

Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches

Gesamtausgabe

Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)

Sammlung infoline 6

Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches

Gesamtausgabe

Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)

Sammlung infoline 6

Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches - Gesamtausgabe
Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)
Copyright: © 2014 Armin Fichtner, Werner Müller
published by: epubli GmbH, Berlin
www.epubli.de
ISBN 978-3-7375-0806-3

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Beiträge der Coaches **17**

PLZ-Bereich 0

Hubert Hahn **21**
Potenzialanalysen im Coaching Prozess

Benjamin Koch **26**
Mentales Business Coaching

Marion Strobelt **29**
Bewegte Zeiten – Zeit für Entwicklung

PLZ-Bereich 1

Barbara Landers-Schultz **33**
Mental HealthCare Management for Leaders

Volker Tepp **41**
Das Glockenkurvenmodell

Johannes Feuerbach **50**
Bewegende Gespräche

Mathias Riedel **56**
Coachen wie ein Künstler – CREATIVE COACHING

Annette Thiele **60**
Karriere und Lebensbalancen

Eva Prietz **65**
Transformationen kraftvoll gestalten

Marina Barz **77**
Weiter kommt nur, wer bereit ist, sich zu verirren

Dr. med. Stefan Drauschke	80
Viele Menschen wissen, was zu tun ist, doch die wenigsten tun, was sie wissen	
Anna Hoffmann	87
Business-Coaching	
<u>PLZ-Bereich 2</u>	
Renate Kubentz, Jörg Oswald, Nadine Sperling-Krüger	90
Balance im Fokus: 3 Dimensionale Wirksamkeit im Einzel- und Teamcoaching	
Xenia Schilb	97
Life Coaching für Führungskräfte	
Porträt Klaus Jürgens	101
Antje Strahl und Claudia Heinrich	104
Kleiner Hebel, große Wirkung: Coaching im Change Management	
Heiko Kath	109
Die Macht - sich und die berufliche Lebenssituation zu verändern	
Dipl.-Päd. Claudia Doodt-Jaiteh	116
Potzblitz! Plötzlich Pensionär/in!?	
Marit Zenk	121
Secretary Coaching	
Axel Janßen	125
Bessere Entscheidungen treffen	
Dr. Angelika Hamann	131
Coaching in Changeprozessen – „Das Lernende Unternehmen“	
maren neumann	135
Es gibt viele Coachings. Und Brownbag-Coaching.	

Dr. Karen Schöne	137
Stressbewältigung - Betriebliche Gesundheitsförderung & Prävention	
Dr. Rolf Meier	140
Der systemisch-konstruktivistische Coachingprozess	
Martin Asmus	148
Coaching – entdecken Sie die Lösung in sich. Reiss Profile und Teamentwicklung	
Ingrid Kastien	153
Personale Kompetenz entwickeln – berufliche Ziele erreichen	
Swanette Kuntze	158
Coaching mit Pferden	
<u>PLZ-Bereich 3</u>	
Dr. Claudia M. König	166
Bilder sagen mehr als 1000 Worte: Systembrett und audiovisuelle Medien	
Christiane Grabow	172
Die neue Generation Coaching: face to face und online	
Holger Ziesemer	175
Coaching zur Weiterentwicklung von Persönlichkeit und Führungs <i>KRAFT</i>	
Dr. Martina Obrock	179
Hören - Verstehen - Handeln	
Christa Blume	184
Praxisbeispiel Teambuilding/Teamentwicklung	
Ute Gietzen-Wieland	188
Typische Probleme überdurchschnittlicher Intelligenz in Job und Privatleben erfolgreich managen	

Theos Consulting AG Integrales Coaching business-and-spirit ®+©	192
Volker Kleinert Sagen Sie JA zu Gesundheit, Leistung und herausragender Führung	198
<u>PLZ-Bereich 4</u>	
Britt A. Wrede Coachingprogramme zur Managemententwicklung	204
Ralf Wolter Die HPCG® Methode: Mit Logik und Intuition schneller zum Erfolg	209
Ulf Posé Ethik im Coaching	228
Monika Janzon Der Motivorientierte Ansatz – Coaching auf einem ganz anderen Niveau	243
Dipl.-Volkswirt Axel Rube Meine Aufgabe und Rolle als Coach	247
Stefanie Hartwich Schema-Therapie und Schema-Coaching	251
Günter Hermann Sinn- und Wertorientiertes Coaching im wirtschaftlichen Kontext	254
Gabriele Gesche-Franzen Coaching und Beratung von Assistentinnen auf Geschäftsleitungs- und Vorstandsniveau	261
Carmen Schwägerl Leben in der Balance mit Life(re)balance	266

PLZ-Bereich 5

Annette Dernick	269
Alles im grünen Bereich anstatt „rot sehen“ Warum sich das Coaching von Projekt Teams lohnt	
Julia Horn	272
Wir sind besonders gut, wenn wir sein dürfen, wer wir sind...	
Franz Knist	276
Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching	
Ursula Böhm	282
Leben ist Veränderung Veränderung passiert in jeder gelebten Sekunde.	
Galileo . Institut für Human Excellence	295
Sparrings-Partnerin für Führungskräfte und Top-Performer	
Susanne Hillens	301
Von der Entstehung der Magic Moments oder die Kraft hinter der Hasenangst	
Dr. Winfried Prost	306
Ganzheitliches Coaching als Reflexion auf Hintergrund und Struktur	
Dr. Ralf Teichgräber	311
Führungskräfte-Coaching mit den 16 Lebensmotiven (Reiss-Profile™)	
Christina Henn-Roers	320
„Mit Gelassenheit erfolgreich sein“ Bewährte Strategien im Umgang mit Stress	
Leonhard Limburg	325
Entwicklung und Veränderung brauchen einen ersten konkreten Schritt	

Schilling & Partner GmbH	331
Führungswirksamkeit und Emotionale Intelligenz Ergänzung des Coachings durch erlebnisorientierte Arbeit mit Berberpferden	
Iris Clermont	335
Mit voller Fahrt voraus - für Vice Präsidenten und Abteilungsleiter internationaler Konzerne	
Michael Steiner	340
Mut zur Lücke! Arbeit und Leben <i>gestalten</i> – nicht bloß <i>bewältigen</i>	
Barbara Lagler Özdemir & Dr. Hüseyin Özdemir	345
Coaching – Beispiele aus der Praxis	
Marcus van Riet	354
Schamfrei auch ungeliebte Facetten der eigenen Person entdecken	
Ute Justen	361
„Motivation ist der Schlüssel zu Ihrem Erfolg“	
Christine Hartge	366
APFEL-Coaching zur Stärkung von fünf Kompetenzen	
<u>PLZ-Bereich 6</u>	
Dr. Klaus Wagenhals	368
Im „Sandwich“ ist der Handlungsspielraum größer als man glaubt: Die Organisation energetisch aufladen durch Coaching von Abteilungs-/Bereichs-/Projekt-/Programm-Leitern	
Wolf-Ulrich Scholz	374
Entwicklungsförderung durch kre-aktives Leistungs- und Lebens-Coaching	
Kirsten Schmiegelt	386
Lust auf Veränderung!	

Dr. Holger Karsten und Alexander Röntgen	391
EXECUTIVE SPARRING: Ein Coaching-Angebot für Top- Manager	
Annette B. Czernik und Heike W. Maurer	395
Genau wie hier, nur alles anders: Leadership Skills und Inspiration für globale Führungskräfte	
Marion Schomacher	406
Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter? – Führungskompetenzen ausbauen durch Coaching	
Katrin Seifarth	410
„Raus aus den Hemmschuhen“ DIE Methode gibt es nicht	
Anke Schöffel	413
Anke Schöffel im Interview:	
FAW-Coaching	419
Führungstraining mit Pferden	
Katharina Englert-Morell	423
Hypnose und Trancearbeit im Coaching	
Kerstin Cieslik	428
Nachhaltiger Erfolg durch Life-Work-Balance: Nur Erfolg, der die ganze Persönlichkeit erfasst, ist nachhaltiger Erfolg.	
Lutz Markus Scherpner	435
Was macht Coaching erfolgreich? Lutz Markus Scherpner im Interview mit Lisa Tietze, Technische Universität Darmstadt	
Dr. Martina Bergler	440
Wenn das mit der Kommunikation im Job doch leichter wäre ...	
Christine Maurer	445
Coach(ing) für das Hiddenteam	

Bernhard Broekman Effektives Stressmanagement und Gesundheitscoaching für Manager	450
Beate Sirman „Stimme ist entwickelbar - mit wohlklingender Stimme erfolgreich kommunizieren“	459
René Borusiak Project Counsellor – Potenzialentfaltung in Transformationsprojekten	465
Isabel Bommer Gestalt-Coaching: Individuelle Ressourcen ausschöpfen, produktiver interagieren – spüren, was gut für mich ist	469
Peter Finckler Fast Track Talent Development®	472
Jutta Kreyenberg Integratives Leadership Transition Coaching Den Change bewältigen	478
Roland Kopp-Wichmann "Warum verändern sich Menschen so schwer? Und was bedeutet das für Weiterbildungsseminare?"	483
echt. coaching® Porträt Margret Fischer	490
Marcus Bellemann Natur- und erlebnisorientiertes Coaching	494
Peter Fauser Systemisches Coaching – Erweiterung persönlicher Handlungsspielräume	499
Kim Burzan business culture consulting – Unternehmenskultur nach innen und außen erlebbar machen	503

PLZ-Bereich 7

- Martin R. Weber** 505
Wingwave®-Coaching
- Daniela H. Stotz** 512
Nachhaltigkeit im Coachingprozess
- Silvia Richter-Kaupp** 519
Sich & andere so führen, dass alle profitieren!
- Anke Ulmer, Anne Haab, Detlev Schemion** 524
Die Kollegiale Coaching Konferenz® - KCK®
- Mario Cristiano** 529
Führen mit Emotionen - der sichere Weg zum Weichei?

PLZ-Bereich 8

- Judith Schremper** 535
Wie lange müssen Sie eigentlich noch arbeiten?
- Klaus-Dieter Böse** 538
Erfolgspotenziale besser nutzen – ein Erfahrungsbericht
- Katja Kunz** 546
„Sei Du selbst, alle anderen gibt es schon.“
Oscar Wilde
- Dr. Dankwart Mattke** 550
Psychodynamisch verstehen, systemisch denken,
sugestiv-ressourcen-orientiert intervenieren
- Renate Heiderich** 554
Hinter die Kulissen schauen - Selbstreflexion und
Selbstmanagement als Schlüssel zum Erfolg
- Karin Wenus** 558
Die beste Prognose für die Zukunft ist,
sie selbst zu gestalten
- Alexandra Engel** 561
Junge Menschen brauchen Orientierung!

Ursula Maria Lang "Berufungskoaching & Berufsberatung nach Ursula Maria Lang [®] "	566
Christa Mesnaric Methoden aus der Coachingpraxis	572
Dr. Andrea Kaiser P3 - Die Abkürzung zu mehr Wirkung	581
Christian Küster Coaching – Fitnessprogramm zu gestalterischer Freiheit	585
Dr. Karl Schleich Integrales Coaching	591
ALIA-Coaching Andere Wege.	598
Alexandra Stock "Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wir nicht nutzen" (Lucius Annaeus Seneca)	605
Nicola Buck Mentalcoaching – der zeitgemäße Umgang mit den verschiedenen Möglichkeiten	607
<u>PLZ-Bereich 9</u>	
Dipl.-Psych. Gerd Metz Ein integrales, achtsamkeitsbasiertes und entwicklungsorientiertes Coaching	612
Dr. med. Marion Dunkel Auf Erfolgskurs mit der richtigen inneren Einstellung	621
Anja Paulduro Wirtschaftspsychologisches Coaching – Der Mensch im Change	625

Dr. Richard Grillenbeck 630
Mittelmäßiger Tag? Zeit für einen Coach!
Die TEMP-Methode® – Unternehmer beraten Unternehmen

Christin Paul 636
Konzentration auf das Wesentliche

Ralf Koschinski 639
Stärkenfokussiertes Coaching: „Jeder Mensch trägt die
für sich beste Lösung bereits in sich!“

ÖSTERREICH

Dr. Martina Pfister-Kraxner 643
... Das ausschöpfen, was in einem steckt!

Heike Reising 647
Bevor Du Dich verbiegst – Erkenne dein Persönlich-
keits- und gesundes Entwicklungspotenzial mit dem
Persönlich-keitsprofil der neuen Generation – key4you®!

SCHWEIZ

Dr. Ralph Zürcher 651
Leadership - Die Führungskraft als Coach?

SPANIEN

CDC Leadership 658
Interview mit Elena Tecchiati

Vorwort

Dies Buch ist die Gesamtausgabe der in den letzten beiden Jahren von uns herausgegebenen drei Bände "Coaching - Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches". Allerdings konnten nicht alle Beiträge aufgenommen werden, da wir nicht von allen Verfassern eine erneute Abdruckerlaubnis (rechtzeitig) bekommen haben und manche Artikel, die einer Überarbeitung bedurft hätten, von den Autoren nicht bearbeitet werden wollten oder konnten. Wir haben deshalb einige neue Coaches in diese Gesamtausgabe aufgenommen, zum Teil solche, die aus Platzgründen bei den ersten Bänden nicht berücksichtigt werden konnten.

Auch diesmal wurden die Beiträge von den Coaches selbst verfasst, und wir haben sie - falls es uns notwendig erschien - lediglich sprachlich etwas bearbeitet. Was allerdings selten der Fall war. Die Form der äußeren Darstellung hatten wir allerdings vorgegeben.

So finden sich in diesem doch recht umfangreichen Werk insgesamt 116 Coaches, die sich und die von ihnen angewandten Methoden vorstellen. Wir meinen, dass damit jedem Interessierten ein umfassender Überblick über das Coaching-Angebot geboten wird. Die Orientierung jedenfalls haben wir, auch wegen der großen Anzahl an Beiträgen, leichter gemacht. Während bei den ersten Bänden nach Verfasser-namen geordnet wurde, haben wir uns diesmal für eine Auflistung nach PLZ-Bereich entschieden. Innerhalb des jeweiligen Bereichs wurden dann die Beiträge aufsteigend nach Postleitzahl sortiert.

Die bisher veröffentlichten Bände haben bei der wichtigen Zielgruppe Personalabteilungen mittelständischer Unternehmen und Organisationen großen Zuspruch gefunden. Vor allem das Ebook, das es dem Leser erlaubt, gezielt nach Orten, Interessengebieten, Namen usw. zu suchen. Zudem fehlte bisher ein Überblick in dieser Form, denn Internet-Recherchen sind keine Alternative, da dort in der Regel nur Kurzporträts von wenigen Zeilen zu finden sind. Oft sind nur die Kontaktdaten angegeben, mit denen man, wenn man privat oder für ein Unternehmen einen Coach sucht, natürlich nichts anfangen kann. Außerdem muß man sich durch die Angebote zahlreicher Coaching-Verbände kämpfen, die dann natürlich nur ihre Mitglieder vorstellen.

Auch mit dieser Gesamtausgabe, für die wir wiederum nicht alle interessierten Coaches berücksichtigen konnten, ist das Projekt Coaching bei uns noch nicht abgeschlossen. So planen wir für Januar/Februar 2015 ein Buch mit Kurzporträt und anschließend eine Veröffentlichung, in der wir den Verfassern deutlich mehr Seiten zur Verfügung stellen wollen, um eine Methode oder Vorgehensweise sehr gründlich darzustellen.

Die vorliegende Gesamtausgabe wird als Ebook jedem Leser kostenfrei zugänglich gemacht. Falls Sie jemanden kennen, der daran interessiert ist, schreiben Sie uns. Auch über Anregungen für weitere Projekte und Kritik würden wir uns freuen.

(post_infoline@gmx.net).

Nun wünschen wir Ihnen eine anregende und spannende Lektüre.

Armin Fichtner, Werner Müller
Infoline - Berlin

Beiträge der Coaches

Hubert Hahn

Potenzialanalysen im Coaching Prozess

„Wenn man als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.“ Abraham Maslow

Bezüglich des Einsatzes von Persönlichkeitsdiagnostik im Coaching-Prozess werden unterschiedlichste Pro- und Contra-Argumente diskutiert. Die EOS / TOP-Diagnostik basiert auf der PSI-Theorie von Prof. Dr. Kuhl, der einzigen Meta-Theorie in der Persönlichkeitspsychologie. Es geht hier nicht um Typisierung, sondern um Angelpunkte, die für die Entfaltung des vollen Potenzials der Klienten nützlich sein können. Die Auswertungen sind hervorragend aufbereitet und von einem erfahrenen Berater sehr gut im Coaching-Prozess zu implementieren. Wir haben hier die Möglichkeit, die subjektive Einschätzung der Klienten mit der objektiven Perspektive eines validen diagnostischen Systems zu verbinden. Ich verstehe Coaching als eine Unterstützung von Selbstentwicklung und –wachstum, in dem ich die Klienten unterstützen sie selbst authentisch zu begegnen und zu erkennen.

Worum geht es im Kern, wenn ich als Coach und Trainer die objektiven Perspektiven der Diagnostik für das Anliegen meiner Klienten nutze? Gerade die unterschiedlichen Ausprägungen der unbewussten Motive der Klienten (nach Anschluss, Leistung, Macht und Freiheit) zeigen auf, wo die Kraftquellen dieser Person liegen. Insbesondere können mögliche Diskrepanzen zwischen dem, was Klienten unbewusst anstreben bzw. benötigen und dem, was sie für ihre wichtigsten bewussten Bedürfnisse halten, verborgene Stressquellen aufdecken. Denn wenn wir ständig Ziele verfolgen, die nicht unseren unbewussten Bedürfnissen entsprechen, setzen wir uns permanenten psychischen Stress aus. Persönliche kognitive Stile und einseitige Verhaltensmuster können zusätzlich die Übereinstimmung zwischen unseren bewussten Zielen und unserer unbewussten Motive beeinträchtigen. Vereinfacht gesagt, eine Person ist dann optimal motiviert, wenn bei einer Handlung eine Übereinstimmung der unbewussten und bewussten Motive vorliegt. Dieser Zustand optimaler Passung ist mit einer verbesserten Leistung und subjektivem Wohlbefinden verknüpft. Befinden sich Klienten unter ständigem Erfolgsdruck, wie zum Beispiel in verantwortungsvollen Führungspositionen in Organisationen oder im

Profisport, wird es umso wichtiger, den Blick auf die Kraftquellen einer Person zu richten.

Im Rahmen der hier vorgestellten Fallsequenzen aus meiner Praxis möchte ich neugierig machen, welche Bereicherung die Kenntnis über individuelle Kompetenzen zur Handlungssteuerung, über die Passung bewusster und unbewusster Motivlagen für Klienten darstellen kann.

Erstes Beispiel / Kurzsequenz-Organisation

Die Ausgangssituation

Herr S., 51 Jahre, arbeitet seit 18 Jahren im internationalen Projektmanagement eines europaweit agierenden Unternehmens. Sein Team besteht aus 10 direkten Mitarbeitern. Als Herr S. ins Coaching kommt fühlt er sich demotiviert und in einer gefühlten Abwärtsspirale. Sein Selbstwertgefühl sei zurzeit im Minusbereich. Er sieht sich aufgrund seines Alters benachteiligt, obwohl er seiner Meinung nach ausgezeichnete Führungsqualitäten besitzt und genügend erfolgreich abgeschlossene Projekte vorweisen kann. Er bemerkte noch, dass der Anteil jüngerer Führungskräfte im Unternehmen rapide zunehme, seit viele seiner älteren Kollegen während verschiedener Umstrukturierungsprozesse das Unternehmen verlassen mussten oder selbst aufgehört hätten. Er sei sich auch seiner Rolle in diesen ganzen Veränderungsprozessen seines Unternehmens nicht mehr bewusst.

Außerdem beklagt sich Herr S. über eine fehlende Wertschätzung seines Teams, obwohl er immer bemüht sei, für alle da zu sein und die Kohlen aus dem Feuer zu holen. Seinen Führungsstil bezeichnet er als sehr kooperativ und kollegial. Herr S. äußert die Befürchtung, dass er seine Leistungsfähigkeit nur noch einen begrenzten Zeitraum und mit erhöhter Willenskraft aufrechterhalten kann.

Diagnostik

Die Kraftquellen, eventuelle destruktive Konstellationen bewusster und unbewusster Motive, sowie die Selbststeuerungskompetenzen sollten mit Hilfe der EOS/TOP-Diagnostik für Herrn S. sichtbar und bewusst gemacht werden.

Ergebnis

Als Hauptangelpunkt zeigte die Auswertung ein unter dem Mittelwert liegendes bewusstes Macht-/Autonomie-Motiv vs. einem deutlich über dem Mittelwert liegendem unbewussten Macht-/Autonomie-Motiv oder anders ausgedrückt, die mediatorischen, integrativen Anforderungen an

seine Führungstätigkeit stehen in starkem Widerspruch zu seinem unbewussten Macht-/Autonomie-Motiv. Auffällig war die schwache Ausbildung der Ebene des strategischen Machtstrebens.

Das strategische Machtmotiv gibt nach Kuhl an, wie gut sich jemand sachlich-analytisch durchsetzen kann und dabei gerade auch bei Schwierigkeiten den eigenen Standpunkt bzw. die eigenen Interessen vertritt.

Lösungsansatz

Statt sämtliche gegensätzlichen Interessenlagen unter einem „Projekthut“ zu vereinen, hätte Herr S. lieber mit der „Faust auf den Tisch gehauen“, um auch seine Interessen/Ideen einzubringen. Dies hatte sich Herr S. häufig selbst versagt, damit keine neuen Konflikte in der Projektabwicklung entstehen. Das Wissen, dass diese Konstellation ihn mehr und mehr erschöpfte, war für Herrn S. und den weiteren Coaching-Prozess sehr hilfreich.

Ist-Situation

Herr S. arbeitet bis jetzt, ca. 4 Jahre nach dem ersten Coaching-Termin, in unveränderter Funktion bei seinem alten Arbeitgeber. Seine physische und psychische Verfassung bezeichnet er als normal/gut.

Zweites Beispiel / Kurzsequenz-Leistungssport

Die Ausgangssituation

Herr M., ist 21 Jahre alt und Profi in einer Mannschaftsportart. Als Herr M. zu mir ins Coaching kommt fühlt er sich seinem eigenen und äußeren zunehmenden Erwartungsdruck kaum noch gewachsen. Er bezeichnet sich als sogenannten Trainingsweltmeister, der seine Leistung seit einigen Monaten nur noch in unwichtigen Wettkampfsituationen abrufen kann. Die Situation wird zunehmend eine Gefahr für seine weitere Karriere. Da Herr M. mit Leib und Seele Leistungssportler ist, sieht er seine Zukunft auch ausschließlich im Profibereich.

Ein angestrebter Vereinswechsel zu einem Top-Verein der Liga steht zusätzlich an und ist von seinen Leistungen in den nächsten Wettkämpfen abhängig. Herr M. ist nervös und hat Angst, sein Potenzial und seine Stärke nicht ausschöpfen zu können und damit, sein Ziel, einen Vereinswechsel zu besseren Konditionen, nicht zu erreichen.

Diagnostik

Mögliche destruktive Konstellationen im Verhalten unter Stress und Frustration, sowie das Selbststeuerungsinventar sollten mit Hilfe der EOS/TOP-Diagnostik für Herrn M. sichtbar und bewusst gemacht werden.

Ergebnis

Als Hauptangelpunkt zeigte die Auswertung ein unter dem Mittelwert liegenden Selbstzugang, hier besonders die Skalen Selbstgefühle und Integration.

Das Risiko einer Hemmung des Selbsterlebens ist nach Kuhl besonders hoch, wenn die Sensibilität für negative Affekte hoch ist, wenn die erlebte Bedrohung hoch ist.

Lösungsansatz

Eine Haltungsänderung zu seinen nicht SMARTen Zielen, die Fähigkeit widersprüchliche Aspekte und Wahrnehmungen zu integrieren und sich nicht wie bisher an Unstimmigkeiten festzubeißen, sind Anforderungen an Herrn M. Gerade in seiner Mannschaftssportart ist es elementar wichtig, sich mental auf die eigene Leistung zu fokussieren und diese nicht in Abhängigkeit, von durch ihn unbeeinflussbare Kontextbedingungen zu bringen. Mit Methoden aus dem Sportmentaltraining sowie mit der Arbeit eines positiven somatischen Markers und Priming erfolgt nun ein Transfer zu einer Haltungsänderung für die Wettkampfsituation.

Ist-Situation

Herr M. hat den Sprung zu seinem Wunschverein geschafft. Bis zum jetzigen Zeitpunkt spielt M. auf konstant hohem Niveau.

Fazit: Persönlichkeitsdiagnostik ist eine Bereicherung, ein hilfreiches Verfahren, das zum Nachdenken über sich selbst anregt, Motivation steigern kann und anregt Situationen, aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Als ergänzender Bestandteil eines Coaching-Prozesses unterstützt die Persönlichkeitsdiagnostik die Visualisierung von Ressourcenpotenzial und motivationaler Konflikte, um motivpassende Anreize oder die Entwicklung einer persönlichen Vision anzuregen.



Hubert Hahn
Unternehmensberatung
Schillerstraße 47
03046 Cottbus
Tel.: +49 (0)355 / 288637-62
Handy: +49 (0)160 / 1596 360
Mail: hahn@kopfconcept.de
Web: www.kopfconcept.de

Profil

- Dipl. Sportwissenschaftler (Uni), Dipl. Betriebswirt (BA), zertifizierter Business-Coach (DCV) und Trainer (DVNLP), systemische Aufstellungsarbeit (SySt[®] München), TOP/EOS Berater (Impart GmbH, c/o Uni Osnabrück), ehemaliger Leistungssportler, 16 Jahre Eishockey (Nationalspieler und Bundesligaspieler), 13 Jahre Führungsverantwortung in der Wirtschaft als Prokurist und Geschäftsführer, seit 6 Jahren als Berater, Trainer und Coach tätig.
- Beratungsunternehmen mit Partnerin Anna Grossjean-Kopf, www.kopfconcept.de
- Themenschwerpunkte: Strategie, Führungskräfteentwicklung, ergebnisorientierte Kommunikation und Führung, Person-Job-Passung, Leistung & Gesundheit

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?



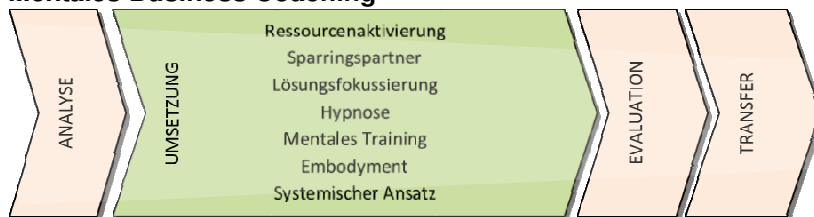
Wenn Sie die Frage für sich beantwortet haben, wird es Ihnen leichter fallen, die Gründe eines Coachings zu spezifizieren.

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
Sophienstraße 17 / 07743 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 thera-

peutische 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 einstimmige 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.“



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

Barbara Landers-Schultz

MHC™ **Mental HealthCare Management for Leaders**

James Bond - Meisterschaft am Mischpult der Kompetenzen

„Guten Tag Frau Landers-Schultz. Ich rufe Sie wegen eines Coaching Termins an, da ich mit Ihnen gemeinsam schauen wollte, ob bei mir alles in exzellenter Ordnung ist und wie ich am besten meinen nächsten Auftrag erledigen kann.“

Auf diesen James Bond-Klienten, der mit dieser Einstellung zu mir kommt, warte ich bis heute.

Meine Klienten sind aber Profis auf ihrem Gebiet und ihre ausgeprägte Reflexionsfähigkeit lässt sie zu dem Schluss kommen, dass Unterstützung durch einen Dritten sehr nützlich ist. Ein James Bond-Merkmal.

Fakt ist, Klienten, die mich anrufen, befinden sich in einer Krise oder Konfliktsituation. Sie suchen aktiv Unterstützung, da sich dieser Zustand nachteilig und nachhaltig auf ihre Gedanken, ihr Verhalten und häufig auf ihr körperliches Wohlbefinden auswirkt.

Berufsbedingte Stressfaktoren, wie z.B. Leistungs- und Wettbewerbsdruck, Change-Prozesse oder neue unbekannte Herausforderungen, persönliche Stressfaktoren, wie Zweifel an der aktuellen Position, an Entscheidungen und der eigenen Leistungsfähigkeit und nicht zuletzt private Stressfaktoren, wie Schwierigkeiten und Anforderungen im privaten Umfeld von Familie und Freunden, sind häufig ein Gemenge aus vielen Faktoren.

Die eigenen Bedürfnisse, die eigenen Möglichkeiten und Ressourcen können aus dem Blick geraten und so der eigene, vermeintlich „**Bond-getunte**“ emotionale Sicherheitsgurt seine Spannung verlieren.

Die Energiereserven sind plötzlich aufgebraucht.

Anstrengung macht sich breit.

Nur noch Reagieren ist an der Tagesordnung.

Mit einer klaren und detaillierten Situationsanalyse muss i.d.R. dieses multifaktorielle Gemenge als Erstes analysiert werden.

Jetzt geht es nicht darum, mit einem „Augen zu und durch“ Furcht- und Skrupellosigkeit à la James Bond zu demonstrieren. Es geht vielmehr darum, wieder Kontrolle über die eigene Situation zu erlangen und damit die Fähigkeit

- sich klar zu orientieren,
- Position zu beziehen,
- fokussiert und konzentriert zu handeln,
- aus dem (nur) reaktiven zu aktivem Handeln zu kommen,
- Verhaltensflexibilität zu erreichen,
- das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern,
- mit sich selbst zufrieden zu sein,
- Zynismus in Humor zu wandeln,
- Souveränität zu erlangen.

Haben Sie Lust auf ein Gedankenexperiment?

Stellen Sie sich doch einmal ein Mischpult mit 13 magischen Reglern vor. Sie stehen vor diesem Mischpult. Hinter diesem Mischpult läuft ein Film. Es ist Ihr Film. Mit einer für Sie geraden schwierigen Situation oder anspruchsvollen Aufgabe. Also Film ab.....

Und Sie finden auf dem *Mischpult der Kompetenzen* jeweils einen Regler für:

- Selbstsicherheit
- Influencer Fähigkeit
- Überzeugungskraft
- Visionäres Denken
- Risikobereitschaft
- Fokussierung
- Handlungsorientierung
- Entscheidungsfähigkeit
- Empathie
- Umgang mit Einsamkeit
- Freude am Leben
- Humor
- Schnelligkeit

Schauen Sie einfach genau, wo Sie die einzelnen Regler im Spektrum auf dem Mischpult einstellen. (0 = Null-Power, 10 = Voll-Power). Sie werden jetzt und direkt eine für Sie interessante Analyse Ihrer persönlichen Situation erhalten.

Es geht nicht darum, die einzelnen Regler generell auf 10 stehen zu haben.

Vielleicht würde ein James Bond eine 10 am Mischpult erreichen. Jederzeit in allen Rubriken. Doch James Bond ist zwar Kult, aber reine Fiktion. Allerdings ist die „Top-Agent-10“ ja vielleicht genau das, was wir uns selbst bis jetzt abverlangt haben. In der Realität ist dann eher die Gefahr groß, dass die Sicherung aus dem Mischpult springt.

Gleichwohl kann es sinnvoll sein, in spezifischen Situationen, die Regler auf 10 einstellen zu *können*. Aber auch den Regler zurückzufahren und auf ein gesundes Maß einzustellen. Also ein *angemessenes Verhalten* in der entsprechenden Situation an den Tag legen zu *können* und *Wahlmöglichkeiten* und *Entscheidungsvarianten* und damit differenzierte Verhaltensweisen zu erhalten.

Im beruflichen Umfeld gibt es häufig wenige Möglichkeiten, offen und im Vertrauen über die eigene Situation zu sprechen. Das private Umfeld erscheint ebenfalls nicht geeignet, sei es aus Rücksichtnahme, um den Partner nicht zu belasten, sei es aus der eigenen Überzeugung, dass der Partner zu wenig von den Management- oder Businessmechanismen versteht.

Welcher Gesprächspartner erscheint Ihnen nützlich und sinnvoll, um wieder

- klare Position beziehen zu können
- fokussiert zu handeln
- mit sich einfach selbst zufrieden zu sein?

Jetzt fragen Sie vielleicht nach der Methode, mit der ich mit Ihnen arbeite.

Doch glauben Sie wirklich, dass Ihnen EINE Methode gerecht würde? Ich persönlich glaube nicht daran.

Sie sind einzigartig.

Sie haben eine eigene Biographie.

Sie haben gegenwärtig ein eigenes Thema.

Sie haben Ihre eigene Reflexionsfähigkeit und

Sie haben eigene Zukunftsvorstellungen.

Wenn das mit den Methoden so einfach wäre, dann hätten wir diese EINE Methode schon erfolgreich ausprobiert und dann gäbe es dieses Buch nicht. Und viele andere Coaching-Bücher wären auch nicht auf dem Markt.

MHCTM Mental HealthCare Management for Leaders, ist ein methodenübergreifendes Verfahren, d.h. ein integrativer Coaching Prozess, der sich in der Praxis als effektiv und wirkungsvoll bewährt hat.

Meine Inspiration für die Entwicklung von **MHCTM** kommt aus meiner Faszination für den Beruf des Chirurgen. Ich wollte nie Chirurg werden, aber die mentale Einstellung eines Chirurgen bei einem operativen Eingriff, bei dem es um Leben oder Tod geht, fasziniert mich.

- Seine Fähigkeit, alles auszublenden, was nicht für den Operationserfolg zielführend ist.
- Seine hohe Konzentration, auch über einen längeren Zeitraum.
- Seine klare, mentale Fokussierung auf die Aufgabe.
- Sein Vertrauen und seine Empathie für das OP-Team.
- Seine Entscheidungskraft im richtigen Moment.
- Sein präzises Arbeiten unter Zeitdruck.

Es gibt grundsätzlich vier Ziele im **MHCTM**-Coaching.

1. Die Ambiguitätstoleranz erhöhen (Stabilisierung)
2. Ihre Resilienzfaktoren stärken (Personal Asset Management)
3. Ein persönliches Frühwarnsystem etablieren (Risikomanagement)
4. Die Nachhaltigkeit in der Resilienz herbeiführen (Konsolidierung)

1. Die Ambiguitätstoleranz erhöhen (Stabilisierung)

Unser Umgang mit Konflikten oder Krisen ist häufig eine Frage des wenig entspannten Umgangs mit Widersprüchlichkeiten, Unsicherheiten und Ungewissheiten. Es entsteht vielleicht chronischer Stress, wenn Lösungsmöglichkeiten nicht mehr gesehen werden können und Unklarheit herrscht.

Hier gilt es in erster Linie individuelle und unmittelbar im Alltag umsetzbare Handlungsmaßnahmen mit und für den Klienten zu

entwickeln, die in erster Linie der Entspannung dienen. Darüber hinaus ist eine Veränderung von reaktivem Handeln zum aktiven Tun herbeizuführen, d.h. eine Stärkung der Selbstorganisationskräfte zu erreichen. Manchmal reicht es hier schon aus, die Mechanismen der Rabulistik, die eingesetzt werden, zu erkennen.

Wenn Sie jetzt am Mischpult stehen, welchen Regler würden Sie jetzt für sich nach oben ziehen?

2. Ihre Resilienzfaktoren stärken (Personal Asset Management)

Resilienz bedeutet *psychische Widerstandsfähigkeit* an den Tag zu legen und *Stressresistenz* zu erreichen. Es kann uns eine rote Ampel aufregen, schaltet sie um auf Grün beruhigen wir uns auch wieder. Das können wir dann mit uns selbst ausmachen. Unser Leben wird aber überwiegend durch Verhandlungen bestimmt. Verhandlungen, die wir von Mensch zu Mensch führen. Ob es nun Verhandlungen über den Top Job sind, das nächste Projekt, die Unternehmensakquisition, die Unternehmensbeteiligung oder privat. In der Verhandlungsführung zeigt sich die persönliche Stressresistenz nicht nur uns, sondern sie wird von unserem Gegenüber bewusst, zumindest unbewusst wahrgenommen. Unsichere Verhandlungsführer stehen schon gleich mit dem Rücken zur Wand. Psychische Widerstandsfähigkeit zeigt sich auch in unserer Konfliktfähigkeit.

Als eine der wenigen zertifizierten Conflict Competent Coaches (CCC) in Europa, setze ich in diesem Zusammenhang u.a. das Testverfahren des Conflict Development Profile ein. CDP™ ist in den USA ein erfolgreiches Testverfahren, welches in Regierungsorganisationen und internationalen Unternehmen angewendet wird.

Darüber hinaus spielt auch unsere Biographie ebenfalls eine Rolle, wie ausgeprägt unsere Konfliktfähigkeit ist. Manchmal ist uns diese Fähigkeit nicht mehr bewusst, obwohl sie vorhanden ist.

Welchen Regler würden Sie jetzt für sich nach oben ziehen wollen?

3. Ein persönliches Frühwarnsystem etablieren (Risikomanagement)

Es wird regelmäßig „empathisches Miteinander“ gefordert. Ein mitfühlendes Miteinander, frei von Manipulation. Da wir mit uns selbst 24 Stunden zusammen sind, erscheint es sinnvoll, wenn wir uns selbst

sympathisch sind und auch empathisch mit uns selbst umgehen, damit der „emotionale Sicherheitsgurt“ auch wieder Spannung erhält. Hier spielt die *Eigenwahrnehmung* und die *Achtsamkeit* für eigene nonverbale Botschaften, Gedanken und Erinnerungen, physiologische Reaktionen und Handlungsimpulse eine Rolle. Kennen wir uns selbst und *erkennen und erfühlen* in welchem mentalen und körperlichen Zustand wir uns befinden, dann haben wir auch *Wahlmöglichkeiten* unseren mentalen Zustand zu ändern und damit auch unsere physiologischen Reaktionen. Dann kann auch empathisches Miteinander entstehen.

4. Die Nachhaltigkeit in der Resilienz herbeiführen (Konsolidierung)

Hier wird es smart, entspannt und elegant. James Bond in Reinkultur. Das Geheimnis von James Bond? Er übt und trainiert regelmäßig seine Fähigkeiten.

Und das teilweise ganz unbemerkt. Entspannt und elegant.

Meine Methoden sind dabei vielfältig und werden individuell eingesetzt. Neben Methoden aus dem Zeit- und Projektmanagement spielen Mentaltechniken eine entscheidende Rolle, um auch eine Nachhaltigkeit in der Resilienz zu erreichen.

Psychologisches Handwerkszeug gehört seit über 35 Jahren zu meiner beruflichen Tätigkeit. Sei es im Verkauf, Akquisition, Strategic Consulting, Marketing und Management. Und im Coaching. In dieser Zeit habe ich mich auch damit beschäftigt und erforscht, **wie** das Geheimnis des Erfolges zustande kommt. **Was** genau führt zu Charisma und Souveränität?

Seit über 35 Jahren beobachte und studiere ich das Verhalten von Top-Anwälten, Unternehmenslenkern, Top Consultants und renommierten Wissenschaftlern.

Dabei interessiert mich insbesondere, welche mentalen Einstellungen bei ihnen vorliegen. Wie gelingen erfolgreiche Verhandlungen auch mit internationalen Partnern? Was ist das Geheimnis von James Bond?

Ich denke, es ist die *Meisterschaft am Mischpult der Kompetenzen*.

Meine Philosophie: „Be aware of your present, it has power over your future.“



BemerkensWERT. Das sind Sie.



Barbara Landers-Schultz

Director des Institute for Leadership Dynamics, Berlin in Kooperation mit dem Institute for Conflict Dynamics Europe GmbH, Berlin

Inhaberin und Counselor „Karriereberatung & Coaching BLS“ in Berlin mit dem Schwerpunkt Karrierebegleitung in Krisen- und Konfliktsituationen. Langjährige Felderfahrung im Topmanagement und Strategic Consulting (u.a. EY, Arthur D. Little. Inc).

Praxis als Heilpraktikerin für Psychotherapie, Berlin-Grunewald. Neben Jura- und BWL-Studium Betriebswirt VWA, bin ich zertifizierter Psychologischer Berater, Hypnose-Master, EMDR-Therapeutin und ausgebildet in integrativer Psychotherapie. Als registered Coach No. 007/Europe bin ich ebenfalls international zertifiziert als Conflict Competent Coach des Institute for Conflict Dynamics, St. Petersburg, FL, USA,

Mitglied des VFP e.V., Verband Freier Psychotherapeuten, Heilpraktiker
für Psychotherapie und Psychologischer Berater e.V.
Mitglied der ICF, International Coaching Federation

Lust auf mehr? Dann besuchen Sie mich gern unter

www.karriereBLS.de
www.bemerkensWERT-BLS.de

Oder auch direkt und unmittelbar.

Karriereberatung & Coaching BLS
Einstein-Palais
Friedrichstrasse 171
10117 Berlin
Tel.: +49 (30) – 469 990 798
mail: info@karriereBLS.de

Wo können Sie mich auch treffen?

- Twitter: @blskarriere
- LinkedIn
- Xing
- Facebook: Karriereberatung & Coaching BLS
- Alumni Network EY

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Volker Tepp

Das Glockenkurvenmodell

In dem schönen Buch von [Fallner und Pohl: "Coaching mit System"](#) findet sich auf Seite 14 der Satz „Der Coach stiehlt, wo er kann“. Aus über 25 Jahren der Teilnahme und Begleitung von Fortbildung und der Auseinandersetzung mit verschiedensten beraterischen Ansätzen und Herangehensweisen ist es immer wieder schön, zu erleben, wie sich aus einer Vielzahl von Modellen für mich einzelne als besonders hilfreich erweisen. Oft setze ich dann in meiner Praxis noch einen besonderen Schwerpunkt in der Anwendung. Das Modell, das ich hier vorstelle, erscheint mir so wie es ist passend und vollständig. Es gibt mitunter wertvolle Tools und Methoden, die dennoch wenig bekannt sind. Bei dem Glockenkurvenmodell ist dies mit Sicherheit der Fall. In Deutschland ist mir als einzige Quelle das vergriffene Buch des Franziskaner-Paters Richard Rohr: „Der nackte Gott: Plädoyers für ein Christentum aus Fleisch und Blut“ bekannt, in dem er dieses Modell vorstellt.

Das Glockenkurvenmodell zeigt den typischen Ablauf in der Entwicklung von Organisationen und Systemen und ist ein außerordentlich hilfreiches Tool. Bei der Arbeit damit lässt sich erstens feststellen, an welcher Stelle der Entwicklung sich eine Organisation bzw. ein System befindet, zweitens kann damit klar beschrieben werden, wo Menschen innerhalb des Systems sich wahrnehmen und drittens lässt sich bestimmen, welche Art von Unterstützung die Organisation oder das System aktuell brauchen.

Darüber hinaus sind einzelne Menschen häufig in einem bestimmten Bereich der Entwicklung eines Systems mit ihren Fähigkeiten eher zuhause als in anderen Bereichen. Im Folgenden werde ich zunächst das Modell selbst an einem Beispiel vorstellen, um dann auf die praktische Anwendung auf Organisationen und auf Einzelpersonen einzugehen.

Hier zunächst die schematische Darstellung der Glockenkurve:

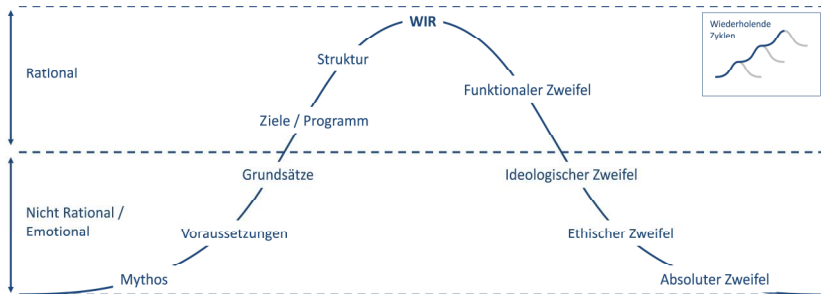


Abbildung Glockenkurve

Der Glockenkurvenprozess beginnt mit dem Mythos. Dieses Wort hat in der deutschen Sprache eher einen negativen Anklang und wird oft als rückwärtsgewandt verstanden. Deshalb ist hier im deutschen der Begriff „Vision“ vermutlich passender. Es beginnt mit der Vision.

Da sitzen beispielsweise Mütter gemeinsam am Spielplatz und stellen fest, dass es keinen passenden Kindergarten in der Nähe gibt. Frau müsste selbst einen gründen. Oder da haben zwei Softwareentwickler die Idee für ein Softwareprodukt, das so auf dem Markt noch nicht existiert.

Im Folgenden werde ich die Idee der Mütter und einer Kita beispielhaft weiter verfolgen. Natürlich könnte es ebenso eine Softwarefirma oder jedes andere Gründermodell sein, das in gleicher Weise beschrieben werden kann.

Entscheidend für den Mythos – die Vision – ist es, dass zu Beginn nur eine Grundidee existiert. Realisierungsmöglichkeiten sind zu diesem Zeitpunkt nicht gefragt.

Wird die Idee nun weiter getragen, wird sie zunehmend konkreter. Für die Mütter am Spielplatz bedeutet das möglicherweise, sie haben über die Idee einer Kita nachgedacht und geträumt und nun kommt eines Tages eine Mutter und teilt mit, dass sie sich bei der Kitaverwaltung des Landes Berlins informiert hat, über die notwendigen Voraussetzungen. Eben dieses Nachdenken über Voraussetzungen ist der nächste Schritt.

An dieser Stelle ist das entstehende System immer noch im nicht-rationalen Bereich. Das heißt, noch ist das Konzept, ist die Grundidee, noch nicht valide und noch im Entstehen. Es fehlen noch wesentliche Faktoren. Wer an dieser Stelle der Entwicklung sehr kognitiv und kritisch nachfragt, wird nur rudimentäre Antworten erhalten können. Unsere Mütter im Beispiel haben jetzt eine erste Ahnung, welchen

Umfang ihr Projekt haben könnte, wissen, wie viele Kinder in einer Kita sein sollten, welchen Raumbedarf es gibt, welche Mitarbeiterressourcen notwendig sind, wie die Finanzierung aussehen könnte und welche Grundmodelle einer Kita es geben könnte.

Nach dieser zweiten Phase folgt die dritte Phase, in der die Eckpfeiler, die notwendigen Grundsätze für eine mögliche Umsetzung formuliert werden. Nun wird das Projekt klarer. Unsere Mütter haben sich also entschieden, eine Eltern-Initiativ-Kita mit starker Elternbeteiligung zu gründen. Und sie haben sich entschieden für einen möglichen Standort, der auch geeignet ist und genügend Eltern mit Kindern im Umfeld hat. Auch bei der Frage des pädagogischen Konzepts gibt es Vorentscheidungen. Noch immer ist auch dieses Arbeiten im nicht-rationalen Bereich, aber die Ausformulierungen werden immer klarer und eindeutiger im Diskussionsverlauf der Gründerinnen.

Mit Stufe vier kommt nun der Wechsel in die rationale Ebene. Hier kann jederzeit kritisch und kognitiv hinterfragt werden, wie es weiter geht. Die notwendigen Vorentscheidungen sind gefallen, nun kommt Fleisch auf die Knochen. Es werden Ziele und Programme entwickelt. Unsere Mütter haben nun ein fertiges Konzept erarbeitet und diese Konzeption auch beim Senat eingereicht. Das Grundstück ist angemietet, die bauliche Situation ist geklärt, die Verträge mit den Kostenträgern sind geschlossen und die Mütter haben einen Verein für die Kitaarbeit gegründet.

Und damit sind wir auch schon bei Stufe fünf angelangt: Hier geht es um die Ausarbeitung weiterer Strukturen. So haben unsere Mütter nun einen Verein mit einer Satzung etabliert, haben eine Gründungsversammlung durchgeführt, einen Vorstand gewählt und dann mit Protokoll den Verein beim Amtsgericht eintragen lassen. Es gibt Flyer, das Konzept ist ausgereift, Mitarbeitende werden angestellt, die Verträge dafür sind erarbeitet. Die neue Kita hat Eltern gefunden, die dort ihre Kinder betreuen lassen wollen und dafür ebenfalls Betreuungsverträge entworfen. Und die Kita wird eröffnet! Es ist geschafft! Und es war ein langer Weg. Und nach Festlegung der Grundsätze waren es immer mehr rational geprägte Entwicklungsschritte, die gegangen werden mussten, bis hin zum Kostenstellenstempel als vorläufiger Höhepunkt der Tiefenstruktur.

Nur in den seltensten Fällen sind die Menschen, die mit einer Vision beginnen, sich darüber klar, welcher Aufwand folgen wird! Und in der Rückschau wird der Mythos deutlich erzählt: „Wisst ihr noch? Damals auf der Bank am Spielplatz, als wir die Idee hatten?“

Nun hat das System den Höhepunkt erreicht. Es gibt ein WIR! Und dieses Erleben kann Tage, Wochen, aber auch Jahre oder Jahrzehnte andauern. Ewig jedoch bleibt es nicht!

So wie es die Phase des Aufschwungs gegeben hat, kann es nun auch die Phase des Abschwungs geben, wenn die Verantwortlichen im System nicht aufmerksam genug sind.

Es beginnt mit dem funktionalen Zweifel! Die Personen im System fragen sich und andere, ob es noch so richtig funktioniert. Bemühen wir weiterhin das Beispiel der Kita. Da fragen sich Eltern, ob die Idee der Elternbeteiligung richtig ist. Die Eltern wollen zwar, engagieren sich aber nicht. Vielleicht liegt es an der Ansprache? Vielleicht an der Information? Noch glauben die Beteiligten, dass die Grundidee funktioniert. Und haben die Möglichkeit, daran zu arbeiten!

Wenn dieser Punkt nicht gelingt, folgt im nächsten Schritt der ideologische Zweifel. In unserem Kindergarten gibt es die Idee, dass es eine Eltern-Initiativ-Kita sei. Doch die dabei geplante Beteiligung der Eltern findet nicht statt. Dafür hat das Erziehungspersonal mehr Verantwortung übernommen und aus dem ehemaligen ehrenamtlichen Vorstand ist nun eine kleine Firma geworden, die neben inhaltlichen Themen die Verwaltung weiterführt. Nun sind wir mitten im ideologischen Zweifel angekommen. Ist die Konzeption noch passend? Hier geht es bereits ums Eingemachte. Um die Grundidee. Und die Frage, ob dieses Konzept von damals noch passt oder grundlegend überdacht werden muss.

Kommt es auch hier nicht zum Einlenken und zur Neuorientierung, beginnt irgendwann der ethische Zweifel. Gerüchte machen ihren Weg durch die Kita. Man hört von Vorteilsnahme des Personals oder der Geschäftsführung. Die Diskussion ist inzwischen wieder im nicht-rationalen Bereich angekommen. Es geht nicht mehr um richtig oder falsch, um ja oder nein. Die gefühlte Temperatur wird wichtiger als die Fakten. In dieser Phase kommt es sehr häufig zur Polarisierung und Frontenbildung. Es gibt zwei Lager, die sich aufspalten und die Gespräche zwischen den Gruppen sind alles andere als sachlich und inhaltsorientiert. Wer dies versucht, wird sich abmühen, ohne gute Ergebnisse zu erzielen. Das System ist an dieser Stelle nur noch bedingt für Sachinformationen zugänglich!

Sollte auch hier keine Kehrtwende erfolgen, folgt zuletzt der absolute Zweifel. Die Ratten verlassen das sinkende Schiff. Im Beispiel der Kita würde es bedeuten, dass die Zeit der Gerüchte, die zu hören waren, wenn die Kinder in der Kita umgezogen wurden, zu Ende ist. Nun hören

wir, dass Eltern mitteilen, dass sie gehen! Und das man in dieser Kita keine Kinder mehr betreuen lassen kann. Das System ist kurz vor dem Nullpunkt und es besteht die Gefahr des Kollapses.

Wer an dieser Stelle eingreifen will, wird sich schmutzig machen müssen. An dieser Stelle des Zweifels nützt sachliche Argumentation wenig bis nichts. Die Fronten sind verhärtet, die „Argumente“ meist unsachlich, überzogen und abwertend. Hier wird mit Dreck geschleudert! Und es muss Schuldige geben! Und wenn es eben nur Gerüchte sind, es bleibt schon was hängen. Die Dolchstoßlegende der Obersten Heeresleitung im Jahr 1918 ist eine ebensolche Verschwörungstheorie, die den Schuldigen auszumachen versucht. Das ist alles nicht mehr rational, aber hochgradig emotional wirksam!

Gibt es auch an dieser Stelle keine sinnvolle Intervention in die Situation wird das System sterben!

Was hier exemplarisch für eine Kindertagesstätte aufgezeigt wird, gilt in gleicher Weise für jede Firma, für jede Organisation. Die Stufen sind bei jeder Entwicklung von Systemen in gleicher Weise zu erleben und zu beschreiben.

Was für das Erleben im Abkehrschwung wichtig ist: Zu jeder Zeit im Abschwung ist ein erneuter Aufschwung möglich!

Am sinnvollsten ist es, wenn der neue Aufschwung auf dem Höhepunkt selbst erfolgt (Siehe auch Abbildung 1; Wiederholende Zyklen oben rechts in der Grafik)! Nur sind viele Organisationen dazu nicht willig oder in der Lage. Nach all der Vorarbeit sollen doch die Früchte der Arbeit genossen werden... Aber es ist einfach wichtig, dass Systeme eine Idee davon haben, dass dieser Gipfel nicht ewig anhalten wird und eine Neuausrichtung sinnvollerweise bereits hier beginnen sollte. Kommt es dann zum funktionalen- oder ideologischen Zweifel, kann noch im rationalen Bereich daran gearbeitet werden, um dann aber auch wieder im nicht-rationalen Bereich eine neue Vision erarbeiten zu müssen. Ist der noch rationale Zweifel aufgearbeitet, schlägt die Stunde der Visionäre. Doch diese muss das System, das hier noch stark rational geprägt ist, zulassen! Und eben an dieser Stelle hakt es nur zu oft! Nur wenige Institutionen haben den Blick weit in die Zukunft und in die Notwendigkeit sich eben immer neu erfinden zu müssen!

Ist das System aber erst einmal über den ideologischen Zweifel hinweg zum ethischen oder absoluten Zweifel, ist die Arbeit für die Verantwortlichen hart. Hier muss tief gestochen werden mit dem Spaten... Und es wird häufig notwendig sein, harte Schnitte zu machen, um das System wieder lebensfähig zu machen. Wer den Konflikt

scheut, sollte sich hier abmelden. Ohne Stress und Streit, Anfeindungen und Verleumdungen wird es kaum möglich sein, das System zu erneuern. Häufig müssen Personen, die dem alten Modell anhaften, das System verlassen. Und die, die hier anpacken, müssen neu über die Vision, die Grundidee und Grundlagen nachdenken und dabei eine neue Mehrheit ins Boot holen.

Häufig gibt es in Organisationen auf den ersten Blick sehr unterschiedliche Ansichten, wo sich das System gerade befindet. Hier empfiehlt sich eine Arbeit mit dem Glockenkurvenmodell. Dazu erläutere ich den Teilnehmenden das Modell und bitte sie dann, einen Klebepunkt auf der Glockenkurve eben da anzubringen, wo sie das System sehen. Damit dies so geschehen und auch vertraulich gepunktet werden kann, empfiehlt es sich, die Flipchart oder Präsentationswand umzudrehen und als Moderator selbst drei Punkte an verschiedenen Stellen zu platzieren. Damit bleibt auch bei den ersten drei, die selbst bewerten, das Ergebnis anonym. Wenn die letzte Person gepunktet hat, nimmt der oder die Moderierende die vorab geklebten Punkte wieder ab.

Ich habe mit diesem Modell wohl in einhundert Fällen gearbeitet und kann feststellen: In fast jedem Fall ist die Bewertung einheitlich und ergibt eine deutliche Cloud:

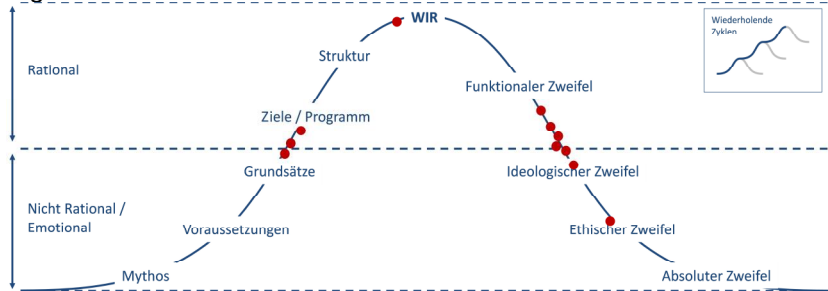


Abbildung Glockenkurve "bepunktet": Cloud

Dabei zeigt sich, dass die Teilnehmenden gerne auf beiden Seiten der Kurve auf etwa gleicher Höhe „bepunktet“ (Abbildung 2). Das ist in keiner Weise widersprüchlich, sondern Ausdruck der gleichen Einschätzung, jedoch unter unterschiedlichen Vorzeichen. Während die einen den Eindruck haben, es geht aufwärts und punkten z.B. bereits im rationalen Bereich, finden sich andere, die auf gleicher Höhe den ideologischen Zweifel bepunkteten. Zwei Seiten der gleichen Medaille, je nachdem ob ich das Glas als halbleer oder halbvoll betrachte! Mit

diesem Hinweis zeigt sich in fast jedem Fall, wo sich eine Organisation oder Institution befindet, und welche Schritte sich daraus ableiten. Entscheidend ist dabei, ob die Cloud sich im rationalen oder nicht-rationalen Bereich findet, weil dies sehr unterschiedliche Interventionsformen bedeutet.

Für die weitere Auseinandersetzung ist dann vor allem wichtig, sehr genau zu beachten, ob die handelnden Personen selbst eher im rationalen oder im nicht-rationalen Bereich als Persönlichkeit erlebt werden:

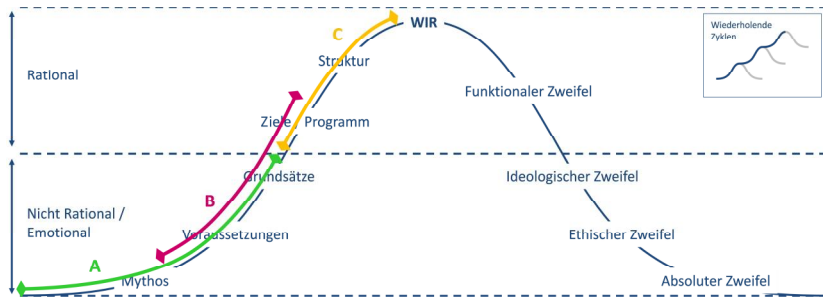


Abbildung handelnde Personen; Spanne Personen A, B und C

Es ist sehr hilfreich, alle handelnden Personen zu bitten, ihre eigene Spannbreite einmal einzuschätzen und neben der Glockenkurve anzuzeichnen (Abbildung 3). Bin ich ein Gründer, der als Visionär den nichtrationalen Bereich begleiten kann? Oder ein eher rational geprägter Mensch, der eher den oberen Bereich begleiten sollte? Jede Person hat eine bestimmte Spanne, in der sie gut ist und sinnvoll tätig werden kann in einem Prozess!

Es ist an dieser Stelle sehr effektiv, die Gruppe um ein Feedback zu bitten, ob die Selbsteinschätzung einer Person ebenso von der Gruppe wahrgenommen wird. Hier empfiehlt es sich, als Moderator einfach den Strich der Selbsteinschätzung langsam weiterzuzeichnen, bis die Gruppe „Stopp“ ruft. Es ist dabei erstaunlich, wie präzise die Rückmeldungen von der Gruppe sind!

Gerade in Bezug auf Führungspersonen lohnt es sich, auf das präzise Wissen in der Gruppe aufmerksam zu machen und aufzuzeigen, wie hilfreich das Feedback der Gruppe für den Einzelnen ist.

In der Längsschnittentwicklung eines Systems oder einer Organisation ist das Glockenkurvenmodell ein außerordentlich wertvolles Modell, das in aller Regel viele neue Erkenntnisse und Einsichten für eine Gruppe

bedeutet und schnell aufzeigt, in welcher Ebene Handlungsansätze zu finden sind.

Damit ist die Arbeit nicht fertig, das Problem nicht gelöst, aber für mich ist das Modell ein wertvolles Tool um sehr schnell herauszufinden, an welcher Entwicklungsstelle sich ein System befindet, um dann zielgerichtet die richtigen Maßnahmen zu verabreden.

Zur Person

Als Coach, Supervisor, Berater und seit 2010 auch als Ausbilder von Coaches und Supervisoren arbeite ich seit 2004 in eigener GmbH.

1963 geboren und norddeutsch aufgewachsen, lebe ich seit 1991 mit meiner Frau und unseren vier Kindern in Berlin.

Ich habe selbst zwanzig Jahre in mehreren Institutionen in Berlin als Geschäftsführer mit viel Personalverantwortung erlebt. Projektarbeit, Change Management, Teamentwicklungen und Krisenmanagement gehörten dabei genauso zum Arbeitsalltag wie auch betriebswirtschaftliche Verantwortung, Produktmanagement oder Fundraising.

Einen Teil meiner beruflichen Identität habe ich über 20 Jahre als Pastor in zwei freikirchlichen Gemeinden erlebt, in denen es eine Vielzahl von Sozialprojekten gab.

Ich bin examierter Theologe und Diplom-Pädagoge. Ergänzend habe ich Psychologie und Soziologie in Hamburg und Berlin studiert.

In meiner Beratungsarbeit bin ich breit aufgestellt mit Ausbildungen im Bereich systemischer Beratung, Gestalttherapie, Transaktionsanalyse, NLP, Gruppendynamik und einer Vielzahl weiterer Fortbildungen. Dabei habe ich ein integratives Beratungsverständnis mit starken systemischen Anteilen, insbesondere aus dem radikalen Konstruktivismus und der Transaktionsanalyse. Ich arbeite dialogisch, lösungs- und ressourcenorientiert.

Meine Coaching- und Supervisionsausbildungen entsprechen den höchsten europäischen Standards. Ich bin Mitglied in verschiedenen Beratungs-, Coaching-, Supervisions-Fachverbänden und Vorstandsmitglied der EASC als europäischer Fachverband für Coaching und Supervision.

Meine eigene Coachingarbeit reflektiere ich kontinuierlich in Lehrsupervision und Fortbildungen.

Etwa 10.000 Beratungsstunden, davon etwa 5000 explizit im Bereich Coaching mit 300 Kunden bringe ich als Erfahrungsschatz mit.

Ich habe eigene Beratungsräume in einem schönen Innenhofbereich in Berlin-Moabit, mit fünf Räumen für bis zu 70 Personen bieten diese viele Möglichkeiten. Gerne komme ich aber auch zu meinen Kunden in ganz Deutschland. Ich arbeite gerne face2face, ebenso aber auch via Skype, Facetime, Email oder auch Telefon.

Zu meinen Kunden im Bereich Coaching gehören große Unternehmen wie aus dem DAX-Bereich ebenso wie Selbständige, Geschäftsführende und Personalverantwortliche von mittelständischen Firmen, aber auch Privatpersonen, die ins Einzelcoaching kommen.



Volker Tepp

Coaching Institut Berlin

Waldstr. 32

10551 Berlin

Email: info@volkertepp.de

Tel: 0151 12 12 12 03

Mehr Infos finden Sie unter:

www.volkertepp.de

www.coachinginstitut.berlin

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

¹ 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

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

³ Eine 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 ebensowohl 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

Borson, 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

Mathias Riedel

Coachen wie ein Künstler – CREATIVE COACHING

Coaching wird in der Regel als Beratungsformat für Personen in beruflichem Kontext verstanden. Inzwischen ist der Bereich allerdings längst nicht mehr auf das unternehmerische Wirkungsfeld beschränkt. Menschen lassen sich heute in allen Lebenslagen und -fragen begleiten. Im Mittelpunkt jedes Coachings steht die Bewältigung von schwierigen und besonderen Herausforderungen. Dabei bedient sich der Coach aus einem Methoden-Mix und packt in seinen „Arbeitskoffer“, was am besten zur eigenen Persönlichkeit und der seiner Klientel passt. Immer häufiger kommen neben den klassischen systemischen und therapeutischen Methoden auch kreative Interventionen zum Einsatz.

Um einen **kreativen Coachingprozess** erfolgreich zu führen, ist es wichtig, dass der Coach die Prozesssteuerung behält. Dabei kann er kreative Methoden nicht nur anbieten, sondern durchaus auch selbst einfallsreich aktiv werden. Der Coach sollte dabei allerdings zu jeder Zeit um das Prozessziel wissen und zugleich seine Arbeit für den Klienten nachvollziehbar und transparent halten. Bei allem, was der Coach – auch an kreativen Methoden – anbietet, muss er die Bereitschaft seines Klienten immer wieder abfragen und ihm Raum für die eigene Kreativität lassen. Nur dann ist es möglich, Methoden kreativ abzuwandeln und situativ anzupassen. Am Ende der kreativen Intervention nimmt der Coach den inhaltlichen Faden wieder auf und sucht gemeinsam mit dem Klienten nach umsetzbaren Lösungsstrategien und konkreten Handlungsschritten.

Methodisch bedienen sich innerhalb der kreativen Interventionen immer mehr Coaches aus der **Praxis des Künstlers**. Der Vorteil liegt in erster Linie darin, dass Kreative, Künstler und Schauspielende aufgrund ihrer Berufung und ihrer Ausbildung als Experten für Empathie und emotionale Präsenz gelten. Sie beschäftigen sich schon aus beruflichen Gründen damit, die Welt aus einer anderen Perspektive zu betrachten, und auf spielerische Art und Weise Fragen aufzuwerfen. Dadurch schafft ein Künstler den Freiraum, die Dinge neu zu sehen und auch so zu (be-)werten. Darüber hinaus scheinen Künstler Meister der

Ambiguitätstoleranz zu sein: der Fähigkeit, auch unsicheren Zeiten gelassen gegenüberzustehen. Von dieser Gelassenheit möchte sich so manche Führungskraft eine Scheibe abschneiden: Auch die Fähigkeit mit Hilfe von Kreativität neue Wege und Lösungen zu finden und den Blick nach innen richten zu können, ist nicht erst seit häufigen Burnout-Diagnosen gefragt denn je.

Zusammenfassend lassen sich zehn Dinge ausmachen, die Coach und Klient von Künstlern lernen können:

- Pausen einzuhalten und die kreative Kraft der Muße zu nutzen,
- Ambiguitätstoleranz erwerben, also die Fähigkeit, auch mit unsicheren Zeiten gelassen umzugehen,
- mit wenig(er) Geld und materiellen Dingen auszukommen,
- sich regelmäßig neu zu erfinden und dabei authentisch zu bleiben,
- alltägliche Dinge in einem anderen Licht zu sehen und in einen anderen Kontext stellen,
- Leid und Schmerz kreativ zu begegnen,
- die Fähigkeit zur Empathie zu trainieren,
- die eigene Emotionalität zu erkennen und zu achten,
- Gelassenheit zu üben,
- einzigartig zu sein – und dazu zu stehen.

Creative Coaching geht nun von der konstruktivistischen Erkenntnistheorie (jeder Mensch produziert seine eigene Wirklichkeit) aus. Demnach ist objektive Erkenntnis nicht möglich. Auch der Coach ist nicht neutral. Er spielt als Mensch eine Rolle, mit seinen Eigenschaften und seiner individuellen Persönlichkeit. Er ist Partner und Beteiligter, der sich nach Möglichkeit mit den Zielen und Lösungen des Klienten identifiziert. Er nimmt eine solidarische, mitfühlende Haltung dem Klienten gegenüber ein. Dies geschieht emotional beteiligt und reflektiert. Auch Ideen und Vorschläge können vom Coach eingebracht werden. Gerade dann, wenn es dem Klienten an Erfahrungen und Expertise fehlt. Dabei geht der Coach respektvoll vor und drängt seine Vorschläge nicht auf. Er zeigt dem Klienten Alternativen auf und gibt Raum, diese sorgfältig zu prüfen. Dies geschieht auf spielerische und kreative Art und Weise. Der Coach kann sich entsprechend seiner Persönlichkeit und seinem Erfahrungshintergrund kreativ in den Coachingprozess einbringen. Methodisch bedient er sich aus einem bunten Strauß von Interventionen. Das Berliner Institut für Creative Coaching

PFADFINDER hat speziell für die kreative Coachingarbeit einen Leitfaden nach dem *CICK®*-Modell entwickelt. Die Abkürzung *CICK®* steht dabei für:

- **C**reative: Der Coach bringt seine eigene Kreativität aktiv in die Coachingarbeit mit ein. Dabei wirkt er impulsgebend statt direktiv. Der Coach ist in der Lage den kreativen Schaffensprozess an den Klienten abzugeben. Dadurch wird dem Klienten Raum gegeben, um seine eigene Kreativität im Rahmen seiner Möglichkeiten entfalten zu können. Mehrperspektivische Betrachtungsweisen auf verschiedenen Wahrnehmungsebenen werden bevorzugt, um der Komplexität der Fragestellungen gerecht zu werden und den Erlebnishorizont des Klienten zu erweitern.
- **I**ntegrative: Die eingesetzten Methoden bestehen aus einem bunten Mix erprobter Verfahren und können situativ abgewandelt werden. Dazu gehören erlebnisorientierte Methoden aus dem Improvisationstheater, der Körper- und Stimmarbeit, dem Rollenspiel, dem Psychodrama, der Gestalttherapie und der Arbeit mit kreativitätsfördernden Medien.
- **C**lear: Es werden alle relevanten Themen reflektiert, um Klarheit zu schaffen. Der Coach weiß was er tut und welchen Zweck er verfolgt. Er arbeitet für den Klienten transparent und nachvollziehbar.
- **K**onstruktivistisch: Der kreativ arbeitende Coach begegnet allen Erlebnisrealitäten wertfrei; er sensibilisiert den Klienten dafür, dass Wahrnehmung ein aktiver Konstruktionsprozess auf der Grundlage individueller Erlebnisse ist und daher weder objektiv noch im allgemeinen Sinn wahr sein kann.



Mathias Riedel arbeitet als selbständiger Coach mit Praxen in Hamburg und Berlin und ist Inhaber des Instituts für Creative Coaching PFADFINDER in Berlin.

Nach seinem Diplomstudium der darstellenden Kunst arbeitete er zunächst als Schauspieler auf deutschen Bühnen und vor der Kamera. Nach fünfzehnjähriger Schauspielertätigkeit schloss er sein zweites Diplomstudium der Wirtschaftspsychologie ab und verbindet seitdem die Welt der Kunst mit der Wirtschaft. 2011 ist sein Buch „Marketing für Schauspieler“ in Zusammenarbeit mit der Autorin Ulrike Boldt im Seemann-Henschel-Verlag erschienen. Von 2005-2012 war er Leiter der Berliner Schauspielschule für Film und Fernsehen STARTER. Als systemischer Senior-Coach und Lehr-Coach (DCV-zertifiziert) referiert Mathias Riedel in Seminaren und Weiterbildungen rund um die Themen Präsenz und Ausstrahlung, öffentlicher Auftritt und Lampenfieber, achtsame Kommunikation, Burnout-Prophylaxe und die Arbeit mit kreativen Methoden im Coaching.

RIEDEL BERATUNG

Coaching / Ausbildung / Organisationsentwicklung

Kastanienallee 29/30

10785 Berlin

mobil: + 49 170 409 44 49

fax: 030 34 39 80 55

Web: www.pfadfinder-coaching.de

mathias.riedel@pfadfinder-coaching.de

Annette Thiele

Karriere und Lebensbalancen

Mit Karriere-Coaching in der Lebensmitte zu neuer Motivation und Lebenszufriedenheit finden

Erfolg ist, was folgt, wenn wir uns selbst folgen.

Ein Coachee kommt zu mir, zögernd, skeptisch und angespannt tritt er ein. „Vielleicht bin ich der Falsche für den Job oder im falschen Unternehmen“, bricht es aus ihm heraus. Was für ein Satz. Da steckt eine Menge Sprengkraft drin. Er fährt fort: „Manchmal denke ich, wir im Vertrieb müssen die Fehler des Unternehmens ausbaden. Ich kann mich einfach nicht mehr für das begeistern, was ich mache, dabei habe ich meine Arbeit immer gerne gemacht. Alles fällt mir schwer, ich arbeite nicht mehr effektiv. Auf mein Hobby habe ich auch keine Lust mehr.“

Coaching-Anlässe und Wirkung

Konflikte, das Gefühl von Dauerstress und Erschöpfung, der nächste Karriereschritt oder der Verlust der Motivation für die Aufgabe sind häufige Anlässe für ein Coaching. Menschen suchen sich einen Coach, wenn sie an ihre Grenzen stoßen und der Versuch, das Problem auszusitzen, die Situation weiter verschlimmert. Wir haben uns eine Menge Wissen darüber angeeignet, wie wir unsere Arbeit organisieren, mit Anderen kommunizieren und natürlich, wie wir Ziele erreichen. Und warum klappt es trotzdem nicht? Coaching bietet Raum zum Innehalten, zur Reflexion und führt damit zu einem tieferen Verständnis des eigenen Handelns. Coaching ermöglicht eine bessere Wahrnehmung. Schließlich kann man nur beeinflussen und verändern, was man wahrnimmt. Im Kern geht es im Coaching darum, welche Aspekte innerhalb der Triade von Person, Profession und Organisation (Das Modell geht zurück auf Kornelia Rappe-Giesecke: *Triadische Karriereberatung*.) wie zusammenspielen. Die bestehende Struktur im Unternehmen, ineffektive Prozesse liegen oft hinter den Problemen. Coaching ist Begleitung für die Persönlichkeitsentwicklung. Der Coachee gewinnt Klarheit, er erkennt neue Optionen und entwickelt Strategien, wie er wieder Stimmigkeit für sich erreichen kann.

Karriere-Coaching – meine Spezialisierung

In der Lebensmitte findet oft ein Wandel der Werte statt. Um zunächst die aktuelle Situation zu erfassen, nehme ich mit dem Coachee in den Blick, wie die Passung zwischen den drei Aspekten Person, Profession, Organisation sich im Laufe der Zeit verändert hat oder gar verloren gegangen ist. Vor jedem Schritt in der Karriere, besonders in der Lebensmitte, steht die Reflexion des Bisherigen. Es ist ein bisschen wie beim Autofahren: wenn ich weiß, wo ich bin und wie ich hierher gekommen bin, kann ich entscheiden, wie ich weiter fahre, um an mein Ziel zu kommen. Im Karriere-Coaching sind die Orientierungspunkte auf der Landkarte fachliche und methodische Kompetenzen, persönliche Stärken, Lebensmotive und eine Vision. Es kostet auf die Dauer zuviel Energie, in einem Kontext zu verharren, der einen finanziell ernährt, emotional aber aushungert. Das kann der direkte Weg in einen Burn-out sein, denn nicht die Arbeitsmenge führt zu einem Ausbrennen, es ist vielmehr fehlende Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns.

Beim Karriere-Coaching wird im Rückblick auf den beruflichen Weg vieles bewusst. Dafür lasse ich Coachees ihr Lebenspanorama skizzieren und frage nach ganz unterschiedlichen Aspekten, auch nach persönlichen Begleitumständen. Sie erkennen nicht nur ganz rational, sondern spüren auch auf der Gefühlsebene, was sie in ihrem Inneren antreibt und welche Aufgaben sie faszinieren. Der Moment, wenn ihr Lebenspanorama offen wie ein Buch vor ihnen liegt, kann der Moment sein, in dem endlich ein Verstehen möglich und ein roter Faden erkennbar werden.

Das Leben können wir nur nach vorne leben, aber wir können es nur im Rückblick verstehen (frei nach Kierkegaard), wie das folgende Beispiel zeigt:

Ein Klient kam nach einem Burn-out mit stationärer Behandlung zu mir. Er konnte in seiner Stelle sogar schnell wieder an sein gewohntes Leistungsvermögen anschließen. Im Coaching wollte er Optionen für seine berufliche Neuorientierung außerhalb der Institution, einem Ministerium, entwickeln. Im Lebenspanorama wurde sichtbar, dass die Begeisterung bei seinen vorherigen Stellen mit immer neuen Aufgaben zu tun hatte. In seiner aktuellen Position hatte er jedoch einen hohen Anteil an Routine. Er erkannte, dass dies

seinen Weg in den Burn-out beschleunigt hatte, und er war ganz erleichtert, nun den Schlüssel für seine jetzige Unzufriedenheit gefunden zu haben.

Für manche Coachees liegt der Fokus klar auf einer Potenzialanalyse. Sie stehen in ihrem Unternehmen an einem wichtigen Karriereschritt, z. B. der Übernahme einer neuen Führungsaufgabe und wollen Sicherheit über ihre Potenziale. Erstaunlich für mich ist, wie selten der nächste Karriereschritt im Unternehmen durch eine Potenzialanalyse abgesichert wird. Fähigkeiten entwickeln Menschen durch das Bewältigen von schwierigen Situationen und Krisen. Ich mache eine eingehende berufsbiografische Analyse mit dem Coachee. Durch diese intensive Auseinandersetzung mit seinen beruflichen Erfolgen bekommt er ein ganz lebendiges und gut nachvollziehbares Bild seiner Stärken in den verschiedenen Dimensionen. Das ist die von mir favorisierte Methode für eine Potenzialanalyse, die ich je nach Situation um weitere ergänze. Am Ende dieser Phase kennt der Coachee sein persönliches Kompetenz- und Stärkenprofil, das die Frage *Was kann ich?* fundiert beantwortet.

Doch eine andere Frage steht hinter vielen Themen im Karriere-Coaching: die fast philosophische Frage *Was will ich?* In der Karrieremitte hat man seine berufliche Identität gefunden und vielleicht auch einen Aufstieg gemacht. Ein Anlass wie eine Umstrukturierung, verbunden mit der bangen Frage nach den Perspektiven im Unternehmen, wirft einem plötzlich die Frage vor die Füße, ob man da hinwollte, wo man sich jetzt befindet. Deshalb gebe ich dem Coachee kreative Methoden an die Hand, z.B. das Erstellen einer Collage, damit ihm seine Lebensmotive und persönlichen Zielvorstellungen bewusst werden. Dadurch gewinnt er wieder ein klares Bild über sein *Woher?* und sein *Wohin?* Jetzt wird schnell sichtbar, wie er wieder zu einer besseren Stimmigkeit zwischen seinen persönlichen und beruflichen Zielen kommen kann. Manchmal braucht es eine veränderte Gestaltung der Arbeitsaufgaben. Manchmal ist es an der Zeit für den nächsten Karriereschritt, raus aus dem Bekannten, außerhalb des Unternehmens. Eine tiefgehende berufliche Neuausrichtung ist selten nötig. Die meisten entdecken aufs Neue, was sie in ihrem „alten“ Job hält und sind motiviert, für sie Unpassendes anzupacken und zu gestalten. Die wenigsten verlassen ihr Unternehmen. Wie der Klient mit dem Burn-out beispielsweise:

Er möchte in einen Bereich mit mehr projektähnlichen Aufgaben wechseln. Diesen Wunsch hat er im Ministerium offen angesprochen. Gemeinsam mit dem Personalbereich sucht man nun mittelfristig nach Möglichkeiten, wo er gut einzubinden ist. Mit seiner Vorgesetzten hat er sich auf die Veränderung seines Aufgabenzuschnittes verständigt. Perspektivisch wird er einen Teil seiner Routineaufgaben abgeben. Dafür wird er die Konzeption, Planung und Organisation von Veranstaltungen auf höchster Ebene, mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft künftig verantwortlich übernehmen. Ein Ergebnis, mit dem er als Familienvater und Hauptverdiener sehr zufrieden ist.

Meine Kunden sind ...

Führungskräfte vom Teamleiter bis zum Geschäftsführer aus den verschiedensten Branchen: Produktionsunternehmen, Banken, Neue Medien, Dienstleistungssektor.

Die Themenfelder sind ...

Karriere-Coaching, Selbstmanagement, gesundheitsorientierte Selbstregulation zur Burn-out-Prävention, effektive Kommunikation im Team und Führungskommunikation, eine neue Führungsrolle sowie Phasen tiefgehender Persönlichkeitsentwicklung in Veränderungen und Krisensituationen.

Als Coach ...

bin ich wertschätzende Gesprächspartnerin, Ideenlieferantin, Expertin ebenso wie zuspitzende Nachfragerin und Sparringspartnerin. Bei meinen beruflichen Stationen von der Kauffrau, der Dozentin, der Auslandslehrerin bis hin zur Tätigkeit im vom Profit getriebenen Investment-Banking habe ich immer neue Fähigkeiten in mir entdeckt und entwickelt – Bestehen in einem Hochleistungsumfeld, Umgehen mit Unsicherheiten, Verstehen von Dynamiken in Teams, Durchstehen von Krisen. Ich habe sehr verschiedene Unternehmen von innen kennen gelernt und kann lebendig Ihren beruflichen Kontext nachvollziehen. Sie können deshalb bei mir profitieren von:

- meiner Ausbildung als Gestalt-Organisationsberaterin und systemische Coach,
- meiner Spezialisierung auf Karriere-Coaching und Lebensbalancen,
- Arbeitssprachen Deutsch und Englisch.

Der Kern meines ganzen Tuns als Coach ist: Dem Coachee zu helfen, sich selbst zu helfen - für innere Zufriedenheit und äußeren Erfolg.



Annette Thiele

Beratung Thiele
Fregestraße 36
12161 Berlin
Tel: +49 30 854 98 88
Web: www.beratung-thiele.de
E-Mail: kontakt@beratung-thiele.de

Eva Prietz

Transformationen kraftvoll gestalten

mit vereinten Kräften und einem umfassenden Kommunikations-Management

So wie bisher geht es nicht weiter. Es besteht die Not zur Wende. Dies gilt heutzutage für viele Unternehmen. Die Anlässe dafür sind vielfältig. Das Unternehmen schreibt nur noch rote Zahlen, die geschäftliche Ausrichtung ist nicht mehr stimmig, das Geschäftsmodell nicht mehr adäquat, die Wettbewerbsfähigkeit sinkt, etc. p.p. Was auch immer der Grund für eine Wende und damit der Anstoß für eine Transformation ist, jede Organisation hat dabei ihre ganz eigene Geschichte und besonderen Ziele.

Transformationen sind notwendig, immer (mal) wieder, um das Geschäft weiter zu entwickeln, auf eine nächsthöhere Stufe zu bringen und wirtschaftlichen Erfolg zu erzeugen. Dabei ist das WAS schnell geklärt. Uneinigkeit herrscht jedoch meist beim WOHIN, dem Zielbild, und dem WIE, dem konkreten Ansatz und der Umsetzung.

Wer bezüglich des WOHIN kein oder nur ein unscharfes Bild der Unternehmenszukunft zeichnet, läuft Gefahr, dass seine Bestrebungen leicht zu einer Anhäufung von Maßnahmen führen, die verwirren, in sich unstimmig oder miteinander unvereinbar sind. Im schlimmsten Fall befördern sie das Unternehmen in eine falsche Richtung oder gar ins Nirgendwo. Wer in diesem Zusammenhang das Bestehende und Funktionierende ignoriert und die Leistungen der Vergangenheit nicht anerkennt und wertschätzt, wird früher oder später ebenfalls an die Grenzen eines möglichen Erfolgs stoßen. Menschen identifizieren sich mit dem Vergangenen, schließlich hat es das Unternehmen dahin gebracht, wo es heute steht. Auch das WIE ist nicht zu unterschätzen: Wer zum Beispiel Veränderungen top-down verordnen will, es als „Sache, die es zu erledigen gilt“ definiert und nicht bereit ist, neue Wege einzuschlagen, hat die Rechnung ohne seine Stakeholder und Mitarbeiter gemacht. Diese wollen heutzutage verstehen, hinterfragen und selbst entscheiden, ob und wie sie mitarbeiten, mitgestalten und nicht einfach etwas vorgesetzt bekommen und Handlanger sein. Wer außerdem Kommunikation als ein Beiwerk ansieht und diese an andere

einfach abgibt, schafft meist ein inhaltliches wie emotionales Vakuum. Nur selten begreift sich die Führung selbst als Botschaft und lebt notwendige Veränderung glaubwürdig vor.

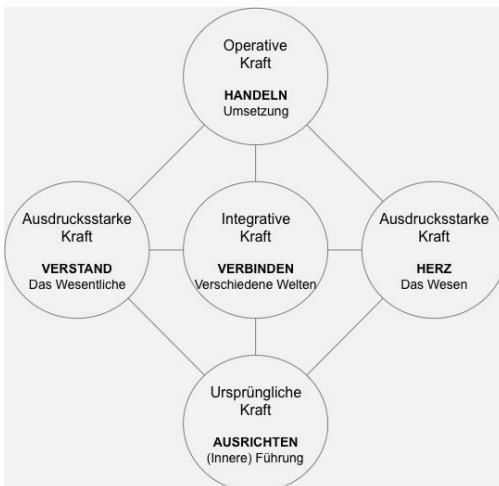
Tatsache ist, Organisationen sind komplexe dynamische Gebilde, in denen Kräfte wirken - miteinander und gegeneinander. Denn Veränderungen finden auf verschiedenen Ebenen statt und überlagern einander. Es gibt innere und äußere Einflussfaktoren. Menschliche und Strukturelle. Bewusste und Unbewusste. Strategische und Operative. Vorhersehbare und Unvorhersehbare. Die Herausforderung besteht darin, diese Energien zu reflektieren, gezielt in eine aussichtsreiche Zukunft zu lenken und zu überzeugenden Ergebnissen zu führen.

Mehr denn je kommt es darauf an, rückwärts zu verstehen und vorwärts zu gestalten, der zunehmenden Komplexität mit einfachem (nicht simplifizierendem) Handeln zu begegnen und Transformationen verantwortungsbewusst zu gestalten - mit vereinten Kräften und einem umfassenden Kommunikations-Management, das die Umgestaltung unterstützt und als integrative Kraft wirkt.

In meiner langjährigen Tätigkeit als Managerin und Coach bei der (Weiter-)Entwicklung von Unternehmen arbeite ich immer an der Schnittstellen zwischen Führung, den Zentralstellen und den operativen Einheiten. Dabei habe ich einen Ansatz entwickelt, der zum Gelingen einer Geschäfts-Transformation beiträgt.

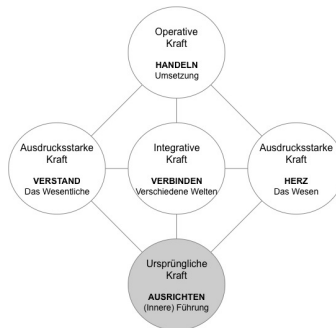
Ich nenne das daraus entstandene Modell **das 5-Kräfte-Modell**.

Ein Modell aus der Praxis für die Praxis.



Die ursprüngliche Kraft.

*Die Quelle, aus der wir schöpfen,
die uns trägt und die Richtung
weist.*



Die (innere) Führung ist richtungsweisend

Es gibt Führungskräfte, die vertrauen ihrem Verstand, andere ihrem Herzen - die Besten sind sich ihrer selbst bewusst und verbinden den Verstand mit dem Herzen und lassen beide ihr Handeln bestimmen. Sie haben ein Zukunftsbild vor Augen und wissen genau, mit welchen Ansätzen und Mitteln sie dorthin gelangen.

Ihre herausragende Eigenschaft besteht jedoch darin, dass ihnen die Transformation eine wirkliche Herzensangelegenheit ist und sie in der Lage sind, andere mitzunehmen und sie dafür zu begeistern. Sie betrachten ihr Unternehmen als ‚EINE Vielheit‘ - denn das Individuum und das Team sind im Grunde mehr als die Summe seiner Teile. Intuitiv wissen sie, dass eine auf die Zukunft gerichtete Aufmerksamkeit ein kraftvoller Erzeuger und Beweger von (Erfolgs-) Energien im Unternehmen ist.

Die Führungskraft ist aufgefordert, trotz Tagesgeschäft im Denken einen Schritt voraus zu sein, eine klare Vorstellung der Unternehmenszukunft zu entwickeln, diese kontinuierlich zu klären und zu vertiefen. Zugleich hat sie die eigenen Energien zu bündeln und sich selbst darauf auszurichten. Fragen, auf die sie Antworten zu finden hat, sind beispielsweise:

- Welche Vorstellungen habe ich vom Unternehmen und dessen Zukunft?
- Wie sieht mein Bild von dem konkret aus, wie es ist, wenn es gut ist?

- Was will ich mit den Menschen im Unternehmen erreichen und auf dem Markt bewirken?
- Und (!), wie will ich dies transportieren und verwirklichen?

Dabei spielt der persönliche Lebensweg und -traum eine mitentscheidende Rolle. Kann er, der Mensch, sich selbst voll und ganz einbringen, mit all seinen Gaben, Kompetenzen, gesammelten Erfahrungen und Ideen? Ist er sich gleichzeitig seiner Rolle/n und der damit verbundenen Verantwortung bewusst? Seine innere Einstellung und Haltung ist von zentraler Bedeutung.

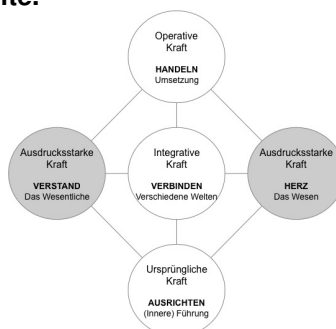
- Steht er selbst zu seinem Bild der Zukunft?
- Ist er voll und ganz davon überzeugt?
- Vertraut er sich selbst, und vertritt er dies glaubwürdig gegenüber anderen - auch wenn diese zunächst Gegenreden oder gar Widerstand leisten?

Tatsache ist, Führungskräfte können nur dann einen Wandel gestalten und ihre visionären Ziele erreichen, wenn sie sich voll und ganz darauf fokussieren und Verantwortung für sich und ihr Handeln übernehmen. Eine echte Vision wird erst dann lebendig, wenn sie aus dem Inneren kommt und im Inneren getragen wird. Dies ist die beste Voraussetzung, um sie zu teilen, andere dafür zu begeistern und Ziele zu verwirklichen.

Die (zwei) ausdrucksstarken Kräfte.

Verstand. Herz.

Zwei Kräfte, mit denen wir uns ausdrücken, die uns leiten und bewegen - die wir verstehen und fühlen.



Übersetzen und Orientierung geben

Herausfordernd ist es, aus der eigenen Vision eine gemeinsam geteilte zu schaffen, diese aufrechtzuerhalten und dabei Vertrauen in die Zukunft aufzubauen und zu geben. Dabei übernimmt die Führungsspitze die alleinige Verantwortung für die gesamte Transformation sowie deren Ergebnis und stellt im 5-Kräfte-Modell die ursprüngliche Kraft dar.

Sie selbst wird zum integralen Bestandteil. Der Geschäftsführer ist Initiator und Träger, wirkt als Botschafter und Botschaft zugleich. Durch ihn gewinnt die Unternehmens-Zukunft nicht nur an Gestalt, er trägt auch wesentlich dazu bei, dass das Zielbild in die Köpfe und vor allem Herzen aller Beteiligten gelangt. Vor diesem Hintergrund ist die Rolle CEO auch ganz bewusst zu einem zentralen Kommunikations-Instrument zu machen und als solches einzuplanen und einzusetzen. Die Vision zu reflektieren, zum Ausdruck zu bringen und in handhabbare Konzepte für eine Umsetzung zu überführen, ist eine Kernaufgabe in einer Transformation. Schrittweise ist das angestrebte Zukunftsbild zu entfalten und für alle Stakeholder in verständliche Worte und Bilder, Strategien und Ziele, Instrumente und Maßnahmen zu übersetzen, um es später in einem zweiten Schritt in operative Handlungen zu (über)führen.

In intensiven Gesprächen mit der Leitung gilt es, die Essenz herauszuarbeiten und zur Orientierung, einen gemeinsamen Nenner für alle Beteiligten zu schaffen. Ein einfaches Werkzeug hierfür ist die Arbeit mit der „Keymotion“⁴, die zwei Ebenen berücksichtigt und miteinander verbindet:

- Die **Verstandesebene**, das Rationale, die Hardfacts, das Wesentliche.

⁴ Der Begriff *Keymotion* stammt von Andreas Bornhäußer und wird von ihm im Bereich von Präsentationen eingesetzt. Im Kontext eines übergreifenden Kommunikations-Managements habe ich sein Prinzip als Ansatz aufgegriffen und für den Einsatz auf Unternehmens-Ebene weiterentwickelt.

Es geht darum, den fachlich sachlich inhaltlichen Kern des Geschäfts zu erfassen und die gewünschte Zukunft dezidiert herauszuarbeiten. Was ist es genau, was zu begreifen ist? Was ist der entscheidende und wichtigste Hauptgedanke, der zu transportieren und zu vermitteln ist? Der KEY, der Schlüssel zum Erfolg.

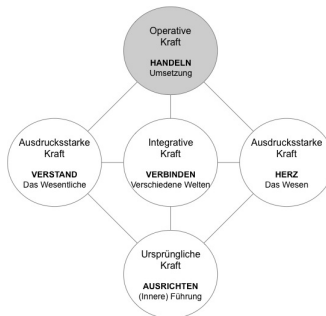
- Die **Herzebene**, das Emotionale, die Softfacts, das Wesen. Gefühle gehören - positiv und negativ - zu den stärksten Triebkräften menschlichen Handelns. Auf Basis dieser Erkenntnis ist unter die Oberfläche zu blicken. Das Unausgesprochene muss an die Oberfläche und benannt, das Verborgene berücksichtigt und einbezogen werden. Was ist das Herz der Organisation? Welche kulturellen Werte tragen die Beteiligten in sich? Welche Emotionen begeistern und bewegen - den Markt, die Kunden? (e)MOTION, die Kraft, die Menschen bewegt.

Der entscheidende geschäftliche Kern, der *Key*, und die Gefühle, die bewegen, die (e)*motion*, werden vereint - zur *Keymotion*. Sie trägt die unternehmerische Zukunft, d.h. die angestrebte Positionierung in sich. Zugleich bringt sie das *Wesentliche* auf den Punkt und das *Wesen* zum Ausdruck. Dies gilt auch für die Darstellung: Eine Seite, statt 40 Folien, ein Satz statt vieler Texte - ergänzt um Bilder, die erläutern. Klar, verständlich und präzise. Schließlich geht es darum, Menschen zu erreichen, ihnen die Essenz zu vermitteln und sie zum Handeln zu bewegen.

Als ein zentrales Element eingesetzt, abgeleitet aus dem Zielbild, kann die *Keymotion* für alle Planungen der Neuausrichtung zu einem wertvollen Kompass avancieren und für eine externe Kommunikation gezielt eingesetzt werden. Ebenfalls kann sie für die Kulturentwicklung fortan Kraft und Orientierung geben. Sie herauszuarbeiten ist nicht trivial, doch von entscheidender Wichtigkeit - gilt es doch als Führungsteam sicherzustellen, dass Vision, Strategie und Ziele vermittelt, klare Botschaften transportiert, von allen Mitarbeitern verstanden und das Neue fest verankert wird - im Kopf und in den Herzen - um später als „Einheit“ auf dem Markt zu wirken und Resultate zu erzielen.

Die operative Kraft.

Die Kraft, mit der wir handeln und mutig neue Wege gehen (können).



Handeln und Beteiligen - mittels Dialog und Prozessgestaltung

Dies gelingt mittels Dialog und einem wertschätzenden Austausch, um Menschen rational zu überzeugen und emotional zu gewinnen - und wird umso bedeutender, je weiter verzweigt und internationaler das Unternehmen ist. Dabei gründet der Dialog auf einer ehrlichen Zwei-Wege-Kommunikation zwischen zwei authentisch agierenden Personen - auf einem Austausch von Informationen bzw. Fakten und individuellen bzw. kollektiven Werten - rational, emotional; bewusst, unbewusst. Unsere Sinneswahrnehmungen wie Fühlen, Riechen, Schmecken, Sehen und Hören stellen dabei die Basis für unsere Austauschfähigkeit als Mensch und damit für eine Kommunikation dar.

Es gilt, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Nur wenn sie begreifen und tatsächlich verstehen, können sie sich entscheiden, den Weg der neuen Richtung mitzugehen und entsprechend zu handeln. Wie drückte es Laotse, ein chinesischer Philosoph des 3. oder 4. Jh. v. Chr., aus: „Sage es mir – und ich werde es vergessen. Zeige es mir – und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich – und ich werde es verstehen.“

Es ist ein Transfer zu leisten, von einem Soll zum tatsächlichen End-Ergebnis. Daher ist ein Prozess aufzusetzen und zu gestalten, der den Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, sich dialogorientiert mit der neuen Richtung auseinanderzusetzen (um das Zukunftsbild zu verinnerlichen) und es ihnen ermöglicht, mitzugestalten (um das Ziel zu verwirklichen).

Die konkreten Maßnahmen müssen dabei sinnvoll (effizient, pragmatisch und wirksam) und zugleich sinnreich (berühren, motivieren und beteiligen) sein, um am Ende faktisch überzeugende Resultate zu erzielen. Im Idealfall werden zu Beginn Methodiken und Instrumente ausgewählt, welche eine echte Auseinandersetzung fördern und die für den weiteren Verlauf das Fundament für eine kreative wie lebendige Prozessbegleitung legen – und so die Organisation im gesamten Transformationsprozess motivierend unterstützen.

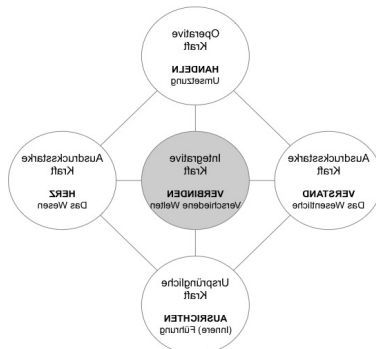
Alle Handlungen erfordern hierbei ein wahrnehmungs- und prozessorientiertes Arbeiten. Ein Entweder-oder wird ersetzt durch ein Sowohl-als-auch. Alles wird berücksichtigt, was sich erfahren, beobachten und wahrnehmen lässt. Es nützt nichts, einen Prozess zu definieren und ihn dann einfach nur „abzuarbeiten“. Vielmehr ist mit dem Prozess zu gehen und sich zu gestatten, die Ergebnisse sich entfalten zu lassen. Denn, in jedem auftretenden Problem ist der Keim der Lösung bereits enthalten. Es ist die Haltung eines Facilitators, der hier gefordert ist. Dies kann selbst hoffnungslos Festgefahrenes auf unvorhersehbare Weise lösen.

Es ist sicherzustellen, dass alle Beteiligten innerhalb des Unternehmens, jeder entsprechend seiner Rolle und Aufgabe, ein klares Verständnis haben, um am Ende als *ein Unternehmen* gegenüber dem Markt aufzutreten und mit *einer Botschaft* die Kunden und Geschäftspartner zu überzeugen.

Die integrative Kraft.

Die Kraft, die verschiedene Welten reflektiert und verbindet. Sie differenziert und integriert.

Die Kernaufgabe liegt darin, Ursprung und Ziel, Verstand und Herz und Handlung in Einklang zu bringen – Kommunikation in der Rolle des Integrators wie auch des Übersetzers.



Verbinden, um als „EINE Vielheit“ überzeugend zu wirken

Die Kunst liegt in der Qualität der Übersetzungsarbeit und dem bewussten Transfer der Essenz in konkrete Handlungen.

Der Anspruch sollte sein, alle in einer Transformation laufenden Projekte wie Maßnahmen mit dem jeweiligen Stand an Inhalten zu berücksichtigen. Alles läuft zusammen und muss miteinander verzahnt und genauestens aufeinander abgestimmt sein. Gleichzeitig ist das operative Tagesgeschäft nicht aus den Augen zu verlieren. Von den Akteuren erfordert dies ein Miteinander und Füreinander, von oben nach unten, von rechts nach links, im Denken wie Handeln, im Konflikte lösen und Hürden meistern. Dabei den roten Faden nicht aus den Händen zu verlieren, erfordert vom Kommunikations-Management einerseits eine multiperspektivische Sicht- und Handlungsweise und andererseits eine konstante Reflexion und Rückkoppelung zwischen Strategie und Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen. Eine Aufgabe, nimmt man sie ernst, die neue Anforderungen an Kommunikation und die Führung selbst stellt.

Kommunikation ist nicht mehr ein Umsetzer und für einen Austausch von Informationen zuständig. Vielmehr wird Kommunikation zu einem umfassenden Werkzeug,

- welches auf verschiedenen Werten beruht,
- mit dem ein Unternehmen als Einheit (EINE Vielheit) erfasst wird,
- das differenzierend, integrierend und ausbalancierend eingesetzt wird - in alle Richtungen,
- welches im Wechsel zueinander stehende und wirkende Informationen in einen Gesamtzusammenhang stellt und diese
- eindeutig und verständlich zum Ausdruck bringt,
- in sinnreiche wie sinnvolle Handlungen und Maßnahmen (über)führt
- und schrittweise von innen nach außen eine glaubwürdige Wirkung erzielt.

Eine Transformation ist somit bewusst zu gestalten, mit einem Kommunikations-Management, das integrativ wirkt und reflektiert führt. Von innen nach außen, d.h. von der Geschäftsführung und dem Führungsteam zu den Mitarbeitern und beteiligten Stakeholdern hin

zum Markt und den Kunden des Unternehmens - und wieder zurück. Das Ziel hierbei ist, dass die Führungsmannschaft mit einem tatsächlich gemeinsamen Verständnis ihren Mitarbeitern gegenübertritt und ihnen die Gelegenheit gibt, sich mit der neuen Geschäftsausrichtung auseinanderzusetzen und diese zu verinnerlichen, um zum Zeitpunkt X als Unternehmens-Einheit gegenüber dem Markt glaubwürdig zu agieren.

Die 5 Kräfte wirken – mit Erfolg.

Gern sende ich Ihnen auf Anfrage konkrete Beispiele aus der Praxis zu.

Mein Resümee aus dem 5-Kräfte-Modell für Sie als Empfehlung

Transformationen sind komplexe Aufgaben. Sie zum Erfolg zu führen, erfordert eine integrative Sicht- und Handlungsweise, eine konstante Reflexion und Rückkoppelung zwischen Strategie und Umsetzung - auf den unterschiedlichen Ebenen, gleichzeitig und parallel.

Transformationen (können) gelingen und erzielen in der Breite wie Tiefe ihre Wirkung mit:

- einer Führungsspitze, die sich voll und ganz einbringt und sich gleichzeitig ihrer Rolle als Führungskraft bewusst ist. Die den Mut aufbringt, ein attraktives Zukunftsbild zu entwickeln, mitzuteilen und andere dafür begeistert sowie die volle Verantwortung für das Handeln und die Ergebnisse übernimmt. Die sich klar macht, dass sie als Botschaft und Botschafter zugleich wirkt und sich als Kommunikations-Instrument einsetzen lässt.
- einem Führungsteam, das bereit ist, neue Wege zu gehen und sich dabei von einem rein quantitativen und effizienzgelenkten Vorgehen wegzubewegen, ohne dabei Logik und analytisches Denken über Bord zu werfen. Die den Dialog schätzt und ihn gezielt in den Vordergrund rückt und dabei Werte wie Sinn als mitgestaltende Elemente begreift.
- einer Rolle des Übersetzers im Kommunikations-Management, die Herz, Verstand und Handlung in Einklang bringt und das Zukunftsbild der Führung auf den Punkt und zum Ausdruck bringt -

rational wie emotional. Die einen Kompass schafft - für alle Stakeholder. Die dafür sorgt, dass ein tatsächlicher Transfer stattfindet - auf allen Ebenen und in alle Richtungen.

- einer Rolle des Integrators im Kommunikations-Management, der Kommunikation als wertvolles Werkzeug aller begreift und als lebendigen Prozess formal wie kreativ gestaltet. Der integrierend und ausbalancierend wirkt und den Menschen sowie das ‚Wesen‘ Organisation selbst in den Mittelpunkt rückt - dabei aber das Wesentliche wie die Fakten nicht aus den Augen verliert und vor allem ergebnisorientiert agiert.
- einer Mannschaft, die sich aktiv beteiligen darf und mit gestalten kann. Deren Ideen und Kompetenzen als wertvoll erachtet und wertschätzend genutzt werden. Deren vorhandene Potenziale zählen - und als Quellen für den Unternehmenserfolg und das Gelingen einer Transformation dienen.

Viel Erfolg beim Gestalten,

Ihre



Eva Prietz

Tel: +49. (0) 30.850 711 51

Mail: direkt@evaprietz.de

Web: www.evaprietz.de ◦ www.9to90.com

In Ländern wie Mozambique, Saudi-Arabien, Irak und Deutschland aufgewachsen, begann ich meine berufliche Laufbahn als Reiseverkehrskauffrau. Anschließend studierte ich „International Business Administration“ an der Schiller International University in Heidelberg. Mein weiterer Weg führte mich zu einer Marketing-Agentur und zur Siemens Business Services GmbH & Co. OHG. Hier war ich bis 2001 als Beraterin und Managerin im In- und Ausland tätig als ich mich entschied, die Flügel auszubreiten und mich selbstständig zu machen – in den Gebieten Integrierte Kommunikation, Unternehmens-Entwicklungen und Geschäfts-Transformationen. Meine Tätigkeit als Management Executive Coach hat sich aus dieser Arbeit heraus fließend entwickelt. Die langjährig gesammelten Erfahrungen in beiden Welten, als Managerin im Konzern- und KMU-Umfeld und als Coach von Führungskräften, kommen mir in der täglichen Arbeit mit Klienten zugute. Diese bezeichnen mich auch gerne als „kreativen Katalysator“ und „zielorientierten Navigator“.

Qualifikationen und Mitgliedschaft

- Lizenzen für den Einsatz, die Anwendung und Auswertung des Potenzial-Evaluierungs-Programms (PEP) von IMDE sowie des ‚Golden Profiler of Personality™ (GPOP)‘.
- Zertifizierter ‚Facilitator in Integrative Leadership‘ (The Alchemy of Business Transformation), anerkannt nach den Qualitätsrichtlinien der European Coaching Association (ECA).
- Zertifiziert zum Berater für Organisationsentwicklung und Wertemanagement auf Basis der Theorie von Clare W. Graves sowie dem Spiral Dynamic Modell nach den Standards des ‚International Association for Systemic Work‘.
- Ausgebildeter EFQM-Assessor nach den Richtlinien der European Foundation for Quality Management.
Mitglied in der European Coaching Association (ECA)

Marina Barz

Weiter kommt nur, wer bereit ist, sich zu verirren

Was macht Coaching erfolgreich? Wäre diese Frage zu beantworten, hätten wir die Möglichkeit, ein wunderbares Rezeptbuch zu formulieren: „Nehmen Sie diese und jene Zutaten, gehen Sie in folgender Weise vor und der Erfolg ist garantiert“. Doch leider - oder wunderbarerweise - haben wir es beim Coaching mit einem komplexen Vorhaben zu tun, bei dem es keine Garantie auf Erfolg gibt, wohl aber eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass dieser sich einstellt, wenn auf bestimmte Bedingungsfaktoren geachtet wird.

Mit welcher Art von Coaching haben wir es in der jeweiligen Situation zu tun?

- Es gibt eine **Krise** und der Klient muss (wieder) handlungsfähig werden
- Der Klient ist neu in einer **Führungsposition** und möchte die berühmten ersten 100 Tage begleitet werden
- Es geht um eine **biografische Entscheidung** des Klienten: „Bisher hierher und wie weiter? Welche Visionen und Träume habe ich? Wie will ich die nächsten Jahre meines Lebens gestalten? Wie sehen meine Gestaltungsmöglichkeiten aus?“
- Der Klient hat das Gefühl, auf der Stelle zu treten, er/sie hindert sich daran neue, unbekanntere Wege einzuschlagen, es geht um **Entwicklung**

All diese Fragen gehen in ein **Auftragsklärungsgespräch** ein, das aus meiner Sicht wichtig zu nehmen ist. In diesem Kontext können Klient und Coach klären, ob eine gute und konstruktive Zusammenarbeit auf der Personen- und auf der Inhaltsebene für die Beteiligten vorstellbar ist. Fühle ich mich als Klient bei dieser Person und mit meinen Themen gut aufgehoben? Als potenzieller Coach sollte ich mich fragen, ob ich Interesse an meinem Gegenüber empfinde, neugierig auf sie/ ihn bin und ob die relevanten Themen auch jene sind, in denen ich mich auskenne, in denen ich hilfreich sein kann.

In „Dreiecksverhältnissen“ (Auftraggeber, Klient und Coach) gilt es außerdem noch zu entscheiden, ob es ein Gespräch zu dritt gibt, also z.B. mit dem Vorgesetzten, um den Auftrag gemeinsam zu klären: Zu prüfen ist, ob sich die Vorstellungen aller Beteiligten über den Coachingprozess decken.

Meine Rolle als Coach

Als Coach sehe ich meine Rolle als Wegbegleiterin. Das bedeutet für mich: Es geht um den Weg des Klienten, es geht um seine/ihre Ressourcen, die sich „im Rucksack“ befinden und die er/sie entsprechend „für diesen Weg“ mitbringt. Die Verhaltensmuster und das Lerntempo des Klienten stehen im Mittelpunkt. Als Coach gehe ich mit meinen Vorstellungen, meinem Tempo, meinen Ansprüchen in den Hintergrund.

Bedeutet das, der Klient wird nicht irritiert, kann ruhig seinen/ ihren Weg gehen ohne gefordert zu werden?

Aus meiner Sicht bin ich als Coach in der Verantwortung, Beobachtungen bezüglich der Verhaltensmuster zu spiegeln. Ich werde Fragen stellen, die den Klienten voranbringen, eventuell irritieren und ihn möglicherweise auch mit möglichen Konsequenzen seines/ ihres Handelns konfrontieren. Meine Rolle ist es dabei auch, die Grenzen auszuloten und nicht etwa einzureißen. Lernen findet bekanntlich an der Grenze statt, die Gewohntes vom Ungewohnten, Bekanntes vom Neuen, Sicheres vom Unsicheren unterscheidet. Versuche ich jedoch als Coach, Grenzen beim Klienten einzureißen, erzeuge ich Widerstand und verhindere wahrscheinlich Lernen und Entwicklung.

Methoden

Für mich ist es im Coaching wichtig, dass der Klient, falls er/sie sich in einer Krise befindet, (wieder) handlungsfähig wird. Bei anderen Coachinganlässen geht es aus meiner Sicht darum, die eigenen Handlungsoptionen zu erweitern. Durch den Coachingprozess ist es dem Klienten möglich, die eigene Situation, das eigene Verhalten bzw. die eigene Entwicklung etwas aus der Distanz zu betrachten und dementsprechend zu verändern, zu erweitern oder zu gestalten. Als Coach mit systemischer Ausbildung ist es mir wichtig, neben der Personenseite des Klienten auch das Umfeld und andere handelnde Personen zu betrachten: „Wer spielt hier außerdem noch eine wichtige Rolle?“

Die Situation in ihrer „Gesamtheit“ zu erfassen wird durch viele Zugänge möglich. Fragen, Bilder, Lernexperimente, Visualisierungen sind gängige Wege.

Ferner können im Coaching z.B. Modelle zur Beschreibung von Verhaltensorientierungen genutzt werden, um das eigene Verhalten auch in der Korrespondenz mit dem Verhalten anderer Personen noch

besser zu verstehen. Geht es um die eigene Entwicklung, können Modelle nützlich sein, die solche Entwicklungsstufen beschreiben.

Mein Hintergrund

Ich arbeite seit über zehn Jahren als Coach für Führungskräfte mittlerer und großer Unternehmen und für Selbstständige aus den freien Berufen. Automobilindustrie, Logistik, Banken, Versicherungen, Forschung und Wissenschaft sind mir als Branchen vertraut.

Die Arbeit an den eigenen Themen beginnt bereits mit der Auseinandersetzung entlang der Frage, überhaupt ein Coaching zur Begleitung zu nutzen. Diese Klärung wird im (bei mir kostenlosen) Erstgespräch fortgesetzt. Hier schon geschieht wichtige Arbeit im Coachingprozess.

Meine Kompetenz, mit der Person zu arbeiten habe ich unter anderem durch eine gestaltpädagogische Ausbildung erworben, meine systemischen Organisationsausbildungen habe ich bei Fritz B. Simon in Heidelberg und beim Managementzentrum der Uni Witten Herdecke absolviert. Darüber hinaus habe ich an einigen Fortbildungen zu systemischen Strukturaufstellungen (Matthias Vaga von Kibed) teilgenommen. Von der Grundausbildung bin ich gelernte Bankkauffrau, grad. Betriebswirtin (FHW Berlin) und Diplompädagogin mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung (FU Berlin).

Persönliche Entwicklung und schwierige Situationen erwecken meine spezielle Neugier



Marina Barz

Steglitzer Damm 5

12169 Berlin

Mobil: +49 171 8270803

E-Mail: Marina.Barz@t-online.de

Web: www.marinabarz.de

Dr. med. Stefan Drauschke

Viele Menschen wissen, was zu tun ist, doch die wenigsten tun, was sie wissen

Zum Coaching an und für sich

Coaching gehört im Methodenkoffer der „Weiterbildner“ zu den am häufigsten angewandten Methoden. Das ergaben aktuelle Umfragen der Fachzeitschrift „ManagerSeminare“. Doch nicht jeder, der sich „Coach“ nennt, ist auch wirklich ein guter Coach. Treffen Sie Ihre Wahl sehr sorgfältig, denn es gibt erhebliche Qualitätsunterschiede.

Coaching ist eine der effektivsten und intensivsten Formen der beruflichen Weiterbildung in Form einer personenbezogenen Einzelberatung. Ziel ist eine Verbesserung von Leistung und Verhalten und/oder die persönliche Entwicklung beim zu Coachenden, dem Klienten oder auch Coachee genannt (m/w). Coaching ist immer zweckgebunden, hat ein Ziel und damit ein definiertes Ende. Es geht nicht um „bezahlte Freundschaft“ und schon gar nicht um nie enden wollende Dauerklientenverhältnisse.

Als systemischer Coach betrachte ich immer den Klient im Kontext zu seinem beruflichen und privaten Umfeld. Es geht um die Arbeitssituation, die Gesamtorganisation des Betriebes sowie um deren Wechselwirkungen zum persönlichen Umfeld. Die Veränderung jedes einzelnen Elementes hat Auswirkungen auf das Gesamtsystem.

Ich bin als Coach also nicht Fachmann in der Sache, meine Aufgabe ist das Ingangsetzen von hilfreichen Prozessen für Veränderungen. Hier ist eine deutliche Abgrenzung zur klassischen Beratung, aber auch zum Training erkennbar. Der Berater ist selbst Fachexperte. Der Trainer lehrt bestimmte Techniken. Beim Coaching dagegen ist der Klient selbst Experte der anstehenden Veränderung. Der Coach begleitet ihn, indem er im Wesentlichen methodisch gezielt Fragen stellt und die Antworten reflektiert.

Anforderungen an einen professionellen Coach

Der Coach sollte ein differenziertes Verständnis vom Wesen menschlicher Veränderung haben, denn er begleitet seine Klienten auch in beruflichen oder persönlichen Krisensituationen. Notwendig ist ein umfangreiches Wissen über Interventionsmöglichkeiten, die den Veränderungsprozess unterstützen. Nur so kann er daraus die richtige

Auswahl für jeden Klienten treffen. Zu diesem breiten Repertoire, aus dem der Coach schöpft, gehören u.a. bestimmte Formen der systemischen Beratung, der Gesprächstherapie, der Transaktionsanalyse sowie des neurolinguistischen Programmierens.

Ich habe selbst neben jahrelanger Erfahrung als Führungskraft und Unternehmer im Laufe der Jahre u.a. folgende Zusatzqualifikationen erworben:

- Senior Coach DBVC e.V.
- Hypnosystemische Konzepte, G. Schmidt, Milton Ericson Institut Heidelberg
- Systemischer Coach, G. Müller, ISCO AG Berlin
- NLP-Master und Trainer, International Society of NLP, R. Bandler, J. Lavallo, P. McKenna, C. Mulzer, Berlin und London
- Akkreditierter Insights MDI® Berater, Scheelen AG

Wichtig ist auch die persönliche und finanzielle Unabhängigkeit als Coach. Aus einem Coaching darf kein Dauerprozess werden. Als Coach habe ich überdies die Größe, Klienten abzulehnen oder den Prozess zu unterbrechen, wenn die Klientenbeziehung gestört ist oder kein Fortschritt eintritt.

Der Coachingprozess

Coaching enthält verschiedene Elemente aus kommunikativen und therapeutischen Ansätzen. Sie haben stets mit Feedback und Introspektion (Selbstbeobachtung) sowie Reflexion des Klienten zu tun. Ziel ist, dessen Bewusstsein, Eigenverantwortung und berufliche Handlungskompetenz zu fördern sowie die emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz zu erhöhen. Der Coach unterstützt den Klienten dabei, seine eigenen Lösungen dafür zu finden.

Der Coachingprozess beginnt mit dem Kennenlernen, dem eine Zielklärungs-, Prozess- und Abschlussphase folgt. Die Prozessphase beinhaltet eine Situationsanalyse, die Lösungserarbeitung und die Evaluation. Aus dem Ist-Zustand werden Ziele abgeleitet. Der Veränderungsprozess wird geplant und überprüft. Gezielte „Hausaufgaben“ fördern die Veränderung auch zwischen den Sitzungen.

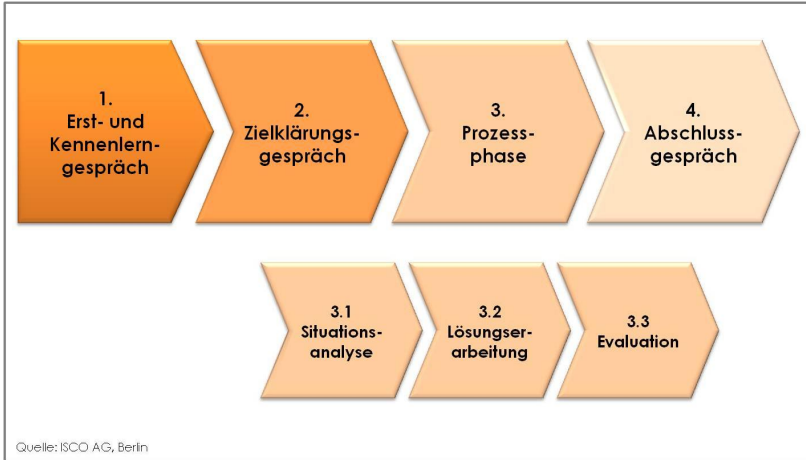


Abb. 1: Die vier zentralen Phasen des Coachingprozesses

Meine Zielgruppen im Coaching

Als Unternehmer und Arzt mit langjähriger Coaching- und Führungserfahrung sind meine Zielgruppen vor allem Führungskräfte aus den ersten drei Ebenen von Einrichtungen des Gesundheitswesens, allen voran Krankenhäuser und Klinikverbünde. Häufig habe ich mit Geschäftsführern, Vorständen, Chefärzten und Pflegedirektoren sowie TOP-Kräften aus dem kaufmännischen Bereich zu tun. Doch auch andere Vielarbeiter und Verantwortungstragende gehören zu meinen Klienten, beispielsweise Freiberufler oder Führungskräfte aus anderen Branchen.

Meine Spezialität „neben“ dem Coaching: Die Arbeit mit Teams und großen Gruppen sowie Führungstrainingskonferenzen

Die Arbeit in Teams und großen Gruppen ist im systemischen Sinne außerordentlich wirksam und schafft direkt den Zugang zum offenen „Nervensystem“ der ganzen Organisation. Neben dem Einsatz in Change-Projekten werden Großgruppenformate vom gesamten NextHealth-Team als besonderer Rahmen für Trainings- und Fortbildungsinitiativen weiterentwickelt, insbesondere im Zusammenhang mit Führungsthemen. Oft gibt es auch in Führungsteams Klärungsbedarf, den wir mit wirksamen Teamcoachings und kreativen Methoden entsprechen. Der Fisch beginnt am Kopf zu wachsen, weshalb gerade

in Change-Prozessen eine gute Führungskoalition wichtige Voraussetzung ist.

Einsatz von Großgruppen

Eine wirksame Metastrategie für Veränderung ist die Anwendung von Transparenz, Konsequenz und Mitwirkung im Unternehmen. Letztere ist in einem konsequenten Top-Down und Bottom-Up-Entwicklungsprozess zu verwirklichen, und zwar am besten durch die Integration von Großgruppenarbeit in die Kommunikationskultur des Unternehmens. Immer dann sind Großgruppenkonferenzen eine wichtige und brauchbare Methode, wenn wesentliche Veränderungen in kurzer Zeit anstehen, von denen die Menschen in der ganzen Organisation oder eines großen Teils davon betroffen sind. Niemals sind sie ein singuläres Event, sondern immer Teil eines vor- und nachgelagerten vielschichtigen und gut geplanten Veränderungsprozesses.

Großgruppenformate

Die gängigsten Großgruppenformate kommen aus den USA und sind seit 15 bis 20 Jahren auch in Europa mehr und mehr etabliert. Zur Familie der Großgruppenkonferenzen gehören Methoden wie **World Café** (Kreativitätsmethode nach Juanita Brown & David Isaacs), **Wertschätzende Erkundung** (Appreciate Inquiry, nach David Cooperrider & Diana Whitney), **Zukunftskonferenz** (Future Search nach Marvin Weisbord & Sandra Janoff) oder die **Strategiekonferenz** (RTSC, Real Time Strategic Change nach Sylvia James & Paul D. Tochinsky), die jeweils einer eigenen Dramaturgie folgen sowie für unterschiedliche Phasen und Anlässe im Veränderungsprojekt geeignet sind.



Abb. 2: Impressionen Großgruppenkonferenz

Führungstrainingskonferenzen

Unsere „Führungstrainingskonferenzen“ sind im Großgruppenformat durchgeführte Trainings, die die wesentlichen Kernkompetenzen in den Kompetenzfeldern Individual-, Sozial- sowie Fach- und Methodenkompetenz interaktiv und mit erlebnisorientierten Lernmodellen vermitteln.

Diese effektiven, erlebnisorientierten und nachhaltigen 2-Tages-Trainings mit 50 bis 150 Führungskräften zeichnet eine abwechslungsreiche Kombination aus Groß- und Kleingruppenarbeit aus, betreut durch ein Team von vier erfahrenen TrainerInnen und vier Assistenten-trainerInnen.

Zielgruppe sind Mitarbeiter, die bereits über Führungserfahrung verfügen. Wir führen die Trainings prozessorientiert i.d.R. berufsgruppenübergreifend durch.



Abb. 3 + 4: Impressionen Führungstrainingskonferenz

Die Besonderheiten und Vorteile von Führungstrainingskonferenzen im Vergleich zu herkömmlichen Trainings sind folgende:

- Viele Führungskräfte sammeln mit überschaubarem finanziellen Einsatz in kurzer Zeit gemeinsam wesentliche Erfahrungen in den für Führung wichtigen Kernkompetenzen.
- Das emotionale „Feuer der großen Gruppe“ ist mit konkreter Vermittlung und Verfestigung von Lerninhalten und sachlichen Führungsthemen in Kleingruppen verknüpft – die beste Voraussetzung für langfristig verankerte Lernerfahrungen.
- Lern- und erlebnisorientierte Trainings sind mit veränderungsorientierten Entwicklungs- und Changeprozessen verbunden, die den kulturellen Wandel und die Nachhaltigkeit des Lernerlebnisses berücksichtigen (Accelerated Learning). Die Weiterentwicklung einer partizipativen, berufsgruppenübergreifenden Führungskultur wird gefördert.
- Die individuelle Betreuungsintensität der Teilnehmer ist mit einem Trainer und Cotrainer je 25 Teilnehmer hoch. In den Pausen finden regelmäßig Trainersprechstunden statt.
- Gut organisierte „Feldarbeit“ mit Peercoachings in Coachingketten und Peergruppen mit klar definierten Aufgaben zwischen den Führungstrainingskonferenzen gewährleisten den Transfer in den betrieblichen Alltag.

Ich hoffe, Sie mit diesem kleinen Ausflug in die Welt des Coachings und der systemischen Veränderungsbegleitung ein wenig neugierig gemacht zu haben. Es gibt sehr viel von der überaus interessanten und spannenden Arbeit mit Menschen in Veränderungsprozessen zu berichten, manchmal Ergreifendes, manchmal spannende Verstrickungen, manchmal auch Leichtes zum stillen Schmunzeln.

Das NextHealth-Team und ich freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen und begleiten auch Sie und Ihr Führungsteam sehr gerne bei Ihrem ganz persönlichen Veränderungsprozess!

Profil

- Langjährige Erfahrung als Unternehmer, Führungskraft, Coach und Veränderungsbegleiter für mittlere und große Unternehmen

- Zielgruppen sind Führungskräfte wie Vorstände, Geschäftsführer aus dem Gesundheitswesen und anderen Branchen sowie speziell Chefärzte und Pflegedienstleitungen
- Schwerpunkte im Coaching sind Führung und Selbstführung, Lebensbalance, Achtsamkeit und Gelassenheit sowie wertschätzende Kommunikation
- Schwerpunkte in der systemischen Organisationsentwicklung sind Strategie, Unternehmenskultur und Change-Management
- Spezialität: Großgruppenkonferenzen und Führungstrainingskonferenzen sowie komplexe Moderationen von Teamworkshops
- Lehrbeauftragter an der Dresden International University und der Fachhochschule Gesundheit Tirol für das Thema Change-Management



Dr. med. Stefan Drauschke

NextHealth GmbH

Dr. med. Stefan Drauschke

Gabrielenstr. 85

13507 Berlin

Tel.: +49 (0)30 351 99 603

Handy: +49 (0)176 100 24 220

Mail: stefan.drauschke@nexthealth.de

Web: www.nexthealth.de

Literatur vom Verfasser erhältlich unter:

<http://www.nexthealth.de/index.php/presse/veroeffentlichungen>

Anna Hoffmann

Business-Coaching

Ich arbeite seit 2008 als Business-Coach in staatlichen Programmen. Zertifizierte Ausbildung (DGfC), zahlreiche Veröffentlichungen, u.a. „Lösungsstrategien für kreative Denkfällen“. 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:

1. 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).

2. 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.



3. 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:

1. Eine Minute Zielkonkretisierung gemäß der Aufgabenstellung:
Welche Formulierung konkretisiert das Problem am besten?
2. Zwei Minuten für Expandieren und Erforschen:
Hier werden brainstormartig mit einem Stichwort alle Ideen aufgelistet, die zur Beantwortung der Frage beitragen können.
3. 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. 0331-7309 005

info@intense-impact.de

www.intense-impact.de

Renate Kubentz, Jörg Oswald, Nadine Sperling-Krüger

Balance im Fokus: 3 Dimensionale Wirksamkeit im Einzel- und Teamcoaching

Einerseits streben Menschen nach einem erfüllten Leben. Andererseits stehen sie unter dem Zwang der ständigen Anpassung an die zunehmende Komplexität, Flexibilität und Schnelligkeit in unserer Arbeitswelt. Das hinterlässt Spuren, Spuren in der persönlichen Entfaltung, im privaten Umfeld und im Teamzusammenhang. Eng getaktete Projekte, technische Entwicklungen, persönliches Konkurrenzdenken und Personalabbau produzieren Druck und erzeugen Angst. Diese meist negativ erlebten Veränderungen führen zu einem hohen Anspruchsdenken in den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beziehungen insgesamt und machen „Problemlöser“, „Brückenbauer“ oder einen „Nothalt“ für eine professionelle und wertschätzende Unterstützung von Außen notwendig.

Dafür steht der Ansatz der 3 Dimensionalen Wirksamkeit der 3 gruppendynamischen Prozessbegleiter/innen Renate Kubentz, Jörg Oswald und Nadine Sperling-Krüger sowohl im Einzel- als auch im Teamcoaching.

Thema: Balance im Fokus

Hinterfrage dein Selbst für mehr gesunde Selbstwirksamkeit.

Es gibt Führungskräfte und Mitarbeiter, die durch ihren Arbeitsalltag eilen, ohne zu hinterfragen, ob das, was sie tun, effektiv, klug und nachhaltig ist.

In meiner Arbeit als Business Coach und Trainerin beleuchte ich mit Führungskräften und Mitarbeitern das oft ignorierte **Spannungsfeld von äußerem und innerem Anspruchsdenken**, dem Wunsch nach loyalen Handeln, Perfektion und der Abhängigkeit von der Bestätigung anderer. Die daraus folgenden inneren und äußeren Konflikte führen zu Versagensgefühlen und negativem Stress.

Führungskräfte halten in meinen Coachings zuerst einmal inne und analysieren ihre Situation. Gesunde Führung und gesunde Teamarbeit beginnen beim Verstehen. Der eigene Blickwinkel wird weiter. Ziele als sinnstiftender Rahmen bieten Orientierung und sind so aufgebaut, dass Selbstwirksamkeit wieder erlebbar wird. Führungskräfte entdecken ihre

Ressourcenvielfalt und sind wieder in der Lage, einen Transfer zwischen den eigenen und geforderten Kompetenzen innerhalb ihrer Bezugssysteme herzustellen. Ich ermutige sie, innere und äußere Grenzen und Möglichkeiten zu betrachten, in den „Muss“-Zielen „Soll“- und „Kann“-Ziele zu erkennen, um daraus neue Handlungsspielräume und ein erweitertes **Bewusstsein für Selbstführung** zu entwickeln. Selbstführung ist der Dreh- und Angelpunkt für mehr Klarheit, Empathie und proaktives Handeln mit Weitblick und Verantwortung. Es entsteht Motivation und Leidenschaft für das effektive Umsetzen formulierter Ziele - für eine bessere Balance in Beruf und Privatleben.

Mir liegt es am Herzen, die Neugierde und den Forschergeist für einen motivierenden Zukunftsentwurf der Führungskraft zu wecken und die Lust an der eigenständigen Lösungssuche anzuregen. Das Fundament meiner Arbeit ist die vertrauensvolle Beziehung zum Coachee. Meine situativ eingesetzten Interventionstechniken, vorwiegend aus der hypnosystemischen ressourcenfokussierenden Arbeit, bringen den Betroffenen schnell wieder in den Kontakt zu seinen Fähigkeiten, mit denen er seine erlebte „Überforderung“ in konstruktive, für ihn stimmige Lösungen, umwandeln kann. Das Erleben der Selbstwirksamkeit führt aus der Defensive in die Handlungsfähigkeit. Mental- und Entspannungstechniken, Visualisierungen, das „Innere Team“, Wahrnehmungswechsel durch Aufstellung von Symbolen und Figuren unterstützen den Prozess.

Meine Kunden und Kollegen sagen über mich:

Sie kommt mit unterschiedlichen Menschen schnell in einen vertrauensvollen Kontakt. Ihre Klienten fühlen sich sicher und gut bei ihr aufgehoben. In ihrer sanften Klugheit, Einfühlung und ganzheitlichen Sichtweise holt sie Verborgenes an die Oberfläche. Sie hat ein Gespür dafür, wo es hakt und ermöglicht dem Gegenüber das bisher „Tabuisierte“ genauer zu betrachten. Ihre tiefe Herzenswärme und wohlwollende Menschlichkeit, kombiniert mit einer Klarheit, Scharfsichtigkeit und Konzentration auf die jeweiligen Ziele, schaffen eine hohe Motivation, Lust und Lebendigkeit für Wachstumsprozesse. Veränderung fängt an, Spaß zu machen.

Meine Arbeitsschwerpunkte:

Gesunde Führung, Gesundheitscoaching, Stressbewältigung, Burn-out Prävention, Work life balance, Krisenbewältigung, Konfliktklärung und Teamcoaching.

Thema



Ihre Welt

Wir

Ich

Renate Kubentz



Telemannstraße 46, D-20255 Hamburg

E-Mail: buero@kubentz.de

Mobil: +49 172 4228074

Website: www.kubentz.de

Thema: T.op M.anagement O.utings (T.M.O.)

T.op M.anagement O.utings (T.M.O.) ist ein spezielles Angebot für Manager mit erhöhtem Leidensdruck: Sie kennen das Gefühl, Außen-seiter zu sein, einer Minderheit anzugehören oder einsam an der Spitze zu stehen und niemanden zum Reden zu haben? Sie leben vielleicht schon lange mit einer Lebenslüge? “Emotionaler Schmerz und Leid sind nur Warnungen für uns gegen die eigene Wahrheit zu leben” (Charlie Chaplin) – genau hier setze ich an! Der Begriff Outing bezeichnete in der englischen Sprache ursprünglich eine Exkursion und wird auch heute noch zumeist in dieser originären Bedeutung verwendet. **Spüren, was es heißt, selbstbewusst zu leben, die Zukunft zu gestalten ohne die Vergangenheit auszulöschen.**

Bei all den Stimmen, die sich zu Wort melden und gehört werden wollen, und der Erkenntnis, dass alles, was wir tun gesteuert, also motiviert ist, fällt es schwer, Klarheit zu bekommen, wem es zu folgen

gilt: Dem Es, dem Ich oder dem Über-Ich?

Unsere Begleiter aus der Tiefe der Zeit geben uns die Möglichkeiten für konkretes Verhalten, aber nicht immer die Fähigkeiten zur Realisierung. Wir können ein Schurke sein, eine Heilige, ein Feigling, ein Held – aber alles auf einmal wird schwierig. Es bleiben gelebte Optionen. Andere werden unterdrückt. Eine Persönlichkeit bildet sich heraus. Diese gilt es nun nach außen und innen kongruent darzustellen. Neben der Juristischen Verschwiegenheitspflicht meiner Arbeit § 203 StGB (Verletzung von Privatgeheimnissen) ist mir persönlich Vertrauen die Grundlage jedes erfolgsversprechenden Coaching.

Location: Wir präferieren eine Wegbegleitung, die auf die individuellen Bedürfnisse des Coachees abzielt. Unsere Erfahrung zeigt uns eine Spannbreite zwischen Anonymität in der Masse, z.B. Golf- oder Tagungshotels und konstruktiver Idylle in abgeschiedenen Destinationen. Sie **ENTSCHEIDEN!**

Meine Person: **“Es gibt auch Spiegel, in denen man sehen kann, was Einem fehlt.”** – Friedrich Hebbel. Eine Tätigkeit als Lehrcoach und Seniortrainer ist mir Beruf und Berufung zugleich. Die Weitsicht, ein Ziel zu definieren, die Macht des Wortes, die Kraft der Empathie sowie Geist und Charisma werden als meine Schätze gesehen. Menschen, die sich in Veränderungsprozessen befinden, unter Leidensdruck gebeugt stehen, liegen mir besonders am Herzen.

Dynamische Prozessgestaltung: Sie kontaktieren mich. Keine Mails, Keine Briefe, keine Schriftlichkeit. Wenn gewünscht, bekommen nur Sie meine Kontaktdaten. ► Kontakt- und Situationsklärung ► Auftrags- und Zielklärung ► Anliegen- und Kontextexploration ► Vertiefung, Prägnanz der Gefühle, Prinzipien, Muster, um die es geht ► Analyse, Optionen, Lösungen ► Themen-Input und Übung ► Abschließen und Evaluation ► Auf Wunsch nachbearbeitende Begleitung

Thema



Ihre Welt

Wir

Ich

Joerg Oswald

Foto by Dr. Regina Geisler



Ebland Coaching & Training

Bei den Mühren 78, D-20457 Hamburg

E-Mail: joergoswald@aol.com

Mobil: 0176 88260016

Website: <http://elblaender.wordpress.com/8-2/>

Thema: Konflikte in Bewegung

Schlaue Sätze zum *richtigen Umgang mit Konflikten*, wenn es knirscht und kracht, lassen sich in Büchern, Zeitschriften und/ oder Kommentaren wichtiger Leute gehäuft vernehmen:

- „Jeder Konflikt beginnt mit einem Bedürfnis, und falsche Bedürfnisse gibt es nicht.“ – Hmm, und trotzdem bin ich wütend.
- „Schaffen Sie Klarheit, dann gibt es keine Unstimmigkeiten.“ – Hmm, und woher weiß ich was ich will?

Dann sollte man meinen, *schlaue* Menschen haben keine Konflikte... weit gefehlt. Das Bearbeiten und Klären von Konflikten gehört seit Jahren zu meinen Hauptaufgaben, sei es im Coaching oder in der

Beratung, in der Mediation und Moderation oder in der Teamentwicklung. Leider... oder... Wie gut das es so ist?!

Eine Reihe Konzepte befassen sich seit vielen Jahren mit dem Thema **Konfliktmanagement oder Konfliktprävention**. Sie versuchen zu ergründen, warum es so schwer ist, *friedlich* zu sein bzw. nachträglich zu klären, was zuvor zu Bruch gegangen ist oder zu vermeiden, dass überhaupt etwas zu Bruch geht.

Was sagt uns jedoch ein Konflikt? Er zeigt uns, dass etwas nicht stimmt, in mir, im Umgang mit anderen, im Team, im Unternehmen. Und er sagt uns, dass sich das eigene Unbehagen nur begrenzt (er)tragen lässt. Das Signal steht auf *Mach Was* statt *Stillehalten*. Also grundpositiv so ein Konflikt, ein Indizmesser für Veränderungen und Warnsignal vor (weiteren) gesundheitsgefährdenden Belastungen. Konfliktklärung beginnt demzufolge zuallererst bei jedem selbst. Das bewusste Ansehen und Bearbeiten ist jedoch schwerer gesagt als getan, wie die Praxis zeigt: Es braucht Zeit und Mut. Genau das ist meine Aufgabe, geradezu meine Profession: Mut und Zuversicht geben, Dinge beleuchten und auch das Unangenehme bewegen, Situationen und Hintergründe erhellen, Monologe und Dialoge initiieren. Letztlich geht es mir darum, die Menschen näher zu sich selbst und damit auch dichter an ihre Mitmenschen zu bringen. Unerlässlich für ein zufriedenes Leben und das Arbeiten in Teamstrukturen.

Ich bin anscheinend kein *schlauer Mensch*, wie oben beschrieben, denn auch ich habe Konflikte. Ich kann sie jedoch als Begleiter meines Lebens akzeptieren und auch als Wegweiser an wichtigen Wendepunkten. **Ich streite, also lebe ich.** Noch ein kluger Satz, der vielleicht auch Ihnen und Ihrem Team helfen könnte, weniger belastet, mit besserer Gesundheit und insgesamt bewusster durchs private und berufliche Leben zu schreiten. Wenn ich Ihnen dabei helfen darf, (auch) das Unmögliche zu bewegen, dann melden Sie sich gerne bei mir.

Das sagen die Kollegen und Kunden über mich und meine Arbeitsweise:

Sie begeistert mit ihrer humorvollen und strukturierten Vorgehensweise sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen und Teams; hat eine hohe Wertschätzung für die Kunden und deren Anliegen und verfügt über ein großes Spektrum an tiefgründigen Methoden, die sie geschickt und bedacht einsetzen kann. Sie macht Dinge greifbar und regt Verände-

rungen an, ohne dabei zu belehren. Sie sortiert mit Aufmerksamkeit und lebendiger Frische auf Augenhöhe die Gedanken anderer und bringt sie in eine neue motivierende Ordnung. Sie sorgt kurzweilig für die nötige Klarheit und versprüht dabei Leichtigkeit bei gleichzeitiger Ernsthaftigkeit. Persönliche und vertrauliche Themen sind bei ihr gut aufgehoben.



Nadine Sperling-Krüger
Leitung Karrierecenter



Wendenstraße 23, D-20097 Hamburg

Mobil: 0177 23 56 413

E-Mail: n.sperling@coatrain.de

Website: www.coatrain.de

Was vereint all diese Ansätze? Balance im Fokus.

Eine Veränderung startet bei jedem selbst. Um die Dinge in der Zukunft zu bewegen, braucht es eine Würdigung des Vergangenen und ein Begrüßen des Neuen. Lebe dein Selbst! könnte also das Motto für mehr Gleichgewicht im privaten und beruflichen Alltag lauten. Und das nicht nur als Einzelperson sondern auch in Teamstrukturen. Dazu bieten die 3 Experten, einzeln und als sich ergänzendes Team, Unterstützung für mehr Balance im Fokus. Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns auf Sie!



3 Dimensionale Wirksamkeit

Xenia Schilb

Life Coaching für Führungskräfte

Der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg und Lebensqualität in Beruf und Leben



Haben sie das Empfinden, innerlich auf Sparflamme zu leben statt Ihr volles Potenzial auszuschöpfen? Stehen Sie unter dem Druck verschiedener Interessen, Erwartungen und hoher Anforderungen und verlieren dabei Ihre Lebensfreude? Sind Sie überzeugt, dass mehr in Ihnen steckt, als Sie gerade zeigen? Möchten Sie fachlich *und* menschlich überzeugen?

Wir alle verhalten uns sowohl in unserer beruflichen Rolle als auch in privaten Beziehungen nach Mustern, die uns meistens nicht bewusst sind. Diese Denk- und Handlungsmuster haben uns dorthin gebracht, wo wir heute stehen. Sie bringen uns aber nicht weiter. Ob im Beruf, in unseren Beziehungen oder mit uns selbst – die meisten von uns leben weit unter ihren Möglichkeiten und fühlen sich durch äußere oder innere Zwänge daran gehindert, so zu leben, wie es ihrer eigenen Vorstellung von sich selbst und ihrer Vision von Leben und Arbeit entspricht. Um wirklich eine neue Qualität zu erreichen, um ein Optimum von Sinn, Erfüllung, finanziellem sowie persönlichem Erfolg zu verwirklichen, müssen wir verstehen, was loszulassen und was neu auszuprägen ist.

Life Coaching kann einen eminenten Nutzen für Sie haben, um eigene Ressourcen zu potenzieren und vielfältige Kapazitäten zugänglich zu

machen, die Sie bisher nur in 'gebremster Form' wahrgenommen oder gelebt haben.

Für wen ist Life Coaching geeignet?

Mein Angebot richtet sich Unternehmer und Führungskräfte, die für sich und/oder ihre Mitarbeiter gezielt ein ‚next level‘ der beruflichen Entwicklung anstreben, an Selbstständige, die ihr persönliches und berufliches Profil stärken wollen und auch an Privatpersonen, die eine neue Dimension von Erfüllung und Erfolg in ihrem Leben, in ihrem Beruf oder in einem ganz neuen Feld suchen.

MINDFUCK®-Methode nach Dr. Petra Bock



In meiner langjährigen Arbeit mit Menschen habe ich immer wieder festgestellt, dass die Einschränkungen, denen wir uns gegenüber sehen, meist mit inneren Blockaden zu tun haben, die uns daran hindern, unsere Energien frei einzusetzen und mutig und beherzt das Leben zu leben, das wir uns vorstellen. Dr. Petra Bock hat eine Methode herausgearbeitet, die es ermöglicht, in kurzer Zeit die eigene Energie wieder zugänglich zu machen und für tatkräftig für zukunftsfähige Ziele einzusetzen.

Diese inneren Hemmnisse, die sie auf selbst-sabotierende Muster zurückführt, bezeichnet sie auch als MINDFUCK.

Dieser wissenschaftlich fundierte und mehrfach ausgezeichnete MINDFUCK®-Ansatz ist die derzeit innovativste und wirksamste Methode, mentale Selbstsabotage zu verstehen und zu überwinden. Schon wenige Sitzungen reichen in der Regel aus, um neue Weichenstellungen zu initiieren und grundsätzliche Veränderungen herbeizuführen.

Sollten Sie ausführlichere Informationen zu diesem Thema wünschen, empfiehlt sich ein Blick in das oben abgebildete Buch von Dr. Bock. Auch auf der Internetseite www.mindfuck-coaching.de finden Sie vertiefende Hinweise.

Mein Angebot an Sie



Ich bin eine von den wenigen von Dr. Bock zertifizierten Coaches im deutschsprachigen Raum, die autorisiert sind, die MINDFUCK®-Methode anzuwenden. Auf der Basis meiner langjährigen Prozessbegleitung von Menschen unterstütze ich Sie als lebens- und berufserfahrener Coach dabei.

- wichtige Kompetenzen zu stärken und Entscheidungen sicher zu treffen
- Ihre Energie auf wesentliche Themen zu fokussieren
- Ihre eigene Erfolgsvision zu realisieren
- neue Entwicklungsräume zu erschließen
- Ihre ganz persönliche Lebens-, Berufs- und Karriere-strategie umzusetzen

In mir finden Sie eine wertschätzende, konfrontative Sparringspartnerin mit Herz und Humor, die Sie ermutigt, mit Leichtigkeit und Beherztheit Ihre ganz persönlichen Ziele zu verwirklichen!

LIFE COACHING PRAXIS

Diplompsychologin Xenia Schilb

Eppendorfer Weg 93

20259 Hamburg

Tel.: 0175 – 32 703 32

Email: kontakt@schilb-coaching.de

Web: www.schilb-coaching.de



Senior Coach BDP
Zertifikat

Senior Coach-Zertifizierung beim BDP
(Deutsches Psychologenportal)



Lizenzierter MINDFÜCK®-Coach



Mitglied des ICF
(International Coaching Federation)

Porträt Klaus Jürgens

Klaus Jürgens hat sich spezialisiert auf Einzel-Coachings/Sparrings in Konzernstrukturen und deren Führungskräfte in gehobenen Positionen.

Er ist diplomierter Kaufmann, zertifizierter, lizenziertes systemischer Business Coach, akkreditiert in nationalen sowie transnationalen Unternehmen. Geprägt durch sein unternehmerisch denkendes Elternhaus, langjährige Managementtätigkeiten mit Personalverantwortung in leitenden Positionen im Marketing, Dozenturen an der Universität Hamburg, der Hochschule für Musik und Theater sowie der Kulturakademie in Riga bilden die Grundlagen für seine heutigen Aktivitäten bei stetiger Wissenserweiterung und Lebenserfahrung.

Sein lösungsorientiertes Handeln, sein schnelles Erfassen von oft komplexen Unternehmensstrukturen, seine ausgeprägte ethische, werteorientierte Grundhaltung sowie kontinuierliche Fort- und Weiterbildung zeichnen ihn aus. Die Klienten erfahren einen für sich spürbaren Nutzen sowie einen wertvollen Mehrwert über den Coaching-Prozess hinaus.

Seine Lebensmaxime:

"Stets neugierig auf das Leben sein und sich immer wieder fragen, wann habe ich zum letzten Mal etwas zum ersten Mal gemacht und erlebt"

Seine Qualifikation:

- > Lizenziertes Business- und Management Coach ECA
- > Zertifizierter Personal- und Management Trainer ECA
- > Zertifizierter Outplacement Berater durch Lee Hecht Herrison
- > Focusing-Ausbildung durch die Deutsche Focusing Gesellschaft,
- > kontinuierliche Fort- und Weiterbildung zu den Themen Leadership, Personal Branding, Werte, Change, Lebenserfahrung und "gesunder" Menschenverstand

Sein Coaching USP:

Ausgeprägte systemische Ausrichtung auf Konzernstrukturen, spezialisiert auf Einzel-Coaching Settings/Sparrings mit hoher Beziehungs-

und Prozesskompetenz

Seine Kern-Themen:

Personal-Branding, Führung, Worst Case Situationen, soziale/emotionale Intelligenz, Werte – aktiv auf den Ebenen der mittleren und gehobenen Führungsebenen sowie der Unternehmensleitung/Vorstand

Branchen-KnowHow

Automobil, Banken, Bauwesen, Biotechnologie, Chemiedienstleistung, Einzel- und Großhandel, Energie/Offshore, Finanzdienstleistung, Flugzeugherstellung, - Ingenieurdienstleistung, Immobilien, Industrie, Logistik, Medizin, Verlagswesen, Versicherungen . . .

Business/Executive Coaching

eines der wichtigsten Instrumente der Personalentwicklung in Unternehmen

Gefördert wird der individuelle Entwicklungswunsch, die Selbstmanagementfähigkeiten sowie die eigene Ressourcenvielfalt von Führungskräften unter Einbeziehung des jeweiligen Systems. Die Sitzungen sind Prozessbegleitungen, die die Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft des Einzelnen unterstützen, hierarchie- und branchenübergreifend auf den Führungsebenen CEO-CFO-COO-CMO-CIO-KFK-OFK-BFK.

Klaus Jürgens ist lizenziert durch den ECA, der European Coaching Association, sowie Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement AFNB.

Coaching Kern-Themen

> Führung 2030 > Personal Branding > Resilienz
> Krisen-Situationen > Werte > soziale/emotionale Intelligenz
> Sparringpartner für unternehmerische Entscheidungen und persönlicher Weiterentwicklung

Sparring/Coaching-Kompetenzen

- Prozessorientierte Begleitung unter komplementärer Einbeziehung der jeweiligen Unternehmens-Organisation
- Anforderungen zwischen emotionalem Leadership und rationalem Management

- Entwicklung neuer Karriereperspektiven / Umorientierung Potenzialentwicklung
- Klärung / Strukturierung von Rollen
- Heranführung an verborgene Fähigkeiten und/oder lernen diese zu entdecken
- Sensibilisierung in der Wahrnehmung von “work-life-blending”
- Konflikt- und Kommunikationsfähigkeiten sensibilisieren und entwickeln lassen
- Unternehmensstrategische Restrukturierungs- und Transformationsprozesse begleiten, fördern, pushen
- CEO/CFO/CMO/COO/CIO/Positionierung/Standortbestimmung
- Worst Case Szenarien / Sparring



KLAUSJÜRGENS *business/executive coaching*

FLEETHOF STADTHAUSBRÜCKE 3
 20355 HAMBURG
 POSTFACH 520555
 22595 HAMBURG
 FON 040 - 80 995-645
 coach@klausjuergens.de
 www.klausjuergens.de

Lizenziert im ECA - European Coaching Association
 Experte im Expertenportal der Wirtschaft - brainguide
 Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungs-
 management GmbH - AFNB

Antje Strahl und Claudia Heinrich

Kleiner Hebel, große Wirkung: Coaching im Change Management

Change Agents begleiten, Organisationen entwickeln

Eine Situation, die Sie alle kennen: Ihr Unternehmen wächst, die Zahlen entwickeln sich gut, Projekte reihen sich aneinander, neue Pläne liegen auf Ihrem Tisch - Sie sind im Laufmodus. Und dann ein plötzlicher Szenenwechsel: Die IT muss unerwartet umgestellt werden, Mitarbeiter gehen in Auszeit, Zulieferer orientieren sich neu, die internationalen Projekte stocken, ... Szenarien, die an einen plötzlichen Wetterwechsel erinnern. Ganz normal und doch unberechenbar. Ihre Projekte können Sie nicht stoppen; Sie müssen auf den Wetterwechsel reagieren und im vollen Lauf das Trikot wechseln.

Jeder Wandel beinhaltet Wachstumspotenzial. Wenn Sie das Trikot Ihres Unternehmens wechseln müssen, könnten Sie dabei stolpern, möglicherweise fallen. Solange Sie es schaffen, die vor Ihnen liegende Strecke zu sondieren, den Organismus im Lauf zu koordinieren, die Ressourcen einzuteilen und das Ziel im Auge zu behalten, bleiben Sie trotz veränderter Bedingungen im Lauf. Coaching ist dabei eine Möglichkeit, Change Management in Ihrem Unternehmen effektiv zu begleiten.

Wir haben einen unserer Praxisfälle aufgegriffen und die Meilensteine exemplarisch dargestellt, um Ihnen einen Einblick in das Konzept Coaching in Veränderungsprozessen zu geben. In der Bildfolge beschreiben wir Ihnen, welchen Beitrag Coaching zum nachhaltigen Erfolg der einzelnen Prozessschritte im Management eines Veränderungsprojektes leisten kann. Von März bis Dezember des vergangenen Jahres begleiteten wir ein mittelständisches Unternehmen des Dienstleistungssektors in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess im Bereich der Personalarbeit. Konfrontiert mit der globalen Herausforderung eines zum Arbeitnehmermarkt gewandelten Arbeitsmarktes, begab sich das Unternehmen in einen Changeprozess, um sich für Arbeitnehmer attraktiver aufzustellen. Das Management hatte beschlossen, die Personalarbeit mit dem Ziel zu verändern, eine Optimierung sowohl im Personalrecruitment als auch in der Mitarbei-

bindung um drei Kennzahlklassen entsprechend der unternehmensinternen Skalierung zu erlangen. In den Gesprächen zur Auftragsklärung zeigte sich, dass die Problemstellung deutlich komplexer war als auf den ersten Blick ersichtlich. Ein angefragtes Führungskräftecoaching stellte sich als klassischer Changeprozess dar, der eine Kulturveränderung der gesamten Organisation beinhaltete. Das Unternehmen beauftragte uns, seine Changeagentin, die Leiterin der Personalabteilung, die die Aufgabe hatte, das Change Management umzusetzen, mit Coaching zu begleiten und so den Changeprozess extern mit zu führen.



Oh je! Uns geht das Personal aus und ich soll das verhindern!

1. „Oh je, uns geht das Personal aus und ich soll das verhindern!“
In einem Erstgespräch mit der Changeagentin wurde der Grundstein für die gemeinsame Arbeit gelegt. Ziel war es, die Rolleneinführung und Umsetzung als Changeagentin im Unternehmen zu planen und die externe Change Management-Begleitung zu sichern. Coaching leistete hierbei eine Reflexion der Rolle sowie die Planung der Qualitätssicherung im Change Management. Regeln, Rollen und Arbeitsprinzipien wurden geklärt und vereinbart.



Meckern, schmunzeln, ignorieren – aber nichts passiert!

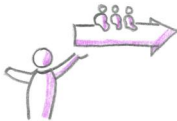
2. „Meckern, schmunzeln, ignorieren ... aber nichts passiert!“
Das Anliegen der Change Agentin in der zweiten Coachingsitzung war es, den Veränderungsprozess nachhaltig auf den Weg zu bringen. Im Coaching bereitete die Change Agentin den Projektstart vor und definierte die wesentlichen Parameter, wie Teamzusammensetzung, Kommunikations- und Meetinginstrumente, Workshop-Planung, Controlling und Evaluation. Es wurden die grundlegenden Absprachen zur Begleitung der Arbeit der Changeagentin durch Coaching

getroffen. So fand die hauptamtliche Akteurin des Change Prozesses in ihre künftige Rolle.



Begeisterung und Aufruhr –
ich fürchte wir steuern ins Chaos!

3. „Begeisterung und Aufruhr – ich fürchte wir steuern ins Chaos.“
Unsere Klientin hatte sensibel und achtsam in ihre neue Rolle gefunden. Nach zwei Monaten galt es, die Umsetzung enger zu koordinieren und vor allem zu terminieren. Die Prozessstruktur musste angemessen und effizient kommuniziert werden, um der Verunsicherung im Unternehmen frühzeitig zu begegnen. Mit unserer Unterstützung im Coaching erarbeitete die Changeagentin die individuelle und passgenaue Struktur des Change Designs für den speziellen Veränderungsprozess ihres Unternehmens. Ihre Rolle als Changeagentin bedeutete zu diesem Zeitpunkt, das Change Design klar und überprüfbar zu definieren und weiterführende Maßnahmen zu implementieren.



Die Geister, die ich rief...
Was mache ich mit den
Aufständischen?

4. „Die Umsetzung ist schwerer als gedacht. Was mache ich mit den „Aufständischen“?“
Ist der Veränderungsprozess einer Unternehmenskultur erst einmal im vollen Gang, gilt es, die durchaus auch hilfreichen Widerstände aller Akteure zu erkennen und zu verstehen. Im Coaching wurden Maßnahmen zur Auflösung der Widerstände erarbeitet und ein transparenter Umgang mit den Widerständen in der Rolle als Changeagentin entworfen. Dabei galt es, vertrauensvoll auch am Abbau eigener Ängste der Changeagentin zu arbeiten und die Anerkennung der Befürchtung der Akteure zu kommunizieren.



5. „Wer garantiert mir, dass wir nicht zurückfallen? Herr X macht's schon wieder so wie früher, aber ich will nicht, dass morgen alles so ist wie früher; so als hätte es das Projekt nie gegeben.“ Im November, nach acht Monaten Begleitung durch unser Coaching, steuerte der Veränderungsprozess seinem Ende entgegen. Unsere Klientin sorgte sich um die Nachhaltigkeit der erreichten Ergebnisse. Es galt, den Projektabschluss zu strukturieren und die Ergebnissicherung zu planen. Im Coaching konnte die Changeagentin die entwickelten Controllinginstrumente schärfen und deren Implementierung in einem Zeitplan sichern. Gemeinsam entwarfen wir die Zeit nach dem Verlassen ihrer Aufgabe als Changeagentin und entwickelten ein Ritual für den Abschied von ihrer temporären Rolle.

Was hier mit leichter Hand für Sie skizziert wurde, war für die Changeagentin ein Weg mit Höhen und Tiefen, war mal zwei Schritt nach vorn und drei zurück, auch gesäumt von einigen Zweifeln, der durch ein beharrliches begleitendes Coaching im Change Prozess mit erkennbarem Erfolg belohnt wurde.

Wir sehen Coaching als ein wirksames Instrument für unternehmensintern eingesetzte Changeagenten in Veränderungsprozessen. Dabei sichert ein Begleitcoaching den Change Prozesse wirksam und nachhaltig. Coaching gibt Anstöße, erweitert die Grenzen des Handlungsbereiches der Klienten und entdeckt den Zugang zu unbekanntem persönlichen Ressourcen. Unsere Klientin begegnete uns in ihrer Sorge, dem Unternehmen gehe das Personal aus. Sie verließ uns als erfahrene Changeagentin, die selbst in der Evaluation der Veränderungsprozesses eine klare Vorgehensweise in Händen hielt. Der gemeinsame Start mit dem Kunden war ein bewusst initiiertes Führungskräftecoaching. Die Personalchefin suchte eine Begleitung in ihrer Rolle als Changeagentin. Alle Instrumente zur Personalbindung waren ihr vertraut. Die Verantwortung für einen Kulturveränderungsprozess war für sie eine neue und herausfordernde Aufgabe, in der sie

für sich Begleitcoaching als effektive Unterstützung sah. Und ihr Management unterstütze ihren Wunsch. Coaching verhalf ihr, ihre neue Rolle mit Bravour auszufüllen. Die Change Management Expertise des Coachingteams gab ihr die Sicherheit, anlassadäquate Entscheidungen für sich und ihr Unternehmen verantwortungsbewusst treffen zu können.

Dieses Praxisbeispiel zeigt, wie Coaching im System Mensch und Organisation erfolgreich durchgeführt werden kann. Coaching hat in unserem Praxisfall eine Doppelfunktion inne; da sowohl individuelle als auch organisatorische Prozesse begleitet wurden. Coaching bedeutet für uns Prozessbegleitung in komplexen Systemen. Unser Coachingverständnis ist, den Menschen im komplexen System der der Organisationskultur zu sehen und entsprechend zu begleiten.

Coachingteam : Antje Strahl und Claudia Heinrich

Antje Strahl
Deichstraße 37
20459 Hamburg
strahl@culture-works.eu

Claudia Heinrich
Struenseestraße 1
22767 Hamburg
heinrich@global-business-skills.de

www.culture-works.eu

Heiko Kath

Die Macht - sich und die berufliche Lebenssituation zu verändern

Wie sehen die Ausgangssituationen typischer Fälle aus?

Die Persönlichkeit ist äußerst konservativ und ändert sich nur, wenn innere und äußere Notwendigkeiten vorliegen. Sprich – bei dringendem Handlungsbedarf.

Wenn Personen oder Organisationen auf mich zukommen, liegt leider sehr häufig schon ein akuter Handlungsbedarf vor, weil über einen längeren Zeitraum „eigentlich“ notwendige Maßnahmen und Veränderungen aus „guten“ Gründen nicht angegangen wurden.

Aus meiner Erfahrung ist es den Klienten - und insbesondere den Führungskräften - häufig nicht möglich, offen über ihre Probleme und ihr Innenleben zu sprechen. Sie bewegen sich gedanklich und emotional in einer Abwärtsspirale.

Dadurch werden die betroffenen Personen zum großen Teil nachts von Ihren Sorgen heimgesucht, können nicht mehr gut schlafen und entwickeln das Gefühl, dass sie bei ehrlicher Betrachtungsweise den Aufgaben nicht mehr wirklich gewachsen sind.

Ein Klient beschrieb es wie folgt: „Es ist wie eine riesige Teppichfalte, die man vor sich herschiebt, und man sieht, wie sie dabei immer größer wird, so dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis diese über einem zusammenbricht.“

Konkret sichtbare Probleme sind z.B.:

- Die Mitarbeiter sind nicht richtig zu steuern
- Es gibt Konflikte mit anderen Personen in der Organisation
- Die Arbeit ist nicht zu schaffen
- Negative Gefühle hinsichtlich der Arbeit sind kaum noch zu unterdrücken
- Der Umgang mit der nächst höheren Führungsebene macht Probleme

- Die Organisation gibt eine letzte Chance
- „Wie komme ich die Karriereleiter weiter hinauf?“
- ...

Die Klienten sind überwiegend Führungskräfte aus Verwaltung und Wirtschaft. Sie kommen ins Coaching, da sie die mitunter schmerzhafteste Erkenntnis gewonnen haben, alleine nicht weiterzukommen. Oder sie haben von einer übergeordneten Instanz eine Empfehlung für ein Coaching erhalten.

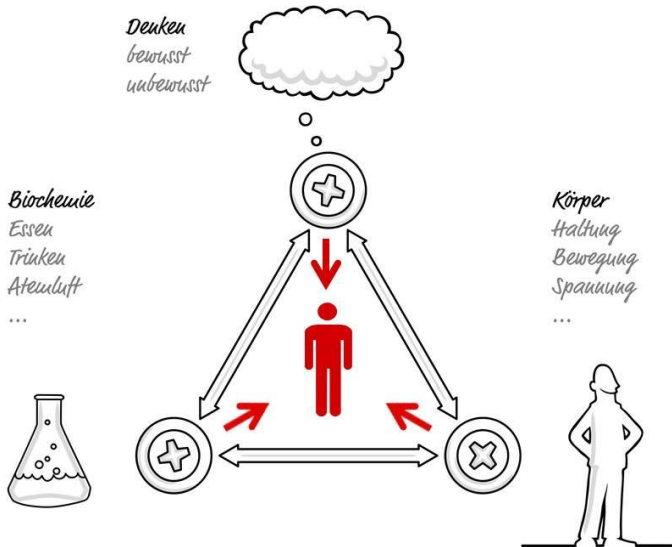
Was ist das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis?

1. Wir Menschen verarbeiten mit unserem Gehirn ca. 11.000.000 Bit/Sekunde. Unsere Kapazität des bewussten Verarbeitens ist mit ca. 40 Bit/Sekunde im Verhältnis dazu sehr gering.

D.h. fast alle unsere Entscheidungen und Handlungen sind uns nicht bewusst und das Ergebnis ebenfalls unbewusster gedanklicher Prozesse. „Wir fahren fast ausschließlich auf Autopilot.“

2. Die aktuelle persönliche Situation in der wir Menschen uns jeweils befinden, resultiert aus dem Leben mit und nach unserem Autopiloten. Dieser sorgt dafür, dass wir den verschiedenen Lebenssituationen des Tages mit ganz bestimmten Verhaltensmustern begegnen.
3. Für eine dauerhaft erfolgreiche Entwicklung/Veränderung müssen wir unseren Autopiloten umprogrammieren, indem wir uns unserer unbewussten Muster bewusst werden und neue, dem Ziel förderliche, Gewohnheiten für den Autopiloten erarbeiten.

Wie sieht das Arbeits- und Interventionsmodell aus?



Nach dem Heiko Kath's-Entwicklungsdreieck gibt es **drei Stellschrauben**, um bei Menschen eine gewünschte Veränderung herbeizuführen. Jedes Justieren an einer Stellschraube hat auch Veränderungen an den anderen zwei Schrauben zur Folge.

Die schnellsten und besten Erfolge haben wir, wenn wir alle drei Stellschrauben betrachten und zielfördernd justieren.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Zur Erklärung gehen wir anhand von dem *Fachbereichsleiter Herr Beispiel* durch das Modell. *Herr Beispiel* hat vielfältigste Probleme in der Ausführung seiner Rolle als Führungskraft. Wie häufig in der Praxis anzutreffen, ist eine wesentliche Ursache die mangelhafte Selbstsicherheit. Für sein Ziel „Selbstsicherheit stärken“ sind nun an den Stellschrauben u.a. folgende Maßnahmen möglich:

1. An der **Stellschraube Denken** können wir mit Glaubenssatzänderungen, gepaart mit etwas Führungstraining und/oder einem Erfolgstagebuch arbeiten. Wenn sich die neuen Denkmuster stabilisieren, so werden wir auf der **Biochemischen Seite** bei dem Klienten u.a. weniger Stresshormone vorfinden. Auf der **Körperlichen Seite** führt es zu einer entspannteren Muskulatur und im Denkkorgan Gehirn bilden sich physisch neue Strukturen – um nur einige Veränderungen zu nennen.
2. Bei *Herrn Beispiel* ist an der **Stellschraube Biochemie** zu erkennen, dass eine bessere Ernährung notwendig ist, um die verschiedenen Stoffwechselprozesse durch benötigte Rohstoffe zu unterstützen (u.a. auch Neurotransmitterstoffwechsel). Diese verbesserten Prozesse wirken sich ebenfalls positiv auf die **Körperliche Seite** aus und lassen ein anderes **Denken** zu. Dadurch fühlt sich *Herr Beispiel* körperlich sowie geistig leistungsfähiger und gewinnt an Selbstsicherheit. (In extremen Fällen kann die Veränderung an der Stellschraube Biochemie z.B. auch eine ärztliche Verschreibung eines Antidepressivums sein, welches ebenfalls Auswirkungen auf Denken und Körper hat.)
3. Für eine höhere Selbstsicherheit können wir bei *Herrn Beispiel* auch an der **Stellschraube Körper** intervenieren. Hier zeigen ein bewusstes Achten auf die Haltung, ein professionelles Stimm- und Sprechtraining und/oder Sport oft sehr beeindruckende Ergebnisse. Neben der direkten Wirkung auf den Körper verrichten diese Maßnahmen ebenfalls eine für Selbstsicherheit positive Justierungsarbeit an den **Stellschrauben Biochemie und Denken**. So sorgen auf der einen Seite das Wahrnehmen der eigenen Haltung, das Hören der eigenen kraftvollen Stimme und das Wissen um die eigene sportliche Leistung gedanklich für mehr Selbstsicherheit. Auf der anderen Seite sorgen das richtige Atmen beim Sprechen, die gute Haltung und der Sport für eine bessere Sauerstoffversorgung. Zudem regt der Sport auf der Biochemie-Seite die Stoffwechselprozesse an.

Wie ist das vereinfachte grobe Vorgehen im Gesamtprozess?

Der ganze Coaching-Prozess steht im Lichte der Worte von Gerald Hüther: **einladen, ermutigen und inspirieren.**

1. Unverbindliches Vorgespräch

Potenzielle Klienten werden zu einem unverbindlichen Gespräch eingeladen, um zu prüfen, ob die Erwartungen, das Vorgehen, die Methoden und die persönliche Chemie ein gemeinsames Arbeiten zulassen.

2. Basis legen

Am Anfang des Coaching-Prozesses wird der Coachee eingeladen, ein neues Bewusstsein über die Ausgangssituation, die eigene Verantwortung und die Möglichkeiten zu erarbeiten.

Hierbei unterstützen u.a. Tools/Informationen wie:

- a. Aufstellungen
- b. key4you[®]-Entwicklungsschlüssel
- c. Inneres Team
- d. Informationen über das Gehirn
- e. Informationen über das Entwicklungsdreieck

3. Arbeitsfelder und Ziele identifizieren

Nachdem die Basis gelegt ist, wird gemeinsam entschieden, an welchen Punkten der einzelnen Stellschrauben gearbeitet werden soll, und was die konkreten Zielsetzungen sind.

4. Umsetzung und Kontrolle

Die Phase der Umsetzung ist eine langfristige Begleitung, denn nun geht es darum, unbewusste Denk- und Verhaltensmuster im Arbeitsalltag immer bewusster zu machen und durch neue Muster zu ersetzen.

Hierzu wird das Coaching im Intervall-Charakter und ein an die Benjamin Franklin-Methode angelehntes Kontrollverfahren eingesetzt. Zudem greife ich immer gerne auf externe Dienstleister - **Experten** Ihres Faches - zurück, um **alle drei Stellschrauben** fachlich professionell bedienen zu können.

Über die Dauer der Umsetzung ist ein immer wieder neues Einladen, Ermutigen und Inspirieren durch den Coach gefordert, damit der Coachee über die nötige Motivation verfügt, lange unbequeme Veränderungszeiträume zu überbrücken.

Dieses ist nötig, denn nur, wenn wir Gedanken und Handlungen langfristig konsequent wiederholen, kommt es im **Gehirn** zu **strukturellen Veränderungen**. Die neuen Strukturen sorgen dann dafür, dass wir die angestrebten neuen Gedanken und Handlungen zukünftig ohne große Anstrengungen (wie durch einen Autopiloten gesteuert) ausführen können.

Welche Erfolge können wir erwarten?

Erfolge stellen sich ein, sofern wir dem Coaching sowie dem Ziel mit positiven Gefühlen gegenüberstehen und diese Gefühle auch noch während des langfristigen und konsequenten Coaching-Prozesses aufrechterhalten.

Die Macht über den Erfolg, sich und die berufliche Lebenssituation zu verändern, liegt beim Klienten!

Ich stelle gerne den praxiserprobten Rahmen mit Tools und Methoden zur Verfügung, lade Sie ein, ermutige und inspiriere Sie.



Heiko Kaths



Heiko Kath's.
Coaching
Training
Outplacement

Entwicklungen bewusst anstoßen.

Heiko Kath's CTO
Rödingsmarkt 39
20459 Hamburg

T. +49(0)40 67 38 57 91

F. +49(0)40 67 38 57 93

M. +49(0)177 23 11 33 1

<mailto:post@kaths-CTO.de>

<http://www.kaths-CTO.de>

Dipl.-Päd. Claudia Doodt-Jaiteh

Potzblitz! Plötzlich Pensionär/in!?

Neue Lebensphase Ruhestand – Projekt 55plus

Vor allem der Übergang von einem Lebensabschnitt in den anderen stellt häufig eine Herausforderung dar. Das erste Schuljahr, die erste große Liebe, der Schritt ins Erwachsenenleben, der erste Job und vieles mehr. Es wird jeweils unbekanntes Terrain betreten, was zu Gefühlschaos und damit zu Unsicherheiten führen kann. Im Projekt „55plus“ liegt der Schwerpunkt auf dem Übergang von der aktiven Berufszeit in die Rentenphase. Diese Phase wird Dank der stets wachsenden Lebenserwartung immer länger und könnte durchaus noch mindestens zwanzig Jahre dauern. Damit diese wertvolle Lebenszeit als Chance betrachtet und genutzt werden kann, will sie gut vorbereitet und ausgefüllt werden. Je höher der bisherige Status und Einsatz im Beruf (gerade auch bei Alleinstehenden), desto größer ist dabei die Gefahr, einen sogenannten Pensionsschock zu erleiden, der bis zur Depression führen kann.

Das Projekt richtet sich an:

- angehende Rentner/innen
- Unternehmen, deren Mitarbeiter/innen demnächst altersbedingt ausscheiden
- Angehörige der angehenden Rentner/innen

Neben der Klärung von persönlichen Bedürfnissen und Plänen der angehenden Rentner/innen ist die Unterstützung bei der Erstellung von Angeboten in Firmen für diese Zielgruppe möglich. Zudem gibt es ein Angebot für Angehörige der angehenden Rentner/innen im Hinblick auf die damit verbundene Umstellung.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema kann in Einzelcoachings, Teamcoachings, Workshops, Seminaren und Vorträgen stattfinden. Das Vorgehen und die ausgewählten/bewährten Methoden variieren je nach Bedarf.

Beispiel aus der Praxis:

Um eine Idee zu vermitteln, wie ein Einzelcoaching eines angehenden Rentners aussehen könnte, hier ein kleines Beispiel. Jedes Coaching wird natürlich stets individuell an die jeweiligen Bedürfnisse der Klienten angepasst.



Sachbearbeiter „Paul“ kurz vor der Verrentung

Mit eher hängenden Schultern, gesenktem Kopf und schlurfendem Gang kommt der Sachbearbeiter Paul auf mich zu. Es ginge ihm nicht so gut, die kurz bevorstehende Verrentung ziehe ihn irgendwie runter. Wir beschließen, seine noch diffusen Gefühle bezüglich der nahenden Verrentung genauer zu betrachten.

Nach einem kurzen Vorgespräch wird klar, dass sich neben der Freude auf die bevorstehende „Freiheit“ auch eine noch unklare Sorge bemerkbar macht. Um genauer zu schauen, welche „Stimmen“ sich zum Thema melden schlage ich die Erhebung des inneren Teams (nach Friedemann Schulz von Thun) vor. Nach einer kurzen Erläuterung der Methode ist Paul mit Blatt und Stift versorgt und überlegt. Als Einstiegshilfe komme ich auf bereits von ihm Gesagtes zurück und erinnere an die Freude über die freie Zeit mit der Ehefrau, welche bereits in die passive Phase der Altersteilzeit gegangen war. Er findet einen Namen für diesen Anteil „*Liebender Ehemann*“ und eine Aussage „*Ich freue mich auf die gemeinsame Zeit*“. Schnell findet er weitere „Stimmen“ der Freude „*Der Freie – Endlich kann ich tun und lassen,*

was ich will. „*Der Reiselustige – Ich freue mich auf die Reisen*“. Auch melden sich nachdenkliche „Stimmen“: „*Der Profi – Mein Wissen ist nicht mehr gebraucht*“, „*Der Gesellige – Die KollegInnen werden mir fehlen*“ und letztendlich auch „*Der Wissbegierige – Ich werde verblöden*“ und gar „*Der Scheintote – bereits mit einem Bein im Grab*“.

Zu jeder Stimme erzählt Paul kurz die dazugehörige Geschichte, seine Gedanken und Gefühle. Nach der Sammlung sortieren wir diese Stimmen nach Lautstärke, Größe und Wichtigkeit. Am meisten belastet ihn der Scheintote, der bereits mit einem Bein im Grab zu sein scheint. Er erzählt, dass sein Vater kurz nach dessen Verrentung gestorben war und er nun Angst hätte, es könnte bei ihm genauso sein.

Durch die Übung war endlich ausgesprochen worden, was ihn belastete. Im Gesprächsverlauf konnte er darüber hinaus für sich klären, dass sein Vater einen ganz anderen gesundheitlichen Hintergrund hatte, da dieser als damaliger Kriegsgefangener schwere gesundheitliche Folgen davon getragen hatte. Zudem konnte er eine weitere Stimme identifizieren „*Karate Kid – Ich bin fit wie ein Turnschuh*“ und dagegen stellen.

Alle inneren Teammitglieder wurden gehört, und Paul erarbeitete, was er seinen besorgten Mitgliedern bieten konnte, damit diese ihn nicht mehr seelisch piesackten. So entschloss er sich z.B. weiter gut auf seine Gesundheit zu achten, sein Gehirn am Computer fit zu halten und den Kontakt zu den KollegInnen nicht abreißen zu lassen. Sein Fazit: Er kann nun die positiven Aspekte des nahenden Ruhestandes in den Vordergrund schieben und genießen.

Die Verdeutlichung der inneren Stimmen trug bereits wesentlich zur Verbesserung des Befindens bei. Die Ängste wurden betrachtet und Maßnahmen geplant, diesen zu entgegnen. Auch äußerlich machte sich bei Paul eine Entspannung bemerkbar. Mit wippendem, stolzem Gang ging er anschließend zurück in sein Büro.

Und wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Un-Ruhestand und loten Ihre neuen Chancen aus? Ich stehe Ihnen dabei gerne zur Seite!



Claudia Doodt-Jaiteh

Zur Person:

Qualifikation:

- Zertifizierte Psychologische Beraterin/Personal Coach (HAF)
- Pädagogik, Psychologie, Soziologie (Schwerpunkte:
- Erwachsenenbildung und Pädagogische Psychologie) (Uni HH)
- Grundstudium Betriebswirtschaftslehre (Uni HH)

Schwerpunkte:

- Seminare, Beratung, Klärungshilfe
- Beratung für angehende Rentner/innen - Projekt 55plus
- Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation
- Coach & Train the Coach

Mitglied:

- Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. (QRC) (Peergruppenleitung)
- Deutscher Fachverband Coaching (DFC) (Peergruppenleitung)
- Berufsverband der Erziehungswissenschaftler/innen (BV-Päd.)



DoJai
Seminare, Beratung, Klärungshilfe

Claudia Doodt-Jaiteh

Diplom-Pädagogin
Psychologische Beraterin/Personal Coach

Rödingsmarkt 39 - 20459 Hamburg
Tel.: 040-88933593 – Mob.: 0176-29904822
E-Mail: coaching@dojai.de - www.dojai.de

Marit Zenk

Secretary Coaching

Auf der Suche nach einem passenden Titel, erschuf ich diese Wortkombination, die mir für den deutschsprachigen Raum prägnant erscheint.

Wahrlich bin ich kein Minister-Kutscher, wengleich ich alle Menschen – ungeachtet ihres Berufsstandes – gern zum Ziel bringe.



Aber ganz besonders liegen mir die Sekretärinnen und Assistentinnen* am Herzen. Als Dreh- und Angelpunkt im Unternehmen sind sie an der Reihe, angemessene Unterstützung zu erfahren.

So bin ich als Coach für Sekretariat & Assistenz unterwegs.

Was steckt dahinter?

Hinter meinem 'Secretary Coaching' verbergen sich hauptsächlich:

- Beratung und Training am Arbeitsplatz
- sowie reines Coaching (einzeln oder im Team)

Das 'Training on the Job' ist mein Spezialgebiet. Hier bin ich bei der Assistentin direkt vor Ort, analysiere ihre Situation und gebe ihr Handlungsempfehlungen, um ihre Situation zu verbessern. Wir entlarven Zeitdiebe, beschleunigen Prozesse und beleben eingefahrene Muster. Auch das Hinterfragen bestimmter Gegebenheiten sehe ich als eine Notwendigkeit an.

Eine große Rolle spielt bei mir die Atmosphäre. So ist es nicht verwunderlich, dass ich am Ende eines Auftrages darauf achte, dass Chef & Assistentin von Verständnis geprägt ein besseres Miteinander haben.

Während es beim 'Training on the Job' eher um den handwerklichen Aspekt sowie um das Zusammenspiel mit dem Chef und den Kollegen geht, beschäftigen wir uns im Coaching verstärkt mit der Selbstkompetenz. Methodisch bringe ich die Sekretärin ihren Zielen näher, indem ich

sie mit ihrem Unterbewusstsein in Kontakt bringe. Zusammen wird dann die passende Strategie zur Umsetzung entwickelt.

Ist das alles?

Natürlich nicht! Nebenbei stehe ich als Referentin für Vorträge, Workshops und Seminare zur Verfügung. Sie bekommen von mir alle Themen rund um das Office Management: Von den Spielregeln im Sekretariat über Konflikt-Management bis hin zur professionellen Chefentlastung.

Obendrein schreibe ich redaktionelle Beiträge für einschlägige Fachzeitschriften und Verlage – ja selbst für Ihre Hauszeitung, wenn Sie Ihre Mitarbeiter fachlich unterstützen möchten.

Und als wäre das nicht genug: Mit fähigen Personalern aus meinem Netzwerk helfe ich Ihnen bei der Suche nach einer neuen Assistentin, die ich gern einarbeite, damit Sie schnell zum Tagesgeschäft übergehen können.

Warum ausgerechnet Sekretariat & Assistenz?

Weil ich das Privileg des Managers für einen persönlichen Unterstützer aufweichen möchte und die Sekretärin von heute ebenfalls in den Genuss kommen sollte. Immerhin ist sie eine, wenn nicht gar *die* wichtigste Schnittstelle im Unternehmen. Sie ist die Visitenkarte! Schon lange kümmert sie sich um die Belange des Chefs und steigt immer tiefer in die Inhalte ein. Neben den organisatorischen Fähigkeiten wird die soziale Komponente immer bedeutsamer. Es gibt also einen guten Grund, sie nicht nur im Schneller-Weiter-Höher zu unterstützen, sondern sie auch mit ihren Ressourcen in Kontakt zu bringen.

Warum ich das kann?

Ganz einfach: Durch meine Ausbildung zum Business Coach und zur Trainerin habe ich mir methodische und didaktische Fähigkeiten angeeignet. Zudem besitze ich die dazu notwendige Feldkompetenz,

da ich vor meiner Selbstständigkeit als DEUTSCHLANDS 1. SECRETARY COACH jahrelang als Vorstandsassistentin gearbeitet und alle relevanten Ausbildungsgänge absolviert habe. Worauf es

ankommt und welche Stellschrauben man bewegen muss, weiß ich nur zu gut.

Was Sie noch wissen sollten?

Als 9-Levels-Beraterin können wir mit Hilfe einer Wertesystemanalyse Ihre aktuelle Situation bewusster und greifbarer machen. Wenn Sie Ihre Werte kennen, wissen Sie, was Sie antreibt und was verändert werden muss, um erfolgreich agieren zu können. Ebenso aufschlussreich ist eine Team-Analyse, um die Zusammenarbeit transparent zu machen, Konfliktpotenziale herauszufinden und Vermeidungsstrategien zu entwickeln.

Zielgruppe, Kunden & Referenzen

Meine Zielgruppe sind Sekretärinnen und Assistentinnen aller Art. Ob im Büro, in der Kanzlei, im Amt oder in der Arztpraxis tätig - ich bin da und präsentiere Ihnen die Möglichkeiten.

Meine Kunden sind Unternehmen aus verschiedenen Branchen und von unterschiedlicher Größe: Familienunternehmen, Banken, Universitäten u.v.m.

Referenzen erhalten Sie auf Anfrage.

Wann Sie mich brauchen?

- Sofern Sie eine profunde Wissensvermittlung für Ihre Sekretariate wünschen.
- Um Ihrer Sekretärin Perspektiven aufzuzeigen.
- Zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Chef & Assistentin.
- Sobald Sie eine neue Assistentin suchen.
- Einfach dann, wenn Sie Ihrem Sekretariat mit einer wertschätzenden und sinnvollen Weiterbildungsmaßnahme etwas Gutes tun möchten.

Vielleicht möchten Sie es aber auch im persönlichen Gespräch mit mir klären. Wie auch immer: Ich freue mich auf Sie!

Herzlichen Dank, dass Sie meinen Beitrag gelesen haben. Erzählen Sie es gern weiter.

** Ob weiblich oder männlich – beide Geschlechter mögen sich in den jeweiligen Rollen bitte angesprochen fühlen. Ich habe mich für die klassische Variante entschieden, um Ihren Lesefluss nicht zu unterbrechen.*

Vielen Dank für Ihr Verständnis!



Marit Zenk
Secretary Coach

Büro

Marienthaler Straße 52 d
20535 Hamburg
Deutschland
Festnetz: +49 40 32533552
Mobil: +49 151 51772088
mail@marit-zenk.de
www.marit-zenk.de



Zusätzlich biete ich zusammen mit dem Manager-Coach Christian Lange für das Erfolgsteam Chef & Assistentin ein Tür-an-Tür-Coaching an.

Mehr dazu finden Sie unter www.erfolgsteamtrainer.de

Axel Janßen

Bessere Entscheidungen treffen

Anhand von Werten Entscheidungen reflektieren und Alternativen erkennen

Warum entscheidet sich eine Führungskraft in einer bestimmten Situation dazu, über ein neues Projekt mit den Kollegen zu sprechen, nicht aber mit den eigenen Mitarbeitern? Die Führungskraft mag gute Gründe dafür gehabt haben. Tritt der erwartete Erfolg ein, gibt es keinen Grund, die eigene Entscheidung zu hinterfragen. Erst wenn das Resultat ein Unbehagen auslöst, beginnt die Überlegung, etwas zu verändern.

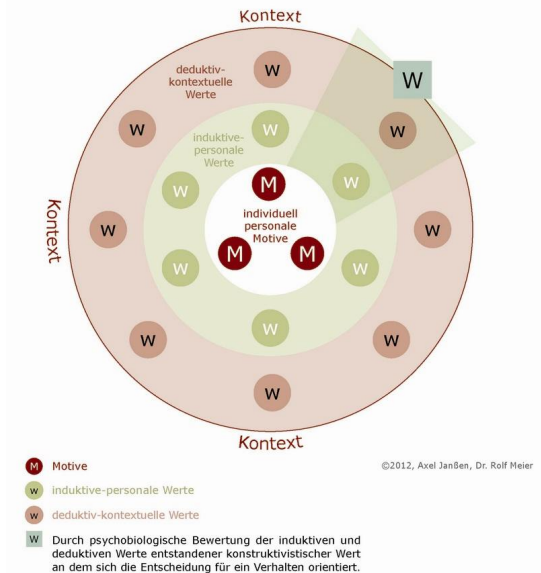
Jede Handlung, die wir in einer bestimmten Situation (Kontext) ausführen, ist das Ergebnis einer Entscheidung. Funktioniert etwas nicht, suchen wir nach Handlungsalternativen. Ist die Suche erfolglos, kann ein Coaching helfen.

Doch wie entstehen Entscheidungen?

Jede Entscheidung ist das Ergebnis einer Auseinandersetzung des Menschen mit der für ihn selbst in dieser Situation relevanten Umwelt (Kontext). Einerseits möchte der Mensch, das, was ihm in Bezug auf seine eigene Person wichtig (von Wert) ist, bei seiner Entscheidung berücksichtigt wissen, andererseits auch das, von dem er glaubt, dass es seiner Umwelt wichtig (von Wert) ist. Das, was dem Menschen in Bezug auf die eigene Person wichtig ist, die „personalen Werte“, hat seine Bedeutung aus eigenen Erfahrungen und der eigenen emotionalen Identität heraus (wer bin ich?) erhalten (induktive Wertbildung). Was in Bezug auf seine Entscheidung der Umwelt wichtig ist, leitet der Mensch aus seiner konstruktivistischen Bewertung des Kontextes ab (deduktiv).

Die Entscheidungsbildung in einem Kontext wird durch die Interaktion von „induktiv-personalen“ und „deduktiv-kontextuellen“ Werten beeinflusst. Das Resultat dieser inneren Interaktion ist die Auswahl und Priorisierung von Werten, an denen sich die anstehende Entscheidung für eine Handlung orientieren soll. Welche Werte der Mensch wählt, um seine Entscheidung daran zu orientieren, orientiert sich an der Frage, welchen Beitrag die Orientierung an bestimmten Werten zu seinem eigenen psychischen und biologischen Wohlbefinden leisten kann.

Die Wertbildung wird durch folgendes Modell veranschaulicht:



Die aus dem Modell „Wertebasierte Entscheidung“ entwickelte Methode wurde geschaffen, um die Wertorientierung des eigenen, bisherigen Entscheidungsverhaltens in einem thematischen Kontext intensiv zu reflektieren und zu optimieren. Zur Reflexion dienen verschiedene Wertkategorien, die sich aus wissenschaftlichen Erkenntnissen ableiten lassen:

Deduktiv-kontextuelle Werte - die Wertkategorien

Situative sozio-kommunikative Werte. Werte, an denen sich die Beziehung zu aktuellen Kommunikationspartnern orientiert.

Beispiel: Höflichkeit, Respekt, Seniorität, „Ausreden lassen“

Berufs-ethische Werte. Werte, die im Zusammenhang mit dem selbst gewählten Beruf sozial und individuell wichtig sind.

Beispiel: Hippokratischer Eid

Unternehmerische Werte. Werte, die die betriebswirtschaftlichen Interessen des Unternehmens bzw. anderer wertschöpfungsorientierter Gemeinschaften repräsentieren.

Beispiel: Produktivität, Liquidität, Wirtschaftlichkeit, Effektivität, Effizienz

Werte der relevanten Identitätsgemeinschaft. Werte, die eine identitätsstiftende Zugehörigkeit repräsentieren.

Beispiel: Familie, Glaubensgemeinschaft, Verein, Unternehmen

Kulturelle Werte. Werte, die den kulturellen Kontext repräsentieren und über einen längeren Zeitraum stabil sind.

Beispiel: Die Sprache innerhalb eines Staates oder die Mundart einer bestimmten Region. Die Art und Weise Häuser zu bauen.

Zeitgeistorientierte Werte. Werte, die den kulturellen Kontext repräsentieren und zeitlich instabil sind.

Beispiel: Mode. Oder die Verwendung englischer Wörter in einer von Deutschen geführten Unterhaltung.

Individuell unverhandelbare soziale Werte. Werte, die das Zusammenleben innerhalb einer abgrenzbaren Gemeinschaft regeln.

Beispiel: Verfassung, GG, StVO, Din, Betriebsvereinbarungen, Verträge

Induktiv-personale Werte im Kontext - die Wertkategorien

Geschützte Werte. Werte, die individuell als so bedeutend empfunden werden, dass sie nicht bzw. *unverhandelbar* sind.

Beispiel: „Natürlichkeit“. Absolut kein mit Gentechnik beeinflusstes Gemüse wird gegessen, noch wird Gentechnik jemals gut geheißen.

Somatische Werte. Die Signale des eigenen Körpers werden als Wert empfunden.

Beispiel: Der eigene Körper signalisiert schneller als der Verstand, dass emotional ein Ungleichgewicht vorliegt. Ob „feuchte Hände“ oder „trockener Hals“ - die Signale sind individuell ganz unterschiedlich.

Leit-Werte. Werte, die die eigenen Prinzipien bzw. Einstellungen oder Überzeugungen abbilden und in allen Kontexten gelten.

Beispiel: Manche Personen orientieren sich, unabhängig vom individuell relevanten Kontext, grundsätzlich an „Gleichbehandlung“.

Thematische, motivationsrelevante Werte. Konkrete Themen, die für eine Verwirklichung von Motiven und/oder konkreten Bedürfnissen wichtig sind, werden als wertvoll empfunden.

Beispiel: Das Thema „Führung“ wird als „wertvoll“ empfunden. In Besprechungen wird die Diskussion z.B. auf dieses Thema gelenkt.

Personenzentrierte, motivationsrelevante Werte. Die positive Rückmeldung konkreter anderer Personen wird als Wert empfunden.

Beispiel: Die positive Bestätigung einer Entscheidung durch Eltern, Mentor, Ehemann, Partner oder besonderer Freund. Die andere Person wird als Wert empfunden.

Motivzentrierte Werte. Die unbestimmte Realisierung eines konkreten Motivs (Antrieb/Strebung) wird als wertvoll empfunden.

Beispiel: Der unreflektierte Wunsch Anerkennung durch andere zu erhalten oder die Lust zu gestalten oder zu gewinnen.

Belohnungsorientierte, altruistische Werte. Werte, die uneigennützig sind und das „allgemeine Wohlergehen“ betonen, gleichzeitig aber das Belohnungssystem des Gehirns aktivieren.

Beispiel: Der Schutz der Umwelt ist von allgemeinem Interesse. Wird jemand bei Verletzung dieses Wertes beobachtet, so bedeutet das Einklagen dieses Wertes einen emotionalen Gewinn für den „Kläger“.

Sensorische Werte. Werte, die kognitiv nicht reflektiert werden können und auf einer körperlich empfundenen Wahrnehmung beruhen.

Beispiel: Wir „spüren“ bisweilen, dass jemand hinter uns steht, ohne ihn dabei bewusst wahrgenommen zu haben und verhalten uns entsprechend.

Die praktische Arbeit mit Wertkategorien

Vorbereitung. Der Coach fertigt für jede Wert-Kategorie eine Karte an, die die Bezeichnung der Kategorie und die Definition enthält.

Anmoderation. Der Coach erklärt seinem Coachee in für ihn verständlichen Worten das o.a. Modell und die damit verbundene Vorgehensweise und Wirkungserwartung.

Ablauf

1. IDENTIFIKATION. Der Coach bietet seinem Coachee jede Karte nacheinander an, begleitet von der Frage

„Hat sich Ihre bisherige Entscheidung an dieser Wertkategorie bzw. dieser Karte orientiert?“ Wird die geschlossene Frage, die dem Coachee die Freiheit lässt, selbst zu entscheiden, ob er einen Zusammenhang erkennt, bejaht, schließt sich die Frage an „Welche Werte sind für Sie konkret mit dieser Karte verbunden?“. Die vom Coachee benannten Werte werden auf Moderationskarten visualisiert.

2. REFLEXION. In der Reflexion geht es darum, dass der Coachee reflektiert, welche Werte bei seinen bisherigen Entscheidungen (Lösungsverhalten) maßgebend waren. Das geschieht z.B. durch die Bitte „Bringen Sie Ihre visualisierten Werte jetzt in eine Reihenfolge orientiert daran welcher Wert Ihnen bei Ihren bisherigen Entscheidungen am wichtigsten und welcher am wenigsten wichtig ist“.

3. SICHERUNG DER ERKENNTNIS. Um das Ergebnis der Reflexion zu sichern, wird der Coachee abschließend gefragt „Haben Sie eine Erkenntnis in Bezug auf Ihr bisheriges Entscheidungsverhalten?“ und gebeten, diese Erkenntnis ebenfalls auf einer Karte zu notieren.

4. ALTERNATIVEN ENTWICKELN. Will Ihr Coachee selbst sein Entscheidungsverhalten verändern, bedeutet das, dass er in derselben Situation seine Entscheidung zukünftig an anderen Werten orientiert. Welche das sind, entscheidet der Coachee.

Eingeleitet wird diese Sequenz durch die typische Frage „An welchem Wert oder welchen Werten müssten Sie sich orientieren, um in dieser Situation erfolgreich zu sein?“

Das Coachingverständnis

Die hier beschriebene Methode entstammt einem konsequent systemisch konstruktivistischem Coachingverständnis, das sich dadurch auszeichnet, dass der Coach bewusst (konsequent) auf eine Bewertung oder Diagnose des Veränderungsthemas seines Coachees verzichtet. Stattdessen werden dem Coachee innerhalb des feststehenden Coaching-Prozesses Strukturen angeboten, die ihm helfen, die Zusammenhänge seines Themas selbst zu erkennen (systemisch, sein Ziel festzulegen), die Folgen des Ziels zu reflektieren und Ressourcen zu identifizieren, die ihm bei der Zielerreichung helfen. Aus diesen Ressourcen (dazu gehören grundsätzlich Motive und Werte) entwickelt er selbstorganisiert einen Handlungsplan, mit dem er Handlungskompetenz in seinem Thema erreicht. Oder kurz: erfolgreich ist.

Jede Diagnose oder Analyse des Coachs, um daraus später eine Intervention abzuleiten, erfordert es, nachzufragen, was der Coachee mit bestimmten Wörtern meint, und welche Zusammenhänge er bildet. Ein Coach macht das, weil er sich bewusst ist, dass sein Coachee „konstruiert“. Er nimmt seine Umwelt subjektiv wahr und entscheidet selbst, welche Bedeutung die „Dinge“ in der konkreten Situation für ihn haben. Das Nachfragen ist ein erster Versuch, dem Konstruktivismus zu begegnen, begleitet vom großen Nachteil, dass das dann Gehörte und Gesehene und alles andere wiederum vom Coach interpretiert werden. Dieses Vorgehen kann nicht nur zu Widerständen und einer Überbetonung der Beziehungsebene führen – diagnostiziert der Coach, hilft es in diesem Moment dem Coachee wenig weiter. Er hat nicht gelernt, sich selbst zu diagnostizieren. So erreicht er in einem Coaching

vielleicht mit einem lebenserfahrenen Coach eine Lösung für sein Problem – im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ wird er bei einem ähnlichen Thema sich nicht helfen können, sondern wieder einen Coach aufsuchen.

Die oben beschriebene Methode wird innerhalb des Coachingprozesses als eine Variante zur Analyse des bisherigen Lösungsmusters eingesetzt. Das Erkennen, warum Entscheidungen bisher nicht den erhofften Erfolg gebracht haben, ist eine Ressource für jeden Plan, ein Ziel zu erreichen.



Axel Janßen

Axel Janßen ist als Experte für Lernen und Veränderung seit 2001 mit seinem Unternehmen CorporateWork für Unternehmen tätig.

Zu seiner besonderen Leidenschaft gehört seit 2005 die Ausbildung von Systemischen Management Coachs (www.systemische-coachausbildung.de), die einem konsequent systemisch-konstruktivistischem Coachingverständnis in Lehre und Praxis folgt. Als Mensch, Unternehmer und Ehrenpräsident des Coaching Verbandes dvct e.V. schlägt sein Herz für Qualität im Coaching.

Corporate Work
Institut für nachhaltige Kompetenzentwicklung
Axel Janßen
Tannenweg 61
22415 Hamburg
Tel. 040 22 60 80 08
mail: info@corporate-work.net
www.corporate-work.net

Dr. Angelika Hamann

Coaching in Changeprozessen – „Das Lernende Unternehmen“

Begleitung der Geschäftsführung im Rahmen eines Change-Projektes

Unsere dta – Deutsche Trainer- und Führungskräfte Akademie begleitet bei Changeprojekten in der Regel die oberen und mittleren Führungskräfte anhand eines geschützten, sehr erfolgreichen Persönlichkeitsfragebogens zum so genannten „Lernenden Unternehmen“ mit Hilfe von Seminaren, Beratung und Coaching.

Unsere Mitarbeiter haben alle qualifizierte Ausbildungen u. a. auch an der *dta Deutsche Trainer- und Führungskräfteakademie* (www.dta-ausbildung.de), die 2010 ihr 30jähriges Bestehen gefeiert hat.

Mein Hauptaufgabengebiet ist das Coaching der Inhaber bzw. der Geschäftsführer zum begleitenden Coach des Prozesses in Einzel- und Teamcoachings.

Wie gehe ich bei meinen Coaching-Projekten vor?

Der oder die Geschäftsführer bzw. Inhaber treffen sich je nach Bedarf in einem Einzel- oder Teamgespräch zu einer ersten von uns moderierten Strategiesitzung, um Ziele und Gesamtvorgehensweise in diesem Prozess zu klären.

Meist starten wir dann mit der Spitze des Unternehmens und verwenden einen sehr validen Persönlichkeitsfragebogen (das Size-Profil), der auch als Teammatrix ausgewertet werden kann, in einem Top-Down-Prozess. Dabei wechseln Einzelarbeiten und Führungsteamarbeit je nach Bedarf ab.

Mit den Ergebnissen des Size-Profiles erhalten wir eine gute Orientierung über die speziellen Stärken und Entwicklungsbedarfe der einzelnen Persönlichkeiten in der FührungscREW. Natürlich gibt es bei Bedarf auch Einzelarbeit zu den Stärken und Schwächen der Beteiligten und, soweit noch nötig, Trainingsphasen zur Klärung der

wichtigsten theoretischen Grundlagen, anhand konkreter Anliegen aus der täglichen Praxis, um den Praxistransfer zu sichern. Damit entsteht immer mehr eine gemeinsame Unternehmenskultur, und zwar aus „sich selbst entwickelt“ und nicht von Außen aufgesetzt.

Es ist faszinierend, die Entwicklung von Offenheit und Vertrauen bei diesem Prozess zu erleben. Natürlich werden auf diesem Wege auch verdeckte Konflikte aufgedeckt. Diese können dann im Wege der Mediation geklärt werden. Gleichzeitig werden die oberen Führungskräfte als Coach ihrer Mitarbeiter durch diese Erfahrung qualifiziert, so dass unsere *dta* – Trainer und Coaches im Begleitungsprozess in den nächsten Ebenen nicht Seminar an Seminar reihen müssen, sondern sich als Coach der Führungskräfte relativ schnell zurückziehen können. Sie bleiben als Begleiter und Partner der Führungskräfte bei deren Coachingarbeit im Hintergrund, beratend und coachend, was natürlich den gesamten Entwicklungsprozess für das jeweilige Unternehmen fordernder und erschwinglicher macht.

Gleichzeitig entsteht an Stelle der früheren „Lähmschichten“ Transparenz, Durchlässigkeit und Commitment. Natürlich lernt so ein „Lernendes Unternehmen“ niemals aus. Achtsamkeit, ständige Lernbereitschaft, Selbst- vor Fremdmanagement bleiben für alle Führungskräfte, gleich welcher Ebene, eine ständige Herausforderung. Lernpartnerschaften innerhalb des Unternehmens und immer wieder bei konkretem Bedarf auch individuelles Coaching ergänzen diesen Prozess, den wir von der *dta* gerne als Externe danach noch bei aktuellem Bedarf engpasskonzentriert begleiten.



Deutsche Trainer- und
Führungskräfte-Akademie

Unternehmensberatung BDU

Dr. Angelika Hamann

Dr. Angelika Hamann ist seit über 30 Jahren als Coach und Unternehmensberater BDU/CMC und Leiterin der dta-Deutsche Trainer- und Führungskräfte-Akademie im Coaching sowie der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, Beratern, Trainern und Coaches erfolgreich tätig. Ihre Schwerpunkte sind Performance Improvement, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung, Change Management, Mediation. Coaching im Topmanagement von Groß- und mittelständischen Unternehmen. Prozessbegleitung bei Nachfolgeregelungen, speziell in mittelständischen Unternehmen und bei Fusionen, ist ein weiteres erfolgreiches Aufgabengebiet. Die Rechtsanwältin mit einem Doktor in Philosophie ist zertifizierter **Wingwave Coach®** und zertifizierter **SIZE Success® Coach** und Berater.

Kontakt:

dta-Deutsche Trainer- und Führungskräfte-Akademie
Bondenwald 16
22453 Hamburg,
Tel.: +49 (0)40 - 58 03 09
E-Mail: mail@dta-akademie.de,
Homepage: www.dta-akademie.de

Literaturverzeichnis:

Dr. Angelika Hamann, Das Lernende Unternehmen - Coaching als Bestandteil der Führungskultur, Eigenverlag der dta, ISBN 978-3-00-022425-6

Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin, Klett - Cotta, ISBN 3-608-91379-3

Peter M. Senge, Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett – Cotta, ISBN 3-608-91310-6

Doppler/Voigt, Feel the change, Campus Verlag 2012, ISBN 978-3-593-39473-2

Dr. Dieter Hohl (Hrsg.), Change – Prozesse erfolgreich gestalten. Menschen bewegen – Unternehmen verändern
Haufe Gruppe 2012, ISBN 978-3-648-02610-6, darin:
Dr. Angelika Hamann: Kapitel 12 – Erfolgreiche Change – Prozesse mit Transition Coaching

maren neumann

Es gibt viele Coachings. Und Brownbag-Coaching.

Es ist anders! Auf den Tischen meiner Kollegen liegen „brownbags“. Frau M. zu Herrn S.: „Ich bin gespannt, was heute in der Tüte steckt.“ Mir dämmert es. Ich habe etwas verpasst. Vielleicht sollte ich schnell runter zu Oskars Küche und mir ein Mittagessen einpacken lassen. Ich könnte die Tüte demonstrativ auf meinen Tisch legen. Aber wieso? Ich fasse mir ans Herz und schlendere beiläufig zu meinen Kollegen... Ich habe es wirklich verpasst! Unser Chef ist klasse. Er hat es verstanden, und wir bekommen alle ein Coaching. Endlich werden Themen angefasst, ausgesprochen und weiterentwickelt. Das Konzept ist neu, flexibel. Ich finde es genial, sympathisch. Mein Chef auch. Ich muss los. Coachingpause!

Brownbag-Coaching ist die etwas andere Mittagspause. Maren Neumann setzt professionelle Coachingtechniken in das zeitliche Format einer Mittagspause. In informeller Atmosphäre werden effektive und leicht nutzbare Anstöße zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung gegeben.

Das neuartige, ökonomische Coaching bietet dabei zwei Anwendungsbereiche: „Aktive Teamarbeit“ und „Externer Impulsinput“. Die einzeln oder in einer Mischform gewählt werden. Die Themen bzw. Inhalte des Coachings stehen in einem klaren Bezug zu unternehmensrelevanten Fragen und Problemen. Mögliche Themen für ein Team sind z.B. Ziel-Check, Rolle im Kontakt zum Kunden, Kommunikation im Team. Brownbag-Coaching stärkt die Ressourcen im Team, bringt neue Ideen ins Spiel, fördert Wertschätzung und Vertrauen. Fazit: Ein ansprechendes Konzept – strukturiert, klar und prozessnah; kollegial und offen im Umgang.

Wussten Sie schon ...

Der Begriff *brown bag* kommt aus dem Englischen und verweist auf die von den Teilnehmern selbst mitgebrachten oder vom Veranstalter bereitgestellten Essenspakete. Diese sind, insbesondere in Amerika, typischerweise in braunen Papiertüten verpackt.

Maren Neumann Jg. 1976, ist Bankfachwirtin und zertifizierte Projektleiterin sowie Betriebsorganisatorin. Ihre Expertise sammelte sie über viele Jahre in Leitungspositionen für Teams und Projekte in der

Finanzbranche. Sie ist ausgebildeter Coach in systemischer Transaktionsanalyse und Mitglied im Deutschen Verband für Coaching und Training (dvct) e.V.. Als Beraterin, Coach und Autorin ist sie selbstständig in Hamburg tätig. Mit ihrer Arbeit unterstützt sie Menschen und Organisationen bei der Optimierung von Wachstums- und Veränderungsprozessen. Mit klarem Fokus auf deren persönlichen Erfolg. Ihre persönlichen Stärken sind: klare Kommunikation, klare Strukturen, klare Werte und Kreativität. Sie ist verheiratet und hat 2 Kinder.



maren neumann

Beraten. Gestalten. Bewegen.

Elbchaussee 204/8

22605 Hamburg

M +49 175 415 9990

info@marenneumann.de

www.marenneumann.de

Dr. Karen Schöne

Stressbewältigung - Betriebliche Gesundheitsförderung & Prävention

Ganzheitliches integratives Body-Mind-Coaching

Die Wechselwirkungen zwischen Körper und Psyche (Embodiment) im Coaching, zur Gesundheitsförderung und im Bereich Stressbewältigung individuell nutzen & mit einem ganzheitlichen Ansatz (Mind-Body-Medizin) gesundheitsfördernde Potenziale stärken.

Leistungsangebot: für Firmen deutschlandweit

- Workshops / Seminare: 1-2 tägig
- Einzelcoaching: ganztägig

Schwerpunkt: Anti-Stress-Coaching – ganzheitliches integratives Body-Mind-Coaching – Imaginative und energetische Verfahren im Business Coaching – ZENbo[®] Balance

Nutzen: Eine wichtige Voraussetzung, **leistungsfähig zu bleiben** ist: **gesund zu bleiben**. Insbesondere das Einzelcoaching bietet die Möglichkeit, individuell auf die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter einzugehen: innere Blockaden zu lösen, Ressourcen nutzbar zu machen, mit Stress konstruktiv umzugehen.

Angebot im Einzelnen:

- Coaching & Psychologische Beratung
- wingwave[®] Coaching
- Telefon Coaching
- Inhouse Schulung: „**Stressbewältigung - Entspannung - Erste Hilfe bei Stressalarm**“ mit **ganzheitlichen Body-Mind-Workshops**
- Individuell abgestimmte Entspannungsverfahren | Burnout-Prävention
- Hypnose & Energetische Psychologie im Business Coaching
- **ZENbo[®] Balance – Harmonie für Körper, Geist und Seele**. Ganzheitlicher sanfter Body-Mind-Relax-Mix aus

fernöstlichen Bewegungsübungen, ZEN und westlichen Entspannungstechniken: verbessert gezielt die Körperwahrnehmung und bringt Körper und Geist ins Gleichgewicht, ist für jeden geeignet, löst innere Blockaden und sorgt für Entspannung und Gelassenheit im Alltag.

Zielgruppen: Unternehmen, Firmen, Institutionen

- Mitarbeiter- und Führungskräfte-Coaching & Stressbewältigung von Mitarbeitern und Teams



Dr. med. Karen Schöne

- Jg.1966
- Ärztin, Hypnosetherapeutin
- Psychologische Beraterin & Personal Coach, zertifiziert
- Business/Hypno/[Schema](#) Coach (Schema fokussierte integrative Psychotherapie im Coaching), zertifiziert
- wingwave[®] Coach
- Lehr-Coach der IHK Akademie München und Oberbayern
- Fachverbände Coaching: [DFC](#), [DAGH](#) (Deutsche Arbeitsgemeinschaft Hypnose und Hypnotherapie im Coaching)
- Trainerin für integrative Entspannungsverfahren und Stressbewältigung
- ZENbo[®] Balance-Trainerin

- Kursleiterin für Progressive Muskelentspannung
- Weiterbildung: Praxis der integrativen Energetischen Psychotherapie im Coaching (Meridian-Klopf- und Stimulationsmethoden in Kombination mit emotional-kognitiver Umstrukturierung)
- Weiterbildung: Team- und System-Coaching (Organisationen, Teams-Aktionsmethoden; Karriere-Coaching)
- Über 25 Jahre Erfahrung im Gesundheitsbereich. Nach ärztlicher Tätigkeit in der Anästhesiologie, Forschungstätigkeiten im Bereich Molekularbiologie und Biomedizintechnik sowie medizinisch wissenschaftlichen Tätigkeiten in der freien Wirtschaft, inzwischen als selbstständige Unternehmerin tätig mit Coaching, ganzheitlicher Stressbewältigung & Body-Mind-Konzepten.

Kontakt:

Dr. Karen Schöne
 Memellandstr. 2
 24537 Neumünster
 Tel: 04321 - 6900 699
 Fax: 04321 - 6900 679



www.schoenegesundheit.de

www.schoenegesundheit.de
info@schoenegesundheit.de
www.schoenekommunikation.de
sk@schoenekommunikation.de

Dr. Rolf Meier

Der systemisch-konstruktivistische Coachingprozess

Mein Coaching für Sie ist ...

meine Hilfe für Ihre Selbstorganisation Ihres zukünftigen Erfolges und erfolgt auf der Basis eines festgelegten Coachingprozesses. Der Coachingprozess und die Handhabung durch mich als Ihrem Coach orientieren sich an den Grundsätzen der Theorie vom Selbstorganisierten Coaching (www.hamburger-schule.net).

Die grundsätzliche Wirksamkeitserwartung des Coachings ist die Förderung von Verantwortung, Bewusstsein, Selbstreflexionsvermögen, Selbstmotivation, um damit Ihr eigenverantwortliches Selbstmanagement zu stabilisieren.

Hinter diesen oft als Floskeln missbrauchten Begriffen findet sich folgender Gedanke: Ich als Ihr Coach helfe Ihnen dabei, Ihre eigenen Möglichkeiten im Kontext Ihres beruflichen oder privaten Umfeldes besser zu erkennen und wirkungsvoller zu nutzen.

Ihre vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten werden im Coachingprozess "neu" entdeckt, entwickelt und ergebnisorientiert eingesetzt. Als Ihr Coach mache ich mich als Ihr persönlicher "Klärungspartner" daher letztendlich überflüssig.

Im Coaching werden Sie Ihr aktuelles Thema in seinen Zusammenhängen erkennen, bewerten und einer Ihren Möglichkeiten entsprechenden Lösung zuführen. Ihre zukünftige Handlungskompetenz in Ihrem thematischen Kontext soll den "Anforderungen der Fakten des Kontextes, Ihrer Leistungsmotivation und ihrem psycho-biologischen Wohlbefinden" entsprechen.

Definition meines praktischen Coachingverständnisses für unsere gemeinsame Arbeit

Coaching ist Ihr Klärungsprozess durch den Ihre zukünftige berufliche/aufgabenbezogene Situation "in-der-Vorwegnahme" durch Sie gedanklich gelöst und von Ihnen emotional angenommen ist.

Was ist systemisches Coaching?

Wenn Sie einen Veränderungs- oder Klärungswunsch haben – also ein Thema, das Sie in einer neuen Erfolgsdimension umsetzen wollen, sind die umgebenden Einflussfaktoren zu identifizieren. Jeder Veränderungswunsch und seine neuen Lösungen werden durch die Umwelt beeinflusst oder sie beeinflussen die Umwelt – sie sind interdependent.

Zu dieser Umwelt gehören so selbstverständliche Dinge wie Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Kunden, Wettbewerber und dergleichen mehr. Diese Vernetzung bzw. systemische Betrachtung ist für den Erfolg eines Coachings von hoher Bedeutung, da so sichergestellt ist, dass neue Verhaltensweisen auch im relevanten System erfolgreich sind.

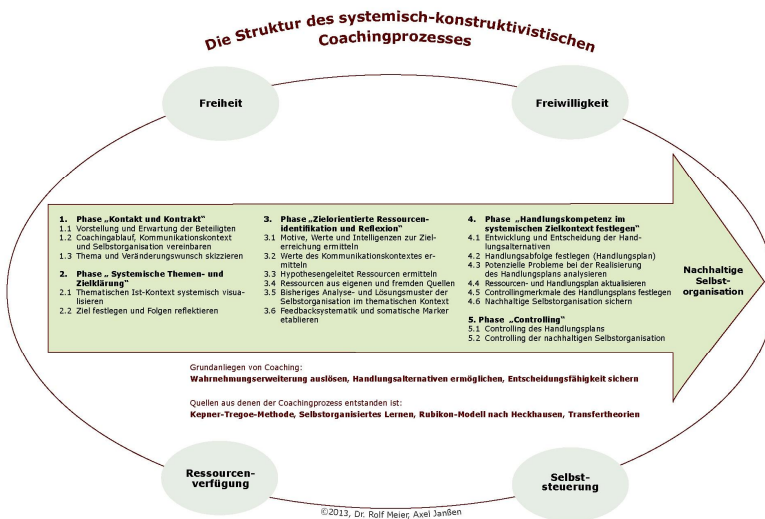
Was ist ressourcenorientiertes Coaching?

Professionelle Coaches wissen: "Die Lösung liegt im Klienten". Beim Coaching geht es unter anderem darum, dass der Klient nur dann neue Handlungsalternativen für nützlich empfindet, wenn er diese aus eigener Kraft und Befähigung auch im praktischen Alltag umsetzen kann.

Diese Befähigung und Kraft wird er aber nur akzeptieren, wenn er bei diesen Lösungen auf eigene in ihm angelegte Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände, Erfahrungen, Wünsche und dergleichen zurückgreifen kann. Unter Ressourcennutzung versteht man auch mögliche Zugriffe auf die unterschiedlichsten Personen, Mittel und Dinge, die außerhalb der Person – also in deren Umfeld – liegen.

Konstruktivismus im Coaching?

Als "Väter" des Konstruktivismus gelten allgemein Humberto Maturana (Biologe und Erkenntnistheoretiker), Paul Watzlawick (Therapeut), Heinz von Foerster (Kybernetiker) und Ernst von Glasersfeld (radikaler Konstruktivismus). Ein konstruktivistisches Coaching berücksichtigt, dass jedes Lebewesen – also auch der Klient – seine Umwelt (System oder Kontext) mit seinen Möglichkeiten wahrnimmt und deutet. Nach Maturana verstehe ich den Menschen als autopoietisches Lebewesen, das seine Erkenntnisse und Aktivitäten aufgrund seiner Erfahrung und seinem Wollen (Selbsterhaltung) konstruiert. Autopoietische Konstrukte sind selbstreferenziell. Praktisch bedeutet dies: Der Mensch ist lernfähig, aber in der Regel nicht belehrbar. Daraus folgt für das Coaching, dass der Klient sich alles selber erarbeitet. Der Coach ist nur Helfer für den Klienten zum bewussten Nachdenken über sich und sein Wollen.



Welche Wirkung werden Sie durch Ihr Coaching konkret erfahren? Ihr Coaching ...

- erweitert grundsätzlich Ihre Wahrnehmung ("Tunnelblick ade") in Bezug auf die menschlichen und unternehmerischen Zusammenhänge des Coachingthemas;
- fördert Ihre Entscheidungsfähigkeit ("Ich weiß jetzt, dass ich das Richtige tue"), in Bezug auf Ihren Veränderungswunsch, den Sie mit Ihrem Thema verbinden;
- fördert Ihre Entwicklung von Handlungsalternativen ("... mir fällt ja auch Neues ein!"), mit denen Sie selbst den Herausforderungen Ihres Themas in der Zukunft begegnen;
- identifiziert Ihre Ressourcen ("guck' an, was ich alles kann"), die für die erfolgreiche Bearbeitung Ihres Themas vorhanden sind. Dazu zählen grundsätzlich die eigenen Motive, Bedürfnisse, Werte, Emotionen, Begabungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Wechselwirkung mit unternehmerischen und/oder privaten Zusammenhängen;
- fördert Ihre Entwicklung zukünftiger Erfolge ("na klar, ich bin gut ausgestattet und gewappnet"), d.h. Sie reflektieren, wie Sie sich zukünftig selbst so organisieren, dass Sie nicht nur in Ihrem aktuellen Thema, sondern auch in ähnlichen beruflichen oder privaten Situationen ohne Hilfe agieren.

Wirkungserwartung von Coaching für Sie:

- Sie entwickeln Ihr Potenzial.
- Sie nehmen neuen Kontakt mit sich auf.
- Sie nehmen Veränderungen vor.
- Sie gelangen schneller zu Entscheidungen.
- Sie gestalten Ihre Zusammenarbeit wirkungsvoller.
- Sie erweitern Ihr Verhaltensrepertoire.
- Ihre Motivation wird geweckt.
- Ihre Leistungsbereitschaft steigt.
- Sie erreichen Ihre Ziele effektiver.
- Sie stärken und sichern Ihre berufliche Kompetenz.
- Ihre persönliche Zufriedenheit wächst.

Coaching ist nicht ...

- Psychotherapie – also auch kein "Couching"
- Führungskräfte- oder Vorgesetztenersatz
- Klassische (Fach-) Beratung

Meine Kompetenz für Sie

Führungs- und Managementenerfahrung in oberen und geschäftsleitenden Funktionen verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen sowie die langjährige Tätigkeit als Executive-Coach und Executive-Coachausbilder sind ein solides Fundament, um als Begleiter individueller Veränderungsprozessen für ...

- Vorstände und Aufsichtsräte
- Geschäftsführer und Beiräte
- Obere und mittlere Führungskräfte
- Organisationseinheiten und Teams

adäquat durchzuführen

Die Coachinganlässe können vielfältig sein; hier einige Beispiele:

- Strukturänderungen in der Organisation
- Übernahme neuer Führungsaufgaben
- Teamarbeit optimieren
- Work-Life-Balance (berufliche/private Sinnkrise)
- Visionsarbeit
- Überprüfung der Lebens- und/oder Karriereplanung
- Verbesserung der Sozialen Kompetenz

Selbstwertstruktur und Motivation reflektieren und finden
Krisen und Konflikte bearbeiten und bewältigen
Abbau von Leistungs- und Motivationsblockaden
Abbau von Beziehungsstörungen
Motivationsstruktur und -impuls verbessern
Ziel- und Strategieentwicklung betreiben
Entwicklung alternativer Handlungsoptionen

Der Coachingablauf – Ihr Coachingprozess

1. Phase „Kontakt und Kontrakt“
 - 1.1 Vorstellung und Erwartung der Beteiligten
 - 1.2 Coachingablauf, Kommunikationskontext und Selbstorganisation vereinbaren
 - 1.3 Thema und Veränderungswunsch skizzieren

2. Phase „Systemische Themen- und Zielklärung“
 - 2.1 Thematischen Ist-Kontext systemisch visualisieren
 - 2.2 Ziel festlegen und Folgen reflektieren

3. Phase „Zielorientierte Ressourcenidentifikation und Reflexion“
 - 3.1 Motive, Werte und Intelligenzen zur Zielerreichung ermitteln
 - 3.2 Werte des Kommunikationskontextes ermitteln
 - 3.3 Hypothesengeleitet Ressourcen ermitteln
 - 3.4 Ressourcen aus eigenen und fremden Quellen
 - 3.5 Bisheriges Analyse- und Lösungsmuster der Selbstorganisation im thematischen Kontext
 - 3.6 Feedbacksystematik und somatische Marker etablieren

4. Phase „Handlungskompetenz im systemischen Zielkontext festlegen“
 - 4.1 Entwicklung und Entscheidung der Handlungsalternativen
 - 4.2 Handlungsabfolge festlegen (Handlungsplan)
 - 4.3 Potenzielle Probleme bei der Realisierung des Handlungsplans analysieren
 - 4.4 Ressourcen- und Handlungsplan aktualisieren
 - 4.5 Controllingmerkmale des Handlungsplans festlegen
 - 4.6 Nachhaltige Selbstorganisation sichern

5. Phase „Controlling“

- 5.1 Controlling des Handlungsplans
- 5.2 Controlling der nachhaltigen Selbstorganisation

Coachingdauer

Als Coach stehe ich Ihnen ganz- bzw. halbtägig zur Verfügung – ich arbeite systemisch, strukturiert und für Sie messbar (Ziel- bzw. Ergebnisvereinbarung). Aus meiner Erfahrung geht ein systemisch-themenzentriertes Coaching in der Regel nicht über drei ganztägige Sitzungen, bzw. sechs halbtägige Sitzungen hinaus.

Zwischen den Coachings

Nach jedem Coaching-Termin halten wir telefonischen Kontakt, damit Sie den Zwischenstand Ihres Veränderungserfolges mit mir reflektieren können.

Coachingort

Für das Coaching benötigen wir einen abgeschirmten, ruhigen Raum, der sich in Ihrem Unternehmen – oder in einem Hotel Ihrer Wahl – befindet, ausgestattet mit zwei Pinnwänden, einem Moderationskoffer, einem Flipchart und einem Overhead-Projektor.

Woran erkenne ich einen guten Coach?

- Er stellt sich in den Dienst des Klienten.
- Er legt alles offen, ist methodisch professionell, gehört keiner Sekte an, ist kein IM von irgendwem, arbeitet aus Qualitätsgründen und nimmt nicht jeden Auftrag an wegen des Honorars.
- Coaching ist eine Tätigkeit auf Zeit – der Coach muss sich durch seine Arbeit angemessen schnell überflüssig machen.

Teamcoaching

Ein Teamcoaching unterscheidet sich in der Methodik und den Coachhaltungen nicht von einem Einzelcoaching. Ein Teamcoaching ist nur zeitaufwändiger, da mehrere Personen gemeinsam einen gewollten Veränderungsprozess durchlaufen. In der Regel sollte ein Teamcoaching zeitlich immer auf 2 Tage angelegt sein.

Die Definition Team

bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren untereinander abhängigen Personen durch Arbeitsteilung zur Erreichung eines bestimmten und gemeinsamen Ergebnisses.

Wer ist in einem Unternehmen Team?

Geschäftsführung

Geschäftsleitung

Oberster Führungskreis

Führungskräfte aus einer thematischen Organisationseinheit

Projektteams

Führungskräfte und Mitarbeiter, die nach Regeln zusammenarbeiten sollen.

Typische Themen im Teamcoaching sind:

Entwicklung einer Vision

Strategieentwicklung

Geschäftsprozessentwicklungen

Konfliktlösungen

Aufgabenveränderungen im Team

neue Teamzusammensetzung

Teamauflösung

Zusammenfassung

Im Coaching werden Sie Ihr aktuelles Thema aus eigener Kraft mittels eines Coachingprozesses selber bearbeiten und lösen. Ich als Ihr Coach bin Diener des Prozesses, d.h. ich beeinflusse Sie nicht durch meine Interessen oder meine Lebenserfahrungen.

Dadurch, dass Sie das Coaching sehr bewusst erleben und den Coachingprozess dadurch erlernen, können Sie sich in einem vergleichbaren Thema in zukünftigen Kontexten bzw. Arbeitsumgebungen selber coachen.

Ich als Ihr Coach bin verschwiegen und nur Ihnen und Ihren Veränderungsinteressen verbunden. Selbstverständlich ist, dass Sie keine ungesetzlichen oder unsittlichen Veränderungsthemen mit mir bearbeiten wollen. Als Coach bin ich fest an ethische Richtlinien gebunden.



Dr. Rolf Meier

Executive Coach

Hirtenweg 33

24558 Henstedt-Ulzburg

Telefon: 04193-969650

Web: www.drmeier-coaching.de

Email: Dr.RolfMeier@drmeier-coaching.de

Martin Asmus

Coaching – entdecken Sie die Lösung in sich. Reiss Profile und Teamentwicklung

„Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“ Es ist weit über 400 Jahre her, dass Galileo Galilei diesen Satz sagte, aber seine Worte haben im Laufe der Zeit rein gar nichts von ihrer Aussagekraft verloren: Sie selbst müssen von sich und Ihrem Tun überzeugt sein.

Als klassischer Coach bin ich der Meinung, dass in meinen primären Arbeitsbereichen - Teamentwicklung, Paarberatung und beruflicher (Neu)Orientierung – nichts so gut ist, wie die richtigen Fragen an der richtigen Stelle, um dafür zu sorgen, dass Sie selbst Ihrem Ziel ein Stück näher kommen. Übrigens liegen Teamentwicklung und Paarberatung gar nicht so weit auseinander, wie man auf den ersten Blick vermuten könnte.

Wer bin ich?

Mein Name ist Martin Asmus, Jahrgang 1956 und seit mehreren Jahren als freiberuflicher Coach und Trainer tätig, mit dem Fokus auf die Bereiche Teamentwicklung und Kommunikationstraining. Darüber hinaus arbeite ich viel und gern mit Jugendlichen, wenn es unter anderem darum geht, Lebensziele zu definieren, Motivation zu finden oder berufliche Perspektiven zu entwickeln. Im privaten Bereich coache ich Einzelpersonen und Paare, wenn es z. B. darum geht, Krisen zu bewältigen oder auch in beruflichen Veränderungsprozessen.

Ich kann auf langjährige Personalverantwortung in einem großen IT-Konzern zurückblicken, in dem ich als „Service Delivery Manager“ angestellt war. Die praktische Erfahrung dieser Jahre, gepaart mit einer anschließenden sehr intensiven Coach- und Trainerausbildung, sind für mich zu einem unschätzbaren Wert geworden. Bei meiner Arbeit orientiere ich mich sehr stark an den Lehren von Professor Friedemann Schulz von Thun, bei dem ich Vorlesungen in den Bereichen „Kommunikation und Führung“ sowie „Konfliktmanagement“ besuchte. Als Reiss Profile Master entdeckte ich bei meinen Klienten immer wieder spannende Zusammenhänge zwischen dem Reiss Profile™ und den Stimmen des „Inneren Teams“ (siehe Schulz v. Thun „Miteinander

reden, Band 3: Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation“).



Kennen Sie das Reiss Profile™?

Hierbei handelt es sich um ein standardisiertes psychologisches Testverfahren, das bei den intrinsischen Lebensmotiven ansetzt, also bei den Dingen, die wir um ihrer selbst willen machen, den Antrieben, die in uns seit Geburt verankert sind. Hier schließt sich der Kreis zu dem eingangs erwähnten Zitat von Galileo Galilei. Sie werden Ihre Mitarbeiter ohne Kenntnis dieser individuellen Antriebsstrukturen nur unzureichend oder kurzfristig motivieren können. Eine langfristige Motivation erreichen Sie am besten und am nachhaltigsten dadurch, dass Sie auf deren intrinsische Motive eingehen können. So erleben wir in der Teamentwicklung immer wieder ganze Abteilungen, in denen wir zu Beginn einer Entwicklungsmaßnahme alle Kollegen/innen ein Reiss Profile™ erstellen lassen, um anschließend für sich, für die Abteilung und damit für das Unternehmen die bestmöglichen Ressourcen, d. h. das Optimum, auszuschöpfen. Selbst dann, wenn lediglich die Führungskräfte ein Reiss Profile™ von sich erstellen lassen, kann es sich ausgesprochen positiv auf Sie selbst, die Kultur im Unternehmen und damit auf Ihre Mitarbeiter auswirken. Dadurch, dass eine Führungskraft sich mit der Ausprägung ihrer eigenen Lebensmotive auseinandersetzt, sich selbst von ihrer Grundmotivation her kennen lernt, erfährt sie sehr viel über die oft gänzlich unterschiedlichen Motive von Menschen, und es wird ihr im Anschluss leichter fallen, auf gegensätzlich ausgeprägte Mitarbeiter besser eingehen zu können.

Genau deswegen lässt sich das Reiss Profile™ auch sehr effektiv in der Paarberatung oder im Einzelcoaching einsetzen. Mehr darüber erfahren Sie auf meiner Homepage.

Beispiel: Teamentwicklung

Um ihnen ein praktisches Beispiel meiner Arbeit geben zu können, möchte ich kurz auf einen Teamentwicklungsprozess eingehen: Laut Gallup Studie (März 2013) haben 24% der Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt, 61% machen Dienst nach Vorschrift und lediglich 15% haben eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber. Sinn und Zweck einer Teamentwicklung ist es, alle Mitarbeiter wieder derart abzuholen, dass ihr kreatives Leistungspotenzial dem Unternehmen optimal zur Verfügung steht und dort auch wertgeschätzt wird. Wie sie im vorherigen Absatz bereits erfahren haben, erreicht man Nachhaltigkeit speziell dann, wenn die intrinsischen Lebensmotive erfüllt sind, die man am eindeutigsten durch das erwähnte Reiss Profile™ erfährt. Eine Richtlinie kann man auch im persönlichen Gespräch erfahren. (Anm.: In einer kürzlich durchgeführten Teamentwicklung in einem Alten- und Pflegeheim wurde auf die Frage nach Zukunftswünschen von den Mitarbeitern nicht ein einziges Mal „mehr Geld“ gefordert! Die Wünsche gingen in erster Linie in Richtung mehr Anerkennung, Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Akzeptanz, etc.).

Zu Beginn stellen sich dann nach intensiver Auftragsklärung und Zieldefinition folgende Fragen: Wie können die Führungskräfte mit eingebunden werden? Welche kritischen Erfolgsfaktoren gibt es? Um diese Fragen zu klären und um die Mitarbeiter „ins Boot zu holen“, führe ich zunächst gerne mit allen Beteiligten kurze Einzelgespräche. Dabei findet man in der Regel schnelle, umfassende und ehrliche Antworten auf diese Fragen, die dann das weitere Vorgehen bestimmen. Wenn wir die Phasen einer Teamentstehung (Forming, Storming, Norming, Performing) näher betrachten, so stellen wir häufig fest, dass das Team - oder zumindest Teile des Teams - nicht aus der „Storming-Phase“ herauskommen oder durch interne Begebenheiten schnell wieder in diese zurückfallen. Teamentwicklung ist ein länger andauernder Prozess. Daher bevorzuge ich kurze Trainingseinheiten, einmal wöchentlich über mehrere Wochen. Der Vorteil gegenüber einer 2-tägigen Vollzeit-Teamentwicklung liegt auf der Hand: Es findet eine Prozessbegleitung statt, von der alle Beteiligten eingehend profitieren,

da der Übergang von der Storming- in die Normingphase und letztendlich ins Performing begleitet wird. Darüber hinaus werden Vorgehensweisen erarbeitet, die es ermöglichen, auftretende Probleme zukünftig während der „Performing-Phase“ zu klären.

Bei den Trainingseinheiten wird es dann anfänglich um Fragen gehen wie z.B.

„Wo stehen wir momentan?“

„Wo wollen wir hin?“

„Woran merken wir, dass wir da angekommen sind, wo wir hinwollen?“

Diese (oder ähnliche) Fragen setzen in der Regel ein immenses kreatives Potenzial frei und führen dazu, sich konstruktiv über Dinge auszutauschen, die sonst häufig nur in einem scheinbar nicht veränderbaren Licht gesehen werden.

Im weiteren Verlauf geht es dann ausschließlich mit dem nach vorne gerichteten Blick weiter. „Welche Highlights gibt es in meinem beruflichen Umfeld?“, „Wie würde meine perfekte berufliche Zukunft hier aussehen?“, „Welche Maßnahmen gibt es, um die Zukunft positiv zu gestalten?“ und ganz wichtig: „Was ist MEIN persönlicher Beitrag an dieser positiven Gestaltung?“ Diese und ähnliche Fragen, häufig verpackt in so effektive wie unterhaltsame Tools, bringen die Mitarbeiter in einen lösungsorientierten Dialog, der ihnen selbst die Lösung aufzeigt. Spätestens in dieser Phase, meist schon viel früher, müssen die Führungskräfte unbedingt eingebunden sein, damit die Ergebnisse tragfähig sind.

Verstehen Sie das bitte als Beispiel, wie eine Teamentwicklung ablaufen könnte. Da Teams aber so unterschiedlich und bunt sind, wie die Menschen, die in ihnen arbeiten, wird der genaue Ablauf der Maßnahme den ganz individuellen Menschen und den ganz individuellen Rahmenbedingungen angepasst, damit ein höchstes Maß an Nachhaltigkeit gewährleistet wird.

Ich freue mich auf Sie,



Martin Asmus

Coaching - Teamentwicklung - Training - Reiss-Profile™



Königsbergerweg 16
24576 Bad Bramstedt
Tel.: 04192 / 2013965
Fax: 04192 2013966
Mobil: 0151 / 20757070
Mail: martin.asmus@coachibri.de
www.coachibri.de



Mitglied im "Deutschen Verband für Coaching und Training e.V."

Aktuelles von www.coachibri.de erfahren Sie auch auf Facebook.

Ingrid Kastien

Personale Kompetenz entwickeln – berufliche Ziele erreichen

20 Jahre Coaching und Potenzialentwicklung

Coaching ist etablierter Bestandteil der Personalentwicklung. Kein großes Unternehmen verzichtet auf diese individuelle, zielgerichtete und effiziente Unterstützung ihrer Führungskräfte und Verantwortungsträger. Die Kleineren ziehen nach, insbesondere in Veränderungssituationen.

Ich gebe hier Einblick, wie ich Expertin für Coaching und Führungsberatung geworden bin, was zu meinem Erfahrungsschatz beigetragen hat und für welche Zielgruppe ich arbeite. Dem Überblick über meine favorisierten Methoden folgt eine kurze Darstellung des *Führungsfeedbacks* und mein spezielles Angebot *Potenzialdialog*.

Mein Weg zum erfolgreichen Coach

Vor über 20 Jahren habe ich begonnen, meine Beratung von Führungskräften Coaching zu nennen. Dadurch fühle ich mich vor allem Pionieren wie Dr. Wolfgang Looss und Professor Uwe Grau verbunden, deren Konzepte mich auf der Grundlage meiner systemischen Ausbildung geprägt haben. Von Anfang an war ich davon überzeugt, dass Coaching seinen Weg machen wird. Ich gehöre deshalb zu den Coaches, die Coaching zu ihrem Hauptschwerpunkt gemacht haben. Die Wurzeln für meine hohe Identifikation mit dem Thema Beratung reichen weit zurück. Während meines Studiums interessierte mich vor allem die Kommunikationssoziologie. Gleich zu Beginn meiner Beratungstätigkeit im Non-Profit-Bereich Ende der 70iger Jahre baute ich mir mit einer der ersten systemischen Familientherapie-Ausbildungen in Deutschland mein beraterisches Fundament auf. Dies in Einklang mit einer Haltung, die bis heute von einer humanistischen, lösungsorientierten Grundeinstellung und Werten wie Transparenz und Fairness geprägt ist. 1986 entdeckte ich den damals bahnbrechenden, lösungsorientierten Ansatz von Steve de Shazer und integrierte ihn in meine Beratungsarbeit. Die Möglichkeit, über eine Tätigkeit bei *md gesellschaft für management-diagnostik* in Hamburg in die Wirtschaft zu wechseln, war eine glückliche Fügung. Nach 15 Jahren im psychosozialen Bereich wollte ich meiner beruflichen Laufbahn eine andere Rich-

tung geben. Bei *md* wurde ich Profi für alle Verfahren der Potenzialanalyse mit besonderem Interesse am *Strukturierten Interview*. Zehn Jahre führte ich z.B. zusammen mit meinen *md*-Kollegen bei *AUDI* die Interviews und Assessments für Führungsnachwuchskräfte sowie Beobachtertrainings durch. Dies vermittelte mir umfangreiches Wissen darüber, wie Unternehmen „funktionieren“ und trug wesentlich zu meiner heutigen Profilierung als Coach bei.

2005 gründete ich mein eigenes Beratungsunternehmen. Ich wollte meine diagnostische Expertise stärker mit meinem Beratungsansatz kombinieren und den Akzent eindeutig auf Coaching setzen. Ein Ergebnis war das Konzept Potenzialdialog (s.u.). Bei großen Projekten kooperiere ich mit Partnern aus meinem Netzwerk.

Meine Zielgruppe

Meine Hauptzielgruppe sind Führungskräfte des mittleren Managements großer Unternehmen sowie Geschäftsführer und Bereichsleiter mittelständischer und kleiner Betriebe. Personalentwickler suchen meinen konzeptionellen Rat, insbesondere bei Restrukturierungsprojekten. Seit Jahren bin ich in den Coachpools vieler Unternehmen gelistet, z.B. bei VW und Lufthansa, teilweise auditiert. Meine Branchenerfahrung reicht von der Industrie über Mobilitätsunternehmen, Banken und Versicherungen bis hin zu Wissenschaftsinstituten, wie z.B. dem *Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung*. Eine umfangreiche Referenzliste finden Sie auf meiner Website. 20 % meiner Klienten, darunter Selbstständige und Freiberufler kommen privat, in der Regel über Empfehlung oder über die *Rauen Coach-Datenbank*.

Ablauf eines Coachings

Der Coachingprozess beginnt mit einem kostenfreien Kennenlerngespräch, in dem die Ausgangssituation und der Veränderungswunsch besprochen werden. Dabei werden die Chancen einer Zusammenarbeit ausgelotet und die Rahmenbedingungen geklärt. Die Dauer des Coachingprozesses beträgt im Durchschnitt sechs Sitzungen, die Länge der einzelnen Sequenzen und die Terminintervalle richten sich nach den Bedürfnissen des Coachees und sind abhängig vom Prozess. Bei einem Unternehmenscoaching findet meist ein erweitertes Zielgespräch mit der Personalentwicklung und /oder der vorgesetzten Führungskraft statt, manchmal auch ein Auswertungsgespräch am Ende des Coachingprozesses. Die Zusicherung absoluter

Vertraulichkeit ist neben der Dokumentation der Rahmenbedingungen Bestandteil einer Coachingvereinbarung. Meine Coachings werden zur Qualitätssicherung mit einer Evaluation abgeschlossen.*

Methoden und Interventionen im Coaching

Coaching soll Suchprozesse anregen. Coachees wünschen sich dabei zum einen die Erweiterung ihrer Möglichkeiten und Handlungsspielräume durch einen **Perspektivwechsel** zum anderen erwarten sie **Orientierung** und Komplexitätsreduzierung. Unternehmen versprechen sich von einer „Coaching-Maßnahme“ motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende, die anstehende Herausforderungen meistern. Entsprechend setze ich meine Methoden ein. Motor des Perspektivwechsels sind die bekannten systemisch-konstruktiven Fragen u.U. ergänzt durch die *MiniMax-Interventionen* von Manfred Prior. Was wird anders sein, wenn das Coaching erfolgreich beendet ist? Woran genau werden der Coachee, seine Führungskraft, seine Mitarbeitenden, seine Kunden das erkennen? etc.. Skalen und Indikatoren der Veränderung werden auf einer von mir entwickelten Grafik dokumentiert und dienen als „roter Faden“ im Coachingprozess. Sie sind Grundlage für zwischenzeitliche Resümees und zeigen an, wann das Coachingziel erreicht ist. Einige Klienten, z.B. Geschäftsführende von mittelständischen Unternehmen und Freiberufler, nutzen meine Unterstützung als Sparringspartnerin auch nach dem ersten Coachingprozess immer mal wieder gezielt zu bestimmten Fragestellungen. Wenn schon eine längere Beratungsbeziehung besteht, ist auch eine gemeinsame Reflexion per Telefoncoaching möglich. Perspektivwechsel kann auch durch ein Feedforward bewirkt werden oder durch die Frage, was das Gute am Schlechten ist. Genauso ergeben sich neue Optionen durch den Switch vom Entweder-Oder zum Sowohl-Als-Auch. Gemeinsam wird daran gearbeitet, wie eine neue Haltung erreicht und wie neues Verhalten umgesetzt werden kann, welche Ressourcen dafür vorhanden sind, welche Rahmenbedingungen entsprechend beeinflusst werden können oder müssen. Transferaufgaben helfen dem Coachee, das zu erproben und zu verankern. Um Coachees die o.g. Orientierung zu ermöglichen, setze ich häufig das Systembrett für Aufstellungen ein. Es ist immer wieder erstaunlich,

**Check-the-Coach* vom Artop Institut an der Humboldt-Universität Berlin, Dr. Th. Bachmann, A. Jansen & E. Mäthner.

welche Aha-Erlebnisse dabei entstehen. Der Chefin fällt z.B. wie Schuppen von den Augen, dass sie zu Mitarbeiter Schmidt gar keinen Draht bekommen kann, weil Mitarbeiterin Müller dazwischen steht. Ein Organigramm kann abbilden, wie der Klient in die Organisation eingebunden ist. Eine Standortbestimmung mittels einer systematischen Kompetenzeinschätzung ist ebenfalls für eine Orientierung hilfreich. Wo liegen Stärken, Schwächen und Potenziale? Welche Führungs- und Managementfähigkeiten muss der Coachee ausbauen? Die 67 Karten des *Leadership Architect* von Lombardo und Eichinger bieten z.B. eine Grundlage für eine solche Reflexion im Gespräch. Ein weitergehendes Instrument stellt der Potenzialdialog dar (s.u.). Wenn Abbildungen mehr Orientierung bieten als Worte, greife ich auf Bildkarten zurück, die innere Stimmungen symbolisieren und die helfen, Emotionen auszudrücken.

Alle Methoden sind eingebettet in einen reflektierten Beratungsprozess, der sich teils vorbereitet und gesteuert, teils intuitiv und assoziativ vollzieht. Ein Prozess, getragen von Transparenz, gleicher Augenhöhe und Wertschätzung, der Raum bietet für menschliche Begegnung, Konzentration und Inspiration.

Führungsfeedback oder 360°

Für verschiedene Unternehmen moderiere ich regelmäßig Führungsfeedbacks. Dieses Instrument – die meisten Firmen haben ihr eigenes Tool – schätze ich sehr, weil es sowohl Diagnostik beinhaltet, als auch den Beratungsgedanken und die persönliche Entwicklung im Beruf in den Vordergrund stellt.

Der Potenzialdialog – mein spezielles Angebot

Mit dem Potenzialdialog lassen sich Mitarbeiterpotenziale und Talente durch einen gleichberechtigten Dialog entdecken. Dieses kompakte Potenzialanalyse-Verfahren besteht aus einer Selbsteinschätzung, einem halbstrukturierten Interview ergänzt durch den wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitsfragebogen *BIP Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* von Dr. Rüdiger Hossiep und M. Paschen. Der Potenzialdialog kann entweder individuell im Rahmen von Coaching oder als Element eines Screenings eingesetzt werden. In Unternehmen führe ich Potenzialdialoge im Tandem mit einem internen Personalentwickler oder mit einer externen Netzwerkpartnerin durch (Mehraugenprinzip). Der Potenzialdialog zeichnet sich durch eine hohe Transparenz und durch die diagnos-

tische Mitwirkung des Teilnehmers aus und stellt deshalb eine neue Qualität in der Personaldiagnostik und Personalentwicklung dar. Näheres erfahren Sie in meinem Webartikel unter www.potenzialdialog.de. Wenn es vorrangig darum geht, die Muster der eigenen beruflichen Entwicklung zu erkennen, arbeite ich mit dem *Karriereanker* von Edgar H. Schein.

Coaching als kreativer Prozess

Jenseits aller Methoden sind es oft intuitive Interventionen, von denen meine Kunden im Coaching profitieren. Interventionen, die für ihren Erkenntnisprozess, ihre Entwicklung und ihre Balance wertvoll und weiterbringend sind, die entlasten und Mut machen. Wie in der künstlerischen Arbeit entsteht auch im Prozess des Coachings etwas Neues. Der Coachee hat am Ende für sich Spielräume und Lösungen geschaffen, die zuvor nicht sichtbar waren und die er oder sie jetzt nutzen kann.



Foto: Sonja K. Sancken

coachingkastien
ingrid kastien | dipl. soziologin

blumenthaler str. 29 | 28790 schwanewede
fon 0 42 09-6 86 60 | fax 0 42 09-6 86 61
kontakt@coachingkastien.de | www.coachingkastien.de

personale Kompetenz entwickeln – **berufliche Ziele erreichen**

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 harmonieren, 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. .



© Oliver Heitz

Was mögen Führungskräfte mit Pferden zu tun haben? Sie nehmen Ihre Mitarbeiter an die Kandare, bringen ihren Außendienst auf Trab und halten sich gegenseitig die Steigbügel. Die Begriffe aus dem Pferdesport kennt man in ähnlichen Redewendungen in der deutschen Umgangssprache.
Aber können Führungskräfte im Coaching auch von Pferden lernen?

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



© Oliver Heitz

Die Autorin



© Christian Wyrwa

Swanette Kuntze ist zertifizierter Business Coach sowie Equine Assisted Trainer. Sie unterstützt seit über 15 Jahren Menschen in Ihrer persönlichen Entwicklung.

Unternehmerin

- seit 2003 Inhaberin – *PetsEducatingPeople*
- seit 2011 Inhaberin - KCC - Kuntze|Consulting|&|Coaching
- seit 2010 Leitung des EQPferd e.V.– Verein zur **Entwicklung** von **Qualitätskriterien** und **Standards** für **PFERDe**gestützte Personalentwicklungsmaßnahmen, Trainingskonzepte und Fortbildungen.
- akkreditiert Fachberaterin im Rahmen des ESF-Förderprogramms <UnternehmensWert: Mensch> für die Bereiche "Personalführung" und "Gesundheit".

Qualifikationen

- Diplom-Ingenieurin, Schwerpunkt "Chemische Umwelttechnologie"
- Tätigkeit als Beratende Ingenieurin freie Mitarbeiterin bei einer Hannoveraner Unternehmensberatung für Organisationstransformation und Personalentwicklung

Weiterbildungen

- zertifizierter Business-Coach, Leibniz Universität Hannover
- zertifizierter wingwave®-Coach, Wingwave-Akademie, Berlin

- zertifizierter Arbeitsbewältigungs-Coach®, Hannover, Alexander Frevel, Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel
- NLP-Practitioner (DVNLP), NLP-Coaching Ausbildungsinstitut Kassel
- Sachkunde „Pferdehaltung und Transportbefähigung gem. EG VO 1/2005“, Kölner Pferdeakademie
- Fortbildung „Coyote Mentoring, “ Umweltbildung Bremen, Albstadt
- seit 2003 zahlreiche Weiterbildungen in der Tiergestützten Persönlichkeitsentwicklung und Pädagogik sowie im Tiertraining
- Weiterbildung Kolleg "Humanökologie"

Swanette Kuntze ist **Mitglied** im

- DCV – Deutscher Coaching Verband e.V.
- GSA – German Speakers Association e.V.
- CKM Cirkel – Verein zur Förderung der Organisations- und Führungskompetenz in Institutionen des Gesundheitswesens e.V.

Kontakt

PetsEducatingPeople

Swanette Kuntze

Jägerheide 22

29352 Großmoor

Telefon: 05085-956505

Email: s.kuntze@PAPD.de

URL: www.PAPD.de

Dr. Claudia M. König

Bilder sagen mehr als 1000 Worte: Systembrett und audiovisuelle Medien

„Du kannst niemanden etwas lehren.

Du kannst ihm nur beibringen es selbst zu entdecken.

Galileo Galilei

- Erhalten Sie Einblick in die Arbeit mit dem Systembrett,
- erfahren Sie, was Videocoaching ist, und wie es angewendet wird und
- erhalten Sie Informationen zum Ablauf eines Coachings.

„...dabei waren die Mitarbeiter am Anfang, als dieser Bereich neu gestaltet wurde, so motiviert. Die hatten alle Energie, etwas zu verändern. Ja, sicher ist da einiges schief gelaufen, vor meiner Zeit... und heute... der Krankenstand ist hoch, wir sind innerhalb eines Jahres im Bereich von 12 auf 22 Mitarbeiter gewachsen... und ich...bin mit meinem Latein am Ende...!“ (eine Führungskraft Dezember 2013)

In der Regel sind es die konkreten Anlässe, die Führungskräfte dazu bewegt, mit mir Kontakt aufzunehmen und kurzfristig eine „Auszeit“ in den oft dicht gedrängten Alltag einzuplanen, um sich konsequent den häufig auch unliebsamen Themen zu widmen.

Systembrett

Das Coaching auf dem „Brett“ ist eine Methode, die aus dem systemisch-konstruktivistischen Beratungskontext entwickelt wurde und eine effektive Möglichkeit darstellt, die aktuelle Situation mit unterschiedlichen Materialien zu konstruieren und sich diesem Konstrukt dann aus unterschiedlichen Perspektiven zu nähern.

Auf dem Brett wird (re)konstruiert. Der Konstruktionsprozess entspringt der Wahrnehmung des Kunden*, so wie er seine Umwelt erlebt. Der Kunde stellt seine Situation dar und erhält damit die Möglichkeit,

* die im Beitrag gewählte maskuline Schreibweise ist der besseren Lesbarkeit geschuldet- zweifellos sind alle Geschlechter angesprochen

wiederum Beobachter seiner Wirklichkeit zu werden – und nicht nur er, sondern er teilt seine Perspektive der von ihm erlebten Situation mit mir als Coach. Durch die Rekonstruktion seines Erlebens erhält der Kunde im Weiteren einen Eindruck, wie andere seine (zu dem Zeitpunkt des Aufstellens direkte Umwelt)-Situation erleben. Auf diesem Brett können Wirklichkeiten verstanden und gestellt und ab- oder umgebaut werden, um sich greifbare Lösungen als Konstrukteur seines Prozesses zu bauen.



Abb.1: So war´s...



...das ist die Ist-Situation...



...so soll´s werden

Wie funktioniert´s?

Experten treffen sich. Prinzipiell gehe ich davon aus, dass sich zwei – und im Rahmen einer Coachinggruppe mehrere – Experten treffen. Ich als Coach bin Experte für den ziel- und lösungsorientierten Umgang mit dem Anliegen/ Problem und setze meine Fachkompetenz ein, während der Kunde für seine Situation, für seinen spezifischen Kontext der Experte ist. Coach und Kunde bilden also ein System, das darauf ausgerichtet ist, problemlösend zu agieren und insbesondere das Handlungsrepertoire des Kunden zu erweitern. Im genannten Fall lasse ich den Kunden die wahrgenommene Ist-Situation mit unterschiedlichen

Materialien aufstellen, dabei ist es für mich nicht zwingend erforderlich, zu viel über den Kontext zu wissen. Im ersten Schritt konzentrieren wir uns auf die augenblicklich erlebte Situation und eruieren diese durch von mir gezielt gestellte Fragen.

Eine aktive Hinführung in die Anfänge, die der Kunde in seiner Position erlebt, führt zu einem nächsten Schritt: Es werden Ressourcen, die in der Vergangenheit wirkten, aktualisiert. Dies geschieht durch eine nächste Aufstellung, auf einem weiteren Systembrett, um die Ressourcen deutlich sichtbar zu gestalten, respektive sich das erinnerte Bild deutlich vor Augen zu führen. Nach intensiver Reflexion, die wiederum mit intensiven Fragen und Themen einhergeht, folgt eine nächste Intervention: Das aktive Umgestalten, respektive das Ausprobieren möglicher und „unmöglicher“ Konstellationen der gegenwärtigen Situation mit dem Wissen um die deutlich sichtbaren Ressourcen auf dem Brett der Vergangenheit. In dieser Phase bietet es sich an, dass der Coach durch Veränderung der Aufstellung direkt auf dem Brett Impulse setzt, beispielsweise Figuren versetzt und damit seine Wahrnehmungen baut, die durch die Schilderungen des Kunden entstanden sind und sensibel nachfragt, was sich dann in dem Kunden bewegt, ob das Optionen wären...

Das gemeinsame Gestalten, das Finden einer passenden Konstruktion durch paradoxe Intervention und passende Fragen unterstützen den Kunden in seiner Leistung die Perspektive zu wechseln und Lösungen zu konstruieren. Mehr zum Thema: Systembrett im Coaching finden Sie in:

König, C. „Das Systembrett im Führungskräfte-Coaching“ in: Laske et.al, Handbuch PersonalEntwickeln.145. Erg. Lief. Wolters Kluwer. (2010)

Videocoaching

Eine sehr effektive und nachhaltige Methode (eine Evaluation 2012 bestätigt wiederholt die Nachhaltigkeit) ist das Coaching mit dem Medium Video. Diese theoretisch fundierte und spezifische Herangehensweise entwickelte ich im Rahmen meiner Dissertation. Aus dem empirischen Teil der Arbeit erfolgte die Entwicklung des Videocoachings für Führungskräfte. Im Fokus steht der reale kommunikative Alltag einer Führungskraft. Basis bilden die Erkenntnisse der frühen Kommunikationsforschung, die die Bedeutsamkeit der nonverbalen Kommunikation im Zusammenspiel mit der verbalen Kommunikation hervorheben.

Beachtenswert ist, dass der nonverbale Anteil in der Kommunikation um ein Vielfaches höher liegt als der verbale – das Verhältnis beträgt 80 % zu 20 %. Wesentlich an dieser Erkenntnis ist, dass sich der weitaus größere Anteil der Kommunikation, die nonverbale, unserem Bewusstsein entzieht und erwiesenermaßen Wirkung im Umfeld hinterlässt.

Damit das Zusammentreffen mit Mitarbeitenden, Kollegen, Kunden etc. gelingt, sind unterschiedliche Faktoren verantwortlich, die, die nachfolgende Grafik verdeutlicht:

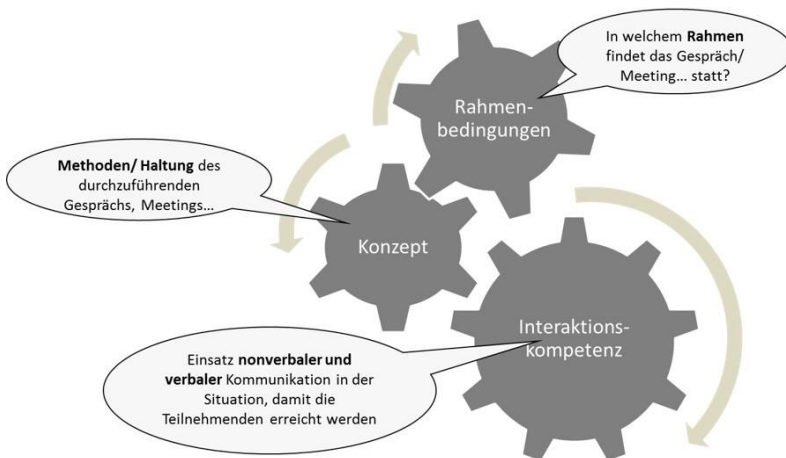


Abb.2: Bezugsrahmen des Videofeedbacks

Wie funktioniert´s?

Kurze Videosequenzen werden im beruflichen Umfeld der Führungskraft, in dem sie maßgeblich kommunikativ aktiv ist, in situ aufgezeichnet, beispielsweise können das Mitarbeitergespräche, Meetings etc. sein. Eine Voranalyse dient der konkreten Vorbereitung, in dem die Filmsequenz auf Grundlage der im Vorfeld erarbeiteten Fragestellungen resp. Anliegen durchforstet wird, um Sequenzen zu sichten, die Antworten auf Fragestellungen zeigen. In einer zeitnah gestalteten Videofeedbacksitzung schauen sich Coach und Kunde gemeinsam das eigene (interaktive) Verhalten wie in einem Spiegel an und reflektieren sowohl das kommunikative Verhalten, als auch

methodische Aspekte, um in einem nächsten Schritt, alternatives Handlungsrepertoire, orientiert an den persönlichen Zielen, zu erarbeiten.

Häufig gestellte Fragen:

Was denken meine Mitarbeitenden/ Kollegen?

Seit 2001 begleite ich Führungskräfte mit unterschiedlicher Verantwortung in unterschiedlichen Unternehmen mit der Videokamera. In der 2012 stattgefundenen Evaluation des Coachingansatzes mit 45 Führungskräften wurde deutlich, sobald die Führungskräfte das Thema Coaching offen kommunizierten, erlebten sie ihre Mitarbeitenden offen und neugierig für die Maßnahme.

Was ist mit dem Datenschutz?

Die Videoaufnahmen werden nach der Coaching-Maßnahme von mir vernichtet.

Bin ich, respektive die Mitarbeitenden/ Kollegen... um mich herum, nicht zu künstlich und kann an der Stelle überhaupt eine reale Situation aufgezeichnet werden?

Führungskräfte teilen mit, dass sie die Videokamera vergessen, aufgrund der Anforderungen, die ein normales (automatisiertes) Verhalten fordern. Nehmen wir an, Sie zeigen tatsächlich ein „anderes“ Verhalten. Herzlich Willkommen, denn dann können Sie anhand nonverbaler Signale erkennen, wie sich Ihr Gegenüber mit Ihrem Kommunikationsverhalten gebärdet. Ob Sie „ankommen“ oder ob Sie auf Ablehnung stoßen.

Mehr zum Thema: Videocoaching finden Sie in:

König, C. „Coaching on the job mit Audiovisuellem Feedback“ in: Laske et.al, Handbuch PersonalEntwickeln.135. Erg. Lief. Wolters Kluwer. (2009)



Dr. Claudia M. König, Erziehungs- und Kommunikationswissenschaftlerin, Coach (DBVC zertifiziert), Video-Interaktionstrainerin, Büro für Coaching, Strategische Personalberatung und Wissenschaftliche Projekte in Hannover und Aachen, Einzel- und Gruppencoaching für Fach- und Führungskräfte, Führungskräfteentwicklung, Beratung für Strategische Personalentwicklung in Profit und Non-Profit-Organisationen, Hochschuldidaktische Projekte

Kontakt:

Telefon: 0160-96845094

koenig@coaching-koenig.com

<http://www.coaching-koenig.com>



Christiane Grabow

Die neue Generation Coaching: face to face und online

Unternehmen operieren global, Führungskräfte sind zunehmend mobil. Die Komplexität nimmt zu und Zeit wird knapp. Anlass zum Umdenken und für neue Formate im Coaching.

Coachingschwerpunkt

Coaching von Führungskräften im mittleren und oberen Management

Themenschwerpunkte

- Führungskompetenz: Wie gehe ich mit mir und anderen um?
- Standort- und Ressourcenanalyse: Wer bin ich, und was kann ich?
- Strategieentwicklung: Was will ich, und wie komme ich da hin?

Was gewinnen Sie mit mir als Coach?

- Meine Klienten entwickeln und prüfen ihre Lösungen in dreidimensionalen Simulationen.
- Ich verkürze das Coaching auf die Hälfte der üblichen Zeit.
- Meine Klienten setzen Erkenntnisse motiviert und selbstsicher um.
- Ich coache face to face oder on distance in gleicher Qualität.

Wie geht das?

Ich wende ein Verfahren an, in dem der Klient – einer Schachpartie ähnlich – seine Sicht auf das Thema mit abstrakten Skulpturen auf einer Art Spielbrett aufstellt. Mit dieser dreidimensionalen Darstellung konfrontiert, kontert der Coach mit Fragen und löst damit „Spielzüge“ des Klienten aus. Über fortgesetzte Frage-Impulse stößt der Coach weitere Veränderungen an, mit denen sich der Klient einer optimierten Konstellation nähert. So entwickelt der Klient die entscheidenden Schritte zur Lösung seines Eingangsproblems bis hin zum Zielbild. Die abschließende Wort-Bild-Dokumentation hilft dem Klienten beim Transfer.

Das von mir entwickelte Management-Tool LPScoocoon[®] setze ich als physisches Set ein und/oder als 3D-Software im Distance-Coaching.



**LPScoocoon[®] im Einsatz face to face und online
über die weltweit einzigartige 3D-Software**

Vorteile der Methode für Führungskraft und Unternehmen

- Der Klient handelt auf Probe und hat damit bereits den wichtigsten Schritt in die Umsetzung getan.
- Der Klient entwickelt seine Lösungsstrategie selbst und akzeptiert daher das Ergebnis als sein eigenes.
- Der Klient ist emotional engagiert und damit motiviert zu handeln.

Qualitäts-Plus dieses Coachings

- Ich folge dem „Kopfkino“ des Klienten und vermeide Missverständnisse.
- Ich erfahre und arbeite auch mit Dingen aus dem unbewussten Bereich des Klienten.
- Ich lasse dem Klienten die Handlungsautonomie und stärke darüber dessen Vertrauen in sich selbst.

Zeitaufwand

1 bis 4 Stunden pro Sitzung als einmalige Interaktion oder mehrere Sitzungen als Prozessbegleitung. Ein Coachingprozess umfasst meistens 10 Stunden in der Aufteilung 4+3+3 Stunden. Wünschenswert: 1 Stunde nach ½ Jahr zur Sicherung der Nachhaltigkeit.

Sprache

Deutsch, Englisch

Coach

Christiane Grabow, Jahrgang 1952. Seit 1998 systemischer Business-Coach und Inhaberin von *world wide coach* und *CSG Medien*, seit 2008 Coach-Ausbilderin. Meine Wurzeln liegen in einem pädagogisch-psychologischen Studium mit vierzig Jahren Praxis in Ausbildung und Lehre. Nach wechselnden Aufgaben – zum Teil im Ausland – und vielen Jahren als Unternehmerin stehe ich für Veränderung und baue auf Lernen durch persönliches Erleben und eigene Erfahrung.



Christiane Grabow

world wide coach
Coaching **der neuen Generation**

Große Venedig 22
31134 Hildesheim
phone: +49 (0)5121 - 29 42 499
mobile: +49 (0)171 - 685 52 53
e-mail: cg@world-wide-coach.de
<http://www.world-wide-coach.de>
<http://www.LPScocoon.de>
<http://www.csg-medien.de>

Holger Zieseimer

Coaching zur Weiterentwicklung von Persönlichkeit und Führungskraft

Management-Methoden haben nur relativ wenig Einfluß auf den Erfolg oder Misserfolg von Führungskräften. Erfolgreiche Führungskräfte führen unterschiedlich. Das ist meine Erfahrung. Erfolgreiche Führungskräfte führen auf Ihre eigene Art und Weise. Sie führen Sie authentisch.

Authentizität und Führungskraft haben immer etwas mit uns ganz persönlich zu tun

Es geht darum, die eigene, ganz individuelle Art und Weise zu stärken, in unserem Leben und als Führungskraft erfolgreich zu sein. Coaching unterstützt dabei, diesen eigenen, authentischen Weg zu finden und zu gehen.

Persönlichkeit und Führungskraft kann uns niemand geben, wir können sie nur selbst entwickeln. Ein Coachingprozess gibt auf diesem Weg wertvolle Impulse und ermöglicht neue Einsichten zu aktuellen und grundsätzlichen Fragestellungen.

Ohne die richtigen Fragen laufen wir Gefahr, die falschen Weichen zu stellen

Das Dringende schaut immer nur auf den nächsten Augenblick. Coaching bietet die Möglichkeit, über Fragen nachzudenken, für die in der Geschäftigkeit und Dringlichkeit des Alltags oft keine Zeit bleibt. Dies sind häufig genau die Fragen, die für uns tatsächlich wichtig sind, für unser Fortkommen als Mensch genauso wie als Führungskraft im Beruf.

Coaching ist dabei häufig kommunikative Klärungsarbeit vor dem Hintergrund komplexer, i.d.R. zwischenmenschlicher Aufgabenstellungen, die eine individuelle Entwicklung in Gang setzt.

Es ist ein persönlicher Reflexions- und Lernprozess, der auch dabei unterstützt, konkret anstehende Herausforderungen zufriedener, erfolgreicher und emotional weniger belastend zu bewältigen.

Meine Schwerpunkte im Coaching

- **Leadership Coaching:** Sparring im Tagesgeschäft, Führungskraft entwickeln, Veränderungen umsetzen, schwierige Gespräche führen, Konflikte klären etc.
- **Personal Coaching:** persönliche Veränderungs- und Entwicklungsthemen bearbeiten, Selbstmanagement (weiter-)entwickeln, Kommunikation verbessern, belastende Muster und Dynamiken überwinden, Führungswechsel gestalten, etc.
- **Team Coaching:** Team-Feedback, Konfliktmoderation, Team-Performance, Neuausrichtung von Teams, etc.
- **Business Coaching:** Klarheit und Sicherheit bei anstehenden Businessentscheidungen, Strategie, Change etc.

Es geht darum, die eigene Persönlichkeit zu managen, nicht die Zeit



Im Coaching reflektieren und stärken Sie die Quellen Ihrer Persönlichkeit und setzen sich mit anspruchsvollen Führungs- und/oder Lebenssituationen auseinander. Dabei spielen alle Bereiche der Persönlichkeit eine Rolle.

Nur wenn Körper, Verstand, Seele und Gefühl in die gleiche Richtung arbeiten, haben wir unsere volle Lebensenergie zur Verfügung. Hierzu kann Coaching einen Beitrag leisten.

Coaching von Persönlichkeit und Führungskraft wirkt nach innen und nach außen.

Es hilft:

nach innen

- persönliche Orientierung zu gewinnen
- klar zu denken
- besser mit Stress umzugehen
- auf das Wesentliche zu fokussieren

- Belastungsfähigkeit und Flexibilität zu erhöhen
- Energie und Widerstandskraft zu stärken
- die eigene Gesundheit zu erhalten

nach außen

- Souveränität und Selbstwirksamkeit zu stärken
- klug zu entscheiden
- Wirksam zu führen
- Umsetzungsstärke zu erhöhen
- Beziehungs- und Kontaktqualität auszubauen
- Kommunikation und Wahrnehmung zu verbessern
- die eigene energetische Präsenz zu erhöhen

Nach einer ersten Orientierungsphase werden die Themen und Ziele des Coachings umfassend geklärt. Das Vorgehen und die Methodenauswahl richten sich dann nach den Themen und der Passung zum Coachee.

Was mich als Person ausmacht

- Interesse an Menschen
- Vertraulichkeit und Wertschätzung
- gesundes Einfühlungsvermögen
- Lebenserfahrung als Mensch in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen
- Kontexterfahrung als Führungskraft, Niederlassungsleiter und Change Manager
- Linien- und Projekterfahrung in Konzernstrukturen und inhabergeführten Unternehmen
- Langjährige Erfahrung als Moderator, Prozessbegleiter, Coach und Trainer
- Branchenerfahrung in Handel, Dienstleistung und Industrie



Holger Ziesemer (Goll Consulting GmbH)

9 Jahre Führungserfahrung

14 Jahre Coaching, Moderation, Training



Kontakt:

Tel.: +49-228-32 966 40
Mobil: +49-151-216 230 50
Standort: 31303 Burgdorf (Hannover), Schmiedestrasse 31
eMail: hz@goll.de
Web: www.goll.de

Aus- und Weiterbildung

- Systemisches Coaching, Tennebø & Partners AS, Norway
- Systemaufstellungen, IGTV und Dr. F. Aszländer
- Karrierecoaching und berufliche Neuorientierung, Mühlenhoff Gruppe
- Studium Wirtschaftswissenschaften Univ. Münster/Hannover, Dipl.Ök.

Zusatzqualifikation

- Achtsamkeit/Meditation/MBSR, Williges Jäger u.a.
- Psychodynamik und Autonomie nach F. Ruppert
- Persönliche Wirkung und Präsenz, Wolfgang Lüchtrath
- Moderation von Gruppen, Metaplan
- Moderationstechniken, SysTeam
- Training für Führungskräfte, Goll Consulting
- Regelmäßige Supervision

Dr. Martina Obrock

Hören - Verstehen - Handeln

Denken Sie über Coaching nach? Für sich, Ihr Team, dessen Führungskräfte?

Denken Sie über Organisationsentwicklung nach? Sie suchen eine externe Fachkraft mit solidem Beratungs-Know-How? Sie suchen einen Dienstleister, um die Arbeitsabläufe in ihrem Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten?

Sie können z.B. von Coaching profitieren, wenn

- Ihr Betriebsklima schon besser war
- Sie sich Konfliktcoaching wünschen
- Probleme in Projekten und Abteilungen entstehen
- die Motivation nachlässt
- Beförderung bevorsteht
- die sozialen Kompetenzen ausbaufähig sind
- Sie Stress reduzieren und Ihre Gesundheit stärken wollen.

Coaching und Organisationsentwicklung federn den Prozess ab, wenn

- in Familienunternehmen die Nachfolge zu planen ist
- Fusionen sinnvoll oder unumgänglich sind
- Hierarchien verschlankt werden
- Firmenstandorte wechseln
- Sie immer wieder in Zeitdruck geraten und Überstunden nicht aufhören
- die Kommunikation unterbrochen und nicht mehr zielführend ist
- eine neue Firma gegründet wird
- Ihnen alles über den Kopf wächst
- Sie Privat- und Berufsleben in Einklang bringen möchten
- die Work-Life-Balance untersucht und austariert werden soll
- allgemeiner Finanzdruck zu schaffen macht
- Entscheidungskompetenz fehlt
- Suchttendenzen auftauchen
- Mobbing im Unternehmen grassiert
- Integration von MitarbeiterInnen unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds stagniert

- Sie als Frau eigene Leistungen geringer honoriert finden als die von Kollegen
- Führungskräfte erfahren, dass ihre Anweisungen unterlaufen werden
- Sie verändern wollen und den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen
- die Prioritäten nicht klar sind, weil auch der Chef keine hat
- Sie sich mehr Arbeitszufriedenheit wünschen
- Angestellte sich nicht mit ihrer Organisation identifizieren können
- Sie betriebliche Gesundheitsförderung implementieren wollen
- Sie Probleme haben, den richtigen Ton zu treffen
- Ihr Unternehmen eine hohe Personalfuktuation aufweist
- Sie den hohen Krankenstand senken möchten
- Burn-Out vorbeugen wollen
- Psychische Belastungen Einzelner die gesamte Institution überfordern.

Diese und unzählige andere Fragen sind Ausgangspunkte professionellen Coachings, durch das Sie sich individuelle Unterstützung holen können.

Antworten werden in Einzel- und Gruppencoachings gesucht und gefunden. Meine Verschwiegenheit versichere ich Ihnen gern schriftlich, die Kosten richten sich nach Art und Umfang des Angebotes. Absprachen über Dauer, Zeit und Anzahl der Sitzungen und deren Zielsetzungen werden vertraglich vereinbart. Es gibt Kurzzeit- und Langzeitcoachings.

Damit sind Sie auf der sicheren Seite, und ich bin es auch.

Sie befürchten, dass ich mich in Ihrer Branche nicht auskenne oder mir Ihr spezifisches Branchenvokabular fremd wäre?

Das trifft möglicherweise zu. Natürlich bleiben Sie der Experte/die Expertin in Ihrem jeweiligen Fachgebiet. Der „Blick von außen“ ist aber befreiend, wenn eine neue Betrachtungsweise der Gesamtlage zu finden und die eigene Perspektive zu wechseln ist.

Sie denken, in Ihrem Fall hilft nur eine bestimmte Methode?

Die Forschungsergebnisse beweisen: Das trifft nicht zu. Erfolgreiche Beratungsprozesse unterliegen anderen Determinanten und Erfolgskriterien.

Sie bezweifeln den Sinn von Coaching, denken an Scharlatane oder haben schlechte Erfahrungen damit gemacht?

Das gibt es leider – aber Sie werden schnell erfahren, wann Sie Ihrem Eindruck trauen können. Vergleichen Sie. Auch gute Ärzte finden sich selten sofort, und wer für andere nicht „der Richtige“ ist, kann es für Sie sein.

Erweitern Sie Ihr Verhaltensspektrum und Ihren Methodenspielraum, suchen Sie neue Perspektiven, verbessern Sie Ihre soziale Kompetenz, fördern Sie Teamarbeit und Kommunikation, lösen Sie Konflikte, um wirksamere Ergebnisse und Arbeitsabläufe zu gewinnen, geben Sie Rückmeldung, finden Sie Ihren Führungsstil und behalten Sie Respekt im Umgang mit Macht: Finden Sie Ihr persönliches Maß.

Betrachten und untersuchen Sie Ihre Arbeitssituation, um Ihre Zufriedenheit wieder zu finden. Klären Sie die Problemlage, um die Ziele neu zu definieren und praktikablere Bewältigungs- und Copingstrategien zu finden.

Ohne professionelle Unterstützung wird es oft schwierig und alles bleibt, wie es ist. Das darf sein, das ist Ihr Recht. Wenn Sie aber neugierig geworden sind: Rufen Sie an oder mailen Sie mir. Der erste Termin ist unverbindlich.

Ich freue mich, Sie kennen zu lernen und IHRE Fragen zu hören.

Ablauf

Kontaktaufnahme

Erstgespräch und Kontrakt

Arbeitsphase (Situationsanalyse Ist und Soll, Zwischenbilanz)

Abschlussgespräch (Überprüfung der Zieldefinition, Resümee)

Methoden und Tools

Repertoire an Methodenvielfalt aus unterschiedlichen Schulen
Systemischer Ansatz (Mailänder Schule), Personenzentrierter Ansatz (Rogers), Lösungsorientierter Ansatz (de Shazer), Rollenanalyse, Inszenierungstechnik (Kreativitätsarbeit), biografische Reflexionsarbeit, Externalisierungstechniken, Kompetenzanalyse

Philosophischer Hintergrund

Humanistische Psychologie, Moderne Psychoanalyse, Tiefenpsychologie

Mitgliedschaften

DBVC (Associate Coach), Deutscher Bundesverband für Coaching
Coach-Datenbank
Rauen-Datenbank
DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision
DPTV, Deutscher Psychotherapeutenverband
PTK NRW, Psychotherapeutenkammer NRW
KVWL, Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe

Aus meiner Vita

Psychodynamisches Coaching und Organisationsentwicklung
am Institut Psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement Düsseldorf
Supervisorin
Promotion Universität Osnabrück
Fachpublikationen
Aufbau berufspolitischer Gremien
Qualitätsmanagement
Gruppenpsychotherapeutin
Niedergelassene Psychotherapeutin
Ärztliche Fachkunde im Richtlinienverfahren
Tiefenpsychologisch Fundierte Psychotherapie
Approbation

Führungserfahrung im Non-Profit-Bereich
Ständige 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

Christa Blume

Praxisbeispiel Teambuilding/Teamentwicklung

“... es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.” (Goethe)

Das Leben hat mich gelehrt, Krisen als Chancen zu begreifen, die Blickrichtung zu wechseln, Neues auszuprobieren mit der Erkenntnis, dass Schlimmes nur besser werden und ich gewinnen und verlieren kann, wenn ich etwas probiere, aber bereits verloren habe, wenn ich es nicht tue.

Ich war selbstständig als Karriereberaterin tätig und arbeite seit 1998 in Zielgruppenprojekten, die letzten Jahre in Teamleiterfunktion mit engem Bezug zu den Teilnehmern. Im Rahmen dieser Tätigkeiten konzipiere ich unterschiedliche Seminarreihen, so z. B. Motivationstraining, berufliche Orientierung, Selbstpräsentation, Teamfindung und Klausurtag (die der Zielbestimmung und Abstimmungen von Teams dienen) und führe diese auch erfolgreich durch. Ich bin fest eingebunden in die stattfindenden Coachings, sodass Einzel- und Gruppencoachings ebenfalls zu meiner Berufstätigkeit gehören.

Coaching hört und liest man überall. Doch was heißt Coaching? Für wen kommt Coaching infrage?

Coaching heißt für mich, Menschen dabei zu unterstützen, ihren Weg zu ihrem Ziel zu finden. Mit welchen Anliegen kommen Menschen zu einem Coach? Manchmal ist es einfach ein "sich nicht mehr wohl in seiner Haut fühlen", es sind unzufriedene persönliche oder berufliche Situationen, konkrete Problemlagen, Überforderungen oder ein "Nicht mehr weiter wissen", was Menschen veranlasst, sich Unterstützung zu suchen.

Nach der Annahme "Jeder trägt die Lösung in sich" habe ich als Coach den Auftrag, meinen Klienten (Coachee) die Möglichkeiten zu eröffnen, damit sie ihre Klärung auch finden.

Aber nicht nur Einzelpersonen, auch Arbeitsgruppen, Teams kommen zum Coaching, bzw. oftmals geht der Coach in Teams, um ein gemeinsames, besseres und somit zielführenderes Miteinander zu unterstützen.

Coaching ist für jedermann geeignet: Privatpersonen, Arbeitssuchende, Arbeitende auf allen Hierarchieebenen als Einzelperson oder in Teams/Gruppen.

Für mich gilt immer das erste unverbindliche und kostenfreie Orientierungsgespräch. Coaching ist Vertrauenssache und so sollten beide Seiten die Möglichkeit erhalten, sich kennenzulernen.
Grundsätzlicher Ablauf:



Heute wird der Teamarbeit immer mehr Bedeutung beigemessen – und das ist auch richtig so. Mehrere Menschen mit unterschiedlicher Qualifikation, individuellen Stärken, Erfahrungen und Ideen bilden ein Team und sind für den Erfolg gemeinsam verantwortlich. Sie können einander bereichern und neue Wege finden, die zum Erfolg führen. Doch was in der Theorie so einfach und logisch scheint, sieht leider in der Praxis oftmals anders aus. Da geht es um den eigenen Erfolg, um Konkurrenz, um das sich hervorheben usw. Der Teamgedanke: viel gesprochen, doch selten gelebt. Als Coach kann ich die Aufgabe des Teambuildings übernehmen. Was gehört dazu? Meine Herangehensweise ist folgende:

1. Unverbindliches Kennenlernen

Das Team selbst oder der Vorgesetzte stellen eine Anfrage. Im Fall des Vorgesetzten lasse ich mir von diesem die Zielstellung für das Team nennen, verschaffe mir ein genaues Bild der Erwartungen des Unternehmens an das Team. Danach gehe ich in das Team und kläre die Rollen. Das heißt: Was tue ich als Coach – was wird von den Teammitgliedern

erwartet? Unbedingte Freiwilligkeit und Bereitschaft mitzuarbeiten sind eine Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Teambuildings. Ich lasse mir die Situation schildern.

2. Zielklärung

Ich starte mit einer Erwartungsabfrage im Team. Im Bedarfsfall führe ich zusätzlich mit jedem Teammitarbeiter ein Einzelgespräch. Das hängt davon ab, ob sich bereits Konflikte entwickelt haben oder nicht. Nachdem ich ein genaues Bild des Teams und der bisherigen Arbeitsweise und Zusammenarbeit gewonnen habe, passe ich mein Konzept an die Situation an. Wir legen den zeitlichen Umfang fest, klären nochmals die Erwartungen und Wünsche.

3. Aktive Phase: Start der Teamentwicklung

Es gibt eine Flut von praktikablen Übungen; ich stelle diese zusammen, wenn ich mir einen Überblick der Situation verschafft habe. Bestandteile sind jedoch immer Abfragen und aktive Teamübungen.

Kartenabfragen können auf der reinen Arbeitsebene z.B. sein: "Was kann ich besonders gut?" "Was kann ich zwar, mag es aber nicht so gern?" "Was kann ich eher nicht?" "Was bzw. welche Arbeitsbedingungen brauche ich, um effektiv arbeiten und gute Leistungen erzielen zu können?" "Was erwarte ich von meinem Teamkollegen?"

Wichtig für Teamwork ist ebenfalls, sich besser kennenzulernen. Hier bieten sich wieder verschiedene Methoden an: Kartenabfragen, Persönliche Geschichte, Wahrheit/Lüge, Wahrnehmungsübungen. Die Entscheidung für eine Methode hängt davon ab, wie vertraut das Team bereits miteinander ist. Als Beispiel stelle ich hier Wahrheit/Lüge vor: Jeder Teilnehmer überlegt sich drei wahre Begebenheiten aus seinem Leben und eine Lüge. Er schreibt jede auf eine Moderationskarte. Wenn alle soweit sind, stellt jeder seine vier "Geschichten" vor. Die anderen müssen nun raten, welche Begebenheit die Lüge ist. Diese Übung zeigt oftmals, wie gut sich die Parteien bereits kennen.

Die Wahrnehmungsmethode macht unterschiedliche Wahrnehmungen deutlich. Somit klärt sich sehr einprägsam die Unterschiedlichkeit.

Nicht zu vergessen sind aktive Teamübungen, damit sich die Mitarbeiter als Team erfahren können. Hier können Indoor- und Outdoor-Übungen genutzt werden.

Wichtig ist es mir, dass der Spaß nicht zu kurz kommt.

4. Abschlussrunde

Hier wird resümiert, Feedback gegeben, und es werden Teamregeln erstellt. Das hat sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen, weil sie täglich an die gemeinsame Entwicklung erinnern.

Nun besteht die Möglichkeit, direkt einen Termin für ein Nachtreffen zu vereinbaren. Dieses kann jedoch auch nach Bedarf später terminiert werden.

5. Nachtreffen

In dieser gemeinsamen Runde wird geklärt, was gut oder noch nicht gut läuft, wo es hakt und was ggf. noch zu tun ist. Dieses Nachtreffen sollte weitere Teamübungen enthalten, um die Gemeinsamkeit, das Miteinander zu erleben.

Nun habe ich sehr ausführlich als Beispiel das Teambuilding, also die Teamentwicklung vorgestellt.

Wie bereits erwähnt, ist Coaching für alle Lebensbereiche einsetzbar. Bei der Flut an Coaches ist es nicht immer leicht, den "richtigen" Coach für sich und sein Anliegen zu finden. Ich rate deshalb jedem: Schauen Sie bei den einschlägigen Gesellschaften nach, bei denen Coaches sich registrieren lassen können. Ich selbst bin Mitglied bei der DGfC – Deutsche Gesellschaft für Coaching.



Christa Blume (Coach/DGfC), Mediatorin, psychologische Beraterin
www.coaching-dgfc.de
cblume2013@web.de

Ute Gietzen-Wieland

Typische Probleme überdurchschnittlicher Intelligenz in Job und Privatleben erfolgreich managen

Überdurchschnittlich intelligente Menschen unterscheiden sich in ihrer Wahrnehmung und Denkstruktur signifikant von den meisten anderen. Sie haben ein Highspeed-Gehirn: mehr wahrnehmen, mehr reflektieren, mehr denken, komplexer verknüpfen, mehr fühlen.

Überdurchschnittliche Intelligenz wird oft mit einem IQ ab 130 assoziiert. Dass die deutliche Andersartigkeit schon ab einem IQ von ca. 120 beginnt, ist vielfach unbekannt.

Vielen Erwachsenen ist nicht bewusst, dass sie zu dieser Gruppe gehören. Im Berufs- und Privatleben kann unerkannte, überdurchschnittliche Intelligenz zu typischen Problemen mit anderen und mit sich selbst führen, u.a. Anecken, Besserwisserei, Unterforderung bei Routineaufgaben etc. Mancher Hochbegabte landet trotz oder gerade wegen seiner Fähigkeiten im Abseits.

Beratung und Coaching von Erwachsenen, Jugendlichen sowie Unternehmen im Umgang mit Hochbegabung gehört zu meinen Schwerpunkten als Systemischer Business- und Life-Coach in eigener Praxis.

Dies umfasst Themen wie

- Potenzialdiagnostik, Berufs- und Laufbahnfragen
- Ziel- und Entscheidungsfindung
- Konfliktmanagement
- Lösen von Leistungs- und Motivationsblockaden
- Aufarbeitung von Biografiethemen
- Selbst- und Stressmanagement, Burnout- und Bore-out-prävention

Bei Führungskräften sind typische Themen

- Rollenwahrnehmung, Wertemanagement
- Analyse erfolgskritischer Parameter: Umfeld- und Stakeholder, Cultural analysis

- Aufdecken verdeckter Konflikte, Machtstrukturen und Hindernisse
- Performancecoaching für wichtige oder kritische Situationen
- **QUALIFIKATION** Dipl.-Ing. (FH), (Arbeitswissenschaften, Organisation, Technik), REFA-Ausbildung
- Zertifizierter Coach DCV, wingwave[®]-Coach für Mental- und Emotionscoaching
- Zertifizierter Coach für Hochbegabung (ECA)
- ECHA-Coach "Specialist in coaching the gifted" (05/13 - 03/14) , ICBF, Uni Münster
- zertifizierte Managementtrainerin, NLP Practitioner DVNLP
- Systemische Organisations- und Strukturaufstellungen, Imaginative Familienaufstellungen
- Weiterbildung in Resilienzcoaching / Burnoutprävention
- Weiterbildungen zu psychologischen Verfahren der Personalauswahl

Ich arbeite individuell, passgenau und nachhaltig auf der Basis langjähriger Beratungserfahrung, umfassender Qualifizierung in führenden Coachingverfahren, der Erkenntnisse der angewandten Hirnforschung, Motivations- und Persönlichkeitspsychologie, sowie mit Verstand, Herz, Humor, ausgeprägtem Einfühlungsvermögen und viel Intuition.

Mein Handwerk habe ich bei vielen renommierten Coaches gelernt: Thies Stahl, Dr. Matthias Varga von Kibéd, Robert B. Dilts, Andreas Steinhübel, Dr. Arist von Schlippe, Cora Besser-Siegmund, Dirk Eilert, Hugo Körbächer, Anja Mumm, Oliver Müller (Change Concepts), Dr. Christine Loos (Eidenschink & Partner), Anne Heintze, Mona Lauer-Perez, Martin Hensel u.v.m.

WERDEGANG

Über 23 Jahre Tätigkeit für führende Beratungsunternehmen: v. Rundstedt, Mühlenhoff, Signium International, Bernd Heuer Karriere, Watson Wyatt, IFTH (früher: CETIH, Paris).

Nach meinem Ingenieurstudium war ich über 5 Jahre international als Organisationsberaterin mit Lebensmittelpunkt Paris und Projekten in Frankreich, Nordafrika und Mauritius tätig. Ab 1997 erfolgte eine ca.

zweijährige Tätigkeit als Consultant für Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften.

Seit über 13 Jahren arbeite ich als Karriere- und Outplacementberaterin sowie Businesscoach bei führenden Beratungsunternehmen. Zudem halte ich als Managementtrainerin Seminare und Vorträge für Personalentscheider zu Themen wie: Resilienz, Burnoutprävention, Kommunikation, Führung & Motivation, Personalauswahl, Change Management.

Besonders gern arbeite ich international: in Deutsch, Französisch und Englisch.

EXPERTISE

- 12 Jahre Team- und Projektleitungserfahrung (bis zu 7 MA)
- Beratung von über 400 Klienten (1.-3. Führungsebene, Spezialisten, junge Erwachsene) bei beruflicher und persönlicher Neuorientierung
- Expertin für Persönlichkeits-, Potenzial- und Begabungsdiagnostik sowie Burnoutprävention
- Umfassende Erfahrung in Personalsuche und -auswahl: Anforderungsermittlung, Direkt- und anzeigengestützte Suche, Jobinterviews, Assessment Center
- Coaching für hoch- und normalbegabte Führungskräfte, Spezialisten, junge Erwachsene
- internationale Konzerne, KMU, Familienunternehmen, Privatkunden, branchenübergreifend

QUALITÄT

- Zertifizierter Coach DCV, Mitglied im DCV e.V., Deutscher Coaching Verband
- Mitglied im Coachpool der wingwave®-Coaches
- Mitglied der International High IQ Society
- Mitglied im Informations- und Forschungsverbund Hochsensibilität e. V. IFHS

Selbstverständlich biete ich allen Interessierten ein unverbindliches Orientierungsgespräch an.



Ute Gietzen-Wieland

Gietzen-Wieland Coaching.
Bernhard-Kramer-Str. 16
33609 Bielefeld
www.gietzen-wieland.de
e-mail: [kontakt\(at\)gietzen-wieland.de](mailto:kontakt(at)gietzen-wieland.de)

Integrales Coaching business-and-spirit ®+©

Wir leben im Zeichen eines breitgefächerten gesellschaftlichen und globalen Wandels, der sich auf vielen unterschiedlichen Ebenen gleichzeitig abspielt.

„Nur mit einem globalen Gemeinschaftssinn können wir die Zukunft positiv gestalten. Um sich in der neuen Realität zurechtzufinden, sind gemeinsame Werte für Entscheidungsträger richtungweisend. Wie eine Kompassnadel geben sie den Kurs an in einer ansonsten unübersichtlichen Welt ohne formelle Strukturen auf der globalen Ebene. Mit gemeinsamen Werten wird es Entscheidungsträgern einfacher fallen, das Allgemeinwohl über spaltende Sparteninteressen zu stellen. Derzeitige Bemühungen, das globale System auf die neue Realität umzustellen, werden ohne gemeinsame Werte bedeutungslos. Und gemeinsame Werte dienen auch dazu, eine Zukunftsvision zu erarbeiten, wie wir unsere Welt gestalten wollen.“

Klaus Schwab, Gründer des Weltwirtschaftsforums, in einem Gastkommentar für das Handelsblatt (26.01.2011)

Das bedeutet für Entscheider und Leistungsträger, in einem Spannungsfeld zu arbeiten, in dem sich gesellschaftliche Strukturen in hohem Maße verändern. Es gilt, unter neuen Gesichtspunkten das Verständnis von Führung und um die Ganzheit des Menschen und seiner ihn umgebenden Systeme zu erweitern, um die rasche Entwicklung innerhalb der gesellschaftlichen Prozesse mit ihren sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Bedingungen mit einzu-beziehen. Das ist eine Herausforderung, die von allen Beteiligten menschliche Größe fordert.

Waren es vormals Techniken für operationales Handeln und Managerqualitäten, die in Führung und Management als Kernkompetenzen galten, so sind heute ethische Kernwerte ebenso ausschlaggebend für den nachhaltigen Erfolg von Führung. Die Echtheit des eigenen Handels, Empathie und Authentizität sind unverzichtbare Kernkompetenzen. **Das integrale Coaching business-and-spirit ®+©** bietet hier klar strukturierte Arbeitsmethoden, um die vielschichtigen und komplexen Aufgaben ressourcenbewusst, sowie chancen- und zielorientiert zu meistern. Hierzu gehören lebenslanges

Reifen und Wachsen, persönlich, fachlich und methodisch Sinn-
erfüllung, gelungene Beziehungen und eine Vision für die es sich
lohnt, alle Kräfte einzusetzen.

**Frau Theresia Maria Wuttke, Tiefenpsychologin nach C.G. Jung,
Pädagogin Business-Management-Consultler, Lehr-Coach,
Master-Coach, hat in Zusammenarbeit mit den Disziplinen
Wirtschaftswissenschaft und Personalmanagement Professor
Heinrich Reents, und den Forschungen der Neurobiologie nach
Professor Gerald Hüther ein neues integrales Coaching Konzept
entwickelt - business-and-spirit ®+©. Diese Form des Coachings
folgt konsequent dem gehirngerechten Lernen und integriert den
systemischen Ansatz**

Die Vielschichtigkeit innerer Reifung zu einer authentischen Persön-
lichkeit lässt sich als Antwort auf eine immer komplexere gesell-
schaftliche Entwicklung verstehen, die aus einem sicher-
heitsgebenden Fundament vom Einzelnen bewältigt werden will.

Vor dem Hintergrund der Ganzheit des Menschen, der eine Einheit
aus Körper, Geist und Seele ist, versteht sich das integrale Coaching
business-and-spirit ®+© als Prozess-orientiertes Coaching, das
grundsätzlich die vier Grundbedürfnisse und deren Erfüllung im Blick
hat:

- Leben
- vollkommene Entfaltung (Wachstum und Entwicklung)
- dem Grundbedürfnis zu lieben und geliebt zu werden
(Beziehungen)
- dem Bedürfnis nach Sinn, ein Lebenswerk zu schaffen
(Vision)

Tragendes Fundament des integralen Coachings business-and-spirit
®+© ist das Ausgehen vom Wesens-Kern des Menschen, der Mitte
des Menschen, der in sich alle Möglichkeiten der Entfaltung,
Ressourcen und über eine gesunde Selbst-Organisation verfügt.

C.G. Jung war der erste Tiefenpsychologe, der die Mitte des
Menschen als Wesens-Kern bezeichnet hat. Es ist von großer
Bedeutung, dass Jung wissenschaftlich nachweisen konnte, dass es
eine sogenannte Grundordnung im Menschen gibt, nach der sich der
Mensch entfaltet.

Das integrale Coaching business-and-spirit ®+© arbeitet daher
prozessorientiert, tiefenpsychologisch fundiert, systemisch und
gehirngerecht (integral kommt von integrieren, verschiedene Ansätze
werden zu einem neuen Ganzen verbunden).

Ein wesentlicher Teil des integralen Coachings business-and-spirit ®+© ist die Schulung und Anwendung aller uns Menschen zur Verfügung stehenden Intelligenzen unter Nutzung der daraus resultierenden Synergien. Es erweitert das Spektrum der Wahl und die Entfaltungs- und Handlungsmöglichkeiten des Coachees um ein Vielfaches.

Um eine ganzheitliche Wahrnehmung des eigenen Lebens und das seiner Mitmenschen zu erreichen, ist es zielführend, die verschiedenen Intelligenzen menschlichen Bewusstseins, die kognitiv-reflektierende (IQ), die emotionale Intelligenz (EQ), die spirituelle Intelligenz (SQ), die Leibintelligenz (LQ) und die kollektive Intelligenz (KQ) tiefer auszubilden, sie synergetisch zu verbinden und zu nutzen, zur sogenannten „Multidimensionalen Intelligenz“.

Der „integrale“ Ansatz fußt auf dem Prinzip der Integration und geht von der Ganzheit des Menschen aus.

Das integrale Coaching business-and-spirit ®+© basiert auf der Tiefenpsychologie C.G. Jungs, wird erweitert durch das transpersonale Wissen Karlfried Graf Dürckheims, Enomiya Lassalles und schlägt den Bogen zu Ken Wilber, der sich zudem mit der Weltsicht des Jean Gebser auseinandersetzt. Virginia Satir öffnet die Tür zum Systemischen und Piero Ferruci entwickelt den umfassenden Ansatz kreativer Integrationsarbeit mit seiner Psychosynthese.

Ganzheit ist, muss nicht werden, jedoch entfaltet sie sich mit der zunehmenden Bewusstheit des Menschen.

Die integrale Betrachtungsweise geht davon aus, dass ein Teil jeweils ein für sich bestehendes Ganzes, aber auch und zugleich ein Teil eines größeren Ganzen ist. Dieser Aspekt beinhaltet auch den systemischen Ansatz: **Alles ist mit Allem verbunden..**

Im Betrachten der uns umgebenden Wirklichkeiten geht es auch darum, das eigene Denken aus der perspektivischen „Entweder-Oder-Betrachtung“ zu lösen und es in ein „Sowohl-als-auch“ hinein zu entfalten, das sich durch komplementäres, ganzheitliches Denken auszeichnet.

Der integrale Ansatz vermittelt die **Hauptperspektiven der wahrzunehmenden Realität**. Dabei geht es darum, die vier Dimensionen des Mensch-Seins perspektivisch aus dem „Beobachter“, der sogenannten **Meta Ebene** wahrzunehmen und zu integrieren:

- **die individuelle Dimension**
Persönlichkeit, familiäre Prägungen: „Psychogenetik“, Gedanken und Emotionen, Verhaltensmuster, der eigene Körper
- **die kollektive menschliche Dimension in der jeweiligen Kultur**
- **die Dimensionen der Prozesse, Ressourcen, Systeme**
- **die transpersonale oder die metaphysische Dimension des Menschen**

Die eigene Mitte, der **Kern** des Menschen, die Quelle der Inspiration ist die Wesens-Mitte, der Urgrund allen Seins, den Max Planck bereits als Urgrund der Materie identifizierte.

Das integrale Coaching business-and-spirit ®+© arbeitet grundsätzlich Ressourcen orientiert. Es ist potenzial-, lösungs- und zielorientiert, gleichberechtigt und partnerschaftlich. Integrales Coaching business-and-spirit ®+© ist die Begleitung von Menschen unter Berücksichtigung ihrer Ressourcen und Fähigkeiten. Integrales Coaching business-and-spirit ®+© unterstützt Menschen bei der Verwirklichung ihrer persönlichen und beruflichen Ziele. Im integralen Coaching business-and-spirit ®+© werden meditative Impulse an den Coachee herangetragen. Hierzu zählen die Schulung des Atems, Körperzentrierte Meditation und Stille Meditation. Ziel ist es, Körper, Geist und Seele als eine Einheit zu erfahren, um ein gesundes Körper –und Mentalbewusstsein zu entwickeln und den Geist zu beruhigen.

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen eine tiefe Wirkung auf die Gesundheit des Menschen, sein Immunsystem, die Vertiefung körperlicher Kraft, mentaler Klarheit und seelischer Gelassenheit. Gesundheit in Körper Geist und Seele sind die Basis eines sicherheitgebenden Fundaments hin zur eigenen Authentizität.

Achtsamkeit, Wertschätzung, Freude an Entwicklung, dauerhaftes Lernen und die Integration der verschiedenen Stufen menschlicher Entfaltung und der Einbeziehung der eigenen Lebenserfahrung, verbunden mit praxisorientiertem Handwerkszeug sind das Fundament, sich selbst professionell weiter zu führen.

Der Begriff Coaching bezog sich ursprünglich auf die Vielfalt unterschiedlicher Fähigkeiten, die erforderlich waren, um das Pferdegespann einer Postkutsche – stage coach – zur Zusammenarbeit zu bringen. Ein geschickter Kutscher ist in der Lage, die

unterschiedlichen Welten, die mechanische Realität des Geschirrs, die emotionale Dichte der Herausforderungen und das Einfühlen in die verschiedenen Naturelle der Pferde zu einer Einheit zu verschmelzen, die es ermöglicht, in unerwarteten Situationen blitzschnell und angemessen zu handeln. Der Coachee wird durch das integrale Coaching business-and-spirit ®+© sein eigener Coach und ist in der Lage auf ein Ziel hinzuarbeiten, das es zu erreichen gilt, Komplexität zu meistern und seinen eigenen Entwicklungsprozess kreativ zu modellieren.

Auf das integrale Coaching business-and-spirit ®+© übertragen, nennt sich dieser Prozess - prozessorientiertes Coaching.

Innerhalb der Kommunikation gibt es einen beabsichtigten und unbeabsichtigten Teil. In der unbeabsichtigten Kommunikation finden sich alle Formen von spontaner Selbstorganisation und systemischer Weisheit. Kommunikation kann auch aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmungen von Menschen eine Quelle von Mißverständnissen sein. Das gilt es wahrzunehmen und in verständnisvolle Kommunikation zu verwandeln. Es gilt, unseren natürlichen Werdeprozess wahrzunehmen und von der eigenen inneren Autorität Gebrauch zu machen.

Integrales Coaching business-and-spirit ®+© inspiriert Menschen, ihren Wesens-Kern zu entdecken, sich ihrer Potenziale bewusst zu werden und ihr natürliches Führungspotenzial zu wecken und vollständig zu entfalten. Es unterstützt Menschen, sich selbst aus der eignen Mitte zu führen, ihrer inneren Weisheit zu vertrauen und ihre Kern-Kompetenzen durch lebenslanges Lernen in brillantes Können umzusetzen.

Integrales Coaching business-and-spirit ®+© begleitet Menschen, ihre eignen Aufgaben zu erkennen, sie selbstverantwortlich wahrzunehmen, Ziele begeistert umzusetzen und exzellente Leistungen als Selbst-Verständnis des eigenen Handelns zu verstehen. "Your Spirit is your Coach"

Die Ausbildung zum integralen Coach business-and-spirit ®+© und Beratung wird jährlich in der Theos Akademie der Theos Consulting AG angeboten. Nähere Informationen erhalten Sie über www.theos-consulting.de.



Theresia Maria Wuttke

Vorstandsvorsitzende der Theos Consulting AG

Tiefenpsychologin, Pädagogin, Bankkauffrau

Business-Management-Coach und Lehrcoach

Integraler Senior Consultant und Business-Management-Coach,

Tiefenpsychologin, Pädagogin mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung,

Bankkauffrau, Autorin

Ausbildung zur Bankkauffrau, Studium der Pädagogik, Erwachsenenbildnerin im Fachbereich Politik, Wirtschaft, Pädagogik, Psychologie. Studium der humanistischen Psychologie, Schwerpunkte: Analytische Psychologie: C.G.Jung, Systemische Arbeit nach Virginia Satir, Neuropsychologie, NLP, Kinesiologie, Zen-Meditation.

33 Jahre Berufserfahrung als Tiefenpsychologin, Pädagogin, Business-Management-Consultler, Business-Management-Coach, Lehr- und Mastercoach, Systemischer Coach, tätig in in der Wirtschaft.

Vorstandsvorsitzende der Theos Consulting AG, Leitung der Akademie der Theos Consulting AG, Gründerin des Wertequadrats

www.wertequadrat.de, Mitglied in der www.wertekommission.de

Theos Consulting AG

Ecke Holz 13

34369 Hofgeismar

Telefon: +49 (0) 5671 409 342

Telefax: +49 (0) 5671 409 341

Mobil: +49 (0) 172 5659811

E-Mail: wuttke@theos-consulting.de

Volker Kleinert

Sagen Sie JA zu Gesundheit, Leistung und herausragender Führung

Leuchttürme rennen auch nicht überall auf der Insel herum und suchen nach Booten, die sie retten können. Sie stehen nur da und senden ihr Licht aus.

Anne Lamott



Soll Ihr Unternehmen ein Leuchtturm sein, zu dem Bewerber gerne kommen? Ein zuverlässiger Geschäftspartner, der seine Fristen einhält? Ein Unternehmen, das sich durch präzise, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter auszeichnet? Ein Unternehmen, in dem alle Führungskräfte und Mitarbeiter in eine Richtung rudern?

Dann wird es nicht länger ausreichen, beim Thema betriebliches Gesundheitsmanagement das Falsche zu vermeiden. Es gilt das Entscheidende richtig zu machen. Vielerorts herrscht leider (noch) das Gießkannenprinzip: Hier ein Rückenkurs, dort ein Coaching und vielleicht hin und wieder ein Gesundheitstag. Erhoffte Wirkungen werden meist nicht erzielt und Geld somit zum Fenster rausgeworfen. Lassen Sie uns das mit einem erprobten ganzheitlichen Ansatz gemeinsam ändern!

Mit der richtigen Mischung aus strategischer Planung, Coaching, Gehirntraining, wirkungsvollen Bewegungstrainings, neuen Denkan­sätzen, einer gesunden Work-Life-Balance und herausragenden Führung und Entspannungsmaßnahmen gehen wir den Weg zum Erfolg. Letztendlich gilt: Das Paket muss stimmen. Doch wie stellen Sie das Paket zusammen?

In dem Sie Spezialisten vertrauen. Dies war auch das Erfolgs­geheimnis der deutschen Fußball-Nationalmannschaft, welches ihr am Ende den heiß ersehnten Weltmeistertitel 2014 gebracht hat. Eine Entwicklung, die 2006 begann, fand mit dem Endspielsieg ihren vorläufigen Höhepunkt. Doch wie fing es an? 2006 holte Jürgen Klinsmann Spezialisten aus den USA, die sich um die körperliche und mentale Fitness kümmerten. Mittlerweile hat fast jeder Spitzensportler ein Team hinter sich, das sich um optimale Leistungsfähigkeit kümmert. Jürgen Klinsmann hat erkannt, dass nur mit einem ganzheitlichen Ansatz optimale Leistung erbracht werden kann. Wollen wir diesen Ansatz auch auf Ihr Unternehmen übertragen, damit Sie und Ihre Mitarbeiter erfolgreicher werden? Schließlich werden Unternehmen und deren Mitarbeiter immer mehr gefordert. Für kreatives Denken, reibungslose Abläufe und neue Entwicklungen ist körperliche und geistige Fitness zwingende Voraussetzung. Statt länger für Krankheit zu bezahlen, können Sie gezielt in Gesundheit investieren, indem wir Ansätze aus dem Spitzensport auf Ihr Unternehmen übertragen.

Mein Ansatz ist kein therapeutischer – ich möchte mehr. Ich möchte Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter nicht nur wieder auf Ihren bisherigen Leistungsstand zurückführen. Mein Ziel lautet: Eine „Win-Win-Situation“ für alle Beteiligten. Ein leistungsfähigeres Unternehmen und zufriedene Mitarbeiter. So können Sie den steigenden Belastungen standhalten, Mitbewerbern einen Schritt voraus sein und nie erahnte Erfolge erzielen. Ihre Mitarbeiter sind motivierter, loyaler und engagierter, wenn sie spüren, dass Sie ihrem Arbeitgeber wichtig sind.

Doch der Weg dahin ist nicht einfach - wie oft überschätzen wir, was wir an einem Tag leisten können und unterschätzen, was viele kleine Dinge, die wir regelmäßig ausführen, verändern können? Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann sprechen wir die gleiche Sprache. Und



die soll verständlich, zielführend und wertschätzend sein. Nachhaltigkeit und Leistung ist zwar in aller Munde, doch das Entscheidende ist: Man muss es TUN. Was Methoden angeht, so schaffe ich eine optimale Balance zwischen dem bereits

Bewährten und vielversprechenden neuen Ansätzen. Die Entwicklung von Methoden schreitet ständig voran. Worauf ich bei meiner Suche Wert lege ist: Transparenz, Effektivität und Effizienz. Davon sollen Sie profitieren. Damit die Lücke zwischen Theorie und Praxis möglichst klein ist.

Wenn Sie mich an Bord holen – ein Beispielszenario

Wir besprechen den gemeinsamen Kurs, Ihre Ziele und legen eine Strategie fest. Anschließend gehen wir gemeinsam die entscheidenden Schritte vom Wissen übers Wollen ins Tun. Mit einer Kombination aus verhaltens- und verhältnisorientierten Ansätzen. Ihre Bemühungen um stressfreie Abläufe fassen wir in einem AUDIT zusammen und dokumentieren auch nach außen:

In diesem Unternehmen wird gesundheits- und leistungsbewusst gehandelt! Mit der psychischen Gefährdungsbeurteilung erfüllen Sie gesetzliche Anforderungen und kümmern sich gezielt um die riskanten Punkte in Ihrem Unternehmen.

Ihren Mitarbeitern und Führungskräften stehe ich als Ansprechpartner, Begleiter und Coach bei Stress, Gesundheitsfragen, Führungsthemen, Konflikten und sonstigen Problemen zur Seite. Mentale, körperliche und Entspannungsverfahren kombiniere ich optimal, damit Sie einen maximalen Nutzen haben. Jederzeit so, dass meine Maßnahmen messbar sind. In der Gruppe führen wir ein gezieltes Training zur

Burnout-Prävention durch, das immer ein Ziel hat: TUN (Trägheit unnachgiebig neutralisieren) und NUT (nicht unnötig trödeln).

Eine Mischung aus Gehirntraining und Bewegungstraining integrieren wir in den Betriebsablauf, um viele Mitarbeiter zu erreichen und so Spaß, Kreativität und Leistung zu ermöglichen.

Wie erfolgreich Ihre Führungskräfte sind, können wir mit dem Führungsfeedback und Führungsbarometer bestimmen. Damit Ihre Fach- und Führungskräfte gesund, kreativ und reflektiert agieren können, begleite ich diese auch gerne individuell mit einer einzigartigen Mischung aus Personaltraining und Businesscoaching. Vorträge zu den Themen Gesundheit, Führung und Verhaltensänderung sorgen für Denkanstöße und bringen dadurch manchen Stein ins Rollen.

Ich vertraue auf moderne Methoden der Stresserkennung und Leistungsdiagnostik: regelmäßige HRV-Messungen, im individuellen Prozess Messung der Aktivität, Schlafqualität und Kalorienverbrauch, FMS-Bewegungsanalyse etc. Einzelheiten erkläre ich Ihnen gerne persönlich.

Was bringt Ihnen all dies? Loyalität, Engagement, erhöhte Bewerberanfragen, weniger krankheitsbedingte Ausfälle (damit auch weniger Terminverstöße; Sie sind ein zuverlässigerer Geschäftspartner), Antworten auf den demografischen Wandel, neue Ideen ihrer Mitarbeiter, Produktivitätssteigerung, Steigerung der Resilienz, Senkung der Fehlerquote etc.

Eines ist sicher: Nichts ist so wertvoll wie Ihre Gesundheit und die Ihrer Mitarbeiter. Denn ohne Gesundheit ist kein Unternehmen leistungsfähig. Daher ist jede Investition in Ihre Mitarbeiter eine Investition in die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Daher noch folgender Dialog als Denkanstoß: Der Finanzverantwortliche fragt den Firmenchef: „Was passiert, wenn wir in unsere Mitarbeiter investieren und sie uns anschließend verlassen?“ Die Antwort des Chefs: „Was passiert, wenn wir es nicht tun und sie bleiben?“



Mit wem Sie es zu tun haben

Langeweile ist für mich ein Fremdwort! Als Sohn eines Unternehmers habe ich schon früh mein erstes Geld selber verdient und war mir bisher für keine Arbeit zu schade. Schon immer hatte und habe ich einen Drang zum Sport, zu Führungsthemen und liebe Herausforderungen. Körperliche und geistige. Neben zahlreichen sportlichen Highlights führte dies zu vielen Fortbildungen, die ich mit Begeisterung absolviert habe. Immer in den Themenfeldern Bewegung, Coaching, Gesundheit, Management etc.

Meine berufliche Laufbahn begann bei der Polizei. Dort habe ich mehrere Stationen durchlaufen, u.a. als Dozent, Polizeitrainer, unterwiesener Erstsprecher für Bedrohungs-, Geisel- und Suizidlagen und Wachhabender. Eins habe ich dort gelernt: Den Umgang mit Menschen. Menschen, die unter Stress stehen. Menschen, die Extremes erlebt haben.

Doch neben dem „sicheren“ Beamtenjob bin ich auf der Suche nach neuen Herausforderungen.

Meine bisherigen Highlights dabei: In Vorträgen Menschen und Unternehmen inspiriert. In mehr als 10 Jahren viele Tausend Stunden Training gemeinsam mit Menschen durchgeführt. Erfolgreich Fach- und Führungskräfte aus Burnout-Prozessen geführt. In Unternehmen erfolgreich BGF/ BGM-Maßnahmen durchgeführt. Spitzensportler mental und körperlich zu Höchstleistungen geführt. Mit Fach- und Führungskräften neue Ideen kreiert und den Führungsstil reflektiert. Als Dozent für Unternehmensberatungen und Sportinstitute Wissen verbreitet und dessen Umsetzung gewährleistet. Immer mit dem Anspruch, Ihnen die bestmögliche Mischung aus Menschlichkeit und Fachlichkeit zu bieten. Dabei fühle ich mich als Speaker im Anzug genauso wohl wie beim Training in freier Natur. Vor allem, wenn ich am und mit Menschen arbeiten kann.

Lassen Sie uns einen Termin vereinbaren und uns persönlich kennenlernen. Gemeinsam gehen wir den Weg zum Erfolg.



Lieblingsthemen

Unternehmen

- Betriebliche Gesundheitsförderung, Beratung beim Aufbau Ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften
- Führungskräfte trainings und -coachings
- Burnout-Prävention, Seminare, Vorträge und Workshops
- Outdoor-Special: Auge in Auge mit dem Coach durch dick und dünn

Privatpersonen

- Personaltraining
- Unterstützung bei Gewichts- und Verhaltensänderungen
- Begleitung bei Burnout-Prozessen
- Coaching mit Hypnose, Verhaltenstherapie u.a. Methoden
- Outdoor-Special: Auge in Auge mit dem Coach durch dick und dünn

Kontakt

Gesundheits-Investment

Volker Kleinert

Fahracker 18

35260 Stadtallendorf-Schweinsberg

Tel.: 06429/826800

Mobil: 0163/7607229

Email: kleinert@gesundheits-investment.de

Web: www.gesundheits-investment.de

Britt A. Wrede

Coachingprogramme zur Managemententwicklung

Was ist ein Coachingprogramm

Wenn wir von Leader in Mind das Thema Coachingprogramme ansprechen, dann sprechen wir über eine spezielle Form individueller Lernerfahrung im Gruppenverband. Anders als in einem Trainingsprogramm wird vor allem die Veränderung der inneren Haltung der Teilnehmer fokussiert und weniger das Erlernen von speziellen Fertigkeiten angeregt.

Die charakteristischen Merkmale für ein Coachingprogramm sind:

- Der Lerninput erfolgt über Coaching-Dialoge
- Die Coaching-Dialoge werden während der Präsenzveranstaltungen in Anwesenheit anderer Teilnehmer geführt
- Die Programmlaufzeit beträgt zwischen 5-9 Monaten
- Das Trainingsfeld ist für jeden Teilnehmer individuell (ein konkretes Projekt an dessen Umsetzung er während der Programmlaufzeit arbeitet)
- Jeder Teilnehmer hat ein Kontingent an Coachings, die er zwischen den Präsenzveranstaltungen abrufen

Leader in Mind GmbH verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Durchführung von Coachingprogrammen. Sowohl in Unternehmen, als auch am freien Markt z.B. als Coach- Aus- und Weiterbildung.

Die Idee

Vom Coaching kann man profitieren, indem man selbst mit einem Coach im befähigenden 1:1-Dialog ist, oder indem man am Coaching-Dialog eines anderen teilhat. Nicht etwa als passiver Zuhörer, der einfach seine persönliche Neugier befriedigen möchte, sondern als aktiv Hörender, der unter einer eigenen Fragestellung am fremden Coaching-Dialog teilnimmt und darin nach Anregungen für sein eigenes Vorhaben sucht. Wird der Coaching-Dialog, an dem man als Dritter teilhat, zu einem Themenfeld geführt, in dem auch das eigene Vorhaben angesiedelt ist, lässt sich meist ein unmittelbarer Nutzen für das eigene Vorhaben daraus ziehen.

Der Ansatz

Die Mental Shift-Coachingprogramme von Leader in Mind GmbH machen sich diesen Kollateralnutzen eines Coaching-Dialogs mit Zuhörerschaft zunutze. Wobei im Coachingprogramm jeder Teilnehmer mal selbst Coaching-Klient ist und mal Zuhörer.

Die Eckdaten

Ein Mental Shift-Coachingprogramm wird in der Regel zu einem bestimmten Themenschwerpunkt aufgerufen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Projekte der Teilnehmer sich im gleichen Themenfeld bewegen und jeder Teilnehmer von den Coaching-Dialogen anderer Teilnehmer profitieren kann.

Solche Themenschwerpunkte können z.B. sein:

- Steigerung der Effektivität von Projektarbeiten im Unternehmen
- Steigerung der Wirksamkeit der Führungskräfte in einem Geschäftsbereich, bzw. einer ganzen Führungsebene
- Einstimmen einer Gruppe von jungen Führungskräften auf ihre erste Führungsaufgabe
- Änderung der Führungskultur im Unternehmen durch Einführung neuer Führungsinstrumente
- Aus- und Weiterbildung von Coachs

An den Mental Shift-Coachingprogrammen von Leader in Mind GmbH können bis zu 30 Personen gleichzeitig teilnehmen. Ein Programm hat in der Regel eine Laufzeit von 5 bis 9 Monaten

Es gibt ein Vorverfahren zu dem neben einer Präsentationsveranstaltung auch das Fokus-Interview als Teil des Aufnahmeverfahrens gehört. Voraussetzung für die Aufnahme ist, dass jeder Teilnehmer im Vorfeld ein herausforderndes Vorhaben (Projekt) formuliert und mit seinem Vorgesetzten abgestimmt hat, das er während der Programmlaufzeit umsetzen wird.

Auf diese Weise ergibt sich eine hochmotivierte Teilnehmergruppe.

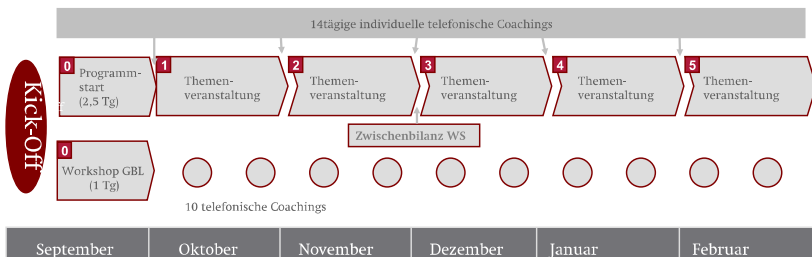
Die Struktur

Ein typisches Mental Shift-Coachingprogramm mit einer Programmlaufzeit von 5 Monaten setzt sich zusammen aus:

- einem Vorverfahren, in dem die Beteiligten sich auf die Zusammenarbeit miteinander einstellen
- einem 2,5tägigen Auftakt-Workshop,
- 5 Tagesveranstaltungen als Präsenzveranstaltung im Abstand von 4 Wochen,
- einem Kontingent von 10 telefonischen Einzelcoachings je Teilnehmer,
- Vertiefungsübungen zur Haltungs- und Verhaltensänderung im Arbeitsalltag
- einer Präsentation der erreichten Ergebnisse vor den Auftraggebern zum Programmabschluss.

Leader in Mind 

Eine mögliche Struktur im Überblick



Wichtige Voraussetzungen

Der Erfolg eines Coachingprogrammes als Inhouse-Angebot hängt von verschiedenen Bedingungen ab, die als Voraussetzungen zum Teil im Vorfeld oder später bei Programmstart zu schaffen sind:

- Als eine, für die meisten Teilnehmer vollkommen neue Lernerfahrung mit einem fremden Coach bedarf es der Schirmherrschaft durch eine Vertrauensperson im Unternehmen – gern ein Mitglied aus dem Vorstand des Unternehmens, das im Rahmen einer Kick-Off Veranstaltung eine öffentliche Staffelübergabe an den Anbieter des Coachingprogrammes demonstriert.
- Es bedarf der vollkommenen Transparenz, sowohl für die Teilnehmer selbst, als auch für deren Vorgesetzte, bezogen auf die Programmstruktur, die Arbeitsweise der Programmleitung und ggf. weiterer Coachs im Programm und über den Zweck, den das Unternehmen mit der Einführung dieses Formats verfolgt.
- Im Vorfeld abgesichert sein muss ein Freiraum der Teilnehmer, zum einen für die Teilnahme an allen Veranstaltungen und am telefonischen Einzelcoaching zwischen den Veranstaltungen sowie für die Arbeit an einem selbst gewählten Trainings-Vorhaben.
- Im Rahmen der Auftaktveranstaltung ist die gesicherte Verschwiegenheit aller Beteiligten zu organisieren, so dass die Vertraulichkeit des Einzelnen während des Programms und im Anschluss daran gewahrt ist.

Haben Unternehmen und Programmanbieter mit Bedacht an diesen Voraussetzungen gearbeitet, ist ein stabiler Boden für eine sehr besondere Lern- und Wachstumserfahrung bereitet.

Teilnehmerstimmen

Im Anschluss an ein Coachingprogramm äußern sich die Teilnehmer in der Regel sehr dankbar, sowohl gegenüber den Verantwortlichen im Unternehmen, die diese Erfahrung möglich gemacht haben, als auch gegenüber den beteiligten Coaches und ihren Mitstreitern.

Hier ein paar Originalzitate:

„Neue Inhalte, praktische Ziele, die wir uns setzen und das Feedback durch die telefonischen Coachings erzeugen ein „Turbo“, der alles nach vorne bringt.“

„Die Themenveranstaltungen treffen meinen Bedarf, das Design des Programms ist hervorragend, kenne ich so nicht. Die Übertragbarkeit in den Alltag ist sofort gegeben. Die Kontakte unter den Kollegen werden besser. Rundherum alles sehr gut.“

„Die Telecoachings waren neu für mich, Anfangs die Frage – Wie soll das laufen? Aber das ist eine gute Idee, guter Aufbau.“



Britt A. Wrede

Leader in Mind 

Leader in Mind GmbH
Coachingprogramme zur Managemententwicklung
Hirschburgweg 5
40629 Düsseldorf
Tel. +49.211.30176788
www.leader-in-mind.com

Ralf Wolter

Die HPCG[®] Methode: Mit Logik und Intuition schneller zum Erfolg

I. Warum High-Performance Coaching? Das große Bild

"Mittelmäßigkeit ist von allen Gegnern der schlimmste."

Johann Wolfgang Goethe

Die Ergebnisse der Gallup-Studie von 2012 sind besorgniserregend: Nur 15% der Beschäftigten in Deutschland arbeiten wirklich engagiert, 24% verhalten sich distanziert zu ihrem Arbeitgeber und 61% sind im Mittelfeld.

Oft ist die Erkenntnis, dass mehr möglich ist, als nur durchschnittliche Leistung, eine Motivation um Coaching zu beginnen. Meine Klienten spüren tief im Inneren, dass ihr beruflicher Alltag nicht ihr Potenzial spiegelt. "War das schon alles?" ist eine Frage, die dann häufig gestellt wird. Und diese Frage beinhaltet in vielen Fällen schon die Antwort: "Da geht noch mehr! – wie komme ich gezielter vorwärts?"

An dieser Stelle setzt zielorientiertes Coaching ein: durch schnelle Resultate und kurzfristige Erfolge wird ein Momentum generiert, welches genug Energie freisetzt, um auch langfristige Veränderungen zu initiieren und erfolgreich umzusetzen. Coaching soll kein langwieriger und zäher Prozess sein, sondern fachlich messbare Ergebnisse liefern – möglichst schnell. Die Zielsetzung ist fast immer karrierebezogen: eine Beförderung, eine neue Position, mehr Verantwortung, ein höheres Gehalt. Gleichzeitig sind oft "Stolpersteine" in der Persönlichkeit der Klienten verankert, die den gewünschten Erfolgen im Wege stehen. Ganzheitliche Veränderung erfordert eine Fokussierung sowohl auf die fachliche Ebene, als auch auf die Persönlichkeit. Die Einsicht, dass die bisherigen Verhaltensweisen nicht den Erfolg auf der nächsten Ebene sicherstellen, kann schockierend sein und gleichzeitig die Tür für nachhaltige Veränderung öffnen.

"Stolpersteine", die dem Erfolg im Weg stehen, sind vielfältig. Oft fehlt die Fähigkeit einen klaren Fokus zu setzen, Prioritäten werden durch Aktionismus kompensiert. Eine realistische Selbsteinschätzung fällt den meisten von uns schwer: Die große Mehrheit der Autofahrer hält sich

für überdurchschnittlich gut. Dieser Effekt wurde von den Psychologen Justin Kruger und David Dunning anschaulich beschrieben. Der Umgang mit Fehlern ist sehr relevant für die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Innovationen: Sind Fehler als Rückmeldung (Feedback) einzustufen, oder entscheiden sie über den Wert des Menschen? Eine gesunde Balance aus Herausforderungen und Entspannung scheint uns immer schwieriger zu fallen, hier schließt sich der Kreis mit der Frage nach Fokus und Prioritäten.

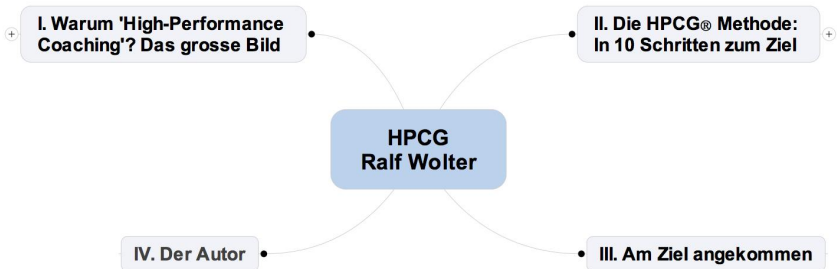
Im Bezug auf Stolpersteine entscheidet unsere Perspektive, ob etwas positiv oder negativ ist: *"Auch aus Steinen, die dir in den Weg gelegt werden, kannst du etwas Schönes bauen."* Erich Kästner.

Die Kombination aus schnellen Erfolgen und tiefgreifenden Veränderungen ist die Grundlage der "High Performance Coaching"-Methode. Sie zielt darauf, Potenzial in Performance zu transformieren. Als Formel ausgedrückt: (Vision + Ziele + Strategie) x Aktion = Erfolg

Zielgruppe: Highperformance-Coaching ist nicht für jeden Klienten geeignet, so wie auch nicht alle Autofahrer Ambitionen haben, eine Rennstrecke im Rekordtempo zu fahren. Klienten sind sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen. Fachexperten und Führungskräfte suchen nach sinnvollen Herausforderungen, Unternehmen sondieren nach Wettbewerbsvorteilen im "war for talent", dem Kampf um die besten Talente.

Voraussetzungen: der Wille, ein herausforderndes Ziel zu erreichen und die Entschlossenheit, nicht auf halbem Wege umzukehren, bilden eine wichtige Grundlage, um auf die Karriere Überholspur zu gelangen und dort zu bleiben. Zusätzlich helfen praktische Fähigkeiten: deutsche Tugenden wie Fleiß, Disziplin und Struktur mögen aus der Mode gekommen sein, sie sind jedoch immer noch relevant, wenn es um Spitzenleistungen geht.

Die folgende Mindmap veranschaulicht die Struktur dieses Textes.



Grafik 1: Die Struktur dieses Textes in Mindmap-Form



QR Code: die HPCG® Methode als Mindmap

II. Die HPCG® Methode im Detail: in 10 Schritten zum Ziel

"Ein Coach ist jemand, der dir sagt was du nicht hören willst, der dir hilft zu sehen, was du nicht sehen möchtest, damit du sein kannst, wer du immer sein wolltest." Tom Landry, ehemaliger Coach der Dallas Cowboys.

Die HPCG® Methode basiert auf 10 Schritten, um das persönliche Potenzial zu erschließen und die gesetzten Ziele schneller zu erreichen. Es ist ein praktischer Ansatz, um kurzfristig Erfolge zu erzielen und das große Bild im Blickfeld zu behalten.

II. Die HPCG® Methode: In 10 Schritten zum Ziel

1. Entwickle deine Vision
2. Bestandaufnahme
3. Die Kluft zwischen Ziel und Status Quo
4. Von der Vision zur konkreten Routenplanung
5. Meilensteine setzen
6. Die Reise beginnt
7. Überraschungen auf dem Weg
8. Standortkontrolle: Soll-Ist Abgleich
9. Die letzten 20 Prozent - das Pareto Prinzip
10. Erfolge feiern

Grafik 2: Die HPCG® Methode im Detail: in 10 Schritten zum Ziel

1. Entwickle deine Vision

"Wer nicht weiß, welchen Hafen er ansteuert, für den ist kein Wind ein günstiger."

Lucius Annaeus Seneca.

Wir starten immer mit dem großen Bild. "Begin with the end in mind" (Quelle: *Die 7 Wege zur Effektivität* - Stephen R. Covey). Was soll am Ende des gemeinsamen Coaching-Weges stehen? Welche Ziele sollen erreicht werden? Was soll sich verändern? Was soll nicht mehr sein? Was ist die Motivation, um diese Reise zu beginnen?

Die Zielfindung und Motivationsanalyse kann sehr schnell geschehen. Manchmal merken Klienten, dass die oberflächlichen Ziele und Motivationen nicht aus dem Herzen kommen. Insbesondere dann ist es entscheidend, das große Bild zu suchen. Was ist meine Vision? Visionsfindung kann durch unterschiedliche Methoden erfolgen. Die Grabrede ist ein wirksames Tool, um Menschen mit ihrer Vision in Verbindung zu bringen. Sie beinhaltet die folgenden Fragen:

- Was soll bei deiner Beerdigung über dein Leben gesagt werden?
- Was soll auf jeden Fall darin vorkommen?
- Was soll nicht gesagt werden?
- Wenn auf deinem Grabstein Platz für ein Bild und einen Satz ist, was soll dort stehen?

Als Ergebnis haben Klienten Antworten auf relevante Fragen:

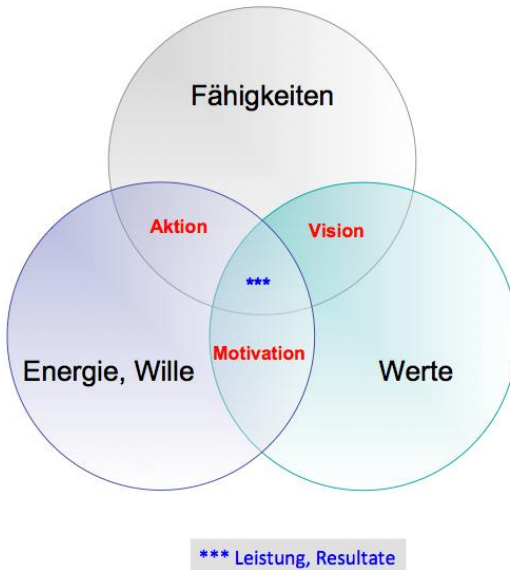
- Was bedeutet Karriere für mich?
- Will ich mein eigener Chef sein, oder mich in eine Organisation einfügen?
- Möchte ich Menschen führen oder mich auf Sachthemen fokussieren?
- Wie wichtig ist mir work-life Balance?
- Lebe ich, um zu arbeiten – oder arbeite ich, um zu leben?
- Ist es wichtig, mein großes Bild in einen Masterplan umzusetzen?
- Möchte ich mir Flexibilität und Spontanität erhalten und vor allem im "Hier & Jetzt" leben?

2. Bestandsaufnahme

Die oben genannten Fragen leiten über zur Persönlichkeit des Klienten. Die Frage "Wer bin ich?" kann philosophisch betrachtet zur Lebensaufgabe werden; sie kann auch ganz praktisch in Kombination mit weiteren Fragen angewendet werden:

- Was kann ich?
- Was motiviert mich? Was löst Leidenschaft bei mir aus?
- Was will ich erreichen?
- Welche Werte sind mir wichtig?
- Welche Ressourcen (Fähigkeiten, Besitz, Finanzen, Kontakte) habe ich?
- Was bin ich bereit zu investieren?
- Über welchen Zeitraum plane ich?

Das Ergebnis lässt sich mit einem Venn Diagramm (Grafik 3) beschreiben. Es bringt die vorhandenen Fähigkeiten mit Werten, Energie und persönlichem Willen in Verbindung. Daraus lassen sich Vision, Motivation und Aktionen ableiten. Wenn alle Bereiche ausgefüllt sind, steht im Zentrum die Schnittmenge der Persönlichkeit. Das ist der Bereich, in dem Resultate mit Höchstleistung erzielt werden können.



Grafik 3: Venn Diagramm zur Bestandsaufnahme

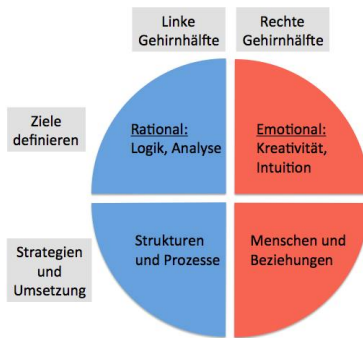
3. Die Kluft zwischen Ziel und Status quo

Die Vision (Schritt 1) gibt die Richtung vor, die Bestandsaufnahme (Schritt 2) beschreibt die momentane Situation. Die Differenz ist die Kluft zwischen dem Hier & Jetzt und der Zielerreichung. Je konkreter diese Kluft beschrieben werden kann, umso genauer lässt sich ermitteln, was benötigt wird, um ans Ziel zu kommen.

- Welche praktischen Fähigkeiten muss ich lernen?
- Welche Verhaltensweisen sind hilfreich? Welche sollte ich ablegen?
- Welche Ressourcen fehlen mir?
- Wer in meinem persönlichen Netzwerk kann mich unterstützen? Wer öffnet mir Türen?
- Wie sind die Rahmenbedingungen in meinem persönlichen und beruflichen Umfeld?

An dieser Stelle verlassen wir die klassische Lehre des Coachings und kombinieren bewährte Coaching-Methoden mit Werkzeugen aus den Bereichen Projekt- und Change-Management, Innovationstechniken,

sowie kreativen Lösungsansätzen. Das Quadranten Modell (Grafik 4) beschreibt die Kombination aus analytischem Denken und Intuition mit einer engen Verzahnung zwischen Prozessen und Menschen.



Grafik 4: Quadranten Modell

Die Unterscheidung in linke und rechte Gehirnhälfte ist ein pragmatischer Ansatz, um Klienten erleben zu lassen, dass die beiden Bereiche wichtig und gleichwertig sind. Die linke Seite wird als rational dargestellt, sie repräsentiert logisches Denken und Analysieren, sie denkt abstrakt in Zahlen, Statistiken, Fakten und Daten. Informationen werden linear verarbeitet. Die rechte Seite repräsentiert den emotionalen Teil, sie steht für Kreativität, Geschichten, Bilder, Analogien und das "Lesen zwischen den Zeilen". Informationen werden hier parallel verarbeitet.

Die meisten Menschen haben eine Präferenz für eine von beiden Seiten. Ganzheitliche Lösungen erfordern die Einbindung der linken und rechten Gehirnhälfte. Im Coaching können neue Lösungsansätze, die beide Bereiche integrieren, in einem geschützten Rahmen entwickelt und getestet werden. Tools für kognitives (umfassendes) Denken sind unter anderem gemeinsames Brainstorming am Whiteboard, mit Flipchart oder Post-It Notes, sowie Mind-Mapping.

Die beiden unteren Quadranten werden zur Entwicklung von Strategien und ihrer Umsetzung benötigt. Auch hier hat jeder von uns eine Präferenz, entweder für Strukturen und Prozesse oder für die Menschen. Ein sehr effektives Tool zum Entdecken der persönlichen Stärken ist "Clifton StrengthsFinder". Komplexere Tools wie DISG/persolog oder MBTI beschreiben Persönlichkeitsmerkmale und

Verhaltensweisen unter bestimmten Umständen und in der Zusammenarbeit im Team. Basierend auf den Resultaten können Stärken gezielt eingesetzt werden und weniger ausgeprägte Bereiche trainiert werden. Für die rechte Seite nutzen wir Tools wie Kreativitätstechniken, Lerntypen-Analyse, Intuitions-Training, sowie Beziehungsanalyse, Beziehungsnetz und Beziehungsgeflecht.

Kreativitätstechniken sollen eine Brücke bauen zwischen vorhandenem Wissen (Erfahrungsschatz) und neuem Wissen, das auf unterschiedliche Art erworben werden kann. Für die Aneignung von neuem Wissen ist die Unterscheidung der verschiedenen Lerntypen relevant:

- visuell (Bilder, Videos, Diagramme, Listen)
- auditiv (Hören, Worte, Diskussionen)
- kinästhetisch (Fühlen, "Begreifen", Bewegung, Aktion)

Beispiele für Kreativitätstechniken sind Imagination (bildhafte Vorstellung), Informationen in Geschichtenform beschreiben, praktische Konstruktion (z.B. mit Legosteinen bauen), Graphic Recording (World Cafe) usw.

Intuition ist eine unbewusste Form der Entscheidungsfindung. Hierbei schafft das Gehirn eine Verbindung zwischen Vernunft auf der einen Seite und Gefühlen auf der anderen Seite – das perfekte Zusammenspiel von Kopf und Bauch. Intuition kann gezielt trainiert werden und ist sehr hilfreich in Situationen, in denen schnelle Entscheidungen benötigt werden und entweder zu viele oder zu wenige Informationen vorliegen.

Menschen und Beziehungen: Dieser Quadrant fokussiert sich auf die betroffenen Personen und ihre Interaktionen. Der Satz "*Culture eats strategy for lunch*" geht auf Peter Drucker zurück und beschreibt, was passiert, wenn Menschen und ihre Verhaltensweisen aus dem Blickfeld geraten. Hier können die Ergebnisse von DISG/persolog und MBTI praktische Aufschlüsse geben: Welcher Beziehungstyp bin ich? Wie verhalte ich mich in Konflikten? Was ist meine bevorzugte Rolle in einer Gruppe? Tools zur grafischen Darstellung von Beziehungsnetzwerken beschreiben, wie Menschen miteinander in Verbindung stehen. Organisations-Diagramme stellen Hierarchien dar, informelle Diagramme beschreiben, wer wen berät und beeinflusst.

Die Rolle des Coaches bei der Integration der Quadranten ist vielfältig. Die wichtigste Aufgabe ist es, Vertrauen aufzubauen und einen Rahmen zu schaffen, in dem Offenheit herrscht und ehrliches Feedback möglich ist. Einen Spiegel vorgehalten zu bekommen, kann sehr ernüchternd sein, zu viel Harmonie kann kontraproduktiv sein. Die perfekte Mischung in jeder Situation zu finden, ist die größte Herausforderung für jeden Coach.

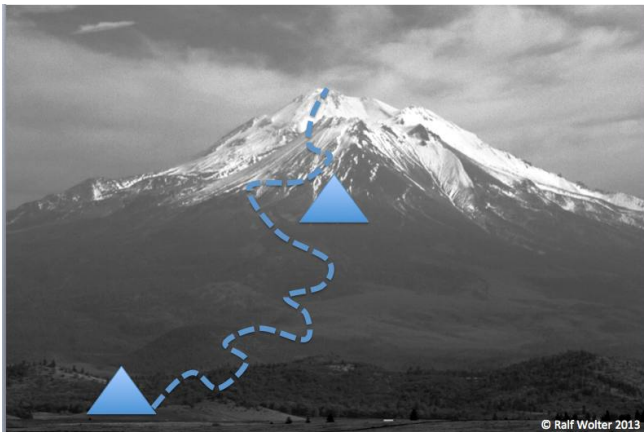
Nun folgt die praktische Umsetzung. Hier hilft oft der Nike Slogan: *Just Do It!*

4. Von der Vision zur konkreten Routenplanung

„Ein guter Plan heute ist besser als ein perfekter Plan morgen.“

George S. Patton

Nachdem das Ziel der Karriere-Reise nun feststeht, ist die Zeit für konkrete Planung gekommen. Sobald ein Projekt eine gewisse Größe überschritten hat, ist es nicht mehr ad-hoc planbar – dies trifft definitiv auf herausfordernde Karriereziele zu. In der Realität scheitern viele Projekte an klarer Zielsetzung und durchdachter Planung.



Grafik 5: Analogie des Bergsteigens

Die Analogie einer Bergbesteigung ist gut geeignet, um die Planungsschritte auf dem Weg zum Karriereziel zu verdeutlichen.

- Wo beginnt deine Reise? Am Fuße des Berges oder auf halber Höhe?
- Welche Wegführung ist sinnvoll? Wie viele Umwege planst du ein?
- Bist du alleine unterwegs?
- Wer sind deine Wegbegleiter? Wer unterstützt dich?
- Welches Material brauchst du?
- Wie viel Verpflegung nimmst du mit?
- Wo kannst du unterwegs deine Vorräte auffüllen?
- Was passiert, wenn etwas schief geht? Was ist das Schlimmste, was passieren kann?
- Wie sieht dein "Plan B" aus?
- Musst du unter allen Umständen den Gipfel erreichen?

5. Meilensteine setzen

Anhand der obigen Fragen lässt sich die Marschroute definieren und es lassen sich Meilensteine ableiten. Das Unterteilen der Gesamtstrecke ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zum Ziel. Zwischenziele machen den Weg überschaubar und erhöhen die Motivation. Wenn ein Meilenstein erreicht wurde, ist eine Pause angemessen. Zusätzlich sollte der Weg und die Zeitplanung überprüft werden: Waren die ursprünglichen Planungsdaten realistisch? Was muss angepasst werden? Ist es sinnvoll weiterzugehen?

Praktische Werkzeuge dafür sind SMART-Kriterien, Projektphasen-Modelle, Meilensteintrendanalyse (MTA), Stage-Gate-Modell, Zeitmanagement, Pareto-Prinzip (80/20), Eisenhower-Prinzip und weitere. Alle genannten Tools haben die Aufgabe, Ziele klar zu beschreiben, Meilensteine zu definieren, Strukturen aufzubauen und den Projektfortschritt sowie Planabweichungen erkennbar zu machen – und damit schneller und effizienter ans Ziel zu gelangen.

Neben den analytischen Werkzeugen kommen auch kreative und intuitive Fähigkeiten zum Einsatz. Bei unvorhergesehenen Problemen können unkonventionelle Ideen hilfreich sein. Vertrauen in das eigene Unterbewusstsein kann Wege aufzeigen, wie sich scheinbar unüberwindbare Hindernisse mühelos umgehen lassen. Große Herausforderungen können zur Resignation führen – oder ungeahnte

Kräfte mobilisieren. *Erfolg bedeutet, einmal mehr aufzustehen als hinzufallen.*

Nützlich für den Veränderungsprozess sind zusätzliche Qualifikationen des Coaches. Erfahrung in der Unternehmensberatung ist ein gutes Beispiel dafür. Sie ermöglichen eine praktische Analyse des beruflichen Umfeldes der Klienten, in Verbindung mit einer Bewertung der unterschiedlichen Lösungsansätze. Einerseits muss ein Coach nicht Experte im Fachbereich des Klienten sein, andererseits kann gezielt eingesetzte Expertise den Prozess zusätzlich beschleunigen.

6. Die Reise beginnt

„Vision ohne Umsetzung ist Halluzination.“

Albert Einstein

Die gründliche Planung bei den Schritten 4 und 5 hat ein solides Fundament für die Umsetzung gelegt. Jetzt kann die Reise beginnen. Die Aufgabe des Coaches besteht nun darin, Klienten die eigene Verantwortung für die Umsetzung vor Augen zu halten und kontinuierlich die Ergebnisse zu messen. Oft ist die Begeisterung in der Anfangsphase der Umsetzung sehr hoch und nimmt dann schrittweise ab, insbesondere wenn Probleme auftauchen. Tiefgreifendes Persönlichkeitswachstum findet jedoch oft in schwierigen Situationen statt – und hier wird ein Coach zum "Nachbrenner", um aus tiefen emotionalen Tälern und Schluchten schneller herauszukommen, ohne dass wichtige Lernphasen weggelassen werden. Eine häufige Frage an diesem Punkt ist: Wie stelle ich sicher, dass ich für meine Ziele selbst verantwortlich bin und bleibe?

Den definierten Meilensteinen kommt nun eine besondere Bedeutung zu, denn den meisten Menschen fällt es leichter, sich kurzfristig für eine Zielerreichung zu motivieren. Nur ausschließlich das große Ziel vor Augen zu haben, kann kontraproduktiv sein. Praktische Fragen sind:

- Welcher Meilenstein soll in diesem Quartal erreicht werden?
- Um diesen Meilenstein zu erreichen, was muss bis zum Ende des Monats fertig sein?
- Was bedeutet das für die Wochenziele?
- Welche Aktivitäten muss ich heute priorisieren, um das Wochenziel zu erreichen?

Was zunächst wie Mikro-Management aussieht, kann für einen begrenzten Zeitraum den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen: Ein Klient sendet tägliche und wöchentliche Erfolgsberichte per email oder SMS zum Coach.

7. Überraschungen auf dem Weg

"Wenn irgendetwas schiefgehen kann, dann geht es schief." Edward A. Murphy, Airforce Ingenieur.

Ein sehr relevantes Thema ist der Umgang mit Überraschungen und Murphys Gesetz bringt das auf den Punkt. Die gesteigerte Form von Murphys Gesetz lautet *"Wenn etwas auf verschiedene Arten schiefgehen kann, dann geht es immer auf die Art schief, die am meisten Schaden anrichtet."*

Ungeplante Ereignisse werden immer auftauchen. Das Ziel sollte sein, ein ausreichendes Maß an Gelassenheit im Umgang damit zu entwickeln. "Plan-B" Übungen sind hilfreich:

- Was wäre, wenn die geplante Methode nicht zum Erfolg führt?
- Welche Alternative gibt es?
- Was bedeuten diese Alternativen für den Zeitplan?

Ein Coach kann nun in die Rolle des "Teufels Advokaten" schlüpfen und alle nur vorstellbaren Szenarien des Misserfolges darstellen. Oft wird Klienten dadurch bewusst, wo blinde Flecken in der Planung gelegen haben. Manchmal wird durch diese Katastrophen-Szenarien deutlich, dass gar nicht so viel schief gehen kann. Dann breitet sich meist spontan Gelassenheit aus.

8. Standortkontrolle: Soll-Ist Abgleich

Die wenigsten Menschen haben ein realistisches Zeitgefühl. Entweder schätzen wir unseren Zeitplan zu optimistisch ein, was zu regelmäßigen Frustrationen führt, wenn Dinge länger dauern als geplant. Oder wir glauben, im Vergleich zu anderen permanent schlechter abzuschneiden, was zu einem Dauerfrust führen kann. Um die goldene Mitte zu erreichen, plant ein Coach regelmäßige Checkpoints im Kalender. In diesen Momenten wird Rückschau gehalten:

- Was war geplant?

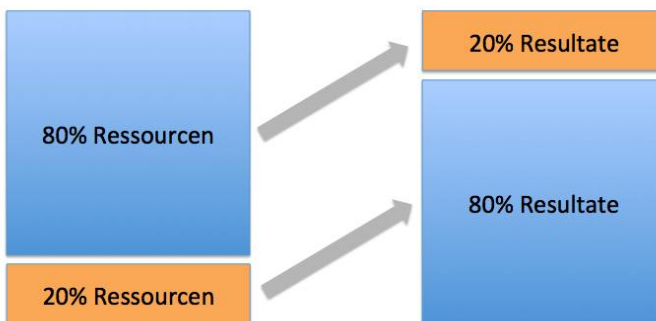
- Was wurde erreicht?
- Bin ich im Zeitplan, bin ich schneller, oder liege ich im Rückstand?
- Welche Gründe haben zu Beschleunigung oder Verzögerung geführt?
- Was bedeutet das für die verbleibende Wegstrecke?
- Welche Veränderungen müssen jetzt initiiert werden, um das Erreichen der Zielgraden sicherzustellen?
- Welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen sollten gefördert werden, um das Tempo beschleunigen zu können?

Neben der kurzfristigen Standortkontrolle sollte zusätzlich einmal im Jahr ein Abgleich mit dem großen Bild stattfinden.

- Ist mein Ziel für die nächsten 5 bis 10 Jahre noch relevant? Motiviert es mich?
- Falls Ja: Wenn ich so weitermache wie bisher, wie sind meine Erfolgs-Chancen?
- Falls Nein: Visionsfindung neu starten

9. Die letzten 20 Prozent - das Pareto Prinzip

Das Pareto Prinzip



Grafik 6: Das Pareto Prinzip

Das Pareto Prinzip (auch als 80-20 Regel bekannt) ist ein wichtiges Werkzeug auf dem Weg zur Zielerreichung. Es geht zurück auf Vilfredo Pareto (1848–1923) und erläutert, dass 80% der Ergebnisse in 20% der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die restlichen 20% der Ergebnisse benötigen ihrerseits 80% der Gesamtzeit und verursachen dadurch ein Vielfaches der bisherigen Arbeit.

An dieser Stelle scheitern leider viele Menschen, insbesondere wenn sie alleine unterwegs sind.

Die Rolle des Coaches ist in allen Phasen wichtig, hier jedoch entscheidet sie über Erfolg oder Versagen im ersten Anlauf. Fragen in diesem Zusammenhang:

- 80% Zielerreichung können definitiv als Erfolg angesehen werden. Wie wichtig ist es, die vollen 100% zu erreichen?
- Anstatt die verbleibenden 20% mit einem deutlich höheren Aufwand zu erreichen – welches andere Projekt könnte statt dessen zu 80% erreicht werden?
- Sofern wirklich 100% Zielerreichung angestrebt werden: Was ist erforderlich, um die restlichen 20% zu erreichen? Was ist die Motivation?
- Sind ausreichende Ressourcen verfügbar?
- Ist der Zeitplan – unter Berücksichtigung des Pareto-Prinzips – noch realistisch?
- Sollten die Meilensteine angepasst werden?

10. Erfolge feiern

"Erfolg zieht weitere Erfolge an wie ein Magnet."

Quelle unbekannt

Wie oft nehmen wir uns Zeit, Erfolge gebührend zu feiern? Meistens haben wir dafür keine Zeit – zumindest glauben wir das. Und damit nehmen wir uns eine ganz entscheidende Motivationshilfe: Nichts beflügelt so sehr, wie der eigene Erfolg. Zu erleben, dass die eigene Planung in Verbindung mit Durchhaltekraft und Fokus auf die Ziellinie zum Erfolg führt, setzt oft ungeahnte Kräfte frei. Die inneren Kritiker verstummen und wir erahnen, was alles möglich sein könnte.

Erfolge feiern ist nicht nur am Ende eines Projektes wichtig, beim Erreichen der Meilensteine kann der gleiche Effekt genutzt werden. Insbesondere ambitionierte Karriereziele benötigen einen langen Atem und das Feiern der Meilensteine erhöht die Ausdauer und stärkt das Selbstbewusstsein. Beruf und Privatleben können sich hier überlappen, der Erfolg in einen Bereich strahlt auf den anderen aus.

Nach dem Feiern kommt die Öffentlichkeitsarbeit: "Tue Gutes und rede darüber." Walter Fisch, deutscher Politiker.

Nicht jeder von uns hat die Gabe, seine Erfolge ins rechte Licht zu rücken. An dieser Stelle sollten die Ergebnisse des DISG/persolog-Tests berücksichtigt werden. Insbesondere den introvertierten, faktenbezogenen Menschen fällt es schwer, öffentlich zu ihren Erfolgen zu stehen. Hier kann ein Coach helfen, einen Wechsel der Perspektive zu initiieren und den Wert der Erfolge realistisch zu bewerten. Am Ende des Prozesses sollten Antworten auf die folgenden Fragen gefunden werden:

- Wie relevant ist dieser Erfolg im Bezug auf die Vision?
- Wer muss unbedingt davon erfahren?
- Wer würde sich freuen, von diesem Erfolg zu hören?
- Wie würde ein Mensch mit entgegengesetztem DISG/persolog-Profil diesen Erfolg darstellen? Was kann ich davon lernen und umsetzen?

III. Am Ziel angekommen: Erfolgsgeschichten

"Mut steht am Anfang des Handelns, Glück am Ende."

Demokrit (470-380 v. Chr.), griech. Philosoph

Wir alle würden uns gerne selbst aus dem Sumpf ziehen, so wie Baron Münchhausen: "Auf einem Kriegszug wollte er über einen Sumpf reiten, geriet aber so tief hinein, dass er fast versank. Durch die Stärke seines eigenen Armes zog er sich und sein Pferd, eingeklemmt zwischen den Knien, am Haarzopf aus dem Morast heraus."

Die Realität sieht meist anders aus. Wir haben das Gefühl, einen Marathon ohne Unterstützer zu laufen. Wie ein Formel-1-Fahrer, dessen Boxenteam zu Hause geblieben ist. Schon im 10. Jahrhundert vor Christus schrieb König Salomo: *"Zwei sind allemal besser dran als*

einer allein. Wenn zwei zusammenarbeiten, bringen sie es eher zu etwas. Wenn zwei unterwegs sind und hinfallen, dann helfen sie einander wieder auf die Beine. Aber wer allein geht und hinfällt, ist übel dran, weil niemand ihm helfen kann." Prediger 4, 9-12

Ein guter Coach kann zusammen mit dem Klienten Wunder bewirken – in Rekordzeit!

Das Schlusswort sollen Klienten haben:

- "Coaching hilft mir, schneller auf den Punkt zu kommen."
- "Wenn ich alle Methoden, Programme und Trainings vergleiche – dann war Coaching der effizienteste Ansatz, um meinen eigenen Weg zu finden."
- "Coaching kombiniert Empathie und analytisches Denken. Mein Coach stellt die richtigen Fragen in dem Moment, wo ich bereits die Umsetzung beginnen wollte. Die Konsequenzen meines Handelns im Vorfeld zu analysieren, war eine der wichtigsten Veränderungen meines Leitungsstils."
- "Ich habe gelernt, täglich meinen Fokus zu setzen: Der Trick ist Disziplin. Ich bin begeistert, dass ich nun meine Ziele erreiche und trotzdem noch die Augen für neue Möglichkeiten offen halten kann. Erstaunlicherweise ist mein Stresslevel gesunken und ich fühle mich gelassener und bin konzentrierter. Gleichzeitig ist meine Leistung im Beruf deutlich gestiegen."
- "Ich habe meine Vision neu entdeckt. Coaching hat mir geholfen, den "Dschungelpfad" zu verlassen und auf die Erfolgsautobahn zu gelangen. Ich gehe nun mit konkreten Schritten auf mein Ziel und meine Vision zu."
- "Durch Coaching habe ich gelernt, mich zu fokussieren. Anstatt von einer Idee zur anderen zu springen, setze ich Prioritäten und kann das, was mir wirklich wichtig ist, erfolgreich abschließen."

- "Coaching hat mir den Schlüssel zum Verständnis meiner Persönlichkeit gegeben. Ich verstehe meine Außenwirkung nun und kann sie aktiv verändern."
- "Coaching ist für mich eine Quelle der Inspiration. Es mir hilft, Prozesse, Gruppenstrukturen und Situationen von außen zu betrachten. Ich kann nun klar erkennen, was ich ändern muss, um Resultate zu erzielen und Erwartungen zu übertreffen. Mein Coach hat immer ein offenes Ohr für mich."
- "Coaching hält mich auf dem Boden der Tatsachen. Ich kann Ideen entwickeln und mein Coach gibt mir konstruktives, ehrliches Feedback. Dadurch kann ich mich sowohl professionell als auch persönlich weiterentwickeln – und zwar viel schneller, als wenn ich es alleine versuchen würde."
- "Ich habe gelernt, eine gute Balance zwischen dem Fokus auf Fakten und Menschen zu finden. Mein Fachwissen allein reicht nicht aus, die menschliche Ebene ist der Schlüssel zum Erfolg."
- "Coaching hat mir gezeigt, dass ich mich und meine Leistungen nicht verstecken muss. Ich kann selbstbewusst meine Karriereziele erreichen. Durch Coaching habe ich auf die Überholspur gewechselt."

IV. Der Autor

Ralf Wolter ist Coach, Berater, Trainer und Gründer von HPCG® (High-Performance Coaching Group). Er hat über 25 Jahre Erfahrung in der Leitung von realen und virtuellen Teams, sowohl in globalen Unternehmen als auch bei mittelständischen Unternehmen und bei Start-Ups. Sein Schwerpunkt ist der Aufbau und die Weiterentwicklung von Einzelpersonen und Gruppen. Seine Fähigkeit, die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Kulturen, verschiedenen Unternehmensbereichen, sowie Kundensegmenten zu intensivieren, ist ein wesentlicher Faktor, um langfristigen Kundenerfolg zu gewährleisten. Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten sind weitere Tätigkeitsbereiche. Diese beinhalten technische Präsentationen und Keynote-

Vorträge zu Themen wie technische Innovationen, virtuelles Coaching, Talent Management und Mitarbeiterführung.

Ralf Wolter hat den Aufbau eines Talent-Management Programmes bei Cisco Systems initiiert und begleitet. Darüber hinaus unterstützt er gemeinnützige Organisationen bei der Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften.

Sein besonderes Interesse gilt der Kombination aus Coaching, Beratung und Kreativität bei der Potenzialentwicklung von Managern und Mitarbeitern.

Er setzt bevorzugt neueste Kommunikationstechnologien für Coaching und Trainings ein. Dies beinhaltet Produkte wie Cisco TelePresence, Adobe Connect, GoTo Meeting, Cisco Webex und Skype. Darüber hinaus interessiert er sich für die Weiterentwicklungen in diesem Bereich.

Sein Coaching Stil ist eine Kombination aus analytischem Denken, Intuition und Kreativität. Dies schafft einen Raum, in dem Klienten neue Möglichkeiten und Fähigkeiten entwickeln können. *"Deine Gedanken sind der Architekt deiner Zukunft."* David McKay

Über 25 Jahre internationaler Erfahrung ermöglichen ihm eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Menschen aus unterschiedlichsten Kulturen.

Das HPCG[®] Leistungsangebot beinhaltet Executive Coaching, Karriere-Coaching von Managern und Fachexperten, sowie Coaching von High-Potentials und High-Performers.

Ralf Wolter ist zertifizierter ICF Coach, zertifizierter PowerSpeaking Trainer und hat eine persolog-Lizenz (DISG).

Weitere Details befinden sich auf <http://hpcg.eu> und <http://virtual4coaching.com/>



QR Link zu Ralf Wolter



QR Link: Video



Ralf Wolter

Büro Hilden:

Kalstert 144b
D-40724 Hilden
Germany
email: info@hpcg.eu
websites: <http://hpcg.eu> und <http://virtual4coaching.com/>

Büro Gifhorn

Hamburger Str. 27
38518 Gifhorn

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

Lebensmehrung an oder Biophilie, um das Fachwort zu benutzen. Vor dem Anspruch der Lebensmehrung 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. Lebensmehrung 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 Stillschwiegen 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 Lebensmehring 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:

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

1. Kompetenz. Damit sind die Sprachkompetenz, die Handlungskompetenz mit der Fähigkeit, in Alternativen denken zu

können und die Urteilskompetenz mit der Fähigkeit zu Abwägungskompetenz gemeint.

2. Angemessenheit. Damit sind gemeint die Güterabwägung, Gerechtigkeit im Handeln und Gerechtigkeit in der Sanktion. Angemessenheit prüft den möglichen Grad des Vertrauens.
3. 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 Lebensmehrung 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. Intelligent ist genau der Mensch, der:

1. Regelmäßigkeiten erkennen kann,
2. Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden kann,
3. 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:

1. Urteilskompetenz versucht Irrtümer und Täuschungen zu minimieren. Ein urteilsinkompetenter Coach ist ein Dogmatiker und schließt als Dogmatiker Irrtümer und Täuschungen aus.
2. 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.
3. 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.
4. 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 urteilsinkompetente Coach verliert sich in komplexen Sachverhalten.
 5. 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.
 6. 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“

Ulf D. Posé
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
- Posé ist Lizenzinhaber für HDI und Persolog
- seit 2012 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

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, Merlicek & 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

Monika Janzon

Der Motivorientierte Ansatz – Coaching auf einem ganz anderen Niveau

Mein Angebot richtet sich an Sie! Sie sind Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstand oder Führungskraft und wollen an der persönlichen Herausforderung – wie auch immer diese von Ihnen definiert ist – wachsen und sich selbst entwickeln.

Herausforderung: Fremdwahrnehmung

"Wer nicht weiß, wie er auf andere wirkt, kann nie so wirken, wie er will!" - Dr. Bernd Buchholz

Bei meiner Arbeit zeige ich Ihnen, wie Sie über die Reflexion Ihrer persönlichen Werte und Ziele, Emotionen und Ihrer typischen Verhaltensweisen, Stolperfallen der Führung aber auch Stolperfallen bei der Eigenpräsentation vermeiden. Die Vorgehensweise basiert auf den Erkenntnissen der neueren Motivationsforschung.

Herausforderung: Change

"Nichts ist so beständig wie der Wandel!" – Heraklit von Ephesus

Veränderungen in Organisationen stehen heutzutage auf der Tagesordnung. Der Umgang mit sehr unterschiedlichen Anforderungen ist die Herausforderung unserer Zeit für jede Führungskraft! Bei meiner Arbeit reflektiere ich mit Ihnen Ihre Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, da diese an sich bereits eine enorme Herausforderung bedeuten. Der Erfolgsdruck, der Kampf um die eigene Position oder sich rasant ändernde Technologien verstärken diese Herausforderung.

Sie lernen, die Konflikte zu verstehen, die sich durch eine Veränderung bei Ihnen selbst (automatisch) ergeben. Diese können Sie eher auflösen, wenn Sie sich Ihrer „Grundwerte“ bewusst sind.

Herausforderung: Führung

„Nimm die Menschen wie sie sind. Andere gibt es nicht!“ – Konrad Adenauer

Die Führung der mitunter sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten eines Teams verstärkt die Herausforderung, den eigenen und den Unternehmenszielen gerecht zu werden. Die Verbindung der persönlichen Ziele

des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen ist eine zentrale Aufgabe der Führung! Motivorientierte Führung stellt die Verbindung zwischen der Persönlichkeit der Führungskraft, also Ihnen, und der Persönlichkeit des Mitarbeiters her und ermöglicht auf diese Weise eine effektivere und eine als wertschätzend empfundene Führung. Entscheidend ist, wie Sie unabhängig von Ihrem eigenen Antrieb Arbeitsanweisungen kommunizieren und Handlungsplattformen anbieten.

Herausforderung: Wertschätzung

„Wir sehen die Welt nicht, wie sie ist. Wir sehen die Welt, wie wir sind.“ – Anais Nin

Wie entsteht jedoch die "Freiheit von Missverständnissen/ Konflikten?". Aus der Sicht des Reiss Profile Masters durch WERTSCHÄTZUNG der anderen Persönlichkeit. Allerdings ist das wiederum schwierig, wenn die jeweils Beteiligten aus der eigenen Wertebrylle heraus Situationen interpretieren, vorantreiben oder gar verändern wollen. Die persönlichen Motivationsprofile zweier Menschen geben Aufschluss darüber, warum Missverständnisse fast schon vorprogrammiert sind. Im ersten Schritt decken wir die durch die unterschiedlichen Motivationen bedingten Konfliktfallen auf, um den jeweils Anderen nicht länger "abzuwerten". In weiteren Schritten nähern wir uns einer gemeinsam tragbaren Lösung.



Das Reiss Profile – eine persönliche Motivlandkarte

Mein Hintergrund

Wer bin ich?! Ich bin Expertin für die Frage nach *Anders oder Gleich sein* – ich bin eineiiger Zwilling! Ich habe sehr früh gelernt, dass der Wunsch nach Individualität und Wertschätzung ein sehr bedeutsamer ist. Individualität und Wertschätzung leben und erleben zu können, ist im wahrsten Sinne des Wortes motivierend. Demotivierend ist die

Gleichmacherei! Gleichmacherei, weil wir uns so ähnlich waren, dass die meisten uns nicht auseinanderhalten konnten und uns wie EINE behandelt haben.

Meiner Erfahrung als Coach und Berater nach passiert auch genau dies in der beruflichen Interaktion - regelmäßig! Führungskräfte behandeln und kommunizieren mit Mitarbeitern eher nach dem Prinzip der Gleichmacherei. Je ähnlicher die Aufgabengebiete, je ähnlicher die Funktionen, desto ähnlicher ist die Ansprache - einfach aus Unwissenheit über die grundlegenden Werte und Antreiber, die wahre Erfolgsbooster sein können.

Vorgehensweise

Erstgespräch zur Klärung und Vereinbarung zur Zusammenarbeit

Erstellung der persönlichen Motivlandkarte (Online)

Zweitgespräch zur Evaluierung der Ergebnisse

Weitere Gespräche zur Reflexion ...

- Was treibt mich an, was gibt mir Energie und spornt mich an?
- Wie sieht meine Life Balance als Unternehmer/Führungskraft aus?
- Wie stimmen Eigen- und Fremdwahrnehmung überein?
- Welches sind die Stärken und Risiken für mein Führungshandeln?
- Und vieles mehr, abhängig vom konkreten Anliegen!

Referenzen

„Jeder ist anders!“ - seit der Zusammenarbeit mit Monika Janzon hat sich mein Verständnis davon, was Andersartigkeit bedeutet, weiterentwickelt. Vor allem, was Antreiber sein können und welchen Einfluss sie auf die Kommunikation und Handlungsweisen eines Menschen haben. Über diese Reflexion fällt es mir noch leichter, die Verbindung zur Persönlichkeit des Anderen herzustellen, in der Führung von Mitarbeitern, aber auch in Gesprächen mit Kollegen. An Frau Janzon schätze ich ihre fachliche Kompetenz - Beharrlichkeit - Unaufdringlichkeit sowie Neutralität in der Bewertung.“

Christoph R. Bankvorstand

„Wir schätzen die versierte, kompetente und immer hoch menschenorientierte Art, mit der Monika Janzon uns bei der Begleitung von Entwicklungsprozessen unterstützt. Besonders die Vorstände und Führungskräfte profitieren dabei sehr von ihrer Kompetenz und Erfahrung, wenn sie mit ihnen die Ergebnisse der persönlichen Motivlandkarten (Reiss Profile) in konkretes Verhalten umsetzt. Wer

also für Entwicklungsprozesse eine kompetente, erfahrene und hoch sympathische Begleiterin sucht, ist bei Monika Janzon immer bestens aufgehoben."

Werner Bierend, Vorstand bzp AG

Zahlen Daten Fakten

5 Jahre Arbeitserfahrung als Personalberaterin (Executive Search).

7 Jahre Arbeitserfahrung als Trainerin und Beraterin.

7 Jahre Arbeitserfahrung in der Ausbildung zum Reiss Profile Master

12 Jahre Arbeitserfahrung als Coach.

Reiss Profile Master und Instructor seit 2006/07

Zertifizierte Systemische Beraterin und Business Coach.



Monika Janzon

Charakterreich GmbH

Schmidt-Bleibtreu-Str. 35

D-41199 Mönchengladbach

Fon +49(0)2166/5553753

Mobil +49(0)160/96259656

E-Mail monika.janzon@charakterreich.de

Web www.charakterreich.de

Skype [monika.janzon](https://www.skype.com/name/monika.janzon)

Ihre



Meine Aufgabe und Rolle als Coach

„Eingangsgeschichte“

Für ein zufriedenes, ausgefülltes Leben brauchen wir immer wieder Herausforderungen, und dabei möglichst wenig Missverständnisse, Konflikte und Stillstand. Theoretisch wäre jede Umsetzung von Vorhaben in der Praxis einfach und leicht. Oft erleben wir etwas ganz anderes: Hemmnisse und Blockaden stellen sich uns in den Weg. Wenn wir gestalten wollen, müssen wir lernen mit ihnen umzugehen, darauf einzugehen und reagieren zu können.

In meiner Beratungstätigkeit unterstütze ich Unternehmer, Führungskräfte und Teams hierbei. Wir erarbeiten umsetzbare und realistische Lösungen für ihre persönliche und unternehmerische Entwicklung.

Ein Beispiel:

Eine Führungskraft in einem Großkonzern, 38 Jahre, ist verzweifelt. Denn trotz bestem Willen, hervorragendem, innovativem Wissen und guter Leistungen kommt er beruflich nicht weiter. Er hat sich so stark angestrengt, dass er u.a. Herzprobleme bekommen hat und sein Vorgesetzter ihm signalisierte, dass er ihn nicht für fähig halte, um die angestrebte Position zu besetzen.

Im Rahmen unserer Coachinggespräche wird deutlich, dass er bisher auf eine sehr erfolgreiche Karriere in verschiedenen Firmen zurückblicken kann. Er verfügt über ein hervorragendes Wissen, was im Konzern dringend gebraucht wird. Er ist bereit, täglich deutlich mehr als andere zu arbeiten. Letztendlich identifizieren wir in unseren Gesprächen drei spezielle Muster, an deren Lösung wir arbeiten:

Die übermäßige Leistungsbereitschaft, die seiner Gesundheit abträglich ist.

Er ist ein absoluter Perfektionist und überfordert damit seine komplette Umgebung, ohne dass es effektiv ist.

Auch dadurch ist er so angespannt, dass er in vielen Situationen nicht so gelassen reagiert, wie es möglich ist.

Nach 12 Monaten ist sein Vorgesetzter sehr erfreut über seine persönliche Weiterentwicklung, die sich auch im täglichen Umgang zeigt. Er sieht keine Hinderungsgründe mehr und empfiehlt ihn für die anvisierte Stelle.

Meine Aufgabe und Rolle als Coach

Hier ist meine Haltung klar: Mein Interesse ist Ihr Erfolg. Auf Basis meiner Erfahrung und meines Wissens will ich Sie dabei unterstützen, Ihre Ziele zu erreichen. Das können z.B. sein:

Persönliche Weiterentwicklung im beruflichen Umfeld, Standortbestimmung und Umsetzungsstrategien, Identifikation von Stressursachen und deren Auflösung, Aufdecken und Lösen ungesunder oder contraproduktiver Handlungsmuster.

Es geht also darum, einen möglichst klaren Blick auf Ihre Situation zu haben, um auf dieser Basis mit Ihnen Ihre Ziele zu formulieren. Dabei begleite ich Sie auf dem Weg der Zielerreichung und unterstütze Sie Ihren Bedürfnissen folgend.

Wie ich vorgehe

Am Anfang unserer Arbeit steht unser gemeinsames Kennenlernen, die Frage nach ihrer Motivation und ihrem Ziel. Sie beschreiben Ihre Ausgangssituation, die sich meist aus den Bereichen Beruf, familiärem Umfeld und ganz Persönlichem zusammensetzt.

Hier setze ich einen ganz einfachen Feedbackbogen ein, den Sie ausgewählten Menschen Ihres Vertrauens geben können, um auch ein Bild von außen zu erhalten.

Meiner Erfahrung nach können wir auf dieser Basis nach kurzer Zeit starten. Dabei unterstütze ich Sie bei der Findung und Festlegung Ihrer Ziele oder Ihres Ziels.

Dabei besteht meine Aufgabe darin, Sie auf Ihrem Weg, in Ihrer Entwicklung weiterzukommen, zu begleiten. Ich stelle Fragen, ich denke mit, wir werden über bestimmte Themen diskutieren. Ich helfe und unterstütze Sie bei Ihren Entscheidungen.

Immer wieder werden wir in unserer Arbeit gemeinsam üben, kommunizieren, Situationen nachstellen und unsere Beobachtungen austauschen. Dabei setze ich gerne verschiedenste Tools ein, auf die ich - bei Bedarf - auch intuitiv zurückgreife.

Besonders wichtig sind mir dabei Körperübungen aus den Bereichen Tai Chi, Qi Gong, Pilates etc. Denn meine Erfahrung ist, dass eine gute körperliche Wahrnehmung unsere Präsenz und unser bewusstes Agieren ausgesprochen positiv unterstützt. Je besser wir also auch

unseren Körper und seine Signale wahrnehmen, umso leichter wird es, die Dinge umzusetzen, die wir im Fokus haben, und umso erfolgreicher werden wir.

Die Intervalle unserer Gespräche werden anfangs kürzer sein. Danach werden individuelle Termine im Einvernehmen festgelegt.



Axel Rube

Schwerpunkte

Kommunikation, Gesprächsführung, Moderation, Verhandlung, Training des Bewusstseins – Präsenz, Konfliktmanagement, Begleitung in besonderen Lebensphasen und Veränderungsprozessen, Begleitung bei Bankgesprächen.

Berufserfahrung und Weiterbildungen

Selbstständig seit 1992

Seitdem Begleitung von Menschen, Führungskräften und Teams hinsichtlich der Themen Unternehmensaufbau, Strategieentwicklung, Personalführung, Kommunikation, Verhandlungsführung, persönliche Weiterentwicklung und der speziellen Kommunikation mit Banken. Hier können wir auf mehr als 3.000 Beratungsfälle verweisen, mit einer Dauer von wenigen Tagen bis zu mehreren Jahren.

Jobs u.a. im Bergbau, als Speditionskaufmann, breite Erfahrung in der Planung und Umsetzung von Logistikprojekten, kaufmännischer Geschäftsführer eines Logistikdienstleisters

Systemische Organisationsentwicklung bei CONECTA/Wien (1996), Fragestellungen in der Organisation/Schweiz, Kommunikation- und Präsenztraining, und andere.

Aktuelle Kunden und Referenzen auf Anfrage

Motto

Ein klares Ziel ist die Voraussetzung, den Weg zu finden.

Kontakt

F.I.R.M CONSULT

Strategie und Coaching

Dipl.-Volkswirt Axel Rube

Schönleinstraße 41

45131 Essen

Tel.: 0201 / 72 11 78

Mobil 0174 / 3756 055

info@firm-consulte.de

www.firm-consult.de

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 macht, 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

Günter Hermann

Sinn- und Wertorientiertes Coaching im wirtschaftlichen Kontext

In meiner inzwischen langjährigen beruflichen Tätigkeit - zunächst als Verkäufer, Führungskraft und Manager in mehreren großen Unternehmen, später als selbstständiger Unternehmer, Trainer, Coach und Mediator - habe ich vielfältige Erfahrungen gemacht, reflektiert, verarbeitet und daraus gelernt. Heute bin ich mir gewiss, dass sowohl die positiven und schönen wie aber auch die negativen und schmerzlichen Erfahrungen mein Leben bereichert haben. Dass dem nicht immer so war, können Sie vielleicht gut nachvollziehen – es war ein, manchmal auch längerer, Lern- und Reifungsprozess dafür notwendig. Inzwischen sehe ich darin ein sehr solides Fundament für meine Arbeit als Coach. Zudem konnte ich mir in all den Jahren ein umfangreiches Know-how sowie ein vielfältiges Methoden-Repertoire aneignen, das ich zum Wohle meiner Kunden bei meiner Arbeit als Trainer, Coach oder Mediator einbringe. Durch einen kontinuierlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie mit Weiterbildungsmaßnahmen und Supervisionen überprüfe ich mich und meine Arbeit regelmäßig und halte mich auf einem aktuellen Stand.

Ursprünglich als Diplom Betriebswirt aus dem Verkauf und dem Marketing kommend, habe ich nach meiner Trainerausbildung bei der F&A Führung & Absatz AG in den ersten Jahren meiner Selbständigkeit überwiegend als Verkaufstrainer gearbeitet - mit einem Schwerpunkt auf Kommunikation, Verhalten und Persönlichkeits-Sensibilisierung /-Entwicklung. Im Laufe der Jahre verlagerte sich meine Tätigkeit dann mehr und mehr auf die Führungskräfteentwicklung. Aus Sicht meiner Kunden war für die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Managern wohl ein gewisses Alter für die Glaubwürdigkeit als Trainer vorteilhaft. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit erhielt ich von Auftraggebern wie Teilnehmern zunehmend mehr Anfragen nach einer individuellen Begleitung bei persönlichen und beruflichen Fragestellungen. Aus heutiger Sicht war das mein Einstieg in die Coachingarbeit. Als (noch) nicht ausgebildeter Coach tat ich intuitiv das, was ich konnte: Ich hörte aufmerksam zu, stellte Fragen, reflektierte mit meinen jeweiligen Gesprächspartnern ihre Situation, wog mögliche Lösungswege auf

Chancen und Risiken mit ihnen ab, gab Feedback, Anregungen und Impulse.

Dem einen oder anderen Leser mag mein Vorgehen von damals sehr begrenzt und zudem „naiv“ erscheinen, aber ich war durchaus erfolgreich damit. Die Klienten hatten nach den Gesprächen ihre Gedanken geordnet sowie an persönlicher Orientierung gewonnen und sahen für sich darin eine gute Entscheidungshilfe.

Dennoch erkannte ich persönlich die Grenzen meiner Coachingarbeit und ich entschloss mich zu einer zusätzlichen und professionellen Coaching-Ausbildung. Auf der Suche nach einem geeigneten Anbieter ist es mir ergangen wie Ihnen möglicherweise bei der Suche nach einem geeigneten Coach. Die Anzahl und Vielfalt der Anbieter war nahezu grenzenlos und unüberschaubar. Es bedurfte einiger Anstrengungen, um herauszufinden, was meinen Neigungen entsprach und zu mir passte: eine sinn- und werteorientierte Coaching-Ausbildung im wirtschaftlichen Kontext zum „Coach der Wirtschaft (IHK)“ bei der CA Coaching Akademie, basierend auf den Gedanken und Leitlinien der Logotherapie und Existenzanalyse des Wiener Arztphilosophen Viktor E. Frankl (1905-1997). „Der Mensch ist eine geistige Person und als solche *frei und verantwortlich*.“ und „Der Mensch ist stets von einem ursprünglichen *Willen zum Sinn* durchdrungen.“ sind nur zwei seiner

Kerngedanken, die mich seinerzeit besonders angesprochen hatten und für die ich auch heute noch stehe.

Fragen nach Sinn begegnen mir in irgendeiner Form in fast jedem Coaching - sei es im Zusammenhang mit einem sinnvollen Leben oder im Kontext mit sinnvollem Handeln - und Fragen nach dem freien Entscheiden und Verantwortlichsein ebenfalls. Aussagen wie „Das ist doch ohnehin sinnlos.“, „Was macht das für einen Sinn?“, „Ich kann eh nichts entscheiden.“, „Dafür bin ich nicht verantwortlich.“ seien hier nur beispielhaft genannt.

Als Pragmatiker bin ich es gewöhnt, ziel-, lösungs- und ergebnisorientiert zu arbeiten. Im Coaching geht es mir deshalb nicht um philosophische Betrachtungen. Vielmehr arbeite ich gemeinsam mit den Klienten je nach Aufgabenstellung Schritt für Schritt daran, sich Klarheit zu verschaffen und die eigene Leistungsfähigkeit bzw. die eigene Entscheidungs- und/oder Handlungskompetenz zu sichern bzw. (wieder) herzustellen. Im Dialog mit dem Klienten entwickeln sich für ihn neue Blickwinkel und Perspektiven, neue Handlungsoptionen sowie selbst bestimmte, pragmatische und tragfähige Lösungsmöglichkeiten.

Über die Annahme oder Ablehnung derselben entscheidet der Klient eigenverantwortlich.

Gerne stelle ich Ihnen nachfolgend meine Arbeitsweise sowie einige meiner Coaching-Tools vor.

Anmerkung zur Darstellungsweise: Aus Gründen der Vereinfachung verwende ich statt der doppelten „er/sie“ Darstellung nur die männliche Form. Die zu coachende Person bezeichne ich als Klienten, um mich dem sprachlichen Wirrwarr der Begriffe (Coachee, Mandant, Klient, Kunde, etc.) zu entziehen.

Das erste Gespräch dient neben dem persönlichen Kennenlernen und dem gegenseitigen Vertrauensaufbau zunächst der Klärung der aktuellen Situation des Klienten und des gegenseitigen Coaching-Verständnisses, zudem der Klärung der Aufgabenstellung und Zielsetzung sowie der Klärung weiterer Rahmenbedingungen (z.B. mögliches Vorgehen, voraussichtlicher zeitlicher Umfang, Rollen, Rechte und Pflichten der Parteien, Honorar, die nächsten Schritte etc.). Dieses Gespräch ist honorarfrei.

Bei Übereinstimmung kommt auf der Basis des Erstgesprächs ein schriftlicher Coaching-Vertrag zustande. Danach beginnt die Zusammenarbeit in gegenseitiger Abstimmung. Auf Wunsch werden die einzelnen Schritte und (Teil-) Ergebnisse sowie Vereinbarungen in einem Coaching-Protokoll festgehalten.

Nach wie vor gehören Fragen (fragen, nachfragen, hinterfragen) zu meinen wichtigsten Coaching-Werkzeugen. Stelle ich als Coach zum richtigen Zeitpunkt und in angemessener Form die richtigen Fragen, löse ich damit zielführende Reflexionsprozesse aus. Zudem ist im Antworten und ebenfalls im Nichtgesagten „zwischen den Zeilen“ die Persönlichkeit des Anderen zu erkennen. „Hilfreiche“ Fragen sind der Ausgangspunkt für Analyse, Dialog, Erkennen und Reflexion.

Bereits Sokrates nutzte das Fragen und entwickelte daraus den Sokratischen Dialog. Diesen setze ich gerne ein, um z.B. hinderliche Denkmuster und Glaubenssätze zu hinterfragen und im Verlauf des Gesprächs ggf. umzuwandeln.

Eine sokratische Dialogführung erfordert umgekehrt von mir als Coach, die Kunst des Zuhörens zu beherrschen. Ich unterscheide dabei das Hören, das Hinhören, das Zuhören und das aktive Zuhören. Unter „hören“ verstehe ich das bloße wahrnehmen von Geräuschen (im Coaching sind damit die Aussagen gemeint) ohne die Aufmerksamkeit

darauf zu richten. Unter „hinhören“ verstehe ich das gerichtete Hören von Aussagen ohne das Bemühen, herauszufinden, was der andere meint. Der „Hinhörer“ ist eher unbeteiligt, distanziert und abwartend. Beide Formen sind für ein Coaching ungeeignet. „Zuhören“ bedeutet für mich als Coach, mich dem Gesprächspartner zuzuwenden und ihm als Mensch sowie seinen Aussagen und den Zwischentönen die volle ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. „Aktives Zuhören“ meint darüber hinaus, sich in den Gesprächspartner hineinzusetzen und ihm mit Aufmerksamkeit, Interesse und Anteilnahme zu begegnen. Konkret verstehe ich darunter, sich als Coach nicht passiv zu verhalten und nur zuzuhören, sondern aktiv mitzudenken, nachzufragen, zu hinterfragen, zusammenzufassen, zu klären und zu verstehen, um das Gespräch zielgerichtet weiterführen zu können. In diesem Sinn ist das aktive Zuhören für mich ein wertvolles und hilfreiches Coaching-Instrument, um sicherzustellen, den Gesprächspartner auch wirklich zu verstehen und mit ihm für ihn geeignete Handlungsoptionen herausarbeiten zu können. Darüber hinaus verstehe ich es als Voraussetzung für meine Glaubwürdigkeit als Coach und damit für die Zusammenarbeit.

Zum Kompetenzportfolio eines erfahrenen Coaches gehört nach meiner Überzeugung zudem ein reichhaltiger Erfahrungsschatz und Lebenserfahrung. So kann der Coach z.B. seine Erfahrungen als Führungskraft und/oder Manager einbringen. Dieses Potenzial wird von Klienten gerne genutzt, um aus der Sackgasse des eigenen Denkens heraus zu kommen. Das Sagen bzw. Stellungbeziehen des Coaches ist damit bereits eine Teilintervention im Coaching. Auf die Entscheidungsfreiheit des Klienten über Annahme oder Ablehnung von Erfahrungen ist dabei allerdings größter Wert zu legen.

„Was hat das für einen Wert?“, „Was macht das für einen Sinn?“, „Wie soll ich mich verhalten?“, „Wie soll ich hier entscheiden?“ – Haltungen, Gedanken und Sätze wie diese sind für mich Anlass, im Coaching in die Sinn- und Wertearbeit einzusteigen. Werte (z.B. Freiheit, Wahrheit, Vertrauen, Verantwortung etc.) sind dauerhaft und beständig. Sie sind Grundlage kulturspezifischer Regeln, Normen und Gesetze. Werte bieten Orientierung und geben Halt. Sie werden uns vorgelebt, von uns bewusst oder unbewusst übernommen oder abgelehnt. Sie werden dann eigenverantwortlich gewählt, wenn wir sie als sinnvoll betrachten. Werte haben eine handlungsleitende und verhaltenssteuernde Kraft. Sie leiten uns, wenn wir uns entscheiden bzw. zu etwas verhalten müssen. Die persönliche Klärung oder die Klarheit der eigenen Werte

gibt Sicherheit. Werte-Unkenntnis und Werte-Unsicherheit führen zu Sinnleere oder Sinnverlust. Vor diesem Hintergrund ist die Wertearbeit im Coaching sehr hilfreich und wertvoll. Es entsteht eine Landkarte der persönlichen Werte sowie der persönlichen Bezüge dazu (Sinnstiftende Werte/ Einstellungswerte, Handlungsleitende Werte, Erlebniswerte, schöpferisch-kreative Werte).

Anmerkung zum Sinn: Sinn kann nicht verordnet werden. Ob ein Mensch in etwas einen Sinn erkennt oder nicht, darüber entscheidet jeder selbst. Der Coach kann allerdings Sinnangebote unterbreiten und diese begründen.

Die Dereflexion setze ich ein, wenn es darum geht, die (übertriebene) Aufmerksamkeit von einem bestimmten Symptom aufzubrechen, z.B. bei übersteigter Angst vor einer Präsentation, sich ständig zu verhaspeln („Das schaffe ich nicht, ich bin viel zu nervös und werde mich ständig verhaspeln.“). Das Ziel ist es, die Aufmerksamkeit vom ursprünglichen Symptom auf etwas anderes, höherwertiges zu lenken, z.B. auf den Sinn (wofür) und Wert (Zweck) der Präsentation, auf den wertvollen Inhalt für die Zuhörer, auf eine lebendige Art der Darstellung oder auf die Zuhörer selbst. So kann es gelingen, die negative gedankliche Fixierung auf die Angst zu lösen.

Eine ähnliche Methode ist die paradoxe Intervention oder paradoxe Intention. Frankl nennt sie einen Appell an die „Trotzmacht des Geistes“. In diesem Sinn setze ich sie gerne im Coaching ein. Der Klient bekommt dabei vom Coach den Auftrag, genau das anzustreben, was er unbedingt vermeiden will, z.B. „Was können Sie sonst noch alles tun, um sich permanent zu ärgern“. Diese Form der Intervention führt, weil unerwartet, zunächst einmal zu einer Irritation beim Gesprächspartner. Im weiteren Gesprächsverlauf führt die übertriebene und humorvolle Beschäftigung mit dem Thema dazu, dass dem Klienten die Unsinnigkeit seines Verhaltens bewusst wird („Das ist mir jetzt zu blöd, das ist ja lächerlich.“). Die paradoxe Intervention führt häufig zu einem entspannten, entkrampften und humorvollen Umgang mit der Situation, infolgedessen der Klient sein Verhalten ändern oder deutlich abmildern kann.

Die Einstellungsmodulation kommt in meinen Coachings immer dann zum Tragen, wenn bestimmte Sachverhalte oder Verhaltensweisen nicht zu ändern sind, aber trotzdem als ärgerlich bzw. störend empfunden werden. Was der Betroffene ändern kann, ist seine Einstellung dazu. So wie ein und dieselbe Bühnenszene je nach

Blickwinkel und einer unterschiedlicher Ausleuchtungsszenarie sehr unterschiedlich aussehen kann, so können wir Menschen eine Tatsache, eine Begebenheit oder einen Menschen auch mit anderen Augen ansehen. Die Freiheit dazu haben wir alle. So kann ein Mitarbeiter seinen Chef, von dem er bislang nur die negativen Seiten gesehen hat, auch aus einem anderen Blickwinkel betrachten. „Was ist das Gute an Ihrem Chef?“, „Was ist vorteilhaft an diesem Verhalten?“, „Wofür kann es gut sein?“. Solche oder ähnliche Fragen des Coaches können zu einer geänderten Einstellung bzw. Haltung führen.

Um im Coaching für den Klienten neue Bewertungsmöglichkeiten und Verhaltensoptionen ins Bewusstsein zu bringen, setze ich u.a. den Perspektivenwechsel und das Reframing ein. Mit Hilfe des Perspektivenwechsels kann z.B. eine Führungskraft in die Lage versetzt werden, Mitarbeiter und ihre Leistungen aus einer distanzierten Perspektive zu betrachten und zu bewerten. Der Perspektivenwechsel ist mittels geeigneter Fragen ein Angebot des Coaches an den Klienten, den eigenen Horizont zu erweitern und neue Wahlmöglichkeiten zu entdecken.

Alles, was wir wahrnehmen, nehmen wir in einem Bezugsrahmen wahr. Dieser Rahmen (Frame) ist subjektiv und kann geändert werden. Das Reframing (umrahmen) setze ich als Methode ein, um einen Sachverhalt, eine Aussage oder ein Geschehen in einen anderen Kontext zu setzen und ihm damit eine andere (neue) Bedeutung zu geben. Wenn z.B. eine junge Führungskraft beklagt, dass sich ihr Vorgesetzter ständig in ihre Arbeit einmischt und sie sich dadurch kontrolliert fühlt, kann der Bezugsrahmen „mangelndes Vertrauen“ oder „ich werde ständig kontrolliert“ sein. Gelingt es im Dialog, den Bezugsrahmen zu verändern (zu reframe), kann das Verhalten des Chefs auch ganz anders gesehen und bewertet werden. „Ihr Chef ist wohl an ihrer Arbeit sehr interessiert und kümmert sich deshalb intensiv um sie.“ oder „Ihr Chef möchte sie wohl davor bewahren, gerade jetzt in der Startphase als Führungskraft bestimmte Fehler zu machen und sich dadurch unnötige Stolpersteine in den Weg zu legen – das kann auch als sehr fürsorglich betrachtet werden.“. Beim Kontext-Reframing wird ein neuer Bezug gesucht, die Situation als solche ändert sich nicht, die Sichtweise oder Bewertung aber schon. Beim Bedeutungs-Reframing wird dem Geschehen eine neue Bedeutung gegeben, die Situation als solche ändert sich ebenfalls nicht.

Die beschriebenen Tools zeigen einen Auszug meiner Interventionsmöglichkeiten im Coaching. Weitere Möglichkeiten (z.B. Phantasiereise, Aufstellungsarbeit, Rollentausch, Imagination etc.) und andere, zum Teil aus der Mediation entlehnte Methoden zu beschreiben, würde den Rahmen meines Beitrags sprengen. Bei Interesse an meiner Arbeit können Sie gerne mit mir in Kontakt treten.



Günter Hermann

F&A Training und Coaching GmbH
Eichengasse 5
CH 6331 Hünenberg / Schweiz
Tel.: +41 - 41 - 781 11 66
Fax: +41 - 41 - 781 11 71
www.f-und-a.com

Büro in Deutschland:

Gerhart-Hauptmann-Str. 19
47918 Tönisvorst
Tel.: 02151 - 701348
Fax: 02151 - 701152
Mail hermann@f-und-a.com

Seit 1992 als Berater, Trainer und Coach für F&A tätig
Seit 2008 Mitglied der Geschäftsleitung F&A Training und Coaching
Seit 2009 Mitglied im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC)
Seit 2010 Zertifizierter Wirtschaftsmediator DGMW und Mitglied
der Deutschen Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft (DGMW)
Seit 2013 Senior-Coach DBVC

Gabriele Gesche-Franzen

Coaching und Beratung von Assistentinnen auf Geschäftsleitungs- und Vorstandsniveau

Die Frau, die alles weiß - oder wissen muss

Es ist Sonntag, sie liegt gemütlich auf dem Sofa und blättert in ihrer Lieblingszeitschrift. Auf dem Tisch vor ihr steht eine Kanne mit köstlichem Tee und eine Auswahl leckerer Kekse. Ein perfekter Wohlfühlsonntagnachmittag. Das Telefon klingelt. Sie pellt sich grummelnd aus ihrer Woldecke und geht mit einem Seufzer zum Telefon. Wahrscheinlich Mutti, denkt Sie noch.

Ehe sie ihren Namen ausgesprochen hat hört sie am anderen Ende schon ihren Chef brüllen: „Ich stehe hier vor dem Geldautomaten und der sagt immer, dass ich den falschen PIN eingebe. Wie ist mein PIN?“ Völlig verdattert antwortet sie: „Dreimal die vier und fünf“ und schon klackt es in der Leitung und ihr Chef hat aufgelegt.

Dies ist keine erfundene Geschichte, sondern der Auftakt zu einem Erstgespräch mit einer Vorstandsassistentin, die Unterstützung durch ein Coaching suchte.

Manche nennen die Zusammenarbeit zwischen Chef und Assistentin auch „Büro-Ehe“, weil man eng verbunden und aufeinander angewiesen ist. Und wie in jeder wirklichen Ehe gibt es auch hier Höhen und Tiefen, die entweder zur Trennung oder zu einem harmonischen und erfolgreichen Miteinander führen.

Wie Coaching helfen kann

Doch mit wem soll man als Assistentin darüber sprechen, wenn der Vorgesetzte Grenzen verletzt – wie im Beispiel -, wenn er nicht zufrieden ist mit der Leistung, die Zusammenarbeit nicht rund läuft, man sich unter- oder überfordert oder schlichtweg nicht wohl fühlt? Viele Vorgesetzte haben dafür kein Ohr, sie wollen nur, dass die Assistentin „funktioniert“. Und funktioniert sie nicht so, wie sie das erwarten, dann wird sie eher ausgetauscht als das man nach Unterstützung sucht. Schade, denn Ersatz zu finden, ist nicht so ohne...

Insbesondere für ihren Chef ist die Assistentin häufig der wichtigste Mitarbeiter überhaupt, denn sie managt oft nicht nur das berufliche,

sondern auch noch Teile des privaten Lebens. Sie ist das personifizierte Gedächtnis und die ausführende Hand für viele Termine und Aufgaben, das laufende Archiv, das schlechte Gewissen in allen sozialen Angelegenheiten und die Alarmglocke für zwischenmenschliche Misstöne. Da kann es – für beide Seiten – sehr belastend sein, wenn die Zusammenarbeit nicht klappt.

Die Position einer Assistentin auf Geschäftsleitungs- oder Vorstandsebene wird von vielen unterschätzt. Eine Assistentin ist ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt für die Kommunikation mit Führungskräften, Abteilungen und Teams. Assistentinnen übernehmen zunehmend neben den normalen Sekretariatsarbeiten Aufgaben in Projekten oder wickeln Sonderprojekte der unterschiedlichsten Art eigenständig und eigenverantwortlich ab. Ihre Aufgaben und ihr Handeln bewegen sich durchaus auf dem Niveau eines Abteilungsleiters. Nur wird dies oft weder so bezahlt noch sind die Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten dieselben.

An eine Assistenzfunktion stellen viele Seiten Ansprüche und Erwartungen, und alle Ansprechpartner vertrauen darauf, dass die Assistentin die jeweilige Seite bestmöglich unterstützt und mit allen Aufgaben und Informationen vertrauensvoll und wertschätzend umgeht. Eine schwierige und komplexe Situation, denn die Vertrauensposition schränkt die möglichen Sparringspartner stark ein. Und somit auch die Möglichkeit, objektive Meinungen einzuholen und alternative Sichtweisen zu entwickeln, ohne dass man das Vertrauen enttäuscht oder Vertrauliches ohne Risiko offen legt.

Hier bietet sich ein Coach als idealer Gesprächspartner und Veränderungsinitiator an!

Tägliche Spannungsfelder

Aus meiner langjährigen Tätigkeit als Assistentin weiß ich, wie wichtig es ist, seine Eindrücke mit jemand Objektivem teilen zu können. Feedback und Anregungen – fachlich wie auch persönlich – zu erhalten, um die schon vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse auszubauen und leistungsfähig zu bleiben.

Die meisten Assistenzcoachings stammen daher aus diesen Spannungsfeldern:

Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten:

- Wie offen, vertraulich und vertrauensvoll ist die Zusammenarbeit?
- Wie kann die Leistung erbracht werden, die der Vorgesetzte erwartet?
- Wie kann Umfang, Intensität und Qualität der gestellten Aufgaben erfüllt werden?

Zusammenarbeit in einem Doppelsekretariat:

- Wie kann zwischenmenschlich wie arbeitstechnisch reibungslos kommuniziert werden?
- Wie werden Aufgaben definiert und verteilt – wer ist für was und wen Ansprechpartner?
- Wie wird man ein Team und bleibt dennoch man selber?

Zusammenarbeit mit den lieben Kollegen / Teams:

- Wie schafft man es, nicht nur als Anhängsel des Chefs, sondern als eigenständig denkende und handelnde Mitarbeiterin anerkannt zu werden?
- Wie gelingt es, sich auch gegenüber Führungskräften durchzusetzen?
- Wie schafft man es, als gleichwertiges – nicht höhergestelltes – Teammitglied anerkannt zu werden?

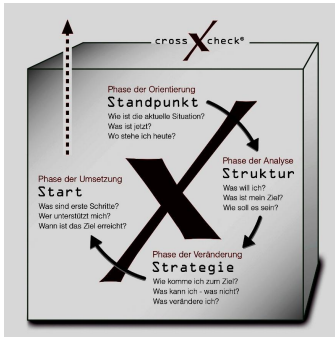
Selbstmanagement:

- Wie bekommt man seinen Perfektionismus in den Griff?
- Wie schafft man es, mehr die Chance als das Risiko in neuen Herausforderungen zu sehen?
- Wie stellt man Balance zwischen Beruf und Privatleben her und erhält so seine Leistungsfähigkeit?

Die vier Phasen im Assistenz Coaching

Mein vorrangiges Ziel im Coaching ist: Klarheit schaffen. Denn Klarheit im Denken führt auch zu Klarheit im Fühlen und im Handeln.

Die Klientin erhält in vier Coaching-Phasen Struktur und Strategie, die ihr dabei helfen, wieder die persönliche Linie, den eigenen Weg und klare Schwerpunkte zu finden und diese erfolgreich umzusetzen.



Standpunkt:	Phase der Orientierung	mit Wertschätzung und Wohlwollen
Struktur:	Phase der Analyse	mit Struktur und System
Strategie:	Phase der Veränderung	mit Ausblick und Anstoß
Start:	Phase der Umsetzung	mit Vertrauen und Verve

In allen vier Phasen lege ich Wert auf eine intensive Kommunikation mit Wärme und Humor sowie auf eine Auswahl von Methoden und Verfahren, die zur Klientin passen. Aufgrund der Sandwich-Position einer Assistentin sind hier insbesondere systemische Verfahren zum Perspektivwechsel, aber auch Übungen und Methoden zur Selbstreflexion hilfreich. Auch ein 6-Augen-Gespräch mit dem Chef kann dazu gehören. Die Lösungsfindung und deren praktische Umsetzung stehen dabei stets im Vordergrund.

In großen und kleinen Unternehmen verschiedenster Branchen und mit Vorgesetzten unterschiedlichster Couleur konnte ich umfangreiche Erfahrungen als Assistentin sammeln. Ich weiß, dass nicht nur fachliches Know-how eine Rolle spielt, um erfolgreich zu sein. Erst eine Assistentin, die auch als Persönlichkeit präsent ist wird anerkannt werden. Mit ist es daher in der Zusammenarbeit sehr wichtig, konkrete und vor allem umsetzbare Impulse zu geben, die persönlich und fachlich unterstützen.

Und so geht es

In einem kostenlosen ersten Gespräch werden wir Ziele und Rahmen des Coachings individuell abstimmen und uns auch persönlich kennenlernen. Die Chemie und das Vertrauen zwischen Coach und Klient sind wesentliche Erfolgsfaktoren und müssen einfach passen. Für den Coaching-Prozess legen wir gemeinsam die Ziele und das passende Format fest (Stunden, halbe oder ganze Tage), damit das

Coaching nicht zur Belastung wird, sondern auch die gewünschte Unterstützung im richtigen Rahmen bietet. Ergänzt wird der Prozess bei Bedarf durch unterstützende E-Mail Kommunikation und Telefonate. Eine langfristige Begleitung bei der Umsetzung in den Arbeitsalltag sichert den Erfolg und liegt mir besonders am Herzen.

Warten Sie nicht, bis die Zusammenarbeit zur Belastung wird! Nutzen Sie frühzeitig meine Erfahrung als Assistentin und Coach, damit die Büro-Ehepartner auch die silberne Hochzeit feiern können! Ich freue mich auf unser Kennenlernen!



cross X check®

Gabriele Gesche-Franzen
nach DBVC Richtlinien zertifizierter Coach, Trainerin und Beraterin
Auguststraße 5 ~ 49143 Bissendorf
fon 0 54 02 - 64 17 49 ~ mobil 0177 - 259 32 20
email: dialog@cross-x-check.de ~web: www.cross-x-check.de

Carmen Schwägerl

Leben in der Balance mit Life(re)balance

Probleme am Arbeitsplatz? Immer wieder der gleiche Ärger mit Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten?

Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist von zentraler Bedeutung für die Lebensqualität des Menschen. Missverständnisse und Ärger bringen uns schnell aus der Balance und können zu verheerenden Auswirkungen sowohl auf jeden einzelnen Betroffenen als auch auf den Betrieb führen, wenn z.B. Mobbing, Stress- und Burnout-Symptome auf der Tagesordnung stehen.

Durch das Training der Schlüsselqualifikationen und das Stress- und Ressourcenmanagement für Mitarbeiter und Führungskräfte ergeben sich oft gute Lösungsansätze für den Einzelnen, die sich zum Besten für alle Beteiligten auswirken. In der Folge erspart dies unnötige Kündigungen, krankheitsbedingte Ausfälle, Ärger und viel Zeit.

Im Rahmen eines individuell gestalteten Coachings wird der Kern der ursächlichen Problematik erarbeitet und gemeinsam die Chancen und Möglichkeiten der Situation analysiert. Anhand verschiedener methodischer Vorgehensweisen, wie z.B. das pferdegestützte Training von Führungskräften mit einem Co-Coach, werden Kommunikationsfallen und strategisch ungünstige Verhaltensweisen aufgedeckt und neue erfolgreiche Handlungswege aufgezeigt und trainiert. Durch eindeutiges Feedback gewinnen die Klienten Klarheit und Bewältigungskompetenz.

Darüber hinaus kann anhand einer differenzierten Karriereanalyse und -beratung der weitere berufliche Erfolg auf den richtigen Weg gebracht werden. Das Ziel des Coachings ist es, die privaten Wünsche, die spezifischen Rahmenbedingungen und jeweiligen Motivationsfaktoren zu berücksichtigen und die persönlichen Stärken zum Vorschein zu bringen. Durch diese Vorgehensweise werden sich die Klienten ihrer Potenziale bewusst und entdecken ihre Ressourcen neu, um diese dann erfolgreich für den Arbeitsalltag zu mobilisieren.

Das durch den Coachingprozess entwickelte Vertrauen in die eigenen Stärken steigert die eigene Selbstsicherheit enorm und schärft folgend

auch das berufliche Profil positiv. Die Schwierigkeiten am Arbeitsplatz können im Anschluss mit nachhaltigem Erfolg bewältigt werden.

Als Expertin für das Coaching verfüge ich über verschiedene Zusatzqualifikationen, wie z.B. die Ausbildung zum ‚Horse Assisted Coach‘ und unterstütze daher das lösungsorientierte Coaching z.B. durch den Einsatz von Pferden. Im Rahmen dieser spezifischen Methode trainieren die Klienten Durchsetzungsvermögen, Selbstsicherheit und Selbstvertrauen und können (innere) Hindernisse überwinden. Sie erlernen eine eindeutige, klare Kommunikation und Körpersprache und entwickeln daraus hervorragende Führungsqualitäten.

Als ausgebildete Kommunikationsfachfrau verfüge ich über eine sehr gute Menschenkenntnis und zudem über eine hohe Kompetenz, mein Wissen und meine Erfahrung anderen Menschen zu vermitteln. Die Erfahrungen aus meiner langjährigen Tätigkeit als Kundenberaterin bei einer großen Versicherungsgesellschaft und auch als stellvertretende Abteilungsleitung im Einzelhandel haben meine Fähigkeiten in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen positiv geprägt.

Im Jahr 2008 habe ich erfolgreich ein Studium zum Personal Coach/Psychologische Beraterin und eine Ausbildung zur Personalentwicklerin absolviert. Seit 2010 habe ich ein eigenes Unternehmen und arbeite selbständig als Coach.

Ich coache und trainiere Einzelklienten, Gruppen, Teams, Lehrer und Führungskräfte und leite auf Anfrage verschiedene themenbezogene Seminare z.B. bei Versicherungen, Banken, Weiterbildungsinstituten, Schulen und Behörden.

Seit 2011 werde ich im Qualitätsring Coaching als „MasterCoach QRC“ bezeichnet.



Carmen Schwägerl



kontakt@liferebalance.de

www.liferebalance.de

Tel: 05931-4966785

Mobil: 0151-19673163

Annette Dernick

Alles im grünen Bereich anstatt „rot sehen“ Warum sich das Coaching von Projekt Teams lohnt

ROT

.....sehen viele Manager, wenn sie über die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Teamarbeit in Projekten nachdenken. Sie fragen sich, welche Möglichkeiten es gibt, diese zu erhöhen.

Eine Antwort ist: Mit Teamcoaching. Hier werden die spezifischen Herausforderungen der Zusammenarbeit von Projektteams angenommen, wie:

- Sicherstellung einer eindeutigen und für alle verständlichen Formulierung des Projektziels
- Klärung der Priorität der Zielerreichung in Relation zu anderen Unternehmens-Zielsetzungen mit dem Auftraggeber
- Konstruktives Feedback an die Teamleitung und Teammitglieder hinsichtlich Konstanz und Effektivität des Inputs sowie der Bearbeitung von Arbeitspaketen
- Optimierung der Zusammenarbeit im Team
- Regelmäßiger Informationsaustausch mit dem Auftraggeber
- Sicherstellung des vereinbarten Timings sowie der Zielerreichung in Qualität und Umfang

Wie erreichen wir das?

Vor dem Teamcoaching erfolgt eine genaue Analyse und Auftragsklärung mit dem Auftraggeber, um Transparenz bezüglich der Projektziele und -anforderungen herzustellen. Während der Auftragsdurchführung setzen wir geschulte Moderatoren ein, das Team wird nach modernsten Management-Methoden ausgerichtet, es wird auf

unterschiedliche Aufgaben und Rollen sowie ggf. kulturelle Unterschiede eingegangen.

Der Coach begleitet die Teams zielorientiert und empathisch. Er unterstützt Projektleitung und ihre Teams dabei, eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Ist diese Vision entwickelt und wissen alle, in welche Richtung sie arbeiten sollen, geht es schneller. Die Teammitglieder werden zu einer guten schlagkräftigen Mannschaft. Ähnlich wie im Sport oder bei einem Orchester hat das Projektteam sich aufeinander eingespielt. So werden die Projektziele in time, in budget und in scope erreicht, zur Zufriedenheit aller:

- Der Auftraggeber: Sein Ziel wurde erreicht unter Einhaltung des vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmens.
- Die ProjektleiterInnen: haben ihre Führungs- und Managementkompetenz bewiesen und sind bereit für die nächste Karriereherausforderung.
- Die Teammitglieder: Sie haben Erfolg, arbeiten gern an weiteren Projekten mit und setzen sich für die Umsetzung der Projektergebnisse an ihrer Position ein.

Teamcoaching bietet Teams zu jeder Zeit Unterstützung an. Maßgeschneiderte Lösungen sorgen hier für nachhaltigen Erfolg.
WIR WERDEN ERFOLGSABHÄNGIG BEZAHLT!

**.. damit bei Ihnen
alles im grünen
Bereich ist**

Frau Annette Dernick und ihr Team besitzen langjährige Erfahrung als Führungskräfte in Unternehmen.

Annette Dernick studierte BWL und Sprachen – englisch, italienisch, französisch. Sie verfügt über mehrjährige Berufserfahrung in unterschiedlichen Führungspositionen. Seit vielen Jahren ist sie selbstständige Beraterin, Coach und Supervisorin (DGSv). Sie coacht Führungskräfte, Teams, Projektleitungen und internationale Projektteams.

Besonders liegt ihr das **Teamcoaching** am Herzen, da sie in ihren Coachings stets vor Augen hat, welche Entwicklung Teams durch das Coaching nehmen und wie zielorientiert, erfolgreich und zufrieden diese dann arbeiten. Durch Ihre Sprachkenntnisse und Erfahrung profitieren besonders **internationale Teams** in **länderübergreifenden Projekten** von ihrer Arbeit.

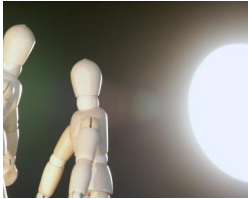
kairós
BUSINESS TEAM COACHING



Annette Dernick, Dipl. – Kfm., Supervisorin DGSv
Hauptstraße 125
50321 Brühl
Fon: +49 2232 157601
mobil: +49 172 8737094
info@dernick.eu
www.dernick.eu

Julia Horn

**Wir sind besonders gut,
wenn wir sein dürfen, wer wir sind...**



Den Menschen im Blick ...

- . ihm bewertungsfrei zuhören
- . ihn erfassen und respektvoll erforschen
- . ihn sehen in seiner Umgebung und Struktur
- . ihn herausfordern

Als Film- und Fernsehjournalistin für das öffentlich-rechtliche Fernsehen begegnete ich in den vergangenen 24 Jahren sehr unterschiedlichen Menschen. Sie waren prominent, obdachlos, erfolgreich, verzweifelt, „am Ende“, oder auch ganz „am Anfang“. Sie alle standen vor einer Herausforderung und hatten ihren ganz persönlichen Hintergrund, eine ganz eigene Geschichte. In über 500 Interviews habe ich diese Menschen respektvoll und wertfrei erforscht, sie in ihrer Umgebung gesehen und ihr System verstanden. Hier war es für mich besonders bedeutsam, den Kern einer Fragestellung oder eines „Problems“ schnell zu erkennen und zu spiegeln.

Dieses bildet - neben meiner sicheren Intuition - die Grundlage für meine Arbeit als Coach. Für ein erfolgreiches Coaching ist es wesentlich, genau zuzuhören und gleichzeitig die Komplexität einer Person und ihrer Entwicklung zu erfassen.

Als Coach wende ich nur fundierte Methoden an, bilde mich ständig fort. Doch der Ausgangspunkt bleibt für mich die individuelle Persönlichkeit des Coachees.

Danach richten sich meine Methodik und der Verlauf des Gesprächs. Meine Coachings sind daher immer sehr passgenau und damit langfristig erfolgreich.

Coaching ist ein Zeichen höchster Wertschätzung

... und bedeutet für mich: Werte, Anliegen und Fähigkeiten zu erkennen und schließlich nutzbar zu machen - und dabei die Stimmigkeit zu finden, mit dem, wer wir sind und dem, was wir tun.

Denn nur das macht uns sicher und glaubwürdig.

Typische Themen in meinem Coaching-Alltag

Führung: „Ich will Freund und Chef meiner Mitarbeiter sein.“

„Wieso machen die nicht, was ich will?“

Eine kongruente Führungspersönlichkeit entwickeln, die durch ihren glaubhaften Stil ihre Mitarbeiter animiert am gemeinsamen Ziel zu arbeiten.



Rollen: „Ich fühle mich überfordert. Ich kann es niemanden recht machen.“

Wer bin ich, wann, wo und mit wem. Ein Überblick über die eigene Rollenvielfalt. Durch Transparenz, eigenes Verhalten neu betrachten und weitere Handlungsmöglichkeiten ausloten.

Konflikte: „Bei Konflikten, weiß ich oft nicht, wie ich reagieren soll.“ „Der andere ‚gewinnt‘ immer.“ „Ich fühle mich unsicher.“ „Da passiert immer dasselbe.“

Einnehmen „neuer“ Perspektiven, um Informationen zu sammeln und neue Aktionen und Reaktionen zu ermöglichen.

Entscheidungen: „Ich grübele manchmal so lange, bis ich oft nicht mehr weiß, was ich will.“

Eigene Entscheidungskriterien finden, abgestimmt auf das Thema: Sicherheit im Umgang mit Entscheidungen.

Herausforderungen: „Mich reizt eine neue Aufgabe. Soll ich Sicherheiten aufgeben? Was ist mit der Familie?“

Überprüfung des Wunsches in Hinblick auf die Verträglichkeit mit dem, was mir wichtig ist und den mir wichtigen Beziehungen. Formulierung des Ziels und Entwicklung von Strategien.

Mögliche Settings für meine Coachings

Sparringspartnermodell

Einsam an der Spitze? Je höher die Position im Unternehmen, desto weniger finden offene Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern statt. Führungskräfte jedoch brauchen einen Sparringspartner, mit dem sie vertraulich und fern jeder Taktik alles besprechen können. So bleiben sie konstruktiv, handlungsfähig und gesund.

Ein Coaching professionalisiert und fördert Führungskräfte:

- Die Neubeurteilung von irritierenden Situationen ermöglichen
- Gelernte Denk- und Verhaltensabläufe besser einordnen
- Zusätzliche Wahl- und Handlungsmöglichkeiten eröffnen
- Stärken und Ressourcen freilegen, die bisher unbeachtet blieben
- Stressfaktoren und Stabilisierungszonen sichtbar werden lassen
- Sicherheit in Präsentationen schaffen

Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte, besonders dann, wenn sie dem eigenen Team entspringen, finden manchmal schwer zu ihrer neuen Rolle. Sie stehen zwischen den Vorgaben der Unternehmensleitung, den Erwartungen der Mitarbeiter, dem Karrierewunsch und dem eigenen Harmoniebedürfnis. Diese Rollenkonfusion kann zu einer Überforderung der neuen Führungskraft führen und einen Führungsstil prägen, der aus der Unsicherheit entspringt.

Ein Coaching sorgt für eine stabile Rollenfindung

- Die Rolle zu klären: wer bin ich, wann und wie genau?
- Grundsätzliche Führungsstile kennenlernen
- Authentische Führungsqualitäten entwickeln
- Eigene Führungskompetenzen erkennen und für andere erkennbar machen
- Individuelle Rollensicherheit finden

Teamcoaching

Die Einzigartigkeit jedes einzelnen Menschen und seine Möglichkeiten sind beste Grundlage für ein effektives und zufriedenes Team. Jedoch erst dann, wenn die Fähigkeiten jedes Einzelnen erkannt, wertgeschätzt und eingesetzt werden können. Bleibt dies aus, sind die Folgen oft dramatisch: Informationsboykotte, Nicht-Kommunikation, „Innere Kündigung“, Abwertungen bis hin zu „Mobbing“.

Ein Coaching unterstützt ein Team:

- Sich als Einheit neu wahrnehmen
- Informationsflüsse in Gang bringen
- Die Fähigkeiten jedes Einzelnen kennenlernen, wertschätzen und für die Gruppe nutzbar werden lassen
- Selbst- und Fremdwahrnehmung im Team erleben
- Rollen und Aufgaben klären
- Neue Kommunikationswege erschließen

Mediencoaching

Umgang mit Pressevertretern aus Print, Funk und Fernsehen. Menschen, die vor die Kamera treten, wissen selten genau, was auf sie zukommt. Sie fühlen sich in der ungewohnten Situation oft unzureichend vorbereitet und unsicher. Wie groß ist das Team? Was macht wer, warum und wie? Wo möchte ich sitzen oder doch lieber stehen? Ein Vorgespräch mit der Reporter/in? Was will er/sie, was will ich? Wer oder was unterstützt mich?

Hier geht es um die Reduktion eventuell verzerrter Vorstellungen und das praktische Einüben medialer Interaktionen: Sicherheiten ausbauen, Flexibilität trainieren, Unsicherheiten reduzieren. Ziel ist ein souveräner Umgang mit der Kamera und ein Ergebnis, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren können.

Alle Coachings können flankierend begleitet werden durch:

- . Schattentage und/ oder
- . Audiovisuelle Begleitung mit anschließendem Videofeedback



Studium der Diplom Pädagogik,
Psychologie, Soziologie
Zertifizierte Ausbildungen:
NLP Master (DVNLP)
Systemischer Coach (ICA)
Business Coaching
(Metaforum International Berlin)

Julia Horn

HORNCOACHING
Business & Mediencoaching

D-50667 KÖLN
Telefon: +49.221.84567312
Mobil: +49.171.9345018
www.juliahorn.de
kontakt@juliahorn.de

Franz Knist

Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching

1. 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.

2. 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.

3. 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

4. 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.

5. 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. Nordestedt 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 Systemischer Coach mit Sitz in Köln.

Nach seinem Studium der Philosophie und Theologie arbeitete er in der Sozialarbeit und Erwachsenenbildung. Heute ist er u.a. Dozent für Kommunikationspsychologie an der Rheinischen Fachhochschule Köln.

Als Senior Coach ist er Mitglied im **DBVC (Deutscher Berufsverband Coaching e.V.)**.

Kontaktdaten:

Norbertstr. 32

50670 Köln

Tel 0221-9130688

www.knist.de / www.systemischer-coach-koeln.de / Email: info@knist.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.

Ich nutze u.a. das A-Competence-Profil. Hierüber lassen sich zusätzlich zum Selbstbild auch das Fremdbild und das Entwicklungspotential darstellen. Der wissenschaftliche Ansatz entspricht dem weltweit führenden Big-Five-Ansatz.

Quelle: www.acprofile.com 4.2014

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

Ursula Böhm arbeitet fokussiert mit Vertriebsdirektoren im Automobilbereich und deren Mannschaft. Auch im B2B Außendienst von hochpreisigen Gütern ist sie als Coach "on the Job" besonders erfolgreich.

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 erreichte Verbesserung ihrer Führungsqualität bis zu einem 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

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, großgebaute, 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 geschifft: 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, Konflikt-

management, 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

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 Feueralarm 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 Mitarbeiters, 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 substanziell 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

Dr. Ralf Teichgräber

Führungskräfte-Coaching mit den 16 Lebensmotiven (Reiss-Profile™)

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 ...)

Vorneweg etwas über das Reiss-Profil an sich – dann können Sie meine Arbeit besser einordnen.

Über die 16 Lebensmotive

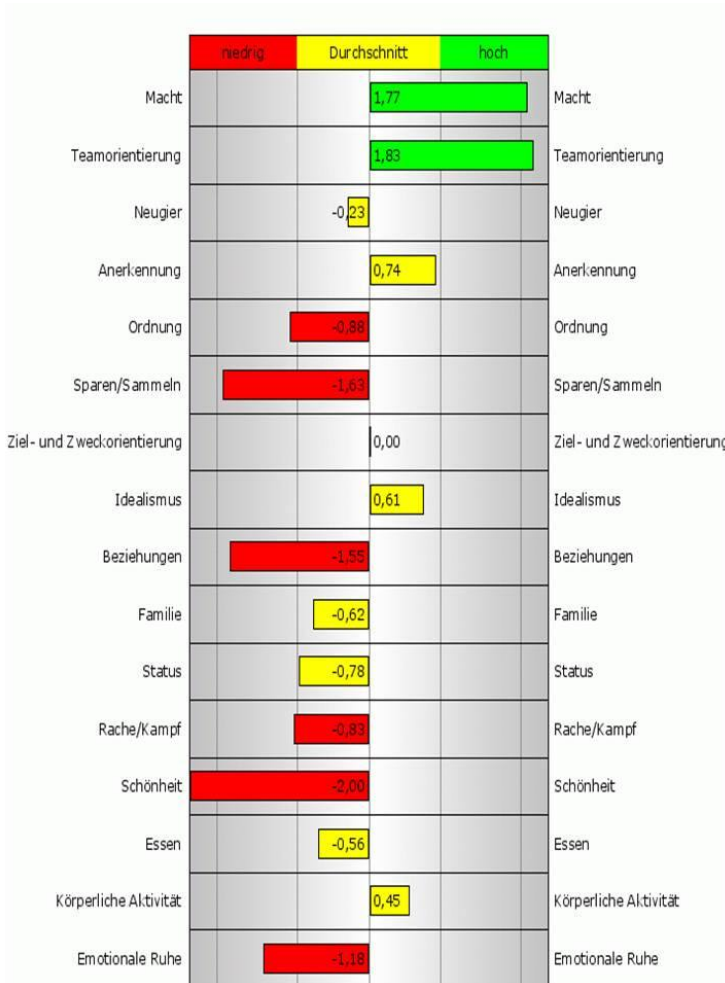


Abb. 1: Beispiel für ein individuelles Reiss-Profil

Zu Anfang möchte ich Ihnen die 16 Lebensmotive (Reiss-Profile™) 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.).

Lese-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-Workshops, 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 Belastung 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

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

⁹ Quelle: Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung*. Springer: Berlin, Heidelberg

genannt, die fordernde Situationen schnell überfordernd erscheinen lassen.

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 Tagetraining 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 coaching

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

Leonhard Limburg

Entwicklung und Veränderung brauchen einen ersten konkreten Schritt

Die auslösenden Ereignisse für Coaching sind vielfältig und individuell:

Sie möchten Ihr persönliches Verhaltensspektrum in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern reflektieren und erweitern. Sie suchen einen Gesprächspartner, der Ihnen auf Augenhöhe begegnet und in der Zusammenarbeit klare Rückmeldung gibt. Durch gezielte Interventionen und Impulse entwickeln Sie alternative Verhaltensweisen.

In Ihrer Rolle als Führungskraft haben Sie Ihren Blick für das Wesentliche bereits geschärft. Gezielt nutzen Sie Ihre Ressourcen und arbeiten effektiv an der Umsetzung Ihrer beruflichen und persönlichen Ziele. Konsequenterweise bereiten Sie sich auf die neue Aufgabe vor und suchen sich eine erfahrene professionelle Unterstützung.

Grundkonzepte und Selbstverständnis meiner Arbeit:

So vielfältig wie die auslösenden Ereignisse sind die Methodenansätze aus Theorie und Praxis. Je nach individueller Situation verbinde ich ausgewählte Elemente in meinem Coaching.

Unter Nutzung aller Sinne arbeite ich konsequent lösungsorientiert. Dabei gibt die zu Beginn erfolgte Auftragsklärung den roten Faden für die gemeinsame Arbeit vor. Durch gezielte Interventionen werden versteckte Ressourcen reaktiviert und entwickelt. Dabei betrachten wir das gesamte System (im Kontext seiner Organisation) in der statischen und dynamischen Wechselwirkung. Ich unterstütze bei der Lösungsfindung und stelle meine eigene fachliche Kompetenz als weitere Perspektive zur Verfügung.

Neben der notwendigen Ernsthaftigkeit sind Freude und Spaß in der Zusammenarbeit wichtige Elemente!

Darüber hinaus nutze ich in meinen Coachings auch Erfahrungen und Elemente aus der Körperarbeit, speziell dem Aikido. Aikido ist eine japanische Kampfkunst. Für Morihei Ueshiba, dem Begründer des Aikido, war Aikido ein Weg zur Harmonisierung der Lebensenergie – der Entwicklung von Körper und Geist.

Die Grundprinzipien von Aikido sind schnell erklärt: Absolute Wertschätzung des Partners, der in anderen Kampfkünsten oft auf den

Agressor reduziert wird. Im Aikido ermöglicht uns der Partner persönliche Entwicklung. Die Übenden lernen, die Energie des Angriffes zu bündeln und zu nutzen. Perspektivwechsel, eine wichtige Kompetenz für Lernprozesse und Konfliktbewältigung, wird im Aikido in vielen Elementen konkret geübt. Klare Führung des Partners ist, wie im Arbeitsprozess, ein elementarer Baustein dieser Kampfkunst, die intensiv geübt wird.

Im Laufe meiner mehr als 20jährigen Aikidopraxis sowie Arbeit als Berater und Coach sind immer mehr der Erkenntnisse aus dem «Aikido Training» in meine Arbeit als Coach eingeflossen und haben meine Coachings nachhaltig geprägt.

Heute nutze ich die Grundideen des Aikido in Beratung, Coaching und Training. Es bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, persönliche Merkmale bzw. Handlungskompetenzen wie Kontaktfähigkeit, Zugewandtheit, Effektivität und zielgerichtetes Handeln im wahrsten Sinne des Wortes „begreifbar“ zu machen – Themen, welche ansonsten nur auf einer relativ abstrakten Ebene besprochen werden, können so auch körperlich erlernt und gefestigt werden. Nach Abstimmung mit dem Coachee können diese Grundprinzipien bzw. der resultierende Nutzen auch in einem individuellen begleitenden Aikido-Training (Coaching) erfahren werden.

Ausgangslage: Entwicklung und Veränderung brauchen einen ersten konkreten Schritt. Mit Ihrer aktuellen Situation sind Sie unzufrieden: Neue Aufgaben kommen auf Sie zu, im normalen Tagesgeschäft bleibt jedoch meist keine Zeit, die anstehenden Herausforderungen angemessen zu analysieren. Bisher bewährte Lösungsstrategien helfen nicht mehr weiter.

Sie möchten sich weiterentwickeln und proaktiv eine konkrete Perspektive für die erforderlichen Veränderungen schaffen. Sie suchen einen erfahrenen Gesprächspartner für Ihre Entwicklung, welcher Ihre Sprache spricht und in Ihrem Arbeitsfeld „zu Hause“ ist sowie Ihre Sichtweise kompetent ergänzt. Mit begrenztem Aufwand möchten Sie eine realistische Perspektive und konkrete Schritte zur Bewältigung Ihrer neuen Aufgaben erarbeiten.

Aus verschiedenen Blickwinkeln, die einander ergänzen, entsteht im Dialog Ihre konkrete Zukunftsaussicht.

Design „*Neues Denken - Perspektiventwicklung für Führungskräfte*“

- Bereits im Erstgespräch entstehen konkrete und reflektierte Ergebnisse, welche für Ihre weitere Arbeit wertvoll und nutzbar sind.
- Ihre eigene Wahrnehmung wird reflektiert und gesichert sowie um fachkompetente externe Perspektiven und Anregungen erweitert.
- Sie schöpfen neue Zuversicht, die anstehenden Aufgaben erfolgreich umsetzen zu können.
- Entlastung und Reduktion von Stress durch effektives Arbeiten und Konzentration auf das Wesentliche.
- Eine realistische persönliche Orientierung inklusive konkreter (Umsetzungs-)Schritte zur Gestaltung der weiteren Arbeit wird entwickelt.

Ich spreche Ihre Sprache und kenne Ihr Arbeitsfeld aus eigener Erfahrung. Als kompetenter Partner erarbeiten wir im Dialog konkrete Schritte zur Realisierung Ihrer Perspektive. Dabei bringe ich meine Sichtweise ein. Durch unsere Zusammenarbeit entsteht etwas Neues – eine konkrete Zukunftsaussicht nimmt Gestalt an.

- **Step 1: Erstgespräch** (3 Stunden)
Am Beginn unserer Zusammenarbeit steht eine gemeinsame und sorgfältige Auftragsklärung. Mein Ziel ist es, Sie dabei zu unterstützen, Ihre anstehenden Aufgaben mit kreativen Ideen und Fachkompetenz konkret auszugestalten.
Dazu reflektieren wir Ihre Situation und nehmen unterschiedliche Perspektiven ein. Ich will verstehen, in welcher Situation Sie sich befinden, in welchem Kontext die Aufgabe steht, was Sie erreichen wollen, und welche Kompetenzen Sie entwickeln möchten. Aus verschiedenen Perspektiven erarbeiten wir gemeinsam ein tieferes Verständnis ihrer aktuellen Situation.
Das Ergebnis des Gesprächs, die thematischen Schwerpunkte für Ihre weitere Arbeit, wird dokumentiert und begleitet Sie bei Ihrer weiteren Arbeit.
Basierend auf dem Verlauf und den Ergebnissen des Gesprächs entscheiden Sie über die weitere Zusammenarbeit.

- **Step 2: Perspektiv-Workshop** (1 Tag)
 Aufbauend auf den Ergebnissen des Erstgesprächs erarbeiten wir in ungestörter Atmosphäre die Aspekte Ihrer aktuellen Situation, die für Sie wirklich wichtig sind. Ihre eigene Sicht wird erweitert um eine kompetente externe Perspektive. Sie erhalten Anregungen für die weitere Arbeit. Möglichkeiten und Grenzen werden aufgezeigt. Auf Basis eines umfassenden Verständnisses erarbeiten wir Klarheit über die nächsten konkreten Schritte.
 In unserem Dialog entsteht etwas Neues! Gleichzeitig reduziert unsere Zusammenarbeit Ihren Aufwand und steigert die Qualität Ihrer Ergebnisse.
 Eine tragfähige Perspektive, welche auch Ihr Unternehmen weiter bringt, nimmt Gestalt an.
- **Step 3: Umsetzung erster Schritte** (max. 1 Monat)
 Dies ist der erste Realitätscheck: Sie setzen die konkreten Schritte aus dem Perspektiv-Workshop in der betrieblichen Praxis um und reflektieren das Ergebnis. Damit initiieren Sie den Entwicklungs- und Lernprozess.
- **Step 4: Follow up** (4 Stunden)
 Wir reflektieren Ihre in der Praxisphase erarbeiteten Ergebnisse. Dies ist ein kreativer Prozess und sichert Ihnen gleichzeitig ein hohes Maß an Qualität. Sie bestimmen und konkretisieren gemeinsam mit uns die weiteren Aktivitäten zur Umsetzung Ihrer Perspektive.

Ausgangslage: Als ProjektleiterIn stehen Sie kurz vor der Übernahme einer neuen Verantwortung. Das Projekt hat eine hohe strategische Bedeutung für die Zukunft ihres Unternehmens. Der Zeitplan ist ambitioniert, das Team heterogen. Mitarbeiter unterschiedlicher Disziplinen und Organisationseinheiten sollen unter Ihrer Leitung das Projekt erfolgreich realisieren. Diese neue Herausforderung übernehmen Sie, ohne disziplinarische Verantwortung, parallel zum Tagesgeschäft. Die Unternehmensleitung stellt Ihnen auf eigenen Wunsch einen erfahrenen Coach zur Seite.

Design „Projektarbeit gestalten“

Ein Projekt ist vor allem ein Prozess, der von den beteiligten Menschen bewusst und zielgerichtet gestaltet wird, damit ein gewünschtes Ergebnis entsteht. Je angemessener die Gestaltung bzw. das Design,

desto größer sind die Erfolgchancen des Projekts.

Der Projekterfolg ist abhängig von Faktoren wie z.B. der Situation des Unternehmens, den Wechselwirkungen zwischen Unternehmensbereichen, der Unternehmenskultur, der Kompetenz und Werthaltung der beteiligten Menschen, der Technologie, den Zielen, dem erwarteten Ergebnis sowie vom Projekt- und Unternehmensumfeld.

Die Kunst liegt darin, diese Einflussfaktoren bei der Gestaltung des Projekts angemessen zu berücksichtigen und in einer dynamischen Balance zu halten. In der Planung und Durchführung eines Projektes kommt es in erster Linie darauf an, die "richtigen Dinge" zu tun. Und diese dann richtig zu tun.

Unter meiner Anleitung erarbeiten die Projektbeteiligten eine Orientierung zu Zielen, Ergebnissen und Vorgehen im Projekt. Wir entwickeln eine gemeinsame Sprache, die insbesondere sowohl für Kunden, Fachbereiche als auch für Mitarbeiter aus technischen Bereichen verständlich ist.

Mit dem Projektteam erarbeite ich geeignete Formen der Kommunikation, der Zusammenarbeit, des Lernens sowie des gemeinsamen Denkens und Handelns zur Entwicklung innovativer und angemessener Lösungen. Die vorhandene Vielfalt an Kompetenzen und Perspektiven wird integriert, und das Projektteam arbeitet auf ein gemeinsames Ergebnis hin. Methoden, Werkzeuge und Techniken werden auf die konkrete Aufgabe und die beteiligten Menschen angepasst. Das Projektumfeld beziehen wir durch aktives Projektmarketing ein.

Der Projektprozess wird so gestaltet, dass aus kleinen konkreten Ergebnissen schrittweise umfassende Ergebnisse entstehen, die die Unternehmensziele unterstützen. Im Projektverlauf achte ich darauf, dass der Auftraggeber zu jedem Zeitpunkt weiß, was er bekommt und dem Team klar ist, wo es steht.

Ihr Projekt leistet einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Ihre Mitarbeiter stärken ihre Kompetenz zur erfolgreichen Gestaltung von Projekten. Durch die Einbindung der wesentlichen Beteiligten und Nutzer der Projektergebnisse wird die Akzeptanz für die resultierenden Veränderungen gesichert. Sie erhalten eine Rückkopplung von mir über die Wechselwirkungen des Projekts mit dem „Gesamtsystem Unternehmen“.

In der Gestaltung Ihres Projekts ist mir wichtig, dass der Auftraggeber Verantwortung für den Projekterfolg übernimmt. Sie und Ihre Projektmitarbeiter sollten nach einer Phase der Zusammenarbeit mit

mir das Projekt möglichst eigenverantwortlich gestalten und erfolgreich weiterführen.

Mögliche Formen unserer Zusammenarbeit

Dem heutigen Arbeitsprozess angemessen biete ich Ihnen ein Ihrer Situation angemessenes Online-Angebot: Ich unterstütze Sie oder Ihr Team durch Coaching im direkten persönlichen Gespräch oder durch «online-basiertes» Coaching via E-Mail, Telefon und/oder Videokonferenz.



Leonhard Limburg

Lebt mit seiner Familie im Bergischen Land

- Ausbildung als Groß- und Außenhandelskaufmann, Dipl. Volkswirt, Weiterbildung im IT-Bereich
- Als ausgebildeter Coach Mitglied der DGfC
- Seit 1993 Geschäftsführer der QUI Gesellschaft für Qualität und Innovation mbH
- Über 20 Jahre systemische Arbeit als Berater, Coach und Moderator mit Führungskräften und Teams
- Praktiziert seit über 20 Jahren Aikido – eine japanische Kampfkunst als Weg zur Entwicklung von „Körper & Geist“



Leienhöher Weg 45

51789 Lindlar

+49 2207 705 105

info@qui.de • <http://www.qui.de>

Schilling & Partner GmbH

Führungswirksamkeit und Emotionale Intelligenz Ergänzung des Coachings durch erlebnisorientierte Arbeit mit Berberpferden



Ein außergewöhnliches Team:
Pferdefachfrau Dr. Susanne Geipert, Berberstute Farida und
Diplompsychologin Ute Wagner

Eine ungewöhnliche Methode für Führungscoaching

Ihr Coach:

Ute Wagner ist seit mehr als 25 Jahren als Geschäftsführerin der Schilling & Partner GmbH in Coaching und Training tätig. Sie ist Zertifizierter Coach des Bundes Deutscher Psychologen (BDP) und hat mehrere internationale Ausbildungen durchlaufen. In den letzten Jahren hat sie verstärkt mit jungen und erfahrenen Führungskräften im In- und Ausland gearbeitet. Eine systemische, wertschätzende Arbeitsweise, Vertrauen in den Willen und die Möglichkeiten des Einzelnen zur Weiterentwicklung sowie Freude daran, neue Zugangsweisen zum eigenen Potenzial zu öffnen sind charakteristisch für Ute Wagner.

Aus dieser Haltung heraus wurde eine ungewöhnliche Methodenkombination für Führungscoachings entwickelt.

Unsere Methode vereint Elemente aus Einzelcoaching, wissenschaftlichem Test, Peercoaching, Selbstreflexion und emotionaler Aktivierung durch die Arbeit mit Berberpferden. Durch den Methodenmix erreichen wir die Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen und vertiefen so den Erkenntnisgewinn.

Zielgruppe:

Führungskräfte, die Coaching zu den Themen Wirksamkeit als Führungskraft, Ausbau der emotionalen Intelligenz als Führungskompetenz oder zu Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement und eigener Wirkung suchen.

Das Gruppencoaching findet an zwei Präsenztage mit maximal 8 Teilnehmern statt.

Elemente des Gruppencoachings

1. Die Struktur: Vorbereitung, Gruppencoaching, Transfer-sicherung

In der Vorbereitungsphase nähert sich der Coachee durch die Bearbeitung des Bochumer Inventars für Führungswirksamkeit dem Thema. Die Aufmerksamkeit wird bereits gezielt auf das eigene Denken und Handeln gelenkt. Sich die Zeit dafür zu nehmen, ist schon ein Indikator für die Bereitschaft zur Selbstreflexion. Hier werden Grundlagen für die Themen der Coachinggespräche gelegt.

Während der beiden Gruppentage arbeitet der Teilnehmer sowohl an den im BIF aufgezeigten Entwicklungspotenzialen als auch an der Stärkung der Emotionalen Intelligenz durch gezielte Übungen. In der Zusammenarbeit mit den Pferden werden dem Teilnehmer aus einer ganz anderen Perspektive und unvoreingenommen Führungsverhaltensweisen und deren Wirkung gespiegelt. Im Wechsel von Peercoaching, Selbstreflexion und Einzelcoaching werden das Erleben und die Erkenntnisse reflektiert, vertieft und an den Führungsalltag angebunden. Optional bieten wir ein Transfercoaching nach 4-6 Wochen als Einzelcoaching persönlich oder telefonisch an.

Beziehungs- qualität		Organisation
Führungswirksamkeit		
Interaktions- verhalten		Wertschätzung und Veränderungs- bereitschaft

Bochumer Inventar für Führungswirksamkeit

2. Die Pferde

Berberpferde sind durch ihre Neugier und Menschenbezogenheit bereit, sich auf die Zusammenarbeit einzulassen. Im Gegensatz zu anderen Pferden suchen sie den Kontakt und lassen uns ein direktes Wirkungsfeedback erleben. So lösen sie Emotionen aus, die die eigene Wahrnehmung schärfen, daneben aber auch für die Peers das Entdecken von Emotionen bei anderen durch Beobachtung schärfen. Aus diesen Reflexionen werden wiederum Coachingthemen sichtbar.



3. Die Kombination von psychometrischem Verfahren, Coaching und erlebnisorientiertem Lernen

Unser Seminar ruht auf drei Säulen und vereint somit wissenschaftliches Vorgehen (BIF als psychometrisches Verfahren), Coaching und Übungen zu Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement (Elemente der Emotionalen Intelligenz) und

erlebnisorientiertes Lernen (Arbeit mit den Pferden). Die Coachees erhalten auf allen Ebenen Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten und können damit auf individueller Basis weiterarbeiten.

4. *Einsatz von zwei Spezialisten als Coaches*

Eine individuelle Betreuung der Teilnehmer wird durch den Einsatz von zwei Trainern (Spezialist Führungstraining, Pferdesezialist) gewährleistet. Somit können kleine Gruppen parallel und mit hoher Intensität arbeiten. Nachfolgende Einzelcoachings können an die Erkenntnisse des Gruppencoachings anschließen.

Führungskräfte erhalten durch die Kombination von Testverfahren, Übungen zur Emotionalen Intelligenz und erlebnisorientiertes Arbeiten mit den Berberpferden intensive Möglichkeiten, sich auf verschiedenen Ebenen mit dem eigenen Führungsverhalten auseinanderzusetzen und im Coaching zu reflektieren. Die Verbindung von Logik, Emotion und Körpererfahrung sorgt für ein tiefes Erleben und fördert die Umsetzung neuer Verhaltens- und Denkweisen.



Dipl.Psych. Ute Wagner

Schilling & Partner GmbH

Süsterau 14

52072 Aachen

info@wagner-international-coaching.com

www.wagner-international-coaching.com

Iris Clermont

Mit voller Fahrt voraus - für Vice Präsidenten und Abteilungsleiter internationaler Konzerne

Ein **typisches Anfangszenario** 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 Startzenario ist eine Organisation, die von den umgebenden Abteilungen als Bedenkenträger, Blockierer oder als abgehobene Visionäre wahrgenommen wird.

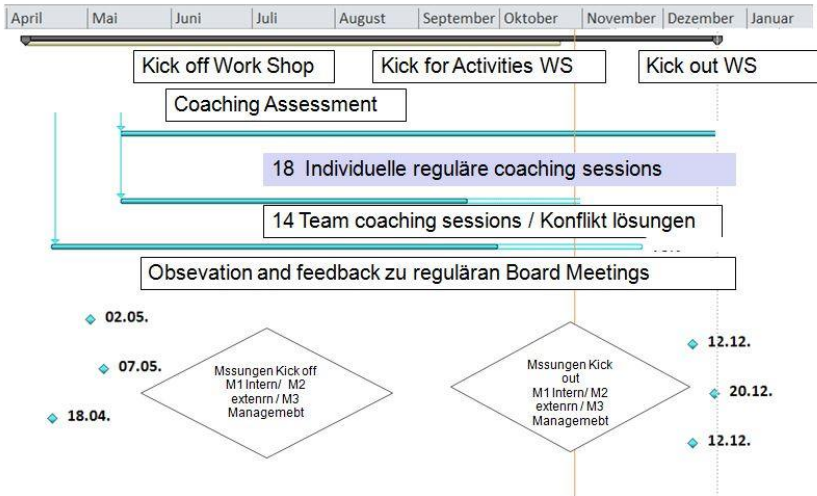


Rudererorganisation zum Projektstart:

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:

1. 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)

2. 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.

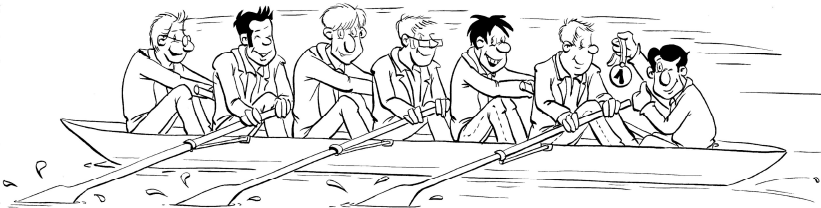
Durch die regelmässigen Verbesserungen der Meetings, der Team und Einzelcoachings und des Erfahrungsaustausches quer durch die Organisation entsteht eine lösungsorientierte Herangehensweise, selbst bei den Mitarbeitern und Teams die zum Anfang des Projektes als blockierend und unbeweglich eingeschätzt 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

Michael Steiner

Mut zur Lücke!

Arbeit und Leben *gestalten* – nicht bloß *bewältigen*

Kennen Sie den Unterschied zwischen „bewältigen“ und „gestalten“? Vermutlich erschließt sich Ihnen der Kern dieser Unterscheidung schon bei der bloßen Gegenüberstellung der beiden Begriffe. Unsere individuelle Wahrnehmung von Situationen führt oft dazu, dass wir sie – meist unbewusst – entweder a) als gefährlich oder b) als sicher einstufen. Diese unwillkürliche Markierung lässt uns eine bestimmte Herausforderung im Fall a) als Belastung bewerten, die wir bewältigen müssen, und im Fall b) als Chance einschätzen, die wir gestalten können. Bewältigung aber trägt meist zur Minderung unserer **Ressourcen** bei, während Gestaltung diese Ressourcen stärken kann. In der Regel hängt es viel mehr von **uns selbst** ab als von der Situation, ob wir sie bewältigen oder gestalten. Wenn wir meinen, unsere Arbeit nur noch bewältigen zu können, sind wir häufig schon einem Muster verfallen, das uns gar nicht mehr erlaubt, uns selbst als Gestalter zu sehen und entsprechend zu agieren. Wir begreifen uns nicht mehr als Subjekt, sondern vielleicht als Opfer von Zwängen. In diesem Modus *re*-agieren wir meist nur noch auf Situationen und Anforderungen und *agieren* nicht mehr in ihnen.

Was aber tun, um (wieder) mehr zum Gestalter zu werden, um vom Reagieren zum Agieren zu kommen? Veränderung geschieht nicht durch gute Vorsätze, sondern durch (Selbst-)Erfahrung und Übung sowie deren Reflexion. Möglichkeiten dafür zu schaffen, ist eine wesentliche Säule meiner Coachings. Dazu greife ich auf einen Mix von bewährten Instrumenten zurück, die sich aus verschiedenen Konzepten speisen. Drei Beispiele:

Wertschätzende Kommunikation, besser bekannt als *Gewaltfreie Kommunikation* (GFK)

Die vier Schritte der GFK nach Marshall B. Rosenberg verstehe und vermittele ich nicht in erster Linie als eine Kommunikations-Technik, sondern als eine Haltung, die vieles im Leben klären und erleichtern kann – nicht nur Konflikte und (Arbeits-)Beziehungen. Einfühlsames Zuhören gehört ebenso dazu wie klärendes Nachfragen. Ziel ist eine

dreifache Wertschätzung: 1. meiner selbst, 2. meines Gegenübers und 3. der Sache, um die es geht. Dies im Coaching bei mir zu üben, hat einer Ordensoberin und ihrer Stellvertreterin neue Möglichkeiten eröffnet, miteinander zielführend und zugleich empathisch zu kooperieren.

Der „Balance-Stern“

Mit Hilfe der Methode „Balance-Stern“ lässt sich gut daran arbeiten, wie ich verschiedene Lebensbereiche so gewichten kann und gestalten will, dass ich eine möglichst ausgeglichene und gesunde Lebensbalance erhalte. Eine Übung, die sich etwa für den früheren Finanzreferenten einer Organisation als hilfreich erwies bei der beruflichen Neuorientierung am Ende eines Sabbatjahres.



Arbeit mit Polaritäten

Wir bewegen uns ständig zwischen Polaritäten (z.B. flexibel – strukturiert, autonom – angepasst, laut – leise). Zwischen den jeweiligen Polen befindet sich unser „Spielraum“, den wir auf der einen Seite mehr und auf der anderen Seite weniger nutzen. Mit Hilfe des „Polaritäten-Sterns“ können wir uns dies zum einen bewusst machen und zum zweiten versuchen, unseren Radius in die eine oder andere

Richtung zu weiten – oder aber auch manchen Pol bewusst zurück zu drängen, den wir als nicht mehr förderlich erleben. Eine wichtige Übung z.B. für den neuen ärztlichen Leiter einer Einrichtung des Gesundheitswesens, der sich von mir coachen ließ, um seine Aufgabe und Rolle authentisch und wirkungsvoll erfüllen zu können.

Atem- und Entspannungsübungen

Sie dienen dazu, immer mehr zu mir zu kommen und bei mir zu bleiben – und möglichst wenig „außer mir“ zu sein. Das ist wichtig, um immer wieder einen Abstand zwischen mich und jede aktuelle Anforderung zu bekommen. Ohne diesen Abstand kann ich auf eine Situation tatsächlich nur *reagieren*, aber niemals **antworten**. Eine situationsangemessene Antwort setzt immer einen gewissen Abstand, eine (mindestens zeitliche) Lücke zu einem Ereignis / Auslöser voraus. Andernfalls ist es eine bloße Reaktion. Wenn ich also *agieren* und nicht bloß *re-agieren* will, gilt: Mut zur Lücke! Oder auch: Mut zur Entschleunigung! Bewusstes, tiefes Atmen hilft dabei zweifellos. Nicht zuletzt der Lehrerin, die bei mir lernen wollte, in der Schule sicherer aufzutreten und Konflikte selbstbewusster und konstruktiv anzugehen.

Dieser Einblick in einen Teil meines Methoden-Repertoires mag veranschaulichen, dass ich sowohl ressourcen-orientiert als auch vielfältig arbeite. Ich bin davon überzeugt, dass der Mensch als Einheit von Körper, Geist und Seele nur ganzheitlich lernen und sich entfalten kann, niemals nur mit dem Kopf. Dabei fühle ich mich als systemisch ausgebildeter Coach und langjähriger Trainer für konstruktive Konfliktaustragung keiner bestimmten Richtung oder Theorie verpflichtet. Ich lasse mich leiten und inspirieren von Grundannahmen aus der **Systemtheorie** und dem **Integrativen Ansatz**, aus den Grundideen der **Gewaltfreien Konflikttransformation** und der **Themenzentrierten Interaktion**. Dabei bin ich frei und flexibel, in einem konkreten Coaching der Spur zu folgen, die sich im Kontakt mit dem/der Coachee als zielführend zeigt.

Gleichwohl arbeite ich aus einer bestimmten **Grundhaltung**, die ich hier skizzieren will:

Schwierige Situationen – nicht zuletzt Konflikte – verstehe ich als Chancen für notwendige Veränderungen. Ausgehend von einem grundsätzlich **positiven Menschenbild** glaube ich, dass (fast) alle Menschen die Fähigkeit entwickeln können, aus jeder Situation etwas

Gutes für sich und ihr Umfeld zu machen. Das setzt einerseits eine **ehrliche** und andererseits eine **wertschätzende Wahrnehmung** der aktuellen Situation wie auch der eigenen Person voraus.

Ich halte **Achtsamkeit** für eine Schlüsselqualifikation, die dazu befähigt, uns selbst, unsere Mitmenschen und auch die Natur nicht weiter auszubeuten, sondern allen und allem mit **Respekt und Wohlwollen** zu begegnen. In und aus dieser Haltung will ich auch meine Arbeit als Coach und Trainer tun.

Vertrauen, Offenheit und Authentizität sind mir grundlegend wichtige Werte, denen ich mich in meiner Arbeit verpflichtet fühle. Zugleich unterstütze ich meine Klientinnen und Klienten gerne darin, genau an diesen Fähigkeiten bei sich selbst zu arbeiten. Denn in **Gruppen und Teams** sind sie erfahrungsgemäß eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Und dem Einzelnen helfen sie, mehr **im Einklang mit sich selbst** zu leben – und damit z.B. Stress und Burnout besser entgegen wirken zu können.

Wenn Sie mich und mein Angebot kennen lernen wollen, vereinbaren wir ein für Sie kostenfreies Erstgespräch, in dem wir besprechen, worum es Ihnen geht und welche Erwartungen Sie an das Coaching haben. Nicht zuletzt testen wir dabei, ob „die Chemie“ zwischen uns stimmt. Wir verständigen uns über konkrete Ziele sowie Rahmen und Umfang des Coachings. Mit Hilfe passender Methoden arbeiten wir in mehreren Sitzungen auf Ihre Ziele hin. Am Ende steht eine abschließende Bilanz des Prozesses.

Michael Steiner

Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Coaching DGfC (zertifiziert nach deren Standards), Systemischer Coach in eigener Praxis, Trainer und Kursleiter für gewaltfreie Konfliktbearbeitung, Lehrbeauftragter für Methodentraining an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Zuvor Bundesgeschäftsführer eines zivilgesellschaftlichen Netzwerks



Michael Steiner

Coaching . Training . Entwicklung .

Erftweg 25

53129 Bonn

Fon 0228 935 90 78

Mobil 0174 981 8948

info@steiner-coach.de

www.steiner-coach.de

Coaching – Beispiele aus der Praxis

Coachingverständnis

Coaching definieren wir in unserer Coachingpraxis als eine Methode, die der Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitenden in ihren beruflichen Rollen dient. Hierbei geht es um die Rolle der Person. Diese Rolle kann bildlich wie zwei ineinander greifende Kreise als eine Schnittstelle zwischen der Person und der Organisation verstanden werden. Die Anforderungen und Erwartungen des personalen Systems (z.B. Familie, Freunde, eigene Werte, Interessen und Lebensziele) als auch des organisatorischen Systems (z.B. Ziele, Aufgaben, Kollegen, Vorgesetzte, Unternehmenswerte und –kultur, Anforderungen, Erwartungen) kommen in der Rolle zusammen. Diese zum Teil unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Anforderungen müssen erkannt, verstanden, angenommen und ausbalanciert werden. Falls die Balance nicht gelingt und dauerhaft unstimmig bleibt, kann dies zum Leistungsabfall bzw. zu gesundheitlichen Belastungen führen.

Unser Coachingansatz kann als systemisch-analytisch bezeichnet werden. Systemisch steht hierbei für Zusammenhänge, für unterschiedliche Umwelten, z.B. das o. g. persönlich-private- bzw. das organisatorische System, was sich im Rollenbild der beruflichen Rolle als Schnittmenge zeigt. Als analytisch bezeichnen wir die Arbeit mit dem Unbewussten. Das was nicht offen erkennbar ist, sich aber gleichwohl sehr stark auf unser Verhalten wirkt. Ein weiterer Aspekt unseres Coachingansatzes besteht darin, dass wir von der Organisationsentwicklung und von der Aktions- bzw. Praxisforschung kommen. Bei diesem Ansatz arbeiten wir mit unseren Klienten an Fragen aus der Praxis mit dem Versuch, diese durch Praxislösungen und –potenziale zu lösen.

Der Nutzen der Annahme von Coaching bzw. der Einführung von Coaching im Unternehmen wird u. a. durch folgende Aussage eines Klienten (Manager) deutlich: „Wenn das Unternehmen insgesamt mehr Leistung der Menschen möchte, um Ziele zu erfüllen, brauchen die Menschen im Unternehmen mehr Coaching und mehr Unterstützung. Das Unternehmen könnte zwar Sachen selbst ändern, indem der Geschäftsführer zum Beispiel einer Abteilung die Aufgabe, diesen

Verbesserungsprozess weiterzuführen, geben könnte. Demnach müsste es nicht ein anderes Unternehmen machen. Aber es sollte trotzdem weiterhin eine Rolle für jemanden geben, der dies überprüft.“ (Özdemir 2013: OE in einem deutsch chinesischen Joint Venture in Wuxi, Kassel Universitätsverlag). Die Coachings in diesem Unternehmen wirkten direkt auf der Personen- bzw. auf der Teamebene.

Soziale (mentale) Verarbeitung durch Coaching - Praxisbeispiel

Veränderungsprozesse lösen Ängste aus und erzeugen versteckte und offene Widerstände, die die Arbeitsfähigkeit und das Lernen behindern können. Daher ist es notwendig, sich Zeit und Raum für soziale Verarbeitung zu nehmen. Dieses kann gemeinsam in der Projektgruppe oder im Coaching erfolgen. Hierbei verändert die soziale Verarbeitung im Coaching die Wahrnehmung und Einschätzung der Situation. Die Handlungsfähigkeit wird gehalten bzw. wieder hergestellt.

In den Coachingsequenzen eines Führungsteams konnten schwierige Themenbereiche angesprochen und gemeinsam reflektiert werden. Durch diese Arbeit fand eine Form der sozialen Verarbeitung von Ängsten und Zukunftssorgen statt. Das offene Aussprechen der potenziellen Schließung des Unternehmens im Team half, den Kopf wieder frei zu bekommen. Das Team und seine einzelnen Mitglieder konnten nach dieser Arbeit jeweils gestärkt in ihre Abteilungen gehen und das Gefühl der Sicherheit bzw. von neuen Fragen, die sich ergeben hatten, mit ihren Mitarbeitenden besprechen. Einer der Direktoren beschrieb dies so: „Einige Mitarbeiter hatten Angst, weil sie wussten, dass eine zweite Fabrik geöffnet wird und sie ängstlich davor waren, wie es weitergehen soll. Sie stellten sich die Fragen, ob wir gar nicht mehr produzieren werden oder ob unsere Produktion anders verlaufen wird.“ (Özdemir 2013).

Coaching bei Führungswechsel – Praxisbeispiel

Führungswechsel ist ein zentrales Coachingfeld. Es kann entweder die in die Organisation bzw. in ein Projekt eintretende Person oder eine aus ihrer bisherigen Rolle wechselnde Person gecoacht werden. Weiterhin kann das Führungsteam, in das die neue Führungskraft eintritt und integriert werden muss gecoacht werden. Das Coaching des Geschäftsführers stellte eine zentrale OE-Intervention dar. Es ist wichtig, die Rolle, die Anforderungen an diese Rolle und das

Betätigungsfeld als Geschäftsführer mit seinen besonderen Herausforderungen zu verstehen. Die Intensität der Arbeit mit dem neuen Geschäftsführer war auch von seiner aktuellen Stimmung und allgemeinen Verfassung sowie von seinem Bedarf abhängig. Auf der Basis dieser Faktoren konnte ein direkter Zugang zum Geschäftsführer ermöglicht, doch andererseits auch erschwert werden. Ein weiterer Faktor bestand im Leidensdruck, den der Geschäftsführer bei großen Herausforderungen verspürte. Falls dieser sehr hoch war, z. B. bei Problemen mit wichtigen Funktionsträgern im Unternehmen, war der Zugang eher möglich und der Geschäftsführer suchte den Dialog mit dem Coach auf eigene Initiative. Gegenüber seinen Mitarbeitenden machte der Geschäftsführer das Coaching transparent und förderte so das Coaching.

Coaching bei Rollenwechsel – Praxisbeispiel

Rollen zu wechseln kann sehr anspruchsvoll und schmerzhaft sein. So kann es sein, dass ein guter Abteilungsleiter sehr schnell in einem kurzen Zeitraum sich plötzlich in einem Vorstand einer Tochtergesellschaft eines Dienstleistungsunternehmens befindet. Hier stellt sich sodann die Frage, mit welchen Rollenvorbildern, -mustern und mit welchem Selbstverständnis diese Führungsperson seine Rolle ausfüllt. Wenn er durch die Rollenübernahme, die vielleicht noch mit einem Unternehmenswechsel verbunden war, nun inmitten eines solchen Minenfeldes ist, stellt sich die Frage, wie er da wieder heraus kommt? In einem solchen Fall kann es sehr hilfreich und existentiell sein, einen sehr erfahrenen Coach an der Seite zu haben. Durch systemische Aufstellungsarbeit kann er zum Beispiel sein Umfeld mit Hilfe des Coaches untersuchen und Verhaltensstrategien entwickeln.

Selbstmanagement in der Rolle - Praxisbeispiel

Das folgende internationale Praxisbeispiel zeigt die Besonderheiten des Coachings in Bezug auf die Gestaltung der eigenen Rolle. Die neuen chinesischen Direktoren Personal, Qualitätsmanagement, Forschung & Entwicklung, Produktion und Finanzen & Administration wurden auf ihre neuen Führungsrollen vom Unternehmen nur fachlich vorbereitet. Im Hinblick auf die Führung von Mitarbeitenden und der Stärkung gegenüber den deutschen Zentralfunktionen war es erforderlich, durch das Coaching den persönlichen Handlungsrahmen voll auszuschöpfen, zu erweitern und auch über die Zeit zu halten. Ein weiterer Fokus des Coachings der Direktoren war der Wechsel in der Geschäftsführung.

Durch das Coaching wurde der Wechsel der Beziehung zu dem neuen Vorgesetzten unterstützt.

Nach dem Wechsel der Produktionsleitung von einem Expatriate zu einem Chinesen war der Geschäftsführer nervös und angespannt. Er war sich äußerst unsicher darüber, ob er die richtige Entscheidung bzgl. des Direktorenpostens für die Leitung der Produktion, also den größten Bereich des Unternehmens, getroffen hatte. Die Stabilisierung des Produktionsleiters und seines Teams hatte für ihn oberste Priorität: „Mein Coach hat mich sehr geprägt und der Prozess hat mein Verhalten sehr geändert. Mein Coach hat mir aufgezeigt, wie man am besten mit seinen Mitarbeitenden spricht und auch gezeigt, dass Feedback ein sehr wichtiges Instrument ist. Das Coaching war sehr hilfreich für mich, da ich hier einiges über das Führen gelernt habe.“ (neuer chinesischer Produktionsleiter).

Nach der Übernahme der Leitung der Qualitätsmanagementabteilung geriet die chinesische Direktorin im internationalen Kontext ihrer Fachfunktion ohne ein eigenes Netzwerk schnell an ihre Grenzen. Sie musste sich in ihrer neuen Rolle erst einmal zurechtfinden. Weiterhin war sie darauf angewiesen, sich mit der anspruchsvollen Qualitätsmanagementzentrale des Geschäftsbereichs in Deutschland und mit dem neuen Geschäftsführer zu arrangieren. Die vielfältigen Ansätze im Coaching und die mit der Zeit wachsende Unterstützung durch den neuen Geschäftsführer halfen ihr, ihre Stimme zu finden, die Rolle mit Stärke und Selbstbewusstsein auszufüllen und Stück für Stück ihre Kontrahenten in den Zentralfunktionen des Geschäftsbereiches bzw. des Konzerns in Deutschland herauszufordern. Nach zwei Jahren hatte sie sich so weit entwickelt, dass sie die Qualitätsmanagementabteilungen an den anderen Standorten im Auftrag des Geschäftsbereiches beraten durfte (Özdemir 2013).

Interkulturelles Coaching in China – Praxisbeispiel

In den Coachings wurde mit den Personen und Teams in China an komplexen Fragen gearbeitet. Die Coachings erfolgten als Instrument der Organisationsentwicklung. So konnten die Coachingrollen in Bezug auf die Hierarchieebenen aufgrund der limitierten Ressourcen nicht getrennt werden. Denn die Klienten hatten Mühe, sich in englischer Sprache zu verbalisieren. Wir sahen es als eine Chance für die chinesischen Manager an, sich in der englischen Sprache mit Fragen der Führung und des Selbstmanagements in der Rolle auseinander

setzen zu müssen. Damit erhielten sie mit der Coachingmethode selbst eine zusätzliche Qualifizierungsmaßnahme im Hinblick auf eine mögliche internationale Arbeit.

Das Coaching mit dem ehemaligen und dem neuen Geschäftsführer erfolgte am Arbeitsplatz bzw. dessen nahen Umgebung. Dabei handelte es sich um offene Beobachtungen, Begegnungen und Dialoge an ihren Schreibtischen, in Besprechungsräumen, vor und nach einer Managementteam- bzw. Erweiterten Managementteambesprechung. Als oberster Repräsentant der Organisation wirkte sich das Befinden des Geschäftsführers, seine Einstellung, sein Verhalten und seine Kommunikation direkt auf das Unternehmen aus und umgekehrt. Daher war die Coachingarbeit mit dem Geschäftsführer eine für den OE-Prozess wichtige Intervention. Das Geschäftsführercoaching erforderte ein sehr hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Wertschätzung zwischen Coach und Klienten.

Das persönliche und fachliche Coaching der chinesischen Personalleiterin mit dem Schwerpunkt, eine wettbewerbsfähige, nach westlichem Standard arbeitende Personalabteilung aufzubauen und zu führen, kann als eine die Personalmanagementprozesse stabilisierende OE-Intervention angesehen werden.

Teamcoaching - Praxisbeispiele

Es wird oft die Frage gestellt, was denn eigentlich Teamcoaching ist, was es von Teamworkshops und Teamentwicklung unterscheidet. Folgende Aspekte verdeutlichen die Methode des Teamcoaching-Ansatzes: Das ganze Team steht im Fokus des Coachings, es liegt ein konkretes Problem oder ein massiver Konflikt (z.B. zwischen zwei Teammitgliedern, oder mit dem Teamleiter) vor, es ist lösungsorientiert und nicht nur prozessorientiert, der Kontrakt wird bewusst mit dem ganzen Team abgeschlossen, auch wenn zunächst der Auftrag vom Teamleiter kommt. Das Team ist über einen längeren Zeitraum zusammen.

Praxisbeispiel – Strategieentwicklung und Coaching:

Das Geschäftsführungsteam beauftragt einen Coach mit der Aufgabe, die Strategieerarbeitung methodisch zu unterstützen und dabei gleichzeitig auf die Teamzusammenarbeit und –kooperation der Geschäftsführung untereinander zu achten. Hierzu werden zwei Workshops anberaumt.

Praxisbeispiel – Managementteam:

Ein Chief Executive Officer (CEO) einer Landesorganisation mit über 2.000 Mitarbeitenden. Er spricht uns auf eine Managementteamklausur an. Er definiert folgende Ziele: „Das Event soll im Wesentlichen dazu dienen, dass sich die Personen besser kennenlernen und man ggf. bei beruflichen Konfrontationen auf eine persönliche Basis zurückgreifen kann, die - im Idealfall - während der eineinhalb Tage geschaffen wurde.“ Diese erste Zielvorgabe die uns im Vorfeld eines Angebotes mitgeteilt wurde zeigt, dass der CEO nicht lange am Team arbeiten will. Er ist seit einigen Wochen der Chef. Hat auch nicht den vollen Zugriff, da er in einer Matrixorganisation arbeiten muss. D.h. er muss das Managementteam mit persönlicher Autorität und der Teamdynamik (das weiß er vor der Klausur noch nicht, bzw. hat ggf. erste Ahnungen darüber) führen. Als Coach halfen wir ihm, diese Teamdynamik zu erkennen, zu aktivieren und in seiner Führungsarbeit zu nutzen.

Praxisbeispiel - International:

Die in unregelmäßigen Abständen stattfindenden Begegnungen mit dem Erweiterten Managementteam (setzt sich aus allen Managern zusammen) eines internationalen Konzern in China hatten einen coachenden Charakter. Nach den Reflexionen von Interview- und Organisationsdiagnosen wurde das Team jeweils bei der Frage, was zu den einzelnen Problembereichen geplant werden konnte, unterstützt. Hierbei hielten wir uns mit Vorschlägen zunächst zurück, halfen den Beteiligten dabei, die Problembereiche systematisch zu analysieren und zu priorisieren. Darüber hinaus erhielt die Gruppe von uns Feedback über ihr Rollenverhalten im Beisein ihres Geschäftsführers bzw. ihrer Direktoren. Das Coaching des Erweiterten Managementteams hatte zum Ziel, sowohl die einzelnen Rollen der Mitglieder als auch das Verhalten als Gesamtteam zu beobachten, Feedback zu geben und zu stärken. Diese Arbeit wurde an die vorangestellten Organisationsdiagnosen gekoppelt. (Özdemir 2013).

Coaching und OE - Praxisbeispiel

Wir hatten in einem internationalen OE-Prozess wechselnde Rollen. Zum einen konzipierten wir den OE-Prozess, brachten diesen als Diskussionsvorlage in das Management Team und passten ihn über die Jahre alle drei bis sechs Monate an. Daneben agierten wir auf der Ebene der Geschäftsführung, des Managementteams und der Manager als Coaches.

Über das Coaching der Personalleiterin und die Arbeit an ihrer Rolle in diesem Coaching wurde auch die Bereichsentwicklung im Personalbereich gesteuert. Die Personalleiterin nahm die Hilfe in Form von Coaching gerne in Anspruch. Wichtig bei dieser Form der Entwicklung des Personalbereiches war es, dass der Coach im Hintergrund blieb und die Personalleiterin in den Konzern hinein in Erscheinung treten konnte. Sie konnte damit zeigen, dass sie ihre Rolle aktiv und professionell wahrnahm (Özdemir 2013).

Messbarkeit des Coachingerfolges

Die Messbarkeit im Coaching ist eine schwierige Frage. Dennoch ist ein Coaching dann wirklich erfolgreich, wenn die gecoachte Person ihre Ziele erreicht. So sind wir als Coaches im Organisationskontext nur dann erfolgreich, wenn unser Klient, wirtschaftlichen Erfolg hat bzw. an den Schwachpunkten arbeitet, die ihn daran hindern. Falls wir das Gegenteil durch unsere Coachingarbeit fördern, so verstärken wir die Negativaussage, dass `schwache Führungspersonen´ gecoacht werden und starke Führungspersonen das nicht brauchen. Daher sollte unser Einsatz als Coach messbar und erfolgsorientiert sein.



Barbara Lagler Özdemir

Frau Barbara Lagler Özdemir, Luzern/Schweiz, ist Kauffrau, Senior Coach und seit 1992 Gründungsmitglied sowie Geschäftsführerin der oezpa GmbH. Mit der oezpa GmbH ist Frau Lagler-Özdemir Kooperationspartnerin der `International Coach Federation, ICF`. Sie ist Lehrbeauftragte an nationalen und internationalen Hochschulen. Sie ist in Strategischer Organisationsentwicklung und der Leitung von Großgruppenveranstaltungen ausgebildet und leitet das oezpa-Institut. Frau LaglerÖzdemir begleitet nationale und internationale Unternehmen in Veränderungsprozessen und bei der Durchführung von Großgruppenkonferenzen, insbesondere arbeitet sie hierbei mit den Großgruppenkonferenz-Methoden Open Space Technology, Future Search und World Café. Frau Lagler Özdemir ist Co-Direktorin der oezpa Group-Relations-Konferenzen. Frau Lagler Özdemir hat Staff-Erfahrung in der Group-Relations-Methode des Tavistock-Institutes of Human Relations, London. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beratung von Organisations- und Teamentwicklungsprozessen sowie des Coachings von Personen und Teams.



Dr. Hüseyin Özdemir

Dr. Hüseyin Özdemir (1960), Senior Coach DBVC ist Gründer (1992) und Geschäftsführer der oezpa GmbH, Management Beratung für Strategische Organisations- und Personalentwicklung. Dr. Özdemir ist Senior Coach beim DBVC, Deutscher Bundesverband für Coaching. oezpa ist Kooperationspartner der `International Coach Federation, ICF`, bei welcher Dr. Özdemir ebenfalls Mitglied ist. Dr. Özdemir ist Direktor und int. Staffmitglied in Group-Relations-Konferenzen

(Tavistock Konzept), Programmdirektor der jährlichen berufsbegleitenden oezpa Weiterbildungen in „Coaching“ und „Organisationsentwicklung/Change Management“. Dr. Özdemir ist Gastprofessor und hält Lehrtätigkeiten an Universitäten zu den Themen Führung, Organisationsentwicklung, Coaching und Projektmanagement. Er ist Fachbuchautor zu den Themen Führung, Strategie- und Organisationsentwicklung/ Change Management, Projektmanagement sowie Coaching.

oezpa GmbH

Management Beratung für Strategische Organisations- und Personalentwicklung

Dr. Hüseyin Özdemir: h.oezdemir@oezpa.de und

Barbara Lagler Özdemir: b.oezdemir@oezpa.de

Schloss-Kloster Walberberg

Rheindorfer-Burg-Weg 39

53332 Bornheim-Walberberg (bei Köln-Bonn)

Telefon: 02227 - 92.157.00.

Internet: www.oezpa.de

Marcus van Riet

Schamfrei auch ungeliebte Facetten der eigenen Person entdecken

In meiner Arbeit als Coach arbeite ich gerne mit der Methodik des „Inneren Teams“ – unter anderem bekannt von Friedemann Schulz von Thun. Das Innere Team stellt die verschiedenen Facetten der Persönlichkeit, des „Ich“ dar: Das, was wir „Ich“ nennen, kann im Coaching in verschiedene Persönlichkeitsanteile aufgeteilt werden. Hinter dominanten Stimmen befinden sich zartere, unterdrückte und sogar verbannte Anteile. Gerade letztere, so haben wir durch unsere Erziehung gelernt, dürfen nicht ans Tageslicht; wir verstecken sie vor uns selbst, obwohl es sie weiterhin gibt. Deshalb gehört es zum Prozess, alle, auch die unterdrückten Anteile, als Teil der Persönlichkeit zu Wort kommen zu lassen und anzunehmen. Dabei stößt der Klient oft auf innere Widerstände, die zu heftigen emotionalen Entladungen und Scham führen können.

Der Coach befindet sich bei dieser Methode in einem besonderen Spannungsfeld: Während seelisch stabile und aufgeschlossene Menschen durchaus in der Lage sind, die Situation des inneren Teams ohne Hilfe durchzuerleben, raten manche Experten, dass bei schweren, tief verborgenen inneren Konflikten unbedingt psychotherapeutisch geschultes Personal anwesend sein müsse. Ein Coach weiß vorher nicht, wie komplex sein Fall sein wird, mit der zweiten Gruppe hat er es im Zweifel häufiger zu tun als mit der ersten. Weil er große Verantwortung übernimmt, muss er tiefes Vertrauen schaffen, bevor er den Problemen auf den Grund geht. Ist das Vertrauen da, können auch die schwierigen Fälle gut bewältigt werden. Fehlt es, kann der Coach oftmals nicht einmal bei Alltagsproblemen helfen.

In meiner Praxis als Coach hat sich der „schamfreie Raum“ bewährt. Ich weise Klienten in ausführlichen Vorgesprächen darauf hin, dass die Arbeit mit verdrängten Persönlichkeitsanteilen zur Konfrontation mit Unerwünschtem führt. Aus der Konfrontation entsteht mitunter ein intensives Schamgefühl: man schämt sich entweder der Charaktereigenschaften, die man eigentlich nicht für sich selbst gelten lassen will oder der Emotionalität, die die Konfrontation selbst auslöst.

Deshalb gehe ich erst in die Tiefe, wenn die Klienten verstanden haben, dass es in meinem Raum keine Scham gibt. Man darf schreien, fluchen, weinen, hassen und bereuen – alles nach Herzenslust. Der schamfreie Raum ist niemandem zugänglich außer uns selbst. Im Folgenden stelle ich Ihnen einen gekürzten Fall aus meiner Arbeit vor, um Ihnen das Prinzip zu verdeutlichen:

Silke P. ist eine Klientin, die mich aufsuchte, um herauszufinden, „was sie eigentlich will“. Im Grunde, so sagt sie „suche ich den richtigen Job für mich. Ich stelle immer wieder fest, dass mir schnell langweilig wird und ich die Arbeit als unbefriedigend empfinde. Da muss es doch noch mehr geben“. Sie ist eine selbstsichere Frau mit normaler Kindheit und einem sicheren Job als Projektleiterin. Immer wenn es ihr langweilig wurde, wechselte sie die Firma. Sie kleidet sich unauffällig und eher burschikos. Silke ist vernünftig, rational und wenig in Kontakt mit ihrer verletzlichen Seite. Die nachfolgend skizzierten Dialoge sind verkürzt und geben eine Begleitung über fünf Termine zu je 150 Minuten wieder.

Nach dem ich die Vorgehensweise vorgestellt habe, klären wir das Thema und die Zielsetzung.

Van Riet: Was ist es, woran du arbeiten möchtest?

Silke: Ich will herausfinden, was ich will.

Van Riet: Kannst du das etwas konkretisieren?

Silke: Ja, ich fühle mich nicht ausgefüllt und unwohl in meinem Leben. Alles fließt so dahin, aber nichts begeistert mich wirklich. Ich kann so nicht mehr weiter machen, es muss sich was ändern. Im Job soll ich eine neue Aufgabe übernehmen, aber das will ich jetzt nicht mehr. Es kommt wie jedes Mal wieder etwas auf mich zu, womit ich mich ein paar Monate ablenken kann, und danach ist wieder alles wie heute. Ich will mich aber jetzt darauf konzentrieren herauszufinden was ich will!

Van Riet: Du möchtest dich wohlfühlen in und mit deinem Leben?!

Silke: Ja, genau. Es kann ja nicht immer alles rosig sein, aber ich will grundsätzlich zufrieden sein mit mir.

Van Riet: Gut, dein Thema ist also „Zufriedenheit und Wohlfühlen mit meinem Leben“. Woran würdest du feststellen, dass du dein Ziel erreicht hast? Was wäre anders?

Silke: (schweigt lange, das Gesicht hellt sich auf) Es wäre vielleicht gar nicht so vieles anders, ich würde mich einfach anders fühlen, nicht so uneins.

Van Riet: Du wärst also mehr im Reinen mit dir?

Silke: Richtig, das würde schon viel wert sein.

Nachdem das Thema und die Zielsetzung scharf gestellt sind, richten wir die Frage zur Ist-Situation an das Innere Team. Silke hat festgestellt, dass sie einen Schmeichler hat, der es immer allen recht machen will. Außerdem gibt es einen Kritiker, der alles, was sie macht, kritisiert. Wichtig ist noch der Antreiber, der dafür sorgt, dass es bei ihr immer weitergeht und es ihr nicht langweilig wird. Als Gegenpol habe ich Silke gebeten, zwei Charaktere mit aufzunehmen: die kämpferische Amazone und das verletzlich Kind.

In der ersten Sitzung geht es darum, mit dem Prinzip und der Methode vertraut zu werden. Mit dem Aufbau einer stabilen Vertrauensbeziehung gelingt es der Klientin, sich fallen zu lassen. Anfangs fühlt Silke sich unwohl und setzt teils schauspielerische Mittel ein, um sich in die Persönlichkeitsanteile wie z.B. den Kritiker zu versetzen. Mit Geduld, Ruhe und der Erfahrung des Coaches gelingt es nach und nach, den echten Kontakt zu dieser Persönlichkeitsseite aufzunehmen. Silke versteht, dass wir es hier mit einer eigenen Persönlichkeit zu tun haben, die des Kritikers, die jedoch lediglich eine Facette von ihr abbildet. Der Dialog zwischen Coach und Klienten kann nun ganz natürlich stattfinden.

Zu Beginn hat Silke die Sichtweisen der Hauptstimmen kennengelernt. So konnte sie erkennen, wie überlebensnotwendig diese starken Anteile für sie waren. Sie kann nun die Wertschätzung aufbringen, sie zu würdigen und findet über sie (und mit deren Erlaubnis) den Zugang zu den verboteneren Anteilen. Als Gegenpol zum Schmeichler ist es nun sehr spannend, die Amazone kennenzulernen:

Van Riet: Hallo, wie fühlst du dich?

Amazone: (schweigt lange, sie wechselt den Platz und stellt sich an eine exponiertere Stelle. Ihre Haltung wirkt stark und mutig, sie schaut mich an.) Ich fühl mich schlecht. Ich bin es nicht gewohnt, dass man mich findet, aber nun hast du es ja geschafft. Bilde dir darauf nichts ein, ich gestatte es dir solange es für mich okay ist.

Van Riet: Danke. Wie kommt es, dass du dich so schlecht fühlst?

Amazone: Ich finde im Leben von Silke keine Beachtung. Sie weiß ja überhaupt nicht, dass es mich gibt. Nicht mal wenn sie alleine ist. Ich find's zum Kotzen, dass sie so ein Feigling ist.

Van Riet: Wenn du könntest, wie du wolltest, was würdest du tun?

Amazone: Ooh (lacht selbstbewusst), ich würde dafür sorgen, dass sie sich erst mal einen Job sucht, der ihr echt Spaß macht – vielleicht etwas draußen in der Natur. Außerdem würde ich ihr beibringen, sich ganz anders zu kleiden – mehr sexy. Und dann würde ich dafür sorgen, dass sie sich grundsätzlich nimmt, was sie will und lässt, was sie nicht will.

Van Riet: Ich danke dir. Gibt es noch etwas, was Silke unbedingt von dir wissen sollte?

Amazone: Ja, ich bin da – ich bin bereit!

Nachdem der Rücktransfer zu Silkes „Ich“ stattgefunden hat, ist sie sichtlich überrascht von dieser Seite an ihr. Sie empfindet Scham, ist aber ganz aufgeladen von der Kraft. Mit der Scham meldet sich sofort der Schmeichler zurück und sucht erneut den Dialog mit ihr. Dies macht Silke deutlich, dass der Schmeichler als Gegenpol zur Amazone agiert und als Hauptstimme aktuell sehr starken Einfluss auf sie hat.

Im nächsten Schritt ist es nun wichtig, den verletzlichen und kindlichen Teil von Silke kennenzulernen.

Van Riet: Hallo!

Verletzliches Kind: (Silkes verletzliches Kind hat sich einen geschützten Platz im Raum ausgesucht. Dort sitzt sie mit angezogenen Knien, das Gesicht versteckt. Da sie nicht spricht, spreche ich auch nicht und stelle mich auf die Qualität des verletzlichen Kindes ein. Dadurch baut sich nonverbal eine gute Verbindung auf). Ich bin so traurig (schweigt weiter).

Van Riet: Was macht dich traurig?

Verletzliches Kind: Ich weiß es nicht (weint). Ich habe das Gefühl, dass mich niemand mag und ich weggehen soll, aber ich kann hier nicht weg.

Van Riet: Was wäre, wenn es dich nicht gäbe?

Verletzliches Kind: Oh, das wäre furchtbar. Silke würde sterben. Vielleicht nicht äußerlich, da hat sie ja gelernt so zu tun als wäre alles super. Aber innerlich, dort würde sie sterben.

Van Riet: Hast du dafür gesorgt, dass sie zu mir gekommen ist?

Verletzliches Kind: Ja (weint erneut).

Van Riet: Was würdest du gerne ändern? Stell dir vor, ich wäre eine Fee und könnte dir einen Wunsch erfüllen, was wäre das?

Verletzliches Kind: (lächelt und lacht dann kindlich) Ich würde gerne, dass Silke mich mag und ich bei ihr sein darf. Dann könnte sie mich spüren.

Bei der Arbeit mit Silke gehe ich nun weiter auf das verletzliche Kind ein und im Transfer gelingt es, dass Silke sich dieser Seite wieder stärker bewusst wird. Die starken Kräfte des Kritikers und des Antreibers räumen auf Probe einen Freiraum ein, in dem Silkes Amazone und das verletzliche Kind akzeptiert sind. Im weiteren Verlauf bemerkt Silke, dass sie sich nun besser spürt und ihre Bedürfnisse klarer wahrnehmen kann. Sie schafft es, sowohl ihre verletzliche als auch ihre kämpferische Seite zu integrieren. Ihre Hauptstimmen spielen heute noch eine gewichtige Rolle. Der Unterscheid ist, dass Silke heute alle Anteile bewusster wahrnehmen kann und somit zu echten Entscheidungen

fähig ist. Dies gibt ihr das Gefühl zurück, ihr Leben zu mögen. Dies ist die Grundlage für ein paar wenige, aber wichtige Veränderungen in Ihrem Leben.

Silke stellte fest, dass ihre Suche nach einem neuen Job ein Symptom war für etwas Tieferliegendes. Statt erneut wegzulaufen hin zu einem neuen Job, hat sie sich der Situation gestellt und dadurch den Kreislauf durchbrochen. Der neue Job hat nun nicht mehr die höchste Priorität. Durch den innigeren Kontakt zu sich selbst nimmt sie nun wahr, was ihr guttut und was nicht. So findet sie ihren Weg - nachhaltiger und stimmiger.

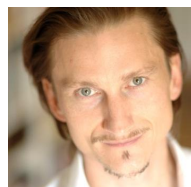
Der vertrauensvolle und schamfreie Raum im Coaching-Dialog hat ihr geholfen, sich selbst zu entdecken. Im Coaching lege ich viel Wert darauf, dass der Klient sich öffnen und einfach „sein“ darf. Dadurch verlassen wir die Oberflächlichkeit, und der Klient findet in der Tiefe die wahre Ursache seiner Problematik.

Hohe Ansprüche verlangen individuelle Lösungen



Marcus van Riet
Coaching • Seminare • Vorträge
Selbststeuerung & Führung

02645 974 75 1 office@mavari.de
www.mavari.de



Coaching ist ein Dialog auf Augenhöhe mit Blick auf eine konkrete Aufgabenstellung. Coaching dient der klaren Sicht auf Ihre Herausforderungen und der individuellen Erweiterung Ihres Handlungsspielraums. Sie stabilisieren Ihre Selbstführungskompetenz, stärken Ihrer Wahrnehmung und bauen Ihrer intuitiven Fähigkeiten aus. Durch den Coaching-Prozess erweitert sich Ihr Aktionsradius, Ihre Soft-Skills werden ausgebaut, und Sie vertiefen Ihre innere und äußere Stimmigkeit.

Begleitend zum Tagesgeschäft nutzen Sie die persönliche Interaktion, um schnell und effizient Lösungen zu finden und umzusetzen. Werden

Sie Ihrer Verantwortung gerecht und nutzen Sie das höchst individuelle und vertrauliche Gespräch, um professionell reflektieren und sich kontinuierlich weiterentwickeln zu können.

Das reguläre Coaching-Gespräch dauert ca. zwei Stunden. Das Erstgespräch ist kostenfrei. Es dient der Themeneingrenzung und Klärung wichtiger Fragen vor der Entscheidung zur Zusammenarbeit.

Kernthemen:

- Persönlichkeitsentwicklung
- Herausforderungen der Führung
- Erweiterung der Handlungsfähigkeit
- Begleitung in Krisenzeiten
- Stressabbau und Burnout-Prävention

Optionen:

- Individuelle Einzelcoaching
- Begleitung im Tagesgeschäft
- Wander-Coaching
- Gruppen-Coaching

Mitglied im DBVC

Vorstand im Verband Ganzheitliches Führungs- und Persönlichkeitscoaching

Ute Justen

„Motivation ist der Schlüssel zu Ihrem Erfolg“

Ob Persönlichkeitsentwicklung, Team- und Organisationsentwicklung oder Optimierung von Arbeitsprozessen, die Lösung für viele Herausforderungen ist bereits fest in uns verankert. Was uns von innen her motiviert und antreibt, das ist auch der Schlüssel, um Ressourcen zu aktivieren und Spitzenleistungen zu erbringen. „Sie sind Experte für Ihren Erfolg. Ich motiviere Sie, Ihre Potenziale zu aktivieren und diese sinnvoll einzusetzen“, lautet meine im systemischen Ansatz begründete Philosophie. Als Coach und Leiterin der Katharina Kasper Akademie, einem führenden Anbieter für Fort- und Weiterbildungen im Gesundheits- und Sozialwesen, betrachte ich „Probleme“ als Schatz, der wertvolle Lösungsansätze bereits in sich birgt. Ich unterstütze Sie individuell, praxisorientiert und fachlich fundiert dabei, über sich selbst hinauszuwachsen.

Das Wichtigste auf einen Blick:

Arbeitsschwerpunkt: Beratung, Fort- und Weiterbildungen im Gesundheits- und Sozialwesen. Methodik: systemischer Ansatz, der Probleme ganzheitlich und kontextbezogen löst. Unternehmen: Die Katharina Kasper Akademie, ein Unternehmensteil der DERNBACHER GRUPPE KATHARINA KASPER mit 5.500 Beschäftigten an mehr als 100 Standorten, kooperiert mit einem großen überregionalen Netzwerk hoch qualifizierter Spezialisten aus unterschiedlichen Disziplinen. Qualifikation: Master of Science, Organisationsentwicklung/-beratung, Supervisorin (DGSv), zertifizierter Business und Personal Coach (DVCT), systemisch-lösungsorientierte Beraterin (DGSF) u.v.a.

Ute Justen:

Menschen aufmerksam, achtsam und unterstützend zu begleiten, ist mir ein Herzensanliegen. Ich bin seit 20 Jahren mit Hingabe und Begeisterung in verschiedensten Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens tätig, davon mehrere Jahre im

mittleren und oberen Management. Während meiner Selbstständigkeit gründete ich das Weiterbildungsinstitut Justen und Partner. Seit 2008 leite ich die Katharina Kasper Akademie, einen der führenden Weiterbildungsanbieter im Sozial- und Gesundheitswesen, die ich ebenfalls entwickelt und aufgebaut habe. Das Motto, welches meine Lebenserfahrung am besten wiedergibt:

**„In jedem Augenblick unseres Lebens sind wir frei,
auf die Zukunft hin zu handeln, die wir uns wünschen.“**

Heinz von Foerster, Kybernetiker und Philosoph

Qualifikationen: Master of Science, Organisationsentwicklung/-beratung, Supervisorin (DGSv), zertifizierter Business und Personal Coach (DVCT), systemisch-lösungsorientierte Beraterin (DGSF), akkreditierte Insights MDI[®]-Beraterin, Case-Management-Ausbilderin (DGCC), NLP-Practitioner, staatlich anerkannte Lehrerin für Gesundheitsfachberufe, Qualitätsberaterin

Fort- und Weiterbildungen: Körpersprache, Hypnotherapie, Konfliktmanagement, Führungskräfteentwicklung, Gesprächsführung nach C. Rogers, Konzeptarbeit und Qualitätssicherung

Philosophie:

Lebenserfolg ist keine Frage von Genen, Schicksal oder Techniken. Jeder Mensch hat die Möglichkeit, sein Leben erfolgreich zu gestalten. **Intrinsische Motivation** - alles das, was Sie von innen her antreibt, bewegt, mit Energie und Kraft versorgt - ist der Schlüssel zu Ihrem Erfolg. Motivation ist die innere Batterie, die uns in die Lage versetzt, anstehende Herausforderungen mutig und intelligent anzugehen und unsere Visionen Schritt für Schritt zu realisieren. Motivation ist der Motor, mit dem wir unsere verborgenen Ressourcen aktivieren und Ziele erreichen.

Ergebnisse einer Langzeitstudie der Gallup Organization:

„Die Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben. Verschwende nicht deine Zeit damit, etwas hineinzutun, was die Natur weggelassen hat. Versuche herauszuholen, was drin ist“,

lautet die Erkenntnis einer Langzeitstudie der Gallup Organization. Wer sich Lebenserfolg, Zufriedenheit und Spitzenleistungen wünscht, der muss sich auf seine Stärken, Talente, Neigungen und Motivatoren konzentrieren, so das Fazit der von Marcus Buckingham und Curt Coffman im US-Bestseller „First, Break all the Rules“ veröffentlichten wissenschaftlichen Untersuchung. Was Sie motiviert, ist meist auch mit den Talenten verknüpft, die Sie als Mensch einzigartig und auf Ihre persönliche Weise erfolgreich machen.

Beratungsformate:

Individuelle Herausforderungen benötigen individuelle Lösungen. Gemeinsam mit dem Team der Katharina Kasper Akademie und einem Netzwerk von hoch qualifizierten Spezialisten aus unterschiedlichen Disziplinen ist es uns möglich, gezielt auf die spezifischen Bedürfnisse von Organisationen im Gesundheits- und Sozialwesen einzugehen. Sei es in der Persönlichkeitsentwicklung, Team- und Organisationsentwicklung oder rund um die Optimierung von Arbeitsprozessen. Mein Team und ich stellen Ihnen folgende Beratungsformate zur Verfügung, die individuell auf Ihre Situation und Ihre Ziele abstimmt werden:

- **Personal Coaching**
- **Business Coaching**
- **Systemische Beratung**
- **Supervision**
- **Organisationsentwicklung**

Methodik:

Mein Coaching- und Beratungsverständnis ist methodisch im **systemischen Ansatz** begründet. Systemisch zu denken und zu handeln bedeutet, Menschen im Kontext ihres Umfelds - Familie, Team, Gruppe, Institution - wahrzunehmen. Als Menschen stehen wir mit unserem Umfeld in Verbindung, beeinflussen uns in unserem Handeln und Verhalten gegenseitig. Ob beruflich oder privat, läuft in Ihrem Leben etwas nicht rund, so ist der Keim für Verbesserungen in Ihnen selbst und in Ihrem Umfeld zu finden.

„Das Erkennen systemischer und system-dynamischer Zusammenhänge ist überall dort von großem Nutzen, wo Menschen mit Mitmenschen umgehen: bei lehrenden und leitenden, helfenden und heilenden, pflegenden, beratenden und organisierenden Tätigkeiten.“

Prof. Dr. Armin Poggendorf, Experte für Teamdynamik

Coaching benötigt einen sicheren Raum, um Fortschritte zu ermöglichen. Berate ich Sie, so ist eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit die Grundvoraussetzung, um für Sie Lösungsstrategien entwickeln zu können, die Ihre Persönlichkeit, Ihre Talente und Ihre Neigungen berücksichtigen und einen nachhaltigen Erfolg sicherstellen.

Katharina Kasper Akademie:

Die Katharina Kasper Akademie gehört zu den führenden Anbietern für Fort- und Weiterbildungen im Gesundheits- und Sozialwesen. Als Unternehmensbereich der DERNBACHER GRUPPE KATHARINA KASPER (5.500 Beschäftigte, mehr als 100 Standorte, darunter 8 Krankenhäuser und 13 Senioreneinrichtungen) fungiert die Akademie als Partner bei der Beratung, Qualifikation, Aus- und Weiterbildung innerhalb der Gruppe sowie als Dienstleister für Unternehmen und Einzelpersonen, die im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens tätig sind.

Wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert

Das Bildungsprogramm bietet wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte und interdisziplinäre Weiterbildung in modularem Aufbau, die mit einer persönlichen Entwicklung einhergehen und damit Basis für eine zusätzliche oder neue berufliche Orientierung schaffen. Von Management & Führung über Pflege bis hin zu Fragestellungen der Ethik und dem Bereich Palliative Care bietet Ihnen die Akademie passgenaue Weiterbildungen und Seminare.

Kunden der Akademie: AOK, Arbeiterwohlfahrt (AWO), Berufsgenossenschaft, Bundesagentur für Arbeit, Bundeswehr, Caritas, Deutsche Rentenversicherung Bund, Josefs-Gesellschaft Köln, Lahn-Dill-Kliniken Wetzlar, Mundipharma, Uniklinik RWTH Aachen u.v.a.



Ute Justen

Katharina Kasper Akademie

Katharina-Kasper-Straße 12
56428 Dernbach (Westerwald)

Telefon: +49 (0) 2602 / 9301-300

Telefax: +49 (0) 2602 / 9301-302

E-Mail: info@katharina-kasper-akademie.de

Bitte kontaktieren Sie mich, wenn Sie Fragen zu einzelnen Beratungsangeboten oder zu meiner Arbeitsmethodik haben. Für ein unverbindliches Erstgespräch stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Sie sind „Experte in eigener Sache“

Berate ich Klienten, so betrachte ich sie als „Experten in eigener Sache“. Ich bin der Überzeugung, dass die Lösungen für sehr viele Herausforderungen bereits in uns selbst verankert sind.

Mein Anliegen ist es, Ihren Zugang zu Ihren ganz persönlichen Lösungen zu aktivieren, um Sie einen großen Schritt voranzubringen.

Christine Hartge

APFEL-Coaching zur Stärkung von fünf Kompetenzen

Das von mir entwickelte APFEL-Coaching hat als Ziel die persönlichen Kompetenzen des Coachees zu steigern. Das Apfel-Coaching zielt dabei sowohl auf die Kompetenzentwicklung im Arbeitsleben, als auch auf die Kompetenzsteigerung im persönlichen Umfeld. Zentral am Apfel-Coaching ist die vielschichtige Ausrichtung und Stärkung von fünf Kompetenzen.

Die fünf Komponenten des Apfel-Coachings:

Ausstrahlung: In vielen Coaching-Prozessen spielt die Kommunikation und deren Qualität eine entscheidende Rolle. Aus diesem Grund sind ein Test der Kommunikationsfähigkeit und die Entwicklung eines neuen Kommunikationsprofils wichtig. Gearbeitet wird hier mit Video- und Audioaufnahmen. Durch diese zusätzlichen Feedback-Instrumente gelingt es dem Coachee, einfacher sein Fremdbild zu erkennen und zu korrigieren.

Präsentation: Im Themenblock „P“ wird aufgezeigt, wie die Selbstpräsentation die Wahrnehmung anderer beeinflusst und wie durch eine Veränderung von Handlungsstrategien auch eine Veränderung in der Fremdwahrnehmung stattfindet. Präsentation kann sich aber auch auf ein Produkt beziehen. Dies wird besonders dann interessant, wenn es sich bei einem Coaching um ein Wissenscoaching handelt. Wenn der Coachee sich also ganz gezielt innerhalb seiner beruflichen Kompetenz verbessern will. Hier kann die konkrete Arbeit an einer Verkaufssituation zu einer erheblichen Verbesserung des Verkaufserfolgs herbeiführen.

Freundlichkeit: Das Besondere im Bereich Freundlichkeit ist, dass wir hier erst einmal die Haltung des Coachees zu seiner Rolle beleuchten. Welche Glaubenssätze lenken ihn? Und: Wo sieht er selbst eine Veränderungsnotwendigkeit? Wir erarbeiten konkrete Zielbilder, die zu einer Entlastung des Coachees führen, ihm neue Wege aufzeigen, ihn schließlich in Bewegung setzen. Dieser Vorgang führt zu einer Erhöhung der Ressourcen und der Coachee kann sich leichter auf die schönen Dinge des Lebens einlassen.

Empathie: Stellt man sie einmal stärker in den Fokus wird ihre gewichtige Rolle schnell deutlich. Eine fehlende Fähigkeit der Empathie führt immer zu Schwierigkeiten im Umgang mit anderen Menschen. Leider erleben wir es heute immer öfter, dass der Zugang zu der Ressource Empathie schwerer fällt. Das versuchen wir in unseren Coaching-Prozessen zu ändern.

Leidenschaft: Ein mit Leidenschaft angegangener Prozess erzeugt ein Gefühl von Glück und Stärkung. Aus dieser Erkenntnis heraus wird im Bereich der Leidenschaft vorwiegend mit erlebnisorientierten Instrumenten der Coachee gestärkt. Wir nutzen die Kraft der Natur und bieten ein Erleben des Gleichgangs an.

Profil: Seit 2005 bin ich mit dem Kompetenzbüro-Hartge in Bullay (Mosel) selbstständig. Vorher war ich 14 Jahre in verantwortlicher Position in der Aus- und Weiterbildung tätig. Mein Schwerpunkt ist die Persönlichkeitsentwicklung. Hierbei habe ich in unterschiedlichen Projekten mit unterschiedlichen Zielgruppen, sehr gute Ergebnisse erreicht. Das Kompetenzbüro ist vorwiegend in der Arbeitswelt tätig und kooperiert seit 2014 mit der neurologischen Praxis Dr. Dirk Ohlmann (Wittlich) in den Bereichen: Ehecoaching und Neuro-Coaching.



Christine Hartge
Kompetenzbüro-Hartge
Brautrockstraße 40
56859 Bullay
Tel.: 06542- 9019 120
Mobil: 0177- 314 49 27
www.kompetenzbuero-hartge.de
on@kompetenzbuero-hartge.de

Dr. Klaus Wagenhals

Im „Sandwich“ ist der Handlungsspielraum größer als man glaubt:

Die Organisation energetisch aufladen durch Coaching von Abteilungs-/Bereichs-/Projekt-/Programm-Leitern

In der --Mitte-- wird gezerzt, gedrückt, hohe Spannung erzeugt, verschlissen...

Manager auf mittlerer Ebene in der Linie oder zuständig für ein oder mehrere Projekt(e) sind dafür verantwortlich, dass „ihre Leute“ die übergeordneten Ziele verstehen und auch motiviert verfolgen, dass sie Höchstleistungen bringen – möglichst ohne im Burnout zu landen - , dass sie Arbeitsbedingungen schaffen, die sowohl zielgerichtetes, effektives Arbeiten ermöglichen, als auch dazu beitragen, kreative Problemlösungen voranzubringen, Chancen zu erkennen – indem sie die Potenziale der MitarbeiterInnen zur Entfaltung bringen.

Und das in einer Zeit, in der alles immer schneller geschehen soll und ständig an den Budgets und der Personaldecke herumgeknappst wird, in der häufig zwischendurch neue Anforderungen gestellt und Ziele verändert werden, das Marktgeschehen immer unübersichtlicher und dynamischer wird, kurz: Veränderungen zum Alltag gehören.

Trotz akribischer Prozessbeschreibungen und Effektivierungs-Programmen sind die bestehenden Strukturen oft alles andere als hilfreich. Insofern müssen mittlere Manager erfindungsreich und mutig sein im Sinne der Sache und Projektmanager (PM) können sich – weil keine offizielle Weisungsbefugnis gegenüber „ihren Leuten“ - bei Veränderungen nur durch geschicktes Handeln durchsetzen.. Außerdem sind sie oft konfrontiert mit hohen Ansprüchen seitens der MitarbeiterInnen und mangelnder Bereitschaft, sich wirklich einzusetzen und selbstorganisiert zu arbeiten oder eigene Ideen einzubringen.

In diesem Spannungsfeld der unterschiedlichen Erwartungen und Interessen von MitarbeiterInnen, KollegInnen, Vorgesetzten wird man fast zerrissen und will trotzdem der Erwartung gerecht werden,

professionell zu agieren, „alles im Griff“ zu behalten.. Ob das gut gehen kann...?

Vor diesem Hintergrund stellen sich - FÜHRUNGSKRÄFTE DER MITTE -- oft folgende **Fragen**:

- wie lange kann ich diesen Druck noch aushalten (ohne krank zu werden)?
- welchen Sinn macht das Ganze noch? (da stellt sich dann oft die Werte-Frage)
- wie kann der Spagat zwischen „immer schneller/ effektiver“ und dennoch „hohe Qualität/ bessere Dienstleistung erreichen“ ausgehalten, abgefedert werden?
- sind die bekannten oder gelernten Vorgehensmodelle und Werkzeuge noch passend oder zeigen sich heute schon Grenzen?
- wie werde ich der Vielfalt der geforderten Rollen gerecht; kann ich damit professioneller jonglieren?
- wie kann ich mein Potenzial besser einbringen und das der MitarbeiterInnen „heben“?
- wodurch erreicht man – grade in Veränderungs-Situationen – eine hohe eigene, aber auch Team-Performance?

Aber vielleicht haben sie sich auch schon innerlich umorientiert und ihre Aufmerksamkeit auf neue berufliche Herausforderungen gerichtet oder es wurde ihnen eine neue Position angeboten, wo eine qualifizierte „Starthilfe“ hilfreich wäre.

Unsere Haltung und unser Konzept: „LOB DER --MITTE--“

Früher war die Mitte positiv besetzt. Seit Aristoteles stand die Mitte für vernünftiges Maßhalten in jeder Beziehung. Der goldene Mittelweg zwischen Arm und Reich, Völlerei und Askese, Tollkühnheit und Feigheit, Euphorie und Depression prägte über viele Jahrhunderte unsere Vorstellung von einer guten Gesellschaft, einem guten Charakter und einem guten, gelungenen Leben. Der Respekt vor der Mitte war groß.

Erst in der jüngeren Vergangenheit hat sich dies verändert: Alle wollen nur noch nach oben, zur TOP-EBENE gehören. Die Superlative werden herausgehoben: Immer höher, schneller, weiter – alles andere

wird diffamiert als „Mittelmass“. Dieser Einstellungswandel verstellt den Blick auf eine fundamentale Tatsache jenseits aller kurzfristig-orientierten Management-Moden:

OHNE DIE --MITTE-- KANN VERÄNDERUNG NICHT GELINGEN

MITTE steht für Balance, für Ausgewogenheit, für Vermittlung zwischen Oben und Unten, zwischen Visionen/Zielen und der manchmal „schwierigen Wirklichkeit des Alltags“.

Die MITTE gibt der Organisation Stabilität über die Präzisierung der Ausrichtung, über die oft detaillierte Begleitung von Problemlösungen, über das Mutmachen und das hartnäckige Überwinden von Hindernissen oder Verunsicherungen. Dadurch können dann doch Ergebnisse erzeugt, Veränderungen gemeistert werden. Dafür braucht es immer mehr geistige Flexibilität und Cleverness, reflektiertes und mutiges, innovatives Handeln, Lernen aus Erfahrungen und das Erkennen, wann Modelle und Werkzeuge unbrauchbar werden und durch neue ersetzt werden müssen.

Man tut also als Unternehmen gut daran, nicht nur Erwartungen an seine mittlere Ebene zu richten und sie über Denunziationen („Lehmschicht“) aus der Reserve zu locken, sondern sie neu auszustatten mit Hilfsmitteln, die es ihr ermöglicht, diese Anforderungen zukunftsorientiert und souverän zu bewältigen. Sie braucht systemisches Denken und den ganzheitlichen Blick auf Zusammenhänge, Strukturen, Entscheidungs-Spielräume, Möglichkeiten für einen professionellen Umgang mit Komplexität, Unsicherheit, neuen Herausforderungen; Möglichkeiten zu reflektieren und zu lernen – aber auch Mut, Selbstbewußtsein, Riskobereitschaft und klare Orientierung.

Die Potenziale der --MITTE-- nutzen durch andere Führungs- Konzepte

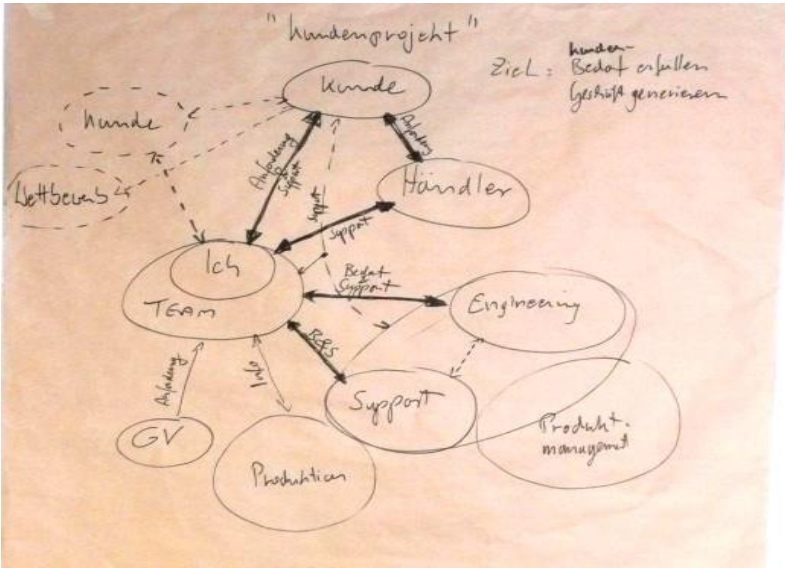
In unserem Coaching-Ansatz spielt also die Überwindung des alten Bildes vom „Manager“ (auch wenn sich’s gut anhört), der lediglich einem mechanistischen Regelkreis aus den Ingenieurwissenschaften folgt, eine wichtige Rolle: Neben klaren Zielen braucht es eine Vision, damit die MitarbeiterInnen motiviert arbeiten, neben Plänen braucht es flexible Veränderungs-Schleifen, statt rigider Kontrolle braucht es viel mehr Selbstorganisation, die man aber entwickeln muß, statt offizieller

Positions-Zuordnung und Status-Gehabe braucht es mehr spontane Rollen-Klärung und –Jonglage, statt Schuldzuschreibungen und Fehler-Vermeidung braucht es offene Fehler-Diskussion mit Erprobung neuer Wege usw. Hier hat die leadership-Forschung eine Menge Erkenntnisse geliefert, die für die Umorientierung und Unterstützung des mittleren Managements hilfreich sind, die aber auch nicht in jede Kultur passen.

Leider werden diese Erkenntnisse noch immer zu wenig genutzt/ umgesetzt bzw. sehr traditionell (nach alten Lern-Konzepten) vermittelt. So wundert es nicht, dass die Qualität von Führung immer wieder mit negativen Vorzeichen in der Presse auftaucht (wie jüngst, als ein Ergebnis der jährlich wiederkehrenden Gallup-Umfrage nach der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ergab, dass nur noch ca. 30% motiviert zur Arbeit gehen, oder wenn in einschlägigen Studien zum Scheitern von Projekten mit schöner Regelmässigkeit die mangelnde Berücksichtigung der „Sozialfaktoren“ hervorgehoben wird).

Wir suchen demgemäß mit den „MENSCHEN AUS DER MITTE“, die zu uns kommen, nach Ansatzpunkten in ihrer Arbeit, wo ein anderes Modell von Führung nötig ist, um besser agieren zu können, und wir finden mit ihnen zusammen den zu ihrer Person und Situation passenden Führungsstil. Dazu gehört auch das Konzept der Life-Balance („Tankstelle“).

Besonders bedeutsam ist dabei – im Gegensatz zu der häufig in Coaching-Ansätzen propagierten personen-zentrierten Herangehensweise – das Erkennen von Organisations-Strukturen und deren Implikationen bzgl. Handlungsspielräumen und Macht: Wie kann z.B. ein Abteilungs-Leiter seine Spielräume erweitern und in welchen seiner Rollen braucht er das bzw. drückt sich dies wie aus? Wie ist ein PM in der Lage, seine Rollen für die Vertretung der Projekt-Interessen im hierarchischen Geflecht besser zu nutzen? Häufig deuten PM diese Aspekte ihrer Arbeit als „Politik“, mit der sie möglichst wenig zu schaffen haben wollen. Wir arbeiten dann daran, wie sie diese Deutung nutzbringend für sich und ihre Arbeit verändern können und was es dazu braucht.



Umsetzung dieser Konzepte in der --MITTE-- mittels Coaching

Jede Veränderung beginnt mit dem ersten Schritt – häufig wird er dann getan, wenn das Leiden zunimmt oder unerträglich wird, Fehler oder Probleme sich häufen und Reflexion/ Erkennen erfolgt! Hilfreich ist, wenn das mittlere Management mehr in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt und seiner Bedeutung gemäß Entwicklung zugestanden bekommt oder diese gezielt einfordert - häufig eingebettet in andere Personalentwicklungs-Maßnahmen und Förderprogramme.

„REPRÄSENTANTEN DER MITTE“ kommen zu uns mit ihren oben erwähnten Fragen und gehen dann mit uns durch einen schon klassisch zu nennenden Kreislauf, wo zunächst auf verschiedenen Ebenen – Umfeld/Organisation/Kultur, Struktur(Team) und Person/Situation – analysiert wird, Ziele geklärt, gespiegelt, irritiert wird, ausgewertet, neu gedacht, erprobt, abgewogen, erfahren, reflektiert, für gut oder schlecht befunden, neu-orientiert, stabilisiert, in die neue Routine überführt.

Dabei orientieren wir uns an Schreyögg (2003) und Whitmore(2009):

Die Erfahrung des Coachees steht im Mittelpunkt - der Dialog ist wertschätzend, aber dennoch direkt und fordernd, manchmal auch erläuternd, fragend, abwägend - auf jeden Fall handlungsorientiert und zielgerichtet.

Während dieses „Durchlaufs“ kommt unsere langjährige Erfahrung als mittlere Führungskräfte und Berater in verschiedenen Branchen wie IT, Hightech, LifeScience, Automotive, Finanzdienstleister und Verlage ebenso zum Einsatz wie unser reichhaltiges Methodeninventar aus der systemischen Ausbildung als Change-Experten und Coachs, aus der Weiterbildung zum Psychodrama-Leiter, Konfliktklärer (Glasl), Enneagramm-Lehrer, zum Projektmanager, zum Organisator, zum General-Manager(s) sowie zur Anwendung des ZRM (Maja Storch).

Ein kostenloses Kennenlern- und Vertiefungsgespräch ist für uns üblich, weil sich ja nur so feststellen lässt, ob die „Chemie“ stimmt. Also nehmen Sie gerne Kontakt auf:



Dr. Klaus Wagenhals

metisleadership

Klingerstr. 24

60313 Frankfurt/Main

069-82377175 oder 0177-7991210

kw@metisleadership.com

Wolf-Ulrich Scholz

Entwicklungsförderung durch kre-aktives Leistungs- und Lebens-Coaching

Ein Auftakt mit und ohne Nobelpreisträger

Im Juli 2013 antwortete Wirtschaftsnobelpreisträger Robert Solow - am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge früher Lehrer von Mario Draghi und Ben Bernanke, den Chefs von EZB bzw. FED zu jener Zeit - auf die Frage, was einen guten Zentralbanker ausmache: „Er muss etwas von Ökonomie verstehen. Aber das ist nicht alles. Als Notenbanker müssen Sie mit einem hohen Maß an Unsicherheit umgehen – und wer das nicht kann, der hat an der Spitze einer Zentralbank nichts verloren. Es gibt ökonomische Modelle, und diese helfen dabei, die Welt besser zu verstehen. Aber niemand kann vorhersagen, wie die Finanzmärkte auf eine geldpolitische Entscheidung reagieren. Man muss sich auf die eigene Urteilskraft verlassen – und in kritischen Situationen Ruhe bewahren.“ (Die Zeit, 2013, Nr. 31 ,S.24). Man muss nicht nobelpreisverdächtig sein, um auf die allgemeinere Frage, was einen guten Verantwortungsträger im 21. Jahrhundert ausmache, nach diesem Muster allgemein antworten zu können: „Die Person muss etwas von ihrem Fach verstehen. Aber das ist nicht alles. Als Verantwortungsträger im 21. Jahrhundert müssen Sie mit einem hohen Maß an Unsicherheit umgehen – und wer das nicht kann, hat an der Spitze einer Organisation nichts verloren. Es gibt fachwissenschaftliche Modelle, und diese helfen dabei, die Welt besser zu verstehen. Aber niemand kann vorhersagen, wie Menschen in dieser Welt auf eine für sie wichtige Entscheidung in einer Organisation reagieren. Man muss sich auf die eigene Urteilskraft verlassen – und in kritischen Situationen Ruhe bewahren.“

Das ABC des kre-aktiven Leistungs- und Lebens-Coachings

Kre-aktives Leistungs- und Lebens-Coaching will die Entwicklung von Menschen dahingehend fördern, dass sie sich solchen Anforderungen an Verantwortungsträger im 21. Jahrhundert jenseits fachlicher Kompetenzen gewachsen fühlen (Leistungs-Coaching) und es – dank

pfleglichen Umgangs mit sich selbst (Lebens-Coaching) - auch tatsächlich sind:

A) Ruhe bewahren können in kritischen Situationen (durch integrative Entspannung, multimodale Stresskompetenz und Stressresilienz, vgl. Scholz, 1996, 2000a, 2001a,b, Scholz, Welker u.a. 2002, Scholz, 2003b,c, 2004, 2005, 2006a,b, 2008, 2010, 2012, 2013b, Mathesius & Scholz, 2014)

B) Sich auf die eigene Urteilskraft verlassen können (durch rational-emotionale Effektivität und Effizienz, vgl. Ellis, Schwartz, Jacobi & Sann, 2004, Scholz, 1998, 1999, 2000b, 2002b, 2003a, 2012, 2013a, 2014, 2014 i.V)

C) Mit einem hohen Maß an Unsicherheit umgehen können (durch pragmatische und psychische Flexibilität, vgl. z.B. Bond, Hayes & Barnes-Holmes, 2006, Lotz, 2012, Scholz, 1995, 1998, 2002a, S. 147 ff, 2010, 2013a, 2014)

Das Wort „kre-aktiv“ ist ein neuer Ausdruck, für das, was man seit der Antike unter „Kairos fassend“ verstand, d.h. nicht nur bei günstiger Gelegenheit, diesen Moment des Kairos nicht ungenutzt lassen, sondern den Kairos in einer mehrdeutigen Situation aufgrund von Achtsamkeit und Geistesgegenwart durch eine findige Auffassung und mitgestaltende Fassunggebung der Situation so erfassen, dass sich die Gelegenheit als solche überhaupt erst bieten oder entfalten kann (vgl. Scholz 1998, 2012, S. 4837 ff, 2013a, 2014, 2014 i.V.). Wer also auf einem überfüllten Parkplatz einen Platz für sein Auto zum Einparken sucht und eine unverhofft erblickte Parklücke nutzt, ist deshalb noch nicht kre-aktiv gewesen. Wenn er aber in dieser Situation langsamer fährt, um einen Fußgänger auf dem Parkplatz nicht zu überholen, weil er in ihm aufgrund uneindeutiger Hinweise jemanden auf dem Weg zu seinem Auto vermutet, um den Parkplatz wieder zu verlassen, und deshalb dessen Platz mit dem eigenen Auto einnehmen kann, so wäre dies ein Beispiel für Kre-aktivität oder „Kairos-Fassen“.

Kre-aktives Leistungs- und Lebens-Coaching zur Entwicklungsförderung mit den ABC-Schwerpunkten kann im doppelten Sinn kre-aktiv verfahren: zum einen, indem die coachende Person günstige Gelegenheiten zur Entwicklungsförderung der gecoachten Person (kre-aktiv) erfasst, zum anderen, indem das beiläufige Einüben in Kre-aktivität Bestandteil der Entwicklung von multimodaler Stresskompetenz, rational-emotionaler Effektivität und Effizienz und pragmatischer

Flexibilität beim Coachee ist (vgl. Scholz 2005, 2012, 2013a, 2014, 2014 i.V., Mathesius & Scholz, 2014). Dabei wird durch die gemeinsame Beachtung von Leistungs- und Lebens-Coaching angestrebt, die Schnittmenge von Erfolg und Glück zu vergrößern, wobei unter Erfolg meist verstanden werden kann, das zu bekommen, was man will, und unter Glück meist, das zu wollen, was man bekommt.

Die wichtigsten formalen Hintergrund-Qualifikationen für meine Coachingmethoden

Diplom Psychologe, Diplom Pädagoge (Erwachsenenbildung), lizenzierter Business und Management Coach ECA, Kompetenzstufe Advanced Level (vgl. www.european-coaching-association.de), Coach BDP, Zertifikat des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) und der Deutschen Psychologen Akademie (DPA) (vgl. www.coachingportal.de), Ausbildungstrainer der Deutschen Gesellschaft für Entspannungsverfahren (DG-E) für Multimodale Stresskompetenz MMSK (sowie für Hypnose und für Autogenes Training), (vgl. DozentInnen und AusbilderInnen-Liste auf www.dg-e.de), Ausbildungstrainer am Frankfurter Institut für Rational-emotive und kognitive Verhaltenstherapie, Supervision und Training (FIRST) (vgl. www.first-institut.de/dozenten), Ausbildungstrainer der Deutschen Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen (DGSL) (vgl. SUGGESTOPÄDEN-Ausbildungstrainer/innen auf www.dgsl.de), Approbation als Psychologischer Psychotherapeut und Akkreditierung als Supervisor für die psychotherapeutische Fortbildung von der Landespsychotherapeutenkammer Hessen (vgl. „Supervisoren“ auf www.ptk-hessen.de)

Einflüsse aus meiner beruflichen Vorgeschichte auf meine Coachingmethoden

Meine Coachingmethoden zur Entwicklungsförderung durch kre-aktives Leistungs- und Lebens-Coaching sind im wesentlichen parallel zu meinem Zweitstudium zum Diplom-Pädagogen der Studienrichtung Erwachsenenbildung mit Wahlpflichtfach Philosophie (1988-1991) entstanden. Als ich dieses Studium 1991 unter anderem mit einer Diplom-Arbeit „Entwicklungsförderung – Symbolbildung - Sprache“ bei Siegbert Kratzsch zu allgemeinen theoretischen Grundlagen meiner Beratungstätigkeit und einem Examen bei Jürgen Habermas zu

Themen pragmatischer Philosophie im Wahlpflichtfach abschloss, hatte ich bereits mehr als 10 Jahre praktische berufliche Erfahrung aufgrund meines abgeschlossenen Psychologiestudiums - „alter Form“, d.h. nicht frühzeitig spezialisierter Form - in Bereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinischen Psychologie und Pädagogischen Psychologie gesammelt, darunter auch Coaching-Erfahrung mit zielorientiertem Coaching im Profit- und Non-Profit-Bereich. Daneben hatte ich ebenfalls schon mehr als 10 Jahre wissenschaftliche Nebentätigkeiten ausgeübt: am Institut für Pädagogische Psychologie der Goethe-Universität Frankfurt/M und am Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik der Ludwig-Maximilians-Universität München (Schwerpunkt: Stressforschung), am Institut für Psychologie der Goethe Universität (Schwerpunkt: Methodik von Klassifikations- und Selektionsentscheidungen auf der Basis von Tests) und am Institut für Sonder- und Heilpädagogik (Schwerpunkt: Supervision). Außerdem war ich zu diesem Zeitpunkt schon mehrere Jahre aufgrund einer Grundausbildung in Gesprächspsychotherapie und Verhaltenstherapie, sowie von Fortbildungen in Rational-Emotiver und Kognitiver Therapie und klassischer als auch Ericksonscher Hypnose psychotherapeutisch tätig.

Von diesen Einflüssen waren für meine Coachingmethoden im Hinblick auf das obige ABC des kre-aktiven Leistungs- und Lebens-Coachings besonders wichtig:

die intensive Beschäftigung mit der Stressforschung als Grundlage meines späteren Mitwirkens an der Entwicklung des Trainings Multimodaler Stresskompetenz MMSK (vgl. www.dg-e.de), die Ausbildung in Rational-Emotiver Therapie bei René Diekstra, Norbert Lotz, (vgl. Lotz & Diekstra, 1996) Richard Wessler und Maxie Maultsby als Grundlage für meine Weiterentwicklungen zu rational-emotionaler Effektivität und Effizienz (vgl. www.first-institut.de) ausgehend von der Konzeption rationaler Sensitivität (vgl. Ellis, 1972, Scholz, 1999, 2013a, 2014 i.V.), meine Beschäftigung mit pragmatischer Philosophie und pragmatistischem Denken (vgl. Stachowiak, 1985-1997), insbesondere mit Protagoras, einem der ältesten pragmatischen Philosophen, erstem professionellen Erwachsenenbildner (und entwicklungsorientiertem Coach) und erstem systematischem „Kairos-Fasser“ (vgl. Scholz, 1995, 1998, 2002a, S. 147 ff, 2012, 2013a, 2014).

Von sekundärer Bedeutung sind dafür außerdem meine langjährige Supervisionserfahrung (Zertifikat des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) als „Supervisor BDP“ 1994),, meine Verbindung rational-erotiver und Ericksonscher Ansätze (vgl. Scholz 1992b, 2001c, S. 87 ff), meine Erfahrung mit Achtsamkeitsmethoden, vor allem aus dem Qigong-Umkreis (vgl. Scholz. 2003b,c, 2013b) und meine Rezeption von Elementen des ACT-Ansatzes zur psychischen Flexibilität (vgl. Scholz, 2001c, S. 268 f, 2012, Bond, Hayes & Barnes-Holmes, 2006).

Praktische Aspekte von kre-aktivem Leistungs- und Lebens-Coaching

Meist kommen meine Coachees nicht von vornherein mit dem Wunsch nach einer Entwicklungsförderung, sondern mit dem Wunsch nach Hilfe bei Kommunikations- oder Motivationsproblemen, bei der Stressbewältigung, persönlichen Krisen oder beginnendem Burnout, aufgrund neuer Führungsanforderungen oder Konflikten, wollen ihren Arbeitsstil oder ihre work-life-balance weiter verbessern. Das passt alles zu einer Entwicklungsförderung durch kre-aktives Leistungs- und Lebens-Coaching, weil diese ja kre-aktiv und nicht nach einem vorher festgelegten „Programm“ (d.h. wörtlich: Vorschrift) abläuft. Praktisch kann das kre-aktive Leistungs- und Lebens- Coaching also durchaus in der üblichen Weise zielorientiert beginnen (oder in anderen Fällen auch werteorientiert oder sinnorientiert, wenn die Zielfindung selbst ein Problem ist).

Schwieriger sind seltenere Fälle, in denen der Coachee bewusst eine Einsicht in die Notwendigkeit einer Entwicklungsförderung für eine nachhaltige Problemlösung hat, aber gleichzeitig unbewusste Angst vor Weiterentwicklung, die seinen erklärten Zielen und Werten zuwiderläuft. Hier kann jedoch nach abstrakter Einwilligung des Coachee oft mit Methoden hypno-systemischer Art weiter gekommen werden (vgl. Scholz 1992a, 1994, 2000a).

Eine Erweiterung des normalen Methodenarsenals von kre-aktivem Leistungs- und Lebens-Coaching ist auch zu erwägen, wenn offenbar – an der Körpersprache erkennbar – „eingefleischte“ Einstellungen Fortschritte behindern. In solchen Fällen mache ich den Coachee auf die gewohnheitsmäßigen Ausdrucksgestalten seiner Körpersprache aufmerksam und erkläre ihm die unmittelbaren (manchmal auch mittelbaren) Rückwirkungen auf seine Person und schlage ihm - bei

Interesse - speziell ausgewählte bewegungsmeditative Übungen aus dem Bereich von Taiji und Qigong zur Auflockerung dieser eingefleischten „Leib-Haftung“ vor (vgl. Scholz, 2003b,c, 2013b).

Es wäre ja widersinnig, wenn eine Coachingform, die pragmatische Flexibilität fördern will, auf einer Standardmethodik beharrt – sei diese auch noch so vielseitig, wie das Methodenarsenal für multimodale Stresskompetenz, rational-emotionale Effektivität und Effizienz und zur Entwicklung pragmatischer Flexibilität – und zu inflexibel ist, um unkonventionellere Methoden bei Bedarf hinzu zu nehmen – vorausgesetzt, der Coach ist mit diesen auch ausreichend vertraut: Die „Einfleischung“ ließe sich z.B. wohl auch statt mit Bewegungsformen des Taiji und Qigong mit anderen aus dem Yoga oder der Feldenkrais-Tradition auflockern, aber dafür fehlt mir die Kompetenz, während ich mehrere Taiji- und Qigong-Fortbildungen absolviert habe, darunter eine über zweijährige berufsbegleitende Fortbildung „Qigong – Qi – Methoden der Traditionellen Chinesischen Medizin“ an der Zentralstelle für wissenschaftliche Weiterbildung der Carl-von-Ossietzky-Universität in Oldenburg. (vgl. die Qigong –Absolventenliste auf www.ptch.uni-oldenburg.de) Hypno-systemische Fortbildungen habe ich schon in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts unter anderem bei Gunther Schmidt und Paul Watzlawick besucht, und ich setze Hypnose förmlich im Coaching zwar eher selten ein, aber öfter in der Psychotherapie und bin hierfür unter anderem durch eine Ausbildung bei der Milton H. Erickson Gesellschaft für Klinische Hypnose qualifiziert (vgl. die MEG-Therapeutenliste auf www.meg-hypnose.de) und auch als Ausbilder für Hypnose schon lange tätig (vgl. www.dg-e.de), so dass ich für einen Hypnose-Einsatz im Coaching methodisch versiert bin (vgl. auch Scholz, 1994, 2000a).

Eine Auswahl meiner (und anderer) Publikationen, auf die ich verwiesen habe:

Bond, F.W., Hayes, S.C. & Barnes-Holmes, D. (2006), Psychological flexibility, ACT, and organizational behavior, in S.C. Hayes, F.W. Bond, D. Barnes-Holmes & J. Austin (Eds): *Acceptance and mindfulness at work. Applying Acceptance and Commitment therapy and Relational Frame Theory to organizational behavior management*, (p.25-54), New York: The Haworth Press

Ellis, A. (1972), *Executive leadership: a rational approach*, New York: Institute for Rational Living

- Ellis, A., Schwartz, D., Jacobi, P. & Sann, U.(2004); *Coach dich! Rationales Effektivitäts-Training zur Überwindung emotionaler Blockaden*, Würzburg: hemmer/wüst Verlag
- Lotz,N.W. (2012) *Gedachte Gedanken*, Frankfurt am Main: FIRST-Verlag
- Lotz, N.W. & Diekstra, R.F.W. (1996), *Rational-Emotive Therapie – eine zusammenfassende Betrachtung (2. überarb. Aufl.)*, Eschborn bei Frankfurt am Main: Klotz
- Mathesius, R. & Scholz, W.-U. (2014). Multimodale Stresskompetenz (MMSK) – Handbuch mit CD-ROM, Konzept – Didaktik/Methodik – Übungsmaterial, Lengerich; Pabst Science Publishers
- Scholz, W.-U. (1992a). Counseling Persons with Unconscious Fear of Further Development, *Cadernos de Consulta Psicologica*, 8, 85–99.
- Scholz, W.-U. (1992b). Metaloge rational-emotive Therapie und der Ericksonsche Ansatz in der Psychotherapie. In B. Peter & G. Schmidt (Hrsg.), *Erickson in Europa* (S. 193–202). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Scholz, W.-U. (1994). *Hypnose & Hypnotherapie. Was sie auszeichnet, wie sie wirkt und wem sie hilft*. Mannheim: PAL.
- Scholz, W.-U. (1995). Rational-Emotive Coaching: From Socratic Dialogue to Protagorean Metalogue,. in A. Hantzi & M. Solman (Eds.), *IV European Congress of Psychology, Athens, 2-7 July 1995, Abstracts*, (S. 66-67). Athens: Ellinika Grammata
- Scholz, W.-U. (1996). Autogenes Training in der betrieblichen Gesundheitsförderung in Japan, *Autogenes Training & Progressive Relaxation*, 13, 16
- Scholz, W. U. (1998). Une stratégie du conseil dans l'organisation: le métalogue rationnel-émotif . In M. Rousson & L. Thygesen-Fischer (Eds.), *Psychologie du Travail et Transformation de la Société* (S. 171–183). Neuchâtel: Presses Académiques.
- Scholz, W.-U. (1999). Metaloge rational-emotive Ansätze in der Arbeits – und Organisationspsychologie, in W.-U. Scholz: *Die List der Vernunft. Rational-Emotive Verhaltenstherapie: Metaloge Ansätze*. (S.161-177), Frankfurt/Main: FIRST Verlag.
- Scholz, W.-U. (2000a). Hypnose. Ein suggestives Verfahren zur Entspannung und zur Förderung von psychischer Gesundheit und gesteigerter Funktionsfähigkeit, *Entspannungsverfahren*, 17, 96-100
- Scholz, W.-U. (2000b). Psychologische Beratung mittels rational-emotiven Metalogs. In Schmitz-Buhl, S. M. (Hrsg.), *Wirtschafts-*

psychologie: Unternehmen verändern - Beiträge zur Wirtschaftspsychologie (S. 94-95). Lengerich: Pabst Science Publisher

Scholz, W.-U. (2001a). Integrative Entspannung: das Psychosomatische Entspannungstraining (PSE). *Entspannungsverfahren*, 18, 53–69

Scholz, W.-U. (2001b). Psychosomatisches Entspannungstraining (PSE) in der betrieblichen Gesundheitsförderung.: Konzeption, Aufbau und erste Evaluationsergebnisse. In Deutsche Psychologen Akademie (DPA), *Psychologie am Puls der Zeit. Beiträge zum Psychologentag 2001. 21. Kongress für Angewandte Psychologie des BDP* (S. 87-90). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Scholz, W.-U. (2001c). Weiterentwicklungen in der Kognitiven Verhaltenstherapie. Konzepte - Methoden - Beispiele. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.

Scholz, W.-U. (2002a). Neuere Strömungen und Ansätze in der Kognitiven Verhaltenstherapie. Konzepte - Methoden - Beispiele. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta

Scholz, W.-U. (2002b). Psychologische Personalberatung: Eine kognitiv-behaviorale Konzeption. In S. M. Schmitz-Buhl (Hrsg.): *Global denken – vor Ort handeln. Beiträge zur Wirtschaftspsychologie 2002. Kongressband 4. Kongress für Wirtschaftspsychologie, 6.-8. 5. 2002, Hannover* (S. 26-29). Heidelberg: R. v. Decker

Scholz, W.-U., Welker, T., Kruse, A., Mathesius, R. & Müller, B.M. (2002). Multimodale Stresskompetenz. *Entspannungsverfahren*, 19, 72-76

Scholz, W.-U. (2003a). Rational-Emotive und Kognitive: Verhaltenstherapie zwischen gestern und morgen. *Zeitschrift für Rational-Emotive & Kognitive Verhaltenstherapie*, 14, 5-47.

Scholz, W.-U. (2003b). Tai Chi und Klinische Psychologie. Eine rational-emotive kognitiv-verhaltenstherapeutische Perspektive, In Arbeitskreis Klinische Psychologie in der Rehabilitation BDP (Hrsg.): *Berufliche Belastungen und berufliche Reintegration – Herausforderung für die Reha-Psychologie*, (S. 184-218), Bonn: Deutscher Psychologen Verlag

Scholz, W.-U. (2003c). Tai Chi (Taiji) und Qigong im multimodalen Stressmanagement, *Entspannungsverfahren*, 20, 62-96

Scholz, W.-U. (2004). Kognitiv-behaviorale Grundlagen multimodaler Stresskompetenz, in H. Schröder & K. Reschke (Hrsg.), *Gesundheit – Risiko, Chancen und Herausforderung*, VI. Kongress für Gesundheitspsychologie, 25.-27. 3. 2004 Leipzig. (S. 73-74), Leipzig: Universität Leipzig

- Scholz, W.-U. (2005). Akzeptieren und Verändern als Prinzip multimodaler Stresskompetenz, *Entspannungsverfahren*, 22, 21-57
- Scholz, W.-U. (2006a). Mit multimodaler Stresskompetenz (MMSK) zur Stressresilienz, *Entspannungsverfahren*, 23, 19-53
- Scholz, W.-U. (2006b). Psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeit: Neue Präventionschancen durch Resilienztraining und kre-aktives Coaching, in M. Leitner & A. Germann (Hrsg.): *Beiträge zur Wirtschaftspsychologie 2006, 6.Kongress für Wirtschaftspsychologie: Netzwerke verbinden., Kongressdokumentation* (CD-ROM ISBN-Nr. 3-931589-73-0), Leipzig 22.-24. Mai 2006, (S.38-40)
- Scholz, W.-U. (2008). Entspannung in der Verhaltenstherapie dritter Generation, *Entspannungsverfahren.*, 25, 6-38
- Scholz, W.-U. (2010). Cre-active Behaviour Therapy for Stress Resilience, *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 16, (3), 513
- Scholz, W.-U. (2012). Adult psycho-education and transdiagnostic psychotherapy. Another trip back to the future. In *Proceedings of the 5th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI2012*,(CD-ROM ISBN-Nr. 978-84-616-01763-1) Madrid, November 19-21, 2012, (p. 4834-4843)
- Scholz, W.-U. (2013a). Psychological fitness of leadership cognition, In B. Antoncic (Ed.) *ABSCR 2013 Conference Proceedings, Advances in Business-Related Research Conference*, Rome, October 2-4, 2013 (CD-ROM ISBN-Nr. 978-961-6347-52-5), Piran: GEA COLLEGE – Faculty of Entrepreneurship, SI-6330 Piran, Slovenia
- Scholz, W.-U. (2013b). The tacit side of embodied mindfulness: Movements mattering for mood and mind. In *Proceedings of the 7th International Technology, Education and Development Conference INTED2013*,(CD-ROM ISBN-Nr. 978-84-616-2661-8) Valencia, 4th-6th of March , 2013, (p. 4416-4426)
- Scholz, W.-U. (2014). Skills for cre-active problem-solving. In *Proceedings of the 6th International Conference on Education and New Learning Technologies EDULEARN14* (CD-ROM ISBN: 978-84-617-0557-3) Barcelona, July 7-9, 2014, (p. 4949-4959)
- Scholz, W.-U. & Gosset, S. (2014) Formation et exercice professionnel de la psychologie du travail et des organisations en Allemagne, *Canal Psy* , 107, (100 ans de Psychologie Industrielle) 13-14
- Scholz, W.-U. (2014 i.V.), From rational effectiveness training to cre-active coaching as methods of adult psycho-education, zur Veröffentlichung vorgesehen

in Proceedings of the 7th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI2014 ,Sevilla, November 17-19, 2014
Stachowiak, H. (Hrsg.) (1985-1997), *Handbuch pragmatischen Denkens, Bd. I-V* , Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft

Eine Auswahl meiner Mitgliedschaften als Hinweis, wozu ich ideell gehöre:

Alumni-Netz Psychologie Goethe-Universität Frankfurt am Main *
Alumni-Verein der Studienstiftung des deutschen Volkes *
Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) *
Deutsche Gesellschaft für Entspannungsverfahren (DG-E) * Deutsche
Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen (DGSL) *
Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie (DGVT) * Groupe Franco-
Allemand des Psychologues du Travail et des Organisations *
European Coaching Association (ECA) * Freunde und Förderer der
Johann Wolfgang Goethe-Universität * GwG - Gesellschaft für
Personzentrierte Psychotherapie und Beratung * Milton Erickson
Gesellschaft für Klinische Hypnose (M.E.G.) * Verein zur Förderung der
Wirtschaftspsychologie

Mein derzeitiges freies Coaching-Angebot:

Während ich in den 90er Jahren, in denen ich einer der Haupttrainer
der PEAK-Führungskräfte-seminare am Didaktischen Zentrum der
Goethe-Universität war (PEAK stand für **P**ersönliche **E**ntwicklung,
Arbeitsstil, **K**ommunikation), auch vielfach Coaching für und in Teams
durchgeführt habe, beschränke ich mich, seit ich 1999 verantwortlich
für die psychologische Personalberatung (inklusive Coaching) an der
Goethe-Universität wurde, bei meinem Coaching-Angebot außerhalb
dieses Verantwortungsbereichs aus organisatorischen Gründen auf
Coachings im Einzel-Setting, die in meiner Praxis oder im FIRST-
Institut, in Ausnahmefällen auch in den Betrieben der Coachees
stattfinden können. (Ab Ende 2016 werde ich voraussichtlich auch
wieder für Führungskräfte-seminare und Team-Coachings außerhalb der
Goethe-Universität zur Verfügung stehen.)

Sie erreichen mich am leichtesten per e-mail:

wolf-ulrich.scholz@first-institut.de

postalisch über die Adressen:

Wolf-Ulrich Scholz CPSSW	und	Wolf-Ulrich Scholz
		c/o FIRST
Amtsgasse 5		Sandweg 53
65929 Frankfurt am Main		60316 Frankfurt am Main

(Nein, wirklich *leicht* zu erreichen bin ich nicht. Ich möchte auch nicht die Zahl meiner Kunden steigern, sondern nur mehr oder weniger konstant halten. Qualität vor Quantität.)

Zum Schluss ein paar versprengte Bemerkungen zu meinem Menschenbild:

Der Mensch denkt nicht mit dem Kopf allein, sondern mit seinem ganzen Körper.

Zur menschlichen Vernunft gehört nicht nur Verstand, sondern auch Phantasie, Witz und Urteilskraft, der ohne emotionalen Hintergrund Energie fehlt.

Verhältnismäßiges Wahrnehmen, verhältnismäßiges Denken, verhältnismäßige Gefühle und verhältnismäßiges Handeln begünstigen einander wechselseitig beim Menschen. Da es aber zigtausend mögliche Wahrnehmungen, Gedanken und Handlungen gibt, jedoch höchstens 200 mögliche Gefühle, besteht die effizienteste und nachhaltigste Methode, um die Verhältnismäßigkeit von Wahrnehmen, Denken und Handeln zu fördern, meist darin, für verhältnismäßige Gefühle zu sorgen, statt sie zu unterdrücken oder anzuheizen.

Im Unbewussten stecken mehr positive Potenziale als negative. Manchmal braucht es aber bewusste List der Vernunft, um dem positiven Unbewussten eine Gelegenheit zum Wirken zu verschaffen. Ein gelingendes menschliches Leben erfordert eine einigermaßen ausgewogene Beachtung von vier Zeitperspektiven: Gegenwart, Vergangenheit, absehbare Zukunft und unabsehbare Zukunft (also

„eine Perspektive der Ewigkeit“ oder ein Blick für das, was wichtig ist, unabhängig davon ob man es je selbst erleben wird).

Gerechtigkeit ohne Respekt taugt genau so wenig wie Respekt ohne Gerechtigkeit.

Es gibt immer mehr als nur eine vernünftige Sicht der Sachverhalte, und es lohnt sich zu versuchen, die zunächst schwächer erscheinende Auffassung zu stärken.

Pragmatische Flexibilität fördert Humor und Humor fördert pragmatische Flexibilität.

Der Mensch ist kein ex-aktes, aber das in-takte Maß aller gewöhnlichen Sachverhalte.

Kirsten Schmiegelt

Lust auf Veränderung!

Coaching bedeutet für mich Hilfe und Inspiration meiner Klienten zur Selbsthilfe. Ziel- und lösungsorientiert mit dem Blick nach vorn. Die Vergangenheit wird respektvoll gewürdigt, und anschließend ist die Ausrichtung ganz klar positiv und vorwärts gerichtet. Raus aus der passiven Opferrolle - rein in die aktive Eigenverantwortlichkeit. Genau die Mitarbeiter, die Ihr Unternehmen braucht, um sich erfolgreich weiter zu entwickeln.

So vielfältig wie meine Klienten sind auch deren Anliegen: Kraftraubende Konflikte, Verluste, Perspektiv- und Orientierungslosigkeit, Probleme am Arbeitsplatz, chronische Krankheit und Überlastung. Alles Dinge, die Ihr Unternehmen Geld kosten - viel Geld.

Sie ahnen es: Ein Unternehmen gesund zu halten, ist komplex. Und genauso komplex wie die Anliegen sind auch die Verläufe meiner Coachings und die angewandten Methoden. Jeder Klient ist anders und benötigt individuelle Maßnahmen, welche für ihn hilfreich sind. Meine Coachings laufen nie nach Schema F, sondern orientieren sich an der Persönlichkeit des Einzelnen.

Oberster Grundsatz meiner Arbeit als Coach ist: Die Lösung, bei deren Erarbeitung ich meine Klienten unterstützen darf, muss nicht für mich, sondern für meine Klienten passen - solange keine ethischen Grundsätzen missachtet werden.

Mein Motto für ein erfolgreiches nachhaltiges Coaching:

ENTSCHEIDEN - GEWINNEN - VERÄNDERN

1. Entscheiden

Der erste und wichtigste Schritt zu einem erfolgreichen Coaching ist die Entscheidung meiner Klienten, für Ihr Anliegen Unterstützung und Impulse von außen anzunehmen. Denn eins steht fest: Auch die raffinierteste Methode und der einfühlsamste Coach können nichts bewirken, wenn der Klient nicht mit ganzem Kopf und Herzen hinter dem Coaching steht.

Meine Klienten müssen Lust auf Veränderung haben!

Haben das nicht alle Klienten? Dies sollte man glauben, denn wer sollte keine Lust darauf haben, seine offensichtlich belastende Situation verändern zu wollen?

Ganz so einfach liegen die Dinge allerdings häufig nicht, denn oft kann Jammern ja auch "Spaß" machen, und mal ganz ehrlich: Kann eine Opferrolle nicht auch bequemer sein als eine eigenverantwortliche Position, welche Aktivität verlangt anstatt gepflegtes Sich-Einigeln und das Abgeben jeglicher Verantwortung an die "Bösen", welche uns leiden lassen?

Die Basis für ein erfolgreiches Coaching ist folglich, zu allererst zu prüfen, ob das geäußerte Anliegen meiner Klienten mit dem übereinstimmt, was meine Klienten WIRKLICH wollen. Erfolgreiches Coaching ist ständig in Bewegung, es bietet neue Perspektiven und macht bis dahin verborgene Energien sichtbar. Ein gutes Coaching ist kein Kuschelkurs sondern dynamisch. Es konfrontiert uns mit Aspekten unseres Denkens und Verhaltens, die wir gern unter den Teppich kehren und öffnet unsere Augen für Zusammenhänge, die wir vielleicht lange Zeit nicht sehen wollten - und die wir nun in Zukunft positiv für uns gestalten können. Denn wer die anderen kennt mag klug sein, doch wer sich selbst kennt ist weise.

Lust auf Veränderung und neue Impulse sind der Motor für die Entscheidung zu einem Coaching. Da nur Reden nichts ändert, unterstütze ich meine Klienten aktiv dabei, die gewünschte Veränderung in die Tat umzusetzen.

2. GEWINNEN

Jeder Veränderung liegt eine Erkenntnis zugrunde - die Erkenntnis, dass sich etwas verändern muss, und warum diese Veränderung jetzt stattfinden sollte. Dieses "mehr" an Wissen und Verstehen ist der erste Gewinn, den meine Klienten im Verlauf ihres Coachings ziehen und die Basis für künftig erfolgreiches Handeln. Aber was genau soll sich ändern? WIE im Einzelnen soll diese Veränderung gestaltet werden? Veränderungsmanagement in Unternehmen ist ein dynamischer Prozess, der - soll er erfolgreich verlaufen -. von allen Mitarbeitern mitgetragen werden muss.

Oft erweisen sich die angestrebten Veränderungen als viel komplexer, als sie auf den ersten Blick gewirkt haben. Häufig werden meine Klienten mit Bereichen konfrontiert, die sie "gar nicht auf dem Schirm

hatten", sind betriebsblind und brauchen Unterstützung, um diese neuen Komponenten zu ordnen. Nur ein ganzheitlicher Blick auf die Situation kann auch nachhaltige positive Veränderungen bewirken. Alles, was lediglich an der Oberfläche kratzt, bietet meinen Klienten vielleicht einen schnellen, aber letztlich kurzlebigen Erfolg und führt am Ende nicht zu dem Ziel, das sie sich am Anfang des Coachings gesetzt haben. Und was passiert, wenn Ihr Unternehmen seine Ziele nicht erreicht? Es fällt hinter leistungsstärkeren Unternehmen zurück. Um meinen Klienten diesen Durchblick und den Gewinn neuer nachhaltiger Erkenntnisse zu ermöglichen, integriere ich in meine Coachings verschiedene Methoden:

RESSOURCENARBEIT

Jeder Mensch hat seine persönlichen Ressourcen. Nicht immer sind sie uns bewusst. Meine Klienten und ich erarbeiten sie und finden Wege, sie zu nutzen. Sie sind eine (ungenutzte) Leistungsreserve und bieten Impulse, die jedes Unternehmen braucht.

SYSTEMATIK

Komponenten der systemischen Beratung ermöglichen, die Zusammenhänge im eigenen Beziehungsgeflecht und das Selbstbild zu verstehen.

VERHALTENSMUSTER

Die wiederkehrenden negativen Denk- und Verhaltensmuster spüren wir gemeinsam auf und verwandeln diese inneren Stoppschilder in positive Einstellungen und zielführende Optionen.

PERSPEKTIVEN

Neue Perspektiven für bisher ungenutzte Chancen und Potenziale: Mit einem ganzheitlichen Blick auf die aktuelle Situation entdecken wir neue Möglichkeiten und machen sie greifbar. Ein zufriedener Mitarbeiter denkt kreativer und leistet mehr.

3. VERÄNDERN

Nachdem meine Klienten einen tiefgehenden Blick auf sich und Ihre Situation geworfen haben, stehen sie häufig vor der für sie ausschlaggebenden Frage: "WIE kann ich meine neuen Erkenntnisse konkret nutzen? Wie genau soll ich meine gewünschte Veränderung Wirklich-

keit werden lassen?" Ein erfolgreiches Unternehmen braucht motivierte und flexible Mitarbeiter, die sich dynamisch weiter entwickeln anstatt starr im alten Trott zu verharren.

In diesem dritten und finalen Schritt meines Coachings unterstütze ich meine Klienten dabei, die neu gewonnenen Kenntnisse und Ideen in die Tat umzusetzen: Die konkrete und positive Veränderung ihrer aktuellen Situation. Hier werden die Früchte geerntet, welche in den beiden ersten Etappen des Coachings gesät wurden. Eins ist sicher: Wer nicht aussät, kann nicht ernten.

INTEGRATION

Die Integration von Elementen aus der Verhaltens- und Gesprächstherapie sowie aus der Visualisierung und der gewaltfreien Kommunikation ermöglichen künftig die konstruktive Lösung eigener oder zwischenmenschlicher Konflikte. Ein harmonisches Team arbeitet nicht nur entspannter sondern auch effizienter.

STRESSBEWÄLTIGUNG

Strategien der Stressbewältigung und Reduzierung sorgen für eine gesunde Balance zwischen Berufs- und Privatleben und helfen, wieder bei sich anzukommen.

LOSLASSEN

Durch die gewonnenen Erkenntnisse über ihre Denk- und Verhaltensmuster sowie ihr soziales System können meine Klienten alte Blockaden lösen und in Zukunft aufgestauten Ballast loslassen.

Das eigene Leben selbst gestalten, das Steuer wieder selbst in die Hand nehmen, anstatt sich steuern zu lassen - das ist die Kernaussage, mit der ich meine Klienten wieder frisch gestärkt in ihren Alltag entlasse. Für Ihr Unternehmen bedeutet dies: In eine Richtung rudern und mit voller Kraft voraus. Lassen Sie uns die Leinen lösen in eine gesunde und leistungsstarke Zukunft.



Kirsten Schmiegelt

Kirsten Schmiegelt



Personal- & Businesscoaching

Personal- und Businesscoaching/ Heilpraktikerin (Psychotherapie)
Waldschmidtstr. 11, 60316 Frankfurt am Main
Tel: 069 15629422
e-Mail: info@schmiegelt-coaching.de
www.schmiegelt-coaching.de

Kompetenzen:

- Zertifizierter Personal- und Businesscoach
- Heilpraktikerin (Psychotherapie)
- System- und Team-Coach DVPP (Psychodrama-Aufstellung und Systembildung)
- Zertifizierter Burnout-Lotse (www.burnout-lotsen.de)
- Diplom-Juristin
- Diplom-Kultur- und Medienmanagerin

Schwerpunkte:

Ziel- und lösungsfokussiertes Coaching, Systemische Team- und Organisationsaufstellungen, Kommunikationstraining, Prozess- und Veränderungsmanagement, Burnout-Prävention und -therapie, Krisenbewältigung, Coaching bei chronischer Krankheit, Positive Veränderung von Glaubenssätzen und Verhaltensmustern

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 Angang 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-Entsiders 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

Annette B. Czernik und Heike W. Maurer

Genau wie hier, nur alles anders: Leadership Skills und Inspiration für globale Führungskräfte

Wir waren selbst oft Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, wenn wir versehentlich und unbewusst etwas gesagt oder getan haben, was Menschen in anderen Kulturen belustigt, beleidigt oder geärgert hat. Die Auswirkungen haben wir in der Interaktion mit unseren Teams (USA, Italien, EMEA, Lateinamerika) dann gespürt. Die Bedeutung verschiedener kultureller Ebenen im Geschäftsleben können für den Unternehmenserfolg nicht hoch genug eingeschätzt werden. Und kulturelle Unterschiede zu entdecken ist spannend und macht Spaß. Die Evolution globaler Wissensarbeit und digitaler Tools, wachsende Erwartungen an technologische Gewandtheit und die aktuelle schwierige wirtschaftliche Situation haben zusammen das Wachstum von Arbeit, die geographisch, organisatorisch und kulturell verteilt ist, beschleunigt.

Globale Unternehmen brauchen starke Führungskräfte, die die internationalen Transaktionen leiten, Strategien mitentwickeln und sie umsetzen. Dabei ist es weitaus herausfordernder, ein globales Team oder eine internationale Einheit zu führen als eine lokale Abteilung. Veränderungen wie das Entstehen globaler und virtueller Organisationen bringen neue kulturelle Formen von Interaktion hervor.

Quellen für Missverständnisse und Konflikte

Oft gehen Führungskräfte von den eigenkulturellen Bedingungen aus und transferieren diesen Orientierungsrahmen auch auf fremdkulturelle Umfeldler. Die unzureichende Beachtung kultureller Unterschiede in der Unternehmensführung kann zu Zielverfehlungen in der Geschäftstätigkeit führen. Dieses sind mögliche Problemquellen:

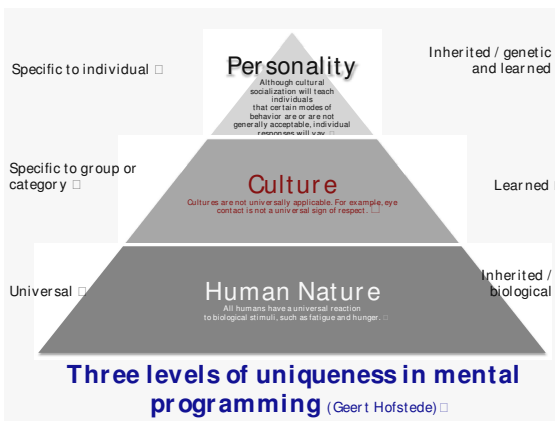
- ❖ Negierung kultureller Unterschiede: Viele Führungskräfte nehmen Unterschiede im Denken, Erleben und Verhalten nicht als kulturbedingt wahr, sondern schreiben diese der persönlichen Ebene zu.
- ❖ Schablonendenken: Zur Bewältigung der Komplexität wird oft auf gängige Stereotypen zurückgegriffen. Diese Vorurteile können im Verlauf der Interaktion tatsächlich in der Art einer selbsterfüllenden Prophezeiung das Bild des Anderen verfestigen.

- ❖ Wahrnehmungsverzerrungen: Wahrnehmungsmuster werden auch von der Kultur geprägt. Die Realität von Personen aus einer Kultur wird nicht nur aufgrund individueller Bedingungen verschieden interpretiert, sondern auch durch generelle, kulturspezifische Wahrnehmungsfilter.
- ❖ Ethnozentrische Überheblichkeit: Wenn Mitglieder ethnischer Gruppierungen ihre Wertvorstellungen als überlegen einstufen, führt dies oft zu impliziten Haltungen, die die Interaktion negativ färben oder gar unmöglich machen.

Definition von Kultur

Kultur wird immer erlernt. Menschen werden nicht mit bestimmten Mustern und kulturellen Standards geboren. Das soziale Umfeld, in dem ein Individuum aufwächst, prägt sein mentales Programm. Werte, Normen, Verhaltensweisen und Einstellungen werden von Generation zu Generation weitergegeben und bilden so das "soziale Erbe" einer Gesellschaft. Dieser kulturelle Lernprozess findet in komplexen Sozialisationsprozessen statt. Neben der Landes- und Organisationskultur existieren noch zahlreiche weitere Kulturfelder, z.B. die Branchen- und Berufskultur.

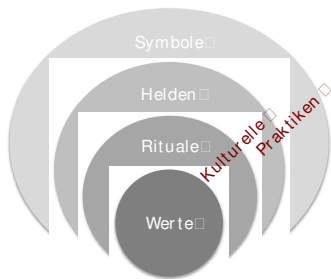
Kultur verbindet uns mit anderen Menschen einer Gruppe und wird von allen Mitgliedern dieser Gruppe geteilt. Der niederländische Soziologe Geert Hofstede definiert Kultur als "collective programming of the mind", wodurch sich Gruppen voneinander unterscheiden. Das gemeinschaftliche Codieren liegt zwischen der allgemeinen Natur jeder Person und der jeweils individuellen Persönlichkeit.



Kulturdimensionen

Hofstede hat die sogenannten Kulturdimensionen entwickelt, die zeigen, wie eine Kultur sich gegenüber bestimmten gesellschaftlichen Zuständen verhält. Über diese Kategorien lassen sich verschiedene Kulturen miteinander vergleichen. In Bezug auf die Wertvorstellungen unterschiedlicher Kulturen beschreibt Hofstede fünf verschiedene Bereiche des menschlichen und gesellschaftlichen Miteinanders. Diese Kulturdimensionen beeinflussen das Verhalten und die Kommunikation der Menschen in einer Kultur:

- ❖ **Machtdistanz:** Das Ausmaß der Machtdistanz beschreibt die Verteilung von Macht in einer Gesellschaft. Sie zeigt an, in welchem Umfang weniger mächtige Menschen erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist.
- ❖ **Individualismus:** Menschen bauen im Laufe ihres Lebens immer wieder Bindungen zu anderen Menschen auf. Gesellschaften, in denen die Bindungen der Menschen untereinander locker sind, werden als individualistisch bezeichnet.
- ❖ **Maskulinität:** Die Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern in einer Gesellschaft gibt Auskunft über die Kulturdimension Maskulinität. Zu den "typisch männlichen" Merkmalen gehören die Betonung von Leistung und Wettbewerb sowie die Sympathie mit den Leistungsträgern. Femininität wird u.a. durch die Betonung von Solidarität und Qualität von Beziehungen und Sympathie mit den Schwachen ausgedrückt.
- ❖ **Unsicherheitsvermeidung:** Gefühls Risiko und gefühlte Sicherheit in einer Gesellschaft sind entscheidend dafür, in welchem Umfang sich Menschen durch bestimmte Situationen bedroht fühlen.
- ❖ **Langzeitorientierung:** Die Bedeutung, die Menschen Raum und Zeit geben, wirkt sich darauf aus, ob eine Kultur lang- oder kurzfristig ausgerichtet ist. Langzeitorientierung zeigt sich durch den Stellenwert, der zu erwartenden Zuständen in der Zukunft zugeschrieben wird.



Die „Kulturzwiebel“ nach Hofstede □

Das Kultur-Modell nach Hofstede zeigt die Schichten, die Kultur ausmachen wie eine Zwiebel. Das Innere der “Kulturzwiebel” besteht aus Werten. Werte sind nicht sichtbar. Sie beeinflussen das Verhalten und Denken der Menschen innerhalb einer Kultur. Damit haben sie auch Auswirkung auf die äußeren Schichten der “Kulturzwiebel”: die sichtbaren Bräuche oder Merkmale, die Hofstede Symbole, Helden und Rituale nennt. Kommen wir in Berührung mit einer anderen Kultur, fallen uns Symbole, Helden und Rituale zwar als Erstes auf. Aber welche Bedeutung sie haben, müssen wir erst lernen.

Kommunikation

Kommunikation findet nicht nur bei der direkten interaktiven Führung statt; auch die meisten strukturellen Führungselemente beruhen weitgehend auf kommunikativen Elementen. So müssen Kultur, Visionen, Strategien, Kompetenzen, Verantwortungs- und Handlungsspielräume dem Mitarbeiter z.B. über Symbole, Strategiekonzepte, Arbeitsanweisungen oder Stellenbeschreibungen “kommuniziert” werden. Kommunikation umfasst nicht nur die verbale Kommunikation, sondern auch die nonverbalen Ausdrucksformen wie die paralinguistischen Phänomene, Körpersprache und die Körperhaltung. Daher kann Kommunikation nach Paul Watzlawick auch mit Verhalten gleichgesetzt werden. Für eine erfolgreiche Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern gilt es, die Eigenheiten der Landes- und auch der Unternehmenskultur zu berücksichtigen.

Motivation und Inspiration

Die Motivation von Mitarbeitern ist ein zentraler Faktor im Leistungserstellungs- und Führungsprozess. Beim Eintritt in die Arbeitswelt ist die individuell einzigartige Bedürfnisstruktur relativ stabil. Die hierarchische Abfolge von Bedürfnissen in verschiedenen Kulturen variiert. Dr. Helmut Dreesmann sagt, "Die individuelle Motivation des einzelnen ist immer ein Abbild der Sinnstruktur, der Normen und Werte der ihn umgebenden Gesellschaft und Kultur." Unternehmen können ihre Mitarbeiter nur motivieren, wenn sie sie dabei unterstützen, einen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen. Dies kann dann gelingen, wenn die Kultur des Unternehmens mit der Kultur der Gesellschaft übereinstimmt.

Partizipation

Der Führungsstil bzw. die Erwartungen der Mitarbeiter an den Führungsstil und ihre Einbindung in die Entscheidungs- und Willensbildung werden im wesentlichen von soziokulturellen Einflüssen bestimmt. Vor allem die durch die Kultur geprägten und erlernten Verhaltensmuster in Unter- und Überordnungsbeziehungen, die auf das Unternehmen übertragen werden, beeinflussen den Führungsstil.

Häufiger als in eigenkulturellen Situationen finden verdeckte Missverständnisse statt. Entscheidungen sind unklar, weil unverstanden. Oder Konflikte ereignen sich als asymmetrische in dem Sinne, dass einigen Teammitgliedern überhaupt nicht bewusst ist, einen Konflikt verursacht zu haben oder sich in einer Konfliktsituation zu befinden. Dadurch kommt es in internationalen Teams immer wieder zu Reibungsverlusten, die oft ein Scheitern der Teamarbeit zur Folge haben.

Kultursensitives Coaching für globale Führungskräfte

Im Rahmen eines interkulturellen Coaching-Prozesses geht es um die

- ❖ Individuelle Orientierung und den Erhalt der Leistungsfähigkeit in der dynamischen und komplexen internationalen Arena,
- ❖ Entwicklung und Optimierung interkultureller Handlungskompetenz,
- ❖ Lösung konkreter, interkulturell bedingter kommunikativer Probleme,
- ❖ Optimierung der Zusammenarbeit im internationalen Umfeld.

Die kultursensible Grundhaltung des Coaches ist entscheidend. Er kennt und steht zu seiner eigenen Kultur, während er gemeinsam mit dem Coachingpartner – quasi als Ethnologe – die neue Kultur und die

Unterschiede zur eigenen Kultur entdeckt. Der Coach arbeitet sachorientiert, neutral und weiß, dass er Perspektiven zur Optimierung öffnet, die aber vom Coachingpartner selbst formuliert werden müssen. Bei latenten oder unbewußten Missverständnissen kann der Coach als Metakommunikator, Supervisor oder Moderator fungieren; Interaktionen begleiten und beschreiben, Kommunikation analysieren, Missverständnisse erläutern. Zur Synergienfindung kann der Coach auch Moderator und Fachexperte sein. Dann kann er ggf. unter Einbindung aller Teammitglieder eine individuelle Stärken-/Schwächenanalyse bezogen auf die interkulturelle Handlungskompetenz vornehmen und Zielvereinbarungen für künftige Interaktionen (Synergiepotenziale) benennen.

Interkulturelle Kompetenz im Rahmen des internationalen Management-Handelns

Interkulturelle Kompetenz lässt sich in folgende Bereiche einteilen:

- ❖ **Affektiv:** Ambiguitätstoleranz, Frustrationstoleranz, Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion, Selbstvertrauen, Flexibilität, Empathie, Rollendistanz, Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz, geringer Ethnozentrismus, Akzeptanz und Respekt gegenüber anderen Kulturen, interkulturelle Lernbereitschaft.
- ❖ **Kognitiv:** Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen; Verständnis fremdkultureller und eigenkultureller Handlungszusammenhänge; Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner, Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse, Metakommunikationsfähigkeit.
- ❖ **Verhaltensbezogen:** Kommunikationswille und –bereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können).

Die Frage ist, welche Bereiche oder Teilkompetenzen tatsächlich spezifisch für interkulturelles Handeln sind. Flexibilität, Selbstvertrauen oder Frustrationstoleranz gehören zu erfolgreichem Führungsverhalten. Man könnte auch von einer übergreifenden internationalen Handlungskompetenz sprechen, die sich aus den interdependenten Bereichen der individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen

Kompetenz zusammensetzt und interkulturelle Kompetenz dabei als Bezugsrahmen versteht.

Kultursensitives oder interkulturelles Coaching konzentriert sich auf On-the-Job Prozesse. Und es kann globale Führungskräfte, die weiterhin in ihrem Herkunftsland angesiedelt sind, bei der Führung ihrer virtuellen, internationalen Teams unterstützen. Idealerweise beobachtet der Coach Handlungen der globalen Führungskraft mit seinem Team in ihrer spontanen, realen Dynamik, um sie zu analysieren und Zielvereinbarungen für ein künftig effizienteres Verhalten zu entwickeln.



Integration interkultureller Kompetenz in den Bereich internationalen Management-Handelns

Kultursensitives Coaching in Vorbereitung auf eine Entsendung

Coaching unterstützt die globale Führungskraft dabei, Klarheit über mögliche und wahrscheinliche kulturelle und verhaltensbezogene Themen im Entsendungsland zu gewinnen. Dadurch lernt sie dessen Werte und ihre Bedeutung für gesellschaftliche und geschäftliche Interaktionen kennen.

- ❖ Verhaltensanpassung: Wie kann die globale Führungskraft ihre kulturellen oder geschäftlichen Verhaltensweisen modifizieren, um sich optimaler anzupassen?
- ❖ Kommunikationsstil: Wie kommuniziert und reagiert die globale Führungskraft im geschäftlichen und sozialen Umfeld?

- ❖ Kulturelle Voreingenommenheit: Vergleiche kultureller Unterschiede, wie z.B. beim Abendessen oder Begrüßungsbräuche, zwischen dem Herkunfts- und Entsendungsland.
- ❖ Soziales Profil: Überprüfung verschiedener sozialer Standards, Klassen oder Positionen in der Landeskultur des Entsendungslandes.

Kultursensitives Coaching beim Ankommen im Entsendungsland

Coaching fokussiert auf angemessenes Verhalten im Unternehmen und Interaktionen im Arbeitsumfeld. Es zielt darauf ab, das persönliche Wohlbefinden und die berufliche interkulturelle Kompetenz zu steigern.

- ❖ Entsendungsinformationen: Arbeitsplatz-/Aufgabenbeschreibung, Erwartungen aus dem Entsendungsvertrag, einschließlich Details zu täglichen Aktivitäten und Arbeitszeit.
- ❖ Geschäftsetikette: Protokolle hinter geschäftlichen Verhaltensweisen, wie z.B. Verhandlungen, Netzwerken oder formelle Geschäftsanlässe.
- ❖ Geschäftliche Gepflogenheiten: Typische Marketing-/Vertriebsverhaltensweisen, typische Management-Strukturen und Hierarchien, Werte, Training, Arbeitsmoral.
- ❖ Kommunikationsstil und Interaktion mit Kollegen: Verbale und nonverbale Kommunikationsmethoden, Verhandlungstaktik, Feedback geben und nehmen, Teamarbeit.
- ❖ Bewirtung: Schenken, Geschäftsessen, Kundenbewirtung, Mitarbeiterkommunikation, Unterhaltung.

Kultursensitives Coaching für das Managen virtueller Teams

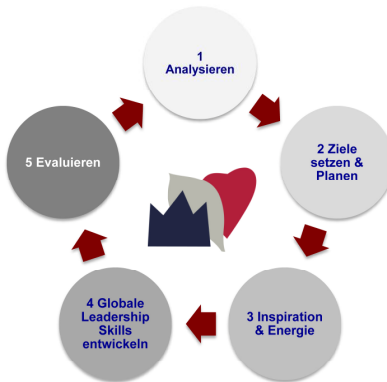
Globale Führungskräfte kommen oft nur virtuell – also mit Hilfe moderner Technologie – mit anderen Kulturen in Berührung. Kultursensitives Coaching hilft hier, die Antennen für die Wahrnehmung interkultureller Andersartigkeit zu schärfen und adäquat darauf einzugehen. Ganz praktisch kann man die “Vier P” (Preparation – Purpose – Process – People) für die eigene Reflektion zugrunde legen:

- ❖ Preparation: Sind Anweisungen, Aufträge und Ergebnisse klar formuliert?
- ❖ Purpose: Sind die Hintergründe und die Sinnhaftigkeit für das Zusammenstellen des Teams transparent, kommuniziert und verstanden?

- ❖ Process: Besteht Klarheit über teambezogene Leistungen, Terminpläne, Vorgehensweisen und Prioritäten?
- ❖ People: Welche Bedenken bestehen? Wie ist die Stimmung im Team und welche Befindlichkeiten existieren?

Der Coaching-Prozess

Wenn die Motive und Erwartungen des Auftraggebers geklärt sind und der Coach Gelegenheit hatte, sich ein detailliertes Bild vom Arbeits- und Aufgabenumfeld zu verschaffen, kann er den Prozess bezogen auf die vereinbarten inhaltlichen Zielvorgaben planen. Dabei setzen die Autorinnen Methoden der kognitiven Verhaltenstherapie, der Hirnforschung, der Leadership Energy und des Storytelling ein. Coaching wird für jeden Coachingpartner quasi neu erfunden, und wir folgen innerhalb des Gesamtrahmens einer kultursensitiven Coaching-Maßnahme diesen fünf Phasen:



1 Analysieren

- ❖ Eigene kulturelle Identität und Prägung entlang der Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung reflektieren
- ❖ Bezugsrahmen und Führungskontext verstehen
- ❖ Bewusstsein über die Relativität von Werten, Empfindungen, Denk- und Verhaltensweisen gewinnen

2 Ziele setzen & Planen

- ❖ Entwicklungsplan für den Aufbau interkultureller Kompetenzen im Rahmen internationalen Management-Handelns entwerfen
- ❖ Repertoire des Führungsverhaltens zu Motivation, Kommunikation und Partizipation erweitern

3 Inspiration & Energie

- ❖ Haltung der Offenheit und Anerkennung von anderen einnehmen und um Verständnis bemühen
- ❖ Stärken stärken und Stress managen

4 Globale Leadership Skills entwickeln

- ❖ Den anderen aus seinem kulturellen Kontext heraus verstehen
- ❖ Verständigung im Hinblick auf Kommunikation und Kooperation
- ❖ Anpassung des eigenen Verhaltens in fremdkulturellen Situationen

5 Evaluieren

- ❖ Erfolge feiern und neue Verhaltensweisen und Kompetenzen nachhaltig integrieren
- ❖ Nächste Schritte vereinbaren

Globale Führungskräfte lernen im interkulturellen Coaching nicht nur wesentliche Unterschiede zwischen ihrer persönlichen kulturellen Identität, der Kultur ihres Herkunftslandes und der des Entscheidungslandes kennen, sie entwickeln sehr schnell die relevanten inter-

nationalen Management-Kompetenzen. Dadurch beschleunigen sie den Transfer und die Eingewöhnung im Entsendungsland und stehen dem Unternehmen wieder als High Performer zur Verfügung.

Während unserer verschiedenen Auslandseinsätze und mit unseren internationalen Coachingpartnern haben wir gelernt, dass die Qualität der Interaktionen im Rahmen der globalen Führung das Vertrauen der Arbeitsbeziehungen beeinflusst und wie entscheidend es ist, kulturelle Bewusstheit anzustreben, um Teams nachhaltig zu besserer Leistung zu führen.



Annette B. Czernik
Annette@Inspired-Executives.com
49 162 240 4002

Heike W. Maurer
Heike@Inspired-Executives.com
49 173 681 8504

Annette B. Czernik und Heike W. Maurer verfügen über langjährige Erfahrung im kultursensitiven Coaching und in der Beratung und Begleitung globaler Führungskräfte. In ihrer 2010 gegründeten, im Rhein-Main-Gebiet ansässigen Coaching- und Beratungspraxis Inspired Executives bieten sie nicht nur Coaching für international agierende Führungskräfte an, sie beraten Unternehmen auch zu verschiedenen HR-Themen und bei Veränderungsprozessen.

Literatur

Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, Leadership and the One Minute Manager: Increasing effectiveness through situational leadership, London 1994

Dr. Helmut Dreesmann, Motivation im kulturellen Kontext, Berlin 2003

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Cultures and Organizations, Software of the Mind, New York 2005

Edgar E. Schein, Organizational Culture and Leadership, San Francisco 2004

Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, Riding the waves of culture – Understanding cultural diversity in business, McGraw Hill 1998

Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don D. Jackson, Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1996

Marion Schomacher

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter? – Führungskompetenzen ausbauen durch Coaching

„Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?“, frage ich meinen Klienten. Er antwortet: „Wenn ich nichts sage, wissen sie, dass ich zufrieden bin.“ Er lässt sich [coach](#), um seine Führungskompetenzen auszubauen. Er möchte motiviertere Mitarbeiter, die bereit und offen sind für Veränderungen. Er möchte in schwierigen Mitarbeitergesprächen mehr Sicherheit. Als langjährige Führungskraft kenne ich die zahlreichen Erwartungen, die an Chefs gestellt werden. Eine Führungskraft benötigt andere Kompetenzen als eine Fachkraft. Gefragt sind eine hohe Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Motivationsfähigkeit, Empathie, Entscheidungsfähigkeit und nicht zuletzt Reflexionsfähigkeit. Wer reflexionsfähig ist, schätzt seine Stärken und Schwächen realistisch ein, zeigt Interesse an Feedback, analysiert Erfolge und Misserfolge und schafft so die Basis für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Führungskompetenzen. Coaching hilft der Führungskraft zu reflektieren. Der Coach agiert als „Spiegel“ und liefert den Blick von außen, der einem als Führungskraft oft verloren geht.

Der Bedarf an Coaching ist da

Das Führungsverhalten ist in hohem Maße für die Mitarbeiterbindung verantwortlich. Laut Engagement Index des Beratungsunternehmens Gallup liegen die Ursachen für eine geringe emotionale Mitarbeiterbindung in den meisten Fällen in Defiziten in der Personalführung. Viele Mitarbeiter steigen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber zunehmend desillusioniert. Die Hauptrolle in diesem Prozess spielt fast immer der direkte Vorgesetzte. (Quelle Gallup Engagement Index 2012). Dieses Phänomen ist übrigens unabhängig von der Erfahrung des Vorgesetzten. Ein Mehr an Erfahrung (auch Führungserfahrung) bedeutet nicht automatisch ein Mehr an Führungskompetenz. Lernen und damit Kompetenz kann man nur gewinnen, wenn man aussagekräftiges Feedback über die eigene Leistung erhält und in der Lage ist zu reflektieren. Und dabei hilft Coaching erfahrenen Führungskräften genauso wie dem Führungskräfte-Nachwuchs.

Der Nutzen für Coachee und Unternehmen

Der Nutzen eines Coachings für den Coachee ist vielfältig: Der Coachee baut seine Führungskompetenz aus, verbessert die Beziehung zu seinen Mitarbeitern, klärt Konflikte und kann sein Team besser motivieren.

Für Unternehmen liegt der ROI in der Steigerung der Leistung – von Führungskraft **und** Team – und in einem nicht unerheblichen Maß auch in der Verbesserung der Mitarbeiterbindung und der Innovationskraft des Unternehmens.

So coache ich

Ich coache aus Leidenschaft und mit Leidenschaft! Meine Grundhaltung als Coach ist vertrauensvoll, offen, direkt – mal provozierend und mal humorvoll – aber immer wertschätzend. Für mich ist Coaching keine Zauberei – mein Coachingansatz ist fachlich fundiert und wirkungsvoll, pragmatisch und zielorientiert. Deshalb wende ich – entgegen ganz klassischer Coaching-Haltungen auch Methoden des Trainings und der Beratung an - ich coache quasi aus dem Blickwinkel eines Beraters und Trainers.

Jeder Coachingprozess verläuft individuell, dennoch sollte während des ganzen Coachingprozesses der rote Faden erkennbar sein. Ich biete ein kostenloses Erstgespräch zum gegenseitigen Kennenlernen. Um Fortschritte und den Verlauf des Prozesses zu verfolgen, erhält der Klient nach der Sitzung eine kurze Zusammenfassung mit den vereinbarten nächsten Schritten. Als Standortbestimmung zu Beginn eines Coachings nutze ich auf Wunsch gerne das DiSG® Business Profil. Der Coachee erhält durch das Profil konkrete Hinweise wie er/sie (Arbeitsplatz-)Beziehungen produktiver und effektiver gestalten kann. Dies führt zu einem wesentlich schnelleren Praxistransfer.

Arbeitsschwerpunkte im Coaching

Meine Themenschwerpunkte liegen in den Bereichen Führungskompetenz, Kommunikation- und Konfliktmanagement, Präsentation und Rhetorik, Change Management/Umgang mit Veränderungen sowie Karriereentwicklung.

Meine Qualifikationen

- BDVT geprüfte Business Trainerin, Coach, Beraterin
- DiSG® zertifizierte Trainerin und Coach
- Global Career Consultant, CCE
- Expertin für Erfolgskontrolle in der Weiterbildung (BDVT)
- geprüfte Personalmanagerin (DAM) (6/2014)

Mein beruflicher Hintergrund

- Gründerin und Inhaberin von UPGREAT®
- selbstständige Tätigkeit als Coach, Beraterin und Trainerin seit 2009
- 20 Jahre Berufserfahrung, davon mehr als 7 Jahre als Führungskraft bei Accenture, einem internationalen Beratungskonzern

Mitgliedschaften

- Leiterin des Regionalclubs Rhein-Main des BDVT der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches
- Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V.

Leistungsangebot

- Coaching & Karriereberatung
- Training: Führung, Kommunikation, Konfliktmanagement
- Personalmanagement, Personalentwicklung



Marion Schomacher

Inhaberin UPGREAT[®] Coaching & Training Careers



Helene-Lange-Straße 32

60438 Frankfurt

Tel: 069-20018120

email: info@upgreat.de

www.upgreat.de

Katrin Seifarth

„Raus aus den Hemmschuhen“ DIE Methode gibt es nicht

Als Trainerin, Moderatorin und Coach gibt es für mich nicht DIE Coaching-Methode. Mit neun Jahren Erfahrung in leitenden Management-Positionen eines global operierenden Markenartiklers und mit meinem betriebswirtschaftlichen Hintergrund weiß ich, wie ein Unternehmen von innen funktioniert. Dies ist für mich immer schon ein Pluspunkt gewesen, sei es um glaubwürdig zu sein, sei es, um auch die Klienten abzuholen, die zaghaft an das Thema „Coaching“ herangeführt werden müssen. Bei Letzteren verletze ich gerne einmal die Coaching-Regeln und setze eher moderierend und beratend an. So bekommt der Klient schon einmal ein paar Tipps für konkrete Veränderungsmöglichkeiten. Denn am Ende zählt, ob sich ein Erfolg einstellt und der Klient bzw. Mitarbeiter sein Verhalten ändert und nicht, ob die Methode „lupenrein“ war.

Nichtsdestotrotz verfolge ich natürlich meistens klassische Coaching-Ansätze. Ich bin ausgebildeter systemisch-konstruktivistischer Coach und NLP-Practitioner auf dem Weg zum NLP-Master. Beide Schulen wende ich je nach Situation an. Ich beginne oft systemisch, was gerade bei den eher rational überlagerten Klienten gut funktioniert. Ich stelle mit dem Klienten seine aktuelle Situation (z.B. einen schwierigen Konflikt) als Rollenspiel nach und lasse ihn mit verschiedenen Verhaltens- und Sichtweisen experimentieren. Dies hat den Vorteil, dass der Klient sofort spüren kann, welche Richtung ihm liegt und diese auch sofort in der Praxis umsetzen kann. **Anschlussfähigkeit im Alltag** ist eines meiner obersten Gebote.

Bei den meisten Klienten lande ich früher oder später bei den ureigenen Glaubenssätzen. Wenn jemand **nachhaltig** etwas umsetzen möchte und es ihm nicht gelingt, steht oft eine innere Blockade in Form eines hinderlichen Glaubenssatzes (ein Hemmschuh) im Weg. Daher gibt es bei mir auch kein Training in Unternehmen ohne ein anschließendes Coaching. Trainingsinhalte sind nämlich oft keine große Wissenschaft, die Kunst ist vielmehr, die Inhalte nachhaltig umzusetzen.

Wenn ich einem Perfektionisten im Zeitmanagement-Seminar das Pareto-Prinzip erkläre, wird ihm dessen Anwendung oft nicht gelingen, weil ihm sein eigener Glaubenssatz, perfekt sein zu wollen, einen Strich durch die Rechnung macht. Genauso wenig wird jemand etwas überzeugend präsentieren können, wenn er Techniken lernt, wie z.B. Gestikulieren oder Stimmmodulation, er aber innerlich nicht von sich überzeugt ist.

Hier komme ich nur mit Arbeit an den eigenen Glaubenssätzen, Haltungen, Einstellungen weiter, damit der Klient seinen Hemmschuh ablegen kann. Oft bediene ich mich hier einzelner NLP-Techniken, z.B. Moment of Excellence, eine Übung mit deren Hilfe ich mich innerhalb von Sekunden in einen guten Zustand bringen kann oder auch tiefer gehender Techniken wie z.B. das Six-Step-Reframing, um im Unterbewusstsein Gründe für das Verhalten aufzuspüren und neu zu programmieren.

Der Schwerpunkt meiner Coaching-Zielgruppe liegt bei Führungskräften im mittleren Management und bei Frauen und Müttern. Bei beiden Zielgruppen sind die Gedanken über sich selbst oft sehr ausschlaggebend für das eigene Verhalten, wie z.B. bei einer Führungskraft mit einem Minderwertigkeitskomplex oder bei einer Mutter, die sich selbst limitiert. In meinem Buch „Aus den Hemmschuhen in die Stöckelschuhe“ habe ich in diesem Zusammenhang auch Methoden zum Selbst-Coaching für Frauen und Mütter zusammengefasst. Denn es ist mir wichtig, dass sich jeder Klient langfristig auch selbst zu helfen weiß.

Referenzen, Kundenstimmen und Kontaktdaten können Sie meiner Webseite unter www.train-effect.de entnehmen. Neben Coachings, bei denen ein 30-minütiger Kennenlern-termin immer gratis ist, biete ich auch Seminare an sowie Vorträge und Workshops zu den beiden Themen „Geschlechterspezifische Verhaltensweisen“ und „Aus den Hemmschuhen in die Stöckelschuhe“. Während beim ersten Thema ein reibungsloser und verständnisvoller Umgang mit dem jeweils anderen Geschlecht am Arbeitsplatz im Vordergrund steht, geht es beim zweiten Thema analog zu meinem Buch um das Befreien der Frauen aus den eigenen Limitationen, ohne einer Norm zu entsprechen, sondern um einfach innerlich zufrieden zu sein.



Katrin Seifarth ist studierte Diplom-Betriebswirtin. Nach neun Jahren Erfahrung im Management eines Konsumgüterunternehmens wagte sie als Trainerin, Coach und Moderatorin den Schritt in die Selbständigkeit. Zu ihren Kunden zählen renommierte Unternehmen wie Procter&Gamble, PepsiCo Deutschland, monster Worldwide, Bertelsmann Stiftung, Lorenz Snack World, Ergo Versicherungsgruppe, Messe Frankfurt oder PM International AG.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.train-effect.de

train effect
Katrin Seifarth
Frauenlobstraße 42
60487 Frankfurt
Telefon 069/13829656
E-Mail: info@train-effect.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 seit 12 Jahren 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-Prozessen, 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 gerade den Führungskräften der höheren Ebenen eine doppelte Schlüsselrolle zukommt. Zum einen müssen Sie als Vorbilder – die neo-charismatische 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 Beziehungskompetenzen, 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 selbst 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 23 Jahren, Coach seit 12 Jahren mit ca. 3.800
Stunden

Angebote und Formate in der Begleitung

- Focus-Gespräch: Einmaliges Gespräch mit einem konkreten Anliegen à ca. 2 Stunden
- Telefon-Coaching: Gezielte, zeitnahe Unterstützung in turbulenten Zeiten (Krise, Konflikt, Entscheidungsdruck)
- Coaching-Prozess: ca. 5 Sitzungen à 1,5 - 2 Stunden zur Bearbeitung eines oder mehrerer Themen
- Coaching-Tag: 0,5 bis 1 Tag zur Vorbereitung auf besondere Situationen und zur gezielten Kompetenzentwicklung
- Sparring: Gemeinsam „hinnen“: Hier checken wir Ihre Vorhaben und Strategien auf Machbarkeit, Risiken und Chancen

Arbeitsverständnis und -weise

- Ich bin systemisch, transaktionsanalytisch und körper-orientiert über viele Jahre ausgebildet und achte sehr auf Qualitätssicherung auch über mein Engagement und die Mitgliedschaft in der International Coach Federation (ICF).
- Ich arbeite handlungs- und lösungsorientiert, strukturiert, zügig, transparent in Methode und Prozess, ressourcenorientiert und nachhaltig gemeinsam mit dem Klienten in gegenseitigem Vertrauen und absoluter Diskretion.

- Gesundheit verstehe ich als lebenslangen, selbst zu gestaltenden Lern- und Veränderungsprozess 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.

Berufliche Entwicklung

- Seit 2012 Lehrbeauftragte der Hochschule für Technik in Stuttgart für Change Management
- International Coach Federation Chapter Host Team Rhein-Main_2010-2012
- Eigene Forschung zum Thema Einstellungsveränderung mit Ziel Promotion_2009-2012
- Seit 2002 Kopf und Herz von Anke Schöffel Consulting
- Weitere Stationen unter www.anke-schoeffel.de



ANKE SCHÖFFEL
CONSULTING

Diplom-Pädagogin
Organisationsberatung
und Coaching
Wallstraße 24
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

FAW-Coaching

Führungstraining mit Pferden

Die Spezialistin für Jungunternehmer & Nachwuchsführungskräfte



Friederike Anslinger-Wolf sorgt dafür, dass sich Nachwuchsführungskräfte mit erster Personalverantwortung zu ausgereifte(re)n Persönlichkeiten weiterentwickeln. Sie ist ExperteIn für multikulturelle Fragestellungen.

Ihre besondere Spezialität ist der gezielte Einsatz von Pferden im Trainings- und Coachingprozess. Darüber garantiert sie Einzelpersonen und Teams lebendiges Lernen und sofort umsetzbare Ergebnisse.

Warum Führungstraining mit Pferden

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen – auch Führung will gelernt sein. Eine Schlüsselrolle bei diesem Lernprozess spielen drei Elemente: ehrliches Feedback, intensive Selbstreflexion und der Wille zur Veränderung.

Beim Anslinger-Wolf-Führungstraining übernehmen Pferde eine wichtige Funktion. Sie spiegeln Führungsverhalten wertfrei, geben ehrliches Feedback und zeigen unmittelbar auf, wo der Haken liegt. Mit den Pferden kann man neue Führungsmöglichkeiten ausprobieren und nahezu spielerisch lernen, wie es besser geht. In der anschließenden Reflexion lässt sich das Gelernte auch auf andere Fragestellungen im Führungsalltag übertragen. Die Arbeit mit dem Pferd ist so eindrücklich, dass es viel leichter und verständlicher ist, wie man sein Führungs-

verhalten ändern kann und damit eine andere Wirkung erzielt. Das macht nicht nur Spaß, sondern motiviert ungemein.



Die Rolle von Friederike Anslinger-Wolf

Als Coach & Prozessbegleiterin unterstützt Friederike Anslinger-Wolf ihre Trainees dabei, die beim Training ausgelösten Gefühle in den Griff zu bekommen und die Erkenntnisse in den Führungsalltag zu übertragen. Spielerisch vermittelt sie fehlendes Führungs-Know-how und erarbeitet zusammen mit der Führungskraft einen Aktionsplan, um die Trainings-Ziele gut zu erreichen.

Einzelcoaching und Gruppentraining – gerne auch multikulturell

Friederike Anslinger-Wolf arbeitet sowohl mit Einzelpersonen als auch mit Gruppen. Über den gezielten Einsatz der Pferde wird je nach Aufgabenstellung entschieden. Eine besondere Spezialität von Friederike Anslinger-Wolf sind multikulturell ausgerichtete Aufgabenstellungen, d.h. wenn es darum geht, dass Menschen aus verschiedenen Kulturen oder Nationen in einem Team besser zusammenarbeiten sollen. Oder wenn es darum geht, Führungstrainings mit Menschen verschiedener Sprachen und Kulturen gemeinsam durchzuführen. Englisch, Französisch und Deutsch stehen zur Wahl.

Die konkreten Angebote von Friederike Anslinger-Wolf:

- Coaching & Führungstraining mit Pferden für Einzelpersonen
- Teamentwicklung mit Pferden
- Führungstraining mit Pferden für Jungunternehmer & Nachwuchsführungskräfte im inter-nationalen Einsatz

Praxis-Beispiel: Ablauf eines Führungstrainings mit Pferden

Drei Pferde laufen frei in der Halle herum. Ein Trainee, nennen wir sie Lela, hat die Aufgabe, nacheinander jedes einzelne Pferd in einen abgesteckten Parcours zu führen. Dass sich eins der Pferde freiwillig einfindet, kann sie nicht fassen. Als Chefin hat sie sich daran gewöhnt, nur sich selbst zu vertrauen. Noch ist sie es nicht gewöhnt, anderen zu vertrauen und mit ihrer selbstbestimmten Freiwilligkeit umzugehen. Diese vorwitzige Art der Selbstbestimmung führt zu einer Augenhöhe zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die sie aus ihrem Berufsalltag nicht kennt, sich aber sehnlichst wünscht...

Wie geht es nun weiter für Lela?

Diese wichtige Erkenntnis ist tief emotional und wirft ein neues Licht auf ihr Verhalten als Führungskraft und ihre derzeitige Führungsstrategie. Sie hat erkannt, dass sie bisher nicht auf Augenhöhe geführt hat. Gleichzeitig weiß sie, was sie bisher darin gehindert hat und wie sie das zukünftig ändern könnte. Eine große, persönliche Herausforderung. Als Coach & Prozessbegleiterin mit einer fundierten systemischen Ausbildung, unterstützt Friederike Anslinger-Wolf ihren Trainee dabei, ihre Gefühle wieder in den Griff zu bekommen sowie die Erkenntnisse auf ihren Führungsalltag zu übertragen. Lela erarbeitet, eine für sie stimmige Lösung, die zu ihrer derzeitigen Führungsrolle, ihrer Persönlichkeit und ihrem Ziel passt.

Über Friederike Anslinger-Wolf

Seit mehr als 13 Jahren führt Friederike Anslinger-Wolf in einem Konzern multinationale Teams. Sie ist Soziologin und ausgebildete Coach & Prozessbegleiterin mit einem fundierten Wissen im systemischen Coaching und multikulturellen Fragestellungen. Sie ist mit Pferden aufgewachsen und hat ihre 40-jährige Pferdeerfahrung nutzbringend für Ihre eigene Entwicklung zur souveränen Führungskraft genutzt. Genau dieses Wissen und Können gibt sie heute in Ihren Trainings und Coachings weiter.



Friederike Anslinger-Wolf, M.A.
Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden
Lange Str. 97
61440 Oberursel im Taunus
Mobil: 0172-6844032
Tel. 06171-56959
Fax: 06171-56974
Email: faw-coaching@t-online.de
www.faw-coaching.de

Bildnachweis: Andrea Huber , Frankfurt
www.melzer-fotostudio.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 Coachingprozess 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.

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.

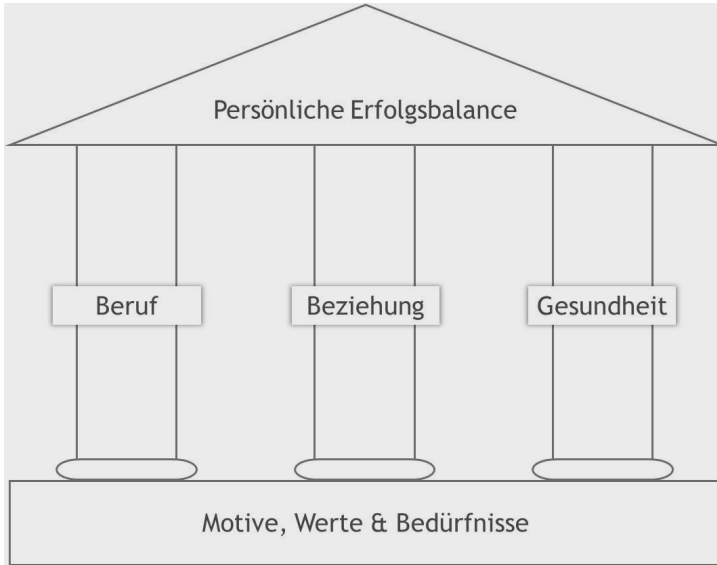
So auch bei Herrn Schmidt. Für den Unternehmensaufbau hat er 15 Jahre hart gearbeitet und sich, seine Familie und soziale Kontakte zunehmend hintenangestellt. Kompensiert wurde der Verzicht mit den materiellen Gütern eines gehobenen Lebensstils. Ohne Zweifel **eine** mögliche **Form von Erfolg**, jedoch 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 Frei-

räume 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 Freizeitaktivitäten 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 „Entwicklungskooperation“ 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 Kennlerngespräch

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 Kennlerngespräche 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 Wirtschaftsjunioren Hanau.

BERUFSERFAHRUNG

Zu Ihrer Berufserfahrung zählt unter anderem ihre sechsjährige Verantwortlichkeit als Managerin bei einem globalen Wirtschaftsprüfungsunternehmen 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 Wirtschaftsjunioren 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 Persönlichkeitsentwicklung

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

Lutz Markus Scherpner

Was macht Coaching erfolgreich?

Lutz Markus Scherpner im Interview mit Lisa Tietze, Technische Universität Darmstadt

Seit der Jahrtausendwende hat sich Coaching als Instrument der Personalentwicklung in über 70 % der Dax-Unternehmen in Deutschland etabliert. Coaches, Coachingpools und Coaching-Ausbildungen haben Hochkonjunktur trotz schwieriger Wirtschaftslage durch Bankenkrise und Euro-Rettungsprogramme. Was macht Coaching eigentlich erfolgreich? Antworten aus der Praxis gibt mir Lutz Markus Scherpner, freiberuflicher HR Consultant und Senior Coach. Er ist seit 2009 mit seiner Beratungsfirma *scherpner communication* als Spezialist für Assessments und Business Coaching tätig, Privatklienten coacht er in seiner *Praxis für Systemisches Coaching* in Seeheim-Jugenheim.

Wie kamen Sie zum Coaching?

Seit 1999 arbeitete ich als Leiter Aus- und Weiterbildung in der Personalentwicklung eines Versicherungskonzerns. Das Instrument Coaching gab es noch nicht im Unternehmen, doch der Bedarf an Beratung seitens der Vertriebsführungskräfte war sehr hoch. Es entwickelten sich informelle Beratungsgespräche in Form einer Expertenberatung mit eher direktivem Charakter.

Der Fokus lag auf der Problemanalyse, der Defizitbehebung und dem Verlassen der sogenannten Komfortzone – es ging also um bessere Performance, bezogen auf Kennzahlen. Da ich zuvor als Managementtrainer gearbeitet hatte und als ehemaliger Leistungssportler weiterhin als Sportcoach tätig war, kannte ich diese Vorgehensweise und fand sie in sich stimmig. Die Unternehmenskultur passte dazu: Anerkennung für Mitarbeiter und Führungskräfte jenseits von Incentives fand, wenn überhaupt, einmal jährlich in einem formellen Entwicklungsgespräch statt. Überdurchschnittliche Leistung galt als selbstverständlich.

Wie haben Sie sich weiterentwickelt?

Ich war in dieser Position auch als Assessor und Moderator in Assessments für den Vertrieb tätig. Meine Kollegen bescheinigten mir ein gewisses Talent, über intuitiv gestellte Fragen und Interventionen in den Interviews mehr über die Kandidaten und ihre Potenziale zu erfahren als üblich. Das wollte ich gerne auch nutzbringend in meinen Beratungsgesprächen anwenden. Nach Weiterbildungen in NLP und Transaktionsanalyse habe ich eine systemische Coachinausbildung absolviert und besuche heute permanent Fortbildungen, z. B. im lösungsorientierten Kurzzeitcoaching. Neue Impulse und Supervision erhalte ich regelmäßig als Mitglied der International Coach Federation (ICF) und durch meine Kooperationspartner.

Was macht Coaching erfolgreich?

Anfänglich wurde Coaching oft als Reparaturservice gesehen. Führungskräften mit Problemen wurde vom Unternehmen ein Coach zur Seite gestellt, um Defizite abzustellen. Systemisches Coaching und Kurzzeitcoaching ist lösungsorientiert und baut auf Erfahrungen, Stärken und Potenzialen des Klienten auf. Wirksamkeitsstudien zum Coaching belegen, dass Klienten durch emotionale Entlastung, Entwicklung neuer Sichtweisen und die Erhöhung ihrer Reflexionsfähigkeit profitieren.

Darüber hinaus kennen wir spannende Ergebnisse aus der Wirksamkeitsforschung über Therapiemodelle, die, wenn auch begrenzt, übertragbar sind. Etwa 40% des Erfolgs ist der Veränderungsbereitschaft und der Mitarbeit des Klienten zuzurechnen, wohingegen die eingesetzten Methoden nur zu etwa 15% entscheiden. Die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient macht etwa 30% aus. Letztlich entscheidet der Klient, ob sein Coaching zum Erfolg geführt hat. Dies ist meist der Fall, wenn er mehr Autonomie erlangt, in der Lösung mehr Sinn sieht, er künftig gemäß seiner Werte handeln kann und die Passung zwischen Berufs-, Organisations- und Privatrolle verbessert wird.

Wie gehen Sie im Coaching vor?

Ich wähle intuitiv aus einem Spektrum von erprobten Methoden je nach Coachingthema und Ziel des Klienten meine Vorgehensweise aus.

Beispiele sind Skalierungen, wenn es um Entscheidungen geht, Systemvisualisierungen bei Konflikten im Team oder das Modell der Antreiber und Glaubenssätze aus der TA, wenn das Thema Work-Life-Balance ansteht.

Das lösungsorientierte Kurzzeitcoaching ist eine Methode, die häufig bei Executives mit knappem Zeitbudget den letzten Impuls für eigentlich schon gereifte Entscheidungen setzt. Dreh- und Angelpunkte bleiben aber das Zuhören – „ein offenes Ohr“, Reflektieren, Zusammenfassen, gute Fragen, die die Wahrnehmung verändern und „appreciative inquiry“ – das Positive erfragen, würdigen und darauf aufbauen.

Es heißt: „Die Chemie muss stimmen“. Was ist genau gemeint?

Es geht um die „soziale Passung“. Das Kompetenzniveau und der Erfahrungshorizont sollten ähnlich sein. Ich führe grundsätzlich ein persönliches Vorgespräch mit dem Klienten, wenn möglich zusammen mit dem Auftraggeber. Es muss für beide Seiten vorstellbar sein, eine gute Arbeitsbeziehung auf Zeit eingehen zu können, bei der die Inhalte der Coachinggespräche vertraulich bleiben, klare Ziele verfolgt werden und meine Strukturierung und Fokussierung die Arbeit des Klienten an seiner Lösung unterstützt, nicht aber ersetzt. Coaching sollte auf gleicher Augenhöhe stattfinden. Als Coach muss ich Feld- und Branchenkompetenz, das heißt ein Gespür für die Unternehmenskultur, die Sprache und die Denkweise in der jeweiligen Organisation entwickeln. Dynamische Führungskräfte suchen oft einen „Sparringspartner“, der ihr Verhalten ehrlich spiegelt.

Mit welchen Zielgruppen arbeiten Sie?

Das Spektrum reicht von IT-Projektmanagern und Ingenieuren über Führungskräfte aus der Finanzdienstleistung bis zu Abteilungs- und Schulleitern im Bildungsmanagement. Ich bin im Coachingpool der Führungsakademie des Hessischen Kultusministeriums engagiert, dessen Zielgruppe unter anderem Schulleitungsteams sind. Privatklienten kommen aus allen Berufsgruppen.

Einerseits habe ich langjährige Erfahrung als Leiter Personalentwicklung in Konzernstrukturen gesammelt, andererseits komme ich aus einer Familie von selbständigen Unternehmern, sodass mir auch das Thema der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen am Herzen liegt.

Welche Themen brennen den Klienten zur Zeit auf den Nägeln?

Ein Thema ist sicherlich die aktuelle Führungskultur in Deutschland. Stress im Beruf verbunden mit psychischen Folgen bis hin zu Burnout ist derzeit ein viel beachtetes Thema in den Medien. Auslöser und mitverantwortlich für die breite Berichterstattung ist unter anderem der kürzlich veröffentlichte "Stressreport 2012" der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Darin heißt es, dass vergleichend zum Stressreport 2006 keine Entwarnung gegeben werden kann, "denn die Anforderungen aus Arbeitsinhalt und -organisation befinden sich zum Teil auf hohem Niveau."

Die Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten hin zu einer Intensivierung von Arbeitsinhalten bei gleichzeitiger Kürzung von Arbeitsstellen und -zeitrahmen führt natürlich zu extremen Mitarbeiterbelastungen. Arbeitnehmer haben heute prinzipiell mehr Freiräume durch offenere Arbeitsstrukturen, tragen demgegenüber aber auch mehr Verantwortung. Wer in diesem veränderten Arbeitsrahmen nicht auch ausreichend Verantwortung gegenüber sich selbst zeigt, kann schnell zu "Selbstaussbeutung" neigen. Eine den veränderten Arbeitsbedingungen angepasste Führungskultur sollte daher Verantwortung gegenüber den geführten Mitarbeitern übernehmen und diese vor Überlastungen schützen.

Ein weiteres Thema ist die Einstellung auf die permanenten Veränderungsprozesse in Unternehmen mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Erwerbsbiographien.

Die demographische Entwicklung schließlich zwingt die Unternehmen, ihren Fach- und Führungskräftenachwuchs verstärkt aus den eigenen Reihen zu entwickeln. Hier kann Coaching z. B. nach Potenzialassessments den folgenden Entwicklungsprozess und den Lerntransfer in die alltägliche Praxis wirksam unterstützen.

Zum Schluss: Gibt es einen Leitsatz für erfolgreiches Coaching?

„Erwischen beim Gutmachen!“ Ein Motto im systemischen Coaching.



Lutz Markus Scherpner
scherpner communication
Frankensteinerstr. 69
64342 Seeheim-Jugenheim
www.scherpner.com,
Email: info@scherpner.com,
Tel.: 0049-(0)171-71 66 424

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

Christine Maurer

Coach(ing) für das Hiddenteam

Ich bin seit mehr als 20 Jahren selbstständig als Trainern, Beraterin und Coach und war davor angestellt tätig. Für das Hiddenteam ist meine Vorgeschichte als Angestellte oft viel wichtiger: Ich habe 12 Jahre als Sekretärin / Assistentin gearbeitet, sechs Jahre davon für einen Vorstandsvorsitzenden eines heutigen DAX-Unternehmens. Diese Kombination verschafft mir einen idealen Zugang zum Hiddenteam.

Was ist das Hiddenteam?

Das Hiddenteam sind der Chef, selten die Chefin, und die Sekretärin bzw. Assistentin, selten ein Sekretär oder Assistent. Teilweise unterstützen mehrere Mitarbeiterinnen einen Chef, oft in Teilzeit oder in der Kombination Vollzeit / Teilzeit. Da dieses Team selten als solches sichtbar auftritt, habe ich den Begriff des Hiddenteams kreiert.

Der Vorgesetzte ist in seiner Rolle und Funktion klar - was ist nun eine Sekretärin bzw. Assistentin? Neben diesen Begriffen finden sich noch Bezeichnungen wie Chefsekretärin, Teamassistentin, alle Kombinationen mit hierarchischen Ebenen (Vorstandssekretärin, Bereichs-, Direktions-, usw.), Begriffe wie „Personal Assistant“ oder „Office Managerin“ oder Stellenbezeichnungen wie Management-Assistentin oder Assistentin der Geschäftsführung. Diese Begriffsvielfalt und damit fehlende Eindeutigkeit beeinflusst die Wahrnehmung dieser Mitarbeiterinnen. In diesem Beitrag werde ich mit der Bezeichnung Assistentin arbeiten.

Eine Assistentin hat verschiedene Aufgabenfelder:

- Inhaltliche Zuarbeit zum Vorgesetzten
- Organisation des Vorgesetzten (Zeitmanagement, Reisemanagement, Dokumentenmanagement, Stellvertreter-Funktion und vieles mehr)
- Administrative Aufgaben für den Bereich des Vorgesetzten (z. B. Zeitwirtschaft, Sitzungszimmerverwaltung, Sachbearbeitungsaufgaben passend zum Feld des Vorgesetzten z.B. Personal, Marketing oder Vertrieb usw.)

- Unterstützung der Mitarbeiter des Vorgesetzten (bei Präsentation, Reiseorganisation und –abrechnung, usw.)
- Je nach Unternehmensgröße auch Aufgaben wie Empfang, Telefonzentrale, Betreuung von Auszubildenden, Ersthelfer, Sicherheitsbeauftragte und vieles mehr

Diese Vielfalt ist ein Faktor für Zufriedenheit im Job, aber auch eine große Herausforderung an das Selbst- und Zeitmanagement der Assistentin sowie an die Persönlichkeit.

Warum ist das Coaching für diese Zielgruppe besonders?

Der Vorgesetzte verbringt viel Zeit außerhalb des Büros, ist oft nur per Mail oder Handy erreichbar – oder auch gar nicht. Die Assistentin ist es gewohnt, im Hintergrund zu arbeiten, den Vorgesetzten zu entlasten – und oft auf sich allein gestellt. Regelmäßige Besprechungen des Hiddenteams wie der Jour Fixe oder die „Rücksprache“ werden für andere Prioritäten hintangestellt. Und wenn diese Kurz-Meetings dann stattfinden, ist der Druck der operativen Fragen hoch, so dass anderes selten thematisiert wird. Damit fehlt es an „Plätzen“ für Reflexion und Optimierung.

Dazu kommt, dass sich die Chef-Welt von der Welt der Assistentin unterscheidet. Die Chef-Welt ist von Hierarchie geprägt. Für die Karriere gibt es implizite Regeln und Verhaltensweisen. Die Welt der Assistentin ist eher von Kooperation geprägt. Karriere wird anderes definiert. Die Assistentin ist aber Bestandteil der Chef-Welt, wenn auch nicht als „Agierende“. Diese Diskrepanz ist den Assistentinnen oft nicht bewusst. Interpretationen von Verhaltensweisen von Vorgesetzten erfolgen aus der eigenen kooperativen Arbeitsweise und nicht unter hierarchischen Aspekten.

Daher unterscheidet sich das Coaching des Hiddenteams von anderen Coachings.

Was sind die besonderen Anforderungen an den Coach?

Als Coach braucht es eine Akzeptanz beider! Für die Vorgesetzten ist die Führungserfahrung und unternehmerische Tätigkeit des Coaches wichtig. Für die Assistentin ist die „Vergangenheit“ als Assistentin

wichtig. Mit dieser Kombination gelingt der Zugang zum Hiddenteam und der erste Schritt für eine arbeitsfähige Beziehung ist gemacht. Im Coaching selbst ist es wichtig, die Balance zwischen den beiden „Welten“ halten zu können. Teilweise sind es Chef-Themen, die in das Coaching einfließen. Dabei ist es eine notwendige Kunst, dass der Chef sein Gesicht wahren und trotzdem an seinen Themen arbeiten kann. Für die Assistentinnen braucht es „Übersetzungsarbeit“. Welche Spielregeln aus der hierarchisch geprägten Chef-Welt braucht sie noch? Welche Verhaltensweisen können damit neu interpretiert werden?

Chefentlastung entsteht in jedem Hiddenteam neu – daher kann vieles aus vorherigen Zusammenarbeiten nicht einfach übertragen werden. Die Zusammenarbeit zwischen Chef und Assistentin ist persönlicher als die mit Kollegen, Kolleginnen oder Mitarbeitenden. In der Entlastung durch die Assistentin setzt die Persönlichkeit des Vorgesetzten den Rahmen, der dann ausgefüllt werden kann.

Was sind häufige Themen im Coaching?

Spannend ist, welche Themen am Anfang benannt werden und was dann im Coaching selbst auf den Tisch kommt. Eine gute Auftragsklärung ist – wie in jedem Coaching – unabdingbar. Die „Kunst“ für das Coaching des Hiddenteams ist, sowohl dem Chef als auch der Assistentin genügend Raum zu geben, um eigene Ziele formulieren zu können. Bewährt hat sich eine Übersicht mit möglichen Themen zur Verfügung zu stellen, die so aussehen könnte:

- Zeitmanagement des Vorgesetzten
- Informationsfluss zwischen Chef und Assistentin und mit dem Umfeld
- Umgang mit den Chef-Aufgaben und den „laufenden“ Vorgängen
- Dokumentenmanagement des Vorgesetzten
- Der Schreibtisch des Vorgesetzten
- Erarbeiten von Standards für die Assistentin / mit dem Umfeld
- Absprachen für die Zusammenarbeit der Teilzeitkräfte
- Vereinbarungen für den Vertretungsfall (des Vorgesetzten und der Assistentin)

Vorgehen im Coaching

Die Auftragsklärung erfolgt teilweise per Telefon, weil der Terminkalender der Vorgesetzten nicht immer Raum für zusätzliche Termine bietet. Bewährt haben sich zwei halbtägige Workshops mit der Möglichkeit für ein optionales Follow-Up. Wichtig ist zu klären, wie ungestört gearbeitet werden kann, weil das Coaching oft im Büro des Vorgesetzten stattfindet. Für die Hypothesenbildung des Coaches ist das günstig – für ein ungestörtes Arbeiten nicht immer.

Je nach den vereinbarten Zielen kann die Assistentin zur Analyse der Ist-Situation beitragen (z. B. Screenshots des Terminkalenders oder der Laufwerkstruktur).

Das Coaching ist eine Mischung aus Analyse und Reflexion sowie Vereinbarungen von Maßnahmen zur Zielerreichung. Gerade Vorgesetzte sind an Best-Practice-Beispielen interessiert, die der Coach „liefern“ soll. Das bietet dem Coach eine gute Basis aufgrund der eigenen Hypothesen zur Situation des Hiddenteams Impulse für Lösungen zu geben.

Im Coaching des Hiddenteams gibt es auch Beratungsanteile. Hier ist eine gute Balance zu halten zum Selbstfinden von Lösungen durch die Coachees und dem Einbringen von Vorschlägen durch den Coach.

Die Nachhaltigkeit der vereinbarten Maßnahmen und Lösungen ist für das Hiddenteam wichtig. Bisher gibt es wenig „Übung“ von Chef und Assistentin, auf diese Weise an der Effizienz und Effektivität des Hiddenteams zu arbeiten. Mit der Umsetzungszeit zwischen dem ersten und zweiten Workshop ist ein erster „Probelauf“ gegeben. Wie die Absprachen im Arbeitsalltag umgesetzt wurden, ist daher eine gute Einstiegsfrage in den zweiten Workshop. Der Termin des zweiten Workshops wird zum Ende des ersten festgelegt und ist passend zum Maßnahmenplan und den darin vereinbarten Zeiten.

Jeder Workshop wird visualisiert und mit einem Maßnahmenplan dokumentiert. Am Ende des zweiten Workshops wird ein Zeithorizont vereinbart, zu dem die Frage des optionalen Follow-Up geklärt wird. Bewährt hat sich ein Zeitraum von vier bis sechs Monaten.

Lohnt sich das Coaching für diese Zielgruppe?

JA! Oft ist das Coaching des Hiddenteams die erste Coaching-Erfahrung für Chef und Assistentin. Beide erleben (oft erstmals) wie

hilfreich und unterstützend ein solcher Arbeitseinsatz ist – und das schafft ein tiefes Gefühl von Zufriedenheit und auch Dankbarkeit. Und ein Wort zum Schluss: Die Hiddenteams, die es „eigentlich“ wirklich nötig hätten, nehmen ein solches Coaching nicht in Anspruch. Es sind die „frischen“ Hiddenteams oder die, die schon auf einem guten Weg sind, die dieses Angebot für sich in Anspruch nehmen. Das ist eine gute Basis für ein erfolgreiches Coaching.



Christine Maurer

cope OHG

Postfach 12 82

64630 Heppenheim

www.cope.de

Christine.maurer@cope.de

Facebook <http://www.facebook.com/copeohg>

Twitter <https://twitter.com/ChristineMaurer>

google+ <https://plus.google.com/114898757694369232813>

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 Krankenschreibung 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 Krankenschreibungen aufgrund eines Burnouts (Z.73 im ICD-10-GM) seit 2004 um 700 Prozent, die Anzahl der betrieblichen Fehltage 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 Schläffähigkeit 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, Metakommunikation 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:

1. Stressoren: äußere Ereignisse oder Bedingungen, die Stressreaktionen auslösen. Diese können physikalischer (z.B. Lärm), körperlicher (z.B. Schmerz), sozialer (z.B. Konflikte) oder psychomentaler (z.B. Leistungsanforderungen, Zeitdruck) Art sein. Im Vordergrund stehen heute zumeist soziale und psychomentale Stressoren.

2. 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

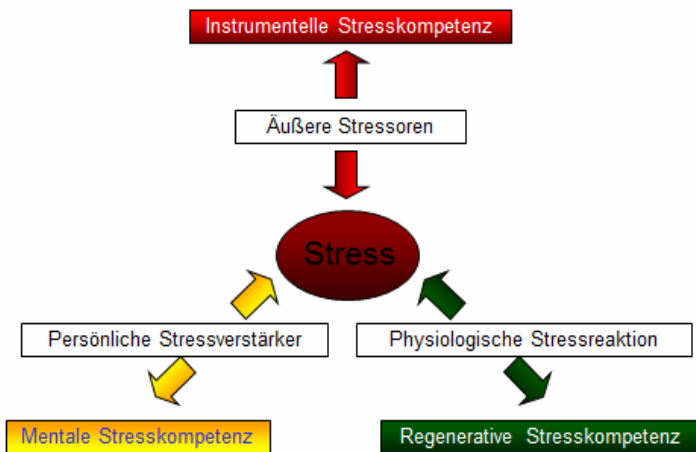


Abb.: Erfolgreiches Stressmanagement nach Kaluza (© B. Broekman)

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 Bewusstheitsübungen (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:

1. **Die Verstehbarkeit:** Ich muss die Wechselwirkungen von Umwelt, Verhalten und Gesundheit kennen /verstehen,
2. **Die Handhabbarkeit:** Ich verfüge über Möglichkeiten, um mit diesen Anforderungen umzugehen, sowie
3. **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 entwickelt 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 Denkvorgänge 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

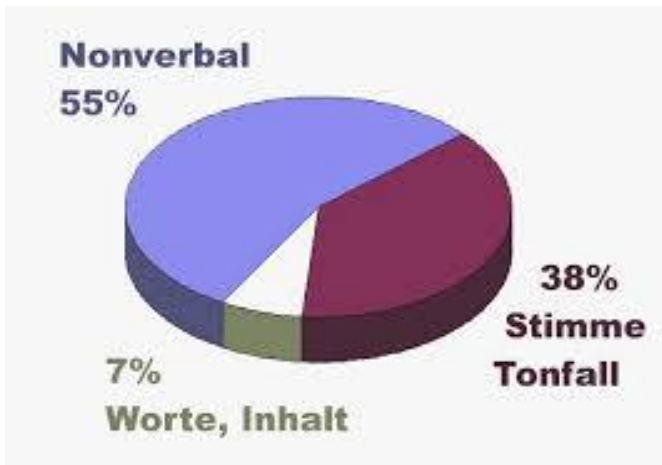
*Der Autor hat im Text nur die männliche Sprachform verwendet, meint damit aber immer auch die betroffenen Frauen.

Beate Sirman

„Stimme ist entwickelbar - mit wohlklingender Stimme erfolgreich kommunizieren“

Der heutige Alltag ist geprägt von einer Vielzahl verbaler Kontakte mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Freunden und der Familie. Nicht selten ist es dabei erforderlich, auch vor einer größeren Gruppe von Menschen zu reden, sei es in einem Meeting, bei einer Präsentation, einem runden Geburtstag oder anderen Veranstaltungen im Berufs-, Freundes- und Familienkreis. Spätestens dann zeigt es sich, ob das „Handwerkszeug Stimme und Körpersprache“ sicher beherrscht wird.

Anfang der 70ziger haben Albert Mehrabian und John T. Friar an der University of California (UCLA) Untersuchungen durchgeführt, die zeigten, dass über 90% der Überzeugungskraft einer Botschaft von Körpersprache und Stimme abhängen und nur ein geringer Teil vom Inhalt.



Dies bedeutet nicht, dass das, was Sie sagen, von geringer Bedeutung ist. Es heißt nur, dass der Inhalt Ihrer Worte besonders dann wirksam und glaubwürdig ist, wenn die nonverbalen Elemente in der Kommunikation damit übereinstimmen.

Erfolgsfaktor Stimme

Die Qualität der sprachlichen Darstellung ist das Produkt guten Sprechens und einer guten und leistungsfähigen Stimme. Die besten rhetorischen Tricks nutzen wenig, wenn im entscheidenden Moment die Stimme versagt. Auch eine zu hohe, zu schrille, eine monotone oder zu leise Stimme kommt beim Zuhörer nicht gut an. Um das Potenzial erfolgreicher Kommunikation voll auszuschöpfen, sollte der Stimme mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Stimme, Stimmung und Person sind untrennbar miteinander verwoben. Schon bei einer kurzen Äußerung am Telefon ist an der Stimmlage, dem Stimmklang und dem Sprechtempo erkennbar, ob Sie ängstlich, unsicher, überlastet oder fröhlich sind. Ihre Stimme ist immer auch Ausdruck Ihrer Persönlichkeit. Sprechen und Stimme stehen in einer steten Wechselwirkung zueinander. Ohne Stimme ist Sprechen unmöglich und gutes Sprechen entlastet die Stimme.

Die Stimmgebung erfolgt im Kehlkopf, der sich am oberen Ende der Luftröhre befindet. Dort gibt es zwei Stimmlippen, die parallel zueinander liegen. Um diese zum Schwingen zu bringen, ist Luft notwendig. Wir atmen ein und dann wird die Luft aus der Lunge durch die Luftröhre zum Kehlkopf gedrückt und so geraten die Stimmbänder in Schwingung. Den unverwechselbaren und persönlichen Klang erhält der Ton durch die Resonanzräume, die sich oberhalb des Kehlkopfes befinden (Rachen-, Mund- und Nasenraum). Die Verständlichkeit der Sprache erfolgt durch die Artikulation.

Sprechen ist ein gesamtkörperlicher Vorgang, d.h. mehrere körperliche Ebenen müssen intakt sein und gut miteinander funktionieren.

1. Die Körperhaltung

Nur die richtige Haltung ermöglicht es, mehrere Stunden ohne Ermüdung sprechen zu können. Dies gilt sowohl im Sitzen als auch im Stehen. Fehlspannungen in der Körperhaltung wirken sich auch auf die Stimme aus. Weiter ist es wichtig, bei größeren Sprechanstrengungen mit beiden Füßen fest auf dem Boden zu stehen, um ein belastbares Fundament zu schaffen. Eine gute Körperhaltung ist die Basis für Stimme und Sprechen.

2. Die Atmung

Die Atmung ist der „Motor“ der Stimme. Der Atemrhythmus besteht aus drei Phasen: der Einatmung, der Ausatmung und der Atemruhe. Viele

Stimmprobleme entstehen aus einer falschen Atemtechnik heraus. Gerade in angespannten Situationen wird der Atem flach, es wird mehr in Brust und Schultern geatmet, dadurch wird die Stimme gepresst, flach und oft auch zu hoch. Die Folge ist Kurzatmigkeit und eine höhere Atemfrequenz. Eine gute Atmung ist die Grundlage einer belastbaren und klangvollen Stimme.

3. Die Stimmgebung (Phonation)

Die Stimmlippen, die wie oben beschrieben im Innern des Kehlkopfes liegen, sind ca. 1,2 bis 2,5 cm lang und dienen in erster Linie dem Schutz der Luftröhre beim Schlucken. Trifft nun die Ausatemluft auf die Stimmbänder, geraten diese in Schwingung und erzeugen einen Ton. Wird der Atemdruck erhöht, so erhöht sich die Lautstärke. Wird die Spannung der Stimmlippen, die Länge und die Masse verändert, so verändert sich die Tonhöhe.

4. Die Resonanzen

Der Schall, der durch die schwingenden Stimmlippen erzeugt wird, ist zunächst so leise wie ein Lippenflattern. Erst das Zusammenspiel von Luftstrom und Vokaltrakt (der obere Teil des Kehlkopfes und des Mund-, Nasen-, Rachenraumes) bringt die Stimme zum Klingen. Unterstützt wird dies zusätzlich durch den Brustresonanzraum. Je besser die Resonanzräume ausgenutzt werden, desto facettenreicher, voller und ausdrucksstärker wird Ihre Stimme.

5. Artikulation

Beim Sprechen werden nicht nur Klänge erzeugt, sondern der Klang wird in Sprache umgewandelt, d.h. wir produzieren Laute, die zu Wörtern und Sätzen werden. Um verstanden zu werden, muss deutlich, aber locker artikuliert werden. Dazu nutzen wir Lippen, Zähne und Zunge.

Erfolgsfaktor Körpersprache

Neben einer guten Stimme ist auch die authentische Körpersprache ein entscheidender Faktor in der Kommunikation und ein wesentlicher Bestandteil bei der Entstehung und Entfaltung der persönlichen Wirkung. Gefühle und Stimmungen zeigen sich zum größten Teil auch in unserer Körperhaltung und in unseren Bewegungen. Zur nonverbalen Kommunikation gehören Mimik, Gestik, Körperhaltung und Gang.

1. Mimik

Lernen wir einen neuen Menschen kennen, so schauen wir diesem meistens zunächst ins Gesicht. Ein freundliches Lächeln gilt weltweit in allen Kulturen als positives Signal und so schließen wir schnell von einem freundlichen Lächeln auf einen freundlichen Menschen. Ein ehrliches Lächeln kombiniert mit offenem Blickkontakt erzeugt als Wirkung Interesse, Aufmerksamkeit und Verbindlichkeit.

2. Gestik

Der Einsatz unserer Hände und Arme übermittelt viele Informationen. Positiv wirken offene, nach oben zeigende Handflächen und der Einsatz der ganzen Hand. Gesten sollten sich zwischen Hals und Taille bewegen und der Radius des Gestikulierens sollte 40 cm um den Körper herum nicht überschreiten, da das Gesagte sonst schnell übertrieben und aufgesetzt wirkt.

3. Körperhaltung

Die Haltung wird von unserer Umgebung schon von weitem wahrgenommen. Achten Sie darauf auf eine aufrechte Haltung, da diese selbstbewusst, souverän und offen wirkt. Erzeugt wird das durch einen festen Stand, einen aufrechten Oberkörper, eine offene Haltung der Arme und eine, dem Publikum zugewandte Position.

4. Gang

Der Gang eines jeden Menschen ist individuell und relativ schwierig zu verändern. Da auch der Gang so wie die Körperhaltung schon aus großer Distanz zu erkennen ist, bemühen Sie sich beim Gehen um eine positive innere Einstellung, da sich diese fast automatisch auf Ihre äußere Haltung und Ihren Gang überträgt.

Was erwartet Sie in meinen Seminaren?

Für jedes Seminar und jeden Workshop legen die Teilnehmer mit mir zusammen in einem Vorgespräch individuelle Schwerpunkte fest. Mögliche Schwerpunktthemen sind:

Telefontraining – Die Stimme am Telefon!

Lampenfieber – Wie gehe ich damit um?

Moderation mit/ohne Mikrofon – Publikum und Interviewpartner immer im Auge!

Vortrag und Präsentation – Was muss ich beachten?

Richtiges Auftreten für Chöre – Die richtige Haltung im Sitzen und im Stehen!

Körpersprache gezielt einsetzen – Überzeugend auftreten und wirken!

Egal, ob es sich um es sich um einen kurzen Workshop von 2 – 3 Stunden handelt, ein ganztägiges Seminar oder um mehrere Tage Intensivtraining, zunächst gebe ich eine kurze theoretische Einführung in das jeweilige Thema. Diesem folgt dann ein ausführlicher praktischer Teil. Damit ich mit jedem Teilnehmer auch individuell trainieren kann, ist die Teilnehmerzahl pro Veranstaltung auf maximal 15 begrenzt, denn nur so ist eine für beide Seiten qualitativ zufriedenstellende Arbeit gewährleistet.

Ich möchte mit meinem Angebot Menschen ansprechen, die beruflich und/oder privat viel sprechen müssen und sich dabei auf ihre Stimme und Ihre authentische Körpersprache zu 100% verlassen müssen. Gerade in schwierigen Situationen vermittelt eine souveräne Stimme dem Gesprächspartner Sicherheit, denn der Redner wirkt gelassen, überzeugend und professionell. Das Training wird durch Videosequenzen unterstützt und gezielte Übungen in allen oben genannten Bereichen führen zu Veränderungen, die das Vertrauen in die eigene Außenwirkung stärken.



Beate Sirman

**Klinische Linguistin MSc.
Staatlich geprüfte Logopädin
Diplomsängerin**

Meine Erfahrungen auf der Bühne und in Konzertsälen, meine Arbeit als Lehrlogopädin für Stimm- und Sprecherziehung für angehende Logopäden und meine Aufgabe als Logopädin in eigener Praxis fließen in die vielen Seminare und Workshops ein, die ich deutschlandweit halte. Ich coache u.a. Manager, Dozenten, Radiosprecher, Moderatoren, Rechtsanwälte, Richter, Lehrer, Erzieher und Call-Center Agenten. Mein Ziel ist es, durch die Trainings eine Basis zu schaffen, die es jedem Teilnehmer ermöglicht, durch eine sichere und wohlklingende Stimme und einer authentischen Körpersprache souverän und erfolgreich aufzutreten.

Ich freue mich darauf, auch SIE bald in einem meiner Seminare kennenzulernen!

Großer Ring 8a
65550 Limburg an der Lahn
Telefon 06431 9098038
Mobil 0171 7507963
Fax 06431 9098034
sirman@arcor.de
www.sirman-beate.de

René Borusiak

Project Counsellor – Potenzialentfaltung in Transformationsprojekten

“Kennen Sie als verantwortlicher Entscheidungsträger das Gefühl, wenn nach einem anspruchsvollen Projekt nur ein Bruchteil der zu erwartenden Effekte eintreten?”

“Sind Sie trotzdem davon überzeugt, dass Ihre Mannschaft über die notwendigen Kompetenzen verfügt und Ihr Geschäft versteht?”

“Können Sie auch nach Projekt-Reviews keine nennenswerten fachlichen Fehler ausfindig machen?”

Je öfter Sie innerlich kurz genickt haben, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der folgende Beitrag für Sie von Interesse ist.

Als „Project Counsellor“ unterstütze ich Unternehmen bei der **Planung und Umsetzung** von Transformationsprojekten. Das sind genau die Projekte, die einen grundlegenden Wandel im Unternehmen Realität werden lassen sollen. Damit solche Umbruchphasen gelingen und damit vor allem ein stabiles Ergebnis erreicht wird, sind eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen sowie die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Hier biete ich meinen Kunden meine langjährige Erfahrung im Projektgeschäft als Gesprächspartner an: Was soll erreicht werden und warum? Wie und vor allem mit wem soll es erreicht werden? Was funktioniert und was nicht? Für diese und andere Fragen stehe ich den Unternehmen in den Phasen der Projekt-Planung und -Gestaltung als neutraler Sparringspartner zur Verfügung.

Essenziell für meine Arbeit in der Umsetzungsphase ist mein **klares Rollenverständnis** im Beratungsprozess. Dieses basiert auf der tiefen Überzeugung, dass nachhaltiger Wandel nur von “innen heraus“ stattfinden kann. Die Ergebnisse sollen am Ende ja zu dem Unternehmen, seinen Kunden und vor allem seinen Mitarbeitern passen. Mit anderen Worten: Mit meiner Arbeit helfe ich vor allem den Führungskräften dabei, passende Lösungen auf eine Vielzahl von Fragen zu finden, die in der Transformation auftauchen - aber eben

nicht als Fachexperte sondern als Moderator und Coach. Konkret besteht dieser Moderationsprozess aus einem **3-Säulen Ansatz**:

Die erste Säule ist das so genannte **wirkungsorientierte** Arbeiten. Im Fokus stehen ausgewählte Führungskräfte in Bezug auf ihre Wirkung als Manager und Vorbild. In dieser bilateralen Arbeit kommen anerkannte Methoden aus dem psychosozialen Coaching zum Einsatz - allesamt mit dem Ziel, der jeweils individuellen Führungskraft einen geeigneten Rahmen für Reflexion, Struktur und mentale Stärke zu bieten. Hierzu werden jeweils die relevanten Themen bearbeitet, die im Transformationsprozess aktuell anstehen: "Wie lassen sich das persönliche, das berufliche und das projektbezogene Zielsystem in Einklang bringen? Welche Lösungsszenarien gibt es für ungünstige Teamkonstellationen? Wie lassen sich emotionale Konflikte, Ängste und Blockaden auflösen?" Neben der Bearbeitung dieser und vieler weiterer Fragen im Einzelsetting kommen natürlich auch verschiedene Workshop- und Gruppen-Moderationstechniken zum Einsatz, um im Bedarfsfall eben auch Gruppenprozesse zu fördern.

Die zweite Säule ist das so genannte **erklärungsorientierte** Arbeiten. Eine zentrale Erkenntnis meiner langjährigen Projektarbeit ist, dass sich viele Standardthemen aus den Bereichen Führung, Motivation und Verhaltensänderung nachhaltig gestalten lassen, wenn nicht nur über das WIE sondern auch über das WARUM gesprochen wird. Die moderne Hirnforschung liefert hierfür - vor allem in den letzten Jahren - neue und wichtige Antworten. Konkret biete ich meinen Klienten hierzu nicht nur die Vermittlung von neuro-wissenschaftlichen Zusammenhängen in Bezug auf Führungsthemen an, sondern erarbeite - zugeschnitten auf konkrete Praxisbeispiele - praktische Anwendungsmöglichkeiten. Grundlage für diesen Teil meiner Arbeit ist qualitativ hochwertiges Lehrmaterial der „Akademie für neuro-wissenschaftliches Bildungsmanagement“ (AFNB). Als Mitglied dieser Akademie nutze ich intensiv die Möglichkeiten, dieses Material fallbezogenen zu verwenden.

Bei der dritten Säule - dem so genannten **gestaltungs-orientierten** Arbeiten – geht es um die Synchronisation von fachlicher Projektarbeit mit den Verhaltensänderungen, die für ein konkretes Transformationsvorhaben erforderlich sind. Im Zentrum der Gestaltungsarbeit steht also die inhaltliche und zeitliche Koordination von sowohl "harten"

wie auch „weichen“ Faktoren eines Veränderungsprogramms. Dies geschieht in der Regel in Abstimmungsgesprächen mit den Projektsteuerungs- und Kontrollgremien und zwar zweckmäßigerweise vor den turnusmäßigen Lenkungskreissitzungen. Hierbei geht es immer um das Gesamtbild - konkrete Inhalte und Einzelheiten aus den individuellen Coaching-Sitzungen bleiben strikt vertraulich.

Eine Querschnittsfunktion meiner Unterstützungsleistung in Transformationsprojekten ist der Bereich **Kommunikation und Projekt-Feedback**. Eine wirkungsvolle Projekt-Kommunikation spielt für das Gelingen von Veränderungsvorhaben eine tragende Rolle. Von der ersten Ankündigung über Kick-off-Meetings bis hin zu wiederkehrenden Projekt-Feedbacks – neben den fachlichen Informationen geht es auch immer darum, „Aufbruchsstimmung“ in der Belegschaft zu erzeugen, das Transformationsvorhaben auf „fruchtbarem Boden“ wachsen zu lassen, sowie Ängsten und Blockaden entgegenzuwirken. In diesem Bereich unterstütze ich die Projektverantwortlichen sowohl bei der Auswahl der passenden Kommunikationsinstrumente für die unterschiedlichen Projektsituationen als auch bei der emotionalen Spiegelung geplanter Kommunikationsmaßnahmen.

Zusammenfassend geht es beim Project Counselling darum, selbstbestimmte Veränderungsprozesse im Unternehmen zum Erfolg zu führen und dabei gleichzeitig scheinbare Widersprüche miteinander zu verbinden:

- Die Berücksichtigung von sowohl „harten“ als auch „weichen“ Faktoren bei der Gestaltung von Transformationsprogrammen – *und dabei gleichzeitig* die fachliche, inhaltliche Arbeit unbeeinflusst zu lassen
- Wertvolles, teilweise implizites Wissen von Führungskräften dem Veränderungsprogramm zugänglich zu machen – *und dabei gleichzeitig* die Vertraulichkeit persönlicher Aussagen fest einzuhalten
- Den kundeneigenen Weg des Wandels zu finden und zu gehen – *und dabei gleichzeitig* wichtige externe Impulse zu berücksichtigen

Project Counselling hilft somit Unternehmen dabei, Zugang zum wichtigsten Erfolgsfaktor für gelungenen Wandel zu bekommen: Dem Potenzial der eigenen Mitarbeiter. Dieses aufzuspüren und in wichtigen Entwicklungsphasen zur Entfaltung zu bringen, bedeutet für mich beides: Treibstoff und Leidenschaft für meine Arbeit.

Häufige Treiber von Transformationsprojekten:

- M&A Situationen sowie Post Merger Integrationen
- Einführung von Innovationen
- Effizienzsteigerungs-Programme
- Image (Weiter-)Entwicklungen
- Restrukturierungen (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Kombinationen aus dem Vorgenannten

Zielgruppe:

Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte der ersten bis dritten Führungsebene sowie ausgewählte Mitarbeiter mit hoher Vorbildfunktion im Unternehmen.



René Borusiak

Am Pfingstbrunnen 15a

65719 Hofheim

Tel: 06192-703 8036

Mob: 0178-866 2613

E-Mail: rene.borusiak@project-counsellor.com

www.project-counsellor.com

Ausbildung und Methoden

Dipl. Wirtschaftsingenieur (TU Darmstadt)

Psychozialer Coach (ECA)

Wingwave® Coach (Besser-Siegmund Institut)

Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement (AFNB)

Berufserfahrung

Über 17 Jahre Erfahrung im Projektgeschäft, davon 4 Jahre im Unternehmensumfeld und 13 Jahre als Berater mit Projektleitungserfahrung sowie als Coach

Isabel Bommer

Gestalt-Coaching: Individuelle Ressourcen ausschöpfen, produktiver interagieren – spüren, was gut für mich ist

Veränderung und Wachstum sind Teil unseres Lebens. Die Welt ist im Fluss. Darin zu schwimmen, zu treiben, mit sich und anderen: Das ist Lebendigsein.

Nicht immer fühlen wir uns dazu voll und ganz in der Lage. Manchmal stehen wir unter Druck, wollen mehr, müssen leisten, suchen nach neuen Möglichkeiten und Perspektiven – in der Krise oder im Wachstum, im Job oder zu Hause. Manchmal schlägt sich das vor allem in unserem Körper nieder. Dann brauchen wir einen guten Kontakt zu uns selbst und zu anderen, um neue Wege zu finden und zu gehen, die besser zu den individuellen Präferenzen und Zielen passen.

Die Theorie: Training zum Bedürfnis-Manager

Coaching nach dem Gestalt-Ansatz ist ein ganzheitliches Verfahren, das dem persönlichen Wachstum und der Entfaltung der Einzigartigkeit eines jeden Menschen dient. Durch die Schulung der eigenen Wahrnehmung, die Konzentration auf das Hier und Jetzt und die Aktivierung des Erlebens und Spürens auf der mentalen, emotionalen und der Körperebene werden alle Ressourcen angesprochen und erschlossen. Das Ergebnis: Wir wissen nicht nur, sondern wir fühlen auch, was wir können und wollen und wie wir es im Dialog mit anderen erreichen.

Hinter dem Begriff „Gestalt“ steht die Idee einer Figur oder eines sinnvollen Ganzen, das wir wahrnehmen und formen – und das für uns mehr bedeutet, als die Summe seiner Teile. „Gestalt“ steht damit für unsere Fähigkeit, unser Umfeld zu erfassen, zu strukturieren, Zusammenhänge herzustellen – ohne dass diese vorgegeben wären. Dazu gehört auch die Fähigkeit, das Wahrgenommene so zu ordnen, dass eine Figur (etwas, das wir wichtig finden) vor einem Hintergrund (was für uns gerade weniger wichtig ist) entsteht. Dieser „Gestalt-Bildungsprozess“ führt dazu, dass das jeweils wichtigste Bedürfnis eines Menschen (immer wieder) in den Vordergrund des Bewusstseins

rückt, bis es gestillt ist. Also bis das, was fehlt, ergänzt und die Figur zu einer „guten“ Gestalt geschlossen wurde.

Gestalt-Coaching wird damit zu einem Training in Bedürfnis-Management hier und jetzt – im Kontext und im Dialog mit dem jeweiligen Umfeld.

In beruflichen Kontexten hilft dies:

- Prioritäten zu erkennen, sich und die Arbeit gezielter zu organisieren
- Interaktion, Kommunikation und Entscheidungsfindung effizienter zu gestalten
- Spannungen und Krisen erfolgreich zu moderieren
- neue Kräfte bereitzustellen, um Herausforderungen und Aufgaben balancierter zu bewältigen

Die Praxis: Alle Ebenen ansprechen

Gestalt-Coaching nutzt verschiedene erlebnisaktivierende Methoden und sucht gezielt auch nicht-sprachliche Möglichkeiten, das Wahrnehmbare auszudrücken.

- Absichtsloses Wahrnehmen heißt, den Gedankenstrom „live“ und bewusst zu beobachten, ohne zu bewerten oder zu folgen.
- Körper- und Bewegungsübungen helfen, die im Leib gespeicherten Informationen verfügbar zu machen oder die Gefühlsqualität neuer Lösungen zu testen.
- Aufstellungen machen innere oder äußere Interessenkonstellationen und Spannungsfelder transparent und modulierbar.
- Szenisches Spielen und Psychodrama-Techniken fördern vor allem in Gruppen-Coachings konstruktives, spontanes Handeln.
- Die Arbeit mit Medien (Bild, Text, Musik, Ton) erweitert das Spektrum der Ausdrucksmöglichkeiten.
- Hypnose-induzierte Lösungstrancen und Zielvisualisierungen dienen dazu, unbewusste Ressourcen zu aktivieren.

Wichtig bleibt die Reflexion – als Bewusstmachung der Dynamiken, die bei Ihren Themen wirken.

Ihr Coach: Isabel Bommer



- 20 Jahre Beraterin für Unternehmenskommunikation und Personalentwicklung
- 10 Jahre Coach und Trainerin für Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmanagement
- Gestalt-Goach ([GIF](#)), Hypnose- und Mentaltrainerin ([MEG](#)), zertifiziert vom [BDVT](#), M.A. Romanistik/BWL, Studium der Psychologie, Heilpraktikerin Psychotherapie
- seit 1999 Geschäftsführerin der [GoConsult GmbH](#)

GoConsult GmbH
Hubertusstraße 6
65812 Bad Soden
Tel +49-69 977 89 80 8
Mobil +49-171 899 5 999
E-Mail ibommer@goconsult.com
www.goconsult.com, [XING](#)

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.

Zielgruppen: Unternehmen ab 200 Mitarbeitern oder Abteilungen in solchen Unternehmen.

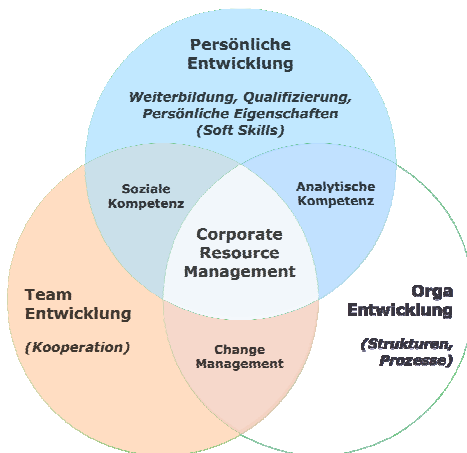
Aufgabe: Führungskultur-Entwicklung, Kultur-Transformation, Organisationsentwicklung

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, Kommunikations-

fähigkeit 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 Ressource 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

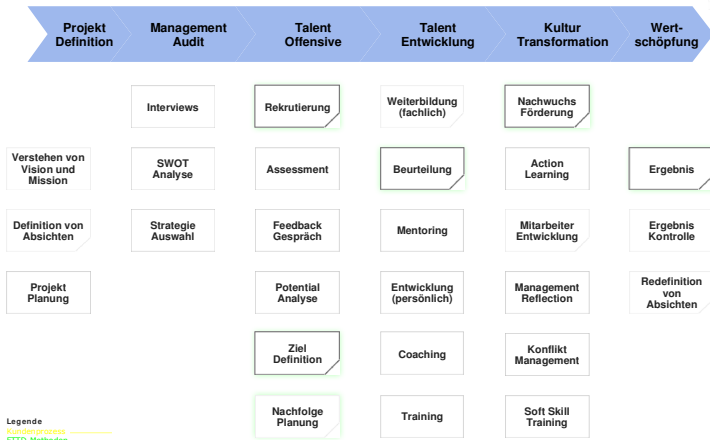
Fast Track Talent Development[®] basiert auf modernen Analysetechniken, auf wissenschaftlich fundierten Coachingmethoden und auf den Erkenntnissen der aktuellen Gehirnforschung und der kognitiven Verhaltensforschung. Die Methode wirkt nachhaltig.

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

FTTD - Fast Track Talent Development®



Legende
 Kundenprozesse
 FTTD-Methoden

copyright
 © 2008 - 2013 Finckler & Partner

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

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).

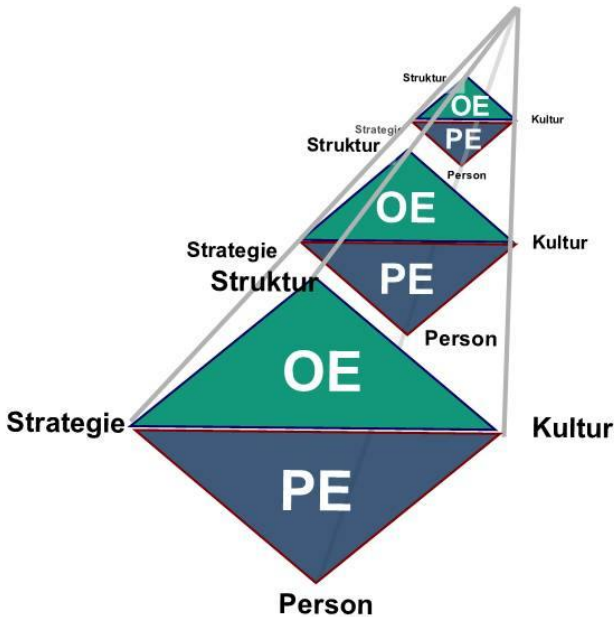


Abbildung 1: Wirksamkeit durch spezifische Lösungsprogramme

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 Vorstandsetagen 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 360°-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 Managementtrainerin 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

Roland Kopp-Wichmann

**"Warum verändern sich Menschen so schwer?
Und was bedeutet das für Weiterbildungsseminare?"**

Ein Interview mit mir selbst

Auf Ihrer Website schreiben Sie ‚Wir finden die Lösung dort, wo Sie noch nie gesucht haben.‘ Was meinen Sie damit?

RKW: Jeder kennt Situationen, wo er etwas verändern möchte und das nicht klappt. Mit dem Rauchen aufhören, nicht so viel aufschieben, mehr Aufgaben delegieren, anstatt alles selber zu machen, öfter nein sagen.

Man hat sich auch die nötigen Informationen verschafft, entweder durch Tipps aus Büchern oder von guten Freunden – aber es klappt nicht! Dann wertet man sich schnell selbst ab als zu willensschwach, nicht genügend Leidensdruck - aber daran liegt es nicht.

Woran liegt es dann, wenn wir unliebsame Angewohnheiten, die ja auch oft negative Konsequenzen haben, nicht ändern?

RKW: Es ist auf jeden Fall kein Mangel an Information, sondern vielmehr meist ein unbewusstes Geschehen. Und die ungeliebte Gewohnheit ist auch unsere beste Verhaltensmöglichkeit.

Wie bitte?

RKW: Ja, unsere beste Möglichkeit. Natürlich nicht die beste Option, die man sich vorstellen kann, sondern die beste Wahl im Rahmen unserer Möglichkeiten. Es mag bessere Alternativen für die gegebene Situation geben – aber nicht für einen selbst. Jedenfalls noch nicht. Denn dazu muss man erst einmal herausfinden, welchen Nutzen das bisherige Verhalten für einen hat.

Wieso ist ein lästiges Verhalten, das ich am liebsten lieber heute als morgen ablegen möchte, meine beste Option?

Symptome sind Lösungen

RKW: „Ich betrachte solche unangenehmen Verhaltensweisen oder Gewohnheiten als Symptome, weil sie auf etwas hindeuten. Symptome werden meist als lästig und unangenehm empfunden. Wir wollen sie deshalb schnell loswerden. Aber das ist nicht so einfach, denn die Symptome sind nie die Ursache des Problems, sie zeigen nur auf ein Problem.

Ein sinnvoller Ansatz ist es, **Symptome als Lösung** zu betrachten. Natürlich nicht als Lösung für die aktuelle Situation. Dafür ist sie in der Tat unangemessen und hinderlich – aber als Lösung für einen inneren Konflikt. Dieser Konflikt ist verborgen, unbewusst. Wäre er offen zugänglich, würden wir schnell eine bessere Lösung dafür finden als das Symptom.

Das Symptom, also die symptomatische Verhaltensweise, ist dann immer die beste Lösung im Rahmen der Möglichkeiten, die ein Mensch zur Verfügung hat. Es ist nicht die beste Lösung, die es gibt oder geben könnte.

Das verstehe ich noch nicht, das Symptom soll eine Lösung sein für einen inneren Konflikt? Geben Sie doch mal ein Beispiel.

RKW: Gern. Welches Verhalten würden Sie denn gerne ändern?

Na, zum Beispiel, meine chronische Unpünktlichkeit. Egal, zu welchem Termin oder Meeting, ich komme fast immer zwei, drei Minuten zu spät. Meine Kollegen wissen das schon und spotten darüber. Ich habe auch schon Verschiedenes ausprobiert, aber geändert hat sich nichts.

RKW: Gutes Beispiel. Ihre Unpünktlichkeit ist aber gar nicht das Problem. Es ist schon die Lösung.

Wie jetzt? Meine Unpünktlichkeit soll meine beste Möglichkeit sein, soll einen Nutzen für mich haben? Ich finde, sie hat nur Nachteile für mich. Das müssen Sie erklären.

RKW: Wer zu Terminen regelmäßig ein paar Minuten zu spät kommt, ist ja nicht unpünktlich sondern sehr pünktlich, denn es braucht ja ein ausgezeichnetes Zeitmanagement, um zu jedem Meeting pünktlich zwei Minuten zu spät kommen!

So habe ich das noch nie gesehen!

RKW: Und mit mangelnder Orientierung über die Zeit hat das auch nichts zu tun. Sonst müsste das ja variieren. Oder Sie könnten ja einfach zwei Minuten früher losgehen. Das wissen Sie natürlich – aber warum tun Sie es nicht?

Die Antwort lautet: weil ständige Unpünktlichkeit für Sie eine ganz wichtige Funktion hat. Oder anders ausgedrückt: weil sie einen inneren Konflikt von Ihnen löst.

Jetzt bin ich aber gespannt! Welchen inneren Konflikt löse ich, wenn ich immer ein paar Minuten zu spät komme?

RKW: Meiner Erfahrung nach steckt dahinter ein Autonomiekonflikt. Sie müssen bei festen Terminen Ihre Unabhängigkeit beweisen, indem Sie die Vereinbarung unterlaufen. Sie rebellieren dagegen, verplant zu werden – obwohl Sie der Terminvereinbarung ja meist selbst zugestimmt haben.

Verstehe ich immer noch nicht so ganz.

RKW: Wie machen Sie das denn, dass Sie immer zwei Minuten zu spät kommen?

Na hören Sie mal, ich mache das überhaupt nicht! Es passiert! Ich nehme mir fest vor, dieses Mal pünktlich zu sein und dann kommt mir was dazwischen und ich schaffe es wieder nicht.

RKW: Genau, Sie wollen pünktlich sein, aber es passiert. Wenn Sie aber achtsam untersuchen, wie Sie es eigentlich hinkriegen, genau zwei Minuten zu spät zu kommen, werden Sie Erstaunliches entdecken. Nehmen wir an, das Meeting ist für 15 Uhr angesetzt. Zwanzig Minuten vor dem Termin ist derjenige mit irgendetwas beschäftigt. Mails lesen, an einem Projekt arbeiten etc. Wenn jetzt kurz vor dem Meeting-Termin der Blick auf die Uhr fällt und sich eine innere Stimme meldet, dass man jetzt abschließen und sich auf den Weg zum Besprechungsraum machen müsste, dann passiert es.

Was passiert dann?

RKW: Der Unpünktliche kriegt ein unangenehmes Gefühl, ist hin und her gerissen, liest weiter seine Mails oder nimmt noch ein Telefonat an. Eine Minute nach 15 Uhr sieht er, dass es später geworden ist, rafft seine Unterlagen zusammen und schafft es gerade noch, pünktlich um 15.02 Uhr zu erscheinen. Jedes Mal.

Dahinter steckt Methode. Wenn man sich hierzulande zu einer bestimmten Uhrzeit verabredet, ist es ja nur praktisch, wenn alle da sind. Es bedeutet nichts. Es geht ja auch anders. Primitive Völker, wo niemand eine Uhr hat, haben auch Meetings. Da lautet die Vereinbarung ‚Wir treffen uns bei Sonnenuntergang am Fluß!‘ Das klappt auch prima.

Der notorisch „Unpünktliche“ empfindet die Vereinbarung „15 Uhr Meeting, Raum 123“ aber nicht als nützliche Information, sondern als **Einschränkung seiner Freiheit**. Jemand will ihm vorschreiben, wann er seine Mails lesen darf, ob er noch diesen Anruf entgegennehmen darf, wann er sein Zimmer zu verlassen hat.

Und wer ein Autonomieproblem hat, der rebelliert jetzt. Er will sich nicht dem Diktat der Zeitvereinbarung beugen, da müsste er ja gehorchen, sich unterwerfen. Niemals! Er ist doch ein freier Mensch, das wollen wir doch mal sehen!

Der notorisch Unpünktliche muss dauernd beweisen, dass er ein freier Mensch ist. Deshalb überhört er die innere Stimme, die ihn an das pünktliche Aufbrechen erinnert, trödelnd noch ein bisschen herum, bis er um 15.01 Uhr beschließt: Jetzt gehe ich los! Ich hab ja noch das Meeting. Er erscheint dort – pünktlich zwei Minuten später – und drückt damit aus: Hier bin ich. Aber zu meiner Zeit!

Ich verstehe es immer noch nicht genau, aber irgendetwas in mir sagt mir, dass Sie Recht haben.

RKW: Ja, das kann ich gut nachvollziehen, denn der hier beschriebene Vorgang ist **dem „Unpünktlichen“ immer völlig unbewusst**. Es ist seine beste Lösung für seinen inneren Autonomie-Konflikt. Auf seine ständige Unpünktlichkeit angesprochen, wird er ganz andere Erklärungen liefern:

- „Ich hab halt immer so viel zu tun.“
- „Da kam noch ein Anruf.“
- „Der Stress! Der Stress!“
- „Ich bin halt so. Das war schon in der Schule so.“

Doch andere Menschen werden solche Antworten nicht überzeugen, denn die anderen Meetingteilnehmer haben ja auch viel zu tun, beantworten auch ihre Mails. Nehmen aber einen Anruf, wenn es klingelt, wenn sie gerade aus dem Büro zum Meeting gehen, nicht mehr an. Weil sie wissen, dass sie dann zu spät kämen.

Und wieso habe ich diesen inneren Konflikt und andere Menschen nicht?

RKW: Solche inneren Konflikte entstehen meist in der Kindheit oder frühen Jugend, wo wir täglich in einer abhängigen Position lernen, wie es in der Welt zugeht. Und dort entwickeln wir auch unsere Strategien, mit solchen Situationen umzugehen und Gebote, Vorschriften etc. zu unterlaufen.

Was anders ist in meinen Persönlichkeitsseminaren

Und mit diesem Ansatz arbeiten Sie auch in Ihren Persönlichkeitsseminaren?

RKW: Genau. In meinen Persönlichkeitsseminaren ist fast alles anders als in üblichen Seminaren. Kein 08/15-Methodenseminar mit Powerpoint, Tipps und Rollenspielen in einer großen Gruppe. Stattdessen nur 6 Teilnehmer, 20% Information und 80% individuelle Arbeit an der Lösung Ihres Anliegens. Wir verschwenden keine Zeit mit Psychogeschwafel oder altbekannten Infos zum Thema. Stattdessen finden Sie einen völlig anderen Zugang zu Ihrem Problem.

Es ist auch kein Schmuseseminar, wo Sie sich bequem zurücklehnen und das Sie bequem konsumieren können. Stattdessen intensive Übungen und anstrengende psychische Arbeit, die Sie aufwühlt und länger beschäftigt.

Ich gebe keinen Raum für Theoriedebatten, Profilierungskämpfe oder Talkshow-Blabla, sondern Sorge für eine sehr persönliche Atmosphäre von Akzeptanz, Offenheit und Humor. Es gibt auch kein üppiges Pausenbuffet mit fünfzehn Teesorten und belegten Brötchen. Stattdessen Kaffee, Tee, Wasser. Und ein gemeinsames Mittagessen im Restaurant.

Und wie kommen Sie jetzt zu dem inneren Konflikt?

RKW: Gleich am ersten Tag erleben Sie einzigartige, erfahrungsorientierte Übungen. Die zielen dorthin, wo der Kern Ihres Problems liegt: in Ihr Unbewusstes. Und ermöglichen Ihnen, den Kern Ihres Problems Stück für Stück freizulegen.

Am zweiten Tag arbeite ich mit Ihnen über eine Stunde lang einzeln in einer Coaching-Sitzung vor der Gruppe. Spätestens dort dringen wir zum Kern Ihres Problems vor. Garantiert.

Sie geben sogar eine 100-Prozent-Zufriedenheits-Garantie, habe ich gehört?

RKW: Stimmt. Wenn Sie nach der Hälfte des Seminars, also am Mittag des zweiten Tages finden, dass Ihnen das Seminar nichts bringt, können Sie sofort abrechen und erhalten den vollen Seminarpreis zurück. Ohne Diskussion.

Und was ist mit dem Transfer? Da entscheidet sich ja letztlich der Nutzen eines Seminars?

RKW: Richtig, die Umsetzung ist mir sehr wichtig. Ich mache keine Seminare, wo Sie hinterher nicht wissen, was Sie jetzt anders machen können. Stattdessen gibt es selbst gestellte Transferaufgaben. Sie haben einen oder mehrere Lernpartner auch über das Seminar hinaus und auf Wunsch auch ein Telefon-Coaching durch mich. Das ist im Seminarpreis schon inbegriffen.

Außerdem bekommen Sie Ihre Coaching-Sitzung als MP3-Datei auf einem USB-Stick oder einer CD mit. Dann können Sie sich die Arbeit am Kern Ihres Problems zu Hause in Ruhe noch mal anhören.

Hört sich tatsächlich ziemlich anders an.

RKW: Und noch etwas. Wer zu einem Persönlichkeitsseminar zu mir kommt, hat keinen Trainer, den seine Firma ausgesucht hat und der deshalb nicht neutral ist. Oder der nur ein Studium oder eine schnelle Trainerausbildung absolviert hat. Stattdessen hat er einen Leiter, der seit über dreißig Jahren jeden Tag als Trainer, Coach und Therapeut mit unterschiedlichsten Menschen und Problemen arbeitet.

Wo kann ich mehr über Sie und Ihre Arbeit erfahren?

RKW: Auf meiner Website www.seminare4you.de,
auf meinem Blog www.persoendlichkeits-blog.de,
über meine Podcasts <http://kopp-wichmann.podspot.de>
oder auf Youtube <http://goo.gl/zIMsQ>



Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann
Albert-Ueberle-Straße 11
69120 Heidelberg
eMail: rkwichmann@gmail.com
Telefon: 06221 – 86 30 89

Porträt Margret Fischer



Fotos: Andreas Pohlmann München

Was Kunden an Frau Fischer schätzen: Persönlichkeit, Echtheit, Mut und treffsicheres Feedback

Margret Fischer ist Coach, Managementberaterin und Personalentwicklerin. Sie hat sich als studierte Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftlerin (univ.) einen Namen gemacht. Als Coach begleitet sie seit mehr als 10 Jahren Menschen und Unternehmen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Kunden lernen mit ihrer Coachingmethode schnell und praxisnah. Sie legt großen Wert auf eine genaue Analyse und eine leichtgängig zielorientierte Vorgehensweise. Spezialisiert hat sie sich auf ganzheitliches Coaching, Innovation, Change, Leadership, Integrierte Kommunikation und Weitergabe Ihres Wissens in Form von Aus- und Weiterbildung.

Seit 2005 hat sie über 300 Menschen zum **Personenzentrierten Coach (DCG)** und **Führungskräftecoach (DCG)** ausgebildet. Zu ihren Kunden zählen Unternehmen jeder Größe sowie Einzelpersonen. Die Coaching Ausbildungen haben einen humanistisch-interdisziplinären Ansatz: Ein Coach sollte Interesse an Menschen haben und einen gut gefüllten Methodenkoffer. Es werden Methoden aus Wirtschaft, Kommunikation, Psychologie und Führungserfahrung vermittelt. Es gelingt Margret Fischer unterschiedliche Menschen und Charaktere zusam-

menzubringen und zu einer engagierten Arbeitsgruppe zu formen. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Ruprecht-Karls-Universität in Heidelberg, folgte das Studium Public Relations zur akademischen PR-Beraterin (DPRG) in Heidelberg. Ende 2011 wurde ihr an der Donau-Universität in Krems der Master of Science (MSc) mit Auszeichnung verliehen. Margret Fischer war 10 Jahre in der freien Wirtschaft, zuletzt als Bereichsleiterin. Sie hat sich breit im Coaching aufgestellt als zertifizierter Coach (DFG), wingwave® Coach, Systemische Beraterin (WISL), Personzentrierte Beraterin (GwG), Focusing Anwenderin, Integrative Mentaltrainerin und Burnout Expertin. Das Unternehmen echt. coaching® existiert seit 2003 und ist als Marke beim Deutschen Patent- und Markenamt eingetragen.

Margret Fischer lebt mit ihrer Familie und Hund in Heidelberg. In ihrer Freizeit widmet sie sich dem Sport: Laufen, Golf, Tanzen, Yoga und Ski fahren. Außerdem reist sie gern. Lebenslanges Lernen und Weiterbildung sind ihr besonders wichtig.

Als Autorin hat sie bei „**Burnout for Experts**, Prevention in the Context of Living and Working“, ein Buch des Springer-Verlags mit Dr. Sabine Bährer-Kohler als Herausgeberin, mitgeschrieben. Zusammen mit PD Dr. Dorothee Karl hat sie das Forschungsanliegen „Prevention and communication“ untersucht. Ergebnis dieser Studie war, dass sich die Investition in Prävention lohnt: „Es entsteht ein positiver "return on investment" (ROI) für Unternehmen, die in die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren.“ Durch Coaching kann Kommunikation als kognitive Kompetenz aufgebaut und verfeinert werden.

Aktuell beschäftigt sich Margret Fischer mit dem Züricher Ressourcen Modell (ZRM) und dem Heidelberger Kompetenztraining (HKT), um die Umsetzung der Ziele ihrer Kunden noch weiter voranzubringen. 2012 hat sie mit Wirtschaftswissenschaftlerin Silke Keßler-Wonneberger das neue Unternehmen **phonecoach®** GbR gegründet, um Coaching auch am Telefon anzubieten.

Philosophie: "Wer sein Ziel kennt, findet den Weg." Laotse
Persönlich und bei ihrer Arbeit verfolgt Margret Fischer folgende Werte:

1. Wissen
2. Mut
3. Menschlichkeit
4. Gerechtigkeit
5. Verbindlichkeit
6. Sinn

In einem Interview antwortet Margret Fischer auf die Frage nach Methodeneinsatz und Vorgehen, wie folgt:

Methoden: „*Probleme können nicht auf derselben Ebene gelöst werden, auf der sie entstanden sind.*“ Albert Einstein

Ich arbeite methodenübergreifend. Wichtig sind mir effizientes, lösungsorientiertes Vorgehen sowie der Aufbau von echten Beziehungen. Vertrauen ist die Basis für wirkungsvolles Coaching. Als Coach unterstütze ich Sie, neue Einsichten zu gewinnen und daraus resultierende Ziele umzusetzen. Ich stärke Sie darin, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und führe Sie zu Erfolgserlebnissen, die Mut machen und Ihr Handeln nachhaltig positiv beeinflussen. Der Personzentrierte Ansatz bildet die Grundhaltung. Inklusion als wesentliches Prinzip der Wertschätzung von Diversität wird hierbei berücksichtigt. Talentmanagement und der ressourcenorientierte Ansatz werden eingesetzt.

Vorgehensweise: *Authentizität macht frei, beweglich und erfolgreich.*

Nach der Zielklärung werden Prioritäten festgelegt und wir starten. Vor jeder Sitzung untersuchen wir die Ziele, stellen Veränderungen und Abweichungen fest und modifizieren die Arbeitsweise. Da ich in meinem Weiterbildungsinstitut auch Coachs ausbilde, ist die Kombination zwischen neuen Methoden, wissenschaftlichem „state of the art“ und „best practice“ ein Arbeitsprinzip.

Mein Coaching umfasst dabei die Ziele: Blinde Flecken aufdecken, Klarheit schaffen, Emotionen anerkennen, Kommunikation anregen und Handlung initiieren. Ich bin davon überzeugt, dass Mensch und Unternehmen alle Ressourcen für Veränderungen in sich tragen. Meine Aufgabe als neutraler Coach ist es, gemeinsam mit Ihnen diese Ressourcen in Ihnen zu erwecken.

Wissenschaftliches Arbeiten und die Unterstützung von Institutionen und Studenten liegen mir am Herzen. Aktueller Fokus ist *Führungskommunikation*. Im Rahmen meiner Forschung zeigten allen befragten Führungskräfte nach dem Einsatz von externem Coaching eine Wirkung auf die Führungskommunikation: Kommunikation mit verschiedenen Interaktionspartnern hat sich optimiert. Verantwortlich hierfür ist eine neue Kommunikationshaltung der Führungskraft, die durch eine Sensibilisierung der Selbstwahrnehmung und Selbstdistanzierungsfähigkeit sowie der Adaption von Akzeptanz gekennzeichnet ist. Diese modifizierte Einstellung führt zu einem verbesserten Kommunikations- und Führungsverhalten der Manager

auf allen Ebenen im Unternehmen.

Zitat eines Kunden, Dr. Michael Ullman: „Auf einzigartige Weise erreicht sie die angestrebten Ziele mit sensiblem Einfühlungsvermögen, belebender Kreativität und erfrischender Offenheit, wobei auch ungewöhnliche Wege und Vorgehensweisen mit Leichtigkeit und wie selbstverständlich ihren passenden Platz in ihrer effizienten Arbeitsweise finden.“

echt.[®] **coaching**

Ihren Zielen näher kommen. Beratung, Strategie und Umsetzung für Mensch und Unternehmen.



Foto: Andreas Pohlmann München

echt. coaching[®]
Margret Fischer MSc, Diplom-Volkswirtin
Gervinusweg 7/2
69124 Heidelberg
Tel.: 0049 6221. 89 35 400
Fax: 0049 6221. 89 35 403
www.coaching-heidelberg.de
E-Mail: info@coaching-heidelberg.de

Marcus Bellemann

Natur- und erlebnisorientiertes Coaching

PROZESSE IN & MIT DER NATUR

Coaching ist für mich **BEGLEITUNG, FÖRDERUNG** und **UNTERSTÜTZUNG** des Klienten. Coaching ist eine Prozessarbeit zur Entwicklung und Umsetzung persönlicher und beruflicher Ziele. Bei der Zusammenarbeit zwischen Klient und Coach werden Möglichkeiten erforscht, stärkende Ressourcen (Kraftquellen) zu erkennen und zu aktivieren. Der Coach fördert den Klienten, damit dieser in seine Kraft kommt und seine besten Qualitäten, Fähigkeiten und Potenziale ausleben kann.

Meine Arbeit basiert auf Methoden, Modellen und "Werkzeugen", die aus den Bereichen der lösungsorientierten Beratung, dem NLP und aus der Natur- und Wildnispädagogik stammen. Ich nutze auch den Spiegel der Natur und diverse Naturcoachingformate.

Business-COACHING

u.a. Mentaltraining; Karriereplanung – und Entwicklung; Burnout-Prävention; Teamarbeit (Entwicklung und Kommunikation)

für Führungskräfte und zukünftige Führungskräfte

- die ihre Work-Life-Balance ins Gleichgewicht bringen wollen,
- die ihre Sozialkompetenz weiterentwickeln wollen,
- die ihre Persönlichkeit weiterentwickeln wollen,
- die Unterstützung und einen neutralen Blick von außen benötigen,
- die einen Coach zur Impulsgebung suchen.

Es werden gemeinsam Strategien entwickelt, auf welchem Weg Ihre Ziele effizient erreicht werden können. Im Coachingprozess werden die besten Voraussetzungen erarbeitet, um Ihren Entwicklungsprozess in die von Ihnen gewünschte Richtung anzustoßen. Sie erhalten im Verlauf des Prozesses neue Ansichten, und Ihr Blickwinkel verändert sich.

Life-COACHING

für Erwachsene, Jugendliche und junge Erwachsene, die an einem Lebensübergang stehen. Lebensübergänge können u.a. sein:

- Veränderung in der Partnerschaft (neue Beziehung, Trennung, Scheidung)
- Verlust des Arbeitsplatzes
- Aktive Suche nach einer neuen Herausforderung
- Übergang Schule / Beruf / Studium
- Verlust eines nahestehenden Menschen
- Geburt eines Kindes, bzw. wenn Kinder das Haus verlassen
- Suche nach dem Lebenssinn

Das Leben an sich ist ein ständiger Veränderungsprozess. Sehr viele dieser Veränderungen im Leben finden fließend statt und stellen keine Probleme dar. Die Veränderungen, die zu übermächtig erscheinen, Blockaden auslösen und womöglich negativ das Leben beeinträchtigen, können in einem geschützten und vertrauensvollen Coachingprozess gelöst werden.

Setzen Sie sich **(neue) ZIELE**.

Erforschen Sie Ihre **WÜNSCHE und VISIONEN**.

Aktivieren Sie Ihre **RESSOURCEN**.

Bringen Sie ins **LEBEN**, was noch von Ihnen gelebt werden möchte.

Werden Sie **AKTIV** und selbstbestimmt.

Nutzen Sie die Herausforderungen des Lebens / Berufes als **CHANCEN** für Ihre Weiterentwicklung.

Entwicklungs-, Zielfindungs-, Erkenntnis- und Umsetzungsprozesse kommen in Bewegung. Eine Kettenreaktion wird angestoßen und die Problemlösung des Konfliktes ist greifbar nahe. Sie erhalten im Verlauf des Prozesses neue Antworten und Ihr Blickwinkel verändert sich.

Hier eine Modellbeschreibung aus meiner Arbeit mit NLP (bei diesen Modellen arbeite ich mit Bodenankern):

Das Mentor–Modell mit integriertem Meta–Spiegel

Worum geht es, was ist der Kern des Modells?

Wir trennen das Verhalten einer Person von der *Person*. Trennung zwischen Person und Verhalten:

Wenn sich eine Person zu einem bestimmten Thema nicht angemessen verhält, so heißt das nicht, dass die ganze Person immer nicht angemessen ist (Im Alltag bezeichnen wir nicht angemessen mit schlecht). Mit dem „Mentor-Modell“ und dem „Meta-Spiegel“ haben wir die Möglichkeit, diese Themen genauer zu untersuchen, und wir erkennen schließlich, dass der Schlüssel zum Erfolg, zur Klärung des Konfliktes in uns selbst liegt.

Meta– Spiegel (Mirror)

Bei diesem Modell wird dem Klienten („A“) der Spiegel vorgehalten. „A“ bekommt von „X“ (Konfliktthema / -Person) Informationen, wie „X“ „A“ sieht, wahrnimmt, spürt. „X“ spiegelt „A“ und dadurch hat „A“ die große Möglichkeit, aus einem anderen Blickwinkel „X“ zu sehen **und auch sich selbst**. „A“ bekommt einen Eindruck der eigenen Wirkung auf andere, bzw. im konkreten Fall auf „X“. In „A“ werden die eigenen Teile angesprochen. Es werden die nicht gelebten Teile (Sehnsüchte) herausgearbeitet und dem Unbewussten bewusst gemacht. Durch die Verschmelzung, Zusammenführung erfolgt die Klärung. **Das Thema im Außen ist in erster Linie ein Thema im Innern. Der Spiegel spiegelt das Innere und klärt. Der Klient macht im Kern die Erfahrung einer Selbstreflexion.**

Mentor–Modell

Dieses Modell dient der Konfliktlösung eines Themas bzw. mit einer Person. Es kann aber auch bei der Zielarbeit zum Einsatz kommen (welche guten Eigenschaften von anderen helfen dir, um dein Ziel zu erreichen?). Wir arbeiten mit Mentoren (= guten, stärkenden Ressourcen). Auf den ersten Blick meinen wir Ressourcen im Außen, bei anderen Personen, Figuren. Je tiefer wir uns aber in das Modell hinein bewegen, desto klarer wird, **dass wir die Fähigkeiten der Mentoren alle in uns tragen**. Wir rufen die Teile in uns auf, welche bisher unbewusst waren, uns aber sehr gut unterstützen können. **Durch die Bündelung (gemeinsame Stärke, Schnittmenge aller Ressourcen) entsteht eine zentrale starke Kraft, die in uns ist und uns stützt.**

Integration beider Modelle

Das Mentor-Modell lässt sich sehr gut mit dem Meta-Mirror bei der Lösung von Konflikten bei Themen und / oder Personen einsetzen. Jedes Modell für sich ist ein sehr gutes Format. In der Kombination ein noch viel stärkeres, da der Meta-Spiegel auf dem Mentor-Modell aufgebaut das negative Thema unbedeutend macht und auflöst. **Der Klient kann mit der Kraft der Ressource sehr gut „der Herausforderung“ begegnen, so dass sich die Position (Blickwinkel) verändern kann. Dem Unterbewusstsein des Klienten wird bewusst gemacht, dass die Klärung im Innern stattfindet und nicht im Außen.**

Meine Modellbeschreibung ist ein Versuch, meine Arbeit zu beschreiben. NLP-Modelle sind geschaffen, um sie zu erleben! Der Erfolg der Arbeit wirkt sich durch das neue Handeln des Klienten in der Zukunft aus.

Marcus Bellemann

Coach, DVNLP,
Natur- & Wildnispädagoge

Meine über 10jährige Berufserfahrung im Vertrieb, meine breitgefächerte Fortbildung in diversen Bereichen bringe ich genauso in die Arbeit mit Menschen ein wie meine Authentizität, meine Empathie und meinen gesunden Menschenverstand.

Fortbildung zum NLP – Coach von (2009–2013) bei Dr. Jörn Kreische & Partner

Fernstudium zum psychologischen Berater / Personal Coach (2011–2012)

Fortbildung zum Natur- und Wildnispädagogen (2011–2012)

Fortbildung zum Visionssucheleiter (2013–heute) bei Dr. Sylvia Koch-Weser

Vor meiner Zeit als Coach war ich 13 Jahre im Vertrieb eines International tätigen Konzerns tätig und die letzten 5 Jahre davon als Gebietsverkaufsleiter im Außendienst.

Ich halte mich bei meiner Arbeit an die ethischen Grundsätze und Standards der Coachingverbände und unterstütze diese.

Ich arbeite mit Firmen, Institutionen und mit Privatpersonen. Meine Prozessbegleitung im „privaten Bereich“ ist für Erwachsene, Jugendliche und junge Erwachsene!

Das Erstgespräch (in der Regel 30min.) ist kostenlos. Je nach Situation kann an dieses Gespräch eine erste direkte Coachingeinheit angehängt werden. Diese Einheit wird dann berechnet.

Ich bin Mitglied beim DFC (Deutscher Fachverband Coaching, Mitglieds-Nr. 251).

Und Mitglied beim DVNLP (Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e.V. Mitglieds-Nr. 54082).



Marcus Bellemann

Prozess - Begleiter / Coach DVNLP
Natur- und Wildnispädagoge

Joh.-Nik.-Kolb-Str. 32
69207 Sandhausen
Tel.: 0160 2004795

Mail: info@marcusbellemann.de

Web1: www.marcusbellemann.de

Web2: www.facebook.com/BellemannCoaching

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.



FauserCoaching

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

Kim Burzan

business culture consulting – Unternehmenskultur nach innen und außen erlebbar machen

Mit über 15 Jahren Erfahrung und Leidenschaft für meine Profession begleite ich Sie bspw. im Rahmen einer umfassenden Beratung zum Thema Business Culture in Ihrem Unternehmen. Bei der gemeinsamen Zusammenarbeit stehen Werte wie Offenheit, Ehrlichkeit, Individualität, Vertrauen und Ganzheitlichkeit für mich an erster Stelle. Deshalb bekommen Sie keine Konzepte von der Stange, sondern individuell und gemeinsam erarbeitete Lösungen in Form von Workshops, Coachings und Moderationen, die Sie dabei unterstützen, Unternehmenskultur nach innen und außen erlebbar zu machen.

Erfolgreiche Unternehmenskultur funktioniert, wenn sie auf allen Ebenen authentisch gelebt wird. Vom Inhaber über den Manager, den Abteilungsleiter, bis hin zu allen Mitarbeitern auf allen Vertriebs- und Landesebenen. Durch meine Berufserfahrung im internationalen Kontext weiß ich, wie wichtig die Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen und Mentalitäten für eine erfolgreiche Unternehmenskultur ist. Gemeinsam mit Ihnen möchte ich dafür sorgen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte

- Vorurteile abbauen
- sich gegenseitig verstehen und schätzen lernen
- sich selbst reflektieren und als Team arbeiten
- Veränderungen willkommen heißen
- ihre Arbeit als Mission begreifen
- ihre Freude am Job behalten – oder zurückgewinnen
- führen und wirklich kommunizieren lernen

Lebenslanges Lernen ist mein persönlicher Antrieb. Meine Arbeitsweise ist methodenübergreifend: Sie verbindet Erkenntnisse und Methoden aus der soziologischen Systemtheorie, dem systemischen Coaching, der humanistischen Psychologie, dem Neuro-Linguistischen Programmieren und dem experimentellen Lernen. Ich nutze alle Sinneskanäle, z.B. durch den Einsatz verschiedener Medien und unterschiedlicher

Übungsformate wie „pferdegestützte Trainings“, um jeden Teilnehmer dort abzuholen, wo er steht.

Kontaktieren Sie mich gerne zu den folgenden Bereichen:

Business Culture Consulting

Zusammenarbeit erfolgreicher gestalten, machen Sie Ihre Unternehmenskultur nach innen und außen erlebbar. Führen Sie Ihre Corporate Culture.

Change Management

Veränderungsprojekte scheitern? Die Kommunikation misslingt? Als Change Architect und Coach unterstütze ich Sie mit einem ganzheitlichen Ansatz in Veränderungsprozessen.

Coaching & Training

Das Team wird multinationaler? Die individuelle Weiterentwicklung bleibt auf der Strecke? Lernen Sie, sich neu zu verstehen und zu schätzen. Verankern Sie eine neue Führungskultur!



kim burzan
business culture consulting
Carlebachmühle
Weinheimerstr. 6
69488 Birkenau
fon: +49 6201 / 38 97 204

Martin R. Weber

Wingwave®-Coaching

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

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

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

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

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

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

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

Was ist **wingwave**[®]-Coaching?

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

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

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

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

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

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

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

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

Praktisch: Organigramm-Coaching

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ergänzende Systemfaktoren können z.B. sein:

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Vertiefungen:

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

weitere Qualifikationen:

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

Daniela H. Stotz

Nachhaltigkeit im Coachingprozess

Seit fast 20 Jahren als leidenschaftlicher Coach in eigener Beratungspraxis verfolgt mich immer wieder die Frage:

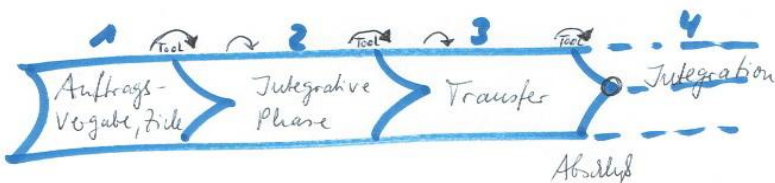
Wie kann ich den Erfolg während des Coachingprozesses und nach Abschluss des Coachings sichern? Geht das überhaupt, eine bewertbare Kontrolle über den Coachingprozess zu bekommen? Kann ich den Coachingprozess so evaluieren, dass ein wirkungsvoller Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in den Alltag gewährleistet ist?

Zunächst einmal bin ich aus meiner Erfahrung heraus der Meinung, dass eine bestmögliche Nachhaltigkeit, sprich Erfolgskontrolle, nur durch eine klare Überprüfung in den verschiedenen Abschnitten bzw. Phasen über den gesamten Beratungsprozess hinweg gewährleistet ist.

Der Coachingprozess besteht aus meiner Sicht aus vier Abschnitten:

1. Abschnitt = Clearingphase
2. Abschnitt = Integrative Coaching-Phase
3. Abschnitt = Transfercoaching-Phase
4. Abschnitt = Integrationsphase

In jedem Abschnitt werden sich ergänzende verlaufsorientierte **Werkzeuge/Tools** eingesetzt. Die Ausrichtung liegt auf dem Aufdecken von Mustern, der Gewinnung grundlegender Erkenntnisse (z.B. Glaubenssätze, Einstellungen, Bezüge, Rollen) sowie in Verhaltensänderungen und/oder in konkreten Handlungsschritten.



Zeitpunkt des Einsatzes von Tools im Coachingprozess

Die Evaluation/Erfolgskontrolle meiner Coachings in vier Abschnitten:

1.

Der Beginn des Coachings besteht aus der Auftragsklärung in Form eines strukturierten Zielvereinbarungsgesprächs inkl. Fragebogen und Skalierung mit meinem Klienten, dessen Führungskraft, PE oder PL und mir als Coach.

Im Detail heisst das: Ziele formulieren und Erfolgs- und Ergebniserwartungen in Form von Fragen herauszufinden, wie z.B.:

„Mit welchen Einwänden rechnen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld bei der Umsetzung Ihres Vorhabens?“

„Steht Ihr Vorgesetzter voll hinter der Entscheidung, dass Sie sich coachen lassen und hinter den möglichen folgenden Umsetzungsmassnahmen?“

„Auf einer Skala 1-10: Wie hoch ist aktuell Ihr Leidensdruck?“

„Wie hoch ist der Grad dessen, dass Sie an das Gelingen der formulierten Ziele im Coaching glauben?“

2.

Während des direkten Coachingprozesses im 2. Abschnitt – ich bezeichne diesen als Integrative Coachingphase - gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Tools die Transfersicherung beim Klienten vorzubereiten als eine Art Zwischen-Check:

Hier wird über den Coachingverlauf und die individuelle Beurteilung des Coachings aus Sicht des Klienten und aus meiner Sicht als Coach gesprochen.

Dabei sind die Themenüberprüfung im face-to-face-Feed-backgespräch und die kurzen Ergebnisprotokolle wichtige Eckpfeiler.

Das Haupttool sind gezielte Frageformulierungen, die gestellt werden können **hinsichtlich Zeit + Prozess:**

- Wie passen das zeitliche Vorgehen und die Geschwindigkeit bis jetzt?
- Haben Sie bisher etwas vermisst?
- Gab es schwierige Phasen, wo Sie sich unklar oder verwirrt fühlen?

Fragen, die gestellt werden **hinsichtlich Inhalt + Themen:**

- Was genau waren die wichtigsten Aspekte?
- Wieweit sind inhaltlich Ihre Erwartungen bisher erfüllt?
- Sind weitere Themen aufgetaucht, die Sie bearbeiten möchten?

Fragen, die gestellt werden **hinsichtlich Methoden + Instrumente:**

- Ist die Art der bisherigen Vorgehensweise passend oder eher schwierig?
- Sagt Ihnen der Perspektivenwechsel über Symbole oder Körperarbeit zu?

Weitere Werkzeuge zur Überprüfung des Erlernten/ Verstandenen sind in dieser Phase:

- Beobachtungs-Aufgaben der im Coachingprozess bewusst gewordenen Thematik oder des Musterverhaltens, die ich mit nach Hause gebe
- Follow-up-Bögen, die die Integration und das Üben der im Coaching erlernten Erkenntnisse im Alltag
- E-Mail-Protokolle und strukturierte Aufschriebe, die Hinweise auf den Focus des Klienten geben
- Reflexionsfragen per E-Mail, die den Klienten motivieren, an seinen Themen achtsam „dran“ zu bleiben
- Die Begleitung am Arbeitsplatz (Shadowing), die eine intensive Unterstützung darstellt
- Ergänzende Telefoncoaching-Termine ggf. incl. Skype und Auswertungsbögen, die die Lernmotivation verstärken
- Die Kollegiale Beratung kann als Sonderform ebenfalls von Nutzen sein

3.

Am Ende des Coachings - dieser 3. Abschnitt wird als Transfercoaching bezeichnet - gibt es als Abrundung eine Abschlussauswertung des Coachingprozesses in Form eines Evaluationsgesprächs in gleicher Runde, wie beim Zielvereinbarungsgespräch im 1. Abschnitt. Dabei werden Veränderung von Einstellungen, Verhalten und ein Vorher-Nachher-Vergleich formuliert.

4.

Nachdem einige Zeit vergangen ist - in der Integrationsphase - werden die im Coachingprozess erarbeiteten Ergebnisse bzw. Erkenntnisse im Alltag des Coachees weiter geübt, vertieft integriert, ggf. verfeinert oder variiert. Die Selbststeuerung ist hier ein massgeblicher Aspekt.

Ergänzt werden kann diese mit dem Coach durch dessen Fremdsteuerungsfunktion. Dabei gibt es, wie in Abschnitt 2 die Möglichkeit der Begleitung am Arbeitsplatz (Shadowing), regelmäßige Reflexionsüberprüfungsfragen per E-Mail an den Klienten und/oder Follow-up-Telefonate mit Interview zur Feststellung von längerfristigen

Auswirkungen/Folgen des Coachingprozesses (z.B. mehr Mitarbeiterzufriedenheit, bessere Integration ins Team, Rollenklarheit).

Beachte:

Keine optimale Auswertung des Coachingprozesses ohne möglichst lückenlose Dokumentation, da der Klient häufig nach Abschluss des Coachingprozesses nicht mehr wirklich den Verlauf des Coachings rückerinnert und nachvollziehen kann.

Die Werkzeuge zur Dokumentation meiner Coachingsitzungen:

- Bewährt haben sich der Kennenlern-Fragebogen, der schriftliche Auftragsklärungs- und Zielformulierungsbogen (auch gut für das Abschlussgespräch).
- Fotoprotokolle der Flipchart-Aufschriebe und die beschriebenen Metaplan-Karten. Auch Tonaufnahmen sind gelegentlich hilfreich.
- Abgerundet wird die Dokumentation durch Coaching-Ergebnisprotokolle, und auch der Abschlussbericht hat sich in meiner Berufspraxis bewährt.

Schwerpunkte einer nachhaltigen Coachingprozess-Evaluation sind:

1. Die Ziele des Klienten unter Einbeziehung der Unternehmensziele sollen alltagstauglich, praxisnah und zeitnah umgesetzt werden. Eine Integration in den Alltag über Transfercoaching ist das deutliche Signal, dass der Coachingprozess erfolgreich verlaufen ist.
2. Das Üben, Trainieren und Umsetzen der im Coaching gewonnenen Erkenntnisse und das Sichtbarmachen durch konkrete Handlungsschritte im Alltag bietet die Chance Kompetenzen zu erweitern.
3. Bei gelungener Motivation des Klienten hat er Vorbildcharakter, um andere Teammitglieder ebenfalls für Veränderungen zu begeistern und alte Gewohnheitsmuster zu verabschieden.
4. Möglicherweise wird aufgedeckt, dass noch Rahmenbedingungen zu schaffen sind.
5. Die ehrliche Rückmeldung des Umfeldes ist ebenfalls nicht immer gesichert.
6. Eventuell braucht der Klient noch ergänzende weiterführende Begleitung, damit eine Veränderung glaubhaft und tatsächlich im Alltag verankert wird.

Gibt es quantifizierbare Indikatoren, dass sich während und nach dem Coaching etwas geändert hat?

Gesteigerte Kundenzufriedenheit ja oder nein?

Konfliktklärung und damit bessere Zusammenarbeit ja oder nein?

Optimierung von Prozessabläufen im Unternehmen ja oder nein?

Informationsfluss verbessert - ja oder nein - und entsprechend schnellere Entscheidungen möglich - ja oder nein?

Wirklich mit vollem inneren JA eine Führungsaufgabe übernehmen ja oder nein?

Entlassung eines Mitarbeiters ja oder nein?

Selbstkündigung eines Mitarbeiters aufgrund mangelnder Motivation ja oder nein?

Geringere Fehlerquote ja oder nein?

Fehlzeiten geringer ja oder nein?

Umsatzerhöhung ja oder nein?

Teilweise sind die Grenzen verschwimmend, wann es eine messbare Größe bzgl. Coaching gibt oder wann es Beratung ist. Je mehr Organisationsziele angestrebt werden, umso höher ist der Anteil an der Kombination Coaching+Beratung.

Beispiel: Der Auftrag lautet, Mitarbeiter X soll seine Bereiche erfolgreicher führen.

„Woran genau würden Sie es merken, wenn er erfolgreicher führt?“

Antwort: „Mitarbeiter X hat dann weniger Konflikte mit seinen Kollegen und ist weniger krank.“

Hier zeigt sich, dass der Wunsch nach Konfliktreduzierung eher ein Coachingthema ist und der Wunsch nach weniger Fehlzeiten eher der Fähigkeit des Coachs in seiner Rolle als Berater bedarf.

Fazit:

Investitionen in Coaching-Massnahmen zahlen sich insofern aus, dass diese der Zielerreichung eines Unternehmens, der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit bzw. Gesundheit des Betroffenen dienen kann.

Wir dürfen Coaching, in dem es um Änderung einer störenden Verhaltensweise geht oder um den Erwerb neuer Kompetenzen und vor allem um die Nutzungen längerfristig wichtiger Ressourcen, nicht als einmaligen Posten sehen, sondern über die Abschreibungsdauer von

ca. 1-7 Jahren. Der Klient sollte längerfristig am Lernen und entsprechender Veränderung interessiert und motiviert sein.

Selbstmanagementqualitäten, Lernwille und Eigenverantwortung des Klienten werden hin zu einer stimmigen Zukunftsgestaltung gesteigert. Somit kann eine verantwortliche, umfassende Bedeutung im Alltagstransfer hinsichtlich sich selbst, dem Umfeld und des Unternehmenskontextes eingenommen werden.

Dabei ist immer entscheidend, ob die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur der Fremdsteuerung über den Coach, den Auftraggeber oder das Umfeld unterliegen, sondern dass vor allem der Klient selbst sich einer gründlichen Selbststeuerung unterzieht.

D.h. die neuen Erkenntnisse sollten von ihm nicht nur kognitiv verstanden, sondern bewußt geübt und dann verinnerlicht und integriert sein, da der Klient ggf. bei seinem Umfeld/ Kollegen/Vorgesetzten zunächst auf Widerstand stoßen kann, denn... – Veränderungen mögen zunächst die wenigsten gerne.

Last but not least ist massgeblich mitentscheidend, ob ein Coachingprozess sich wirklich rechnet, dass das Verhältnis zwischen Coach und Klientem vertrauensvoll ist. Der Zugang des Coachs zum Klienten ist eine absolut notwendige Voraussetzung hin zum individuellen Erfolg, dem Erfolg des Umfeldes des Klienten und entsprechend des Unternehmens.

Copyright D.Stotz, ProDialog 2013



Daniela H. Stotz



Beratung • Coaching • Seminare

Firmensitze in 74076 Heilbronn
Rampachertal 15/2

und

71229 Leonberg
Eltinger Fußweg 8

Phone: +49 (7131) 165030

Handy: +49 (172) 7109521

E-Mail: info@ds-prodialog.de

Internet: www.ds-prodialog.de

Daniela Stotz, Dipl.Betriebswirtin und Marketingfachfrau ist seit 1993 Inhaberin des Beratungs-Coaching-Trainings- und Organisationsentwicklungs-Unternehmens ProDialog mit Firmensitz in Heilbronn und Leonberg.

Sie ist zertifizierter Coach (Deutscher Verband für Coaching und Training, Hamburg), Systemische Beraterin, Trainerin und Moderatorin, Integrative Organisationsentwicklerin und Integrative Bewegungs- und Tanzpädagogin (Deutsches Institut, Berlin). Zusätzlich ist sie seit 2012 Gründungsmitglied und ehrenamtliche stellvertretende Geschäftsführerin der Stiftung Autana gGmbH.

Berufliche Erfahrungen bringt Sie aus mittelständischen Unternehmen als Kundenberaterin und aus dem Management/Sales Promotion aus zwei internationalen Konzernen (Pfizer-Pharma und Fiat-Lancia AG) mit.

In Ihren Coachings, Trainings und Prozessbegleitungen gelingt Ihr der Spagat zwischen Professionalität, Empathie und Authentizität. Ihr Motto: Prozesse begleiten – Dialoge fördern.

Silvia Richter-Kaupp

Sich & andere so führen, dass alle profitieren!

Über mich - Enneagramm-Typ 8:

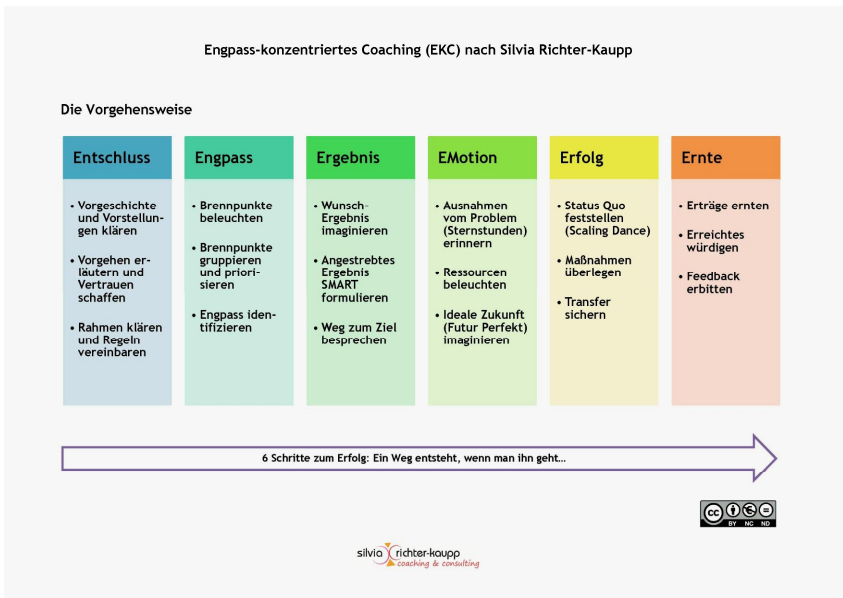
Ich bin Jahrgang 1967, gelernte Einzelhandelskauffrau und Diplom-Betriebswirtin, Professional Certified Coach (ICF), zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC), ILP®-Therapeutin und Mediatorin (Steinbeis) und seit 1997 selbstständig. Davor war ich 11 Jahre im Verkauf und im Personalbereich tätig, zuletzt als Personalleiterin der deutschen Tochter eines amerikanischen Konzerns. Seit 2006 bin ich Lehrbeauftragte des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) und seit 2008 Ausbilderin für Business Coachs in Kooperation mit dem IHK-BIZ Karlsruhe. Meine Arbeitssprachen sind Deutsch und Englisch.

Als Expertin für Kooperative Selbstbehauptung unterstütze ich Menschen in Führungs-Funktionen, den Stress, den sie mit sich selbst und anderen haben, fair und pragmatisch so zu lösen, dass alle profitieren. Als Box-Fan sehe ich mich dabei als Sparringspartner: Jemand, der seine Kunden in dem Maße (heraus)fordert, das nötig ist, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Meine Mission ist es, Räume zu schaffen, in denen Menschen sich entfalten und Frieden finden können. Meine Arbeitsschwerpunkte sind Einzel-, Team- & Gruppen-Coaching, die Ausbildung von Business Coachs in Kooperation mit dem IHK-BIZ Karlsruhe sowie Workshops in Selbstführung, Kooperativer Selbstbehauptung und Business-GFK. Zusammen mit den Mitgliedern meiner CoachCommunity www.coachcommunity.de unterstütze ich außerdem langfristig denkende Unternehmen bei der Stress- und Burn-out-Prävention.

Meine Arbeitsweise - Engpass-konzentriertes Coachen (EKC):

Menschen in Führungs-Funktionen sind häufig mit Herausforderungen wie z.B. schwierigen Entscheidungen, Projekten, die nicht gut laufen oder Mitarbeitern, die störende Verhaltensweisen zeigen, konfrontiert. Jede herausfordernde Situation hat i.d.R. einen hauptsächlichen Engpass – aus dem sich weitere, damit verbundene Probleme ergeben. Sobald der Haupt-Engpass eliminiert ist, ist der Weg frei für Entwicklung und Wachstum. Die Intention meines Engpass-

konzentrierten Coaching-Modells (EKC) ist es, Menschen in Führungs-Funktionen dabei zu unterstützen, ihre Ziele so schnell und leicht wie möglich zu erreichen. Dies resultiert aus der Erfahrung, dass es im Business-Kontext besonders wichtig ist, in kurzer Zeit sicht- und greifbare Ergebnisse zu erzielen ohne jedoch Druck auf die Klienten auszuüben. Das EKC eignet sich sowohl für Einzel- als auch für Team-Coaching-Prozesse. Die einzelnen Phasen werden nicht einmalig, sondern in jeder Coaching-Sitzung durchlaufen.



Entschluss

Die (kostenfreie) Klärung des potenziellen Auftrags ist für mich der erste Schritt bei jeglicher Art von Anfrage. Mein Ziel dabei ist es, herauszufinden, ob ich wirklich ein guter Partner für den Anfragenden bin und diesem Gelegenheit zu geben, mich ein Stück weit in Aktion zu erleben, um die Entscheidung für oder gegen eine Zusammenarbeit zu erleichtern. Um zu beiderseitiger Klarheit beizutragen, stelle ich dem Anfragenden in der Regel eine Reihe von Fragen, z.B. was der Auslöser dafür war, dass er gerade jetzt eine externe Unterstützung wünscht, welches Ziel er mit meiner Hilfe erreichen möchte, was passieren würde, wenn er dieses Ziel nicht erreicht etc. Meine Auftragsklärungsgespräche führe ich aus Effizienzgründen überwie-

gend telefonisch und verhalte mich dabei wie in einer 'echten' Coaching-Sitzung, d.h. ich stelle Fragen und höre empathisch zu und fasse gelegentlich zusammen, was ich verstanden habe. Gelangen beide Seiten zu der Auffassung, dass sie miteinander arbeiten möchten, wird eine Vereinbarung getroffen. Bei unternehmens-bezahltem Coaching gibt es i.d.R. zwei Auftragsklärungsgespräche: eines mit demjenigen, der das Coaching zu zahlen gewillt ist (der Sponsor) und eines mit dem/den potenziellen Klient/en.

Engpass

Wenn es zu einer Zusammenarbeit kommt, gebe ich den Klienten zunächst einmal Raum, um von ihren Herausforderungen zu erzählen. Dann unterstütze ich sie dabei, diese zu gruppieren und zu priorisieren und den Haupt-Engpass zu identifizieren. Dabei leistet mir Robert Dilts' Modell der Logischen Ebenen gute Dienste, das sechs Ebenen unterscheidet, auf denen Veränderung stattfinden kann: 1. Kontext, 2. Verhalten, 3. Fähigkeiten & Wissen, 4. Werte & Glaubenssätze, 5. Identität & Zugehörigkeit, 6. Sinn.

Ergebnis

Nachdem geklärt ist, auf welcher Ebene sich der aktuelle Haupt-Engpass bewegt, rege ich die Klienten an, sich eine Vorstellung davon zu machen, was sie mit Hilfe des Coachings konkret erreichen möchten. Meist formulieren Klienten daraufhin zunächst kein SMARTes Ziel, sondern einen Wunsch im Stile von 'mit Konflikten besser umgehen'. Oder sie erzählen, was sie in Zukunft alles nicht mehr möchten. Durch empathisches Zuhören und Nachfragen unterstütze ich sie dabei, aus dem, was sie nicht mehr wollen bzw. aus dem, was sie sich wünschen, ein konkretes, messbares Ziel zu formulieren. Ein Ziel ist nach meiner Definition ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand, der in positiven Worten, klar, konkret und bildhaft beschrieben und mit einem Termin versehen ist. Ist das Ziel klar, überlege ich, auf welchen Wegen es erreicht werden kann und mache entsprechende Vorschläge.

EMotion

Nun geht es darum, Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und zu bewerten, Entscheidungen zu treffen und konkrete Handlungsschritte zu überlegen und in Gang zu setzen. In anderen Worten: Es geht darum, die Klienten anzuregen, sich in Bewegung zu setzen und die für

das Erreichen ihres Ziels erforderlichen Schritte einzuleiten. Aus der Einschätzung der Ebene, auf der sich der aktuelle Haupt-Engpass befindet, ergeben sich für mich Hinweise dafür, welche Interventionen vermutlich hilfreich sind. Wenn Klienten z.B. unklar darüber sind, in welche Richtung sie sich beruflich entwickeln wollen, ist es wahrscheinlich, dass der Engpass auf der Ebene der Identität & Zugehörigkeit liegt. Da höhere Ebenen in die darunter liegenden hineinwirken, dürften Interventionen auf der darüber liegenden Ebene (Sinn, z.B. die Frage „Was möchten Sie auf dieser Welt beitragen?“) die größte Hebelwirkung haben.

Erfolg

Mit Hilfe von Fragen wie z.B. „Auf einer Skala von 1-10, wenn 1 für <der erste Schritt in Richtung Ziel ist getan> und 10 für <Ziel ist voll und ganz erreicht> steht, wo stehen Sie jetzt im Moment?“ gefolgt von „Wie haben Sie das möglich gemacht?“ und „Was ist der Unterschied zwischen ... (z.B. 5) und ... (z.B. 4)?“ rege ich die Klienten nun an, den Erfolg zu messen und zu schauen, wo sie mit Blick auf ihr Ziel gerade stehen. Fragen wie z.B. „Was tun Sie ander(e)s, wenn Sie auf einer ... (z.B. 6) stehen?“ und „Was möchten Sie sich jetzt konkret vornehmen, um weiterzukommen?“ helfen den Klienten, sich auf ihr Ziel zuzubewegen.

Ernte

Gegen Ende des für das Coaching vereinbarten Zeitrahmens rege ich die Klienten an, die 'Ernte einzufahren', indem ich ihnen Fragen wie z.B. „Was nehmen Sie aus dem Coaching für sich mit?“ und „Wofür möchten Sie sich Anerkennung aussprechen?“ stelle. Außerdem würdige ich ihre Anstrengungen und Ergebnisse und bitte um eine Rückmeldung, indem ich z.B. frage „Was hätten Sie sich vielleicht ander(e)s von mir gewünscht?“. Ist das Coaching insgesamt abgeschlossen, bitte ich außerdem um ein schriftliches Feedback.

Vor- und Nachbereitung der Sitzungen

Da ich zahlreiche Klienten begleite, kann ich mir unmöglich von allen merken, was in den einzelnen Sitzungen im Detail besprochen wurde. Ich räume daher im Anschluss an die Sitzungen ausreichend Zeit ein, um diese zu reflektieren und nachzubereiten. Dabei halte ich die Ergebnisse des Coachings, meine Beobachtungen und Eindrücke (auch von mir selbst) und meine Ideen für ein mögliches weiteres

Vorgehen fest. Teile meiner Aufzeichnungen stelle ich auch gerne den Klienten zur Verfügung, die diese nutzen können, um ihrerseits die Sitzung nochmals zu reflektieren und tiefere Erkenntnisse zu gewinnen.



Silvia Richter-Kaupp



Silvia Richter-Kaupp | Eisenlohrstraße 21 | 76135 Karlsruhe
Email silvia@richter-kaupp.de | Internet www.richter-kaupp.de
Telefon 0721/9374810 | Fax 0721/9374811 |
Mobil 0171 5259484

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 vorgreifenden 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 praxisrelevante 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

Email: detlev.schemion@performance-insightz.de

Tel.: +49(0) 631 4129246

Mario Cristiano

Führen mit Emotionen - der sichere Weg zum Weichei?

Wenn ich in meinen Trainings den Teilnehmern das Thema „Emotionen in der Führungsarbeit“ vorstelle, ernte ich jedes Mal verunsicherte und fragende Blicke. In meiner Arbeit mit rund 1.500 Führungskräften habe ich erlebt, dass Teilnehmer beim Wort „Emotion“ sogar sichtlich zusammengezuckt sind. Ist Führen mit Emotionen der sichere Weg zum Weichei? Warum sind Gefühle im Zusammenhang mit Beruf und Führung negativ konnotiert?

Viele Menschen, darunter auch einige meiner Klienten, verbinden mit Emotionen negative Glaubenssätze. Sätze wie „Gefühle zeigen heißt Schwäche zeigen“, oder „Ich bin nicht hier, um nett zu sein. Nur Ziele zählen“ haben sich fest verankert. Führungskräfte haben häufig Angst, bei der Mitarbeiterführung etwas falsch zu machen, mit Mitarbeitern falsch umzugehen oder Reaktionen in einem Gespräch nicht abschätzen zu können. Angst? Also geht es doch um Emotionen!

In meinen Coachings und Trainings rüttle ich meine Klienten auf, sich ihrer eigenen Gefühle bewusst zu werden und sie einzusetzen. Denn wer angemessen und intelligent mit Emotionen umgeht, erlangt die Fähigkeit, den anderen besser zu verstehen und eine emotionale Balance herzustellen. Einer meiner Coachingansätze basiert auf den Erkenntnissen der emotionalen Intelligenz des amerikanischen Psychologen Daniel Goleman. Der Terminus beschreibt die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen. Diese Befähigung beweisen wir im Laufe unseres Lebens mehrmals, z.B. bei Fragestellungen wie „Wen heirate ich, mit wem arbeite ich, für wen arbeite ich?“ Solche Fragen können nicht nur rational beantwortet werden. Hier spielen Gefühle eine entscheidende Rolle.

Doch was hat Führung mit Emotionen zu tun? Laut des Benediktinerpaters Anselm Grün ist Führung „die positive Beeinflussung von Menschen zur Erreichung von persönlichen und beruflichen Zielen.“ Führungsarbeit ist Beziehungsarbeit. Das Verhalten von Menschen und die Qualität von Beziehungen werden immer von Gefühlen bestimmt. Das fachliche Know-how und Wissen spielen dabei eine untergeordnete Rolle.

Viele Führungskräfte führen aufgrund eines hohen Arbeitspensums und unrealistischer Zielvorgaben „hart“ und vergessen dabei wie wichtig Emotionen für die Mitarbeiterführung sind. Bitte bedenken Sie, die Unternehmenswelt wie auch die Werte der Mitarbeiter haben sich in den vergangenen Jahren stark geändert. Und dieser Wandel erfordert auch eine neue Art der Führung. Führung ist meines Erachtens nur möglich, wenn Herz und Kopf – Fühlen und Denken - zusammenspielen. Der Führungserfolg einer Führungskraft hängt sehr stark von ihrer Akzeptanz bei den Mitarbeitern ab. Diese steht in engem Zusammenhang dazu, wie die Führungskraft mit sich selbst und ihren Mitarbeitern umgeht.

Leitfragen – ein nützliches Werkzeug für die eigene Persönlichkeitsentwicklung

In meinen Coachings und Trainings arbeite ich sehr gerne mit systemischen Leitfragen. Sie regen die Teilnehmer zur Reflexion und Arbeit an der eigenen Persönlichkeit an. Mit den nachfolgenden Reflexionsfragen zu den einzelnen Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz biete ich Ihnen nützliche Impulsgeber, um den eigenen Führungsstil weiter zu entwickeln.

1. Selbstreflexion

Die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit ist das Fundament der Führungsarbeit. Um Emotionen ein Stück weit kontrollieren zu können, müssen sie zuerst wahrgenommen und verstanden werden. Das ist ein wichtiger Baustein für die Führungsarbeit, denn **erst wenn ich mich selbst führen kann, kann ich andere führen.**

Leitfragen:

- Welche Gefühle habe ich die ganze Woche über?
- Was bringt es mir, wenn ich bewusster fühle?
- Was hindert mich daran, meine Gefühle zuzulassen?

Tipp: Führen Sie über einen Zeitraum von ein bis zwei Wochen ein Gefühlstagebuch. Schreiben Sie all Ihre Gefühle auf. Notieren Sie sowohl die angenehmen als auch die unangenehmen. Dies kann schon morgens als kleine Bewusstseinsübung eingeleitet werden. Was denke, fühle, spüre ich beim Duschen, Zähneputzen, Frühstücken? Mit dieser Übung werden Sie sich aller vier Ebenen bewusst: Gedanken, Gefühle, Körper, Zeit.

Fragen Sie sich daraufhin, woher und warum unangenehme Gefühle kommen und was ein erster Schritt der Veränderung sein kann?

Selbstreflexion im Kontext Führung

Stellen Sie sich Fragen zu Ihrer Position als Führungskraft.

- Warum bin ich Führungskraft geworden?
- Was haben meine Mitarbeiter davon, dass es mich gibt?
- Welchen Nutzen bringe ich meinen Mitarbeitern?

2. Selbstbeherrschung

Gerade im Dialog kann das bewusste Kontrollieren von durch Emotionen verursachten Impulsen eine wichtige Funktion erfüllen. Aus den Schilderungen meiner Klienten erfahre ich immer wieder, dass z.B. bei der Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche zu unangenehmen Sachverhalten die Gefahr besteht, sich von negativen Gefühlen leiten zu lassen. Diese wirken sich auf das Gespräch aus. Bleiben Sie sachlich und kontrollieren Sie Ihre Emotionen.

Leitfragen:

- Sind meine Gedanken wirklich wahr?
- Kann ich das mit absoluter Sicherheit wissen?
- Wie würde es mir ohne diese Gedanken gehen?

Tipp:

„Unser Glück liegt nicht in der Sache, sondern in deren Bewertung“ wusste der französische Schriftsteller François de La Rochefoucauld. Nehmen Sie beim nächsten Konflikt diesen Gedanken mit.

3. Selbstmotivation

In der Literatur zum Thema Motivation gibt es eine einheitliche These: Wir (als Führungskraft) können andere nicht motivieren. Was wir jedoch tun können, ist zu helfen, damit der Mitarbeiter sich selbst für eine Aufgabe oder ein Ziel motiviert und begeistert. Voraussetzung dafür ist die Selbstmotivation der Führungskraft.

Leitfragen:

- Was ist mir heute gut gelungen?
- Was hat mir heute Freude bereitet?
- Welche Erfolge haben mein Team und ich heute erreicht?

Tipp:

Beantworten Sie am besten täglich diese Fragen, und erstellen Sie daraus Ihre persönliche Positivliste.

4. Empathie

Empathie in der Führung heißt, die Gefühle von Mitarbeitern zu verstehen und einzubeziehen, um intelligente Entscheidungen treffen zu können. Wenn Führungskräfte in der Lage sind, Gefühle und Standpunkte anderer zu erfassen, haben sie einen emotionalen Leitfaden, an dem sie sich orientieren können. Die Basis der Empathie ist das aktive Zuhören. So erfahren Sie die Anliegen Ihrer Mitarbeiter und können auf diese eingehen.

Leitfragen:

- Was kann ich tun, um meine Empathiefähigkeit zu verbessern?
- Wie kann es mir gelingen, schon im nächsten Gespräch aktiver zuzuhören?

5. Soziale Fähigkeiten

Bei den sozialen Fähigkeiten geht es darum, dem Gegenüber in seinem Modell der Welt und seiner Sichtweise zu begegnen.

Leitfragen:

- Welche Eigenschaften habe ich, die mir helfen, Beziehungen zum Mitarbeiter aufzubauen?
- Wie kann ich kleine Erfolgserlebnisse beim Mitarbeiter erzeugen?
- Wie erzeuge ich positive Gefühle beim Mitarbeiter, z.B. durch Anerkennung?

Tipp:

Erhöhen Sie die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter, indem Sie positive Gefühle wecken. Nutzen Sie für Ihre Führungsarbeit die kleine Gesten mit großer Wirkung: Wertschätzung, Dankbarkeit, Zuhören, Lachen und Empathie.

Fazit:

Bei Führung geht es um Ergebnisse. Ergebnisse werden durch Menschen erreicht. Und Menschen erreichen Sie über Emotionen. Je nachdem können Sie Emotionen hervorrufen, die Mitarbeiter motivieren oder auch demotivieren. Als Führungskraft führen Sie Menschen und

keine Maschinen. Aus diesem Grund sind Emotionen ein wichtiger Bestandteil der Führung. Machen Sie sich diese im positiven Sinne zunutze. Werden Sie zur Führungspersönlichkeit die hört, versteht und berührt – durch Selbstcoaching mit Leitfragen oder mit einem externen professionellen Wegbegleiter.

Über Mario Cristiano

Lachende Gesichter, interessierte Zuhörer und inspirierende Momente: Mario Cristiano ist mit Leidenschaft Coach und Trainer für Führungskräfte. Seit mehreren Jahren verbindet er in zielorientierten Trainings, Coachings und Vorträgen fundiertes Wissen der Persönlichkeitsentwicklung mit seiner Erfahrung aus über 15 Jahren Führungsverantwortung im Mittelstand. Rund 1.500 Menschen haben bisher von seinem Wissen und seinen Erfahrungen profitiert.

Mario Cristiano ist ein Mann aus der Praxis. Durch seine Erfahrung als Führungskraft und Mitglied der Geschäftsleitung kennt er die Herausforderungen der heutigen Führungsarbeit und den Umgang mit Mitarbeitern bestens. Der Betriebswirt mit Ausbildung zum Business Coach und Trainer hat sich auf die Entwicklung von Führungskräften spezialisiert, denn Führung bedeutet für ihn, Verantwortung zu übernehmen und Mitarbeiter weiter zu entwickeln. Denn wer Mitarbeiter motiviert und in ihre Entwicklung investiert, kann in einem Unternehmen sehr viel bewegen.

Mario Cristiano inspiriert in seinen Coachings und Vorträgen Menschen, im Berufs- und Privatleben motivierter und erfolgreicher zu sein.

Fachliche Qualifikationen

- Zertifizierter Business-Coach und Trainer
- NLP-Practitioner
- wingwave®-Coach
- Gewaltfreie Kommunikation
- Betriebswirtschaftliches Studium (IHK)
- Mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der Logistikbranche: davon 15 Jahre als Führungskraft und 10 Jahre als Mitglied der Geschäftsleitung bei einem mittelständischen Logistikberater



Mario Cristiano
Führungskräftecoaching
Neunlindenstr. 35
79106 Freiburg
Telefon: 0761 6006 3840
Telefax: 0761 6006 3841
Mobil: 0171 17 56 518
E-Mail: mail@mariocristiano.de
www.mariocristiano.de

Judith Schremper

Wie lange müssen Sie eigentlich noch arbeiten?

Wenn Sie sich diese Frage öfter stellen, sollten Sie in Ihrem Leben etwas ändern. Die Frage ist nur *was und wie*. Oder haben Sie andere drängende Anliegen?

Für die Klärung eines persönlichen oder beruflichen Anliegens helfe ich Ihnen zunächst bei der Standortbestimmung Ihrer Situation. Danach definieren wir Ihr konkretes Ziel. Auch die Brücke zwischen Standort und Ziel entwickeln Sie mit meiner Unterstützung. Ich stelle dafür die methodischen Tools zur Verfügung und Sie die Erfahrung über Ihr Leben.

Durch den Coaching-Prozess gewinnen Sie neue Erkenntnisse über Ihren persönlichen Handlungsspielraum. Gemeinsam erarbeiten wir sowohl eine konkrete Neuausrichtung, als auch die notwendige Umsetzungsstrategie und die dafür erforderlichen Umsetzungsschritte.

Meine Coachings unterscheiden sich von „Standardcoachings“ durch die Verzahnung der klassischen Methoden, wie z.B. die der Transaktionsanalyse, dem systemischen Ansatz, dem Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun, mit der integralen Methode des etablierten Bewusstseinsforschers Ken Wilbur. Plakativ ausgedrückt nutze ich methodisch sowohl den Verstand als auch die Intuition der Klienten zur Lösungsfindung.

Dies hat den Vorteil, durch klare Strukturen hohe Transparenz und Orientierung im Coaching-Prozess zu schaffen und gleichzeitig die Sinneskanäle von Gefühlsebenen und Körperbewusstsein mit einzubeziehen. Erst mit der Verbindung von allen Bewusstseinsbereichen des Menschen ist die Basis für tragfähige Lösungen geschaffen, da Sie Erkenntnisse auf den Ebenen erhalten, auf denen die Probleme vorhanden sind.

Ich betrachte den Menschen somit als eine Einheit von Körper und Geist. Daher binde ich als Resilienz-Coach grundsätzlich die Achtsamkeit und die Stärkung der inneren Widerstandskraft in die Coachings mit ein. Aktives Stressmanagement gehört in meinen Coaching-Prozessen als „State of the Art“ heute selbstverständlich mit dazu.

Inhaltliche Schwerpunkte meiner Coachings

- Unterstützung bei strategischen Entscheidungen (beruflich und privat)
- Professioneller Umgang mit Konfliktsituationen
- Vorbereitung wichtiger Gespräche oder Präsentationen / öffentliche Reden
- Aktives Stressmanagement (z.B. bei Burnout Gefährdung)

Ziele vereinbaren

Für mich ist es wichtig, nach einer detaillierten Klärung des Anliegens gemeinsam mit dem Klienten (und auch ggf. mit dem Auftraggeber) Kriterien für die Zielerreichung festzulegen. Nur so können wir gemeinsam den Erfolg des Coachings evaluieren.

Meine Haltung als Coach

Ein kostenloses Erstgespräch ist für mich selbstverständlich. Nur wenn die „Chemie“ stimmt, kann auf der Beziehungsebene Vertrauen wachsen, um gemeinsam an oftmals schwierigen Prozessen zu arbeiten. Ich unterscheide sehr klar zwischen Beratung und Coaching. Bei der Beratung bringe ich Expertenwissen mit ein. Als Coach wähle ich die Werkzeuge aus, die Sie befähigen, durch Reflexion und/oder Perspektivwechsel für sich konkrete Lösungen zu erarbeiten. Beides biete ich Ihnen an, aber immer mit Ihrem Einverständnis und Transparenz darüber, ob nun Beratungs- oder Coachingsituation im Vordergrund stehen sollen. Wichtige Prinzipien für meine Arbeit sind:

- Wertschätzende Grundhaltung gegenüber den Klienten sowie Anerkennung der jeweiligen Eigenverantwortlichkeit
- Anerkennung der individuellen Grenzen und Werte
- Absolute Diskretion und Sicherung der Vertrauensbasis
- Unabhängigkeit von allen ideologischen und religiösen Anschauungen in der Arbeit mit Klienten (insbesondere Distanzierung von Sekten wie Scientology)
- Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit in allen Handlungen und Vorgehensweisen

Beruflicher Hintergrund

- Studium zur Diplom-Pädagogin mit Schwerpunkt auf Personal- & Organisationsentwicklung (Universität Dortmund)
- Ausbildung zum Coach (Hamburg, 2coach)

- Professionelle Gesprächsführung
- Transaktionsanalyse nach Eric Berne
- Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun
- Systemisches Coaching
- Ausbildung zum Resilienz-Coach (München)
 - durch die Resilienz-Trainerin Kéré Wellensiek (HBT Akademie)
 - Praktische Tools zur Umsetzung der integralen Methode Integrale Methode nach dem etablierten Bewusstseinsforscher Ken Wilbur
- Human Resources Managerin bei der Zentralen Managemententwicklung der Bertelsmann AG (Medienbranche)
- Operatives Personalmanagement und Personalentwicklung bei arvato mobile (Telekommunikationsbranche)
- Personalentwicklung und Organisationsberatung beim Helmholtz Institut München (Forschung und Entwicklung)

Weitere Qualifikationen und Mitgliedschaften

- Persönlichkeitsprofile nach Hogan Assessments (AGG konform)
- Karriereberatung (ISB Systemisches Institut für Beratung, Bernd Schmidt)
- Gruppendynamik (Institut für Kommunikation, Schulz von Thun)
- Mitglied Deutscher Fachverband Coaching (DFC)



Judith Schremper

E: contact@coachatwork.de

L: <http://de.linkedin.com/pub/judith-schremper/32/b2/396>

X: http://www.xing.com/profile/Judith_Schremper

www.coachatwork.de

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

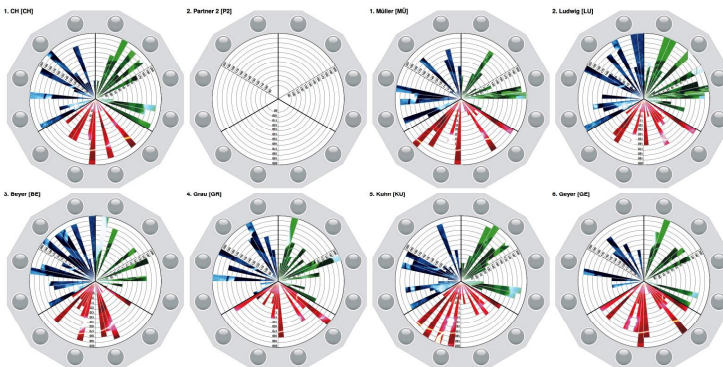
Im ersten Schritt der Potenzialanalyse geht es darum, eine Einschätzung durch den Abteilungsleiter zu erhalten. Hierzu bekommt der Abteilungsleiter einen Fragebogen mit 3 x 20 Fragen. Durch diese Selbsteinschätzung bekommen wir die IST-Situation durch den Abteilungsleiter geliefert. Die Antworten erfolgen 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 Fragenbogen 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:

Finalauswertung Einzelbilder

Alchimedus PA Business Power powered by Alchimedus Management GmbH



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.

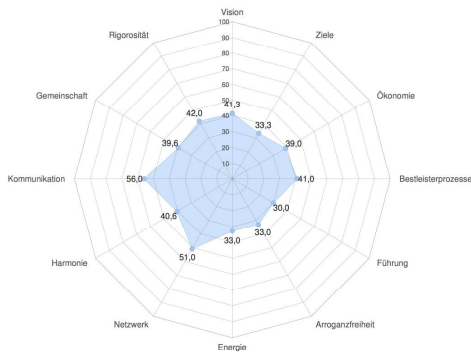
Ziel ist es immer, eine für das Unternehmen optimale Lösung im Prozess zu finden.

Alchimedus Radardiagramm

Alchimedus PA Business Power powered by Alchimedus Management GmbH



KLAUS-DIETER BOESE
SYSTEMISCHE BERATUNG



Finalauswertung nach der Diskussion der einzelnen Punkte

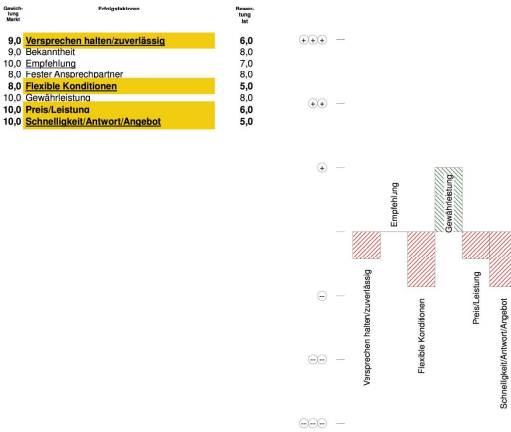
Im vierten Analyseschritt werden die Punkte, die als weniger ausgeprägt bewertet und gleichzeitig vom Abteilungsleiter als besonders wichtig eingestuft wurden, für die Bearbeitung in den sogenannten **Zukunftsprojekten** markiert.

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.



Kommunikation

Wer: Frau Kuhn
Wann: wird noch festgelegt
Beschreibung: Unterscheiden uns, haben das aber bisher nicht in den Vordergrund gestellt.
Annahme das es nicht wichtig ist
Kunden nehmen das als Selbstverständlichkeit

Vision, Strategie, Ziele

Wer: Herr Müller
Wann: KW 17
Beschreibung: Vision im Kopf aber nichtdokumentiert
Meinung, dass der Mitarbeiter es nicht versteht
Mitarbeiter: Verstehen nicht worüber 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 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 BOESE
SYSTEMISCHE BERATUNG

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

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:

1. **„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.

2. **"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.

3. **„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-Psychodrama, 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

Inhaberin und Geschäftsführerin von
kunz & gut. Coaching & Training.

kunz & gut.



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.

Coaching & Training.

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

Dr. Dankwart Mattke

Psychodynamisch verstehen, systemisch denken, suggestiv-ressourcen-orientiert intervenieren

Nach 20jähriger Tätigkeit in der Leitung eines Krankenhauses und zuvor 11jähriger kassenärztlicher Tätigkeit betreibe ich jetzt eine Coachingpraxis im Einzel- und Gruppensetting mit Führungspersonal auf den verschiedensten Hierarchieebenen, vor allem des Gesundheits- und Bildungssystems sowie der Verwaltung und Wirtschaft. Ich berate Krankenhausleitungen und Vorstände strategisch, gesundheitspolitisch und bei der Konzeptentwicklung mit hohen Coachinganteilen.

Durch Lebenserfahrung und berufliche Seniorität habe ich in meiner aktuellen Coachpraxis die Freiheitsgrade eines Beraters, der nicht mehr um seine Existenzbasis kämpfen muss. Ich möchte offen, mit Interesse und Respekt, Menschen in beruflichen Schwellensituationen oder Krisen begegnen und sie entsprechend ihrer bzw. gemeinsam vereinbarter Ziele coachen. Entwicklung, Veränderung und Lösungswege sind überall dort zu finden, wo diese gewollt werden und durch eine qualifizierte professionelle Begleitung gefördert werden.

Anlass der Beratung

Sie fragen sich, was Sie brauchen: Gesundheitscoaching, Urlaub oder eine berufliche Standortbestimmung? Als langjährig tätiger Coach, Arzt und Karriereberater würde ich Ihnen gerne helfen bei Suchbewegungen nach Neuausrichtung, Richtungswechsel, Sinnfindung, nach nächsten Schritten in Karriere oder Lebensabschnitt.

Sie wollen

- eine Entscheidung treffen in Beruf, Studium oder in der Beziehung, heiraten oder sich fester binden, eine Familie gründen mit eventuellem Kinderwunsch?
- ein verbessertes Gleichgewicht zwischen Organisationswelt, Berufs- und Privatleben finden oder sich beruflich verändern?
- eine neue Aufgabe, Führungs- und Leitungsverantwortung übernehmen, wünschen einen Stellenwechsel oder möchten Rahmenbedingungen innerhalb Ihres Berufsfeldes ändern?
- sich selbstständig machen?

Ziel der Beratung

Die Entwicklung Ihres einzigartigen Profils. Wo und wie passen meine Erfahrungen, Neigungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten am besten und wo gar nicht?

Ablauf der Beratung

Vorgespräch:

Karriereberatung kann separat oder als Element im Coachingprozess sinnvoll sein - in beruflichen und / oder persönlichen Entscheidungssituationen zur Entwicklung neuer Perspektiven.

Um dies abzuklären, nehmen Sie gerne per Mail oder telefonisch Kontakt mit mir auf, um eventuell ein Vorgespräch zu vereinbaren. Dieses ist für Sie kostenlos, wenn ein Kontrakt geschlossen wird.

Themen:

- Feststellen des "Karriereankers" in einem halbstrukturierten Interview (nach Edgar H. Schein).
- Entdecken des roten Fadens in der Triade Ihrer Biografie, Ihrer Professionsentwicklung und Ihrer Entwicklung in Organisationen.
- Verborgene und schlummernde Wünsche, Talente und Ziele im Zusammenspiel der Kräfte in der Triade.
- Arbeit mit Visionen und Werten (z. B. Work-Life-Balance) bei der Planung der nächsten Schritte zur Realisierung der Beratungsergebnisse.
- Profilentwicklung

Zeitrahmen:

Drei Coaching-Einheiten von jeweils 3 Zeitstunden in ca. 4-wöchigem Abstand

Modell der Triadischen Beratung

In meiner aktuellen Coachingpraxis habe ich in den letzten Jahren an einem speziellen Angebot für Menschen in Entscheidungssituationen gearbeitet. Dies geschah in enger Kooperation mit Kornelia Rappe-Giesecke und ihrem Modell der Triadischen Karriereberatung, das sie

im Kontext ihrer Arbeit mit den "Karriereankern" von Edgar H. Schein sich entwickelte.

Das Modell der Triadischen Beratung beruht auf der Gleichwertigkeit und dem Zusammenspiel in Entscheidungssituation von persönlicher Biografie (Person), professioneller Ausrichtung und Entwicklung (Profession) sowie den Funktionen, die in Organisationen ausgeübt wurden oder angestrebt werden (Funktion).



Das Modell der Triadischen Karriereberatung

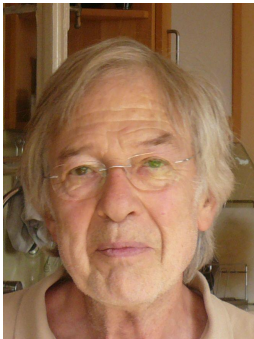
Bisher habe ich ca. 10 Karriereberatungen nach diesem Modell in 2012 durchgeführt. Momentan evaluiere ich die Ergebnisse über eine Befragung, wie der Stand hinsichtlich der individuellen Karriereschritte oder Lebensqualität und -ziele, wenn es mehr um persönliche Entscheidungsschritte ging.

Über einen besonders schönen Erfolg erhielt ich gerade in den letzten Tagen Feedback. Meine zweite Klientin erhielt die Berufung als Personalvorstand in einem EADS Tochterunternehmen mit ca. 3000 Mitarbeitern.

Dies ist bisher keineswegs repräsentativ, aber eine Ermutigung, mit dem Modell in 2013 - je nach den weiteren Ergebnissen auch darüber hinaus – weiterzuarbeiten.

Literatur:

Mattke, D., Schönberg, K. (2005). Das Verhältnis von Prozess- zu Expertenberatung in der Entwicklung von Organisationen. Abschlussarbeit, VW-Coaching und IHK Lüneburg, Wolfsburg, März 2005



Dr. med. Dankwart Mattke

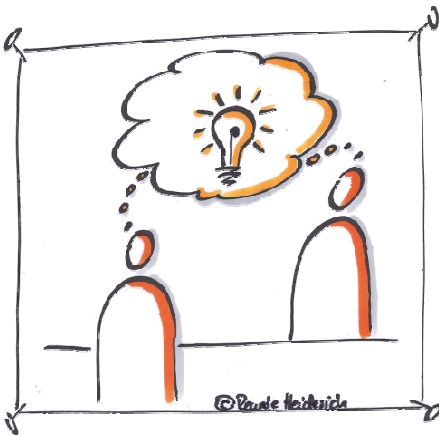
Beratungssozietät "Mattke, Strauß & Partner":
Supervision, Coaching, Training
Organisations- und Teamentwicklung
Josephinenstrasse 17
D-81479 München
T: 0049-89-72 779 247
F: 0049-89-72 779 248
mail: djmattke@live.de
web: www.djmattke.de

Renate Heiderich

Hinter die Kulissen schauen - Selbstreflexion und Selbstmanagement als Schlüssel zum Erfolg

Wir nehmen in unserem Leben unterschiedliche Rollen ein. Ziel ist es, Regisseur auf der eigenen Lebensbühne zu sein. Eine der wichtigsten Grundlagen dazu ist die ständige Selbstreflexion.

Was bringt Menschen und Unternehmen weiter? Was sind die Schlüsselfaktoren für persönlichen und beruflichen Erfolg? Welche Haltung und Skills braucht eine Führungskraft, um Führung zielgerichtet zu gestalten, Mitarbeiter zu involvieren und Ziele zu erreichen? Wie gehe ich mit einer Krise um? Wie performen Teams? Wie bleiben Mitarbeiter trotz hoher Anforderungen leistungsfähig und gesund?



Bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen aus dem Business-Kontext unterstütze ich Sie – das ist meine Expertise und Leidenschaft. Ich verstehe Business-Coaching als Reflexionspartnerschaft auf Augenhöhe. Sie erleben eine empathische, lösungsorientierte, motivierende und aktivzuhörende Sparringspartnerin. Und auch eine gesunde Portion „Challenging-Power“ und Humor – es darf im Coaching auch gerne mal gelacht werden.

Mit einem Perspektivenwechsel und dem bewussten „auf den Kopf stellen“ von Fakten haben Sie die Möglichkeit, das (vermeintlich) Alt-Bekannte einmal in ganz neuem Licht wahrzunehmen und zu beleuchten. Das Unbekannte als Chance zu entdecken. Und so sich selber, Mitarbeiter, Kollegen, Teams und Unternehmen in der komplexen Realität zu bewegen und zum Erfolg zu führen.

Und was haben Sie davon?

Als zertifizierter systemischer Business Coach und moderne Mental-Trainerin mit langjähriger Management- und Führungserfahrung ermutige und befähige ich meine Gesprächspartner, Entwicklungen und Situationen durch eine andere Brille zu betrachten.

Mein Coaching unterstützt dabei, den „Autopiloten“ einmal abzuschalten, neue Horizonte zu eröffnen und die eigenen Denk- und Handlungsmuster bewusst zu hinterfragen und zu verstehen. Die Wahrnehmung wird schärfer und die Selbstkenntnis ausgereifter.

Diese unterschiedlichen Sichtweisen versetzen Sie in die Lage, Alternativen zu identifizieren und neue Ziele zu definieren. Und die Ressourcen zu mobilisieren, die es braucht, um die Bewältigung der jeweiligen Situation oder Umsetzung der Ziele eigenverantwortlich zu gestalten und anzugehen. Das Handlungs-Repertoire wird facettenreicher und die Handlungs-Kompetenz reichhaltiger.

Wahrhaftiges Selbstbewusstsein im Sinne von sich-seiner-selbst-bewusst-sein ist das Ergebnis. So werden aus Führungskräften Führungspersönlichkeiten, aus Mitarbeitern Leistungsträger, aus Unsicherheit Entschlossenheit, aus Abteilungen Teams und aus Chancen Erfolge.

Wer ist Ihre Sparringpartnerin?

Ich arbeite seit mehreren Jahren als Coach für Führungskräfte, Unternehmer und Selbstständige und bin Expertin darin, die Tür zu finden, hinter der die passende Lösung steckt. Ich unterstütze Sie dabei, hinter die eigenen Kulissen zu schauen, sich besser kennenzulernen und das verborgene oder verschüttete Potenzial (neu) zu entdecken und nutzbar zu machen.

Mein Arbeitsmotto bringt es auf dem Punkt:

Problem talking creates problems. Solution talking creates solutions.

Wie läuft es ab?

Der strukturierte und zielorientierte Coaching-Prozess ist geprägt von intensivem Zuhören, 100%igem Fokus auf mein Gegenüber und offener Rückmeldung. Es geht nur um Sie!

Als Coach mit systemischer Ausbildung betrachte ich meine Gesprächspartner nicht isoliert, sondern auch immer das Umfeld und andere involvierte Personen „Wer hat noch Karten im Spiel?“, „Welche Konsequenzen hat das eigene Handeln?“ So erhalten Sie einen ganzheitlichen Zugang, um die Situation zu analysieren, Wechselwirkungen zu erkennen und Verhalten gezielt zu verändern.

Ich nutze dazu Fragen, Lernexperimente und Visualisierungen sowie Techniken aus dem modernen Mentaltraining, die befähigen, Blockaden zu identifizieren, zu überwinden und Umsetzungskompetenz zu steigern. Sie erleben immer eine transparente Methodik, professionelle Rückmeldung und ehrliches, kompe-

tes Feedback.

Coaching ist eine begrenzte Arbeitsbeziehung. **Am Anfang steht ein kostenloses und unverbindliches Orientierungs-/Kennenlerngespräch.** Denn wichtig für wirklich erfolgreiches Zusammenarbeiten ist, dass die "Chemie stimmt". Sie stehen im Mittelpunkt in diesem individuell gestalteten und unterstützenden Prozess. Je nach Zielsetzung erfolgt das Coaching ad hoc oder begleitend. Gerne halbtagesweise oder in größeren „Portionen“ von 2-3 Stunden. Und immer mit dem Ziel, mich so schnell wie möglich überflüssig zu machen.

An wen richtet sich mein Coaching?

- Manager und Führungskräfte, die ihre Rolle oder Funktion mit Persönlichkeit, Authentizität und Überzeugungskraft ausfüllen möchten
- Manager, Führungskräfte und Unternehmer, die ihr Profil aktiv schärfen wollen
- Unternehmen, die das Potenzial und die Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter weiter entfalten und die gesunde Leistungsfähigkeit erhalten möchten
- Menschen, die selbstbestimmt ihr Leben gestalten möchten und Veränderung oder neue Horizonte anstreben
- Menschen, die in Entscheidungsprozessen und persönlichen Veränderungsphasen kompetentes und ehrliches Sparring suchen
- Personen mit Managementaufgaben, die ihre berufliche Situation verbessern und sich weiter qualifizieren möchten

Welche Themenfelder passen zu mir?

- Personal Branding** - Erfolg durch persönliches Profil (die Marke ICH)
- Uniquability** - Management von Stärken und Talenten für inside-out Karriereplanung
- Führung/Leadership** - Rolle, Persönlichkeit und Führungsverhalten gestalten
- Konflikt-Coaching** - Konfliktfähigkeit ausbauen und Konflikte bewältigen
- Erfolgsdenken / Business-Mentaltraining:** Erfolg beginnt im Kopf
- Stress-Management / Fit for Performance** - Gesunde Leistungsfähigkeit erhalten
- Jonglieren lernen** - Energie und mehr für das Gehirn

- **Workshop-Design und Moderation** - Zeit und Kompetenzen qualifiziert nutzen

Welche Qualifikationen habe ich?

- Zertifizierter Coach (dvct)
- Zertifizierter Business Coach (SBC)
- Zertifizierte Trainerin für Modernes Mental-Training (nach Dr. **lene** Glöckner - Entspannungsakademie®)
- Zertifizierte REHORULI®-Trainerin - Jonglieren lernen mit Erfolgsgarantie
- Fortbildung im Bereich psychologisches Enneagramm
- Mehrere Jahre Erfahrung im Bereich Management und Führung in internationalen Konzernen
- Diplom-Kauffrau

In welchen Sprachen arbeite ich?

Deutsch und Englisch



Renate Heiderich
SHIFT-THINKING
Personal Branding, Coaching, Beratung
Andreas-Hofer-Straße 28
81547 München
Tel: 089 – 64 94 79 36
eMail: rh@shift-thinking.de
Website: www.shift-thinking.de

Karin Wenus

Die beste Prognose für die Zukunft ist, sie selbst zu gestalten

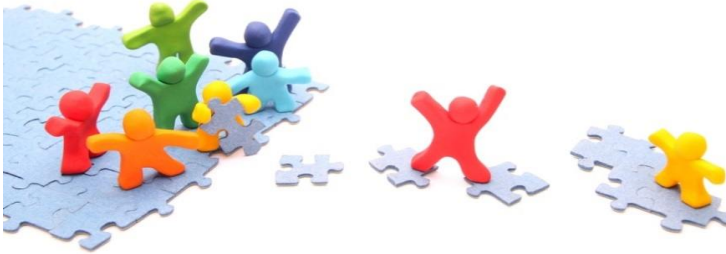
Menschen, die sich entscheiden, Coaching in Anspruch zu nehmen, stehen meist vor Fragestellungen, die sie schon länger bewegen, für die sie aber noch keinen passenden Lösungsweg gefunden haben. Manchmal werden sie auch von ihrer Führungskraft oder dem Personalbereich geschickt, um sich auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten.



Eines haben diese Menschen gemeinsam: Sie wollen definitiv eine Lösung für ihr Anliegen finden und sind dahingehend vielleicht schon sehr aktiv. Trotzdem gelingt es ihnen noch nicht, den Durchbruch zu erzielen. Das liegt oft daran, dass es nicht klappt aus bisherigen, durchaus bewährten Denkmustern auszubrechen, um Ideen für neue und ungewohnte Handlungsweisen zu entwickeln, die die

spezielle Situation erfordert. Immer dann erweist es sich als geschickt, Impulse von außen zu nutzen, um die Fragen rund um das Anliegen neu zu sortieren und zugleich die Wirksamkeit der eigenen Handlungs- und Verhaltensmuster zu hinterfragen. Ziel dabei ist es, neue Perspektiven einzunehmen und daraus geeignete Vorgehens- und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Als Coach unterstütze ich meine Klienten, ihr ungelöstes Thema anzupacken. Ich ermutige sie, die vertrauten Muster zu verlassen. Effizient und zielsicher erarbeiten wir gemeinsam geeignete Handlungsoptionen und somit Lösungen für ihre individuellen Anliegen.



Welche besonderen Methoden wende ich dabei an?

Selbstverständlich verfüge ich über einen vielfältigen Werkzeugkoffer, um auf die individuellen Anliegen und unterschiedlichen Persönlichkeiten meiner Klienten entsprechend eingehen zu können. Denn nicht jedes Problem ist ein Nagel und kann mit einem Hammer gelöst werden. Mir sind sowohl die Methoden der Transaktionsanalyse sowie systemische Interventions- und Fragetechniken vertraut. Weiterhin arbeite ich gerne mit Methoden zur Selbstreflexion und Ressourcenanalyse. All diese Tools sind sehr hilfreich, um effizienter an die Kernthemen zu gelangen. Nur: Macht mich die Anwendung von vielen unterschiedlichen Methoden und Modellen zu einem guten Coach? Meine Erfahrung zeigt, dass die Basis für ein gelungenes Coaching die vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient bzw. Klientin ist. Erfolgreich wird die Arbeitsbeziehung dann, wenn es mir als Coach gelingt, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen und stimmige Interventionen zu setzen.

Was zeichnet mich dabei aus? Was können Sie von mir erwarten?

Meine Coachings sind praxisnah und handlungsorientiert. Als Klient bzw. Klientin bekommen Sie meine uneingeschränkte Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Mit Abschluss des Coachings haben Sie einen Weg beschritten, Ihr Anliegen zu bearbeiten und zu lösen. Sie haben ein klares Bild vor Augen, wie Sie mit Ihrem Thema zukünftig erfolgreich umgehen. Als Mensch würde ich mich als pragmatisch, offen, empathisch und humorvoll bezeichnen. Ich widme mich meinen Klienten mit großem Elan, einer Portion Neugier und viel Spaß.

Meine Zielgruppen sind Fach- und Führungskräfte, die Fragestellungen im beruflichen Kontext bearbeiten möchten. Die Schwerpunkte der Themenstellungen sind in den Bereichen Führung, Veränderung, Karriere, Persönlichkeit und Team zu finden.

Weiterführende Informationen erhalten Sie auf meiner Homepage – oder Sie rufen mich an und sprechen mit mir persönlich. Ich freue mich auf Sie!

WE`N`US
BUSINESS PERFORMANCE



Karin Wenus
Kirchstr. 4 d
82054 Sauerlach bei München

Tel.: 08104 / 254 209
Fax: 08104 / 254 209
Mobil: 0176 / 649 44 560
Email: info@karin-wenus.de
Internet: www.karin-wenus.de



Alexandra Engel

Junge Menschen brauchen Orientierung!

Ermöglichen Sie Ihren Nachwuchskräften den besten Start ins Berufsleben!

1. Einleitung

Erwarten Sie von Ihren jungen Mitarbeitern ordentliches Verhalten und engagierte Mitarbeit? Sie wollen Mitarbeiter, die ehrlich, verantwortungsvoll, vertrauenswürdig und motiviert sind, Menschen, die zum Unternehmenserfolg beitragen? Sie überlegen, wie Sie Ihre Nachwuchskräfte nachhaltig an Ihr Unternehmen binden können?

Damit Ihnen dies gelingt, ist es hilfreich, sich mit der Lebenssituation Ihrer Auszubildenden und jungen Fachkräfte einmal näher zu befassen.

2. Aktuelle Probleme junger Menschen

Nach Recherchen des Bundesamtes für Statistik ist die Situation wie folgt:

- bereits 19% der unter 20-Jährigen in Berufsausbildung sind verschuldet
- Hauptauslöser der Überschuldung ist die unwirtschaftliche Haushaltsführung
- jeder Dritte hat zwischen 5 und 9 Gläubiger und teilweise bis zu 10.000€ Schulden
- die Hauptgläubiger dieser Gruppe sind Banken mit Raten- und Dispokrediten sowie Telefongesellschaften

3. Ursachen

Bei den Ursachen unterscheidet man hauptsächlich drei Gruppen:

- selbst zu verantwortende Ursachen, wie zum Beispiel das Konsumverhalten
- strukturelle Ursachen wie Arbeitslosigkeit
- schicksalhafte Ursachen wie Krankheit

Hinzu kommen Rahmenbedingungen wie

- mangelnde Finanzerziehung im Elternhaus oder der Schule
- 0%-Finanzierungsangebote, Konsumreize, Gruppenzwänge sowie
- Übergang in das Erwachsenenleben

Diese Ursachen führen zu einem erschwerten Umgang mit dem ersten Gehalt!

4. Maßnahmen, Chancen

Zunächst können Sie solche Probleme bei Ihren Mitarbeitern durch Konzentrationsschwierigkeiten, höhere Fehlerquoten, Leistungsabfall, Verletzungen, höhere Gereiztheit oder Niedergeschlagenheit feststellen. Schwierigkeiten wie Gehaltspfändung, Kontosperrung sowie gesundheitliche Probleme und eine höhere Ausfallquote sind die Folgen.

Handeln Sie proaktiv! Es gibt gute Chancen, Ihre jungen Mitarbeiter präventiv im Umgang mit Geld zu unterstützen!

Als Bankfachwirtin, ausgebildeter Businesscoach und Trainerin, realisiere ich fachlich wie didaktisch moderne und vor allem praxisnahe Coachings und Seminare für junge Menschen.

Ich biete Ihnen als Unternehmen die Möglichkeit, ihre künftigen Know-how-Träger auf die finanziellen Herausforderungen gut vorzubereiten. Mein Seminar wurde sogar vom bayerischen Ministerium für Verbraucherschutz geprüft und 2013 mit dem Siegel geprüftes Angebot ausgezeichnet!

Schaffen Sie einen praktischen und sofort realisierbaren Mehrwert für Ihre Starter, von dem auch Ihr Unternehmen profitiert. Mitarbeiter, die auch über die fachliche Seite hinaus von ihrem Arbeitgeber gefördert werden, sind erwiesenermaßen deutlich zufriedener. .

5. Meine Methode

Als Coach agiere ich weniger als Ratgeber, sondern mehr als Ideengenerator für die Jugendlichen. Durch gezielte Übungen entstehen neue Ideen, Sichtweisen und Erkenntnisse.

Aufbauend auf dem fachlichen Teil des Seminars, in dem zunächst Themen wie Dispo-falle, Kreditkosten, Schufa, Handyschulden etc.

rational betrachtet werden, folgen drei aufeinander abgestimmte Methoden, bei denen sich Ihre Auszubildenden kreativ in das Thema Verschuldung einarbeiten. Hier ein kleiner Ausschnitt der bewährten Methoden:

Schritt 1: Sag es durch eine Geschichte!

Geschichten von betroffenen Jugendlichen werden eingebaut, um es den Teilnehmern zu ermöglichen, sich in den Geschichten wiederzuerkennen. Der Teilnehmer sucht sich ganz unterschiedlich heraus, was er jeweils aus der Geschichte heraushören will.

Nutzen und Wirkung:

- dadurch kann man anfängliche Hemmungen leicht abbauen
- die Geschichte können sich die Teilnehmer jederzeit wieder ins Gedächtnis rufen
- die Teilnehmer können leichter eigene Lösungsmöglichkeiten erdenken, da es ja nicht sie persönlich betrifft, sondern nur eine Geschichte ist
- die Kreativität der Gruppe wird hierdurch enorm angeregt

Schritt 2: Perspektiventausch!

Im nächsten Schritt werden die ersten Ideen und Gedanken der Teilnehmer zum Thema festgehalten und anschließend die Sichtweisen gewechselt, sprich die Rolle des anders Denkenden übernommen. Wer in eine bestimmte Richtung argumentiert hat, darf jetzt mal für die Gegenseite argumentieren.

Nutzen und Wirkung:

- jeder Teilnehmer bekommt die Möglichkeit, Alternativen für die Herangehensweise zu finden
- dies ist eine kreative Methode um möglichst unterschiedliche Lösungsansätze herauszuarbeiten

Schritt 3: Zukunftsszenario!

Zum Abschluss geht es bei dieser Methode darum, sich mögliche Zukunftsszenarien als gegeben vorzustellen und mit den bisher herausgearbeiteten Lösungsansätzen aus Schritt 1 und 2 zu bearbeiten. Ziel

ist es, einen eigenen Maßnahmenplan zu generieren, um die eigene Verschuldung und die Schuldenspirale zu vermeiden.

Nutzen und Wirkung:

- es werden gezielte Fragen zu dem warum oder wie eine Situation entstanden ist, reflektiert
- wenn-dann-Effekte werden gedanklich durchbrochen und neu gedacht
- über Misserfolge, deren Ursprünge und Gegenmaßnahmen wird diskutiert
- eine Übung, bei der es Klick macht

6. Zielgruppen:

Zu meiner Zielgruppe zähle ich:

- Unternehmen, die die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter stärken möchten
- Unternehmen, die über die üblichen Schulungsinhalte hinaus etwas bieten möchten
- Unternehmen, die persönliche Förderung als Bindungsinstrument verstehen
- junge Mitarbeiter, Auszubildende, Studenten, junge Fachkräfte

Mein Seminar wurde vom bayerischen Ministerium für Verbraucherschutz 2013 zertifiziert, und alle Teilnehmer erhalten im Anschluss an das Seminar von mir ein Zertifikat!

7. Zu meiner Person:

Profil:

Schnelle gemeinsame Ebene mit meinen Klienten, humorvoll, Improvisationstalent, offen

Meine Coaching-Schwerpunkte:

Coaching und Training in Sachen Finanzen für junge Menschen
Bewerbungstrainings, Potenzialentwicklung
Schlüsselqualifikationen
Coaching-Instrumente in der Führung
Konfliktmanagement

Ausbildung:

Studierte Bankfachwirtin, ausgebildet als Businesscoach und Trainerin, zertifiziert durch das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz

8. Referenzen

Unternehmen aus der Industrie, Handwerk, Weiterbildungsträger – gerne auf Anfrage



Kontakt:

Alexandra Engel

Postfach 11 02

82058 Neuried

Home: www.finanzabzeichen.de

Mail: ae@alexandra-engel.de

Tel.: 0151-46762077



Ursula Maria Lang

**"Berufungcoaching & Berufsberatung nach
Ursula Maria Lang[®]"**

**Von der Selbstreflexion seiner Talente und Ressourcen zum
authentischen beruflichen Erfolg**

Coaching nach der Definition in Wikipedia bedeutet „Trainings- und Beratungskonzepte zur Entwicklung und Umsetzung persönlicher oder beruflicher Ziele und der dazu notwendigen Kompetenzen.“ Darauf basierend ist die von mir 2002 entwickelte und inzwischen mehrfach international ausgezeichnete Methode wie folgt zu beschreiben:

Ein intensiver, persönlicher Prozess tiefgehender Selbstreflexion

- * der eigenen persönlichen und beruflichen Ziele
- * der ureigenen inneren Motivation, die hinter den eigenen Zielen steckt
- * der bewussten Wahrnehmung und nachhaltigen „Inwertsetzung“ der eigenen Ressourcen
- * (inkl. Training der eigenen Stärken, Talente und Kompetenzen der daraus entwickelten authentischen, erfolgsorientierten Berufung
- * sowie der ressourcen-orientierten und nachhaltigen Umsetzungsberatung

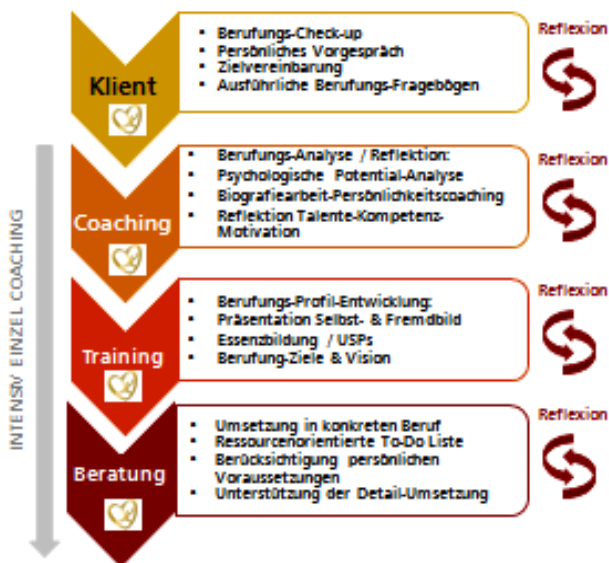
Ein Coaching-Prozess nach dem klassischen C O A C H – Modell
(Contact – Orientation – Analyse – Change – Harbour)



BERUFUNGSBERATUNG
NACH URSULA MARIA LANG

Der Beratungsablauf

Berufungsberatung nach Ursula Maria Lang®



ERGEBNIS: Die BERUFUNG
ERFOLG und Sinnaufgabe mit seinen TALENTEN, STÄRKEN
und werteorientierten KERN-MOTIVATION

©: Durchführbar ausschließlich von zertifizierten und lizenzierten Berufsberatern nach Ursula Maria Lang®, die eine jährliche Up-Grade-Zertifizierung erhalten

www.berufungsberatung.com
www.ursula-maria-lang.com

4

Werte-, Talente und Ressourcenorientiertes Coaching Training –
Beratung

In den 11 Jahren Berufsberatung fasziniert mich immer noch am meisten, dass innerhalb von 2 Tagen jeder Klient selber an seine eigenen Ressourcen herankommt, diese erstmalig in Gänze sowie differenziert wahrnimmt und als seine eigenen Stärken wertschätzt. Als Qualitätsmerkmal eines guten Coachings gilt die Klientenzentrierung; in unserer Methode steht die Selbstwertschätzung des Klienten, seiner Kompetenzen, auch der außergewöhnlichen Talente im Mittelpunkt. Denn nur daraus ergeben sich die Selbst-Identifikation, d.h. die Chance, seine Stärken auch nachhaltig einsetzen zu können, in seiner späteren Berufung auch effektiv verfügbar zu haben. Wer das macht, was er am besten kann, was ihm Spaß macht, ist dauerhaft motiviert, sieht einen Sinn in dem was er tut und engagiert sich in seinem Beruf.

Nachhaltiges Berufscoaching für Unternehmen und Privatpersonen

Unsere Klienten sind daher nicht nur Privatpersonen, die sich beruflich verwirklichen wollen, sich nach einer Krise neu orientieren wollen oder einfach etwas tun wollen, was ihnen sinn- und wertvoll erscheint. Es kommen auch immer mehr Unternehmen zu uns, die ihre Mitarbeiter qualifizieren wollen, durch das Berufscoaching effektiv an ihre Stärken heranzukommen und diese dann motiviert im Unternehmen einzusetzen.



BERUFUNGSBERATUNG
URSULA MARIA LANG



Zielgruppen der Berufsberatung

nach Ursula Maria Lang®

Menschen von 17–70, die mit ihren Talenten erfolgreich sein wollen

Schüler und Studenten: Optimale Studien- und Berufswahl

Berufs-Neuorientierung: Der Beruf, der zu mir passt

Menschen im letzten Lebensdrittel: Sinnaufgabe im Alter

Existenzgründung: Die authentische Geschäftsidee

In-, Out-, Change-Placement:

Der optimal motivierte Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz

Unternehmen: Leitbildentwicklung - Firmenphilosophie

Unternehmens-Nachfolge: Weiterführung aus Leidenschaft

www.berufsberatung.com
www.ursula-maria-lang.com

16

Marktpionierin und Expertin für Berufung Mehrfach international ausgezeichnet

So habe ich mich sehr gefreut, als ich nach 10 Jahren Pionierarbeit 2002 als Keynote-Speakerin und Expertin für Berufung auf den MyWay-Wirtschaftskongress nach Graz geladen wurde und 2013 zum Entrepreneurship-Summit an die Freie Universität Berlin. Und 2012 und 2013 in Folge den Innovationspreis IT Mittelstand „Best of Human Resources“ erhielt, parallel zu unserer TÜV-Zertifizierung. 2013-14 nehmen wir nun an der QER-Studie der Universität Heidelberg für pro-

fessionelle Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung teil.

Unsere Methode ist wissenschaftlich fundiert und wird ständig weiterentwickelt:

<http://berufungsberatung.com/referenzen/wissenschaftliche-expertise/>

Kompetenz-Netzwerk Berufsberater/innen in D- A-CH

Seit 2009 bilde ich Berufsberater/innen nach Ursula Maria Lang[®] aus. Coachs und Berater/innen mit entsprechender Primärkompetenz und eigenen Kompetenzschwerpunkten, um zielgruppen-affin beraten zu können. Es ist meine eigene Berufung, dass immer mehr Menschen ihre Berufung leben und das Potenzial ihrer Talente und Motivation in unsere Gesellschaft einbringen.

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt

Schauen wir uns Menschen an, die etwas gefunden haben, was sie tief innerlich erfüllt, was sie antreibt, etwas zu bewegen, dann wundern wir uns oft über die erstaunlichen Kräfte, die solche Menschen aufbringen können. Denn insgeheim wünscht sich jeder, etwas Wertvolles und Sinnvolles in seinem Leben zu tun, etwas zu bewegen, zu verändern, zu erreichen. Leider leben viele Menschen nicht das, was sie erfüllt, was ihnen leicht fällt. Stattdessen stehen sie beruflich unter Druck, machen „Dienst nach Vorschrift“ oder haben innerlich bereits gekündigt, wie jüngst die Gallup-Studie herausfand. Am Ende stehen oft Burn-out-Symptome. Doch der Mensch möchte etwas zu ihm Passendes tun, sich entfalten, kreativ sein. Seine Persönlichkeit in einer beruflichen Tätigkeit einsetzen, die ihm entspricht.

Berufung ist die Motivation etwas Sinn- und Wertvolles zu tun.

„Denn findet der Mensch etwas, das er gut kann, was ihm Freude macht, womit er etwas Sinnvolles tun kann, so entwickelt er plötzlich innere Kräfte, Kreativität und Einsatzwillen.

Solche Menschen haben wieder die Motivation morgens aufzustehen, entwickeln eine neue Energie, die sie sich kurz davor noch nicht hätte vorstellen können.

Das schönste berufliche Gefühl ist es, Anderen etwas Wertvolles geben

zu können, und das macht glücklich. Das entspricht der eigenen Berufung. Das ist der Sinn, das Ziel und die Berufung aller Berufsberater/innen nach Ursula Maria Lang®.

Dafür engagiere ich mich mit aus ganzem Herzen. Dafür stehe ich mit meinem Namen.



Ursula Maria Lang, Magister der Kommunikation, geboren 1966 in Düsseldorf, ist Expertin zum Thema „Berufung“, Ausbilderin, Beraterin & Coach, Seminarleiterin, Autorin, freie Journalistin und Keynote-Speakerin. Sie entwickelte die nach ihr benannte mehrfach ausgezeichnete Coaching-Methode „Berufsberatung nach Ursula Maria Lang®“.

Berufsberatung nach Ursula Maria Lang®

Villa Rosa – Schönbichlstrasse 27

D - 82211 Herrsching am Ammersee

Tel. 0049+0852+396 10 70 / Fax. 0852+396 10 71 /
info@berufsberatung.com / www.berufsberatung.com

® Registered Trademark 008 505 321



Berufsberatung nach Ursula Maria Lang®

www.berufsberatung.com

www.ursula-maria-lang.com

Christa Mesnaric

Methoden aus der Coachingpraxis

- **Meine Lebensbereiche**
- **7 Schritte zum Ziel**
- **Kraft des Gegenteils**

Seit 15 Jahren habe ich das Glück mit unterschiedlichsten Menschen und Themen im Coaching zu arbeiten. Einige Methoden kommen dabei häufiger zum Einsatz, weil sie sich bewährt haben und besonders wirkungsvoll sind. Dazu gehören die folgenden drei Ansätze bzw. Interventionen.

Methode

Meine Lebensbereiche

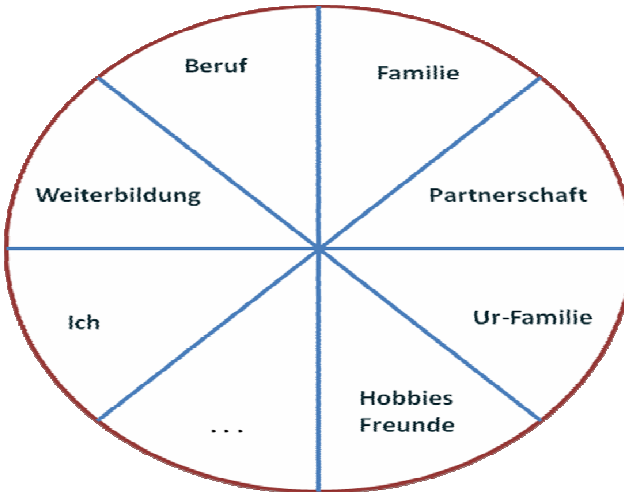


Abbildung 1: Meine Lebensbereiche © Christa Mesnaric

Die Methode *Meine Lebensbereiche* lässt sich sehr vielseitig einsetzen. Für folgende Anliegen ist sie besonders gut geeignet:

- **Lebens-Ordnung**
Um eine ausgeglichene, stimmige Lebens-Ordnung zu erhalten oder zu erreichen, ist es hilfreich, alle Bereiche des Lebens strukturiert zu betrachten.

- **Ursachen für Störungen und Blockaden herausfinden**
Treten in einem Lebensbereich, z. B. im Lebensbereich Beruf, Störungen oder Blockaden auf, so liegt die Ursache dafür häufig in einem anderen Lebensbereich.
- **Karriere- und Lebensplanung**
Wer in einem Lebensbereich erfolgreicher sein möchte, kann dies dadurch unterstützen, auch in den anderen Lebensbereichen seine Ziele zu kennen und anzustreben.

Beispiel aus der Coachingpraxis:

Rüdiger klagt, dass seine Anerkennung im Unternehmen abgenommen habe und seine Arbeitsergebnisse und deren Präsentationen vor der Geschäftsführung abgewertet werden, obwohl er den Arbeitsauftrag exakt erfüllt hat. Im Coaching stellte sich als Ursache der Störung heraus, dass seine Mutter aus völlig verständlichem Grund (Krankheit eines Familienangehörigen) immer wieder in das Leben von Rüdiger eingreift und auf dessen Zeitplanung Einfluss nimmt. Diese unstimmige Situation der Fremdbestimmung im Lebensbereich *Ursprungs-Familie* führte über die energetisch-psychologische Ebene zu einer Blockade der Selbstbestimmungskraft und zur Einladung an die KollegInnen zur Abwertung und zum *Nicht ernst genommen werden*.

Vorgehensweise

1. Erstellen Sie gemeinsam mit dem Coachingnehmer die relevanten Lebensbereiche.
2. Falls Sie Ursachen für Blockaden suchen: Bitten Sie den Coachingnehmer in jeden Lebensbereich vorhandene oder gefühlte Blockaden und Hemmschuhe einzutragen. Hilfsfragen: „Wo hakt es gerade?“, „In welchem Bereich läuft es unrund?“, „In welchen Bereichen erleben Sie gerade Balance, wo gibt es unterstützende Kraftquellen?“, „Wo wünschen Sie sich eine Veränderung?“
3. Lassen Sie den Coachingnehmer pro Lebensbereich 3 Ziele definieren und in ein vorbereitetes Arbeitsblatt eintragen (abrufbar unter info@michlgroup.de, Stichwort *Arbeitsblatt Lebensbereiche*).
4. Nun gewichtet der Klient die Ziele und wählt drei Ziele aus, die eine vermutete große Hebelwirkung haben. Mit der Methode **7 Schritte zum Ziel** (siehe unten) kann jetzt ein

Ziel nach dem anderen zur Umsetzung gebracht werden.
Auch viele andere Methoden können hier anschließen.

Methoden

7 Schritte zum Ziel

Die meisten Menschen scheitern auf dem Weg zum erfüllten Wunsch daran, dass sie sich nicht entscheiden. Sie sagen „Ich würde gerne ein Haus besitzen, aber ich weiß nicht, wie ich je an das benötigte Geld kommen soll“, und deshalb treffen sie keine klare Entscheidung für dieses Ziel, wie „Ich habe zwar keine Ahnung, wie es gehen kann, aber ich entscheide mich hier und jetzt dafür ein Haus zu bekommen“. Erst die Entscheidung öffnet die Türen für die Durchführung. Mit folgenden Schritten gelingt die Zielerreichung leichter. Teile des Prozesses können vom Coachingnehmer auch als „Hausaufgabe“ durchgeführt werden.

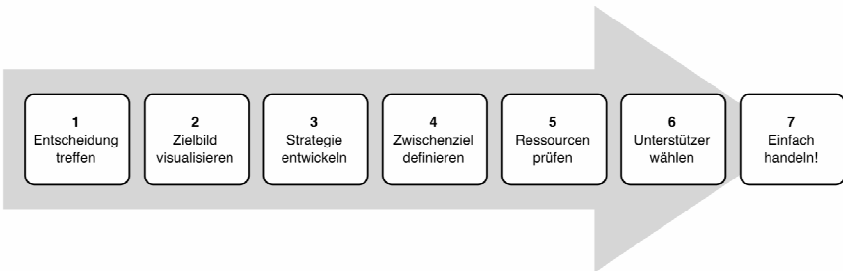


Abbildung 2: 7 Schritte zum Ziel © Christa Mesnaric

Vorbereitung: Idee, Impuls, Inspiration wahrnehmen und Wunsch formulieren

- Welche Idee möchte verwirklicht werden? Welche Impulse klopfen an? Welche Inspiration kehrt immer wieder?
- Welche Aufgabe wird von außen an mich gestellt?

1 Entscheidung treffen

- Wie lautet meine Entscheidung?
Ich will _____
Ich werde _____

2 Zielbild visualisieren

- Wie sieht es aus, wenn das Ziel erreicht ist?
- Möglichst genau, farbig und mit Gefühlen beschreiben lassen.
- Das Zukunftsbild ausführlich schildern lassen (am besten diese Vorgehensweise 6 Tage wiederholen).

3 Strategie entwickeln

- Wie kann man grundsätzlich dieses Ziel erreichen?
- Mindestens 5 verschiedene Möglichkeiten sammeln.
- Wie würde jemand, der ganz anders gestrickt ist, das Ziel erreichen?
- Was wäre die komplizierteste Variante?
- Was wäre die einfachste Variante?
- Was müsste man tun, um auf jeden Fall zu verhindern, dass das Ziel erreicht wird (180 Grad-Methode)?

4 Zwischenziele festlegen

- Vom Zielbild ausgehen und fragen: was muss vorher erreicht sein, damit dieses Zielbild erreicht wird?
- Immer tiefer fragen: Was muss vorher erreicht sein, damit dieses Ziel erreicht wird?
- Immer wieder dieselbe Frage stellen, bis man alle Zwischenziele erkannt hat.

5 Ressourcen prüfen

- Welche Fähigkeiten brauchen die einzelnen Schritte zu den Zwischenzielen? Bei jedem Schritt die benötigten Fähigkeiten sammeln und auf eine große Liste schreiben.
- Welche materiellen Ressourcen brauchen die einzelnen Schritte? Bei jedem Schritt die benötigten

Materialien sammeln und auf eine große Liste schreiben.

6 Unterstützer wählen

- Was davon habe ich bereits, was muss ich noch beschaffen?
- Wer hat ein Interesse, mich dabei zu unterstützen?
- Wer hat benötigte Ressourcen und kann sie mir zur Verfügung stellen?
- Wer hat ein Motiv, mein Vorhaben zu behindern? Wie kann die Behinderung in Unterstützung gewandelt werden?

7

einfachhandeln!

- Was würde ich tun, wenn ich einfach sofort „drauflos handeln“ würde?
 - Was kann mich zurückhalten, welche Grundmuster des „Nicht-handelns“ kenne ich an mir?
 - Ich handle jetzt so:
-

Arbeitsblatt **7 Schritte zum Ziel** abrufbar unter info@michlgroup.de, Stichwort *Arbeitsblatt 7 Schritte zum Ziel*).

Wenn wir uns im Coaching-Prozess auf der Ebene des Handelns befinden, kann die Methode *Kraft des Gegenteils* helfen, leicht und schnell neues Verhalten zu integrieren.

Methode

Kraft des Gegenteils

Änderungen auf der Verhaltensebene herbeiführen, indem man den Verhaltensmuskel dehnt

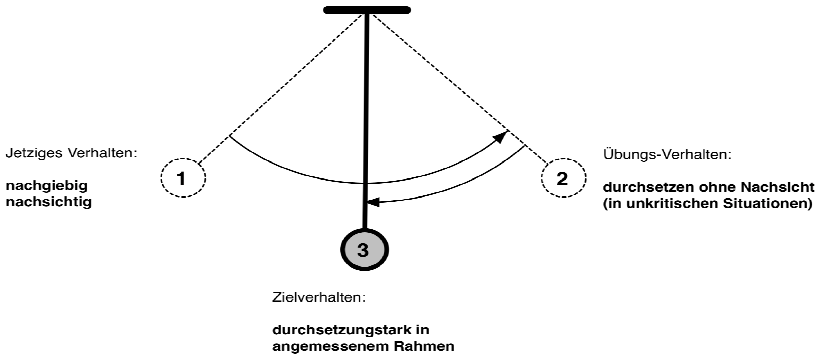


Abbildung 3: Kraft des Gegenteils, Pendel zum Dehnen des Verhaltensmuskels © Christa Mesnaric

1. = Verhaltensmuskel „überdehnen“, das Pendel vom jetzigen Verhalten absichtlich durch Übungen „ins Gegenteil ziehen“
2. = Pendel wieder loslassen, so dass es zurückschwingt
3. = Nach mehreren Aktionen kann es in der gewünschten Mitte zur Ruhe kommen

Ziel von Coaching ist es u. a., eine Verhaltensänderung zu bewirken. Das ist deshalb so schwer, weil unser jetziges Verhalten lange eingeübt und zur Routine geworden ist. Verhalten ist wie ein Muskel, der nur bestimmte Bewegungen trainiert hat und dessen Sehnen verkürzt sind. Wie kann man solch eingefahrene Verhaltenspfade verlassen, um sich auf neue, bisher unbekannte Art zu verhalten, die uns wacklig macht, unroutiniert erscheinen lässt und dadurch verletzlich oder angreifbar macht? Die Lösung: Das neue Verhalten muss in gefahrlosen Situationen eingeübt werden, bevor es in der „Ernstsituation“ im Arbeitsalltag sicher verwendet werden kann. Der Verhaltensmuskel wird dabei gedehnt bis zu einer

Stellung die unbequem ist, um anschließend in der gewünschten Stellung bequem gehalten werden zu können.

Dazu eignen sich Aufgaben, die im privaten Alltag erledigt werden, in einem Umfeld, das unkritisch reagiert, wenn das Neue noch nicht reibungslos klappt.

Beispiel aus der Coachingpraxis:

Claudia, eine junge Führungskraft, kommt ins Coaching mit dem Ziel durchsetzungsstärker zu werden, sich knapp und klar auszudrücken und zwar so, dass die Mitarbeiter ohne Diskussion das Gesagte aufnehmen und umsetzen. Das aktuelle Verhalten ist sehr empathisch, im Normalfall ist das auch erwünscht, aber in Situationen, in denen schnell gehandelt werden muss, ist die extreme Rücksichtnahme zeitraubend und ressourcenbindend. Folgendes Vorgehen führte zum Erfolg:

1. Hinterfragen des Handlungsmusters (Warum ist der Handlungsmuskel verkürzt?) Wir stellen als Hintergrund des Verhaltens fest: Claudia ist das Wohlergehen des Anderen sehr wichtig, sie mag nicht gerne gegen andere bestimmen, weil sie dadurch zu sehr in den Vordergrund gerät und sichtbar und angreifbar wird. Sie hat Angst, als rigoros und rücksichtslos zu gelten.
2. Claudia kann den Verhaltensmuskel dehnen und bekommt folgende Gegenteil-Aufgaben:
 - **Nächster Einkauf beim Bäcker:** Gehen Sie schnurstracks an der Schlange der Wartenden vorbei, drehen Sie sich vorne angekommen zu den Wartenden um, und sagen Sie mit strahlendem Lächeln: Ich habe es sehr eilig, bitte darf ich vor. Dann drehen Sie sich zum Tresen und wenden Sie sich der Verkäuferin zu.
 - **Gehen auf der Straße:** Ihnen kommen Menschen entgegen. Bestimmen Sie mental, dass die Entgegenkommenen automatisch weichen und Sie Ihren Gang gerade und dynamisch weiterführen können. Es kommt nicht in Frage, dass Sie zur Seite ausweichen, bestimmen Sie innerlich, dass die entgegenkommende Person ausweicht.

3. Erst wenn es Claudia möglich ist, das Pendel weit genug ins Gegenteil zu ziehen, kann es beim Loslassen in die gewünschte Mittelstellung zurückschwingen. Die Übungen im privaten Alltag bringen Sicherheit im neuen Verhalten, bevor es im beruflichen Alltag angewendet wird.

Diese Methode lässt sich auch beim entgegengesetzten Thema anwenden: Marc, seit 20 Jahren Führungskraft, bekam von der Geschäftsführung die Aufforderung, einen weicheren Führungsstil zu erarbeiten. Er würde seine Mitarbeiter - getrieben von großem Ehrgeiz - „mit der Peitsche vor sich hertreiben“. Damit kam er zu mir ins Coaching. Sie können sich vorstellen, wie erfreut seine Frau, seine Kinder, sein privates Umfeld waren, als er die Gegenteils-Übungen machte und seinen Verhaltensmuskel auf nachsichtig, liebevoll, zuvorkommend, die eigenen Bedürfnisse hintanstellend usw. dehnte.

Tipp: Gegebenenfalls das Umfeld informieren: Ich werde in den nächsten 6 Wochen ein verändertes Verhalten zeigen. Wundert euch nicht, danach bin ich wieder fast wie früher.



Christa Mesnaric ist Inhaberin der Unternehmensberatung Michl Group. Seit über 20 Jahren trainiert und berät sie in Organisationen in den Bereichen Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung. Seit mehr als 15 Jahren entwickelt sie als Coach Führungskräfte und Mitarbeiter. Am Herzen liegen ihr besonders die Themen *Moderne Führung, Teams effektiv machen, Höhere Leistung durch intrinsische Motivation*. In der Michl Group Akademie bildet sie mit einem

erfahrenen Team **Geprüfte Business Trainer** und **Geprüfte Business Coaches** aus. Beide Ausbildungen sind vom Berufsverband BDVT e. V. zertifiziert. Ihre zusätzlichen Expertisen sind: Accelerated Learning, Action Learning, Generation Y, Morphic Field Reading. Bereits zweimal erhielt sie die Auszeichnung „Internationaler Deutscher Trainings-Preis in Gold“.

Kontakt:



Michl Group

Die Unternehmensberatung mit Akademie

Christa Mesnaric München und Hannover

Telefon 08141 53 72 535

info@michlgroup.de . www.michlgroup.de

Dr. Andrea Kaiser

P3 - Die Abkürzung zu mehr Wirkung

Ihre Situation

Ihre Zeit als Führungskraft oder Manager ist knapp? Sie sind in viele Projekte eingebunden, müssen zügig Lösungen liefern zu Fach- und Führungsfragen? Deshalb überlegen Sie genau, womit Sie sich beschäftigen, schließlich soll für Familie und Freunde Zeit bleiben. Ihren Aufgaben können Sie mit Ihrer Erfahrung in der Regel gut gerecht werden. Trotzdem gibt es immer wieder Herausforderungen, die Sie an die Grenzen Ihrer Erfahrung oder Ihres Wissens bringen.

Wichtige Fragen

Möglicherweise begegnen Ihnen hin und wieder neue Aufgaben oder unbekannte Verhaltensweisen, die Ihre Aufmerksamkeit binden: z.B. wenn Mitarbeiter oder Projektpartner auf Ihre Steuerung nicht reagieren. Neue Aufgaben erfordern ein Überdenken von Haltungen und Glaubenssätzen. Sie erhalten vielleicht irritierendes Feedback, das Zweifel an bisherigen Handlungsstrategien und an deren Wirksamkeit im aktuellen Umfeld entstehen lässt. Oder es beschäftigt Sie die Frage, wie Sie Ihre weitere Laufbahn gut gestalten wollen und können. Manchmal entstehen auch Fragen wie: „Will ich das eigentlich?“ oder „Wo will ich wirklich hin?“ Oder Sie überlegen, wie Sie Ihr Selbstmanagement an die neuen Anforderungen anpassen können.

Das sind alles Themen, die Ihre Wirkung beeinträchtigen, da sie Potenziale blockieren. Ihre Wirkung wird auch geschmälert, wenn Sie Ihre gewünschte Positionierung und Ihre möglichen Perspektiven nicht eindeutig im Blick haben.

Das Problem

Potenziale, Perspektiven und die eigene Positionierung klären kostet Zeit. Ihnen fehlt eine Anregung für die entsprechende Weiterentwicklung. Sie finden kaum Zeit für eine ausführliche Reflexion der Situation oder die Suche nach einer passenden Unterstützung. Auch die Frage, ob Ihnen ein Seminar, ein Buch, der Austausch mit jemanden oder ein Coaching am meisten nützt, ist oft schwer zu beantworten. Wer hat sich in so einem Moment nicht schon mal einen hilfreichen Zauberer aus dem Märchen gewünscht, der einem den richtigen Weg weist?

Die Lösung mit Abkürzung: P3-Gespräch

Das coachingbasierte Gespräch mit zwei P3-Beratern bietet Ihnen eine neue Sicht auf die Dinge sowie Anregungen und Antworten. So erleben Sie eine Kombination aus Potenzialerkennung und Perspektiven und finden, was letztendlich Ihre Positionierung verbessert. Das P3-Gespräch ist Ihr individuelles Entwicklungsprogramm in nur zwei Stunden. Als kurze Alternative zu einem langen Seminar liefert es Anstöße, (Selbst-) Erkenntnisse und konkrete Empfehlungen oder neues Wissen, das Ihnen beim mitgebrachten Thema hilft.

Wie verläuft ein P3-Gespräch

Das P3-Gespräch gliedert sich in fünf Phasen:

1. Einstieg
2. Coaching-Phase
3. Feedback-Phase
4. Beratungs-Phase
5. Abschluss

Zum Start des Gesprächs klären wir Ihr konkretes Anliegen, das uns als Leitfaden für die nächsten zwei Stunden dienen wird.

Auf Basis Ihrer Fragestellungen erkunden wir in der zweiten Phase durch achtsame Fragestellungen Ihren Wirkungskreis, Ihr Verhalten und Ihre Haltungen oder Glaubenssätze. Das Gespräch kann sich auch auf Unterstützungssysteme oder Vorgehensweisen und Ihren persönlichen Hintergrund beziehen – abgestimmt auf Ihr Anliegen. Sie kennen das Vorgehen vom systemischen Coaching.

Erst in der dritten Phase äußern sich die Berater zu Ihrem Thema. Sie erfahren, wie Sie wahrgenommen wurden, und welche Wirkung Sie und Ihre Antworten bei den Beratern hinterlassen haben. Oft erleben beide P3-Berater Unterschiedliches und spiegeln Ihnen genau diese verschiedenen Wahrnehmungen wieder. Aus den Gegensätzen leiten sie konkrete Hinweise auf Stärken und Verhaltensrisiken ab oder entwickeln weiterführende Hypothesen zu Hintergründen und Handlungsalternativen. Zur Erinnerung erhalten Sie einen Tonmitschnitt von der Feedbacksequenz.

In der vierten Phase nutzen Sie Ihre P3-Berater als Inputgeber. Holen Sie sich jetzt konkrete Tipps, hilfreiche Modelle oder Erläuterungen ab, wie Sie sie auch aus einem Seminar mitnehmen möchten. Oder entwickeln Sie gemeinsam einen auf Sie zugeschnittenen Entwicklungsplan, den Sie dann selbstständig weiterverfolgen können.

Warum führen zwei Berater das Gespräch?

Im Gespräch zu dritt erleben Sie eine Gruppensituation. Bereits bei zwei Zuhörern kann die eigene Wirkung sehr unterschiedlich sein. Der Eine versteht, der Andere nicht. Zum Einen baut sich schnell guter Kontakt auf, zum Anderen nicht. Die Ursache wird in der Feedbackphase diskutiert und gibt Ihnen wichtige Hinweise für Ihre Wirkung. Außerdem sehen und hören vier Augen bzw. Ohren mehr als zwei. Zwei Berater und deren Dialog in der Feedbackphase schaffen so mehr Qualität in der Rückmeldung.

Welche Ergebnisse liefert das P3-Gespräch?

Das stärkenorientierte P3-Gespräch macht wie ein Spiegelbild Ihre versteckten Fähigkeiten und Talente sichtbar und stärkt diese. Darüber hinaus erfahren Sie, wie Sie diese Ressourcen optimal einsetzen können und welche Fallstricke Sie auf welche Weise vermeiden können. Im Gespräch zeigt sich außerdem, welche Wirkung Sie bereits in kurzer Zeit im Umgang mit anderen erzielen. Dazu erhalten Sie wesentliche Hinweise auf mögliche Reaktionen und sinnvolle Veränderungen Ihres (Führungs-)verhaltens.

Das P3-Gespräch verbindet auf wohlthuende Art professionelles Feedback, Erkenntnisse zu einer aktuellen Fragestellung und eine neue Aufmerksamkeit für Möglichkeiten und Stolperfallen. Zur Abrundung entwickeln Sie mit Ihren Beratern entweder Ihren weiteren persönlichen Entwicklungsplan oder erhalten ganz konkrete Tipps zur Ihrer mitgebrachten Fragestellung.

Warum bringt es so viel?

Bewusste Perspektiven, Ideale und Zukunftsbilder sind die Navigationshilfe für die persönliche und berufliche Positionierung. Wirkung und Erfolg lässt sich leichter erzielen, wenn man die Potenziale und Fähigkeiten gut kennt, auf die man sich stützen kann und weiß, wann diese Stärken zum Risiko werden.

Im P3-Gespräch mit Ihren beiden Beratern, die sich ganz auf Sie konzentrieren, erleben Sie Wertschätzung pur. Sie verlassen das P3-Gespräch motiviert und gestärkt für Ihre weiteren Schritte. Die Umsetzung wird Ihnen leichter fallen als nach einem Seminar. Denn die Inputs und Hinweise sind auf das für Sie und Ihr Anliegen Wesentliche reduziert.

Wer profitiert davon besonders?

P3 ist nicht nur einfach ein wertschätzendes Instrument, sondern Wertschätzung pur - für jeden. Egal ob Sie bereits viele Jahre führen oder gerade an der Schwelle zur Führungskarriere stehen oder als Experte in Projekten überzeugen, das P3 Gespräch unterstützt Sie punktgenau bei Ihren Fragen.

P3 könnte ihre Abkürzung zu mehr Wirkung sein.



Dr. Andrea Kaiser BeratungsArt
Unternehmensberatung, systemisches Coaching und Change
Architektur

Carl-Orff-Str. 21

D - 82223 Eichenau

Tel: +49 8141 1488530

mobil: +49 176 27700021

E-Mail: a.kaiser@BeratungsArt.de

www.beratungsart.de

www.p3wie3fach.de



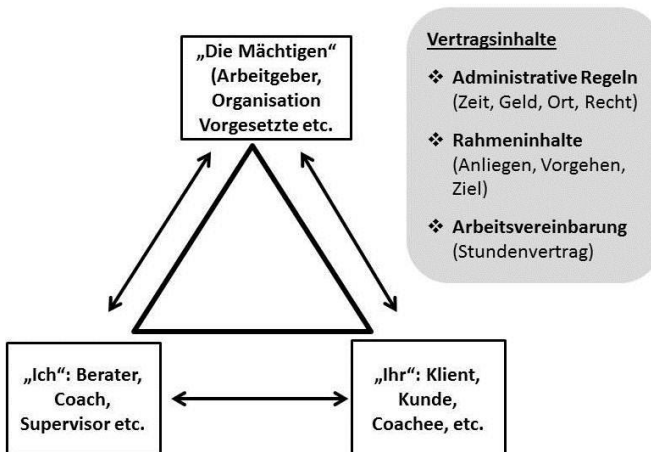
Christian Küster

Coaching – Fitnessprogramm zu gestalterischer Freiheit

Ich biete neben der Fachberatung zur Unternehmensentwicklung Coaching und Supervision für einzelne, Gruppen und Teams an.

Gegenüber dem Unternehmen oder der Organisation bin ich systemisch gesehen ein Außenstehender; für meine Coachees zählt, dass ich **ihr Gesprächspartner bin**. Für den Erfolg im Coaching sind klare Absprachen gegenüber dem förmlichen Auftraggeber erforderlich und ebenso klare Absprachen mit den Coachees; ein Coachingprozess kann nur erfolgreich sein, wenn er so angelegt ist, dass Vertrauen und partnerschaftliche Zusammenarbeit möglich wird.

Darum beginne ich die Zusammenarbeit mit intensiver Vertragsarbeit zwischen allen Beteiligten. Für mich als transaktionsanalytisch arbeitender Coach stellt der Coachingvertrag nicht nur eine rechtliche Grundlage dar, sondern er ist ganz wesentlich eine Arbeitsvoraussetzung, eine inhaltliche Grundlage, die nach meiner Erfahrung ausschlaggebend für den gemeinsamen Arbeitserfolg wird.



Der Nutzen des so verstandenen Arbeitsvertrages ist inhaltlich vielfältig. Ich erreiche damit:

- Die Festlegung der Vertragsparteien
- Die gemeinsame Entscheidung zur Zusammenarbeit
- Die Verhandlung erreichbarer (realistischer) Ziele
- Die Transparenz über den Prozess
- Die Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit
- Die Reduzierung von Komplexität
- Einen Vertragsrahmen, über den hinaus Vertragsänderungen während der Arbeit einvernehmlich abzusprechen sind und
- Die Überprüfbarkeit des Vorgehens und der Zielerreichung.

Die Arbeit am Vertrag wird auf diese Weise schon zu einem Teil der Beziehungsgestaltung. Wir lernen uns dabei kennen. Fragen zum Setting können geklärt werden. Zweifelsfragen können im noch unverbindlichen Bereich geklärt werden. Es wächst der Wille zum gemeinsamen Tun und zur Zusammenarbeit.

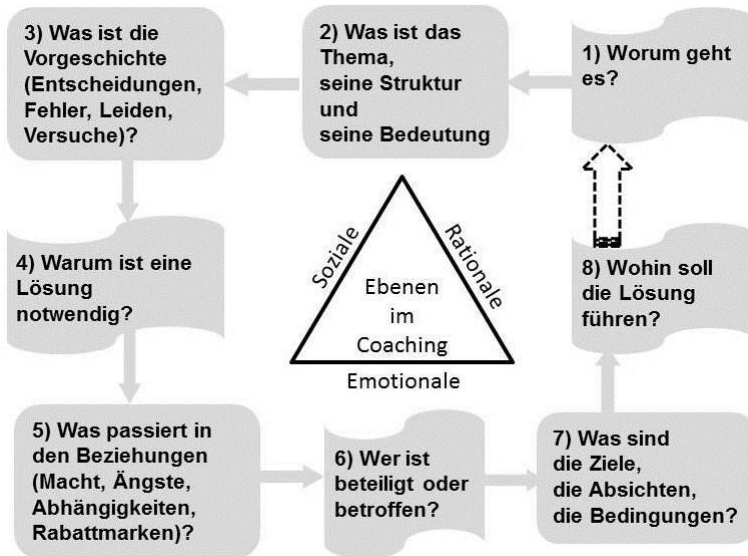
Für mich ist wichtig, dass der Coachee* Inhalt, Tempo und Tiefe der Zusammenarbeit bestimmen kann. Als Coach entscheide ich mich in gleicher Weise dazu und biete so den professionellen Rahmen für die Zusammenarbeit. Dazu gehört auch, hinsichtlich des Themas um das es gehen soll, den Coachee auf die verschiedenen Prozessebenen des Themas aufmerksam zu machen und die Grenzen der Zusammenarbeit zu klären.

Es begegnet mir immer wieder, dass zwar schnell benannt werden kann, worum es gehen soll, die Dimensionen und Hintergründe des Themas aber erst gemeinsam erarbeitet werden müssen.

Im folgenden Schaubild zeige ich synoptisch die verschiedenen Ebenen, die betroffen sein können, und wie in einem strukturierten Prozess das Thema in seinen verschiedenen Facetten beschrieben werden kann. Aus diesem Prozess erarbeite ich mit dem Coachee die Strukturen die zu berücksichtigen sind und die Zielvorstellungen über die Lösung, die es zu finden gilt. Aus diesem Prozess kann sich sowohl

* Im Folgenden spreche ich der Einfachheit halber immer nur in einer Form. Angesprochen sind aber immer alle Geschlechter als Einzelne oder als Gruppe, als Team.

eine Nachsteuerung des Arbeitsvertrages ergeben als auch eine neue Sicht auf das zuerst benannte Thema.



Ich gestalte jeden Coachingprozess wie einen Maßanzug, auf das Anliegen des Kunden zugeschnitten. Nur so kann es ein angemessener, befriedigender und erfolgreicher Prozess werden. Das ist mir möglich, weil ich als professioneller Berater und Coach sowohl über eigene Führungserfahrung an verantwortlicher Stelle und über ein breites Wissen über Struktur und Funktion von Organisationen verfüge, als auch über fundierte Beratungskompetenz mit psychologischem Hintergrund.

Meine Zielgruppe sind Verantwortung tragende Menschen in Organisationen: Gesellschafter, Vorstände, Führungskräfte und Spezialisten, die in einem komplexen Umfeld Entscheidungen treffen und verantworten müssen. In Zeiten des Wandels sind alle bemüht, das Unternehmen stabil zu halten, Veränderungen rechtzeitig einzuleiten und Risiken überschaubar zu halten. Veränderungen erzeugen Druck auf die Entscheider, die Verantwortung für die Konsequenzen steigt. Das erfordert starke Führungspersönlichkeiten, die ihre gestalterischen

Freiheiten wahrzunehmen bereit sind und sich wo nötig Unterstützung holen.

Mein Coaching- und Supervisionsangebot bietet einen strukturierten Weg zur Sachdiskussion, Reflexion und zur persönlichen Entwicklung, die mit Veränderungen und der Wahrnehmung gestalterischer Freiheiten Schritt halten muss.

Aus dem oben stehenden synoptischen Schaubild zu den verschiedenen Ebenen von Themen und den im strukturierten Prozess ausleuchtbaren Facetten ergibt sich häufig eine weitere Fragestellung, die ich mit einem Coachee erarbeiten kann: Nämlich, inwieweit der Coachee intrinsisch (*von innen heraus*) zur Erarbeitung der anstehenden Aufgabe und der dazu notwendigen Tätigkeiten, Projekte und Prozesse motiviert ist. Wir alle wissen, dass es einen bedeutenden Unterschied geben kann zwischen dem Erkennen einer Notwendigkeit und der inneren Bereitschaft, ein „Problem“ (*in allen Details*) auch anzugehen.

Damit ein Coachingprozess zu einem Transfer der gefundenen Lösungen und Ergebnisse in das System des Coachees führt, ist es nach meiner Erfahrung sehr wichtig, die Motivationslage des Coachees mit ihm gemeinsam zu erkunden, Motivationsdefizite zu erkennen und zu bearbeiten. In diesem wichtigen Zwischenschritt kann der Coachee für sich erkennen und klären, welche Motive ihn leiten, was er sich persönlich tatsächlich zutraut und wo seine rationalen und emotionalen Präferenzen liegen. Das ermöglicht Wege und Entscheidungen zu gestalten, die der Persönlichkeit des Coachees angemessen und für ihn begehbar und umsetzbar sind. Das sichert nicht nur den späteren Umsetzungserfolg, sondern entscheidet auch über Eustress oder Distress, anders gesagt, über Freude oder Qual.

Um alle Ebenen, mit denen ein Thema verbunden sein kann, erfolgreich mit dem Coachee bearbeiten zu können, bediene ich mich verschiedener Methoden und Tools aus unterschiedlichen Konzepten. Mein Kernkonzept ist die Transaktionale Analyse, ein tiefenpsychologisch fundiertes, humanpsychologisch orientiertes, systemisch anzuwendendes Konzept, das seine große Stärke in der Analyse und im Verstehen von Kommunikation hat. Es erscheint mir besonders geeig-

net, weil im Vordergrund die Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe und gegenseitiger Wertschätzung steht.

Ein Coachingprozess kann sehr kurz, sachorientiert und knackig verlaufen. Es können aber auch „persönliche Aufgaben“ vor der Bearbeitung der „Sachaufgabe“ zu erledigen sein, um die Umsetzung abzusichern. Immer bestimmt der Coachee, was er braucht und welches Tempo richtig ist. Meine Professionalität besteht darin, das Eine wie das Andere begleiten und dafür den geeigneten Raum gestalten zu können.

Neben meiner beruflichen Qualifikation und Erfahrung in Führung, Organisation und Unternehmensentwicklung stelle ich meinen Coachees meine Expertise als zertifizierter Transaktionsanalytiker (PTSTA) und als ausgebildeter Mediator zur Verfügung.

Selbstverständlich kann ich aus unterschiedlichen Methoden und Tools die geeigneten wählen. Dazu gehören z. B. auch alternative Zugänge wie Systemaufstellungen. Bei Blockaden in Beziehungen, belastenden Situationen oder hoher Anspannung sind auch energetische Konzepte wie Logosynthese nützlich. Ich biete bei Bedarf Qualifizierungsmaßnahmen und außerdem Aus- und Weiterbildung in Transaktionsanalyse an.

Das geeignete Setting im Coaching entscheidet sich an der Aufgabe und den Bedürfnissen der Kunden. Neben dem Standardprogramm der Coachingsitzung bei mir oder vor Ort beim Kunden sind Kurz-Coachings zu bestimmten Zeiten, Telefoncoaching, Skypegespräche und auch durch online-basierte Aufstellungen unterstützte Coachings möglich.

Ganz besonders wichtig ist mir das persönliche Kennenlernen. Noch vor der Klärung eines möglichen Auftrags steht der Austausch über Erwartungen, Annahmen und Wünsche der Klienten. Das alles kann im Vorfeld in einem Orientierungsgespräch, persönlich oder telefonisch, geschehen, das ich unverbindlich und ohne Kosten anbiete.

Ich bin Bankkaufmann, Dipl.-Verwaltungswirt (FH), Dipl.-Spar-kassenbetriebswirt und lehrender und supervidierender Transaktions-analytiker unter Supervision im Fachbereich Organisation (DGTA,

EATA) sowie Mediator (DGTA) und Wirtschaftsmediator (Steinbeis-Hochschule Berlin, Akademie für Soziales und Recht).

Ich bin ordentliches Mitglied der deutschen und internationalen Gesellschaften für Transaktionsanalyse (DGTA., EATA, ITAA), Mitglied der Internationalen Gesellschaft für Logosynthese, Mitglied und zertifizierter Coach und Supervisor der European Federation for Coaching and Supervision (EFCS) sowie des Deutschen Forums für Mediation und nutze dieses Netzwerk zu meiner laufenden persönlichen Fortbildung und zur eigenen Weiterbildung und Supervision.



Christian Küster

CIK UnternehmerBeratung GmbH

St. Ottilien-Straße 8

D-82299 Türkenfeld

Tel. 0049 (0) 8193 99 73 20

Fax 0049 (0) 8193 99 73 23

Mobil 0049 (0) 172 899 33 85

www.cik-gmbh.de info@cik-gmbh.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 wirk-sameren 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

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.

1. 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.

2. 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.

1. 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.
2. 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



© Fotostudio Reidinger



Wolfgang Fiebig
Wasserburger Str. 30
83530 Schnaitsee
08074 915 808 18
0175 592 3370
www.alia-coaching.de
wfiebig@alia-coaching.de

Alexandra Stock

"Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wir nicht nutzen"

(Lucius Annaeus Seneca)

Coaching ist für mich in erster Linie eine Haltung dem Klienten gegenüber, die auf Respekt und würdevollem Umgang mit den Themen des Klienten beruht. Ich nehme mich im Coaching als Persönlichkeit zurück und stelle dem Klienten meine Kompetenzen und Methoden zur Verfügung, um die für ihn beste Lösung zu erreichen. Meine Rolle als Coach richtet sich je nach der Situation, mit der der Klient zu mir kommt und zu der er nach einer Lösung sucht. In einer Lebenskrise unterstütze ich ihn dabei, wieder handlungsfähig zu werden, bei einem Konflikt unterstütze ich ihn, zu reflektieren und Fähigkeiten in ihm zu reaktivieren, die er zur Lösung des Konflikts benötigt; geht es darum, für eine Führungsposition fit zu werden, begleite ich ihn und unterstütze ihn dabei, die notwendigen sozialen und persönlichen Komponenten einer Führungsposition aufzufrischen oder zu erwerben und ein exzellenter Kommunikator zu werden, um die Mitarbeiter optimal fordern und fördern zu können.

Bei allen Coach-Rollen bleibt eines gleich: Ich gebe keine Lösungen vor, sondern werde durch Fragetechnik spiegeln, wo sich der Klient unbewusst selbst Grenzen steckt, die er nicht benötigt und werde diese mit ihm zusammen beseitigen oder aufweichen. Mein Ziel ist es, dem Klienten einen bewussteren Umgang mit sich selbst zu ermöglichen und ihm dadurch mehr Freiheit im Handeln und Denken zu gewährleisten. Im Rahmen unserer Workshops gebe ich den Kunden Methoden und Kompetenzen an die Hand, die für die effiziente Teamgestaltung, Kommunikation und das Konfliktmanagement im Team wertvoll und vor allem sofort anwendbar und umsetzbar sind. Mir ist wichtig, dass die Teilnehmer bereits im Workshop durch Übungen Kompetenzen erwerben, mit denen sie im Alltag - durch weitere Anwendung - ihre Ziele selbst erreichen können. Denn nur das, was wir selbst ERLEBEN, hat bleibenden Eindruck und sorgt dafür, dass wir es wieder anwenden werden...

Konzept:

Workshops und Einzelcoachings für Firmen, Teams und Privatpersonen.

Ziel:

Teamentwicklung,
Persönlichkeitsentwicklung,
Burnout Prävention,
Vermittlung von Methoden und Kompetenzen, um die Lebensqualität zu steigern

Qualifikationen:

Systemischer Coach
NLP-Professional Coach ECA
NLP-Professional Master, NLPTA, DVNLP
NLP-Professional Practitioner, NLPTA, DVNLP
Grundstudium Psychologie, ILS

Spezialgebiete:

Persönlichkeitsentwicklung
Work-Life-Balance - Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben
Führungskräftecoaching



Alexandra Stock



Brandl und Stock

Brandl und Stock Coaching GbR

Buchenstr. 21

85640 Putzbrunn

Telefon: +49 173 4 36 02 81

E-Mail: info@brandl-und-stock-coaching.de

www.brandl-und-stock-coaching.de

Besuchen Sie uns auf Facebook unter:

facebook.com/brandlundstockcoaching

Nicola Buck

Mentalcoaching – der zeitgemäße Umgang mit den verschiedenen Möglichkeiten

Ein junger Handwerker, heute 30 Jahre, gründet mit 22 Jahren seinen eigenen Betrieb und erarbeitet sich in seiner Branche einen Monopolstatus. Mit 20 Mitarbeitern hält er, der bodenständige Machertyp, heute die Fäden in der Hand. Das Unternehmen wächst schnell. Vielleicht zu schnell. Die Anforderungen und die Verantwortung als Chef wachsen dem Jungunternehmer über den Kopf. Gleichzeitig hat er das Gefühl, selbst in seiner Entwicklung auf der Strecke geblieben zu sein. Im Coaching verschafft er sich zunächst einen Überblick aus der Distanz auf die Situation. Orientiert sich, sortiert, was wirklich wichtig ist. Im Prozess entwickelt sich der junge Mann dann Schritt für Schritt aus seiner Introvertiertheit heraus, um mutiger in die Chef-Rolle einzusteigen. Zeigt mehr Mut, in seinen Handwerksbetrieb moderne, zeitgemäße Instrumente einzuführen. Von seinen Mitarbeitern Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Engagement einzufordern. Öfter mal gelassen zu reagieren. Seinen Perfektionismus etwas herunter zu schrauben und für andere erfüllbar zu machen. In sieben Terminen gelingt es, seine brisante Situation zu strukturieren und mit praktischen Werkzeugen in der Hand im operativen Alltag sicherer dazustehen. Nebenbei auch die private Situation zu bewältigen und die für sich richtige Lebensweise zu finden. Zum Beispiel, in seine neue Vaterrolle hineinwachsen.

Junge Unternehmer – „Einsame Spitze“

Diese Problematik ist kein Einzelfall. Als Unternehmerehefrau weiß ich aus eigener Erfahrung: Gerade junge Unternehmer und Geschäftsführer zwischen 25 und 40 Jahren befinden sich in ihrer absoluten Höchstleistungsphase. Sie sind motiviert, meist sehr gut ausgebildet und möchten Verantwortung übernehmen, etwas bewegen, ihre Visionen und Ideen erfolgreich in Taten umsetzen. In diese Position aufgestiegen zu sein, gibt ihnen zunächst Standing und Selbstbewusstsein. In der Praxis zeigt sich schnell, dass Wissen allein nicht ausreicht, um ein Unternehmen wirklich in all seiner Konsequenz zu führen. Der Karrieresprung vom Kollegen, vom Junior, vom Handwerksmeister zum Chef bedeutet ein enormes Mehr an Verantwortung und ein Umdenken

in vielen Bereichen. Einerseits ist da die Suche nach eigener Orientierung. Andererseits müssen weit tragende Entscheidungen getroffen und deren Konsequenzen verantwortet werden. Rückmeldungen in Form von Anerkennung oder offener Kritik in vergleichbarer Hierarchiestufe werden selten. Die Luft wird dünn an der Spitze. Neben dem Unternehmeralltag stehen gerade in dieser Lebensphase Familie, Partnerschaft, das neue Haus, soziale Kontakte und alltägliche Aufgaben an, die den ganzen Mann fordern. Gerade deshalb ist es wichtig, die eigenen Rollen klar zu erkennen und weitere Lebens- und Freiräume zu erschließen, um die Kraft und die Freude am Tun zu erhalten.

Rollenwechsel, Profilschärfung, Führungsqualität

Die meisten jungen Unternehmer, wie auch der junge Handwerksmeister, kommen zunächst wegen aktueller unternehmerischer Themen in ein Coaching. Der Zusammenhang zwischen ihrer Persönlichkeit, ihrem Unternehmen und den darin auftretenden Schwierigkeiten werden erst im Laufe des Prozesses deutlich.

In seinem Tun erfolgreich, ist es für einen jungen Unternehmer oft unverständlich, wenn er sich mit seinem Wissen, seinen Vorstellungen, Erfahrungen und Herangehensweisen bei Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Lieferanten oder Kunden nicht durchsetzen kann. Doch erfolgreich zu führen bedeutet auch, Selbstwahrnehmung und Fremdbild in Einklang zu bringen. Authentisch zu sein, sich erkennbar und damit verlässlich zu machen für Mitarbeiter, Kunden und Partner. Von einer Führungspersönlichkeit wird erwartet, empathisch und sensibel zu reagieren, aber zum Entscheiden braucht es auch Konsequenz, Rückgrat und Durchsetzungsvermögen. Gut zu führen ist ein ständiger Wandel auf dem schmalen Pfad zwischen Nähe und Distanz, zwischen Beliebtheit und Autorität, zwischen Empathie und Respekt.

Coaching in meinem Sinn bedeutet, im Prozess eine eigene Führungspersönlichkeit zu entwickeln

Erfolgreich zu führen ist ein Lernprozess. Junge Menschen, gerade in Führungspositionen, haben oft sehr hohe Ansprüche an sich selbst, aber auch an ihr Team. Und sie tun sich oft schwer damit, diesen hohen Level so weit herunter zu setzen, dass die Aufgaben für sich und für andere auch erfüllbar werden. Es reicht nicht zu sagen: „Sie müssen einfach mehr delegieren, dann sind Sie entlastet.“ Vielmehr geht es darum, eine

Strategie zu entwickeln, die erkennbar ist, an die andere andocken und für sich und ihren Bereich weiterentwickeln können. Erst danach kann man anleiten und führen. Kann man Zeitschienen setzen und planen. Kann man vertrauensvoll abgeben.

Als gute Führungspersönlichkeit muss ich lernen zu vertrauen, dass auch andere zuverlässig sind. Muss mich auf die eigenen Stärken und Ressourcen zurückbesinnen. Mich nicht in allen Rollen üben, sondern eine eigene, authentische Führungsqualität entwickeln.

Das Beispiel einer zweiten Klientin macht diese Situation noch mal deutlich.

Junge Wölfe und alte Füchse

Eine junge Frau, 34, übernimmt in der dritten Generation den Familienbetrieb mit 80 Mitarbeitern. Beide Eltern sind noch im Unternehmen tätig und ihr Vater ist bei den Mitarbeitern sehr beliebt. Eine schwierige Situation für die junge Frau. Gerade wenn man als Tochter oder Sohn in die Firma eintritt, ist es oft eine besondere Herausforderung, die notwendige Distanz und Akzeptanz bei Mitarbeitern aber auch bei den Kunden und Partnern zu erreichen. Und beim Vorgänger, dem Vater, der die Erwartungen oft noch mal ganz anders und hoch ansetzt.

In meinem Coaching stelle ich bei einer Unternehmensnachfolge wie in diesem Fall zunächst die Frage: „Was ist denn wirklich Ihre Motivation, das Unternehmen zu übernehmen?“ Hier beginnt meist die konkrete Arbeit an der Profilschärfung. Wer bin ich? Wie finde ich mich selbst in dieser Position, losgelöst von der Position, der Person meines Vaters? Wie schaffe ich es, meine Rollen bewusst auszufüllen und auch zu trennen? Und wie schaffe ich es, meine Visionen von Unternehmensführung durchzusetzen? Auch hier ist Führen wieder ein ganz schmaler Grad zwischen Beliebtheit und Autorität. Aber auch zwischen Erhalten und Reformation. Nicht alt gegen neu, sondern Tradition plus zeitgemäßes Management.

Mentalcoaching ist zeitgemäß, praxisorientiert und selbstbestimmt

Meine Klienten sind es gewohnt, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Umso wichtiger ist es, Coaching als Begleitung für eine gewisse, festgelegte Zeit zu begreifen. Als Hilfe zur Selbsthilfe. Als ein Expertengespräch auf Augenhöhe, mit dem Coach als Experten auf Prozessebene und dem Kunden als Experten in seinem unter-

nehmerischen Bereich, den er im Verlauf der gemeinsamen Arbeit auch nicht aus der Hand gibt.

Für Profisportler gehört es dazu, einen Mentalcoach zu engagieren. Vor allem in Krisensituationen, nach Unfällen oder gesundheitlichen Einbrüchen, aber auch zur Vorbereitung auf wichtige Wettkämpfe bauen Sportler verstärkt auf mentale Techniken. So hat auch die junge Unternehmergegeneration erkannt, dass ihre Aufgaben immer komplexer werden, dass deshalb Selbstreflexion unabdingbar ist und sie bedient sich immer mehr der mentalen Methoden.

Ich persönlich sehe Mentalcoaching mit seinem direkten Bezug zur Praxis als ideale Methode für die Arbeit gerade mit jungen Unternehmern und Geschäftsführern. Mentalcoaching setzt auf Selbstbestimmung und Eigenverantwortung und basiert auf der Erkenntnis, dass Denken, Worte und Bilder unser Verhalten bestimmen. Mentalcoaching ist wissenschaftlich belegt, schöpft aus moderner Medizin und Psychologie und nutzt die Erfahrungen aus der Hirnforschung, dass Gedanken biochemische Botenstoffe beeinflussen. Dass z.B. gewinnbringende Bilder, Wörter und Gedanken im Gehirn Glücksbotenstoffe auslösen, die motivieren, anregen und damit Verhaltensveränderung einleiten können. So vermittelt Mentalcoaching Methoden, die unsere Denkweise beeinflussen. Dabei bleibt der Kunde immer federführend, für das was geschieht und schafft sich selbst Lösungen, um klarer zu sehen, um selbstbestimmter und weitsichtiger handeln zu können.

Mentalcoaching kann einen wesentlichen Beitrag zur Selbstverwirklichung und Ganzwerdung eines Menschen leisten. Dem Unternehmer dient Mentalcoaching zur Profilschärfung. Zur Bildung seiner Unternehmerpersönlichkeit. Mit einem mutigen Blick nach innen, um nach außen wirken zu können. Und um sich seiner selbst sicher zu sein.

Als Coach habe ich meine Leidenschaft zum Beruf gemacht: junge Unternehmer zu inspirieren, zu motivieren und in ihrer Entwicklung einer Führungspersönlichkeit zu unterstützen. Deshalb habe ich mich in meiner Arbeit für Mentalcoaching entschieden. Eine zupackende und lösungsorientierte Methode, die den Menschen in seinem Selbstbewusstsein und seiner Eigenverantwortung in den Mittelpunkt stellt. Mit dem Ziel, den eigenen Weg authentisch und selbst bestimmt zu gehen.



Nicola Buck, Mentalcoach für junge Unternehmer und Geschäftsführer in Lindau am Bodensee

Vita:

Akademischer Mentalcoach (Universität Salzburg)
Dipl. Lebens- und Sozialberaterin (Mentalcollege Bregenz)
Heilpraktikerin (Zentrum für Naturheilkunde, München)
Unternehmerehefrau, Mutter von 3 Kindern

Nicola Buck Coaching

Schwesternberg 8 / 88131 Lindau/B

Tel 08382 / 6044770/ Mobil 0175 / 3522252

Mail: info@buckcoaching.de/ www.buckcoaching.de

Presseabteilung /Autor

s.kieslich – strategie • konzept • text

Flemingstraße 20

88131 Lindau

Tel. 08382 – 78162

www.lindautext.de, office@lindautext.de

s.kieslich
Strategie • Konzept • Text



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 Seinsdimensionen 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, singular – kollektiv, Kontext, Strukturen, Systeme

	<i>innen</i> <i>subjektiv</i>	<i>außen</i> <i>objektiv</i>
<i>individuell</i> <i>singular</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>subjektiv</i>	<i>außen</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 alternativer „Seelen-Vorbilder“ (Prof. Hüther: „Die Macht der inneren Bilder“) 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 zählt 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 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 Eingetauchtseins 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 unbewussten bzw. teilbewussten (Autopilot) oder bewussten Mikro-Entscheidungen bewirkt 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 unschätzbbarer 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 selbstständige 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 (BDP), Supervisor, Trainer, Psychotherapeut
Achtsamkeitstrainings in Firmen und Institutionen
MBSR-Lehrer und Ausbilder für MBSR-Lehrer, Mitglied im MBSR-
Verband
Seminarleiter an der Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen
Mitglied im dvct, Deutscher Verband für Coaching und Training
Redner bei Speaker's Excellence und TOP 100 Trainer 2014
Teilnahme am Forschungsprojekt „Die Praxis des Dialogs in
Organisationen“ und am Jahrestraining „Aus tieferen Quellen schöpfen.
Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte“ bei Rudi Ballreich,
Trigon
Stellvertretender Vorsitzender der GBB Gesellschaft für Bewusst-
seinswissenschaft und Bewusstseinskultur, Sitz Regensburg (1.
Vorsitzender Prof. Thilo Hinterberger, Uni Regensburg)

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



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 Persönlichkeitsentwicklung
- 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!

Anja Paulduro

Wirtschaftspsychologisches Coaching – Der Mensch im Change

Erfolgreicher Wandel

Steht das Unternehmen vor einem Change Prozess und soll dieser erfolgreich sein, braucht es „Zutaten“ wie eine vernünftige Strategie, ein realistisches Konzept, ein erfolgversprechendes Design, eine Möglichkeit der Evaluation und einiges mehr...Diese Faktoren sind Standard. Doch lassen Sie mich eine Frage stellen:
Wo bleibt der Mensch, die Führungskraft, der Mitarbeiter?

Als Wirtschaftspsychologin, Business-Coach und Unternehmensberaterin ist es meine Aufgabe und mein Ziel, den Menschen im Change Prozess nicht aus den Augen zu verlieren. Auch wenn der Wandel absolut notwendig ist – Widerstände, Ängste und Blockaden lassen sich oft nicht vermeiden und sollten entsprechend beachtet und bearbeitet werden. Psychologisch fundierte Kenntnisse und Methoden unterstützen dabei mein Vorgehen – immer in Kombination mit den Werten und Zielvorstellungen Ihres Unternehmens. Denn es ist ein Balance-Akt: das Wohl des Unternehmens sowie das Wohl der Mitarbeiter unter einen Hut zu bringen, so dass insgesamt ein Gefühl der Zufriedenheit entstehen kann.

Erfolgreiche Weiterentwicklung

Um Ihre Organisation voranzubringen, gestalten wir gemeinsam Ihre Veränderungsprozesse so, dass Leistungsfähigkeit und Qualität des Arbeitsalltags gewährleistet sind – und dass sich die Menschen in der Organisation dabei wohl fühlen. Auf der Basis von wirtschaftspsychologischen Betrachtungen können Entscheidungen klüger getroffen, Ziele präziser definiert und Veränderungen nachhaltiger umgesetzt werden.

Achtsamkeit und Emotionale Intelligenz in der Vorgehensweise

Eine genaue Bedarfsklärung ist die Grundlage für gelingende Interventionen. So kann nach entsprechender Analyse des Anliegens eine exakte Abstimmung auf Ihr Unternehmen oder Ihre Mitarbeiter erfolgen. Ob es sich um ein Einzel- oder Team-Coaching, ein Training oder einen Workshop handelt, ergibt sich schließlich aus der Aufgabenstellung.

Ein wichtiger Bestandteil meiner Arbeit und Methodik basiert auf dem Konzept der Achtsamkeit und der Emotionalen Intelligenz. Beide Begriffe reflektieren meine Vorgehensweisen und Methoden – sowohl im Coaching als auch in der Beratung. Jedoch keine Sorge – Führungskräfte oder Mitarbeiter werden nicht meditierend auf dem Fußboden die Klangschalen erklingen lassen. Achtsamkeit bedeutet für mich eine Form der Aufmerksamkeit, die mit bewusster Absicht auf den gegenwärtigen Moment gerichtet ist und versucht, bewertendes Denken und Handeln so weit als möglich außen vor zu lassen. Sind wir dabei noch „emotional intelligent“, gelingt es uns, uns einzulassen, zu erkennen und zu verändern. Die Hauptkomponenten der Emotionalen Intelligenz wie Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Empathie und Beziehungsmanagement stehen möglichst oft im Kontext zu meinem Vorgehen im Coaching und fließen auf diesem Weg in die Arbeit mit ein.

Mein Profil

Was ist mein Leitsatz?

Change – Menschen abholen und mitnehmen!

Was können Sie von mir erwarten?

Professionelles Vorgehen, verbunden mit Wertschätzung und Ziel-fokussierung.

Die Verbindung von theoretischen Grundlagen der Wirtschaftspsychologie und des Business-Coachings mit dem entsprechenden Praxistransfer.

Mein Engagement und meinen Einsatz auf der Grundlage meiner Erfahrung und des gesunden Menschenverstandes.

Worauf bin ich spezialisiert?

Im Bereich der Wirtschafts- und Organisationspsychologie und des Coachings liegen meine Arbeitsschwerpunkte hier:

- Veränderungscoaching
- Zielfindungsprozesse
- Entscheidungsfindungsprozesse
- Change Management Begleitung
- Konfliktmanagement
- Krisenmanagement
- Burnout – präventiv, intervenierend und nachsorgend
- Work-Life-Balance in der Realität
- Persönlichkeitsentwicklung
- Soft Skills

Meine Aus- und Weiterbildungen:

Studium

- M.A. Wirtschafts- und Organisationspsychologie
- Psychologie
- Übersetzerin für Französisch und Englisch, Fachgebiet Technik

Weiterbildungen

- zertifizierter Personal und Business-Coach und psychologischer Berater
- Heilpraktikerin für Psychotherapie mit Praxiserlaubnis für Psychotherapie nach dem deutschen Heilpraktikergesetz vom Gesundheitsamt Ansbach
- Zusatzausbildung für Progressive Muskelentspannung nach Jakobsen
- NLP-Practitioner, Burnout-Lotsin, Burnout-Auditorin
- ACT-Therapeutin (Acceptance and Commitment-Therapie)
- Fortbildungen in den Bereichen:
 - Meridian-Energie-Therapie
 - ADHS im Erwachsenenalter
 - hypnosystemische Konfliktlösung (Milton-Erickson-Institut Heidelberg)
 - Kommunikation und soziale Kompetenz

Kognitive Umstrukturierung
Selbst-Coaching
Prozessberatung durch Monodrama und Psychodrama:

Meine Berufs-, Führungs- und Praxiserfahrung:

Seit 6 Jahren	Business Coach
Seit 4 Jahren	selbständig in eigener Praxis für Coaching & Therapie mit ca. 600 Einzelsitzungen/ Coachings pro Jahr
Seit 4 Jahren	Master Coach QRC (Qualitätsring Coaching)
Seit 4 Jahren	Kommissionsmitglied im QRC (Qualitätssicherung im Coaching und der Beratung durch Zertifizierungen von Coachs und Coaching-Ausbildungen)
Seit 11 Jahren	Kooperationen mit Coaching- und Trainingsagenturen
Seit 24 Jahren	Dozentin und Trainerin in der Erwachsenenbildung
Seit 24 Jahren	staatl. gepr. Übersetzerin und Gerichtsdolmetscherin
Seit 15 Jahren	Geschäftsführerin des Übersetzungsdienstes Paulduro
12 Jahre	Vertriebserfahrung (Automobilzulieferindustrie)

In diesen Berufsverbänden bin ich organisiert:

- Mitglied im BDP (Berufsverband Deutscher Psychologen)
- Mitglied im QRC (Qualitätsring Coaching, Kommissionsmitglied)
- Mitglied im DFC (Deutscher Fachverband Coaching)
- Mitglied im DVNLP (Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren)



Anja Paulduro

M.A. Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Personal- und Business Coach
EUROCONSIL - Unternehmensberatung
Zielgerichtet & Lösungsorientiert

Inselweg 2
91550 Dinkelsbühl
Tel: 09851 8995977
Mobil: 0177 3068417
E-Mail: anja.paulduro@euroconsil.de
www.coaching-dinkelsbühl.de
www.euroconsil.de
www.coach4mind.de

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 unerreichbar. 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 Frage-techniken 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)

Christin Paul

Konzentration auf das Wesentliche

Mein theoretischer Hintergrund

- Dipl. Finanzwirtin (FH)
- Dipl. Psychologin (Uni) Schwerpunkt: Personal- und Organisationsentwicklung
- zertifizierte Ausbilderin/Coach der International Society of NLP, USA
- Systemische Organisationsberaterin - GSOB -

Meine Arbeitsschwerpunkte

- Coaching von Fach- und Führungskräften
- Teamcoaching
- Konzeption und Durchführung von Workshops
- Konfliktinterventionen (Konzeption und Durchführung von Klausuren zur Konfliktklärung)
- Konzeption und Durchführung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen
- Training von Fach- und Führungskräften zu den Themen Projektmanagement, Kommunikation, Konfliktmanagement, Stressmanagement, Führung, work-life-balance, Gesundheitsmanagement
- Potenzialanalysen und Laufbahnberatung

Mein praktischer Hintergrund

- 4 Jahre als Regierungsinspektorin in der allgemeinen Finanzverwaltung
- 15 Jahre Qualitätsmanagementberatung in interdisziplinären Teams
- 15 Jahre Qualifizierung von Auditoren von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen im Bereich Gesprächsführung für den TÜV Rheinland
- seit 20 Jahren Managementtrainerin mit breiter Branchenerfahrung
- seit 20 Jahren Moderation von Workshops und Klausuren zur Team- Abteilungs- und Bereichsentwicklung
- seit 20 Jahren Coaching von Fach- und Führungskräften und Teamcoaching

Meine Arbeitsschwerpunkte im Coaching

- fundierte Diagnostik
- Burnout/ persönliche Krisen/ Leistungsabfall/ Stressbewältigung
- Motivationsverbesserung
- Laufbahnberatung/ Potenzialanalyse
- Konfliktmanagement/ Konfliktklärungsklausuren/ Konfliktklärung im Team
- Begleitung von Einarbeitungsprozessen
- Zeitmanagement
- Besprechungsmanagement
- Führungsprobleme/ Unterstützung bei der Übernahme einer Führungsaufgabe
- Teamentwicklung
- Projektmanagement

Meine Methoden/Verfahren

Neben dem persönlichen Gespräch zur Zielklärung setze ich - in Absprache mit dem Kunden - wissenschaftlich fundierte Testverfahren ein, wie z.B.

- Bochumer Persönlichkeitsinventar (BIP)
- Karriereanker (nach Schein)
- Golden Profiler of Personality (GPOP)
- Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)
- Trierer Inventar für chronischen Stress (TICS)

Das Spektrum der im Coaching eingesetzten Methoden reicht von mentalen Strategien über systemische Interventionen bis hin zu ausgewählten Methoden aus dem Konflikt- und Projektmanagement.

Meine Zielgruppen

Fach- und Führungskräfte, Führungsteams, Führungsnachwuchs, Geschäftsführung

Meine Branchenerfahrung

- Abfallwirtschaft
- Automobilindustrie
- Banken und Versicherungen

- Chemie
- Energieversorger
- Gesundheitswesen
- Handel
- Informationstechnologie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Telekommunikation
- Öffentliche Verwaltung

Meine Kooperationspartner

- Jutta Schanze; Schanze-Paul Unternehmensentwicklung
- Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie, AE Diagnostik&Evaluation
- project`ing GmbH Heidelberg

Referenzen unter

www.schanze-paul.de



Christin Paul
Schanze-Paul Unternehmensentwicklung
Oberer Mainkai 1
97070 Würzburg
christin.paul@schanze-paul.de
Telefon: (0931) 88 06 54 60

Ralf Koschinski

Stärkenfokussiertes Coaching: „Jeder Mensch trägt die für sich beste Lösung bereits in sich!“

Vielleicht erkennen Sie Ihre eigene Situation in diesem authentischen Beispiel wieder: Ein erfahrener Verkaufsleiter, seit über 20 Jahren im Geschäft, liegt hinter den Umsatz- und Gewinnerwartungen meilenweit zurück. Das Unternehmen in der Kunststoffindustrie ist am Markt etabliert. Das 15-köpfige Team des Verkaufsleiters aber leistet nicht das, was es leisten könnte. Die Fachkompetenzen sind topp ausgebildet, Steigerungspotenziale mithin kaum möglich. Zumal das Management alle etablierten Weiterbildungsoptionen wie Trainings und Seminare ausgeschöpft hat.

Bleiben die traurigen Fakten: Die Außendienstmitarbeiter sind überdurchschnittlich oft krank, sie identifizieren sich nicht mit der Unternehmensstrategie, es fehlt die innere Motivation, sie scheuen die Veränderung. Dies erinnert an die fatale Lage eines Fußballteams: Dass es zu Höchstleistungen fähig ist, hat es in der Vergangenheit bewiesen. Jetzt droht demselben Team der Abstieg in die Zweitklassigkeit.

Die Lösung: Coaching für die Führungskraft

Im Fußball wird häufig der Trainer ausgetauscht. Und siehe da – es funktioniert wieder! Die Spieler rennen um ihr Leben und kicken wie von einem anderen Stern. Viele Unternehmen jedoch entscheiden sich in dieser bedrohlichen Situation für ein Coaching – und zwar des Trainers, also des Verkaufsleiters.

Die Zielsetzung: Der Verkaufsleiter soll die Mitarbeiterzufriedenheit, die Motivation und die Mitarbeiterleistung steigern und die neue Strategie mit Leben füllen. Und natürlich müssen endlich die Zahlen stimmen. Neue Mitarbeiter oder zusätzliche Investitionen sind nicht vorgesehen, der Verkaufsleiter soll aus eigener Kraft mit den vorhandenen Ressourcen wachsen. Allerdings: Als Unterstützung wird ihm ein externer Coach zur Seite gestellt.

Das Ziel: Coaching bietet Hilfe zur Selbsthilfe

Coaching bedeutet: Der Coachee – der Verkaufsleiter – lernt direkt vom Coach und setzt das Gelernte direkt und mit dessen Unterstützung in

der Praxis ein. Dabei tritt der Coach nicht als „allwissender“ Experte auf, der dem Verkaufsleiter vorgefertigte Lösungen präsentiert. Nein: Er begleitet den Coachee auf dem Weg zum selbst gesteckten Ziel, er ist Ratgeber, Unterstützer und Förderer, der dem anderen hilft, seine Stärken und Potenziale zu entfalten. Das Leitmotiv: „Jeder Mensch trägt die für sich die beste Lösung bereits in sich“.

Der Coach drängt dem Verkaufsleiter nichts auf – er hilft ihm, seine persönlichen Werte und Stärken zu entdecken und für die Problemlösung zu nutzen. Coaching ist immer stärken- und lösungsfokussiert ausgerichtet: Der Mittelstürmer glaubt wieder daran, den Ball im Tor versenken zu können – und trifft wie früher.

Das Konzept: RatioMotion® 4 x 3 mit Umsetzungsbrücken

Der Coachee entscheidet, ob er den Weg zur Zielerreichung, den er mit dem Coach erarbeitet hat, gehen will. Dieser unterstützt ihn mit förderlichem Feedback – und setzt das Coachingkonzept „RatioMotion® 4 x 3 mit Umsetzungsbrücken“ ein. Mit ihm erlernt der Verkaufsleiter, spröde Ziele in wertorientierte und typgerechte Menschenführungs-kompetenz zu transferieren.

Wir erinnern uns: An der Fachkompetenz des Teams gibt es wenig zu verbessern – aber an der emotionalen und sozialen Kompetenz: Die Außendienstler sollen lernen, den Kunden bei den emotionalen Hörnern zu packen!

Ähnliches gilt für die Führungskompetenz des Verkaufsleiters: Das RatioMotion®-Coaching hilft ihm, ganzheitlich zu führen: mit Verstand und Emotionen, mit Vernunft und Intuition. Der Weg zum Ziel führt über die Aktivierung der eigenen Stärken, er entdeckt und nutzt seine Gestalterkraft. Jetzt gelingt es ihm, Mitarbeiter mitzureißen, ihr Bestes zu geben, sich mit ihrer Arbeit und ihren Produkten zu identifizieren und die Unternehmensziele zu den eigenen zu erheben.

Die Methode: Selbsterkenntnisprozess mit Transferphasen

Das stärkenfokussierte Coaching führt bei dem Verkaufsleiter zum Erfolg, weil es mit einer spezifischen Trainingsmethodik kombiniert wird: „4 x 3 mit Umsetzungsbrücken“ heißt „4 Coachingsitzungen mit je 3 Stunden“. Das Besondere: Den dreistündigen Coachingsitzungen, in denen der Verkaufsleiter sein Verhalten reflektiert sowie seine inneren hemmenden Konflikte erkennt und bearbeitet, folgt stets eine 14-tägige Umsetzungsphase. Hier wendet der Coachee die neuen Erkenntnisse

und Werkzeuge bei der Mitarbeiterführung an. Der Coach steht dem Verkaufsleiter abends per Telefon und E-Mail begleitend zur Verfügung.

Der Erfolg: Mit Coaching mehr Umsatz und Gewinn

Der Verkaufsleiter geht nun mit seinen Schwächen besser um und setzt seine Stärken noch bewusster ein. Er beachtet bei der Führungsarbeit die Persönlichkeit und das Emotionssystem des individuellen Mitarbeiters und formuliert Unternehmensstrategie, Ziele und Aufgaben emotional und sachlich fundiert, mithin motivierend. Teamkonflikte löst er produktiv – das Team leistet mehr als die Summe seiner Kompetenzen erwarten lässt.

Und das schlägt sich in den Umsatz- und Gewinnzahlen nieder. Der Verkaufsleiter hat das Team vor dem Abstieg gerettet – das Unternehmen spielt weiterhin in der Champions League.

Der Autor

Coach Ralf Koschinski ist der Praxisexperte mit einschlägigen Erfahrungshintergründen in Industrie und Großhandel. Er verfügt über mehrjährige Trainerkompetenz und hat eine zertifizierte Ausbildung zum als Management- und Business-Coach absolviert.



Ralf Koschinski



VERTRIEBSMEISTER

Dipl.-Kfm.

[Ralf Koschinski](#)

[Zertifizierter Trainer](#)

und Business Coach

Am Anger 2

99102 Klettbach

Telefon: 036209-469409

Fax: 036209-469404

www.vertriebsmeister.de

info@vertriebsmeister.de



Dr. Martina Pfister-Kraxner

... Das ausschöpfen, was in einem steckt!

Ziel ist...

... dass der Klient ins Handeln kommt und die dazu notwendigen eigenen Ressourcen wahrnimmt und nutzt.

In dieser knappen Beschreibung steckt eine geballte Menge an Inhalt und Komplexität.

Was bedeutet ins Handeln kommen?

Jeder von uns kennt die verschiedensten Situationen, in denen wir nicht so reagiert oder gehandelt haben, wie wir uns es im Nachhinein gewünscht hätten. Irgendetwas hat uns im jeweiligen Moment daran gehindert, aus unserer gesunden Basis heraus zu agieren, und wir sind wieder ins alte Fahrwasser geraten.

Manchmal fühlen wir uns auch einfach wie gelähmt oder orientierungslos, um einen nächsten Schritt setzen zu können. Es ist ein Gefühl des inneren Be- bzw. Gefangenseins.

Dann wiederum gibt es Situationen im Leben, die uns überfordern, und wo wir noch nicht die passenden Lösungs- und Bewältigungsstrategien entwickelt haben. Es gilt hier, zum einen dem eigenen Leistungsanspruch gerecht zu werden, zum anderen weitere persönliche Kompetenzen aufzubauen.

Ein anderes Beispiel findet sich in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Wer kennt nicht Personen, mit denen ein konfliktfreier Umgang nur mit großer Anstrengung gelingt ... (wenn überhaupt)?

In all diesen verschiedenen Szenarien, die uns mehr oder weniger geläufig sind, geht es darum, sich zu „ent-stressen“, mit einer gesunden Portion Achtsamkeit ins Handeln zu kommen und einen konstruktiven nächsten Schritt zu tun. Gibt es nicht ein grandioses Gefühl von Stärke, einen Schritt getan zu haben, den man sich selber vorher nicht zugetraut hat oder sich gar nicht vorstellen konnte?

Eigene Ressourcen wahrnehmen bzw. nutzen, und wie unterstütze ich dabei?

Wir wissen, vieles, das in uns steckt liegt in uns verborgen und ist nur schwer zugänglich. Viele Antworten auf eigene Fragen und Lösungswege für persönliche Herausforderungen tragen wir in uns, können sie allerdings oft nicht formulieren und einsetzbar machen.

Im Rahmen des Coaching-Prozesses (sowohl Einzel- als auch Teamcoachings) unterstütze ich meine Klienten darin, individuelle, passende Handlungsalternativen sichtbar und wahrnehmbar zu machen. Dabei nutze ich verschiedene systemische Methoden, arbeite auch mit Aufstellungen und fokussiere auf stärkenorientierte Ressourcenarbeit.

Ein weiteres Unterstützungstool, das sich in meiner Coachingarbeit sehr bewährt hat, ist die Arbeit mit PCM[®] (Process Communication Model nach Dr. Taibi Kahler).

Was ist PCM[®] ?

*Das Process Communication Model[®] ist ein von Dr. Taibi Kahler entwickeltes Kommunikations- und Persönlichkeitsmodell und bietet das Werkzeug zur positiven Gestaltung von Kommunikationsprozessen jeglicher Art. Es geht dabei nicht nur darum, **WAS** ich sage, sondern vor allem, **WIE** ich etwas am besten sage, also um die generelle Interaktionsfähigkeit. Das Modell geht davon aus, dass jeder Mensch sechs unterschiedliche Persönlichkeitstypen in verschiedenen Ausprägungen in sich vereint. Es fördert das Verständnis für unterschiedliche Charaktere und verhindert die Schubladisierung von Menschen. Im Mittelpunkt steht der besondere Wert der Vielfalt von Charakterstärken eines Menschen.*

Es wird ein persönliches Profil erstellt, das Charakterstärken, passende Kommunikationskanäle und individuelle psychische Bedürfnisse aufzeigt. Die Kenntnis der eigenen Verhaltensmuster ermöglicht die präzise Vorhersage von Erfolgs- und Misserfolgsmustern unter Stress, was u.a. im Bereich der Mitarbeiterführung, in der Kundenorientierung und nicht zuletzt im Selbstmanagement einen enormen Zugewinn leistet.

Worauf kommt es mir im Coaching an?

Für mich als Coach ist es wesentlich, den Klienten bzw. den Teams den Raum und die Sicherheit zu geben, die ein

- (1) Reflektieren,
- (2) Ausprobieren,
- (3) Verwerfen und vor allem
- (4) Erkennen, was gebraucht wird, um vorwärts zu kommen, möglich machen.

Was sind meine Schwerpunkte?

- Führungskräftecoaching und -entwicklung
- Coaching von angehenden Führungskräften
- Mitarbeitercoaching
- Teamcoaching

Und das bin ich:

Meine Ausbildungen:

Ausgebildete Psychologin mit Spezialisierung in Arbeits- und Organisationspsychologie, zertifizierter systemischer Coach, zertifizierter PCM[®]-Coach, Ausbildungen in systemischer Familien- und Organisationsaufstellung sowie Stressmanagement und Resilience Coaching

Mein beruflicher Hintergrund:

Langjährige Erfahrung im Personalmanagement, überwiegend in leitender Funktion in führenden internationalen Unternehmen der Branchen FMCG, Elektronik und Telekom; Arbeitsschwerpunkte in Personal- und Organisationsentwicklung, Performance Management Prozesse, Management Development und Assessment Center; Lektorat für Personalentwicklung an der Karl Franzens Universität Graz, Institut für Psychologie;



Dr. Martina Pfister-Kraxner
Beraterin und Coach
Netzwerkpartner von KICK **OFF** Management Consulting
Gaßmannstraße 25, A-1120 Wien
Telefon +43 1 710 78 54-0

Heike Reising

Bevor Du Dich verbiegst – Erkenne dein Persönlichkeits- und gesundes Entwicklungspotenzial mit dem Persönlichkeitsprofil der neuen Generation – key4you®!

Entwicklung, auch die der eigenen Persönlichkeit, stößt oft an natürliche Grenzen. Die Grenzen meiner Möglichkeiten, meiner Anpassungsfähigkeit an Rahmenbedingungen vielleicht auch meiner internen Glaubenssätze und Wertebeschränkungen. Das Sichtbarmachen der leichteren Wege und Möglichkeiten ist unser Ziel bei der Begleitung von Führungskräften und Teams. Dazu nutzen wir das Persönlichkeitsprofil der neuen Generation – key4you®.

Die meisten von uns haben schon einmal eine Einschätzung ihrer Persönlichkeit gemacht. In Testungen mit Farben, Typologisierungen oder Zuteilung zu den Elementen. Nahezu jedes zweite der 41 befragten DAX- und MDAX-Unternehmen hat in den letzten drei Jahren Persönlichkeitstypologien eingesetzt. Im Bereich der Personalpolitik ein gängiges und durchaus vielfach erprobtes Mittel. Dabei wird der Einsatz im Bereich Führungskräfteentwicklung noch positiver beurteilt als im Bereich der Mitarbeiterentwicklung. Das liegt zum Teil an der hohen Komplexität und nur mit viel Hintergrundwissen verständlichen Interpretationen der Auswertungen.

Wir nutzen vor allem im Coaching und in der Teamentwicklung das Profil Key4you® - www.key-4-you.de. Ein wenig bekannter, aber schon seit Jahren am Markt etablierter und wissenschaftlich abgegründeter Begleiter zur Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung basierend auf den Persönlichkeitsmodellen von Carl Gustav Jung und Fritz Riemann. Es zeigt in einer einzigartigen Art und Weise Persönlichkeitsmodelle und schon vollzogene und noch mögliche, gesunde Entwicklungsschritte zur Stärkung und Festigung der eigenen Persönlichkeit auf.

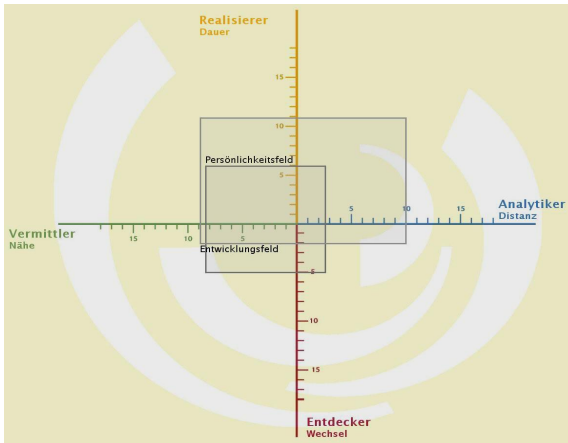
Was ist so einzigartig und neu an der Arbeit mit diesem Schlüssel?

Eine schnelle Analyse:

- Einfach zu erklären und die Visualisierung ist prägnant und verständlich.
- Keine Fixierung als „Typ“ sondern öffnen von persönlichen Entwicklungen.
- Flexibilität und Dynamik ist schon in der Darstellung ersichtlich.
- Einsetzbar für Einzelpersonen, Teams und Unternehmen.
- Auswirkung von Veränderung auf die eigene Persönlichkeit kann gut im Vorhinein eingeschätzt werden.
- Veränderung kann verfolgt werden und zeigt Potenziale aber auch Grenzen auf.
- Es ist ein Instrument für die neue Generation: Schnell. Dynamisch. Flexibel.

Die besten Erfolge haben wir mit dem Einsatz des Instrumentes in persönlichen Entwicklungsbegleitungen bei Führungskräften im Rahmen von Reorganisationen oder massiven Umstrukturierungen, Zusammenlegung oder Neubildung von Teams, Etablierung neuer Maßnahmen im Unternehmen, aber auch auf Mitarbeiterebene in der Entwicklung neuer Fähigkeiten oder bei der Bewältigung anderer Aufgaben.

Beispiel für eine Betrachtung im Rahmen eines Profils:



In der Darstellung, die auf der senkrechten Achse die Dimensionen Dauer und Wechsel, auf der waagrechten Achse die Dimensionen

Nähe und Distanz repräsentieren, entwickeln sich in dem größeren Schlüssel 2 Felder, das so genannte Persönlichkeitsfeld und das Entwicklungsfeld. Das Persönlichkeitsfeld repräsentiert dabei die originären Persönlichkeitsmerkmale und ist sehr stabil. Das Entwicklungsprofil lässt unser angepasstes Verhalten in der derzeitigen Situation unseres beruflichen Umfeldes erkennen.

Mit diesem Profil arbeiten wir zum Beispiel mit Einzelpersonen an ihrem Entwicklungspotenzial und ihren Möglichkeiten. Wir analysieren Situationen, Rahmenbedingungen, Anforderungen der Menschen und der Umgebung, Zielsetzungen und Notwendigkeiten und die persönlichen Möglichkeiten meiner individuellen Verhaltensänderungen oder -anpassungen auf Basis meiner Persönlichkeit. Und eben ohne mich zu verbiegen oder zu verstellen. Wir beachten GESUNDE und REALISTISCHE Möglichkeiten und können diese auch visualisieren und damit greifbar machen. Zum Thema gesunde Veränderung: Der Schlüssel kann auch in der Burnout Prävention äußerst SINNVoll eingesetzt werden.

Bei der Arbeit mit einem Teamschlüssel wird die persönliche Sphäre geschützt und ausschließlich mit den Mittelpunkten der Felder und ihrer Darstellung gearbeitet.

Wenn Sie mehr zu unserer Arbeit und dem spannenden Einsatz des Persönlichkeitsschlüssels key4you® in unseren Einzel-, Teamcoachings und Teamentwicklung wissen wollen - gerne auf www.ig-m.at.



Dipl. Vw. Heike Reising

IQM Institut für qualitative Marktbearbeitung GmbH
Diesterweggasse 8/3, A-1140 Wien
Festnetz +43 1 600 10 00 - 10
Fax +43 1 600 10 00 - 90
Mobil +43 699 16001010
Fax Mobil +43 699 46001010



Dr. Ralph Zürcher

Leadership - Die Führungskraft als Coach?

Die Führungskraft als Coach – ein heikles und buchfüllendes Thema! Gerne gehe ich hier in der Kürze nur auf 1 – 2 Aspekte der Thematik ein.

Bitte sind Sie sich bewusst: Nicht jede Persönlichkeit ist als Führungskraft geeignet. Da nützen die besten Führungstrainings und auch ein Coaching wenig. Für manche Charaktere ist erfolgreiches Führen nicht lernbar – außer Sie entsenden die Person in eine klar definierte Kurzzeittherapie und lassen sie über einige Jahre in der Führungspraxis begleiten! Eine Investition, deren Aufwand- und Ertragsrechnung für das Unternehmen gut kalkuliert werden muss.

Pardon, aus einem lahmen Ackergaul können Sie kein Rennpferd machen, keine Spitzenresultate erzielen. Auch ich kann keine Wunder vollbringen! Nicht jede Fachfrau, nicht jeder Fachmann ist für eine Führungsposition geeignet. Doch viele Menschen haben das Potenzial und die Fähigkeiten zum Leader und auch zum Coach.

Analysieren wir Vorgesetzte aus den verschiedenen klassischen Führungsquadranten, kann nur aus einem kooperativen Führungsverständnis heraus, ein mittel- und langfristig erfolgreiches Führen und Coachen entstehen.

 ZWAY to excellence AG

Führungsquadranten und Coaching



© Copyright by Dr. Ralph Zürcher, 2013

BETTER PEOPLE – BETTER BUSINESS

Abbildung Führungsstile

Jemand mit einem laissez-faire, stark karitativen oder gar autoritären Führungsverhalten kann kein Coach sein. Unmöglich, aus diesen drei Verhalten dem Unternehmen und den Mitarbeitern Erfolg zu bringen! Bevor Sie kommunizieren können: „Unsere Leader sind auch Coaches“, schlage ich Ihnen vor, Sie überprüfen den individuellen Führungsstil und entwickeln wo notwendig die Führungspersonen hin zu echt kooperativ-situativem Führungsverhalten.

Mit einem praxisorientierten, intensiven Führungstraining von drei Tagen und einem Follow-up von einem weiteren Tag schaffen Sie dieses Ziel. Ein zeitlicher Aufwand von wenigen Tagen ist nichts im Vergleich mit dem, was Sie an Exzellenz, an Mitarbeiterbegeisterung und last but not least, an Umsatz gewinnen.

Nur vom kooperativen Führungsverständnis aus ist ein situatives Führen, ein transformationaler Führungsstil, evolutionäres Führen oder Leadership 2.0 gewinnbringend machbar. Nur von hier aus ist ein Level-5-Leader-Niveau erreichbar, sind in der heutigen Zeit langfristig Spitzenleistungen im Team möglich. Und nur aus einem kooperativen Führungsverhalten heraus, kann für Unternehmen und Mitarbeitende ziel- und erfolgsorientiert gecoacht werden!

Als Managing Partner der Z WAY to excellence AG bin ich darauf bedacht, mit professionellen Coaches aus allen Disziplinen und mit ihren verschiedensten Instrumentarien für den Kunden erfolgsgarantiert und nachhaltig zu wirken. Nach detaillierter Auftragsklärung - in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber und den Betroffenen - kommt das individuelle lösungs- und zielorientierte Coaching zum Einsatz.

Wie wir wissen, gibt es jedoch viele Arbeitssituationen, die keinen externen, professionellen und unabhängigen Coach benötigen. Diese können direkt durch eine(n) Vorgesetzte(n) mit der betreffenden Person oder mit dem Team ohne großen Zeitaufwand bearbeitet, gelöst und zum Erfolg geführt werden. Die Grundvoraussetzung dafür: Kooperatives Führungsverständnis und die geforderten Schlüsselkompetenzen (vor-) leben zu können.

Haben Sie sich auch schon gefragt, wer von Ihren Leuten Leadership-, Entrepreneurship-, Vertriebs- oder Coach-Qualitäten hat? Und wie man diese Qualitäten effizient rausfinden, entwickeln und stärken kann?

Optimal als Grundlage zur Beantwortung dieser Fragen: Der KompetenzAtlas[®], bestehend aus 64 Schlüsselkompetenzen. Das Verfahren ist wissenschaftlich verifiziert, jede Kompetenz ist operationalisiert und beobachtbar beschrieben. Für die Evaluation und gezielte Weiterentwicklung von Führungskräften zu Coachingaufgaben ideal.



Bildausschnitt KompetenzAtlas[®]

Ausschnitt aus dem KompetenzAtlas[®], 16 von 64 möglichen Schlüsselkompetenzen

Die Weiterentwicklung dieses wissenschaftlichen Ansatzes für die Praxis - unter der Leitung meines Partners Dr. Arnulf D. Schircks – zeigte, dass in 3 x 1 Workshoptag gemeinsam die signifikanten Schlüsselkompetenzen bestimmt und bei den involvierten Führungskräften die Stärken und Engpässe evaluiert sowie die geeigneten Maßnahmen zur individuellen Weiterentwicklung festgehalten werden können.

Leader wollen auch als Coach mit ihren Mitarbeitenden effizient und effektiv sein. Mit dem speziell für Teamleader entwickelten *SpeedCoaching*TM ist dies realisierbar.

Die Investition: Drei intensive Workshoptage.

Voraussetzung: Um den Lerntransfer in die Praxis sicherzustellen, müssen die Teilnehmenden bereits in einer Führungsfunktion sein.

Hauptnutzen: In Arbeitssituationen fähig sein, innert 10 – 30 Min. *SpeedCoaching*TM durchzuführen. Sich seiner Schlüsselkompetenzen bewusst sein. Prinzipien eines professionellen Coachings in seinem Führungsalltag anwenden können. Zeitersparnis und Arbeitsproduktivität. Handlungskompetenz der Mitarbeitenden erhöht sich. Die Organisation wird durch die Stärkung des Einzelnen und des Teams gestärkt.

Interessiert? Bitte kontaktieren Sie mich für weitere Informationen.

Fazit

Wer Vorgesetzte(r) ist, kann nicht gleichzeitig Coach sein? Das stimmt so nicht ganz! Die Führungskraft, die coachen möchte/muss, braucht eine mehrjährige Weiterbildung, beispielsweise in systemischem, ressourcenorientierten Coaching? Nein!

Die Führungskraft als Coach im Sinne von Coaching als eine Führungsaufgabe und als Führungsinstrument? Ja!

Echtes kooperatives Führungsverständnis

+ Rollenbewusstsein Führungsposition/Coach

+ adäquate Schlüsselkompetenzen

+ Coachingtechniken gezielt für Führungskräfte verinnerlicht und handlungsbereit

= Leader mit Coachingkompetenz

Dr. Ralph Zürcher

Executive Coach und Leadership-Experte

Er ist Managing Partner und einer der Senior Coaches bei der Z WAY to excellence AG. Das Unternehmen ist ein internationaler Zusammenschluss hochqualifizierter Coaches und Trainer aller Disziplinen. Der Hauptsitz ist in der Schweiz, in Luzern.

Seit dem 18. Lebensjahr stets als Selbstständiger in der Weiterbildung tätig, ist er profunder Kenner der Coaching- und Weiterbildungsbranche. Mehrsprachig, finanzierte er mit den ersten Aufträgen seine Studien in Lernpsychologie & Education des Adultes, Arbeits- und Betriebspsychologie sowie Unternehmensführung. Zertifizierungen in verschiedenen Führungs- und Verkaufstrainingstools (DDI, SEA, SPIN) sowie zahlreiche Weiterbildungen wie NLP Master Practitioner, Transaktionsanalyse, Enneagramm, TZI kamen dazu.

Als Wirtschaftspartner von Forschenden in den Bereichen Leadership, Erfolgspsychologie, Kommunikation, Verkauf, Businessverhalten und Verhandeln, setzt er mit seinem Team neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis um.

Einige Jahre war er im Mandat u. a. konzerninterner Businesscoach auf CEO-Stufe, Studiengangleiter eines Executive MBA und im Milizsystem der Schweizer Armee Ausbildungsoffizier.

Er gilt heute als einer der erfahrensten Führungstrainer Europas, coachte tausende von Führungskräften und Verkaufspersönlichkeiten aller Stufen.

Seine Kernkompetenzen:

Executive Coaching, Coaching im beratenden Verkauf.

Erfolgspsychologie, persuasive Kommunikation und Intuitionstraining.

Konflikte aufdecken und lösen, wo die Mediation nicht mehr helfen kann. Change Management.

Leadershiptrainings und Entrepreneurship für Spitzenleistungen.



Dr. Ralph Zürcher

Dr. Ralph Zürcher | Z WAY to excellence AG
Sempacherstraße 1 | CH-6002 Luzern
Tel. +41 / 41 / 2202168
Fax. +41 / 41 / 2202169
E-Mail: ralph.zuercher@Z-WAY.ch | service@Z-WAY.ch
Website: www.Z-WAY.eu

BETTER PEOPLE - BETTER BUSINESS



Z WAY to excellence AG

Unsere Mission: Wir begleiten SIE auf dem kürzesten Weg zu Erfolg und nachhaltigem Wachstum.

Werte

Z WAY BAUT AUF PARTNERSCHAFT UND ENGAGEMENT

Z WAY behandelt jeden Kunden als zukünftigen Stammkunden. Z WAY to excellence erarbeitet für und mit den Kunden einzelne oder integrierte Lösungen aufgrund individueller Bedürfnisse, detaillierter Analysen und klarer Zielsetzungen. Z WAY to excellence strukturiert, organisiert und fördert Lernprozesse.

Z WAY IST HOHE FACH- UND INNOVATIONSKOMPETENZ

Die heterogene und sich komplementierende Zusammensetzung des wissenschaftlichen Beirates von Z WAY führt zu einer hohen Fach- und Innovationskompetenz. Der Beirat gewährleistet einen interdisziplinären Austausch der Forschenden, die praktische Umsetzung aktueller Forschungsbeiträge sowie das Networking mit der Wirtschaft.

Z WAY PROVOZIERT PERMANENTE INNOVATION

Z WAY to excellence bedeutet: Ganzheitlich-evolutionäre Denkhaltung gepaart mit unternehmerischem Handeln.

Z WAY to excellence entwickelt in Zusammenarbeit mit internen und externen Spezialisten - insbesondere mit Forschungs- und Entwicklungseinheiten von Hochschulen und Unternehmen - neue, innovative und einzigartige Konzepte und Dienstleistungen für die Praxis.

Z WAY STREBT IN JEDER BEZIEHUNG HÖCHSTE QUALITÄT AN

Für Z WAY to excellence ist Qualitätssicherung kein Schlagwort sondern gelebte Realität.

Z WAY HEISST DISKRETION

Z WAY to excellence respektiert ihre Kundschaft und garantiert jederzeit Vertraulichkeit.

Z WAY-ERFOLG HEISST GEWINN FÜR MENSCH UND UNTERNEHMEN

Z WAY to excellence begleitet ihre Kunden zum Ziel: Spitzenleistungen und Wachstum.

Unser Credo: BETTER PEOPLE – BETTER BUSINESS

CDC Leadership

Interview mit Elena Tecchiati

Coach, Trainer, Dozentin, Speaker, Blogger

Expertin in Führung durch Kommunikation und Kommunikationspsychologie

Dozentin von Kommunikation und Conflict Management an der European University von Barcelona

Meine Themen, Ihre Potenziale:

- Charisma und transformationale Führung (Führung und Kommunikation)
- Kommunikationspsychologie
 - Stimme, Sprechen und Präsentieren
 - Kongruenz von nonverbaler, paraverbaler und verbaler Kommunikation
 - Umgang mit Konflikten
 - Feedback-Kultur in Unternehmen
 - Diversity Management
 - Interaktionen positiv gestalten
 - Self-Marketing

Durch meine Begleitung sind meine Kunden in der Lage

- ihre Positionen und Standpunkte professionell und sicher zu verkörpern und zu vermitteln,
- mit Authentizität und der Vermeidung emotionaler Widerstände ihr Ziel zu erreichen,
- durch effektive Kommunikation die eigenen Mitarbeiter zu motivieren, zu inspirieren und intellektuell zu stimulieren (transformationale und charismatische Führung),
- Sicherheit im Umgang mit allen hierarchischen Ebenen sowie auf dem gesellschaftlichen Parkett zu erwerben,
- Kompetenz und Souveränität mit interkulturellen und vielsprachigen Gremien und Teams zu gewinnen.

Interview

Frau Tecchiati, wie sind Sie zum Coaching gekommen?

Fast zufällig: Ich habe als Stimm- und Atemtrainerin angefangen. Parallel zu meinen Weiterbildungen und meinem Psychologiestudium habe ich Manager und Führungskräfte in den Bereichen Stimme, Sprechen und Auftreten trainiert. Da ich auch ausgebildete Sängerin und Schauspielerin bin, habe ich auch das notwendige Hintergrundwissen für einen perfekten Auftritt. Jetzt unterstütze ich Führungskräfte und zukünftige Führungskräfte dabei, ihre Kommunikationsfähigkeiten zu optimieren.

Gibt es eine Parallele zwischen der Bühne eines Künstlers und der Arbeit einer Führungskraft?

Als Sängerin mache ich immer wieder die Erfahrung, wie anspruchsvoll die Arbeit auf der Bühne ist. Viele Faktoren spielen eine Rolle: Stimme, Auftreten, Wirkung, Lampenfieber, Körpersprache, Songtext, Zusammenarbeit mit der Band, um nur einige zu nennen. Eine Kommunikationssituation weist in der Tat Ähnlichkeiten auf. Die eigene Wirkung spielt eine große Rolle, viele psychologische Studien zeigen dies. Ein wichtiges Thema bei meinem Coaching ist die Authentizität. Sie ist ein zentraler Faktor in der Arbeit einer guten Führungskraft, ähnlich wie bei einer Bühnenperformance.

Sie arbeiten auf Basis Ihrer patentierten Methode „VaBe-System“ Bitte erläutern Sie diese Methode.

VaBe-System bedeutet „Voice and Body Effects System“ und steht für ganzheitliche Begleitung zur Optimierung von kommunikativen Situationen, unabhängig davon, ob es sich um eine Präsentation oder um ein Feedback-Gespräch mit einem Mitarbeiter handelt. Das von mir entwickelte System ist ganzheitlich, weil ich die verbale sowie die nonverbale und paraverbale (z.B. Stimme) Kommunikationsfacette berücksichtige. Das bedeutet, dass die Kongruenz der Kommunikation im Vordergrund steht. Wenn wir kongruent sind, also alle drei Kommunikationskanäle in die gleiche Richtung zeigen, werden wir als glaubwürdig und kompetent bewertet. Beim VaBe-System stehen der Mensch und seine Persönlichkeit im Mittelpunkt. Er nutzt die Technik

(Stimme, Sprechen und Atmen), um den Ausdruck zu verfeinern und zu optimieren. In meiner Arbeit berücksichtige ich die Vorerfahrungen und Potenziale meiner Kunden, ihre Kommunikationsziele, ihre Entwicklungsmöglichkeiten, mögliche Ängste und deren Einflüsse auf unseren Körper. Der Körper kann uns viel verraten, dies zu erkennen nutze ich.

Heisst es, Sie trainieren „nur“ die Stimme?

(Lacht) Nein, ich führe kein Stimmtraining durch, es ist viel mehr! Kommunikation betrachte ich aus verschiedenen Blickwinkeln. Nicht nur WAS man sagt, sondern viel mehr WIE man etwas sagt ist wichtig. Meine Kunden begleite ich durch Fragen, Übungen und durch Analyse von Kommunikationstechniken, Videos und Kommunikationstheorien, ich arbeite mit Kamera oder mit Tonaufnahmen.

Sie arbeiten in verschiedenen Ländern und aktiv in vier Sprachen (Deutsch, Englisch, Spanisch, Italienisch). Hat Ihre Internationalität Einfluss auf Ihre Tätigkeit?

Sicherlich spielt die Tatsache, dass ich mit verschiedenen Nationalitäten arbeite und dass ich in verschiedenen Ländern gelebt habe, eine große Rolle. Ich bin Italienerin und Deutsche, bin in Italien geboren und aufgewachsen, habe 20 Jahre in Deutschland gelebt, wohne aktuell in Spanien und bin Dozentin für Kommunikation und Konfliktmanagement an der European University in Barcelona, wo ich in Englisch unterrichte. „Interkulturelle Kommunikation“ kann man meiner Meinung nach heute nicht von „interpersonaler Kommunikation“ trennen, sie ist ein Teil davon, da das Thema Globalisierung unsere tägliche Arbeit beeinflusst.

Welches war Ihr schönster Erfolg als Coach?

Ein Kunde konnte durch das Coaching eine für ihn wichtige Position erreichen. Er brachte mir eine Flasche Champagner zu unserem letzten Termin mit (lächelt). Mit ihm habe ich bis heute Kontakt.

Ihr größter Misserfolg?

Es gibt kein Misserfolg: nur neue Einsichten!



Elena Tecchiati

CDC Leadership
Calle Victor Font Gual 25-27
08329 Teiá, Barcelona
+34 662 939 442

Elena.tecchiati@cdc-leadership.com
info@cdc-leadership.com

About.me: about.me/elena.tecchiati

Blogs: <http://www.cdc-leadership.de/blogs/>

Linkedin: <http://www.linkedin.com/pub/elena-tecchiati/39/35/845>

Twitter: <https://twitter.com/ElenaTecchiati>

Xing: https://www.xing.com/profiles/Elena_Tecchiati

