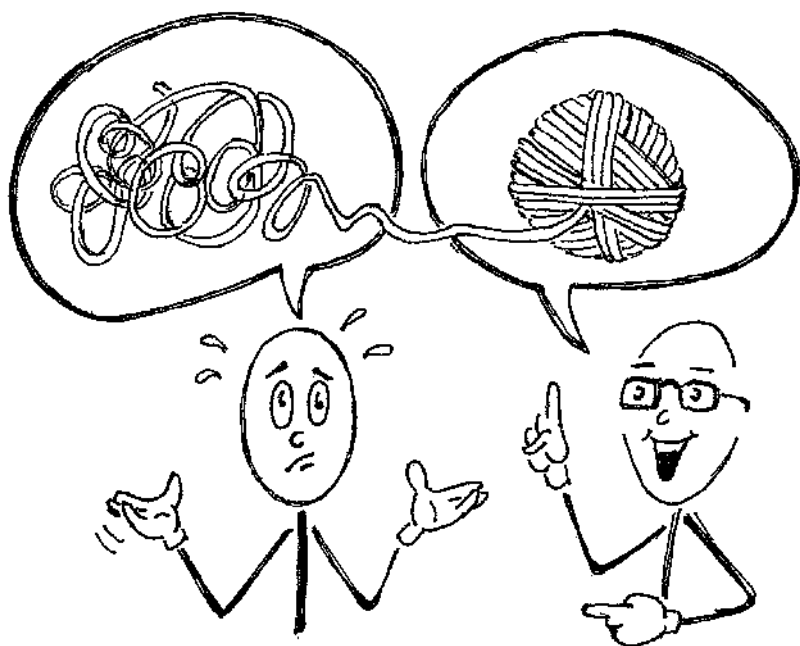


PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER

BEGLEITUNG IN SCHWIERIGEN BERUFSSITUATIONEN



PRAXISCODE FÜR BERATUNG UND COACHING

STADTWERKE HEIDELBERG



Prof. Dr. Rudolf Irscher hat Physik, Mathematik und Ingenieurwissenschaften in Aachen und Köln studiert. Nach seinem Studium arbeitete er im Forschungszentrum Jülich und wechselte danach in die Energie- und Wasserwirtschaft. Er hat über 25 Jahre Führungserfahrung aus seinen Tätigkeiten bei den Stadtwerken Düsseldorf, der RheinEnergie in Köln und seit über zehn Jahren als Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg.

Seit 2011 ist er Lehrbeauftragter der SRH Hochschule Heidelberg im Bereich Unternehmensführung und Management und machte von 2013 bis 2015 eine Ausbildung zum Management-Coach. 2017 wurde er zum Honorarprofessor ernannt.

PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER

**BEGLEITUNG
IN SCHWIERIGEN
BERUFSSITUATIONEN**

PRAXISCODE FÜR BERATUNG UND COACHING

INHALT

Vorworte	7
Einleitung	11

Teil 1: Die Wiederentdeckung des Menschen

1.1 Die verborgene Seite eines Unternehmens	15
Eine Party bringt mehr als 48 Konferenzen	16
Das Eisbergmodell – Abtauchen in tiefes Wasser	17
Warum Coaching hilfreich ist.....	19
1.2 Das Unternehmen – ein lebendes System	20
Das Bild vom Unternehmen als Maschine.....	21
Ökonomen entdecken die Psychologie	23
Auf die richtige Balance kommt es an.....	26
Beilegung der Affäre um Gruppenleiter B.....	27

Teil 2: Auswege

2.1 So geht es nicht mehr weiter – was jetzt?	29
Feedback aus dem Umfeld.....	30
Professionelle Ratgeber und Begleiter	36
2.2 Erwartungen und Anforderungen an einen Coach.....	43
In der Unternehmenswelt zu Hause.....	44
Die Dinge sehen, wie sie sind	47
Wenn die Realität den eigenen Werten widerspricht.....	51
2.3 Wenn Soll und Ist sich begegnen – ein Thema für das Management Coaching	55
Im Spannungsfeld zwischen Motivations- und Realitätssystem	57
Lösungen finden im Pendeln zwischen Soll und Ist	65
2.4 Der persönliche Auftritt	72
Wirkungsvoll Auftreten – die Wiederentdeckung des Körpers	75
Etappe 1: Die eigene Wahrnehmung schärfen	77
Etappe 2: In Bewegung kommen.....	82
Grundlagen der Körpersprache.....	83

Das Body-Feedback: Rückmeldung vom Körper an das Gehirn.....	90
Etappe 3: Wirkungsspektrum erkennen und gezielt einsetzen.....	104
2.5 Selbstcoaching.....	107
Was ist Selbstcoaching?.....	107
Für wen eignet sich Selbstcoaching?.....	108
Chancen und Grenzen von Selbstcoaching.....	109
Wo kann Selbstcoaching ansetzen?	111
2.6 Emotions-Coaching	134
Einordnung und methodische Ansätze	135
Über die Bedeutung von Emotionen und Gefühlen	138
Wirkfaktoren und Physiologie im Emotions-Coaching.....	142
Arbeit mit Persönlichkeitsanteilen: Lösungssuche auf der „inneren Bühne“	142
Die Heldenreise: Die eigenen Motive und Potenziale entdecken...	144
Systemische Aufstellungen: Klarheit gewinnen und Lösungen finden.....	147

Teil 3: Schwierige Situationen

3.1 Als Führungskraft überfordert	151
3.2 Wo der Pitbull seinen Platz hat.....	153
3.3 Authentisch, aber unprofessionell	155
3.4 Der ständig genervte Gesprächspartner	157
3.5 Dem Chef gefallen müssen?.....	159
3.6 Verzerrte Kommunikation	160
3.7 Verhalten loben, nicht die Krawatte.....	162
3.8 Die eigene Wirkung verkennen	163
3.9 Mitmachen – oder den Job wechseln.....	165
3.10 Wie ein Serienheld helfen kann	167
3.11 Wo der Coach an Grenzen stößt.....	168
Danksagung	169
Quellen und Literatur	170

VORWORT ECKART WÜRZNER

Wer sich in Berufswelten bewegt, weiß: Das menschliche Miteinander schafft oft genug schwierige Situationen, die viel Energie kosten. Gerade Phasen außerhalb von „Schönwetterperioden“ sind die Messlatte für Professionalität und Lösungskompetenz. Gut beraten ist, wer dann die richtige Unterstützung hat. Beispielsweise durch einen Coach, der Impulse von außen geben kann, oder durch ein schon selbst erworbenes Repertoire an eigenen Tools.

Ich begrüße es sehr, dass sich Prof. Dr. Rudolf Irmscher in seinem neuen Buch damit befasst, wie solche herausfordernden Situationen zu meistern sind. Zudem gibt er viele Tipps und Anregungen, wie man die passende Unterstützung bekommt. Denn eine der obersten Prämissen ist: Wer Unterstützung sucht, ist schon einen ersten Schritt gegangen, um eine Lösung zu finden. Deshalb halte ich es für ein sehr professionelles Vorgehen, dass Prof. Irmscher Instrumente wie Coaching bei den Stadtwerken Heidelberg eingeführt hat und dabei auch einmal unkonventionelle Wege geht. Denn letztlich ist auch ein Unternehmen die Summe aller Menschen, die dort agieren, und mit solchen Initiativen fördert er ein gutes Miteinander im Unternehmen und mit seinem Umfeld. So werden viele Prozesse einfacher und effizienter und die Agilität steigt – gute Voraussetzungen, um sich in zunehmend schwierigeren Märkten erfolgreich behaupten zu können und gleichzeitig für uns als Stadt ein wichtiger Partner bei der Erreichung unserer Ziele für die Daseinsvorsorge und den Klimaschutz zu sein.

Ich wünsche auch diesem Buch viel Erfolg und den Stadtwerken Heidelberg mit ihrem Geschäftsführer, dass sie ihren eingeschlagenen Weg weiterhin konsequent verfolgen.

PROF. DR. ECKART WÜRZNER

*Oberbürgermeister von Heidelberg und
Aufsichtsratsvorsitzender der Stadtwerke Heidelberg*

VORWORT MICHAEL MERGENTHALER

Die Situation ist für Stadtwerke in den letzten Jahren nicht einfacher geworden. Eine Vielzahl neuer Regelungen, der Umbau der Energiesysteme mit ihren immer komplexeren Strukturen, der nicht immer faire Wettbewerb, die Corona-Situation und die daraus resultierenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft und nun auch noch die Entwicklungen auf den globalen Energiemärkten: Es sind viele Herausforderungen, die Stadtwerke und damit auch das Stadtwerke Heidelberg-Team zu bewältigen haben. Dennoch: Wir haben eine gute Arbeitswelt. Die allermeisten Beschäftigten sind gerne bei uns und bewerten das Unternehmen als hervorragenden Arbeitgeber. Was maßgeblich dazu beiträgt, ist, dass unsere Geschäftsführung immer einen Weg des guten Miteinanders mit uns als Betriebsrat gewählt hat: Unser Umgang ist von Respekt und Augenhöhe geprägt. Das hat dazu geführt, dass wir uns vor vielen Entscheidungen vorab beraten, um im Sinne des Unternehmens und seiner Beschäftigten gemeinsam zu guten Lösungen zu kommen.

Hilfreich ist auch, dass unsere Geschäftsführung viele Impulse in das Unternehmen gibt, um einen offenen Umgang im Stadtwerke-Team zu fördern. Vieles davon kommt in dem neuen Buch zum Ausdruck. Auch diese Ausgabe der Praxiscodex-Reihe ist wieder eine wertvolle Hilfe für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es basiert erneut auf Erfahrungen auch aus unserem Unternehmen, und ich freue mich, dass wir viele Ideen ausprobieren – wie zum Beispiel den Aufbau eines Pools an Coaches aus der Mitarbeiterschaft, die von Kolleginnen und Kollegen bei schwierigen Situationen hinzugezogen werden können. Auch diesem neuen Buch unseres Geschäftsführers Prof. Dr. Rudolf Irmscher wünsche ich wieder viele neugierige und offene Leser. Lassen Sie sich davon inspirieren!

MICHAEL MERGENTHALER

Betriebsratsvorsitzender der Stadtwerke Heidelberg

EINLEITUNG

Wenn ich als Vorgesetzter ein Mitarbeitergespräch führe, tausche ich gelegentlich die Rollen und frage mein Gegenüber: „Angenommen Sie wären jetzt mein Coach, was fällt Ihnen an mir auf? Was könnte ich besser machen? Was würden Sie mir empfehlen?“ Sicher, ein solcher Rollentausch ist nur bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich, mit denen man vertrauensvoll zusammenarbeitet. Und auch diese reagieren manchmal irritiert: „Wirklich, ehrlich, soll ich das jetzt sagen?“

Doch die Rückmeldungen, die ich auf diese Weise erhalte, können sehr interessant und hilfreich sein. Da wurde mir gesagt: „Grüßen Sie die Leute auf dem Flur!“ Etwas erschrocken fragte ich nach, und der Mitarbeiter bestätigte: „Ja, Sie sind dafür bekannt, wenn Sie in Gedanken versunken über den Flur laufen, dass Sie die Menschen nicht sehen. Als Geschäftsführer sind Sie hier in eine wichtige Person, und die Leute fühlen sich nicht wahrgenommen, nicht ernst genommen – und denken, das ist ein arroganter Typ, der hier herumläuft.“ Seit diesem Feedback grüße ich jeden, der mir im Haus begegnet.

Ein anderes Mal empfahl mir ein Mitarbeiter, in Besprechungen doch mein Smartphone in der Tasche zu lassen. „Wenn Sie mit Ihrem Handy spielen, während vorne jemand vorträgt, wirkt das abwertend gegenüber dem Vortragenden“, meinte er. Ich hielt ihm entgegen, dass ich ja bereits darüber informiert sei, was der Betreffende den anderen Anwesenden vortrage. Warum sollte ich die Zeit nicht nutzen? Seine Replik: „Weil die anderen sehen, dass Sie als Geschäftsführer nicht zuhören, sondern aufs Handy schauen. Sie schließen daraus, was der da vorne erzählt, ist nicht wichtig. Also hören sie auch nicht zu.“

Rückmeldungen wie diese sind wertvoll, finden aber im beruflichen Alltag kaum statt. Meistens ist es doch so: Wir beobachten einen Menschen und uns fällt auf, was er eigentlich ändern müsste – etwa im Umgang mit Kollegen, im Auftreten oder in seiner Art, sich zu kleiden. Da gibt es zum Beispiel den Mitarbeiter, der schüchtern an die Tür klopft, mit eingezogenen Schultern eintritt, jeden Blickkontakt meidet. Man

denkt: „Dem müsste man mal sagen, dass...“ Und dabei bleibt es dann. Wir sagen nichts. Das Thema liegt jenseits des üblichen Feedbacks, das wir im beruflichen Kontext geben.

Oder es gibt den Chef, der vor jeder Sitzung klarmachen muss, wer hier der Herr im Raum ist. Jeder muss sich ihm geflissentlich unterordnen, andernfalls reagiert er beim leisesten Widerspruch extrem empfindlich. Dabei hat er das überhaupt nicht nötig, denn alle respektierten und schätzen ihn. Jeder denkt: „Lass es doch einfach!“ Aber keiner sagt es ihm.

Als Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter vermeiden wir es in der Regel, einem Menschen zu sagen, wie er sein Verhalten ändern sollte, damit es ihm nach unserer Einschätzung besser geht. Wir sehen es nicht als unseren Auftrag an, persönliche Verhaltensänderungen einzufordern – zumal Erfahrung und Geschick erforderlich sind, einen Ratschlag so zu formulieren, dass der andere ihn annimmt. So existieren hinderliche Verhaltensweisen weiter. Viel Verbesserungspotenzial bleibt ungenutzt – zum Nachteil der betreffenden Mitarbeiter ebenso wie des Unternehmens.

An dieser Stelle setzt die Idee eines einfach zugänglichen Coaching-Angebots an, wie es die Stadtwerke Heidelberg realisieren: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich an einen ausgebildeten Coach wenden können, wenn sie Unterstützung in einer akuten Problemlage benötigen – oder auch nur das Gefühl haben, etwas falsch zu machen, zum Beispiel im Umgang mit Mitarbeitern.

Mein Anliegen ist es, die immer noch weit verbreitete Scheu vor solchen Hilfsangeboten abzubauen. Wer in einer schwierigen beruflichen Situation ein Coachingangebot wahrnimmt, findet in der Regel nicht nur eine schnellere und bessere Lösung für sein aktuelles Problem, sondern hat auch die Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln.

Hinzu kommt eine Überlegung aus Unternehmenssicht: Tagtäglich lässt sich beobachten, wie Konflikte, Vorwürfe, ungebetene Ratschläge oder fehlendes Einfühlungsvermögen die Zusammenarbeit im Unternehmen beeinträchtigen. Weil das menschliche Miteinander nicht gut funktioniert, entsteht enorm viel Blindleistung. Abläufe werden ineffizient,

Probleme bleiben ungelöst, Konflikte schwelen weiter. Betriebswirtschaftliches Wissen hilft hier nicht weiter – ein guter Coach aber durchaus.

Dieser Gedanke ist auch Ausgangspunkt dieses Buchs. Teil 1 zeigt die Dimension dieser „menschlichen Seite“ eines Unternehmens auf, die von den gängigen betriebswirtschaftlichen Modellen nicht erfasst wird. Damit stellt sich die Frage nach den Auswegen: Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es für schwierige Situationen im beruflichen Umfeld? Wie funktionieren diese Lösungswege? Was können sie leisten? Worauf ist zu achten? Wann sollte man einen Coach zu Rate ziehen, wann ist vielleicht ein Selbstcoaching der bessere Weg? Antworten hierauf gibt Teil 2.

Natürlich: Nicht für jede Situation braucht es einen persönlichen Ratgeber. Oft helfen auch Anregungen, die man durch ein einfaches Feedback erhält oder sich aus Seminaren und Büchern holen kann. In diesem Sinne möchte der vorliegende Praxiscode III nicht nur Wege beschreiben, wie Sie Unterstützung finden, sondern versteht sich zugleich auch als ein kleiner Ratgeber: In Teil 3 finden Sie eine Auswahl an bewährten Taktiken in schwierigen Berufssituationen.

TEIL 1: DIE WIEDERENTDECKUNG DES MENSCHEN

1.1 DIE VERBORGENE SEITE EINES UNTERNEHMENS

Der Mensch ist ein rational handelndes Wesen. Davon geht die klassische ökonomische Lehre aus, so lernte man es früher einmal. Als ich vor vielen Jahren bei den Stadtwerken Düsseldorf in das Berufsleben einstieg, kam mir diese Auffassung entgegen. Als junger Physiker hatte ich die Relativitätstheorie und die Quantenmechanik verstanden und war es gewohnt, dass es für Probleme eine vernünftige, auf naturwissenschaftlich exaktem Weg ermittelte Lösung gibt.

Bald stellte ich fest, dass die Realität im Unternehmen eine andere ist. Wenn etwa in einem Meeting zwei Abteilungsleiter einander anbrüllten, der eine aufsprang und die Tür hinter sich zuschlug, hatte das offensichtlich mit Vernunft nur noch wenig zu tun. Auch Entscheidungen, so beobachtete ich, werden keineswegs immer rational getroffen. Oft fallen sie auch aufgrund von Emotionen, von Abneigungen oder Zuneigungen, an der Theke beim fünften Bier. Diesen Homo oeconomicus, der nüchtern Vor- und Nachteile abwägt und stets den größtmöglichen Nutzen für sich im Blick hat, gibt es offensichtlich nicht.

Hat man den Blick dafür erst einmal geschärft, begegnet einem dieses irrationale Verhalten immer wieder. Da jagen Menschen Gutscheinen nach, um wenige Euro zu sparen, während sie beim nächsten Urlaub ihr Geld großzügig ausgeben. Stellen Sie sich vor, Sie wollen einen Füller und einen Laptop kaufen. Im Füllergeschäft finden Sie ein passendes Objekt, das 26 Euro kostet. Ihnen wird gesagt, dass in einem anderen Geschäft, nur 15 Minuten entfernt, der gleiche Füller für 19 Euro, sieben Euro günstiger, angeboten wird. Was machen Sie? Die meisten Menschen nehmen sich die Zeit und gehen zum anderen Laden. Ähnliche Situation beim Kauf des Laptops: Er kostet 955 Euro, und Sie erfahren, dass es den gleichen Laptop für 948 Euro in einem Geschäft gibt, das 15 Minuten

entfernt liegt. Wie entscheiden Sie jetzt? Wahrscheinlich zahlen Sie den höheren Preis, weil Sie das Gefühl haben, bei diesem recht hohen Betrag kommt es auf sieben Euro nicht an.

Eine rationale Entscheidung ist das nicht, denn in beiden Fällen geht es um eine Einsparung von sieben Euro.

Eine Party bringt mehr als 48 Konferenzen

Als nüchterner Physiker war ich also in die Unternehmenswelt eingestiegen, und eigentlich hatte mir jener Homo oeconomicus nahegestanden. Dass die Realität sich dann ganz anders darstellte, dass wir Menschen eher irrationale Wesen sind, dass die Welt eher über Gefühle, Stimmungen, Wertvorstellungen, Interpretationen oder andere psychische Antriebe funktionierte – das alles weckte meine Neugier. Ich fing an, mich auf diese geheimnisvolle Welt einzulassen.

Eher zufällig stieß ich in einem Management-Buch auf einen Comic, in dem es hieß: „Eine Party bringt mehr als 48 Konferenzen“. Dieser Gedanke inspirierte mich. Als Vorstandsassistent hatte ich damals keine hierarchische Funktion inne, sondern war auf gute Kontakte angewiesen. Und tatsächlich: Die After-Work-Partys, die das Unternehmen veranstaltete, erwiesen sich dabei als sehr nützlich. Hier lernte ich viele Führungskräfte und Mitarbeiter kennen. Mit den Menschen, mit denen ich mich im geselligen Beisammensein zwanglos unterhalten konnte, lief es dann auch geschäftlich gut. Ich konnte sie kurzerhand anrufen, man kannte sich, man half einander. So trugen die Partys dazu bei, meinen Job als Vorstandsassistent besser machen zu können.

Eine interessante Erfahrung, der ich bis heute große Bedeutung zuschreibe. Deshalb gibt es auch bei den Stadtwerken Heidelberg regelmäßig After-Work-Partys. Haben Mitarbeiter ein Bier miteinander getrunken, ein bisschen geplaudert, fördert das die Beziehungsebene – was sich am Ende positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt.

Das Eisbergmodell – Abtauchen in tiefes Wasser

Um die Welt jenseits des rational Begreifbaren zu beschreiben, hilft die Vorstellung eines Eisbergs: Es gibt eine kleine, sichtbare Spitze, die über die Wasseroberfläche ragt. Sie steht für das Rationale, für Fakten und Informationen – für das, was wir bewusst wahrnehmen. Der weitaus größte Teil des Eisbergs liegt unter der Wasseroberfläche und damit im Verborgenen. Er steht für das, was wir unbewusst wahrnehmen. Also etwa für Stimmungen, Gefühle, Wertvorstellungen, Interpretationen, Antriebe.

Was sich unter der Oberfläche abspielt, bleibt uns verborgen, hat aber Einfluss auf das Geschehen an der Oberfläche. Ich erinnere mich an ein Beispiel aus meiner Studienzeit: Da gab es einen Professor für theoretische Elektrotechnik, der alle Prüflinge durchfallen ließ. Die Ursache dafür spielte sich nicht auf der Sachebene, sondern tief in seinem Inneren ab. Die These unter den Studenten war: Er hasste Studenten, weil seine Frau mit einem Studenten durchgebrannt war. Wer den Hintergrund kannte, mied die Prüfung bei diesem Professor.



Das Eisbergmodell: Die Beziehungsebene entscheidet, was auf der Sachebene möglich ist.

Das Eisbergmodell lässt sich auch auf eine Organisation anwenden. Die Spitze stellt die sichtbare Sachebene dar, unter der sich der weitaus größere Bereich an Werten, Einstellungen, Emotionen und Beziehungen befindet. Dabei bestimmen die Verhältnisse unter der Oberfläche maßgeblich das Geschehen im Unternehmen – wie Menschen miteinander umgehen,

wie sie einander erleben, wie sie aufeinander reagieren, wie sie miteinander zurechtkommen und arbeiten. Letztlich entscheidet die Beziehungsebene, was auf der Sachebene möglich ist.

Das große Verdienst des Eisbergmodells liegt darin, die Aufmerksamkeit auf die Beziehungsebene zu lenken. Erst im persönlichen Kontakt erlebt man einen Menschen wirklich, kann ihn mit den eigenen Sinnen wahrnehmen. So gelingt es, persönliche und verlässliche Beziehungen aufzubauen. Wir tauchen ein Stückweit in tieferes Wasser, anstatt uns nur auf der schmalen Sachebene an der Oberfläche zu bewegen. Sicher – eine Zusammenarbeit funktioniert auch allein auf der Sachebene. Wir sind es gewohnt, professionell miteinander umzugehen. Doch spätestens in kritischen Situationen hilft es, wenn man mit Menschen zusammenarbeitet, zu denen eine vertrauensvolle Beziehung besteht. Als Führungskraft bestehe ich deshalb auf regelmäßigen Besprechungen mit meinen Kollegen und Mitarbeitern, sowohl in der Gruppe als auch unter vier Augen.

Bleibt festzuhalten: Es gibt diesen großen, unsichtbaren Bereich. Um eine schwierige Situation zu verstehen, genügt es nicht, den Sachverhalt an der Oberfläche zu beschreiben. Es kommt darauf an, tiefer einzutauchen – etwa indem man in einer Konfliktsituation das Verhältnis zu seinem Gegenüber hinterfragt: „Wie stehe ich zu diesem Menschen, wie ist unser Verhältnis? Habe ich seine Leistung schon einmal gelobt? Arbeitet er immer nur für mich, oder gebe ich ihm auch etwas? Ziehe immer nur ich von ihm Informationen ab, oder bekommt er auch Informationen von mir?“ Solche Fragen helfen, sich den Ursachen eines Konflikts anzunähern.

Oft ist es Aufgabe eines Coachs, in dieses tiefe Wasser abzutauchen und mit Hilfe seiner Fragen verborgene Teile des Eisbergs zu erforschen: „Sie haben mir den Sachverhalt geschildert, aber können Sie mir schildern, wie sich Ihr Kollege dabei möglicherweise gefühlt hat? Wie war denn seine Mimik? Seine Haltung? Hat er gelacht, hat er grimmig geschaut? Was genau hat er gesagt? Lag in seiner Stimme Verärgerung, Groll? Wie ist überhaupt Ihre Beziehung zu ihm? Haben Sie sonst noch Kontakt mit-

einander? Hatten Sie in anderen Projekten schon einmal Stress mit ihm gehabt? Gibt es vielleicht eine Vorspannung, einen ungelösten Konflikt?“

Warum Coaching hilfreich ist

Erfahrungen aus den ersten Lebensjahren prägen unser Verhalten bis ins Erwachsenenalter. Der Hirnforscher Prof. Gerald Hüther spricht in seinem Buch *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn* (2016) von einem Fundament, das in der Kindheit gelegt wird. Es besteht aus den während der Kindheit vorgefundenen und übernommenen Haltungen und Überzeugungen. Auf dieses Fundament werden alle weiteren Erfahrungen gepackt, die ein Mensch mit der Welt macht: „Eingebaut wird alles, was brauchbar ist und sich bewährt, also das, was ihm hilft, Sicherheit und innere Stabilität zu finden.“

Da jeder von uns andere Eltern hat und eigene Erfahrungen macht, unterscheidet sich dieses Fundament von Mensch zu Mensch. So kommt es, dass im späteren Leben unterschiedliche Programmierungen aufeinandertreffen. Das führt zwangsläufig zu Widersprüchen und Konflikten. Vieles davon spielt sich unter der Oberfläche ab, während auf der Sachebene die Umgangsformen normalerweise eingehalten werden.

Doch bei bestimmten Anlässen, meistens in Stresssituationen, brechen die Muster der Kindheit auf vielfältige Weise durch. Da gibt es dann die Mitarbeiterin, die regelmäßig rote Flecken am Hals bekommt, wenn der Vorgesetzte sie anspricht. Oder den Mitarbeiter, der schon bei leiser Kritik ausrastet. Oder die Führungskraft, die anfängt herumzubrüllen, wenn sie meint, sich durchsetzen zu müssen. In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, einen Coach zu Rate zu ziehen. Er kann dabei helfen, die hinter diesen Reaktionen stehenden Muster aufzudecken und Lösungswege zu finden.

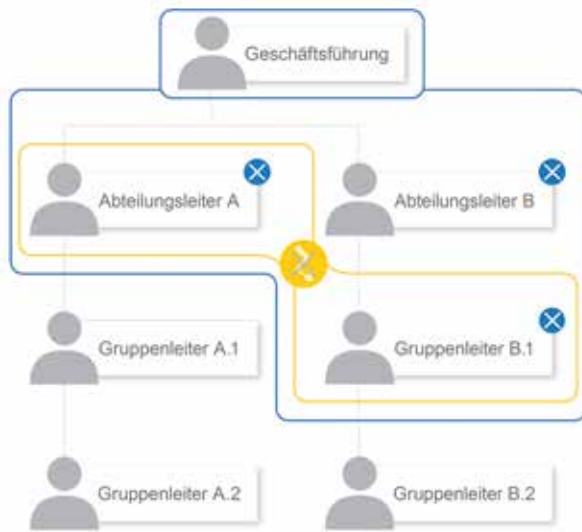
1.2 DAS UNTERNEHMEN – EIN LEBENDES SYSTEM

Stellen Sie sich folgende Konstellation vor, wie Sie in jedem größeren Unternehmen vorkommen kann: An einer abteilungsübergreifenden Besprechung nehmen unter anderem der Leiter der Abteilung A und ein Gruppenleiter aus Abteilung B teil. Nicht anwesend ist der Abteilungsleiter von B. Während der Besprechung geraten Gruppenleiter B und Abteilungsleiter A aneinander. Der Streit gipfelt darin, dass der Gruppenleiter dem Abteilungsleiter vor versammelter Mannschaft Inkompetenz unterstellt: „Hier weiß doch jeder, dass Sie keine Ahnung von diesem Thema haben!“

Abteilungsleiter A ist ernsthaft verärgert. Nach der Sitzung spricht er bei seinem Kollegen, dem Abteilungsleiter B, vor und fordert von ihm, der Gruppenleiter müsse sich bei ihm entschuldigen. Das Problem ist nur: Von der Sache her hat der Gruppenleiter offenbar recht. Dieser weigert sich deshalb, sich beim Abteilungsleiter A zu entschuldigen: „Chef, Sie erwarten doch nicht, dass ich vor dem zu Kreuze krieche?“ sagt er zu seinem Vorgesetzten. „Wir wissen doch alle, dass ich recht habe. Ein bisschen Gerechtigkeit muss es hier im Hause doch noch geben.“

Abteilungsleiter B könnte sich nun auf die Seite seines Gruppenleiters stellen. Damit jedoch würde er die Inkompetenz des Kollegen A bestätigen. Zwangsläufig geriete er mit seinem Kollegen in einen Konflikt, den er weder möchte noch selbst verursacht hat. In der Folge verlöre er die Rückendeckung seines Kollegen, auf die er bei einigen wichtigen Entscheidungen angewiesen ist. Zudem müsste er damit rechnen, dass die Affäre im Unternehmen weitererzählt wird und auch den Geschäftsführer erreicht.

Was tun? In einem streng hierarchisch organisierten Unternehmen wird die Lösung anders ausfallen als in einem Unternehmen, das den Menschen mehr Freiraum gewährt. Sehen wir uns zunächst mögliche Organisationsformen näher an.



Schwierige Konstellation: Ein Gruppenleiter aus Abteilung B legt sich mit dem Abteilungsleiter von Abteilung A an.

Das Bild vom Unternehmen als Maschine

Lässt sich ein Unternehmen wie eine Maschine konstruieren und steuern? Bis heute gibt es diese Vorstellung noch. Demzufolge hat der Mensch im Unternehmen zu funktionieren wie ein Rad im Getriebe. Er hat sich an Arbeitsanweisungen und Vorschriften zu halten. Ein informeller Austausch jenseits der offiziellen hierarchischen Wege gilt als Störgröße. Es gibt keine Aufgabenüberlappung, die Tätigkeit eines Mitarbeiters folgt dem Grundsatz: „Ich mache meinen Job bis zur Schnittstelle und nicht weiter.“ Hand- und Kopfarbeit sind getrennt, das heißt die Chefs denken, die anderen schrauben. Ebenso sind Ausführung und Überwachung getrennt – wer überwacht, der führt nicht aus.

Die Vorstellung, ein Unternehmen als Maschine zu organisieren, hat sich in der Vergangenheit vielfach bewährt. Sie leitet sich aus der Struktur des Militärs ab, das dem Prinzip „Chef und Untergeordnete“ folgt – vom General über Offiziere und Unteroffiziere bis zu den Mannschaftsdienstgraden. Die Funktionsweise beruht auf absolutem Gehorsam.

Wie entscheidend der absolute Gehorsam für diese Organisationsform ist, illustriert die Geschichte eines Leutnants aus der Westernserie Bonanza, der eigene Überlegungen anstellte und deshalb einer Anweisung nicht Folge leistete. Er hatte den Befehl erhalten, mit seiner Gruppe von 20 Mann ein feindliches Heer von der linken Flanke her anzugreifen. Ihm war ob dieses Befehls himmelangst. Damit, so war er überzeugt, würde er seine Leute in den sicheren Tod schicken. Weil er das vor sich nicht vertreten konnte, verweigerte er die Ausführung.

Was der Leutnant nicht wusste: Der Befehl war Teil eines Plans, den der Oberstleutnant sich ausgedacht hatte. Der Feind sollte durch einen Scheinangriff von der linken Flanke abgelenkt werden, während der Hauptstoßtrupp von der rechten Seite angriff. Vermutlich wäre der Plan aufgegangen und das feindliche Heer wäre aufgerieben worden, ohne größere Verluste auf Seiten des Leutnants. So aber traf der Hauptstoßtrupp auf den vollen Widerstand des Gegners. Es gab viele Tote, und der Leutnant musste sich vor einem Kriegsgericht verantworten. Dass der Oberstleutnant seinen Untergebenen nicht in seinen Plan eingeweiht hatte, lag im System begründet: In einer militärischen Organisation ist es nun einmal in der Regel nicht vorgesehen, Befehle zu erläutern.

Ähnlich wie im Militär sind in einem traditionellen, nach dem Vorbild einer Maschine konstruierten Unternehmen die Strukturen streng hierarchisch aufgebaut und die Abläufe klar vorgegeben. Alles ist vorgedacht. Jeder Mitarbeiter hat seine Aufgabe, die festgelegt ist und von ihm nicht in Frage gestellt wird. Was der Nachbar tut oder der Vorgesetzte denkt, hat ihn nicht zu interessieren.

So war es früher gang und gäbe – und so ist es in vielen Unternehmen noch heute. In einem stabilen Umfeld, solange alle Beteiligten die Regeln einhalten und keine Überraschungen auftreten, hat sich diese Organisationsform bewährt und führt zu den gewünschten Ergebnissen.

Ökonomen entdecken die Psychologie

Eine Studie aus den Zwanzigerjahren des vorigen Jahrhunderts kommt zu einem auf den ersten Blick verblüffenden Ergebnis. Untersucht wurde die Produktivität von Menschen, die in einem großen Fabrikraum arbeiteten. Zunächst erfasste man ihre Produktivität unter den gewohnten Bedingungen. Dann erklärte ihnen die Geschäftsleitung: „Wir stellen ab heute für euch das Licht etwas heller, damit ihr besser sehen könnt.“ Die Folge davon war, dass die Effizienz messbar anstieg. In einer anderen Fabrikhalle wiederholte man mit anderen Menschen dasselbe Experiment, jedoch mit der gegenteiligen Botschaft: „Wir machen ab heute das Licht etwas dunkler, damit es euch nicht so stört.“ Die Folge: Die Effizienz nahm ebenfalls deutlich zu.

Das Ergebnis dieser Studie ist als Hawthorne-Effekt bekannt geworden, benannt nach der Fabrik, in der ein Team um den US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Fritz Roethlisberger die Experimente durchführte (*Management and the Worker*, 1966).

Wie lässt sich das Ergebnis erklären? Offenbar hatten die Menschen sich stärker angestrengt, weil sie das Gefühl hatten: „Da interessiert sich jemand für uns, der tut etwas für uns!“ Nicht das Licht war die Ursache für die höhere Effizienz, sondern das Gefühl, der Chef kümmert sich um seine Leute.

Das Experiment zeigt: Die Ergebnisse eines Unternehmens hängen nicht nur von sachlichen Vorgaben ab. Es kommt nicht nur darauf an, dass „die Maschine funktioniert“, dass alle Rädchen reibungslos ineinandergreifen. Vielmehr gibt es da noch ganz andere Faktoren, die zum Erfolg beitragen: psychologische Faktoren. Es lohnt sich also, so die Erkenntnis, die verborgene Seite des Unternehmens stärker in den Blick zu nehmen, jene 90 Prozent unter der Wasseroberfläche, um daraus Konsequenzen für die Organisation und Führung eines Unternehmens zu ziehen.

So kommt es, dass die Vorstellung vom Unternehmen als Maschine immer mehr von einem anderen Bild verdrängt wird: das Unternehmen als ein lebendes, vom Menschen und seinen Emotionen geprägtes Gebil-

de. Der Mensch wird als Ganzes akzeptiert, mit seinem ganzen Wissen, seiner Kreativität und seinen Emotionen. Der Austausch im Unternehmen erfolgt nicht nur auf hierarchischem Weg, sondern vor allem auch über Netzwerke, die über Hierarchiestufen und Unternehmensbereiche hinausreichen. Solche Netzwerke sind nur bedingt steuerbar, lassen dafür aber Raum für Kreativität. Die Arbeitsauffassung lautet jetzt: „Ich möchte meine Organisation und mich weiterentwickeln.“

	Organisation als Maschine	Organisation als lebendes System
Eigenschaften	Aufgaben und Abläufe sind standardisiert, die Arbeitsbereiche exakt abgegrenzt. Ausführung und Überwachung sind getrennt. → das Unternehmen ist steuerbar	Die Organisation fördert Austausch und Weiterentwicklung, bringt Menschen zusammen, gibt Raum für Kreativität. → das Unternehmen ist nur bedingt steuerbar
Menschenbild	Mensch ist „Rad im Getriebe“; er wird primär als Arbeitskraft gesehen, braucht Regeln, Druck und Kontrolle	Mensch wird als Ganzes akzeptiert; er empfindet die Arbeitsinhalte als spannend, ist deshalb motiviert, braucht keinen Druck
Arbeitsauffassung	seinen Job tun – bis zur Schnittstelle, und nicht weiter.	die Organisation und sich selbst weiterentwickeln
Modus der Zielerreichung	Es funktioniert.	Es gelingt.

Organisation im Wandel: Von der Maschine zum lebenden System

Sicher: Eine am Bild der Maschine orientierte Organisation hat ihre Stärken und hat sich in der Vergangenheit durchaus bewährt. Jeder weiß hier, was er zu tun hat. Die einzelnen Rädchen greifen ineinander und schaffen eine hohe Verlässlichkeit in den Abläufen. Die Kehrseite liegt jedoch darin, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter nur zu einem kleinen Teil genutzt werden – eben nur für das, was die betreffende Funktion vorsieht. Spielraum für Kreativität und Innovationskraft gibt es nicht. Solange sich ein Unternehmen in eher statischen Märkten bewegt, in denen sich wenig ändert und nur geringer Anpassungsbedarf besteht, funktioniert das System gut. Es genügt, wenn die Mitarbeiter ihre vorgegebene Tätigkeit vollziehen; ihre Kreativität wird nicht gebraucht.

Je schneller sich jedoch das Umfeld ändert, desto mehr gerät eine nach mechanistischem Weltbild konstruierte Organisation in die Defensive. Die starren Strukturen erweisen sich dem Veränderungsdruck nicht mehr gewachsen, der von Globalisierung, Digitalisierung oder dem demographischen Wandel ausgeht. Auch gesellschaftlich gerät das System unter Druck. Von einem Unternehmen wird erwartet, dass es Nachhaltigkeitsberichte vorlegt, über sein Handeln Rechenschaft ablegt oder ökologisch vorbildlich ist. Im Wettbewerb um Arbeitskräfte bevorzugen die Bewerber heutzutage Arbeitgeber, die modern aufgestellt sind und Freiräume für die eigene Entwicklung bieten; sie bewerten ein Unternehmen nicht nur danach, wie es sich präsentiert, sondern auch welche Werte es wirklich vertritt.

Die Dynamik der Veränderungen überfordert die herkömmliche, am Prinzip einer Maschine orientierte Organisationsform. Um im Wettbewerb bestehen zu können, erscheint das Bild vom „lebenden System“ erfolversprechender. In der Regel sind Unternehmen heute daher zwar nach wie vor hierarchisch organisiert, doch weicht die von Befehl und Gehorsam geprägte Struktur mehr und mehr auf – etwa durch Projektstrukturen, Matrixorganisationen oder flache Hierarchien. Die Menschen in den Unternehmen erhalten mehr Spielräume, sie werden nicht mehr auf ihre bloße Funktion reduziert. Das hat große Vorteile, weil es Kreativität, neue Ideen und Innovationen ermöglicht. Es macht die Lage aber auch schwieriger, weil es die Beziehungsebene, jenen großen Bereich unter der Oberfläche, nicht mehr ausblendet.

Früher, in einer Organisation als Maschine, erfüllten Führungskräfte und Mitarbeiter genau beschriebene Funktionen. Sie wussten, was sie zu tun hatten. Da brauchte es keinen Coach – eher den Arzt, der die Pillen verschrieb, um durchzuhalten. Anders in einem modernen Unternehmen, das man als ein lebendiges System begreift: Hier existieren Spielräume, die Abgrenzungen sind weniger klar. Zwangsläufig entstehen Unsicherheiten und Konflikte. Es ist das Umfeld, in dem auch der Coach seinen großen Auftritt hat.

Auf die richtige Balance kommt es an

In der Realität eines Unternehmens treffen beide Welten aufeinander. Zum einen hat nach wie vor die Vorstellung vom Unternehmen als Maschine ihre Gültigkeit – einer Organisation, die über klar definierte Abläufe und Funktionen, eine klare Hierarchie, eine konsequente Über- und Unterordnung aus Vorgesetzten und Mitarbeitern verfügt. Zugleich haben sich Organisationen an die neuen Gegebenheiten angepasst und folgen dem Bild vom „lebenden System“. Sie haben den großen, unsichtbaren Bereich unter der Oberfläche nicht nur akzeptiert, sondern öffnen sich ihm auch.

Diese Öffnung ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Der Trend ist aber eindeutig: Insgesamt geht die Entwicklung in Richtung „lebendes System“. Das heißt jedoch nicht, dass diese Stufe generell das anzustrebende Ziel ist, sozusagen den höchsten Reifegrad eines Unternehmens darstellt. Es gibt Situationen, in denen das Unternehmen wie eine Maschine funktionieren muss. Feuerwehr oder Polizei agieren bei Einsätzen zum Beispiel in diesem Modus, ebenso die Stadtwerke, wenn es zu einem Gasaustritt kommt. Auch in Krisensituationen, in denen klar und schnell entschieden werden muss, bleibt keine Zeit, erst noch einen Arbeitskreis einzuberufen, um die Lage zu beurteilen und Alternativen abzuwägen.

Selbst innerhalb eines Unternehmens lassen sich Unterschiede feststellen. Da gibt es Bereiche, in denen die Mitarbeiter über große Spielräume verfügen, andere Bereiche sind straff geführt. Mir verriet einmal der Leiter eines Abfallwirtschaftsbetriebs bei einem Stadtwerk: „Für die Müllmänner stelle ich als Vorarbeiter nur noch ehemalige Unteroffiziere der Bundeswehr ein.“ Als ich nach dem Grund fragte, meinte er: „Die können mit den Jungs umgehen.“

Auf welcher Entwicklungsstufe sich ein Unternehmensbereich oder eine Abteilung befindet, hat auch viel mit der Herkunft der Führungskräfte zu tun. Die eine Abteilung wird von einem ehemaligen Bundeswehr-Offizier geleitet. Der Leiter einer anderen Abteilung kommt aus

einem Startup-Unternehmen, in dem sich alle geduzt haben und die Hierarchien flach waren.

Das alles sagt nichts darüber aus, wie erfolgreich eine Abteilung geführt wird. Man kann es auch so sehen: Im Falle des ehemaligen Offiziers führen die Mitarbeiter exakt das aus, was er ihnen sagt; und auch er selbst hält sich exakt an das, was sein Vorgesetzter ihm sagt. In der Abteilung des ehemaligen Startup-Mitarbeiters hingegen wird eine Entscheidung erst einmal reflektiert und diskutiert. Und wenn sie dann endlich getroffen wurde, kommt nach drei Tagen vielleicht ein Mitarbeiter und sagt: „Chef, wir müssen noch einmal darüber reden.“

Insgesamt lässt sich festhalten: Eine feste Regel, wo der optimale Punkt zwischen „Unternehmen als Maschine“ und „Unternehmen als lebendes System“ liegt, gibt es nicht. Da ein Unternehmen heute in hohem Maß auf die Kreativität und Ideen seiner Mitarbeiter angewiesen ist, dürfte von der Tendenz her das „lebende System“ den Vorrang haben.

Beilegung der Affäre um Gruppenleiter B

Zurück zum eingangs beschriebenen Fallbeispiel. Wir erinnern uns: Der Gruppenleiter aus Abteilung B hat dem Leiter der Abteilung A vor versammelter Mannschaft Inkompetenz unterstellt. In einem streng hierarchischen Unternehmen wäre die Reaktion eindeutig: Der Gruppenleiter wird für sein Verhalten sanktioniert. Weil er es gewagt hat, einen hierarchisch Höhergestellten zu kritisieren, muss er um Entschuldigung bitten. In einem System auf Stufe eins ist es wie beim Militär: Die Hierarchie muss wiederhergestellt werden.

In einer Organisation auf einer anderen Entwicklungsstufe sähe die Lösung anders aus. In diesem Fall ist der Gestaltungsspielraum größer. Der Vorgesetzte des Gruppenleiters könnte eine gemeinsame Aussprache arrangieren, etwa in dem Tenor: „Lasst uns jetzt mal zusammensetzen! Heinz, komm mal rüber. Der Peter hat mir erzählt, ihr habt euch in die Haare gekriegt. Was ist denn da passiert?“ Die drei sitzen zusammen. „Ja,

wir waren da ein bisschen aufgeheizt“, räumt Abteilungsleiter A ein. „Es war auch ein doofes Thema. Ehrlich gesagt fühlte ich mich da ein bisschen angegriffen, auch missverstanden.“ Daraufhin entschuldigt sich der Gruppenleiter „dafür, dass ich da so frech geworden bin“. Indem sie wertschätzend miteinander umgehen, gelingt es den Beteiligten, den Konflikt beizulegen.

Das Beispiel zeigt: Auch dieser Konflikt spielt sich zu großen Teilen unter der Oberfläche, das heißt auf der Beziehungsebene, ab. Es geht nur am Rande um die Sache. Im Mittelpunkt steht die Art und Weise, wie der Gruppenleiter sich angemaßt hat, eine hierarchisch höher gestellte Person zu kritisieren und als inkompetent zu beschreiben. Möglicherweise steht dahinter ein wiederkehrendes Muster: Der Gruppenleiter reagiert hoch emotional, wenn es um sein Fachgebiet geht, und er rastet immer dann aus, wenn ihm hier ein Fehler vorgeworfen wird.

Ein guter Coach verfügt über die notwendigen Techniken, um ein solches Muster aufzudecken und günstigere Verhaltensweisen einzuüben. Er könnte dem Gruppenleiter dabei helfen, das hochkommende Muster zu erkennen, zu stoppen und die Reaktion in eine sachliche Bahn zu lenken. Zum Beispiel könnte er raten, einem Vorgesetzten nicht zu widersprechen, schon gar nicht vor versammelter Mannschaft, sondern seinen Beitrag mit dem Begriff „ergänzend“ zu beginnen: „*Ergänzend* zu Ihren Aussagen sollten wir noch berücksichtigen, dass ...“

Das Zauberwort „ergänzend“ erlaubt es, einen Sachverhalt zu korrigieren, ohne die vorhergehenden Ausführungen zu bewerten. Der Gruppenleiter stellt seine Sicht der Dinge neben die des Abteilungsleiters. Wahrscheinlich wird dieser jetzt seinen Irrtum bemerken; er erkennt den Fehler, nimmt die „Ergänzung“ schweigend zur Kenntnis und geht zum nächsten Thema über. Auch die übrigen Anwesenden werden den ergänzenden Ausführungen in der Regel widerspruchlos folgen; sie wissen, dass nicht der Abteilungsleiter der Fachmann ist, sondern der Gruppenleiter – und werden dessen Ausführungen richtig einschätzen.

Hätte der Gruppenleiter auf diese Weise ruhig und nüchtern reagiert, wäre der Konflikt vermutlich gar nicht erst entstanden.

TEIL 2: AUSWEGE

2.1 SO GEHT ES NICHT MEHR WEITER – WAS JETZT?

Ich erinnere mich an eine Sekretärin, die für ihren Chef regelmäßig einkaufen ging. Sie besorgte für ihn Socken, Tabak, Unterhosen. Die Frau machte das ungern, doch was hätte sie tun sollen? Mit Ende 50 musste sie darauf achten, ihre Stelle nicht zu verlieren; ein Wechsel wäre kaum mehr möglich gewesen. Einige Mitarbeiter der Abteilung hatten Mitleid mit ihr und kredenzten ihr zum Feierabend immer wieder einmal ein Gläschen Schnaps. Dann ging es ihr besser, und so hielt sie durch.

Zugegeben, der Fall ist krass. Doch angenommen Ihr Vorgesetzter verlangt Dinge, die nicht in der Aufgabenbeschreibung stehen. Wie reagieren Sie? Wenn Sie sich Ihrem Chef verweigern, behindert das ziemlich sicher Ihre Karriere. Plötzlich stellen sich viele Fragen: Möchte ich ihm diesen Gefallen tun? Kann ich das vor mir verantworten? Verletzt es meine persönlichen Werte? Wie groß ist mein Spielraum? Will ich in dem Unternehmen weiter aufsteigen? Muss ich von meiner Stelle leben? Wie stehen meine Chancen, eine Alternative zu finden?

Früher oder später begegnen Ihnen Situationen, die Sie aus der beruflichen Routine herausreißen – Situationen, in denen Sie alleine kaum noch zurechtkommen. Die Ursachen können ganz unterschiedlich sein. Manchmal liegt es an den Eigenarten des Chefs, ein anderes Mal an der internen Organisation, etwa bei Überschneidungen in den Zuständigkeiten. In einem Konzern kann ein Vertriebsleiter zum Beispiel der Leitung der regionalen Gesellschaft unterstellt sein, bei der er arbeitet, aber zugleich auch der global agierenden Zentrale, die den Vertrieb weltweit steuert. Somit hat er zwei Vorgesetzte. Wie geht er damit um, wenn deren Erwartungen einander widersprechen? Oft sind es auch externe Ereignisse, die zu unerwarteten Problemen führen. Ein Unternehmen ist ein komplexes Gebilde, das sich in einem ebenfalls komplexen Umfeld bewegt. Da treten zwangsläufig Konstellationen auf, die neu sind und überfordern können.

Besonders kritisch kann die Lage werden, wenn die Erwartungen des beruflichen Umfelds Ihren persönlichen Werten widersprechen. Entweder Sie folgen Ihrem eigenen Wertesystem, stehen damit aber im Konflikt mit Ihrem Umfeld und riskieren Ihre Karriere. Oder Sie passen sich an und handeln dauerhaft gegen Ihre Überzeugungen. Sie verbiegen sich, wie es so schön heißt. Die Folgen davon zeigen sich an vielerlei Symptomen: Man geht nur noch ungern zur Arbeit, schläft schlecht – bis hin zu psychosomatischen Problemen. Der Gastbeitrag von Dr. Achim Mollbach (Kapitel 2.3) geht näher auf diesen Konflikt zwischen Realität und eigenem Wertesystem ein.

Welche Möglichkeiten gibt es? Können Sie sich selbst helfen, Stichwort „Selbstcoaching“ (siehe Gastbeitrag von Ellen Frings, Kapitel 2.4)? Gibt es einen Kollegen, dem Sie vertrauen und der Ihnen helfen kann? Kann der Vorgesetzte ein Ratgeber sein? Oder besser ein Coach? Möglicherweise ist es sinnvoll, mehrere Optionen zu nutzen. Im ersten Schritt fragen Sie einen Kollegen um Rat, und wenn Sie dann merken, dass das nicht reicht, lösen sie das Problem mit Hilfe eines Coachs.

Feedback aus dem Umfeld

Als ich 1994 erstmals Führungsverantwortung übernahm, schickte mich das Unternehmen zusammen mit sieben weiteren frisch gekürten Abteilungsleitern auf ein Führungsseminar. Die Veranstaltung fand in einem Seminarhotel statt und bestand aus drei Blöcken zu je einer Woche. Tagsüber befassten wir uns mit Themen wie Projektleitung, Mitarbeitergespräch und Stressbewältigung, abends saßen wir entspannt beisammen.

Am Ende der dritten Woche forderte uns die Trainerin zu einer Feedbackrunde auf. Jeweils einer von uns sollte sich vorne auf einen Stuhl setzen – und die anderen sollten über ihn reden, als wäre er nicht im Raum. Der Clou bei der Sache: Wer auf dem Stuhl saß, musste schweigend zuhören.

Also setzte ich mich auf den Stuhl. Die sieben Kollegen unterhielten sich über mich. Immerhin hatten sie mich drei Wochen lang intensiv kennengelernt – tagsüber im Seminar, abends beim Bier. Am Anfang war zu spüren,

dass ihnen meine Anwesenheit noch bewusst war. Doch sehr bald sprachen sie immer unbefangener. Und damit wirklich offen und ehrlich. Es war erstaunlich, was da alles herauskam. Und das Schreckliche dabei: Bei dieser Übung muss man schweigen, darf nicht protestieren. Man sitzt 15 Minuten auf diesem Stuhl, und die anderen reden über einen.

Was dabei herauskam, war in zweifacher Hinsicht bemerkenswert. Zum einen wunderte ich mich, wie gut die Kollegen mich in den drei Wochen kennengelernt hatten. Wir glauben immer wieder, wir könnten Persönliches wie etwa unsere Gefühle anderen Menschen gegenüber verbergen. Fast immer irren wir. „Auch wenn Sie es noch so gut versuchen“, sagte mir später einmal ein Coach, „wenn Sie einen Menschen nicht leiden können, dann kommt Ihnen das aus allen Knopflöchern heraus.“

Die zweite Erkenntnis: Feedback kann sehr hilfreich sein. Wir erfahren, was anderen Menschen an uns auffällt, was sie über uns denken und welchen Eindruck wir bei ihnen hinterlassen. So erkennen wir Gewohnheiten, die unangenehm auffallen – und die wir uns deshalb abtrainieren sollten. Ohne ins Detail gehen zu wollen: Das ehrliche Feedback der Kollegen damals bei dem Führungsseminar hat mir sehr geholfen. Es änderte meine Selbstwahrnehmung an einem bestimmten Punkt. Dafür bin ich heute noch dankbar.

Holen Sie sich Feedback – achten Sie auf kritische Distanz

Natürlich braucht es keine Seminarsituation. Feedback lässt sich jederzeit einholen, etwa bei Kollegen, Freunden oder beim Ehepartner. Zum Beispiel können Sie nach einem Meeting eine Kollegin, der Sie vertrauen, um ihre Meinung bitten: „Ich habe mich da bei meinem Vortrag unwohl gefühlt. Ich hatte zwei, drei Versprecher, die ich peinlich fand. Ist Ihnen das aufgefallen?“

Zu Ihrer Freude versichert Ihnen die Kollegin, diese Versprecher hätten überhaupt nicht gestört – macht Sie aber auf eine andere Angewohnheit aufmerksam: „In der Diskussion haben Sie immer wieder den Mund so seltsam verkniffen, das sah nicht gut aus.“ Oder sie findet es störend, dass

Sie ständig das Wort „genau“ benutzen. „Jedes Mal wenn Sie eine Folie aufrufen, halten Sie kurz inne, gucken auf das Bild und sagen ‚Genau!‘“

Kleinigkeiten, doch als Feedback sehr wertvoll! Wer in einem Meeting aufgeregt ist, fällt leicht in Gewohnheiten zurück, die für andere lästig sind. Jemandem zuhören zu müssen, der sich mit einem „Genau!“ ständig selbst bestätigen muss, geht vielen Zuhörern mit der Zeit auf die Nerven. Um eine solche Verhaltensweise zu erkennen und abzustellen, braucht es keinen Coach. Es genügt, sich immer wieder einmal ein Feedback aus seinem Umfeld zu holen.

DAS BIETEN DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Systematisches Feedback

Bei den Stadtwerken Heidelberg wird eine offene Feedbackkultur gefördert. Insbesondere regelmäßige Mitarbeitergespräche, die durch ein breites Unterstützungsangebot begleitet werden, tragen dazu bei. Sie ersetzen nicht das direkte Feedback im Arbeitsalltag, sondern bieten den erforderlichen Raum, um tiefgehender und grundsätzlicher miteinander in Kontakt zu kommen. Das Ergebnis: mehr Klarheit, größere Transparenz und besseres Verständnis füreinander. Und auch die Feedbacks im ganz normalen Arbeitsalltag fallen auf dieser Grundlage viel leichter.

Die regelmäßigen Mitarbeitergespräche ermöglichen es auch, im Gespräch mit dem Vorgesetzten die eigenen Entwicklungspotenziale im Beruf zu reflektieren. Denn hier geht es nicht nur um erreichte Ziele, sondern auch um besondere Fähigkeiten und Affinitäten, um Begeisterung und Motivation – und nicht zuletzt um geeignete Strategien, wie unliebsame Aufgaben gut bewältigt werden können. All das hilft, sich klar zu machen, wohin der Weg geht und welche Entwicklungspotenziale es noch auszuschöpfen gilt.

Um ein Feedback richtig einzuordnen, braucht es stets eine gewisse kritische Distanz. Wer ist der Feedback-Geber? Welche Motive bewegen ihn? Steht er in einem Abhängigkeits- oder Konkurrenzverhältnis zu Ihnen? Im beruflichen Alltag ist Feedback oft interessengeleitet und wird manchmal sogar in der Absicht gegeben, den anderen zu manipulieren. Da ist Vorsicht geboten. Doch auch der Rat eines Freundes oder des Ehepart-

ners kann riskant sein. Möglicherweise ist er emotional geleitet, wenig durchdacht – zumindest erfolgt er ohne Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge.

Bauen Sie ein Netzwerk von Vertrauten auf

Auch vor schwierigen Entscheidungen kann ein kleiner Kreis an Vertrauten, deren Feedback man einholt, sehr hilfreich sein. So lohnt es sich zum Beispiel für eine Führungskraft, ein inoffizielles Netzwerk aufzubauen, über das sie auf Vertraute an verschiedenen Stellen im Unternehmen zurückgreifen kann.

Wie wertvoll ein solches Netzwerk ist, erlebte ich in den Jahren nach 2009, als die Stadtwerke Heidelberg eine Phase tiefgreifender Restrukturierung durchliefen. Das Unternehmen schrieb damals tiefrote Zahlen und war um rund 30 Prozent ineffizienter als vergleichbare, gut aufgestellte Wettbewerber. Wir stellten sämtliche Prozesse auf den Prüfstand, über 200 Stellen wurden abgebaut. Eine unruhige Zeit.

Damals begleitete mich eine kleine Runde, die sich regelmäßig unter dem unscheinbaren Namen „Inforunde GF“ traf. Es handelte sich um meinen engsten Beraterkreis, dem ich vertraute und von dem ich wusste, dass ich ehrliche Rückmeldungen erhalten würde. Die Zusammensetzung hatte sich eher zufällig ergeben; sie bestand aus Führungskräften unterschiedlicher Bereiche. Alle kamen aus meinem engsten Umfeld, waren an wichtigen Stellen im Unternehmen tätig und verstanden deshalb die Zusammenhänge.

Die Kunst, kritisches Feedback anzunehmen

Wer lässt sich schon gerne kritisieren? Doch genau darauf läuft es oft hinaus, wenn man sich ein ehrliches Feedback einholt. Man bekommt den Spiegel vorgehalten – und manchmal ist es unbequem, was man darin sieht. Eines jedoch sollte man sich klarmachen: Das Bild, das der Feedbackgeber zurückspiegelt, ist subjektiv gefärbt. Es ist seine Sicht der

Dinge. Wenn er es ehrlich meint, hat er die Situation so erlebt, wie er sie schildert, er vermittelt seine Wahrheit. Diese sollten Sie sich mit Interesse anhören, müssen Sie aber nicht übernehmen.

Die Regel lautet: keine Rechtfertigungen, keine Korrekturen, nichts dergleichen. Nehmen Sie entgegen, was der andere sagt. Akzeptieren sie ganz nüchtern: „Das ist das, was ich als Feedback bekommen habe.“ Erst im zweiten Schritt, mit etwas Abstand, beurteilen Sie das Feedback und überlegen, was zu tun ist. Bevor Sie darauf reagieren, kann es sinnvoll sein, noch weitere Rückmeldungen zum betreffenden Thema einzuholen. So können Sie überprüfen, ob andere Menschen in Ihrem Umfeld die Sache ähnlich erleben.

Aus der Eheberatung ist eine Übung bekannt, deren Grundgedanke auf viele Feedback-Situationen übertragbar ist. Die Empfehlung lautet hier, die Partnerin oder den Partner regelmäßig, vielleicht zwei Mal im Jahr, zu einem Feedback aufzufordern: „Sag mal, wie hast du mich eigentlich im letzten halben Jahr erlebt?“ Nun geben Sie Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, 15 Minuten lang zu antworten. Sie hören zu, ohne zu unterbrechen oder zu diskutieren. Erlaubt sind nur Verständnisfragen. Danach sind Sie am Zug und geben eine Rückmeldung, wie Sie Ihren Partner oder Ihre Partnerin erlebt haben. Im Anschluss daran, so lautet die Regel, schlafen Sie beide eine Nacht darüber. Erst am nächsten Tag unterhalten sie sich über das Gehörte.

MIT WELCHER HALTUNG NEHME ICH FEEDBACK ENTGEGEN?

- neugierig darauf sein, wie der andere die Situation erlebt hat
- akzeptieren, dass das seine Sichtweise ist – deshalb nicht rechtfertigen, korrigieren oder richtigstellen
- zuhören – und den Feedback-Geber reden lassen, ihn nicht unterbrechen
- nur nachfragen, wenn etwas unklar ist, also nur Verständnisfragen stellen

Auch hier zeigt sich immer wieder: Feedback kann sehr hilfreich sein, wenn man es mit Distanz und Gelassenheit entgegennimmt. Man erfährt von Gewohnheiten, die der andere als störend und lästig empfindet – und die man sich nun abtrainieren kann.

Feedback vom Chef – eine riskante Sache

Wer sich von seinem Chef ein Feedback geben lässt, kann sich das Leben unnötig schwer machen. Diese Erfahrung machte der Leiter der Wasserwerke bei einem Stadtwerk. Es ging um den Einkauf von Aktivkohle für die Wasseraufbereitung, für den es drei Lieferanten gab. Einer von ihnen bot die Kohle zu einem sehr günstigen Preis an, doch der Leiter der Wasserwerke war sich unsicher: Sollte er wirklich diesen Anbieter nehmen, obwohl zu den beiden anderen langjährige Geschäftsbeziehungen bestanden? Zwischen Tür und Angel ergab sich die Gelegenheit, den Chef, ein Vorstandsmitglied des Stadtwerks, kurz zu sprechen. Dessen Feedback war ebenso prompt wie eindeutig: „Wir nehmen den günstigsten Anbieter.“

Dem Leiter der Wasserwerke war unwohl. Sollte er dem Feedback seines Chefs wirklich folgen? Nicht nur empfand er es als unfair, die eigene Machtposition auf diese Weise auszuspielen. Immerhin hatten die beiden teureren Anbieter seit vielen Jahren zuverlässig geliefert. Zudem befürchtete er auf längere Sicht Nachteile für das Unternehmen. Möglicherweise würden die beiden anderen Anbieter den Preiswettbewerb nicht überleben und man wäre am Ende von einem einzigen Anbieter abhängig.

Der Fall zeigt: Als Mitarbeiter sollte man sich gut überlegen, wann man seinen Vorgesetzten um ein Feedback ersucht. Sie kennen ja Ihren Chef und ahnen es, wie er in einer bestimmten Situation reagiert. Je nach Thema und Persönlichkeit kann es ein Fehler sein, ihn um eine Rückmeldung zu bitten. Vielleicht ist er in dem Thema, um das es geht, weniger tief eingearbeitet als Sie – und er schlägt eine wenig durchdachte Lösung vor, die Sie nicht optimal finden. Hier wäre es dann wohl sinnvoll, alleine Verantwortung zu übernehmen.

Hat Ihr Chef jedoch erst einmal ein Feedback gegeben, können Sie es nicht einfach übergehen. Während es Ihnen bei einem Kollegen unbenommen bleibt, dessen Sicht der Dinge zu übernehmen oder abzulehnen, sind Ihre Freiheitsgrade beim Vorgesetzten deutlich eingeschränkt. Sie sind verpflichtet, seinen Anweisungen zu folgen – und auch sein Feedback zu missachten, kann sich schnell nachteilig auf Ihre Karriere auswirken. Der Chef weiß ja, dass Sie seine Auffassung zum betreffenden Thema kennen. Diese nun einfach zu ignorieren, dürfte ihn ernsthaft verstimmen.

Was also tun? Suchen Sie noch einmal das Gespräch mit dem Vorgesetzten. Erläutern Sie ihm Ihre Bedenken und – das ist jetzt das Entscheidende – unterbreiten Sie ihm einen für beide akzeptablen Vorschlag. Vielleicht steht ohnehin ein Jour fixe mit ihm an, dann können Sie sinngemäß sagen: „Ich wollte noch einmal auf das Thema von letzter Woche zurückkommen, da habe ich noch einmal darüber nachgedacht. Wäre es für Sie auch in Ordnung, wenn wir es jetzt so und so machen?“ In aller Regel wird der Chef dem Vorschlag zustimmen.

Auch im Falle des Aktivkohleeinkaufs wandte sich der Leiter der Wasserwerke einige Tage später noch einmal an seinen Chef. Er trug ihm die Bedenken vor und plädierte dafür, das Überleben aller drei Lieferanten zu sichern. „Wir kaufen von allen dreien“, schlug er vor, „nehmen aber von denen, die am teuersten sind, kleinere Mengen.“ Auf diese Kompromisslinie ließ sich der Vorstand gerne ein. Wie sich später herausstellte, war die Entscheidung goldrichtig: Als einige Jahre später der billige Anbieter vom Markt verschwand, zeigten sich die beiden anderen bereit, zu einem fairen Preis einzuspringen.

Professionelle Ratgeber und Begleiter

So wertvoll und notwendig das regelmäßige Feedback von Kollegen, Mitarbeitern, Freunden, vielleicht auch des Vorgesetzten ist – es gibt Situationen, in denen das nicht ausreicht. Um eine klare Standortbestimmung vornehmen oder richtig entscheiden zu können, braucht es in schwierigen, unübersichtlichen Situationen einen persönlichen Ratgeber – eine

erfahrene Person, die uneigennützig an Ihrer Seite steht, der Sie auf Augenhöhe begegnen und mit der Sie sich vertrauensvoll austauschen können. Das kann in den ersten Berufsjahren ein Mentor sein; später kommt es darauf an, einen geeigneten Coach zu finden.

Der Coach – ein Partner auf Augenhöhe

Was ist Coaching? Was kann es bewirken? Nähern wir uns dem Thema an, indem wir einfach einmal bei Wikipedia nachsehen. Als Coaching bezeichnet man demnach strukturierte Gespräche zwischen einem Coach und seinem Klienten, dem Coachee. In diesen Gesprächen geht es etwa um die Einschätzung und Entwicklung persönlicher Kompetenzen, um Anregungen zur Selbstreflexion oder um die Überwindung von Konflikten mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten.

Beim *Executive Coaching* agiert der Coach als persönlicher Berater einer Führungskraft. In der Regel sind Führungspositionen mit zahlreichen Spannungen und Konflikten verbunden. Außerdem fehlt es Managern häufig an Gelegenheiten, sowohl über ihre Führungsprobleme als auch über ihre geschäftlichen Herausforderungen mit Personen ihres Vertrauens zu sprechen. Ein Coach kann dazu beitragen, diese Probleme aufzuarbeiten, Perspektiven zu eröffnen und neue Kompetenzen zu entwickeln.

Zentrales Anliegen von Coaching-Maßnahmen, so belegen Studien, sind messbare Verhaltensänderungen, wie sie sich mit traditionellen Schulungen, Seminaren oder Outdoor-Trainings nicht erreichen lassen. Dazu müsse der Coaching-Prozess folgende Schritte umfassen:

- eine möglichst objektive Beurteilung der Ist-Kompetenzen mithilfe validierter Testverfahren und der Nutzung mehrerer Informationsquellen wie es zum Beispiel beim 360-Grad-Feedback der Fall ist
- die kritische Herausforderung des Klienten im Hinblick darauf, inwiefern seine derzeitigen Fähigkeiten von den Kompetenzen abweichen, die für seine persönlichen und beruflichen Ziele und für die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele notwendig sind

- die gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen zur Entwicklung der zukunftsrelevanten Kompetenzen
- die Bewertung der Resultate einer Coaching-Maßnahme, um daraus Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten

Im Mittelpunkt eines Coaching-Prozesses steht das Lernen durch Tun. Rund 70 Prozent des Erlernens von Kompetenzen erfolgt durch Praktizieren (etwa durch die Übernahme von Projekten, neuen Aufgaben oder Verantwortungsbereichen), 20 Prozent durch Vorbilder (Vorgesetzte, Freunde, Kollegen) und nur zehn Prozent durch Seminare, Zeitschriften oder Bücher.

Die Effektivität von Coaching lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass sich der Prozess über einen längeren Zeitraum erstreckt und Verhaltensänderungen tatsächlich eingeübt werden. Als weiterer kritischer Erfolgsfaktor gilt das persönliche Verhältnis zwischen Coach und Klient: Es sollte von Werten wie Vertrauen, Wertschätzung, Authentizität, Empathie, Fürsorge und Interesse getragen sein. „Als Schlüsselgrößen für positive Ergebnisse“, so fasst der Wikipedia-Artikel eine Auswertung von 22 empirischen Studien zusammen, „gelten das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klient und das Engagement des Klienten“.

Der Erfolg eines Coachings hängt zudem davon ab, dass der Klient den Coach als Gesprächspartner auf Augenhöhe ernst nimmt: „Ein Coach ist kein Lehrer, Ratgeber, Prediger, Problemlöser, Tröster oder Beichtvater, sondern ein Partner bei der Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen und Probleme.“ Im beruflichen Kontext gelingt das nur, wenn dem Coach die Unternehmenswelt vertraut ist. Er sollte über fundierte Praxiserfahrungen verfügen, Managementkompetenzen beherrschen und mit Diagnose- und Entwicklungsinstrumenten umgehen können.

So weit Wikipedia. Wie in den folgenden Abschnitten beschrieben, gibt es im beruflichen Alltag unterschiedliche Möglichkeiten, in einer schwierigen Situation ein Coaching zu erhalten.

Externes Coaching

Ein externer Coach kommt von außerhalb. Er hat Erfahrung mit beruflichen Situationen, kennt sich in betrieblichen Zusammenhängen aus, gehört aber dem Unternehmen nicht an – im Unterschied zum internen Coach, der diese Funktion zusätzlich zur eigentlichen Arbeit im Unternehmen wahrnimmt (mehr hierzu im nächsten Abschnitt „Internes Coaching“).

Wann kann ein externer Coach helfen? Es gibt hier die unterschiedlichsten Konstellationen. Externes Coaching kann schon in jüngeren Jahren sinnvoll sein, um mit den Herausforderungen des Berufslebens klarzukommen. Eine typische Situation: Junge Führungskräfte, die noch wenig Berufserfahrung haben, nehmen ein Coaching wahr, weil sie sich im Unternehmen besser einfügen und ihre Situation besser verstehen wollen.

Ebenso gibt es den Sachbearbeiter, der erst mit 50 Jahren eine Führungsposition übernimmt. Plötzlich hat er fünf Mitarbeiter und tut sich schwer, die Perspektive zu wechseln. Auch er ist ein Kandidat für ein Coaching. Oder stellen Sie sich vor: Jahrelang läuft alles glatt. Niemals gibt es ein wirkliches Problem, weil der Vorgesetzte Sie immer schön abschirmt. Eines Tages jedoch geht er in Rente, und Sie sind plötzlich alleine der nackten Wahrheit ausgeliefert. Nun wird es eng!

Anlass für ein Coaching ist häufig ein drängendes Problem. Dann fehlt die Zeit, erst noch selbst nach Lösungswegen zu suchen oder sich über ein Selbstcoaching (s. Kapitel 2.5) darauf vorzubereiten. Vielmehr braucht es jemanden, der die Situation schnell erfasst und einen Ausweg zeigen kann.

Der übliche Weg, ein Coaching zu bekommen, führt über den Vorgesetzten. Zunächst wenden Sie sich an ihn, der Sie daraufhin an die Personalabteilung verweist. In der Regel gibt es dort eine Liste mit Vorschlägen, die Ihnen hilft, einen geeigneten Coach zu finden. Doch bleibt es Ihre Aufgabe, sich für einen bestimmten Namen zu entscheiden. Prüfen Sie deshalb einen in Frage kommenden Coach sorgfältig: Wie präsentiert er sich im Internet? Mit welchen Methoden arbeitet er? Wo liegen seine Kompetenzen? Was sagt er über sein Weltbild, was über sein Menschenbild?

Sollten Sie selbst einen bestimmten Coach im Blick haben, achten Sie vor allem darauf, dass er über Businesserfahrung verfügt. Kann er die Realitäten im Unternehmen rekonstruieren? Oder liegt sein Tätigkeitsfeld vorwiegend darin, die psychischen Ressourcen seiner Klienten zu stärken? Im beruflichen Kontext hilft es wenig, auf einen Spezialisten in Verhaltenstherapie zu setzen, der jedoch die Abläufe und Konfliktlinien in einem Unternehmen nicht kennt. Das Risiko ist hoch, dass er die realen Verhältnisse nicht würdigen kann.

DAS COACHING-KONZEPT DER STADTWERKE HEIDELBERG

Die Stadtwerke Heidelberg bieten Fach- und Führungskräften Möglichkeiten an, sich während der Arbeitszeit und auf Kosten des Unternehmens von erfahrenen Experten auch über längere Zeit coachen zu lassen. Die Personalabteilung hilft dabei, Kontakte zu vermitteln und den richtigen Partner für ein Coaching zu finden. Und wer sich coachen lässt, kann mit Wertschätzung rechnen: Die Bereitschaft zur Veränderung und Entwicklung wird von der Führungsebene honoriert.

Internes Coaching

Das interne Coaching bietet die Möglichkeit, in schwierigen beruflichen Situationen eine Ratgeberin oder einen Ratgeber aus dem eigenen Unternehmen zu erhalten. Das Prinzip ist vergleichbar mit dem internen Suchtberater, dem Betriebsrat oder der Personalentwicklung: Auch hier haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sich an eine Person ihres Vertrauens zu wenden.

Die Stadtwerke Heidelberg sind dabei, einen Pool an internen Coaches aufzubauen. Er soll sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammensetzen, die Interesse daran haben, Kollegen in schwierigen Situationen zu unterstützen. Die Kandidaten durchlaufen alle eine professionelle Coaching-Ausbildung. Die Auswahl besteht bewusst aus den unterschiedlichsten Typen und Mentalitäten – Männer und Frauen, jünger und älter, wei-

cher und härter. Wer Unterstützung sucht, soll so einen Ansprechpartner finden, der zu ihm passt und dem er sich anvertrauen kann.

Coaching durch den Vorgesetzten

Das Angebot eines internen Coachings birgt ein Risiko: Es kann Führungskräfte dazu verleiten, eigene Pflichten an einen internen Coach abzuschieben. Denn zu den Aufgaben eines Vorgesetzten gehört eine gewisse Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter: Er hat auf die Bedürfnisse seiner Teammitglieder einzugehen, Fortschritte zu beobachten, Potenziale zu fördern. Ihm obliegt somit selbst ein Coachingauftrag, der vor allem das Ziel hat, die Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen.

Diesen Auftrag gilt es ernst zu nehmen. Wenn Sie als Führungskraft nur das operative Geschäft im Sinn haben und die soziale Komponente vernachlässigen, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter ihre Potenziale nicht wirklich entfalten können.

Mentoring

Ein Coach regt durch geschicktes Fragen seinen Klienten dazu an, Ziele zu hinterfragen oder Ziele zu setzen und eigene Lösungswege zu entwickeln. Er unterbreitet also keine fertigen Lösungsvorschläge, sondern versteht sich als unterstützender Prozessbegleiter. Im Unterschied dazu ist ein Mentor ein erfahrener Mensch, der sein Wissen an einen jüngeren, weniger erfahrenen Menschen weitergibt.

Mentoring basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Verständnis. Erfahrene Mitarbeiter, die *Mentoren*, geben ihr Wissen und ihre Erfahrungen an unerfahrene Mitarbeiter, die *Mentees*, weiter. Ein Mentor übernimmt gleich mehrere Rollen und Aufgaben: Er ist Vorbild, Ratgeber, Kritiker und Förderer. Meistens richtet sich ein Mentoring an jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etwa an Berufseinsteiger, denen eine erfahrene Führungskraft als Mentor zur Seite gestellt wird.

MENTORING FÜR BERUFSEINSTEIGER: DAS F³-PROGRAMM DER STADTWERKE HEIDELBERG

Das F³-Programm der Stadtwerke Heidelberg ist ein Programm zur Förderung von Fach- und Führungskräften. Es sieht vor, Berufseinsteiger einzustellen, ohne ihnen gleich eine feste Aufgabe zu übertragen. Vielmehr arbeiten sie in Projekten mit, was ihnen ermöglicht, sich schnell in unterschiedliche Themen einzuarbeiten. Später, wenn sich die Gelegenheit bietet, werden sie auf eine bestehende oder neu geschaffene Stelle übernommen.

Da die Teilnehmer des Programms keinen direkten Chef haben, erhält jeder von ihnen einen Mentor zur Seite gestellt, der ihnen Orientierung gibt und Ansprechpartner bei Fragen und Problemen ist. Die Mentoren sind erfahrene Führungskräfte, darunter auch der Geschäftsführer der Stadtwerke. In der Regel übernimmt er zwei der Teilnehmer, die regelmäßig alle vier Wochen zu ihm zum Mentoring kommen.

2.2 ERWARTUNGEN UND ANFORDERUNGEN AN EINEN COACH

Als ich vor Jahren bei einem früheren Arbeitgeber Hauptabteilungsleiter wurde, waren mir sechs Abteilungsleiter unterstellt: fünf Männer und eine Frau. Das waren völlig unterschiedliche Typen, die ich von nun an zu führen hatte. Einer von ihnen suchte mich im Büro auf und schilderte mir ein Problem. Ich schlug ihm eine Lösung vor, doch darauf ging er nicht ein. Er erzählte weiter, also machte ich einen anderen Vorschlag. Als hätte ich nichts gesagt, erzählte er weiter. „Dann machen wir es doch so“, warf ich einen dritten Vorschlag ein. Vergebens, er erzählte weiter. Nach einer Stunde hatten wir noch immer keine Entscheidung getroffen. Er verabschiedete sich, zufrieden und gut gelaunt, während ich ihm frustriert hinterher blickte – mit dem Gefühl, ihm nicht geholfen zu haben.

Mein Coach, dem ich die Episode berichtete, half mir auf die Sprünge: „Haben Sie überlegt, welches Naturell dieser Mensch hat?“ fragte er mich. „Was glauben Sie, welches Motiv er hatte, sich mit Ihnen zu treffen?“ Dieser Abteilungsleiter, so vermutete er, wollte gar keine Entscheidung von mir. Es ging ihm darum, seinen Chef kennenzulernen, mit diesem einfach einmal einen Kaffee zu trinken und eine Stunde lang von sich und seiner Arbeit zu erzählen.

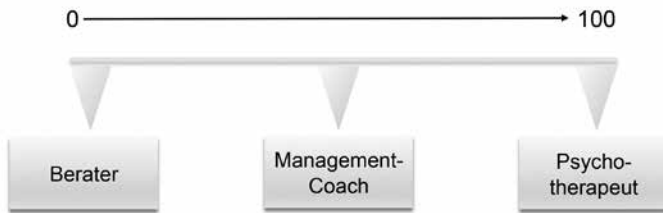
Ganz anders ein zweiter Abteilungsleiter. Der tauchte bei mir auf, legte mir drei Alternativen vor und drängte auf eine Entscheidung: „Machen wir A, B oder C? Sie sagen B? Ja, klasse, danke, tschüss!“ Keine zehn Minuten, und er war wieder weg. Wieder anders ein dritter Abteilungsleiter: In seinem Fall lenkte ich das Gespräch direkt zur Sache, weil ich wegen eines Termins beim Vorstand unter Zeitdruck stand. Doch mein Gesprächspartner wirkte unsicher, zurückhaltend, wie blockiert. Das änderte sich, als ich mir die Zeit nahm, danach zu fragen, wie es der Tochter, wie es der Frau, wie es dem Hund ging. Alles gut? Alles gut! Nun stimmte die Beziehungsebene, und wir konnten uns dem Geschäftlichen zuwenden.

Der Coach war für mich damals ein wertvoller Begleiter. Er half mir, meine Mitarbeiter zu verstehen und mit ihnen richtig umzugehen. Zum Beispiel lehrte er mich, erst einmal zuzuhören und den anderen zu verstehen, anstatt gleich eine Lösung zu präsentieren, die ich selbst für die beste hielt. Auch half er mir, Lösungsmuster zu entwickeln, die ich in unterschiedlichen Situationen einsetzen konnte.

Doch was macht diesen „geeigneten Coach“ aus? Welche Erwartungen und Anforderungen können wir an ihn stellen?

In der Unternehmenswelt zu Hause

Generell reicht das Spektrum einer möglichen externen Hilfe vom klassischen Karriereberater bis zum Psychotherapeuten. Je nach Ausgestaltung lässt sich ein Beratungsprozess zwischen diesen beiden Polen einordnen, etwa mit Hilfe einer Skala von 0 bis 100 (siehe Abbildung).



Vom klassischen Berater bis zum Psychotherapeuten: Das Spektrum möglicher Beratungsprozesse

Das eine Extrem stellt der betriebswirtschaftlich geschulte Berater dar. Er führt eine Bestandsaufnahme durch, setzt Ziele, empfiehlt Maßnahmen und begleitet seinen Auftraggeber gegebenenfalls auch bei der Umsetzung des Konzepts. Am anderen Ende der Skala ist der Psychotherapeut positioniert, der sich ohne nähere Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge um

das psychische Wohl seiner Klienten kümmert. Das kann ein Heilpraktiker oder ein Psychologe sein, im Falle einer medikamentösen Therapie auch ein Psychiater.

Dem klassischen Berater ist es eher fremd, sich mit der Psyche und inneren Motivation eines Menschen auseinanderzusetzen. In vielen ausweglos erscheinenden beruflichen Situationen kann er deshalb nicht wirklich weiterhelfen. Auf der anderen Seite des Spektrums kann der Psychotherapeut einen Menschen zwar psychisch unterstützen, doch fehlen ihm die praktischen betrieblichen Erfahrungen. Deshalb ist auch er in vielen Fällen nicht hilfreich – denn eine allein in ihren Ressourcen gestärkte Persönlichkeit kann im Unternehmen wenig bewirken, wenn ihr die Methoden und Regeln im beruflichen Umfeld fremd sind.

Zwischen diesen Polen bewegt sich der Management-Coach. Im Unterschied zum Berater ist er dafür ausgebildet, sich in die Psyche seines Klienten einzufühlen und dessen persönliche Situation zu verstehen. Anders als der Psychotherapeut ist er aber auch in der Unternehmenswelt zuhause und kann daher mögliche Handlungsoptionen realistisch einschätzen und gangbare Wege aufzeigen.

Wie entscheidend praktische Unternehmense Erfahrungen sein können, zeigt der Fall eines Personaldirektors, der in einen ausweglos erscheinenden Konflikt mit dem Betriebsratsvorsitzenden geraten war. Dass er seinen Posten retten konnte, verdankte er nicht zuletzt seinem Coach.

Jahre zuvor waren die Kontrahenten noch beste Freunde. Der künftige Personaldirektor hatte damals die Position des Betriebsratsvorsitzenden inne, sein späterer Gegner war stellvertretender Betriebsratsvorsitzender. Beide kamen gut miteinander aus, schließlich waren sie Betriebsratskollegen. Das änderte sich schlagartig, als der Betriebsratsvorsitzende in den Vorstand berufen wurde, während der Kollege sich damit begnügen musste, nun selbst zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt zu werden.

Mit Interesse registrierte dieser, dass es möglich war, als Betriebsratsvorsitzender zum Personaldirektor aufzusteigen und das Vierfache zu verdienen. In ihm reifte der Entschluss, den Personaldirektor nach Ablauf von dessen Amtszeit zu beerben. Von nun an setzte er alles daran, des-

sen Wiederbestellung zu verhindern. Die Chancen dazu standen nicht schlecht: Im paritätisch besetzten Aufsichtsrat hatte er die Funktion des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden inne und konnte von vornherein damit rechnen, die Hälfte der Stimmen auf seiner Seite zu haben.

Wie kann ein Coach in dieser Lage helfen? Klar ist: Hier reicht es nicht, Ressourcen zu stärken und psychisch zu unterstützen. Vielmehr braucht es einen Coach, der sich auch mit dem Betriebsverfassungsgesetz auskennt, der um die Bedeutung einer paritätischen Mitbestimmung weiß und dem klar ist, welchen Einfluss ein Betriebsratsvorsitzender nehmen kann. Es braucht einen Coach, der die internen Beziehungen und Machtverhältnisse im Unternehmen kennt und einschätzen kann – der den unternehmerischen Kontext begreift und in der Lage ist, die Situation richtig zu erfassen.

Im Falle des Personaldirektors begleitete der Coach seinen Klienten dabei, Allianzen mit einflussreichen Personen im Unternehmen und im Aufsichtsrat zu schmieden. So gelang es, den Kontrahenten nach und nach zu isolieren. Als taktisch kluger Schachzug erwies es sich, das Gespräch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu suchen, ihm die Situation offen zu schildern und ihn so als Verbündeten zu gewinnen. Am Ende stand die Mehrheit der Aufsichtsräte hinter dem Personaldirektor und er konnte sich seine Position für weitere fünf Jahre sichern.

Bleibt festzuhalten: Wenn es um die Begleitung von Führungskräften und Mitarbeitern im beruflichen Umfeld geht, kann am ehesten ein erfahrener Management-Coach helfen. Er ist einerseits psychologisch geschult und kann sich in sein Gegenüber einfühlen. Andererseits ist ihm auch der unternehmerische Kontext vertraut, so dass er eine Situation strategisch beurteilen und taktische Ratschläge geben kann.

In den wohl meisten Fällen erwartet ein Mitarbeiter von seinem Coach zunächst eine sofort umsetzbare Technik, die ihm hilft, sein akutes Problem zu lösen. Manchmal genügt ein einziger Hinweis, der weiterhilft. Da gibt es zum Beispiel eine Abteilungsleiterin, die jedes Mal rote Flecken am Hals bekommt, wenn sie ihrem Chef gegenüber sitzt. Eine tiefeschürfende psychologische Analyse würde ihr erst einmal wenig helfen, wohl

aber der simple Vorschlag, künftig einen Rollkragenpullover zu tragen. Zumindest im Winter.

Ein guter Management-Coach steigt in der Regel sachlich und handfest in einen Coaching-Prozess ein. Er vermeidet es, einen Klienten gleich zu Beginn mit Fragen nach seiner inneren Gefühlslage zu verschrecken. Vielmehr klärt er zunächst die Situation und vermittelt einige erprobte Techniken, die in der aktuellen Lage helfen. Erst im weiteren Verlauf, wenn eine Vertrauensbasis besteht, dringt er tiefer in die Person ein. Erst jetzt beginnt er Reaktionsmuster zu klären, arbeitet an der Haltung des Klienten oder übt mit ihm neue Verhaltensweisen ein.

Die Dinge sehen, wie sie sind

Es klingt banal, gehört aber zum Kern eines erfolgreichen Coaching-Prozesses: die Dinge so zu sehen, wie sie sind. Sicher, jeder von uns hat seine eigene Sichtweise. Gefährlich wird es jedoch, wenn sich diese Sichtweise zu weit von der Realität entfernt. Aufgabe eines Coachs ist es, gemeinsam mit seinem Klienten Klarheit über die tatsächlichen Verhältnisse zu schaffen.

Voraussetzung dafür ist, dass der Coach sowohl in der Unternehmenswelt zu Hause als auch psychologisch geschult ist – dass es sich also um einen erfahrenen Management-Coach handelt. Neben der Erfassung der betrieblichen Situation kommt es darauf an, Motivationen und individuelle Reaktionsmuster der Beteiligten zu erkennen. Nur so lässt sich ein zutreffendes Bild der Situation erlangen.

Konkret heißt das zum Beispiel: Geht es einer Führungskraft darum, ein vereinbartes Ziel zu erreichen – oder verteidigt sie eine Position? Eine wichtige Unterscheidung, die hilft, eine Situation richtig einzuschätzen.

Da sollte in einem mittelständischen Unternehmen die Informationstechnik modernisiert werden. Der IT-Leiter plädierte für einen eigenen Serverraum und ließ sich von dieser Position durch nichts abbringen. Im Gegenteil, er verteidigte sie zunehmend emotional. Der Geschäftsführer reagierte verstimmt. „Warum hält dieser Mann so starrköpfig am unter-

nehmenseigenen Server fest?“, fragte er. „Warum kann er nicht einmal ganz nüchtern die Alternative durchspielen, Rechnerleistung zuzukaufen und in eine Cloud zu verlagern?“

Wie sich später herausstellte, hatte der IT-Leiter bereits Zusagen gemacht, um im eigenen Haus einen neuen Server einzurichten und mit eigenen Leuten zu betreiben. Anstatt sich für das Unternehmensziel einzusetzen und objektiv nach der bestmöglichen IT-Lösung für das Unternehmen zu suchen, verteidigte er seine persönlich motivierte Position.

Muster erkennen und zurückspielen

Die Dinge sehen, wie sie sind – dazu gehört auch die Fähigkeit, individuelle Reaktionsmuster zu erkennen. Eine der häufigeren reflexartigen Reaktionen liegt zum Beispiel darin, den Fehler eines anderen seiner Person oder seinen persönlichen Defiziten zuzurechnen, eigene Fehler jedoch auf die Umstände zurückzuführen. Wir alle kennen das: Da rutscht etwa in einem Fußballspiel der Stürmer auf nassem Rasen aus und schießt am Tor vorbei. Wie reagieren wir? Wir schimpfen auf den Spieler. Würden wir selbst spielen, wäre an dem Malheur der nasse Rasen, der Regen oder ein nachdrängender Spieler schuld gewesen. Es hätte an allem gelegen, nur nicht am eigenen Unvermögen.

Psychologen nennen das den „fundamentalen Attributionsfehler“: Wir neigen dazu, die Ursache eines Fehlverhaltens bei den handelnden Menschen zu sehen und unterschätzen dabei die Bedeutung der Situation. Das ist nur menschlich, denn einen Fehler einer Person anzuhängen ist nun einmal einfacher als die Situation gründlich zu analysieren und den möglicherweise komplexen Ursachen auf den Grund zu gehen.

Im betrieblichen Alltag lässt sich dieses Reaktionsmuster häufig beobachten. Hat etwa ein Mitarbeiter eine ihm übertragene Aufgabe nicht erledigt, neigt der Chef dazu, dessen Können oder Willen in Frage zu stellen, etwa nach dem Motto: „Der wird für seinen Job gut bezahlt, trotzdem hat er das jetzt nicht gemacht...“ Dabei verkennt er, dass dieser Mitarbeiter vielleicht gerade ein schwieriges Gespräch geführt hat, zudem

an einer Projektsitzung teilnehmen musste und sieben weitere Aufgaben übertragen bekam. Anstatt sich jedoch mit der Situation auseinanderzusetzen, lastet der Vorgesetzte die unerledigte Aufgabe der Unfähigkeit oder Faulheit des Mitarbeiters an.

Ein Coach sollte in der Lage sein, solche Reaktionsmuster zu erkennen. Nur so kann er gemeinsam mit seinem Klienten Klarheit über die tatsächliche Situation gewinnen und die richtigen Maßnahmen empfehlen. Wird etwa der Mechanismus des Attributionsfehlers erkannt, werden nicht nur die ungerechtfertigten Vorwürfe des Vorgesetzten nachvollziehbar, sondern es besteht die Chance, dem Reaktionsmuster gezielt entgegenzuwirken: Der Mitarbeiter kann das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen und ihn über die Lage aufklären, etwa in dem Tenor: „Ja, ich verstehe Ihren Wunsch, dass ich das jetzt noch für Sie erledige. Bitte berücksichtigen Sie, dass bei mir jetzt noch folgende Aufgaben anstehen... Können wir da eine Prioritätenliste machen – dass Sie mir sagen, was für Sie das wichtigste ist?“

Ein so informierter Chef weiß um die Umstände. Es ist dann sehr unwahrscheinlich, dass ihm der Attributionsfehler unterläuft und er seinen Mitarbeiter abkanzelt, wenn dieser einmal sein Pensum nicht bewältigt. Wie bei vielen Reaktionsmustern steht hinter dem Attributionsfehler häufig das Motiv, den eigenen Selbstwert erhalten oder stärken zu wollen. Sozialpsychologen unterscheiden sieben selbstwertdienliche Strategien, denen wir oft unbewusst folgen – und die uns jede Menge Probleme und Konflikte bescheren können (siehe Kasten). Für einen Coach bedeutet das, durch geschicktes Nachfragen diese dem Klienten noch unbewussten Reaktionsmuster aufzudecken: „Erzählen Sie doch einmal, ist Ihnen das schon öfter passiert? ...“

SIEBEN HÄUFIGE REAKTIONSMUSTER

In der Sozialpsychologie werden sieben Strategien unterschieden, die dazu dienen, das eigene Selbstwertgefühl zu schützen oder zu stärken. Werden sie unbewusst eingesetzt, besteht die Gefahr der Übertreibung – was zu vielfältigen Konflikten und Problemen führen kann.

Strategie 1: Selbstwertdienliche Verzerrung (Self-serving bias)

Wir schreiben Erfolge den eigenen Fähigkeiten zu, Misserfolge hingegen äußeren Ursachen. Trifft der Vorgesetzte eine richtige Entscheidung, liegt es selbstverständlich an seiner Klugheit – entscheidet er falsch, ist der Mitarbeiter schuld, weil er eine schlechte Vorlage erstellt hat.

Strategie 2: Selektive Informationssuche

Wir nehmen selbstwertdienliche Informationen bevorzugt entgegen, ignorieren dagegen Informationen, die nicht in unser Selbstbild passen. Das kann dazu führen, dass wir uns für eine gute und beliebte Führungskraft halten, während die Mitarbeiter ein völlig anderes Bild von uns haben.

Strategie 3: Self-handicapping

Wir verschaffen uns ganz bewusst ein Handicap, das uns im Falle eines Misserfolgs als Ausrede dienen kann. So schützen wir unseren Selbstwert, weil das Scheitern ja nicht an uns liegt. Steht etwa ein Mitarbeiter vor einer anspruchsvollen Aufgabe, erzeugt er bewusst hinderliche Umstände. Misslingt die Aufgabe dann, lag es an den Umständen; gelingt sie trotzdem, ist die Leistung umso eindrucksvoller. Im ersten Fall schützt er seinen Selbstwert, im zweiten Fall erhöht er ihn.

Strategie 4: Sandbagging

Wir spielen die eigene Leistungsfähigkeit herunter, um die Erwartungshaltung unseres Umfelds niedrig zu halten. Schneiden wir schlecht ab, vermeiden wir Vorwürfe; erzielen wir gute Ergebnisse, können wir mit Anerkennung rechnen. Das beste Beispiel stammt aus Schulzeiten: Der Schüler jammert, die Klassenarbeit sei komplett daneben gegangen, er werde mit Sicherheit eine Fünf erhalten. Wird es dann eine Vier, freut sich der Vater: „Super gemacht!“

Strategie 5: Above average effect

Wir schätzen die eigenen Fähigkeiten als überdurchschnittlich ein, obwohl sie in Wirklichkeit gar nicht so hoch ausgeprägt sind. Das kann bis zu einem gewissen Grad motivierend sein und dem Selbstwert dienen. Hält sich jedoch ein mittelmäßiger Chef allzu sehr für einen „tollen Helden“, nimmt ihn sein Umfeld bald nicht mehr ernst.

Strategie 6: False consensus effect

Wir gehen davon aus, dass unsere eigenen Meinungen und Überzeugungen allgemein verbreitet und akzeptiert sind – obwohl das gar nicht stimmt. Zum Beispiel glaubt der Geschäftsführer, dass im Unternehmen breiter Konsens über seine Strategie besteht. Das unterstützt sein Selbstwertgefühl. Tatsächlich überschätzt er jedoch den Anteil derer, die so denken wie er selbst.

Strategie 7: Downward comparison

Wir vergleichen uns mit Personen, die schlechter abschneiden als wir selbst. Ein mittelmäßiger Mitarbeiter schützt sein Selbstwertgefühl, indem er sich mit Kollegen vergleicht, die noch schlechtere Leistung erbringen.

Quelle: Lehrbrief Studium der Sozialpsychologie, PFH Private Hochschule Göttingen

Wenn die Realität den eigenen Werten widerspricht

Angenommen Coach und Klient sind zu einer fundierten Lagebeurteilung gekommen. Sie sehen die Dinge, wie sie sind. Wie nun weiter? Häufig fällt es dem Klienten schwer, die Realität zu akzeptieren. Das ist vor allem dann der Fall, wenn das Wertesystem seines Umfelds dem eigenen Wertesystem widerspricht. Schwierige Fragen stellen sich: Kann ich diese Realität noch akzeptieren? Bin ich zum Beispiel bereit, meinen Chef, einen arroganten und selbstherrlichen Typen, so hinzunehmen, wie er nun einmal ist? Wo liegt die Grenze, bis zu der ich bereit bin, mich mit der Situation zu arrangieren? Und was tun, wenn ich mich mit der Situation nicht abfinden kann? Welche Konsequenzen hätte das?

Bei einem Stadtwerk gab es vor Jahren einen schon etwas älteren Betriebsrat, der unter anderem Mitglied im Aufsichtsrat und Vorsitzender des Personalausschusses war. Also ein schergewichtiger, einflussreicher Mensch. Der damalige Vorstandsassistent war für seine Aufgaben immer wieder auf die Unterstützung dieses Betriebsrats angewiesen. Tatsächlich mochten sich die beiden, duzten sich und pflegten ein gutes Verhältnis. Wenn der Vorstandsassistent für ein Anliegen die Zustimmung des Betriebsrats benötigte, suchte er seinen Kumpel auf und sagte zu ihm:

„Klaus, wir müssen miteinander reden.“ Und der antwortete: „Ja, komm rein, Rolf, reden wir miteinander. Willst du einen Kaffee? Mit Milch, ohne Milch?“

Betriebsrat Klaus erwartete diesen Umgang. Auch legte er Wert darauf, dass man zu ihm ging, ihn also in seinem Büro aufsuchte. Indem Vorstandsassistent Rolf sich darauf einließ und zu ihm eine super Beziehung aufbaute, setzte er die Anliegen seines Vorstands ohne Probleme durch. Ganz anders sein Nachfolger: Er mochte diesen Klaus nicht. Auch der kumpelhafte Umgang war ihm zuwider. Ziemlich entsetzt fragte er seinen Vorgänger, wie dieser sich habe derart herablassen, derart einschleimen können, um die Zustimmung des Betriebsrats zu bekommen.

Vorgänger Rolf rekonstruierte für sich noch einmal die Situation. „Betriebsrat Klaus ist, wie er ist. Er erwartet, dass man zu ihm hinget und sich gemeinsam bei einer Tasse Kaffee unterhält. Warum sollte ich diese Erwartungen nicht erfüllen?“ Der Schluss, zu dem er kam, war eindeutig: „Das Wertesystem meines Nachfolgers spricht offensichtlich dagegen, meines nicht.“

Während Vorstandsassistent Rolf überhaupt nichts dabei fand, sich auf die kumpelhafte Art von Betriebsrat Klaus einzulassen, war das für seinen Nachfolger nicht machbar. Das Beispiel illustriert eine Kernfrage, auf die es im Coaching immer wieder hinausläuft: Wie gehe ich mit der Diskrepanz zwischen Realität und eigenem Wertesystem um?

Der Coach verdient – und nichts wird besser

Das Umfeld oder gar die Unternehmenskultur an die eigenen Werte anpassen zu wollen, dürfte nur sehr bedingt und wenn überhaupt, dann nur langfristig möglich sein. Nahezu sinnlos ist es, etwa die Eigenschaften seines Chefs ändern zu wollen. Ist er ein arroganter Typ, so bleibt er ein arroganter Typ. Kritik an seinem Verhalten wird die Situation kaum verbessern, eher im Gegenteil. In der Regel verschlechtert sich dann die Beziehung, und der Umgang mit ihm verhärtet sich weiter. Das mag dem

Bild des vorbildlichen Vorgesetzten widersprechen, ist aber fast immer die Realität.

Wer die bestehenden Verhältnisse ändern möchte, handelt sich fast immer neue Probleme und Konflikte ein, ohne viel bewirken zu können. Ein Coach kann dann zwar helfen, die Ressourcen für diesen Kampf immer wieder neu zu stärken – seinen Klienten quasi mit frischer Energie zu versorgen, damit er die nächste Runde durchhält. Letztlich ist das aber keine Lösung: Der Coach verdient über viele Monate gutes Geld, doch die Diskrepanz zwischen den Wertesystemen und damit die Ursache der Probleme bleiben bestehen.

Klarheit schaffen für eine weitreichende Entscheidung

Für eine konstruktive Lösung bleiben letztlich nur zwei Optionen: Entweder Sie arrangieren sich mit den Umständen, entscheiden also zum Beispiel: „Der Chef ist, wie er ist. Und er hat das letzte Wort. So ist das nun einmal, damit finde ich mich ab.“ Oder Sie suchen und finden ein Umfeld, in dem die Schnittmengen zu Ihrem Wertesystem größer sind – und kündigen dann Ihre Stelle. Beide Wege können weitreichende Konsequenzen haben.

Welche Alternative die richtige ist, hängt nicht nur vom Ausmaß der Diskrepanz zwischen Realität und eigenem Wertesystem ab. Die österreichische Psychologin und Autorin Christine Bauer-Jelinek machte in einem Vortrag („Karriereplanung – Mit Macht-Kompetenz Ziele erreichen, ohne die Werte zu verraten“, Wien, Juni 2014) auf einen wichtigen Aspekt aufmerksam: Wer auf seine Stelle angewiesen ist und von ihr leben muss, hat bei weitem nicht die Spielräume, wie derjenige, der davon unabhängig ist.

Je nach Situation muss das Coaching völlig anders aufgebaut werden. Wenn Sie auf Ihre Stelle angewiesen sind, geht es in aller Regel darum, innerhalb der bestehenden Verhältnissen einen gangbaren Weg zu finden. Ein erfahrener Management-Coach kann dabei helfen, den eigenen Ein-

fluss im Unternehmen richtig einzuschätzen: An welchen Stellen ist es möglich, an den Verhältnissen etwas zu ändern? Und an welchen Stellen muss man akzeptieren, dass die Dinge so sind, wie sie sind.

Sind Sie jedoch finanziell unabhängig und können Ihre Stelle aufs Spiel setzen, eröffnet das neue Möglichkeiten. Nun können Sie sehr viel souveräner auftreten und Wagnisse eingehen, um die Bedingungen im Unternehmen tatsächlich zu ändern. Nach reiflicher Überlegung und einem ernsthaften Abwägungsprozess kann das in letzter Konsequenz aber auch bedeuten, das derzeitige Handlungsfeld bewusst zu verlassen – wie der Management-Coach Dr. Achim Mollbach im folgenden Gastbeitrag näher ausführt.

2.3 WENN SOLL UND IST SICH BEGEGNEN – EIN THEMA FÜR DAS MANAGEMENT COACHING

Gastbeitrag von Dr. Achim Mollbach

Dr. Achim Mollbach, Diplom Psychologe, Promotion in Wirtschaftswissenschaften. Er begleitet seit über 25 Jahren erfolgreich Unternehmen und Führungskräfte als Berater und Coach, 19 Jahre davon bei der internationalen Unternehmensberatung Kienbaum. Seit 2018 begleitet er als freiberuflicher Management-Berater Führungskräfte und Management-Teams in anspruchsvollen individuellen und organisationalen Veränderungsprozessen – und bildet darüber hinaus Berater und Coaches aus.

Management Coaching ist eine Form des Coachings, das Führungskräfte auf vielfältige Weise in ihrer Rolle oder Funktion unterstützt (Mollbach, 2007). Während das sogenannte Personal Coaching oder Life Coaching sich primär der Förderung der Persönlichkeits- oder Lebensentwicklung einer Person widmet, geht es im Management Coaching immer um die derzeitigen oder zukünftigen Aufgaben oder Rollen des Klienten im Unternehmen.

Dabei beachtet das Management Coaching auch die Motive, Bedürfnisse und Werte des Klienten. Das ist aus zwei Gründen sinnvoll: Zum einen verknüpfen Mitarbeitende und Führungskräfte die Mitgliedschaft in einer Organisation immer auch mit der Hoffnung, damit ihre persönlichen Bedürfnisse, Motive und Werte zumindest teilweise realisieren zu können. Zum anderen ist die Beachtung und Thematisierung persönlicher Bedürfnisse, Motive und Werte im Management Coaching auch deshalb sinnvoll, weil sich im Handeln der Führungskräfte häufig die funktionale, d. h. aufgabenbezogene Perspektive mit der persönlichen Perspektive vermischen. Das Management Coaching kann hier helfen, die Perspektiven zu trennen und das eigene Handeln als Führungskraft oder Manager im Blick auf die Motivationen zu hinterfragen und zu klären – etwa dann, wenn die Klärung und Verfolgung persönlicher Motive, Bedürfnisse und

Interessen dazu beitragen können, auch die Rolle als Führungskraft und damit die Wirksamkeit im Unternehmen nachhaltig zu stärken.

Im Idealfall überschneiden sich die Interessen des Unternehmens auf der einen Seite und die des Managers als Person auf der anderen Seite zu großen Teilen. Das geschieht zum Beispiel dann, wenn sich die Führungskraft stark mit den unternehmerischen Zielen, Werten und Aufgaben identifiziert und somit der Antrieb zum Handeln aus dieser Identifikation entsteht. Manchmal gibt es aber auch Konflikte zwischen den beiden Perspektiven, etwa weil Ziele und Werte des Unternehmens oder der Vorgesetzten mit den eigenen Zielen, Bedürfnissen und Werten nicht oder nur wenig übereinstimmen – ein Thema für das Management Coaching, mit dem wir uns in diesem Kapitel eingehend beschäftigen werden.

Management Coaching kann damit eine Vielzahl von Zielen verfolgen, die sich im Wesentlichen in zwei Kategorien einordnen lassen:

Zum einen möchte die Klientin oder der Klient Fähigkeiten entwickeln, die für eine kurz- und langfristige erfolgreiche Tätigkeit in einer Organisation notwendig sind. Das schließt ein Bündel an Kompetenzen ein: unternehmerische und Managementkompetenzen, Führungs- und Sozialkompetenzen, aber auch Selbstkompetenzen. Im Falle der Selbstkompetenzen zeigt das Management Coaching eine deutliche Nähe zum Coaching zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung – denn hier geht es um sehr personennahe Kompetenzen wie Emotionsregulation, die Aufrechterhaltung von Motivation, Umgang mit Stress, Belastung und Frustration, Ambivalenzen oder das eigene Energiemanagement.

Zum anderen nutzen Führungskräfte den Management Coach gerne als Sparringspartner in schwierigen oder neuartigen Management-, Führungs- oder organisationsbezogenen sozialen Situationen. Hierzu gehören Konfliktsituationen mit Kollegen oder Kolleginnen, die Durchführung von Veränderungsprojekten, die Bewältigung schwieriger Entscheidungssituationen, Teamkonflikte, wichtige Verhandlungssituationen und viele andere Kommunikations- oder Gesprächssituationen. Ziel des Coachings ist es hier, Orientierung zu finden, Strategien zu entwickeln und Kompetenzen zu erwerben, um die Situationen zu meistern. Allen diesen Si-

tuationen ist gemein, dass die Führungskraft etwas bewirken will – sei es im Unternehmen selbst oder im Umfeld, etwa gegenüber Lieferanten, Kunden oder Gremien.

Im Spannungsfeld zwischen Motivations- und Realitätssystem

Rollenbezogenes Handeln von Führungskräften findet primär im Kontext einer Organisation und ihres Umfeldes statt. Führungskräfte wollen etwas bewirken: Sie möchten einen *Soll-Zustand* in der Organisation Realität werden lassen.

Um wirksames Handeln von Menschen zu verstehen, liefert der Psychologe Rainer Sachse (2009) ein hilfreiches und für Klienten gut verständliches Modell zum „menschlichen Funktionieren“, das sich im Management Coaching bewährt hat. Sachse unterscheidet zwei zentrale Systeme, die das Verhalten von Menschen steuern: das Realitätssystem und das Motivationssystem. Das eine ist für die Interaktion mit der Realität zuständig, das andere berücksichtigt die Motive, Wünsche oder Bedürfnisse einer Person oder auch Organisation.

Das Realitätssystem

Das Realitätssystem sorgt dafür, dass eine Person möglichst zutreffende Vorstellungen von der Realität entwickelt. Es geht hier darum, adäquate Realitätsmodelle zu erwerben: Wie funktioniert die Realität? Welche Folgen hat es im Handlungsfeld, wenn man in bestimmter Weise handelt oder nicht handelt? Der Begriff „Realitätssystem“ und noch mehr der Begriff „Modell“ zeigt schon, dass das System nicht mit der Realität identisch ist. Vielmehr handelt es sich um eine individuelle oder soziale Konstruktion, die aber wiederum nicht unabhängig von der Realität ist, wenn das Modell wirksam sein soll.

Gerade mit Blick auf das Handeln in Organisationen ist es wichtig anzuerkennen, dass die Realität nie voll erfasst und verstanden wird. An-

dererseits ist es aber auch nicht beliebig, welches Modell von der Realität man konstruiert. Unabhängig von einer philosophischen Diskussion lässt sich aus pragmatischer Sicht festhalten: Das Realitätsmodell, das eine Person oder ein Team von einer Organisation und von den Personen in und um die Organisation bildet (Wie tickt die Organisation? Mit welchen Playern habe ich es zu tun? Welche Netzwerke gibt es? Wer hat welche Interessen etc.?) kann mehr oder weniger adäquat („gut genug“) sein für eine bestimmte Fragestellung. Die Reflexion, wie eine Person Realitätsmodelle bildet und ob diese für eine bestimmte Zwecksetzung gut genug sind, ist ein wichtiges Thema im Management Coaching. Denn meist unterscheidet die Person nicht zwischen der Realität und ihrem Realitätssystem, sondern geht mehr oder weniger von einer Identität aus: „Das ist so!“.

Somit spielt auch das Wissen über das Nichtwissen über die Realität oder über Teilrealitäten der Organisation eine wesentliche Rolle: Für die Handlungsplanung ist es ein Unterschied, ob ich als Führungskraft mir der Unsicherheit meiner Realitätsannahmen oder meines Nichtwissens bewusst bin oder nicht. Bin ich mir dessen bewusst, ist mir auch klar, dass ich die Folgen meiner Handlungen nicht vollständig voraussehen kann. Das wiederum ist ein wichtiger Hinweis, dass ich entweder nicht handle und mir mehr Wissen aneigne oder trotz Nichtwissen oder stark begrenztem Wissen handle und mich damit auf die unterschiedlichsten Wirkungen einstellen muss – was wiederum Handlungs- und Antwortflexibilität erfordert. Gleichzeitig gilt es gerade in dynamischen und komplexen Umwelten zu beachten, dass ich auch nicht vollständig weiß, was ich nicht weiß. Auch das „unbekannte Unbekannte“ (im Englischen: the unknown unknown) gehört gedanklich im Realitätssystem berücksichtigt.

Das Motivationssystem

Das zweite System, das das Verhalten von Menschen steuert das Motivationssystem. Bezogen auf die Rolle und das Handeln der Führungskraft kann das Motivationssystem zum einen mit den persönlichen Bedürf-

nissen und Motiven angefüllt sein, zum Beispiel mit dem Wunsch: „Ich möchte Harmonie im Team, weil mir persönlich Harmonie sehr wichtig ist.“ Zum anderen können Ziele und Zwecke der Organisation und die daraus resultierenden Aufgaben dazuzählen – sofern man sich mit diesen Zielen und Aufgaben identifiziert und sie sich so zu eigen macht, dass sie tatsächlich motivierend wirken.

Das Motivationssystem stellt damit das *Soll-System* einer Person dar. Diese kann zum Beispiel das Bedürfnis nach Zugehörigkeit haben. Das Soll-System löst in der Person den Impuls aus zu handeln, um Zugehörigkeit herzustellen oder abzusichern, da ein Gefühl der Zugehörigkeit sein *soll*. Auf der Basis des Bedürfnisses entstehen konkrete Vorstellungen (z. B. Bilder), wie etwas sein *soll*, damit das persönliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit befriedigt wird.

Für das Management Coaching ist es sinnvoll, ergänzend zu den Bedürfnissen und Motiven auch die Werte des Klienten und des Unternehmens in das Soll-System einzubeziehen. Im weiteren Sinn umfassen Werte alles, was einer Person wichtig, also etwas „wert“ ist. Im engeren Sinn stellen Werte moralische oder ethische Orientierungen für das eigene Handeln dar. Gerechtigkeit, Fairness, Ehrlichkeit, Authentizität, Lebensschutz, Freiheit und Autonomie, Erfolg durch Leistung und Anstrengung, Mut, Kooperation, Vertrauen – all das und vieles mehr können Werte sein, an denen sich das Handeln einer Person ausrichtet. Werte, Normen, Gebote oder Verbote geben entweder an, was ich tun soll („Sei oder handle so und so“) oder was ich nicht tun soll (im Sinne von nicht dürfen). Auch die Vorstellung über das, was ich nicht tun darf, ist ein Soll. Die zehn Gebote sind hierfür ein gutes Beispiel: Sie beginnen in der deutschen Übersetzung entweder mit „Du sollst...!“ oder „Du sollst nicht...!“

Personen ebenso wie auch Organisationen oder Gesellschaften verfügen über eine Vielzahl an Werten, die einem im Alltag nicht immer bewusst sind. Als Orientierungen fließen sie jedoch unterschiedlich stark in konkrete Entscheidungs- und Handlungssituationen mit ein. Oder sie treten miteinander in Konflikt, wenn man sich erst in der Entscheidungs-

situation seiner „wahren Werte“ oder der bis dahin nicht beachteten Werte bewusst wird. So kann es in einer Karriere- oder Berufsentscheidung zu einem Konflikt zwischen den Werten „Sicherheit“ und „Freiheit“ kommen.

Die Werte einer Person sind hierarchisch geordnet. Werte auf dem oberen Level stellen so etwas wie „letzte Werte“ als grundlegende Orientierung dar und haben für die betreffende Person einen gewissen Unbedingtheitsanspruch. Auch auf dieser oberen Ebene der Werthierarchie können sich mehrere Werte finden, die im konkreten Fall miteinander in Konflikt geraten – nämlich dann, wenn die Realisierung des einen Wertes die Realisierung des anderen Wertes ausschließt oder auszuschließen scheint. Dies kann zu äußerst belastenden Entscheidungssituationen, zu moralischen Dilemmata, führen. Hierzu später mehr.

Für die Praxis von großer Bedeutung ist es, wie abstrakt sich bestimmte Werte, Gebote und Verbote für eine Person darstellen. Ist die Vorstellung eines Werts eher abstrakt, ist er kaum mit konkreten Handlungsanweisungen verknüpft und lässt einen – wenn auch nicht unbegrenzten – Spielraum zu. Dies kann zum Beispiel für das Gebot „Sei gerecht!“ gelten, dessen Wert „Gerechtigkeit“ unterschiedliche Interpretationen zulässt: Was heißt gerechtes Handeln in einer konkreten Situation?

Im Gegensatz zu den eher abstrakten Werten, die „nur“ eine grundsätzliche Richtung vorgeben und Handlungsspielraum für den konkreten Fall lassen, stehen die Handlungsimperative (zum Thema Imperative siehe Wagner 2019). Handlungsimperative sollen hier verstanden werden als normative Vorstellungen, was man konkret tun soll oder konkret nicht tun darf. Gegenüber den eher abstrakten Werten, die den Handlungsspielraum zwar einerseits begrenzen, aber andererseits Freiraum lassen, engen Handlungsimperative durch ihre Rigidität („immer“ und „überall“) und Konkretheit den Handlungsspielraum stark ein.

Ein Handlungsimperativ einer Führungskraft könnte zum Beispiel lauten: „Du musst immer und überall gegenüber Mitarbeitenden transparent kommunizieren, das heißt: ihnen immer alles offen sagen, was du weißt.“ Oder: „Du musst immer authentisch sein – also alle Impulse und Gedanken, die du in einem Augenblick hast, nach außen bringen.“

Wagner bringt die Wirkung von Imperativen als Sollvorstellungen und Selbstanweisungen so auf den Punkt: „Es muss einfach so sein, dass dieses geschieht oder dass man jenes so sieht.“

Das Realitätsmodell – Basis für wirksames Handeln

Wollen Führungskräfte wirksam handeln, dann trifft in einer bestimmten Situation (oder antizipativ im Hinblick auf eine bestimmte Situation) das Motivations- und Soll-System auf die durch das Realitätssystem vermittelte, persönlich konstruierte Realität. Denn wirksames Handeln heißt ja zunächst: Ich handle so, dass Soll-Vorstellungen realisiert werden. In dieser Begegnung zwischen Realität und Soll-System liegt ein Spannungsfeld, das daraus resultiert, dass einerseits eine Kluft zwischen Soll und Ist besteht, andererseits diese Kluft durch Handeln geschlossen oder zumindest verkleinert werden kann.

Der Psychologe Jochen Brandstädter (2007) nennt es den *assimilativen Modus*, wenn Menschen versuchen, durch ihr Handeln Ziele zu erreichen, Bedürfnisse zu befriedigen und Werte zu realisieren. Von einem Coaching erwarten Führungskräfte, die hierfür relevanten Kompetenzen zu erlernen; sie möchten mit Unterstützung des Coachs hierfür Handlungsstrategien entwickeln.

Damit das gelingt und die Führungskraft im Sinne des assimilativen Modus in ihrem Handlungsfeld wirksam tätig sein kann, benötigt sie ein brauchbares Realitätsmodell dieses Handlungsfelds (mit allen oben beschriebenen Einschränkungen). Im Management Coaching ist es daher ein wichtiger Schritt, das Realitätsmodell des Klienten zu überprüfen, zu adjustieren und weiterzuentwickeln.

Wie in diesem Buch bereits dargestellt, lassen sich Unternehmen als zweckorientierte soziale Systeme begreifen, die durch eine Vielzahl an Beziehungen, Interaktionen und Beziehungen gekennzeichnet sind. Vor allem verfolgen die Mitglieder der Organisation ebenso wie Personen und Gruppen, die von außen mit der Organisation und ihren Mitgliedern agieren, nicht nur die Ziele und Interessen des Unternehmens, sondern lassen immer auch persönliche Ziele, Interessen und Bedürfnisse in ihr

Agieren einfließen. Hierzu gehören z. B. Beziehungs- und Zugehörigkeitsmotive, der Wunsch nach Anerkennung, der Wunsch nach Sicherheit, aber auch das Bedürfnis nach Macht und Status.

Eine Organisation hat zudem eine Kultur und Gewohnheiten. Es gilt somit zu unterscheiden, wie eine Organisation oder auch eine Person in der Organisation „tatsächlich“ ist („Realität der Organisation oder der Person“) und wie diese aus Sicht der Führungskraft oder der Gestalter sein soll („Wunschorganisation oder Wunschmitarbeiter“). Die sogenannte formale Organisation, d. h. das Organigramm oder die Prozessbeschreibungen sind normative Vorstellungen, wie die Organisation als soziales System arbeiten soll („Wunschorganisation“) und sagt oft nur wenig darüber aus, wie die Organisation in der Wirklichkeit agiert und funktioniert.

In dieser Phase des Management Coachings geht es aber erst einmal um das Verständnis der Realität der Organisation – noch nicht darum, wie sie aus Sicht der Führungskraft funktionieren soll. Es gilt jedoch zu beachten, dass das Motivationssystem die Tendenz hat, die Konstruktion des Realitätsmodells zu beeinflussen, etwa indem es uns suggeriert: „Es kann nicht sein, was nicht sein darf.“ Oder: „Es muss sein, was sein soll.“ So entwickeln wir ein Bild der Realität, das eher zu unseren Wünschen und Wertvorstellungen passt – und weniger zur Realität des Handlungsfeldes!

Es gilt diese zwei Schritte klar auseinanderzuhalten: einerseits die Formulierung von Zielen und Soll-Vorstellungen, andererseits die Entwicklung eines adäquaten Realitätssystems, also wie die Organisation und ihre Mitglieder ticken und wie die Machtverhältnisse verteilt sind. Wird dann versucht, das Soll in ein Ist zu überführen, es zu „realisieren“, sollte man sich der Begrenztheit des eigenen Handelns bewusst sein. Selbst wenn es gelingt, Koalitionen zu schließen und Mitstreiter für die Sache zu begeistern, gilt es stets einzuschätzen: „Welche Handlungsstrategien und Handlungsinterventionen erhöhen möglicherweise meine Wirksamkeit im Hinblick auf die Soll-Vorstellungen? Wie realistisch ist die Verwirklichung meiner eigenen Vorstellungen in Bezug auf das Realitätssystem?“

Wie dargestellt verfolgen Personen ebenso wie Organisationen nie nur eine einzige Soll-Vorstellung. Zwar können für eine gewisse Zeit eine einzige oder einige wenige Soll-Vorstellungen Priorität haben, doch auch dann laufen weitere Soll-Vorstellungen im Unbewussten der Organisation oder der Person weiter. Diese Soll-Vorstellungen gelangen meist dann ins Bewusstsein, wenn ihre Realisierung gestört wird. Das kann wiederum durch Maßnahmen geschehen, die dem Erreichen anderer Soll-Vorstellungen dienen. Soll-Vorstellungen können also zueinander im Konflikt stehen. Das bedeutet: Die Realisierung bestimmter Soll-Vorstellungen einer Führungskraft oder Organisation kann durch andere Soll-Vorstellungen unterstützt, aber auch ausgebremst oder torpediert werden.

Die verhängnisvolle Rolle von Handlungsimperativen

Besonders kritisch kann hier die bremsende Wirkung von Handlungsimperativen sein, wenn sie Bestandteil des Soll- und Motivationssystems einer Führungskraft sind. Handlungsimperative können bei der Umsetzung von Zielen und Aufgaben in zweifacher Hinsicht kontraproduktiv wirken: Zum einen „verbieten“ sie unter Umständen der Führungskraft Handlungen, die mit Blick auf ihr Ziel oder ihre Aufgaben sinnvoll, gegebenenfalls notwendig wären; zum anderen können sie bereits auf die Konstruktion des Realitätsmodells Einfluss haben.

Folgender Mechanismus kann da auf fatale Weise wirken: Da diese Imperative für die Führungskraft ja „wahr und richtig“ sind, geht sie unbewusst davon aus, dass auch die Organisation und ihre Mitglieder sich danach richten. Sie kommt überhaupt nicht auf die Idee, dass die Realität der Organisation oder anderer Personen konträr dazu liegen könnten. Das hat nicht nur zur Folge, dass die Führungskraft kontraproduktive Effekte erzeugt, weil sie nach ihrem Wertesystem handelt und dabei im Widerspruch zum Realitätssystem steht. Zudem erwartet sie ein böses Erwachen, wenn sie erkennen muss, dass ihr Gegenüber nach anderen Werten und Imperativen handelt – was ja eigentlich nicht sein darf und nicht sein kann.

In der Ökonomie spricht man von „good intentions, bad outcomes.“ Die Absichten, die aus dem Motivations-System stammen, führen zu Handlungen, die in der Realität der Organisation oder bei anderen Personen Wirkungen erzeugen, die nicht beabsichtigt sind und zu negativen Resultaten führen.

Ein Beispiel: Im Einkauf eines mittelständischen Unternehmens durften die Mitarbeiter bisher Einkäufe bis zu einer Summe X selbständig vornehmen. Ab dieser Summe war der Chef einzubinden, der die letzte Entscheidung traf. Ein neuer Vorgesetzter änderte nun die Regel. Er ging implizit davon aus, dass Mitarbeiter viel Entscheidungsfreiraum haben möchten und Vertrauen in Mitarbeiter einen Wert darstellt. Aus dieser Soll-Vorstellung entwickelte er unbewusst einen konkreten und rigiden Handlungsimperativ: „Lass den Mitarbeitern immer und überall Entscheidungsfreiräume!“ Gleichzeitig ging er davon aus, dass dies zur Zufriedenheit und zum Engagement der Mitarbeitenden beiträgt – eine Wirkannahme, die als Glaubenssatz nicht mehr hinterfragt wurde.

Diese impliziten, stark verinnerlichten Annahmen aus dem Motivationssystem trafen nun auf die Realität der Organisation: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagierten verunsichert und ablehnend. Der neue Chef war davon vollkommen überrascht, verfügte er doch für diese Reaktionen in seinem Realitätssystem über kein adäquates Modell. Er hatte es versäumt, sich ein Bild von der Realität in seiner Abteilung zu verschaffen – was ja aus seiner Sicht auch nicht notwendig war, da ja die Menschen gar nicht anders sein können als in seiner Soll-Vorstellung.

Das Beispiel verdeutlicht das Risiko von rigiden Imperativen oder Soll-Vorstellungen: Nicht selten verleiten sie zu verhängnisvollen Abkürzungen. Wo es notwendig wäre, erst noch das Realitätssystem auszuleuchten, also die Lage zu erörtern, das Handlungsfeld zu analysieren und ein Verständnis für die Realität zu entwickeln – da wird reflexhaft aus der „richtigen Gesinnung“ heraus gehandelt. Die Folge davon sind unerwartete, oft kontraproduktive Wirkungen.

Lösungen finden im Pendeln zwischen Soll und Ist

Ein erster Schritt im Management Coaching kann darin liegen, die Klientin oder den Klienten dazu anzuregen, zwischen seinem Motivationssystem einschließlich seiner Werte und Imperative auf der einen Seite und der Realität des Handlungsfeldes auf der anderen Seite zu unterscheiden.

Vor allem für sehr handlungsorientierte Führungskräfte kann es hilfreich sein, diese Unterscheidung zu treffen – denn sie neigen dazu, sehr schnell ins Handeln zu kommen. Sie lassen sich von ihren Werten und Imperativen leiten und nehmen ihre Soll-Vorstellungen in den Blick, ohne vorher die Realität zu reflektieren: In welchem Feld bin ich unterwegs? Welche Spielregeln gelten hier? Wie sind Interessen, Einflüsse und Macht hier verteilt? Was könnte es für Folgewirkungen haben, wenn ich so oder anders agiere?

Der Wunsch, den Weg abzukürzen und schnell ins Handeln zu kommen, ist verständlich, birgt jedoch das Risiko, erst gar nicht ans Ziel zu kommen. Nicht selten trifft auch hier der Spruch zu: „good intentions, bad outcomes“.

Der assimilative Modus stößt an Grenzen

Angenommen der Klient hat mit Unterstützung des Coachs ein aus pragmatischer Sicht ausreichendes Realitätsmodell seines Handlungsfeldes erarbeitet. Nun kann er sich der Frage zuwenden, was er durch sein Handeln erreichen möchte und inwieweit seine Werte und Imperative zum Handlungsfeld passen. Ist der Klient im assimilativen Modus (Brandts-tädter 2007), wird er sein Soll- und Motivationssystem möglichst wenig hinterfragen und anpassen, sondern stattdessen Handlungstechniken erlernen wollen, die zu seinen Werten und Imperativen passen. Auf diese Weise versucht er, seine Ziele und Aufgaben durch bessere Handlungstechniken zu realisieren, ohne seine grundsätzliche Handlungsstrategie zu ändern und seine Motive, Werte und Imperative zu hinterfragen.

Um es am Beispiel des mittelständischen Unternehmens zu illustrieren, dessen Mitarbeiter nun eigenständig über hohe Einkaufssummen entscheiden sollen: Der neue Chef könnte jetzt zwar erkennen, dass seine Mitarbeiter derzeit die neuen Entscheidungsfreiräume nicht nutzen können oder wollen, jedoch an seinen Imperativen festhalten. Sein Wunsch wäre es dann, mit dem Coach ein anderes Beeinflussungsformat zu entwickeln, ohne seine Werte und Imperative in Frage zu stellen.

Möglicherweise stößt er damit aber an eine Grenze: Er muss erkennen, dass er auch mit verfeinerten Techniken nicht weiterkommt. Oder er betrachtet zusammen mit dem Coach die möglichen Folgen, die ein Handeln im Einklang mit seinen Werten hätte und kommt zu der Erkenntnis: Er könnte zwar seinen Handlungsimperativ realisieren, würde damit aber eine andere Soll-Vorstellung, nämlich seine Ziele als Abteilungsleiter gefährden, da Mitarbeiter den Entscheidungsfreiraum nicht ausfüllen können – trotz Training oder Begleitung.

Um solche Zusammenhänge aufzudecken, wird im Management Coaching mit Szenarien gearbeitet – ausgehend von der Frage: „Was wäre, wenn...?“, immer verbunden mit der Frage nach den möglichen Folgen des Handelns in der Realität: „Und was könnte noch alles geschehen, wenn Sie...?“ Nicht selten erzeugt dieser Schritt bei der Klientin oder beim Klienten eine Dissonanz, die zu Unsicherheit, auch Unwohlsein bis hin zu Angst führen kann. Denn was bis dahin klar war, nämlich dass X zu Y führt, steht nun plötzlich in Frage: „Es könnte sein, dass X nicht zu Y führt, selbst wenn ich es besser mache und dafür eine andere Technik wähle.“

Bislang bestand eine Scheinklarheit, weil Aspekte der Realität ausgeblendet wurden, die nicht zum eigenen Soll- und Motivsystem passten, oder weil andere Werte und Motive in der Handlungsplanung nicht berücksichtigt wurden. Die Arbeit in Szenarien macht jetzt deutlich: Folgt man dem eigenen Imperativ, werden dadurch andere Werte verletzt. Es werden Diskrepanzen, Ambivalenzen und Dilemmata aufgedeckt.

Das eigene Soll- und Motivationssystem hinterfragen

Eine Führungskraft lässt sich in einer Handlungssituation oft nur von einem Imperativ oder wenigen Werten leiten. Deshalb ist es sinnvoll, im Coachingprozess den Fokus zunächst auf das Soll- und Motivationssystem des Klienten zu legen, das heißt seine Motive und Werte deutlicher zu thematisieren und stärker zu hinterfragen. Nur so kommen auch die Werte des Klienten oder der Organisation ins Bewusstsein, die bisher unberücksichtigt geblieben sind.

Wie bereits angedeutet kann dieser Schritt beim Klienten Unsicherheit und Unwohlsein auslösen, da sich die bisherige Eindeutigkeit seines Soll- und Motivationssystem als trügerisch erweist. Möglicherweise wird ihm jetzt schmerzhaft klar: Nicht nur die Organisation und die darin tätigen Personen ticken anders, als er es sich wünscht und vorgestellt hat. Zudem gibt es in seinem Soll- und Motivationssystem verschiedene Soll-Vorstellungen, die miteinander im Widerspruch stehen. Diese Spannungen hatte er bislang nicht gespürt, da er sie in der konkreten Entscheidungssituation ausgeblendet hatte. So konnte er das Gefühl der Eindeutigkeit und Handlungssicherheit wahren. In der Konfrontation mit der Realität, sei es gedanklich im Coaching oder durch Ausprobieren in der Realität, ist aber deutlich geworden: „Wenn ich jetzt das tue, werde ich zwar meinem Wert X gerecht, verletze aber in der Folge meinen Wert Y, den ich bisher nicht so im Blick hatte.“

Noch einmal zurück zum Beispiel des neuen Chefs mit dem Handlungsimperativ: „Lass den Mitarbeitern immer und überall Entscheidungsfreiräume!“ Durch die Reflexion im Management Coaching könnte sich herausstellen: Einerseits braucht es noch eine lange Zeit, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu mehr Autonomie in der Einkaufsentscheidung zu führen. Und auch dann können voraussichtlich nicht alle mitgehen. Andererseits verlangt die Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, dass die Abteilung funktioniert und ihre Ziele erreicht.

Wie lässt sich eine Lösung finden? Zusammen mit seinem Coach reflektiert der Chef auf der einen Seite die Realität und entwickelt ein brauchbares Realitätssystem, auf der anderen Seite befasst er sich mit seinem Motivationssystem, das er tiefer ausdifferenziert. Hierbei und beim Pendeln zwischen beiden Systemen werden die Fokussierung auf den Wert „Entscheidungsfreiheit“ und der Imperativ „Mitarbeiter müssen immer und überall große Entscheidungsfreiräume haben“ aufgelöst und in eine Ambivalenz überführt. Diese mag zwar unangenehm sein, wird der Realität aber gerechter als die bisherige scheinbare Klarheit.

Somit gibt dieser Chef die Werte „Entscheidungsfreiheit“ und „Vertrauen in die Mitarbeiter“ nicht einfach auf (einen Klienten zur Aufgabe eines Werts aufzufordern oder ihm dazu zu raten, wäre auch nicht Aufgabe eines Coachs!), sondern bezieht sie in sein Wertesystem bewusst mit ein: „Einerseits sind für mich Entscheidungsfreiheit und Vertrauen ein hohes Gut, andererseits trage ich eine Verantwortung für das Funktionieren des Unternehmens, was ebenfalls ein hohes normatives Gut ist.“

Somit lässt sich festhalten: Ein Imperativ lässt sich in seinem Absolutheitsanspruch mit seinem rigiden „immer“ und „überall“ relativieren oder sogar auflösen. Dies ist möglich, indem man auf der einen Seite die Realität und das erweiterte Realitätsmodell berücksichtigt und auf der anderen Seite das Motivationssystem mit seiner spannungsgeladenen Vielfalt an Soll-Vorstellungen und Werten betrachtet – und indem man zudem die Folgen eines Handlungsimperativs für die unterschiedlichen normativen Güter einschätzt.

Im Beispielfall stehen jetzt zwei Güter einander gegenüber, die es im weiteren Reflexionsprozess zu berücksichtigen gilt, nämlich „Entscheidungsfreiheit“ und „Funktionieren der Abteilung“. Darauf folgt eine Güterabwägung, deren Ausgang offen ist.

Auf der Basis einer solchen Güterabwägung – das heißt einer pendelnden Betrachtung der konkurrierenden Soll-Vorstellungen, Werte und Motive – ist dann eine Entscheidung über Handlungsziele und Handlungen zu treffen. Möglicherweise ergeben sich dabei Optionen, in denen zwei grundlegende Soll-Vorstellungen berücksichtigt werden können, die

bisher als unvereinbar galten. Die Realisierung findet nun nicht in ihren Extremen statt, sondern in Form eines „mittleren, ausbalancierten Weges“ (vgl. Schulz von Thun, 2021).

Es ist nicht Aufgabe des Coachs, zum Ergebnis der Güterabwägung einen konkreten Ratschlag zu erteilen. Vielmehr hilft der Coach, reflektierte Entscheidungen zu treffen. Er ist Experte für den Prozess, nicht jedoch für den Inhalt und das Ergebnis der Güterabwägung. Aus der Perspektive des Selbstmanagements kann es bei Dilemmata (vgl. Müller Stewens und Fontin, 1997) auch die Funktion des Coachings sein, den Klienten dabei zu unterstützen, zu akzeptieren, dass es bei jeder Handlung oder Nicht-handlung zu einer Verletzung von (Teil-) Werten kommt – und zu lernen, diese Spannung anzunehmen und auszuhalten.

In letzter Konsequenz: das Handlungsfeld verlassen

Manchmal führt der Abwägungsprozess auch zur Entscheidung, das Handlungsfeld zu verlassen. Das kann der Fall sein, wenn eine Person die Realität in ihrer Organisation, ihrer Abteilung oder in Bezug auf einen Kollegen adäquat erfasst hat, die verschiedenen Werte, Interessen und Präferenzen abgewogen hat – und dann zu dem Schluss kommt, sich von einem dominierenden Wert leiten zu lassen: „Dieser Wert ist mir so wichtig, dass ich die negativen Folgen im Hinblick auf andere Interessen und Werte in Kauf nehme.“

Ein Beispiel: Eine Führungskraft kommt zu dem Ergebnis, dass der Einsatz von Macht- und Sanktionsmitteln ihrem Soll- und Motivationssystem widerspricht. Die Analyse der realen Verhältnisse im Unternehmen und die sich daraus ergebende Konstruktion des Realitätssystems führen zum Ergebnis, dass bestimmte Entscheidungs- und Verhandlungssituationen in der derzeitigen Position den Einsatz solcher Methoden jedoch erfordern. Anders würden sich die Unternehmensziele, für die diese Führungskraft verantwortlich ist, nicht realisieren lassen.

Nach reiflicher Überlegung und einem ernsthaften Abwägungsprozess kommt diese Führungskraft zu dem Schluss, das Feld zu verlassen und

eine andere Aufgabe zu suchen. So kann sie den Wunsch nach kooperativer Teamarbeit und Zusammengehörigkeit sowie das Bedürfnis nach Harmonie aufrechterhalten, muss dafür aber andere Werte wie Sicherheit, Anerkennung oder sozialen Status hintanstellen – das heißt: im Rahmen der Güterabwägung abwerten.

Diesen Prozess der Abwertung bezeichnet der Psychologe J. Brandstädter als *akkommodativen Prozess* (Brandstädter, 2007), als einen Prozess der Ablösung, Neusortierung und Neuorientierung. Ein solcher Ablöseprozess kann durchaus die Form und die emotionale Qualität eines Trauerprozesses annehmen, gilt es doch von Lebens- und Selbstvorstellungen Abschied zu nehmen. Trauer und Abschied sind hier konstitutiver Bestandteil der Neuorientierung.

Somit kann es auch Aufgabe eines Management Coachings sein, einen Prozess der Ablösung von aufgabenbezogenen Ziel- und Wertvorstellungen zu begleiten und den Klienten dabei zu unterstützen, ein neues Handlungsfeld zu finden, das besser zu seinem Soll- und Motivationssystem passt.

Wie das Management Coaching unterstützen kann

In der Begegnung zwischen Ist und Soll liegt ein Spannungsfeld, das uns vor besondere Herausforderungen stellt. Aus Sicht des Coachings stehen dabei zwei Teilprozesse und deren Passung im Zentrum: Auf der einen Seite die Exploration und Reflexion der Realität der Organisation mit seinen Mitarbeitern sowie die Entwicklung eines nützlichen Realitätsmodells, auf der anderen Seite die Exploration und Reflexion des Motivationssystems, also der Bedürfnisse, Motive, Imperative und Werte des Klienten. Die Passung zwischen Realität und Soll-Vorstellungen erfolgt nicht linear, sondern als mehrfacher Pendelprozess. So ist es möglich, die beiden Teilprozesse miteinander zu verbinden.

Ein Pendelprozess hilft auch dabei, Lösungen zu finden, wenn sich Diskrepanzen zwischen unterschiedlichen Soll-Vorstellungen auftun, zum Beispiel wenn aufgabenbezogene und persönliche Soll-Vorstellungen

gen einander widersprechen und dieser Widerspruch sich nicht durch routiniertes Handeln auflösen lässt: Einerseits unterstützt das Management Coaching den Klienten darin, wie er die Realität im Sinne der aufgabenbezogenen oder persönlichen Werte und Motive durch kluge Handlungsstrategien und Handlungskompetenzen anpassen kann, wie er also seine Aufgaben und Ziele im Einklang mit seinen Motiven und Werten verwirklichen kann. Andererseits unterstützt der Coach dabei, Ziele, Werte und Interessen aus einer Metaperspektive zu thematisieren und zu hinterfragen. So kann der Klient Konflikte innerhalb seines eigenen Motivations- und Wertesystems wahrnehmen und anerkennen. Auf dieser Grundlage kann er das System gegebenenfalls neu ordnen, indem er Werte und Motive gewichtet und gegeneinander abwägt und rigide Handlungsimperative auflöst.

In Einzelfällen kommt der Klient bei aller Abwägung von Adjustierungs- und Einflussmöglichkeiten zu dem Ergebnis, dass es in seinem Handlungsfeld keine produktive Balance zwischen den Anforderungen der Realität und denen des eigenen Soll- und Motivationssystem geben kann. In diesen Fällen kann es auch Aufgabe des Management-Coachs sein, grundlegendere Ablösungsprozesse und die Neuorientierung des Klienten zu unterstützen.

2.4 DER PERSÖNLICHE AUFTRITT

Wenn Sie bei einem Vorstellungsgespräch zur Tür hereinkommen, dauert es den Bruchteil einer Sekunde – und er ist da: der erste Eindruck. Oft ist es damit geschehen, das Urteil gefällt: Sie werden als sympathisch, vertrauenswürdig, kompetent und professionell eingeschätzt. Oder eben nicht. Man hält Sie für den Job geeignet, oder eben nicht. Der erste Eindruck bleibt bestehen. Er prägt das Urteil, das sich andere von Ihnen machen. Ihn im Nachhinein zu korrigieren, ist mühsam und gelingt, wenn überhaupt, nur schwer. Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck.

Wie beim Vorstellungsgespräch hängt in vielen beruflichen Situationen der Erfolg vom persönlichen Auftreten ab. Wichtiger als Worte sind dann ein freundliches Lächeln, ein fester Händedruck, aufrechter Gang, Blickkontakt, Atmung und Stimme. Das mag ein Stück Schauspielkunst abverlangen. Doch wie so oft im Berufsleben geht es hier nicht nur um authentisches, sondern in erster Linie auch um professionelles Verhalten. Wenn wir um die Wirkung eines selbstbewussten Auftretens wissen, sollten wir es auch bewusst einsetzen.

Ein überzeugender Auftritt ist in vielen Situationen notwendig, aber natürlich nicht ausreichend. Meistens braucht es auch Wissen, Kompetenz und eine gute Vorbereitung. Dieser Hinweis mag banal sein, doch zeigt sich in der Realität immer wieder: Es gibt überzeugend vorgetragene, aber wenig durchdachte Vorschläge, die zu Fehlentscheidungen oder anderen negativen Folgen führen.

Ich denke an dieser Stelle an einen Vortrag zurück, den ich vor vielen Jahren als Leiter der Düsseldorfer Wasserwerke hielt. Dazu eingeladen hatte das Wissenschaftsministerium, damals noch in Bonn. Es ging um das Thema, wie man aus Flusswasser Trinkwasser aufbereitet. Anschaulich und detailliert schilderte ich, wie wir mit einem speziellen Verfahren Medikamente, Anti-Baby-Pille, Röntgenkontrastmittel und andere Spurenstoffe aus dem verschmutzten Rheinwasser herausholten. Das Publikum, vorwiegend Ingenieure aus verschiedenen Ländern, hörte sichtlich inte-

ressiert zu. Ich war stolz auf meinen Auftritt – bis hinterher die Staatssekretärin auf mich zukam und meinte: „Der Vortrag war super, ich trinke nie mehr Trinkwasser. Was da alles drin sein kann, das wusste ich wirklich nicht!“ Ich war schockiert und dachte: „Das darf doch nicht wahr sein. Jetzt hast du im Wissenschaftsministerium den Ruf des Düsseldorfer Trinkwassers ruiniert.“

Daraus habe ich gelernt. Seitdem überlege ich vorher, welche Botschaft ich in einem Vortrag vermitteln möchte. Erst dann fange ich an, darüber nachzudenken, was ich erzähle, wie ich es präsentiere und wie ich vor dem Publikum auftrete. Der nächste Vortrag, dieses Mal vor dem Deutschen Hausfrauenbund, hat dann auch gut funktioniert: Ich zeigte Luftaufnahmen unseres schönsten Wasserwerks, im Sommer, im Wald gelegen. Dann Bilder von innen – glänzende Kacheln, schöne, stahlblaue Aktivkohlebehälter. Alles sauberer als jedes häusliche Bad. Und das Thema Trinkwasser – trinkende Kinder, trinkende Hunde. Das kam an: unser Düsseldorfer Trinkwasser, in dieser natürlichen Umgebung, so sauber!

Ein gelungener Auftritt erfordert immer auch ein gewisses Know-how. Angenommen Ihr oberster Chef möchte gemeinsam mit Ihnen öffentlich auftreten. Wie Sie wissen, pflegt er bei solchen Anlässen einen dunkelblauen Anzug, weißes Hemd und rote Krawatte zu tragen – die Insignien des CEOs. Wie kleiden Sie sich? Empfehlenswert ist es, sich eine Stufe zurückzunehmen, etwa indem Sie ein hellblaues Hemd tragen und so Ihrem Chef signalisieren: „Sie sind hier der Ranghöhere“. Trägt er eine Krawatte, binden Sie sich auch eine um – schließlich wollen Sie nicht der lockere Vogel sein, während Ihr steifer Vorgesetzter mit der Krawatte auftritt.

Der Punkt ist, sich zu fragen: „Was ist in einer bestimmten Situation meine Rolle? Welches Design ist da richtig? Und wie muss ich mich vorbereiten?“ Eine Botschaft erfolgreich zu vermitteln, Interessen durchzusetzen, ein Ziel zu erreichen: Das hat viel mit Präsenz und Haltung zu tun, aber eben auch mit Wissen und Vorbereitung.

Sie wollen eine Stelle bekommen, eine Botschaft erfolgreich vermitteln, Ihre Interessen durchsetzen, ein Ziel erreichen? Der wirkungsvolle

Auftritt ist im Berufsleben ein wesentlicher Erfolgsfaktor! Oft kommt es darauf an, zunächst einmal mit seiner Nervosität umzugehen. Ein Kollege erzählte mir, wie er regelmäßig kurzatmig wurde, wenn er bei einer Vorstandssitzung etwas vortragen musste: „Irgendetwas treibt mich da. Ich fange an, schneller zu reden, jage von Folie zu Folie. Ich bekomme kaum noch Luft, verschlucke ganze Worte.“ Geholfen hat ihm ein Sprachcoaching. Die Therapeutin brachte ihm Atemtechniken bei und leitete ihn an, die Silben vollständig auszusprechen – heute wirkt er bei seinen Präsentationen entspannt und professionell.

Es lohnt sich, am persönlichen Auftritt zu arbeiten. Wie Sie das Thema angehen können, erfahren Sie im folgenden Gastbeitrag von Sarah Ittah.

WIRKUNGSVOLL AUFTRETEN – DIE WIEDERENTDECKUNG DES KÖRPERS

Gastbeitrag von Sarah Ittah

Sarah Ittah, Master Human Resources Management, ist Leiterin der Kulturkommission bei den Stadtwerken Heidelberg.

*„Es ist höchste Zeit, das wichtigste Erfahrungsinstrument zurückzuerobern, den Körper.“
Maja Storch*

Es gibt gute Gründe, das Bild vom Unternehmen als Maschine abzulegen – jene Vorstellung, dass Menschen im Unternehmen wie die Rädchen einer Maschine funktionieren und das Getriebe am Laufen halten. In einer komplexen Welt, in der ständig neue Herausforderungen gemeistert werden müssen, braucht es Kreativität und Einfallsreichtum von Menschen. Da reicht es nicht mehr aus, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine Funktion zu reduzieren.

Lassen wir also das Bild der Maschine hinter uns, ersetzen wir es durch die Vision eines lebenden Organismus – einer Organisation, welche die darin arbeitenden Mitarbeiter nicht als bloße Arbeitskraft begreift, sondern als ganzheitlichen Menschen. Damit verbunden sind vielfältige Vorteile: Das Unternehmen erhält die Chance, vom ganzen Menschen, von seiner Kreativität und intrinsischen Motivation zu profitieren. So bekommt es die Ideen, die es braucht, um in Zukunft bestehen zu können, während im Gegenzug die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Freiräume und Entwicklungschancen erhalten. Die Zusammenarbeit im Unternehmen gestaltet sich effektiver und effizienter, zum einen weil die Mitarbeiter über ihr begrenztes Arbeitsfeld hinausdenken und stärker das Ganze im Blick haben, zum anderen weil sie achtsamer sind und deshalb auch Konflikte früher wahrnehmen und lösen.

Wie kommen wir dahin? Die Schule hat uns eher darauf vorbereitet, das Rädchen in der Maschine zu sein. Als Kind wollten wir noch forschen

und erkunden; wir lernten mit allen Sinnen, waren intrinsisch motiviert. Doch dann erlebten wir eine Schule, die auf Frontalunterricht setzte und den Stoff vorgab. Davon geprägt steigen wir eher starr und aufs Funktionieren ausgerichtet ins Berufsleben. Zeitgemäß ist das nicht mehr!

Die gute Nachricht: Eine offene Haltung, Neugierde, Kreativität – das mag zwar in den Jahren von Schule und Ausbildung verdrängt worden sein, steckt aber nach wie vor in uns Menschen drin. Es lässt sich wieder aktivieren, sofern man es zulässt und das Unternehmen den Raum dafür zur Verfügung stellt. Möchte ein Unternehmen der Vision einer lebenden Organisation näherkommen, steht vor allem eines auf der Agenda: die Wiederentdeckung der Menschlichkeit.

Dieser Beitrag soll Ihnen helfen, im beruflichen Alltag souverän und wirkungsvoll aufzutreten, um in alltäglichen Situationen besser zurecht zu kommen, etwa wenn Sie eine Präsentation vor Kollegen halten, eine Entscheidung durchsetzen oder ein Gespräch mit dem Vorgesetzten führen müssen. Zugleich möchte er dazu inspirieren, den durch wirkungsvolles Auftreten gewonnenen Spielraum für eine menschliche Gestaltung des Arbeitsumfelds zu nutzen. Stichworte sind hier Verbindung, Ganzheitlichkeit, Selbstverantwortung, Kreativität, Vernetzung, Authentizität. Dabei gilt es immer auch den Realitäten in die Augen zu sehen: Nach wie vor gelten die Regeln einer hierarchischen Organisation, nach wie vor sehen wir uns mit Machtspielen und autoritär denkenden Führungskräften konfrontiert. Ebenso zählt es zur beruflichen Realität, dass es in vielen Situationen Strategievermögen und Durchsetzungskraft braucht – etwa in Verhandlungen oder wenn es darum geht, Kosten zu senken, im Wettbewerb zu bestehen oder ökologische Standards einzuhalten.

Aus der Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters stellt sich die Frage: Wie bewege ich mich unter diesen Bedingungen in meinem beruflichen Umfeld? Wie schaffe ich es, in anspruchsvollen beruflichen Situationen selbstbewusst und wirkungsvoll aufzutreten? Thema der folgenden Ausführungen sind nicht die fachlichen Kompetenzen (die natürlich dazugehören), sondern Auftreten und Präsenz – also das, was über den Körper ausgedrückt wird.

Es erwartet Sie eine Reise in drei Etappen. Im ersten Teil geht es darum, die eigene Wahrnehmung zu schärfen, um überhaupt erst einmal zu spüren, wie Sie durch Ihr Auftreten auf Ihr Umfeld wirken. Damit sind Sie vorbereitet für die zweite Etappe, in der Sie einem spannenden Phänomen auf die Spur kommen: der Wechselwirkung von Psyche und Körper. Allein schon diesen Zusammenhang zu kennen und zu nutzen, kann in vielen beruflichen Situationen sehr hilfreich sein. Ziel der Etappe ist es, künftig in beruflichen Situationen selbstbewusst, authentisch und zugleich professionell aufzutreten. In der dritten Etappe schließlich geht es darum, das eigene Wirkungsspektrum und damit die Handlungsmöglichkeiten realistisch einzuschätzen – mit dem Ziel, im eigenen Umfeld etwas zu bewegen und so auch einen Beitrag zur Vision einer lebenden Organisation zu leisten.

Etappe 1: Die eigene Wahrnehmung schärfen

Eine Mitarbeiterin lässt in einer Besprechung ihren Gefühlen freien Lauf – und merkt nicht, wie peinlich berührt die Anwesenden sind. Oder der zu cholerischen Ausfällen neigende Chef macht einen Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft nieder, ohne überhaupt wahrzunehmen, wie verletzend und demotivierend sein Verhalten wirkt. Oft sind es auch kleine Gewohnheiten, die irritieren: der Geschäftsführer, der während einer Präsentation immer wieder aufs Handy blickt; der Gesprächspartner, der sich ständig ins Gesicht fasst oder der Vorgesetzte, der beim Mitarbeitergespräch nervös mit den Fingerspitzen auf den Tisch trommelt.

Fälle wie diese zeigen: Vielen Menschen ist nicht bewusst, wie sie in bestimmten Situationen auf ihr Umfeld wirken. Sie reagieren emotional, ohne zu ahnen, welche Nachteile das für sie und andere mit sich bringt.

UNBEWUSSTE VERHALTENSWEISEN

Es gibt viele Marotten, die andere irritieren oder stören, derer man sich aber nicht bewusst ist. Beobachten Sie doch einmal Ihre Mitmenschen. Und überlegen Sie umgekehrt, was anderen möglicherweise bei Ihnen auffällt.

Typische Angewohnheiten, die Sie besser vermeiden:

- alle fünf Minuten das Handy zücken
- mit dem Kugelschreiber spielen
- sich immer wieder die Nase reiben, ans Ohr fassen oder am Kopf kratzen
- mit den Fingerspitzen auf den Tisch trommeln oder mit den Füße wippen
- mit der Zunge an den Lippen spielen oder sich auf die Lippe beißen
- bei den ersten Worten kräftig die Hände reiben
- Füllwörter benutzen wie: äh, ich sag mal, quasi, genau...

Die erste Etappe auf dem Weg zu einem souveränen und wirkungsvollen Auftreten hat das Ziel, die eigene Wahrnehmung zu schärfen: sich bewusst zu werden, dass bestimmte Verhaltensweisen vom Umfeld negativ aufgefasst werden – und zu erkennen, dass da möglicherweise eine tiefere Ursache dahintersteht, der man auf den Grund gehen sollte.

Nur sehr selten traut sich ein Kollege oder Vorgesetzter, Sie direkt auf eine irritierende oder störende Verhaltensweise anzusprechen. Darauf sollten Sie sich eher nicht verlassen, denn es kann sehr lange dauern, wenn es denn überhaupt dazu kommt. Im Grunde bleiben deshalb zwei Möglichkeiten: Sie fragen jemanden aus Ihrem Umfeld, dem Sie vertrauen, holen also aktiv das Feedback eines Dritten ein – oder Sie schaffen es, ihren negativen Angewohnheiten selbst auf die Spur zu kommen.

Feedback einholen

Es erfordert Mut, bewährt sich aber immer wieder: Fragen Sie nach einem Vortrag, einer Diskussion oder einer Präsentation eine Kollegin oder einen Kollegen nach ihrem oder seinem Eindruck: „Angenommen Sie wären jetzt mein Coach, was fällt Ihnen an mir auf? Was könnte ich besser

machen?“ Dass sich ein so eingeholtes Feedback lohnen kann, zeigen die Beispiele in der Einleitung zu diesem Buch. Vielleicht erfahren Sie dann, wie sehr es stören kann, wenn Sie mit ihrem Handy spielen, während vorne jemand vorträgt. Oder Ihnen wird rückgemeldet, dass Sie in der Diskussion aufgeregt, teilweise auch aggressiv gewirkt haben.

Feedback-Geber kann ein Kollege sein, dem Sie vertrauen, oder auch ein Coach, den Sie darum gebeten haben, Sie in einer bestimmten Situation zu beobachten. Er ist dann anwesend, wenn Sie zum Beispiel in einer Betriebsversammlung sprechen oder vor Führungskräften eine Präsentation halten. Anschließend kann er Ihnen präzise rückmelden, wie Sie agiert und reagiert haben – und gemeinsam können Sie die kritischen Situationen reflektieren.

Sich selbst reflektieren

Anstatt Dritte hinzuzuziehen, besteht auch die Möglichkeit, ungünstige Verhaltensweisen selbst zu entdecken. Nehmen wir das Beispiel einer Gruppenleiterin bei einem Stadtwerk, die vor den Mitgliedern der Geschäftsleitung die Zwischenergebnisse eines wichtigen Projekts vorstellen muss. Sie ist seit zwei Jahren im Unternehmen, gilt als hervorragende Fachkraft, doch wenn sie vor Publikum auftritt, fühlt sie sich sichtlich unwohl. Das geht ihr auch jetzt wieder so. Obgleich sie gut vorbereitet ist und die Präsentation recht gut verläuft, verlässt sie danach erschöpft das Besprechungszimmer. „Wenn ich da vorne stehe und vor diesen Leuten einen Vortrag halte, fühlt sich das ungut an“, denkt sie, „irgendwas stimmt nicht.“ Sie kann sich nicht wirklich erklären, warum sie in diesen Situationen jedes Mal in Stress gerät. Und sie ist sich ziemlich sicher: Auch die anderen spüren, wie unruhig und nervös sie ist.

Die folgenden Reflexionsfragen und Übungen können in einer solchen Situation helfen. Nehmen Sie hierzu die Rolle eines neutralen Beobachters ein – und notieren Sie unbefangen, was Ihnen in den Sinn kommt. Die Reflexionsfragen sollen Anregung und Inspiration sein. Ziel ist es, Ihre Wahrnehmung so zu sensibilisieren, dass Sie in Zukunft früh-

zeitig die Signale Ihres Körpers erkennen können, um in einem weiteren Schritt – damit sind wir dann in der zweiten Etappe – den Konflikt aufzudröseln bzw. für Sie positiv transformieren können.

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie ähnlich wie im Beispiel der Gruppenleiterin im Anschluss dachten: „Irgendwie fühlte sich das nicht gut an“, „immer wenn ich aus diesem Meeting komme, fühle ich mich total erschöpft“ oder „im letzten Termin fühlte ich mich nervös und wusste nicht, wie ich mich verhalten sollte“.

Um welche Situation handelt es sich? Skizzieren Sie diese kurz und fragen Sie sich anschließend:

1. Wie betrete ich den Raum? (Das kann ein Besprechungszimmer, das Büro des Vorgesetzten, ein Vortragssaal oder auch ein virtueller Raum sein.)

- Innere Haltung: offen, neugierig, verschlossen, interessiert...?
- Körperliches Befinden: angespannt oder entspannt, energetisch und dynamisch oder schlapp?
- Mindset: Was geht in meinem Kopf vor?

2. Wie wirkt dieser Raum auf mich?

- Welche Atmosphäre herrscht vor?
- Wie wirken die Menschen auf mich?
- Fühle ich mich wohl oder unwohl? Ist mir warm oder kalt? Bin ich offen und weit oder verschlossen und eng?
- Was fällt mir im Außen auf? Gibt es Reize von außen, die mich irritieren oder ablenken? Auffällige Verhaltensweisen? Aussagen oder Worte, die mich getriggert haben?

3. Wie reagiere bzw. verhalte ich mich in diesem Raum?

- Wie verhält sich meine Atmung? Mein Puls?
- Wie mein Körper? Warm? Kalt? Schweiß an den Händen? Rote Wangen? Nervöses Fingerspiel? Zappelige Füße beim Sitzen?
- Was macht mein Blick? Habe ich den ganzen Raum im Blick? Oder konzentriere ich mich nur auf einen ausgewählten Bereich, eine bestimmte Person oder einen bestimmten Personenkreis? Ist mein Blick ruhig oder suchend?
- Worum kreisen meine Gedanken?
- Was für ein Gefühl nehme ich wahr?

4. Was mache ich, sobald ich den Raum verlassen habe?

- Was ist mein erster Impuls?
- Was denke ich?... über mich?...über die anderen?...allgemein über den Ablauf des Termins?
- Wie fühle ich mich?
- Was mache ich als nächstes? (Konkret die Handlungen beschreiben.)

5. Allgemeine Tendenzen oder Muster erkennen

- In Besprechungen fällt mir auf, dass ich... / dass ich zu...neige.
- Wenn ich vor einer Gruppe von Menschen spreche, dann... / dann denke ich.../ dann fühle ich mich... / dann passiert...
- Der Gedanke an die Situation löst in mir.... aus.
- Gespräche mit Person x führen dazu, dass ich...

Legen Sie während der Übung das Augenmerk auf das Verhalten Ihres Körpers. Wie bewegt er sich? Wie verhält sich die Atmung? Wie die Spannung Ihrer Muskeln? Was fällt Ihnen an Ihrem Gesichtsausdruck auf?

Mit dieser Übung wird deutlich, dass vielfältige Faktoren unser Verhalten beeinflussen und viele Prozesse unbewusst ablaufen. Zugleich erzeugen diese Prozesse Wirkungen, die uns ebenfalls oft nicht bewusst sind. Fühlen Sie sich in einer beruflichen Situation unwohl oder merken, dass die Wirkung in Ihrem Auftreten unbefriedigend ist, kann das zunächst wie eine nicht greifbare nebulöse Wolke anmuten. Woher das Unwohlsein kommt, wissen Sie noch nicht. Doch mit der Reflexionsübung lernen Sie Ihre Sinne immerhin so weit zu schulen, dass Sie diese „Problemwolke“ wahrnehmen und ein Stückweit einordnen können. Damit haben Sie den Ausgangspunkt für die zweite Etappe unserer Reise erreicht: Jetzt geht es darum, die Wolke zu lichten und Lösungswege zu finden.

Etappe 2: In Bewegung kommen

Etwas stimmt nicht. Zum Beispiel befremdet Sie, wie das Umfeld auf Sie reagiert. Kollegen wenden sich ab, wenn Sie den Raum betreten. Oder Sie fühlen sich in einem Projektteam unwohl, können aber nicht sagen, woran es liegt. Oder Sie sind extrem nervös, wenn Sie einen Termin bei Ihrem Chef haben – wissen aber nicht, wie Sie diese Nervosität in Griff bekommen wollen. So oder so ähnlich kann das Ergebnis der ersten Etappe aussehen.

In Etappe zwei geht es darum, diese Phänomene zu verstehen und Lösungswege zu finden. Ziel ist es, anhand von Übungen und Reflexionsfragen wirklich in Bewegung zu kommen – sprich: die negativen Verhaltensweisen abzulegen und ein souveränes Auftreten zu trainieren und zu verinnerlichen. Zunächst lohnt es sich jedoch, sich einige grundsätzliche Zusammenhänge vor Augen zu führen. Ich stütze mich dabei vor allem auf die Arbeiten über Körpersprache des Wirtschaftspsychologen Dirk W. Eilert, Ansätze der Psychoanalytikerin Maja Storch sowie das Konzept des Embodiments.

Grundlagen der Körpersprache

„Für Menschen, die uns nicht kennen, sind wir zunächst nur so glaubhaft, wie wir aussehen und klingen.“

Dominik Umberto Schott, Kommunikationstrainer

Die Körpersprache ist älter als die Wortsprache. Ständig kommunizieren wir mit unserem Körper, und das meiste davon nehmen wir gar nicht bewusst wahr. Denken wir an den ersten Eindruck, den wir auf einen anderen Menschen machen: von Haltung, Gestik und Mimik über Augenkontakt und Kleidung bis hin zur Stimme und zum Händedruck – in diesem Augenblick wirkt all das zusammen. Ist der Händedruck angenehm, zu schlapp oder zu fest? Gelingt es, den Blickkontakt zu halten? Passt die Kleidung zum Kontext oder lenkt sie eher ab? Klingt die Stimme angenehm? Verrät sie etwas über die Herkunft? Ist die Gestik im Einklang mit den Worten oder irritiert sie? Wirkt unser Lächeln freundlich und authentisch?

Die nonverbalen Signale unseres Körpers lassen sich in fünf Grundkategorien aufteilen (*Eilert, 2013*): Embleme, Illustratoren, Adaptoren, Regulatoren und Emotionsausdrücke.

Sie kennen es. Wenn Sie jemandem Zustimmung schenken, nicken Sie mit dem Kopf oder zucken mit den Schultern, wenn Sie sich unsicher sind. Diese klaren körpersprachlichen Ausdrücke, auch *Embleme* genannt, können ohne weitere Worte verstanden werden.

Die *Illustratoren* hingegen sind begleitende Gesten. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Handbewegung eines Redners, der mit rhythmischer Geste versucht, seine Aussage hervorzuheben. Zu den Illustratoren zählen weiterhin die bildhaften Gesten, metaphorische Gesten und Zeigegesten: Die bildhaften Gesten kommen gerne zum Einsatz, wenn wir veranschaulichen wollen, was wir gerade erzählen. Zum Beispiel zeigen wir mit den Händen, wie groß oder klein etwas ist. Dies tun wir ebenfalls mit den metaphorischen Gesten, jedoch auf einer abstrakten Ebene. Zum Beispiel wollen wir unseren Gesprächspartner auffordern, weiterzusprechen und signalisieren das mit einer rollierenden Handbewegung. Die Zeigegesten

setzen wir ein, um auf etwas Fiktives oder Reales zu zeigen. Beispielsweise lenken wir mit dem Finger den Blick des Publikums während einer Präsentation auf das Flipchart; oder wir deuten in die jeweilige Richtung, wenn wir jemandem den Weg erklären.

Die *Adaptoren* sind Beruhigungsgesten. Sie helfen, in unangenehmen Situationen zu entspannen. Es gibt Selbst-, Fremd- und Objekt-Adaptoren: Die Selbst-Adaptoren sind Gesten, bei denen wir uns selbst berühren, etwa indem wir mit den Händen über den Oberschenkel streichen, uns am Hals oder im Gesicht kratzen oder mit der Zunge im Mund spielen. Die Fremd-Adaptoren kommen zum Einsatz, wenn wir uns mit Hilfe einer anderen Person beruhigen wollen; zum Beispiel greifen wir bei Angst nach ihrem Arm. Auch bei den Objekt-Adaptoren greifen wir nach außen: Wir kauen auf einem Stift herum, spielen mit Schmuck oder hantieren an der Uhr.

Die sogenannten *Regulatoren* lassen sich einsetzen, um ein Gespräch zu steuern. Zusammen mit anderen Gesten wie etwa dem Kopfnicken können wir unserem Gesprächspartner nonverbal unsere Aufmerksamkeit oder Zustimmung signalisieren und so den Gesprächsfluss regulieren. Die nonverbalen Signale aus der Kategorie der Emotionsausdrücke geben hingegen Auskunft über die Gefühlslage einer Person. Emotionen wie Verärgerung, Angst oder Freude lassen sich vor allem an der Mimik eines Menschen ablesen.

Mimik-Resonanz: Was das Gesicht verrät

Das Gesicht verrät vieles aus unserer Innenwelt. Das Erkennen von „mimischen Signalen“ kann eine beziehungsfördernde Kommunikation unterstützen. Dirk W. Eilert beschreibt in seinem Buch *Mimikresonanz* (2013) sieben Grundemotionen mit ihren dazugehörigen Gesichtsausdrücken und typischen Körperreaktionen; dabei stützt er sich auf Forschungen des US-amerikanischen Psychologen Paul Ekman (2013).

1. Ärger: *frustriert, empört, ungehalten, zornig, wütend...*

Typischerweise ziehen wir bei Verärgerung die Augenbrauen nach unten und zusammen. Die oberen Augenlider ziehen weit nach oben, während die unteren Augenlider angespannt sind. Dazu ein stechender Blick und zusammengepresste Lippen.

Unser Körper hat dabei die Tendenz, nach vorne zu gehen, wir nehmen ein erhöhtes Energielevel sowie Muskelspannung wahr. Die Stimme klingt höher, schärfer und lauter, und das Tempo steigert sich.



2. Angst: *erschrocken, unsicher, angespannt, beklommen, beunruhigt...*

Bei Angst ziehen sich die Augenbrauen auch zusammen, aber nicht wie bei Ärger nach unten, sondern nach oben. Die Augenlider verhalten sich wie bei Ärger: Das obere Augenlid zieht nach oben, und das untere ist angespannt. Die Lippen ziehen sich mit Spannung zu den Außenseiten, sodass der Mund sich leicht öffnet. Körper und Kopf ziehen sich zurück, die Muskeln sind angespannt bis

hin zur Erstarrung; schnelles Einatmen, Erblassen. Die Stimme ist hoch, in der Regel spricht die betroffene Person schneller.



3. Verachtung: *spöttisch, missachtend, gering-schätzend, hochmütig...*

Verachtung wird durch einen nach innen gepressten Mundwinkel (zu einer Seite) und einen neutralen Blick signalisiert. Der Körper richtet sich auf, der Kopf geht nach oben und blickt auf den anderen herab. Der Kopf ist normalerweise leicht zu einer Seite geneigt. Die Stimme ist eher tief und leise, die Sprechgeschwindigkeit gleichbleibend.



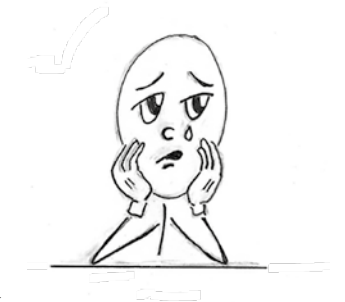
4. Ekel: *angewidert, verabscheuend, abgeneigt...*

Augenbrauen gehen nach unten, die Nase kann sich kräuseln. Die Oberlippe ist angehoben, die Unterlippe kann, muss aber nicht, auch nach oben gehen. Körperlich wenden wir uns ab oder drehen uns weg und schütteln uns. Die Stimme wird tiefer und leiser und kann mit Abscheu-Lauten wie „iiiiih“ oder „oahhh“ verbunden sein. Das Sprechtempo ist langsam.



5. Trauer: *betroffen, unglücklich, verzweifelt, enttäuscht, elend...*

Die Innenseiten der Augenbrauen ziehen nach oben und die Mundwinkel nach unten. Der Kinnbuckel ist angehoben. Insgesamt wirkt die Körperhaltung eingefallen und die Muskelspannung lässt nach. Der Blick geht nach unten und die Bewegungen verlangsamen sich. Die Stimme klingt tief,



leise, langsam und gegebenenfalls seufzend. Es wird kein Bedürfnis nach Gesprächigkeit signalisiert.

6. Überraschung: *verwundert, perplex, verblüfft, erstaunt...*

Die Augenbrauen und oberen Augenlider ziehen nach oben, der Mund bleibt entspannt geöffnet. Der Körper atmet dabei ein, die Stimme klingt höher und das Sprachtempo erhöht sich tendenziell.



7. Freude: *glücklich, heiter, vergnügt, enthusiastisch, begeistert, ...*

Die Mundwinkel ziehen nach hinten und schräg nach oben, was dazu führen kann, dass sich die Wangen anheben. An den äußeren Augenwinkeln bilden sich die sogenannten Lachfältchen oder Krähenfüßchen. Die Bewegungen sind offen, annähernd und lebhaft. Die Stimme klingt hoch und wird in der Regel lauter. Wir sprechen schneller.



Es handelt sich hier um eine prototypische Illustration, natürlich kann es Abweichungen geben. Doch können Sie die sieben Kategorien als Vorlage nutzen, um Ihr Bewusstsein von mimischen Signalen zu schärfen: Lassen Sie die Beschreibungen lebhaft werden, indem Sie sich an Situationen erinnern, in denen über die Mimik einer Person diese Emotionen zum Ausdruck kamen. Gleichen Sie die prototypische Skizze mit Ihren persönlichen Beobachtungen aus der Realität ab.

Wechselwirkungen von Psyche und Körper

Wie schaffen Sie es, selbstbewusst in ein wichtiges Gespräch zu gehen? Versuchen Sie es doch einmal damit: aufrechte Haltung, Schultern nach hinten, kräftiger Handschlag, fester Blick in die Augen des Gegenübers. Es geht hier nicht darum, dem Gesprächspartner etwas vorzumachen, sondern vielmehr darum, die Wirkung des Körpers auf die Psyche zu nutzen: Indem Sie die aufrechte Haltung einnehmen, wächst Ihr Selbstbewusstsein tatsächlich – der Körper wirkt auf die Psyche. Der Zusammenhang gilt auch umgekehrt: Wenn Sie psychisch unter Druck stehen, leidet Ihr physisches Wohlbefinden.

HINWEISE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

- Ziel ist es, unsere Wahrnehmung für Körpersprache und Mimiksignale zu schärfen – und zu verstehen, was sich dahinter verbirgt.
- So ist es möglich, auf Beziehungsebene in einen besseren Kontakt zu kommen.
- Es geht nicht darum, einen anderen Menschen zu durchschauen, sondern darum, ihn über das inhaltlich Ausgesprochene hinaus wahrzunehmen – verbunden mit der Botschaft „ich sehe dich und ich verstehe dich“. Das trägt wesentlich zu einer positiven und vertrauensvollen Grundatmosphäre bei.
- Gehen Sie bedacht mit Interpretationen um! Besonders kulturelle Unterschiede sowie typische Körpersprache-Mythen können in eine Falle locken. Schulen Sie eher Ihre Beobachtungsgabe und achten Sie auf individuelle Feinheiten sowie den Kontext, in der sich die betreffende Person befindet.
- Übung macht den Meister, ja! Es empfiehlt sich aber, zunächst in Situationen zu üben, in denen Sie nicht aktiv am Gespräch teilhaben, damit Sie nicht zu sehr vom Inhalt abgelenkt sind. Es dauert eine Weile, bis die Prozesse so weit trainiert sind, dass sie dezent im Hintergrund ablaufen.

Der Fachbegriff für diese Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche lautet *Embodiment*, was so viel bedeutet wie Verkörperung. In anderen Worten ausgedrückt:

- Wenn wir denken, fühlen und handeln, ist der Körper immer mit im Spiel.
- Die Körperhaltung kann Kognition und Emotion beeinflussen.
- Umgekehrt beeinflusst die Psyche das Körperbefinden sowie Körperhaltung und Körperausdruck.

Die klassische lernpsychologische Annahme geht von einer einseitigen Wirkung aus: Ausgelöst durch Reize aus der Umwelt sendet das Gehirn dem Körper Signale und löst ein bestimmtes Verhalten aus. Im Gegensatz dazu vertritt das Embodiment-Konzept die Auffassung, dass der Geist, und somit unser Gehirn als Organ, immer im Bezug zum Körper steht und dieser wiederum im Bezug zur Umwelt. Die drei Ebenen sind miteinander verbunden und stehen in wechselseitiger Wirkung zueinander.

Damit stellen sich interessante Fragen: Wie kann ich meinen Körper nutzen, um meine Gefühlslage besser zu verstehen? Wie schaffe ich es, meinen Körper so zu beeinflussen, dass ich mich besser fühle? Wie gelingt es mir, über den Körper meine Ressourcen zu aktivieren und für meine Ziele zu nutzen?

Angenommen wir erhalten eine Nachricht auf unser Handy, die in uns blitzschnell ein ungutes Gefühl auslöst. An dieser Stelle lässt sich die Wirkung des Embodiments ins Spiel bringen: Die Nachricht, also ein Reiz aus der Umwelt, wirkt sich negativ auf unser Befinden aus, was sich wiederum körperlich auswirkt. Im Gegenzug können wir mit einer bewussten positiven „Verkörperung“ unser Wohlbefinden positiv beeinflussen. Bewegen wir uns zum Beispiel, wirkt das direkt auf unser Gehirn zurück: Wir aktivieren unsere neuronalen Netzwerke. Wir sind so in der Lage, unsere persönlichen Ressourcen zu aktivieren und dem negativen Reiz entgegenwirken.

Das Body-Feedback: Rückmeldung vom Körper an das Gehirn

*„Der Körper ist die Bühne der Gefühle.“
Antonio Damasio, portugiesischer Neurowissenschaftler*

Wenn Mimik oder Körperhaltung den Geist beeinflussen, spricht man von „Body-Feedback“: Der Körper gibt Rückmeldung an das Gehirn – und so können Rückschlüsse auf Emotionen (z. B. Angst) und kognitive Funktionen (z. B. Konzentration) gezogen werden. Bewegungsabläufe, Atemrhythmen oder Muskelkontraktionen erzeugen im Gehirn die Emotion, die zur Gestik oder Mimik passt. Stammt die Rückmeldung aus einer Veränderung der Gesichtsmuskulatur, d. h. aus der Mimik, spricht man auch von Facial-Feedback.

Beim direkten Body-Feedback führen Rückmeldungen aus dem Körperverhalten unmittelbar zu einer Veränderung der emotionalen Verfassung. Beim erweiterten Body-Feedback ist die Veränderung der emotionalen Verfassung nicht nur auf die Rückmeldemechanismen des Körperverhaltens zurückzuführen, sondern auch auf die Interpretation der eigenen Körpersignale innerhalb eines sozialen Kontextes. Ein Beispiel: Sie nehmen Nervosität im Körper wahr, Ihre Füße wippen auf und ab. Ihnen wird bewusst, dass sich Ihr Kollege in Dauerschleife über Technikprobleme seines PCs beschwert, während Sie sich in Ruhe auf einen wichtigen Termin vorbereiten wollen. Sie interpretieren Ihr Body-Feedback nun im gegebenen sozialen Kontext als Wut oder Ärger, was wiederum Ihr Verhalten steuert: Unfreundlich unterbrechen Sie den Kollegen und verlassen den Raum.

Das Body-Feedback kann dabei helfen, ungesunde und damit in der Regel unvorteilhafte Embodiments zu erkennen. Zum Beispiel:

- „Ich habe alles unter Kontrolle“ – ein hochgezogener und aufgeplusterter Brustkorb. Versteifung der Rückenmuskulatur, durchgedrückte Knie. Insgesamt wirkt der Körper steif und kontrolliert.

- „Ich bin mir unsicher“ – der Körper zieht sich zusammen, das Brustbein sinkt ein, wodurch ein enges Gefühl entsteht. Die Atmung flacht ab, die Augen werden kleiner und das Lächeln verkrampft sich.
- „Jetzt bin ich dran, komme was wolle“ – die Anspannung im Körper steigt, die Schultern pumpen sich auf. Der Schädel zieht sich nach hinten während das Kinn nach vorne kommt.

Versetzen Sie sich in eines dieser Embodiments hinein. Welche Gefühle nehmen Sie wahr? Unvoreilhaftes Embodiment hinterlassen neben dem ungenuten Gefühl, das Sie jetzt wahrscheinlich wahrgenommen haben, im Laufe der Zeit schädliche Spuren am Körper. Es lohnt sich also, die Aufmerksamkeit auf ein gesundheitsförderliches Embodiment zu lenken. Die gesunde Ausgangshaltung sieht vereinfacht dargestellt so aus:

- Lockerer hüftbreiter Stand, Füße in leichter V-Stellung
- Knie sind entspannt und nicht durchgedrückt, über dem Sprunggelenk ausrichten
- Aufgerichtetes Becken, aufgespannte Wirbelsäule: Kronenpunkt zieht Richtung Decke, Steißbein in Richtung Füße
- Offener Brustkorb und über dem Becken zentriert
- Freie Arme und bewegliche Schultern: nach außen unten entspannen
- Kopf hoch, Hals und Nacken entspannen
- Lächeln!

KURZREFLEXION

- Welche sind Ihre favorisierten Gesten und Gesichtsausdrücke? Sind sie für einen positiven und konstruktiven Gesprächsfluss eher förderlich oder hinderlich?
- Welche ist Ihre Grundausgangshaltung? Nehmen Sie die Vogelperspektive ein und beschreiben Sie: Wie ist Ihre Grundhaltung oder -spannung? Wie verhält sich Ihr Oberkörper? Die Schultern? Haben die Füße Kontakt zum Boden? Wie ist Ihr Gang? Leicht und beschwingt oder eher fest und stabil?

Die Antworten schaffen ein besseres Bewusstsein über Ihren Körper und sind damit eine gute Basis, um im nächsten Schritt selbst an sich zu arbeiten.

Maja Storch beschreibt folgende Schritte, um Embodiment als erfolgreiche Selbstmanagement-Methode zu nutzen:

- genau definieren, welche Verfassung Sie erreichen möchten.
- das entsprechende Embodiment idealerweise selbst erarbeiten.
- Das erarbeitete Embodiment trainieren, um die neuronalen Netzwerke in unserem Gehirn zu festigen.

Wie Sie selbst Ihr persönliches Embodiment erarbeiten können, erfahren Sie im Abschnitt „Lösungswege finden und gehen“.

Praktischer Nutzen im Berufsalltag

Die Wechselwirkungen von Körper und Psyche lassen sich im beruflichen Alltag praktisch nutzen – in beide Richtungen, vom Körper zur Psyche und von der Psyche zum Körper.

Wir alle kennen zum Beispiel die „Zornesfalte“ zwischen den Augenbrauen, die Ausdruck von Ärger, Angst, Trauer oder Schmerz sein kann. Haben Sie schon einmal beobachtet, wie oft Sie diese Falte im Laufe eines stressigen Berufsalltags aktivieren? Achten Sie darauf – und versuchen Sie

ihre Augenbrauen bewusst zu entspannen. Auf diese Weise beeinflussen Sie die Psyche und reduzieren die negativen Gefühle. Probieren Sie es aus!

Bekannt ist der Tipp der Management-Trainerin Vera Birkenbihl: „Lächeln Sie!“ In einem ihrer Vorträge hat sie einmal empfohlen, um die eigene Stimmung aufzuhellen, auf die Toilette zu gehen und sich 60 Sekunden im Spiegel selbst anzulächeln. Den Effekt erklärte sie so: „Jedes Mal, wenn Sie sich 60 Sekunden lang zwingen, den Mund zum Grinsen zu verziehen, denkt Ihr Körper, es ginge Ihnen gut.“ Nach etwa einer Minute wird ein Punkt erreicht, bei dem der körperliche Impuls des Lächelns dem Gehirn signalisiert: „Ich bin gut drauf!“ Probieren Sie es aus!

Ein weiteres Beispiel sind die Powerposen, die 2010 die US-amerikanische Psychologin Dana Carney und ihre Kollegin Amy Cuddy erforscht hatten. Mit der Einnahme von Siegerposen, einer offenen und raumeinnehmenden Körperhaltung, lasse sich eine positive Wirkung auf die Psyche erzielen – so die These der Wissenschaftlerinnen. Sie wollten nachweisen, dass durch Power-Posing der Testosteronspiegel steigt, der Cortisolspiegel sinkt und somit das Gefühl von Stress vermindert wird. Wissenschaftlich konnte das zwar so nicht belegt werden, jedoch zeigen die Powerposen einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden. Sie können in stressigen Situationen Sicherheit geben und die Präsenz steigern. Probieren Sie es aus!

Doch auch der umgekehrte Zusammenhang, der Einfluss der Psyche auf den Körper, lässt sich nutzen. Indem Sie an Ihrem psychischen Wohlbefinden arbeiten und innerlich zur Ruhe kommen, fördern Sie Ihre körperliche Gesundheit. Stresssymptome wie Herzrasen, Kopf- und Rückenschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden oder Schlafstörungen klingen ab.

Lösungswege finden und gehen

Kommen wir zurück auf die Gruppenleiterin, die vor der Geschäftsleitung präsentiert hat und nun darüber nachdenkt, warum ihr dabei so unwohl war. Dabei befasst sie sich zum einen mit Themen, die von innen kommen, etwa mit wiederkehrenden Mustern, die ihr immer wieder zu

schaffen machen. Es war ja nicht das erste Mal, dass ihr das Präsentieren vor wichtigen Leuten so zu schaffen machte. Zum anderen überlegt sie, welche Reize von außen sie möglicherweise irritiert haben: der Geschäftsführer, der ständig auf sein Handy guckte, die Personalchefin ganz vorne, die mit den Füßen wackelte, der Entwicklungsleiter ganz hinten, der gedankenverloren aus dem Fenster schaute. Wir wirkt das auf sie? Inwiefern hat es das unguete Gefühl verstärkt? Was überwiegt da, die inneren Ursachen oder diese Reize von außen?

Die Gruppenleiterin bespricht die Situation mit ihrem Coach, der die Aufmerksamkeit zunächst auf die generelle Atmosphäre lenkt, in der die Präsentation stattfand: Wie wirkte der Raum vor dem Beginn der Präsentation? Der Besprechungsraum sei beim Betreten dunkel und kühl gewesen, erinnert sich die Gruppenleiterin. Im Raum standen viel mehr Tische und Stühle als nötig. Der Beamer ließ sich erst einmal nicht mit ihrem Laptop verbinden, die Flipchart-Stifte waren unvollständig. Das alles setzte sie zusätzlich unter Stress. Zwar konnte sie die Hindernisse noch rechtzeitig beseitigen, doch fehlte ihr dadurch die Zeit, sich zu beruhigen und sich auf ihr Thema einzustellen. So sei sie „einfach noch nicht richtig angekommen“ gewesen, als sie mit dem Vortrag begann.

Wie lässt sich ein solcher Fehlstart in Zukunft vermeiden? Die Gruppenleiterin einigte sich mit ihrem Coach auf eine einfache und pragmatische Lösung: Wenn es sich machen ließ, würde sie künftig in freundlicheren Räumen präsentieren. Auch würde sie mehr Zeit einplanen, um sich vor Beginn mit der technischen Ausstattung vertraut zu machen. So könnte sie selbstsicherer in den Vortrag starten.

Nun richtet der Coach die Aufmerksamkeit auf die äußeren Reize, die der Gruppenleiterin aufgefallen sind und die auf sie irritierend gewirkt haben. Sie kennt das auch aus früheren Präsentationen: Zuhörer passen nicht auf, beschäftigen sich mit dem Handy oder reden gar miteinander. Was dagegen tun? Mit dem Coach spielt sie verschiedene Möglichkeiten durch. Zum Beispiel könnte sie die störende Unruhe unter den Anwesenden indirekt ansprechen, indem sie nachfragt, ob eine kurze Pause erwünscht sei.

Letztlich liegt das Verhalten der Zuhörer jedoch außerhalb ihres Verantwortungsbereichs, so dass sie hier kaum direkt eingreifen kann. Was ihr bleibt, ist die Möglichkeit, in einer besonders irritierten Situation für sich selbst zu sorgen, etwa indem sie sagt: „Einen kurzen Moment bitte, ich muss nochmal kurz meine Gedanken sammeln ...“ Auf diese Weise kann sie wieder zu sich zurückfinden. Eine andere, etwas subtilere Variante liegt darin, den Körper sprechen zu lassen: Sie senkt den Blick kurz zum Boden und signalisiert so den Zuhörern nonverbal, dass sie ihren inneren Fokus wieder sucht.

Im nächsten Schritt wendet sich die Gruppenleiterin den inneren Themen zu. Zunächst berichtet sie dem Coach, was sie mithilfe erster Reflexionsfragen (siehe Etappe 1) selbst herausgefunden hat: Vor einer wichtigen Besprechung oder einem Vortrag, so sei ihr bewusst geworden, „zieht es mich innerlich zusammen und mein Körper wirkt eher verschlossen und angespannt als aufrecht und offen“. Ihr Pulsschlag erhöhe sich leicht, ihre Hände würden „warm und schwitzig“, was sich in der Regel durch die ganze Präsentation ziehe.

Zusammen mit dem Coach taucht sie gedanklich noch einmal in die Situation ein. Nach einer Weile wird ihr klar, dass hinter dem Unwohlsein offensichtlich ein Glaubenssatz steht: „Wenn ich etwas vortrage, fühle ich mich bloßgestellt. Ich bin überfordert und verliere den Kontakt zu mir selbst.“ Sie erkennt einen Zusammenhang mit einer Erfahrung aus ihrer Schulzeit, bei der sie sich bloßgestellt und überfordert fühlte. Sie fängt an zu begreifen, was in ihr abläuft: Die Erinnerung aus der Schulzeit triggert in der Vortragssituation das emotionale und körperliche Unwohlsein, obwohl die heutige Realität damit nichts mehr zu tun hat. Ganz im Gegenteil: Sie ist heute sehr wohl in der Lage, die Situation selbstbewusst und erfolgreich zu meistern.

Allein schon diesen Zusammenhang erkannt zu haben, bedeutet eine große Erleichterung. Bisher hat sie sich in diesem Gefühl von Druck und Unwohlsein gefangen gefühlt, weil sie sich seiner Ursache nicht bewusst war. Das hat sich jetzt schlagartig geändert. Um künftig bei Präsentationen selbstbewusst und wirkungsvoll auftreten zu können, erarbeitet

sie mit ihrem Coach drei praktische Lösungsansätze: ein persönliches Embodiment, Maßnahmen zur Stressregulation und eine Technik für Standfestigkeit.

Lösungsansatz 1: Entwicklung eines persönlichen Embodiments

„In welcher Verfassung möchten Sie in Besprechungs- oder Vortragssituationen sein?“ fragt der Coach. Ihr Wunsch sei es, überlegt die Gruppenleiterin, in solchen Situationen in ihrer Kraft zu bleiben, um selbstsicher und selbstbewusst auftreten zu können. Der Coach fragt weiter, welches Bild ihr helfen könne, um hierfür ein positives Embodiment zu entwickeln. Ihr kommt das Bild eines sicheren Hafens in den Sinn. Darin befindet sich ein Schiff, das den Anker herabgelassen hat.

Wie reagiert nun ihr Körper, wenn sie an dieses Bild denkt? Der sichere Hafen beruhigt sie, sie fühlt sich wohl und geborgen. Ihr Körper entspannt sich, richtet sich auf: Sie kann im wahrsten Sinne des Wortes „aufatmen“. Das Bild vom Schiff verleiht ihr auf der einen Seite das Gefühl von Größe, Kraft und Weite, auf der anderen Seite ein Gefühl von Leichtigkeit und Beweglichkeit. Der fest im Boden ruhende Anker sorgt dafür, dass das Schiff angebunden ist, gleichzeitig aber doch über einen gewissen Spielraum verfügt. Auch dieses Gefühl spürt sie auf körperlicher Ebene: Ihre Brust öffnet sich, ihre Energie fließt in ihre Beine und Arme und in den Kopf – und sorgt für eine gute Grundspannung, die auch spontane Beweglichkeit zulässt.

Nun gilt es, dieses persönliche Embodiment zu sichern. Die Gruppenleiterin muss jetzt die durch das innere Bild erzeugte Körperhaltung trainieren, damit sich die zugehörigen neuronalen Netzwerke im Gehirn stabilisieren. Der Coach rät ihr, diese Körperhaltung täglich hin und wieder einzunehmen, zunächst für sich oder in risikolosen Situationen, später dann im gewünschten Spielfeld, also während sie vor wichtigen Leuten eine Präsentation hält.

Die Entwicklung des persönlichen Embodiments erfolgte somit in drei Schritten: erstens ein passendes Bild für die Wunschsituation finden, zweitens die körperlichen Reaktionen auf dieses Bild feststellen, drittens

die daraus resultierende körperliche Haltung einüben und in der Praxis einsetzen.

Lösungsansatz 2: Unterstützung zur Stressregulation in ihrem Alltag

Um die Verkörperung ihres positiven Zielbildes zusätzlich zu stärken, empfiehlt der Coach, noch eine Atemübung mit in das Übungsrepertoire aufzunehmen: mehrere Male hintereinander fünf Sekunden lang durch die Nase einatmen, dann fünf Sekunden durch den Mund wieder ausatmen. Eine ebenso einfache wie wirkungsvolle Übung: Mit den gezielten Atemrhythmen wird die Amygdala, das Angstzentrum im Gehirn, „heruntergefahren“. So lässt sich Stress und Angst vorbeugen oder regulieren.

Lösungsansatz 3: Technik für Standfestigkeit

Schließlich bringt der Coach der Gruppenleiterin eine interessante Technik bei, die bei Präsentationen einen festen Stand und einen guten Kontakt zum Publikum sicherstellen kann: Die Füße werden leicht V-förmig aufgestellt, das heißt die Fersen stehen näher zueinander als die Zehen. So „verwachsen“ die Füße quasi mit dem Boden, während das Becken sich aufrichtet und nach oben hin öffnet. Diese stabile Grundhaltung verleiht zudem eine ausreichende Sicherheit, um während der Präsentation die Arme locker an den Seiten hängen zu lassen und überflüssige Beruhigungsgesten zu vermeiden. Die Haltung strahlt Ruhe und Offenheit aus und ermöglicht es, in einen guten Kontakt mit dem Publikum zu kommen. Somit entsteht eine optimale Ausgangssituation, um der Präsentation zusätzlich mit gezielten und wohl dosierten Bewegungen und Gesten Ausdruck zu verleihen.

Zuerst die Haltung – dann die Techniken und Regeln

Indem Sie auf Ihr Verhalten achten, die Selbstwahrnehmung schärfen und über die daraus gewonnenen Erkenntnisse reflektieren, entdecken Sie möglicherweise wie im Beispiel der Gruppenleiterin einen hinderlichen Glaubenssatz oder ein wiederkehrendes Muster. Oder Sie erken-

nen, dass hinter dem Unwohlsein ein tiefsitzendes Bedürfnis wie etwa der Wunsch nach Sicherheit steht. Damit sind Sie in der Lage, an der Ursache anzusetzen und daran zu arbeiten, eine neue, souveräne Haltung einzunehmen.

Dabei hilft es, bestimmte Techniken oder Regeln zu kennen und einzusetzen. Einige Beispiele:

- Sie machen einen Spaziergang, um ein bestimmtes Muster zu unterbrechen und innerlich zur Ruhe zu kommen.
- Sie entscheiden, in bestimmten Situationen einer Begegnung aus dem Wege zu gehen. „Manchmal sage ich einen Termin ab, weil ich weiß: Meine Gefühlslage lässt es nicht zu, heute ein Gespräch mit dieser Person zu führen – denn würde ich sie jetzt treffen, ginge das nicht gut aus“, erzählte einmal eine Führungskraft.
- Um bei einer Besprechung nicht mit dem Handy zu spielen, gewöhnen Sie sich an, es einfach nicht mitzunehmen.
- Immer wieder auf die Uhr zu schauen, wirkt einem Gesprächspartner gegenüber unhöflich. Dem lässt sich mit einfachen Maßnahmen begegnen, zumindest im eigenen Büro, wie mir ein Kollege erzählte: Er hat eine Uhr so aufgestellt, dass er sie im Blick hat, wenn er dem Besucher gegenüber sitzt. „Der Gesprächspartner merkt gar nicht, dass ich auf die Uhr schaue. Damit kann ich das Gespräch so lenken, dass es rechtzeitig zum Ende kommt.“
- Kleidung wählen, in der man sich wohlfühlt. Das gilt zum Beispiel vor einem Vorstellungsgespräch. Mancher Bewerber kauft sich dafür extra einen Anzug, den er jetzt zum ersten Mal trägt – und man sieht ihm an, wie unwohl er sich darin fühlt.
- Sind Sie in einer Stressschleife gefangen, können Sie folgendes ausprobieren: Halten Sie inne, sagen innerlich „Stopp“ und zählen Sie langsam „fünf, vier, drei, zwei, eins, null“. Dann formulieren Sie eine positive Handlung, die Ihnen hilft, Ihr Befinden zu stabilisieren oder Ihre Ziele

zu erreichen. Das Zählen unterbricht den Autopiloten in uns, so dass wir unserem Gehirn noch einmal einen „neuen“ Auftrag geben können.

Das eine sind konkreten Regeln und Techniken, das andere ist die Haltung: Ein guter Auftritt hat sehr viel damit zu tun, in sich zu ruhen und mit Würde aufzutreten. Das setzt voraus, mit sich selbst im Einklang zu sein, auch ein Gefühl für den eigenen Selbstwert zu haben. Ausgangspunkt ist also der Mensch, seine Haltung. Er bewegt sich jedoch innerhalb dieses professionellen Rahmens, der von Verhaltensregeln und Techniken bestimmt wird. Professionalität erfordert, die Spielregeln einzuhalten, auch wenn sie gegen die eigenen Werte verstoßen. Das hat natürlich Grenzen: Wenn Sie feststellen, da nicht mehr mitspielen zu können, helfen weder Technikbaukasten noch Schauspielerei weiter: Sie müssen das Spielfeld verlassen.

Reflexionsfragen und Übungen

Mithilfe der Reflexionsfragen in Etappe 1 haben Sie das Bewusstsein geschärft und die „Problemwolke“ wahrgenommen. Jetzt geht es darum, ähnlich wie im Beispiel der Gruppenleiterin Klarheit über die Situation zu gewinnen, den zu verändernden Zustand zu definieren und Lösungsansätze herauszuarbeiten. Hierbei können die folgenden Anregungen helfen.

Die nebulöse Wolke lichten

Schauen Sie sich die Antworten aus der ersten Etappe genauer an:

- Stellen Sie auffällige, wiederkehrende Verhaltensweisen, Themen oder Konflikte fest?
- Was stört oder blockiert Sie? Wo haben Sie das Gefühl, nicht im Einklang oder im Gleichgewicht zu sein?
- Wann reagiert Ihr Körper auffällig oder lässt Sie Unwohlsein fühlen?

Der Ursprung der meisten Konflikte ist emotionaler Natur oder liegt auf der Beziehungsebene. Oft stellen auch bestimmte Situationen oder Begegnungen einen Trigger dar, der dazu führt, dass wir in ein schädliches Verhaltensmuster abrutschen. Möglicherweise haben wir uns aber auch nur im Laufe der Zeit ungünstige und ungesunde Verhaltensweisen angeeignet. Fragen Sie sich also: „Welchen Ursprung könnte mein Konflikt haben?“

An dieser Stelle genügt es grob einzuordnen, woher der Konflikt kommt oder warum wir uns in einer bestimmten Weise verhalten. Entscheidender wird dann die Frage sein, wie wir die Ressourcen unseres Körpers im Berufsalltag bestärkend einsetzen können.

Persönliche Lösungen finden und in die Umsetzung kommen

Wie schon im Beispiel der Gruppenleiterin dargestellt, können Sie in folgenden Schritten ein persönliches und stärkendes Embodiment entwickeln:

- Fragen Sie sich: „Welche Handlungsabsicht möchte ich erzielen? Oder in welche Verfassung möchte ich kommen? Zum Beispiel souverän? Selbstbewusst? Gelassen? Charmant? Offen? Energetisch?“ Formulieren Sie eine möglichst individuelle und präzise Antwort, etwa nach dem Muster: „In Situation X möchte ich zukünftig ... auftreten.“
- Nun fragen Sie sich: „Welches Bild hilft mir, ein positives Embodiment zu entwickeln?“ Die Gruppenleiterin fand hier das Bild eines sicheren Hafens. Es könnte auch das einer erhabenen und souveränen Königin sein oder der Schutzpanzer einer Schildkröte. Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf, hier sind keine Grenzen gesetzt.
- Beobachten Sie, wie Ihr Körper auf das Bild reagiert. Spüren Sie in sich hinein: Was passiert mit Körperspannung und Körperhaltung? Was mit Ihren Gesichtsmuskeln? Wie verändert sich die Atmung? Seien Sie auch hier möglichst präzise.

- Verankern Sie das positive Embodiment. Üben Sie, wenn es Ihnen spontan in den Sinn kommt. Setzen Sie zusätzliche Ankermomente, in denen Sie trainieren können – zunächst im geschützten Rahmen, dann im realen Spielfeld. Falls Sie nicht oft genug daran denken, stellen Sie sich eine Erinnerung zum Beispiel im Handy ein. Üben lohnt sich!

Ein souveränes Auftreten stärken

Grundlage für ein souveränes Auftreten sind eine respektvolle und würdevolle innere Haltung, eine gute Anbindung an Ihren Körper und unterstützend dazu das Beherrschen hilfreicher Tools und Techniken. Fragen Sie sich:

1. Bin ich geerdet und achtsam im Alltag unterwegs oder eher unruhig und gestresst?

Neben der Fünf-Sekunden-Atmung (wie im Beispiel der Gruppenleiterin beschrieben) ist auch die im Yoga praktizierte „Hummelatmung“ ein einfaches und effizientes Tool, um den Körper in stressigen Situationen zu beruhigen: Sie atmen über die Nase ein – und während Sie ausatmen, summen Sie „Mmm“ bis das Ausatmen zum Ende gekommen ist. Wiederholen Sie den Vorgang so lange, bis Sie Ruhe in Ihrem Körper wahrnehmen. Das Summen bringt den Brustkorb und die Körperzellen in Schwingung, was einerseits eine belebende Wirkung erzielt und andererseits den Stress reduziert.

Achten Sie auf kleine Pausen, damit der Körper Kraft tanken kann. Setzen oder legen Sie sich für einen Moment hin und nehmen Sie kurz wahr: „Wie geht es meinem Körper? Wo geht meine Aufmerksamkeit hin? Spüre ich den Kontakt zur Stuhllehne oder zur Oberfläche des Bodens?“

Entspannen Sie den Kiefer, indem Sie den Unterkiefer nach unten sinken lassen. Lassen Sie die Handflächen leicht geöffnet und schließen Sie Ihre Augen. Um die Entspannung im Körper zu intensivieren, können

Sie, während Sie Ihre Augen geschlossen halten, den Blick leicht nach oben richten. Wenn Sie mögen, tauchen Sie gedanklich an einen imaginären Kraftort ab. Spüren Sie, wie sich das gute Gefühl in Ihrem Körper breitmacht. Tanken Sie im wahrsten Sinne des Wortes Ihren Körper mit dieser kraftspendenden Energie auf, eine tiefere Atmung kann dabei unterstützen. Kommen Sie nun in Ihrem Tempo zurück in den Alltag.

2. Wie wirke ich in meinem Auftritt? Selbstbewusst und souverän oder eher unsicher und unbeholfen? Mit welcher Haltung trete ich auf? Mit welcher Haltung möchte ich auftreten?

Nutzen Sie die Schritte zur Entwicklung eines Embodiments auch zur Stärkung Ihres persönlichen Auftritts – sei es gegenüber Kollegen, in Besprechungen oder bei Vorträgen vor Führungskräften.

Gut zu wissen: ergänzende Technik-Tipps für Präsentationen

Unsere Körpersprache besteht aus einer Vielzahl deutlicher bis subtiler Signale. Wenn Sie sich auf einen Vortrag vorbereiten, kann die Klärung dieser vier Fragen einen klaren und flüssigen Ablauf fördern: Wie lange halte ich guten Augenkontakt? Wie stehe ich am besten? Was mache ich mit meinen Händen? Wie setze ich meine Stimme sinnvoll ein?

Der Blickkontakt. Halten Sie den Augenkontakt drei Sekunden lang. Die Regel „Ein Satz pro Person“ gibt eine gute Orientierung. Denkpausen, in denen Sie den Blick für eine kurze Zeit abwenden, wirken authentisch und menschlich:

- Blick geht Richtung Boden = Ich sammle meine Gedanken.
- Blick geht nach oben = Ich suche nach Inspiration.
- Vermeiden Sie den Blick zur Seite, da Sie damit die Zuhörer verwirren könnten. Sie werden Ihrem Blick folgen, und sich fragen: „Was passiert denn dort?“.

Der feste Stand. Grundsätzlich empfiehlt sich ein fester Stand, etwa indem Sie die Füße leicht V-förmig aufstellen (wie im Beispiel der Gruppenleiterin beschrieben). Ein fester Stand wirkt klar und aussagekräftig. Hinter einem festen Stand braucht es allerdings auch eine überzeugende innere Haltung. Platzieren Sie Aussagen durch gezielte Bewegungen im Raum. Und stehen Sie so, dass Sie mit allen Anwesenden gut in Kontakt sind. Nutzen Sie die „Bühne“ voll aus, indem Sie mit den Dynamiken der Bewegung und des festen Standpunkts spielen: Variieren Sie während eines Vortrags zwischen einem festen Stand und Bewegung. Zum Beispiel kann eine wichtige Aussage durch gezielte Bewegung im Raum platziert werden. Verlagern Sie Ihr Gewicht hin und wieder auch stärker auf ein Bein (Standbein), um das andere Bein frei bewegen zu können (Spielbein).

Die Gestik. Setzen Sie Gestik ein, jedoch wohllosiert! So sorgen Sie für Abwechslung und lockern ihren Vortrag auf. Achten Sie darauf, die Hände locker an den Seiten hängen zu lassen. Setzen Sie sich einen inneren Sicherheitsanker, zum Beispiel ein stärkendes inneres Bild, das Stabilität oder Sicherheit verleiht, um nicht in die Verlegenheit zu kommen, aus Nervosität und Unsicherheit heraus ihre Hände zusammenzuführen oder zum Beispiel mit Ihrem Schmuck zu spielen. Auf diese Weise strahlen Sie eine ruhige und zugewandte Haltung auf die Zuhörer aus.

Die Stimme. Lassen Sie sich von Ihrem Atmen inspirieren! Generell lohnt es sich, eine bewusste und tiefere Atmung zu trainieren, um mit der Zeit immer mehr von der flachen Alltagsatmung wegzukommen.

- Versuchen Sie Ihre Stimme weniger nasal und aus dem Hals klingen zu lassen, sondern mehr aus dem Brust- und Bauchraum zu sprechen. Dieser tieferen Tonlage hören wir lieber zu.
- Probieren Sie während des Vortrags zur Abwechslung einmal, die Sprache an Ihren natürlichen Atemrhythmus anzulehnen: Ein. Aus. Pause.
- Nutzen Sie die Kraft der Stille: Das Aushalten von Pausen ermöglicht es Ihnen, den nächsten Gedanken zu fassen, während Sie den Zuhörern die Chance geben, das Gehörte aufzunehmen.

- Weniger ist mehr: Ein ruhiges Sprechtempo bietet die Möglichkeit, starke Wirkung zu erzielen – beispielsweise eine wichtige Aussage hervorzuheben.

Persönliche Ergänzung. Welche Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Ausdrücke der Körpersprache fallen Ihnen an anderen Menschen auf, die Sie gerne in Ihr eigenes Repertoire mit aufnehmen würden?

Etappe 3: Wirkungsspektrum erkennen und gezielt einsetzen

Die Gruppenleiterin wirkt heute wie ausgewechselt. Wenn sie eine Präsentation vor der Geschäftsführung hält, fühlt sie sich viel entspannter, ihre Angst ist weitgehend verfliegen. Zugleich stellt sie fest, dass sie wirkungsvoller auftritt. Mit ihren Präsentationen findet sie vermehrt Anklang – sie kann damit im Unternehmen tatsächlich etwas bewegen.

Damit sind wir bei Etappe 3: Mit einem souveränen Auftreten können Sie in Ihrem Umfeld gezielt Wirkung entfalten.

Dabei ist es wichtig, das eigene Wirkungsspektrum zu kennen und sich darauf zu konzentrieren. Ebenso kommt es darauf an, die Anforderungen an die eigene Rolle und die damit verbundenen Spielregeln zu kennen. Dazu gehört, sich darüber klar zu sein, dass Offenheit, Ehrlichkeit und Authentizität im beruflichen Kontext an Grenzen stoßen. Ein Beispiel: Es wird immer Vorgesetzte geben, deren Erwartungen von den eigenen Vorstellungen abweichen. Doch wäre es unprofessionell, dem ersten Impuls zu folgen und unüberlegt zu widersprechen. Professionell heißt vielmehr, zu verstehen, wie das Gegenüber tickt und gegebenenfalls strategisch darauf einzugehen. Also erst einmal tief durchatmen – und dann sachlich argumentieren.

Es gibt also Grenzen – nach innen und nach außen. Nach innen heißt: Sie kennen den Punkt, ab dem Sie sagen: „Hier stoße ich an meine Grenzen und merke, dass ich meinen Werten nicht mehr treu bleibe. Ich möchte mich nicht weiter verbiegen lassen.“ Das Ergebnis kann in letzter Konsequenz die Kündigung sein – allerdings niemals ohne vorher eine

Alternative gefunden zu haben. Und nach außen kommt es darauf an zu wissen, dass der Handlungsrahmen begrenzt ist. Sie müssen einschätzen können, wie groß Ihr Wirkungsspektrum ist. Diesen Spielraum sollten Sie jedoch ausschöpfen: Machen Sie sich klar, was Sie für sich und das Unternehmen alles erreichen können, wenn Sie souverän auftreten und die Spielregeln beachten.

Im Gegenzug steht auch das Unternehmen in der Pflicht, diese Spielräume zur Verfügung zu stellen. Ein Unternehmen, das der Vision einer lebenden Organisation tatsächlich näherkommen möchte, muss hierfür einen geeigneten Rahmen setzen. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Weg vom Rädchen in der Maschine zum lebendigen und produktiven Miteinander finden sollen, reicht es nicht, ein paar Workshops zu veranstalten. Vielmehr kommt es auf Gelegenheiten an, die neuen Verhaltensweisen im betrieblichen Alltag einüben können. Aufgabe des Unternehmens ist es, hierfür den notwendigen Raum zu bieten.

Sicher: Jedes Unternehmen ist anders, hat eigene Bedingungen und Freiräume. Entscheidend ist jedoch eine Kultur, die das offene Miteinander zulässt und fördert – in der es zum Beispiel möglich ist, in einem Meeting zu sagen: „Halt, stopp, wir machen jetzt eine Pause, sonst kommen wir nicht vernünftig weiter.“ Eine Kultur, in der der Geschäftsführer und andere Vorgesetzte das offene Miteinander vorleben und auf diese Weise alle anderen ermuntern, ihnen zu folgen.

KULTURKOMMISSION

Um die Kulturentwicklung im Unternehmen zu fördern, haben die Stadtwerke Heidelberg eine Kulturkommission eingerichtet. Sie dient als organisatorischer Rahmen, um Kulturthemen nach vorne zu bringen und einer Entscheidungsfindung zuzuführen. Dazu zählen zum Beispiel der Aufbau des internen Coaching-Pools, die Einrichtung einer Kulturwerksatt, ein Mitarbeiter-Podcast und Mitarbeiterumfragen zur Zufriedenheit der Unternehmenskultur. Die Kulturkommission trifft sich alle zwei Monate, um den Stand der Themen vorzustellen und zu diskutieren. Teilnehmer sind neben Vertretern der Personalabteilung und der Unternehmenskommunikation auch der Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzende.

Die Wiederentdeckung des Körpers: Lernen wir, wieder in Kontakt mit unserem Körper zu kommen, ihn zu spüren – und lernen wir, im Sinne eines Teams füreinander anstatt gegeneinander zu wirken. Eine offene, selbstbewusste und würdevolle Haltung wirkt authentisch und lädt die Menschen in unserem Umfeld ein, sich auf Begegnungen oder Gespräche einzulassen. Wenn wir dazu noch unser Bewusstsein für die Signale der Körpersprache schärfen, sind wir in der Lage, uns und die anderen besser zu verstehen und für eine offene und vertrauensvolle Gesprächsgrundlage zu sorgen. Diese Haltung in Kombination mit den Spielregeln unserer Arbeitswelt sowie grundlegende Techniken gilt es zu beherrschen: Damit haben wir die besten Voraussetzungen geschaffen, um Authentizität und Professionalität in unserem persönlichen Auftritt zu verkörpern.

Damit sind wir am Ziel unserer Reise angelangt. Angefangen haben wir damit, uns überhaupt bewusst zu werden, dass etwas nicht stimmt – dass wir eigentlich viel wirkungsvoller auftreten könnten und sollten. Dann haben wir erfahren und gelernt, wie wir dieses Potenzial erschließen können. Damit sind Sie jetzt in der Lage, Ihr Wirkungsfeld realistisch auszuloten, nicht zuletzt um es für die Vision eines lebendigen Unternehmens zu nutzen. Wo könnte nun Ihr persönlicher Beitrag liegen, um bereits heute diesem Ziel ein Stück näher zu kommen?

2.5 SELBSTCOACHING

Gastbeitrag von Ellen Frings, Leiterin Unternehmenskommunikation der Stadtwerke Heidelberg

„Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und müssen.

Diese Person sind sie selbst.“

Peter F. Drucker, Pionier der modernen Managementlehre

Was ist Selbstcoaching?

Kennen Sie das? Ein Kollege bringt Sie immer wieder an Ihre Grenzen. Wie er sich selbst oft in den Vordergrund spielt, reizt Sie total. Sie dagegen melden sich erst zu Wort, wenn Sie sicher sind, dass Ihr Beitrag der Sache weiterhilft. Aber leider müssen Sie feststellen, dass der Kollege gut ankommt – vor allem bei den Vorgesetzten. Das schmerzt, und ein bisschen sind Sie auch neidisch. „Der andere sollte viel sachlicher und teamorientierter sein. Dann wäre die Zusammenarbeit viel leichter“, sagt Ihre innere Stimme. „Der andere muss sich ändern.“

Wer so denkt, wird schnell enttäuscht. Denn wer Veränderung möchte, setzt am besten bei sich selbst an. Das Arbeitsleben mit seinen vielen herausfordernden Situationen ist ein hervorragendes Übungsfeld dafür. Aufmerksamen Selbst-Beobachtern wird mit der Zeit klar, dass es immer wieder dieselben Themen sind, bei denen sie „anspringen“ und in Stress geraten – zum Beispiel bei bestimmten Verhaltensmustern von Kollegen, bei Anforderungen von Autoritätspersonen oder in Situationen, in denen Gelassenheit angebracht wäre. Spätestens bei dieser Erkenntnis ist ein guter Zeitpunkt, sich einmal darüber Gedanken zu machen, ob Selbstcoaching eine Lösung sein kann.

Während es beim klassischen Coaching einen außenstehenden Coach gibt, der Fragen stellt, Feedback gibt oder zur Reflexion anleitet, fallen

beim Selbstcoaching die Rollen von Coach und Coachee in einer Person zusammen. Selbstcoaching bedeutet, seine Herausforderungen aus eigenem Antrieb zu überwinden, selbst Lösungen zu finden und seine Ziele in Eigenregie zu erreichen.

Selbstcoaching kann für die Klärung von Lebenssituationen und die Planung der nächsten Schritte im Leben genutzt werden. Ebenso unterstützt es bei konkreten Konfliktsituationen. Doch wie beim Coaching durch einen Externen hilft es umso besser, wenn es auf einen längerfristigen Lernprozess angelegt ist. Denn vor allem dann lässt sich eine Haltung entwickeln, die es erlaubt, Situationen distanzierter zu betrachten, damit neue Handlungsspielräume zu schaffen und souveräner zu reagieren.

Für wen eignet sich Selbstcoaching?

Wer sich selbst weiterentwickeln möchte und dabei auf seine eigene innere Kompetenz vertraut – für den bietet Selbstcoaching eine sinnvolle Alternative oder Ergänzung zu einem externen Coach. Voraussetzung dafür ist, sich wirklich selbst auf die Spur kommen zu wollen und auch den eigenen Anteilen am Geschehen ins Auge zu sehen. Das bedeutet: Der Antrieb zur eigenen Weiterentwicklung muss groß sein und als hoher persönlicher Wert im Leben wahrgenommen werden.

Die Motive dahinter können ganz unterschiedlicher Natur sein: etwa Karrieregründe oder der Wunsch, mehr Wirkung zu erzielen, indem man die eigenen Handlungsspielräume vergrößert. Ebenso kann es das Bestreben sein, die eigenen Potenziale voll auszuschöpfen. Oder eine „innere Aufgeräumtheit“ zu erreichen: Wir alle haben aus Kindheit, Erziehung oder Schule Konflikte und andere Belastungen mit auf den Weg bekommen, die wir mit uns herumtragen. Das aufzulösen, um mehr Leichtigkeit zu erreichen – auch das kann ein wichtiges Motiv für Selbstcoaching sein.

Selbstcoaching schließt ein, sich Anregungen von außen zu holen. Bücher, Präsenz-Seminare oder Onlineangebote können wertvolle Impulse für die eigene Entwicklung geben. Der Transfer in die persönliche Lebenswelt muss jedoch in Eigenleistung vollbracht werden, denn wer

sich selbst coacht, hat hierfür keinen externen Unterstützer. Wenn Sie in einem Seminar eine neue Technik oder einen neuen Ansatz kennenlernen, ergänzt das erst einmal nur das Repertoire, auf das Sie zurückgreifen können. Welche Methode Sie einüben und dann in einer konkreten Situation aufgreifen, müssen Sie selbst entscheiden: Die Anpassung an die persönliche Situation erfolgt beim Selbstcoaching in Eigenleistung. Dazu braucht es den Mut und die Geduld, verschiedene Wege einfach einmal auszuprobieren. Denn es gibt viele Möglichkeiten im Selbstcoaching. Welcher Weg für Sie am besten passt, gilt es zu testen. Immerhin eines ist sicher: Sie können dabei nur reicher werden – an Erfahrung, an Selbsterkenntnis, persönlichem Erfolg und Lebensglück.

Chancen und Grenzen von Selbstcoaching

Selbstcoaching bietet die Chance, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen und aus der Hilflosigkeit, die in bestimmten Situationen auftritt, herauszukommen. Damit verbunden ist ein großer Vorteil: Sie haben sich eigenes Coaching-Wissen angeeignet und können sich in vielen Situationen selbst helfen – ohne dazu einen externen Ratgeber hinzuziehen zu müssen. Man kann es auch so ausdrücken: Sie haben sich selbst zu einem inneren Experten entwickelt, der wie niemand anderes Ihre Stärken und Schwächen kennt. Er weiß, wie Sie in bestimmten Situationen reagieren und kann Ihnen sofort beistehen, wenn Sie in Schwierigkeiten geraten.

Das ist gerade vor dem Hintergrund ein Vorteil, dass in der äußeren Welt ein wirklich guter, vertrauenswürdiger Ratgeber nicht so einfach zu finden ist. Der Begriff „Coach“ ist nicht geschützt und ruft viele selbsternannte Profis auf den Plan. Ich erinnere mich an einen Coach, der zwar über gutes methodisches Wissen verfügte, dem es aber nicht gelang, meine Situation wirklich zu verstehen. Ihm fehlte es am notwendigen Einfühlungsvermögen, an der Fähigkeit zu erkennen, wo sein Gegenüber steht. Ein guter Coach braucht jedoch beides – Methodenwissen und Verständnis für die innere Welt der Coachees. Auf den eigenen internen Berater ist da weit eher Verlass. Zudem besitzt er den besonderen

Charme, dass man stets von ihm begleitet wird. Er steht immer zur Verfügung – und das ganz ohne Honorar.

Den Vorteilen stehen Grenzen des Selbstcoachings gegenüber. Dazu gehört vor allem das erforderliche hohe Maß an Durchhaltevermögen. Ohne einen externen Unterstützer braucht man deutlich mehr Energie, um sich selbst zu motivieren und am Ball zu bleiben. Das gilt ganz besonders, wenn man eine Verhaltensänderung umsetzen möchte, dabei jedoch auf Widerstände aus dem Umfeld stößt.

Selbstcoaching erfordert auch dann konsequentes Dranbleiben, wenn alles gut läuft. Denn viele Änderungen müssen erst eingeübt werden. Ohne ausdauerndes Üben stehen im akuten Notfall die geeigneten Methoden und Verhaltensweisen nicht zur Verfügung. Am Ende ist man dann womöglich doch wieder auf einen externen Coach angewiesen.

Bei aller Eigeninitiative: Auch wer sich für Selbstcoaching entscheidet, braucht Impulse von außen, etwa aus Büchern oder Seminaren, um über sein eigenes Denk- und Gefühlssystem hinauszukommen und auch eine gewisse Distanz zu sich selbst zu schaffen. Erst dieser eigene Blick von außen verhindert, bei Eintreten einer schwierigen Situation doch wieder festzuhängen und externe Unterstützung zu benötigen.

Schließlich stößt Selbstcoaching an eine Grenze, die für jedes Coaching gilt: Wenn Probleme tiefere Ursachen haben, die alleine nicht zu bewältigen sind, sollte ein Psychotherapeut eingebunden werden.

Vorteile des Selbstcoachings	Grenzen des Selbstcoachings
<ul style="list-style-type: none"> • stärkt den inneren Experten • führt zu mehr Eigenverantwortung • ist flexibel einsetzbar, je nach Zeit und Bedarf. 	<ul style="list-style-type: none"> • erfordert Energie und Durchhaltevermögen • braucht Impulse von außen • beseitigt keine tieferen psychischen Ursachen

Wo kann Selbstcoaching ansetzen?

Die Palette an Methoden und Ansätzen beim Selbstcoaching ist groß. Dabei hängt es von jedem Einzelnen ab, wo er am besten ansetzt, um sich zu stärken und in herausfordernden Situationen flexibler reagieren zu können. Doch auf einer ganz pragmatischen Ebene gibt es einige Aspekte, die man sich vornehmen kann:

- seine eigenen Mechanismen besser kennenlernen
- hinderliche Glaubenssätze erkennen
- Akzeptanz trainieren
- mit belastenden Gefühlen umgehen
- die Perspektive wechseln und geeignete Strategien entwickeln
- Mut stärken und aktiv werden
- gut kommunizieren

Eine festgelegte Reihenfolge gibt es nicht. Wo Sie einsteigen, hängt von Ihnen und der Situation ab, die Ihr Anlass zum Selbstcoaching ist. Prüfen Sie, welches Thema Sie anspricht: Gibt es ein wiederkehrendes Muster, das Ihnen das Leben schwermacht? Haben Sie den Eindruck, dass Ihnen bestimmte Glaubenssätze im Weg stehen? Oder fällt Ihnen auf, dass Sie bei Ihrer Kommunikation immer wieder an Grenzen stoßen? Innerhalb der einzelnen Themen gibt es wiederum vielfältige Methoden, bei denen es zu entscheiden gilt, was auf Sie passt und was Sie gerade brauchen.

Eigene Mechanismen kennenlernen

Ich habe einen guten Bekannten, der es nie länger bei einer Arbeitsstelle ausgehalten hat. Man wartete förmlich darauf, dass nach dem Start in einen neuen Job die erste Beschwerde über den „blöden Chef“ kam. Mal

war es dessen „unmögliches Verhalten“ bei einem Meeting, mal bezeichnete er den Chef insgesamt als „zu egozentrisch“ oder „zu unentspannt“. Oder er warf ihm vor, mehr auf effiziente Abläufe im Unternehmen zu achten als auf das Wohl der Team-Mitglieder. „Wie der nur so sein kann!“, entrüstete sich mein Bekannter regelmäßig. Seine Betroffenheit war groß – und alle gut gemeinten Versuche, einmal die Sichtweise des Chefs einzunehmen, lehnte er empört ab. Schlimmer noch: Er empfand sie als unsolidarisch. Und so kühlte die Freundschaft mit der Zeit immer mehr ab.

Spätestens nach drei Job-Versuchen wäre es für ihn sicher hilfreich gewesen, sich einmal zu fragen, welcher innere Trigger solch kritische Reaktionen hervorgerufen hat. Gab es ein Problem mit einem Elternteil? An welche Situationen aus der Kindheit erinnerten ihn die besonders stressigen Situationen? Es gibt zahlreiche Ansätze, um hier weiterzukommen.

Spannend und einfach umsetzbar ist beispielsweise, die eigenen inneren Dialoge über einen längeren Zeitraum zu beobachten, in einem Tagebuch aufzuschreiben und auch festzuhalten, woher diese Aussagen ursprünglich stammen. Das kann erhellende Erkenntnisse hervorbringen.

Wer gerne auf Anregungen von außen zurückgreift, dem bietet sich der Bestseller *Das Kind in dir muss Heimat finden* (Stahl, 2015) inklusive Arbeitsbuch (Stahl, 2017) an. Weitergehend sind Familienaufstellungen – eine effiziente Methode, die sehr in die Tiefe gehen und in kurzer Zeit beeindruckende Ergebnisse zeigen kann. Wichtig ist auch hier, einen kompetenten Anbieter zu finden, der neben einer passenden Ausbildung auch Erfahrung und Einfühlungsvermögen mitbringt.

Andere Ansätze, um die eigenen Mechanismen besser erkennen zu können, berufen sich auf verschiedene Persönlichkeitstypen. Ein Beispiel ist das GPI®-Modell, das Urs R. Bärtschi in seinem Buch *Ich bin mein eigener Coach* beschreibt. Jeder Mensch, so die zugrundeliegende These, entwickelt sich aufgrund seiner frühkindlichen Erfahrungen in bestimmte Grundrichtungen der Persönlichkeit. Das GPI®-Modell unterscheidet zwischen vier Ausprägungen: geschäftig, konsequent, freundlich und gemütlich. Zwar können alle vier Varianten in einem Menschen wirken,

aber – so Bärtschi – die jeweils dominierende bestimmt den Lebensstil. Interessant wird es dann, wenn Personen mit unterschiedlichen Ausrichtungen aufeinandertreffen, etwa „Konsequent“ auf „Gemütlich“. Oft sind durch die unterschiedlichen Stile und Erwartungen Konflikte vorprogrammiert. Wer für sich erkannt hat, welche Richtung in ihm dominant ist, hat schon einmal den ersten Schritt zur Selbsterkenntnis getan und den Weg für neue Strategien geöffnet.

All diese Methoden setzen eines voraus: sich offen und ehrlich zu fragen, welchen Anteil man selbst an den wiederkehrenden Ereignissen hat. Dieser Perspektivwechsel ist entscheidend, um mit Selbstcoaching weiterzukommen. Aber Vorsicht – Falle: Selbstverurteilung, Schuldgedanken oder auch Groll auf sich und über die eigene Situation schaden zusätzlich. Wer jedoch gelernt hat, gut mit sich umzugehen und voller Selbstempathie und Akzeptanz auf den bisherigen Weg zurück zu blicken, erreicht schon eine innere Entspannung. Alleine das kann Änderungen zum Positiven hervorrufen.

EIGENE MECHANISMEN KENNENLERNEN

- Tagebuch über innere Dialoge und Aussagen führen
- Stefanie Stahl: „Das Kind in dir muss Heimat finden“
- Familienaufstellungen
- GPI®-Modell nach Urs R. Bärtschi

Hinderliche Glaubenssätze erkennen

„Anderen fällt alles leichter als mir“ oder „ich gehe lieber vom schlechtesten Fall aus, dann werde ich nicht enttäuscht“ – so oder so ähnlich können Glaubenssätze aussehen, die uns im Leben immer wieder Grenzen setzen. Marshall Rosenberg, der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation – im Businesskontext auch Wertschätzende Kommunikation genannt – hat den Mechanismus in einem kurzen beispielhaften Dialog

gut auf den Punkt gebracht:

Sie zu ihm: „Keiner liebt mich!“ („Nobody loves me!“)

Er zu ihr: „Eben darum!“ („That’s why!“)

Trockener Humor – und gleichzeitig ein bisschen traurig. So bilden Glaubenssätze eine Art unbewusste, innere Gestimmtheit, die uns manchmal genau die Erfahrungen machen lässt, die wir vermeiden möchten: Sie werden zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Was macht zum Beispiel eine Person, die sicherheitshalber immer vom Schlechtesten ausgeht? Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass sie sich ihre Erwartungen selbst bestätigt – und dann auch nicht mehr den Mut aufbringt, noch einmal neu zu beginnen. Wer dagegen die Haltung einnimmt, „es läuft eben manchmal so und manchmal so“, kann ein Scheitern viel besser verkraften und traut sich schneller, einen neuen Anlauf zu starten.

Zu den negativen Glaubenssätzen gehören auch viele Sprichworte, etwa „Geld alleine macht nicht glücklich“ oder „ohne Fleiß kein Preis“, aber auch Statements wie „Frauen (oder Männer...) sind so“ zählen dazu. Auf den ersten Blick geben diese Sätze Orientierung, aber schaut man genauer hin, stellt man fest, wie sie unsere Erwartungen und damit unser Handeln beeinflussen. Um herausfordernde Situationen frei von diesem Ballast aus der Vergangenheit zu bewerten, lohnt es sich, diese einschränkenden Denkmuster genauer anzuschauen und durch neue, positive Glaubenssätze zu ersetzen.

Und wie funktioniert das? Zunächst gilt es, sich bewusst zu werden, welche Glaubenssätze in uns wirken. Eine Hilfestellung bieten hier Listen mit Vorschlägen, die man im Internet oder in zahlreichen Büchern findet. Auch regelmäßige Selbstbeobachtung hilft, ihnen auf die Spur zu kommen: Fragen Sie sich in kritischen Momenten, was Sie jetzt so und nicht anders reagieren lässt: Welche Grundhaltung ist gerade in Ihnen aktiv, und welches Denken liegt ihr zugrunde?

Ein kritisches Moment – das kann zum Beispiel sein, wenn ein Teammitglied mit einem Kollegen zum wiederholten Mal in einen Konflikt gerät, weil dieser eine andere Vorstellung über die einzuschlagende Strategie

im Markt hat. Als eine dritte Kollegin ihm später vorschlägt, sich doch einmal in die Sichtweise des anderen zu versetzen und dessen Argumente zu hören, reagiert er sehr gereizt und ungeduldig. Am Abend, mit etwas Abstand, fällt ihm die Situation wieder ein und er fragt sich, warum er so ruppig auf den gut gemeinten Vermittlungsversuch reagiert hat. Dann erinnert er sich an ähnliche Auseinandersetzungen, und spürt nach, ob all diesen Situationen ein gemeinsamer Gedanke zu Grunde lag. Und tatsächlich fällt ihm ein Satz aus seiner Jugendzeit ein, der für ihn und seine Freunde damals leitend war: „Man darf sich nicht verbiegen, man muss für seine Überzeugungen kämpfen.“ Dahinter stand ein starker Wunsch nach Aufrichtigkeit, Authentizität und Unabhängigkeit. Allerdings ließ dieser Glaubenssatz es nicht zu, einmal Kompromisse einzugehen, sich in andere hineinzusetzen oder auch sanftere Methoden der Überzeugungsarbeit zu erproben. Stattdessen, so wird ihm klar, eckt er mit seiner kämpferischen Haltung immer wieder bei Menschen an.

Nun haben Sie einen Glaubenssatz identifiziert, wie geht es jetzt weiter? Zunächst einmal: Würdigen Sie ihn. Es gab ja sicher einen guten Grund, warum Sie ihn einmal für sich gewählt hatten. Möglicherweise sollte er Sie stärken, damit Sie sich gegen andere Kräfte für sich selbst und Ihre Überzeugungen einsetzen. Danken Sie dem Glaubenssatz für diese Intention – und dann verabschieden Sie sich von ihm. Suchen Sie sich an seiner Stelle für Ihr Unterbewusstes eine neue „Wahrheit“, die Ihrer heutigen Situation angemessener ist. Im obigen Fall könnte das zum Beispiel sein: „Ich bin flexibel und offen für die bestmögliche Lösung – dafür setze ich mich ein“. Ankern Sie diesen positiven Glaubenssatz, etwa indem Sie ihn gut sichtbar an Ihrem Schreibtisch platzieren. Lassen Sie Ihre Kreativität spielen, um Möglichkeiten zu finden, sich immer wieder an ihre neue innere Wunschhaltung zu erinnern.

Dazu ein Beispiel aus meinem eigenen Erleben. Ein häufiger Spruch meines Vaters war „Du kannst nicht alles haben im Leben“ – quasi der Vorläufer von „Das Leben ist kein Wunschkonzert“. Ich kann mich noch gut erinnern, wie oft dieser Satz meine Begeisterung ausgebremst hat. Heute weiß ich: Ausgesprochen wurde er, zumindest in Teilen, in der

guten Absicht, mir eine „realistische“ Einschätzung mit auf den Weg zu geben, was ich vom Leben erwarten kann. Gleichzeitig hörte ich aber die Frustration meines Vaters heraus, dass er nie den Beruf ergriffen hat, den er wirklich wollte. Heute kann ich ihm für den unterstützenden Anteil danken, nehme aber seinen Spruch nicht mehr an. Ich habe ihn verabschiedet und aus meinem Leben gestrichen. Seit einigen Jahren hängt in meiner Küche ein Magnet-Schild, das mir eine Freundin geschenkt hat. Darauf steht „Einmal viel von allem, bitte“. Ich freue mich jeden Morgen, wenn ich es sehe.

Akzeptanz trainieren

Wer nach einer Anleitung sucht, um sein eigenes Denken zu hinterfragen und auf hinderliche Glaubenssätze zu stoßen, dem sei Byron Katie empfohlen. Die US-amerikanische Lehrerin und Bestsellerautorin ist die Begründerin der Methode „The Work“. Diesen Prozess entwickelte sie, nachdem sie selbst aus einer Lebenskrise herausgefunden und erkannt hatte: Wir leiden nicht an der Welt, sondern wir leiden, weil wir ablehnen, was ist. Wie oft sagen wir „das darf nicht sein“ – und gleichzeitig ist es doch so. Wenn wir die Realität dagegen akzeptieren, gewinnen wir Freiheit – und neue Erkenntnisse über uns. In ihrem Bestseller *Lieben was ist* stellt Byron Katie den Prozess vor, den sie entwickelt hat, um sich mit der Realität zu versöhnen. Dazu nutzt sie vier einfache Fragen sowie eine Zusatzfrage:

- Ist das wahr?
- Kannst du mit absoluter Sicherheit wissen, dass das wahr ist?
- Was passiert, wenn du diesen Gedanken glaubst?
- Wer wärest du ohne den Gedanken?
- Dreh den Gedanken um – Was könnte noch wahr sein?

Ein Beispiel hierzu: Stellen Sie sich vor, in Ihrem Team gibt es eine Kollegin, über die Sie denken, dass sie mehr Arbeit übernehmen könnte, es sich aber gerne leicht macht. Sie fühlen sich ungerecht behandelt, denn Ihnen ist wichtig, dass die Arbeit im Team gleichverteilt wird. Also überlegen Sie, Ihrem Chef zu vermitteln, wie unfair das ist und dass er etwas dagegen unternehmen muss. Bevor Sie jedoch mit ihr sprechen, gehen Sie in einen fiktiven Dialog anhand der Fragen von Byron Katie. Der könnte dann so ablaufen:

Ihr Ausgangsstatement:

„Meine Kollegin soll nicht so faul sein und sich vor der Arbeit drücken.“

Ist es wahr, dass sie nicht so faul sein und sich vor der Arbeit drücken soll?

„Klar, sie ist immer schon 10 Minuten vor der Zeit weg, ansonsten steht sie bei Kollegen rum und plaudert den ganzen Tag. Zudem verschwindet sie immer wieder aus ihrem Büro und ist nicht auffindbar. Es ist ganz klar: Sie drückt sich vor der Arbeit und lässt es sich auf meine Kosten gut gehen.“

Und können Sie hundertprozentig sicher sein, dass sie nicht so faul sein und sich vor der Arbeit drücken soll?

„Mmh, hundertprozentig? Tja, möglicherweise hat sie auch inhaltliche Anliegen zu besprechen. Und nutzt auch manchmal die Zeit zum Plaudern, um für eine gute Stimmung mit den Kollegen zu sorgen. Klar, das dauert mal ein bisschen länger, hilft aber möglicherweise auch, beim nächsten Mal effizient zu einem Ergebnis zu kommen.“

Was passiert, wenn Sie diesen Gedanken glauben: Sie sollte nicht so faul sein und sich vor der Arbeit drücken?

„Ich beobachte sie und bin schon sauer, wenn sie wieder mal nicht an ihrem Platz ist. Ich ‚weiß‘ dann schon was sie macht. Ich bin unfreundlich und genervt von ihr, und strafe sie, indem ich sie ignoriere. Oder reagiere genervt auf sie, weil ich mich so ärgere.“

Und was wären Sie ohne diesen Gedanken?

„Dann wäre ich freundlich, würde mich über ihren Humor amüsieren, hätte eine nette Kollegin, mit der ich Spaß habe. Mein Arbeitsalltag wäre freundlicher.“

Drehen Sie den Satz „Meine Kollegin soll nicht so faul sein und sich vor der Arbeit drücken“ einmal herum: Welche anderen Möglichkeiten gibt es als diesen Satz?

„Mmh, wie wäre es mit: Ich sollte nicht so faul sein und mich davor drücken, mit ihr einmal zu sprechen und meinen Eindruck zu schildern. Eine andere Möglichkeit: Ich sollte mal faul sein und mich vor Arbeit drücken. Im Ernst, manchmal könnte ich es auch lockerer angehen lassen... Oder: Sie ist nicht faul. Sie arbeitet nur anders als ich. Und ich würde es gerne genauso machen, mit mehr Leichtigkeit und Freude.“

Byron Katies Ansatz hilft dabei, das, was ist, mit entspannterem und positiverem Blick zu akzeptieren. Und dennoch ist es möglich, sich für seine eigenen Bedürfnisse und für Veränderungen einzusetzen. So könnte es in dem Beispiel sein, dass Sie nun den Arbeitsstil der Kollegin zwar wohlwollender bewerten und sie als Person nicht mehr verurteilen, gleichzeitig aber weiterhin gerne mehr Entlastung und Gleichverteilung hätten. Aber die moralische Empörung, dass die Kollegin „so nicht sein kann oder darf“, haben Sie abgelegt. Sie akzeptieren sie, wie sie ist – und können aus dieser Haltung heraus selbst profitieren: Sie erkennen in der Situation einen Anlass, um sich für sich selbst einzusetzen und etwas zu ändern. Byron Katie würde Sie dafür lieben.

Mit belastenden Gefühlen umgehen

Solche herausfordernden Situationen sind gute Gelegenheiten, um wieder ein Stück weiterzukommen. Aber was tun, wenn Sie in einer akuten Situation reagieren müssen, Ihnen also die Zeit zu längeren Prozessen der Selbsterkenntnis fehlt?

Bevor wir handeln können, müssen wir wieder zur Ruhe kommen – unser Zentrum finden, von dem aus wir gelassen handeln können, wie es die Psychologin Bärbel Wardetzki (2012) ausdrückt. Was erst einmal paradox klingt: Um Abstand zu gewinnen, ist es zunächst erforderlich, die als belastend empfundenen Gefühle anzunehmen. Also sagen Sie sich nicht: „Ich darf jetzt nicht ärgerlich sein, ich muss umschalten und funktionieren.“ Alles, was Sie hinunterschlucken, braut sich in Ihnen zusammen. Erkennen Sie lieber an, wie wütend, gereizt, angestrengt, neidisch oder sauer Sie sind.

Das heißt aber nicht, dieses Gefühl nun auszuleben. Ein häufiger Irrtum ist, dass Gefühle „raus müssen“, also ausagiert werden sollten. Das ist in der Regel kontraproduktiv und wirkt sich belastend auf Beziehungen aus. „Freiheit ist die Fähigkeit, eine Pause zu machen zwischen Auslöser und Reaktion“, brachte es der US-amerikanische Psychotherapeut Rollo May auf den Punkt: In einer emotional aufgeregten Situation hilft die innere Pausentaste erst einmal am besten.

Um zur Ruhe zu kommen und belastende Gefühle zu verarbeiten, gibt es viele Methoden. Einige davon setzen auf kognitiver Ebene an. So kann es eine herausfordernde Situation schon entspannen, wenn man sich relativierende Fragen stellt:

- Bin ich in Lebensgefahr?
- Was wäre schlimmer als die aktuelle Situation?
- Wie wichtig ist mir das Problem gerade, was ist mir wichtiger?
- Habe ich schon mal eine ähnliche Situation gemeistert?
- Hilft oder schadet mir meine Aufregung eher?
- Was ist möglicherweise sogar gut an der aktuellen Situation?
- Welche Bedeutung hat die heutige Situation, wenn ich aus einem Abstand von fünf, zehn oder 20 Jahren auf sie zurückschaue?

Andere Methoden beziehen den Körper mit ein: Dazu zählt zum Beispiel EFT, eine Klopftechnik, bei der Sie bestimmte Stellen im Körper durch Klopfen aktivieren. Eine weitere Methode ist EMDR. Ursprünglich wurde sie zur Behandlung von Traumata eingesetzt. Dabei konzentrieren Sie sich auf das belastende Gefühl und pendeln mit den Augen zwischen zwei Punkten hin und her. Beide Methoden sind ausführlich im Kapitel *Techniken zu mehr Gelassenheit* von Sonja Ludwig im Buch *Spielregeln für Zufriedenheit und Gesundheit im Beruf* von Prof. Rudolf Irmscher beschrieben.

Sehr gute Effekte kann auch bewusstes Atmen erzielen. Beispiele sind der „lange tiefe Atem“ oder die „Wechselatmung“ aus dem Yoga. Einer solch verlangsamen, kontrollierten Atmung werden viele wohltuende Effekte auf den Stoffwechsel und das Gehirn zugeschrieben. Eine SOS-Methode gegen Stress und Reizüberflutung ist eine weitere Yogaatmung, der „Bienenatem“ (siehe Kasten). Auch hier wird der Atemzyklus verlängert, zusätzlich wirkt diese Art der Atmung aufgrund von Vibrationen durch Summen bei gleichzeitig geschlossenen Augen und Ohren sehr beruhigend.

Für alle, die sich gerne bewegen, passen möglicherweise Methoden besser, die mithilfe von Körperübungen Gedanken stoppen und Emotionen beruhigen. Dazu gehört die Rossini-Kohärenz-Methode von Peter Bergholz, der in seinen beruflichen Anfangszeiten mit Gerda Boyesen, der Begründerin der Biodynamischen Psychologie und Psychotherapie, zu-

DER BIENENATEM

Den Mund schließen und durch die Nase ein und ausatmen. Den rechten Daumen auf das rechte Ohr, den linken Daumen auf das linke Ohr legen. Mit dem Mittelfinger vorsichtig die Augenlider verschließen, ohne Druck auf die Augäpfel auszuüben. Die übrigen Finger ruhen leicht auf Stirn und Backen. Die Zähne liegen locker aufeinander und der Mund ist geschlossen. Einatmen, dann beim Ausatmen ein summendes Geräusch erzeugen. Ein- und ausatmen verlangsamen – so, dass es noch angenehm ist. Mindestens neun Atemzüge nehmen. (Backes, 2022)

sammenarbeitete. In seinen Seminaren lehrt er Übungen, bei denen Gelenke zu Sechs-Achtel-Takt-Melodien bewegt werden. Seine Theorie: So stimulieren sie den ventralen Vagus, den Nerv im Gehirn, der für Freude und Lebendigkeit zuständig ist. Ergänzt werden die Bewegungen durch innerlich wiederholte Mantren, etwa „Alles wird gut“ oder „Ich nehm‘ mir Zeit“. Gelingt es dann noch in einer angespannten Situation sich daran zu erinnern und – statt körperlich zu versteinern – in leichte Bewegung zu kommen, gleitet Stress leichter ab (Bergholz, 2022).

Gerne berichtet Bergholz, wie Angela Merkel sich diesen Mechanismus während ihrer Regierungszeit zu Nutze machte: Der sprichwörtliche hängende Mundwinkel, so seine Beobachtung, sorgte für einen lockeren Kiefer. „Dort“, so Bergholz, „kann sich Stress nicht festsetzen“. Oft konnte man auch beobachten, dass Angela Merkel ihre Schultern leicht bewegte, und auch ihre Handraute ermöglichte es ihr, im Handgelenk und in den Fingern beweglich zu bleiben – und das mit minimalem, kaum sichtbarem Aufwand. Peter Bergholz zeigt in seinen Seminaren ein kurzes Video als Beleg: Zu sehen ist eine Szene, in der Wladimir Putin die ehemalige Bundeskanzlerin bei einem offiziellen Termin durch eine abgewandte Körperhaltung ostentativ missachtete und höchst unfreundlich brüskierte. Merkel – bewegte nur ganz leicht ihre Schultern, bei gespanntem Kiefer. Ein kurzer Augenblick nur, und dann wendete sie sich in aller Gelassenheit ab. Dieser Bruchteil von Sekunden mit minimalen Bewegungen reichte, um den Ärger abgleiten zu lassen und die Situation souverän zu ignorieren.

Zunehmende Bekanntheit gewinnen auch Methoden zum Emotionsmanagement aus dem Mindfull Self Compassion (MSC)-Training, entwickelt von Kristin Neff, Professorin an der University of Texas, und Christopher Germer, klinischer Psychologe und Spezialist für achtsamkeits- und akzeptanzbasierte Behandlung. Zusammen haben sie ein achtwöchiges Selbstfürsorge-Training entwickelt. Die Idee dahinter: Viele Menschen haben einen starken inneren Kritiker in sich und sind daher zu sich selbst strenger als zu anderen Menschen. Im Training lernen sie, sich wie einen besten Freund oder eine beste Freundin zu behandeln und in

herausfordernden Situationen mit einer wohlmeinenden Stimme mit sich selbst zu sprechen. Eine Möglichkeit dafür ist die Selbstmitgefühlspause. Zum Einsatz kann sie kommen, wenn man merkt, dass eine emotional belastende Situation nachwirkt.

SELBSTMITGEFÜHLSPAUSE

Statt bedrückende Gefühle zu verurteilen, nimmt man sich eine etwa zehnminütige Auszeit. Im ersten Schritt erkennt man an, dass die Situation gerade schmerzt. So kann man sich zum Beispiel sagen: „Das ist jetzt tatsächlich sehr schwer“. Danach richtet man den Blick darauf, dass Leid zum Leben gehört und ein Ausdruck unseres gemeinsamen Menschseins ist: „Anderen Menschen geht es auch so“ oder „Wir alle erleben schwierige Zeiten in unserem Leben“ können hilfreiche Formulierungen sein. Legen Sie dann die Hände auf Ihr Herz, spüren Sie die Wärme und den sanften Druck oder wählen Sie eine andere Berührung, die Ihnen guttut. Sagen Sie zu sich selbst: „Möge ich wohlwollend und freundlich mit mir selbst umgehen!“ – und mit etwas Übung merken Sie die beruhigende Wirkung. Eine ausführlichere Beschreibung der Methode findet sich in dem Buch *Selbstmitgefühl – Das Übungsbuch* (Neff/Germer, 2019).

Übrigens: Selbstmitgefühl dient nicht nur einem gelasseneren Umgang mit Situationen. Studien zufolge gelingt es Menschen, die ihr Selbstmitgefühl trainiert haben, auch eher, mit dem Rauchen aufzuhören oder abzunehmen. Denn die Wirkung des Trainings ist nicht nur befreiend, sondern gleichzeitig auch motivierend (Windscheid, 2021).

Alle diese Methoden helfen dann am besten, wenn Sie im ruhigen Zustand regelmäßig üben. So vorbereitet können Sie in einer akuten Stresssituation auf eine vertraute Technik zurückgreifen, die Sie mit Ruhe und Entspannung verbinden. Zugleich senkt das regelmäßige Üben den Stresspegel insgesamt – siehe dazu auch das Kapitel Emotionsmanagement im Buch *Spielregeln für Zufriedenheit und Gesundheit im Beruf* von Prof. Rudolf Irmscher.

Methoden zum Umgang mit belastenden Gefühlen

- Relativierende Fragen stellen
- Aus der Zukunft zurückblicken
- EFT-Methode (Klopftechnik)
- EMDR-Methode (Augenbewegung)
- Bewusstes Atmen, z.B. „langer tiefer Atem“, „Wechselatmung“ oder „Bienenatmen“ aus dem Yoga
- Rossini-Kohärenz-Methode
- Mindfull Self Compassion-Training mit Selbstmitgefühlspause

Die Perspektive wechseln und geeignete Strategien vorbereiten

Sobald Sie genügend Distanz zu der belastenden Situation haben, können Sie den nächsten Schritt gehen: die Situation genauer analysieren und verstehen. Dabei hilft Ihnen der Perspektivenwechsel. Sprich: Sie verlassen Ihre eigene Rolle und schauen sich das System genauer an: Wer vertritt welche Interessen, wer erfüllt welche Funktion und wie spielen die verschiedenen Akteure zusammen? Mit diesen Fragen gehen Sie bereits die ersten Schritte hin zu möglichen Lösungen und Strategien.

- *Stellen Sie sich vor, ein externer Coach stünde Ihnen zur Seite.* Bereiten Sie zunächst Fragen vor, die Sie *ihm* stellen möchten. Schon das verschafft mehr Klarheit über die Situation. Nehmen Sie dann die Rolle des externen Coachs ein, der mit *seinen* Fragen versucht, die Situation – zum Beispiel einen Konflikt, in dem Sie gerade stecken – von verschiedenen Seiten zu beleuchten. Zum Beispiel: Welche Funktion hat Ihre Kontrahentin und welche Ziele verfolgt sie aufgrund ihrer Position? Welche Erwartungen könnte sie an Sie stellen, wo haben Sie gemeinsame Ziele und wo behindern Sie sich gegenseitig? Wie können Sie ihr einen Nutzen bieten? Und welche Unterstützer können Sie für Ihre Anliegen gewinnen? Möglicherweise profitiert auch jemand Drittes von Ihrem

Konflikt – auch darauf lohnt es sich zu schauen. Diese oder ähnliche Fragen führen Sie auf die Spur passender Handlungsstrategien.

- *Blicken Sie aus der Sicht eines Vorbilds auf die Situation.* Hilfreiche Anregungen können Sie auch erhalten, wenn Sie sich in einer schwierigen Situation an einem Vorbild orientieren: Wer beeindruckt Sie stark, was zeichnet diese Person aus und wie würde sie sich in der jetzigen Situation verhalten? Was können Sie sich von ihr abschauen? Aber bleiben Sie dabei bitte authentisch und setzen Sie sich nicht unter Druck. Sehen Sie Ihr Vorbild als Impuls- und Ratgeber an Ihrer Seite, der auch einmal neuen Ideen die Tür öffnen kann.
- *Versetzen Sie sich konsequent in die Rolle Ihres Gegenübers.* Ein noch tieferes Verständnis erreichen Sie, wenn Sie sich ergänzend einmal in die Rolle des anderen versetzen. Was treibt ihn oder sie an? Um was geht es? Welche Rolle und Aufgaben hat Ihr Gegenüber? Was erwartet die Person von Ihnen? Auf welche Ihrer Äußerungen gab es auffällige Reaktionen? Was könnte als störend wahrgenommen worden sein? Wenn es für Sie passt, setzen Sie sich dazu gerne auf einen Stuhl, unter den Sie den Namen der Person legen, mit der sie im Konflikt sind – setzen Sie sich im wahrsten Sinn des Wortes auf „ihren Stuhl“. Und lassen Sie sie zu einem Stuhl sprechen, auf dem Ihr Name steht.

Doch Vorsicht: Wenn Sie sich in den anderen versetzen, um seine Motive zu verstehen, bedeutet das nicht, seiner Sichtweise nachkommen zu müssen. Kommen wir zurück zu der Mitarbeiterin im Team, die sich gerne einen leichten Arbeitsalltag verschafft. Stellen Sie sich vor, sie seien ihre Führungskraft. Möglicherweise können Sie ihren Wunsch nach Leichtigkeit und das daraus resultierende Verhalten gut verstehen. Wenn von Ihrem Team jedoch eine hohe Qualität erwartet wird und die vorgegebenen Abteilungsziele eng gesteckt sind, können Sie die lässige Haltung dieser Mitarbeiterin keinesfalls akzeptieren. Vielmehr werden Sie sich geeignete Strategien überlegen müssen, um Ihr Team zu schützen und gleichzeitig Ihre Ziele zu erreichen.

Beispielsweise können Sie Gespräche führen, Anreize setzen, Unterstützung etwa durch einen Moderator holen, innerhalb des Teams umstrukturieren – oder auch einmal unangenehme Entscheidungen fällen. Dafür braucht es Klarheit – die Klarheit nämlich, die Verantwortung dort zu lassen, wo sie hingehört. Wenn jemand nicht konstruktiv mitzieht, muss er oder sie auch die Konsequenzen tragen.

Neue Perspektiven entwickeln und Strategien vorbereiten

- Stellen Sie sich vor, ein externer Coach stünde Ihnen zur Seite.
- Blicken Sie aus der Sicht eines Vorbilds auf die Situation.
- Versetzen Sie sich konsequent in die Rolle Ihres Gegenübers.

Mut entwickeln und aktiv werden

Abstand und innere Klärung helfen dabei, Situationen neu zu bewerten und sie zu entspannen. Vieles kann sich dann schon ändern. Wenn Sie zudem eine neue Perspektive eingenommen und die Situation aus verschiedenen Sichtweisen analysiert haben, zeigen sich schließlich auch Handlungsoptionen und mögliche Strategien.

Dennoch – selbst wenn Sie genau wissen, was Sie als nächstes tun und sagen möchten, braucht es möglicherweise noch einen weiteren Schritt, um ins Handeln zu kommen. Denn klar ist: Wer aktiv wird, zeigt sich, bezieht Stellung und verändert eingespielte Rollen. Die Folge können Irritationen und Gegenwehr sein. Die Angst davor erzeugt Blockaden. Aktiv werden erfordert also auch eine gute Portion Mut.

Helfen kann dabei, sich seiner Stärken bewusst zu werden. Wer sich zum Beispiel in Erinnerung ruft, dass er oder sie gut Gespräche führen kann, geht gelassener in eine mögliche Auseinandersetzung. Dabei hilft es, an vergangene Erfahrungen anzuknüpfen: Wann habe ich ähnliche Situationen gut gemeistert? Was hat mir dabei geholfen? Was habe ich aus bisherigen Herausforderungen gelernt?

Ein starker Treiber ist es zudem, sich seiner Ziele und Bedürfnisse bewusst zu werden und die Energie zu spüren, die von ihnen ausgeht. Sich die Zielsituation bildlich vorstellen, ist eine davon. Malen Sie sich möglichst konkret Ihre Wunschsituation aus! Überlegen Sie, woran Sie konkret merken, dass alles so ist, wie Sie es sich wünschen!

In eine ähnliche, aber tiefergehende Richtung geht der Prozess der Selbstempathie nach Robert Gonzales, einem 2021 verstorbenen US-amerikanischen Psychotherapeuten und klinischen Psychologen. In dem Prozess klärt man, welche Bedürfnisse im Hintergrund zum Handeln antreiben. Kommen wir noch einmal zum Beispiel der Team-Mitarbeiterin zurück, die wenig Interesse an engagierter Arbeit zeigt. In einer ruhigen und entspannten Atmosphäre spüren Sie nach, welche Bedürfnisse Sie sich erfüllt wünschen. Sie merken: Es geht Ihnen um mehr Leichtigkeit, um Entlastung und Unterstützung für sich selbst, gleichzeitig um die Wirksamkeit als Team. Und Sie wünschen sich Kooperation, einen offenen Austausch und Authentizität. Welches dieser Bedürfnisse ist das Wichtigste für Sie, wonach sehnen Sie sich sozusagen? Wenn Sie den Zugang zu diesem zentralen Bedürfnis gefunden haben, stellen Sie sich vor, wie es ist, wenn es erfüllt ist! Spüren Sie nach, welche Gefühle dabei entstehen! Dabei hilft es, Veränderungen im körperlichen Empfinden wahrzunehmen. Sobald Sie innerlich ruhig werden, Sie zum Beispiel Leichtigkeit und Wärme beim Nachspüren registrieren, sind Sie auf dem richtigen Weg. Wenn man sich so der positiven Qualität des erfüllten Bedürfnisses öffnen kann, entfaltet es seine ganze Kraft und unterstützt Sie, den Mut zum Handeln aufzubringen. Wer mehr zu diesem Thema wissen möchte, dem sei das Buch *Ein Leben in Mitgefühl* von Robert Gonzales (2015) empfohlen.

Was aber ist, wenn verschiedene Bedürfnisse stark miteinander konkurrieren? Etwa, wenn Sie mit dem Gedanken spielen, ob Sie in Ihrem bisherigen Team bleiben und einen bestehenden Konflikt ausfechten oder ob Sie sich weg bewerben möchten? Eine neue Position könnte Ihnen neue Entwicklungsperspektiven bieten, aber auch mehr Zeit abverlangen. Außerdem würde ein Wechsel bedeuten, dass Sie Ihr altes Team verlassen,

neue Allianzen aufbauen und liebgewonnene Gewohnheiten aufgeben müssten. In solchen Fällen bietet sich die Arbeit mit dem „Inneren Team“ nach Schulz von Thun an, eine in vielen Coachings angewendeten Methode. Dabei lassen Sie alle aktiven Persönlichkeitsanteile in sich zu Wort kommen: denjenigen, der für Sicherheit steht, außerdem den Antreiber, der sich inhaltlich fortentwickeln möchte, den Anteil, der Zeit für Privates und Familie haben möchte und auch den selbstzweifelnden Skeptiker, der in Frage stellt, ob Sie den Konflikt oder auch eine neue Position überhaupt erfolgreich meistern werden. Wenn Sie sich etwas Zeit nehmen, melden sich vielleicht sogar noch weitere, meist verstecktere Team-Mitglieder. Maren Fischer Epe und Claus Epe beschreiben in ihrem Buch *Selbstcoaching* (2010) das Vorgehen: Genau hinhören, empfehlen sie, und dabei auf Reaktionen des Körpers achten. Bauchgrummeln, schwitzende Hände, enger Hals – all das sind Hinweise darauf, dass noch ein inneres Team-Mitglied gehört werden möchte. Alle diese Anteile sind aufgefordert, ihre Position zu vertreten. Natürlich ist auch hier schlussendlich eine Entscheidung zu fällen – durch Sie als Chefin oder Chef des inneren Teams. Nicht immer leicht. Aber wie auch immer Sie sich entscheiden: Sie können weitgehend sicher sein, dass kein Anteil überhört wurde und nach der Entscheidung in die Sabotage geht.

Falls Ihnen die Umsetzung Ihrer Strategie trotz guter Klärung immer noch schwerfällt, können Sie dies auch als Hinweis darauf werten, dass Sie einen Rundumschlag vermeiden sollten. Beginnen Sie stattdessen lieber mit kleinen Schritten, etwa, indem Sie eine ganz konkrete Situation wählen, in der Sie Ihre Anliegen und Bitten formulieren.

Auf der anderen Seite gilt es auch zu prüfen, ob sich ein Konflikt überhaupt lohnt. Was bringt mir eine Auseinandersetzung, was kostet sie mich? Und machen Sie auch den Realitäts-Check: Sind Ihre Ansprüche realistisch? Wenn Sie beispielsweise als Berufsanfängerin gleich von einer eigenverantwortlichen Arbeit träumen, ist Frustration unausweichlich. Ist zudem Ihr Umfeld geeignet, um Ihre Ziele und Vorstellungen dort umzusetzen? Was können Sie realistischerweise dort erreichen?

Dazu noch ein Beispiel von einem Bekannten, der im Finanzamt gearbeitet hat. Ihn trieb es um, wenn er bei Kleinverdienern strenge Regeln anwenden musste, während aus seiner Sicht die „großen Fische“ ungeschoren davorkamen. Bei seiner Chefin fand er für sein Anliegen jedoch kein offenes Ohr, sie wollte sich keinen Ärger einfangen. Lange erwog er, zu kündigen, konnte sich aber aus Angst davor, arbeitslos zu bleiben, nicht dazu durchringen. Nach vielen Gesprächen kam er auf die Idee, es einmal damit zu versuchen, seine bestehenden Möglichkeiten auszureizen und den mutmaßlich großen Steuersündern im kleinen Rahmen Grenzen zu setzen. Mit Erfolg: Seine neue Vorgehensweise gefiel den Kolleginnen und Kollegen im Team, selbst die Chefin fand heimlich Gefallen daran. So gelang es meinem Bekannten, sowohl seinem Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz wie auch seinen Bedürfnissen nach Wirksamkeit, Ausgewogenheit und Gleichwertigkeit nachzukommen.

Deutlich wird: Nicht immer ist also *Hop oder Top* die beste Lösung. Ein gut gangbarer Mittelweg kann die Situation schon deutlich entspannen, ohne dass andere größere Schäden in Kauf genommen werden müssen. Und das ist auch gut so. Zwar schaffen wir uns alle unser eigenes Universum, aber das in einer Welt, die ist, wie sie ist, und mit der wir täglich aufs Neue zurecht kommen möchten.

Mut entwickeln und aktiv werden

- Wunschsituation ausmalen
- Sich mit erfüllten Bedürfnissen verbinden (Prozess der Selbstempathie nach Robert Gonzalez)
- Arbeit mit dem Inneren Team nach Schulz von Thun
- Mit kleinen Schritten beginnen
- Den Realitäts-Check machen

Gut kommunizieren

Es ist eine Binsenweisheit, dass gute Kommunikation das A und O bei der Auflösung eines Konflikts oder einer schwierigen Situation im Mit-

einander ist. So einfach es klingt, so schwierig ist jedoch die Umsetzung. Was ist denn gute Kommunikation?

Zahlreiche Seminare und Bücher befassen sich mit dieser Frage, und einige Regeln einer guten Kommunikation sind bereits zu gedanklichem Allgemeingut geworden. Keine Du-Botschaften senden, gehört zum Beispiel dazu. Denn wer reagiert schon konstruktiv auf einen Vorwurf wie „Du hast schon wieder vergessen, dass...“ oder „Du mit deiner Dominanz...“ Stattdessen werden Ich-Botschaften empfohlen. Aber Achtung: Es geht nicht um semantische Fragen, sondern um eine innere Haltung. Eine Ich-Aussage wie „Es stresst mich, wenn du wieder so dominant bist...“ ist passiv-aggressiv, denn sie transportiert ein Urteil über die andere Person und weist ihr die Ursache für einen Konflikt zu. Zudem: Was kann die andere Person damit anfangen, wenn Sie ihr Verhalten als „dominant“ ansehen? Viel hilfreicher ist es, konkret zu sein und zu vermitteln, was Ihnen wichtig ist, was Sie beobachten, und welches konkrete Verhalten Sie sich wünschen. Vielleicht empfinden Sie jemanden als dominant, der Sie wiederholt unterbricht. Das ist jedoch zunächst nur eine Interpretation. Vielleicht ist Ihr Gesprächspartner einfach unter Zeitdruck. Die Situation können Sie am ehesten entschärfen, indem Sie sich urteilsfrei für sich selbst einsetzen. Eine mögliche Antwort: „Mir ist wichtig, dass du mein Vorgehen verstehst. Lass mich daher bitte noch drei kurze Sätze ergänzen. Wäre es in Ordnung, wenn du mir dann deine Einschätzung mitteilst?“

Aber selbst, wenn man die Regeln für wertschätzende Kommunikation gut kennt, kommt es im Eifer des Gefechts immer wieder einmal zu Du-Botschaften – ein geeigneter Auftakt für eine anstrengende Auseinandersetzung. Das Gute aber ist: Für eine Stopp-Taste ist es nie zu spät. Sie haben jederzeit die Möglichkeit, innezuhalten und um eine kurze Unterbrechung zu bitten. Etwa indem Sie sagen: „Ich möchte in eine konstruktive Debatte kommen, und ich denke, eine kleine Pause würde uns gut tun, bevor wir weitersprechen.“ Denn bei allen Kommunikationstipps und -empfehlungen gilt: In erster Linie wird gute Kommunikation durch eine innerlich aufgeräumte Haltung gefördert. Erst wenn sich die Emotionen beruhigt haben und die Situation mit einigem Abstand betrachtet

wird, sind die Voraussetzungen gut, an einer gemeinsamen Lösung zu arbeiten. Dabei helfen die oben beschriebenen Schritte zur Förderung von Akzeptanz und zum Emotionsmanagement.

Sich in dieser konfliktlösenden Form artikulieren zu können, setzt allerdings eines voraus: Klarheit. Klarheit darüber, was innerlich gerade passiert, was zum Beispiel konkret als störend empfunden wurde und welche Lösung man sich wünscht. Sich diesen kleinen Moment zu nehmen, um seine Beobachtung und Bitte zu präzisieren, statt aus einem diffusen Unbehagen mit einem Vorwurf zu reagieren, ist ein großer Schritt zu einer eigenverantwortlichen Haltung und eine wichtige Basis für ein gutes Miteinander.

Im beruflichen Zusammenhang wird auch gerne Sachlichkeit eingefordert. Vor allem dann, wenn spürbar Emotionen auftreten. Tatsächlich enthält der Hinweis, doch bitte wieder auf die Sachebene zurückzukommen, aber eine Schuldzuweisung und damit einen Angriff gegenüber der Person, deren Emotionen sichtbar werden. Selbst wenn es nicht direkt möglich ist, diese Emotionen „auszudiskutieren“, sollte man sie adressieren. Denn sonst bleiben sie als unausgesprochener Konflikt in Erinnerung und brodeln im Hintergrund weiter. Helfen kann ein Zweiergespräch, in dem Sie nachfragen, was Ihr Gegenüber bewegt: „Kann es sein, dass dich gerade etwas stresst? Möchtest du mir mitteilen, um was es geht?“ Wenn mehrere Personen beteiligt sind und Sie das Thema nicht in der großen Runde vertiefen möchten, können Sie auch anbieten: „Falls hier ein Punkt offen ist, würde ich das gerne gleich in kleinerer Runde besprechen. Ich komme dazu später auf Sie zu.“ Damit vermitteln Sie, dass Ihnen eine gute und dem Kontext angemessene Beziehung mit der anderen Person wichtig ist. Je schneller Missstimmungen ausgeräumt werden können, umso besser. Denn eines ist klar: Auch in einem sachlich geprägten, beruflichen Umfeld schwingt die Beziehungsebene immer mit und braucht ausreichenden Raum.

Allerdings: Das Ziel heißt gerade in Unternehmen nicht unbedingt Harmonie. Es braucht auch Konfliktfähigkeit, wenn es darum geht, die Abteilungs- oder Unternehmensziele zu vertreten. Ein Ziel könnte aber

sein, mit Fairness weitgehend akzeptierte Lösungen auszuhandeln. Hierbei hilft es, den Standpunkt des Gegenübers zu verstehen und ihm das auch zu signalisieren. Überlegen Sie, inwieweit Sie an seinem Verhalten auch Positives finden und seine Position nachvollziehen können. Das öffnet, wenn es ernst gemeint ist, Türen für das weitere Verhandeln. Klarheit ist auch hier gefragt, vor allem im Hinblick auf den Teil der Verantwortung, den Sie in einer Auseinandersetzung übernehmen können: Verantwortlich sind Sie für das, was Sie sagen und tun, aber nicht für das, was die andere Person hört oder interpretiert. Wenn Sie merken, dass etwas anders ankam als Sie es gemeint haben, können und sollten Sie natürlich für Klärung sorgen. Aber haben Sie einen Trigger bei Ihrem Gegenüber erwischt, lassen Sie die Verantwortung auch gerne dort und steigen Sie im akuten Moment erst einmal aus der Debatte aus.

Grenzen in der Kommunikation sind auch dann gesetzt, wenn Ihr Gegenüber gar keine Verständigung möchte – etwa, wenn es um Gewinnen oder Verlieren geht. Das kann zum Beispiel bei einer Bewerbung auf dieselbe Position der Fall sein. Der Kommunikationsexperte Peter Modler (2019) schildert in seinem Buch *Mit Ignoranten sprechen* ein spannendes Beispiel aus der Politik anhand einer der drei großen Präsidentschaftsdebatten zwischen Hillary Clinton und Donald Trump im Jahr 2016. Seine These: Hillary Clinton war zwar inhaltlich bestens vorbereitet, aber ihre rhetorische Kraft nützte ihr nichts gegen einen Gegner, der das von Clinton erwartete Spiel einfach nicht mitmachte. In entscheidenden Momenten sei sie einfach hilflos gewesen. Wie das kam? Modler macht interessante Aspekte aus: So habe Clinton ausschließlich auf eine sogenannte horizontale, also auf überzeugenden Argumenten basierende Kommunikation gesetzt, während Trump territorial basierte, statusorientierte – sogenannte vertikale – Botschaften gesendet habe. Die Unterscheidung zwischen horizontaler und vertikaler Kommunikation geht auf die Soziolinguistin Deborah Tannen zurück. Hier ein Beispiel aus der Fernsehdebatte: Zeitgleich kommen beide Kandidaten von links bzw. rechts auf die Bühne. Kaum hat Trump die Bühne betreten, als er auch schon Clinton die Hand entgegenstreckt – mit durchgedrücktem Arm. Clinton ist

noch viele Meter entfernt. Für die Zuschauer wirkt es, als werde sie von Trump ferngesteuert, bis sie ihn endlich erreicht hat und es zum Händedruck kommt. Trump hält ihre Hand fest. Mehr noch: Demonstrativ tätschelt er mit der anderen Hand ihren Rücken. Dann lässt er Clinton los und die Debatte kann beginnen. Noch ohne ein Wort zu sagen, hat er Dominanz vermittelt. Inhaltlich ist nun Clinton die Stärkere. Aber sie erreicht Trump nicht. Auf Kritik an seinem Handeln reagiert er mit sogenanntem Basic Talk: mit einem kurzen, prägnanten Satz von maximal drei bis fünf Worten lässt er sie auflaufen. Beispiel: Clinton: *Donald, du hast aus der Finanzkrise persönlich Profit gezogen.* Trump: *Das nennt man Business.* Clinton war sprachlos. Anderer Versuch von Clinton: *Donald sagt, Klimawandel sei eine Erfindung der Chinesen.* Trump: *Das habe ich nicht gesagt.* Nach umfangreichen Erläuterungen Clintons, wann er das wo und in welchem Kontext gesagt habe, wiederholt er: *Das habe ich nicht gesagt.* Clinton hatte dieser Kürze und diesen Wiederholungen nichts entgegenzusetzen. Sie lächelt lediglich ins Publikum, mit einer Mischung aus Überlegenheit und Bitte um Solidarität, aber zurück bleibt der Eindruck: Den kriegst du nicht geknackt. Das Duell bietet noch zahlreiche andere spannende Situationen, die es sich lohnt einmal genauer anzuschauen.

Auch Modler plädiert dafür, diese Methoden, wie sie etwa Trump angewandte, nicht einfach moralisch zu verteufeln, sondern sie zu analysieren, in das eigene Repertoire aufzunehmen und sie dort zum Einsatz zu bringen, wo mit diesen Mitteln gespielt wird. Denn im Kleinen gehe es oft ähnlich zu wie in der Präsidentschaftsdebatte, nur stehe dann etwa das berufliche Überleben einer Abteilungsleiterin oder die Gehaltsverhandlung eines Mitarbeiters auf dem Spiel. Die Kenntnis des Unterschieds zwischen horizontaler und vertikaler Kommunikation hilft laut Modler auch, zu verstehen, dass in hierarchielastigen Welten Sprache zuerst für den Austausch von Rangbotschaften verwendet und erst dann als inhaltsrelevant verstanden werde. Diese Kenntnis ist vor allem dann von Wert, wenn Personen aus unterschiedlichen Systemen aufeinandertreffen. Denn auch hier gilt: Man mag sich eine solche Situation anders wünschen, aber sie ist real und damit zu bewältigen. Gut, wenn man dann vorbereitet ist.

Das Kommunizieren und Verhandeln mit anderen Menschen ist eines der wichtigsten Übungsfelder, um im Beruf mit mehr Leichtigkeit zurecht zu kommen. Wenn es gelingt, Auseinandersetzungen und Konflikte aus diesem Blickwinkel zu sehen, verlieren sie schon einen Teil des Schreckens. Und das Gute daran: Ob privat oder im Beruf – fast täglich bietet uns das Leben zahlreiche Möglichkeiten zum Üben. Ergreifen Sie die Chancen – es wird garantiert nie langweilig.

Gut kommunizieren

- Ich- statt Du-Botschaften
- Konkrete Beobachtungen statt Vorwürfe äußern
- Klare Bitte äußern, artikulieren, was wichtig ist und welche Lösung man sich wünscht
- Stopp-Taste nutzen und Gesprächsfortsetzung auf später verschieben
- Verantwortung für Reaktionen bei dem anderen lassen
- Botschaften außerhalb verbaler Argumentation wahrnehmen, bei Bedarf auch vertikale Kommunikation nutzen und Basic Talk einsetzen

2.6 EMOTIONS-COACHING

Gastbeitrag von Sonja Ludwig

Sonja Ludwig ist Heilpraktikerin mit eigener Praxis. Sie verfügt über eine mehr als 20-jährige Therapie- und Coachingerfahrung mit Schwerpunkten u. a. in medizinischer und psychotherapeutischer Hypnotherapie, Psychosomatik und Stressdiagnostik.

Manches berufliche Problem lässt sich durch Selbstcoaching lösen, sofern – wie im Beitrag von Ellen Frings dargestellt – der Antrieb zur eigenen Weiterentwicklung groß genug ist. Wenn das nicht gelingt oder einem die Probleme über den Kopf wachsen, lohnt sich die Unterstützung durch einen Coach. Liegt der Grund für die Schwierigkeiten vor allem an mangelnder betrieblicher Erfahrung, kann ein klassisches Management-Coaching weiterhelfen. Wenn es jedoch darum geht, innere Blockaden zu lösen, negative Verhaltensmuster zu ändern, Stresserlebnisse zu verarbeiten oder mentale Ressourcen zu aktivieren, hilft möglicherweise eine andere Variante: das „Emotions-Coaching“.

Das Emotions-Coaching geht davon aus, dass vor allem unsere Gefühle bestimmen, wie wir reagieren und agieren: Wenn es um unser Verhalten geht, spielen Emotionen die entscheidende Rolle. Demzufolge konzentriert sich ein Emotions-Coach vorrangig auf die Emotionen und Gefühle seines Klienten. Hierzu greift er auf einen umfangreichen, wissenschaftlich fundierten Instrumentenkasten zurück. Zu den bewährten Methoden des Emotions-Coachings zählen beispielsweise Klopftechniken oder Augenbewegungen.

Ein Emotions-Coach kann in den unterschiedlichsten Konstellationen ein Wegbegleiter sein, der dabei hilft, geeignete Techniken zu erlernen und anzuwenden – zum Beispiel dann, wenn eine Person zu sich selbst keinen richtigen Zugang findet, sich selbst im Wege steht oder sich von einer Situation überfordert fühlt. Oder es besteht ein Bedürfnis nach Austausch und Verständnis, der Wunsch nach einem Sparringspartner, weil man den Kern eines Problems verstehen und bei der Suche nach einer Lö-

sung nicht wieder alleine dastehen möchte. Auch da kann es sich lohnen, den Erfahrungsschatz eines Coachs zu nutzen und sich von ihm durch das unbekannte Terrain eines Coachingsprozesses leiten zu lassen.

Da ist der Vortrag, der aus Redeangst nicht gehalten, die Dienstreise, die aus Flugangst nicht durchgeführt, das Gespräch mit dem Chef, das hinausgeschoben wird. Da gibt es berufliche Situationen, die Ängste auslösen. Oder den Kollegen, den man meidet. Belastungen dieser Art können die Zusammenarbeit stören, die Leistungsfähigkeit herabsetzen und einen daran hindern, seine Fähigkeiten bestmöglich einzubringen. Zudem können sie das Privatleben beeinträchtigen. Letztlich leiden darunter Lebensfreude und Lebenszufriedenheit.

Hinter solchen Ängsten und Fehlentwicklungen stehen häufig emotionale Blockaden, innere Konflikte oder mangelndes Emotionsmanagement – die zentralen Einsatzfelder von Emotions-Coaching. Ansatzpunkte sind zum Beispiel die Auflösung von hemmenden Glaubenssätzen, wie etwa dem Klassiker „ich bin nicht gut genug“. Oder es geht um die Aussöhnung mit der eigenen Biografie: Sich mit der eigenen Lebensgeschichte auseinanderzusetzen und quasi seinen „Biografie-Stress“ abzubauen, kann sehr hilfreich sein, um inneren Frieden zu finden und tiefer liegende Absichten und Lebensziele zu erkennen. Dieser Prozess kann Orientierung und Klarheit bringen, das Selbst stärken und Selbstvertrauen fördern.

Einordnung und methodische Ansätze

Folgt man dem Wörterbuch der Psychologie von Werner D. Fröhlich (2005), ist Coaching, aus dem Englischen „Nachhilfeunterricht“, hauptsächlich ein in der Personalentwicklung genutztes Verfahren. Es soll junge Führungskräfte auf anspruchsvolle Aufgaben vorbereiten und ihre berufliche Wirksamkeit mit Blick auf die Unternehmensziele verbessern. Im Vordergrund stehen dabei Kommunikation und Führungsverhalten, bezogen auf Leistung und Fortschritte: Es sollen berufliche Themen und Aufgaben beherrscht, geschafft, bewältigt, erfolgreich vorangebracht werden. Oft geht es um konkrete Vorgehensweisen auf der Verhaltensebene.

WO EMOTIONS-COACHING HELFEN KANN

Emotions-Coaching kann in vielfältigen beruflichen Situationen Unterstützung bieten. Einige Beispiele:

- Sie haben Flugangst – und müssen aus betrieblichen Gründen fliegen.
- Zu Ihrem Beruf gehört es, Vorträge und Präsentationen zu halten – doch Sie haben Angst davor.
- Sie sehen sich einer Mobbingssituation ausgesetzt – und benötigen Hilfe.
- Sie schieben wichtige Fortbildungen vor sich her, weil Sie Angst vor Abschlussprüfungen haben.
- Innere Konflikte und „Selbstsabotage“ blockieren Sie. Es fehlt die Energie, zu handeln und Entscheidungen zu treffen.
- Sie fühlen sich dauerhaft überlastet, stehen womöglich vor einem Burnout.
- Ihnen fehlt es an Selbstvertrauen.
- Nach der Übernahme einer neuen Funktion leiden Sie an Versagensängsten.
- Ihre beruflichen Wünsche bleiben unerfüllt – doch Sie trauen sich nicht, die Situation zu ändern.

Beim Begriff Coaching denken wir im beruflichen Kontext meist an klassisches Business-Coaching oder Organisationsberatung, an Training oder Teamentwicklung. Generell wird Coaching auch unter Begriffen wie Counseling, Supervision, Consulting, Mediation sowie Seelsorge oder Beratung angeboten. Ebenso vielfältig wie die Coaching-Definitionen sind auch die Konzepte und Ansätze, die einem Coaching zugrunde liegen.

Wo lässt sich auf diesem weiten Feld das Emotions-Coaching einordnen? In der Regel zählt man es zum Bereich Personal Coaching oder Life-Balance-Coaching. Wie im klassischen Business Coaching gilt auch hier: Es geht nicht um Therapie oder Heilkunde, sondern um psychosoziale Beratung. Während das klassische Beratungs-Coaching sich vor allem auf der Verhaltensebene abspielt, es also um das Training von Verhaltensänderungen geht, zielt das Emotions-Coaching auf blockierende Emotionen und Glaubenssätze sowie auf Themen der eigenen Identität und Zugehörigkeit ab.

Auf der *Ebene blockierender Emotionen oder Glaubenssätze* bietet Emotions-Coaching zum Beispiel stresslösende Techniken an oder greift auf die Vorstellung zurück, dass unsere Persönlichkeit in verschiedene Anteile strukturiert ist. Liegt das Problem auf der *Ebene der Identität*, geht es um transsituative und kontextübergreifende Themen: Das Coaching zielt nicht auf einzelne kritische Situationen ab, sondern befasst sich mit Themen, die immer wieder in unterschiedlichen Kontexten auftreten. Hier geht es um persönliches Wachstum – um eine innere Entwicklungsreise, den Beginn einer „Heldenreise“, um Neues in bestehende Ich-Qualitäten zu integrieren und am Ende ein „ganzer Mensch“ zu sein.

Auf der *Ebene von Zugehörigkeit* kann die Ursache für das Problem weit in der Vergangenheit liegen, zum Beispiel mit tiefsitzenden familiären Prägungen oder mit transgenerationaler Weitergabe emotionaler Blockaden zu tun haben. Bezieht sich das fehlende Zugehörigkeitsgefühl hingegen auf die Gegenwart, können Konflikte in der Berufswelt oder dysfunktionale Beziehungsmuster dahinterstehen. Hier ist Emotions-Coaching mit System-Strukturaufstellungen eine gute Option, um die Situation zu verbessern (vgl. Eilert 2021).

Wie Studien belegen, beeinflussen Emotionen nicht nur Handlungen und Fähigkeiten sowie die Abrufbarkeit von Wissen, sondern wirken sich auch auf die Persönlichkeit und ihre Entscheidungen aus. Dieser emotionale Einfluss kann hemmend sein, möglicherweise ist er auch unbewusst. Durch Denken oder durch Gespräche allein ist ihm nicht beizukommen. Eine Lösung verspricht hier das *integrative Emotions-Coaching*, das auf effektive, in ihrer Wirksamkeit gut untersuchte Interventionen setzt. In den letzten Jahren gibt es etwa aus den Neurowissenschaften mehr und mehr Erkenntnisse über die Wirkmechanismen solcher Interventionen.

Zu diesen Interventionen zählen beispielsweise Klopftechniken wie die Emotional Freedom Techniques (EFT) des US-Amerikaners Gary Craig oder die PEP-Technik des Psychiaters Michael Bohne: PEP steht für Prozess- und Embodiment-fokussierte Psychologie. Ebenfalls bewährt hat sich EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing) - eine

Methode aus der Traumatherapie, die über schnelle Augenbewegungen wirkt.

Der Wirtschaftspsychologe Dirk Eilert hat mit emTrace® einen Coachingansatz entwickelt, der sich nicht an Methoden oder Schulen orientiert, sondern an wissenschaftlich basierten Wirkfaktoren. Coaching, so fordert er, sollte offen für neue Erkenntnisse bleiben und sich somit ständig weiterentwickeln. Sein integrativer und methodenübergreifender Coachingansatz stützt sich auf vier Leitwerte: Wirksamkeit, Wissenschaftlichkeit, Integration und Innovation. Die eingesetzten Coaching-Techniken, so der Anspruch, müssen nachhaltig und effektiv gewünschte Veränderungen beim Klienten bewirken – und die Wirksamkeit der Techniken muss an den Ergebnissen wissenschaftlicher Studien ausgerichtet sein (vgl. Eilert 2021, S. 21f).

Neben dem Ansatz von Dirk Eilert zählt auch die wingwave®-Methode der Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund zu den erfolgreichen Ansätzen des Emotions-Coachings. Die 2001 begründete Methode ist vor allem im Bereich der Gesundheits-, Arbeits- und Wirtschaftspsychologie verbreitet.

Über die Bedeutung von Emotionen und Gefühlen

Um die Idee des Emotions-Coachings nachvollziehen zu können, lohnt es sich, die Zusammenhänge zwischen Emotionen, Gefühlen und Stresserfahrungen näher zu betrachten.

Zunächst gilt es, zwischen Emotionen und Gefühlen zu unterscheiden. Hier greife ich auf die Definitionen des Neurowissenschaftlers Antonio Damasio zurück, die auch das HeartMath-Institute aufgegriffen und seiner Arbeit zugrunde gelegt hat. Das in Kalifornien gegründete Institut beschäftigt sich seit über 28 Jahren mit der Psychophysiologie von Stress, Resilienz und den Wechselwirkungen zwischen Herz und Gehirn und hat unter anderem ein Resilienz-Coaching, Lernprogramme zur Selbstregulation sowie Hilfsmittel zur Messung der Herzratenvariabilität und zum Biofeedback entwickelt.

Domasio's Definition von Emotion bezieht sich hauptsächlich auf den einer Emotion zugeordneten körperlichen Zustand, das heißt sie nimmt die Physiologie des menschlichen Körpers in den Blick. So geht beispielsweise Angst einher mit erhöhtem Herzschlag, erhöhtem Blutdruck, schwitzigen Fingern oder trockenem Mund. Gleichzeitig drückt sie sich über die Mimik und Gestik aus. Gefühle wiederum definiert Domasio als bewusste Wahrnehmung von Emotionen.

Ohne eine zugrunde liegende Emotion im Körper, so lässt sich daraus folgern, können wir keine Gefühle wahrnehmen. Sehr wohl können jedoch Emotionen ohne Gefühle auftreten, denn das ist eine Frage der Wahrnehmung: Sind wir nicht darin trainiert, Emotionen wahrzunehmen, oder unterdrücken wir Emotionen, kann es durchaus sein, dass wir keine Gefühle verspüren. Das mag zunächst vielleicht angenehm erscheinen. Aber die Prozesse im Körper laufen trotzdem ab – dann jedoch ohne dass wir sie wahrnehmen und darauf Einfluss nehmen können.

Deshalb empfiehlt es sich, frühzeitig somatische Marker wie Grummeln im Bauch oder Engegefühl in der Brust zu erkennen, um beispielsweise eine Wut rechtzeitig zu bemerken und entscheiden zu können, wie damit umzugehen ist. Hier liegt ein wesentliches Thema, bei dem Emotions-Coaching unterstützen kann.

Aus der Entwicklungspsychologie wissen wir, dass ein Mensch mit drei Basisemotionen geboren wird: Ärger, Freude und Angst. Folgt man dem „Differenzierungsmodell der Emotionsqualitäten“ differenzieren sich diese Basisemotionen im zweiten Lebenshalbjahr aus: Über Vorläuferemotionen - die sogenannten Proto-Emotionen - bilden sich weitere Emotionen heraus. Es entsteht eine breite Palette an Emotionen, mit denen wir es im späteren Leben zu tun bekommen – für den Emotions-Coach ein weites Feld!

Manche Situationen oder Erfahrungen im Leben übersteigen die Verarbeitungsmodi des Gehirns. Dadurch kommt es zu unvollständig verarbeiteten Stresserfahrungen, die im Gehirn sogenannte Stressnetzwerke hinterlassen. Diese Netzwerke können in anderen Situationen – sogar Jahre später und ohne erkennbaren direkten Zusammenhang zur ur-

sprünglichen Situation – wieder aktiviert werden und zu Stressreaktionen oder sogar emotionalen Blockaden führen. Möglicherweise bewirken diese Stressnetzwerke auch einen grundsätzlich erhöhten Stresslevel.

Für die Stressverarbeitung im Gehirn ist der Hippocampus, ein Teil des limbischen Systems, ein wichtiger Bereich, in dem Informationen und Erfahrungen gespeichert werden. Bei sehr starkem und länger anhaltendem Stress kann der Hypocampusbereich schrumpfen, was sich ungünstig auswirkt. Wie man jedoch aus wiederholten Gehirnschans weiß, regeneriert sich der Hippocampus nach einer mehrmonatigen Phase der kontinuierlichen und therapeutisch angeleiteten Stressverarbeitung wieder.

Das limbische System ist für Emotionsentstehung, unbewusste Handlungsprogramme und Emotionsverarbeitung zuständig. Es entscheidet, ob eine Wahrnehmung als neutral oder als freudig zu bewerten ist – oder ob das Stressnetzwerk aktiviert wird, was zu überschießenden Emotionen führen kann. Ist letzteres der Fall, setzt quasi der Verstand aus und die Amygdala löst Alarm im limbischen System aus. In dieser Situation kann der Verstand nicht mehr gegensteuern: Der präfrontale Cortex ist außer Kraft gesetzt, Emotionen können nicht mehr herunterreguliert werden.

Es kommt hier nicht darauf an, ob eine Situation wirklich kritisch oder nur scheinbar kritisch ist. Wenn wir sie als kritisch empfinden, kann sie in uns einen Vorgang auslösen, der in Zustände mündet, die oft wie folgt beschrieben werden: Er oder sie ist „außer sich vor Wut“, „hilflos wie ein kleines Kind“, „starr vor Schreck“, fühlt sich wie „das Kaninchen vor der Schlange“, kann nur noch „die Beine in die Hand nehmen“. Damit haben archaische Reaktionsmuster wie Kämpfen, Einfrieren und Flüchten (fight, freeze, flight) die Oberhand gewonnen. Passiert das häufiger, steht nicht nur der berufliche Erfolg auf dem Spiel. Gefährdet sind dann auch das menschliche Miteinander und letztlich die eigene Gesundheit.

Techniken aus Therapie und Coaching, die zum Repertoire des integrativen Emotions-Coachings zählen, können hier helfen. Sie ermöglichen es, Blockaden zu lösen und die Stressverarbeitung anzustoßen: Im Gehirn kommt der blockierte neuronale Austausch zwischen zentralem

Steuerungsnetzwerk im präfrontalen Cortex und dem limbischen System wieder in Gang. Zudem werden die Ressourcennetzwerke aktiviert, das heißt die Ressourcen für Lösungen werden wieder zugänglich.

Wirkfaktoren und Physiologie im Emotions-Coaching

Welche Faktoren sind dafür Ausschlag gebend, dass ein Emotions-Coaching wirkt und die Erwartungen erfüllen kann? Neben einem guten Zusammenspiel von Coach und Klient gibt es zwei entscheidende Wirkfaktoren: die Ressourcenaktivierung und die Emotionsregulation.

Die *Ressourcenaktivierung* kann dazu beitragen, eine Stresssituation zu verarbeiten. Sofern das Stresserleben, das zu einem Problem geführt hat, nicht allzu intensiv war, lässt sich manchmal schon allein damit eine Lösung finden.

Hinter der *Emotionsregulation* steht das Prinzip der bineuronalen Aktivierung, wie der Neurowissenschaftler Damir del Monte ausführt: Im Gehirn sind jeweils zwei neuronale Funktionsnetzwerke parallel aktiviert und konkurrieren um Ressourcen. Entweder streitet sich das zentrale Steuerungsnetzwerk (u. a. der kognitiv-sprachliche Bereich und Verstand) mit dem limbischen System (insbesondere mit der Amygdala, dem eigentlichen Stressnetzwerk des limbischen Systems) um Ressourcen – oder das Ruhezustandsnetzwerk mit dem Stressnetzwerk.

Mit Blick auf die Emotionsregulation spielen das Ruhezustandsnetzwerk und das zentrale Steuerungsnetzwerk die entscheidende Rolle. Beide Netzwerke können Stresserfahrungen verarbeiten und Emotionen regulieren. Verschiedene Techniken des Emotions-Coachings haben die Aufgabe, diese Netzwerke gezielt zu aktivieren und so eine Emotionsregulierung einzuleiten.

Drei dieser Techniken möchte ich im Folgenden näher darstellen: die Arbeit mit inneren Persönlichkeitsanteilen, die „Heldenreise“ und systemische Aufstellungen.

Arbeit mit Persönlichkeitsanteilen: Lösungssuche auf der „inneren Bühne“

Die „Teilearbeit“ geht davon aus, dass ein Mensch aus unterschiedlichen, auch einander widerstreitenden Teilpersönlichkeiten besteht. Bekannt geworden ist hier vor allem das Modell des „Inneren Teams“, das der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun entwickelt hat (Schulz von Thun, 2009). Der ehemalige Hochschullehrer des Fachbereichs Psychologie der Universität Hamburg erinnerte daran, dass schon Goethe die innere Pluralität im Menschen erkannt hat: „Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust“ – und baute diese Einsicht zum Modell des inneren Teams aus. In jedem von uns, so der Grundgedanke, gibt es unterschiedliche Stimmen, vergleichbar mit einem Team, dessen Mitglieder miteinander diskutieren und streiten. Ziel ist es, dieses innere Team so zu entwickeln und voranzubringen, dass wir schließlich auch nach außen stimmig kommunizieren und kraftvoll handeln. Das Auseinandersetzen mit den verschiedenen Persönlichkeitsanteilen, um Stress abzubauen und Lösungen zu suchen, findet quasi auf einer „inneren Bühne“ statt – eine Metapher, die das innere Erleben greifbarer macht.

Manchmal dominieren auf dieser Bühne innere Feinde oder Widersacher, die Selbstzweifel schüren, Ängste wecken oder Pessimismus verbreiten. Dann kommt es darauf an, diese Teile ernst zu nehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. So lassen sich hinter dem Negativen die positiven Absichten dieser „Teamplayer“ aufspüren – und es gelingt, auch mit diesen inneren Anteilen einen gesunden Umgang zu finden.

Das Emotions-Coaching nutzt solche Techniken aus der Teilearbeit. Dabei spielen Visualisierungen eine wichtige Rolle – etwa die Visualisierung von stärkenden Anteilen, guten Erfahrungen, positiv besetzten Orten, hilfreichen Modellen für bestimmte Situationen (Lernen am Modell), die Visualisierung der Lebenslinie oder eben des inneren Teams. Einzeln oder in Kombination haben sich diese Methoden als sehr hilfreich erwiesen. Sie ermöglichen es, positive Veränderungen sichtbar zu machen und stärkende Erfahrungen wiederzuentdecken.

Die Zusammenstellung eines inneren Teams kann zum Beispiel nach der Disney-Methode erfolgen. Benannt ist diese Methode nach dem US-Filmproduzenten Walt Disney, der sie erfunden hat, um Denkblockaden zu überwinden. Ihr Grundgedanke liegt darin, ein Problem aus drei Blickwinkeln zu betrachten – dem eines Träumers, dem eines Realisten oder Machers und dem eines Kritikers. Der Legende nach hatte Walt Disney in seinem Büro drei Sessel aufgestellt, in die er sich abwechselnd setzte. Der eine galt dem Träumen, der andere dem Planen und der dritte dem Kritisieren und Verbessern. Auf diese Weise zollte er den drei Mitgliedern seines inneren Teams den ihnen gebührenden Respekt und setzte sich intensiv mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen auseinander. So kam er auf viele seiner genialen Ideen.

Eine solche Aufstellung eines inneren Teams lässt sich für die unterschiedlichsten Probleme nutzen, etwa in schwierigen Führungssituationen, bei Überforderung oder in Projektkrisen. Meist findet man zunächst ein schlecht abgestimmtes inneres Team vor: Die Mitglieder wenden sich voneinander ab, interagieren dysfunktional oder kommen nicht zu Wort. Im ersten Teil des Coaching-Prozesses gilt es, die Ursachen hierfür aufzudecken und das Team wieder zusammenzuführen. Die Kraft eines neu aufgestellten, schlagkräftigen inneren Teams nimmt der Klient sofort positiv emotional und körperlich wahr – was sich schnell auch im täglichen Auftreten und Handeln bemerkbar macht.

Von nun an sollte der Klient eine Zeitlang täglich mit seinem neu aufgestellten inneren Team auf Tuchfühlung gehen. Dadurch stärkt er nicht nur das Team, etwa indem er den Teammitgliedern seine Dankbarkeit oder seinen Stolz bezeugt. Zugleich werden auch die Erfahrungen des Teams neuronal verankert und stehen als Kraft und Entscheidungshilfe für die beruflichen Herausforderungen zur Verfügung. Lehnt das innere Team zum Beispiel ein Projekt oder ein berufliches Ziel ab, sollte dieses Vorhaben gründlich hinterfragt werden.

Bleibt festzuhalten: Wenn wir über ein kooperationsbereites inneres Team verfügen, die Teammitglieder gut kennen und ihre Botschaften verstehen, kann dies eine große Quelle von Stärke, Kraft und Klarheit sein.

Die Heldenreise: Die eigenen Motive und Potenziale entdecken

Angenommen Sie möchten persönlich vorankommen, vielleicht sogar eine Lebensvision verwirklichen – und es eröffnet sich die Möglichkeit, eine neue berufliche Aufgabe zu übernehmen. Sie sehen darin eine große Chance, wissen aber auch: Gefordert sind jetzt neue Fähigkeiten, auch andere Verhaltensweisen. Es gilt einige dysfunktionale Verhaltensmuster auflösen, bestimmte Charakterstärken zu fördern, Potenziale besser zu nutzen.

Kurzum: Sie stehen vor einer Reise in die Veränderung, vor einem Aufbruch in persönliches und berufliches Wachstum. Ein Emotions-Coach, der Ihnen bei dieser „Heldenreise“ zur Seite steht, kann da ein wertvoller Begleiter sein.

Zunächst nehmen Sie zusammen mit dem Coach eine Standortbestimmung vor. Wie stellt sich die aktuelle Situation dar? Wohin soll die Reise gehen? Auf welche Werte und Motive kommt es dabei an? Hilfreich sind hier Modelle, die von den neurobiologischen Grundmotiven ausgehen, nach denen wir Menschen streben. Der Psychologe Dirk Eiler beschreibt vier Grundmotive, denen er die Begriffe „Harmonie und Geborgenheit“, „Ordnung und Stabilität“, „Inspiration und Leichtigkeit“ sowie „Durchsetzung und Einfluss“ zuordnet. Die Grundmotive stehen mit bestimmten Hormonen in Verbindung. Wird etwa das Motiv „Harmonie und Geborgenheit“ aktiviert, wird das Wohlfühlhormon Oxytocin ausgeschüttet, beim Motiv „Inspiration und Leichtigkeit“ das Glückshormon Dopamin.

Auf ein ähnliches Modell hat sich bereits 1961 der Psychoanalytiker Fritz Riemann in seinem Buch „Grundformen der Angst“ bezogen. In einer Charakterkunde, die aus einer tiefenpsychologischen Studie hervorgeht, unterscheidet er ebenfalls vier Grundfelder, die er jedoch mit pathologisch klingenden Begriffen bezeichnet. Bei seinen Charaktertypen spricht er von dem Depressiven, dem Hysterischen, dem Schizoiden und dem Zwanghaften. Die Ängste, die diesen Charaktertypen zu Grunde liegen, bringt er mit Bedürfnissen in Zusammenhang, die er den vier

Feldern zugeordnet hat. Dabei fällt die Parallele zu den Grundmotiven auf: Zum Beispiel entsprechen die Bedürfnisse des Depressiven in vielem dem Feld von „Harmonie und Geborgenheit“ – es geht hier um dasselbe Grundmotiv.

Die Modelle der Grundmotive lassen sich einsetzen, um bei der Standortbestimmung Orientierung und Sicherheit zu gewinnen. Zum Beispiel kann sich bei einem Klienten herausstellen, dass das Motiv „Harmonie und Geborgenheit“ stark, das Motiv „Durchsetzung und Einfluss“ eher schwach ausgeprägt ist. Im Wissen um diese Motivationslage lässt sich nun bewusst überlegen, ob etwa eine angebotene Position als Geschäftsführer eine Überforderung darstellt – oder ob dies nun der Augenblick ist, eine längst fällige Entwicklungsreise zu initiieren.

Begibt man sich auf eine solche Reise, kann es sich lohnen, auch auf archetypische Energien zu setzen. Gemeint sind damit Energien, die unbewusst wirken, aber in Mythen, Märchen und Sagen immer wieder in der Gestalt von Helden, Königen, Magiern, Liebenden, Gelehrten, Hütern, Kriegern oder Rebellen auftauchen. Aus der psychologischen Erforschung dieser Erzählungen weiß man, welche wichtige Rolle archetypische Energien auch heute noch im Leben eines Menschen einnehmen. Auch C.G. Jung, ein Schüler von Sigmund Freud, hat sich ausführlich mit den Archetypen und ihrer Bedeutung im Leben von Menschen befasst.

Ein weiteres Ergebnis aus diesen Forschungen ist bemerkenswert: Mythen und Sagen folgen einem typischen Ablauf, jener „Heldenreise“, die auch heute noch den Drehbüchern vieler Filme zugrunde liegt. Und nicht nur dort: Es handelt sich um eine Abfolge von Schritten, die auch bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen oder bei der Entwicklung von Projekten zu finden ist.

Sehen wir uns beispielhaft die „Heldenreise“ eines Geschäftsführers an. Er hatte seine Position neu angetreten und musste nach einigen Wochen erkennen, dass es ihm an Durchsetzungskraft fehlte. Bezogen auf das oben beschriebene Modell der vier Grundmotive ging es also darum, das Feld „Durchsetzung und Einfluss“ zu stärken.

Zu Beginn des Coachingprozesses schilderte der Geschäftsführer seine Situation – dass er in Besprechungen die Themen nicht fokussiert genug abhandelte; dass Meetings ausufernten; dass sein Zeitmanagement außer Kontrolle geraten war; dass er bis spät abends arbeitete, worunter dann auch seine Familie litt. Gefragt nach den Motiven, die ihm wichtig sind, zeichnete sich bereits das Grundproblem ab: Anstatt Führung zu übernehmen, setzte er lieber auf Kollegialität und vertiefte sich gerne in fachliche Themen.

Klar war aber auch: Er wünschte sich Erfolg in seiner neuen Position. Und er wusste, dass es hier auf Fähigkeiten wie Zielgerichtetheit, Durchsetzungskraft und Stärke ankam. Zugleich verspürte er jedoch gegen diese Werte eine gewisse Abneigung. Offenbar war bei ihm das Feld „Durchsetzung und Einfluss“ negativ besetzt. Doch warum, so fragte er sich, waren die mit „Führung“ verbundenen Eigenschaften für ihn so negativ aufgeladen? Unter Anleitung des Coachs kam er mit Hilfe einer Visualisierungsübung den Ursachen auf die Spur: Vor seinem inneren Auge setzten sich die Eigenschaften einer Führungskraft zum Bild eines „schrecklichen Tyrannen“ zusammen.

Der Kern des Problems lag jetzt auf dem Tisch. Um in seiner Position zu bestehen, benötigte der Geschäftsführer Stärke; er musste sich auf dem Feld „Durchsetzung und Einfluss“ weiterentwickeln. Der Gedanke daran provozierte in ihm jedoch das Bild eines Tyrannen, das er mit der Position eines obersten Chefs verband. Damit waren die Zutaten einer Heldenreise gegeben: Es gab den Helden, der aufbrach, um zu einer starken, erfolgreichen Führungskraft zu werden – und den Gegenspieler, den innere Widersacher, der ihn daran zu hindern suchte.

Weil nun also dieser Tyrann das Feld „Durchsetzung und Einfluss“ so sehr beherrschte, versperrte er dem Geschäftsführer den Blick auf positiv belegte Eigenschaften, die dieses Feld ebenso enthielt und für eine erfolgreiche Führung erforderlich sind. Es galt also, einen Zugang zu diesen verdeckten Eigenschaften zu finden – vorrangiges Ziel des nun folgenden Coaching-Prozesses. Mit stressverarbeitenden bineuronalen Akti-

vierungstechniken gelang es, den Tyrannen allmählich in eine positive Gestalt zu verwandeln: in einen erfolgreichen, durchsetzungsstarken und bewundernswerten Mann aus der Sportszene. Das neue Bild veränderte die Sichtweise des Geschäftsführers auf das Thema Führung: Es war nun zunehmend positiv besetzt. Das wiederum hatte zur Folge, dass er jetzt auch Zugang zu den entsprechenden Eigenschaften fand.

Der Mann aus der Sportszene nahm eine Vorbildfunktion ein. Stand der Geschäftsführer zum Beispiel vor einem wichtigen Meeting, rief er sich seinen „inneren Repräsentanten“ ins Bewusstsein und versetzte sich damit in den jetzt richtigen Modus – nämlich den der durchsetzungsfähigen Führungskraft. So schaffte er es, die Besprechung effizient und zielgerichtet zu leiten. Nach einigen Monaten war er am Ziel: Er hatte sich in die Rolle des Geschäftsführers eingefunden und fand immer mehr Freude daran, in Führung zu gehen.

Das Beispiel zeigt: Weiß man um den Verlauf einer „Heldenreise“, lassen sich Zweifel, Hürden und andere Probleme sinnvoll in diesen typischen Entwicklungsprozess einordnen, bewerten und gezielt im Emotions-Coaching bearbeiten. Dieser Coaching-Prozess hilft, weitreichende Entscheidungen wie etwa die Übernahme einer Führungsposition klar zu treffen – und die Abenteuer der anschließenden Heldenreise erfolgreich zu bestehen.

Systemische Aufstellungen: Klarheit gewinnen und Lösungen finden

Mit Hilfe systemischer Techniken lassen sich Ressourcen auf der Ebene von Zugehörigkeit integrieren, blockierende Muster lösen sowie Entscheidungsfähigkeiten stärken. Aus dem großen Feld der systemischen Aufstellungsarbeit beschränke ich mich im Folgenden auf Aufstellungen im Einzelcoaching.

Der vertrauliche Rahmen eines Einzelcoaching hat den Vorteil, dass sich der Klient nicht durch die Anwesenheit anderer Teilnehmer gehemmt fühlt. So können in Ruhe Situationen reflektiert, Kompetenzen erweitert, destruktive Muster erkannt und passende Lösungsstrategien erarbeitet werden. Der Anlass für eine Aufstellung kann ganz unterschiedlich sein: etwa ein Anliegen klären, die eigene Position oder das eigene Standing im Team prüfen, ein klares Ziel finden, einen Konflikt lösen – oder auch eine schwierige Entscheidung treffen zu müssen.

„Systemisch“ heißt die Aufstellung, weil es darum geht, die Mitglieder eines Systems aufzustellen und miteinander in Beziehung zu setzen. Wie die Psychotherapeutin Diana Drexler in ihrer „Einführung in die Praxis der Systemaufstellungen“ (2015) definiert, besteht ein System aus einer Gruppe von Elementen, zwischen denen Wechselwirkungen, Interaktionen und Beziehungen bestehen. In einer Aufstellung stellt der Klient seine Sichtweise der Situation dar, externalisiert also sein persönliches Problembild.

Allein dieses Sichtbarmachen kann schon Lösungsprozesse in Gang setzen, die zu Veränderungen und neuen Sichtweisen führen. Unterschwellige Beziehungsmuster, Abhängigkeiten, unbewusste Dynamiken und Glaubenssätze werden aufgedeckt und können nun Schritt für Schritt verändert werden. Das System wird in hilfreicher Weise gestärkt, bis ein neues, funktionaleres Modell entsteht und verinnerlicht werden kann. Im Ergebnis führt das zu einer veränderten Wahrnehmung (beispielsweise erscheint manches nicht mehr bedrohlich) und zu einem veränderten Verhalten, etwa bei Entscheidungen.

Aufstellungen im Einzelcoaching arbeiten häufig mit „Bodenankern“. Das können Papierblätter oder anderen Gegenstände wie zum Beispiel Stühle oder Moderationskarten sein. Ebenso sind Aufstellungen auf einem Tisch möglich, etwa mit kleinen Holzfiguren, Tierfiguren, Playmobil oder auch Knöpfen. Eine wunderbare Möglichkeit, die ich inzwischen sehr zu schätzen weiß, sind rein imaginative Aufstellungen – das heißt: ohne Bodenanker, man stellt sich bei offenen Augen die Position und die Gestalt im Raum vor. Alle diese Möglichkeiten haben sich bewährt, wo-

bei den Klienten mal das eine, mal das andere mehr liegt. Was dem einen kindisch erscheint, hilft dem anderen, in den Flow zu kommen.

Zwei Beispiele. Einer meiner Klienten stellte Schleich-Tierfiguren auf einem Tisch auf, um sich selber, die direkten Kollegen und seinen Chef darzustellen. Für den Chef wählte er einen Gorilla, für sich ein Affenbaby. Das verwunderte zunächst, schließlich bekleidete mein Klient eine gute Position mit guter Bezahlung. Anhand gezielter Fragen durchleuchteten wir die verschiedenen Positionen und versuchten, die Interaktionen zwischen den Personen zu verstehen. Tatsächlich weckte die Aufstellung bei meinem Klienten den Wunsch, eine bessere, nämlich mächtigere und erwachsenere Position anzunehmen – allerdings ohne dabei die positiven Anteile des kleinen Affen aufgeben zu müssen. Auch half ihm diese Vorgehensweise, eine Lösung für seine Situation zu finden und erste Schritte einzuleiten. Jahre später erwähnte er immer noch mit einem Augenzwinkern den Gorilla, der für ihn diese positive Entwicklung Gang gebracht hatte.

Im zweiten Beispiel geht es um einen Geschäftsführer. In seinem Fall arbeiteten wir mit beschrifteten DIN-A4-Papierblättern, die wir als Bodenanker nutzten. Die Aufstellung verhalf ihm, einige Schlüsselmitarbeiter des Unternehmens aus einem anderen Blickwinkel zu sehen. Das galt insbesondere für den Betriebsratsvorsitzenden. Bislang hatte der Geschäftsführer ihn allein als Störenfried angesehen, der strategische Entscheidungen behinderte und immer nur Ärger machte. Mit der Aufstellung wandelte sich das Bild: In den Vordergrund rückte die Erkenntnis, dass beide - Geschäftsführer und Betriebsrat - von einem gemeinsamen Interesse getrieben waren, nämlich das Unternehmen und die Arbeitsplätze zukunftssicher zu machen.

Der Geschäftsführer suchte daraufhin einen anderen Umgang mit dem Betriebsrat. Er sah ihn weniger als Gegner denn als einen Verbündeten, mit dem er auf Augenhöhe kommunizieren sollte. Mit der Zeit entspannte sich das Verhältnis. Anstatt viel Energie im Streit mit dem Betriebsrat zu vergeuden, profitierten der Geschäftsführer und das Unternehmen von dem konstruktiven Miteinander. Ein schönes Ergebnis einer Aufstellung!

Selbstverständlich besteht auch die Möglichkeit, eine Aufstellung für ein inneres Team vorzunehmen – eine spannende Variante. Dazu verlagert man seine „innere Bühne“ nach außen und repräsentiert die Teammitglieder mit Bodenankern, Figuren oder einer anderen Aufstellungsmethode. Wichtig ist, sich dabei bewusst zu sein: Jedes so aufgestellte Teammitglied ist Teil der eigenen Persönlichkeit und steht für bestimmte eigene Bedürfnisse oder Werte. Ziel der Aufstellung ist es, zunächst eine stimmige Konstellation zu finden. Daraus lassen sich dann Ziele und Handlungen ableiten.

Auch dazu ein Beispiel. Ein Freiberufler litt unter einer permanenten Unruhe, die er sich nicht erklären konnte. Sein Coach erklärte ihm die Methode des inneren Teams. Er schlug vor, in einer Coaching-Sitzung die wichtigen „inneren Spieler“ zu identifizieren, um deren Rollen und Interessen kennenzulernen und so der Ursache des Unwohlseins auf die Spur zu kommen.

Eine Aufstellung des inneren Teams brachte dann tatsächlich Klarheit: Eines der Teammitglieder war vom Schicksal und der Haltung der Eltern des Klienten geprägt, was sich in einer unerbittlichen Härte ausdrückte. Ständig trieb dieses Teammitglied zu neuen Leistungen an. Es war zu keinen Kompromissen bereit und verhinderte so eine konstruktive Zusammenarbeit der Teammitglieder. Die Folge davon war jene Unruhe, die der Freiberufler ständig verspürte, aber auch eine unangemessene Härte, mit der er gegen sich selbst ins Gericht ging.

In der Folge konzentrierte sich das Coaching auf den inneren Unruhestifter. Mit Hilfe von stresslösenden und stressverarbeitenden Techniken gelang es, ihn vom Schicksal der Eltern loszulösen. Er nahm eine ruhigere Haltung ein, so dass nun die Mitglieder des inneren Teams zueinander finden konnten. Damit änderte sich auch die Verfassung des Klienten: Er ging seinen beruflichen Aufgaben mit deutlich mehr Gelassenheit und Freude nach. Um die positive Entwicklung weiter zu fördern und zu festigen, erhielt er von seinem Coach eine „Hausaufgabe“: Er sollte regelmäßig zu seinem inneren Team Kontakt aufnehmen und den Mitgliedern seine Dankbarkeit zeigen.

TEIL 3: SCHWIERIGE SITUATIONEN

3.1 ALS FÜHRUNGSKRAFT ÜBERFORDERT

Ratsuchend wandte sich ein Stadtwerke-Geschäftsführer im Ruhrgebiet an seinen Coach. Es ging um die drei Bäder, die zu den dortigen Stadtwerken gehören. „Wir mussten unsere Bäder wegen Corona schließen“, berichtete er. „Jetzt drängt die Stadt darauf, sie wieder zu öffnen. Der Bürgermeister will das unbedingt, der Betriebsrat ist strikt dagegen. Zudem müssen die Bäder dringend saniert werden, das kostet Millionen, auch da gibt es Widerstände.“

Mit einigen Fragen lenkte der Coach das Gespräch auf eine naheliegende Lösung. „Sind Sie alleine für die Bäder verantwortlich?“, fragte er. „Wer ist der politisch Verantwortliche? Wer eröffnet die Bäder? Welche Rolle spielt der Bürgermeister?“ Erst jetzt wurde dem Geschäftsführer klar, dass er das Thema nicht alleine schultern musste. Eigentlich gab es keinen Grund, die anstehenden Entscheidungen alleine zu treffen und sich so absehbar gegen den Betriebsrat oder den Bürgermeister zu stellen.

Der Geschäftsführer folgte dem Rat des Coachs, den Bürgermeister mit in die Verantwortung zu holen. „Die Bäder sind ein wichtiges Thema für uns“, erklärte er ihm sinngemäß. „Sind Sie einverstanden, wenn wir einen Lenkungskreis aus Stadt und Stadtwerken bilden? In diesem Kreis suchen wir gemeinsam nach Lösungen und treffen gemeinsam die anstehenden Entscheidungen.“

Der Bürgermeister nahm den Vorschlag gerne auf. Neben ihm, dem Stadtkämmerer und dem Geschäftsführer gehörte dem Lenkungskreis auch der Betriebsratsvorsitzende der Stadtwerke an. Als der Bürgermeister dann entschied, die Bäder wieder zu öffnen, wagte dieser nicht zu widersprechen. Stillschweigend stimmte er zu – sehr zur Freude des Stadtwerke-Geschäftsführers. Auf elegante Weise war es gelungen, dem Konflikt mit dem Betriebsrat aus dem Weg zu gehen.

Wie dieser Geschäftsführer meinen viele Führungskräfte, mit schwierigen Situationen alleine fertig werden zu müssen. Damit laufen sie Gefahr, in immer größere Bedrängnis zu geraten: Sie fühlen sich überfordert, handeln unüberlegt, machen Fehler – und geraten noch mehr unter Druck. Das alles lässt sich vermeiden, indem man einmal innehält, die Situation aus der Hubschrauberperspektive betrachtet und versucht, die größeren Zusammenhänge zu erkennen.

Es stimmt natürlich: Wer die Verantwortung auf mehrere Köpfe verteilt, gibt ein Stückweit die Kontrolle ab. Sollten Sie daher in einer Situation eine klare Vorstellung davon haben, was zu tun ist und wie Sie vorgehen möchten, behalten Sie das Heft besser selbst in der Hand. Wenn aber das anstehende Problem komplex ist und viele Interessen berücksichtigt werden müssen, kann es sinnvoll sein, einen Lenkungsreis zu bilden. So beziehen Sie nicht nur die Kompetenzen der Beteiligten in Ihre Entscheidungen mit ein, sondern nehmen auch Ihren Gegnern von vornherein den Wind aus den Segeln.

3.2 WO DER PITBULL SEINEN PLATZ HAT

Unter Studenten gab es für die Beurteilung von Professoren eine Gleichung, die besagt: Das Produkt aus Wissen und Arroganz ist konstant. Je mehr Wissen ein Mensch hat, desto weniger arrogant tritt er auf – und umgekehrt. Wer viel Wissen hat, versteht es, mit Argumenten zu überzeugen und hat es nicht nötig, sich überheblich oder herablassend zu verhalten.

Diese Beobachtung lässt sich auch in Unternehmen machen. Man trifft auf den wissenden Chef, der Experten anhört und in seine Entscheidungen die Meinungen seiner Mitarbeiter einbezieht. Ebenso trifft man auf Menschen, die arrogant sind, wenig wissen – und deshalb kraft ihres Amtes Entscheidungen treffen, nach dem Motto: „Weil ich jetzt Ihr Vorgesetzter bin, entscheide ich, dass Sie das jetzt so machen müssen.“ Der Mitarbeiter macht die Erfahrung, dass sein Chef auf Sachargumente nicht hört. Er muss ihn hinnehmen, wie er ist, und seine Anweisungen ausführen, auch wenn sie ihn fachlich nicht überzeugen.

Warum finden wir diese arroganten und machtbewussten Typen immer wieder in Unternehmen? Eigentlich lernen wir ja in Büchern und Seminaren, wir sollten immer wertschätzend miteinander umgehen, dann würde es auch der Welt und dem Unternehmen besser gehen. Die Realität ist nun einmal nicht so. Es gibt auch das Böse auf der Welt, und das ist in Unternehmen nicht anders. In Führungspositionen treffen wir nicht nur auf wertschätzende und aufgeschlossene Menschen, sondern auch auf egoistische Typen, auf Narzissten – auf Leute, die eigenen Interessen den Vorrang geben.

Mit dieser Realität muss sich auch die Unternehmensführung bei der Besetzung von Führungspositionen auseinandersetzen. Eigentlich hätte er ja gerne „so einen Golden Retriever, so einen gutmütigen Hund“ eingestellt, erzählte mir einmal ein Geschäftsführer. Am Ende habe man sich dann aber doch für den Pitbull entschieden. Bei der Besetzung ging es um die Leitung eines Unternehmensbereichs, bei dem Machtspiele an der Tagesordnung waren. Der gutmütige Retriever hätte sich in diesen Kampf-

feldern kaum zurechtgefunden. Die Position hätte ihn überfordert, sicher auch unglücklich gemacht. Anders der Kandidat, auf den die Wahl fiel: Er hatte an diesem Umfeld seinen Spaß, er verstand es, sich im Interesse des Unternehmens durchzubeißen. „Wenn wir dem ‚Pitbull‘ eine Aufgabe geben, dann marschiert er“, freute sich jener Geschäftsführer.

Es gibt Stellen, bei denen Widerstände absehbar sind – sei es im eigenen Unternehmen oder mit externen Verhandlungspartnern. Für eine solche Position braucht man den ‚Pitbull‘ – eine Führungskraft mit großer Durchsetzungsfähigkeit, deren Stärke darin liegt, sich mit Freude an einer Aufgabe festzubeißen und sie gegen alle Widerstände zu Ende zu bringen. Eine sensible, einfühlsame Führungskraft hätte daran nicht nur keine Freude, sie würde höchstwahrscheinlich versagen.

Es kommt darauf an, die richtige Person am richtigen Ort zu haben – und an manchen Stellen hat der Pitbull seinen Platz.

Das Problem ist natürlich: Ein Pitbull ist halt ein Pitbull. Hält man ihn nicht fest an der Leine, dann beißt er auch einmal zu, wo er nicht beißen sollte. Das passiert gelegentlich. Wir sollten ihn deswegen aber nicht gleich verteufeln. Schließlich wurde er dafür eingestellt, dass er beißt. Aber auch ein Pitbull weiß, wer sein Herrchen ist.

3.3 AUTHENTISCH, ABER UNPROFESSIONELL

Nicht immer halten hehre Grundsätze, wie sie in Managementbüchern und Seminaren vermittelt werden, dem betrieblichen Alltag stand. Ein Beispiel dafür ist die Forderung, als Führungskraft solle man authentisch und damit in seiner Kommunikation stets offen und wahrhaftig sein. Das klingt gut, ist aber für vielen Situationen eine realitätsferne Forderung – und kann deshalb gefährlich sein.

Angenommen Ihr Unternehmen ist auf einen Geschäftspartner angewiesen, der Ihnen unsympathisch ist. Werden Sie ihm dann zu verstehen geben, dass Sie ihn nicht leiden können, wie sehr Sie sich wünschen, mit ihm nichts zu tun zu haben?

Wohl kaum. Das wäre zwar authentisch, aber unprofessionell. Mit einem ehrlichen Auftreten würden Sie die Unternehmensziele, womöglich die Arbeitsplätze Ihrer Mitarbeiter gefährden. Also gehen Sie auf diesen Geschäftspartner, wenn er zur Tür hereinkommt, freundlich lächelnd zu, begrüßen ihn herzlich und signalisieren damit: „Die Beziehungsebene zwischen uns stimmt.“ Auf diese Weise wirken Sie entwaffnend – und entschärfen eine Situation, die Ihnen oder dem Unternehmen gefährlich werden könnte.

Professionell heißt: Sie entscheiden, wie viel Nähe Sie in einer konkreten Situation zulassen. Dem ungeliebten Kollegen oder Geschäftspartner begegnen Sie freundlich-distanziert; der sympathischen Kollegin dagegen, die Sie gut kennen und der Sie vertrauen, öffnen Sie sich bis zu einem gewissen Grad.

Um den richtigen Umgang zu finden, hilft es, sich seiner jeweiligen Rolle bewusst zu sein. Es ist ein Unterschied, ob Sie gerade im beruflichen oder privaten Umfeld tätig sind – ob Sie als Vorgesetzter, Mitarbeiter oder Geschäftsführer agieren oder als Freund, Ehepartner oder Skatkumpel. Wir alle spielen die unterschiedlichsten Rollen und sollten darauf achten, diese Rollen nicht zu vermischen.

„In meiner Rolle als Vorgesetzter“, so erzählte mir einmal ein Bereichsleiter, „sind mir die Menschen in meinem Umfeld in gewisser Hinsicht alle sympathisch. Ich bin da in einer Art Neutralität, mache auch keinen Unterschied zwischen Mann und Frau. Wenn ich privat unterwegs bin, schaue ich einer schönen Frau schon einmal hinterher, im Dienst würde ich das niemals tun. Da bin ich in einem professionellen Modus, gebe den Menschen eher Vorschusslorbeeren – gehe mit Sympathie und Humor auf sie zu.“

Nicht weniger professionell, doch auf ganz andere Weise, verstand sich ein Vorstandsmitglied auf seine Rolle. Der Mann hielt sich 15 Jahre auf seinem Posten, ohne durch seine Leistung größer aufzufallen. Doch als die Wiederbestellung anstand, ließ er seinen Charme spielen. Er gab eine Party mit den Arbeitnehmervertretern des Aufsichtsrats und veranstaltete ein Neujahrsfrühstück mit dem Betriebsrat. Sein Verhalten war alles andere als authentisch, denn die Betriebsräte mochte er überhaupt nicht, aber es war hochprofessionell. So schaffte er es zwei Mal, seinen Vorstandsposten wiederzubekommen.

Im Geschäftsleben sollte man sich zweierlei bewusst machen. Erstens: Der freundliche, sympathische Typ, der mit einem Anliegen zu Ihnen ins Büro kommt, spielt eine Rolle. Er verhält sich in aller Regel nicht authentisch, sondern professionell. Und zweitens: Auch von Ihnen wird Professionalität erwartet.

3.4 DER STÄNDIG GENERVTE GESPRÄCHSPARTNER

Angenommen Sie benötigen eine Entscheidung Ihres Chefs oder die Unterstützung eines Kollegen. Doch jedes Mal, wenn Sie Ihr Anliegen vorbringen, reagiert dieser ungehalten. Sie dringen bei ihm nicht durch oder, schlimmer noch, es kommt zum Konflikt. Was läuft da schief?

In dieser Situation fand sich ein Abteilungsleiter wieder, der mit seinem Kollegen A ständig in Streit geriet. Wenn er mit ihm zusammentraf, eskalierte regelmäßig die Situation. Zwei Sätze, und schon ging der Kollege durch die Decke. Andere dagegen, vor allem die Kollegin B, kamen mit A bestens aus. Schließlich rang sich der Abteilungsleiter dazu durch, Kollegin B darauf anzusprechen und zu fragen, wie sie das mache. „Ich schaue ihn an“, antwortete sie, „und frage ihn, was ihn heute bewegt. Und dann gehe ich darauf ein.“

Der Abteilungsleiter musste zugeben, dass er mit dem Kollegen A einen völlig anderen Umgang pflegte. Anstatt sich in dessen Situation hineinzusetzen, hatte er immer nur versucht, sein Anliegen durchzusetzen. Offensichtlich stellte es die Kollegin B klüger an!

„Was bewegt Sie heute?“ Die Frage kann Wunder wirken, auch dem Vorgesetzten gegenüber.

Oft ist es doch so: Wenn Sie Ihren Chef aufsuchen, müssen Sie davon ausgehen, dass seine Gedanken weit weg von den Themen sind, die Sie ihm vortragen möchten. Ihn jetzt mit einer Agenda von fünf oder zehn Punkten zu konfrontieren, über die er entscheiden soll, kann da sehr unpassend sein. Die Gefahr ist groß, dass er weder den Nerv noch den Willen hat, sich auf Ihre Anliegen einzulassen.

Steigen Sie stattdessen offen in das Gespräch ein und fragen Sie, was ihn gerade bewegt. In der Regel wird er die Frage dankbar aufgreifen und ins Erzählen kommen. So erfahren Sie nicht nur, welche Probleme ihn gerade beschäftigen, sondern können das Gespräch im richtigen Augenblick auf Ihr Anliegen lenken – etwa indem Sie sagen: „Darf ich da noch einmal darauf zurückkommen? Sie haben gerade gesagt, dass ...“ Nun ist er in Gedanken bei Ihnen. Natürlich kann es jetzt passieren, dass Sie

von den sechs Punkten, die Sie ansprechen wollten, nur zwei anbringen können. Aber lieber zwei richtig, als sechs gar nicht.

Sicher, jeder Chef ist anders – und nicht immer ist es angebracht, ihn nach seinem aktuellen Befinden zu fragen. Ich hatte einmal einen Chef, da wusste ich: Bei dem habe ich ein Zeitfenster von 30 Sekunden, um mein Anliegen anzubringen. Wenn mir das nicht gelingt, kann ich den Termin vergessen. Also keine langen Worte, keine langen Erklärungen – sondern sofort mitten ins Thema! Und zwar so, dass ihm die Relevanz klar wurde und er wissen wollte: „Was ist da los?“ Dann hatte ich ihn auf meiner Seite, dann hörte er zu.

Gute Ratschläge nach dem Motto „erläutere deinem Gegenüber erst einmal dein Problem, damit er es versteht“, helfen in der Realität oft nicht weiter. Ein Coach drückte das einmal so aus: „Es gibt Vorgesetzte, die wünschen sich keine intellektuelle Zwangsernährung, sondern erwarten von Ihnen, dass Sie direkt zum Punkt kommen.“

3.5 DEM CHEF GEFALLEN MÜSSEN?

„Wie kannst du nur?!“ Dass ich meinem Vorgesetzten ein Fernrohr repariert und an einem Samstag auf seine Kinder aufgepasst hatte, brachte mir bei Kollegen viel Unverständnis ein. Einige von ihnen hielten es für völlig abwegig, dem Vorgesetzten solche Wünsche zu erfüllen. Ich sah das damals dagegen eher pragmatisch: Mein Chef war mir nicht unsympathisch, auch war er stets respektvoll mit mir umgegangen. Zudem sah ich darin eine gute Möglichkeit, die Beziehung zu ihm zu pflegen und mir sein Wohlwollen zu sichern. Warum also sollte ich ihm diesen Gefallen abschlagen?

Das Thema begegnet einem im Arbeitsleben immer wieder: Der Chef erwartet Dinge, die nicht in der Arbeitsplatzbeschreibung stehen. Manchmal ist es kaum möglich, sich solchen Wünschen zu entziehen. Denken Sie an den in Kapitel 2.1 beschriebenen Fall der Sekretärin, die für ihren Chef regelmäßig einkaufen ging. Mit Ende 50 musste sie darauf achten, ihre Stelle nicht zu verlieren. Im Grunde hatte sie keine Wahl.

Doch angenommen Sie haben die Wahl, können notfalls die Stelle wechseln: Wie reagieren Sie, wenn Ihr Vorgesetzter Sie um einen privaten Gefallen bittet? Tun Sie es, oder lehnen Sie ab?

Helfen kann hier folgende Leitfrage: „Empfinde ich es als Erniedrigung, wenn ich dem Chef diesen Wunsch erfülle – oder mache ich es gerne und sehe es als Chance, die persönliche Ebene zwischen ihm und mir zu stärken?“

Wenn Sie es als Erniedrigung empfinden, lehnen Sie ab – bedenken aber, was das für einen Preis haben könnte.

3.6 VERZERTE KOMMUNIKATION

Ein Mitarbeiter betritt das Vorzimmer des Vorstandsvorsitzenden Dr. Müller, den er persönlich noch nie gesprochen hat. Höflich fragt er die Sekretärin: „Ist Herr Müller da, kann ich ihn kurz sprechen?“ Der Vorstandsvorsitzende hat über die halboffene Tür aus seinem Büro mitgehört. Er bittet den Mitarbeiter herein – empfängt diesen aber ausgesprochen kühl und kurz angebunden. Auf das eigentlich berechtignte Anliegen des Mitarbeiters geht er nicht wirklich ein.

Der Mitarbeiter konnte sich das Verhalten seines obersten Chefs nicht erklären. Was hatte er ihm nur angetan?

Das Phänomen nennen Kommunikationswissenschaftler „Verzerrwinkel der Kommunikation“. Gemeint ist damit der Unterschied zwischen dem, was der Sender beabsichtigt zu kommunizieren, und dem, was er unbeabsichtigt etwa durch seine Gestik, Mimik, Ausdrucksweise oder auch sein Aussehen vermittelt. Der Sender weiß nicht, was der Empfänger tatsächlich wahrnimmt oder was er alles wahrnehmen könnte – denn allein der Empfänger bestimmt, wie er eine Botschaft aufnimmt. Offensichtlich hatte jener Mitarbeiter unbewusst eine Botschaft vermittelt, die den Vorstandsvorsitzenden kränkte oder verärgerte.

Wie groß der Verzerrwinkel ausfällt, das heißt wie anders als vom Sender erwartet eine Botschaft ankommt, hängt von unterschiedlichen Komponenten ab:

- Inhalt: Welche Botschaft vermittelt der Sender?
- Kontext: Wo findet die Kommunikation statt, im privaten Umfeld oder im Dienstzimmer des Vorgesetzten?
- Nonverbale Signale: Welche Gestik, Mimik oder Ausdrucksweise des Senders begleitet die Botschaft?
- Sozialisation des Empfängers: Auf welche Lebenserfahrungen trifft die Botschaft? Wie reagiert er etwa bei Reizthemen wie Impfen, Klimaschutz oder Kernenergie?

Ein Extrembeispiel erzählte einmal der Arzt und Systemische Therapeut Gunther Schmidt: Eine Gruppe von Wanderern trifft zur Rast in einem Gasthaus ein. Einer der Wanderer setzt sich neben eine Frau, die er noch nicht kennt, und möchte sich mit ihr unterhalten. Plötzlich springt die Frau auf und rennt schreiend aus dem Lokal.

Was war passiert? Wie sich später herausstellte, roch der Wanderer nach dem Rasierwasser eines Mannes, der die Frau vergewaltigt hatte. Obwohl sie therapiert war, löste der Geruch eine extreme Stressreaktion aus. Der Wanderer hatte über sein Rasierwasser eine Botschaft gesendet, konnte aber weder wissen, wie diese Botschaft wirken würde, noch hatte er einen Einfluss darauf.

Als Sender wissen Sie nicht, wie der Empfänger eine Botschaft versteht. Sie können jedoch im Nachhinein versuchen, es herauszufinden. So ist es zum Beispiel ratsam, sich zu vergewissern, ob Ihr Gegenüber eine Bitte oder Anweisung wie beabsichtigt aufgenommen hat: „Können Sie noch einmal bitte aus Ihrer Sicht zusammenfassen? Ich möchte gerne sichergehen, dass wir uns richtig verstanden haben.“

Auch jener Mitarbeiter, der so unerwartet beim Vorstandsvorsitzenden Müller abblitzte, wollte herausfinden, was passiert war. Bei Gelegenheit sprach er deshalb die Sekretärin darauf an. „Herr Dr. Müller“, so erklärte sie ihm, „legt großen Wert auf seinen Titel. So ist er nun einmal gestrickt. Wenn da einer reinkommt, den er nicht kennt, erwartet er eine Anrede mit Titel.“ Ahnungslos hatte der Mitarbeiter in dessen Beisein „Herr Müller“ gesagt – und damit einen Verzerrwinkel geschaffen, der das folgende Gespräch belastet hat.

3.7 VERHALTEN LOBEN, NICHT DIE KRAWATTE

Im geschäftlichen Umfeld stehen Sie vor der Aufgabe, dauerhaft gute Beziehungen aufzubauen. Sie haben es mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten oder Gesellschaftern zu tun, mit denen Sie über Jahre konstruktiv zusammenarbeiten müssen – ganz gleich ob sie Ihnen sympathisch sind oder nicht.

Damit das gelingt, kann ein einfacher Merksatz hilfreich sein: Loben Sie Verhalten, nicht Dinge.

Natürlich ist es in Ordnung, auch mal die schöne Krawatte oder die neuen Schuhe des Kollegen zu loben. Nachhaltiger wirkt es jedoch, ein gutes Verhalten anzusprechen: „Also Herr X, wie Sie den Vortrag heute Morgen gehalten haben, Ihre Gestik und Mimik, das fand ich richtig gut.“

Wenn ein Mensch für Sie wichtig ist, ob Sie ihn nun mögen oder nicht, können Sie sich vornehmen, sein Verhalten zu beobachten und gute Leistungen ehrlich anzuerkennen. Mit der Zeit entwickeln Sie eine positive Haltung, die sich auf Ihr Gegenüber überträgt. So schaffen Sie die Grundlage für eine professionelle, dauerhaft konstruktive Beziehung.

3.8 DIE EIGENE WIRKUNG VERKENNEN

Ein junger Mitarbeiter, eigentlich engagiert und sympathisch, ging seinem Umfeld auf die Nerven. Er korrigierte ständig, wusste immer alles besser: „Das muss man anders sehen...“, „das müssen Sie anders interpretieren...“. Wenn er so redete, meinte er das nicht böse.

Doch ständig alles in Frage zu stellen, wirft mehr Hürden auf, als es Gräben zuschüttet: Niemand mochte mit ihm sprechen, und so schwelte der Konflikt weiter. Das Team blieb hinter seinen Möglichkeiten zurück. Der Vorgesetzte hätte eingreifen können, doch er hielt sich zurück. So hofften alle, der junge Mann könnte selbst irgendwann zu der Erkenntnis kommen, dass an seinem Verhalten etwas nicht stimmt – etwa indem er für sich erkannte: „Die Leute hier hatten mich alle nett empfangen, und jetzt, nach einem halben Jahr, stelle ich fest: Egal was ich sage, die sind gegen mich.“

Tatsächlich traute sich der Mitarbeiter, einen Kollegen um Rat zu fragen. Dessen Feedback öffnete ihm die Augen. Er begann zu begreifen, wie negativ er auf sein Umfeld wirkte, wenn er, noch dazu als Neuling in der Abteilung, ständig alles in Frage stellte.

Den Mut aufbringen, ein Feedback einzuholen: Das kann sehr lohnend sein! Gerade auch um der Wirkung des eigenen Verhaltens auf die Spur zu kommen, kann das Feedback eines Kollegen, des Vorgesetzten, vielleicht auch eines Coachs eine wertvolle Hilfe sein. So lassen sich problematische Verhaltensweisen aufspüren und im zweiten Schritt abstellen. Damit das gelingt, sollten beide Seiten die wesentlichen Feedback-Regeln kennen (s. Kasten).

Diese Regeln helfen, wenn Sie selbst Feedback geben oder Kritik üben wollen. Ebenso können Sie anhand der Regeln aber auch die Qualifikation eines Feedbackgebers beurteilen.

Zum Beispiel möchten Sie von Ihrem Coach wissen, welchen Eindruck Sie bei einem Vortrag mit anschließender Diskussionsrunde hinterlassen haben: „Wie haben Sie mich da erlebt?“ Wie würde ein erfahrener Coach, der Sie dabei beobachtet hat, darauf antworten? Vermutlich wür-

de er der 3-W-Regel folgen und in etwa sagen: „Ich habe die Situation so erlebt, dass sie vorne sehr aufgeregt wirkten. Auch hatte ich das Gefühl, dass Sie von der Frage von Herrn X überrascht waren... Das hat mich zum Nachdenken angeregt. Meine Idee wäre, dass wir die Situation noch einmal nachspielen. So können wir überlegen, wie Sie das nächste Mal in so einer Situation gelassener sind.“

FEEDBACK GEBEN – FEEDBACK ERHALTEN

Wenn Sie selbst Feedback geben, gibt es hierfür bewährte Regeln. Das Feedback sollte nicht aus dem Bauch heraus erfolgen, sondern inhaltlich gut vorbereitet sein; es sollte sich auf eine konkrete und zeitnahe Situation beziehen, auch sollte es in der Regel unter vier Augen stattfinden; anstatt persönlich zu kritisieren, sollte es das Verbesserungspotenzial in der Sache beschreiben. Für ein konstruktives Feedback hat sich die 3-W-Regel bewährt:

- **W**ahrnehmung beschreiben: „Ich habe die Situation so erlebt, dass...“
- Resultierende **W**irkung nennen: „Das hat mich beunruhigt, weil ich befürchte, dass...“
- Einen positiven **W**unsch anschließen: „Meine Idee wäre, dass Sie zukünftig...“

Das Beispiel zeigt auch: So wertvoll und notwendig das Feedback von Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten und Freunden ist – es reicht nicht immer aus. In schwierigen, unübersichtlichen Situationen empfiehlt es sich, einen erfahrenen Coach an seiner Seite zu haben, mit dem man sich über längere Zeit vertrauensvoll austauschen kann.

3.9 MITMACHEN – ODER DEN JOB WECHSELN

Stellen Sie sich einen Menschen vor, der nachts vor einer roten Fußgängerampel steht. Es regnet, weit und breit ist kein Auto in Sicht, doch er geht nicht über die Straße. Er wartet auf Grün, weil es ihm wichtig ist – weil Regeltreue als Wert fest in ihm verankert ist: „Wo endet das, wenn ich gegen eine Regel verstoße? Darf ich dann noch über die Straße, wenn das Auto 100 Meter weg ist und mich womöglich ein Kind sieht, für das ich dann ein schlechtes Vorbild bin?“

Angenommen ein solcher regeltreuer Mensch arbeitet als LKW-Fahrer bei einer Spedition, die Teile an einen großen Abnehmer im Ausland verkauft. Sein Chef signalisiert ihm: „Dem Zöllner musst du eine Stange Zigaretten und eine Flasche Wodka geben. Dann bist du relativ schnell durch. Wenn du das nicht machst, stehst du drei Tage hinten an.“ Wie soll er sich verhalten? Ihm widerstrebt es extrem, Regeln zu brechen und Korruption zu unterstützen. Er weiß aber auch, dass der Kunde die Teile just in time benötigt.

Der Fahrer könnte nun seinem Impuls folgen und sich weigern, die Zöllner zu bestechen. Doch ihm ist klar: Dann käme er drei Tage später an, der Kunde müsste bestimmte Produktionen aussetzen, womöglich Kurzarbeit anmelden. Vermutlich würde sein Arbeitgeber, eine Spedition mit fünf LKWs, den Kunden verlieren. Und auch er selbst wäre wohl seine Stelle los.

Wie dieser LKW-Fahrer geraten wir im beruflichen Alltag immer wieder in Situationen, die von uns verlangen, gegen unser Wertesystem zu verstoßen. Wir wissen genau, was jetzt zu tun wäre, können es aber mit unseren Moralvorstellungen nicht vereinbaren. Letztlich bleibt dann nur eine Möglichkeit: Wir müssen mit uns selbst ausmachen, ob wir uns der Realität stellen und dabei gegen unsere Werte handeln – oder ob wir das Tätigkeitsfeld meiden, etwa indem wir die Stelle wechseln.

Das gilt auch für den LKW-Fahrer. Er kann die Korruption nicht abschaffen, also muss er entscheiden: „Kann ich es vor mir verantworten, die Grenzbeamten zu bestechen? Oder suche ich mir einen anderen Job?“ Und aus der Sicht des Spediteurs lautet die Lehre: „Mit regeltreuen Mitarbeitern, die nachts einsam im Regen vor der Fußgängerampel auf Grün warten, funktioniert mein Geschäftsmodell nicht.“

3.10 WIE EIN SERIENHELD HELFEN KANN

Vor einiger Zeit coachte ich einen Studenten, der bei den Stadtwerken Heidelberg ein Praktikum machte. Er hatte drei missglückte Prüfungen hinter sich. Sollte er nun erneut scheitern, würde er exmatrikuliert. Sein Problem: Ihm fehlte die Disziplin, stringent zu lernen. Stattdessen hat er lieber Geschirr gespült, die Wohnung aufgeräumt oder ist mit dem Hund spazieren gegangen. Alles sinnvolle Dinge, die aber nicht zu seinem Ziel passten.

Im Coaching arbeite ich gerne mit Vorbildern. Deshalb fragte ich ihn, ob er denn ein Vorbild nennen könnte, das für ihn Disziplin und Zielstrebigkeit symbolisiert. Er kam auf einen Serienhelden aus dieser Anwaltsserie Suits, den Anwalt Harvey Specter – ein disziplinierter amerikanischer Jurist, taff, immer smart, schlagfertig, weiß vor Gericht immer die Lösungen. Der faszinierte ihn.

„Googeln Sie diesen Menschen“, schlug ich vor, „bis Sie ein Bild von ihm finden, so wie Sie sich ihn vorstellen. Drucken Sie das Bild aus und notieren Sie dazu die Eigenschaften, die Sie an ihm faszinierend finden. Wenn Sie dann beim Lernen den Wunsch verspüren, wieder mit dem Hund spazieren gehen zu wollen, nehmen Sie das Bild – und schauen Sie Ihrem Vorbild in die Augen.“

Das hat er gemacht – und es hat funktioniert. „Immer wenn ich schlapp machen wollte, hat der mich angesehen“, berichtete der Student. „Und ich habe direkt weitergelernt.“ Inzwischen hat er die Klausuren bestanden – und den „Trick mit dem Vorbild“ auch seinen Kommilitonen empfohlen.

Vorbilder können helfen, sich zu disziplinieren und eine Gewohnheit zu übernehmen. Eines ist dabei jedoch entscheidend: Es braucht Geduld und Regelmäßigkeit, sich das gewünschte Verhalten anzugewöhnen. Erst durch ständiges Üben verblasst das unerwünschte Muster und das neue Verhalten tritt an seine Stelle. Das Vorbild allein reicht also nicht. Es kommt darauf an, sich dessen Verhalten tatsächlich zu eigen zu machen. Also jeden Tag zu üben. Erst nach etwa 60 Tagen, so die Erkenntnis von Psychologen, wird das neue Verhalten zur Gewohnheit – und das Vorbild nicht mehr benötigt.

3.11 WO DER COACH AN GRENZEN STÖSST

Alkohol, Nikotin, Übergewicht, kein Sport. Dafür Arbeit von früh bis spät: Ein Vorstandsmitglied hat sich verausgabt, bis er zusammenklappte. Herzinfarkt. Drei Monate später kam der Mann ins Unternehmen zurück und verkündete: „Ich stehe wieder auf der Brücke, ich bin wieder fit.“ Er ist medizinisch hochgepäpelt worden und es ist absehbar, dass er in zwei Jahren wieder umkippt. Trotzdem macht er weiter, als wäre nichts geschehen.

Ein anderer Fall. Der Geschäftsführer einer kleinen Immobilienfirma arbeitet von morgens um sieben bis abends um neun. Er hat 20 Kilo zugenommen, weil er seinen ständigen Stress mit Essen kompensiert. Er verdient gutes Geld und hat ein Haus gekauft, das er aufwändig umbauen ließ. Die Position als Geschäftsführer hat ihm viel Geld und ein schön saniertes Haus gebracht, jedoch auf Kosten seiner Gesundheit. Und auch seine zweite Ehe ging in die Brüche.

Management-Techniken helfen in solchen Fällen nicht weiter. Hier braucht es jemanden, der ernsthaft den Spiegel vorhält und nach den Mustern und Motiven fragt, die hinter diesen Verhaltens- und Lebensweisen stehen. Auch ein erfahrener Coach stößt hier an Grenzen – und es erscheint sinnvoll, über tiefere therapeutische Maßnahmen nachzudenken.

DANKSAGUNG

Auch dieses dritte Buch ist im Austausch mit vielen inspirierenden Gesprächspartnern entstanden, bei denen ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bedanken möchte.

Ein großer Dank geht an Dr. Achim Mollbach, Ellen Frings, Sarah Ittah und Sonja Ludwig für ihre Gastbeiträge, die dieses Buch mit ihrem Fachwissen auf eine besondere Art bereichern und abrunden.

Bedanken möchte ich mich für die Begleitung bei der Erststellung der Texte bei Christian Deutsch und Ellen Frings. Unsere gemeinsamen Austausch- und Gesprächsrunden haben schließlich zum Gelingen dieses Buchs beigetragen. Wir haben wieder – wie beim ersten und zweiten Buch – Thesen und Inhalte diskutiert, Ideen weiterentwickelt, um Formulierungen gerungen. Kurzum: Es waren auch hier wieder tolle Gespräche!

Für die Zeichnungen bedanke ich mich bei Clara Lutz und Renate Löcher. Die Zeichnungen machen dieses Buch auf eine besondere Art lebhafter.

Vor allem aber: Es ist wieder ein Buch der Stadtwerke Heidelberg! Mein Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, besonders dem Betriebsrat für seine Bereitschaft zur kollegialen und konstruktiven Zusammenarbeit. Nur so kann man die in diesem Buch dargestellten Themen gewinnbringend in die Organisation einbringen.

Die Stadtwerke Heidelberg sind eine Welt, in der wir seit vielen Jahren einiges erproben und umsetzen, was zu einem wertschätzenden und reibungsfreieren Umgang miteinander geführt hat. Das macht die Stadtwerke nicht nur ökonomisch erfolgreicher, sondern gibt auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen Arbeitsplatz, der ihnen eine persönliche Entwicklung bietet und an dem sie gerne ihre Arbeit tun.

QUELLEN UND LITERATUR

Verwendete und weiterführende Literatur:

- Backes, Verena (2022): Auszeit für die Sinne – Kurzanleitung zum Bienenattem. App Insight-Timer. Abgerufen am 2. September 2022
- Bärtschi, Urs R. (2020): Ich bin mein eigener Coach. Wie Sie innere Gegensätze in Autonomie verwandeln
- Bergholz, Peter (2022): Die inneren Schalter. Seminar, 21. – 23. Januar 2022
- Besser-Siegmund, Cora; Siegmund, Harry (2009): Erfolge zum Wundern, wingwave in Aktion
- Besser-Siegmund, Cora; Siegmund, Lola Ananda (2016): Work-Health-Balance, Aktiver Stressabbau mit der wingwave-Methode
- Bohne, Michael (2019): Bitte klopfen! Anleitung zur emotionalen Selbsthilfe
- Brandtstädter, Jochen (2007): Das flexible Selbst. Selbstentwicklung zwischen Zielbindung und Ablösung
- Dörner, Dietrich (2008): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen
- Drexler, Diana (2015): Einführung in die Praxis der Systemaufstellungen
- Eilert, Dirk (2021): Integratives Emotionscoaching mit emTrace®: Wie emotionale Veränderung wirklich gelingt
- Eilert, Dirk (2013): Mimikresonanz. Gefühle sehen. Menschen verstehen
- Ekman, Paul (2013): Gefühle verstehen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren
- Epe-Fischer, Maren; Epe, Claus (2016): Selbstcoaching. Hintergrundwissen, Anregungen und Übungen zur persönlichen Entwicklung
- Fröhlich, Werner D. (2005): Wörterbuch Psychologie
- Gonzales, Robert (2015): Ein Leben in Mitgefühl
- Irmischer, Rudolf (2020): Spielregeln für Zufriedenheit und Gesundheit im Beruf
- Katie, Byron (2002): Lieben was ist. Wie vier Fragen Ihr Leben verändern können

- Kiel, Volker; Schmeer, Gisela (2019): Analoge Verfahren in der systemischen Beratung: Ein integrativer Ansatz für Coaching, Team- und Organisationsentwicklung
- Lindemann, Holger (2016): Die große Metaphern-Schatzkiste, Band 2, Die Systemische Heldenreise: Systemisch arbeiten mit Sprachbildern
- Lohninger, Alfred (2021): Herzratenvariabilität: Das HRV-Praxis-Lehrbuch
- Marx, Susanne (2013): HerzIntelligenz: Gesund und gelassen, klar und kreativ
- Migge, Dr. Björn (2003): Schema-Coaching
- Modler, Peter (2019): Mit Ignoranten sprechen. Wer nur argumentiert, verliert
- Mollbach, Achim (2007): Funktionsorientiertes Coaching von Unternehmensführern mittlerer Unternehmen. Anforderungen an den Coach. In: Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, Ch. (Hrsg.) Konzepte des Coachings, OSC Sonderheft 1/2007, S. 70 – 88.
- Müller Stewens, Günter; Fontin, Mathias (1997): Management unternehmerischer Dilemmata
- Nazarkiewicz, Kirsten; Kuschig, Kerstin (2020): Aufstellungen im Arbeitskontext, Praxis der Systemaufstellung
- Neff, Kristin; Germer, Christopher (2019): Selbstmitgefühl – Das Übungsbuch: Ein bewährter Weg zu Selbstakzeptanz, innerer Stärke und Freundschaft mit sich selbst
- Renartz, Götz (2016): Die Silerlek®-Methode. Die selbstorganisatorische hypnotische Methode für lösungs- und erfolgsorientierte Selbstorganisation für Leben, Beruf, Sport und Gesundheit
- Riemann, Fritz (1991): Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie
- Roethlisberger, Fritz Jules; Dickson, William J., Wright, Harold A.: Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company. Hawthorne Works, Chicago (1939)

- Rost, Christine; Hofmann, Arne; Ebner, Franz Ebner (2014): Ressourcenarbeit mit EMDR: Vom Überleben zum Leben. Bewährte Techniken im Überblick
- Sachse, Rainer (2009): Wie ruiniere ich mein Leben – und zwar systematisch
- Schmeer, Gisela (2006): Die Resonanzbildmethode - Visuelles Lernen in der Gruppe. Selbsterfahrung – Team – Organisation
- Schott, Dominik Umberto (2019): Souverän präsentieren – Die erste Botschaft bist Du. Wie Sie Körpersprache authentisch und wirkungsvoll einsetzen
- Schulz von Thun, Friedemann (2009): Miteinander reden, Band 3
- Schulz von Thun, Friedemann (2021): Erfülltes Leben
- Shapiro, Robin (2019): Ego-State-Interventionen leicht gemacht. Strategien für die Telearbeit
- Stahl, Stefanie (2015): Das Kind in dir muss Heimat finden: Der Schlüssel zur Lösung (fast) aller Probleme
- Stahl, Stefanie (2017): Das Kind in dir muss Heimat finden: In drei Schritten zum starken Ich – das Arbeitsbuch
- Storch, Maja; Cantieni, Betina; Hüther, Gerald; Tschacher, Wolfgang (2006): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen
- Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa (2014): Ganz im Gegenteil. Teatralenarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen
- Wagner, Angelika C. (2019): Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte: die Theorie der mentalen Introferenz als Grundlage der Introversion. In: Rietmann, St.; Deing, Ph. (Hrsg.) Psychologie der Selbststeuerung (S. 63 – 89)
- Wardetzki, Bärbel (2012). Kränkung am Arbeitsplatz
- Windscheid, Leon (2021): Besser fühlen. Eine Reise zur Gelassenheit

Vorträge bei den Stadtwerken Heidelberg:

Jens Corssen: Der Selbstentwickler, 10.11.2020

Prof. Dr. Gerald Hüther: Erkenntnisse aus der Hirnforschung zu Führungs- und Veränderungsprozessen, 24.10.2011

Dr. Gunther Schmidt: Werte und Führung, 7.7.2015

Maja Storch: Werteorientierte Unternehmensführung, 11.11.2014

DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Die Stadtwerke Heidelberg sind ein hundertprozentig kommunaler Energieversorger. Und noch dazu einer der größten in der Region, in der sie tätig sind. Das prägt ihr Selbstverständnis: Sie sind da für die Menschen in Heidelberg und in der Region, und als Partner unterstützen sie die Stadt und die Gemeinden, deren Ziele zu erreichen.

Den Menschen in Heidelberg und in ihren Partnergemeinden sichern die Stadtwerke Heidelberg eine verlässliche Infrastruktur zur Versorgung mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Wasser. Ihren Kunden bieten sie Energie-Produkte und Services zu fairen Preisen und mit einem Mehrwert für den Klimaschutz. Außerdem betreiben sie die Schwimmbäder sowie Garagen in Heidelberg und übernehmen Aufgaben im öffentlichen Personennahverkehr.

Mit über 800 Beschäftigten erwirtschaften die Stadtwerke Heidelberg einen Umsatz von rund 400 Millionen Euro. Mit ihren Einnahmen aus dem Energiegeschäft sorgen sie dafür, dass die Bäder und der öffentliche Personennahverkehr in Heidelberg finanziert werden können. Und mit ihrer *Energiekonzeption 2030* leisten sie nichts weniger als die Energiewende vor Ort: Dafür investieren sie in neue Anlagen, den Klimaschutz und noch mehr Lebensqualität in Heidelberg und ihren Partnergemeinden. Denn sie sind verbunden mit ihrer Region und den Menschen, die dort leben.

Impressum

1. Auflage Januar 2023

© Stadtwerke Heidelberg 2023

Zeichnungen: Clara Lutz und Renate Löcher, Stadtwerke Heidelberg

Vervielfältigung des Buches oder Nutzung von Auszügen unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht.

Infos und Download: www.swhd.de/praxiscode

BEGLEITUNG IN SCHWIERIGEN BERUFSITUATIONEN

Feedback und Unterstützung sind Schlüssel zur Lösung schwieriger beruflicher Situationen. Wo wohlmeinende Kollegen helfen können, wann es besser ist, sich einen professionellen Coach zu suchen, welche Anforderungen ein Coach erfüllen sollte und wo dessen Grenzen liegen: Mit Antworten auf diese Fragen bietet Prof. Dr. Rudolf Irscher Berufseinsteigern und -erfahrenen klare Orientierung. Vier Gastbeiträge beleuchten ergänzende Aspekte: Managementberater Achim Mollbach zeigt, wie Konflikte zwischen den eigenen Werten und der Realität aufgelöst werden können. Kulturexpertin Sarah Ittah beschreibt die Bedeutung des Zusammenspiels von Körper und Psyche für das eigene Auftreten. Ellen Frings, Expertin für Kommunikation, skizziert Wege, um den inneren Coach zu trainieren, und Heilpraktikerin Sonja Ludwig erläutert Emotions-Coaching. Beispiele aus dem Leben runden das Buch ab. Erneut ein Werk aus der Praxis für die Praxis – und wieder unterhaltsam zu lesen.