

Mai 2009. mit trainingheute und speakingheute

coaching heute

... hier schreiben die Coaches selbst



© www.pfusch-cartoon.ch

Neu

Das Coaching-Magazin
im Web - für Ihren Erfolg

Kostenlos

Jeden Monat zum Downloaden

Super

36 Coaches
verraten
ihre besten
Tipps

Willkommen



bei der ersten Ausgabe des neuen Internet-Magazins *Coachingheute*.

Coachingheute ist ein lebendiges, menschnahes Magazin, in dem Coaches schreiben, die bereits Tausenden von Klienten geholfen hat, Lebens-Klarheit zu gewinnen. Es zeigt, wie Menschen von Coaching profitieren können. Es wird mit Hilfe von Storytelling Veränderungen aufzeigen und Lust auf Coaching machen.

Coachingheute zeigt Unternehmern, Führungskräften und Personalverantwortlichen, wie Coaching helfen kann, Veränderungsprozesse in Unternehmen zu begleiten und zu optimieren. Es erklärt den Trend, warum es sinnvoll ist, auch in Seminaren immer mehr Coaching-Module einzusetzen. Und zeigt die Möglichkeit auf, sich selbst in Change-Prozessen begleiten zu lassen.

Coachingheute zeigt anderen Coaches und Trainern, was Coaching leisten kann, welcher Grundlagen es bedarf, und wie sie sich selbst weiterentwickeln können. Es berichtet über wissenschaftliche Erkenntnisse im Coaching, zeigt hilfreiche Möglichkeiten aus der Positiven Psychologie auf, setzt aber immer den Menschen über die Methode.

Coachingheute gibt Journalisten und Redaktionen Grundlagen und Anregungen für eigene Themen. Es stellt die Verbindung zu interessanten Coaches her, die etwas zu sagen haben. Es verdeutlicht die Relevanz von Coaching, gerade in krisengeschüttelten Zeiten. Und es zieht die klare Trennlinie zwischen Coaching und Therapie.

Heftmacher und Chefredakteur ist Diplom-Psychologe Siegfried Brockert. Er ist seit 40 Jahren Journalist, hat 1974 die Psychologie heute konzipiert und sie die ersten sieben Jahre im Beltz-Verlag erst als Chefredakteur und später in Verlagsverantwortung auf den Weg gebracht. Er ist für den ersten Teil des Magazins verantwortlich, das er mit Hilfe von erfahrenen Journalisten kurzweilig und attraktiv gestalten wird.

Coachingheute ist als Add-on-Magazin konzipiert. Das heißt: Es gibt einen zwölfseitigen Mantelteil mit Themen rund ums Coaching, von der Redaktion geschrieben. Die 36 Seiten dazwischen laufen unter derredaktionellen Verantwortung der einzelnen Autoren (Add-on). Die Autoren der Einzelseiten bilden eine Werbegemeinschaft, die das Magazin finanziert. Deswegen können Leser/innen das Magazin ab 1. Mai im Internet kostenlos downloaden: www.coaching-heute.de.

Ihre

Sabine Agadorn

Herausgeberin **coaching heute**

Wenn Sie ein Beitrag interessiert, klicken Sie einfach das Autorenfoto an und der Beitrag öffnet sich!

**Sabine Asgodom - Seite 8**

Der Mensch kann dem Menschen ein guter Coach sein

Coaching heißt andere empowern und das sollte jeder können und tun

**Ulrike Aichhorn - Seite 10**

Weg von der Krise - hin zu mehr selbst.bewusst.sein!

Die gute Seite der Krise: Sie können jetzt all Ihre Kräfte konzentrieren

**Magret Andrich-Stich - Seite 11**

„Ich brauche kein Coaching, ich brauche nur mehr Geld!“

Wie Felix K. gelernt hat, sich selbst nicht mehr ständig KO zu schlagen

**Jon Christoph Berndt - Seite 12**

Verdienen Sie es zu verdienen?“

Wer ehrlichen Herzens bereit für mehr Geld ist, wird auch mehr bekommen

**Petra Bock - Seite 13**

Heute „Kritische Momente im Coaching“

Coaching hilft, alte, aber hinderlichen Sicherheiten aufzugeben

**Annette de los Santos - Seite 14**

Money, Money, Money?

Wer nicht fordert, wird nicht gefördert, und wer nicht viel kostet, ist nicht viel Wert

**Monica Deters - Seite 15**

*Der neue Kurs zum Erfolg
Von der Sekretärin zur Top Assistentin*

Heutige Chefs wünschen sich eine Co-Managerin

**Stephanie Hann - Seite 16**

Weg mit den Gremlins!

Wie unsere kleinmachenden inneren Stimmen endlich Ruhe geben

**Renate Hannemann - Seite 17**

Träume sind zum Machen da – Möchten auch Sie mehr Erfolg und Geld?

Viele Frauen zweifeln, ob sie ihre Ziele erreichen können. Schade!

**Margit Hertlein - Seite 18**

Zahl doch!

Geld braucht Gründe. Schreiben Sie Ihre 10-Dinge-die-ich-gut-kann-Liste

**Timo Hinrichsen - Seite 19**

Vom Segen in die Traufe

Coaching rechtzeitig!
Und nicht erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist

**Angelika Höcker - Seite 20**

Durchstarten mit Ihrem inneren Erfolgsteam

Erfolg hat, wer den Konflikt zwischen Verändern und Bewahren löst

**Sabine Loch - Seite 21**

Coaching ist kein Beruf, sondern eine BERUFUNG!

17 Punkte, an denen Sie einen guten Coach erkennen

**Ursu Mahler - Seite 22**

Manchmal kommt es anders als man denkt

Das einzig wirkliche Erfolgsgeheimnis heißt: Geduld

**Sibylle May - Seite 23**

„Sie können wieder nach Hause fahren, das Seminar findet nicht statt!“

Was Coachen und Kämpfen gemeinsam haben

**Anja Myrdal - Seite 24**

„Kritik erwünscht oder nicht? Die Frage ist, wie wird ein Team produktiv ...“

Kreativität muss Kritiker, Träumer und Macher vereinen

**Cordula Nussbaum - Seite 25**

Der Mann, der mal eben sein Honorar verdoppelt hat

Erfolg hat, wer nicht nur IM, sondern auch AM Unternehmen arbeitet

**Gabriele Schendl-Gallhofer - Seite 26**

Bitte liebt mich! Geldmangel als Strategie

Der Irrtum zu glauben, wer wenig hat, dem wird gegeben

**Tom Schmitt - Seite 27**

Neu als Führungskraft – mitten in der Krise!

Führung ist: Nähe und Distanz wahren. Heute braucht es etwas mehr Nähe

**Alexandra Schwarz-Schilling - Seite 28**

Frauen in Führungspositionen: Personalvorstand oder Selbstständig

Frauen, die ganz noch oben wollen, sollten ihre eigene Firma gründen

**Anne Schweppenhäuser - Seite 29**

Wenn's um's Geld geht – Gehaltsverhandlungen gezielt vorbereiten

6 Fragen, bevor Sie fragen, ob Sie mehr Geld bekommen könnten

**Claudia Steiger - Seite 30**

„Ich habe da ein Problem!“ Schnelle Hilfe – Coaching am Telefon

Ein Coach für alle Fälle – das ist, was viele Menschen brauchen

**Doris Stempfle - Seite 31**

Coaching ist Hebammenkunst

Die richtigen Antworten liegen in uns (wie das Kind im Bauch der Mutter)

**Roswitha van der Markt - Seite 32**

GELD – regiert die Welt?

... aber das gilt nur für Menschen, die nicht selbst Meister ihrer selbst sind

**Sabine Wittig - Seite 33**

ProzessIntelligenz – gerade jetzt

Service gelingt nur, wenn die dahinterliegenden Abläufe durchgängig abgestimmt sind.

**Elke Brunner - Seite 34**

Vom Chaos zum Kosmos

Wie sie Ordnung finden, ohne sich in Aktenordner zu verlieben

**Bernd Görner - Seite 35**

Wenn ich einmal reich wär...

Arm sein, reich sein – zum Erfolg gehört, beide Rollen spielen zu können

**Barbara Graber - Seite 36**

PePPer® – Mit roten Schoten zum Erfolg

So finden Sie Perfect Personal Power

**Elvira Haslinger - Seite 37**

„WILLKOMMEN IM LEBEN! Thema: Ich traue mich nicht!“

„No risk is the highest risk of all“

**Nadja Lins - Seite 38**

Wie ich eine Ehe wieder ausgrabe und 18.000 Euro rette?

„Was Bess'eres als den Tod (eurer Ehe) findest du immer“

**Eva Loschky - Seite 39**

Lernen Sie kommunizieren! Von Gorillas!

Bereiten Sie nicht nur Ihr Hirn auf ein wichtiges Gespräch vor

**Christa Schiffer - Seite 40**

Siegen im Gehaltspoker: Sie brauchen nur zu nicken!

Wie sie in entscheidenden Momenten vornehm zurückhalten

**Christine Weiner - Seite 41**

„Männer sind anders. Frauen auch“

Männlich und weiblich reagieren: Mit Gefühl und Klarheit

**Renate Weiss-Kochs - Seite 42**

Professioneller Business-Look und Geld

Ihre optischen Wirkung als Wegweiser

**Stefanie Demann - Seite 43**

Biete Geld. Suche Freundschaft!

Glück ist eine ansteckende ... Gesundheit

**Jörg Hartig - Seite 44**

Wie kommt ein Coach ins Fernsehen?

Position beziehen und angenehme Aufmerksamkeit erzeugen

Liebe Leserinnen Liebe Leser

Dies ist das erste Heft einer neuen Zeitschrift. Die Redaktion möchte einige Worte über Inhalt und Ziele vorausschicken ... – mit diesen Worten habe ich meine erste Zeitschrift auf den Weg gebracht. Lange her. „Psychologie heute“ hieß sie – und heißt sie immer noch.

Die Idee zu Coachingheute – nein, der Titel ist nicht bei „Psychologie heute“ gekupfert, ich habe ihn damals mit eingebracht – ist auf einer Zugfahrt von Klagenfurt nach München konkret geworden. Sabine Asgodom und ich (irgendwann bekommen Sie es doch heraus: Wir leben in nicht-wilder Ehe) haben über eine Absurdität des Coach-Seins gesprochen:

1 Gute Coaches haben schon vielen Menschen aufs Fahrrad geholfen – das aber erfährt niemand, denn der Klientenschutz ist heilig. Wenn die Coaches hier im Heft sagen dürften, wer sich alles bei ihnen in einem wichtigen Punkt Lebensklarheit geholt hat ... „Wow-Effekt“ nennt man, was früher „Staunen“ hieß.

Deshalb gibt es jetzt Coachingheute. Coaches können hier aus ihrer Coaching-Küche berichten. In Coachingheute wird also nicht „über“ Coaching geschrieben, sondern „hier schreiben die Coaches selbst“. Unsere Programmzeile war geboren.

2 Eine zweite Absurdität des Coach-Seins kommt hinzu, und sie betrifft besonders die jüngeren Coaches – etwa zwei von Sabines Mentees, Nadja Lins (S.●●) aus Gießen und Barbara Graber (S.●●), die wir damals in ihrem Heimatort Klagenfurt getroffen hatten: Coaches sind umzingelt von wohlmeinenden Menschen und Organisationen, die ihnen Zertifikate (nein, nicht Derivate) anempfehlen. Dazu eine Glosse auf Seite ●●.

3 Wenn Coachingheute das Hier-schreiben-die-Coaches-selbst-Blatt ist, darf es niemand geben, der oder die die Richtlinien der Blatt-Politik bestimmt. Die Lösung hier ist uns im Zug von Klagenfurt nach München kurz vor Salzburg eingefallen: unser Add-on-Modell.

Add on heißt: hinzufügen. Die Coaches, deren Texte Sie hier finden, fügen der Zeitschrift nicht Texte und Bilder hinzu, sondern Seiten. Es sind ihre eigenen Seiten, sie selbst bestimmen, was da steht.

4 Was muss, darf kann Coachingheute kosten? Sabine und ich haben 2008 zwei E-Letter herausgegeben, teuer, aber preiswert und mit der ebenfalls neuen Idee, dass sich fünf Abonnenten ein Abo teilen könnten. Am Jahresende 2008 sprach dann endlich unsere damalige Webmasterin, Petra Kuss (www.media-kuss.de), das uns erlösende: „Was im Internet ist, darf nichts kosten.“ Damit waren die E-Letter tot, und es war Platz für Coachingheute.

5 Coachingheute aber hätte es ohne die Begeisterung der Mitglieder der AsgodomTrainingGroup nicht gegeben: Dr. Petra Bock, Ursu Mahler, Elke Brunner, Elvira Haslinger, Eva Loschky, Christa Schiffer, Christine Weiner und Renate Weiss-Kochs. Und auch nicht ohne Monica Deters.

Sie hat aus Sabines Idee des Highspeed-Coaching zum Equal Pay Day eine net- und nagelfeste Veranstaltung organisiert. 56 Coaches haben einen Tag lang auf eigene Reise- und Übernachtungskosten knapp 500 Frauen in Sachen Geld und Gehalt gecoacht. (Fast) alle bisher nicht genann-

ten Coaches gehören zu diesen Equal Pay Day-Sponsoren.

6 Sabine Asgodom als Herausgeberin hat eine gemeinsame Arbeitsgrundlage formuliert (siehe letzte Seite), eine Coaching-Ethik, und da sie als Frau unpäpstlicher als der Papst ist, sollen diese Ethik-Punkte von Kolleginnen und Kollegen erweitert und präzisiert und von allen, die sich in Coachingheute präsentieren möchten, unterschrieben werden.

Dann haben Sie als Führungskraft, Personalvorstand, Journalist und darüber hinaus als an Coaching interessierter Mensch die Gewähr: Hier herrscht Sitte und Anstand, Erfahrung und Wissen.

In Coachingheute schreiben die – auch materiell – erfolgreichen Coaches. Aber halt! Der Umkehrschluss – „wer nicht bei Coaching heut dabei ist ...“ – ist nicht erlaubt!



S. Brockert

Richten Sie alle Anfragen gerne an mich.
Siegfried Brockert, Dipl.Psych.
brockert@asgodom.de

Gebrauchsanleitung für Coachingheute

Inhalt

Coachingheute sucht die besten Experten auf ihrem Gebiet, damit sie Ihnen sagen,

- was sie im Coaching tun,
- wie sie es machen,
- und was Sie als Leserinnen und Leser davon haben.

Autoren

Irgendwer hat mal behauptet, es gäbe im deutschen Sprachraum etwa 30.000 Coaches. Wenn's stimmt, finden Sie in Coachingheute etwa 1 Promille, etwas mehr als 30 Coaches – die aber gehören zu den Besten in D-A-CH, in Deutschland, Austria und der Schweiz. Sie bestimmen für sich ihre Richtlinien der Blattpolitik.

Vielfalt und Authentizität finden Sie deshalb in Coachingheute. Die Namen und Fotos der Autoren, die für Qualität und Vielfalt bürgen, sehen auf Sei-

te 3. Hier ist eine andere Frage spannender, nämlich

Wer „Sie“ sind? Die Zielgruppe?

Wir wünschen uns

- Menschen aus Wirtschaft und Organisationen, die andere Menschen führen und spüren, dass sie ihr eigenes Denken und Tun reflektieren möchten.
- Menschen aus der Wirtschaft, die für Personalentscheidungen verantwortlich sind.
- Und Menschen, die gerade jetzt in Zeiten der „Krise“ in Job und in der Lebensgestaltung mehr leisten wollen, anstatt sich ständig was zu leisten.
- Darüber hinaus zeigen uns Presseanfragen, dass der Charme des Coaching in den Medien immer stärker nachgefragt wird. Coachingheute-Au-

toren stehen Ihnen mit Wissen und Erfahrung zu Verfügung.

- Last not least stehen bei einem Blatt mit einer Männerquote von 16 % Frauen im Focus, die immer mehr Führungsverantwortung übernehmen – wenn Sie so wollen: auch die neuen „Trümmerfrauen“, die in der „Krise“ erneut das aufzuräumen haben, was testosterongesteuerte Hasardeure angestellt haben.

Rechte

Sie dürfen Coachingheute herunterladen, ausdrucken, weiterleiten, archivieren und mit Quellenangabe zitieren. Beispiel: „Wie der Münchner Coach Ursu Mahler in Coachingheute Mai/2009 schreibt ...“ Sie dürfen auch Leserpost schicken, eine Anzeige schalten. Lesen Sie Coachingheute mit persönlichem Gewinn.

Sabine Asgodom RAUS AUS DER KOMFORTZONE

rein in den Erfolg

Das Programm
für Ihre persönliche Unabhängigkeit

In Zeiten unsicherer Arbeitsplätze ist finanzielle und persönliche Unabhängigkeit besonders wichtig. Sabine Asgodom zeigt in diesem Buch: Jede Frau sollte (mindestens) ein Konzept für die Selbstständigkeit in der Tasche haben. Denn das ermöglicht ihr ein selbstbestimmtes und unabhängiges Leben.

Als Buch
2008 • 249 Seiten • € 17,90
und Hörbuch
1 CD • Ca. 70 Min. • € 14,95
erhältlich!



campus

www.campus.de

Frankfurt • New York

Life Achievement Award 2009 für Professor Friedemann Schulz von Thun



Life Achievement Award Preisträger 2009, Friedemann Schulz von Thun



Der Life Achievement Award ging 2006 an Nikolas Enkelmann (links) und 2008 an Prof. Lothar J. Seiwert

Der Dachverband der Weiterbildungsorganisationen (DVWO), ManagerSeminare, GABAL Verlag und Speakers Excellence haben zum dritten Mal den Life Achievement Award verliehen. Preisträger 2009 ist der Hamburger Psychologe Prof. Friedemann Schulz von Thun. Preisträger 2008 ist Prof. Lothar J. Seiwert, 2006 Nikolas Enkelmann.

Schulz von Thun hat Anfang der 70er Jahre als Doktorand bereits Kommunikationskurse für Führungskräfte gegeben. „Immer wieder waren es vier Themenkomplexe, die in diesen Kursen eine Rolle spielten“:

● **Verständlich reden:** Das wird garantiert (und damit trainierbar gemacht) durch vier Faktoren: Kürze/Prägnanz, Gliederung/Ordnung, Einfachheit und anregende Zusätze.

● **Sich selbst zeigen:** „Kann ich sein, wie ich bin? Muss ich eine professionelle Maske tragen?“

● **Beziehungsfragen klären:** „Wie fühle ich mich behandelt durch die Art, wie du mit mir sprichst?“ Von oben herab oder kriecherisch von unten herauf?

● **Überzeugen:** „Wie muss ich reden, um Menschen nicht nur zu erreichen, sondern um bei ihnen auch etwas zu erreichen?“

Schulz von Thun: „Diese vier Aspekte spielten immer wieder eine Rolle, bis mir dann irgendwann der Gedanke kam, dass sie in jeder sprachlichen Äußerung immer gleichzeitig enthalten sind.“

Dies war die Zeugung des bekannten Vier-Ohren-vier Schnäbel-Modells (siehe: Lass uns darüber reden! PersonalführungPlus, 1998 und www.schulz-von-thun.de/inter.html):

● **Sachinhalt:** Ich gebe Sach-Information.

● **Selbstoffenbarung:** Ich informiere über mich.

● **Beziehungshinweis:** Ich sage etwas über unser Miteinander.

● **Appell:** Ich will Einfluss nehmen.

Große Psychologentradition

Viel zu wenig bekannt ist, dass Schulz von Thun in einer großen Psychologen-Tradition steht. Drei seiner vier Kommunikations-Aspekte (etwas mitteilen, etwas über mich mitteilen und Menschen bewegen) sind bereits vor etwa 80 Jahren von dem Psychologen Prof. Karl Bühler benannt worden, so der Kommunikations-Experte Dr. Theo Gehm in seinem sehr lesenswerten Buch „Kommunikation im Beruf“ (Beltz Taschenbuch).

Schulz von Thuns große Leistung ist, Bühlers Schema um eine vierte Dimension erweitert zu haben – um die in jeder Kommunikation nachweisbare Aussage über die Beziehung zwischen dem der redet und dem/den Zuhörern.

Der Beziehungs-Aspekt – zum Beispiel zwischen Klient und Therapeut – spielt in der Psychoanalyse und auch in der Nicht-direktiven Psychotherapie (auch „Gesprächstherapie“ genannt) eine wichtige Rolle.

Schulz von Thuns Lehrer, Prof. Reinhard Tausch, hat die Nicht-direktive Therapie, deren Tools auch von Coaches und Trainern eingesetzt werden, aus den USA nach Deutschland gebracht.

Und Theo Gehm, selbst Trainer, Coach und habilitierter Psychologe zeigt auf, dass wesentliche Aspekte der Kommunikation in das Bühler-Thun-Modell noch zu integrieren sind:

- die u.a. von Paul Watzlawick erforschte paradoxe Kommunikation, die nicht Klarheit, sondern Unklarheit zum Ziel hat, und
- das weite Feld der Körpersprache. ■

Von den Besten lernen

5 Säulen für Ihren Erfolg:

- Die Marke Ich
- Selbstmanagement
- Erfolg im Job
- Sinnvoll leben & arbeiten
- Herausforderung Führungsposition



Christine Koller, Stefan Rieß
JETZT NEHME ICH MEIN LEBEN IN DIE HAND
 21 Coaching-Profis verraten ihre effektivsten Strategien
 304 Seiten. Gebunden
 € 19,95 [D]/€ 20,60 [A]
 Empf. Verkaufspreis CHF 38,60
 ISBN 978-3-466-30825-5

Fahrstuhlkarrieren sind etwas Feines. Sie starten meist mit einem Praktikum und befördern einen in die Führungsetage des Unternehmens. Doch solche Traumszenarien sind rar geworden. Heute heißt es vielmehr, sich gut zu positionieren: als hochkarätige Mitarbeiter, die mit Know-how glänzen, sozial kompetent und offen für Neues sind und die Balance zwischen Arbeit und Privatleben nicht verlieren. 21 hochkarätige Coaches zeigen, wie jeder von uns das schaffen kann.

„Günther“ ist kein Schweinehund, sondern ein Gewohnheitstier

Es war eins der Highlights auf Alexander Maria Fassbenders Coaching Convention Anfang April in Köln: Meisterlich und atemberaubend begeisternd hat Dr. Stefan Frädrich erklärt, was beim Lernen von Verhalten im Gehirn abläuft. Sein Beispiel war – erraten! – Günther, der Held vieler Frädrich-Bestseller.

Günther führt uns, seine Frauchen und Herrchen, immer wieder auf die einmal eingetretenen Bahnen – das heißt: Einmal antrainiertes Verhalten wird nicht so leicht wieder aufgegeben.

Günther ist allerdings kein „innerer Schweinehund“, sondern einfach nur ein Gewohnheitstier. Um Verhalten umzuler-

– Rauchen abgewöhnen, negative Selbstgespräche abbrechen oder immer das Coaching- oder Selbstcoachingziel ist –, muss Günther konsequent wieder neu auf den neuen Weg gebracht werden. Zum Beispiel:

Wenn wir abends gewohnheitstier-gemäß auf dem Heimweg links abbiegen und in unsere Stammkneipe gehen und das nicht mehr wollen, müssen wir an genau dieser Stelle rechts abbiegen und nach Hause gehen. Wie oft? Sehr oft. Denn umprogrammieren dauert. Und nach der klassischen Theorie des Verhaltens-Lernens müssen wir uns dann, zu Hause angekommen, stärker belohnen als es in der Stammkneipe geschieht.



Neurobiologe Prof. Gerald Hüther:
 Coaching durch Begeisterung

So weit, so wunderbar. Steter Tropfen höhlt den Stein, und stetiges neues Verhalten programmiert das Gehirn um. Aber bis der neue Pfad im Gehirn „eingetreten“ ist – das kann dauern.

Prof. Gerald Hüther, Leiter der Zentralstelle für neurobiologische Präventionsforschung an den Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg, erklärt, wie es schneller gehen kann. Begeisterung ist der Schlüssel zur Programmierung des Gehirns:

„Das Gehirn wird so, wie man es benutzt. Vor allem, wenn man mit großer Begeisterung dabei ist. Dann werden die emotionalen Zentren aktiviert und neuroplastische Botenstoffe ausgeschüttet, die alle Nervenzellverbindungen stärken.“

Also, ihr Günther dieser Erde – macht's mit Liebe, mit Herz, mit Begeisterung. Oder findet einen Coach, der euch begeistert. Was dabei genau im Gehirn abläuft, erklärt Prof. Hüther für uns alle verständlich in einem Kinderbuch:

Prof. Dr. Gerald Hüther, Inge Michels: Gehirnforschung für Kinder – Felix und Feline entdecken das Gehirn. Kösel Verlag März 2009

Coachingheute Preisfrage des Monats:

Positiv denken – Zertifikate schenken?

„Durch die Finanzkrise sind Zertifikate im Grunde sogar sicherer geworden. Denn viele Banken stehen bereits unter dem Schuttschirm ihrer jeweiligen Regierungen. Dieser Rettungsanker macht Insolvenzen eher unwahrscheinlich, denn die Politik würde vorher eingreifen und die Banken stützen – um einen zweiten Fall Lehman zu verhindern.“

Worte des Chefredakteurs eines angesehenen deutschen Wirtschaftsmagazin zum Thema „Zertifikate“ und was sich hier durch die Finanzkrise geändert hat.

Haben Sie manchmal auch das Gefühl: Manche Menschen müssen noch sehr deutlich umlernen. Denn durch Schaden anderer wird nur selten einer klug. Preisfrage: Wie sieht eine Intervention aus, die manchen Finanzfachleuten mehr traditionelle Werte vermittelt? Die besten Ideen werden mit 10 Bänden ••• prämiert.



nen
 was
 immer

Von welchen Coachees können sie eher erwarten, dass sie ihr Leben selbst regulieren?

Eine Vielzahl von Studien ausgewertet, zeigt:

Es sind die Menschen, auf die eher die Beschreibung in der linken Spalte der Tabelle passt

sie äußern eher wenig und selten Beschwerden	sie äußern eher häufiger und mehr Beschwerden
sind eher älter	sind eher jünger
haben eher höhere Bildung	haben eher geringe Bildung
nehmen eher eine höhere berufliche Position ein	nehmen eher eine niedrige berufliche Position ein
führen eher ein Leben mit Kindern	führen eher ein Leben ohne Kindern
sind eher in einer weniger prekären Lage	sind eher in einer prekären Lage
sind eher weniger aus der Gemeinschaft ausgeschlossen	sind eher stärker aus der Gemeinschaft ausgeschlossen
haben eher höheres Selbstvertrauen	haben eher geringeres Selbstvertrauen
haben eher höheres Zukunftvertrauen	haben eher geringeres Zukunftvertrauen
haben eher höheres Systemvertrauen	haben eher geringeres Systemvertrauen
haben eher höheres Sozialvertrauen	haben eher geringeres Sozialvertrauen
haben eher höheres Zusammengehörigkeitsgefühl	haben eher geringeres Zusammengehörigkeitsgefühl
haben eher höhere Zielorientierung	haben eher niedrigere Zielorientierung
haben eher stärkere Ambiguitäts-Toleranz (verkräften Unsicherheit leichter)	haben eher geringere Ambiguitäts-Toleranz
haben eher höhere Selbstregulationskompetenz	geringere Selbstregulationskompetenz

Meisterhaft coachen lernen...



Ausbildung zum **Life Coach**
oder **Coach für berufliche
Erfolgsstrategien** an der
Dr. Bock Coaching Akademie.

www.dr-bock-coaching-akademie.de
Tel. (030) 6951 8707



Sie sind als Coach oder Trainer selbstständig oder planen eine Existenzgründung?

Dann sind Sie in der Regel auch rentenversicherungspflichtig und müssen Beiträge an die gesetzliche Rentenversicherung zahlen. Schlimmstenfalls kann die Deutsche Rentenversicherung Bund rückwirkend für einen Zeitraum von maximal 5 Jahren Beiträge nachfordern. Hier können schnell existenzbedrohende Beträge zusammen kommen.

Durch optimale Gestaltung von Anfang an schließen Sie Nachforderungen der Rentenversicherung aus.

Sabine Gewehr, Rechtsanwältin
Sozialversicherungsrecht für Selbstständige – speziell Rentenversicherungspflicht von Coaches und Trainern
Lösungen finden. Fallen vermeiden.
www.sg-freiberuflerrecht.de



Der Mensch kann dem Menschen ein guter Coach sein

Coaching wird von manchen Coaches zu einem Buch mit sieben Siegeln gemacht. Coaching aber ist im Grunde eine Art der positiven Begegnung mit anderen Menschen. (Und wie das kleine Foto zeigt: nicht nur mit Menschen.)

Brigitte W. starrt mit gerunzelter Stirn auf ihr Arbeitsblatt, spielt nervös mit dem Kugelschreiber. Dann hebt sie ihren Blick, ihre Stirn glättet sich, sie schaut konzentriert aus dem Fenster.

Sie lächelt plötzlich und schreibt in Windeseile einen Satz aufs Papier. Ja, sie hat es. Sie hat die Lösung für ein Problem, dass sie wenige Minuten vorher als ungelöst formuliert hatte. Zufrieden legt sie ihren Stift weg und strahlt mich an.

Brigitte W. ist Teilnehmerin eines Seminars, an dem die Teilnehmerinnen u.a. lernen sollen, kreative Lösungen zu finden. Zu Beginn des Seminars haben die 15 Frauen sich als Arbeitsauftrag aufgeschrieben, wofür sie bis zum Abend eine Lösung wünschen. Alle haben mindestens zwei Probleme notiert, manche haben sogar vier oder fünf Karten beschrieben.

Lösungen für lange mit sich herumgeschleppte Fragen lassen sich manchmal bereits in drei Minuten finden

Am Nachmittag starte ich eine einstündige Lösungs-Ralley, mit absoluter Konzentration und Ernsthaftigkeit: Jede Teilnehmerin notiert erst einmal auf dem Arbeitsblatt, für welches Problem sie noch eine Lösungsidee braucht.

● In der ersten Kreativ-Runde haben die Teilnehmerinnen 30 Sekunden Zeit, um



Highspeed Coaching in Hamburg am Equal Pay Day, dem 20. März. Volle Konzentration auf beiden Seiten. Die TV-Kameras übersehen wir ...

sofort und ohne zu reden eine Lösung aufzuschreiben.

● In der zweiten Runde las-

se ich sie eine Minute

ohne zu reden durch den Raum

laufen, dann sollen sie eine Idee notieren.

● In der dritten Runde suchen sie sich ganz schnell zwei andere Teilnehmerinnen und schildern ihr Problem, bekommen aber kein Feedback. Dann setzen sie sich und notieren eine mögliche Lösung.

● In der vierten Runde haben sie fünf Minuten Zeit, um zwei anderen Frauen ihr Problem zu schildern und sich Feedback, Anregungen und Ideen von den anderen zu holen. Dann schreiben sie die mögliche Lösung auf.

● Und in einer Schlussrunde coache ich die drei, die immer noch nicht wissen, was sie tun können, nach meiner Kreativ-Methode: mit dem Alternativ-Rad (siehe nächste Seite).

Nach dieser hochintensiven Stunde frage ich bei den Frauen nach, wann welche die beste Lösung für ihr Problem hatte. Nachdenklich

schauen sie sich ihre Lösungsbögen an. Das Ergebnis:

● Neben Brigitte W. wussten noch zwei andere Teilnehmerinnen schon beim ersten Hinschreiben, was sie tun werden.

● Jeweils eine Frau kam auf die beste Lösung, nachdem sie sich eine Minute bewegt oder ihr Problem geschildert hatte.

● Sieben Teilnehmerinnen fanden ihre beste Lösung im Gespräch in der kleinen Coaching-Gruppe.

● Von den drei Frauen aus dem im Kurzcoaching sind zwei mit dem Ergebnis zufrieden, die dritte hat zumindest eine Vorstellung, in welche Richtung sie weiter nachdenken will. Für eine Lösung war das Problem zu umfassend und die Zeit zu kurz.

Das Ergebnis bestätigt meine Erfahrungen aus dem Coaching: Manche Menschen haben die fertige Lösung für ihre Probleme

Jeder Mensch ist in gewisser Hinsicht

- a) wie jeder andere,
- b) wie manch anderer
- c) wie kein anderer Mensch

Clyde Kluckhohn und H.M. Murray, amerikanische Psychologie-Professoren, Verfasser des über Jahrzehnte gültigen Lehrbuch der Persönlichkeitsforschung.



schon im Kopf, noch versteckt zwar, aber ein kleiner Mutmacher-Schubs befördert sie ans Tageslicht.

● Manchen Menschen hilft es, sich zu bewegen, damit auch die Gedanken in Bewegung kommen. Kollegen nutzen diesen Effekt beim Bergwander- oder Jogging-Coaching, eine witzige Idee.

● Manche Menschen kommen auf Ideen, wenn Sie Ihr Problem erst einmal benennen und schildern müssen. Ich lasse zur Vorbereitung eines Coachings meine Klienten einen umfangreichen Fragebogen ausfüllen. Und oft bekomme ich als Feedback: „Beim Aufschreiben sind mir manche Sachen schon klarer geworden.“

Die beste Methode ist aber, nicht nur davon zu reden, sondern mit jemandem über das Problem zu reden. Und das heißt, nicht nur die Gedanken ordnen und sie zu formulieren, sondern dann auch zuzuhören, wie ein anderer das Problem auffasst, welche Nachfragen er stellt, welche hilfreichen Gedanken er äußert.

Das kann ein Coach sein, es können aber auch Menschen sein, die das Problem mit etwas Distanz sehen, mit dem nüchternen Draufblick, der einen besseren Überblick verschafft. Der Mensch kann des Menschen Coach sein.

Wenn man dann noch nicht auf eine Lösung kommt, kann ein professioneller Coach mit seiner Erfahrung und mit Hilfe kreativer Methoden helfen, sich einer Lösung zu nähern. Nach meiner Erfahrung spielt das Aufschreiben dabei eine besondere Rolle. Es gibt dem Vorgang Ernsthaftigkeit und Tiefe ... was du schwarz auf weiß nach Hause tragen kannst ...

Ich gebe auf, was ich nicht mehr haben will

Übrigens: Brigitte W. hatte als Problem aufgeschrieben, dass sie nie mehr spätabends von der Arbeit nach Hause kommen möchte. Sie ist selbstständige Marketingberaterin und verabredet sich oft noch abends mit Kunden. Danach braucht sie noch eine halbe Stunde mit der S-Bahn nach Hause. Sie ist jetzt 53 Jahre alt und sagt ganz schlicht: „Ich will das nicht mehr!“

Die Lösung, die sie lächelnd auf-

Coaching kann sehr schnell gehen: Von 15 Teilnehmerinnen fanden die beste Lösung bereits

3 Nachdem sie 30 Sekunden intensiv nachgedacht hatten

1 Nachdem sie einer Minute herumgelaufen war und nachgedacht hatte

1 Nachdem sie ihr Problem in einer Dreierunde geschildert hatte (ohne Feedback)

7 Nachdem sie in einer Dreierunde fünf Minuten ihr Problem diskutiert hatten

2 Nach einem Kurz-Coaching durch die Trainerin

1 Auch dann noch nicht Noch gar nicht

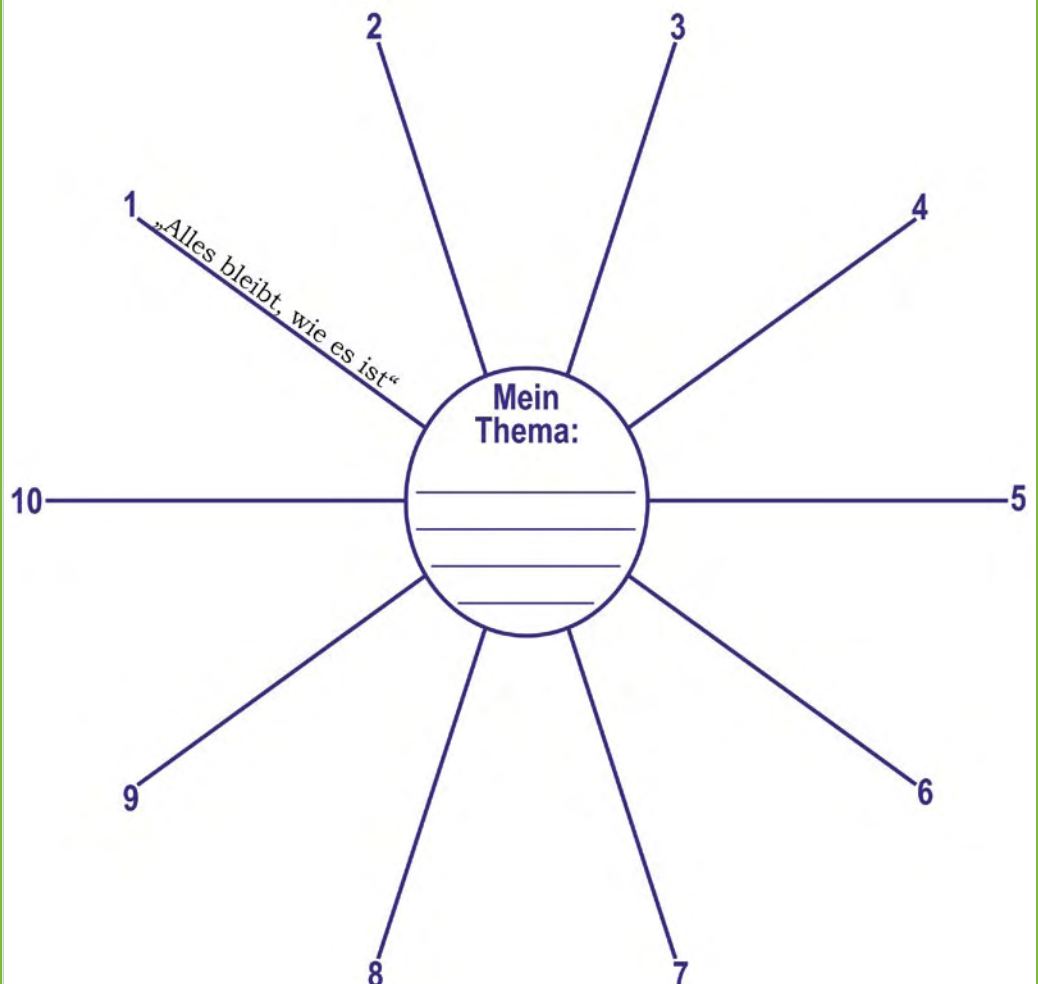
geschrieben hat, klingt so einfach, dass ich nachfragen muss: „Wie war das?“ Sie wiederholt strahlend:

„Ich werde mich nach 18 Uhr nicht mehr mit Kunden verabreden.“ Ich frage nach:

„Geht denn das?“ Sie überlegt noch einmal kurz und sagt „Ja“. Warum hat sie dann bisher die Abendtermine vereinbart? „Ich weiß nicht, es hat sich so ergeben. Aber damit ist jetzt Schluss.“ Ich liebe meine Arbeit. ■

Für Sie als Download: Das Alternativ-Rad.

Mein einfachstes und wertvollstes Coaching-Tool. Coaching heißt: Alternativen finden! Tragen Sie Alternativen zu Ihrem heutigem Verhalten ein. Und dann bewerten Sie die Alternativen. Welche ist besser als Alternative 1, die immer heißt: „Alles bleibt, wie es ist.“





Weg von der Krise – hin zu mehr selbst.bewusst.sein!

„Hey Boss, ich will mehr Geld!“ Das so „knackige“ Motto des Equal Pay Days am 20. März 2009 in Hamburg brachte wie erwartet die große Aufmerksamkeit – sowohl bei 500 Frauen, welche die Chance eines Top-Coachings nutzten, vor allem aber bei den lokalen und nationalen Medien. Der erste Schritt war getan: Weg vom Jammern hin zum aktiven Tun! Doch wie so häufig lag auch hier die Erleuchtung im Kern: Mehr Geld zu fordern ist das eine, doch: Welche Leistung wird dafür geboten? Wie attraktiv ist dieses Leistungspaket, für das sehr gutes Geld gezahlt werden soll? Welchen Nutzen hat der Arbeitgeber, der Auftraggeber davon?

Das ist nur der Start – ab jetzt wird im Coaching richtig Gas gegeben

Denn mit diesen Fragen müssten Sie als mein/e Coachee nicht nur rechnen, Sie wären auch gefordert, an der Entwicklung Ihres maßgeschneiderten Profils, Ihrer Positionierung intensiv zu arbeiten. In Wahrheit steckt ja das Beste in Ihnen. Ich als Coach habe die wunderschöne Aufgabe, diese Einzigartigkeit aus Ihnen hervorzuzaubern. Gerade jetzt ist die richtige Zeit dafür.

Wozu Krise? Positionierung ist angesagt

Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei, sich 100 %-ig auf den/die Coachee, also auf Sie und Ihre Persönlichkeit einzulassen. Jede Person ist einzigartig, daher darf und soll es im Coaching „menscheln“. Was ich damit meine? Wo auch immer Sie auf Ihrem Lebens- und Berufsweg stehen, gilt es, mit Ihnen gemeinsam Ihr persönliches selbst.bewusst.sein zu entfalten und zum Strahlen zu bringen. Aha-Erlebnisse garantiert!

Ein Wortspiel macht Schule

Facettenreich wie unser Coaching ist der Weg zu mehr selbst.bewusst.sein. Geht es

doch im tiefsten Wortsinn darum,

- sich seiner **selbst.bewusst** zu werden (worin liegt meine Einzigartigkeit?)
- man/Frau **selbst** zu **sein** (selbst sichtbar zu werden und nicht andere zu kopieren)
- **bewusst** zu **sein** (nicht in der Vergangenheit oder nur in der Zukunft zu leben, sondern bewusst im Hier & Jetzt, um heute aktiv den Grundstein für morgen zu legen)
- und den eigenen Erfolgsweg mutig **bewusst selbst** in die Hand zu nehmen (es wird niemand anderes für uns tun)

Das Ziel ist der Weg

Wie dieser Weg erfolgreich beschritten werden kann zeigen die „7 Erfolgsbausteine für's selbst.bewusst.sein“. Egal auf welcher Entwicklungsebene Sie in Ihrem Beruf, in Ihrem Leben stehen, diese Bausteine erleichtern es enorm, Ihr nächstes Ziel zur persönlichen Positionierung zu erreichen.

Erfolgsbaustein Nr. 1: Stärken? Schwächen? Die Dosis macht das Gift!

Kennen Sie auch diese mühsame Frage nach den Stärken und Schwächen? Mein Tipp: Versuchen Sie stattdessen doch einmal, Ihre ganz persönlichen Eigenschaften

darzulegen. In genau dieser Kombination sind Sie bereits einzigartig! Auf dem Weg zum Erfolg kommt es nun darauf an, diese Eigenschaften je nach GesprächspartnerIn und je nach Situation bewusst in unterschiedlicher Dosierung einzusetzen.

Zählen Sie z.B. Flexibilität zu Ihren Eigenschaften, kann dies für die Zielerreichung sehr wertvoll sein. Aber Achtung: In bestimmten Situationen braucht es vielleicht ganz wenig an Flexibilität, um zum Ergebnis zu kommen. Mit einem Zuviel an Flexibilität kann man schnell zum „Wendehals“ mutieren. Ähnlich verhält es sich bei der Risikobereitschaft: In gewissen Situationen ist sie - wohl dosiert - hilfreich, ein Zuviel kann sogar lebensbedrohend werden.

Die bewusste Dosierung Ihrer unterschiedlichen Eigenschaften ist daher Ihr persönliches „Stärken-Paket“. Ist dieses klar definiert, ist es nicht mehr schwierig, den Nutzen für Ihren Arbeitgeber, Ihren Auftraggeber darzulegen.

Versuchen Sie es, Sie werden staunen!

Stellen Sie Ihr Licht nicht unter den Scheffel sondern heben Sie es hoch, damit Sie sichtbar werden

Erst wenn Sie sich in Ihrer Einzigartigkeit, in Ihrer Vielfalt zeigen, werden Sie gesehen. Mit dem Erfolgsbaustein Nr. 1 geht es bereits los: Trommeln Sie, erzählen Sie, welche einzigartige Kombination in Ihnen steckt!

Ärmel hoch & los geht's. Ich freu mich schon auf das nächste Monat, um mit Ihnen den 2. Erfolgsbaustein anzupacken! ■

7 Erfolgsbausteine für's selbst.bewusst.sein

Die gute Nachricht: selbst.bewusst.sein ist wie ein Muskel, den man trainieren kann!

Wie im Sport sind jedoch bis zur Siegesfeier einige Etappen zu absolvieren: Insgesamt 7 Erfolgsbausteine, einer nach dem anderen, Schritt für Schritt, um den Erfolg auf sicherer Basis aufzubauen.

Einen davon zu vernachlässigen wäre fatal, würde man sich dadurch eines wesentlichen Erfolgskriteriums berauben. Ob für uns als Einzelperson, für Unternehmen aber auch für unsere Gesellschaft – diese Bausteine für's selbst.bewusst.sein sollten wir alle nutzen.

In Zeiten der Krise mehr denn je!

Erfolgsbaustein Nr. 1: Meine Stärken





„Ich brauche kein Coaching, ich brauche nur mehr Geld!“

Das waren die ersten Worte des Informatikkaufmanns Felix B. Er kam ratlos und unmotiviert in unser Kontor. Er war arbeitslos.



Wenn's hier fehlt, kommen Menschen ins Grübeln. Früher grübeln ist oft besser

Im Rahmen eines Coachings saß uns Felix gegenüber. Er wirkte resigniert und zeigte keinerlei Hoffnung. Seit Monaten schrieb er Bewerbungen. Viele davon kamen anscheinend ungelesen, andere gar nicht zurück. Die Vorstellungsgespräche konnte er immer noch an einer Hand abzählen. Der wachsende emotionale und finanzielle Druck, der auf diesem Mann lastete, war deutlich sichtbar. Er strahlte Unsicherheit aus, seine Unzufriedenheit sprach aus jedem Satz.

Frustriert übergab er uns seine Bewerbungsunterlagen: „Die will ja sowieso keiner lesen“. In der Tat mussten wir ihm nach Durchsicht zustimmen. Die Darstellung seines bisherigen beruflichen Lebens war ohne inhaltliche Aussage, einfallslos, langweilig. Nach einer kurzen Begrüßung kamen wir recht schnell auf den Punkt. Durch gezielte Anregungen und Fragen wurde deutlich, dass dieser Mann neben seinen fachlichen Kompetenzen vor allem besondere persönliche Stärken besaß. Seine Unterlagen verrieten davon nichts, ihm selbst war das auch nicht mehr bewusst. Als er mehr und mehr begann, seine beruflichen und menschlichen Kompetenzen zu erkennen, atmete er erstaunt auf.

Felix befand sich nun auf dem Weg, sich selbst wieder „neu“ zu entdecken. Wir stellten wir ihm weitere Aufgaben: u.a. Menschen seines Vertrauens nach seinen Stärken und Fähigkeiten zu befragen.

Familie und Freunde reagieren positiv

Als wir Felix K. wenige Tage später erneut begrüßen, strahlt er uns an. Ihm war klar geworden, welche Eigenschaften er bei sich selbst nicht mehr wahrgenommen hatte. Das positive Feedback seiner Familie und Freunde zeigte, wie sehr er sich in den vergangenen Monaten abgekapselt hatte. Neue Gesprächsthemen waren wieder möglich.

In den nun folgenden Sitzungen fokussierten wir uns darauf, Kompetenzen beruflicher und

privater Natur zu verinnerlichen. Unser Ziel war es, Felix K. wieder Mut zu machen, mehr an sich selbst zu glauben. Erst dadurch ist es ihm möglich, seine Lebenssituation anzunehmen und aktiv neu zu gestalten. Vorher sah er nur eine Sackgasse, keinen Weg rechts oder links. Wir fingen an, neue Möglichkeiten und alternative Wege für seinen beruflichen Neustart zu entwickeln.

Das spiegelte sich nunmehr auch unmittelbar in seinen Bewerbungsunterlagen wider. Sie wurden seine persönliche Visitenkarte. Sie überzeugten sowohl von der äußeren Form als auch inhaltlich, waren klar strukturiert und war vor allem aussagestark.

Felix K. setzt nun selbstbewusst seine Gehaltsforderungen durch

Hoch motiviert bewarb Felix B. sich nun bei interessanten Arbeitgebern. Manche dieser Arbeitgeber waren vor dem Coaching gar nicht in seinem Blickfeld. Erfreulicherweise folgten zügig Vorstellungsgespräche. Nun begann der entscheidende Part für Felix. Sollte er einfach froh sein, wieder einen Job zu bekommen? Oder durfte er in den Gehaltsgesprächen pokern?

Allein diese Fragen zeigte uns, was bei ihm durch das Coaching passiert war. Vor uns saß nun ein authentischer und überzeugender Bewerber. Jemand, der sich seiner besonderen Kompetenzen bewusst war und Souveränität verkörpert.

In einigen Vorstellungsgesprächen war bereits deutlich geworden, dass er sich in der engeren Personalauswahl befand. Er besaß Spezialkenntnisse, die Engpass-Probleme lösen konnten. Damit war er plötzlich gefragt.

Vor diesem Hintergrund musste Felix nicht pokern. Nicht nur er kannte nun „seinen Wert“. Auch die Arbeitgeber erkannten diesen Wert schnell. Damit hatte Felix sein Ziel erreicht: einen passgenauen Arbeitsplatz und ... mehr Geld. ■

Felix schlägt sich nicht mehr selbst KO

Die Geschichte von Felix steht exemplarisch für unsere Beratungserfahrungen. Warum wir in finanziellen Fragen häufig nicht den erhofften Erfolg erringen, hängt von unterschiedlichsten Faktoren ab, die häufig in der Persönlichkeit begründet liegen. Eine Gehaltsverhandlung gleicht einer chemischen Reaktionskette: das persönliche Denken und Handeln erzeugt beim Gegenüber automatische Reaktionen.

Vordergründig schien die Arbeitsmarktlage allein ausschlaggebend zu sein. Bei genauerer Betrachtung wird aber deutlich, dass die eigentliche Ursache für persönlichen Misserfolg weniger in der allgemeinen Wirtschaftslage zu finden ist. Felix K. hatte aufgegeben.

Er glaubte schon gar nicht mehr an seinen Erfolg. Persönliche Unsicherheit und Zweifel an der eigenen Kompetenz sind absolute KO-Kriterien für finanziellen Erfolg. Erst wenn wir bereit sind, verinnerlichte Überzeugungen abzulegen, kann Erfolg sich einstellen.

Und das ist die Kunst des Coaching: Menschen dort abzuholen, wo sie gerade „blind“ sind und sie individuell in ihren persönlichen und beruflichen Veränderungsprozessen zu unterstützen.



Verdienen Sie es zu verdienen?

Die Honorarverhandlung läuft doof, und die Gehaltserhöhung ist ein Gehaltserhöhungchen: Wenn Sie immer alles richtig machen, aber auch nicht mehr, werden Sie irgendwann feststellen, dass „richtig“ allein nicht reicht. Etwas fehlt: Ihre mit allen Sinnen spürbare Hingabe, die brennende Leidenschaft für etwas, ohne das Sie nicht sein mögen, der Mut zu etwas unverwechselbar Großartigem. Wenn Sie das leben, sind Sie auch für andere dieser einzigartige Mensch unter 6,7 Milliarden, der den neuen Job kriegt, der eingeladen und um Rat gefragt wird, der gutes Geld verdient. Wenn Sie das nicht haben, fehlt es noch an Ihrer Herausstellung. Dann mangelt es noch am greifbaren Besonderen, und Ihre Wettbewerber sind noch zu stark.

Sie strengen Sie sich auch immer ganz besonders an: Morgens der Erste im Büro und abends der Letzte, die Wohnung tiptop aufgeräumt, für jeden einen fürsorglichen Ratschlag parat, die Kinder wie aus dem Ei gepellt, im Vereinsvorstand immer die Erste am Drücker, jedes Mail sofort beantwortet, bei jeder Essenseinladung die neueste kreative Küche auf dem Tisch ...

Erkennen Sie sich wieder: Wer neben dem ganzen Alltag noch im Stadtteilausschuss, im Lions-Club und beim Frauen-Netzwerk ist, begnadet surft und Ski läuft und mountainbiket und Sonntags inlineskatet, im Förderverein des Museums für zeitgenössische Kunst ist, Elternsprecher bei der Kleinen im Hort und beim Großen in der Schule, jetzt mit dem Golfen anfängt und auf jeden Fall wieder segeln will, Chinesisch lernt auf der Volkshochschule ... Wer immer überall aufkreuzt und sich lieb Kind macht, ist schnell Everybody's Darling und vor allem Everybody's Depp – für jeden was dabei, wie in der Tüte vom Aal-Dieter auf dem Hamburger Fischmarkt: Ein wenig Aal natürlich, außerdem Flugananas, Kiwis, Keta-Kaviar, Bananen, Waffelbruch ... Und alles für'n Zehner!

Sie drehen langsam durch: Falls Sie sich hier zumindest schemenhaft wieder finden, beginnen Sie vielleicht zu erkennen, dass Weniger und dafür das wirklich Wahre mehr ist. Außerdem schleift eventuell Ihre Zunge schon auf dem Boden all Ihrer Aktivitäten. Wenn es jetzt noch heftiger kommt, könnten Sie anfangen zu glauben, Sie sind mehrere Menschen auf einmal und Ihr Tag hat 25 Stunden.

Früher oder später reift die Erkenntnis: Nicht die Beste, der Fleißigste, der Kräftigste, die Hübscheste gewinnt. Vielmehr derjenige, der sich clever positioniert, präsentiert und vermarktet. So finden es in der Firma alle außer Ihnen irgendwie okay, wenn die smarte Müller aus der Revision den Abteilungsleiterposten kriegt,



Welches Profil haben Sie?

auf den Sie sich gespitzt haben. Ihr allzeit kreativer Saustall im Büro macht sie einfach so sympathisch! Und den lang verhandelten Beratungsauftrag bekommen nicht sie, sondern Ihr ärgster Konkurrent. Der mit den vielen Fehlern auf seiner bescheuerten Website, der sich die Aufträge nach der Location aussucht und immer Business Class abrechnet.

Sie denken um und steuern gegen: Finden Sie Ihren wahren Kern, Ihren wahren Antrieb, Ihre wahre Essenz. Dabei geht es nicht um Latte Macchiato, viel Zeug und Milch und Zucker und dünn und

wenig Kaffee, sondern um den Espresso, als Sinnbild für Ihre Essenz: nur ein Mäulchen voll, aber dafür echt, ehrlich, unverfälscht, stark, kräftig. Vor allem geht es vordergründig gar nicht um Geld und Materielles. Vielmehr darum zu wissen, was Sie tun sollten, um Ihren Antrieb lebbar und erlebbar zu machen. Auf dem planbaren Weg zu Ihrer echten Zufriedenheit.

Voraussetzung dafür ist, dass

Sie herausfinden, wofür Sie wirklich brennen und wofür Sie sich wirklich engagieren wollen. Gleichzeitig erkennen Sie dann, was Sie getrost alles sein lassen können, ganz ohne schlechtes Gewissen. Auf einmal verspüren Sie am Samstagabend auf der Couch die diebische Freude darüber, dass sich Ihre Clique gerade jetzt bis morgen früh in der Disco abarbeitet ... ■

Sie wissen, wo das Geld herkommt: Was macht Ihre Essenz, Ihren Espresso aus? Was machen Sie daraus? Wie fühlen Sie sich wohl? Wenn sie das wissen und vor allem tun, werden Sie zufrieden. Dann bewahrt sich: Geld kommt durch Wohlfühlen, Zufriedenheit, Glück – nicht umgekehrt. Dann haben Sie es verdient zu verdienen.

Marken erkennt man daran, dass man sie erkennt



Heute „Kritische Momente im Coaching“

Als ich mich vor vielen Jahren freiwillig aus dem Banken-Business verabschiedete, hatte ich trotz aller Freude über die neu gewonnene Freiheit zunächst das Gefühl im freien Fall zu sein.

Kann ich morgen meine Miete noch bezahlen? Was ist, wenn mich niemand bucht? Was mich erfasst hatte, war schlicht und ergreifend Panik pur.

In den ersten Wochen sah ich mich in schlaflosen Nächten schon Reste aus Mülleimern klauben. Eine maßlose Übertreibung. Aber dennoch ein ganz normales Phänomen, das wir in Veränderungsprozessen immer wieder erleben.

Viele Menschen wünschen sich, einen neuen Schritt im Leben schon innerhalb der Coaching-Sitzungen zu bewältigen. Das ist ungefähr so, wie im Trockenen Schwimmen zu lernen.

Wir können als Coaches zwar mit ausgefeilten Visions- und Ziellarbeiten, meisterhaften Assoziationen und Dissoziationen und anderen Techniken die Vorstellungskraft unserer Klienten anregen, können ihnen aber nicht abnehmen, die echten Erfahrungen in der Realität zu machen. Und das sollten wir auch nicht.

Denn Menschen verändern sich erst dann nachhaltig, wenn sie die Komfortzone verlassen und sich einer neuen, ungewohnten und damit instabilen Situation aussetzen. In meinen Coaching-Ausbildungen verwende ich gerne ein Modell aus der Chaostheorie, das sehr präzise beschreibt, wie komplexe Veränderungen tatsächlich ablaufen:

Nach dem Verlassen der Komfortzone (Kugel in Ruheposition im linken „Auf-fangbecken“) müssen wir zunächst auf einen Berg. Das kostet Kraft, bringt aber vor allem einen Moment, wo wir das Alte wirklich loslassen und uns ungeschützt und vielleicht sogar hilflos und überfordert fühlen (Kugel auf dem Scheitelpunkt der Kurve).

Wir haben dann die Wahl in die Ausgangsposition zurück zu fallen oder einen Prozess in uns stattfinden zu lassen, der ganz natürlich einsetzt, wenn wir „durchhalten“: Der Prozess der inneren Selbst-

organisation. Wir wachen eines morgens auf und wissen: ja, das schaffe ich. Dann sind wir sprichwörtlich „über den Berg“ (Kugel auf der anderen Seite in neuer Ruheposition).

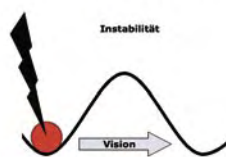
Für uns Coaches heißt das: Schlechte Zustände wie Ängstlichkeit, Bedenken, Sorgen und Stress bei unseren Klienten müssen wir zunächst begrüßen und konsequent begleiten, denn sie können ein Zeichen dafür sein, dass ein echter Veränderungsprozess statt findet.

Wenn wir uns nur begeisterte Klienten in allerbesten Laune wünschen und sie immer wieder mit entsprechenden Techniken dorthin pushen, kann etwas passieren, was wir vielleicht gar nicht wollen: Stillstand.

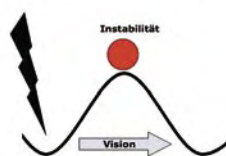
Schlechte Zustände bei Klienten aushalten zu können ohne gleich hektisch einzugreifen oder sich sogar persönlich angegriffen zu fühlen, ist meiner Meinung nach ein wesentliches Qualitätskriterium meisterhaften Coachings.

Wir sind da in unserer Professionalität nicht nur fachlich-methodisch, sondern auch menschlich ge-fragt. In kritischen Momenten als Persönlichkeit ein echter wohlwollender Sparring-Partner zu sein und keine falschen Gefühle bei unserem Gegenüber „herauszucoachen“ unterscheidet meiner Meinung nach meisterhaftes Coaching von reinen Motivationsgesprächen mit oft nur kurzer Halbwertszeit. ■

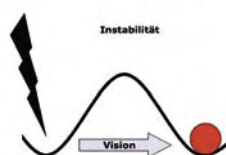
Veränderung braucht Instabilität



Veränderung braucht Instabilität



Veränderung braucht Instabilität



Aus der Komfortzone in eine neue Komfortzone

Wenn Sie durch Coaching – aber auch auf einem anderen Wege – etwas Wesentliches in Ihrem Leben ändern wollen, durchlaufen Sie drei Stufen:

Abbildung 1: Ihre Lage vor dem Coaching. Sie sind geborgen, aber etwas treibt Sie, aus dieser Zone herauszuschreiten.

Abbildung 2: Der Punkt höchster Instabilität. Sie müssen entscheiden, ob Sie in ihr altes „Sein“ zurückfallen wollen oder ein neues Sein erreichen wollen. Sie haben das Gefühl, keinen richtigen Halt zu haben und eigentlich tendenziell überfordert zu sein gehören zu einem echten Veränderungsprozess dazu. Wenn Ziele, Motive und das Umfeld stimmen, sind sie ein gutes Zeichen und sollten entsprechend begrüßt und weiter begleitet werden.

Abbildung 3: Sie haben neue Geborgenheit erreicht.



Money, Money, Money?

Beim Weltrekordversuch im Highspeed-Coaching am Equal Pay Day (20. März) in Hamburg hatte ich das Vergnügen, Frauen im Schnellverfahren zum Thema Geldverdienen zu coachen. Dabei habe ich eine interessante Erfahrung gemacht: Vielen der Frauen, mit denen ich sprach, ging es gar nicht primär um Geld

Von Wänden und Töpfen

Meine erste Gesprächspartnerin war eine ehrenamtliche Sozialfürsorgerin im Rentenalter. Sie hatte einen Verein gegründet, um mehr Mittel für die ehrenamtliche Arbeit zu bekommen. Hintergründig waren es eher die „Wände“, die sich zwischen dem leitenden Sozialpädagogen und ihr aufgebaut hatten. Sie beklagte die Herabsetzung der ehrenamtlichen Helfer und zu geringe Budgets.

Wir sind übereingekommen, dass sie das Gespräch mit dem Leiter sucht, um die Wände abzubauen. Denn Coaching heißt auch: **Versuch nicht, den anderen zu verändern, ändere zuerst Dein Verhalten, und der Erfolg ist Dir gewiss.** Ihr Fazit am Ende unseres Gesprächs: „**Alles, was Sie mir gesagt haben, hätte ich auch wissen können – schließlich arbeite ich als Telefonseelsorgerin. Aber man kommt oft selbst nicht drauf!**“

Selbst PR – muss das sein?

Eine Balletttänzerin hatte die Erfahrung gemacht, dass die kundenseitig geforderte Preisreduzierung für einen Workshop ihr im Ergebnis doch keine Teilnehmer brachte. Schnell kamen wir zu dem Schluss, dass sie **nicht die Preise, sondern ihr Marketing verändern sollte.**

Eine junge Sozialpädagogin beklagte, dass ihre Vorschläge in Meetings nicht „ankamen“. Sie berichtete, dass die Beiträge eines männlichen Kollegen hingegen meist wohlwollend aufgegriffen wurden. Das alte Thema Mann-Frau also? Mitnichten – **innerhalb von 5 Minuten (mehr Zeit hatten wir nicht) kam sie darauf, dass ihre etwas schroffe Art, alles kurz und bündig darzustellen und schnell Lösungen herbeiführen zu wollen, ihr im Weg stand.** Der männliche Kollege benutzte hingegen empathische Formulierungen – wohl die erfolgversprechendere Variante.

Boreout und Perspektiven

„Boreout“ (ein „Verwandter“ des Burnouts, bei dem jedoch nicht andauernder Stress die Ursache für Unzufriedenheit und Krankheitssymptome ist, sondern Langeweile am Arbeitsplatz) und Karriereperspektiven waren weitere Themen, die die Ratsuchenden bewegten.

Einer jungen Publizistin standen ihr Harmoniebedürfnis und der nette Chef im Weg, sich um eine interessante Stelle mit besseren

Karrieremöglichkeiten zu bewerben. Auch die Sorge, dass „es rauskommt“ und sie bei ihrem jetzigen Arbeitgeber weniger anerkannt wäre, wenn sie die neue Stelle nicht bekäme, begleitete sie. Als Folge des 10-Minuten Coachings ergab sich ein Bewerbungscoaching per E-Mail.

Einer Controllerin half der Blick auf Veränderungspotenziale an ihrem Arbeitsplatz. **Sie hat erkannt, wie ihr die Arbeit wieder mehr Spaß macht und sie ihre Interessen besser ausleben kann.**

Der Marktwert, das unbekannte Wesen

Einige leitende Angestellte, die sich verändern wollten oder gerade einen Jobwechsel hinter sich hatte, wollten konkret wissen, was ein angemessenes Gehalt für die angestrebte Position wäre. Ich wäre ganz schön ins Schwitzen gekommen, wenn ich nicht ein paar Anhaltspunkte aus meiner früheren Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer hätte geben können. Antworten hierauf zu geben, ist auch nicht Aufgabe eines Coachings.

Aufgrund der hierzulande großen Verschwiegenheit zum Thema Gehalt, ist es jedoch von großem Interesse, hierzu mehr Informationen zu bekommen. Deshalb nenne ich an dieser Stelle allen interessierten LeserInnen einen nützlichen

Link: <http://www.lohnspiegel.de>

Fazit und Ausblick

Die Frauen, mit denen ich auf dieser Veranstaltung gesprochen habe, geben einen guten Querschnitt dessen, was Frauen im Business heute bewegt. Ähnliche Themen erlebe ich in meiner Coaching Praxis täglich. Auch die **typischen Stolpersteine** kamen wieder zutage:

„Ich will meinen Chef nicht verärgern, ich muss erst (noch mehr) leisten, bis ich fordern kann, ich muss perfekt sein, Geld ist nicht so wichtig, die Arbeit und die Kollegen stehen an erster Stelle, natürlich wünsche ich mir mehr Geld /eine bessere Position, aber ...“

Liebe Frauen – und natürlich auch Männer (aber die sind in diesem Punkt tatsächlich bereits höher entwickelte Wesen) – erinnern Sie sich an die alte Weisheit? Wer nicht fordert, wird auch nicht gefördert, und was nichts kostet, ist auch nichts wert. In diesem Sinne **ersetzen Sie das Wort „Geld“ durch „Wert“ – bekommen Sie tatsächlich das, was Sie verdienen? Stimmen Wert und Gegenwert Ihrer Leistung überein?** ■



Der neue Kurs zum Erfolg Von der Sekretärin zur Top Assistentin

Sie wollen mehr Geld verdienen? Dann verdienen Sie es sich! Das Wichtigste in der heutigen Zeit ist, flexibel zu bleiben oder zu werden. Und das besonders im Sekretariat. Galt früher das Prinzip: „Beruf gelernt – ausgesorgt!“ ist es heute umso wichtiger, sich kontinuierlich der heutigen Zeit anzupassen. Korrigieren Sie immer wieder Ihren Kurs, um im richtigen Fahrwasser zu bleiben. Die Zeiten haben sich geändert – also müssen wir uns ebenfalls ändern!



Monica Deters im Highspeed-Coaching auf dem Equal Pay Day in Hamburg

© Liane Dommernuth

Aber ich arbeite doch genauso gut wie immer,“ bricht es geradezu erzürnt aus der adretten Dame hervor, die mir während des Equal Pay Days im Highspeed Coaching in Hamburg gegenüber sitzt. Ihre Erfahrung deckt sich mit der vieler anderer Frauen:

„Ich bin nun schon seit über 15 Jahren im gehobenen Sekretariat eines großen bekannten Unternehmens tätig, und bisher waren immer alle zufrieden! Ich war sogar immer eine der Besten. Seit 5 Jahren habe ich schon keine Gehaltserhöhung mehr bekommen, und in meinem letzten Gehaltsgespräch hat man mir ziemlich deutlich zu verstehen gegeben, dass die Vorgesetzten keinen Grund sehen, mir mehr Geld zu geben! Dabei bin ich ständig für alles bereit. Terminkoordination, Reiseplanung und Schriftverkehr. Halt wie immer. Aber die wollen ja gar nicht mehr, dass ich einen Reiseplan schreibe, oder dass ich sie an den nächsten Termin erinnere, oder dass ich ihre Briefe tippe.“

Heutige Chefs wissen oft gar nicht mehr so richtig, wie sie ihre Sekretärin führen sollen

Charlotte Berthold (Name geändert) ist Mitte 40, und wie ich merke, ziemlich verzweifelt. Sie versteht nicht, warum Ihre Leistungen mit einem Mal nicht mehr ausreichen. „Jüngere Kolleginnen ziehen einfach an mir vorbei. Und die machen ihre Sache lange nicht so gut wie ich“, schimpft sie.

Ich frage Charlotte Berthold, warum ihre Vorgesetzten denn gar nicht mehr wollen,

dass sie die normalen Sekretariatstätigkeiten für sie macht. „Die machen das einfach alleine. Termine koordinieren über Outlook. E-Mails schreiben sie direkt. Was bleibt dann noch für mich übrig?“

Heutige Chefs wünschen sich eine Co-Managerin an ihrer Seite

Ich weiß genau, was die berufserfahrene Sekretärin meint. Immerhin habe ich selbst jahrelang in verschiedenen Vorstandsbüros internationaler Konzerne gearbeitet. Die klassischen Sekretariatstätigkeiten werden immer weniger verlangt.

Was soll eine Sekretärin aber dann tun? Wird der Beruf aussterben?

Ganz sicher nicht. Er wird sich nur verändern. Heutzutage sind Managementassistenten gefragt und keine „Tippsen“ mehr. „Betreutes Arbeiten“ war einmal! Und das ist eine große Chance für jeden:

- Sie können sich in Projekte einarbeiten.
- Sie können eigene Projekte ins Leben rufen.
- Sie können Manager deutlich qualifizierter in deren anspruchsvollen Tätigkeiten unterstützen.
- Wenn der Chef nächste Woche seine Teamsitzung hat, lesen sie das letzte Protokoll: Was hat ihr Chef für Aufgaben zu erfüllen?
- Wenn er noch keine Zeit gefunden hat, hiermit anzufangen, bereiten Sie ihm dies bestmöglich vor.
- Recherchieren Sie, bringen Sie ihm Inhalte.
- Machen Sie sich als Fachfrau für bestimmte Aufgaben einen Namen. Und schon kann es heißen:

„Ach, Frau Berthold ist jetzt für die Budgetplanung zuständig? Und sie weiß, wie das Reisekostentool in SAP benutzt wird? Gut zu wissen. Und sie hat außerdem die Leitung des Büro-Organisations-Teams übernommen? Wow, Respekt! Na, die hat sich ja gemacht.“

Heutige Chefs wünschen sich effiziente Entlastung

● Seien Sie Ihrem Chef immer einen Schritt voraus und denken Sie mit. Das macht sie nicht nur interessanter, sondern auch wertvoller für Ihren Chef und Ihre Kollegen.

- Service im Büro.
- Proaktivität.
- Effiziente Chefentlastung,

Das sind wichtige Schlagwörter geworden. Heutzutage sind Sie ein Dienstleister!

Kurz vor Ende des Gespräches, sehe ich etwas in ihren Augen, was ich für mein Leben gerne sehe. Ihr Blick verändert sich. Es ist etwas geschehen. Sie hat verstanden. Sie blickt innerlich in den Horizont. Ein neuer Weg ist entstanden. Darum mache ich Coaching. Das ist es. Es hat sich etwas verändert. Obwohl ich eigentlich nur Fragen gestellt habe. Danke, dass ich das erleben darf.

„Interessant!“, sagt sie. „Jetzt will ich gar keine Termine mehr koordinieren oder Briefe tippen oder langweilige Reisepläne schreiben. Ich habe weiß Gott anderes zu tun! Jetzt muss ich los. Vielen Dank Frau Deters,“ entspringt es ihr. „Viel Erfolg im nächsten Gehaltsgespräch!“, rufe ich ihr noch nach. „Da bin ich ganz sicher!“ kommt gut gelaunt und optimistisch zurück. ■



Weg mit den Gremlins

Ein strahlender Märztag in Hamburg, Equal Pay Day. Morgens um 7 Uhr warten Frauen in einer Schlange auf ein High-Speed-Coaching im Museum für Arbeit. Frauen, die eines verbindet: dass sie in ihrem Job zu wenig bezahlt bekommen. Sie wollen dagegen etwas tun. Melanie (Name geändert) kommt als Nächste an meinen Tisch. Groß, mit offenem Gesicht, die Schultern ein klein wenig nach vorne gebeugt. Sie erzählt, dass sie schon 12 Jahre keine Gehaltserhöhung mehr bekam und eigentlich denkt, es wäre an der Zeit.

In diesem Punkt kann ich ihr nur zustimmen und ich beglückwünsche sie zu ihrem Entschluss aktiv zu werden!

Auf meine Frage, was sie bisher davon abgehalten hat darum zu bitten, kommen Argumente, die ich so oder in ähnlicher Form an diesem Tag noch oft hören sollte:

- Ich weiß nicht, ob mir wirklich mehr Geld zusteht.
- Der Chef gibt nie Gehaltserhöhungen, es hat sowieso keinen Sinn. Soviel ich weiß, war bisher niemand damit erfolgreich.
- Ich sollte endlich zu meinem Chef gehen, aber ich traue mich nicht.
- Er muss doch von sich aus sehen, wie viel ich leiste und es honorieren.
- Was ist, wenn mein Chef denkt, ich sei gierig? Das will ich nicht.

Die genannten Argumente führen alle zu einem Nicht-Handeln, zu negativen Gefühlen und zu negativer Energie. Genau das, was bei Melanie passiert ist. Sie hat nicht gefragt, und sie fühlt sich schlecht.

Woher kommen diese Argumente?

Melanie sieht sich bewusst oder unbewusst in einer Opferrolle. Sie fühlt sich als Opfer

des Umstands, dass der Chef nie Gehaltserhöhungen gibt, und sie ist Opfer ihrer eigenen Gedanken. Dies sind die kleinmachenden, inneren Stimmen – ich nenne sie Gremlins – Interpretationen, Annahmen und Ängste wie:

- Ich bin es nicht wert.
- Ich bin nicht gut genug.
- Bestimmt wird er schlecht von mir denken.
- Es hat eh keinen Sinn.
- Er gibt keine Gehaltserhöhung.

Im Gespräch unterstützte ich Melanie mit folgenden Coachingfragen bei ihrem Entschluss mit ihrem Chef über eine Gehaltserhöhung zu sprechen.

- Worin sind Sie sehr gut, und was macht Sie für Ihren Chef wichtig?
- Bei welchen Projekten sind Sie im letzten Jahr unabkömmlich gewesen?
- Welche Argumente haben Sie für das Gespräch mit Ihrem Chef?
- Wer kann Ihnen bei der Vorbereitung des Gesprächs helfen?
- Was ist das Schlimmste, das passieren kann?

- Wie sehen Ihre nächsten Schritte aus?
- Bis wann können Sie das machen?

In den 10 Minuten, die Melanie und ich gemeinsam haben, verändert sich die Energie. Als Melanie über ihre Qualitäten spricht und darüber, wie unabkömmlich sie ist, richten sich ihre Schultern auf, und sie strahlt plötzlich etwas sehr Positives aus. Ihre nächsten Schritte werden klar:

In der folgenden Woche vereinbart sie einen Termin mit ihrem Chef und probt zuvor mit einer Freundin das Gespräch.

Bei dem Gedanken, was ihr Chef denken könnte, lacht sie jetzt laut auf. Melanie stellt fest, dass ihr nichts passieren kann – außer tatsächlich mehr Geld zu bekommen. Ihre Qualitäten habe ich notiert und gebe sie ihr mit. Zum Ankleben an den Kühlschrank.

Was ist passiert?

Melanie verändert ihre Wahrnehmung, denkt positiv von sich, stellt sich vor, wie sie die Initiative ergreift und aktiv ist. Sie spürt die positive Energie, die ihr Projekt „Hey Boss, ich will mehr Geld“ voranbringt.

Kennen Sie auch dieses Gefühl? Sie entwickeln ein Projekt, hängen in einer Denkschleife, durch etwas von außen kommt ein neuer Gedanke, die Sichtweise ändert sich, und plötzlich löst sich der Knoten. Sie fühlen sich voller Energie, der nächste Schritt ist klar und Sie inspirieren damit auch ihre Arbeitskollegen.

Diese positive Energie durch einen Coachingprozess freizusetzen, fasziniert mich immer wieder aufs Neue. Stellen Sie sich die Energie vor, die durch fast 500 Coachings an diesem Freitag im Museum der Arbeit entstand und den Raum füllte. ■

Energie und Leadership Coaching™

Wenn wir die Erkenntnisse der Quantenphysik zugrunde legen, wissen wir: Alles ist Energie! Energie beeinflusst sich gegenseitig. Alle Gedanken, Gefühle, Handlungen, ebenso wie feste Materie sind Energie. Generell gibt es positive und negative Energien.

Der Erfolg eines Menschen in allen Bereichen des Lebens hängt eng mit seiner durchschnittlichen Gesamtenergie zusammen – häufig sprechen wir dabei von Charisma oder Ausstrahlung. Das wurde durch Studien in den USA zu 100% belegt.

Mein Ansatz im Leadership Coaching beruht auf der Arbeit von Bruce D Schneider, der Energy Leadership™ und ELI (Energy Leadership Index™) in den letzten Jahren auf der Grundlage der Ressource Energie entwickelt hat. In den folgenden Ausgaben von Coachingheute beschreibe ich die Konzepte näher und auf der DGFP-Messe in Wiesbaden am 4. Juni 2009 spreche ich darüber.



*Alles ist Energie!
Gedanken, Ge-
fühle, Handlun-
gen und Materie!*



Träume sind zum Machen da – Möchten auch Sie mehr Erfolg und Geld?

In meiner Praxis treffe ich häufig Menschen, die mir erklären wollen, dass das Leben um die 50 schon im Wesentlichen vorbei sei. Schade! Der Erfolg kommt nach meiner langjährigen Erfahrung nur durch die Bereitschaft zum Wechseln zustande. Der Denkstil macht's. Work-Life-Balance kennt auch keine Altersgrenze. Schnelle Hilfe erfahren meine Coachees oft schon durch „Gedankenhygiene“.

Haben Sie unerfüllte Träume?

Möchten Sie aus dem Geldloch kommen?

Wir benötigen Mut und die Erkenntnis für die vor uns liegenden Aufgaben, um die erforderlichen Schritte zu tun. Ob es sich dabei um eine selbstständige Tätigkeit handelt, die wir in unserem eigenem Geschäft oder Gewerbe verrichten, oder um die, die wir als MitarbeiterInnen eines andren ausführen, ist völlig gleich.

1 % Inspiration und 99 % Transpiration: Durch unser Schaffen wird uns erst bewusst, wer wir sind und was wir können

Wir müssen wissen, wie wir die Arbeit zu werten haben, denn nur dann werden wir sie im rechten Geiste und mit Erfolg tun. Das Geld *er~folgt* dann fast automatisch. Vor 20 Jahren – kurz nach der Wende – haben sich einige Menschen langgehegte Träume erfüllt und ihre Ziele komplett neu definiert. Beruflich wurden viele – wie auch Heute – durch äußere Umstände dazu veranlasst. Unabhängig vom Alter und der bereits erreichten Qualifikation. Ich kenne Persönlichkeiten, die damals die „50“ längst überschritten hatten. Aus allen Berufen kommend haben sie sich neu orientiert. Mit viel Fleiß wurde das vorhandene Wissen um die Erfordernisse ergänzt, die für das berufliche Weiterkommen unerlässlich waren. Dieser Einsatz und das nach vorne schauen, brachte in kürzester Zeit Erfolg und gutes Geld.

Was zählt ist die Einstellung des Einzelnen, seine geistige Flexibilität allem Neuen gegenüber.

So wie wir uns mit (schicksalhaften) Änderungen auseinandersetzen, um aus jeder Situation das Beste zu machen, so gut gelingt uns auch das Leben, beruflich und privat. Ich behaupte nicht, das das leicht ist. Es erfordert Arbeit.

Jede Arbeit aber ist ein Erlöser aus innerer Zerrissenheit. Arbeit macht uns einig mit unserer inneren Natur. Sie macht uns gesund, befreit uns von Spannungen, Minderwertigkeitskomplexen und Hemmungen. Sie heilt Depressionen, gibt uns ein langes Leben und unserem ganzen Dasein Kraft, Glanz und Würde.

Im beruflichen Alltag Energie statt Stress tanken

Im Coaching-Prozess kommen vielfältige Probleme am Arbeitsplatz (die sich auf die Familie übertragen) zur Sprache. Geld spielt darin auch eine entscheidende Rolle. Was sind Sie sich selbst wert? Stimmen bei Ihnen Vision und Praxis überein?

Höchste Leistungen werden mit Zielklarheit und im richtigen Beruf erreicht

Ein 57-jähriger Manager mit einem Monatsgehalt von 17.000 Euro erklärte mir, dass er seit mehr als 3 Jahren nur noch sehr widerwillig arbeite. Jeder Tag wäre eine Qual für ihn und sein Umfeld. Auf meine Frage, warum er das „Hamsterrad“ nicht verlasse, erklärte er, dass er mit 65 eine stattliche Pension zu erwarten hätte und deshalb am „Rattenrennen“ teilnähme.

Im Coaching wurde ihm dann erstmals so richtig bewusst, dass er noch 8 Jahre mit 365 Tagen Ärger und Stress vor sich hatte. Der Preis – mehr als eine Million Verlust bei einer vorzeitigen Kündigung und damit Wegfall der Pension – schien ihm zunächst unüberwindlich. Er hat dann mit der Familie über einen Wechsel gesprochen. Zunächst reduzierte er die Arbeitszeit auf einen halben Tag und nutzte ein weiteres halbes Jahr Kündigungsfrist für die Neuorientierung als Unternehmensberater. Heute ist er froh über diesen Entschluss, den er nie bereut hat. Der neue Beruf und auch das damit verdiente Geld bereiten ihm täglich große Freude und viel mehr Lebensqualität.

Ähnlich erging es einer festangestellten Zahntechnikermeisterin, die mit Mitte 30 kündigte, um ihren Traum vom eigenen Zahnlabor umzusetzen.

Um im Innen und Außen reich zu werden, brauchen Sie ein faszinierendes Ziel. Lebenslanges Lernen und Risikobereitschaft gehören

**Was ist das schwerste von allem?
Was dir das leichteste dünkt:
Mit den Augen zu seh'n,
was vor den Augen dir liegt.
Goethe**

dazu. Mut, Selbstverantwortung, Eigenmotivation und die Bereitschaft, sogar Dinge zu tun, die eine Blamage oder gar eine Niederlage beinhalten könnten. Nur wer Nichts tut, macht keine Fehler.

Frauen zweifeln manchmal noch, ob sie ihre Ziele erreichen können

Frauen fahren nicht nur sicherer Auto, sie gehen auch erfolgreicher mit Geldanlagen um. Frauen haben Mut und sind auf dem Weg, auch das Geld zu erhalten, das sie verdienen. Jede, die den festen Entschluss fasst, alles was sie ist und hat einzusetzen, um die selbstgewählten Ziele zu erreichen, schafft sie auch. Bestenfalls mit Hilfe eines Coaches. Und was ein Coach innerhalb kürzester Zeit an Zielklarheit vermitteln kann, hat der Equal Pay Day am 20.3.09 in Hamburg mit einem Weltrekord bewiesen.

Coaching ist gesellschaftlich angekommen und aus dem beruflichen und privaten Alltag nicht mehr wegzudenken. Coaching ist keine Therapie. Coaching kann den Erfolgs- und Geldweg ohne Umwege navigieren.

Ich stelle als Leser-Service der Erstausgabe von CoachingHeute den ersten drei Anrufern (die Telefonnummer finden Sie auf meiner Homepage) einen Coaching-Gutschein – ohne Berechnung – für eine einmalige Beratung zur Verfügung. ■



Zahl doch!

Es könnte so schön sein. Wir gehen einfach zum Chef und sagen: „Zahl doch“ und bekommen dann die gewünschte Gehaltserhöhung oder die entsprechende Vergütung für unsere Dienstleistung. Warum bereiten vielen von uns solche Gespräche Bauchschmerzen und schlaflose Nächte? Weshalb reagieren einige mit dem „beleidigten Leberwurst Syndrom“, wenn die Forderung nach mehr Geld erstmal abgelehnt wird?

Oft helfen die richtigen Worte, die gute Vorbereitung auf solche Gespräche. Zum Beispiel eine Aufstellung darüber, was der andere davon hat, wenn wir mehr Geld bekommen. Und trotzdem bleibt so ein komisches Gefühl.

Kohle, Moos, Diredare, Schotter, Kies, Pulver, Zaster, Mäuse. Jeden Tag verwenden wir Scheine und Münzen, um uns dafür im Tausch Waren oder Dienstleistungen zu kaufen. Ständig haben wir es um uns. Als Preisschilder, Angebote, Prospekte, Kontoauszüge oder Aufstellungen. Wenn wir Geld für unsere persönlichen Leistungen fordern. Wenn es um Einstiegsgehälter oder Gehaltserhöhungen geht. Geld regiert die Welt

Die Präsenz des Geldes ist enorm. Aber wie steht es mit der Präsenz des Geldes für uns ganz persönlich? Welche Rolle spielt es in unserem Leben? Die meisten meiner Teilnehmer antworten auf die Frage, welche Rolle Geld in ihrem Leben spielt, mit einem: „Eine große Rolle, das ist doch klar.“ Um wirklich Klarheit zu bekommen, habe ich dafür eine scheinbar simple Coachingübung entwickelt.

Die 10-Dinge-die-ich-gut-kann-Liste

Die Aufgabe für meine Teilnehmer lautet: Schreiben Sie 10 Dinge oder Eigenschaften auf, die Sie gut können. Normalerweise stöhnen da die ersten schon auf: „10 Dinge, die ich gut kann, finde ich nie. Da könnte ich ihnen leichter 10 Dinge nennen, die ich nicht kann.“ Stimmt!

Was wir hervorragend können, ist, uns darauf zu konzentrieren, was wir nicht können. Dieser Aspekt wäre auch sehr spannend, aber in diesem Artikel geht es ja um das liebe Geld und was es in dieser Coachingübung zu suchen hat.

Also noch einmal: hinsetzen, aufschreiben, alles notieren, was man gut kann. Es geht nicht, das Blatt bleibt leer? Weil da etwas in unseren Köpfen herumspuckt, dass wir Dinge, die uns einfallen, gar nicht wirklich können? Und was bedeutet „gut können“? Im Coaching werde ich an dieser Stelle oft gefragt: „Sind jetzt Dinge gemeint, von denen ich glaube, dass ich sie gut kann oder soll ich nur das aufschreiben, was ich wirklich gut kann?“

Aber was passiert mit Dingen, von denen wir denken, dass wir sie können? Na, wir üben sie aus, tun es einfach, da wir ja überzeugt sind, dass sie zu unseren Kompetenzen gehören.

Und bei Eigenschaften denen uns nicht einmal können könnten? Das jeder selbst gut vor- Was mich nun am meist- kleiner, aber feiner

oder Dingen, bei einfällt, dass wir sie Ergebnis kann sich stellen. ten fasziniert ist ein Unterschied.

Wo steht Geld auf Ihrer persönlichen Werteskala?

Noch nie, wirklich noch nie hat eine Frau bei den Eigenschaften, die sie gut kann das Wörtchen Geld hingeschrieben. Weder in einer Formulierung wie: „Ich kann gut Geld verdienen“ oder „Ich kann gut mit Geld umgehen“. Und die Männer? Da werden Geldsäcke oder Geldscheine gemalt, und ich kann Formulierungen lesen wie: „Ich kann gut mit Geld umgehen“, „Ich bin super im Geld verdienen“ oder „Ich kann Geld gut verwalten“.

Natürlich halten meine Erfahrungen im Coaching und Seminar keiner wissenschaftlichen Prüfung stand, trotzdem halte ich das Ergebnis bei über 1.000 Teilnehmern für bedenkenswert.

Denn wie wollen Frauen mit Freude in Verhandlungen über mehr Geld gehen, wenn sie selbst nicht daran glauben, gut Geld verdienen zu können? Dann bleibt der Wunschtraum „Zahl doch ...“ ein Traum und das finde ich schade. Wagen Sie sich an die 10-Dinge-die-ich-gut-kann-Liste. Nur wenn Sie etwas ändern, ändert sich aus etwas. ■



Wenn die Chefs nur besser zuhören würden, bräuchten wir kein Geld-Coaching

Selbstcoaching Tipp

Nehmen Sie sich eine halbe Stunde Zeit und überlegen Sie sich, welche 10 Dinge Sie gut können.

Schreiben Sie diese Dinge auf und legen Sie dann Ihr Blatt für 1 Stunde, 1 Tag oder 1 Woche beiseite.

Legen Sie sich das Blatt dann wieder zurecht, prüfen die Dinge oder Eigenschaften und stellen Sie sich folgende Fragen.

Viel Spaß!

- Was fehlt gänzlich?
- Was ist überrepräsentiert?
- Gibt es Gruppen oder Cluster?

Wenn ja:

- Möchten Sie etwas ändern?
- Wer oder was kann Sie überzeugen, dass Sie auch andere Dinge gut können?
- Was würde passieren, wenn sich Ihre Sicht ändert?



Vom Segen in die Traufe

Die ersten hundert Tage kann man nicht nachholen. Dies gilt in der Politik genauso wie in der Wirtschaft. Mitarbeiter und Kollegen verschaffen sich einen Eindruck, die bestehenden Lager versuchen die neue Führungskraft auf ihre Seite zu ziehen. Unbearbeitete Probleme des Vorgängers verschärfen die Situation. Eine gelungene Strategie kann den Verlust wertvoller Mitarbeiter verhindern und die Chancen für einen weiteren Karrieresprung deutlich steigern. Ich begleite Führungskräfte und solche, die es werden wollen, auf diesem dornigen Weg.

Frank S. sass wie so oft in den letzten Tagen an seinem Schreibtisch und starrte ins Leere. Wie konnte es soweit kommen? Voller Elan hatte er die neue Stelle als Bereichsleiter angetreten. Ansprechbar wollte er sein, ein Chef, zu dem seine Mitarbeiter gerne gehen, um sich Ratschläge und Tipps zu holen. Ein echter Macher der mit seinem Team Erfolge feiern würde.

Plötzlich aber waren immer heftigere Konflikte ausgebrochen. Das Klima im Team hatte sich zusehends abgekühlt. Seiner letzten Einladung zum Bowling war gerade mal die Hälfte seiner Truppe gefolgt. Ein Blick auf die Zahlen trieb ihm einen Schauer über den Rücken. So würde er es nie schaffen. Schnell hatte er die Probleme identifiziert: Neid, Missgunst und Intrigen. Sein hartes Durchgreifen hatte die Situation aber nur verschlimmert. Aus dem Karrieresprung drohte ein Karriere knick zu werden ... Frank S. griff zum Telefonhörer. Hatte nicht sein Freund Michael von einem Coach erzählt?

In der Arbeit mit dem Coach stellte sich schnell heraus, dass Frank sich hervorragend auf die Aufgabe vorbereitet hatte. Leider hatte er das personelle Umfeld ausgeblendet. Seine Versuche, neue, innovative Prozesse einzuführen, wurden vom Team nicht als Chance, sondern als Kränkung und Entwertung der bestehenden Abläufe aufgefasst. Schnell war man sich einig: „Den lassen wir auflaufen“. Ausserdem hatte er sich so stark auf seine Aufgabe konzentriert, dass er jede Einladung von den anderen Bereichsleitern ausgeschlagen hatte. Für Privates habe er keine Zeit. So war manche Entwicklung an ihm vorbeigegangen. Wie konnte das Blatt jetzt noch gewendet werden?

„Häufig suchen uns unsere Klienten auf wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.“

Gemeinsam mit seinem Coach entwickelt er einen Plan. Systematisch würde er Einzelgespräche führen. In den Coaching-Sitzungen erarbeiten Klient und Coach nicht nur einen Leitfaden für die Gespräche, sondern üben auch. Dabei hilft der Coach mit seiner Erfahrung. Frank bezieht die Stakeholder stärker ein und erarbeitet eine gemeinsame Zielsetzung, anstatt sie einfach vorzugeben. Langsam aber stetig verbessert sich die Lage.

Eine klassische Situation die sich früher oder später im Leben jeder Führungskraft einstellt. Der nächste Karrieresprung steht an. Vielleicht die erste Führungsposition? Das Stellenprofil passt perfekt zu den eigenen Wünschen und Fähigkeiten. Alle Ampeln stehen auf Grün. Alle Ampeln? Manchmal leider nicht. Die Antwort kann ein Vorbereitungcoaching auf die neue Position sein. Hier erarbeitet der Klient gemeinsam mit einem Coach, einen konkreten Fahrplan. Sie überlegen, mit wem in welcher Reihenfolge Gespräche geführt werden müssen. Bei Bedarf werden diese trainiert. So mancher Fallstrick kann so vermieden oder im Vorfeld ausgeräumt werden. ■

Vier Punkte die ihrem nächsten Karrieresprung zusätzlichen Schwung verleihen

1 Gelungener Ausstieg – Auch wenn Sie die nächste Position im Kopf bereits ausfüllen, stellen Sie sich die Frage, welche Projekte und Aufgaben noch unerledigt sind. Was muss getan werden, um sie abzuschliessen. Überlegen Sie, wen Sie persönlich über ihren Abschied informieren wollen. Leicht fühlt sich jemand übergangen. Nur wenn ihr Nachfolger erfolgreich übernehmen kann, haben Sie einen wirklich guten Job gemacht.

2 Der Sickertest – Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Sammeln Sie für sich Erlebnisse, die ihnen geholfen haben. Was hätten Sie gerne anders gemacht? Überlegen Sie, an welcher Stelle Ihnen dieser Erfahrungsschatz helfen kann und wo Fallen lauern, in die Sie typischerweise tappen. Oft sind Probleme hausgemacht. Konservieren Sie dieses Wissen und schaffen Sie sich damit ein solides Fundament für Ihren Erfolg.

3 Analysieren Sie was da ist – Wer sind die wichtigsten Personen für meine neue Position? Was sind die Erwartungen an mich? Welche Massnahmen könnten die grösste Wirkung haben? Wie und warum ist ihr Vorgänger gegangen? Wurde er selbst befördert, hat er gekündigt oder ist er gar gestorben? Informieren Sie sich über die Unternehmenskultur. Fragen Sie sich, welche Rituale bei einem Einstieg zu beachten sind und beziehen diese in Ihre Planung mit ein.

4 Akzeptieren und anerkennen, aber wohlwollend hinterfragen – Neue Besen kehren gut. Vielleicht wurden Sie sogar mit dieser Prämisse eingestellt? Überlegen Sie, welche Dinge Sie ändern wollen. Erstellen Sie einen Fahrplan und priorisieren Sie. Was soll sofort geändert werden, was in einem Jahr, was in Dreien? Setzen Sie klare „Duftmarken“, aber würdigen Sie, was da ist – es hat meist eine Berechtigung.



Durchstarten mit Ihrem inneren Erfolgsteam

Der italienische Psychologe Roberto Assagoli hat die Psychosynthese entwickelt. Synthese baut auf, während Sigmund Freud mit der Psychoanalyse zergliedert. Psycho-

synthese hilft, die Regie zu übernehmen und eigenverantwortlich dafür zu sorgen, dass unsere verschiedenen inneren Seiten uns optimal supporten.

Ich weiß einfach nicht, was ich machen soll. Einerseits reizt mich dieses Angebot, die Akademieleitung zu übernehmen, total, auf der anderen Seite habe ich große Zweifel, ob ich das schaffen kann, ich brauche Ihre Hilfe“ so Jutta, Abteilungsleiterin in der Medienbranche bei der telefonischen Terminvereinbarung.

Jutta war seit längerer Zeit unzufrieden mit Ihrem Job. Sie sah keine Entwicklungsmöglichkeiten, und die Anerkennung von ihrem Chef hielt sich in sehr engen Grenzen. Hinzu kam eine sehr hohe Arbeitsbelastung, wie sie oft in der Branche verlangt wird.

Das neue Team, das Jutta übernahm, war zusammengewürfelt, nicht gewachsen, und die von ihr vorgeschlagene Teammaßnahme wurde aus Kostengründen von Ihrem Vorgesetzten abgelehnt. Das führte zu Frust, es knabberte an Ihrem Selbstvertrauen, die Energie, sich immer wieder neu ein zu setzen, war auf dem Nullpunkt.

Das Job-Angebot kam wie ein Wunder

Gepaart mit der latenten Unzufriedenheit, die sie schon seit Monaten verspürte, entschied sie sich zu handeln und einen Wechsel ins Auge zu fassen.

Genau in diesem Moment wurde ihr eine Akademieleitung angetragen – welch ein wunderbarer Zufall, könnte man meinen – doch gleichzeitig tauchten bei Jutta alle möglichen Bedenken auf. Mit diesem inneren Dilemma, sich verändern zu wollen und gleich-

zeitig die Angst zu verspüren, nicht gut genug für diese neue Herausforderung zu sein, saß Sie nun vor mir. Kann ich das überhaupt? – Überschätze ich mich da nicht? – Wie könnte der nächste Schritt überhaupt aussehen? – Soll ich das erst beste wirklich schon nehmen? – Was, wenn ich die Probezeit nicht schaffe? – Wie viel kann

Mit dem Modell der Teilpersönlichkeiten nach Roberto Assagoli lassen sich auch Angst und Skepsis in produktive Lösungen einbinden

ich überhaupt verlangen? – Und viele Fragen mehr ...

In einem intensiven Prozess, haben wir diesen vielen inneren Kommentaren und Empfindungen Figuren gegeben, die inneren Diskussionen, Auseinandersetzungen, an manchen Stellen sogar regelrechte Streits gestalterisch nachgestellt, um die Bedürfnisse dieser Seiten von Jutta genau zu erfassen und daraus eine für alle stimmige Lösung erarbeitet, eine Win-Win-Situation nach dem Harvard-Prinzip kreiert.

Teamkonferenz mit meinem inneren Team

„Okay, wenn ich also dem Teil in mir, *Frau Ja, ich kann*, mehr zuhören und vertraue, dann kann mir diese Seite wichtige Argumente liefern, die die Ängstliche *Frau ooh, das kann ich nicht* und die zögerliche *Frau Ich weiß nicht* überzeugen. Umgekehrt bedeutet das: Wenn ich erforsche, was die beiden anderen brauchen, um mitzugehen, dann kann ich mutiger entscheiden und bin bereit das

Risiko der Veränderung zu tragen. Das ist total spannend, das würde bedeuten, wenn ich vor jedem wichtigen Schritt so etwas wie eine kleine Teamkonferenz mit meinem inneren Team veranstalte, dann finde ich dort wichtige Argumente, die mir die Entscheidung erleichtern. Danke, danke.“ So die Zusammenfassung von Jutta

Störenfriede zum Teil der Lösung machen

Es macht aus meiner Sicht überhaupt keinen Sinn, innere Widersacher völlig zum Schweigen zu bringen, sie suchen sich einfach nur einen anderen Weg. Diese Persönlichkeitsanteile oder Seiten, treiben, wenn sie ignoriert, weggeschoben oder verdrängt werden, auch weiterhin völlig autark ihr „Unwesen“ und „stören“ unser Leben. Also warum nicht gleich mit Ihnen gemeinsame Sache machen.

Den meisten Seiten von uns liegen bestimmte Qualitäten zugrunde, die für unser Leben sehr nützlich sind. Die Fähigkeit, Dinge und Situationen kritisch bewerten und beurteilen zu können oder mit einer gesunden Skepsis etwas zu hinterfragen ist schon hilfreich. Auch der perfektionistischen Seite liegt mit dem Streben nach Vollkommenheit etwas Positives zu Grunde, was zu unserer Entwicklung beiträgt.

Diese Teilaspekte unsere Per-

sönlichkeit können aber auch, wenn sie das Regiment übernehmen, einengen und sehr viel Lebensfreude nehmen. Es geht also um ein gesundes Miteinander und um die Regie im Team.

Den Konflikt zwischen Verändern und Bewahren lösen

So steht zum Beispiel dem „Skeptiker“ als Polarität der „Vertrauensvolle“ gegenüber. Wenn ein Teil zu sehr überwiegt, beginnt das Problem. Mit einer ständigen Skepsis enge ich Möglichkeiten und Chancen in meinem Leben ein, mit zu viel Vertrauen kann ich leicht Schaden erleiden.

Das Ergebnis des Coachings ist: Jutta hat die neue Position übernommen und gleichzeitig sich so gut verkauft, dass sie eine Gehaltssteigerung von ca. 40 Prozent erreicht hat. Ihr Feedback ist super gut und die Probezeit hat sie mit Bravour überstanden und fühlt sich sehr wohl in der neuen Position. Ihre Zweifel kann sie inzwischen gut handlen, sie ist immer wieder erstaunt, welchen wertvollen Tipp sie von Teammitglied *Frau-ich-weiß-nicht* erhält.

In meinen Coachings arbeite ich gerne mit dem Modell der Teilpersönlichkeiten von Roberto Assagoli, insbesondere mit der Heldenmetapher, die archetypisch den Konflikt zwischen Veränderung und Bewahren aufzeigt. Nutzen Sie z.B. ein Coaching dazu, sich mit Ihren verschiedenen Seiten auseinander zu setzen und schreiben Sie das Drehbuch für ihr Erfolgsteam. ■



Coaching ist kein Beruf, sondern eine BERUFUNG!

Daran erkennen Sie einen geeigneten Coach

Ich selbst bin Coach und habe mich selbst schon coachen lassen. Aus beiden Erfahrungen habe ich für alle weniger Erfahrenen 17 Punkte aufgestellt, woran Sie einen guten Coach erkennen. Zusammengefasst: Was für einen Schauspieler der Applaus im Theater ist, ist für mich ein glücklicher Coachee. Deshalb: Wer coacht, nur um Geld zu verdienen, ist auf dem falschen Weg. Und zum Glück merken das auch die Menschen, Manchmal leider zu spät. Deshalb meine 17 Merkhilfen:

- 1 Mein Coach muss empathisch sein (ein must have !!!!!)
- 2 Sollte nicht auf die Uhr schauen und minutengenau abrechnen
- 3 Sollte menschlich sein und nicht so tun, als sei er übermenschlich
- 4 Sollte sich zurücknehmen, also nicht sich im Mittelpunkt sehen und stellen
- 5 RESPEKT: Das Gespräch soll auf Augenhöhe stattfinden

6 WERTSCHÄTZUNG: Der Gecoachte darf nicht das Gefühl haben, er sei ein Loser

7 Sollte sich im Folgetermin an das vorherige Gespräch erinnern, auch an „Nebensächlichkeiten“

8 VERTRAUEN: Sollte mir das gute Gefühl geben und die Gewissheit, dass niemals Inhalte des Coachinggespräches an Dritte weitergegeben werden

9 Sollte nicht gehetzt und unter Zeitdruck mit mir als Coachee sprechen

10 Sollte nicht permanent versuchen, mir zusätzliche Dienstleistungen aufs Auge zu drücken

11 Sollte mir das Gefühl geben, es geht um MICH (also den Kunden)

12 Sollte in seinen Antworten/Fragen/Vorschlägen kommunikativ so hervorragend sein, dass die Botschaften immer wohlwollend und nie als Vorwürfe ankommen

13 Sollte Herzlichkeit, Wärme ausstrahlen UND ehrlichen Herzens LOBEN können !!!!!

14 Sollte mich nie aus einem Coachinggespräch „entlassen“, ohne sich zu vergewissern, dass es mir nachher besser geht als vorher

15 Sollte mich nicht unter Druck setzen, nach dem Motto: je schneller die Dinge/das Verhalten/die Denkstrukturen geändert werden, je schneller bist Du erfolgreicher, frei nach dem Motto. Gras wächst nicht schneller, indem daran gezogen wird

16 Sollte mich anspornen, mir Mut machen, mich inspirieren, fordern und nicht überfordern

17 Der Coach sollte mit viel Leidenschaft und Liebe seine Tätigkeit ausüben. UND DAS SOLLEN DIE KUNDEN SPÜREN.

Schon gemerkt? Geld, Wirtschaftlichkeit, Finanzkrise haben das Thema SEX abgelöst

Vielleicht tut die Finanzkrise der Werte-Entwicklung in unserer Gesellschaft in gewisser Weise gut. Geredet wird heute – privat und in den Medien – über wirtschaftliche Themen. Und eben auch über die damit verbundenen ethischen Fragen. Und optimistisch, wie ich bin, sehe ich, dass Sex- und frauenfeindliche Themen in die Wertedebatten mit einbezogen werden. Sex ist ein wunderbares Thema, aber durch das heutige Leitmedium, das Internet, wur-

de noch intensiviert, was viele Medien sich hier herausgenommen haben. Beispiele:

- Wir Frauen müssen auch mit 60 Jahren so aussehen wie mit 20.
- Minderjährige Mädchen werden in den Hungerwahn getrieben.
- Fremdgehen leicht gemacht, Treue ist doch nur was für Doofe.
- Kinderpornografie zum Greifen nah – wie unbegreifbar schrecklich!
- Ab einem gewissen Körpergewicht haben Menschen kein Recht auf Sex.

- Kleidergröße 42 und darüber müsste einen Grund für einen Selbstmord darstellen, denn nur schlank ist schick.
- Und es gibt wohl mehr Webcams in deutschen Schlafzimmern als ehrlichen Sex. Es hätte ja nicht gleich ein Weltwirtschaftskrise sein müssen. Aber heute kommen sogar oberflächliche Menschen darauf, über Lebens-Werte nachzudenken. Allen Menschen heute kann eine Rückbesinnung auf das Sinnvolle und Wichtige im Leben nur Recht sein. ■



Manchmal kommt es anders als man denkt

Ein Coaching, bei dem Geld nicht das Thema war – dass dann aber doch finanzielle Früchte trug. Darüber möchte ich auf meiner ersten Coachingheute-Seite berichten

Sebastian Narut, 27 Jahre alt, IT-Administrator und Teamleiter mit 5 Mitarbeitern, ist seit 2 Jahren im Unternehmen. Im Zuge eines Angebotes der PE konnte er für sich 10 Std. Coaching in Anspruch nehmen. Genau genommen war er eher „der Hund, der zum Jagen getragen“ werden musste, als dass er mit eigener Motivation und Begeisterung zu mir gekommen wäre. Blitzgescheit, sehr analytisch, mit distanziert-cooler Haltung trat er bei mir zum ersten Termin an.

„Was treibt Sie her?“

„Welches Thema bewegt Sie?“

„Welche Fragestellung bringen Sie mit?“ Seine Antworten bezogen sich auf fachliche Situationen, auf ungelöste IT-Fragen, auf ausschließlich technische IT-Konstellationen.

Führen heißt erst einmal: die Menschen erreichen

Nach geduldigem Zuhören gebe ich dem Gespräch eine Wendung. „Ihre Mitarbeiter sind ganz normale Menschen, die von ihrem Vorgesetzten Wertschätzung, etwas Zuwendung, etwas Beachtung und hin und wieder eine Streicheleinheit wollen.“ Wir gehen mehrere konkrete Situationen durch, die er vorab geschildert hatte.

Diesmal legen wir den Fokus auf das Zwischenmenschliche, auf seinen Führungsauftrag. Er ist hellwach, er registriert, er fragt viel.

Nach 2 1/2 Stunden verabschiede ich ihn. Einen nächsten Termin machen wir nicht fest – er will sich melden. Sebastian Narut meldet sich fünf Monate nicht. Okay sage ich mir, er braucht Zeit, es ist, davon bin ich überzeugt, so eine Art „Inkubationszeit“. Und tatsächlich, nach 5 1/2 Monaten ruft er bei uns im Büro an, will einen Termin mit mir. Ich erlebe einen weichen, emoti-



Lebensaufstellung. Die subjektiv erlebte Welt im Coaching sichtbar machen. Und das ohne die tiefgründende Mystik vieler Familienaufsteller

onalen, durchlässigeren jungen Mann. Er habe Zeit gebraucht, er habe geübt, er hätte oft an unser Gespräch gedacht, er habe häufig versucht, es „anders als bisher“ zu machen.

Plötzlich grinst er und erzählt mir eine Begebenheit, wie er einen Mitarbeiter zu einem Projekt „bewegt“ habe, der vorher sehr störrisch und ablehnend gewesen sei. Er habe ihm unter anderem auch gesagt: „Das traue ich Ihnen zu.“. Zwei weitere Situationen mit persönlicher Anteilnahme und emotionaler Beteiligung runden seine Veränderungsansätze ab.

Manchmal kommt das Geld auf Umwegen

Wir arbeiten gemeinsam die Details, diese kleinen, scheinbar unbedeutenden Nuancen menschlicher Führung heraus und sind sehr zufrieden. Wieder grinst Herr Narut: „Und jetzt kommt der Hammer! Stellen Sie sich vor, Frau Mahler, die Geschäftsleitung hat mir angeboten, Nachfolger unseres Abteilungschefs, der im kommenden Frühjahr in Ruhestand geht, zu werden.“

„Und – frage ich ihn, bereit?“ „Ja, ich traue mir das zu, aber ich brauche dann auch noch einige Zeit Ihre Unterstützung.“ „Daran soll es nicht scheitern, Herr Narut. Ich glaube auch, dass wir noch eine ordentli-

che Strecke Weg vor uns haben.“ Wir nutzen die letzten 15 Minuten, um über die zukünftige Situation und deren Bedeutung für ihn zu sprechen:

„Ich verdiene dann auch einen ganzen Schwung mehr, das kann ich gut gebrauchen. Ich will heiraten, wir wollen nächstes Jahr ein Kind – und das ist alles auch mit Geld verbunden. Insofern ist das echt klasse.“

„Tja, Sebastian Narut, manchmal kommt die Gehaltserhöhung auf Umwegen zu einem. Schon interessant, wie so eine Verhaltensveränderung eine kleine Lawine lostreten kann. Ich freue mich darauf, Sie die nächsten Monate zu begleiten.“ ■

Erfolgsgeheimnis: Geduld

Coaching heißt auch, Geduld haben, abwarten: Den Coachee, obwohl wir die Richtung und die Lösung zu sehen glauben, seinen Weg, seine Umsetzung selbst finden lassen. Sebastian Narut brauchte seine „Inkubationszeit“, in der er brütete. Im Training hätte er klare Handlungsanleitungen erhalten. Coaching ist Selbstfindungs- und Reifungsprozess, der begleitet, aber niemals erzwungen werden kann.



„Sie können wieder nach Hause fahren, das Seminar findet nicht statt!“

Mein Erlebnis soll Ihnen zeigen, wie Menschen handeln, wenn sie verletzt sind, zu welchen Reaktionen sie in diesen Situationen fähig sind. Nie habe ich meinen Beruf als Coach und Trainerin mehr geliebt als in diesem Moment, als mir klar wurde, hier kann und muss ich etwas bewegen. Jede Lage ist es wert zu kämpfen. Meine Kämpferatur lief zur Höchstform auf.

Da saß ich nun wie ein begossener Pudel. Mir ging in diesem Moment nur durch den Kopf, wie ich diese Situation retten kann. Ich wollte helfen, egal wie und mit was.

Aber jetzt sind wir schon mittendrin. Lesen Sie, wie alles begann. Ich bekam einen Auftrag für ein 2-tägiges Seminar und konnte mich mit dem Kunden auf Freitag und Samstag einigen. Wie es im Leben oft so spielt, hatte ich zuvor einen Auftrag – in der Schweiz – und musste dann in einen total entlegenen Ort in Deutschland reisen, wo ich um Mitternacht ankam.

Am nächsten Morgen fuhr ich dann – zugegeben nicht sehr ausgeschlafen – zu meinem Auftraggeber. Nachdem seine Assistentin mich empfangen hatte, stürmte er in den Seminarraum und sprach die folgeschweren Worte: „Sie können wieder nach Hause fahren, das Seminar findet nicht statt. Wir übernehmen natürlich alle Kosten, aber Sie können wieder gehen.“

Bis dato war ich noch nicht zu Wort gekommen, was bei mir eher selten der Fall ist. Ich merkte nur, wie seine Assistentin mich verstohlen musterte. Meine Auftraggeber legte mir dann auch die Fakten auf den Tisch. Er war von seinen Mitarbeitern so enttäuscht, er hielt in diesem Fall das Training für falsch. Ich sah mich noch nicken, nicken und wieder nicken.

„Wenn ich Sie richtig verstehe, soll ich wieder abreisen?“

Diese Worte fielen mir dann endlich ein. Ich glaubte aus den Augenwinkeln zu bemerken, dass seine Assistentin schmunzelte. Mein Gegenüber nickte. Mir schossen alle

möglichen Gedanken durch den Kopf. Solche Gedanken wie, klasse, dann machst du dir einen schönen Tag und morgen auch und bekommst dafür auch noch Geld oder was machst du denn jetzt mit der freien Zeit.

Stattdessen machte ich meinem Kunden klar, dass ich doch nun mal da sei. Ich konnte doch jetzt mal seine Mitarbeiterinnen befragen, was zu dem Verhalten geführt hat. Ich sah, wie er das Gehörte verarbeitete. Noch aber hatte ich nicht gewonnen, seine Skepsis nicht besiegt. Dafür benötigte ich noch ein paar schlagende Argumente.

„Dann versuchen Sie mal Ihr Glück, ich bin gespannt, was Sie erreichen.“

Mit diesen Worten überließ er mich und seine Mitarbeiterinnen dem Schicksal. Es wurde noch ein sehr spannender Nachmittag, der mir viel Wissen über das Unternehmen und seine Führung vermittelte.

Interessant war mal wieder zu sehen, wie sich Menschen hochschaukeln, wenn man sie lässt. Die Mitarbeiterinnen ließen sich nun über jede Kleinigkeit aus, sie weinten sich alles von der Seele. Als ich sie anschließend bat, sich für die Probleme Lösungen zu überlegen – schwanden doch viele Sorgen auf einmal dahin.

Es zieht sich häufig wie ein roter Faden durch die Unternehmen: Alle sind zur Stelle, wenn es ums meckern geht, bei den Lösungen aber halten sich die meisten zurück. Sind Lösungen da, dann ist es auf einmal gar nicht mehr so schlimm. Tja, häufig geht es uns ja schon besser, wenn wir uns einfach mal alles von der Seele reden können.

Zurück zu meinem Beispiel. Mein Kunde stellte sich anschließend den Aussagen

seiner Mitarbeiterinnen, was ihn absolut in meiner Achtung steigen ließ. Seine Bereitschaft, an sich zu arbeiten, sich zu verändern, nicht die Schuld bei anderen zu suchen begeisterte mich.

Diese Menschen gibt es leider im Arbeitsleben viel zu selten. Er hat in dieser Hinsicht schon etliches für die Mitarbeiter getan, er gibt dennoch nicht auf. Seine Meinung: Es geht immer noch besser. In vielen Gesprächen habe ich herausgefunden:

Die Ursache für die Unzufriedenheit im Unternehmen ist eine ganz andere, sie beruht auf Veränderungen. Der Mann an der Spitze verlangt von seinen Mitarbeitern ein Umdenken im Handeln, am Arbeitsplatz. Damit stößt er auf Widerstand, denn alle sprechen zwar von Change Management, aber wirklich leben will es letztendlich keiner.

Damit ist mein Auftrag von einem Einzelcoaching über ein Gruppencoaching zum Unternehmenscoaching geworden. ■

Was haben Coaching und Kämpfen gemeinsam?

Das Fazit aus diesem Auftrag sind für mich zwei Dinge: nicht aufgeben, kämpfen, dranbleiben und Bereitschaft für Veränderungen. Ich hätte es mir bequem machen können, zwei Tage Bezahlung, ohne etwas zu tun. Ich habe mich für die Arbeit entschieden und habe ganz viel dabei gewonnen. Ich habe einen guten Kunden gewonnen, aber ich habe noch viel mehr gewonnen, nämlich Erfahrung und Wissen über Menschen, von denen ein verändertes Verhalten erwartet wird.

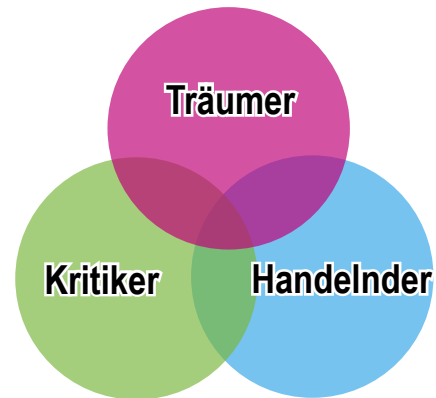
Hier setzt Coaching an, wir müssen in die Tiefe gehen, wir müssen erfahren, was in den einzelnen Köpfen vor sich geht. Weshalb verweigern Mitarbeiter bestimmte Dinge. Danach heißt es, die Mitarbeiter behutsam anzustoßen, etwas anders zu tun als bisher. Sie sollen selbst erkennen, dass es sich lohnt dafür zu kämpfen, Verhalten zu verändern.



Kritik erwünscht oder nicht? Die Frage ist, wie wird ein Team produktiv ...

Ein Mitarbeiter, der sich kritisch äußert, wird oft als anstrengend empfunden – wenn nicht gar als Querulant betrachtet. Kritiker gelten häufig als Spielverderber. Sie bewegen sich im Problem- und Misserfolgsrahmen.

Als Führungskraft ist es oft schwierig, mit solchen Mitarbeitern umzugehen. Ganz besonders, wenn die zu bewältigenden Aufgaben umfangreich, die zur Verfügung stehende Zeit besonders knapp ist, oder das Team innovative Aufgaben zu bewältigen hat.



Jede, jeder hat schon einmal erlebt, dass in einer Gruppe oder in einem Team eine Person sich besonders kritisch verhalten hat. Sprachlich wird Kritik oft in Form einer Generalisierung geäußert:

„Diese Idee ist nicht realisierbar.“ „Das ist zu teuer“– usw. Umgangssprachlich werden solche Formulierungen auch Killerphrasen genannt. Diese Killerphrasen führen zu einer Polarisierung, da man ihnen entweder zustimmen oder sie ablehnen kann. Sie festigen unterschiedliche Standpunkte und führen zu Konflikten, wenn man ihnen nicht zustimmt.

Von der Vorannahme ausgehend, dass jedes Verhalten eine positive Absicht hat, stellt sich dann zwei Fragen:

- Welche Absicht verfolgt der Kritiker mit seiner Kritik?
- Welche Aufgabe hat, systemisch betrachtet, der Kritiker?

Die Aufgabe des Kritikers besteht darin, das System vor dem Versinken in Träumereien oder dem „kopflosen“ Handeln zu bewahren. Somit ist die Absicht des Kritikers Schaden vom System abzuwenden.

Das Problem ist nur, dass die Art und Weise der Formulierung negativ ist und oft ein Urteil enthält. Oder auch in Form einer Negation ausgedrückt wird: Der Kritiker sagt vor allem oder ausschließlich das, was er nicht möchte. Die Beteiligten finden dies in der Regel anstrengend, sie haben keine Lust, sich damit zu beschäftigen, oder sie gehen in die Kampfeshaltung.

Dies ist sehr schade, da dadurch das Potential eines Teams oder eines Unternehmens nicht voll genutzt werden kann. Zur Höchstleistung hingegen kann ein Team geführt werden, wenn Kritiker

und die anderen Teamteile zusammen arbeiten.

Es gilt den destruktiven Kritiker in einen konstruktiven Ratgeber zu verwandeln. Dies gelingt durch folgende Punkte:

- Herausfinden der positiven Absicht hinter der Kritik (Was genau ist Gegenstand der Kritik?)
- Die positive Absicht der Kritik erarbeiten (Wofür ist diese Kritik nützlich? Was wird vermieden, erreicht oder bewahrt?)
- Das Ergebnis dann in eine Frage verwandeln und zwar eine Wie-Frage (Angenommen, dies ist die positive Absicht, wie kann dieser Punkt berücksichtigt oder sichergestellt werden?)

Sobald die Wie-Frage formuliert ist, können der Visionär und der Handelnde eines Teams eine adäquate Antwort formulieren. Dies kann so lange durchgeführt werden, bis alle kritischen Aussagen eines Projektes beleuchtet sind. Im Ergebnis ist der Kritiker dann zu einem Ratgeber umfunktioniert, und das Team kommt zu einer produktiven Arbeitsweise und damit zum Erfolg. ■

Erfolgsmodell

Die hier beschriebene Kreativitätsmethode arbeitet mit dem Kritiker, dem Träumer und dem Realisten. Sie geht auf den amerikanischen NLP-Experten Robert B. Dilts zurück (siehe sein Buch *Strategies of Genius*, Meta Publications, California/USA, 1994 ISBN 0-916990-32-X).

Ich verwende diese Kreativitätsmethode, wenn ein Team (oder eine einzelne Person) aufgrund der kritischen Kommunikation blockiert ist. Sie verwandelt ein blockiertes in ein kreatives, innovatives und erfolgreiches Team, und macht ebenso den Einzelnen kreativ, innovativ und erfolgreich.



Der Mann, der mal eben sein Honorar verdoppelt hat



Unternehmer und Führungskräfte sind oftmals häufiger „auf Sendung“ als ihnen gut tut und als es nötig wäre. Ein Coaching kann eine klare Linie in Zeitmanagement und Positionierung bringen.

Coaching ist keine Wunderlampe, die man schnell mal reibt, um mehr beruflichen oder persönlichen Erfolg zu haben. Und dennoch passieren in einigen Coachings so manche Wunder. Einfach nur, weil ein Coach die Edelsteine und Schätze, die jeder Mensch in sich trägt, schneller systematisch sichtbar machen kann. Und mit diesem neuen Selbstbewusstsein erreichen Coaching-Klienten wie Thomas Vatheuer wunderbare Erfolge.

Thomas Vatheuer ist ein erfolgreicher Unternehmer. Sein Redaktionsbüro in Trier blüht und gedeiht, als Moderator auf Events wird er gerne gebucht, weitere mediale Geschäftsideen bringen zusätzlich Umsatz. Doch mit seinem Erfolg stiegen auch Zeitaufwand und persönliche Belastungen.

Nicht *im*, sondern *am* eigenen Unternehmen arbeiten

Thomas arbeitete die Wochenenden durch, Feierabend war selten vor 22 Uhr, und der Familienurlaub schmolz auf eine Woche pro Jahr zusammen. Immer häufiger beschwerten sich die drei Kinder und die berufstätige Ehefrau. Als Thomas vor drei Jahren ernsthaft krank wurde, beschloss er endlich, das Ruder herum zu reißen und grundlegend etwas zu ändern. Er besuchte ein Seminar bei mir und investierte in ein persönliches Coaching.

Besonders Selbständige und Führungskräfte arbeiten oftmals in ihrem Unternehmen, anstatt an ihrem Unternehmen, beobachte ich als Coach für Freelancer, Unternehmer und Führungskräfte. Diese Menschen reiben sich in ihren vielen Rollen auf, erledigen zu viel Facharbeit und sind oftmals mehr die Sklaven der eigenen Ansprüche, als weitsichtige Manager, die in Ruhe den

Kurs bestimmen, auf denen ihr Schiff fahren soll. Kein Wunder, dass irgendwann die eigenen Kräfte auf der Strecke bleiben.

Talente entdecken – sich und die Firma entsprechend ausrichten

Thomas Vatheuer packte sein Thema von mehreren Seiten an. „Zum einen erlebte ich zum ersten Mal bewusst, wo meine Stärken und Talente liegen, und wir erarbeiteten eine Strategie, wo ich diese Stärken einsetzen will und für welche Bereiche ich mir lieber Menschen suche, die mich ergänzen. Das gab mir eine Menge Selbstsicherheit und regte viele Verbesserungen an“, erinnert er sich heute.

Weitere Mitarbeiter mussten her, eine effektivere Arbeitsorganisation und ein neuer Geschäftsbereich für Printmedien. Sein Zeitmanagement veränderte der heute 47-jährige ebenfalls auf Grundlage seiner Stärken als Kreativer Chaot – bunt, abwechslungsreich und flexibel. Und sogar sein Honorar wagte er nach ausführlichen Gesprächen mit seinem Coach und nach einer neuen Positionierung am Markt zu erhöhen.

Verdoppeltes Honorar verlangt – es war ein Versuchsballon

„Cordula Nussbaum hat mir Mut gemacht, mich nicht unter Wert zu verkaufen, und wir starteten einen Versuchsballon: beim nächsten Auftrag verdoppelte ich mein Honorar – und siehe da, der Kunde akzeptierte ohne mit der Wimper zu zucken. Inzwischen fühle ich mich auch nicht mehr als Redakteur, sondern als Unternehmer. Meiner Vision einer Multimediaagentur bin ich damit wesentlich näher gekommen.“

Und die Familie?

Noch während der langfristigen Coaching-Maßnahme stieg seine Ehefrau als Redak-

tionsassistentin ins Unternehmen mit ein und hält Thomas den Rücken frei. Der höhere Gewinn aufgrund seines neuen Honorars mache ihn zudem gelassener, weniger arbeiten zu „müssen“, und so gelinge es ihm heute, viel Freizeit und Ausgleich für sich und die Familie zu finden, erzählt Thomas Vatheuer stolz.

Jährliches FollowUp mit dem Coach als Kursbestimmung

Würde er wieder ein Coaching machen? „Ja, ich mache es sogar bereits. Denn nach unserem intensiven Auftakt vor drei Jahren treffe ich mich einmal im Jahr mit Frau Nussbaum für eine strategische Bilanz und Neu-Orientierung. Mir hilft der ganzheitliche Blick auf mich als Persönlichkeit und dann das enorme Wissen, das sie als Unternehmerin sowie als Zeitmanagement- und Marketing-Expertin hat, dass ich mich nicht wieder verzettelte, sondern eine klare Linie fahre.

Das Ergebnis ist, dass ich ruhiger und zielstrebig agiere und nicht nur immer wieder Aktivitäten entdecke, wo ich meine Zeit besser nutzen kann, sondern auch immer wertvolle Ideen mitnehme, wie ich mich besser positioniere und lukrative Geschäftsfelder entwickeln kann. Die Investition ins Coaching zahlt sich bei mir immer wieder sehr schnell aus.“ ■

Zum Weiterlesen

Cordula Nussbaum: Organisieren Sie noch oder leben Sie schon? Zeitmanagement für kreative Chaoten, Campus
Cordula Nussbaum/Gerhard Grubbe: Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung, ein Praxisratgeber für Jungunternehmer und alte Hasen, Haufe



Bitte liebt mich! Geldmangel als Strategie

Was kann uns dazu bringen, Mangel attraktiver zu empfinden, als Reichtum? Eins der Hindernisse für Wohlstand befindet sich in unserem Kopf. Es sind die Mangelstrategien. Die Mangelstrategien sind meistens so versteckt, dass man Coaching benötigt, um diese zu entlarven. Beeindruckend sind dann allerdings die rasanten Veränderungen in Richtung Erfolg, wenn das Unbewusste als stärkste Kraft Wohlstand als attraktives Ziel sieht. Es ist mein Wunsch, Sie mit einer eher ungewöhnlichen und wahren Geschichte zum Thema, zum Nachdenken anzuregen.

Rita starrt mit weit aufgerissenen Augen auf den beachtlichen Stapel von Rechnungen, der sich vor ihr aufgetürmt hat. Sie alle wollen bezahlt werden, und Rita hat keine Ahnung, wie sie das in ihrer momentanen finanziellen Lage bewerkstelligen soll. Doch die Frage, die sie sich immer wieder stellte, blieb: „Wie bin ich in diese Situation gekommen?“ Sie hatte den besten Abschluss Ihres Ausbildungsjahrganges zum Koch und wurde danach von einem Sternekoch in Frankreich eingestellt. Dort verbrachte sie einige Lernjahre und tingelte bis vor wenigen Jahren durch die Welt. Von einem Starkoch zum nächsten Haubenkoch. Sie war begehrt, und sie war gut bezahlt, ja, um ehrlich zu sein, lebte sie in Wohlstand.

In diesem Höhenflug entschied Rita, sich mit einem Cateringsservice der gehobenen Klasse selbständig zu machen. Nach anfänglichen Erfolgen, riss schon nach ein paar Wochen die Nachfrage ab, und Rita kämpfte um jeden kleinsten Auftrag. Hauptsache, da kam Geld herein. Doch nun war sie an einem Punkt angekommen, an dem sogar diese Kleinaufträge fehlten. Eine gute Freundin riet ihr, doch einmal zu erforschen, warum Sie keinen Erfolg in der Selbständigkeit hat.

An diesem Tag sass Rita also in meiner Coaching-Praxis und er-

zählte von ihrer aktuellen Situation. „Ich will einfach nur wissen, warum ich nichts verdiene, und ich möchte wieder zurück zum Erfolg,“ flehte sie mich an. Ihre hängenden Schultern und glasigen Augen unterstrichen ihre Verzweiflung.

Als Einstieg in das Coaching starteten wir mit dem ChangeBooster®. Der ChangeBooster® ist ein Analysetool, das wie eine Checkliste ermöglicht, eventuelle Hindernisse tief aus dem Unbewussten in das eigene Bewusstsein zu holen.

Rita war fassungslos, als sie erkennen durfte, was sie bis jetzt so erfolgreich torpedierte. Es war sie selbst. Die Analyse zeigte, dass das Unbewusste von Rita Erfolg und Geld als nicht attraktiv empfand, sondern im Gegenteil eher alles daran setzte, beides nicht zu haben. Im Coachinggespräch erhielt sie Klarheit. Sie erzählte mir, dass das erste, was ihre Eltern auf ihre Unternehmensvision sagten folgendes war: „Meidli, das schaffst du nie! Bleib bei den grossen Köchen als Angestellte!“

Rita erkannte, dass sie eigentlich ein sehr angepasstes Kind war und bis heute ist. Ihre Aufforderung an die Eltern: „Bitte liebt mich!“ Dies bedeutet für Rita, dass sie entscheidet und handelt, um den Erwartungen der Eltern zu entsprechen. Schon als Jugendliche musste sie immer von Ihren Eltern hören: „Die wird uns Ärger machen!“ Und Rita, als angepasstes Kind, wurde zum Punker, also zu dem Mädchen, das Ärger machte. Die Eltern sagten ihr, dass sie als selbständige Unternehmerin versagen wird, und Rita handelte danach.

Was machte Rita mit der Erkenntnis? Sie lachte und fühlte sich befreit. „Ja wenn das der Grund ist, dann kann ich jetzt bestimmt was machen, richtig?“ „Richtig!“ und Rita machte. Zuerst Ihre Übungen, um sich von der Strategie zu befreien, und dann fing sie mit vollem Ehrgeiz und Elan an, Ihren Cateringsservice aufzubauen. Da Sie schon eine Menge Schulden angehäuft hatte, musste Sie zuerst etwas zurückschrauben und bot sich als Alleinköchin an. Heute, nach 4 Jahren, arbeitet sie mit 4 Köchen zusammen und bietet auch die Serviceangestellten für die gebuchten Anlässe auf.

Meine Frage: „Wem zuliebe handeln sie?“

Der Tipp

Aus gesellschaftlichen und kulturellen Gründen existieren im Unbewussten viele Redeweisheiten und familienbezogene Inhalte, die den Geldsegen nicht wirklich zulassen. Machen Sie mit Hilfe der folgenden Übung einen Frühjahrsputz und reinigen Sie Ihr Unbewusstes von eventuell mangelnährenden Inhalten.

Nehmen Sie ein Blatt Papier und erinnern Sie sich an alles, was Ihnen zum Thema „Geld, Reichtum und Menschen in Wohlstand“ einfällt – notieren Sie aber nur die Dinge, die dem Geldfluss hinderlich sein könnten. Zerreißen Sie dann das Blatt und werfen Sie es weg. Legen Sie Ihre Hände auf das Herz und sagen Sie: „Wohlstand du bist mir herzlich willkommen.“ Nach einer Minute entfernen Sie die Hand. Die nächsten 3 Wochen legen Sie immer wieder Ihre Hand auf Ihr Herz und wiederholen den Spruch.



Von Beginn der Schwangerschaft an, wird unser Unbewusstes von der Umwelt und Mitwelt mit Inhalten gefüttert.



Neu als Führungskraft – mitten in der Krise!

Führungskräfte sind in turbulenten Zeiten besonders gefordert. Einerseits müssen sie Führungsstärke beweisen, andererseits dürfen sie aber die Bodenhaftung und den informellen Kontakt

zu ihren Mitarbeitenden nicht verlieren. Das Status-Modell® zeigt Wege auf, wie die erforderliche situativ angepasste Führung mit der gebotenen Nähe und Distanz gelingen kann.

Plötzlich und unvermittelt erfüllt sich der lang gehegte Wunsch von Heike W. (Name geändert). Sie wird aus ihrer bisherigen Position als Projektleiterin in die Geschäftsführung einer Werbeagentur gerufen. Als einzige Frau ist sie mit 34 Jahren das Küken unter fünf Männern, die zum Teil über eine mehr als zehnjährige Erfahrung als Geschäftsführer verfügen.

Heike W. hat sich viel vorgenommen. Sie möchte einiges anders machen als ihre Kollegen. Vor allem im Umgang mit den Mitarbeitern möchte sie für mehr Offenheit und Transparenz sorgen.

Der Umgangston in der Geschäftsführung ist locker verbindlich. Heike W. wird aber schnell klar, dass auch hier mit harten Bandagen gespielt und dass sie nicht gerade mit offenen Armen empfangen wird. Eine Einarbeitungszeit gibt es nicht. Mitten in der Finanzkrise – Kunden stornieren Aufträge oder vergeben keine neuen – wird sie mit der Moderation und Durchführung einer Mitarbeiterversammlung beauftragt, auf der sie die Budgetkürzungen der wichtigsten Kunden verkünden soll.

Die Nähe-Distanz-Problematik

Heike W. ist kommunikationsstark, rhetorisch geschickt ist und gilt als Verkaufstalent. Im Coaching sind weniger Kommunikationstechniken das Thema als vielmehr ihre Rolle als Führungskraft mit all ihren Erfordernissen und Konsequenzen. So werden zu Beginn des Coachings folgende Ziele definiert – und allen Zielen ist gemeinsam, dass sich in ihnen die Nähe-Distanz-Problematik abbildet:

- Umgang als Vorgesetzte mit den früheren Kollegen
- Vertrauen der Mitarbeiter erhalten bzw. gewinnen
- Umgang mit Konkurrenzkämpfen sei-

tens eines anderen Geschäftsführers

- Erhöhung der Akzeptanz durch die anderen Geschäftsführer

Führungskräfte als Status-Artisten

Um dem Spagat zwischen notwendiger Distanz und sinnvoller Nähe gerecht zu werden, müssen Führungskräfte Status-Artisten sein. Status-Artisten sind in der Lage, ihren Kommunikationsstil situativ den Erfordernissen anzupassen. Sie können in Situationen, die Durchsetzungsstärke und eine gewisse Distanz erfordern, ihren Status erhöhen und umgekehrt in anderen Situationen, die Nähe und Glaubwürdigkeit erfordern, den eigenen Status senken.

Dazu ist es im Coaching zunächst notwendig zu erkennen, wie der Status unser Verhalten und unsere Wirkung auf andere prägt und gestaltet. So lässt Heikes unbewusster Wunsch nach Nähe sie oft in entscheidenden Momenten ihren Status senken. Mit der Folge, dass sie als nicht sonderlich durchsetzungsstark wahrgenommen wird.

Im nächsten Coaching-Schritt wird der bewusste Status-Wechsel geübt. Wichtig beim Status-Wechsel ist eine spielerische Herangehensweise und das fortwährende ausprobieren. Vor allem durch das Üben

außerhalb des beruflichen Kontextes lassen sich die größten Fortschritte erzielen.

Im dritten Schritt wird die Aufgabenstellung um die Komponente „Ich fühle innen hoch, spiele aber außen tief“ erweitert. Diese Status-Position bedeutet einerseits eine innere Entschlossenheit („ich weiß, was ich will“) bei gleichzeitiger äußerer Einflussnahme. Geduldig und verbindlich, aber auch beharrlich und konsequent.

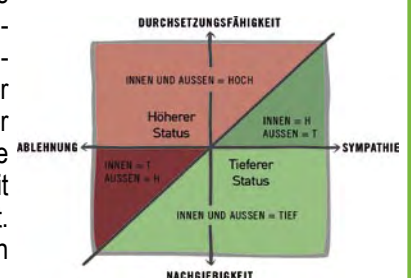
Respekt und Akzeptanz erwerben

Den Abschluss des Coachings bildet die Vorbereitung auf die Mitarbeiter-Versammlung, bei der es Heike W. gelingt, die Mitarbeiter ohne Schönfärberei mit den Auswirkungen der Wirtschaftskrise zu konfrontieren und gleichzeitig glaubwürdig die Zuversicht auszustrahlen, dass es gelingen kann, gemeinsam die Krise zu meistern.

Im Umgang mit den anderen Führungskräften – vor allem in der Konkurrenzsituation – erarbeitet sie sich Respekt und Akzeptanz. Dies gelingt ihr durch die innere Bereitschaft, gegenüber den anderen Führungskräften auch in den Hochstatus zu gehen (Innen hoch, Außen hoch), dann aber aus der Position „Innen hoch, Außen tief“ um Zustimmung für ihre Vorgehensweise zu werben. ■

Das Status-Modell®

Das Status-Modell kennt vier Komponenten: hoher und tiefer Status, innen und außen. Jede Kombination dieser Komponenten hat ihre ganz eigene Ausprägung. Wir vereinen in unterschiedlichen Situationen unseres Lebens alle vier Status-Typen in uns. In sozialen Stress-Situationen aber tendiert jeder dazu einen bestimmten Status zu bevorzugen. Diesen spielt jeder unbewusst, und scheinbar unausweichlich, immer wieder. Solange wir dieses Spiel nicht auf eine bewusste Ebene heben, sind wir schicksalhaft mit diesem einen Typus verbunden, ja an ihn gekettet. Er funktioniert wie ein Autopilot, der in turbulenten Situationen automatisch die Führung übernimmt.





Frauen in Führungspositionen: Personalvorstand oder Selbstständig

Jährlich wiederholt sich die Nachricht, dass Frauen in Führungspositionen in Deutschland nach wie vor völlig unterrepräsentiert sind. Auch die Gehaltsschere zwischen Männern und Frauen in gleichen Positionen und Berufen klafft nach wie vor um circa 25% Prozent auseinander. Der Equal Pay Day am

20. März machte deutlich, wie viel mehr Frauen arbeiten müssen, um das gleiche Entgelt zu erhalten wie Männer, nämlich im Schnitt fast drei volle Monate – vom Januar bis zum 20. März des Folgejahres. Tut sich also gar nichts? Doch es tut sich was, aber anders als gedacht.

An den jährlich gleichlautenden Nachrichten können wir ablesen, dass sich in den Unternehmen offensichtlich nicht viel ändert. Die „Selbstverpflichtung“ der Wirtschaft funktioniert nicht. Ihre Spielregeln sind immer noch männlich dominiert, und Frauen scheinen auf den höheren Etagen nach wie vor unerwünscht zu sein. Das weibliche Ausbildungsdefizit ist als Erklärung längst überholt. Heute sagt man, Frauen wollen sich dem Kampf um die Top Positionen, den ständigen strategischen Positionierungen und den alltäglichen Durchsetzungskämpfen gar nicht erst aussetzen.

Frauen im Vorstand, wenn es sie denn gibt, besetzen die Position des Personalvorstands. Es scheint eine stillschweigende Übereinkunft darüber zu geben, dass sich auf diesem Posten eine Frau gut macht. Weibliche Qualitäten, wie z.B. gute Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz gehören sozusagen zur Position dazu. Sie ist die Quotenposition für Frauen im Vorstand.

Männer entwickeln Soft Skills, um noch sicherer an Kolleginnen vorbeizuziehen

Dabei sind gerade diese Frauen, die es bis in den Vorstand schaffen (und dort eben meistens auf die Position des Personalvorstands), durch „typisch männliche“ Eigenschaften, wie analytisches Denken und Durchsetzungskraft, dorthin gelangt.

Was sagt uns das?

Die theoretisch viel diskutierten und vermeintlich so wichtigen *Soft Skills* sind im Berufsalltag vieler Unternehmen bestenfalls Zusatzkompetenzen. Dabei bezeichnet der Begriff *Soft Skills* alle Kompetenzen, die neben der reinen Fachkompetenz den beruflichen und privaten Erfolg bestimmen.

Dazu zählen soziale Kompetenz, sowie kommunikative und methodische Kompetenz. Auch Aspekte wie interkulturelle, anderen Weg wählen. Es gibt zahlreiche weibliche Führungskräfte, mehr als man denken würde. Sie arbeiten in ihren eigenen Unternehmen, sind ihre eigene Chefin und entwickeln ihren eigenen Führungsstil. Viele selbständige Frauen haben es von der „One Woman Show“ zur erfolgreichen Unternehmerin mit mehreren oder sogar vielen Mitarbeitern gebracht.

Sie genießen genau wie ihre männlichen Pendanten, dass sie in ihren Entscheidungen frei sind, sich ausprobieren und ihren eigenen Stil entwickeln. Sie müssen sich nicht mit dem Positionierungsgehebe aufhalten, sondern können sich auf die Arbeit konzentrieren. Diese Frauen haben in der Regel keine Lobby, sie tauchen in wenigen Untersuchungen auf und werden selten befragt – leider. Im Coaching begleiten wir immer wieder Frauen auf ihrem Weg in die Selbständigkeit. Dabei wird deutlich, dass viele Frauen (und viele Männer übrigens auch) die menschenunfreundliche Kultur und den dauernden Druck in den Unternehmen satt haben.

Frauen im Vorstand, wenn es sie denn gibt, besetzen die Position des Personalvorstands. Es scheint eine stillschweigende Übereinkunft darüber zu geben, dass sich auf diesem Posten eine Frau gut macht.

emotionale oder personale Kompetenz spielen eine Rolle. Diese Kompetenzfelder sind nur unscharf voneinander zu trennen und haben große Schnittmengen. Entscheidend für den beruflichen Aufstieg in größeren Unternehmen sind jedoch immer noch Ehrgeiz und Fachkompetenz gepaart mit der Fähigkeit, an anderen vorbeizuziehen.

Die meisten weiblichen Führungskräfte arbeiten im eigenen Unternehmen

Soft Skills erweisen sich insofern als besonders interessante Ergänzung für Männer. Für sie lohnt es sich, diese Kompetenzen auszubauen und damit ihre Chancen auf beruflichen Aufstieg weiter zu erhöhen. Bleibt Frau also nach wie vor nichts anderes übrig als sich männliches Konkurrenzgebaren und den überwiegend strategischen Fokus anzutrainieren?

Im Coaching machen wir immer wieder die Erfahrung, dass viele Frauen einen ganz

Aus der One-Women-Show werden irgendwann Großunternehmen

Aus der One-Women-Show werden irgendwann Großunternehmen

Schreiben wir diese Entwicklung in die Zukunft fort, wird es zwar noch einige Zeit dauern, bis aus den OneWomanShows große Unternehmen geworden sind, in denen vielleicht eine andere Kultur gepflegt wird. Dennoch ist hier eine echte Chance die überwiegend männliche Wirtschaftskultur langsam um Alternativen zu erweitern, die letztlich allen zu Gute kämen. ■



Wenn's um's Geld geht – Gehaltsverhandlungen gezielt vorbereiten

Hat Ihnen Ihr/e Vorgesetzte/r von sich aus eine Gehaltserhöhung angeboten – aus heiterem Himmel?

Wenn ja, dann passt Ihr aktuelles Anforderungs- und Leistungsprofil prima in die Kultur Ihres Unternehmens und wird entsprechend von Ihrem Umfeld honoriert und geschätzt.

Wenn (noch) nicht, dann liegt es ausschließlich an der/dem „bösen“ Vorgesetzten, die/der Ihre wahren Qualitäten noch nicht entdeckt hat. Gut für Ihr Ego: Die Verantwortung liegt nicht bei Ihnen – der Andere ist schuld. Dann: Die häufig zitierte Wirtschafts- und Finanzkrise (gerade und besonders in Ihrer Branche). Aber tief im Inneren haben Sie bereits erkannt: Es liegt an mir selbst! An meiner eigenen Wahrnehmung meiner Situation, meiner Selbstverantwortung und meinem Selbstmarketing im Unternehmen. Und mit dieser Erkenntnis treffen Sie auf einen Coach mit

C!cero-Beratungs-Blickwinkel

Bei Gehaltsverhandlungen dreht sich „fast alles“ um Erfolg: In der Form soll Erfolg das gleiche sein wie Karriere, Geld, Ansehen, gute Beziehungen, gutes Aussehen und das Gefühl, etwas Besonderes zu sein. Nehmen wir an, Sie als Mensch existieren mit 3% Bewusstheit, dem „Dreiprozenter“, und einem angenommenen 2%-igen Unterbewusstsein. In den 3 % Bewusstsein regiert das Ego und bestimmt unser Denken. Das 2%-ige Unterbewusstsein, der „Zweiprozenter“, wäre dann die Abteilung des Eisberges, die kurz unter der Wasseroberfläche wartet, entdeckt, freigespült und gelebt zu werden.

Dann gibt es noch gewaltige 95% des Eisberges, welche verborgen in den Tiefen des Unbewussten lagern. Nehmen Sie weiter

an, diese 95% des Eisberges sind das individuelle Unbewusste eines Menschen, und dieses schwimmt im gewaltigen Meer des kollektiven Unbewussten (nach C.G.Jung). Welcher „Abteilung“ folgen Sie, um Erfolg zu haben? Nach obiger Definition: Den Signalen von Außen. Die Koalition der „Dreiprozenter“ bestimmt, was Erfolg und Misserfolg bedeutet.

Coaching: Nachhaltige Veränderung als aufregende Motiv-Selbst-Erkennung

Bei einem Coaching zur Vorbereitung einer Gehaltsverhandlung stehen folgende Fragen für Sie als Coachee im Vordergrund:

- Was bedeutet für mich Erfolg? Welche Motive stehen für mich für ein erfolgreiches (Berufs-)Leben?
- Was habe ich gut gemacht, das eine Gehaltserhöhung nahelegt? Welche besonderen Leistungen, erfolgreiche Projekte oder Akquisitionen habe ich im vergangenen Jahr zu verbuchen? Woran mache ich Leistung und Erfolg in diesem Zeitraum fest?
- Welche Maßstäbe über Leistung und Erfolg werden im Unternehmen und von meiner Führungskraft angelegt? Korrespondieren die erkannten Motive – Individuum, Führungskraft, Unternehmen – oder gibt es offenkundige Diskrepanzen?
- Was bedeutet für mich diese Gehaltserhöhung? Welche Motive verbinde ich mit einer Gehaltserhöhung? Ist es für mich „Wertschätzung“ und „Honorierung meiner Leistung“, bedeutet es zunehmende „Sicherheit“ in ökonomisch härter gewordenen Zeiten. Oder ist es das Gefühl, „endlich auch mal dran zu sein“ – nach so langer Zeit.
- Wie gehe ich mit einer Zurückweisung meines Wunsches nach Gehaltserhöhung um? Welche Referenzerfahrungen in diesem / in früheren Unternehmen habe ich bereits gesammelt? Welche Konsequenzen habe ich daraus gezogen? Welche Konsequenzen werde ich jetzt daraus ziehen?
- Was brauche ich für eine professionelle Gehaltsverhandlung? Welche konkreten Fähigkeiten habe ich schon? Welche Fähigkeiten fehlen noch und werden dann im Coaching vertieft? Welche meiner inneren Einstellungen begünstigen eine erfolgreiche Gehaltsverhandlung? Welche meiner Einstellungen agieren in mir als Selbstsabotage-Programme konkurrierender Motive z.B. Sicherheit des Arbeitsplatzes, Aufstiegsmöglichkeiten, Freiheit, Unabhängigkeit? Wie kann ich meine inneren Einstellungen auf eine erfolgreiche Gehaltsverhandlung orientieren?

Coaching präpariert Sie für die oben gestellten Fragen

Im Anschluß an diese Coachingsitzung kennen Sie als Coachee Ihre (konkurrierenden) Motive und Ihre Selbstsabotage-Programme. Für die bevorstehende Gehaltsverhandlung haben Sie unter-

stützende (kommunikative) Fähigkeiten und inneren Einstellungen erweitert und vertieft. Denn: Wenn ich mir selbst wert bin, gehe ich mir selbst-bewusst in eine Gehaltsverhandlung. ■



„Ich habe da ein Problem!“ Schnelle Hilfe – Coaching am Telefon

Die Hektik des Alltags nimmt zu, die Finanzkrise fördert den Druck bei Angestellten und Führungskräften. Die Probleme wachsen, der einzelne verliert den Überblick, Blockaden treten auf, Entscheidungen gehen im schlimmsten Fall in

die falsche Richtung. Der Teufelskreis schließt sich für den einzelnen, wenn dann auch noch Krankheiten auftreten. Dabei kann die Lösung oft näher liegen als man denkt. „Ruf an“ – und zwar: deinen Coach.

Frau Steiger, ich weiß gar nicht, ob Sie mir helfen können, ich hatte einen Gehörsturz.“ Natürlich konnte ich ihm medizinisch nicht helfen, denn ich bin kein Arzt. Der mir bis zu diesem Zeitpunkt unbekannte Anrufer war Führungskraft in der Sicherheitsbranche im öffentlichen Bereich. Nach langjähriger und erfolgreicher Tätigkeit bis in die zweite Ebene in diesem Unternehmen wurde ihm aus heiterem Himmel ein junger Mann als Chef vor die Nase gesetzt. Begonnen hatte es als schleichender Prozess, und dann waren Probleme in dieser Job-Beziehung eskaliert, Emotionen schaukelten sich hoch, und die Sach-Ebene wurde komplett verlassen. Für den Anrufer gipfelte die Situation in einem Gehörsturz, bei dem er fast 60 % seines Gehörs auf einem Ohr verlor.

Solche Hilfs-Anrufe sind mir vertraut, da sie in meiner langjährigen Erfahrung als Coach in ähnlicher Form immer wieder vorkommen.

Die Geschichte des Mannes war schnell erzählt. Zum Glück war ihm bereits bewusst, dass auch er einen Anteil am Problem hatte und dass es alternative Lösungswege gegeben hätte. Seine Krankheit hatte ihm deutlich gemacht, dass etwas passieren musste – aber was?

Coaching-Hausaufgaben: am Telefon vereinbart und per E-Mail erledigt

Gemeinsam klärten wir sein Ziel für das Coaching: Erhaltung seines Arbeitsplatzes in seiner jetzigen Position, konstruktiver Umgang mit seinem Chef und damit eine Ausgangsbasis für eine neue Art der Zusammenarbeit. Da die Sach-Ebene in der Vergangenheit verlassen wurde, war mir klar, dass eine saubere Aufarbeitung der Historie die Fakten klären würde. Eine aufwendige Hausaufgabe, aber notwendig für die weitere Konfliktlösung. Die Schriftform macht die Vorgänge für den Coachee transparent und trägt dazu bei, dass ihm innere Zusammenhänge bewusst werden.

Bei diesem ersten Gespräch vereinbarten wir ein Coaching am Telefon mit begleitenden Hausaufgaben. Die Ergebnisse

erhielt ich jeweils per E-Mail als Grundlage für das nächste Gespräch. Es folgten noch zwei weitere telefonische Coaching Sessions, bis der Coachee geklärt und gut vorbereitet in das Gespräch mit seinem Chef gehen konnte.

Auch der Chef hatte sich in der Zwischenzeit mit dem Problem auseinandergesetzt und sich ebenfalls einen Coach gesucht. Beide konnten sich nun über ihre jeweiligen Anteile sachlich austauschen und fanden einen Weg für eine konstruktive, künftige Zusammenarbeit. Happy End für alle Beteiligten.

Warum ist Telefon-Coaching so effektiv?

Durch den Wegfall der visuellen Ebene mit dem Gesprächspartner geht der Fokus sehr schnell und ausschließlich auf das Hören und das Sehen von inneren Bildern. Damit konzentrieren sich Coachee und Coach auf aktives Zuhören. Die Kommunikation erfolgt ausschließlich über die Sprache.

Für beide erlaubt die Ortsunabhängigkeit eine schnelle und sehr individuelle Termingestaltung. Sogar Ad-hoc-Termine in Krisensituationen werden damit möglich.

Die Hemmschwelle einen fremden Menschen in einer Problemsituation anzurufen, ist wesentlich niedriger, als sich auf den Weg zu ihm zu begeben. Große Distanzen können zeit- und kostengünstig überbrückt werden.

Was begeistert mich am Coaching, und was macht mich so erfolgreich?

Querdenken, gepaart mit Wissen und Erfahrung um die betrieblichen Zusammenhänge durch viele Jahre als Führungskraft. Ein Steckenpferd von mir sind Sprache, Sprachmuster und deren psychologische Wirkung. Stimme und Stimmung, sowie das Thema „Krankheit als Sprache der Seele“ sind Teilaspekte dessen.

Durch Telefon-Coaching wird meine Kreativität zum Sprudeln gebracht, Assoziationen und Bilder fliegen mir zu, während ich den Coachee bei der Auflösung innerer und äußerer Barrieren im Rahmen der Konfliktlösung unterstütze. ■

Wann ist Coaching am Telefon besonders wirkungsvoll?

- Bewerbungen wirkungsvoll vorbereiten
- Gehaltsverhandlungen vorbereiten und durchspielen
- Karriere
- Klarheit über Wünsche und Ziele schaffen
- Akute Konflikte lösen
- Tragende Entscheidungen fundiert hinterfragen
- Brainstorming, um sich neu zu orientieren
- Prioritäten bewusst machen
- Die eigene Wertehierarchie im Kontext zum eigenen Leben entdecken



Coaching ist Hebammenkunst

Dem Thema „Coaching“ geht es wie vielen Trendthemen: Da nicht eindeutig definiert ist, was sich denn hinter einem Begriff verbirgt, fühlt sich jeder herausgefordert, diesen Schlauch mit seinem persönlichen Wein zu füllen. Die Verwirrung ist dann groß, weil unter „Coaching“ alles und damit nichts verstanden werden kann.

Was ist Coaching, was kann es bewirken, wo verläuft die Trennlinie zu anderen Beratungs- und Trainingsmethoden? Mein Coaching beinhaltet folgende Thesen, die den Vorzug genießen, dass sie zu den Wurzeln des Coachings zurückkehren.

These 1: **Coaching ist ein Angebot, in die Kutsche zu steigen**

Ein Blick ins Herkunftswörterbuch zeigt: Der Begriff „Coach“ stammt aus dem Englischen und bedeutet „Kutsche“. Im übertragenen Sinn transportiert der Coach den Reisenden Coachee zu seinem Ziel – und dieses Ziel wird vom Reisegast selbst festgelegt, nicht vom Kutscher.

Als Kutscher – oder Coach – wähle ich mithin nicht das Ziel aus. Ich helfe durch Fragen den Coachee daran zu erinnern, wohin die Reise gehen soll. Und der Coachee entscheidet auch, ob er schnell oder langsam zum Zielort gelangen möchte – er bestimmt die Geschwindigkeit des Coachingprozesses.

Durch die richtigen Fragen, helfe ich dem Coachee der „Wahrheit“ auf die Spur zu kommen. Beziehungsweise helfe ich ihm, sich selbst die richtigen Fragen zu stellen.

Ich sehe mich als Begleiter, Motivator sowie Förderer.

These 2: **Coaching ist Hebammenkunst**

Ich biete meinem Coachee keine vorgefertigten Lösungen an, sondern helfe ihm dabei, alle in ihm angelegten Potentiale zu aktivieren und zu entfalten. Wie eine Hebamme entwickle ich lediglich das, was in dem Coachee bereits angelegt ist.

Darum ist das vornehmste Entwicklungsinstrument des Coachs die Frage: Bereits die „Hebammenkunst“ des griechischen Denkers Sokrates hat die Frage als Instrument souveräner Gesprächsführung legitimiert.

Der Philosoph regte seine Gesprächspartner durch geschickte Fragen zum Selbstdenken an. Dahinter stand die Einsicht: Oft sind die „richtigen“ Antworten in dem Gesprächspartner schon angelegt. Nur sind sie noch verborgen oder verschüttet. Es gilt, sie hervorzuholen – darum spricht man von „Hebammenkunst“.

These 3: **Erst der Mensch, dann die Methode**

Für mich als Coach ist es gleichgültig mit welcher Methode ich

arbeite, ob ich ein „biografisches Coachinginterview“ führe, das neurolinguistische Programmieren anwende, die Provokative Therapie oder die Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie nutze. Wichtig ist: Im Mittelpunkt steht der Mensch, der Coachee.

Ich passe die Methode dem Menschen an und gehe methodisch unvoreingenommen in den Coachingprozess; der Coachee ist nicht für die Methode, sondern diese ist für den Coachee da. Und darum sind die grundlegenden Fähigkeiten von mir: das aktive und genaue Zuhören und das damit verbundene „Verstehen“, das Fragenstellen und das Feedback geben.

These 4: **Die Merkmale des Coachings sind Individualität, Freiwilligkeit, Ehrlichkeit, Gleichrangigkeit und Vertraulichkeit**

Kutscher und Reisegast begegnen sich auf Augenhöhe, als gleichberechtigte Partner und Individuen. Entscheidend ist das Verhältnis, das sich zwischen Coach und Coachee aufbaut.

Weil es im Coaching oft ans „Eingemachte“ geht, das Privatleben und die Familie und in Kindheit und Jugend erlittene Beschädigungen eine Rolle spielen, weil im Coaching die individuellen Blockaden, Probleme, Wünsche, Veränderungserwartungen und Ängste des Coachees thematisiert werden, ist das Vertrauensverhältnis unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen des Prozesses.

These 5: **Beim Coaching ist die lange und die kurze Reise möglich**

Ich unterscheide in meinen Coachingangeboten in Prozess- und Zielcoaching.

Prozesscoaching:

Hier betreue ich den Coachee langfristig. Der Coachee und ich arbeiten über einen längeren Zeitraum zusammen.

Zielcoaching (auch Highspeedcoaching genannt):

Der Coachee benötigt eine rasche Lösung, Anregung oder Idee für ein drängendes aktuelles Problem: ein schwieriges Kundengespräch, eine Rede, die er vor dem Vorstand oder vor wem auch immer halten muss, eine schnelle Entscheidung. In einem Blitztelefonat stellt mir der Coachee mit kurzen klaren Sätzen sein Anliegen vor und ich stelle die entscheidenden Fragen, die ihn auf die Zielgerade führen. ■



GELD – regiert die Welt?

Was denken Sie über Geld? Wie wichtig ist Ihnen Geld, sehr wichtig – oder gibt es Wertvolleres im Leben? In Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise rückt für jeden das Thema Geld wieder in den Mittelpunkt. Ja, warum Geld? – zum Beispiel, schlicht und einfach, um ein auskömmliches Leben zu führen.



Die „Sorgen ums Geld“ und damit „ums Leben“ häufen sich in diesen Tagen. Dabei geht es nicht mehr um Macht und Einfluss, – nicht mehr um „mein Haus, mein Auto, mein Boot“ und auch nicht mehr um „mehr Gehalt und Einkommen“. – Nein, zur Zeit geht es vielmehr um rein existenzielle Fragen:

- Wie sicher sind meine Finanzen auf lange Frist?
 - Werde ich meinen Lebensstandard halten können, wenn ich krank werde oder den Job verliere? Wie lange kann ich dann noch durchhalten?
 - Wie kann ich meinen Partner, meine Familie absichern?
 - Wie werde ich im Alter leben, wenn ...
- Wohlgemerkt – ich spreche von Damen und Herren mit Führungspositionen, die sich ihrer Leistung bewusst sind und bereits Stellung wie auch erheblichen Einfluss in Beruf und im Leben gewonnen haben. Es handelt sich auch nicht um „Zocker“, sondern schlicht um Menschen, die in der Mitte ihres Lebens sorgfältig geplant, sich rechtzeitig Gedanken um ihre Rente gemacht haben, um nicht der „Allgemeinheit“ zur Last zu fallen.

Während früher ein gewisses Risikopotenzial einkalkuliert wurde, stellen sie fest, dass „heutzutage fast alles mit einem Schlag zunichte gemacht werden kann.“

Wir sprechen hier von blanker Angst – tiefer Existenzangst, schlaflosen Nächten bis hin zu Panikattacken mit Herzrasen und weiteren massiven körperlichen Auswirkungen. Gleichzeitig jedoch gerade im Job selbstsicher und souverän aufzutreten, um nicht noch weitere missliche Lagen heraufzubeschwören: „Was ist, wenn ich meinen Job verliere ...“

Angst ist allerdings der schlechteste Ratgeber in einer Krise. Zu schnelle, unüberlegte Reaktionen verschlechtern Ihre Lage oft zusehend und entwickeln eine eigene Dynamik. Gelassenheit ist angesagt – „in der

Ruhe liegt die Kraft!“, aber das ist leichter gesagt als getan. Das Wesentliche zuerst. – Sie werden zwar protestieren, damit Sie aber zur Ruhe kommen, gönnen Sie sich eine Auszeit von den Medien. Keine Nachrichten mehr für eine gewisse Zeit. Denn für Medien sind Bad News – Good News. Für Sie allerdings vergrößern Bad News nur Ihre Angst. Die Angst verselbstständigt sich und nützt Ihnen außerdem keinen Cent weiter.

Versuchen Sie dagegen, wieder „Herr der Lage“, „Meister Ihrer Selbst“ zu werden – und zwar auf allen Ebenen, die Sie zurzeit belasten und in Aufruhr sind:

1. Körper:

Bevor Sie Ihren Körper nicht beruhigen, kann auch Ihr Geist keinen klaren Gedanken fassen. Ihr Körper ist Ihr bester Freund bei der akuten Stressbewältigung. Mit Aktivität, Bewegung und Konzentration stoppen Sie den „Sorgenkreislauf im Kopf“. Lassen Sie Ihren Körper die Regie übernehmen:

- Atmen Sie 7mal tief durch und konzentrieren Sie sich ganz darauf, wie der Sauerstoff über Ihre Nase und Rachen Ihre Lungen wie Ihren Bauch füllt. Dies ist eine effektive Übung, selbst bei Herzrasen und erzielt tiefe Beruhigung.
- Bewegen Sie sich. – Lenken Sie sich ab.

In einer solchen Stress-Situation ist Bewegung wirklich am besten. Laufen, Walken Sie dem Stress davon – zum Beispiel in der Natur, bewusst den eigenen Körper erfahren. Selbst in der Nacht ist Ablenkung mit Bewegung & Konzentration auf etwas völlig anderes sinnvoll, – räumen Sie auf, bügeln Sie, – tun Sie etwas, was Ihnen normalerweise Spaß macht und Konzentration erfordert.

2. Psyche:

Wenn Sie wieder körperlich ruhiger sind, können Sie im zweiten Schritt Ihre Situati-

on etwas abstrahieren:

- Was ist Ihnen im Leben wirklich wichtig? Was brauchen Sie wirklich, um sich wohl zu fühlen? Dies sind meist keine materiellen Dinge, sondern Ihre Gesundheit, Ihr Partner, Ihre Freunde ...
- Machen Sie sich klar, über welche günstigen und glücklichen Lebensumstände Sie dennoch verfügen. Listen Sie diese kurz schriftlich auf.
- Differenzieren Sie, stellen Sie Vergleiche an – es gibt sicher viele Menschen, die gerne mit Ihnen tauschen würden, – nicht nur in der 3. Welt. Denken Sie ruhig an Zeiten zurück, in denen Sie finanziell schlechter gestellt und vielleicht sogar zufriedener im Leben waren als jetzt, etwa in Ihren Studienjahren.
- Besinnen Sie sich, was macht den inneren Kern Ihres Lebens aus? Wofür stehen Sie mit Ihrem Leben? Wollen Sie sich wirklich so abhängig machen vom bisherigen Standard und Status?

3. Geist:

Wenn Sie emotional wie körperlich wieder „zu sich gekommen sind“, können Sie nun auch mental an Lösungen arbeiten. Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre tatsächliche aktuelle Situation – reine Fakten, ohne „wenn, aber“ und ohne Hiobsbotschaften aus den Medien.

Dann fragen Sie sich: „Was könnte wirklich im schlimmsten Fall geschehen?“ – Wenn Sie nun Ihre Alternativen und Lösungen erarbeiten, werden Sie erkennen, dass Ihre Lage in der Realität viel besser aussieht als gedacht.

Vielmehr haben Sie nun wieder ein klares Bild, können alternative Lebensplanungen vornehmen und mit Ihrem Partner abstimmen, Ihre Finanzen neu ordnen, Belastungen reduzieren und Freiräume schaffen, Ziele und Meilensteine definieren – und dann gehen Sie den nächsten Schritt!!



ProzessIntelligenz – gerade jetzt

Wenn Service und die dahinterliegenden Abläufe durchgängig aufeinander abgestimmt sind, klappt es auch mit dem Kunden.

Sie kennen das sicher: Sie besuchen ein Hotel und sind mit einigen Punkten unzufrieden. Professionell werden Sie von der Empfangsmitarbeiterin bei der Abreise gefragt, ob Ihnen Ihr Aufenthalt gefallen hat. Sie nutzen diese Gelegenheit und benennen all jene Punkte, die Sie aus Ihrer Sicht gestört haben. Ihr Gegenüber nimmt Ihren Hinweis freundlich lächelnd an, sie verabschieden sich und – das war's. Nie wieder hören Sie von diesem Hotel, und falls Sie erneut dort übernachten, sind die Probleme immer noch die gleichen. Was ist geschehen?

Die Mitarbeiterin am Empfang war kundenorientiert und höflich. Doch im dahinter liegenden Prozess interessierte sich offenbar niemand für Ihre Beschwerde. Ihre Aussagen wurden nicht weiter festgehalten, beachtet oder weitergeleitet. Dementsprechend hat sich nichts verändert. Ein solches Hotel würden Sie nicht zu Ihrem Stammhotel erklären.

Was hier passiert ist, geschieht in vielen Unternehmen. Der Kunde ist mit bestimmten Leistungen unzufrieden und spricht mit dem Service. Dieser ist oftmals gut darin geschult, zuvorkommend und freundlich zu reagieren. Doch dies allein nützt nichts, wenn die Mitarbeiter im Kundenkontakt nicht auf funktionierende Prozesse zurückgreifen können, der Kunde keine Rückmeldung erhält und vor allem keine Veränderungen eingeleitet werden. Und genau hierum geht es: Um zufriedene Kunden nicht nur durch aufmerksame Servicekräfte, sondern auch durch ganzheitlich aufeinander abgestimmte Abläufe.

Besonders deutlich zeigt sich dieser Effekt bei Ihren Potenzialkunden, den Kunden, die regelmäßig zu Ihnen kommen und einen großen Ertrag bringen. Genau diese Kunden stellen an Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung besonders hohe Ansprüche.

Während ein Premiumkunde vielleicht nur einmal kommt und Leistung und Service mit exklusiver Aufmerksamkeit verlangt, wünscht Ihr Potenzialkunde vor allem Zuverlässigkeit und Stabilität in den wesentlichen, täglichen Aspekten der Geschäftsbeziehung. Genau jene Kunden sind besonders sensibel für nicht funktionierende Abläufe. Ihre Unzufriedenheit ist ein guter Indikator für Optimierungsmöglichkeiten. Und die Gruppe der Potenzialkunden generiert immerhin auch die höchsten Erträge.

Um stringent aufeinander ausgerichtete Abläufe zu erreichen, ist die wirksame Einbindung aller wesentlichen Beteiligten unbedingt erforderlich. Am Beispiel des Hotels wurde deutlich, dass nicht die vom Kunden entfernte Geschäftsführung ausschließlich die relevanten Informationen über Arbeitsabläufe hat, sondern aus der direkten Perspektive einer Empfangsmitarbeiterin, eines Veranstaltungsleiters, eines Sales-Managers, einer Hausdame wesentliche Informationen beigesteuert werden können.

Es gilt, genau jene zu integrieren – und das in einer pragmatischen und wirtschaftlichen Form. Dieser Anspruch dient dabei nicht einer übertriebenen, zeitintensiven Meetingkultur, sondern vielmehr der Effizienz von Prozessoptimierung. Noch dazu sichert ein solch gemeinsames Vorgehen die Akzeptanz neuer Arbeitsabläufe und -strukturen bei allen Unternehmensbeteiligten.

**Lesen Sie in der nächsten Ausgabe: ProzessIntelligenz.
Ein Konzern kommt in Fahrt – Konsequenz statt Aktionismus**

Nachgefragt bei Dr. Christoph Klingenberg

Welche Bedeutung haben zuverlässige Prozesse in Ihrem Arbeitsbereich?

IT betrifft alle Prozesse im Unternehmen und spielt eine zentrale Rolle. Pünktliches Abfliegen basiert auf dem funktionierenden Zusammenspiel aller Beteiligten und ist entscheidend für uns als Dienstleistungsunternehmen.

Was sind aus Ihrer Erfahrung typische Stolpersteine?

Oftmals wird sich nicht die Mühe gemacht, ein im täglichen Betrieb auftretendes Problem grundsätzlich zu beleuchten und auch die nachgelagerten Prozesse anzusehen. Gehandelt wird aufgrund konkreter Misserfolge, anstatt

die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass dieser Misstand gar nicht erst auftreten kann.

Können Sie hierfür ein Beispiel geben?

Nehmen wir das Pünktlichkeitsmanagement. Ist der Koffer eines Transfergastes nicht verladen worden, so wird gerne der Dienstleister Flughafen dafür verantwortlich gemacht. Wenn man den Prozess aber ordentlich zurückverfolgt, liegen die Gründe vielfach in der überlasteten Infrastruktur, die für die verspätete Ankunft des Passagiers und damit auch seines Koffers am Umsteigeort ist ein klassischer Auslöser für instabile Abläufe.

Dr. Christoph Klingenberg
Deutsche Lufthansa AG
Senior Vice President
Information Management & CIO



Welche Eigenschaften müssen Führungskräfte hierfür mitbringen?

Strukturiert Dinge durchdenken können. Gerade z.B. im Servicebereich sind menschliche Aspekte wie Kontaktstärke und Einfühlungsvermögen gefragt. Diese Mitarbeiter sind aber oft damit überfordert, einen komplexen Prozess zu Papier zu bringen. Meine Empfehlung: Ein Team zusammenstellen, das beide Kompetenzen enthält. Eigenschaften, die sie selbst nicht haben, sollten sie als Beratung dazukaufen. Und nicht glauben, dass man alles selbst erledigen kann. ■



Vom Chaos zum Kosmos

Das Chaos (griechisch cháos) ist ein Zustand vollständiger Unordnung oder Verwirrung und damit der Gegenbegriff zu Kosmos, dem griechischen Begriff für Ordnung. So steht's in Wikipedia. Und wie steht's damit in Ihrem Office?



Kommen Sie mit mir auf eine kurze geschichtliche Reise. Ca. 700 v. Chr. versucht der Dichter Hesiod die Entstehung der Götter zu erklären. Aus dem Chaos sind sie entstanden – Gaia zum Beispiel, die Erde oder Erdgöttin, aus dem Chaos stammt aber auch die Unterwelt, die Dunkelheit und – super, geil – der Eros, die sexuelle Liebe.

Finden Sie Leitzordner erotisch?

Mein Beruf ist, Menschen ideale Lösungen für ihre Organisationsprobleme zu bringen. Und was ich glaube, ist, dass Schreibtische, Aktenordner, Ablagen und Schränke ebenfalls direkt aus dem Chaos geboren sind. Und dass sie eine Tendenz haben, immer wieder an den Ort ihrer Herkunft zurückzukehren – dorthin übrigens, woher auch der Eros kommt.

So muss es sein, denn so viele Menschen finden ihr Büro-Chaos irgendwie sexy, während sie das Ordnungschaffen absolut unerotisch finden.

Meinem Kunden war sein Anruf bei mir peinlich

Und seien Sie einmal ehrlich: Machen Sie gerne Ablage. Und haben Sie nicht auch schon mal von einem buchhalterisch begabten Kollegen gedacht: „Der

hat so viel Ausstrahlung wie ein Leitzordner“?

Warum andererseits dann aber dies: Meinem Kunden war es sehr peinlich, mich anzurufen, weil das Chaos ihn beherrschte. Er tröstete sich allerdings damit, dass ich ihn nicht persönlich kenne und wir uns nach getaner Arbeit auch nie wieder sehen werden. Deshalb hat er sich ein Herz genommen und mit mir einen Termin vereinbart.

Ich fuhr hin und betrat folgendes Büro:

- Quadratischer Raum, großes Fenster, zwei Schreibtische in T-Form in der Mitte des Raumes.
- An einer Wand Büroschränke vom Boden bis zur Decke, gefüllt mit Ordnern.
- Auf den Schreibtischen PC, Ablagekörbchen, Telefon, Schreibtischunterlage und Berge von Papier.
- Die Farbe der Tischplatte – kann ich nicht sagen.
- Auf der Fensterbank Stapel von Papier, Nippes und Visitenkarten.
- Auf dem Fußboden bis auf einen schmalen Gang wiederum Berge von Papier, Broschüren, Katalogen, Ordner.
- Der schmale Gang führte direkt zur einzigen Sitzgelegenheit im Raum, dem Drehstuhl.

Haben Sie das Bild im Kopf? Warum ich dort war, ist klar:

Das Unternehmen war schneller gewachsen als die Struktur. Stellen Sie sich einmal vor, die Ablagestruktur hätte die Kleidergröße S, das Unternehmen aber bereits die Kleidergröße XL. Kein Wunder, dass alles aus den Nähten platzte.

Mein Kunde hatte plötzlich Zeit, Rechnungen zu schreiben (über mehrere 10.000 Euro)

Nach einem halben Tag gemeinsamer Arbeit und meiner ständigen Frage „aufheben?“ oder „wegschmeißen?“ waren der Fußboden und einer der Schreibtische befreit von Papier.

Der Müll- und Altpapierberg hatte die Ausmaße von zwei großen Umzugskartons, sprich dem Inhalt von 10 breiten Leitz-Ordnern.

Mein Kunde war in einem erschöpften Freudenzustand und fühlte sich wie befreit von einer unendlichen Last. Aber wir waren noch nicht fertig. Denn das Wichtigste kam jetzt erst.

Der Papierstapel, der abgeheftet und archiviert werden musste, war geschrumpft auf ca. 500 Blatt Papier, die Größe eines Kasten Sprudels. Nach einem weiteren halben Tag war der Papierstapel weg und die Papiere waren in den entsprechenden Ordnern abgelegt und waren jetzt – wesentliche

Neuerung – jederzeit wiederzufinden.

Während ich also die Ablagestruktur auf die Größe XL erweitert und angepasst habe, hatte mein Kunde Pause. Dies war ein ganz neues Gefühl für meinen Kunden, die Arbeit nicht selbst machen zu müssen, sondern an mich zu delegieren.

Die freie Zeit nutzte mein Kunden, um längst überfällige Arbeiten zu tun. Nämlich Rechnungen schreiben. Rechnungen im Wert von mehreren Zehntausend Euro, für längst erbrachte Leistungen.

Selbstorganisations- und Ordnungs-Coaching – auch das gibt es

Können Sie sich erinnern, was mein Kunde mir zu Beginn gesagt hat. Richtig. „Wir müssen uns danach auch nie wieder sehen.“ Was glauben Sie, ist wirklich passiert?

Mein Kunde war so dankbar und erleichtert über meine Hilfe, dass er den begonnen Prozess auf keinen Fall an dieser Stelle abbrechen wollte. Denn wir haben gerade mal die Spitze des Eisberges bearbeitet. Die eigentliche Arbeit liegt unter der Oberfläche und ist nicht so offensichtlich. Ein Coaching-Prozess hatte begonnen. Weitere Erfolgsgeschichten in Kürze hier auf meiner Seite in COACHING-heute.



Wenn ich einmal reich wär...

... singt der Milchmann Tevje in dem Musical *Anatevka* ... dann wäre mein Glück vollkommen! So könnte man den Inhalt des Songs zusammenfassen. In der Bühnengeschichte träumt der Milchmann davon, genügend Geld zu haben, um sich ein ruhiges Leben leisten zu können. Oft ist es aber umgekehrt: Menschen, die zu Wohlstand gekommen sind, leben im Geiste noch eine Armut, die längst nicht mehr ihrer Realität entspricht.

Markus M., ein Grafiker, der zu mir kam, um sich coachen zu lassen, führte das Leben, von dem Tevje der Milchmann geträumt hat. Markus ist vermögend. Wohlhabend. Reich. Aber er ist es nicht wirklich bis in die letzte Faser.

Als junger Mann, früh Vater geworden, musste er sehr schnell eine Familie mit seinem geringen Gehalt ernähren. Gleichzeitig lag ihm ein Bruder auf der Tasche, der seinen Job verloren hatte.

25 Jahre alt war Markus und hatte noch nie das Gefühl von es „es genügt“ oder „es ist viel“ gespürt. Oft war sein Leben, und davor das seiner Eltern, von Beschränkung und Bescheidenheit geprägt. Sein Gehalt war damals für Markus nicht viel und für alle zu wenig. „Aber irgendwie habe ich es dann geschafft.“

Er ist reich, aber er spürt seinen Wohlstand nicht

Es dauerte nur wenige Jahre, Markus holte auf und bekam gute Honorare. Heute ist er einer der bestbezahlten Männer seines Faches. Die Sache hat nur einen Haken: Markus spürt seinen Wohlstand nicht. Er fühlt sich immer noch arm, obwohl er jetzt einen Tagessatz hat, der um ein Vielfaches höher ist, als es sein Monatshonorar als angestellter Reinzeichner einst war.

Nachts steht er auf, um sich mit einem Blick auf seine Bankauszüge wieder ruhigzustellen. Er plant weit in die Zukunft und gönnt sich keine Ruhe. Der Fluss könnte ja versiegen, und dann stünde er wieder als armer Milchmann mit einem Haus voller Kinder da.

„Völlig absurd!“, findet er selbst, aber obwohl er hin und her denkt, kann er diese Angst vor dem „zu wenig“ nicht abstellen.

Sein Kopf sendet eine Botschaft, aber seine Seele blockt ab und will einfach nicht kapieren.

Im Leben ist es nicht anders als auf der Theaterbühne: Wenn „Das weiße Rössl“ auf dem Spielplan steht, dann ist Hamlet fehl am Platze, auch wenn du in dieser Rolle monatelang erfolgreich aufgetreten bist. Wenn man eine neue Rolle spielt, dann muss man das Kostüm wechseln, man muss sich mal umschauen, um das neue Bühnenbild wahrzunehmen, es gibt eine neue Beleuchtung und einen anderen Text.

Vielleicht war man im letzten Stück noch der *arme Schlucker* und ist im nächsten der *großzügige Kavalier*. Der sieht dann anders aus, hat neue Insignien der Bühnenmacht und muss die Wandlung fühlen. Tut er das nicht, dann beginnen die Zuschauer im Raum zu gähnen und zu husten. Die Unruhe im Zuschauerraum ist das beste Signal für den Regisseur, dass mit der Rolle „etwas nicht stimmt“.

Die Bühne des Lebens fordert immer wieder neue Arrangements

In Ihrem Leben hustet höchstwahrscheinlich niemand, wenn Sie noch in alten Rollen oder Mustern leben, aber in Ihrem Inneren werden Sie im übertragenen Sinn den Hustenreiz verspüren. Dann ist es an der Zeit, die Ursache für diesen Reiz zu finden.

Wenn sich Dinge im Leben verändern, dann ist es nämlich durchaus sinnvoll hinzuspüren, ob und wie wir diese Veränderungen nicht nur leben, sondern sie auch in uns und unser Leben integrieren können.

Die Bühne des Lebens fordert von uns immer wieder neue Arrangements. Wir müssen diese Veränderungen wahrnehmen, uns von alten Gefühlen und Accessoires zu verabschieden, die neuen Gefühle begrüßen

und sie in unserem Leben ankern. Dafür gibt es gute Tools und Möglichkeiten aus dem Theater-Bereich, die uns das richtige Leben leichter machen können.

Was erleichtert das Leben einer neuen Rolle?

- Legen Sie die alte Rolle ganz bewusst ab, schlagen Sie das Drehbuch zu
- Kaufen Sie sich für Ihr Leben ein paar neue Schuhe, ein Parfum
- Legen Sie „Rollentage“ ein, bei Markus waren das geplante Wohlfühltag
- Spüren Sie nach, was das neue Leben Ihnen bedeutet
- Sprechen Sie darüber
- Sammeln Sie Zeichen und Anker, die Sie daran erinnern, dass sich etwas verändert hat
- Geben Sie dem alten Leben einen Namen
- und begrüßen Sie das neue, in dem Sie auch diesem einen Titel geben.

Reichtum will gefühlt werden! Damit dies gelingt, muss die Rolle des *armen Schlucker* wirklich abgelegt werden, nur dann kann der *großzügige Kavalier* auf den Brettern der Lebenswelt agieren. Im Theater gibt es für diesen Vorgang Rituale: Wenn ein Stück abgespielt wird, dann bauen die Schauspieler bei der letzten Vorstellung Scherze und Späße ein, die nur sie begreifen. Nach der Aufführung wird kräftig gefeiert. Die Produktion des neuen Stückes beginnt mit einer Leseprobe, bei der sich die verschiedenen Akteure in ihren neuen Rollen neu kennen lernen.

Schließen Sie Ihre alten Rollen also bewusst und ausgelassen ab, und leben Sie sich dann genauso bewusst in die neuen Rollen ein. Das Leben ist Wandlung. Zu schade, immer nur dasselbe Stück zu geben! ■



PePPER – Mit roten Schoten zum Erfolg

Wie geht es Ihnen, wenn sie Rot sehen? Sie spüren ein Kribbeln im Körper? Der Puls schlägt kräftig bis zum Hals? Ihre Aufmerksamkeit gilt ganz der Situation? Sie spüren, wie das Adrenalin Ihre Zellen in Aufruhr versetzt? Sie fühlen Handlungsimpulse in sich aufsteigen?

Das ist der Moment, der Sie scharf macht! Scharf darauf, die brodelnde Energie in Aktivität umzuwandeln. Scharf darauf, etwas zu tun! Genau hier beginnt Ihre Erfolgsgeschichte. Und meine auch.

Meinen alten Job hatte ich gekündigt, mein Studium vollendet, da und dort hielt ich Seminare und Workshops, und ich brauchte Geld. Was tun? Mir fehlte ein überzeugendes Erfolgsrezept. Ich entschloss mich, fürs erste mit sehr kompetenten Beratern, die mir bis heute kostenlos und jederzeit zur Verfügung stehen, zu arbeiten. Sie schienen mich schon damals sehr gut einschätzen zu können, lieferten wertvolle Anregungen zur weiteren Gestaltung meiner Zukunft und wurden mir in Entscheidungssituationen zu treuen Begleitern: Mein **PePPER**-Team (siehe Kasten).

Dieses erste „Meeting“ in einer Phase, in der ich eher orientierungslos durch die Gegend wandelte, war sehr aufschlussreich für mich, und es gab mir Mut und Kraft aufzubrechen und umzusetzen, was in mir schlummerte.

Ich tat ja schon, was ich gut konnte: Ich hielt Workshops und Seminare, gab Coachings und hatte auch Erfolg damit ... aber so richtig scharf war das Konzept noch nicht. Und ich wollte es doch so gerne und unbedingt endlich in Händen halten.

Ich war so scharf drauf, ein Ergebnis zu erzwingen, dass ich tatsächlich vergaß, das Werkzeug, von dem meine Performance Trai-

nings lebten auch für meine persönlichen Ziele zu nutzen: Meine Intuition! Also: wieder „Teambesprechungen“ einberufen, innere Einstellungen zu Tage fördern, alle Persönlichkeitsanteile zu Wort kommen lassen, Entwicklung zulassen und letztlich hat sich die Geduld ausgezahlt: Ich sah Rot!

Leuchtendes, sattes Rot. Raumfüllend, in zeppelinartiger Größe. In Form einer Chili-**PePPER** Schote, um zwei Uhr morgens; gradewegs aus dem Schlaf erwacht.

Das war der Anfang. Das Synonym für mein Arbeitskonzept war gefunden – mitten in der Nacht. **Perfect Personal Performance**. Und plötzlich fügte sich eines zum anderen, die einzelnen Bereiche meiner Arbeit entwickelten sich zu einer gelungenen Gesamtkomposition. Die Ingredienzien waren gut, es hatte nur noch ein Gewürz, der letzte Schliff, der Hauch an Schärfe gefehlt.

Es war fast wie im Film „No Reservations“, in dem sich Catherine Zeta Jones als Haubenköchin Kate ein Kochbuch für's Leben wünscht, mit Rezepten in denen genau drinsteht wie man's macht. Worauf ihr Therapeut schmunzelnd antwortet: „Sie wissen's besser als jeder andere! Die Rezepte, die sie selbst kreieren, die sind die besten!“

Ob ganze Unternehmen in Teambuilding oder Unternehmensorganisation, ob Einzelpersonen in Umorientierungsphasen, ob Führungskräfte, Angestellte oder Selbstständige, viele Menschen sind auf der Suche nach dem persönlichen Erfolgsrezept und alle haben die entscheidende Zutat stets bei der Hand: ihre Performance, die sie aufgrund ihrer Ressourcen, ihrer Stärken und auch ihrer Schwächen liefern können. Um die Performance zu steigern ist es manchmal hilfreich, in sich zu gehen, sich dort umzuhören, wenn nötig aufzuräumen oder längst vergessenes wieder zu entdecken. Der **PePPER**-Tipp: Scharf rangehen: Wer ganz bei sich ist, kommt auch bei anderen an!

Selbstcoaching Tool – PePPER Team

Ihr persönliches Team, das Sie unterstützt, wenn zur Lösungsfindung in scheinbar schwierigen Situationen Intuition und Vernunft gleichermaßen gebraucht werden.

Die Mitglieder:

1. Sie als Kind
2. Ein Mensch, der Ihnen spontan einfällt, und der gar nichts mit der Herausforderung zu tun hat
3. Sie als alter, weiser, lebenserfahrener Mensch
4. Ein Mensch, aus dem öffentlichen Leben oder der Literatur
5. Sie im Hier und Jetzt
6. Ein Mensch, der Kompetenzen hat, die zur Lösung der Situation nötig sind

Was Sie benötigen, ist lediglich ein wenig Fantasie und Ruhe: Stellen Sie Ihr Team zusammen, und arbeiten Sie mit den dort vorhandenen Ressourcen. Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre und widmen Sie sich achtsam Ihrem **PePPER**-Team. Nehmen Sie jedes Teammitglied bewusst wahr, und „fragen“ Sie nach seiner jeweiligen Einschätzung der Situation und nach konkreten Handlungsmöglichkeiten bzw. nach Unterstützung, die es für Sie einbringen kann.

Nehmen Sie sich Zeit, schreiben Sie die Ideen aus der Teamsitzung ruhig nieder. Bitten Sie die Teammitglieder zum Abschluss darum, Sie in der Arbeit mit Ihrer Herausforderung zu begleiten und unterstützen. So können Sie sicher sein, dass Bauch und Kopf bestmöglich vernetzt zu Ihren Gunsten kooperieren. ■



WILLKOMMEN IM LEBEN!

Thema: Ich traue mich nicht!

Würden Sie vor Publikum „I'm singing in the rain“ schmettern? Oder wäre Ihnen das schlicht zu peinlich? Wer sich etwas traut ist glücklicher und selbstbewusster! Und denken Sie daran: „No risk is the highest risk of all“

Sie kennen bestimmt ähnliche Geschichten: Da fragt eine Bekannte ihren Arbeitskollegen, ob sie am Wochenende eine Bergtour zusammen machen und flugs – zwei Jahre später sind sie verheiratet. Oder eine Mitarbeiterin widerspricht ihrem Chef in einer Budgetbesprechung und wird befördert. Vielleicht haben Sie eine Freundin, die spontan ihre Friseurin bittet, sie solle ihr den pfiffigsten Schnitt verpassen.

Unglaublich, denken wir dann, die trauen sich was! Denn es könnte ja genauso schief gehen: Der Arbeitskollege sagt nein, der Chef ist beleidigt, und die Freundin bekommt eine Frisur, die ihr nicht gefällt. Ob sich das Risiko lohnt, kann niemand vorher sagen. Aber deshalb immer auf Nummer sicher gehen? Experten raten ab, den Studien be- weisen:

- Je risikofreudiger ein Mensch ist, desto zufriedener ist er auch!
- Menschen, die ihr Leben nicht aktiv, also mit Mut und Risikofreude gestalten, sind öfters depressiv oder haben andere gesundheitliche Probleme.
- Aussagen wie „Ach hätte ich bloß!“ oder „Was wäre gewesen, wenn?“ zermürben auf Dauer. Da ist es besser, einmal zu scheitern und dann wieder von vorn anzufangen.

So überzeugend das alles auch klingt, manchmal bekommen wir trotzdem kalte Füße. Nur liegen wir oft völlig daneben, ob wir etwas gefährlich oder ungefährlich einschätzen. Viele Menschen haben zum Beispiel Angst vorm Fliegen – dafür fahren sie lieber mit dem Auto und telefonieren dabei ständig, was sicher weitaus gefährlicher ist. Der Grund, warum wir uns etwas nicht trau-

en, ist die Angst vor Verlust. Diese Angst ist stärker als die Hoffnung auf Gewinn. Der Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman fand bei heraus, dass es uns viel schwerer trifft, wenn wir 100 Euro verlieren, als es uns freut, wenn wir 100 Euro gewinnen. Wenn wir nichts einsetzen, können wir nichts verlieren. Das ist genau der Punkt, warum wir uns so schwer tun, etwas zu riskieren. Fast jede Entscheidung ist mit Unsicherheit verbunden, dabei haben Experten festgestellt, dass sich Frauen weniger zutrauen als Männer. Das liegt oft an negativen Glaubenssätzen aus der Kindheit.

- „Du bist ein Mädchen, wenn du erwachsen bist, brauchst du nicht studieren, heiratest sowieso bald“ oder
 - „Das kannst du sowieso nicht, das können nur Buben“ usw.
- Menschen bleiben in eingefahrenen Beziehungen stecken und verlieren ihre Lebensträume. Mitarbeiter sind unmotiviert, fühlen sich nicht wertgeschätzt oder am falschen Platz eingesetzt. Sie sehen keinen Sinn in ihrer Arbeit. Eine Neuorientierung erscheint zu schwierig, sie resignieren. Jeder dritte Mitarbeiter leidet bereits Depressionen und steht kurz vor dem Burn-out. Das ist schade, denn der Mut zum Risiko ist zwar keine Garantie für Erfolg – aber

In 20 Jahren werden wir uns nicht für das schämen, was wir getan haben, sondern für das, was wir nicht getan haben“

Erfolg setzt den Mut zum Risiko voraus! Wie können Sie mutiger werden? Für alle, die sich für ängstlich halten, sei eines voraus gesagt: Jeder Mensch ist in unterschiedlichen Bereichen auch unterschiedlich mutig.

Es gibt Leute, die in ihrer Freizeit die steilsten Bergwände hochklettern, aber ihr Geld lieber auf dem Sparguth als in Aktien anlegen. Leute, die vor 200 Zuschauern auf einer Laienbühne die Hauptrolle spielen, aber im Cafe keinen Menschen sich ansprechen trauen. Bestimmt fallen auch Ihnen Situationen ein, in denen Sie bereits risikofreudig waren und sei es nur, wenn Sie sich für ein Lastminute-Angebot ohne Hotelbeschreibung entschieden haben. Wir können in jedem Bereich unsere MUT-Dosis erhöhen. Ausprobieren heißt das Zauberwort!

Mein Tipp:

Fangen Sie mit ganz kleinen Schritten an und suchen Sie sich ein Ziel, das nur knapp über dem liegt, was Sie sich sowieso schon zutrauen. Es verlangt niemand, dass wir bei Unzufriedenheit gleich unseren Job hinschmeißen und uns selbständig machen – aber wer den Mut hat, bei einem Gespräch mit dem Vorgesetzten bessere Arbeitsbedingungen einzufordern, fühlt sich hinterher bestimmt wohler.

Und wenn der Vorgesetzte sich stur stellt, kann man immer noch über eine Kündigung nachdenken. Wer sich nicht verändert und manchmal den Sprung ins kalte Wasser wagt, dümpelt dahin und ist nur scheinbar auf der sicheren Seite. Null Risiko gibt es sowieso nicht.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was genau ist mein Ziel?
- Wieso möchte ich dieses Ziel erreichen?
- Was brauche ich, um es zu erreichen?
- Wer kann mir dabei helfen?
- Bis wann möchte ich es erreichen?
- Welche Konsequenzen könnte es für mich haben? Stellen Sie sich den Worst-Case vor.
- Lohnt es sich für mich oder ist es zu gefährlich? Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl!
- Was passiert, wenn ich es nicht schaffe?
- Was passiert, wenn ich es schaffe?

Sehr hilfreich für eine bessere Entscheidungsfindung ist eine Pro-und-Contra-Liste. Nehmen Sie ein Blatt Papier, machen Sie einen Strich in der Mitte. Rechts notieren Sie, was für Ihr riskantes Projekt spricht, links die Gegenargumente. Falls Ihnen das noch keine eindeutige Ergebnis bringt: Suchen Sie sich den wichtigsten Punkt auf der gesamten Liste, z.B. finanzielle Freiheit, und machen Sie von ihm Ihre Entscheidung abhängig.

Und im Zweifel holen Sie sich Unterstützung bei einem Coach. ■



Wie ich eine Ehe wieder ausgrabe und 18.000 Euro rette?

Es werden Werte nicht mehr gelebt – die Gesellschaft hat in den vergangenen Jahren einen Wert nach dem anderen beerdigt. Sei es Ehrlichkeit oder Achtung, Respekt oder Wertschätzung. Und hätten wir keine Krise, ich weiß nicht, ob überhaupt jemand an das Wiederausgraben der Werte denken würde!

Es ist schon später Nachmittag, als das Telefon in meinem Büro klingelt. Am anderen Ende der Leitung nennt eine Frau leise und etwas aufgeregt ihren Namen. Sie teilt mir mit, sie habe die totale Krise und möchte möglichst schnell einen Termin. Drei Tage später erscheint Elvira S., 36 Jahre, zu einem Coaching in meinem Büro. Noch während ich sie bitte, mir von ihrer Situation zu erzählen, schießen ihr die Tränen in die Augen, und sie sucht hektisch nach Taschentüchern in ihrer Handtasche. Als sie wieder etwas ruhiger wird, sieht sie mich an und spricht weiter. Warum sie meine Unterstützung braucht? Sie ist seit vielen Jahren verheiratet, hat ein Kind, einen gut verdienenden Ehemann, ein Haus, ein Boot (kein Scherz!) und sie hat die totale Lebenskrise, so wird sie nicht weiter leben! Sie und ihr Mann sind nur noch unzufrieden,

Es ist offensichtlich, Elvira und ihr Mann wissen den Wert der Person und der Leistung des jeweils anderen nicht mehr zu schätzen. Deshalb fehlt es an Wertschätzung. Und an Achtung – weil auf den anderen Menschen und seine Leistung nicht mehr geachtet wird

den, und eine Scheidung ist wohl das Beste. Ob ich mich denn im Familienrecht gut auskenne? Ich hole gerade Luft für eine Antwort, da spricht sie schon weiter. Sie hat schon viel Schlimmes über Scheidungen gehört und deshalb ist sie der Überzeugung, dass ich als Rechtsanwältin und Coach die ideale Begleitung für eine „glatte“ Scheidung bin. Ob ich das denn anders sehe? „Wissen Sie was? Aus ihrer Sicht haben Sie

Recht! Aus meiner Sicht nur bedingt!“ Was Elvira nicht weiß – sie hat mich mit dieser Frage an einem persönlichen Punkt getroffen. Eben weil ich als Rechtsanwältin u.a. Prozesse habe, bin ich Coach mit dem Schwerpunkt „Menschlichkeit“ geworden! Aus meiner Erfahrung als Rechtsanwältin geht es in Scheidungsprozessen hauptsächlich um Geld und Macht, selten um den Menschen, der aus Liebe geheiratet wurde. Als Coach mache ich die Erfahrung, dass jeder Lebenskrise oder jeder Finanzkrise ein Werte-Verlust voraus geht: Entweder wurden bestimmte Werte von Anfang an nicht beachtet (z.B. Respekt, Ehrlichkeit), oder aber sie sind ganz leise und heimlich aufgrund von Vernachlässigung in der Ver-

senkung verschwunden. Wenn Werte fehlen, krankt die Beziehung. Wenn die Krise voll entfaltet ist, wird sich heftig beschwert – von vernachlässigten Werten spricht keiner, egal ob Privat oder Business. Elvira wartet noch immer auf eine Antwort. Ich zögere kurz, um dann – wie immer – die ehrliche und direkte Einschätzung zu geben. Ich kenne mich gut genug aus, um zu wissen, dass sie in eine noch größere Krise als ihre jetzige Krise hineinschlittert, wenn sie tatsächlich ohne Beratung oder Coaching die Scheidung forciert. Ich kann an in ihrem Gesicht lesen, dass dies nicht die erwartete Antwort ist. Sie richtet sich auf und fragt, wie dies denn zu verstehen ist? Das ist einfach erklärt. Eine Scheidung kostet in ihrem Fall, wenn alles „glatt“

gehe, ca. 18.000 Euro zzgl. der Nerven und aufwühlenden Verhandlungen. Ob sich ihre Lebenskrise und die ihres Mannes dann erledigt hat, ist fraglich, aber mit Sicherheit existiert dann zusätzlich noch eine „kleinere“

Finanzkrise in Form der Scheidungskosten. Ich kann ihr eine Scheidung ad hoc nicht als ersten Schritt empfehlen.

Es entsteht eine kleine Pause.

Ich frage Elvira, warum sie denn so unzufrieden ist? Was genau fehlt ihr? Was hat sie nicht, und was stürzt sie in eine solche Krise, dass sie sich scheiden lassen will?

Elvira überlegt nicht lange und zählt auf.

Sie erhält keine Wertschätzung, keine Anerkennung und ist stets und ständig für alles verantwortlich.

Sie ist nicht nur Hausfrau und Mutter, sondern arbeitet auch noch zusätzlich als Verwaltungsangestellte.

Sie und ihr Mann finden schon seit Jahren keine Zeit mehr für gemeinsame Hobbies, und wenn sie sich tatsächlich mal unterhalten, geht es nur um die Abwicklung ihres Alltags und der Jobs.

Ihr Mann kann ihre Erschöpfung so gar nicht verstehen und empfindet die ständigen Diskussionen darüber als nervend und undankbar. Er geht schließlich auch viel arbeiten und gibt sein Bestes, um der Familie den momentanen Standard zu ermöglichen.

Dieses Phänomen des „Ego-Focus“ erlebe ich fast immer in Krisengesprächen. Der Focus des Handelns wird auf das eigene Ego gerichtet.

Als ich Elvira frage, ob sie bereit ist, die Werte ihrer Ehe zusammen mit ihrem Mann zu exhumieren, lacht sie. Wir vereinbaren, dass sie meinen Coachingansatz der Menschlichkeit und die Exhumierung der Werte mit ihrem Mann bespricht und sich dann wieder meldet.

Was soll ich sagen? Zwei Tage später meldet sich das Ehepaar. In einigen Coachingsitzungen reaktivieren Elvira und ihr Mann ihre persönlichen und gemeinsamen Werte und exhumieren damit ihre Ehe. Sie haben keine Lebens-Krise mehr und wollen auch nicht mehr geschieden werden. Das nenne ich – Krisen menschlich lösen. ■



Lernen Sie kommunizieren! Von Gorillas!

Vielen Menschen geht so – in Meetings und Diskussion, bei Ansprachen und Privatgesprächen: Sie sagen gute Dinge, aber keiner hört ihnen zu

In meiner Arbeit als Trainerin und Coach mit Schwerpunkt Energiemanagement, Positionierung, Präsentation und Performance erlebe ich immer wieder, wie schwierig und ungewohnt es für Nordeuropäer ist, ihr Herzblut nach außen strömen zu lassen und andere mit der eigenen Begeisterung anzustecken.

Ob Mann oder Frau, oberes Management, mittlere Führungsebene oder einfacher Mitarbeiter, ob Rede oder Gehaltsverhandlung: Für die meisten ist es peinlich, den Spot auf sich selbst zu richten, das eigene Denken, die eigene Inspiration und Intuition in spannende Worte zu packen und diese dann standfest, sicher und mit Leidenschaft deutlich und laut artikuliert preiszugeben.

Was wäre, wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens stark und friedfertig wie die Gorillas mit gelösten Knien ihren Standpunkt vertreten? Wenn sie ihrer Meinung und ihren Ideen Worte und Stimme verleihen würden? Und wenn sie ihre Chancen nutzen und ihre eigenen Ressourcen offenlegen würden?

Zähne zusammengebissen, Bauch verspannt: kein Wunder, dass niemand zuhört

„Ja“, sagt der deutsche Pessimist mit durchgestreckten Knien und flacher Stimme „das nützt doch nichts, denn wer legt Wert auf meine Ideen?“

Da hat der Pessimist einerseits Recht, denn laut dem „Engagement-Index 2008“ des Meinungsforschungs- und Beratungsunternehmens Gallup lässt die Unternehmer die Meinung ihrer Mitarbeiter tatsächlich kalt, und Wertschätzung steht hinten an. Andererseits zeigt diese Gallup-Studie:

- „Erkennt das Unternehmen die Leistung der Mitarbeiter an und legt es Wert auf ihre Meinung, ist es um 27% profitabler als der Durchschnitt. Die Produktivität steigt, die Ertragskraft wird höher, die Mitarbeiter sind loyal und seltener krank, die Geschäftsergebnisse verbessern sich spürbar.“

- „67% der deutschen Arbeitnehmer fühlen sich laut Gallup Engagement Index 2008 dem Unternehmen kaum noch verbunden, machen Dienst nach Vorschrift. Sind ordentlich, verspüren aber keinerlei Lust auf neue Impulse.“

Lorenz S., Bereichsleiter einer Maschinenbaufabrik, kommt ins Coaching, um sein Lampenfieber „in den Griff“ zu bekommen, um bei Reden den roten Faden nicht zu verlieren, um seine beleg-



Gorillas kommunizieren mit dem gesamten Körper: durch Körperhaltung, Laute, Gesichtsausdrücke und Kraftdemonstration. Können Sie sich vorstellen, was dieser Gorilla Ihnen sagt? Vielleicht: „Sie glauben doch sowieso nicht, dass Sie von einem Tier wie mir etwas über Kommunikation lernen können. Na dann warten Sie mal ab!“

te leise Stimme zu verbessern, um seine Ideen, sein Herzblut für die Firma zu zeigen. Auf die Frage, in welcher zeitnahen Situation er all diese Fähigkeiten vermisst hat, nennt er das wöchentliche Gremium mit den drei Geschäftsführern und den zwölf Bereichsleitern.

Ich lasse mir von Lorenz S. seine Vorbereitung auf die Sitzung schildern. Was stellt sich heraus? Er feilt bis zur letzten Minute inhaltlich an seiner Fachkompetenz. Er geht rechtzeitig in den Raum, wählt aber einen ungünstigen Platz. Er spricht erst, als einer der Geschäftsführer ihn kurz vor Ende der Sitzung darum bittet.

Lorenz S. ist zu diesem Zeitpunkt von seinen Gefühlen bereits wild gebeutelt: Sein Gefühlsstau ist perfekt und blockiert die klaren Gedanken. Die Lust, seine Ideen, die in ihm glühen, zu präsentieren, ist weg. Die Zähne sind zusammengebissen, Beckenboden und Bauch total angespannt. Er fängt mit leiser belegter Stimme an zu sprechen, verliert den Faden und ärgert sich maßlos über sich selbst. Man hört ihm – dem erfahrenen loyalen Mitarbeiter – kaum zu.

Gorillas bereiten sich auf kommunikative Situationen vor!

Was hat er falsch gemacht? Lorenz S. hat nur sein Gehirn auf das Treffen vorbereitet und ist zudem den Maulsperren von früher gefolgt: „Antworte erst, wenn Du gefragt wirst“ usw. usw.

Lorenz S. kennt die Gorilla-Taktik nicht. Wie gehen diese in ein „Meeting“? Wenn Sie neugierig auf Herrn K. und die 5 Gorilla-Taktiken sind – bald mehr davon auf dieser Seite, oder klicken sie oben auf meine Homepage. ■



Siegen im Gehaltspoker: Sie brauchen nur zu nicken!

Wat nix kost dat is och nix, sagt man in meiner Heimatstadt Köln. Und irgendeine Variante dieses „Was nichts kostet, das ist auch nichts wert“ gibt es in jeder Mundart und auf Hochdeutsch eben auch. Warum fällt es uns dann so schwer, uns bei Gehaltsverhandlungen daran zu orientieren? Und wie lernen wir es?

Das Bewerbungsgespräch verläuft bestens. Ich sitze meinem zukünftigen Chef und dem Personalleiter gegenüber. Fühle mich gut und strahle das auch aus. Bin charmant, geistreich, witzig. Präsentiere mich überzeugend und lasse meine guten Verbindungen en passant einfließen. Kurz: Beide Herren wollen mich. Und ich will auch.

Das Gespräch nähert sich dem Ende, es kommt die entscheidende Frage:

„Frau Schiffer, angenommen, Sie würden sich für uns entscheiden und wir uns für Sie: Was wollen Sie denn verdienen?“ Ich sitze sehr aufrecht, gerade, zugewandt und nenne den Betrag. Ups. „Sie sind aber teuer!“ Wie andernorts muss der Personaler auch hier den unangenehmen Part leisten. Ich nicke freundlich. Dabei gucke ich beiden tief in die Augen. Sitze groß und bleibe aufrecht. Halte den Mund. Sonst nichts.

Eine Gesprächspause entsteht. Einundzwanzig, zweiundzwanzig ... der Vorstand räuspert sich. Er übernimmt. Gewonnen! *(Denn nun richtet es der Chef persönlich. Schließlich entscheidet nur er über sein Budget, nicht der Personaler.)*

„Frau Schiffer, Sie haben bestimmt schon bemerkt, dass wir gerne mit Ihnen arbeiten würden.“ Ich nicke aufmunternd. „Und wir wissen auch Ihre Qualifikationen und Fähigkeiten zu schätzen. Nur: Ihre Gehaltsvorstellung ist wirklich hoch. Ihr Vorgänger – und das war ein Mann *(habe ich richtig gehört, was ist das denn für eine Begründung? Will ich da wirklich arbeiten? Ich schaffe es, keine Miene zu verziehen)* – hat deutlich weniger verdient.“

„Warum genau wollen Sie mich haben?“ frage ich den Vorstand? Er legt los. Begründet und stellt meine Fähigkeiten heraus bzw. das, was er sich von mir erhofft. Ich erkläre: Was ich aus heutiger Sicht der

Dinge machbar finde. Was ich tun würde, um es zu erreichen. Und was ich derzeit noch für unerreichbar halte.

„Und was wäre es Ihnen wert, wenn wir gemeinsam diese Ziele erreichen könnten bzw. diesem Ziel einen deutlichen Schritt näher kämen?“ Kunstpause. Dieses Mal spreche ich weiter: „Ich möchte Ihnen die Entscheidung erleichtern. Schließlich sollen Sie für Ihr sehr gutes Geld auch eine sehr gute Leistung bekommen. Ich schlage Ihnen vor, die Erreichung der Zielpunkte 1 und 2 erfolgsabhängig über die Tantieme zu lösen. *(Tantiemen fallen im Vertrieb so-*

für mich selber aushandeln? Eine schlechte Vertrieblerin wäre ich. Und ein schlechtes Vorbild für die Vertriebsmannschaft, die ich leiten soll.

Die Teilnehmer meiner Seminare kennen diese kleine Episode übrigens. Ich verwende sie gerne, wenn es ums Verhandeln geht. Denn: Nicken ist prima. Nicken erzeugt bei unserem Gegenüber immer ein Zurückschauen. Es ist fast wie bei einem Reflex.

Ungünstig wäre es gewesen, mich zu rechtfertigen und zu begründen, warum ich das Gehalt wert sei. Darauf hätte es wieder eine Gegenantwort gegeben, warum ich das Gehalt doch nicht verdienen könnte. Zugeständnisse meinerseits oder sogar ein fürchterliches Entweder-Oder wären die Folge gewesen. Nein danke. Wichtig:

● Nicht das Gehalt zu niedrig ansetzen! Sie werden sich lange ärgern und Jahre brau-

Frauen müssen besonders aufpassen

Stellen Sie sich vor Gehaltsgesprächen auf die beiden tollsten Sprüche ein, die ich zu hören bekommen habe, es waren: „So viel Gehalt können wir Ihnen nicht zahlen; dann verdienen Sie ja mehr als Ihr Kollege in der anderen Abteilung. Und der ist ein Mann. Und hat zu Hause eine Frau zu versorgen.“ Und: „Für eine Frau im Vertrieb verdienen Sie sowieso schon sehr gut.“

wieso an; ein Teil des Gehaltes ist immer erfolgsabhängig.) Nicht im ersten Jahr, so schnell kann ich die Dinge nicht drehen. Aber ab dem zweiten Jahr.“

Was soll ich sagen? Ich habe den Job zu den gewünschten Konditionen bekommen. Und auch im zweiten Jahr, nach Wegfall der Einkommensgarantie, habe ich mein Zielgehalt erreicht. Der günstige Nebeneffekt: Wir haben vertraglich festgehalten, welche Ziele erreicht werden sollten und an welchen Kriterien wir die Zielerreichung messen wollten *(bei qualitativen Zielen ein wichtiger Punkt)*.

Unter uns: Das Unternehmen ist Markenhersteller im hochpreisigen Segment. Wie sollte ich denn die hohen Preise am Markt vertreten, könnte ich sie noch nicht einmal

chen, um auf einen einigermaßen vernünftigen Level zu kommen. Deshalb lieber am Anfang mutig sein und für eine gute Basis sorgen.

● Nicht das Gehalt zu hoch ansetzen. Das wird Sie verunsichern und nervös machen. Deshalb:

● Überlegen Sie sich genau vorher, wie viel Sie verdienen möchten. Fragen Sie andere. Erkundigen Sie sich. Spüren Sie nach, welcher Betrag sich für Sie persönlich gut anfühlt. Und dann mutig voran.

Woher ich das kann? Aus 20 Jahren Erfahrung im Verhandeln, in denen ich nicht immer gekriegt habe, was ich wollte. Und von meinem Papa: „Was Du mit dem Mund verdienen kannst, dafür musst Du nicht arbeiten.“ Recht hatte er. ■



„Männer sind anders. Frauen auch“

... so lautete der Titel des Bestseller von John Gray. In wenigen Silben, bringt dieser Autor auf den Punkt, was wir alle tagtäglich erfahren: es gibt zwei unterschiedliche Arten des Umgangs in der Liebe, im Leben und ganz sicher auch im Um-

gang mit Finanzen. Einen männlichen, leistungsorientierten und einen weiblichen, der nicht nur das eigene Wohl, sondern auch das einer Gruppe, einer Familie, eines Teams, der Welt emotional überblickt.

Männer sind Strategen und Frauen sind gefühlsorientiert. Da können wir also eine ganze Menge voneinander lernen – und das in jedem Bereich. Denn die Zeit ist reif, nicht nur darüber nachzudenken, was uns unterscheidet und trennt, sondern auch darüber, was uns verbindet, wie wir kooperieren und uns gemeinsam entwickeln können.

Was können Frauen von Männern also lernen? Na, ganz sicher, dass man den eigenen Standpunkt für sich feststellen und deutlich nach außen dokumentieren sollte. Das gilt für Positionsverhandlungen im Unternehmen, beim Gehalt und auch in der Finanzberatung.

Das Mitgefühl des Bankers – was ist seine wirkliche Intention

„Bitte kommen Sie in unsere Filiale, wir sollten uns um Ihr Depot kümmern. Es hat drastischste Verluste erlitten.“ Diese Schreckensmeldung hatte ich gestern auf meiner Mailbox. Da fühlt sich jemand zuständig. Der Jemand ist ein männlicher Berater. Besorgt die Stimme, bedrohlich die Botschaft, offenbar wohlwollend die Intention.

Ich und meine Anlage haben versagt. „Finanzen sind Männersache“ so wurde es noch vor wenigen Jahrzehnten Frauen beigebracht. Für den Bankangestellten sind die Voraussetzungen so gesehen gut, wenn er darauf hofft, dass ich diesen alten Frauenhut noch trage. Denn in gebeugter Haltung und mit flehendem Blick werde ich dann alles machen, was er mir mit besorgtem Blick über die Lesebrille rät. Im Zweifelsfall werde ich auch den Vertrag für eine neue Anlage unterzeichnen, bloß weil er mich väterlich in diese Richtung drängt. Tu ich aber nicht!

„Männer sind anders, Frauen auch!“ Was kann nun die Frau in mir von vielen Männern lernen? Nun, vielleicht unbeeindruckt

abzuwarten, was dieser Berater von mir will. Vielleicht ist er fürsorglich. Zu überprüfen ist, wem seine Fürsorge gilt. Banken müssen in diesen schlechten Zeiten ihre Kunden irgendwie wieder in die Beratung locken. Wenn niemand kommt, wird nichts gekauft. Wird nichts gekauft, dann hat der Banker ein Problem. Wenn das Anlocken mit Versprechungen nicht mehr funktioniert, na, dann kann auch Herztieren eine Methode sein. Elternsprechstunde auf der Bank. „Ihre Konten sind fleghaft und haben kein Benehmen!“

Kein Angebot annehmen, nur weil es freundlich vorgetragen wird

Banker müssen ihre Produkte verkaufen, wie der Bäcker sein Brot. Jeder hat dabei ein ureigenes Interesse. Und wer die Schuld trägt, dass meine Anlagen schlechte Noten haben, das müssen wir noch sehen. „Mal hübsch langsam!“ werde ich männlich sagen und nicht emotional auf Angebote reagieren, bloß weil jemand mir freundlich dazu rät. Ich habe inzwischen gelernt mit Kopf, Herz, Bauch und Verstand auch in Geldangelegenheiten zu agieren. Die männliche und weibliche Wahrnehmung wirkt bei jeder Entscheidung mit.

Und Männer, was können die im Finanzwesen von uns Frauen lernen? Vielleicht den großen Überblick, die Seele, die im

Ganzen steckt und nicht nur im eigenen Kontostand oder der Erfolgsbeteiligung. Das Wissen, dass ein Team, eine Familie, eine Welt nur dann funktioniert, wenn wir nicht nur den einzelnen Porsche vor der Türe stehen sehen, sondern möglichst viele Straßen und Garagen im Blick behalten.

Das männlich-weibliche Prinzip. Für mich ist Pippi Langstrumpf da ein gutes Beispiel, die voller Gefühl und Mitgefühl ihre eigenen Grenzen gut verteidigt. Die wagen kann, gewinnen und verlieren. Die sich nichts aufschwätzen lässt und der niemand die Butter vom Brot nehmen darf. Mit einer Kiste voller Gold und Edelsteine, aus der sie immer mal wieder etwas verteilt. Dann, wenn sie es weiblich möchte und männlich für sinnvoll empfindet.

Männlich-weiblich reagieren: mit Gefühl und Klarheit

Pippi, die erwachsen geworden sicher Pippilotta hieße. Mit noch immer roten Haaren und möglicherweise einem roten Zopf, der für Gefühl und Klarheit steht. So gesehen, kann mein Kontakt mit der Bank noch richtig spannend werden. Und wer weiß, vielleicht hat ja auch mein Berater einen roten Zopf. Dann entwickelt er möglicherweise eine weibliche Idee, für die ich männlich aufgeschlossen reagiere. Warten wir's mal männlich-weiblich ab. ■

Das Pippilotta Prinzip

Wir dürfen ein großes Herz haben
und gleichzeitig einen klaren Verstand leben.

Wir sollten klar verhandeln
und dabei die Botschaften aus dem Bauch wahrnehmen.

Es ist gut an das eigene Wohl zu denken
und dabei nicht zu vergessen, dass wir auf der Welt nicht alleine sind.





Professioneller Business-Look und Geld

Machen Kleider wirklich Leute? Werden Sie tatsächlich aufgrund Ihrer Erscheinung beurteilt? Wie beeinflusst Ihr Auftreten Ihren Erfolg? Welchen Stellenwert hat dabei Ihr Fachwissen? Und das Wichtigste: Worauf kommt es wirklich an?

Diese Fragen beschäftigen mich seit Jahren. Gerne gebe ich zu: Nicht immer haben mich die Studien motiviert, mit denen der hohe Stellenwert der äußeren Erscheinung belegt wurde. Und ich gestehe: Auch ich gehörte zu denjenigen, die „Inhalt“ über die „Show“ stellten!

Heute weiß ich: Ob es uns Menschen gefällt oder nicht, ob es politisch „korrekt ist“ oder eben nicht: Ihr Auftreten, Ihre optische Erscheinung, Ihr Verhalten – also Ihre gesamte Selbstpräsentation – beeinflusst definitiv, wie Sie wahrgenommen werden, und das täglich!

Das hat damit zu tun, wie wir Menschen Informationen aufnehmen, bewerten und speichern. Attraktiven Menschen mit klugem Verhalten wird nachweislich mehr zugetraut, sie werden „positiver“ eingeschätzt, es wird ihnen mehr Potenzial zugeschrieben, Fehler und Schwächen werden leichter verziehen. Mit Ihrem Auftreten beeinflussen Sie, wie Ihr Fachwissen eingeschätzt wird – und damit beeinflussen Sie definitiv auch Ihr Einkommen.

Hier sind die wichtigsten Aspekte, die Ihnen eine überzeugende optische Wirkung garantieren und sich positiv auf Ihr Einkommen auswirken werden.

Sie können nicht nicht wirken!

Das bedeutet, frei nach Paul Watzlawick („Wir können und nicht nicht verhalten“), dass Sie immer wirken – irgendwie!

- Wie wollen Sie wirken?
- Was sollen Vorgesetzte, Kollegen, Kunden von Ihnen denken?
- Welche Wirkung unterstützt Ihre Ziele?
- Wie sieht jemand aus, der die Position und das Einkommen hat, das Sie anstreben?

Bestimmen Sie Ihr Image-Ziel.

Body oder Brain?

Senden Sie die richtigen Signale aus? Was steht bei Ihrer optischen Selbstpräsentati-

on im Vordergrund? Der Kopf? Der Körper? Lenken Sie den Blick auf Ihren Kopf: Heller Kragen, guter Haarschnitt, Damen: Business-Make-up, Kette, Ohrstecker.

Farbe und Typ

Tragen Sie Farben, die Sie frisch und ausgeruht wirken lassen. In ungeeigneten Farben wirken Sie schnell müde, fahl oder überarbeitet. Fragen Sie sich: Wie wirke ich besser – in Blau, Dunkelblau, Grau, Anthrazit, Schwarz, Weiß oder in Beige, Braun, Honig, Karamell, Creme, Elfenbein, Sandbeige. Wie intensiv dürfen die Farben Ihrer Garderobe sein? Wirken Sie elegant in matten Tönen oder langweilig? Strahlen Sie mit starken Farben „Power“ aus oder werden Sie davon „erschlagen“? Entwickeln Sie ein Farbschema für Ihre Garderobe.

Persönlichkeit und Stil

Selbstverständlich ist es wichtig, authentisch aufzutreten und sich nicht etwa zu verkleiden.

Welcher Stil unterstreicht Ihre Persönlichkeit, Ihre Kompetenz? Was passt zu Ihrer Branche, zu Ihrem Umfeld, zu Ihren Zielen?

- **Klassisch** – entweder seriös konservativ oder modisch interpretiert
- **Sachlich** – klar, schnörkellos, klar
- **Sportlich** – unkompliziert und natürlich
- **Extravagant** – kreativ und ungewöhnlich

Als „Falle“ kann sich eine allzu lässige Selbstpräsentation erweisen, eine Garderobe, die ausgeprägt körperbetont und sehr sexy wirkt und bei Damen ein zarter, romantische Look.

Garderobe im Alltag

Haben Sie genügend Garderobe, um problemlos eine „heiße Arbeitswoche“ zu überstehen? Ohne zu waschen, zu bügeln oder vor dem vollen Kleiderschrank zu verzweifeln? Wenn nein, sorgen Sie für

ausreichend „Basics“ in neutralen Tönen. Diese Basics ergänzen Sie mit aktuellen, modischen Accessoires. Sie werden es erleben: Jetzt haben Sie eine ideale Business-Garderobe – wirkungsvoll und alltagstauglich.

Passform und Körperausdruck

„Sitzt“ Ihre Kleidung? Oder müssen Sie an Ihrer Kleidung immer wieder zupfen, zerren, und ziehen? Falls ja: Das lässt Sie fahrig und unkonzentriert wirken. Können Sie sich in Ihrer Garderobe gut bewegen und atmen? Wenn nein – weg damit! Kleidung sollte Sie nicht ablenken, nerven oder stören. Nur Kleidung, in der Sie sich wohl fühlen, lässt Sie präsent wirken. Nur in Kleidung, in der Sie sicher agieren, wird Ihnen Kompetenz zugeschrieben.

Der besondere Trick

Analysieren Sie Ihr Lieblingsoutfit nach diesen Kriterien. Was fällt Ihnen dabei auf? Welche Details haben Sie – zum Teil völlig unbewusst – perfekt richtig gemacht? Vergleichen Sie das Ergebnis mit Ihren Fehlkäufen: was macht den Unterschied aus?

Image und Inhalt verbinden

Sobald die Augen Ihrer Gesprächspartner – dieser schnellste Sinn – überzeugt sind, das richtige „Assoziationsfeld“ geöffnet ist, kommt auch Ihr Fachwissen entsprechend zur Geltung: Nichts lenkt jetzt mehr von Ihrem Knowhow ab. Sie wirken präsent, kompetent, überzeugend. So nutzen Sie die optische Wirkung als „Wegweiser“ auf Ihr Fachwissen und damit zu mehr Geld. Mehr Geld erhalten Sie, wenn Ihnen zugetraut wird, dass sich die Investition in Sie lohnt. Machen Sie deshalb Ihre Kompetenz sichtbar – auf den allerersten Blick!

Viel Erfolg damit! Ihre Renate Weiss-Kochs
Mehr Tipps zu den nächsten Schritten Auftreten, Körperausdruck und Ausstrahlung in einer der nächsten Ausgaben von *Coachingheute*. ■



Biete Geld. Suche Freundschaft!

Die Wirtschaftskrise kann wie ein gigantischer Prellbock wirken: Plötzlich geht es nicht mehr weiter. Und schon gar nicht so wie bisher. Viele Menschen halten plötzlich inne, um darüber nachzudenken, was ihnen wirklich wichtig ist. Sie haben sich schon lange unwohl gefühlt und nur weiter gemacht, weil alle es taten. Aktuelle Studien belegen, was Coaches täglich in der Praxis erleben: Die Wohlfühlfaktoren verändern sich. Geld gibt uns nicht mehr genug. Dagegen stehen persönliche Kontakte und Netzwerke hoch im Kurs



© Franz Pfleger FOTOLIA.com

Ich kam mir vor wie der letzte Idiot“, schüttelt Sarah, 31 immer noch ungläubig den Kopf, als sie im Coaching von „ihrem Schlüsselerlebnis“ erzählt:

Donnerstag 20 Uhr. Die mit Spinat und Schafskäse gefüllten Blätterteig-Ecken sind fertig. Gleich müsste der Besuch eintreffen: Zwei von drei eingeladenen Frauen zum gemeinsamen Germany's Next Top Model gucken – und ablästern. Eine hat nachmittags angerufen, um zu sagen, dass sie krank ist. Sarah freut sich trotzdem wie eine Fünfjährige auf den Abend. Sie hatte schon ewig keinen Besuch mehr, kennt hier noch nicht so viele Leute.

Die Zeit vergeht. An der Haustür klingelt niemand, auch das Telefon schweigt. Die Blätterteigteilchen werden kalt, die Top Models wackeln über den Laufsteg, Sarah kämpft mit den Tränen. Später sieht sie in ihren E-Mails, dass die zweite kurz nach sieben abgesagt hat, es sei so ein langer Tag gewesen und so. Die dritte meldet sich gar nicht.

Schlecht für Gutverdiener: Freunde kann man nicht kaufen

Sarah geht es wie vielen, die für einen gut bezahlten Job in die Großstadt gezogen sind. „Wieso ist es plötzlich nur so kompliziert Freunde zu finden? Das war doch früher nicht so!“ Früher, so geht es ihr auf, hat sie auch nicht darüber nachgedacht. Da waren einfach immer Leute, Freunde, Familie, Bekannte, mit denen man seine Zeit verbringen konnte. Mit einem Mal wird ihr erst klar, wie sehr ihr das fehlt. „Ich bin einsam“, stellt sie nüchtern fest.

Diese Sorge hatten sich wohl auch die 5.000 von Ernst & Young befragten Stu-

denten gemacht, die als zentrale Anforderung an ihren zukünftigen Beruf angaben: genug Zeit für Freunde und Familie. Geld und Karriere spielen für sie eine deutlich geringere Rolle.

Studien wie diese und Berichte über das *Cocooning*, also den Wunsch nach Geborgenheit, bestätigen, was ich im Coaching beobachte: Viele wollen nicht mehr so weiter machen wie bisher. Sie sehnen sich nach Nähe zu Vertrauten und Verbündeten, die oft genug über die Jahre auf der Strecke geblieben sind. Dabei ist Sarah mit ihren 31 Jahren noch jung. Die meisten, die deswegen ins Coaching kommen, sind über 40.

Kollegen um uns herum haben, gibt uns noch keine Nähe

So wie der Manager, der sich von seiner Frau zu einem viermonatigen Sabbatical überreden ließ und mit Frau und Tochter am liebsten in Australien geblieben wäre. „Mit einem Mal wurde mir klar, was für ein schreckliches Leben ich wegen meiner Arbeit bisher geführt hatte.“ Ihm ist die Beziehung zu seiner „neu entdeckten“ Tochter so wichtig geworden, dass er es in Kauf genommen hat, beruflich herab gestuft zu werden.

Wie vom Donner gerührt sind manche, wenn ihnen aufgeht, dass Arbeit und Geld nicht dasselbe sind wie Erfolg. Als erfolgreich gelten nun diejenigen, die neben ihrem Job noch Familie haben, die mit ihren Kindern zum Klettern in die Berge oder mit Freunden in ein gemeinsames Ferienhäuschen fahren können. Wieviel die verdienen und was sie sich sonst leisten können, ist unwichtig geworden.

Dass unser Glück von der Gemeinschaft

zu anderen Menschen abhängt, bestätigen nun auch zwei Wissenschaftler, die dafür die persönlichen Netzwerke von fast 5.000 Menschen erforscht haben (siehe Kasten). Familie, Freunde, Nachbarn, Bekannte – je mehr ein Mensch davon in der Nähe hat, desto höher ist sein Wohlbefinden. Erst recht, wenn es sich um glückliche Zeitgenossen handelt. Fazit der Studie:

- Glück ist ansteckend.
- Alarmierend für diejenigen, die den größten Teil ihrer Zeit am Schreibtisch, im Büro oder auf Dienstreisen verbringen: Kollegen steigern unser Wohlbefinden kaum. Sarah hat sich von ihrem verpatzten Abend übrigens nicht entmutigen lassen. „Ich habe die eine angerufen, es tat ihr Leid, dass sie mich versetzt hat. Wir treffen uns nächste Woche. Ohne Blätterteigteilchen.“ ■

Glück ist ansteckend

Der Politikwissenschaftler James Fowler und der Sozialmediziner Nicholas Christakis haben das Befinden von knapp 5.000 Probanden über 20 Jahre beobachtet. Sie entdeckten, dass sich Wohlbefinden über persönliche Netzwerke verbreitet. So erhöht zum Beispiel ein glücklicher Partner die Wahrscheinlichkeit, selbst glücklich zu sein, um acht Prozent, gut gelaunte Geschwister in der Nähe heben die Stimmung um 14 Prozent, heitere Nachbarn sogar um 34 Prozent. „Alle diese Beziehungen zeigen die Wichtigkeit physischer Nähe“, schlussfolgern Fowler und Christakis im British Medical Journal. „Freunde, die in unmittelbarer Nähe wohnen, beeinflussen uns am stärksten. Mit zunehmender Entfernung nimmt der Effekt ab.“



Wie kommt ein Coach ins Fernsehen?

Wenn Sie Interesse haben, drehen Sie die Frage um. Wie kommt das Fernsehen auf mich? Und jetzt können Sie das ganze A bis Z der Auftrags-Akquisition einsetzen: Aufmerksamkeit erzeugen, bekannt sein, ... Experte sein ... kompetent im Fachgebiet sein ... sympathisch rüberkommen auf dem Bildschirm...

Medialen Erfolg kann man nicht planen oder erzwingen. Auch nicht den, als Coach ins Fernsehen zu kommen. Aber, man kann etwas dafür tun, dass sich die Wahrscheinlichkeit, hier Erfolg zu haben, erhöht.

Klar, Sie können „den Schröder“ machen, an

Sabine Asgodom hat dazu 2008 beim „Kölner Treff“ sinngemäß gesagt: „Man muss den Fächer für die Chancen und Möglichkeiten weit machen, um bereit zu sein, für die Chancen, die sich dann bieten.“ Mit anderen Worten: Wenn Sie wollen, dass Ihnen der Apfel des Erfolgs in den Schoß fällt, sollten Sie wenigstens unter einem

Apfelbaum schlafen. Besser aber noch, viel über Äpfel lernen und die Gesellschaft von Obstbauern suchen. Also Kompetenz aufbauen, Position

beziehen, angenehme Aufmerksamkeit erzeugen und Netzwerke bilden.

Wenn Sie gut sind, wird man auf Sie zukommen. Und diese Wertschätzung für Ihr Können fühlt sich dann besser an, als ein kapriziös „hard geselltes“ Tageshonorar.

Wie geht's weiter?

Erfreulich. Die Redaktion fand meinen Gastauftritt im „Mobbing-Special“ so überzeugend, das gleich zwei Drehs zu den Themen „Gehaltsverhandlung und Tabufragen“ dazu kamen. So wurde aus einem einmalig angedachten Gastauftritt ein Mehrteiler. Die Redaktion und ich werden in Kontakt bleiben. Ob es weiter geht, ist auch eine Frage der Quote. Mit dem, was ich bekam, bin ich zufrieden. Neue Chancen und Türen werden sich öffnen. Ich bin mir sicher – weil ich es so will. Und Meine Erfahrungen, die ich hier gern mit Ihnen teile, machen Ihnen vielleicht Mut, es bei Gelegenheit selbst als Coach vor der Kamera zu versuchen.

Wie kommt das Fernsehen auf mich?

Mein Tipp: Lernen Sie Printmedien, Rundfunk und Fernsehen von innen kennen. Mein Weg: Studium der Medizin und Psychologie an der Universität Leipzig. Berufspraktika beim Mitteldeutschen Rundfunk (MDR) und dem Axel-Springer Verlag. 2004 Abschluss des Studiums als Diplom-Psychologe (BDP) mit einer Arbeit zur Stressdiagnostik

jeder Fernsehstudiotür trommeln und „Ich will hier rein!“ rufen. Man könnte sich auch bei manchem Sender einkaufen. Der macht dann ein Interview mit Ihnen als Top-Gast. Das alles geht und wird gemacht.

Ob das aber eine medientaugliche oder ehrliche Strategie ist? Können und Erfahrung gepaart mit Understatement kommen da besser an. Und sagen Sie nicht zu jeder Anfrage und zu jedem Sender „Ja“. Prüfen Sie, auch wenn die Verlockung groß ist, ob die Anfrage zu Ihrem Typ, Ihren Kompetenzen und Ihren langfristigen Entwicklungs- und Positionierungszielen passt.

Sich durch einen schlechten Auftritt zur unpassenden Zeit für einige Zeit selbst zu beschädigen, geht leichter als man glauben möchte, und die Wirkung eines mühevoll erarbeiteten guten Rufes ist, nicht für immer, aber doch für geraume Zeit angekratzt.

In den vergangenen beiden Jahren habe ich bis auf eine Ausnahme jede Senderanfrage abgelehnt. Immer mit der Begründung, dass die Anfrage nicht zu meinen Zielen, Werten oder zu meinem aktuellen fachlichen Reifegrad passt. Auf die richtige Gelegenheit warten können, gehört dazu. Die Anfrage des MDR im Februar 2009 zum Thema „Jobcoaching“ war so eine Gelegenheit, die passte.

Coaching im TV ist Speedcoaching

Speedcoaching heißt: kompetent unterstützen in kurzer Zeit.

Beim Speedcoaching geht es um ein Aufeinandertreffen von klientenseitigem Antwortwunsch bei nur sehr begrenzt zur Verfügung stehender Antwortzeit. Im Speedcoaching wird die begrenzte Antwortzeit zum Kern der Methode gemacht. Von Coachee wie Coach fordert sie gleichermaßen, sich konzentriert nur einer einzigen, klar formulierten „kleinen“ Fragestellung zu widmen.

Im Beratungsalltag begegnet uns das regelmäßig. Wie oft heißt es da: „Können Sie mir mal schnell einen Tipp geben ...“

Gefordert ist: Sich schnell auf einen Sachverhalt einlassen. Das Thema des Klienten erfassen. Fragen stellen, die auf den Kern des Anliegens hinführen. Den Kern der Frage festmachen. Dann Fragen stellen, die das lösungsorientierte Denken des Coachee aktivieren und, wenn möglich, Handlungsimpulse auslösen. Heißt für den Coach: trotz der knappen Zeit ruhig bleiben, den

Klienten mit Fragen motivieren, eben „schieben ohne schubsen“, wie ich es nenne.

Als Coach muss ich es dann aushalten, dass nicht alle Optionen ausgelotet werden können. Ich muss darauf achten, dass möglichst präzise nur das zur Fragestellung passende herausgearbeitet wird. Ganz wichtig auch, vor allem, um vielleicht den eigenen Ehrgeiz zu zügeln, gelassen darauf zu vertrauen, dass der Klient sicher genügend Lebenserfahrungen hat, um selbst beurteilen zu können, ob er den angebotenen Coaching-Impuls in sein Tun integrieren möchte oder nicht.

Speedcoaching-Lösungen müssen nicht tiefgehend und weltbildverändernd sein. Im Gegenteil. Es geht um kleine, intensive Impulse, die gegeben werden können. Komplexe Sachverhalte kommen dafür nicht Frage. Hier liegt es in der Professionalität und Verantwortung des Coaches, sich zu den Grenzen dieser Methode zu bekennen und Alternativen anzubieten. ■

Stärken stärken – viele Wege, ein Ziel

Was ist der Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie? Wie aus der Pistole geschossen antworten Coaches auf diese Frage: „Psychotherapie behandelt kranke Menschen. Coaching ist Arbeit mit seelisch gesunden Menschen.“ Sehr gut! Blicke nur noch zu klären, was ein seelisch gesunder Mensch ist. Oder ob Coaches Menschen, die Jahre

auf der Psycho-Couch verbracht haben und noch Jahre vor sich haben, ihr Hilfe verweigern dürfen. Anders gesagt: Statt sich abzugrenzen, sollten die Menschen in Menschenberufen – Führungskräfte, Pädagogen, Ärzte, Psychologen, Trainer, Coaches u.v.a. – schauen, wo sie voneinander lernen können.

Martin Seligman ist einer der bedeutendsten Psychotherapeuten unserer Zeit. Der ehemalige Depressionsforscher und „Therapeut aus Leidenschaft“, wie er sich manchmal nennt, war wesentlich an der Entwicklung der Kognitiven Verhaltenstherapien beteiligt. Noch bekannter geworden ist er als Wegbereiter der Positiven Psychologie. Prof. Seligman hat einmal für die US-Zeitschrift *Consumer Reports* „Acht Wirkstoffe der Psychotherapie“ beschrieben. Und der 2005 verstorbene Berner Psychologe Prof. Klaus Grawe (siehe Kasten) ist auf fünf gekommen.

Erstaunt sind viele Coaches, wie sehr sie ihren Arbeitsansatz in den Wirkstoffen der Psychotherapie wiedererkennen. Mehr noch: Die Grundhaltungen, die sich als heilsam herausstellen, sind auch so genannten Laien (als Menschen wie du und ich) zugänglich.

Hier Seligmans Aufzählung:

1. Aufmerksamkeit

Dem Problem, mit dem ein Klient in die Behandlung kommt, wird Aufmerksamkeit entgegen gebracht – etwas, das ein seelisch leidender Mensch im normalen Umgang mit anderen Menschen nicht immer bekommt. Wenn ein Mensch zum Beispiel sagt: „Ich habe Angst, auf andere Menschen zuzugehen“, oder „Ich habe Angst, Fahrstuhl zu fahren“, dann erfährt dieser Mensch oft das Gegenteil von Aufmerksamkeit. Das Problem wird entweder weggewischt „reiß dich zusammen“, „stell dich nicht so an“ oder toleriert – was eben auch eine Art der Negation eines leidenden Menschen ist.

Einen Menschen, der leidet, ernst nehmen, ist also heilsam. Jeder Coach macht das. Und das Zuhören scheint wichtiger zu sein als Rat oder Tipps. Vermutlich liegt hier ein wichtiger Grund dafür, warum seelische Hilfe auch von Mensch zu Mensch gegeben werden kann: am besten durch Zuhören.

2. Autorität

Eine Therapeutin oder ein Therapeut wird vom Klienten als Autorität angesehen. Vor diesem Menschen hat man Respekt – ähnlich wie der normale Patient vor dem Arzt.

Auf die Hilfen durch Coaches und von Mensch zu Mensch übertragen, heißt dass: Wer sich durch ein eigenes gelücktes Leben qualifiziert und sich so Respekt erwirbt, kann eher hilfreich wirken.

3. Kontakt

In Psychotherapien besteht ein enger, achtsamer und intensiver „Rapport“ zwischen Klient und Therapeut. Sicher hilfreich ist das Grundgefühl, dass alles, was ein Klient sagt, vom Therapeuten aufmerksam und konstruktiv aufgenommen wird.

Aufmerksam zuhören, alles konstruktiv aufnehmen, achtsam sein und den Kontakt nicht abreißen lassen – das machen Coaches und ist auf seelische Hilfen von Mensch zu Mensch übertragbar.

4. Zeit haben

In Therapien werden Berichte über das Leben des Klienten nicht mit einem „jetzt hören wir einmal auf mit dem Rumreden und kommen zum Wesentlichen“ unterbrochen – eine als negativ empfundene Intervention.

Auch Coaches hören zu – allerdings lassen sie sich nicht das Leben der Coachees in Echtzeit erzählen. Und auch „psychologische Laien“ können sich auf die lebensgeschichtliche Einordnung eines Problems einlassen.

5. Vertrauen

Klienten vertrauen sowohl der Person des Therapeuten als auch der therapeutischen Situation. Vertrauen ist ein anderes Wort für das Ur-Bedürfnis jedes Menschen nach Geborgenheit.

Gespräche von Klient zu Therapeut, von Coachee zu Coach, von Mensch zu Mensch sind heilsam.

6. Sich öffnen

In jeder Therapieform kann ein Klient „das Herz ausschütten“.

Gespräche von Therapeut zu Klient, von Coach zu Coachee und von Mensch zu Mensch, in denen dies möglich ist, wirken therapeutisch.

7. Probleme benennen

In jeder Therapieform ist wichtig, dass ein Problem über-

Wirkfaktoren der Psychotherapie nach Prof. Klaus Grawe

1. Eine gute Beziehung zwischen Therapeuten und Klienten führt zu einem besseren Therapieergebnis.
2. Motivation für die Therapie bereit zu sein, Fähigkeiten und Interessen der Klienten sind eine positive Ressource für das therapeutische Vorgehen und müssen aktiviert werden.
3. Probleme, die in der Therapie verändert werden sollen, werden unmittelbar erfahrbar gemacht – z.B. durch Aufsuchen der Orte, an denen die Probleme auftreten. (Was kaum ein Psychotherapeut macht, hingegen Coaches, die in Unternehmen coachen, zumindest ansatzweise tun)
4. Ursprünge, Hintergründe und aufrechterhaltende Faktoren von problematischem Erlebens und Verhaltens werden geklärt.
5. Problembewältigung werden Erfahrungen im Umgang mit seinen Problemen zu machen.

haupt erst einmal beim Namen genannt wird – und zwar nicht so sehr mit irgendeinem psychiatrischen Fachbegriff, sondern so, dass der betroffene Mensch es erfasst und „als seins“ anerkennt.

Auch das kann im Coaching und in Gesprächen von Mensch zu Mensch geleistet werden.

8. Für Hilfen etwas verlangen

Psychotherapien kosten Geld. Und auf Grund von „Verschulden“ des Patienten ausgefallene Therapiestunden müssen gleichwohl bezahlt werden. Dahinter steht nicht nur Besitzstreben der Therapeuten, sondern es geht eher darum, von sich selbst und dem Leben verwirrten Menschen Realität zu vermitteln: das in unserer Gesellschaft so wichtige „quid pro quo“, das „Ich tue etwas für dich, was gibst du mir zurück?“

Dies Prinzip gilt auch für das Coaching. Nach Gesprächen von Mensch zu Mensch kann natürlich keine Rechnung geschrieben werden. Gleichwohl aber bleibt der Gedanke richtig, dass ein Helfer mitteilen kann – und meist auch sollte: „Ich leiste hier etwas für dich. Das ist wertvoll. Was tust du für mich?“ Eine gute Gegenleistung könnte sein:

- *Dieser Mensch sollte mir selbst zuhören, wenn ich einmal ein Problem habe.*

- *Oder ein „Deal“ in der Form: „Ich schenke dir zwei Stunden, in denen du dir deine Sorgen von der Seele reden kannst, obwohl ich jetzt eigentlich meine Wohnung aufräumen, mein Auto waschen oder Joggen wollte. Warum reden wir nicht und räumen dabei die Wohnung auf?“*

Das Gute dabei ist, dass der Mensch, der Hilfe sucht, sich dann selbst auch als Gebender sehen, und eigene Stärken einbringen kann. Und das ist nach dem Wissen der Positiven Psychologie ein Glücksmacher ersten Ranges. (SB)

„Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg“

Mein Gott, was war ich freudig erregt! Da stand, ich wiederhole es gerne: „Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg.“ Und das auf nur vier Seiten des Coaching-Magazins. Die Lektüre allerdings war dann wie das Oster-

eiersuchen. Und das Ergebnis erinnert an einen Blödelvers von Bert Brecht: „Geburtstag und Weihnachten, waren die Feste, die was einbrachten. Ostern und Pfingsten waren die Geschenke am geringsten.“

Welche Antworten können Coaches geben, wenn ihre Auftraggeber fragen, ob die Wirkung von Coaching eindeutig, mit „harten Daten“ von wissenschaftlichen Untersuchungen nachgewiesen werden können? Gibt es bereits wissenschaftlich gesichertes Wissen? Was wären die „härtesten Forschungsergebnisse“, die Coaches kennen sollten?

So hat das Coaching-Magazin gefragt – Ausgabe 3/08, aber immer noch brandheiß, denn hier könnte es ja wirklich um eine für viele Coaches existenzielle Frage gehen, für alle, die nicht wenigstens Dipl.-Psych. sind (ellabätsch, ich bin einer).

Also ran die härtesten Forschungsergebnisse! Der Osnabrücker Psychologie-Professor Siegfried Greif hat die harte Forschungs-Literatur über Coaching-Erfolge durchgesehen und kommt zu dem Ergebnis:

„Es gibt ... nur zwei Untersuchungen, die objektivierbare Leistungs- und Verhaltensverbesserungen nachweisen.“

Immerhin! Zwei ist hundert Prozent mehr als eins! Greif, Geschäftsführer am Osnabrücker Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung, fordert:

„Coaching-Verbände in aller Welt sind gefordert, die Coachingforschung nachhaltig zu fördern (Greif ist GF des Instituts für Wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung GmbH und Associate Partner und wissenschaftlicher Beirat des Beratungsunternehmens Benning & Company GmbH ist). **Keine seriöse Coaching-Ausbildung darf auf die engagierte Vermittlung von Grundwissen und aktuellen Untersuchungen (also zwei!) und auf das Erproben von Evaluationsinstrumenten verzichten.“**

Nun sind Sie möglicherweise neugierig geworden, zu welchem Ergebnis die, lt. Prof. Greif, bisher zwei (in Ziffern: 2) Studien gekommen sind, die „Erfolgsfaktoren“ gelten können (bitte ziehen Sie ihren Sicherheitsgurt fest, wir bereiten uns auf die Landung vor). Es sind

- **Wertschätzung und Unterstützung des Klienten durch den Coach und**
- **Zielklärung im Coaching-Prozess.**

Das ist wichtig. Denn nun werden Sie nie wieder ohne Zielklärung coachen und nie wieder ihren Coachees Unterstützung verweigern und sie nie wieder verachten. Eine famose Studie. Hier sagt uns die Wissenschaft, was wir immer schon gewusst haben und kommt zu dem Ergebnis, dass weitere Forschung dieser Art nötig ist.

Man muss diese Dinge wohl ernst nehmen. Der BDP (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen) zeigt in der neuesten Ausgabe seines Newsletters (Ausgabe 4-2009 vom 20.4.2009), wohin der psychologische Hase läuft: nicht in Richtung „Coaching-Wirkungsforschung“, sondern in Richtung „Zertifizierung“.

Gleich zwei Coach-Zertifizierungen hat der BDP sich überlegt: den „Coach BDP“ und „Senior Coach BDP“, und, so der BDP, der Beginn der Zertifizierung ist in Sichtweite. Nicht-Dipl.-Psych.-Coaches können diese Entwicklung auf die leichte Schulter nehmen – besser aber nicht. Denn der BDP hat immerhin gegen die mächtige Ärzte-Lobby durchgesetzt, dass ein Psychologiestudium die Zugangsberechtigung zu den Töpfen der staatlichen Gesundheitskassen schaffen kann. Und hinter dem BDP steht eine Macht: eine 7-stellige Zahl von weltweit an Universitäten forschenden und/oder praktisch arbeitenden Psychologen. (SB)

Coaching-Herausforderung: Die verdeckte alltägliche Angst in Unternehmen

Angst fressen Seele auf – dieser Satz beschreibt die Stimmung in vielen Unternehmen heute leider gut. Andere erinnert die seelische Lage der Menschen in der „Krise“ sogar an den 9. September. Aber wir erleben eine Krise, die für uns Europäer in gewisser Weise einschneidender ist als die Schockwelle nach Nine/Eleven. Damals war das Schrecklichste, die Menschen Lämendste, nach einigen Wochen wenn nicht verarbeitet, so doch weggesteckt. Heute aber schüren Katastrophenmeldungen, Nachrichten und Mutmaßungen auf lange und längste Sicht Angst in den Menschen. Die einen sind selbst von Veränderungen wie Kurzarbeit oder schwindenden Rücklagen fürs Alter betroffen, andere starren wie gebannt auf die Entwicklung und fragen sich: „Wann trifft es mich?“ Führungskräfte und ihre Mitarbeiter aber haben wegen und trotz der „Krise“ zu arbeiten – und zwar noch präziser und motivierter als bisher schon.

Führen in der Krise: Wie stärkt man ängstliche Menschen

Einige Tage nach Nine/Eleven setzten sich an der University of Michigan Wirtschaftswissenschaftler und Psychologen zusammen und überlegten: Die Menschen im Land sind tief traurig, ängstlich, wütend, niedergeschlagen, bedrückt. Wie können wir jetzt ihnen – und damit auch der Wirtschaft – helfen?

Forschungen der Universität hatten nämlich nachgewiesen, dass Emotionen nicht nur Privatsache sind, sondern ein wesentlicher Produktiv-Faktor. Wenn eine Belegschaft in eine Weltsicht verfällt wie „Alles ist so schrecklich“ – „Es hat doch alles keinen Sinn mehr“ – „Es geht doch alles den Bach runter“, dann werden Produktivkräfte lahmgelegt, dann sinken Motivation und Energiepegel, und Fehler häufen sich.

Die Psychologen und Management-Lehrer an der University of Michigan, die helfen wollten, Mitarbeiter wieder in die seelische Balance zu bringen, haben damals einen Katalog von Tipps aufgestellt, an denen sich Manager und Managerinnen auch in

der heutigen Krise noch orientieren können:

Verdrängen Sie Ängste und Sorgen nicht – auch nicht bei Ihren Mitarbeitern

- Betonen Sie Humanität und den Wert der Menschen als Menschen (und nicht als Arbeitskräfte, Produktivfaktoren oder Kostenstellen).
- Fördern Sie Gruppen Ihrer Mitarbeiter (auch am Arbeitsplatz, denn dies Thema können Sie nicht unterdrücken), in denen konsequent und kreativ über den „Plan B“ nachgedacht wird: Wo finde ich Sinn, Beschäftigung und materielle Kompensation, falls ich meinen Arbeitsplatz verlieren sollte. Hilfreich ist oft die Frage: Kann ich mit deutlich weniger Geld glücklicher werden als jetzt – etwa weil ich dann mehr Zeit habe?
- Ermutigen Sie Menschen, ihre Sorgen zu äußern – oft werden dadurch bereits Sorgen geringer, und oft gibt es Zuhörer, die konkrete Hilfen und Ideen geben können.
- Günstig wären sogar Gruppen und regelmäßige Treffen von Mitarbeitern, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, mit Mitarbeitern, die in Angst um ihren Job sind. Nicht nur von denen, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, sondern auch von solchen, die ihn (noch) haben.
- Erlauben Sie, Emotionen zu äußern, statt sie zu unterdrücken – Angst zum Beispiel. Aber achten Sie dann darauf, dass keine Jammergruppen entstehen, die sich gegenseitig runterziehen, sondern Angst-ja-und-was-dann?-Gruppen.

Setzen Sie positive Emotionen Ihrer Mitarbeiter frei

Ziel solcher Gruppen ist, positive Emotionen in Mitarbeitern freizusetzen. „Jede geäußerte positive Emotion ist eine Hilfe, das Leben in die Balance zu bringen“, sagt die Psychologin Professor Barbra Fredrickson, die zu der Nine-Eleven-Gruppe an der University of Michigan gehört hat, denn Positive Emotionen erweitern unseren Denkhorizont, verbessern unsere Kreativität, geben uns Mut und Kraft.

Und hier setzt die Verantwortung jeder Führungskraft ein. Sie braucht kreative Ideen: Wie bringe ich meine Mitarbeiter zum Reden? Wie schaffe ich Raum für Gespräche? Wie finde ich Kontakt zu den Verängstigten oder Wütenden? Woran erkenne ich, dass jemand von seinen negativen Gefühlen, von Angst und Enttäuschung, gelähmt wird? Wie stoppe ich Mitarbeiter, die mit Angst „zündeln“ und das Team verunsichern? Wie transportiere ich mutmachende Botschaften?

Prof. Fredrickson forscht seit mehr als einem Jahrzehnt an solchen Fragen. Ihr grundlegender Rat heißt:

Um von negativen Emotionen (zum Beispiel Angst, Wut, Hass) zu positiven Emotionen zu kommen, muss der seelische Zustand gefühlter Geborgenheit erreicht werden. Nur wer sich aufgehoben fühlt, kann positive Emotionen entwickeln.

Sie führen Menschen – keine Kostenstellen

Der gute Mensch denkt an sich selbst zuletzt, aber zu guter letzt bleibt die Frage für die Manager: Und wo bleibe ich? Die Führungskraft, der Retter, die starke Schulter? Auch Manager und Managerinnen haben Gefühle, kennen Unsicherheit und Angst. Mit wem können sie reden? Wer gibt ihnen Sicherheit? Wer sorgt für ihre Work-Life-Balance?

Die Mitarbeiter sind für solch offene Gespräche tabu, die eigenen Führungskräfte sind vielleicht total überlastet, die Familie zu Hause wollen sie nicht verunsichern, der beste Freund ist weit.

Der Coachingheute-Tipp: Suchen Sie sich einen guten Coach, jemand, der Ihnen mit Erfahrung und Wissen zur Seite steht, der „keine Karten im Spiel hat“, bei dem Sie absolut ehrlich, kurzfristig auch mal schwach und verstört sein können. Auch Führungskräfte sind keine Übermenschen, auch sie kann ein „Plan B“ beruhigen. Wie gesagt: Reden über Ängste kann Ängste zerstreuen, Perspektiven anzuschauen kann Mut machen. Jede geäußerte Emotion ist ein Schritt, das Leben in die Balance zu bringen. ■

Dr. Beate Forsbach, Coach in Bamberg, hat auf ihrer Homepage www.beateforsbach.de/Coaching.html die

10 Gedanken zu einer Coaching-Ethik

aufgegriffen, die Sabine Asgodom in der Nullnummer von Coachingheute veröffentlicht hat. Ebenso sind Doris Stempfle's Gedanken auf Seite 31 ein Beitrag zu einer Coaching-Ethik.

1. Was ist Coaching

Coaching ist eine seit Menschengedenken praktizierte Form der Lebens- oder Problem-Beratung, die sich durch besondere Fähigkeiten und einige Grundregeln des Arbeitens von normalen Gesprächen abhebt.

2. Abgrenzung zur Psychotherapie

Coaching ist keine Psychotherapie. Im Coaching geht es darum, mit selbstverantwortlichen Menschen konkrete Projekte zu erarbeiten.

3. Coaching heißt: einen Menschen bei der Suche nach Antwort auf eine praktische Lebensfrage begleiten.

Coaching heißt niemals Bevormunden, kann aber heißen, einen Orientierung suchenden Menschen durch gezielte Fragen und Anregungen auf sinnvolle und praktische Lebensfragen zu bringen.

4. Im Mittelpunkt stehen die Coachees mit ihren Wünschen, sie bestimmen den Verlauf des Coachings.

Coaching heißt, einem Menschen nach seiner Geschwindigkeit und seiner Einsichtsfähigkeit zu helfen, auf die ihm angemessenen Ideen, Strategien und Handlungspläne zu kommen.

5. Coaches gehen verantwortungsbewusst mit ihrem Einfluss um.

Coaches sehen die eigenen Grenzen und weisen die Coachees darauf hin, wo sie überschritten werden könnten.

6. Coaches handeln nicht allein nach gelernten Methoden, sondern nach eigenem Wissen und Gewissen.

Das heißt immer auch: Mensch vor Methode. Die Coachees müssen sich nicht bestimmten Coachingmethoden anpassen, sondern umgekehrt - Methoden entwickeln sich aus den Erfahrungen beim Coaching. Deshalb ist bei Coaches Offenheit und Kreativität gefragt.

7. Coaches bereiten sich sorgfältig vor und vergeuden keine Zeit.

Relevante Informationen werden vor dem Coaching gesammelt, damit die Coachingzeit ganz zur Lösungsfindung genutzt werden kann.

8. Coaches geben Anregungen, keine Anweisungen.

Coaches unterscheiden sich von Beratern, die sagen: „Sie müssen das und das tun!“ dadurch, dass die Verantwortung für das Handeln beim Coachee bleibt.

9. In jedem Coaching wird ein konkretes Ziel gesetzt, das innerhalb einer Sitzung zu einem konstruktiven Ergebnis gebracht wird.

Coachingziel ist also, Coachees zu empoweren, auf dem gemeinsam festgelegten Themengebiet selbstverantwortlich zu denken und zu handeln. Nebeneffekt ist, dass Selbstverantwortung auf andere Lebensgebiete ausstrahlt.

10. Coaches setzen sich hohe ethische Maßstäbe.

Coaches tun nichts, was den Coachees schaden könnte. Coaches reden den Coachees nichts ein und nichts aus. Coaches überfordern und manipulieren Coachees nicht. Coaches verlängern das Coaching nicht, um mehr Geld zu verdienen.

Impressum:

Coachingheute – das Internet-Magazin wird herausgegeben von Sabine Asgodom, Asgodom Live®, Prinzregentenstr. 85, 81675 München, Telefon: 089 982 47 49 0, Fax: 089 982 47 49 8, E-Mail: info@asgodom.de, Internet: www.asgodom.de.

V.i.S.d.P.: Sabine Asgodom. Redaktion: Siegfried Brockert, Dipl.Psych., Philipp Brockert (Gestaltung), Moni Jonza (Office Managerin). Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Weiterverbreitung ist nur mit schriftlicher Erlaubnis der Redaktion gestattet. Die elektronische Archivierung der Inhalte zu Ihrem persönlichen Gebrauch ist erlaubt. Die Redaktion kann trotz sorgfältiger Recherchen und Überprüfung der zugrundeliegenden Quellen keine Gewähr für den Inhalt übernehmen. Jegliche Haftung für aus der Berichterstattung entstandene Schäden ist ausgeschlossen.

Zurück zur Natur? Warum machen wir's den Affen nach?



Schimpansemännchen mit einem Stück Fleisch, ein Schimpansenweibchen mit ihrem Baby auf dem Rücken, bittet ihn um einen Teil der Beute.

Geiz macht geil? Nicht wirklich! Hier ist der Beweis?

Warum jagen die Männchen und teilen dann ihre Beute mit den Weibchen? Dies hat Forscher bislang vor ein Rätsel gestellt. Studien zu menschlichen Jäger- und Sammlergesellschaften deuteten darauf hin, dass erfolgreiche Jäger mehr Frauen und somit auch mehr Nachwuchs haben.

Bei freilebenden Schimpansen – den engsten lebenden Verwandten des Menschen – scheint dies ähnlich zu sein: Wenn die Weibchen nicht an der Jagd teilnehmen, weil sie beispielsweise Nachwuchs haben, teilen die Männchen mit ihnen ihre Jagdbeute. Männliche Schimpansen, die regelmäßig ihre Beute mit Weibchen teilen, paaren sich deutlich häufiger als „geizige“ Artgenossen. Primatenforscher des Max-Planck-Instituts für evolutionäre Anthropologie aus Leipzig haben her-

ausgefunden, dass Schimpansenweibchen häufiger mit den Männchen kopulieren, die sie über längere Zeit mit erbeutetem Fleisch versorgen (PLoS ONE, 8. April 2009, „Public Library of Science“).

Affen lieben Ehrlichkeit

Prof. Dr. Willibald Ruch. Positiver Psychologe an der Universität Zürich, sagt über falsches Lächeln: Das amerikanische Servicelächeln, das nur die untere Gesichtspartie bewegt, wirkt nicht freundlich, sondern macht eher aggressiv. Sogar unsere Artverwandten, die Schimpansen, spüren diesen Unterschied. Bei Experimenten bewarfen sie Fotos, auf denen Leute abgebildet waren, die ein Stewardesslächeln lächelten, mit ihren Exkrementen. Da sind Menschen etwas differenzierter, aber auch wir mögen es nicht, wenn uns Gefühle vorgetäuscht werden.

Erste Konferenz für Misserfolge

In allen Konferenzen beschreiben Experten ihre Erfolge. Niemand wagt es, die wesentlich spannenderen Erfahrungen auszusprechen – die eigenen Misserfolge und die daraus resultierenden Lerneffekte! Dies nimmt Haas.Kommuniziert zum Anlass, zur ersten Konferenz der Misserfolge am 16. Juni 2009 aufzurufen. Mehr Informationen unter www.misserfolge.com. Es gibt unendlich viele Konferenzen mit wahrer und makelloser Selbstdarstellung. Als ob niemand Fehler machen würde, als ob im Unternehmen X und dank des Redners Y „alles glatt lief“. Mal ehrlich, das ist doch kaum zu glauben.

Lob der Eitelkeit

Ein guter Menschenkenner hat einmal die Eitelkeit verteidigt, weil sie gezeigte Lebensfreude ist:

„Wenn du es recht betrachtest, was ist denn das, was man oft als Eitelkeit verrufen möchte? Jeder Mensch soll Freude an sich selbst haben. Und glücklich, wer sie hat. Hat er sie aber, wie kann er sich verwehren, dieses angenehme Gefühl merken zu lassen? Wie soll er mitten im Dasein verbergen, dass er eine Freude am Dasein habe?“

Johann Wolfgang Goethe

Coaching und Humor: Geht das was?

Eine Google-Sekunden-Recherche ergibt

- rd. 3.860.000 Seiten auf Deutsch für coaching
- rd. 13.700.000 Seiten auf Deutsch für humor

Das macht rd. 17.500.000 Seiten, wenn Coaching und Humor getrennt gesucht werden. Hingegen finden sich nur

- rd. 190.000 Seiten auf Deutsch für humor+coaching.

Nur mal ein paar Homepages von Coaches auf Humor abgesehen, ergab diesen Scherz: „In prehistoric times, mankind often had only two choices in crisis situations: fight or flee. In modern times, humor offers us a third alternative: fight, flee or laugh“ – und dann gleich folgend die Belehrung: Aktivieren Sie Ihren Humor als Schlüsselqualifikation zur Bewältigung beruflicher und privater Anforderungen. Personen mit einem „positiven“ Humor werden als optimistischer, sympathischer, selbstbewusster, intelligenter, energischer, kompetenter und eigenständiger angesehen.

**Man muss nicht
ständig erster sein.
Schon gar nicht beim Sex.**

Eckart von Hirschhausen