

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Relationale Führung | S 24

Spotlight

Sprache im interkulturellen Coaching | S 34

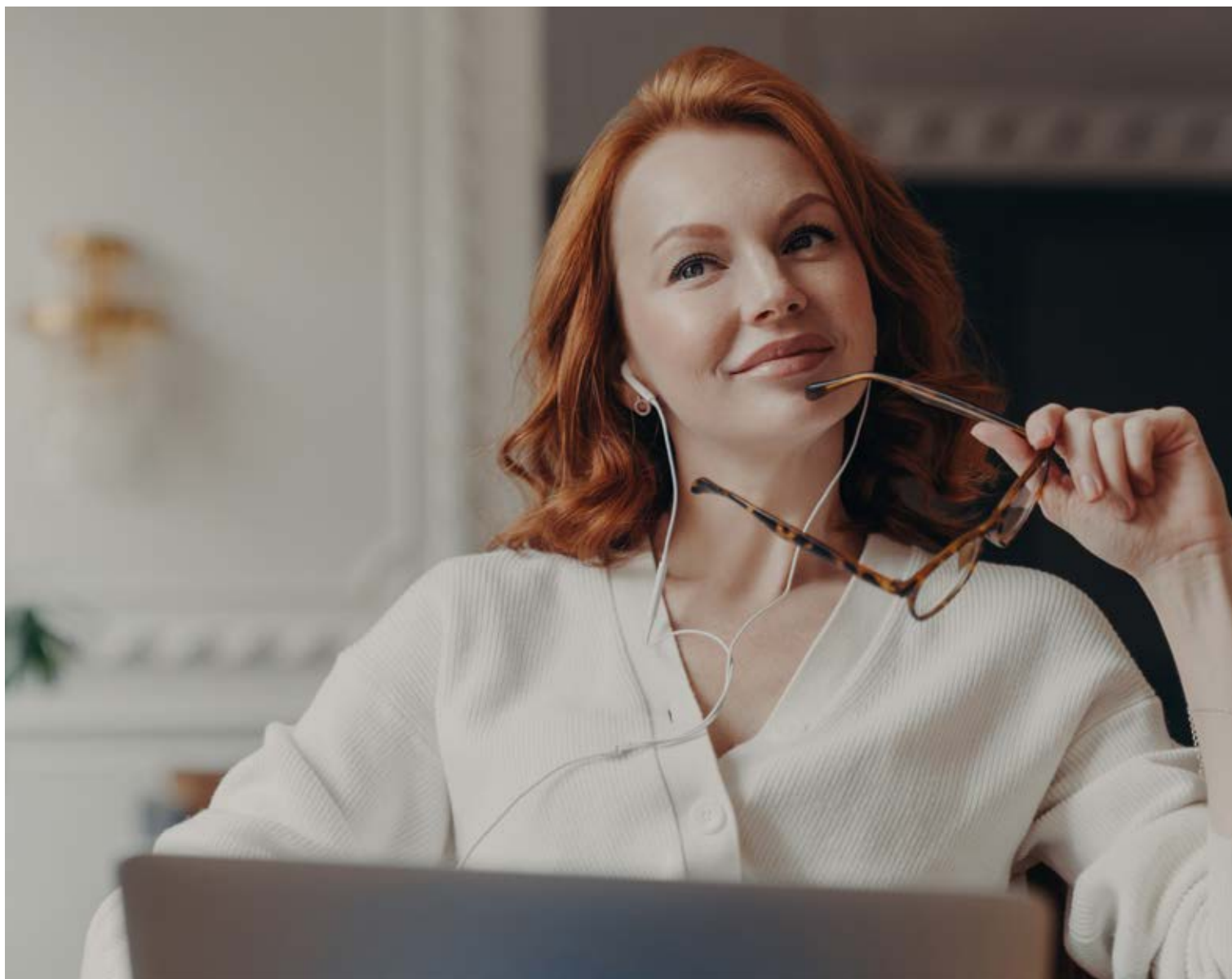
Coaching-Tool

Fokussierung im Coaching | S 44

Team-Coaching – was funktionierende Teams ausmacht

Dr. Sanaz von Elsner im Interview | S 16





Ästhetische Kompetenz als Ressource im Krisen-Coaching

Muster aus Musik, Lyrik und Spiritualität nutzbar machen

Von Prof. Dr. Thomas Hanstein

Seit geraumer Zeit befinden wir uns in einer Polykrise. Ein einseitiger Blick auf krisenbedingte Probleme wäre aber wenig hilfreich. Ganz im Gegenteil: Er kann Lösungsstrategien blockieren. Gerade in der Krise ist die Fokussierung auf das, was in schwierigen Zeiten gelungen – ja geglückt – ist, wichtig. Ebenso die Fokussierung darauf, wo die entsprechenden Ressourcen im Inneren sitzen und ihre Kraft entfalten können. Bei diesem Perspektivwechsel kann sich Krisen-Coaching der Nutzung persönlich bedeutsamer Muster aus der Musik, Lyrik und Spiritualität bedienen.

„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Dieser Satz geht auf den Schweizer Schriftsteller Max Frisch zurück – und klingt so einfach. Leichter gesagt als getan? Frisch wusste, wovon er sprach, auch sein Leben war nicht frei von Krisen. Und so tut er das, was Männer und Frauen des Wortes vermögen: durch Sprache auf den feinen und entscheidenden Unterschied zwischen „schade“ und „schlimm“ hinzuweisen – und auf die Rolle, die die *eigene Bewertung* in der Wahrnehmung eines Krisenzustandes spielt. Vermutlich wusste er auch um die etymologische Bedeutung des Wortes Krise: Das altgriechische Wort *krínein* bedeutet „unterscheiden“ und „trennen“. D.h., dass ein Krisenzustand die Unterscheidung zwischen dem aktuell Wichtigeren und weniger Wichtigeren abverlangt: In der Krise scheiden sich die Dinge, unser bisheriger Referenzrahmen des Lebens verschiebt sich, indem wir an unsere – bisherigen – Grenzen geführt werden.

Praxisfall: Wenn tausend Fragen Rad schlagen ...

Uwe (Name geändert) kommt mit einem beruflichen Anliegen ins Coaching. Bereits in der zweiten Sitzung erkennt er, dass seine Themen im Unternehmen nicht der Auslöser seiner inneren Leere sind. Vielmehr zeigen sie an, dass „etwas grundsätzlich schief läuft seit ein paar Jahren“. Der Klient ist „nach Corona nie mehr richtig auf die Beine gekommen“, insbesondere laufe es mit Beziehungen und Partnerschaften „nicht mehr so richtig“. Immer wieder falle er in ein „abgrundtiefes Loch“, aus dem er tagelang nicht mehr rauskomme. Ein Gedankenkarussell mit Tausenden Fragen drehe sich nachts in seinem Kopf und hindere ihn am Einschlafen.

Diese Negativspirale besitzt so viel Energie, dass im Coaching-Prozess durch die neuerliche und tiefere Schilderung dieser bedrückenden Situationen anfängliche Momente der Ressourcenaktivierung immer wieder zurückgedrängt werden. Was er brauche, am dringendsten nötig habe, fragt ihn der Coach an einer passenden Stelle. Und jetzt fällt ein Wort, dass die Wende bringt: *Neuanfang*. „Im Grunde muss ich zu-

rück auf Start. Ich brauche einen Neuanfang.“ Und: Stille. Eine Stille, die gut von beiden ausgehalten wird. Bis Uwe nachlegt: „Wovon bei der Hinfahrt im Radio auch der ... dieser ... na, wie heißt er noch ... Clueso gesungen hat.“ Aber für so junge, hippe Künstler sei ja die Welt „eh ein leichtes Spiel“. Das ist eine Steilvorlage. Der Klient hat sich, ohne es in dem Zeitpunkt zu wissen, seine Intervention selber geliefert. Der Coach zeigt sich mit diesem Genre unerfahren und bittet Uwe zur Weiterarbeit bis zum nächsten Mal, doch einmal den Songtext mitzubringen, und wenn er Lust darauf habe, auch ein wenig zum Leben dieses „jungen, hippen“ Musikers zu forschen.

Als sich Coach und Klient das nächste Mal sehen und der Coach auch nur das Wort „Neuanfang“ in den Mund nimmt, beginnt Uwe zu wippen: „Was soll ich tun ... Wind nicht ändern ... nur die Segel dreh'n ... Tausend Fragen schlagen Rad ... will kein neues Leben ... neuen Tag ... Was tut gut ... was tut weh ... Gefühl ... keine Armee ... vor ... zurück ... zur Seite ... ran ... Neuanfang ... es ist nie zu spät.“

Was war passiert? Uwe hatte tatsächlich nach Clueso recherchiert. Dabei hatte er nicht nur dessen bürgerlichen Namen herausgefunden, sondern auch sein Alter und seine Lebensgeschichte. Dass dieser sogar – mit Mitte Vierzig und nicht, wie geschätzt, Anfang Dreißig – älter war als er, hielt Uwe anfangs für fake. Woher nehme dieser bloß seine unbändige Energie und sein smartes Aussehen, habe er sich gefragt, und immer weiter recherchiert. Bis er herausfand: Clueso sei als Kind verhaltensauffällig gewesen und habe aufgrund seiner Hyperaktivität sogar einige Wochen in einer psychiatrischen Kinderklinik verbracht. Auf seinem Weg durch diese schwierige Situation habe er sein Ventil erst entdecken müssen – jene Begabung, die ihn aktuell zu einem der bekanntesten deutschen Popstars macht. Auch faszinierte Uwe, dass dieser „ja jetzt fast Gleichaltrige“ den Song „Neuanfang“ in einer Situation geschrieben hatte, in der er nicht mehr weitermachen konnte wie bisher und – nach Uwes (sicher auch von seiner eigenen Situation gefärbten) Interpretation – womöglich keine innere Kraft mehr spürte,

aber für sich entschieden hatte: Aufgeben ist keine Option! Diesen *Glaubenssatz* konnte Uwe leicht für sich annehmen.

Als der gebürtige Erfurter Clueso zum ersten Mal in seinem Leben auf der Berliner Waldbühne ein Konzert gibt, ist erstmalig auch Uwe mit dabei. Am selben Abend ruft er seinen Coach an. Diese Möglichkeit hatten die beiden als akute Ausnahmesituation mit Beginn des Coaching-Prozesses ausgehandelt. Uwe sagt nicht viel: „Ich denke, wir können das mit dem Coaching lassen. Ich packe das. Dank dieses Typen. Mega.“

Erfahrene Existenzerhellung

Als sich Klient und Coach kurze Zeit später zum Abschlussgespräch verabreden, strahlt Uwe voller Energie. Nicht nur seine Gesichtszüge wirken ausdrucksstark, auch seine Körperspannung und die Stimme sind kraftvoll. Das Gefühl, das hinter Uwes Krisenerfahrung lag, hat sich gewandelt. Er steht mit seinem Erleben nicht mehr allein und hat eine *soziale Einbindung* über einen für ihn wirkmächtigen *musikalisch-ästhetischen Weg* gefunden. Die Einordnung seiner selbst in etwas Größeres als nur in das eigene Leidempfinden rückt seinen Blick in eine neue Richtung. Uwe erlebt neuartige Ressourcen, ohne dass sich auf der inhaltlichen Ebene in seinem Leben zum gegenwärtigen Zeitpunkt etwas geändert hat.

Genau darin liegt das Entscheidende, das an diesem Fallbeispiel deutlich wird: Es zeigt, dass eine Krise kein situativ-statischer Zustand ist, sondern an sich *immer ein Prozess*. Dass er als solcher Antworten erst im Prozess generieren kann, versteht sich von selbst – muss aber, wie hier, ganzheitlich erfahren und kann an sich *nie rein kognitiv* erfasst werden. Der Philosoph Karl Jaspers (2008) prägte den Begriff der „Existenzerhellung“. Darunter verstand er den Umstand, dass – erst – durch Krisen die Augen dafür geöffnet werden, was letztlich wirklich zählt. Der Mensch in seiner Endlichkeit werde so im großen Ganzen sichtbar. Krisen hätten insofern etwas Klärendes: Der Mensch sieht nicht nur neu (auf) seine Welt, sondern auch (auf) sich und das eigene (Er-)Leben.

Produktiv, im oben genannten Sinne von Max Frisch, wurde der von Uwe erlebte Wendepunkt durch Maßnahmen, die nur so aus ihm herausprudelten. Es war – so beschrieb er es selbst – als seien die „Leinen endlich losgemacht“ worden. Seine inneren Blockaden waren gelöst. Die Musik ist ein bewährtes „Tool“, um *an den unbewussten Ebenen des seelischen Empfindens anzudocken*, weil Musik unsere vor-sprachliche Ebene be- und anrührt. Ebenso wie die Welt der Lyrik:

Praxisfall: Wo aber Gefahr ist ...

Heiko (Name geändert) ist seit zehn Jahren in einem Kriseninterventionsteam tätig. Er stand in vielen Einsätzen seinen Mann, wie er stolz berichtet. Doch die aktuelle Situation belastete ihn sehr intensiv. Zusätzlich zum Angebot einer psychologischen Begleitung entscheidet er sich für ein Schreib-Coaching. Denn Heiko hat schon in seiner Jugend seinen Gefühlen am besten durch das Schreiben einen Ausdruck gegeben, indem er von seiner ehemaligen Deutschlehrerin (für die er heute noch schwärmt) dazu ermutigt

worden sei. Sie sei auch dafür verantwortlich gewesen, dass er zunächst Lehrer werden wollte, was Heiko dann aber sein ließ.

Das Schreib-Coaching besteht aus zunächst zusammenhangslosen Begriffen, die sich den Weg und ihren Kontext suchen. Ein kreativer Prozess, bei dem Heiko selbst der Fachkundige ist. Es wirkt, als wolle er zeichnen. Heiko scheint dabei nicht nachzudenken, die Wörter fließen aus ihm heraus: „Gefahr ... Halt ... sehen ... riechen ... Rettung.“ Der Prozess zieht sich einige Zeit so hin, bis Heiko „Patmos“ dazuschreibt. Sein Blick richtet sich auf: „Ja, eigentlich habe ich das tatsächlich immer genau so erlebt ... Das stimmt: Wo aber Gefahr ist, da wächst das Rettende auch.“ Er zitiert dabei jene Passage aus Hölderlins Gedicht „Patmos“.

Der Klient schreibt zum Abschluss nur diese letzten Worte auf einen kleinen Zettel. Und steckt sich ihn in die Einsatzkleidung. Im Prinzip brauche er nicht mehr, diese innere Wahrheit sei einfach nur weg gewesen durch das jüngste Ereignis. Heiko nimmt sich vor, jeden Morgen

diese Worte vor der Fahrt in die Einsatzzentrale zu meditieren: „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch.“ Er hat sich überraschend schnell einen Anker und ein Ritual im Coaching kreiert.

Wenn Worte treffen

An Fallbeispielen wie diesem kann erlebt werden, wie Worte in Mark und Bein treffen. Nicht in einer verletzenden, übergriffigen Art und Weise – sondern weil sie als wahr empfunden, mit dem eigenen, inneren Erleben als kompatibel erlebt werden. In vielen Fällen ringen Menschen nach den passenden Wörtern und Beschreibungen. Doch wenn die Sprache der Lyrik oder Poesie *die innere Wahrheit eines Klienten berührt*, kann diese ästhetische Erfahrung ebenfalls zielführend und authentisch im Coaching genutzt werden.

Heiko hatte trotz vieler Jahre Erfahrung mit Krisen eine neuartige Ebene erlebt, die ihn sehr betroffen gemacht hat. Er ist so reflektiert, dass er den Unterschied zu allen bisherigen Erlebnissen beschreiben kann. Und ermöglicht

DBVC



20 JAHRE

QUALITÄTSKURS IM BUSINESS COACHING

→ Vielfältige Expertise. Anspruchsvolle Leitlinien. Professionelle Heimat.



www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching-Verband



damit ein Zweites, das im altgriechischen Wort *krínein* verborgen ist: und zwar die Kritik, in diesem Fall die Form der Selbstkritik. Auf dieser Sprachwurzel beruhend ist Kritik als *kritikē téchnē* zu verstehen, also als die Technik – im antiken Denken eher die Kunst – der adäquaten Beurteilung der Lage.

Dem Klienten war bis dato nicht bewusst, weshalb ihn die erlebte Situation „so heftig aus der Bahn geworfen“ hatte. Doch diesem Anliegen musste sich das flankierende Coaching auch nicht stellen – dem nahm sich die Therapeutin an. Er hatte allerdings die Professionalität, diese Differenzierung nicht zu dissoziieren, sondern auszusprechen und in beiden Begleitungsformaten zu thematisieren. Damit bewies Heiko eine ausgesprochen professionelle Krisenkompetenz, was ihm der Coach auch *als Ressource wiederholt spiegeln* konnte. Auf dieser stabilisierenden Basis nahmen das Coaching und auch Heikos innere Krisenbewältigung einen guten, – im Sinne von Max Frisch – produktiven Verlauf.

Praxisfall: Und kehrte nicht zurück ...

Maren (Name geändert) verließ nach einem Jahr ihre Stelle im Marketing, obwohl sie sich „damals so sicher gewesen“ sei, und wollte diesen Schritt im Outplacement begleitet

wissen. Dabei war ihr Hauptanliegen nicht, möglichst schnell eine neue Anstellung zu finden, sondern sie verstand nicht, wieso ihr damaliges Gefühl „sie so getäuscht“ habe. Ist sie den Schritt übereilt gegangen? Hatte sie etwas übersehen? Was war da passiert? Sie rang damit, all dies nicht mehr zu verstehen. In ihrer Situationsbeschreibung schildert die Klientin immer wieder Momente der Ungeduld vor über einem Jahr. Es sei ihr nach dem Abschluss einfach wichtig gewesen, besonders in der aktuellen Krise, schnell etwas Passendes zu finden. Jetzt zweifelt sie insbesondere daran, ob die Stelle überhaupt passend für sie gewesen sei. Doch sie habe damals „isoliert wie Noah in der Arche“ im Homeoffice gesessen und wollte „unbedingt wieder unter Leute“.

Sehr leicht hätte die junge Coach in Ausbildung (der Fall wurde vom Autor dieses Beitrages im Lehr-Coaching begleitet) den Hinweis auf die Arche überhören oder ihn auf den Kontext der pandemiebedingten Isolierung hin interpretieren können. Doch sie besitzt bereits eine angemessene Achtsamkeit, um nachzufragen, was es mit dieser Geschichte auf sich habe. Maren berichtet nun, dass sie zunächst Erzieherin in einer kirchlichen Einrichtung gewesen sei. Besonders diese Bibelgeschichte hätten ihre Schützlinge mit Behinderung immer gern gehört. Warum dies so war, habe sie zwar nie verstanden, aber sie sei diesen wiederholten Bitten immer ge-

folgt. Und erst nach etlichen Lesungen dieser Stelle habe sie auch die Schritte erschlossen, die darin enthalten seien: Zuerst ein von Noah entsandter Rabe, der trockenes Land suchen sollte. Doch dieser sei vor der Arche immer nur hin und her geflattert. Dann eine Taube, die nach kurzer Zeit wieder zurückkam. Noah wartete noch eine Woche, bis er die Taube erneut los-schickte. Erst jetzt sei sie mit dem berühmten Blatt im Schnabel auf die Arche zurückgekommen: das langersehnte Bild, als Zeichen dafür, dass endlich wieder Land in Sicht ist und die vierzig-tägige Sintflut ihr Ende findet.

Die meisten Leser werden die Geschichte wiedererkennen – und würden vermutlich an dieser Stelle auch ihr Ende vermuten. Doch dem ist nicht so: Der weise Noah harrete nochmals sieben Tage lang in seiner Arche aus und ließ die Taube abermals fliegen. Nun kam sie nicht mehr zurück. Bedenkt man, dass nur wenige Tiere in der Arche waren, kann dieser Umstand zunächst traurig klingen. Doch der tiefere Sinn, so stellt Maren bibelkundig klar, bestehe darin, dass die Taube deshalb nicht mehr zurückkehrte, weil sie jetzt „total sicher“ sei, dass sie an Land bleiben könne. Das Bild mit dem Ast im Schnabel sei „stattdessen nur ein vorläufiges, ein Hoffnungsschimmer, aber noch nichts, das für eine Taube reicht“.

Den Übertrag auf die eigene Situation vor über einem Jahr liefert die Klientin wie von selbst: Sie sei im Prinzip „die Taube mit dem bisschen Grün im Schnabel“ gewesen. Das Land habe sie „erhofft und ganz stark daran geglaubt“, weil sie „daran glauben wollte“. Die Weisheit des alten Noah, noch zu warten, bis sich „das Land auch klar zeigt“, habe sie damals nicht gehabt – heute sei sie „mit Sicherheit schlauer“. Ausgehend davon ließen sich im Perspektiven-Coaching Zustands- und Zukunftsbilder erarbeiten und mit Emotionen verbinden, die zunächst bei der Klientin vorliegen sollen, bis sie auf neue Angebote ein endgültiges „Ja“ sagen will.

Kulturelle Metaphern für Veränderung und Change

Nicht nur in der Bibel, sondern in allen Erzählungen der Religionen und in weiteren

Schriften lassen sich Motive finden, die menschliche Urerfahrungen *durch tiefgängige Bilder transportieren*. Der Kulturwissenschaftler Jan Assmann (1997) sprach an dieser Stelle vom kulturellen Gedächtnis: von *transgenerationalen Mustern in unserem Inneren*, die mit Traditionen und Ritualen unserer Vorfahren verbunden sind. Diese sind nicht immer gleich bewusst, sie können aber über Assoziationen, wie im Fallbeispiel, ins Bewusstsein gehoben werden. Die Aufgabe im Coaching (das keine Tiefenanalyse ist und auch nicht sein kann) besteht darin, für und mit dem Klienten ausfindig zu machen, welche (aktuelle) Bedeutung diese Motive für ihn haben. Bei Maren war es die Botschaft, ausharren zu dürfen und dies lernen zu können, bis der Ort so passt, dass die „Taube nicht mehr zurückkehrt“.

Fazit

Die *Chaostheorie* (Eckhardt, 2004) geht davon aus, dass zu keiner Zeit statisch feststehende Zustände vorherrschen. Vielmehr ist unser Leben durch *Fließgleichgewichte* geprägt. Durch diese entstehen immer wieder eigene Ordnungsmuster, die allerdings so nicht vorhersehbar sind. Das bedeutet, dass auch der beste „Krisenplan“ einer „Krisenlage“ nie adäquat Herr werden kann. Insofern besteht für Coaches eine Herausforderung darin, Klienten immer wieder vom – wenn auch verständlichen – „Was“ weg und hin zum „Wie“ zu führen. Die Suche nach Inhalten und Antworten ist zwar nachvollziehbar, sie ist aber nicht die Ebene, auf der sich Lösungen ereignen. Krisen-Coaching ist immer Arbeit an der inneren Haltung, an den biografisch sozialisierten inneren Denk- und Handlungsmustern und an der Fokussierung auf das, was sich im Krisenprozess neu

zu erkennen gibt. In dieser inneren Offenheit werden sich *neue Ordnungsmuster* bilden (und in gut geführten Begleitungen auch zu erkennen geben), die für die neuen Herausforderungen im Heute und im Morgen ein tragfähiges, authentisches Fundament bilden. Neuartige Muster, die nicht planbar waren, sondern erst im Krisenmodus ungeplant sichtbar und wirkmächtig geworden sind.

In den Worten Mascha Kalékos (2017, S. 7–8), einer großen Meisterin der Lyrik und Poesie: „Was kommen muss, kommt. [...] Zerreiße deine Pläne. Sei klug und halte dich an Wunder. [...] Jage die Ängste fort und die Angst vor den Ängsten.“

Krisen führen nicht nur an, Krisen-Coachings nicht nur durch Grenzen. Krisenerfahrungen ist gemein, dass die äußeren und inneren Prozesse *bisherige Grenzen sprengen*. Denn diese sind Teil alter Denk- und Handlungsmuster sowie Resultat der Angst. Und jener Urangst vor den Ängsten. Allen ästhetischen Erfahrungen – ganz unabhängig davon, wodurch und auf welche Weise vollzogen – aber liegt eine *Erfahrung der Ent-Grenzung* zugrunde: Einer Entgrenzung, die ins Weite führt. Erst in dieser inneren, mentalen Weitung wird Neues möglich, bekommen wir buchstäblich einen neuen Blick auf die Dinge und Ereignisse, betten wir sie in einen neuartig erlebten Kontext ein. Für ein solches *nachhaltiges Reframing* kann im Krisen-Coaching auf all das zurückgegriffen werden, was im großen Repertoire der Literatur, Musik und Spiritualität zur Verfügung steht. Und was Klienten multisensorisch anspricht.

Tief ist dabei zwar – mit Thomas Mann gesprochen – der „Brunnen der Vergangenheit“,

doch breiter, höher und länger wird der Fluss des Lebens für den, der sich auf diese Urkräfte einlassen und ihr seelisches Potenzial nutzbar machen kann. Mit der bereichernden Erkenntnis, dass Grenzen nur in der Vorstellung, nur im Kopf, im verengten Mindset von gestern existierten. Die Ziele von morgen machen sich nur an dem fest („religare“, lat.), was Orientierung und Halt im veränderten Lebenskontext bieten. Diese Anker zu entdecken, ist eine *Navigationsaufgabe im Krisen-Coaching*. Sie immer wieder neu zu lichten, wenn sich Fixpunkte im Koordinatensystem verschieben, ist eine bleibende Aufgabe des Lebens – sowohl im beruflichen wie (mehr noch) im persönlichen Kontext.

Der Autor



Foto: Fotografie Angie Ehinger

Prof. Dr. Thomas Hanstein ist Berufsschul- und Hochschullehrer, Stv. Schulleiter im berufsbildenden Schulwesen, Wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Lehrerbildung und Berufsbildungsforschung sowie Studiengangsleiter des weiterbildenden Masters Berufspädagogik an der Diploma Hochschule. Zusätzlich ist er als Business- und Lehr-Coach tätig und hat zur ästhetischen Kompetenz an der Universität Tübingen promoviert.

www.coaching-hanstein.de

Literatur

- » Assmann, J. (1997). *Das kulturelle Gedächtnis*. München: C.H.Beck.
- » Eckhardt, B. (2004). *Chaos*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- » Hanstein, Th. (2008). *Ästhetische Kompetenz und religiöse Lernprozesse*. Norderstedt: BoD.
- » Jaspers, K. (2008). *Philosophie II*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- » Kaléko, M. (2017). *Gedanken über das Leben*. München: C.H.Beck.
- » Mann, T. (2004). *Joseph und seine Brüder*. Frankfurt a.M.: Fischer.

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778
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: ab 89,90 €

Digital: ab 79,90 € | Print & Digital: ab 99,90 €

www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellenachweis: Titelseite © alphaspirit.it | S. 8 © hyotographics
S. 10 © holly_molly | S. 12 © Anton Vierietin | S. 13 © zhu difeng
S. 4, 24 © alphaspirit.it | S. 26 © NDAB Creativity | S. 4, 29 © vk_st
S. 32 © Billion Photos | S. 4, 34 © Shutterstock AI Generator
S. 5, 39 © SofikoS | S. 41 © Jacob Lund | S. 5, 44 © oatava
S. 5, 48 © PeopleImages.com - Yuri A | S. 5, 53 © LightField Studios
S. 55 © Beatrium | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

S. 15 © Foto Frech, Hammelore Kirchner, Nils Schwarz Photography, Roxy
Jenkins, Fotografie Weiss, Karsten Brand

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: Dass u.a. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit Kompetenzen sind, die Organisationen in einer von zunehmendem Wandel geprägten Welt benötigen, ist alles andere als ein Geheimnis. Die Frage muss viel mehr lauten: Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um ein Unternehmen dementsprechend prägen zu können?

RAUEN: Da wäre mit Sicherheit ein weiterer Klassiker zu nennen: Vertrauen. Glaube ich als Führungskraft daran, dass meine Mitarbeitenden dem Wandel gewachsen sind? Oder traue ich es ihnen nicht zu? Was brauchen sie dann noch?

EBERMANN: Sie müssen den Wandel gestalten, die Mitarbeitenden ins Boot holen, um eine – wie es im Portrait dieser Ausgabe heißt – „Blockade von unten“ zu vermeiden, und es gleichzeitig aushalten, selbst „Betroffene“ womöglich unbequemer Veränderungen zu sein. Eine Doppelbelastung, bei der Coaching hilfreich sein kann.

RAUEN: Blockaden von unten kommen selten aus dem Nichts. Es gibt immer vorher Zeichen dafür, man muss sie aber auch sehen wollen. Aus meiner Sicht ist das Klären solcher blinder Flecken einer der großen Vorteile, die ein gutes Coaching bieten kann.

EBERMANN: Sicher sind Führungskräfte sich nicht immer der eigenen Wirkung be-

wusst. Da kann ein im Coaching initiiertes Perspektivwechsel gegebenenfalls sehr erhellend sein. Wer beispielsweise denkt, Veränderungen ließen sich einfach „durchdrücken“, ohne wahrzunehmen, was dies bei den Teams – auch emotional – auslöst, wird es schwer haben.

RAUEN: Und das dürfte in Zukunft noch schwerer werden, weil Flexibilität und breite Perspektive noch mehr vorgelebt werden müssen. Und Führungskräfte haben da eben eine Vorbildfunktion, im Guten wie im Schlechten.

EBERMANN: In schwieriger werdenden Umfeldern kommt ein weiterer Aspekt ins Spiel, der schon immer wichtig war, aber zukünftig noch bedeutsamer sein dürfte: Resilienz. Auch hier gilt, dass Führungskräfte selbst Resilienz benötigen, sie gleichzeitig aber auch aufseiten der Teams fördern müssen. Wie aus dem Portrait in diesem Heft hervorgeht, ist dieser Punkt wiederum mit Beziehungsorientierung verbunden.

RAUEN: Und Beziehung umfasst immer zwei Bereiche: Die Beziehung zu sich selbst und die zu anderen Menschen. Wenn man nicht gut im Kontakt zu sich selbst ist, wird es tendenziell nicht gut gelingen, resilient zu sein. Und die blinden Flecken werden dann auch größer. Dass Führungskräfte guten Kontakt zu ihren Mitarbeitenden benötigen, ist meiner Meinung nach unabdingbar – gerade in einer immer komplexer werdenden Welt.

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

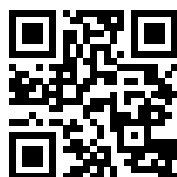
- » Vier Print- und PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 49,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 99,90 €/Jahr



Attraktive Sonderangebote für Neu-Abonnenten.
Vergünstigte Studierendentarife.

Jetzt das Abo online bestellen:
www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

www.coaching-magazin.de