

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen kompakt

Quiet Quitting und Coaching | S 8

Spotlight

Coaching in Virtual Reality | S 31

Philosophie/Ethik

Grenzmanagement im Coaching | S 54

Wie gelingt gesunde Führung?

Dr. Tatjana Reichhart im Interview | S 12





Kreativitätstechniken und Bionik im Team-Coaching

Teamprozesse mit Naturmetaphern begleiten

Von Prof. Dr. Thomas Hanstein & Prof. Dr. Erich Schäfer

Teams sind mehr als die Summe ihrer Teile. Mit der Einführung neuer technologischer Möglichkeiten im Zuge der Digitalisierung haben sich auch die soziale Struktur und das Gefüge von Teams verändert. Das hat Auswirkungen auf den Anspruch, die Formate und die Erwartungen in Team-Coaching-Prozessen. Im Folgenden werden kreative Interventionen für Teams vorgestellt und anhand eines Praxisfalls illustriert, bei denen Naturmetaphern und die Bionik zum Einsatz kommen.



Die Zukunft gehört multi-, inter- und transdisziplinären Teams. Viele Erfindungen stammen heute nicht von Individuen, sondern von Gruppen. Einerseits ist es die Aufgabe der Leitungsebene, die strukturellen Voraussetzungen und Bedingungen dafür zu schaffen, dass Teamarbeit überhaupt möglich wird; andererseits liegt es in der Hand des jeweiligen Teams, die eigene Entwicklung zu gestalten. Ein Weg zu diesem Ziel besteht im Team-Coaching.

Sich mit der Entwicklung von Teams zu beschäftigen, bedeutet, in und an der Organisation zu arbeiten. Mit Coaching können die Voraussetzungen geschaffen werden, sich auf der Teamebene neu aufzustellen, die eigenen Erfahrungen zu reflektieren und bisherige Arbeitsweisen kontinuierlich zu erneuern. Dafür ist es notwendig, eine Kultur des Teilens zu leben und den teamkreativen Kräften – durch den Wechsel von *konvergentem* (rationalem, geordnet-strukturiertem) und *divergentem* (unkonventionellem, freiem) *Denken* – Raum zu verschaffen. Coaches können dazu geeignete, bedarfsbezogene Angebote und Interventionen anbieten. Kreative Möglichkeiten bieten dabei Naturmetaphern und die Bionik.

Führung selbstorganisierter Teams

Zu Teamprozessen ist in den zurückliegenden Jahren viel geschrieben worden (z.B. Mahlstedt, 2022). Wichtige Grundsätze sind:

- » Arbeitsgruppen sind noch keine Teams. Ein Team wird gebildet, um ein Ziel zu erreichen.
- » Teamarbeit lebt von unterschiedlichen Teamrollen, von Transparenz und Offenheit.
- » Ein erfolgreiches Team organisiert sich selbst. Kontrolle ist Gift für die Teamentwicklung.
- » Team-Coaching ist Arbeit am offenen Herzen einer Organisation, ihre Werte werden sichtbar.

Eine Inspirationsquelle sind die Gedanken des niederländischen Organisationsentwicklers und Hochschullehrers Rini van Solingen (2017), der mit einem ungewöhnlichen

- » Die Führung selbstorganisierter Teams erfordert eine zutrauende und agile Haltung der Organisation.
- » Ein spielerischer Umgang mit Naturmetaphern und Analogien aus der Bionik fördert die Reflexion und innovative Lösungsprozesse.
- » Im Coaching sind Metaphern wirkungsvolle Hebel, um Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu verändern.

Managementbuch auf sich aufmerksam gemacht hat. Mit einem Neologismus erzählt er im Buch „Der Bienenhirte“ von einem Manager einer Supermarktkette, der kurzfristig auf Selbstorganisation umstellen soll. Als er seinem Großvater davon berichtet, erzählt dieser, wie er einst vom Schafhirten zum Imker umschulen musste. Davon ausgehend reflektiert der Protagonist Mark seine eigenen – als Manager erlernten – Handlungsmuster. Er verpflichtet sich, zunächst diese zu „entlernen“. Erst dann will er organisational tätig werden. Eine erfolgreiche Haltungsänderung, wie sich später herausstellen sollte.

Daraus leitet van Solingen (ebd.) Grundsätze zum Führen selbstorganisierter Teams ab: Als Führungskraft bzw. Organisation sollte man (1) aufhören, operativ zu führen, (2) lediglich einen Rahmen vorgeben, (3) in einem festen Rhythmus die Ergebnisse ernten, (4) scheinbares Chaos im Team würdigen, (5) die eigene Aufgabe darin sehen, dem Team Hindernisse aus dem Weg zu räumen, und (6) das eigene Ego fallen lassen. Diese Hinweise richten sich zunächst an Führungskräfte einer Organisation. Doch das Modell bietet sich auch für Coaches als Referenzrahmen gut an.

Coaching mit dem Bienenhirten-Modell

„Bellen funktioniert bei Bienen nicht. Bienen muss man eher in Ruhe lassen“, schreibt van Solingen (ebd., S. 36). Doch was so einfach klingt, ist oft ein langer *Lernprozess* – nicht für

das Team selbst, sondern für die Führungskräfte. Das Zauberwort für Mark hieß Loslassen: „Ich musste darauf vertrauen, dass sie von Natur aus hart arbeiten wollen und alles hervorragend selbst regeln.“ (ebd., S. 37) Das Bienenhirten-Modell besteht aus sechs Ebenen (ebd.):

1. Persönliche Veränderung
2. Vertrauen und Loslassen
3. Ergebnisse liefern/sichern
4. Selbstorganisiertes Team
5. Kollektive Teamkultur
6. Lernkultur/Verbesserungen

(1) Bei Organisationen, die ihre Mitarbeitenden wie eine Herde Schafe führen, sollte Coaching zunächst auf der Führungsebene ansetzen. Coaches erkennen diesen Führungsstil z.B. daran, dass zwar – weil es modern klingt – vom Team gesprochen wird, für dieses jedoch von oben herab entschieden wird. Eine Einheit, die zu einem Team heranwachsen soll, bleibt dann jedoch auf der Entwicklungsstufe einer Arbeitsgruppe, die Anweisungen erwartet, anstatt selbst *Lösungsideen* zu generieren.

(2) Als Führungskraft am Können eines Teams zu zweifeln, ist der erste Sargnagel für Selbstorganisation. Doch wie schnell wird einem Team oder Einzelnen im Team die Schuld zugeschoben. Das Handeln des Imkers ist insofern eine gute *Metapher* für Führungskräfte: die Bienen machen zu lassen und sich nicht in das operative Geschäft einzumischen. Die Stellschrauben der Einflussnahme liegen auf anderen Ebenen: So kann im Coaching z.B. der Blick für die Teamzusammenstellung oder für die fehlende Teamleitung und die dadurch bedingten Auswirkungen geschärft werden.

(3) Ein Imker, der den Honig nicht erntet, wird keinen neuen bekommen. Ebenso jener, der zu viel Honig entfernt. Die Metapher berührt den wichtigen Aspekt der *Selbstwirksamkeit* eines Teams. Ein Team, das das Gefühl hat, nicht gesehen zu werden, wird ausschwärmen. Warum soll es auch weiter für einen ignoranten Imker arbeiten? Die Zyklen sind von der Arbeitsschwindigkeit und Arbeitskultur des Teams abhängig. Dynamische und volatile Teams und

Organisationen brauchen naturgemäß agilere Zyklen. Coaching kann dabei unterstützen, diese zu finden und zu formulieren.

(4) Jedes „Bienenvolk“ braucht seine eigene Führungskultur und seinen eigenen Rahmen. Damit ist die Ebene der Organisation und der entsprechenden Führungskräfte angesprochen. Der Begriff Rahmen suggeriert eine feststehende Größe. In Wirklichkeit verändert sich dieser in *dynamischen Prozessen* und Einheiten ständig. Dieses Fließgleichgewicht zuzulassen und die Veränderungen transparent zu machen, ist eine Führungskompetenz. Über die Einhaltung wie über mögliche Modifikationen des Rahmens wacht das Team – selbstorganisiert. Bei den Führungskräften kommen lediglich singuläre Auswirkungen an, die sie – gut gecoacht – nicht als dysfunktionale Störungen interpretieren sollten.

(5) Kollektivität vor Ego – auf diesen (vermeintlich) einfachen Nenner lässt sich die fünfte Ebene des Modells bringen. Aber auch hier gilt die Metapher, dass der Fisch am Kopf zu stinken beginnt. Insofern besteht eine große Herausforderung – und die Förderung dieser Kompetenz im Einzel-Coaching – in einer gewissen Askese. Die Bühne gehört dem Team. Nur wenn sich Führungskräfte zurücknehmen können, fungieren sie als *Modell* für die Leitung des Teams.

(6) Teamprozesse unterliegen immer einer Dynamik und damit der Veränderung. Nichts ist statisch und nichts muss perfekt sein. Denn was heute mustergültig ist, kann morgen schon überholt sein. Fehler verlieren so ihren negativen Beigeschmack. Sie sind nicht nur geduldet, sie sind erwünscht, mehr noch: So genannte *Fehler* sind notwendig, um – miteinander – die

beste Lösung zu erringen und die verschiedenen Perspektiven auf die jeweilige Aufgabenstellung einzubringen.

Fallbeispiel: Von „scheuen Rehen“ zum „Bienenstock“

Das Team-Coaching in einem Unternehmen aus dem Mittelstand wurde mit der visualisierenden Projektmanagementmethode Project Canvas und mit Einzelinterviews aller Teammitglieder vorbereitet. In beiden Maßnahmen war ersichtlich, dass weitaus mehr Ressourcen im Team – dessen Aufgabe darin bestand, eine erfolgreiche Akquise unter sich rasant ändernden Bedingungen des Marktes zu betreiben und aufrechtzuerhalten – vorhanden waren, als für die Auftrags Erfüllung genutzt wurden. Eine weitere Beobachtung betraf die Diskrepanz in der Risikoabwägung. Hier hatte der Auftraggeber, die Vorstandsebene, eine andere Einschätzung als das Team selbst – insofern lagen seine Problemhypothesen, Ziele und auch Erwartungen an das Team-Coaching auf der Ebene des konvergenten Denkens.

Auch gegenüber der Teamleitung waren diese Erklärungen (noch vor der Beauftragung der Coaches) kommuniziert und mit „klaren Erwartungen“ (O-Ton aus dem Einzelinterview) verbunden worden. In der Auswertung aller Einzelinterviews – die entsprechend eines Dreiecksvertrages gegenüber dem Auftraggeber nicht transparent gemacht wurden – zeigte sich das Bild eines verunsicherten, teilweise demotivierten Teams. Am deutlichsten wurde dies in der Zuschreibung von „scheuen Rehen“ auf die Frage nach einem Naturbild für die Zusammenarbeit.

Unter Anwendung der Walt-Disney-Methode (Hanstein & Lanig, 2020) konnte das Team von der Fixierung auf das Problem weggeführt werden. Die Perspektivenwechsel, die in dieser Technik vorgesehen sind, führten wie von selbst dazu, rationale und folgerichtige Antworten zu finden bzw. finden zu wollen. Spielerisch konnten alle Teammitglieder assoziativ, offen und lateral denken. Ihre spontanen Beiträge wurden in einem Fotoprotokoll fixiert. In dieser Phase tauchten zum ersten Mal eigene



Abb.: Das Bienenhirten-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an van Solingen, 2017, S. 94)

Visualisierungen auf, um die momentanen Assoziationen auszudrücken. Dies war umso erstaunlicher, weil der Arbeitsbereich dieses Teams ansonsten von konvergenten Schreibtätigkeiten geprägt war. Das moderierte Zulassen des divergenten Denkens hatte die Tür zum Unbewussten geöffnet und es sprudelte nur so von kreativen und innovativen Assoziationen. In der Evaluation zum Ende des mehrtägigen Team-Coachings wurde diese Phase als „absolut neuartig, seitdem wir als Team zusammenarbeiten“ (O-Ton bei der Auswertung) empfunden. Die klar formulierten Aufgaben und die konkreten Antworten aufgrund der großen Erfahrungswerte im Team hatten den Teammitgliedern bisher immer genügt. In den letzten Jahren war es jedoch zu beachtlichen Veränderungen in der Auftragslage gekommen. Die Produktpalette war zwar noch ähnlich, aber nicht mehr dieselbe. Es brauchte neue Antworten – die bisherige Lösungsstrategie auf Führungsebene war zwar professionell erarbeitet und begleitet worden, griff aber in diesem Team nicht wie erwartet.

Weshalb dies so war, wurde in der Phase des Coachings deutlich, als das Team mit erfolgreichen Lösungsstrategien aus der Natur (Bionik) konfrontiert wurde: so bspw. der Lotuspflanze, die durch kleine Wachskristalle auf ihrer Blattoberfläche Feuchtigkeit einfach abperlen lässt; den Saugnäpfen des Tintenfisches, die sich isoliert bewegen und festsaugen können; sowie den Früchten der Klette, die nach Spaziergängen nur schwer vom Hosenbein zu beseitigen sind. Diese Beispiele zeigten anschaulich auf, dass die Natur als Vorbild für wegweisende Erfindungen dient: Bezogen auf die angeführten Beispiele sind dies Fahrzeuglackierungen, das Unterdruckprinzip und die Technik der Widerhaken. Warum sollte dieses Grundprinzip des Lernens aus der Natur nicht auch bei sozialen Prozessen funktionieren? Vorausgesetzt, Teams und Menschen wird die Fähigkeit und Bereitschaft zum lebenslangen Lernen zugetraut (Schäfer, 2017).

Die Beispiele wurden mit der Methode World Café (Hanstein & Lanig, 2020) eingeführt. Über Inputs auf verschiedenen Wahrnehmungsebenen wurde das Team anschließend

um eigene Assoziationen gebeten, die dann miteinander diskutiert wurden. Über diesen Prozess des Teilens – nicht nur von Erfahrungen, sondern auch von Spontanem, Unstrukturiertem, bislang Ungedachtem – entstand eine Offenheit, durch welche die Überleitung zu eigenen bionischen Lösungsideen moderiert werden konnte. Dazu wurden mehrere freie Flipcharts im Vorfeld mit eingeplant. Die Metaphern blieben als Angebot im Raum und wurden anschließend besprochen. Durch die entstandene Dynamik und auch Effektivität war es möglich, die Führung dieser Phase dem Team anzuvertrauen.

Was dabei geschah, war nicht weniger als eine Umsetzung der ausgewählten und leitenden Naturmetapher: Das Team organisierte diese Phase als „Bienenstock“. Interessant war die Festlegung auf diesen Begriff – auch der Bienenschwarm war im Angebot. Aus dieser Klarheit heraus formulierte das Team schließlich Erwartungen, nicht nur an die eigene Zusammenarbeit, sondern vor allem auch an die Führungsetage. Die Coaches hatten hier lediglich die Rolle der Protokollanten und der Botschafter. Sie wurden autorisiert, ein miteinander verfasstes Ergebnisprotokoll an die Führungsebene weiterzureichen. Die darin enthaltenen Formulierungen wurden sensibel miteinander abgestimmt, sodass jede/r im Team an jedem Punkt mitgehen konnte.

Das „Team Bienenstock“ konnte im Coaching nicht nur sich selbst reflektieren und mit Hilfe der Bionik eine zutreffende Metapher für sich entdecken. Es schaffte es auch auf überzeugende Weise, das Verhältnis von Eigenständigkeit und gestecktem Rahmen professionell zu sondieren und daraus Optimierungsvorschläge an seinen „Imker“ zu formulieren.

Bionik: Lernen von und mit der Natur

Wie das Bienenhirten-Modell und das Fallbeispiel zeigen, besitzen Bilder aus der Natur das Potenzial, Menschen in Coaching-Situationen unmittelbar – weil vorbewusst – anzusprechen. Deshalb bieten sich *Assoziationen* an, die dem Team unmittelbar zu *Naturmetaphern* (Hanstein, 2021) in Verbindung mit ihrer zu

klärenden Situation einfallen. Die Bionik ist hierbei als Kreativitätstraining geradezu prädestiniert. Sie arbeitet mit Analogien aus der Natur und nutzt deren Lösungsprinzipien. Die unterschiedlichen Sichtweisen in der Gruppe können Blickwinkel verändern und erlauben es, Lösungen aus ungewohnten Perspektiven ins Auge zu fassen.

Als Begründer der Bionik als Wissenschaft gilt der österreich-ungarische Naturphilosoph, Botaniker und Mikrobiologe Raoul Heinrich Francé. Der Begriff Bionik wurde um 1958 von Jack E. Steele geprägt und 1960 auf einem Symposium erstmals öffentlich vorgestellt (Freitag, 2020). Inzwischen ist die Bionik eine etablierte Fachdisziplin. Sie untersucht die Artenvielfalt der Natur nach Strukturen, Eigenschaften, *Funktionen und Wirkungszusammenhängen*, um daraus Anregungen zur Lösung ursprünglich technischer – heute aber auch zunehmend sozialer – Probleme zu erhalten.

Die Bionik lädt zu *metaphorischem Sprechen* ein. Metaphern bestimmen nicht nur unser Denken, sondern auch unser Reden und schließlich unser Handeln. Die kognitive Theorie des erfahrungsbasierten Verstehens (Lakoff & Johnson, 1980) zeigt auf, dass Metaphern mehr sind als schmückendes rhetorisches Beiwerk. Sie spiegeln unsere gedanklichen Konzepte, verraten etwas über unsere Vorstellungswelt und wirken auf diese zurück, indem sie uns (neue) Denkfiguren liefern. Der erhebliche Einfluss der sprachlichen Bilder ist inzwischen auch neurophysiologisch nachgewiesen (Hüther, 2015).

Im Coaching sind Metaphern wirkungsvolle Hebel, um *Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster* zu verändern. Sie aktivieren im Gehirn multisensorische Felder und erleichtern es somit, komplexe Zusammenhänge zu erfassen. Wenn Teammitglieder ihre Erfahrungen in Form einer Geschichte erzählen, werden auf diese Weise Bilder und Metaphern sichtbar, „die die Zusammenarbeit im Team beschreiben und die Gruppenidentifikation stärken“ (Pabst et al., 2022, S. 50). Auch um eine Zielvorstellung oder Vision zu entwickeln, können Metaphern helfen: „Metaphern fördern die Balance im

Wechselspiel aus Ideen generieren und evaluieren. Ein gemeinsames Bild kann dafür eine Brücke sein.“ (ebd., S. 108). Schließlich lassen sich individuelle Landkarten abgleichen und daraus ggf. eine zusammenfassende Team-Landkarte bzw. ein Team-Haus erstellen.

Fazit: Potenzialentwicklung in dynamischen Prozessen

Was für äußere Teamprozesse gilt, kann auch auf Prozesse im „inneren Team“ (Schulz von Thun, 2014) übertragen werden. Für den Bereich des Coachings hat Gallwey (2012) mit seinem Buch „Das innere Spiel“ eine treffende Metapher für das innere Coaching gefunden. Darin beschäftigt er sich – mit Bezug zum Tennis – mit der Struktur des inneren Dialogs zwischen unterschiedlichen Anteilen

der Persönlichkeit in uns. Diese Perspektive ist wichtig, weil sie – im besten Fall ohne Schuldzuschreibung – auf die inneren Anteile der jeweiligen Mitglieder eines Teams hinweisen kann. Beides zu verbinden, dürfte den Rahmen eines organisationalen Team-Coachings sprengen. Aber nicht selten hat die Arbeit mit einem Team dazu geführt, dass sich einzelne Mitglieder – im Nachgang und natürlich vertraulich – eigenen Anteilen gestellt haben. Neben der Steigerung der *Selbstorganisation* des Teams wird dann die Optimierung des eigenen Selbstmanagements (Hanstein, 2021) zum Ziel. Wenn beides zusammenkommt und die Unterstützung beider Ebenen von der Organisation auch gesehen und gefördert wird,

kann sich ein Team zum Spitzenteam entwickeln und die letzte Ebene des Bienenhirten-Modells erreichen. Ein solches Dream-Team zeichnet sich dadurch aus, dass es über das Ziel hinaus ein gemeinsames zeitlich unbefristetes Anliegen verbindet (Hüther et al., 2018). Ein Team ist stets herausgefordert, sich weiterzuentwickeln. „Es geht um die Schaffung und Erhaltung von Bedingungen, die nicht auf das Erzielen von Erfolgen, sondern auf die eigene Weiterentwicklung ausgerichtet sind.“ (ebd., S. 234) Ein spielerischer Umgang mit Naturmetaphern und Analogien aus der Bionik kann sehr hilfreich sein, in dynamischen Prozessen Neues zu entdecken, zu erproben und zu reflektieren.

Literatur

- » Freitag, E. (2020). *Kreativitätstechniken*. Tübingen: expert.
- » Gallwey, W. T. (2012). *Tennis – Das Innere Spiel*. München: Goldmann.
- » Hanstein, Th. & Lanig, A. (2020). *Digital lehren*. Baden-Baden: Tectum.
- » Hanstein, Th. (2021). *Selbstmanagement – mit Coachingtools*. Baden-Baden: Tectum.
- » Hüther, G. (2015). *Die Macht der inneren Bilder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » Hüther, G.; Müller, S. O. & Bauer, N. (2018). *Wie Träume wahr werden*. München: Goldmann.
- » Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago: The University of Chicago Press.
- » Mahlstedt, A. (2022). *Die Toolbox für die Teamentwicklung*. Berlin: Springer.
- » Schäfer, E. (2017). *Lebenslanges Lernen*. Berlin: Springer.
- » Schulz von Thun, F. (2014). *Miteinander reden: 3*. Reinbek: Rowohlt.
- » Solingen, R. van (2017). *Der Bienenhirte*. Heidelberg: dpunkt.

Die Autoren



Foto: Angie Ehinger

Prof. Dr. Thomas Hanstein ist Leiter des Weiterbildungsmasters Berufspädagogik an der DIPLOMA Hochschule und Mitglied im Schulleitungsteam der Bernd-Blindow-Schulen. Als Business- und Team-Coach führt er Einzel- und Team-Coachings sowie Weiterbildungen zu den Schwerpunkten systemische Veränderungsprozesse, wertebasiertes Leadership und Resilienz durch. Er hat zur Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung promoviert und beschäftigt sich aktuell mit der Frage von Machtstrukturen und Machtkontrolle in beruflichen Abhängigkeitsverhältnissen.
www.coaching-hanstein.de



Foto: Antje Ebersbach

Prof. Dr. Erich Schäfer ist Studiengangsleiter des Masterstudienganges Coaching und Führung der Ernst-Abbe-Hochschule Jena. Als Organisationsberater und (Lehr-)Coach (DGfC) begleitet er Einzelpersonen, Teams und Organisationen bei Lern- und Transformationsprozessen. Sein aktueller Forschungsschwerpunkt sind Fragen des Coachings durch die Führungskraft. Im Rahmen seiner Tätigkeit als Vorsitzender des Instituts für Weiterbildung, Beratung und Planung im sozialen Bereich e.V. (IWIS) testiert er Weiterbildungseinrichtungen und Bürgermedien.
www.iwis-jena.de

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Osnabrück
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG:

Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen (cr)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczynski (db)
Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 89,90 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 79,90 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Andrey_Popov | S. 8 © Nicoleta Ionescu
S. 10 © Ariya J | S. 4, 20 © Romolo Tavani | S. 22 © BlurryMe | S. 4, 26 ©
Diyana Dimitrova | S. 5, 31 © leungchopan | S. 33 © franz12 | S. 5, 36 ©
SPK Studio Images | S. 39 © metamorworks | S. 41, 44 © pathdoc
S. 46 © Anucha Tiensom | S. 48 © SomYuZu | S. 49 © Rawpixel.com
S. 5, 54, 56 © gamesBot | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrasch.de | www.frommrasch.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Ist Dir bewusst, dass die Begriffe Quiet Quitting und innere Kündigung nicht deckungsgleich zu verwenden sind? Während Personen, die innerlich kündigen, bereits mit ihrem Job abgeschlossen haben, geht es beim Quiet Quitting eher darum, sich in seinem Job einzurichten, ohne sich hohem Leistungsdruck auszusetzen.

RAUEN: Offen gesagt: Nein, das war mir nicht bewusst. Der Begriff ist allerdings auch leicht misszuverstehen. Inzwischen glaube ich aber verstanden zu haben, was im Kern mit Quiet Quitting gemeint ist. Und ich finde das gut nachvollziehbar. Seinen Selbstwert nicht nur über Leistung zu definieren, halte ich für ziemlich gesund, ja sogar bewundernswert. Allerdings ist der Culture-Clash zwischen den Generationen ein Stück weit vorprogrammiert.

EBERMANN: Auch mir war die Differenzierung bis vor Kurzem nicht geläufig und ich stimme Dir in allen Punkten zu – insbesondere was den Selbstwert betrifft. Gleichzeitig frage ich mich, wie gesund es ist, jahrelang einen Job auszuüben, ohne Weiterentwicklung anzustreben. Sicher ist dies immer individuell zu beurteilen, jedoch könnte hierin – neben dem Culture-Clash – der problematische Aspekt am Quiet Quitting bestehen.

RAUEN: Damit sprichst Du den Kern der Sache an: Ist Arbeit nur ein lästiges Übel, das man zur Bestreitung des Lebensunterhalts in Kauf

nimmt? Dann macht es in der Tat keinen Sinn, sich darüber zu definieren bzw. Selbstwert geben oder nehmen zu lassen. Allerdings glaube ich das nicht. Arbeit kann auch Sinnerfüllung und Freude bedeuten. Und wenn man etwas gerne macht, auch weil es den eigenen Werten entspricht, dann wird man es auch gut machen wollen – und hierdurch wird auch das eigene Selbstwertempfinden beeinflusst. Niemand ist eine Insel, erst recht nicht auf der Arbeit.

EBERMANN: Ob man Arbeit als sinnerfüllend und freudvoll empfindet, hat viel mit eigenen Werten und der generellen Haltung gegenüber Arbeit zu tun. Zentral sind aber auch die Bedingungen, unter denen man arbeitet, und hier kommen wir zwangsläufig auf das Thema Führung zu sprechen.

RAUEN: Gute Führung sollte meiner Meinung nach zumindest immer den Versuch unternehmen, wertorientiert zu sein – und zwar durch Wort *und* Tat. Und zur Tat gehören auch die Arbeitsbedingungen. Von toxischen Arbeitsbedingungen sollte man sich seinen Selbstwert nicht kaputt machen lassen. Das finde ich absolut richtig. Andererseits: Wenn ich für meine Leistung gelobt oder kritisiert werde und das an meinem Selbstwertempfinden vollständig abprallt: Was dringt denn dann überhaupt noch zu mir durch? Kritikfähigkeit, Lernfähigkeit und Selbstwertempfinden sehe ich nicht als unabhängig voneinander an.

Abonnement

Digital

- » Vier PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 69,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 79,90 €/Jahr

Print

- » Vier Printausgaben pro Bezugszeitraum
- » 59,70 € günstiger als im Einzelkauf
- » Gratis Sonderaktion

Ab 89,90 €/Jahr

Print & Digital

- » Vier Print- und PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 49,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 99,90 €/Jahr



Attraktive Sonderangebote für Neu-Abonnenten.
Studierendentarife bis zu 21 % günstiger.

Jetzt das Abo online bestellen:

www.coaching-magazin.de/abo



Metadaten: www.coaching-magazin.de/metadaten

www.coaching-magazin.de