

Juni 2009. mit trainingheute und speakingheute

coaching heute

... hier schreiben die Coaches selbst

**Können
Führungskräfte
gute Coaches
sein???**

**Können
Frauen die
Welt retten?**

**Hilft positives Denken?
Die Lehren aus
dem Klinsmann-
Experiment**

Willkommen



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

Hier schreiben die Coaches selbst – so lautet der Untertitel unseres Internet-Magazins. Und so ist es: Auf ihren eigenen Seiten schreiben mehr als 30 Coaches aus ihrer Praxis. Sie berichten über ihre Erfahrungen, von hilfreichen Methoden und gelungenen Veränderungsprozessen.

*Wer ist dabei: Alles erfahrene Trainer/innen und Coaches, die ich selbst, teils seit vielen Jahren, kenne und schätze und die ich gefragt habe, ob sie *Coachingheute* mitgestalten wollen. Ihr Engagement reicht weit: Sie sind nicht nur Autoren, sondern tragen dieses Konzept der kostenfreien Internet-Information auch finanziell mit.*

Ich bin begeistert von dem, was ich da jeden Monat lesen darf - reich an Fachkompetenz, an Menschenorientierung, an Praxisbezug und an Qualität. Der Reiz bei dieser Form des Blattmachens ist einerseits die Vielfalt der Ansätze und andererseits das gemeinsame Bemühen, Coaching einer breiten Öffentlichkeit nahezubringen.

Coachingheute befasst sich in diesem Monat mit dem Schwerpunkt-Thema „Können Führungskräfte gute Coaches sein?“ Immer häufiger wird diese Forderung an Führungskräfte gestellt: Sie sollen ihre Mitarbeiter nicht nur leiten und motivieren, sondern auch zu besseren Ergebnissen coachen. Aber geht das? Widerspricht das nicht dem Coaching-Grundsatz, dass der Coach selbst nicht in die Situation des Coachees involviert sein darf?

Ich habe Kolleginnen und Führungskräfte interviewt, welchen Standpunkt sie in dieser Frage einnehmen. Und bin auf interessante Antworten gestoßen.

*Wenn Sie *Coachingheute* regelmäßig lesen wollen, können Sie sich auf www.coaching-heute.de eintragen, damit Sie jeweils zum Erscheinen eine kurze Erinnerung und den Link geschickt bekommen.*

Ihre

Sabine Agadem

Herausgeberin **coaching heute**

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



4

Kann eine Führungskraft Coach sein?

Hier gehen die Antworten weit auseinander. Reichen von „Geht ganz bestimmt“ bis hin zu „geht ganz bestimmt nicht“. Was die Experten im Einzelnen dazu sagen lesen Sie in dieser Ausgabe von Coachingheute.



Können Frauen die Welt retten?

Sieben Thesen warum ich glaube JA!

Ja, wir können mit Ungewissheit leben

Durch „Produktive Vernunft“ Schicksalsschläge meistern



43

Hilft positives Denken?

Die Lehren aus dem Klinsmann-Experiment



45

Frauen bewegen

Frauen für Frauen - Spendenmarathon für Eritrea



Ulrike Aichhorn – Seite 10

Klar haben Sie Ziele. Doch sehen und erleben Sie sie auch? SMARTe Ziele bringen es auf den Punkt.



Magret Andrich-Stich – Seite 11

Führungskraft als idealer Coach - Wunschdenken oder gelebte Praxis? Es ist auch Chefsache zu erkennen, wann ein unabhängiger Experte wichtig ist!



Caroline Bernadi – Seite 12

Erfolgreiche Führungskräfte haben Coaching-Kompetenz „Wer andere führen möchte, muss zu nächst sich selber führen können!“



Jon Christoph Berndt – Seite 13

Human Branding Die stärkste Marke sind Sie selbst, schärfen Sie Ihr Profil mit Human Branding.



Dr. Petra Bock – Seite 14

Männer und geld - auch kein einfaches Thema... Zwei Drittel meiner Klienten sind männlich.



Annette de los Santos – Seite 15

Wer fragt, gewinnt! „If you don't ask - you can't win“ - mit den richtigen Fragen zum Ziel.



Monica Deters – Seite 16

Chef führt Sekretärin - oder umgekehrt? Die hohe Kunst, den Chef erstklassig zu unterstützen



Dr. Stephanie Hann – Seite 17

Führungsverhalten. Verstehen Sie Ihren Energie-Faktor. Energie-Fresser erkennen und richtig mit ihnen umgehen



Renate Hannemann – Seite 18

Top-Teams brauchen einen Coach zum Sieg Um erfolgreich zu sein, muss man sich als erstes in seine Arbeit verlieben



Timo Hinrichsen – Seite 19

Salto Mortale Globalisierung, schnelle Kommunikation, Wettbewerb - und jetzt noch Coaching - Anforderung an die Chefs von heute



Angelika Höcker – Seite 20

Ich weiß nicht mehr weiter, mir wächst alles über den Kopf Nur wer sich selber führen kann, kann auch andere führen



Sabine Loch – Seite 21

Kann eine Führungskraft gleichzeitig Coach für seine Mitarbeiter sein? Kann ja - sollte nein!



Ursu Mahler – Seite 22

Allegorien, Anekdoten, Parabeln... Geschichten, die Sie in Ihrer Coaching- oder Führungsarbeit verwenden können



Anja Myrdal – Seite 23

Welchen Hut trage ich gerade? Geschichten einer Führungskraft, die zum Coach avancierte.



Cordula Nussbaum – Seite 24

Warum Anführer und Laufburschen keine guten Coaches sein können Die sieben Rollenbilder von Menschen in einer Gruppe - der Polsky-Diamant



Gabriele Schendl-Gallhofer – Seite 25

Unbewusstes Coaching fördern oder dissen Indirektes Coaching, eine Dimension, die entdeckt werden will.



Tom Schmitt – Seite 26

Die Führungskraft - Coach oder Vorbild Mitarbeiter durch Vorbildfunktion indirekt coachen



Alexandra Schwarz-Schilling – Seite 27

Das weibliche Prinzip einen Rahmen schaffen, in dem Menschen sich entwickeln können.



Anne Schweppenhäuser – Seite 28

Bin ich hier richtig? Der Einsatz von Profiling als „Coaching-Beschleuniger“ Besseres Verständnis durch Profiling - bessere Lösungen



Bettina Stackelberg – Seite 29

Raus aus der Harmoniefalle - Mut zum NEIN! Ein freundliches, eindeutiges NEIN, erleichtert das Leben ungemein.



Claudia Steiger – Seite 30

Erfolg braucht Ziele Kennen Sie Ihre wahren Ziele Durch Zielklarheit Erfolgspower freisetzen.



Doris Stempfle – Seite 31

Über die Entwicklung der Führungskraft zu mehr Vertriebs Erfolg Wie schafft man es die Führungsebene zum Umdenken zu bringen?



Roswitha van der Markt – Seite 32

Schreiben Sie mit einer klaren Lebensvision Ihre eigene Erfolgsgeschichte Ohne Visionen gibt es kein Vorankommen



Sabine Wittig – Seite 33

Prozessintelligenz – ein Konzern kommt in Fahrt Konsequenz statt Aktionismus



Bernd Görner – Seite 34

Führen und/oder Menscheln Wo Menschen zusammen arbeiten - da menschelt es. Auch über Hierarchien hinweg.



Barbara Graber – Seite 35

PePPer® – Mit roten Schoten zum Erfolg So finden Sie Perfect Personal Power



Nadja Lins – Seite 36

Können Führungskräfte gleichzeitig als Coach fungieren? Die sieben Säulen für eine gute Coachingarbeit



Eva Loschky – Seite 37

Inhalt allein - kann's nicht sein! Optimal vorbereitet durch die Gorilla-Taktik



Christa Schiffer – Seite 38

Die Führungskraft als Coach - auch das noch! Wie Führung fördert und wie sie Entwicklung verhindert.

Impressum – Seite 42



Kann eine Führungskraft Coach sein?

„Werden Sie zum Coach Ihrer Mitarbeiter“, „Vorgesetzter als Coach“ - surft man auf Google durch dieses Thema, stößt man auf unendlich viele Weiterbildungsangebote, die z.B. versprechen, in drei Tagen Chefs zu Coaches zu machen. Können Führungskräfte tatsächlich gleichzeitig Coaches für ihre Mitarbeiter sein? Also, ihnen helfen, selbstständige, zu ihnen passende Lösungen zu finden? Wo bleibt da die Wei-

sungsbefugnis? Und die Verantwortung der Führungskraft für die Ergebnisse? Ich habe mit Vorgesetzten und Coaches über das Thema gesprochen, und die Meinungen reichen von: „Geht ganz bestimmt“ bis „Geht ganz bestimmt nicht“. Eine Bestandsaufnahme von Sabine Asgodom - bilden Sie sich selbst eine Meinung

Jede Führungskraft fungiert, bewusst oder unbewusst, als Coach. Denn Wirkung auf Menschen erzielen – und das in der gewünschten Richtung – ist, was ein guter Coach gelernt hat und praktiziert. Coaches müssen diese Wirkung meist in wenigen Stunden erzielen – sie arbeiten deshalb mit fokussierter Kraft. Gemeinsam sind Führungskräften und Coaches, die drei Grundpfeiler ihrer Arbeit. Es sind Klarheit, Wahrheit, Transparenz.“ Meine Kollegin Ursu Mahler, von der dieses Zitat stammt, muss es wissen. Die studierte Sozialpädagogin, Managementtrainerin und Coach, war selbst viele Jahre Führungskraft in zwei deutschen Großunternehmen. Heute coacht sie andere Führungskräfte, damit sie noch bessere Vorgesetzte werden.

Viele Führungskräfte sind fantastische Coaches, aber sie wissen es nicht einmal. Denn sie haben keine Spezialausbildung, haben nicht Psychologie studiert und sind trotzdem die besten Empowerer und Energizer für ihre Mitarbeiter. Weil sie es können! Und vielleicht in Seminaren und Fortbildungen erlebt haben, wie Coaching geht und sich etwas abgeschaut haben. Die über sich selbst, ihre Rolle, ihr Handeln, ihr Zögern oder ihr mutiges Voranschreiten nachgedacht haben.

„Auch eine Führungskraft kann ein guter Coach sein, mit Betonung auf kann“, meint auch die Berliner Coach Alexandra Schwarz-Schilling. „In der Realität hängt es von der Firmenkultur und der Persönlichkeit der Führungskraft ab, ob hier ein

Coaching gelingt. Entscheidend dabei ist, dass die Führungskraft in der Coaching Situation wirklich die Förderung und optimale Entfaltung des Mitarbeiters in den Fokus nimmt und beibehält. Meine Erfahrung als Führungskraft ist, dass selbst wenn sich im Coaching Prozess herausstellt, dass der/ die Mitarbeiter Ambitionen hat, die den Zielen der Führungskraft zu widersprechen scheinen, es sich dennoch lohnt den Mitarbeiter im Erreichen seiner Ziele zu unterstützen. Oft durchschauen wir nicht, was daran für uns sein könnte. Im Nachhinein, so meine Erfahrung, tat sich dann immer eine Lösung auf, die für alle die Bessere war. Voraussetzungen sind also gelebte Werte wie Vertrauen - in sich, in die Mitarbeiter und ins Leben!“

Professor Sissi Closs, Gründerin und Inhaberin des erfolgreichen IT-Unternehmens Comet Computer in München, glaubt, dass sie als Chefin auch Coach ist: „Aber sicher. Führungskräfte können selbstverständlich auch Coach sein, wenn sie ein Herz und die richtige Einstellung haben. Sie können die Möglichkeit nutzen, ihre Leute zu beobachten, Chancen zu sehen, Wege aufzuzeigen und zu öffnen. Coachen heißt für mich diskutieren, beraten, Kreativität wecken, Lösungen finden.“

Sie selbst gibt zu, dass sie die „richtige Einstellung“ erst lernen musste. 1987 hat sie ihr Unternehmen gegründet, mit vier Mitarbeitern. Heute hat sie rund 70 Mitarbeiter und sagt: „Mir wurde immer klarer, dass die Mitarbeiter/innen viele Dinge besser können und ihre eigenen Lösungen finden müssen. Die wichtigste Eigenschaft einer Chefin ist also, auch andere zum Zug kommen zu lassen – und trotzdem die Zügel fest in der Hand zu behalten. Meine Erfahrung mit Coaching: Worauf der Mensch selbst kommt, das macht er mit größerer Freude. Der Mitarbeiter ist doch Experte für seinen Bereich. Er weiß oft besser als ich, was zu tun ist. Übrigens: solcherart zu Führen, ist zwar zeitintensiver, aber seither wird die Arbeit immer einfacher.“

An diesem Punkt setzt die Kritik von Doris Stempfle ein. Sie bietet „Unternehmensentwicklung durch Training“ in Erlenbach

an und glaubt nicht daran, dass Vorgesetzte gleichzeitig Coaches sein können: „Ich stelle immer wieder fest, dass Führungskräfte, auch nach Erlernen der Vorgehensweise, nicht in der Lage sind, Coachings so durchzuführen, dass es bei den Mitarbeitern fruchtet, aufgenommen, akzeptiert und gelebt wird.“

Sie meint, dass schon die Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung durch ihren „Zwang-



Professor Sissy Closs ist Inhaberin von Comet-Computer, ein erfolgreiches Unternehmen in der IT-Branche

scharakter“ Coaching unmöglich macht. Hinzu kommt, dass persönliche Probleme kaum thematisiert werden und selbst fachliche Krisen kaum offen besprochen werden können, da dem Vorgesetzten immer auch eine Kontrolle und Beurteilung seines Mitarbeiters obliegt. Alle Schwächen, Bedenken, Blockaden und Hindernisse wird ein Mitarbeiter seinem Vorgesetzten nie ganz offenbaren. Wie heißt es nach Schulz von Thun: „Wer immer ganz offen ist, kann nicht ganz dicht sein.“

Reimer Eisenberg führt das „Mercure“ Hotel und Conference Center in Walsro-



Doris Stempfle ist Coach und Inhaberin von „Unternehmensentwicklung durch Training“ in Erlenbach bei Heilbronn

de. Er hält die Vorstellung „Führungskraft als Coach“ für zumindest problematisch: „Manchmal funktioniert das mit dem Chef als Coach. Es bedeutet aber, dass der Vorgesetzte sich extrem zurücknehmen können muss. Meist geht es dabei um menschliche Aspekte, wie bewege ich mich durch die Welt? Was könnte ich anders, besser machen? Aber der Mitarbeiter merkt sehr schnell, wenn er manipuliert werden soll.“ Hier wird die Zwickmühle deutlich, in der Führungskräfte stecken: Einerseits sind sie verantwortlich für die Ergebnisse ihres Teams, ihrer Abteilung, ihres Unternehmens, andererseits müssten sie sich als Coach aus ihrer Dominanzrolle zurücknehmen. Reimer Eisenberg, der 36 Mitarbei-

Aus Marshall Goldsmiths Toolbox Zuhören lernen

Amerikas Top-Führungskräfte-Coach Marshall Goldsmith bringt seinen Klienten folgendes Coaching-Tool für besseres Zuhören bei:

- Hören. Also: einfach den Mund halten
- Nicht unterbrechen
- Nie die Sätze eines anderen beenden
- Nie sagen: „Ich weiß ...“ – Sie hören ja zu, da ist es völlig ohne Relevanz, ob Sie irgendetwas bereits wissen oder immer schon gewusst haben, denn Sie wollen ja hören, was der andere sagt
- Sogar Zustimmung verknäueln – auch Zustimmung ist eine Art Unterbrechung
- Niemals diese drei Worte gebrauchen: „nein“, „aber“ und „andererseits“ – also auf noch so begründeten Widerspruch verzichten, sondern zuhören
- Lassen Sie Ihre Augen nicht herumwandern, lassen Sie sich nicht ablenken
- Damit es ein Gespräch wird: Stellen Sie Fragen. Und wer richtig gut zuhört, stellt richtig gute Fragen
- Versagen Sie sich alle Versuche, dem Menschen, dem Sie zuhören zu imponieren, zu beeindrucken, wie klug oder wie humorvoll Sie sind.

Fördere deine Autorität

- 1 Sei vertrauenswürdig. Das erzeugt Zuversicht und reduziert das Gefühl, in einer feindlichen Welt zu leben.
- 2 Halte deine Zusagen ein. Nichts untergräbt Autorität stärker als falsche Versprechungen.
- 3 Sprich offen und ehrlich und viel über das, was geschieht. In Krisenzeiten kannst du nicht überkommunizieren.
- 4 Sei für die Menschen, denen du Mut und Hoffnung geben willst, sichtbar und greifbar.
- 5 Sei fair und gerecht. Das gibt Menschen Vertrauen in die Zukunft.
- 6 Habe die Familien deiner Mitarbeiter im Blick. Gehe zu ihnen, wenn die Zeiten hart sind. Verbirg dein Mitgefühl nicht.
- 7 Gib ein Beispiel für Nächstenliebe. Sei großzügig, wenn für Menschen in Not Hilfe organisiert wird. Dein Verhalten ist das Modell für das Verhalten der anderen.
- 8 Empowere die Menschen. Gib ihnen Kontrolle und Entscheidungsbefugnis.
- 9 Empowern heißt nicht „sich zurückziehen“ und die anderen machen lassen, sondern Unterstützung geben und Fragen beantworten.
- 10 Frage deine Mitarbeiter in schwierigen Situationen, was und wie sie entscheiden würden. Das ist mehr als nur Wertschätzung. Mitarbeiter sind oft lebensklüger als Führungskräfte, die unter hohem Entscheidungsdruck stehen.
- 11 Hilf deinen Mitarbeitern in Krisenzeiten, eine schönere Zukunft auszumalen. Damit sie sich dort wiederfinden, zuerst im Geist und dann mit deiner Hilfe auch in der Realität.

Siegfried Brockert, Dipl. Psych.

ter führt, hat für sich erkannt: „Wenn ich ein kooperatives Familienverhältnis zu Mitarbeitern habe, dann ist die Coaching-Ebene locker und wunderbar. Gewissermaßen coache ich jeden Tag. Aber sobald es Verstimmungen gibt, falle ich als Coach aus. Dann habe ich keine Chance. Da muss ich jemanden Externes holen, der Distanz herstellt. Der Chef ist ja eine mitwirkende Kraft mit besonderer Machtstellung. Dabei braucht er oft selbst einen Coach, jemanden, der den Betrieb von außen sieht.“

Diese Meinung unterstützt Sabine Loch, Coach bei der Beratungsgesellschaft BBU in Hamburg. Sie glaubt schon, dass Führungskräfte die Fähigkeiten zum Coachen in sich tragen können, hält die Verbindung aber in der Praxis nicht für zielführend:

„Entweder ist eine verantwortlich handelnde Führungskraft disziplinarische/r Vorgesetzte/r mit allen Verpflichtungen und Entscheidungsbefugnissen, wie Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilungsgesprächen, Entscheidungen für oder gegen einen Mitarbeiter (Entlassung/Einstellung) und Anweisungsberechtigung. Oder er ist Coach.“

Sie meint, sicherlich bestehe die Führungskompetenz einer erfahrenen und klugen Führungskraft aus den gleichen Skills, die auch ein guter Coach haben sollte, wie Wertschätzung, Respekt und Empathie. Die Basis im Umgang und der Führung eines Mitarbeiters sei aber eine völlig andere.

Loch: „Ganzheitliches, professionelles Coaching bedeutet Verhaltensänderung



Reimer Eisenberg (Mitte) ist Direktor des Mercure Hotel und Conference Centers in Walsrode am Rand der Lüneburger Heide. Er führt 36 Mitarbeiter/innen und glaubt an eine gute Mischung von internem und externem Coaching

von Menschen. Die Grundlage dafür ist die Einsicht und der Wunsch, dass bestimmtes Verhalten - beruflich wie privat - verändert wird. Coaching begleitet den Gecoachten. Für einen erfolgreichen Coachingprozess ist eine intensive Vertrauensbasis erforderlich. Der Coachee öffnet sich mit all seinen Stärken, Schwächen und Problemfeldern.“ Und das funktioniere eben nicht beim Vorgesetzten (der Vorgesetzte könnte nicht mehr neutral und unvoreingenommen sein und werden), auch den Vorgesetzten würde die „Doppelfunktion“ als Coach und

als Führungskraft in eine schwierig steuerbare Situation bringen, denn, so die Beraterin, „erhält eine Führungskraft den gleichen, tiefen und ungeschminkten Einblick in seinen Mitarbeiter, so wird es für die Führungskraft schwer, mit dem Wissen um seinen Mitarbeiter weiterhin die erforderliche Distanz zu bewahren. Die Distanz und der Abstand sind

aber notwendig, um Mitarbeiter zu führen und Entscheidungen zu treffen oder Anweisungen zu geben.“

Sabine Loch war selbst langjährige Führungskraft. Sie erinnert sich: „Immer wenn ich meine Mitarbeiter gecoacht habe, habe ich mich naturgegeben auf eine andere Ebene eingelassen. Das Coaching war dann auch sehr erfolgreich. Dennoch weiß ich, dass das ‚umschwischen‘ zurück als Führungskraft nicht leicht ist. Für mich war dieses Thema der Hauptgrund, warum ich meine berufliche Richtung von einer langjährigen und erfolgreichen Vorgesetzten zum Coach komplett verändert habe.“ Genauso sieht es ihre Münchner Kollegin Dr. Stephanie Hann. Die sich über jede Führungskraft freut, die den „Walk of Talk“ beherrscht. Aber: Führung bestehe immer aus einem Hierarchieverhältnis, die Führungskraft sei die, die Entscheidungen für oder gegen den Mitarbeiter treffen kann. Fazit von Dr. Hann: Es tue beiden Personen nicht gut; die Doppelrolle als Führungskraft und Coach sollte in der Praxis vermieden werden.

Warum brauchen Menschen überhaupt Coaching? Weil man im Dialog auf Lösungen kommt, weil der, der schon eine Wegbiegung weiter ist als der andere, die richtigen Fragen stellt, Dinge auf den Punkt bringt und Ideen auf Realisierungsmöglichkeiten abchecken hilft. Und weil im Gespräch

Anzeige



Als Coach in die Rentenversicherung?

Frei und selbständig und dennoch Rentenversicherungspflichtig? Als freiberuflicher Coach sind Sie rentenversicherungspflichtig. Sie können sich von dieser Pflicht befreien; gibt es aber Fehler bei der Meldung, kann das teuer werden.

Rechtsanwältin Sabine Gewehr hat sich auf Sozialversicherungsrecht für Freiberufler spezialisiert. Prüfen Sie in einem Beratungsgespräch Ihre Möglichkeiten.



Sabine Gewehr
Rechtsanwältin

www.sg-freiberuflerrecht.de

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

Fahrstuhlkarrerien 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.

Ideen entstehen und Bilder klar werden. Deshalb ist Stefan Geib, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Dresdner Bank für die Region Bayern, felsenfest davon überzeugt: „Die Führungskraft als Coach - das funktioniert. Es bedarf allerdings eines hohen Akzeptanzgrads. Die Führungskraft muss als Mensch und als



Stefan Geib,
 Vorsitzender der
 Geschäftsleitung Region
 München/Bayern der
 Dresdner Bank, einer Marke der Commerzbank AG

Menschenzeit...

Ihr Terminkalender ist angefüllt mit „Menschenzeit“: 16:00 Besprechung mit Müller, 16:15 mit Meier. Das ist knapp, denn Menschenzeit kann man meist im Voraus nicht planen, weil gute Gespräche meist länger als geplant dauern. Und schlimmer noch: Unter Termindruck halb zu Ende geführte Gespräche sind meist die Zeit nicht wert, die sie gedauert haben. Da muss viel zu oft „nachbesprochen“ werden.

Schreiben Sie einmal die Termine mit Menschen auf, bei denen innerhalb der im Terminkalender eingetragenen Zeit alles gesagt worden ist, alle strittigen Punkte geklärt worden sind. Das gelingt nur selten. Nehmen Sie also Abschied von dem verbreiteten Wunschdenken, nach der Stoppuhr kommunizieren zu können.

Vorbild akzeptiert werden. Sonst überstrahlt die Hierarchie das Verhältnis.“

Er berichtet von Super-Coaching-Situationen, vor allem im Vertrieb. „Kurzfristig hilfreich ist es in Fachfragen, in Anwendungen, Prozessen, bei der Optimierung von Abläufen. Da bekommen wir fachliches Lernen. Aber viel langfristiger ist es, wenn wir Menschen weiter entwickeln. Da spielt Coaching eine Riesenrolle!“

Er sieht aber Führungskräfte nur in der Rolle des Coaches akzeptiert, wenn sie einen kooperativen Führungsstil pflegen. „Nur in diesem Umfeld finden wir Lernbereitschaft und gegenseitiges Feedback.“ Führungskräfte würden akzeptiert, wenn

- berufliche Erfahrung vorhanden ist.
- sie selbst immer wieder Prozesse in Frage stellen

Vertrauen als Kapital

Prof. Fredmund Malik ist einer der Chefdenker der europäischen Wirtschaftswissenschaften und Managementlehre. Er ist Gründer und Leiter eines Management-Zentrum St. Gallen (heute Malik Management Zentrum St. Gallen AG) und gleichzeitig Mitglied der Direktion des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Er hat über die Rolle von Führungskräften folgende kluge Sachen gesagt:

Den meisten Managern unterlaufen täglich Führungsfehler – ohne dass sie es wollen und meistens auch, ohne dass sie es merken. Nur eine solide und robuste Vertrauensbasis kann Fehler auffangen. Gute Manager tun alles, um Vertrauen zu schaffen; in letzter Konsequenz ist Vertrauen Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit. Das wiederum bedeutet: meinen, was man sagt, und so handeln.

Die echten Führer haben nie Charisma. Sie führen durch Selbstdisziplin und durch Beispiel, nicht durch große Slogans und Hurra- Geschrei. Nicht Charisma ist ihr Kapital, sondern Vertrauen.

Die erste Aufgabe von Managern ist es, Resultate zu erzielen und damit den Zweck ihres Unternehmens zu verwirklichen. Das ist der einzige Grund, weswegen man sie braucht, und dafür werden sie bezahlt.

Menschen sind eckig und kantig; und keine Organisation kann so gut sein, dass nicht Konflikte entstünden. Elementare Manieren sind die Voraussetzung dafür, dass Menschen einigermaßen vernünftig zusammenarbeiten. Gute Manieren sind viel billiger als jede Führungsstil-Ausbildung oder eine Reorganisation. Sie sind auch viel wirksamer. Und man kann sie schneller etablieren als alles andere.

In der Bibel findet sich der Satz „...und Gott erschuf den Menschen...“. Das stimmt aber nicht Gott erschuf nicht den Menschen, sondern er schuf Individuen. Daher haben wir es auch nur mit solchen zu tun.



www.koesel.de
 Kösel-Verlag München, info@koesel.de

Mit Leichtigkeit zum Erfolg



Bernd Görner
WIE MAN MENSCHEN FÜR SICH GEWINNT
Die Kunst, erfolgreich Kontakte zu knüpfen
208 Seiten. Mit Illustrationen von Martin Guhl
Gebunden
€ 15,95 [D]/€ 16,40 [A]/*CHF 31,10
ISBN 978-3-466-30778-4

Charme und Charisma sind die Erfolgsgeheimnisse aller Menschen, die andere mit Leichtigkeit für sich und ihre Ideen gewinnen. Bernd Görner zeigt, wie auch Sie beruflich und privat sympathisch auftreten und die Herzen Ihrer Gesprächspartner erobern – im lockeren Small Talk ebenso wie in der gepflegten Unterhaltung.



Petra Bock
NIMM DAS GELD UND FREU DICH DRAN
Wie Sie ein gutes Verhältnis zu Geld bekommen
224 Seiten. Klappenbroschur
€ 16,95 [D]/€ 17,50 [A]/*CHF 33,00
ISBN 978-3-466-30801-9

Jeder von uns kann sein Verhältnis zu Geld nachhaltig verbessern. Egal, ob es darum geht, mehr zu haben, oder das, was man hat, zu genießen: Dieses Buch ist Ihr persönlicher Geld-Coach für eine erfolgreiche finanzielle Zukunft.

- sie selbstreflektierend Rückschlüsse auf ihr eigenes Verhalten ziehen. „Jede Führungskraft muss auch als Coach wirken, zum Beispiel um ihr Team weiterzuentwickeln und das Potenzial jedes Einzelnen zu entfalten.“ Wann sieht er den Zwang, auf externe Coaches zurückzugreifen? „Wenn vom Mitarbeiter keine Akzeptanz für den

internen Coachingprozess da ist; oder wenn der Chef/die Chefin selbst das Problem ist; oder wenn es sehr persönliche Dinge sind, die zur Sprache kommen würden.“

Er hat mit dieser Mischung gute Erfahrungen gemacht: „Ich habe selbst einen externen Coach, eine Frau, die mich seit Jahren beruflich begleitet.“

Coaching im Konfliktgespräch

In einer Situation erkennt man besonders gut, wie sich in Zukunft die Anforderungen an Führungskräfte in Richtung Coaching entwickeln: im Kritik- und Konfliktgespräch mit Mitarbeitern. Von der althergebrachten Formulierung: „Wie konnte das nur passieren?“ geht es längst über die Frage „Wie ist es dazu gekommen?“ zur Coachingfrage: „Was ist zu tun, damit sich etwas verändert?“

Ein Beispiel: Elisabeth M., Gruppenleiterin, muss mit einem Mitarbeiter über seine gesunkenen Leistungen sprechen. Sie nimmt sich Zeit, ist bereit zum Zuhören und Lernen, verneigt sich erst einmal jede Bewertung und schnelle Schlüsse.

Statt zu fragen: „Warum ist das Ergebnis im letzten Quartal so schlecht?“ nutzt sie eine etwas andere Frage, um wirklich wichtige Informationen zu bekommen: „Wie kommt es, dass Sie im vorletzten Quartal so hervorragende Zahlen erreicht haben, und im letzten Quartal das Ergebnis so eingebrochen ist? Was meinen Sie selbst, woran das lag?“

Das heißt: Kein Vorwurf, keine Vorverurteilung, keine Bestrafung. Sondern: Suchen nach Gründen – und damit eben auch Suchen nach Verbesserungen und nach neuen Konzepten.

Dem Mitarbeiter, Herbert F., ist das Gespräch trotzdem sichtlich unangenehm. Er rutscht auf seinem Stuhl hin und her. „Äh, Sie wissen doch, wie es in den letzten Monaten bei uns zugegangen ist. Wann hätte ich denn da die Kunden besuchen sollen?“

Wie fast alle Menschen nimmt er Kritik als Angriff, das ist normal. Und reagiert mit einem Gegenangriff, Motto „Ich bin nicht schuld!“. Elisabeth M. nimmt den Ball klugerweise nicht auf, sonst verlieren sich beide in Rechtfertigungen. Es geht nicht um die Schuldfrage, sondern um Lösungen. Sie lächelt ihn an:

„Sagen Sie doch erstmal, wie Sie es in dieser schwierigen Zeit überhaupt geschafft haben, sich Freiraum für Kundenbesuche zu verschaffen.“

Herbert F. kommt ins Reden. Und indem er erzählt, was funktioniert, zeigt er auf, was sich in Zukunft ändern muss, um die gesteckten Ziele wieder zu erreichen. Und ihm wird klar, was er (wieder) verstärkt tun muss. Aus dem Rechtfertigen kommt er ins Reden übers kluge Handeln.

Elisabeth M. macht sich, während er spricht, Notizen und fasst dann am Schluss zusammen: „Ich werde Sie in den nächsten Wochen entlasten. Sie machen sich einen Wochenplan, in den Sie als erstes die Besuchstermine eintragen und dann alles andere darum gruppieren. Und reden Sie mit dem Kollegen X, der hat eine gute Methode entwickelt, Kundenbesuche zusammenzulegen.“

Sie sammeln noch ein paar Ideen. Dann fragt Elisabeth M.: „Glauben Sie, dass wir damit die größten Hindernisse aus dem Weg geräumt haben?“ Herbert F. nickt: „Ja, so könnte es gehen.“ Elisabeth M.: „Dann setzen wir uns in vier Wochen noch einmal zusammen, und schauen uns an, was funktioniert hat und wo wir noch etwas verbessern können. Viel Erfolg!“

Statt zusammengefasst und klein gemacht, geht Herbert F. mit Hoffnung und Zuversicht aus dem Gespräch. Er hat nicht nur Verständnis für seine Situation bekommen – das allein wäre zu wenig –, sondern hat ganz klare Ansagen, was er ändern muss. Statt diffusem „Das geht so aber nicht weiter!“ hat er ein hilfreiches „Versuchen Sie es so!“

Können Führungskräfte gleichzeitig Coaches für ihre Mitarbeiter sein?

PRO Führungskräfte können sehr gut Mentoren wie Coaches sein und nicht nur ziel- und inhaltsbezogen, sondern organisations- und prozessbezogen sehr gut zur Seite stehen, z.B. die Spielregeln in Organisationen und in Prozessen, Erfolgskriterien zu erläutern und dem Mitarbeiter Freiraum und Schutz innerhalb der Führungsverantwortung zu geben.

Ich habe selbst sehr gut von Führungskräften profitiert, die mir gerade in jungen Jahren viele sehr gute Hinweise gegeben haben. Meine Stärken erkannt und herausgestellt, meine Schwächen ebenfalls erkannt und motivierend mit mir Möglichkeiten herausgearbeitet haben, diese ggf. sogar zu Stärken zu machen.

Dies ist der eindeutige Vorteil einer Führungskraft als Coach, sie kann tatsächlich in der Umsetzung und Praxis fördern. Dies waren vor allem „ältere Chefs“ in saturierter Position, die sich selbst nicht mehr profilieren mußten und dadurch von sich aus Freiraum zur Eigenständigkeit gaben und einem charakterlich wirklich zur Seite standen. Diese haben solche Coaching-Gespräche und Offenheit verschwiegen gehandhabt und zum besten für den Mitarbeiter eingesetzt.

Ich selbst habe selbst sehr gerne so fördernd gearbeitet, solche Aufgaben als eigene Verantwortung übernommen und kann dadurch bis heute auf zahlreiche Kontakte mit früheren Mitarbeitern zurückgreifen und deren Erfolg und freundschaftliche Kommunikation genießen.

Die grundlegende Verantwortung einer Führungskraft ist es meines Erachtens, den Mitarbeiter zu fördern, ihn bestens auf seinen Karriereweg ein Stück zu begleiten und zu stärken. Ausser des persönlichen Vertrauensverhältnis profitiert auch die Führungsposition, in dem sich der Mitarbeiter engagiert einbringt, loyal verhält und gute Leistung erbringt.

Starke Führungskräfte erkennen diesen Vorteil und haben mit starken und leistungsfähigen Mitarbeitern kein Problem, da man dadurch eine starke erfolgreiche Unternehmung, eine erfolgreiche Abteilung und letztlich ein starkes Team & Netzwerk aufbaut, was vice versa wirkt. Leider hat diese Fähigkeit in den letzten Jahren sehr stark abgenommen, Mobbing sehr stark zugenommen. Die Zeit, dass Führungskräfte selbst Angst haben, durch andere/ Jüngere einfach „ad acta“ gelegt zu werden, wächst leider und damit nimmt die Führungsverantwortung in den Köpfen ab, als Coach den Mitarbeitern auf ihrer Karriereleiter oder auch mal in privaten Angelegenheiten zur Seite zu stehen und für einen längeren Zeitraum an Lösungen zu arbeiten.

In USA habe ich vor allem Coaching innerhalb der weiblichen Führungsebene erlebt, was hier in D überhaupt nicht, bzw. immer noch kaum der Fall ist. Bei Accenture ist es z.B. generell üblich, dass man neben seiner klassischen Führungsrolle/ Verantwortung noch bis zu 5 Mentees betreut, die nicht in den eigenen Verantwortungsbereich fallen ...

CONTRA Immer diffizil, wenn sich ein Coaching-Thema direkt auf ein Führungsproblem bezieht. Wenn es also um Konflikte zwischen den Handelnden geht, kann man nicht erwarten, dass Führungskraft und Mitarbeiter die Rolle von Coach oder Coachee einnehmen können. Dies können auch Probleme in einem Projekt oder Konflikte Fremdbild/Selbstbild sein.

Je direkter dann die Führungsverantwortung und das „Problem“ ist, desto weniger objektiv kann eine gute Lösung für einen Coachee/ Mitarbeiter

gefunden werden. Die Abstraktion zwischen eigener Führungsverantwortung (z.B. dem Team, der Unternehmung, dem Kunden gegenüber) kann dann gar nicht mehr stattfinden, wenn die Ziele des Mitarbeiters oder auch sein eigenes Leistungsvermögen, sein Engagement konträr dazu stehen.

An dieser Stelle muss mit offenen Karten gespielt, klare Fakten auf den Tisch gelegt werden und dem Mitarbeiter z.B. die Möglichkeit eines externen Coach gegeben werden. Dieser darf selbstverständlich nicht an die Unternehmung/ Führungskraft berichten. Es muss durchgängig neutral und objektiv gehandhabt werden in völliger Diskretion.

FAZIT Generell ist Coaching durch die Führungskraft eher problematisch, da kein objektives und vor allem kein partnerschaftliches Verhältnis „auf gleicher Augenhöhe“ aufgrund der Hierarchie vorhanden ist. Die persönlichen Zielsetzungen können deckungsgleich oder extrem konträr sein. Diskretion und Offenheit einerseits, die Gefahr plötzlich persönliche Äußerungen „veröffentlicht“ und im schlimmsten Fall zu Mobbing mißbraucht zu sehen andererseits, ist zu groß und dies gilt in beiden Richtungen, d.h. sowohl als Gefahr für die Führungskraft wie für den Mitarbeiter, persönliche Sichtweisen, Ziele und Meinungen preiszugeben.

Wie immer also – die menschliche Qualität der Führungskraft wie des Mitarbeiters ist ausschlaggebend, ob Coaching möglich ist und wirkt. Die Unternehmenskultur zeigt, ob ein solches förderndes Führen möglich ist oder eine Mißtrauenskultur vorherrscht. Die Zielsetzung muß klar die Förderung des Mitarbeiters sein, stößt aber an Grenzen, wenn die Ziele und Möglichkeiten nicht zu den Zielen des Unternehmens passen. Selbst dann kann – mit gutem Menschenverstand und Gewissen – eine gute

Lösung gefunden werden, z.B. wenn der Mitarbeiter erkennt, dass er in einer anderen Funktion oder gar Profession ggf. glücklicher und erfolgreicher sein könnte.

Wahre Größe ist dann, als Führungskraft auch diesen Prozess fördernd und respektvoll zu begleiten.



Roswitha van der Markt
Trainerin und Coach mit 20-jähriger Management-Erfahrung als Partner/ Geschäftsführer der weltweit führenden Unternehmensberatung Accenture, Change-Management Experte bei internationalen M&A-Projekten von Top 50 Unternehmen,
www.visionandsuccess.com



Klar haben Sie Ziele. Doch sehen und erleben Sie sie auch?

„Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weiter gehen soll?“ „Das hängt zum größten Teil davon ab, wohin du möchtest“, sagte die Katze. „Ach, wohin ist mir egal“, sagte Alice. „Dann ist es auch egal, wie du weitergehst.“

„Alice im Wunderland“, Lewis Carroll, 1832 – 1898

Wirkungsvolles Coaching braucht Ziele

Eine der ersten Fragen in meinen Coaching-Sitzungen ist jene nach dem Ziel. Denn jede/r Coachee investiert Zeit und Geld in die kurz- oder längerfristige Begleitung und Unterstützung durch einen Coach. Da ist es unumgänglich sich darüber Gedanken zu machen: „Was soll denn nachher anders sein?“ „Wie sehr bin ich mir meiner Ziele schon selbst.bewusst?“ Interessanterweise löst gerade diese Frage oft Erstaunen bei meinen Coachees aus. Das zeigt, dass Ziele zu definieren eine ziemlich herausfordernde Übung darstellt. Es ist sogar das Herzstück, um einen wirkungsvollen Coachingprozess einzuleiten.

Hübsche Ziele sind zu wenig, SMARTe bringen es auf den Punkt

„Ich weiß zwar nicht wohin ich laufe, doch dafür bin ich schneller dort!“ Dieser geflügelte, sehr österreichische Spruch zeigt, dass ein „Geländer“ für die Zieldefinition sehr hilfreich ist, um das „Ziele-Denken“ zu lernen und verinnerlichen zu können. Als „Geländer“ für eine wirkungsvolle Zieldefinition haben sich SMARTe Ziele sehr bewährt. Schon davon gehört? „Was macht nun ein Ziel zu einem echten SMARTen Ziel?“:

Spezifisch (formulieren Sie Ihr Ziel einfach & verständlich)

Messbar (legen Sie fest, woran Sie die Zielerreichung erkennen)

Anspruchsvoll (Ihr Ziel soll Sie fordern)

Realistisch (trotzdem realistisch zu erreichen sein)

Terminiert (legen Sie einen konkreten Termin fest)

Testen Sie diese Beispiele auf ihre SMART-Tauglichkeit

„Ich werde in den nächsten Monaten 5 Kilo abnehmen“ oder

„Am 31. Juli 2009 wiege ich 60 Kilogramm“

„Ich werde heuer noch einen Marathon mitlaufen“ oder „Am 20.09.2009 überquere ich beim Marathon in Berlin die Ziellinie mit einer Zeit von max. 3h40min“

„Wir wollen Marktführer in der Region XY werden“ oder „Ende 2010 sind wir Marktführer mit 40 % Marktanteil in der Region XY“

Alles klar wie`s geht? Dann starten Sie los!

Ist Ihr Ziel jetzt so konkret dass ich es zeichnen kann?

„Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte!“ Nützen Sie dieses Wissen und verknüpfen Sie Ihr SMARTes Ziel nun mit Bildern. Gönnen Sie sich dazu folgende Übung: Schließen Sie die Augen und stellen Sie sich vor, Sie hätten Ihr Ziel soeben erreicht! Und jetzt beschreiben Sie es: Mit allen Merkmalen, Farben, Gerüchen, Gefühlen. So detailliert wie möglich (z.B. SIE erschlankt im neuen Anzug/Kostüm, die Anzeige der Waage mit dem neuen Gewicht; SIE beim Durchlaufen des Marathon-Zielbandes, SIE mit der Marathon-Urkunde; Die Regionenkarte mit den deutlich reduzierten „weißen Flecken“ an Marktanteilen, etc.).

Schaffen Sie Ihr persönliches Ziele-Plakat

Sobald Sie Ihr Ziel vor Augen haben und das Glücksgefühl des Erreichten spüren, suchen Sie nach Bildern, die genau das darstellen. Gestalten Sie mit Ihrem SMARTen Ziel und den Bildern ein Plakat und hängen Sie es an einen strategisch gut gewählten Ort: An Ihren Arbeitsplatz, an Ihren Badezimmer-Spiegel, an den Kühlschrank oder scannen Sie es ein und nutzen es als Bildschirmschoner auf Ihrem Computer. Wozu das alles? Sie nützen Ihr Gehirn – es beginnt für Sie und Ihr Ziel zu arbeiten. Sie werden erleben, wie Ihr Ziel „zu ziehen beginnt“, denn jetzt bekommt es die erforderliche Strahlkraft.

Ihr Gehirn fokussiert sich fortan sehr konkret darauf, dieses Ziel zu erreichen. Sie werden überrascht sein, welche Lösungen Ihnen plötzlich einfallen, an die Sie früher nie gedacht hätten!

Viel Erfolg mit Ihren Zielen ... und gönnen Sie sich eine Belohnung!

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 Etappenziele 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, würden wir uns dadurch doch eines wesentlichen Erfolgskriteriums berauben: Ob für uns als Einzelperson, für Unternehmen oder auch für unsere Gesellschaft.

Wir brauchen Ziele mit Strahlkraft. In Zeiten der Krise mehr denn je!

Erfolgsbaustein Nr. 2: Meine Ziele





Führungskraft als idealer Coach - Wunschdenken oder gelebte Praxis?

A bteilungsleiter Michael B. ist seit Jahren beruflich sehr eingespannt. Er arbeitet engagiert und investiert sehr viel Zeit in anstehende Projekte. Er ist ein Perfektionist, dem es selten gelingt, mit sich selbst zufrieden zu sein. Mit seinem Ehrgeiz erzielt er gute Ergebnisse, sein Vorgesetzter ist mit seinen Leistungen zufrieden. Fachlich kann niemand Michael B. etwas vormachen.

Allerdings gibt es in der Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern immer wieder Probleme: Michael B. fällt es schwer zu delegieren, er meint alles genau überprüfen zu müssen, findet nur selten ein Wort der Anerkennung für seine Mitarbeiter. In seiner Abteilung ist eine überdurchschnittlich hohe Personalfuktuation zu beobachten.

Mehrfach hat sein Chef durchaus wohlwollend versucht, diese Themen anzusprechen. Ihm ist klar, dass Michael B. sowohl mit sich selbst als auch mit seinen Mitarbeitern anders umgehen muss. Er macht sich Sorgen um seine Führungskraft, aber auch um die ganze Abteilung.

Wie viele Vorgesetzte sieht er von außen Manches, was bei Mitarbeitern nicht optimal läuft, so wie es im Sinne des Gesamtunternehmens gut wäre. Handelte es sich um fachliche Defizite, wäre das Problem relativ einfach zu lösen: zusätzliche Schulungen, Weiterbildungen, Trainings und die Schwierigkeiten sind vom Tisch.

Wann aber wird die Situation schwierig?

- Wenn die Führungskraft Schwierigkeiten in der Person des Mitarbeiters (z.B. Ängste, innere Konflikte) hinter den Problemen vermutet.
- Wenn die Führungskraft das ihr zur Verfügung stehende „Repertoire“ schon ausgeschöpft hat.
- Wenn es um Probleme in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geht.
- Wenn die Führungskultur im Unternehmen die Entstehung einer Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter schwierig macht.
- Etc.

In unserem Beispiel macht der Chef Michael B. den Vorschlag, einen Coach zu engagieren, um an dem Problem mit einem neutralen Experten zu arbeiten.

Im ersten Kontaktgespräch macht der ausgewählte Coach Michael B. deutlich, warum genau dies eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Coachingprozess ist:

- Der Coach befindet sich in keinem Rangverhältnis zum Klienten (Coachee) und ist nicht Teil des bestehenden Systems, hier des Unternehmens. Es besteht keinerlei Abhängigkeitsverhältnis.
- Der Klient kann sein Thema/Problem völlig angstfrei formulieren.
- Der Coach hinterfragt und begibt sich auf die Suche nach dem Menschen „hinter“ der Fassade – den Masken, Mauern und Rollen, die wir Menschen normalerweise – bewusst oder unbewußt – zeigen.

Eine Führungskraft kann diese Art von Neutralität nicht gewährleisten. Sie steht in einem hierarchischen Verhältnis zu dem Mitarbeiter – unabhängig von aller vorhandenen Sympathie. Und es bleibt immer eine Gradwanderung, den Mitarbeiter auf ganz persönliche Hintergründe anzusprechen. Die Führungskraft muss das Gesamtziel des Unternehmens im Auge behalten und dafür sorgen, dass die Mitarbeiter entsprechend agieren.

Sicherlich ist es von großem Vorteil, wenn eine Führungskraft „Coaching-Kompetenzen“ besitzt. Mitarbeiter so anzuleiten, dass sie selbst einen guten Weg, eine gute Lösung für eine ihnen gestellte Aufgabe finden, ist eine große Kunst.

Jedoch gehört es zu den wichtigen Kompetenzen einer Führungskraft, zu erkennen, wann es an der Zeit ist, einen unabhängigen Experten hinzuzuziehen, um bestimmte Problem- und Themenstellungen effektiv für Mitarbeiter und Unternehmen zu bearbeiten.

In unserem Fall kam es für Michael B. in der Arbeit mit seinem Coach zu einem grundlegenden Klärungsprozess. Er kam seinem Perfektionismus und dessen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit seinem Team auf die Spur, lernte nach und nach sein lange „geübtes“ Misstrauen den Mitarbeitern gegenüber abzubauen und hatte auch durchaus positive Auswirkungen in seinem Privatleben zu verzeichnen. ■



Erfolgreiche Führungskräfte haben Coaching-Kompetenz

Andere Menschen zu Höchstleistungen coachen? Ob Führungskraft, Unternehmer oder angehender Coach, Coaching-Kenntnisse bieten im beruflichen und privaten Umfeld eine Palette an Möglichkeiten, um sich und andere Menschen besser zu verstehen, führen und coachen zu können.

Oftmals kommt ein klassisches Coaching bei persönlichen oder beruflichen Krisen zur Anwendung, oder wenn ein Wunsch nach Veränderung und Entwicklung besteht. Coaching-Techniken können jedoch auch gezielt im persönlichen oder beruflichen Alltag eingesetzt werden. Es hilft, andere Menschen besser zu verstehen, zu führen und wirkt motivierend. Dazu sind Basiskenntnisse im Coaching notwendig.

In einem ersten Schritt gilt jedoch beim Coaching wie auch in der Führung der Leitsatz: „Wer andere führen möchte, muss zunächst sich selber führen können“. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte seine persönlichen Themen mit einer anderen Fachperson aufzuarbeiten. Auch alte und überholte Gedanken, Glaubenssätze und Verhaltensmuster sollten regelmässig aufgearbeitet und losgelassen werden.

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Persönlichkeit ist ein erster Schritt zum Erfolg. Die Persönlichkeit umfasst den Körper, die Emotionen, das „Innere Feuer“, den Verstand und den Geist. Mittels persönlicher Reflektion oder einer Persönlichkeits- und Potentialanalyse kann die eigene Persönlichkeit erkannt und verstanden werden.

Führungskraft als Coach

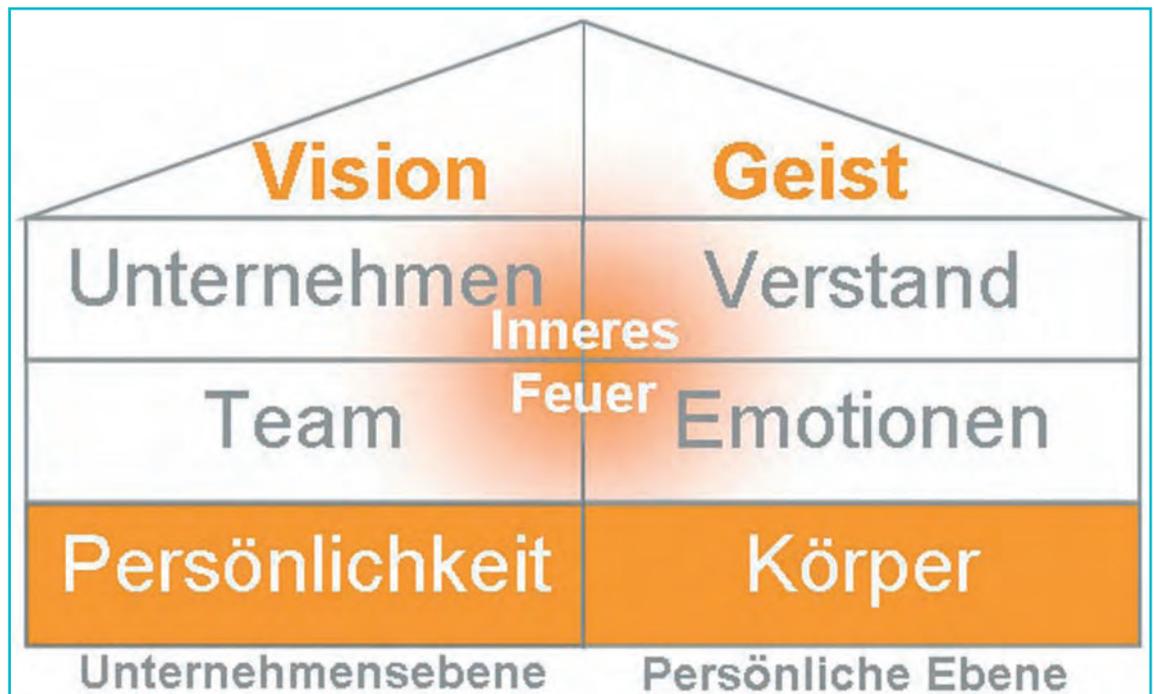
Der Umgang mit den Mitarbeitenden wird durch Coaching-Kompetenz vereinfacht. Ausserdem kann die erfolgreiche Führungskraft durch den gezielten Einsatz von Coaching-Methoden seine Mitarbeitenden zu Höchstleistungen motivieren. Eine Möglichkeit dazu ist der Einsatz von Fragetechniken wie z.B. der Zirkulärfrage und der Wunderfrage.

Mit Zirkulärfragen die Perspektive wechseln

Die Zirkulärfragen sind indirekte Fragen, bei denen sich der Kunde/Mitarbeitende in eine andere Person versetzen soll. Sie kann eingesetzt werden, wenn der Kunde/Mitarbeitende keine Lösungen sieht, zurückhaltend ist oder sich nicht recht öffnen möchte. Ausserdem helfen sie komplexe Zusammenhänge und verschiedene Blickwinkel zu erfassen. Eine mögliche Zirkulärfrage ist: Was würde Ihre Frau zu diesem Thema sagen? Wie sieht Ihr Arbeitskollege X diese Situation?

Aktivierung persönlicher Ressourcen mit Wunderfragen

Mit der Wunderfrage werden persönliche Ressourcen aktiviert. Ausserdem wirkt sie motivierend. Sie kann eingesetzt werden, wenn der Kunde/Mitarbeitende sich öffnen soll. Antworten auf die Wunderfrage verweisen auf den gewünschten Zustand und geben Auskunft über die notwendigen Schritte. Eine mögliche Wunderfrage lautet: Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einem riesen grossen Buffet an Möglichkeiten, was würden Sie auswählen? ■





...Zu einer starken Human Brand gehört, dass sie innen ist wie außen und außen wie innen. In der Wolle gefärbt. Dass die Fassade nicht zu dick ist und schon gar nicht aus steinhartem Beton. Sonst wirkt sie wie ein Panzer, und wir kommen nicht heran an diesen wahren Menschen, der sich hinter der Fassade verschanzt. Kennen Sie einen solchen Menschen? Bei dem Sie spüren, dass da was faul ist, dass er wie ferngesteuert wirkt, wie eine leblose Hülle ohne Seele. Er knipst zwar sein Lächeln an, aber es ist ein Lächeln ohne Fröhlichkeit. Er sagt warme viel versprechende Worte, doch die Augen sprechen eine ganz andere Sprache. Mit diesen Augen schaut er Sie vielleicht an, doch im Geiste befindet er sich auf einem ganz anderen Spaziergang. Früher oder später bemerken Sie es, das ist das einzig Gute: Blender und Schaumschläger, auch die kleinen Blenderchen und Schaumschlägerchen, denen wir dutzendfach im Alltag begegnen, fallen irgendwann auf. Oder sie legen sich sogar selbst das Handwerk und liefern sich ans Messer Ihrer Wahrnehmung, weil Blenden und Schaumschlagen, Rolle-spielen und Fassade auf die Dauer unglaublich anstrengend sind. Da können sie die Fassade noch so kunterbunt anmalen. Eine Zeit lang gelingt die Illusion, dann beginnt sie zu bröckeln, und es gibt Risse und Löcher...

Nehmen Sie sich eine Bordsteinminute!

Machen Sie sich einmal den Werkstoff, die Güte und vor allem die Dicke Ihrer Fassade bewusst, wenn Sie auf Ihren Bühnen stehen. Im Montagsmeeting vor Ihre Kollegen treten oder bei der Ortsvereinsitzung Ihrer Partei die Strategie für die Gemeinderatswahlen erläutern, bei denen Sie vielleicht sogar der Kandidat für den Bürgermeisterposten sind. Nehmen die

Menschen dann Sie wahr oder vielmehr Ihr Abbild? Wie viel SIE ist dabei und wie viel Abbild? Wie ferngesteuert sind Sie und vor allem: wovon und von wem? Wie ist das beim Bäcker, auf der Behörde oder wenn Ihre Kunden Sie anrufen (Ihre Fassade ist auch durchs Telefon zu spüren!), einen Mandanten beraten. Gut in sich hinein horchen können Sie, wenn Sie vor Ihrem Vortrag, Ihrer Präsentation oder dem Meeting eine „Bordsteinminute“ einlegen. Sie kennen es aus dem Fernsehen, von den Festivals und den Preisverleihungen mit den roten Teppichen. Da bleiben die Stars und die Sternchen gern einen Moment am Bordstein stehen und schauen sich um, wenn man ihnen den Schlag geöffnet und aus dem Wagen geholfen hat. Sie tun es wegen der Blitzlichter und auch, um sich zu sammeln, tief einzuatmen, sich vorzunehmen, wie viel von Ihrem SIE und wie viel von Ihrer Fassade Sie heute preisgeben möchten. Auch zwischen den Kapiteln Ihres Vortrags ist immer wieder Zeit dafür, wenn Sie eine kreative Pause einlegen. Das kommt bei den Zuhörern gut an, es fördert die Aufmerksamkeit und gibt Ihnen Zeit für eine Bordsteinminute zwischendurch, die durchaus wesentlich kürzer als 60 Sekunden sein kann.

Streben Sie allerdings nicht danach, Ihre Fassade komplett abzulegen. Oder verraten Sie mir, wie es geht, wenn es Ihnen tatsächlich gelungen ist. Wir alle haben diese Fassade seit dem ersten Tag auf dieser Welt, und das ist gut so: In schwierigen Situationen ist sie zu unserem Schutz da, damit wir nicht aus Versehen unsere Flanke darbieten, wenn der Moment nicht dafür geschaffen ist, und unser Gegenüber braucht nur noch bequem zubeißen. Wichtig im Sinne Ihrer wahrnehmbaren Marke ist es jedoch, ein Gespür dafür zu bekommen,

wie Ihre Fassade in einer ganz bestimmten Situation beschaffen ist. Noch besser: wie Sie sie bewusst nutzen, aufbauen, dicker und dünner machen, einreißen können. Gut geeignet für dieses Gespür ist, Babys und Kleinkinder dabei zu beobachten, wie sie auf uns zugehen oder auch uns abweisen. So entwaffnend echt, ohne Allüren, ohne Kalkül, gerade heraus, wie es der Instinkt ihnen sagt. Sie sind noch nicht verunsichert, ängstlich, leidgeprüft, vom Alltag geprägt, brauchen noch keinen Schutzpanzer. Von diesem Verhalten können wir uns auf unseren vielen Bühnen des Alltags jedes Mal die richtige Scheibe abschneiden: Mehr Flanke, wenn keiner zubeißen kann; mehr Fassade, wenn Stinkstiefel unterwegs sind und Gefahr droht.

Blender und Schaumschläger werden irgendwann durchschaut. Genau anders herum als es sich für eine starke Marke ziemt, zementieren sie ihre Fassade derart ein, dass sie sich auf den ersten Eindruck sagenhaft in der Gewalt und unter Kontrolle haben und man ganz neidisch werden könnte. Auf den zweiten Blick aber sind sie wie Roboter, kalt und gesichtslos. Vermutlich führen sie hinter der Fassade ein verhuschtes Dasein ihres wahren Ichs. Machen auf ihren Bühnen den Dicken und fallen daheim in sich zusammen, die ganze heiße Luft entweicht. Dann ist mit Herausstellung und Gesellschaftsbeitrag Essig, ganz abgesehen davon, dass solche Kraftanstrengungen auszehren und über die Jahre in die psychosomatische Abteilung der örtlichen Klinik führen können...

(Sie lasen einen Auszug aus dem Ratgeber „Die stärkste Marke sind Sie selbst! Schärfen Sie Ihr Profil mit Human Branding“, der im Sommer bei Kösel erscheint.) ■

Human Branding-News

Keynote „Human Branding – Welches Profil haben Sie?“ auf dem SemiGator Business-Forum, Köln, 26. Juni 2009, www.semigator.de/businessforum-koeln

Druckfrisch: „Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand: 21 Coaching-Profis verraten ihre effektivsten Strategien“; mit Jon Christoph Berndt® und Human Branding; [bestellen](#):



Männer und Geld – auch kein einfaches Thema...

Ich habe keine Probleme mit Geld“, sagte Herr M. im Coaching zu mir „solange genug davon da ist“. Herr M. hatte sich zum dritten Mal heftig an der Börse verspekuliert. Beim großen Börsenkrach 2001 hatte er sein Einfamilienhaus in bester Lage mit einem Aktiendepot hinterlegt und war in wenigen Tagen von einem wohlhabenden zu einem hochverschuldeten Mann geworden. Seine Frau zog schnell Konsequenzen aus der Notlage - und verließ ihn. Auch kein schöner Zug, den übrigens viele Frauen an den Tag legen, wenn ihre Männer pleite gehen. Seit Jahren arbeite ich mit Menschen daran, wie sie ein gutes Verhältnis zu Geld bekommen. Mehr als ein Drittel meiner Kunden zu diesem Thema sind Männer!

Zunächst versuchte Herr M., mit harter Arbeit verlorenes Geld wieder wett zu machen. Leider konzentrierte er sich auf Fälle, die keine Aussicht auf ein finanzielles Auskommen zuließen und ihn nur mühsam voran brachten. Da packte ihn das Aktienfieber ein weiteres Mal bis er 2008 das zusammenspekulierte Geld wieder komplett verlor. Als er zu mir ins Coaching kam, bemühte er sich darum, Haltung zu bewahren. Er scherzte hier und da und versuchte insgesamt eher wie ein Lausejunge rüber zu kommen als wie ein ernst zu nehmender Mann in einer echten finanziellen Krise.

Vielen Männern fällt es schwer, ihr Verhältnis zu Geld kritisch zu beleuchten. Wahrscheinlich ist der Erfolgsdruck, der auf Männern in punkto Geld, Status und

Erfolg liegt, so hoch, dass sich viele um dieses Thema wie um ein Tabu drücken. Obwohl doch das Ranking der Überschuldeten, der Insolvenzen und beruflichen Pleiten von Männern genauso angeführt wird wie die Hitlisten der Großverdiener und Multimilliardäre. Im Schatten des Erfolgs wollen Männer – das ist nachvollziehbar – nicht gesehen werden. Und nehmen sich damit die Chancen, tatsächlich langfristig finanziell unabhängig und damit frei für ein Leben nach ihrem Geschmack zu werden.

Ich erarbeitete mit Herrn M. drei Strategien. Zum einen entwickelte er eine ehrliche Haltung zum Thema Erfolg und Finanzen. Was traute er sich zu? Wie viel Geld brauchte er wirklich? Welchen Preis in Form von Arbeit wollte er bezahlen? Wichtig war, dass er weg kam von einem typischen Männer-Problem mit Geld: Der Neigung zu Zocken und dem Glauben, mit einem einzigen schlaun Coup alle anderen überlisten und für immer reich werden zu können. Wir arbeiteten stattdessen an einer soliden Strategie, wie er als Anwalt zu neuen Mandanten und interessanten Aufträgen kommen konnte.

Die zweite Strategie erarbeiteten wir in intensiven Mentalcoaching-Sitzungen. Wie konnte er es schaffen, der Versuchung zu Zocken zu widerstehen? Was konnte er denken, fühlen und tun, wenn er wieder in die Gefahr kam, sich vom scheinbar schnellen Geld verführen zu lassen. Wir ankerten, dass er immer dann, wenn er dachte, mit

Spekulationen schnell und problemlos reich werden zu können, innerlich statt dessen Bilder seiner erfolgreichen beruflichen Tätigkeit abrufen konnte. Die dritte Strategie bezog sich auf sein Privatleben. Jeder Mensch, ob Mann oder Frau, braucht ein Biotop, d.h. ein persönliches Umfeld, in dem er wachsen und gedeihen kann. Für Herrn M. wie für viele andere Männer hieß das: Welche Partnerschaft wünsche ich mir? Was möchte ich eigentlich von einer Frau? Wann fühle ich mich sicher und gewertschätzt? Wie muss eine Partnerschaft aussehen und sich anfühlen, die mir Halt gibt, statt mich mit Ängsten und Risiken allein zu lassen? Ich arbeite gerne mit Kollegen zusammen und schickte ihn für dieses spezielle Thema zu einem männlichen Kollegen, der darauf spezialisiert ist, mit Männern Beziehungsthemen zu klären. Die Sitzungen zu diesem dritten Bereich brachten meinen Klienten in einen starken Reflexionsprozess. „Ich muss ja gar nicht alles allein und aus eigener Kraft schaffen. Ich darf mich ja auch mal fallen lassen“, erzählte er mir, als er zur Abschlusssitzung wieder bei mir war. Es war für ihn eine Erkenntnis, die ihn stark entlastete und tatsächlich den Weg in eine neue Beziehung zu einer Frau eröffnete, die seine schwachen Seiten genauso schätzte wie seine Fähigkeit, sich nach einer Niederlage ernsthaft mit seinen Problemen auseinanderzusetzen.

Was meinen Sie? Ich freue mich auf Post von Ihnen an kontakt@petrabock.de ■



Wer fragt, gewinnt!

If you don't ask – you can't win – ein Werbespruch, den ich neulich in einem Edinburger Radiosender hörte.

Im Gegensatz zu den Angelsachsen, bei denen es sehr beliebt, sogar erwünscht ist, Fragen zu stellen, tun wir Deutschen uns damit schwer. Wir alle erinnern uns noch, wie Eltern und Großeltern stöhnten: „Frag nicht so viel!“

Besonders wir Frauen scheinen dies perfekt verinnerlicht zu haben. Nach den Eltern waren es oft unsere männlichen Partner, die uns lehrten, besser keine Fragen zu stellen. „Was denkst Du?“ „Wo kommst Du her?“ „Wo warst Du gestern?“ – alles Fragen, die frau lieber nicht stellen sollte. Ganz anders im Berufsleben: Wer fragt, macht auf sich aufmerksam, bekommt wichtige Informationen, zeigt Interesse am Thema und wirkt professionell. Nicht umsonst heißt es: **Wer fragt, der führt.**

Noch schwerer fällt es offenbar, Fragen zur eigenen Person, zum Gehalt, der Leistung oder zu einer Beförderung, zu stellen. Ist es die Erwartung, der Chef werde schon selbst merken, wenn die Leistung stimmt und dann sozusagen „automatisch“ das Gehalt erhöhen oder eine Beförderung vorschlagen?

Fragen statt Fordern – eine Erfolgsgeschichte

Als Astrid M., Partnerin in einer großen internationalen Anwaltskanzlei, das erste Mal zu mir ins Coaching kam, wartete sie schon seit Jahren darauf, endlich in die nächste Partnerstufe befördert zu werden. Sie lieferte fachlich exzellente Arbeit zu sehr guten Honoraren. Überflüssig zu sagen, dass sie eine 60-70 Stundenwoche hatte. Die meisten ihrer männlichen Kollegen waren längst befördert worden. Nachdem wir uns in einigen Coaching-Sitzungen ausführlich über ihr Lebens- und Arbeitsumfeld, ihre Perspektiven und Wünsche ausgetauscht hatten, schlug ich vor, ihrem Chef folgende Frage zu stellen: **„Was muss ich tun, um in die nächste Partnerstufe befördert zu werden?“** Astrid M. gefiel die Frage, gleichzeitig zögerte sie. Nachdem wir mögliche Szenarien in Rollenspielen geübt hatten, fühlte sie sich schließlich gewappnet.

In der nächsten Sitzung erzählte sie, ihr Chef sei überrascht von ihrer Frage gewesen. Nach einiger Überlegung empfahl er ihr, ihren Marktauftritt zu verbessern und Akquisitionspotenziale auszuloten. Astrid M. machte sich sofort ans Werk, übernahm die Feder-

führung in der Bearbeitung eines relativ jungen Marktsegments, organisierte Fachveranstaltungen, übernahm einen Lehrauftrag und gewann neue Mandanten. Bei einem anschließenden Evaluierungsgespräch machte Astrid M. ihrem Chef deutlich, dass sie sich nicht als Beamtin fühle und in ihrem Beruf weiterkommen wolle. Die reservierte Reaktion ihres Vorgesetzten hinterließ bei ihr das Gefühl, dass es wohl „nichts wird mit der Beförderung“.

Bald darauf bot ihr eine ehemalige Kollegin, die sich zur Ruhe setzen wollte, ihre Anwaltspraxis zum Kauf an. Astrid M. war hin- und hergerissen. Sie dachte ernsthaft über dieses Angebot nach, denn in ihrer derzeitigen Position schien sie auf der Stelle zu treten.

In derselben Woche bat ihr Chef sie zum Gespräch und teilte ihr mit, er habe ihren Beförderungsantrag ausgefüllt und bat sie, ein paar Daten zu ergänzen. Astrid M. musste noch die üblichen Assessments mit Seniorpartnern anderer Büros durchlaufen, aber am Ende stand ihre Umstufung in die nächste Partnerstufe zu Beginn des neuen Geschäftsjahres. Sie rief mich übergücklich an: **„Ich bin überzeugt, dass die Umstufung nie passiert wäre, wenn ich meinem Chef nicht diese Frage gestellt hätte!“**

Oft sollst Du mich befragen

Stimmt – es „passiert“ auch nicht. Verabschieden Sie sich von diesem Gedanken. **Ihr Chef ist ein „homo oeconomicus“**, dafür wird er bezahlt – nicht dafür, Ihnen freiwillig etwas anzubieten, das Geld kostet oder von dem er gar nicht sicher ist, dass Sie es wollen.

Wann haben **Sie das letzte Mal ihren Chef gefragt**, wie zufrieden er mit Ihrer Leistung ist, wann Sie befördert werden, wie viel Gehalt Sie nächstes Jahr bekommen werden oder, was Sie tun müssen, um...?

Wenn Sie diese Fragen mit „weiß nicht mehr“ oder „noch nie“ beantworten, ist es Zeit, sich selbst ein paar Fragen zu stellen, z.B. Wie zufrieden bin ich mit meinem Arbeitsplatz? Was würde sich ändern, wenn ich eine neue Position oder mehr Gehalt bekäme? Bekomme ich, was ich verdiene (dies können auch nicht monetäre Vorteile, sog. **„Fringe Benefits“** sein)? ■

Machen Sie den EQUALITYCHECK©

Für alle, die nicht sicher sind, ob sie das bekommen, was sie verdienen, habe ich den „Equalitycheck“ entwickelt, den Sie kostenlos auf <http://www.SantosCoaching.com> bestellen und auswerten lassen können. Dabei können Sie testen, ob Leistung und Gegenleistung an Ihrem Arbeitsplatz stimmen.



Chef führt Sekretärin – oder umgekehrt?

Die hohe Kunst, den Chef erstklassig zu unterstützen

„Hinter jedem starken Mann, steht eine starke Frau“. Selbst der amerikanische Präsident Barack Obama als mächtigster Mann der Welt, als Oberbefehlshaber der US-Streitkräfte, hat diese alte englische „Weibertreu-Legende“ für sich erkannt und nennt seine Frau Michelle liebevoll „The Boss“.

Frau Böttcher, organisieren Sie mir doch bitte mal die Personalakte von Herrn Heintze“, ruft Herr Behrend aus seinem Büro ins Vorzimmer. „Selbstverständlich Chef!“, ruft Frau Böttcher zurück!

Frau Böttcher weiß, dass der alte Pressesprecher gehen wird und somit die Position neu zu besetzen ist. Und sie weiß, dass der Chef sehr viel von Herrn Heintze hält und dafür geradezu prädestiniert scheint. Sie weiß aber auch, dass Herr Heintze sich gerade zu einer internen Weiterbildung zu einem Vertriebsthema angemeldet hat, so dass sie sich kaum vorstellen kann, dass er hierzu motiviert wäre. Wie gut, dass sich Frau Böttcher so ein gutes Sekretärinnen-Netzwerk im Unternehmen aufgebaut hat und der Flurfunk somit funktioniert.

Da Frau Böttcher Ihren Chef nicht in einer Situation wissen möchte, in der er eine Ablehnung von Herrn Heintze erhält, und der wiederum dem Chef eine Absage erteilen muss, überlegt sich Frau Böttcher, wer ebenfalls für diese Position in Frage kommen könnte. War da nicht die junge Kollegin, die nebenberuflich ein PR-Studium absolviert hat? Sie schlägt der jungen Kollegin vor, ihre Bewerbungsmappe initiativ dem Chef vorzulegen. Diese hat Ihre Diplomarbeit über Interne Kommunikation geschrieben. Da bietet es sich doch geradezu an, einen Artikel in der hauseigenen Mitarbeiterzeitschrift über z.B. die Motivation von innerbetrieblichen Weiterbildungen zu schreiben. „Interviewen Sie doch mal den Herrn Heintze.“, schlägt Frau Böttcher der jungen Kollegin vor.

„Wir könnten doch in der nächsten Mitarbeiterzeitschrift etwas über innerbetriebliche Weiterbildung schreiben“, teilt der Chef, nachdem er die Bewerbungsunterlagen stu-

diert und die Diplomarbeit überflogen hat, seiner Sekretärin mit. Was halten Sie übrigens von der jungen Kollegin, die nebenberuflich ihr PR-Studium absolviert hat?

Zwei Monate später wurde die junge Kollegin vom „alten“ Pressesprecher eingearbeitet. Herr Heintze hat immer noch die Motivation in den Vertrieb zu wechseln und führt erste Gespräche. Und auch der Chef ist glücklich!

Na, Frau Böttcher, wie habe ich das gemacht? Grinst der Chef wohlgefällig und



Monica Deters ist Business-Persönlichkeits-Coach aus Bargteheide bei Hamburg.

lehnt sich tief in seinen Ledersessel zurück!

„Wie immer hervorragend, Chef“, kann Frau Böttcher da nur sagen, verdreht die Augen, als sie sich umdreht und schmunzelt wissend in sich hinein. ■

Die 7 wichtigsten SERVICE-Funktionen einer Sekretärin / Assistentin, um den Chef noch erfolgreicher zu machen

Eine Sekretärin/Assistentin sollte in der Lage sein, folgende SERVICE-Funktionen sicher zu beherrschen.

1. Entlastungsfunktion

Entlasten Sie Ihren Chef von allen Routinearbeiten, die Sie selbstständig erledigen können. Denken Sie für ihn mit und bereiten Sie Entscheidungsvorlagen vor. Und managen Sie seine Zeit so effizient wie möglich.

2. Erinnerungsfunktion

Erinnern Sie Ihren Chef an Termine, Zahlen, Namen, Festtage, Aussagen, frühere Entscheidungen, vorhandene Unterlagen und Kontaktpersonen.

3. Abschirmfunktion

Schirmen Sie Ihren Chef vor internen und externen Störungen (Telefon, Besucher, Mitarbeiter) taktvoll und mit geschickter Verhandlungstechnik ab. Sie müssen eigenständig sicher erkennen können, welche Information oder welche Störung legitim ist.

4. Kommunikationsfunktion

Im Sekretariat laufen alle Fäden zusammen. Sie sind Mittlerin zwischen Chef, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Betriebsrat, usw. Die Kunst liegt darin, eine gute Gesprächspartnerin zu sein, mit gleichzeitiger nötiger Distanz und höchster Diskretion!

5. Repräsentationsfunktion

Sie repräsentieren das Unternehmen nach innen und nach außen. Hier können Sie maßgeblich auf Image, Corporate Identity und das Betriebsklima positiv einwirken.

6. Beratungsfunktion

Sie genießen das Vertrauen des Chefs und der Mitarbeiter, so dass Sie hier auf fachlicher und sozialer Ebene beratend tätig werden können. Durch Ihr Verhalten kann so mancher Konflikt im Vorfeld erstickt werden.

7. Vertretungsfunktion

Ist der Chef mal nicht da, sind Sie Anlauf- und Auskunftsstelle. Sie entscheiden eigenständig, welche Information den Chef erreichen muss oder was schon im Vorfeld im Sinne des Chefs erledigt werden kann.

(Quelle „Handbuch Sekretariat“, Gabler Verlag)



Führungsverhalten. Verstehen Sie Ihren Energie-Faktor.

Herr M. und Herr P., beide zwischen 45 und 55 Jahre alt, sind Führungskräfte mit mehreren Mitarbeitern und arbeiten in zwei mittelständischen Unternehmen. Beide Männer sind erfolgsorientiert, jedoch mit deutlich unterschiedlichen Ergebnissen. Herr M. wirkt dynamisch und ausgeglichen, Herr P. ebenso dynamisch, jedoch hektisch, als er bei mir ankommt. Er schimpft über den Verkehr, das Wetter und seine Assistentin, die den Plan nicht rechtzeitig ausgedruckt hat.

Beide, interessiert an neuen Ansätzen, wurden durch einen Vortrag auf ELI, Energy Leadership Index™, aufmerksam, ein neu entwickeltes Assessment aus USA. Es misst die durchschnittliche Gesamtenergie eines Menschen, die sich aus der Summe aller Gedanken, Emotionen und Handlungen zusammensetzt. Je höher die Gesamtenergie, desto mehr Erfolg im Leben. Es ist eine subjektive Zustandsbeschreibung, keine Typenbeschreibung.

Neugierig geworden machten beide online das Assessment. In einem ca. einstündigen Gespräch haben wir die Ergebnisse besprochen. Beide waren erstaunt, wie akkurat ELI ist und erzählten dabei von ihrem Job. Vor meinem inneren Auge entstand zunächst ein Bild der Situation mit verblüffenden Ähnlichkeiten. Wie sie mit ihren Aufgaben umgingen und ihr Führungsverhalten unterschiedlich jedoch. Urteilen Sie selbst:

In den vergangenen Wochen waren verschiedene Beschwerden von Kunden auf den Schreibtischen von Herrn M. und Herrn P. gelandet. Als sich die Beschwerdebriefe häuften, überlegte Herr P. und teilte seinem Team kurz mit, was sie zu tun hätten, um das Problem zu lösen. Als die Ergebnisse nicht positiver ausfielen, gab er seinen Mitarbeitern die Schuld, dass sie seinen Plan nicht richtig ausgeführt hätten. In unserem Gespräch stöhnte er: „Man muss wirklich hinter allem her sein und am Besten alles selber machen. Ich habe wirklich oft das Gefühl, dass ich auf der Stelle trete.“ Die Kunden schrieben weiterhin Beschwerdebriefe. Herr P. erzielte bei ELI einen Energie-Faktor von 2,4 - was dem Durchschnitt in der Bevölkerung entspricht.

Herr M. mit einem Energie-Faktor von 3,5 reagierte in einer ähnlichen Situation ganz anders. Er setzte sich mit seinen Mitarbeitern zusammen, sie überlegten und entschieden gemeinsam, wie sie mit der Situation umgehen sollten. Als die Vorgehensweise nicht wirklich funktionierte, bat er um ein weiteres Teammeeting, um andere Wege zur Problemlösung zu finden. Herr M. stellte an sein Team unter anderem die Frage: „Wie hätte ich euch besser unterstützen können?“ Er erzählte mir, dass er wertvolle Hinweise bekommen und sein Verhalten entsprechend verändert habe. Das Team setzte den gemeinsam entwickelten Plan um. Die Kunden sind zufrieden.

Energie und Führung

Kennen Sie das Gefühl? Sie kommen in einen Raum und wissen sofort, dass etwas nicht stimmt.

Energie ist nicht nur physische Energie sondern auch emotionale, mentale und psychische Energie. Sie kann positiv oder negativ sein. 100% Energie sind auf 7 Energielevel verteilt, zwei sind negativ, katabolisch, die anderen positiv, anabolisch. Wie stark sie ausgeprägt sind, macht den Unterschied beim Erfolg. Der durchschnittliche Gesamtwert, der mit ELI gemessen wird, liegt irgendwo zwischen 1 und 7. Unsere Gesamtenergie (Gedanken, Gefühle, Handlungen) bestimmt unsere Einstellung und Geisteshaltung. Diese beeinflussen, wie wir uns selbst, andere und die Welt sehen - und wie wir führen. Das Gute ist, dass man Einstellung und Geisteshaltung verändern und somit sein Führungsverhalten verbessern kann.

Im nächsten COACHING HEUTE erfahren Sie mehr über die Energielevel.



ELI misst Energie. Je höher die Gesamtenergie desto mehr Erfolg.

Das Führungsverhalten von Herrn M. hat viel positive Energien. Er zeigt seinen Mitarbeitern, dass er ihre Erfahrung wertschätzt, macht deutlich, dass er bereit ist Rückmeldungen anzunehmen, davon zu lernen, und er zeigt, dass ehrliches Feedback keine negativen Auswirkungen hat.

Energie-Fresser erkennen

Im Führungsverhalten von Herrn P. liegt viel negative Energie: keine Wertschätzung der Mitarbeiter, Schuldzuweisungen, Konflikt, Kontrolle, ... Bei unserer Besprechung von ELI fiel es Herrn P. wie Schuppen von den Augen, was seine Einstellung bewirkt und wo er seine Energie verschwendet. Er wollte sehen, ob diese Energiefresser tatsächlich mit seinem Auf-der-Stelle-treten zu tun haben. Um es auszuprobieren entschied er sich für ein Coaching. Er wollte seine Energiefresser loswerden, man kann ja nur gewinnen. Mittlerweile hört er seinen Mitarbeitern häufiger zu und ist erstaunt über manche neue Anregung im Tagesgeschäft und wachsende Erfolge. Seine Einstellung beginnt sich zu ändern. Er fühlt sich auf einem guten Weg.



Top-Teams brauchen einen Coach zum Sieg – Keine Kompromisse bei der Personalauswahl

Um erfolgreich zu sein, muss man sich als erstes in seine Arbeit verlieben.

Seit 1996 arbeite ich unter anderem mit einem wissenschaftlichen Tool, dass ich im Management-Coaching nicht mehr missen möchte. In vielfachen Trainings der sozialen Kompetenz, wie bei der Bewerberauswahl, zeigen sich vergleichbare Werte, Einstellungen und Charaktereigenschaften, die ein Coach im Management und im Sport mitbringen sollte.

Sport bildet den Charakter, heißt es. Tugenden, die Länder- und Branchenübergreifend sind: Disziplin, Leistungswille, Einsatzbereitschaft, Hartnäckigkeit, gelten für ManagerInnen in der Wirtschaft wie auch im Sport. Spielerisches (lebenslanges) Lernen, Fairplay und Freude am Tun führen zum Mannschafts-/ und Unternehmens-Erfolg.

Die Führungskraft ist Vorführungskraft !

Seien Sie authentisch und halten Sie, was Sie versprechen, unbedingt ein. Leben Sie das, was Sie erwarten, selbst vor. Sie sind die Zündkerze im Unternehmensmotor.

Moderne ManagerInnen sollten den MitarbeiterInnen bei der Beseitigung der Hindernisse, die die Leistungsfähigkeit blockieren, helfen, um Potentiale und Motivation freizusetzen. Der Coach, als Führungskraft, sollte den Teammitgliedern vertrauen.

Ein Coaching-Prozess erfordert MUT (Machen und Tun) bei der Umgestaltung. Eine Gruppe Menschen ist noch kein Team. Ein Sport-Coach beschäftigt sich zu 100% mit seinem „Human Kapital“.

Der Begriff Trainer wurde vor ein paar Jahren im Sport durch Coach ersetzt. Coaching ist eben mehr. 80% der operativen Aufgaben im Management verhindern im Alltag den Blick auf das Wesentliche und für die Ressource Mensch bleiben dann oft nur noch die berühmten 20%. Was leben Sie vor? **Mein Credo: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.**

Ein Coach, der seinem Team Vertrauen und Freiheit schenkt, wird – wenn seine Mannschaft eingestimmt ist – mit Leistung und Eifer für das gemeinsame Ziel belohnt. Freiberufler und kleine mittelständische Unternehmen, Ärzte und Handwerker sitzen in einem Boot.

Vertrauen ist mit einem Eisblock vergleichbar: Geschmolzen ist die Form unwiederbringlich.

Die Erfahrung zeigt, dass Persönlichkeiten mit vielen Talenten (röm. Wort für Geld), die sich in der Zusammenarbeit optimieren, gepaart mit Humor und Teamgeist, Garant für Sieger-Teams in Top-Unternehmen wie auch im Spitzensport sind. Spitzenverkäufer trainieren dafür täglich.

Entscheider sollten sich Zeit lassen bei der Auswahl jedes einzelnen „Mitspielers oder Mitspielerin im Team“. Garantiert hat dann die „Vorführungskraft“ mehr Kontingent für die Lenkung des Gesamtprojekts übrig.

Das Einzige was nicht kopierbar ist, sind die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Mitarbeitern und die Beziehungen der Mitarbeiter zu ihren Kunden und Kollegen.

Die internen und externen Mitbewerber üben schon genug Druck aus. Am Schluss zählt nur eins: der gemeinsame Erfolg/Meistertitel und in der heutigen Zeit der sichere Arbeitsplatz. Mitarbeiteraktionen können ein Anreizsystem der Zukunft sein. Wie bereits in der letzten Ausgabe erwähnt: **Erfolg ist 1% Inspiration und 99% Transpiration.**

Gesunder Menschenverstand wiegt schwer und zählt bei einem Coach neben Schlagwörtern wie: lösungsorientiert, erlebnisorientiert, auftragsorientiert, Rollenflexibilität, Verhaltensoptionen, Kommunikationssicherheit, ressourcenorientiert; im Bedarfsfall mittels wissenschaftlicher Methoden und mit einem Schuss Spaß an der Freud.

Wenn du liebst, was du tust, wirst du nie mehr in deinem Leben arbeiten. Konfuzius

So wie der Rebstock jedes Jahr geschickt bearbeitet werden muss, um wieder neu und in voller Pracht Früchte zu tragen, zählt auch die Erfahrung des Winzers über die Bodenbeschaffenheit bei der späteren Traubenernte eines Spitzenweines.

Mein Leserservice:

Ich biete 3 LeserInnen das wissenschaftliche Tool (kann am eigenen PC mit Tan-Nummer bearbeitet werden) einschließlich Interview zum Vorzugspreis von CoachingHeute an. Das Angebot ist bis 15.06.09 gültig. Einzelheiten mit Angebot sende ich Ihnen gerne zu. Kontaktdaten unter: www.Hannemann-Renate.de

Es ist nicht genug zu wissen ,
man muß es auch anwenden.
Es ist nicht genug zu wollen,
man muß es auch tun.

Goethe



Salto Mortale

Führungskräfte stehen zunehmend unter Druck. Globalisierung, eine immer schneller werdende Kommunikation und Wettbewerb innerhalb und außerhalb von Firmen bilden eine Spirale,

Coach, Controlleur, Comedian? Sucht man nach dem Begriff „Rolle der Führungskraft“ im Internet findet man alleine 212.000 deutschsprachige Einträge. Die Forderungen sind zwiesgespalten: Fördern, Ermutigen, Unterstützen, Bewerten, tough sein, emotional führen, situativ sein, jeden Mitarbeiter gleich behandeln, doch wieder individuell, da kann man schon mal den Überblick verlieren. Meine Erfahrung der letzten zehn Jahre hat mir eines gezeigt: Sind Mitarbeiter begeistert und hoch motiviert, kann man fast jedes Ziel erreichen. Die Voraussetzung: Das aktive Annehmen der Führungsrolle. Aber wie finden Sie „Ihre“ Führungsrolle?

„Immer wieder treffe ich auf Führungskräfte, die mehr Zeit darauf verwenden ihre Rolle zu spielen, als sie auszufüllen“

„Herzlichen Glückwunsch, Sie sind jetzt Führungskraft“. Häufig steht dieser Satz am Beginn einer verheißungsvollen Karriere. Zumindest bei mir war das so. Und was jetzt? Das Tagesgeschäft lässt meist nur wenig Gelegenheit, sich mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen. Denn Führung lernt man nebenbei, Fachwissen ist ohnehin wichtiger. Oder etwa doch nicht? Manchmal findet man erst nach einigen Jahren Zeit, sich die Frage zu stellen „Wie will ich führen?“

Wie Sie in drei Schritten zu Ihrer Führungsrolle finden, ohne dass sie zum Salto Mortale wird.

Schritt 1: Akzeptieren Sie Ihre neue Rolle. Sie sind Chef und das ist gut so. Sie müssen nicht darum kämpfen, als Führungskraft anerkannt zu werden, Sie sind es bereits. Verwenden Sie ihre Energie darauf, ihren Job zu machen. Vergessen Sie nicht, dass Ihre Hauptaufgabe nicht mehr operativ ist. Sie sind Führungskraft und nicht

die sich immer schneller dreht. Nun sollen sie auch noch „nebenbei“ ihre Mitarbeiter coachen. Aber was ist denn eigentlich die Rolle einer Führungskraft? Ein Kompass aus der Praxis.

der beste Mitarbeiter im Team.

Schritt 2: Stellen Sie sich folgende Fragen:

1. Was habe ich an meinen alten Chefs abgelehnt? Vielleicht das Messen mit zweierlei Maß? Oder Harmoniesucht, bei der Konflikte unter den Teppich gekehrt wurden? Oder das Gegenteil, das jede Mücke zum Elefanten gemacht wurde? Nehmen Sie ein leeres Blatt zur Hand um Ihre Ergebnisse festzuhalten. Nun schauen Sie sich das Resultat in Ruhe an und ziehen Sie, so ehrlich wie Sie es verkraften, ein erstes Zwischenfazit: **Was davon mache ich auch? Entscheiden Sie womit Sie aufhören wollen.**

2. Was haben Sie in der Vergangenheit an Ihren Chefs bewundert? Gab es gar jemanden, der Sie so beeindruckt hat, dass Sie ihm nacheifern wollten? Halten Sie fest, was Sie übernehmen wollen.

3. Fragen Sie sich, welche Talente Sie haben. Was hat Ihnen geholfen, erfolgreich zu sein? Überlegen Sie, wie Sie Ihre Stärken noch besser einsetzen können. Ziehen Sie ein zweites Zwischenfazit und fragen Sie sich: **Was erzählen meine Mitarbeiter zukünftig zu Hause über mich?**

4. Vergleichen Sie Ihr Führungsverständnis mit dem Ihres Unternehmens. Wie steht es mit der Unternehmenskultur? Besteht die Gefahr, dass Sie zum Außenseiter werden? Meine Erfahrung zeigt: Erfolg gibt recht, aber genauso wie eine Regierung nicht gegen die Bevölkerung regieren kann, können Sie nicht gegen die Unternehmenskultur gewinnen.

Schritt 3: Besprechen Sie Ihre Führungsrolle mit Ihrem Team. Erklären Sie, wie Sie Ihre Führungsrolle sehen und wie Sie das konkret umsetzen wollen. Bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Feedback. Ermuntern Sie Ihr Team, Sie auf Ihren Plan festzunageln falls Sie davon abweichen. So bleiben Sie am Ball.

Lesen Sie im Kasten wozu diese Überlegungen bei mir geführt haben. ■

Service centered leadership – so sehen wir Führung

Führung ist mehr als das Erreichen von Zielen. Führung ist....

...die Entwicklung und Begeisterung von Mitarbeitern. Nur wenn es uns gelingt zu erkennen, was für Potenziale in unserem Team schlummern und wir diese konsequent fördern und richtig einsetzen, können wir unsere Ziele erreichen.

...das ständige Neuerfinden unserer Beziehung zu unseren Kunden, denn Kunden zu binden oder Ideen dafür zu entwickeln, ist der Lebenssaft eines Unternehmens.

...das Verinnerlichen eines Traumes. Vision, Kultur und Werte eines Unternehmens sind der Kompass, Methoden das Handwerkszeug, die eine Führungskraft braucht, um das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

...Selbstreflexion. Nur wer weiss was er selbst will und braucht, kann andere zu Spitzenleistungen führen.



Service wüste Führung – bringen sie die Führungswüste zum blühen



„Ich weiß nicht mehr weiter, mir wächst alles über den Kopf“

Nur wer sich selber führen kann, kann andere führen, nur wer sich selber reflektiert, sollte andere coachen. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei Veränderungen und Entwicklungen begleiten wollen, dann ist die Auseinandersetzung mit sich selbst Pflicht und keine Kür!

Noch vor einem Jahr sah alles ganz anders aus, Christian M. hatte endlich sein Ziel erreicht – gerade war ihm die Marketingleitung in einem Dienstleistungsunternehmen mit knapp 500 Mitarbeitern übertragen worden. All die Mühen, die Überstunden, der Einsatz hatten sich gelohnt, jetzt leitete er ein 8-köpfiges Team, geschafft! – ein richtiger Karrieresprung.

Eingesunken, blass und nervös saß er vor mir. „Ich schlafe kaum noch richtig durch, fühle mich morgens wie gerädert, mir wächst alles über den Kopf. Während des Tages fällt es mir schwer mich zu konzentrieren, ich weiß nicht mehr weiter.“

Dies ist immer öfter der Tenor meiner Coachingsitzungen: Menschen, die am Rande ihrer bewussten Möglichkeiten leben und arbeiten und nicht wissen, wie sie wieder auftanken, Abstand gewinnen können, sich selbst Ressourcen erschließen und ihr Energiemanagement optimieren können.

Rituale helfen

In den uns zur Verfügung stehenden 10 Coachingstunden analysierten wir seinen Tagesablauf, der eher einem Marathonlauf glich, und schauten aus der Metaposition auf diese Arbeitstage. Mit diesem Abstand und neuem Bewusstsein war Christian M. in der Lage, nach Lösungsansätzen zu suchen, die ihm ermöglichten, sich zwischendurch Minierholungspausen zu gönnen. Gemeinsam erdachten wir Rituale, wie zum Beispiel das Auto statt in der Tiefgarage etwa 500 Meter weiter weg parken, um Morgens und Abends einen kleinen Spaziergang zu machen, sich einmal am Vor- und einmal

am Nachmittag einem Auftank-Tagtraum, wie er es nannte, zu widmen. Christian M. ist begeisterter Bergsteiger und der Weg auf seinen Hausberg ist für ihn Auftanken pur. Diesen visualisierte er sich in den Minipausen.

Da er auch noch seine Führungsverantwortung deutlicher wahrnehmen wollte, installierten wir zweimal in der Woche ein Mittagessen mit einem Mitarbeiter.

Schon während unserer Coachingsequenz meldete mir Christian deutliche Verbesserungen zurück. Er schlief besser und wirkte deutlich entspannter.

Wir vereinbarten einen weiteren Termin, ein halbes Jahr später.

„Ich habe wieder Spaß an meiner Arbeit gefunden, diese kleinen Rituale sind zur Selbstverständlichkeit geworden, mit einem Personaltrainer habe ich Yoga erlernt und praktiziere es regelmäßig. Insgesamt läuft alles rund, die Ergebnisse des Teams sind außergewöhnlich – nachdem ich viel mehr Projekte delegiert habe, ist die Motivation unglaublich gestiegen. Ich kann

mich ganz anders meinen Mitarbeitern widmen, wir sind alle im regen Austausch und verabreden uns zu regelmäßigen Kreativmeetings. Manchmal denke ich, ich bin ein anderer Mensch geworden.“ Das war sein Feedback. Und in der Tat saß ein Anderer vor mir. Aufrecht, gelassen und voller Energie strahlte mich Christian M. an. Seitdem schreibt er mir in lockeren Abständen einen aktuellen Lagebericht und holt sich kleine Tipps ab.

Nicht nur, dass er sein Energiemanagement verbesserte, er entwickelte sich darüber hinaus zu einer effektiven Führungskraft. Aus meiner Sicht ist die Grundvoraussetzung für Führungskräfte die Fähigkeit und der Wille zur Selbstreflexion. Nur wer sich mit sich selbst auseinandersetzt, ist auch in der Lage andere, die Mitarbeiter, zu unterstützen und sie in Teilbereichen auch zu coachen. Wer dieses Führungskonzept einfach übernimmt, ohne sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und in die eigene Persönlichkeitsentwicklung zu investieren, wird damit eine Bauchlandung erleben. ■

Anleitung zur Selbstreflexion:

Fragen Sie sich regelmäßig:

1. Wie geht es mir aktuell, wie fühle ich mich körperlich, mental und emotional?
2. Was wünsche ich mir – wenn ich alle Freiheiten hätte, was würde ich am liebsten tun?
3. Was sind meine aktuellen Bedürfnisse, was brauche ich?
4. Was würde passieren, wenn ich mehr auf meine Bedürfnisse hören würde?
5. Was wäre ein möglicher erster Schritt?
6. Bin ich bereit, diesen zu gehen?
7. Wenn ich diesen Schritt nicht gehen möchte, was bin ich dann bereit für mich zu tun?



Kann eine Führungskraft gleichzeitig Coach für seine Mitarbeiter sein?

Kann ja - sollte aber nicht

Sicherlich kann ein Mensch beide Fähigkeiten und Ausbildungen in sich tragen. Aber in der Praxis gleichzeitig in beiden Funktionen zu agieren, geht NICHT – weil es nicht zielführend sein kann.

Entweder ist eine verantwortlich handelnde Führungskraft disziplinarische/r Vorgesetzte/r mit allen Verpflichtungen und Entscheidungsbefugnissen, wie z.B. der Durchführung von

- Zielvereinbarungsgesprächen und
- Beurteilungsgesprächen
- Entscheidungen für oder gegen einen Mitarbeiter (Entlassung/Einstellung) treffen
- Anweisungsberechtigung (das ist ein Coach NICHT – außer er hat den Sinn des Coachings nicht verstanden oder hat eine andere Philosophie als ich, siehe bitte Ausgabe Nr. 1, CoachingHeute, Seite 21)

ODER Coach.

Sicherlich besteht die Führungskompetenz einer erfahrenen und klugen Führungskraft aus diversen Skills, die auch ein guter Coach haben sollte, wie beispielsweise Wertschätzung, Respekt und Empathie. Die Basis im Umgang mit – und der Führung eines Mitarbeiters ist aber eine völlig andere.

Ganzheitliches, professionelles Coaching bedeutet Verhaltensänderung von Menschen. Die Grundlage dafür ist die Einsicht und der Wunsch des Gecoachten, bestimmtes Verhalten – beruflich wie privat – zu verändern.

Coaching begleitet den Gecoachten

Für einen erfolgreichen Coachingprozeß ist eine intensive Vertrauensbasis erforderlich. Der Coachee öffnet sich mit all seinen Stärken, Schwächen und Veränderungswün-

schen.

Das funktioniert beim Vorgesetzten nicht (der Vorgesetzte könnte nicht mehr neutral und unvoreingenommen sein). Auch den Vorgesetzten würde die „Doppelfunktion“ als Coach und Führungskraft in eine schwierig steuerbare Situation bringen. Denn erhält eine Führungskraft den gleichen, tiefen und ungeschminkten Einblick in das (Gefühls-)Leben seines Mitarbeiters, wird es schwer, die erforderliche Distanz zu bewahren, sowie unvoreingenommene Entscheidungen zu treffen. Die Distanz, also der Abstand, ist aber notwendig, um Mitarbeiter zu führen und Entscheidungen zu treffen oder Anweisungen zu geben.

Führung besteht immer aus einem Hierarchieverhältnis, die Führungskraft ist die, die Entscheidungen für oder gegen den Mitarbeiter treffen kann und muss.

Fazit:

Die Doppelrolle Führungskraft und Coach sollte in der Praxis vermieden werden, da sie weder dem Mitarbeiter noch der eigentlichen Funktion der Führungskraft nutzt.

Persönliche Anmerkung:

Wie das Wort „Vorgesetzter“ schon sagt, handelt es sich hierbei um eine Person, die (jemand anderem) vorgesetzt wird. Ein Coach wird nie vorgesetzt. Er wird freiwillig und selbstständig von dem Coachee aus- und aufgesucht.



Allegorien, Anekdoten, Parabeln ...

Dieses Mal lesen Sie auf meiner Coachingheute-Seite Allegorien, Anekdoten, Parabeln, ... – Geschichten also, die Sie wunderbar in Ihrer Coaching- und/oder Führungsarbeit weiter verwenden können (und dürfen).

Geschichten helfen uns, das manchmal Unausprechliche, das nur schwer Transportierbare und Unbegreifliche in Worte zu fassen und nachvollziehbar zu machen. Sie sind für den Coachee, aber auch für Kollegen und Mitarbeiter unterstützende Bilder und erzählen auf ihre ganz eigene Art, „was Sache ist“. Geschichten erzählen ist so alt wie die Menschheit. Die Symbolkraft der Geschichten trägt, sie stärken uns einerseits und halten uns den Spiegel vor – andererseits. Was wir oft mit eigenen Worten nicht benennen und aussprechen können, sagen sie – mal humorvoll, mal ans Herz gehend, mal sarkastisch und manchmal bitterernst. Wollen wir es so vereinbaren: Jedes Mal, wenn Sie eine dieser Geschichten verwenden, sagen Sie kurz dazu: „Das ist übrigens eine Geschichte von Ursu Mahler. Sie ist Trainerin und Coach in München.“ Und wenn Sie das erste Mal eine „meiner Geschichten“ erzählen, dann schicken Sie mir doch eine kurze E-Mail – ok? info@ursumahler-training.com.

Wie Affen lernen, auf Bananen zu verzichten

Amerikanische Biologen richteten für vier Affen ein großes und „affengeiles“ Gehege her, viel Platz, sehr hohe Wände, oben abgezäunt. In der Mitte des Geheges wurde eine Eisenstange montiert, in deren Innerem eine Wasserleitung nach oben führte. Ganz oben am Ende der Eisenstange war ein Duschkopf montiert, aus dem eiskaltes Wasser sprühen konnte. Direkt neben dem Duschkopf war eine leckere Staude Bananen befestigt – frisch, appetitlich. Die Versuchsleiter hatten von außen die

Möglichkeit, über Knopfdruck zu steuern, wann der Duschkopf jeweils eingeschaltet werden sollte und Wasser sprühte.

Nachdem die Vorbereitungen abgeschlossen waren, wurden die vier Affen in ihr neues Gehege gebracht. Schnell nahmen sie alles in Besitz, und es dauerte nicht lange, bis der erste Affe die Bananenstaude weit oben an der Decke entdeckte.

Mit affenartiger Geschwindigkeit erklimmte er die Stange, und kurz bevor er die Hand nach der Bananenstaude ausstrecken konnte, erging ein eiskalter Schauer aus der Dusche auf ihn herab. Schreiend und kreischend ließ der Affe von den Bananen und saß wie ein „begossener Pudel“ wieder bei seinen drei Kollegen.

Nach einer Weile wagte sich der zweite Affe die Stange hinauf. Es geschah exakt das Gleiche. Kurz bevor er zugreifen konnte und die Bananen sein Eigen wurden, erhielt er eine eiskalte Dusche. Schreiend und kreischend ließ auch er von den Bananen und rutschte die Stange wieder herunter. Es erging so dem dritten und dem vierten Affen, die es ebenfalls versuchten.

Und nun wird es spannend: Die Versuchsleiter tauschten einen der Affen gegen einen neuen, von außen kommenden Affen aus. Und dann geschah Folgendes:

Der neue Affe sah die Bananen an der Decke hängen (die übrigens regelmäßig ausgetauscht wurden, damit sie frisch und lecker appetitlich zum „Pflücken“ einladen) – und natürlich wollte er sogleich die Stange hoch. Durch äffische Interaktion, durch Schreien und ihn wieder Herunterzerren, signalisiertem ihm die drei „alten“ Affen der ersten Generation, dass dies gefährlich sei. Der „neue“ Affe hörte auf die Mahnungen seiner



„Geschichten erzählen schafft entspannte Coaches und glückliche Coachees.“

drei Kollegen und brach den Versuch ab. Einige Tage später wurde der zweite Affe der ersten Generation ausgetauscht gegen einen „neuen“ Affen von außen. Und wieder spielte sich die gleiche Szene ab. Der „neue“ Affe sah die Bananen, wollte – blitzgescheit und extra klug – sofort die Stange hoch, um die Bananen zu krallen, da zerrten die drei anderen (auch der Affe der zweiten Generation) wild an ihm, kreischten und schrien. Und wieder wurde durch Interaktion klar gemacht: Stange hoch klettern ist gefährlich, macht dich pitschnass, lass das lieber.

Wie Menschen lernen, sich zum Affen machen zu lassen

Affe Nr. 2 ließ von dem Vorhaben ab. Es wurde der dritte und der vierte Affe der ersten Generation ausgetauscht. Am Ende der Testreihe saßen vier Affen der zweiten Generation in dem Käfig, sahen traurig und begierig zu der immer wieder ausgetauschten, leckeren Bananenstaude auf. Keiner aber traute sich und versuchte auch nur einmal, die Probe aufs Exempel zu machen und die Bananen zu holen. Der Duschkopf war längst schon abgeschraubt. Es drohte keinerlei Gefahr mehr.

Die Message lautet: „Man hat uns erzählt, dass ... Wir haben die Erfahrung damit gemacht, also lass es. Wir können Dir sagen, es geht schief.“



Welchen Hut trage ich gerade? Geschichten einer Führungskraft, die zum Coach avancierte.

Es ist nur eine Frage der Zeit, wann sich eine Führungskraft mit dem Thema Coaching beschäftigt. Spätestens, wenn Aufgaben unerfüllt bleiben. Mit Hilfe von Coaching kann rechtzeitig ein neues Verhalten angestrebt werden. So werden aus einem Fehlverhalten entstehende Folgen vermieden und die Führungsposition erfolgreich ausgefüllt.



Harald P. (Name von der Redaktion geändert) stellte fest, dass eine Mitarbeiterin ständig mit unfertigen Aufgaben zur Rücksprache kam. Er ertappte sich dabei, wie er diese Aufgaben dann selbst erledigte. Das hatte zur Folge, dass er seine Aufgaben in der normalen Arbeitszeit nicht schaffte. Durch ein Coaching wollte er für dieses Problem eine Lösung.

Zunächst erarbeiteten wir das Ziel des Coachings.

„Ich will künftig unfertige Arbeiten zurückgeben und Klartext sprechen“, formuliert Harald P.

Er versetzt sich in die Position der Mitarbeiterin und stellt dabei fest: Sie möchte mehr „Zuwendung“, sprich „Anerkennung und Lob“. Auf die Frage, was er mit diesem Wissen anfangen wird, vereinbart er mit sich, Sie künftig mehr zu loben.

Er versetzt sich durch mein Fragen in seine eigene Position und stellt fest: Er möchte keine Qualitätseinbußen.

Harald P. vereinbart mit sich selbst, die Vorgänge zurück zu geben.

Wir erarbeiten danach aus einer dissoziierten Position heraus. Künftig will Harald P. seiner Mitarbeiterin folgende mögliche Fragen stellen.

- Was genau ist das Problem?
- Welche Ursache sehen Sie hierfür?
- Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es? (mindestens 3)

- Welchen Lösungsvorschlag machen Sie mit welcher Begründung?

Harald P. schafft es so, von der Führungskraft zum Coach zu wechseln und sich den jeweiligen Hut aufzusetzen.

Was haben wir im Coaching getan?

Nachdem das Ziel des Coachings formuliert ist, versetzt der Coachee sich in die „Du-Position“ und tut so, als wäre er die andere Person. Er schlüpft sozusagen in die Mokkassins des anderen. Er spürt nach, was er fühlt und kann so zu neuen Erkenntnissen kommen.

Das Gleiche passiert auch mit seiner Position, der „Ich-Position“. Dort wiederholt er das Geschehen und kann zu neuen Erkenntnissen gelangen.

Als nächstes wechselt er in die „Meta-Position“ und betrachtet die beiden Agierenden dissoziiert (d. h. so, als sähe er zwei fremden Agierenden zu) und kommt ein weiteres Mal zu neuen Erkenntnissen und Handlungsmöglichkeiten.

Literaturhinweise:

John Grinder, Judith DeLozier: Der Reigen der Daimonen - Junfermann Verlag, Paderborn 1995;

Gregory Bateson: „Vielfältige Versionen der Welt“ und „Vielfältige Versionen von Beziehungen“, in: Gregory Bateson: Geist und Natur - Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M.: 1987, S. 86-112 und S. 163-180. ■



Warum Anführer und Laufburschen keine guten Coaches sein können

Verantwortungsbewusste Führungskräfte wollen immer häufiger ihren Mitarbeitern als Coach zur Seite stehen. Das ist schön, aber es setzt voraus, dass die Rollenbilder der Beteiligten im Unternehmen auch entsprechend passen.

Er war charmant. Er rückte mir den Stuhl zurecht, schenkte mir Wasser ein, lief einen Spitzer holen, als mein Bleistift abbrach. Er ging in die Kaffeeküche und bereitete Cappuccino mit viel Milchschaum. Er war mein Coaching-Klient. Und er wollte von mir lernen, wie er seine 27 Mitarbeiter als Coach fördern kann. „Ich habe ein tolles Verhältnis zu meinen Leuten“, schwärmte Richard Süß (Name geändert), Chef einer Multimedia-Agentur, im Vorgespräch. „Wir grillen im Sommer bei mir zu Hause, die Mitarbeiter können jederzeit auch mit ihren privaten Problemen zu mir kommen. Ich mache abends ihre Arbeiten fertig, damit sie pünktlich gehen können.“ Leider aber, so der 37-jährige, blieben die Mitarbeiter relativ kurz bei ihm. „Ich möchte Coaching-Tools lernen, damit ich meine Leute besser fördern kann und sie länger im Betrieb bleiben.“ Viele hilfsbereite Unternehmer wie Richard wollen ihre Mitarbeiter mit Coaching-Tools

besser unterstützen. Doch Tools alleine bringen keinen Coaching-Erfolg. Gerade wenn innerbetrieblich gecoacht werden will, sind die Rollen-Bilder der Beteiligten ausschlaggebend, damit der Prozess Erfolg haben kann.

Beim Rundgang durch den Betrieb fiel auf, dass die Mitarbeiter ihren Chef mit gutmütiger Herablassung betrachteten und Richards Körperhaltung zeigte eher „Entschuldigung, dass ich hier durchlaufe“ statt auszustrahlen „Ich bin hier der Chef“.

Ein Chef als Coach funktioniert nicht, wenn er zu sehr Anführer oder Laufbursche ist

Gerne wollte ich Richard Coaching-Tools beibringen. Doch zuvor galt es, an seinem internen Standing zu arbeiten. Es ist weder gut, wenn er demütig seinen Mitarbeitern dient, noch ist es gut, wenn er meilenweit und arrogant über seinen Leuten steht. Coaching funktioniert nur auf Augenhöhe mit



Coaching auf Augenhöhe – nur wenn es keine interne Machtspiele gibt kann ein Coaching durch den Chef Früchte tragen

© PIXELIO

einem Coach, der mit sich und seinen Aufgaben zufrieden ist und anderen Menschen deren Erfolg auch wirklich gönnt.

In der ersten Sitzung erklärte ich die Regel der Augenhöhe und zeichnete dazu den „Polsky-Diamanten“ auf (siehe Kasten). Ich erklärte die einzelnen Rollen in Bezug auf ein Unternehmen und bat Richard dann zu zeigen, welche Rolle er seiner Meinung nach innehatte. „Natürlich der Anführer“ sagte er. Ich bat ihn dann, sich in einen seiner Mitarbeiter zu versetzen (er wählte seinen Chefdesigner) und wiederum zu sagen, welche Rolle er im Team wohl innehatte. Selbstbewusst zeigte Richard zunächst auf den Anführer, zögerte dann, zog die Hand zurück, wurde rot und unsicher. Schließlich sagte er mit leiser Stimme „Die nehmen mich ja als Laufburschen wahr. Oh Gott!“ Der erste Schritt zum Chef als Coach war getan. Richard hatte seine Rolle im Spiel erkannt und wir gingen in den kommenden Sitzungen daran, sein Selbstbewusstsein zu stärken und seine Rolle innerhalb der Firma zu „verschieben“. Auch wenn es ihm schwer fiel, er durfte – wollte er respektvoll akzeptiert werden – nicht länger der ständig springende Sklave sein. Natürlich reagierten die Mitarbeiter zunächst verunsichert, aber Richard gelang es nach und nach seine alte Rolle abzulegen und ein „echter Chef“ mit einem respektvollen Umgang zu werden. Als solcher setzt er heute auf Augenhöhe Coaching erfolgreich als ein Tool seiner Mitarbeiterführung ein. ■

Der Polsky-Diamant

beschreibt Menschen in einer Gruppe mit sieben Rollenbildern:

Der Anführer: In der Regel ist er die stärkste Persönlichkeit. Er delegiert, isoliert, eliminiert und modelliert die Gruppe. Sein Ziel ist die Erhaltung des Status Quo.

Der Leutnant: Rechte Hand des Anführers. Unterstützt den Anführer verbal, schüchtert die Gruppe ein und übernimmt die „Drecksarbeit“.

Der Mitläufer: manipuliert in seinem Sinne, macht vorteilhafte Geschäfte, passt sich der Führungsscrew an und genießt deren Schutz. Die Clique der Mitläufer ist die manipulativste und ausbeuterischste von allen. Sie nehmen sich, was sie bekommen können und betrügen jeden, der ihnen im Weg steht.

Der Isolierte: hat keine Unterstützung, zeigt ein defensives Verhalten und ist zu Mitarbeitern und Gruppenmitgliedern extrem distanziert.

Die Dyade: setzt sich aus schwachen Gruppenmitgliedern zusammen, die versuchen sich gegenseitig zu unterstützen.

Die Laufjungen: gelten als besonders hilfsbereit und werden deshalb gnadenlos ausgenutzt und belächelt. Als Gegenleistung für ihre Hilfsdienste wird ihnen gelegentlich Ruhe gegönnt.

Der Sündenbock: gilt als das schwächste Glied. Er hat die Rolle des ewigen Schuldigen zu spielen. Seinen Persönlichkeitsschwächen begegnet die Gruppe unnachgiebig mit erniedrigenden Interaktionen.

Zum Weiterlesen

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



Unbewusstes Coaching - fördern oder dissen

„Danke für Ihren spannenden Auftrag!“ sage ich und freue mich auf die Arbeit, die mir soeben aufgetragen worden ist. In einem Unternehmen stockt ein Projekt in der Umsetzungsphase, droht zu scheitern und niemand weiss eigentlich, warum. Es handelt sich um ein Kernprojekt an dem nur zwei Führungskräfte und zehn MitarbeiterInnen beteiligt sind.

Durch die Analyse der unbewussten Einstellung der Projektbeteiligten wurde erkannt, dass sowohl bei den Führungskräften, als auch bei den MitarbeiterInnen ein hohes Potential an Ängsten und Bedenken vorhanden war. Nur, bei den MitarbeiterInnen waren diese Empfindungen eher diffus, während sie bei den Führungskräften durchaus einen Namen hatten.

Bedenken und Ängste, bewusst oder unbewusst, wirken sich immer hemmend und erfolgsmindernd auf Projekte aus. Für das anstehende Projekt habe ich im Einzelcoaching und somit im vertrauten Rahmen, diese Ängste und Bedenken mit den Führungskräften aufgearbeitet. Drei Wochen später, beim Folgegespräch, teilten mir die Führungskräfte mit, dass das Projekt nun wieder im Rollen sei, und, dass sich das Arbeitsklima wahrnehmbar zum Guten verändert habe.

Wie war das möglich? Ich habe doch nur mit den Führungskräften gearbeitet? Meine Antwort: Jede Führungskraft ist ein indirekter Coach.

Es gibt das direkte, bewusste Coaching, das heisst Gesprä-

che, Methoden, Fragestellungen und es gibt das indirekte, unbewusste Coaching, die unbewusste Kommunikation. Grundvoraussetzungen für das erfolgreiche direkte Coaching sind „ausserhalb des Unternehmenskontext sein“ und der Vertrauensrahmen. Diese Grundvoraussetzungen sind in der Beziehung Führungskraft und Mitarbeiter nicht gegeben. Unbewusstes Coaching aber findet in jeder Kommunikation von Natur aus statt. Das heisst auf der Ebene des Unbewussten, coacht jede Führungskraft ganz automatisch mit der unbewussten Kommunikation. Die Frage stellt sich nur: „Fördern oder dissen sie?“.

Ein Beispiel für indirektes, unbewusstes Coaching:

Vielleicht kennen Sie Menschen, in deren Umkreis Sie zu Höchstleistungen fähig sind, ohne dass diese auch nur ein Wort zu Ihnen sagen. Diese Menschen vertrauen Ihnen und Ihren Fähigkeiten und bieten Ihnen damit mit Hilfe der unbewussten Kommunikation den Rahmen für aussergewöhnliche Leistungen.

Die unbewusste Kommunikation spielt eine wichtige Rolle in den Führungsqualitäten. Gerade

in Veränderungssituationen. Sie ist die zusätzliche Dimension, die es zu entdecken und zu nutzen gilt. Die unbewusste Kommunikation ist ein effektives und effizientes Coaching, das über die Führungskräfte stattfindet.

Ich verwende ein Analysetool, das umfangreich Aufschluss über die Inhalte der unbewussten Kommunikation der einzelnen Führungskräfte gibt.

Die Führungskraft ist von Natur aus ein indirekter Coach.

Hier für Sie ein Experiment, anhand dessen Sie einen ersten Eindruck erhalten, welche Qualitäten Sie im Moment als indirekter Coach haben:

Nehmen wir an, Sie haben ein wichtiges Projekt in dem einfach nicht die volle Leistung erbracht wird und das zu stocken droht. Überprüfen Sie nun für sich, ob sie vielleicht an Ihrem unbewussten Coaching etwas ändern sollten:

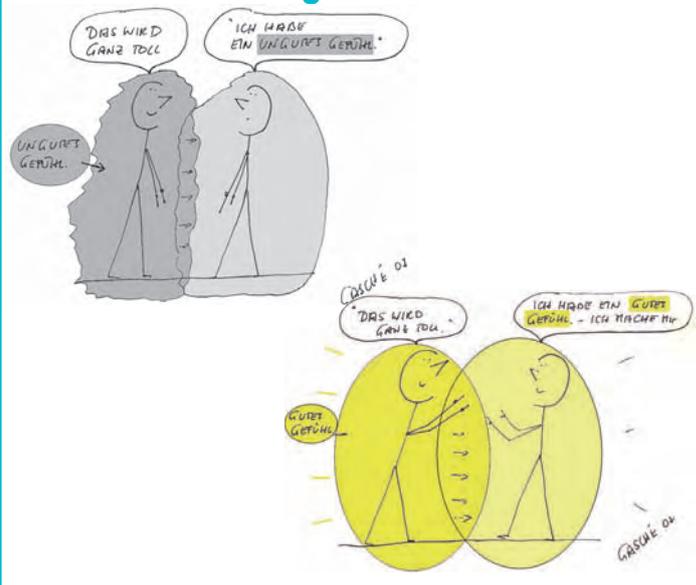
„Was denke ich allgemein über das Projekt? Was sagt mein Gefühl dazu? Worüber ärgere ich mich? Was befürchte ich? Was

erwarte ich vom Verlauf des Projekts? Habe ich vor etwas Angst, was nach dem erfolgreichen Projektende passieren könnte?“

Sollten Sie hier auf nicht förderliche Gedanken und Gefühle stossen, dann kreieren Sie diese um und gehen erst danach wieder in das persönliche Gespräch mit den MitarbeiterInnen. Ein Versuch, der sich lohnt.

Das indirekte Coaching, beziehungsweise die unbewusste Kommunikation, war auch der Lösungsansatz im Beispiel zu Beginn des Artikels. Die MitarbeiterInnen des Projekts haben die unbewussten Bedenken der Führungskräfte als diffuse Unsicherheit wahrgenommen. In dem Moment, in dem die Führungskräfte eine positive unbewusste Einstellung zum Projekt aufgebaut hatten, wurden Sie zum förderlichen indirekten Coach und haben so das Team mitziehen und zur Bestleistung motivieren können. ■

Die Führungskraft coacht unbewusst mit Ihrem eigenen Gefühl.





Die Führungskraft – Coach oder Vorbild?

Zur Aufgabe einer Führungskraft gehört es, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen, die das Arbeitsfeld ihrer Mitarbeiter betreffen. So gesehen, kann die Führungskraft nicht auch

gleichzeitig Coach sein. Wenn sie allerdings ihre Vorbildfunktion ernst nimmt, dann wird sie indirekt doch zum Coach ihrer Mitarbeiter.

Frauke K. (Namen geändert) ist Ende 20 und Filialleiterin einer großen Handelskette. Ihre Mitarbeiterinnen sind zum Teil wesentlich älter als sie und verfügen über entsprechende Berufserfahrungen. Auf der anderen Seite hat sie viele, zum Teil auch jüngere Teilzeitkräfte, die oft nur 1 – 2 Tage die Woche arbeiten. Die Bezahlung ist schlecht, die Arbeit anstrengend und an Tagen ohne Kundenfrequenz oft frustrierend.

Das Coaching beginnt mit dem von Frauke K. klar definierten Ziel. Sie möchte als Vorgesetzte gleichzeitig auch Coach ihrer Mitarbeiter sein, der sie zu mehr Verkaufsergebnissen und höheren Umsätzen führt. Im Coaching erkennt Frauke, dass sie als Weisungsbefugte nicht auch mit der Akzeptanz als Coach seitens der Mitarbeiter rechnen kann. Sie kann zwar ihren Mitarbeiterinnen Tipps geben wie zum Beispiel:

- Umgang mit Kunden
- besseren Verkauf
- zur Preissicherheit
- zum Zusatzverkauf etc.

Die Mitarbeiterinnen werden in ihr aber immer die weisungsbefugte Vorgesetzte sehen und möglicherweise in eine Verteidigungshaltung gehen. Statt ihre Energien in das Ausprobieren neuer Verhaltensweisen zu stecken, werden sie sich in Entschuldigungsarien und Vermeidungsstrategien ergeben. Dieses Dilemma lässt sich für Frauke nur lösen, indem sie ihre Rolle als Vorbild absolut ernst nimmt und tagtäglich umsetzt. Im Einzelnen heißt das:

- Gleicher Arbeitseinsatz wie die Mitarbeiterinnen

- Sich für unbeliebte Arbeiten nicht zu schade sein
- Selbstverständnis als 1. Verkäuferin der Filiale
- Präsenz auf der Fläche statt im Büro
- Delegation von Bürotätigkeiten an einzelne Mitarbeiter, da wo es möglich ist
- Informelle Gespräche führen

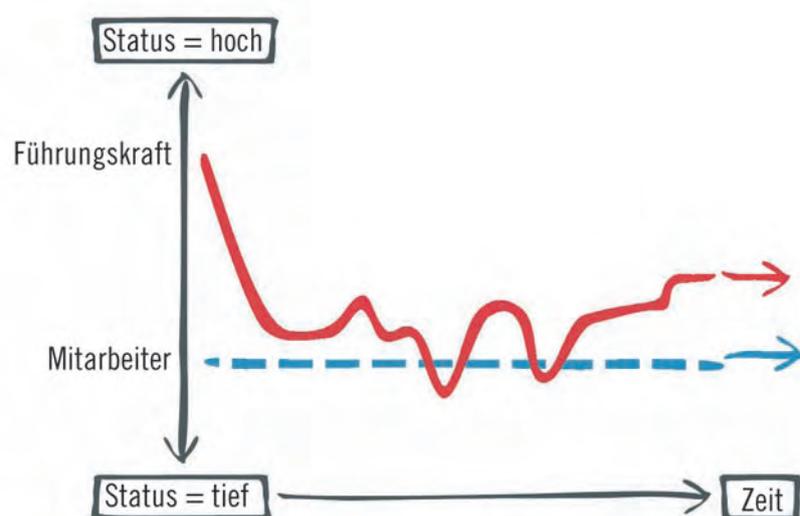
Durch das Status-Modell (Siehe letzte Ausgabe von CH) besitzt Frauke einen Kompass, der ihr zeigt, wie sie sich verhalten muss, um sowohl als Vorgesetzte als auch als Coach akzeptiert zu werden. Da, wo es notwendig ist, die Rolle als Filialleiterin im höheren Status einnehmen und da, wo es

sinnvoll ist, im tieferen Status als Vorbild für die Mitarbeiterinnen dienen.

Seit dem Coaching ist jetzt ein Jahr vergangen – Zeit, Bilanz zu ziehen. Frauke hat motivierte Mitarbeiterinnen, die engagiert arbeiten. Von zweien, die nicht bereit waren, den neuen Kurs mitzugehen, musste sie sich trennen. Natürlich gibt es im Stress des Alltags immer wieder Situationen, in denen Frauke mit ihrem Verhalten unzufrieden ist, aber Ehrgeiz, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und ein einfaches Koordinatensystem zur Orientierung im täglichen Führungsverhalten, geben ihr die Möglichkeit, sich ständig weiter zu entwickeln. ■

Führungskraft mit Vorbildfunktion

Die Führungskraft, die in bestimmten Situationen bewusst den tieferen Status wählt, wird von ihren Mitarbeitern als Vorbild akzeptiert und motiviert zur Nachahmung.





Das weibliche Prinzip: einen Rahmen schaffen, in dem Menschen sich entwickeln können

Die Dominanz des männlichen Prinzips in den globalen Strukturen und Institutionen gefährdet unsere Wirtschaft, aber nicht nur das: Sie zerstört langfristig auch unsere Lebensgrundla-

ge. Wir alle ahnen, dass uns die wirklichen Krisen erst noch bevorstehen. Die Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Monate war ein zartes Signal, dass wir etwas ändern sollten.

Es wird bald wieder aufwärtsgehen. Werden wir draus lernen, bevor uns die eigentlichen Katastrophen ereilen? Wenn wir ehrlich sind, nein. Die Zerstörung der Regenwälder geht ungehindert weiter, trotz getroffener internationaler Vereinbarungen. In Wahrheit nimmt das Tempo der Abholzung sogar zu.

Wenn wir so weitermachen – was wir tun, weil keiner die illegalen Rodungen stoppt – hat sich das brasilianische und südostasiatische Tropengebiet bald in unfruchtbare Steppe verwandelt. Zeitgleich werden die Überflutungen in anderen Teilen der Erde weiter zunehmen, da nicht genug Regenwald mehr da ist, um das Wasser zu speichern. In wieder anderen Teilen werden sich die Wüsten weiter ausbreiten. Flüchtlingsströme, Seuchen und politische Unruhen werden die Folge sein. Niemand möchte solch unbequeme Wahrheiten hören. Wir verdrängen sie lieber. „Was hat das schon mit mir und meinem Business zu tun“, fragen Sie sich vielleicht. „Und selbst wenn, was könnte ich tun?“

Fakt ist, wir leben in einer durch und durch vernetzten Welt (seit der Globalisierung nehmen wir das auch wahr). Deswegen kann jeder etwas tun – und das jederzeit. Jeder kann zunächst für sich überprüfen, welchem Prinzip er verstärkt „huldigt“, dem Männlichen oder dem Weiblichen – unabhängig vom eigenen Geschlecht.

Das männliche Prinzip ist ein wunderbares Prinzip. Es hat uns weit voran gebracht. Bloß seine Dominanz hat sich verselbstständigt und bringt uns jetzt zunehmend in Gefahr. Anstreben sollten wir also ein Gleichgewicht beider Prinzipien. Um diese Balance herzustellen, müssen wir, angesichts der Dominanz des männlichen Prinzips, zunächst das weibliche Prinzip verstärken. Ihm mehr Raum geben, es auf-

werten und ernster nehmen. Dazu müssen wir erst einmal wissen, worum es sich denn genau handelt.

Was ist das männliche Prinzip genau? Und was ist das weibliche Prinzip genau? Die meisten Menschen haben nur eine vage klischeeartige Vorstellung, die in der Regel unvollständig ist.

Tatsächlich kann man diese beiden Prinzipien am besten veranschaulichen, indem man sich anschaut, was die Körper dazu sagen:

Wir sehen, dass das männliche Prinzip bedeutet, im Schwarm von vielen Samenzellen im Wettkampf bis zur Eizelle vorzustoßen, in sie einzudringen und dann mit ihr zu verschmelzen. Wir wissen außerdem, dass es höchstens eine Samenzelle schafft, während alle anderen absterben. **Wettbewerb, Konkurrenz und vor allem Zielorientierung stehen also im Zentrum des männlichen Prinzips.** Dabei wird das Sterben vieler anderer Samenzellen in Kauf genommen. Das männliche Prinzip bedeutet, aktiv auf etwas zuzugehen, vorzustoßen – auch in unbekanntes Terrain – und das Ziel zu erreichen. Das männliche spürt sich durch Konkurrenz, Kampf und Sieg. Das ist existentiell für das männliche Prinzip. Dabei darf es ruhig auch etwas rauer zugehen (siehe Fußball).

Das weibliche Prinzip besteht darin, sich zu öffnen, den männlichen Samen aufzunehmen, mit ihm zu verschmelzen und dann dieses durch Samen und Eizelle neu entstandene Leben aktiv zu nähren und ununterbrochen zu versorgen. Das Weibliche bedeutet, über den konkreten Vorgang der Befruchtung hinaus, an dem männliches und weibliches Prinzip beteiligt sind, viel Energie und Zeit aufzubringen, um das neu entstandene Wesen werden und wachsen zu lassen. Das Weibliche gibt ihm dafür Raum

und Zeit. **Dieses Raum und Zeit gewähren ermöglicht Transformation ebenso wie das permanente Zuführen von Energie in Form von Nährstoffen.** Um es schließlich zu gebären und dann den Prozess des Nährens, Pflegens und Rahmens Gebens außerhalb des eigenen Körpers weiterzuführen.

Der aktive Beitrag des weiblichen Prinzips an der **Entstehung und Erhaltung des Lebens** ist also ungleich höher als der des männlichen Prinzips. Diese Tatsache wird oft einfach übersehen. Das weibliche Prinzip besteht neben dem Öffnen, Aufnehmen und Verschmelzen darin, einen Rahmen zu bieten, indem Menschen, Dinge, Prozesse sich entwickeln und entfalten können, indem das weibliche Prinzip dafür Raum und Zeit zur Verfügung stellt.

Zusätzlich werden die Menschen, Dinge, Prozesse dabei mit weiblicher Energie versorgt. Sie werden genährt. Da der männliche Beitrag zur Entstehung des Lebens vergleichsweise kurz und wesentlich weniger aufwändig ist, ist das männliche Interesse an der Erhaltung des Lebens geringer beziehungsweise wird dem Erreichen anderer Ziele untergeordnet! Die Geschichte der letzten 5000 Jahre lehrt uns, dass vor allem Ruhm und Ehre zum Maßstab für das männliche Prinzip geworden sind. Die damit verbundenen Risiken und Nebenwirkungen haben wir schon erwähnt.

Wichtig ist an dieser Stelle, das weibliche Prinzip in seiner Vollständigkeit zu verstehen. Oft wird das weibliche Prinzip nur reduziert wahrgenommen. Dass Raum und Zeit geben dazu gehört, ist den wenigsten Menschen bewusst. Raum und Zeit geben kann man mit „einen Rahmen“ schaffen, gleichsetzen, das Nähren und Energie zuführen mit Aufmerksamkeit geben.

[Bitte lesen Sie weiter auf Seite 39](#)



Bin ich hier richtig? Der Einsatz von Profiling als „Coaching-Beschleuniger“

Der erste Termin im Coaching mit Frau Schubert (37, Projektmanagerin) beginnt mit einer lebhaften und ausführlichen Schilderung der Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeits- und Führungssituation (Eingeschränkte Handlungsspielräume, konfliktäre Beziehungen mit Führungskraft und Kollegen in der Abteilung). Frau Schubert will in diesem Coaching klären, ob sie eine Zukunft in diesem Unternehmen hat oder sich eine neue Herausforderung suchen soll. Nach der Zielklärung schlägt der Coach vor, mit einem differenzierten Profiling ins Coaching einzusteigen.

Ein standardisiertes Profiling mit erprobten Verfahren wie beispielsweise PXT von Profiles International ist eine Methode, mit der im Coaching zeitsparend ein umfassendes Persönlichkeitsbild eines Coachees erstellt wird. Durch den Abgleich von Selbstbild entsteht in der nachfolgenden Coachingsitzung eine „aufregende“ Tiefe, mit der anhand der Ziele des Coachees nun lösungsorientiert gearbeitet wird. Profiling ist ursprünglich eine bewährte Methode des Recruiting.

In der Zeit zwischen dem ersten und zweiten Termin bearbeitet Frau Schubert die ca. 300 Fragen online, dem Coach geht die automatisierte Auswertung direkt zu.

Hier ein Auszug des Auswertungscharts:

Verhaltensmerkmale

Energie-Ebene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Durchsetzungsstärke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objektivität	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berufsinteressen

Kreativität	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Was kann nun ein erfahrener Coach aus den Profildaten von Frau Schubert erkennen? Bei den beruflichen Neigungen ist zu erkennen, dass Frau Schubert vor allem ihre Stärken im kreativen Bereich hat und ihre intellektuellen Fähigkeiten dort mehr einbringen sollte. Bei den sozialen und persönlichen Kompetenzfeldern ist eine

ist sie sehr sensibel und denkt subjektiv. Durch die mangelnde Objektivität steht sie sich und ihren Zielen oft selbst im Weg.

Der zweite Coaching-Termin beginnt mit der ausführlichen Auswertung des Ergebnisses der Potentialanalyse, verknüpft mit der Sammlung aktueller konfliktreicher Situationen im beruflichen Alltag. Weiterhin

Profiling im Coaching

Profiling ist ursprünglich eine Methode des Recruiting. Cicero nutzt des Profiling sehr stark im Einzel- und Teamcoaching.

Im Einzelcoaching können damit berufliche Neigungen, intellektuelle und mentale Fähigkeiten sowie Stärken, Schwächen, „persönliche Macken“ und typische Reibungspunkte und -verluste mit anderen Menschen (Kunden, Kolleg/innen, Vorgesetzte) rasch sichtbar gemacht werden. Offene Fragen der Passung von Person und Anforderungen im Job und Karriereentwicklung werden im Einzelcoaching vertiefend geklärt und die Priorität der verschiedenen Felder

persönlicher Weiterentwicklung abgeleitet.

Wenn in einem Teamcoaching alle Mitglieder eines Teams ihr Profiling im Vergleich gegenüberstellen und sich gegenseitig im Selbst-/Fremdbildabgleich spiegeln, entsteht ein Verständnis für die jeweiligen Stärken und Schwächen und deren systemischen Wirkungen.

Im Recruiting kann im Vorfeld einer Personalbesetzung die Frage der zukünftigen Passung in die bestehenden Strukturen und Potentiale der Teammitglieder abgewogen werden, um Fehlbesetzungen und zukünftige Fluktuation zu vermeiden.

wesentliche Erkenntnis, dass Frau Schubert gerne die Initiative ergreift. Allerdings verpuffen ihre Anstrengungen meist sehr schnell, da es ihr an der notwendigen Durchsetzungsstärke mangelt. Außerdem

werden Spannungsfelder innerhalb der verschiedenen Kriterien aufgearbeitet.

Im Verlauf des 2. Coachingtermins vertiefte Frau Schubert die Themen: Konflikte sofort anzusprechen, sich nicht zurückziehen und anderen das Feld zu überlassen und ihre Ideen zu kommunizieren und sich nicht unter ihren „Werten“ zu verkaufen.

Das Resultat nach zwei Sitzungen ist sehr positiv. Frau Schubert hat erkannt, dass sie den Schlüssel zu ihrer Zufriedenheit in ihren eigenen Händen hält. Das aufbauende Feedback, dass sie nach einer Woche spontan von ihren Kollegen bekommt, ermutigt sie nun erst recht, ihre Ziele konsequent weiterzuverfolgen. ■



Raus aus der Harmoniefalle – Mut zum NEIN!

Lernen Sie, selbstbewusst und eindeutig „Nein!“ zu sagen! Sie werden sehen: Es erleichtert das Leben ungemein und kann sogar richtig Spaß machen. Wir sind nämlich alle kleinere oder größere Nicht-Nein-Sagen-Könner!

Sie kennen das doch sicher: Eigentlich haben wir keine Lust auf die Party – aber wie sieht das denn aus, wenn wir einfach so absagen ohne „richtigen“ Grund? Eigentlich brauchen wir dringend einen „faulen“ Sonntag – aber wir helfen dann doch beim Umzug! Seien Sie mal ehrlich: Wie oft haben Sie schon spontan „Ja!“ gesagt und haben es hinterher bereut? Trösten Sie sich – Sie sind nicht alleine. In meinen Seminaren und Coachings habe ich immer wieder Frauen und Männer, die sich damit schwer tun. Selbst ein Coach wie ich schafft das nicht immer, mit dem „Nein!“ (aber immer öfter, und das macht Spaß, sag ich Ihnen!).

Das Nicht-nein-sagen-Können ist, zumindest auf den ersten Blick, eher ein Frauenthema. Unsere weibliche Sozialisation und unsere Erziehung prägen solch ein Verhalten. Trotz aller Power und Gleichberechtigung gibt oft immer noch ein Stimmchen in uns Frauen – ganz tief drin, das uns „brav“ das Ziel vorgibt: „Sei nett, dann haben dich alle lieb!“ Der Mann ist der Sammler und Jäger, die Frau sorgt für die Gemeinschaft und kümmert sich um das Wohlergehen aller. Das war bei Herrn und Frau Neandertal so, ist Stoff für viele Comedy Sendungen und sitzt auch heute noch fest im Unterbewusstsein vieler Frauen.

Typische Frauen-Beispiele

- Die Kollegin Müller schaut 5 Minuten vor Ihrem Feierabend um die Ecke und flötet: „Mensch, kannst du mir mal schnell helfen? Die Abrechnungen müssen noch gemacht werden und ich will endlich mal pünktlich in den Feierabend gehen.“
- Abteilungsleiter Meier betraut Sie im Team-Meeting zum dritten Mal in Folge mit der ehrenvollen Aufgabe des Protokollführens.
- „Jetzt komm schon, sei ein braves Mädchen – so, wie wir dich kennen!“ schmalzt Kollege Schulze mit dem riesigen Kopierstapel in der

Hand, der gleich auf Ihrem Schreibtisch landen wird.

Hallo? „Nein!“ Sie wollen Feierabend machen. „Nein!“ Zweimal in Folge reicht, heute „darf“ ein anderer Protokoll führen. „Nein!“ Kopieren kann auch der Praktikant. Oder? Wir Frauen wollen oft nicht anecken, wollen gebraucht werden und von möglichst allen ganz doll geliebt werden. Und das geht allzu oft auf Kosten unserer eigenen Bedürfnisse. Wenn Sie es erkannt haben, ist das schon der halbe Weg zur Lösung.

Denn das, was wir aktiv in unser Bewusstsein holen, können wir bearbeiten und verändern. Sie haben die Wahl – entscheiden Sie sich! Es ist ja nicht verwerflich, von allen geliebt werden zu wollen. Es hat viele Vorteile. Aber es hat auch seinen Preis – und der ist oft hoch:

- Mehr Stress, weil ich nicht „Nein!“ sage und mir alle Arbeit aufbürde.
- Keinen Raum und keine Zeit mehr für meine eigenen Bedürfnisse – was will ich, was tut mir gut!?
- Nie die Sicherheit, dass die Menschen mich mögen, weil ich bin, wie ich bin – Unsicher-

Freundliches Nein-Sagen

kann prima funktionieren, wenn Sie folgende Schritte einhalten:

- Bleiben Sie freundlich und klar, rollen Sie nicht mit den Augen, verkneifen Sie sich den jammernden oder anklagenden Unterton.
- Sagen Sie ohne viele Umschweife gleich klar und eindeutig „Nein!“.
- Erklären Sie kurz (!!!), warum Sie nein sagen. Wichtig dabei: Erklären – nicht rechtfertigen! Kurz und knapp und einmal reicht!
- Bieten Sie eventuell eine Alternative an: Vielleicht wollen Sie später helfen, vielleicht kann das auch Kollege X machen, vielleicht findet der Hilfesuchende auch im Internet Antworten etc.
- Und zuletzt: Halten Sie es bitte aus, wenn Ihr Gegenüber erstmal schroff, beleidigt oder vorwurfsvoll reagiert! Nicht gleich wieder einknicken! Sie schaffen das – bleiben Sie standhaft.



heit, ob sie nur nett zu mir sind, weil sie etwas von mir wollen und es bequem ist.

Wenn Sie diesen Preis bezahlen wollen, dann ist alles in Ordnung. Eine bewusste Entscheidung für die Harmonie kann eine gute Entscheidung sein. Denn: Das Schlimmste ist nicht, eine falsche Entscheidung zu treffen (die können Sie jederzeit revidieren!) – das Schlimmste ist, keine Entscheidung zu treffen (ewig warten, bis die vermeintlich „beste“ Möglichkeit am Horizont auftaucht). Opferrolle, Ohnmacht, Spielball der anderen. Nicht gut!

Wenn Ihnen aber der Preis zu hoch ist: Springen Sie über Ihren Schatten und laden das kleine Wörtchen „Nein!“ in Ihr Leben ein.

Viele meiner Coaching-Klienten haben Sorge, dass sie, sobald sie mit dem „Nein!“ sagen anfangen, zu egoistischen Ungeheuern werden. Keine Sorge – zwischen dem egoistischen Ungeheuer und dem sich aufopfernden, selbstlosen Ja-Sager gibt's noch viele Nuancen!

Beispiel: Tina, 52 Jahre, Mitarbeiterin in einem Serviceteam, Coaching Klientin:

„Sicher nervt es gewaltig, wenn eine Mitarbeiterin zum zigten Mal flötet: „Können Sie mir das noch mal erklären? Ich versteh es nicht. Sie machen das immer so toll!“ Eigentlich hab ich Besseres zu tun, aber ich bin ihre Vorgesetzte, sie tut mir leid und außerdem will ich nicht als Drachen da stehen!“

Nein, Sie sollen nicht zum Drachen werden. Und Sie dürfen auch weiterhin hilfreich zur Seite stehen – aber eben nicht automatisch und immerzu! Sie können der Mitarbeiterin freundlich aber bestimmt erklären: „Wir haben das schon oft besprochen. Gerne erkläre ich es Ihnen noch einmal. Wenn Sie Fragen haben, stellen Sie sie bitte gleich. Ich bin sicher, dann schaffen Sie das prima alleine!“ Ganz wichtig ist es, dass Sie konsequent bleiben! Nach zweimaligem Erklären ist Schluss! Da müssen Sie durch – auch wenn Ihre Mitarbeiterin ganz unglücklich guckt. Anders lernt sie es nicht – es ist wie bei kleinen Kindern! ■



Erfolg braucht Ziele - Kennen Sie Ihre wahren Ziele?

„Es ist unglaublich, was der Workshop bei mir an Motivation und Taten ausgelöst hat, Sie werden mein Büro und mich selber kaum wieder erkennen. Ich habe die Maßnahmen, so wie ich es mir vorgenommen habe, gezielt umgesetzt und dabei ist

In meinem Workshop im November 2008 kamen ganz unterschiedliche Menschen zusammen, um sich an zwei Tagen mit ihren eigenen, ganz persönlichen Wünschen und Zielen für das kommende Jahr auseinanderzusetzen. Eingestimmt hatten sie sich auf das Kommende, indem Sie ihre Wünsche zu Hause niedergeschrieben hatten. Bilder aus Zeitschriften, Magazinen oder Wortfragmente, die im Einklang damit standen, durften mitgebracht werden.

Was haben Wünsche mit Zielen zu tun?

Im schlimmsten Fall gar nichts. Sie leben nebeneinander her, ohne sich jemals zu treffen, bis sich irgendwann beide in Illusionen auflösen. Doch wie werden Wünsche Realität? Indem ich mich für etwas entscheide. Entscheidung bedeutet Klärung. Ich nehme Abschied, vielleicht für einen längeren Zeitraum von meiner Bequemlichkeit. Ich erlaube mir, zu erkennen, was mir wichtig ist und lasse Lügen los, die mir für die Aufrechterhaltung meiner Komfortzone hilfreich waren. Ich verlasse meine bequeme Couch und werde tätig. Tätig? So, wie es jeder für die Erreichung seiner Ziele braucht. Der Workshop dazu ist der erste Schritt.

Clara Sommer, eine erfolgreiche Unternehmerin im Kreativbereich, kam mit dem Wissen, dass sie sich selber zwischen Beruf, Familie und ihren persönlichen Interessen hin und hergerissen fühlte. Dabei ließ der materielle Erfolg, trotz beruflicher Anerkennung, eher zu wünschen übrig. Clara hat sich in diesem Workshop zum ersten Mal in dieser Intensität mit ihren Wünschen beschäftigt. Ein Test zum Erkennen der eigenen Grundmotivation erlaubte

ihr deutlich zu sehen, dass die Familie und ihre Gutmütigkeit oder ihr Helfersyndrom bisher höchste Priorität hatten. Deswegen kamen ihr berufliches Weiterkommen und die Finanzen zu kurz.

In vielen Übungen, die die Kreativität der Teilnehmer in Bewegung bringen und damit die Klärung unterstützen, entschied sich Clara für Ihren weiteren Weg. Sie wollte ihre Finanzen ordnen, einen bewussten Fokus auf eine neue Zielgruppe richten, Zeit für ihre Familie gewinnen,

noch viel mehr entstanden. Sichtbar vor meinem Schreibtisch hängt meine Zielcollage für das Jahr 2009 und erinnert mich immer daran, was mir im Leben wichtig ist, was mir Freude macht und für was ich mich für 2009 entschieden habe.“

nen, durch „Nein-Sagen“ bei unlukrativen Aufträgen.

Im zweiten Teil des Workshops nahmen alle Teilnehmer mit Begeisterung Leinwand, Schere und bunte Magazine zur Hand. Zunächst trat Stille ein, während alle damit beschäftigt waren, Bilder, Wortfragmente oder Symbole, die zu ihren Zielen passten, zu finden. Nach einer Zeit der intensiven Auseinandersetzung mit sich selbst, kamen dann doch die ersten Gespräche zwischen den Teilnehmern zustande. Sie halfen sich gegenseitig beim Suchen, bestaunten die Werke der anderen. Die ersten begannen ihre Papierfetzen auf die Leinwände zu legen und zu kleben.

Bei der Schlussbesprechung stellte jeder der Teilnehmer seine Zielcollage vor und beschrieb seine eigenen Ziele, die bildlich dargestellt worden waren. Dabei faszinierte gerade die Vielfalt. Obwohl kaum einer der Teilnehmer künstlerisch vorbelastet war, was zu diesem Workshop auch nicht notwendig ist, überzeugten die Ergebnisse durch ihre Ausdruckskraft und die Verdeutlichung der jeweiligen Ziele.

Clara hatte im Zentrum ihres Bildes eine Art Thron gebaut. Als sie der Gruppe ihr Bild und ihre Gedanken präsentierte, wurde ihr beim Aussprechen selbst zum ersten Mal bewusst, wie sehr sie sich immer gewünscht hatte, einen Design Award zu gewinnen. Ihr Ziel mit den nötigen Maßnahmen stand fest.

Den anderen Teilnehmern ging es ähnlich. Abwechselnde Prozesse mit bewusster Auseinandersetzung und spielerischem Umgang hatten bei den Teilnehmern persönliche Klärungsprozesse ausgelöst. Dinge, die vorher zwar präsent, aber nicht priorisiert und in Angriff genommen waren, wurden mit diesen Übungen zu Zielen. Die Teil-

nehmer waren begierig loszulegen. Sie standen am Ende des Workshops in den Startlöchern, ihre Ziele umzusetzen.

Gehen Sie gezielt ins neue Jahr:

Offene Workshops zum Thema „Ziele 2010“ finden im Oktober, November, Dezember 2009 in Frankfurt statt.

Reflektieren Sie Ihren Zielerreichungsgrad.

Offene Workshops zum Thema Ziel 2009 finden im Juli und August statt.

Trotz Krise – Zielklarheit schaffen.

Geschlossene Seminare im gesamten deutschsprachigen Raum sind auch während des Jahres, z. B. für Unternehmen mit unterschiedlichen Themenansätzen, nach Absprache buchbar. Individuelle Feinkonzepte können hierbei mit der Trainerin erarbeitet werden.

Kontakt: www.Claudia-Steiger.de

Mit Zielklarheit Erfolgspower freisetzen.

Das erlebe ich in meinen Workshops immer wieder. Nach einer intensiven theoretischen Phase, in der bestimmte Begrifflichkeiten geklärt und die Gesetzmäßigkeiten des Erfolgs erarbeitet werden, haben die Teilnehmer plötzlich den Mut, zu sich und ihren Zielen zu stehen. ■



Über die Entwicklung der Führungskräfte zu mehr Vertriebs Erfolg.

Wie schafft man es, die zweite Führungsebene zum Umdenken Ihrer eingefahrenen Vorgehensweise zu bringen

Meine Aufträge finden zu 65 % in Banken statt. Mein Coaching Erlebnis hätte in jeder Bank geschehen können.

Ich bekam die Aufgabe einen Filialbereich von der zweiten Führungsebene her zu beleuchten, da der Regionaldirektor seit Jahren das Schlusslicht sämtlicher Regionaldirektoren darstellte. Man wollte aber nicht auf ihn verzichten, weil er sich vom ersten Tag seiner Tätigkeit im Haus, bis zum Regionaldirektor „hochgearbeitet“ hatte. Über die Jahre hatte sich ein Rollenverhalten entwickelt, dass bisweilen dadurch gekennzeichnet war, dass sich auf einer friedhöflichen Art und Weise einander begegnet wurde. Allerdings wurden anstehende Themen umgangen und erst gar nicht auf den Tisch gebracht. Damit war eine gewisse Art und Weise des Zusammenarbeitens definiert. Mit dieser Definition war auch ein Rahmen gegeben, der oft die Barriere für eine positive Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale darstellte.

Mitarbeiter wollen gezielte Führung

Mein erster Schritt war, dieser Führungskraft bewusst zu machen, dass diese Gewohnheiten, Rollen- und Verhaltensmuster geändert werden mussten. Er verstand nicht, dass seine Mitarbeiter (Filialleiter und deren Mitarbeiter) seine Bemühungen um gezielte Kommunikation im Sinne der Anforderungen des Vorstands, nicht umsetzen. Er redete mit Engelszungen auf der einen Seite, schon fast verzweifelt auf der Anderen. Er kam sich vor, als säße er in einem kreisförmigen Gefängnis mit hohen Wänden aus dem er nicht ausbrechen konnte.

Er schätzte seine Mitarbeiter, was sehr positiv war. Diese Wertschätzung führte jedoch dazu, dass er die klaren Worte, die hätten ausgesprochen werden müssen, leider vermied. Die entsprechenden Aufgaben, die er den einzelnen Filialleitern vorgab, wurden mit wenig Nachdruck und bei Nichterfüllung ohne Konsequenzen ausgesprochen. Er hatte die Klarheit über seine Rolle und die damit verbunden Aufgaben völlig aus den Augen verloren. Er wollte von seinen Mitarbeitern geliebt, geachtet und verstanden werden. Er übersah völlig, dass die Mitarbeiter nach gezielter Führung riefen. Nach einigen Coachingsitzungen lösten sich seine Blockadgedanken, die da lauteten:

- Wenn ich mehr verlange, dann akzeptieren die Mitarbeiter mich nicht mehr!

- Wir sind doch immer mit unseren Zielen einigermaßen zurecht gekommen!
- Was werden die Mitarbeiter von mir denken, wenn ich neue Wege gehe?
- Kann ich einem schlechten Mitarbeiter Konsequenzen aufzeigen? Was passiert dann mit ihm?
-

Pläne brauchen ein Zeitfenster

Für mich war es fast unverständlich, dass eine qualifizierte Führungskraft über Jahre hinweg seinen Führungsstil überwiegend dadurch entwickelte, dass er über den Weg des Versuchs und Irrtums seine Mitarbeiter zu den gewünschten Ergebnissen bewegte. Mit der Zeit entwickelte sich sein Blockaden-Denken zum Chancen-Denken. Er wurde sich bei den Coachinggesprächen bewusst, welche Eigenarten in ihm verankert sind und warum sie ihn zu den Führungshandlungen trieben. Er entwickelte mit mir einen Aktivitätenplan, der sich auf jeden Filialleiter seiner Regionaldirektion bezog. Dieser Plan beinhaltete auch ein klar definiertes Zeitfenster.

Die Mitarbeiter nahmen seine Vorschläge und Vorgehensweise an, weil die Führungskraft seine Rolle im Sinne der Führung wahrnahm. Er forderte von seinen Mitarbeitern offenes Feedback, das ohne negative Konsequenzen angehört, diskutiert und umgesetzt wurde. Dadurch entstand Ehrlichkeit und die Bereitschaft alles für die Führungskraft zu tun. Er hatte den Mut aufgebracht zu testen, Fehler zu machen, mit seinen Mitarbeitern darüber zu reden. Mit der Zeit bekam er eine neue Routine in seiner Vorgehensweise, die seine Mitarbeiter schätzen und lieben gelernt haben.

Ich stehe noch heute mit der Führungskraft in Kontakt. Wenn er merkt, dass er nicht mehr „frei denken“ kann und auf dem Weg zu seinen alten Routinen ist, dann bittet er um ein Coachinggespräch. In diesem Gespräch, was natürlich, in alter Coachingmanier, stark durch Fragen gestaltet ist, um die Antworten selbst zu finden – erkennt er die Ursache der Veränderung und nimmt sie an, um sich dann Gedanken zu neuen Handlungsmöglichkeiten zu machen.

Er ist ganz weit nach vorne in der Erfüllungsskala der Umsätze gerückt. Kein Vorstand bittet ihn mehr zu unangenehmen Gesprächen. ■



Schreiben Sie mit einer klaren Lebensvision Ihre eigene Erfolgsgeschichte

„Ohne Ziele und Visionen sieht heute so aus wie gestern, und morgen wird aussehen wie heute“ – meinte der amerikanische Unternehmensberater Vince Lombardi jr. Unsere Vision beschreibt unsere Vorstellung von einem erfüllten Leben und gibt uns die Richtschnur und den Mut, die wesentlichen Schritte zu wagen.

Ulrike B. – eine attraktive Frau Mitte 40, die mit sicherem Auftreten Erfolg ausstrahlte, kam auf Empfehlung eines Freundes zu mir. „Eigentlich weiß ich gar nicht, warum ich bei Ihnen bin. Alles läuft eigentlich recht gut wie immer. Aber – irgendwie – ich fühle mich so müde, so leer? Ist das nun die viel besprochene Midlife-Crisis oder stecke ich gar schon im Burn-out?“

Nach einem intensiven Gespräch hatten wir die Randbedingungen des aktuellen Lebens von Ulrike B. kurz skizziert:

- Mitte 20 – erfolgreiches Diplom als Innenarchitektin mit Praktikum und Aussicht auf Anstellung in einem Top Architektur- & Designbüro.
- Schwangerschaft – und damit als allein erziehende Mutter die Entscheidung, einen sicheren Job in einem Software-Unternehmen anzunehmen, in dem sie während des Studiums schon gejobbt hatte.
- Erfolg im Beruf – Führungsposition im Vertrieb desselben Unternehmens mit gutem Verdienst und gutem Image

Als ich Ulrike B. fragte, worüber sie am meisten Glück empfindet, kam voller Begeisterung: „Mein Sohn – ich bin richtig stolz auf ihn. Wir verstehen uns sehr gut. Das war auf jeden Fall die richtige Entscheidung, ihn zu bekommen. Auch allein – und dies alles in Kauf zu nehmen.“

Bei weiterem Nachfragen, platzte es förmlich aus ihr heraus: Die Führungsposition im Vertrieb machten ihr nur Spaß, wenn sie Kontakt zu Menschen hatte und beraten konnte, ansonsten sei die Materie viel zu trocken, farblos – ohne Esprit, ohne Kreativität. Als Abteilungsleiterin hatte sie nun weniger Kundenkontakt, dafür mehr Verwaltungs- und Führungsaufgaben, die für sie mehr und mehr eine Belastung darstellten. „Aber man verdient gutes Geld und ich habe Sicherheit für mich und meinen Sohn. Ich habe ja sonst keinen, der uns einen Freiraum verschaffen könnte.“ Kurz gesagt, Ulrike B. fühlte sich in ihrem sicheren Beruf und ihrer Verantwortung wie in einer Zwangsjacke gefangen.

Was sie am meisten begeistern würde, war schnell kristallklar. Es war immer noch ihr Traum und ihre Lebensvision, als Innenarchitektin die Wohnumwelt für Menschen mit Farbe, Stil und Wohnlichkeit gestalten zu können. Sehr schnell aber sank auch wieder ihr Mut: „Der Traum ist doch vorbei. Ja, vor 20 Jahren, da war ich eine der Besten im Jahrgang. Jetzt bin ich doch außen vor, ohne praktische Erfahrung, zu alt für einen Neuanfang.“

Mit etwas Geduld konnten wir bei den nächsten Treffen doch vertieft an die Definition ihrer Vision von einem erfüllten Leben und dann den einzelnen Zielen und Meilensteinen herangehen:

Ulrike B. fasste Mut, ihre Lebensvision als Innenarchitektin neu zu definieren und zu visualisieren. Sie holte ihre Diplomarbeit wieder hervor und verfasste einen Lebenslauf, in dem sie ihre Qualifikationen aus Vertrieb und Führung mit ihren Qualitäten in der Innenarchitektur verband. Als hervorragende Basis stellte sich heraus, dass sie im Bekanntenkreis über Jahre immer wieder im Wohn-Design beraten hatte, – ganz professionell mit Photos, Skizzen, Farbimpressionen und Detailentwürfen. Damit konnte sie eine professionelle Präsentationsmappe mit Referenzen erstellen. Potentielle Architektur- & Designbüros wurden selektiert. Der Weg zum Ziel als anerkannte Innenarchitektin wurde mittels Time Line-Methode mit allen Sinnen geplant und Ziel für Ziel umgesetzt. Dabei nutzte sie ihre Erfahrung und Qualität in Beratung und Verkauf wie ihr sicheres Auftreten.

Ulrike B. erhielt die Chance als freie Innenarchitektin bei einem anerkannten Büro, reduzierte ihre bisherige Position auf 50%. Dann wagte sie den vollen Schritt in ihre Vision, arbeitet heute selbständig als Innenarchitektin und leitet das Planungsstudio eines Top-Einrichters in Deutschland. ■

Visionen & Ziele schreiben Ihre Erfolgsgeschichte:

Mit einer Langzeitstudie von 1979 bis 1989 bewies die amerikanische Harvard Universität, welche große Bedeutung schriftlich fixierte, klare Ziele und Lebensvisionen für den Erfolg haben:

Nur 3% der Absolventen des MBA-Programms 1979 hatten feste Ziele und Pläne für ihre Zukunft definiert. 13% hatten Ziele, aber nicht schriftlich fixiert und die überwältigende Mehrheit von 84% hatten keine. 10 Jahre später wurden dieselben Personen erneut befragt und die Ergebnisse waren erstaunlich.

Die 13% mit Zielen verdienten im Durchschnitt mehr als doppelt, die 3% mit klar definierten Zielen jedoch sogar 10mal so viel wie die anderen.

Trotz solcher Erfolgsmachweise haben die meisten Menschen keine klaren, messbaren und zeitgebundenen Ziele und eine Lebensvision, auf die sie hinarbeiten. Das Leben läuft an ihnen vorbei. Sie machen sich keine Gedanken, wie sie ihr Leben gestalten wollen und was sie zu Lebensfreude und persönlicher Zufriedenheit beitragen können. In 20 Jahren sind sie dann über die Dinge enttäuscht, die sie nicht getan, nicht erlebt und nicht umgesetzt haben.

Mit einer Vision steuern Sie Ihre Motivation und mit klaren Zielen konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse, die Sie erreichen wollen. Seit meinem Harvard-Programm Mitte der 90er ist es für mich ganz selbstverständlich, für jedes Jahr und jedes Quartal klare Ziele zu setzen und es ist eine Freude, die Ergebnisse zu feiern.

Profitieren auch Sie von dieser Management-Methode mit SMARTen Zielen.



ProzessIntelligenz Ein Konzern kommt in Fahrt – Konsequenz statt Aktionismus

Alle reden von Kundenbegeisterung durch innovative Produkte und Dienstleistungen, aber nur wenige sind nachhaltig erfolgreich. Sie halten einfach nicht zuverlässig ein, was sie ihren Kunden versprechen.

Die Getriebenen ...

Vor einem Jahr hat ein Verkehrsunternehmen seine Premium-Klasse neu ausgerichtet: Wer fast das Doppelte zahlt, hat nicht nur mehr Platz, sondern wird während seiner Reise von speziell geschultem Personal betreut. Dies ist eine von zahlreichen Innovationen. Testläufe und Informationskampagnen sollen im Vorfeld die Praktikabilität sicherstellen. Der Erfolg wird durch Kennzahlensysteme kontinuierlich gemessen. Dann passiert Folgendes: Drei Monate nach der Einführung sinken die Werte rapide, die Qualitäts- und Erlösziele werden deutlich verfehlt. Das Konzept wird daraufhin angepasst, tausende Mitarbeiter und Führungskräfte werden überschüttet mit Informationen - zusätzlich werden neue Projekte aufgesetzt und stehen zur Implementierung an. Es wird viel getan – auch das Richtige?

Sie sind uns als Expertin empfohlen worden, haben Sie morgen Zeit?

Martin Hegemann, 45 (Name geändert), Bereichsleiter Produktmanagement, steht unter

Druck. Regelmäßig werden ihm die Zahlen von seinem Chef vorgehalten. Die versprochenen Leistungen werden nach eigenem Gutdünken der Mitarbeiter mal mehr, mal weniger, mal gar nicht umgesetzt. Ein langfristiger, belastbarer Projektplan soll entwickelt werden, der die vielen Innovationen bündelt, damit Standards zuverlässig und nachhaltig eingehalten werden. Neben dem Verständnis für Unternehmenskultur und betriebliches Umfeld ist es wichtig, schnell ein Gefühl dafür zu bekommen, was der Kern des Problems ist. Es bleiben genau zwei Wochen!

Die Dinge auf den Punkt bringen.

Es wird in großen Runden viel diskutiert und umfangreiche Power Point Präsentationen erstellt. Aber es fehlen: Zielklarheit und Struktur und die Mitarbeiter werden im direkten Kundenkontakt nicht genug einbezogen, ihr Know-How nicht genutzt, um Akzeptanz zu erhalten und die operative Praktikabilität besser einschätzen zu können. Wir ändern das Vorgehen: Anhand von wenigen

Leitfragen strukturieren wir konsequent Ziele, Probleme und Lösungsvorschläge in kleinen Teams und dokumentieren sie übersichtlich an Metaplanwänden. Zusammenhänge werden sichtbar, Widersprüche systematisch aufgedeckt. Insbesondere zum Umsetzungsplan kommen kaum handfeste Vorschläge. Die erarbeite ich gemeinsam mit dem Bereichsleiter. Anpacken ist jetzt gefragt!

Handlungsfelder ausarbeiten

On-the-Job Optimierung – Führungseffizienz – Mental Move! Hierfür werden Ziele und Maßnahmen über einen Zeitraum von zwei Jahren genau aufeinander abgestimmt. Angefangen mit regelmäßigen Workshop mit den oberen Führungskräften, um ein gemeinsames Verständnis und Handeln zu gewährleisten, bis hin zur Einbindung operativer Mitarbeiter als Mitglieder des Projektteams. Das hat es noch nie gegeben. Der Vorstand gibt grünes Licht - das Projekt rechnet sich trotz zusätzlichem Personalbedarf selbst. Die erste Kurve ist genommen – in der internen Zusammenarbeit gibt es allerdings vieles zu verbessern. Das wurde mehr als deutlich.

Die Entwicklung und Einführung von Innovationen binden enorme personelle und zeitliche Ressourcen. Dieses Potenzial zu vernachlässigen, können sich Unternehmen nicht leisten – egal ob von der Rezession direkt betroffen oder um für wirtschaftlich schwierige Zeiten gerüstet zu sein.

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe: ProzessIntelligenz – Projekte einfach managen

Nachgefragt bei Ralf Frenzel, Tre Torri Verlag

Welche Rolle spielen zuverlässige Prozesse in Ihrem Arbeitsbereich?

Ob Sternegastronomie, Nahrungsmittelindustrie oder unsere Autoren wie z.B. Alfred Biolek – Geschmack ist entscheidend. Prozessqualität ist für uns ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Rezepte, die wir entwickeln, werden bis zum Ende von uns begleitet, damit das Ergebnis dem entspricht, was wir uns vorgestellt haben.

Was sind aus Ihrer Erfahrung typische Stolpersteine?

Disziplinlosigkeit. Die Abläufe werden oft dem Zufall überlassen und es wird sich nicht an Vorgaben und Standards gehalten. Das eigentliche Ziel – guter Geschmack - wird so aus den Au-

gen verloren. Dies bedeutet Verlust von Qualität und in der Folge wenig begeisterte Kunden. Sie bekommen etwas versprochen und werden enttäuscht.

Können Sie hierfür ein Beispiel geben?

Der Belag einer Tiefkühl-Pizza: Ein paar Salamischeiben, Tomatensosse und etwas gehobelter Käse, dazu ein paar Oliven. Bei einer Verkostung werden Punkte vergeben und am Ende glaubt der Hersteller ein perfektes Produkt zu haben. Im Mittelpunkt der Bewertung stehen Normen, Fälligkeiten, Eiweißbeschaffenheit, Logistik und Hygienestandards. Geschmacklich aber fällt' s hinten runter.

Ralf Frenzel,
Tre Torri Verlag

Verleger und Themenmacher für Essen, Trinken und Genuss



Welche Eigenschaften müssen Führungskräfte und Mitarbeiter hierfür mitbringen?

Erstens mehr Tiefe und zweitens mehr Professionalität. Mehr Tiefe heißt neben der Betrachtung wirtschaftlicher Elemente auch Geschmacks-komponenten wie z.B. Aromen sprachlich zu definieren. Eine eigene Identität zu entwickeln. Professionalität ist der Blick für' s Ganze, gepaart mit Leidenschaft und Fokussierung auf das wirklich Wesentliche. Das Bestehende in Frage stellen und für Qualität sorgen! ■



Führen und/oder menscheln

Wo Menschen gemeinsam arbeiten – da menschelt es. Auch über die Hierarchien hinweg. Viele Führungskräfte wollen davon nichts wissen. Das Einzige, was sie interessiert sind reibungslose Abläufe und gute Ergebnisse. Aber Unternehmen bestehen nicht nur aus Maschinen, das größte Potential bilden die Mitarbeiter, die die Maschinen am Laufen halten. Deshalb macht es durchaus Sinn, sich um sie zu kümmern und dafür zu sorgen, dass sie motiviert und mit all ihren Ressourcen ihren Aufgaben nachgehen können – mit sämtlichen Ecken und Kanten.

Ein gutes Mittel dafür sind Gespräche, Beratungen oder Coachings – nennen Sie es, wie Sie wollen. Das ist der Schmierstoff aus dem Chefzimmer, mit dem man eine konstruktive und effektive Zusammenarbeit erreichen kann.



© FOTOLIA.COM

Gerhard N. war mein Klient in einem internen Coaching bei einem Technologie-Unternehmen. Der Abteilungsleiter klagte darüber, dass in seiner Abteilung alles so gut laufen könnte, wenn da nicht immer die Eigenheiten der Mitarbeiter wären. Er hatte auch schon einzelne Mitarbeiter durch neue ersetzt, weil er immer wieder mit der Zusammenarbeit unzufrieden war. Leider hatte das keine großen Veränderungen bewirkt.

„Hier ist meine Planung für das nächste halbe Jahr.“ Er hatte mir eine Grafik mitgebracht. „So soll es laufen.“ Als Ingenieur war es Gerhard N. gewohnt, dass Abläufe nach naturwissenschaftlichen und technischen Gesetzen funktionieren. Menschen funktionieren aber nicht. Schon gar nicht mit fremder Technik im Bauch!

Richtig genutzt, werden Schwächen zu Stärken

Nach seinen Schilderungen wurde er bei den Jahresgesprächen, die er vorschritt-mäßig durchführte, mit seinen Mitarbeitern nicht richtig ‚warm‘. „Ich sage ihnen, was ich will. Aber irgendwie stoße ich auf eine Wand.“ Instinktiv hatten die Mitarbeiter wohl gespürt, dass Gerhard N. wenig Verständnis für Fehler und menschliche Schwächen hatte, und waren ‚in Deckung gegangen‘. „Ich bin doch kein Therapeut!“ war sein Resume.

Doch dann erarbeiteten wir, was gute Gespräche bewirken können. (Immerhin war er ja bereit gewesen, sich auf das Coaching einzulassen und erfuhr gerade am eigenen Leib, was sich bei ihm im Gespräch bewegte). Wir sprachen über Fehler und Schwächen (die er bei sich selbst nur sehr schwer zulassen konnte) und wozu diese gut sein könnten, wenn man sie vielleicht in Stärken umdeutet. Gemeinsam erarbeiteten wir, dass es durchaus Sinn macht mit Mitarbeitern zu sprechen, um ihre Stärken besser nutzen und sie beim Umgang mit ihren Schwächen unterstützen zu können. Das tut nicht nur der Seele gut, sondern hat auch positive Auswirkungen auf die Arbeitsergebnisse.

Der nächste Coaching-Schritt war dann, dass wir gemeinsam Strategien entwickelten, wie Gerhard N. Erwartungen an ein Mitarbeitergespräch für sich klären kann und welche Regeln er beachten sollte, damit ein Gespräch auf den Punkt kommt und nicht in einem menschelnden Sumpf versackt (das war seine größte Angst).

Das waren kleine Gedankengänge, die ihm aber Sicherheit gaben, so dass er in der Folge Mitarbeitergespräche sehr erfolgreich führte. Bei einem weiteren Treffen nach sechs Monaten konnte er über sehr positive Veränderungen in seiner Abteilung berichten. ■

**„Beraten“ Sie nur dann, wenn Sie darum gebeten werden.
Gehen Sie wohlwollend und respektvoll mit anderen um.
Spüren Sie Ihre Grenzen.
Hören Sie aktiv zu
Betrachten Sie Ihr Gegenüber als Experten seiner Themen.
Ratschläge sind auch Schläge.
Suchen Sie das Gute, auf das man aufbauen kann.
Drängen Sie keine Empfehlungen auf.
Präferieren Sie Sätze mit Fragezeichen und nicht mit Ausrufezeichen.
Behandeln Sie Ihr Gegenüber respektvoll
Unterscheiden Sie zwischen Feedback und Fiesback
Unterstützen Sie die Suche nach Lösungen
Fragen Sie immer wieder nach, ob Ihre „Beratung“ stimmig ist.**



Scharf auf Erfolg? – Durch die Küche ans Selbst

Eine Art als übersättigter Unternehmer (wieder) auf den Geschmack zu kommen, das Leben zu genießen.

Midlife-Crisis! lautete die einhellige Diagnose gutmeinender Mitmenschen aus dem Umfeld des Christoph W. Seine Assistentin hat daher in seinem Auftrag unter dem Codewort „Irgendwie unzufrieden“ einen Coaching – Termin fixiert. „Midlife-Crisis – ich! Das passt doch nicht!“, schnauft er echauffiert, „Grad eben erst Vater geworden, verheiratet, Anfang Vierzig. In guter körperlicher Verfassung. Sportlich aktiver als all die „Ratschläger“ im Freundeskreis. Dazu noch erfolgreicher Unternehmer, beliebter Chef und persönlich, naja, auch ganz gut im Lot!“, so seine Antwort auf meine Frage, was er denn von den Vermutungen seiner Umwelt so halte. In hektischer Aneinanderreihung von Zahlen, Daten und Fakten, die seine Sicht der Dinge unterstreichen, will er mir seine Welt erklären, und dass er trotz Erfolgs an allen Fronten eben irgendwie nicht zufrieden oder gar ausgewogen wäre. Dabei fehle es ihm doch an nichts.

Nach wenigen Minuten stoppe ich ihn etwas unsanft mit der Frage nach dem vollmundigsten und besten Geschmack, den er jemals auf seinem Gaumen gespürt hatte. Erstaunt über den Themenwechsel ließ er sich auf die Übung ein. Deutlich gelassener lehnt er sich zurück, lässt seinen Blick schweifen und gerät ins Schwärmen. „Lemongras -Hühnerspießchen mit Ingwer- Kokos- Sauce und heißem dampfenden Duftreis. MMMhh...!“ In einem Thai Restaurant auf einer Dienstreise vor einigen Jahren hätte er das gegessen. „Ah!“ sage ich, „und wenn Sie nun ihr derzeitiges Leben mit all den beschriebenen Anforderungen, Erfolgen und Schauplätzen mit einem Geschmackserlebnis vergleichen müssten, wie würde das wohl schmecken?“

Nachdenklich runzelt er die Stirn, greift

sich verlegen ans Kinn, fragt sicherheitshalber nochmal nach, ob ich das auch wirklich wissen will, und antwortet dann zaghaft: „Also wenn ich ehrlich bin, kommt mir Fastfood in den Sinn; Eigentlich ganz gute Zutaten; Hackfleisch aus der Region, sogar mit relativ frischer Tomatenscheibe und Salat im Brötchen, aber trotzdem nicht so richtig schmackhaft. Und vor allem einfach im Vorübergehen reingeschoben – ein kurzer, schneller, vergänglicher Genuss.“

Das Bild wirkt. Betroffen sieht er mich an und fragt unsicher: „Es reicht wohl nicht aus, einfach mal schnell zum Thailänder zu gehen – oder?“

„Nein,“ antworte ich „aber da wir ja wissen, was so richtig gut schmeckt, wird es einfach sein, die Basiszutaten für Ihr Erfolgsrezept wieder zu entdecken!“

Im Coachingverlauf konnten wir nun recht schnell differenzieren, wovon Christoph W. zu viel oder zu wenig hatte, um sein Leben so genießen zu können wie das leckere Thai Hühnchen. An oberster Stelle stand der Genuss an sich, der zugleich Entschleunigung und Fokussierung mit sich brachte. Dies



© FOTOLIA.COM

alles er-
möglichte
seiner gestal-
terischen Kraft,
wieder mal zum
Zug zu kom-
men. Das
erfolgreiche
Firmenkon-
zept
samt
personeller
Auf-
stellung
arbeitete
er so
um, dass

er selbst entbehrlicher wurde. So bleibt Zeit, sich einem neuen Projekt, das ihn erfüllt, zu widmen. Ein Geschäftsführer ist bestellt, ein zweites Unternehmensstandbein geschaffen und ein klarer Wechsel von der reinen strategischen Tätigkeit zurück zu einer mit operativer Komponente ist vollzogen und ein neues Highlight geschaffen: Christoph W. genießt es, die monatliche Teambesprechung mit außergewöhnlichen Geschmackserlebnissen aus seinen Töpfen und Pfannen aufzupeppen. Das hole ihn runter, sagt er. Und die anderen auch. So schmeckt Erfolg richtig gut! ■

Telefoncoachingverlosung

Wie schmeckt Ihr Erfolg? Und wie sollte er Ihrer Ansicht nach schmecken?

Schreiben Sie Ihre „Geschmacksnote“ bis 15.07.09 an office@erfolgserlebnis.at und gewinnen Sie eine Stunde Telefoncoaching um Ihr Erfolgsrezept zu verfeinern! PePPER your business & life!

Verfolgen Sie, wie bunt Erfolg schmecken kann: ab Juli in der etwas anderen Rezept-sammlung auf www.erfolgserlebnis.at



Können Führungskräfte gleichzeitig als Coach fungieren? Meine Antwort ist „Nein“.

Ich bin gespannt, warum Sie gerade meinen Beitrag lesen...

Entweder sind Sie über meine Meinung verärgert, dass eine Führungskraft nicht gleichzeitig Coach für seine Mitarbeiter sein kann oder aber Sie sind erfreut, weil Sie dieselbe Auffassung vertreten. Oder sind Sie einfach nur offen für die Argumente einer Rechtsanwältin und Coach?

Aber Spaß beiseite, ich möchte Ihnen meine Überzeugung anhand eines Beispiels aus meiner Coachingpraxis verdeutlichen.

Für Coachingarbeit, so wie ich sie verstehe und praktiziere, sind Vertrauen, Empathie, Offenheit, Neutralität, gleiche Augenhöhe, Abstand zur Sache und Ehrlichkeit die sieben tragenden Säulen. Wenn auch nur eine Säule fehlt, ist das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit schon geschmälert.

Der Mangel an Neutralität

Tobias L., 39 Jahre ist seit 4 Jahren Entwicklungsleiter eines mittelständigen technischen Unternehmens.

Aufgrund seiner technischen Begabung und Visionen ist die Firma schnell gewachsen. So schnell, dass er mittlerweile fast ausschließlich als Führungskraft arbeitet und nicht mehr entwickelt. Seit geraumer Zeit ist er höchst unzufrieden mit sich und seinem Berufsalltag, aber auch mit seinen Mitarbeitern. „Die Mitarbeiter kommen mit Anliegen zu mir – das würden Sie nicht glauben!“ Und weiter: „Es ist ja nett und ich freue mich auch, dass sie zu mir kommen, aber ich kann ihnen doch gar nicht richtig helfen. Auf der einen Seite kenne ich die internen Informationen der Firma und die Pläne für die Zukunft, auf der anderen Seite höre ich die Probleme der Mitarbeiter und deren Ängste. Vereinzelt kann ich ihnen Unterstützung durch Zuhören oder Anteilnahme geben, manchmal reicht auch ein kleiner Tipp, aber bei einer tiefer gehenden Angelegenheit bin ich einfach die falsche Person.“

Ich zeige Tobias mein Modell für erfolgreiche Coachingsarbeit (siehe Kasten) und wir gehen es zusammen durch. Alle sieben Ebenen werden von uns beiden für die Coachingarbeit absegnet. Dann frage ich ihn: „Warum arbeiten Sie als Führungskraft? Weil Sie von der Firmenleitung dazu benannt wurden, oder weil Sie sich als Führungskraft kompetent fühlen und es wollen?“ Tobias schluckt. „Naja, ich fühle mich geehrt, dass mir eine Führungsrolle zugertraut wird und ich dachte auch, ich könnte es.“

„Können Sie es denn?“ Tobias überlegt kurz und nickt langsam. „Die Mitarbeiter führen und ihnen, bis zu einem bestimmten Punkt, persönlich helfen, kann ich – aber dann ist Schluß“.

Ich fordere ihn auf, das Modell für sich und seine Mitarbeiter anhand einiger Gespräche durchzugehen. Manchmal bleibt er bei der Offenheit hängen, meist aber bei der Neutralität. Je öfter er hängen bleibt, umso genervter wird er. Auf einmal ruft er ärgerlich: „Ich bin ständig in der Zwickmühle zwischen den

Bedürfnissen der Firma, meinen und denen der Mitarbeiter.“ Und plötzlich schmunzelt er. „Das ist die tägliche Zwickmühle.“

Die Führungskraft in der Zwickmühle

Und genau das ist der Punkt. Selbst wenn zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter Vertrauen, Empathie und Offenheit bestehen, spätestens beim Thema „Neutralität“ wird es kritisch. Und ob die Führungskraft in dieser Zwickmühle unabhängig beratend und unterstützend eine Lösung mit dem Mitarbeiter erarbeitet, die ggf. zum Nachteil der eigenen Person oder der Firma ist, ist fraglich. Und diese Zwickmühle hat Tobias den Spaß an der Arbeit verdorben. „Ich bin immer glücklich gewesen, wenn ich entwickeln konnte. Von mir aus kann auch etwas Führungsarbeit dabei sein, aber nicht Personal-Betreuung.“

Als ich ihn frage, warum er denn nicht mit der Geschäftsführung gesprochen hat, schaut er mich einen Moment prüfend an. „Warum sollte es denen besser gehen, als mir? Die sind doch auch in der Zwickmühle zwischen ihren Bedürfnissen und meinen Problemen, nur dass ich dann auf der anderen Seite stehe.“

Und dann grinst er breit: „Was glauben Sie denn, warum ich mich sonst für ein Coaching bei Ihnen gemeldet habe?“ ■

Modell für erfolgreiche Coachingarbeit

Damit Coaching erfolgreich ist, bedarf es sieben Voraussetzungen: Vertrauen, Empathie, Neutralität und Offenheit, Ebenbüdigkeit (gleiche Augenhöhe), Ehrlichkeit und der Coach sollte Abstand zur Sache haben, d.h. möglichst nicht Teil des Ganzen sein, um wiederum Neutralität zu gewährleisten.





Inhalt allein – kann's nicht sein!

Der Kopf raucht, die Argumente flitzen durch das Gehirn. Der Termin naht. Doch bin ich wirklich in Topform, bereit für den Olympiasieg, überzeuge ich, werde ich gehört?

Lorenz S., der erfahrene und erfolgreiche Bereichsleiter, sitzt bis zur letzten Minute an seinem Schreibtisch und feilt an den Argumenten. Dann geht er direkt in das wichtige Meeting, in dem neue Erfolgsstrategien verabschiedet werden sollen. Als Lorenz S. das Wort ergreift, geht sein Anliegen unter. Man hört ihm – dem hochkompetenten Mann – nicht zu! Was hat Lorenz S. falsch gemacht – er, der voller Herzblut für seine Firma arbeitet? „Warum passiert mir das nur immer wieder?“ fragt er sich resigniert im Stimmcoaching. „Ich habe mich so gut auf das Meeting vorbereitet, besser geht es nicht!“ Ja: Fakten, Zahlen, Beweise, Argumente, Worte, Sätze.

Lorenz S. lernt von den Gorillas

Gorilla-Taktik Nummer 1. „Beweg' Dich“

„Gorillas laufen schnell auf 2 Beinen“

Übersetzt für Lorenz S.:

Bringen Sie sich vor dem nächsten Meeting auf Trab, Ihren Atem in Schwung, Ihre Körperflüssigkeiten in Wallung (Sie wissen: der Mensch besteht zu 70% aus Wasser, das Gehirn sogar zu 90% und stehende Gewässer...). Gehen Sie schnellen Schrittes einmal um den Block oder federn Sie aus den Knien – solange, bis der Atem schneller geht. Schütteln Sie sich im Sinne von „igitt-igitt“ von Kopf bis Fuß durch. So befreien Sie sich vom Alltagsballast und zünden Ihr Energiefeuerwerk!

Gorilla-Taktik Nummer 2: „Wecke Deine Stimme auf!“

„Gorillas trommeln sich auf die Brust und bestimmen dadurch einerseits ihren Standort, andererseits begrüßen sie sich“.

Lorenz S. weckt in Zukunft seine Stimme auf, um keine unangenehmen Überraschungen (zu leise, belegt) beim Meeting mehr zu erleben. Er macht es wie der Gorilla, klopft sich auf die Brust und schlägt dazu einen Ton an. So verstärkt er seine Brustresonanz und löst gleichzeitig festsitzenden Schleim.

Gorilla-Taktik Nummer 3: „Mach das Maul auf!“

„Gorillas rufen laut „u“, und drücken damit ihre Kraft und Dominanz aus. Diesen Laut hört man bis zu einem Kilometer weit.“

Nur „wer das Maul aufmacht, dem schaut man drauf“ – sagte schon Martin Luther. Lorenz S. öffnet seinen Mund kaum, wenn er spricht. Die Zähne bleiben nahezu immer in Kontakt, in den Sprechpausen innerhalb eines Satzes presst er die Lippen fest zusammen, statt den Mund für den Einatem leicht geöffnet zu las-



sen. Er muss trainieren, seinen Mund beim Sprechen zu öffnen (beim „a“ z.B. sind die Zähne zwei Finger weit auseinander und die Mundwinkel entspannt).

Gorilla-Taktik Nummer 4: „Finde Standfestigkeit!“

„Gorillas halten die Knie meist etwas gebeugt“.

Lorenz S. steht wie 90% aller Erwachsenen mit durchgedrückten Knien, Bauch leicht nach innen gezogen, Pobacken fest zusammen – das ist die Körpersprache des Stresses! Lorenz S. lernt den Gorilla-Stand: lockere Knie, das Körpergewicht auf den Vorderfuß verlagert. So steht er fest und sicher, nimmt einen klaren Standpunkt ein und vermittelt Sicherheit, Vertrauen und Offenheit. Im Gorilla-Stand finden Sie den Weg aus der körperlichen Gefangenschaft von Stress und Emotionen hinein in den Zustand von Gelassenheit, Souveränität und Offenheit. Erst dadurch entsteht Präsenz auf Knopfdruck, erst dann wird Kommunikation erfolgreich!

Gorilla-Taktik Nummer 5: „Handle rechtzeitig!“

„Gorillas vermeiden in der Regel handgreifliche Auseinandersetzungen.“

Lorenz S. nimmt sich vor, im nächsten Meeting rechtzeitig das Wort zu ergreifen, und mit einer Ich-Botschaft zu starten: „Ich möchte etwas sagen, bevor mir der Kragen platzt. Meiner Meinung nach verlieren wir uns im Moment in strukturellen Einzelheiten. Ich habe folgenden Vorschlag....“ So vermeidet er seinen Gefühlstau – den er als Lampenfieber fehlgedeutet hat – und die Blockade seiner Gedanken. Er bleibt wie der Gorilla „friedfertig“ und kommunikativ.

„Mach den Gorilla“, bring Deine Energien auf Trab, finde Deinen Standpunkt, erhebe die Stimme im rechten Moment und mach' den Mund auf! – das möchte ich Führungskräften wie Mitarbeitern immer wieder zurufen. Hab keine Angst, sei kein Duckmäuser! Denn, wenn Dein Gegenüber Deine Kraft spürt, fühlt es die Erlaubnis, selbst kräftig zu sein. Und dann entsteht neues Potenzial und Lebendigkeit! Das ist es, was erfolgreiche Unternehmen brauchen: Mitarbeiter mit Ideen, Leidenschaft, Kreativität, Initiative, Selbstvertrauen, Mut und klaren Worten. Das ist es, was deutsche Unternehmen brauchen, um in der globalen Konkurrenz zu bestehen. ■



Die Führungskraft als Coach Auch das noch!

Christa Schiffer ist als Business Coach nicht nur Supervisorin und systemische Beraterin. In fast zwei Jahrzehnten als Führungskraft im operativen Geschäft hat sie ein gutes Gespür dafür entwickelt, was in Organisationen gut funktionieren kann und was nicht. Wie Führung fördert, dass Mitarbeiter sich entwickeln und größer werden und wie sie es verhindert.

Um es vorweg zu nehmen: Ich bin dagegen, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen.

Nicht aus systemischen Gesichtspunkten, nicht weil sie selbst Teil des Bezugssystems sind, also infiziert, nicht neutral und auch nicht abstinent. Nein, so heilig bin ich nicht. Selbst als systemisch geprägte Supervisorin nicht. Und es ist auch klar, dass bestimmte Themen sowieso ausgeschlossen werden müssen. Etwa: Wie finde ich einen besseren Job in einem anderen Unternehmen?

Nein. Ich bin dagegen, weil ich Führungskräfte damit schlicht für überfordert halte. Mein Appell an das Führungspersonal: Bitte machen Sie Ihren Job und versuchen Sie, klar und stringent zu führen. Seien Sie einschätzbar, kommunizieren Sie und entscheiden Sie rechtzeitig! Das wäre es schon. Damit würden Sie einen sehr guten Job machen. Und mir persönlich gingen dadurch einige Coaching-Aufträge durch die Lappen. Sei's drum.

Das reicht Ihnen nicht? Na gut, dann schaffen Sie bitte den Rahmen dafür, dass Ihre Mitarbeiter erfolgreich arbeiten können. Beteiligen Sie sie an Ihren Überlegungen, demotivieren Sie sie nicht. Hören Sie hin, was sie zu sagen haben. Seien Sie selbst Vorbild und ein guter Mensch! Räumen Sie Fehler ein!

Die DNA der Dream-Teams

Was ich mir besonders wünsche: Führungspersonal mit menschlicher Größe. Menschen, die zulassen können, dass andere Menschen auch groß sind. Die es ertragen

können, dass ihre Mitarbeiter glänzen und die stolz sind auf deren Vorankommen. Das ist der Stoff oder neudeutsch, die DNA, aus der Dream Teams gemacht sind. Gott sei Dank gibt es diese besondere Spezies.

Gross genug, mal klein zu sein

Das als problematisch erlebte Verhältnis zum Chef steht oft – zu oft – auf der Agenda im Coaching. Viele dieser Prozesse wären überflüssig, wenn der Vorgesetzte seinen Job machen würde. Es liegt aber nur zum Teil an der Qualität der Führung. Ein Großteil liegt an den unterschiedlichsten Erwartungen der einzelnen Geführten – wie wir uns unseren Chef wünschen und wie er bitteschön zu sein hätte: Väterlich, kollegial, näher dran oder mehr Freiraum gewährend. Die Wünsche, Ansprüche und Bedürfnisse an unsere Vorgesetzten sind so vielfältig wie wir Menschen selbst. Für jeden den passenden Chef, das geht nicht.

Ich selbst war lange genug in diesem Geschäft, um zu lernen, was bei mir nicht gut funktioniert hat. Als Vorgesetzte haben mir meine Mitarbeiter gespiegelt, wann sie mit mir zufrieden waren und wann nicht. Mitunter waren sie es nicht. Im Vertrieb kam mir meine Zähigkeit im Verhandeln oft zugute – meinen Kollegen ging ich damit allerdings ganz schön auf die Nerven. Liebe Designerinnen, liebe Außendienstler, ich entschuldige mich nachträglich dafür!

Eins war klar: Wann immer die Menschen die Werte, nach denen ich handelte, erkennen konnten, wann immer sie mich ausrechnen konnten und ich die Verantwortung für mein Tun übernahm, folgten sie mir gerne. Als Geführte bin ich dankbar für all die

guten und auch die schlechten Vorgesetzten, denn von ihnen habe ich eine Menge gelernt. Schwierig waren die Vorgesetzten mit eigenen Ego-Problemen. Mit Alpha-Wölfen im Rudel konnten sie nicht gut umgehen. Kein starker Performer, der nicht auf das aus Chefsicht maximal erträgliche Maß zusammengefaltet wurde. Schade. Dabei hätten sie so leicht bessere Ergebnisse erzielen können. Richtig gut, wunderbar und inspirierend habe ich die Chefs empfunden, die selber so groß waren, dass sie auch andere groß sein lassen konnten. Und sich über deren Fortschritte aufrichtig freuen konnten.

Die eierlegende Wollmilchsau

Damit wir uns recht verstehen: Nichts gegen eine fallweise Unterstützung, z.B. wenn ein Projekt nicht vorankommt, wenn ein Mitarbeiter um Rat fragt. Die Fähigkeit, offene oder/und zirkuläre Fragen zu stellen, ist da sicherlich hilfreich. Zuhören zu können wunderbar. Oder gemeinsam Entwicklungsziele des Mitarbeiters zu erarbeiten und die Fortschritte immer wieder zu reflektieren. Konstruktives Feedback zu geben. Aber mehr nicht. Mehr fände ich grausam. Übergriffig.

Wie der Fall eines Kollegen, der allen Ernstes meinte, den Burnout gefährdeten Mitarbeiter selber prozesshaft begleiten zu können. Bitte nicht. Halten Sie sich da raus!

Zwar werden Seminare wie „Die Führungskraft als Coach“ immer wieder gut gebucht. Ich will hier keine Kollegenschelte lostreten – aber erlauben Sie mir einen kritischen Blick: An vier Wochenend-Seminaren zum Coach zu mutieren, wie soll das gehen? Erliegen Sie bitte nicht dieser Versuchung. Also tun Sie nur das Machbare. Und versuchen Sie nicht, zur eierlegenden Wollmilchsau zu mutieren.

Herzlichst

Ihre Christa Schiffer

Fortsetzung des Textes von Seite 27

Prinzipiell huldigen wir alle dem „männlichen Prinzip“, wir halten es für das erfolgsversprechendere Prinzip, was kurzfristig, tatsächlich so aussehen mag.

Was bedeutet das für unsren Alltag? Wenn Sie das weibliche Prinzip mehr kultivieren möchten dann probieren Sie folgende Möglichkeiten:

Geben Sie sich selbst, sowie ihren Mitmenschen mehr Raum und Zeit sich zu entfalten. Stellen sie dafür Energie in Form von Aufmerksamkeit zur Verfügung. Konkret:

- vervierfachen Sie die Sequenz der Mitarbeitergespräche und vereinbaren Sie nicht nur Ziele, sondern untersuchen Sie gemeinsam, was er oder sie brauchen würde, um sich wohl zu fühlen und inspiriert zu arbeiten.

- Führen sie tägliche Rituale ein, die dafür sorgen, dass sie wissen wie es ihren Mitarbeitern und Kollegen geht und was sie brauchen.

- Wenn es Konflikte untereinander gibt, dann schauen Sie nicht weg, sondern schaffen Sie einen Rahmen (Raum und Zeit und Energie), indem die Spannungen bearbeitet und aufgelöst werden können.

- Wenn sie eine terminliche Deadline festlegen, dann überlegen Sie, ob diese Deadline alle Beteiligten unter Druck setzt oder ob sie kreatives Arbeiten zulässt. Am besten Sie entscheiden gemeinsam über die Deadline.

- Wenn sie der Meinung sind, dass ist alles nicht umsetzbar, dann überlegen Sie noch mal, ob sie dem männlichen Prinzip weiter huldigen wollen oder ob Sie bereit wären etwas neues zu probieren. ■

Können Frauen die Welt retten? Ich glaube Ja!

So hieß der Eröffnungsvortrag von Sabine Asgodom vor knapp 1000 Frauen und Männern auf der WoMenPower im Rahmen der Hannover-Messe am 24. April 2009. Sie selbst beantwortet die Frage klar mit „Ja!“ Und sie ruft Frauen auf, ihren Zorn, ihre Enttäuschung, ihre Ängste bezüglich der Krise, aber mehr noch ihre Ideen, Vorstellungen, Visionen und Träume zur Zukunft unserer Gesellschaft, unserer Wirtschaft, ja der Welt zu formulieren. Vermeintliche Schwächen von Frauen entpuppen sich jetzt als erfolgsversprechende Stärken für die Welt. Oder, wie unsere Kollegin Liz Howard von ihrer amerikanischen Großmutter gelernt hat: „When you need help, ask a woman!“

Sieben Thesen dazu:

1. Das männliche Prinzip ist vor die Wand gefahren.

Die Globale Elite, die derzeit die Wirtschaft prägt, besteht aus 6000 bis 8000 Top-Managern. Die sind verantwortlich für die Krise (so z.B. Richard Sennet und Saskia Sassen von der London School of Economics). Darunter sind höchstens 10 Frauen. Das männliche Prinzip kann allerdings auch von Frauen vertreten werden.

2. Das weibliche Prinzip stoppt Höhenflüge.

Das weibliche Prinzip des Nährens und Bewahrens stoppt Höhenflüge. Frauen sind näher am Leben, sprich an der Realwirtschaft. Sie sind weniger gefährdet, Fantasieprodukte zu verkaufen. Frauen leben die Balance zwischen Arbeit, Erfolg, Familie und weiteren sozialen Beziehungen. Das weibliche Prinzip kann allerdings auch von Männern vertreten werden.

3. Frauen fühlen sich der Sache verpflichtet.

Ob in Verantwortung oder nicht, Frauen fühlen sich ihrem Projekt, ihrem Team, ihrem Unternehmen verpflichtet. Sie sind Arbeitsstellen-treu. Selbst wenn sie Chefin werden, fühlen sie sich dem Ergebnis verpflichtet. Männer achten genauso auf ihr persönliches Fortkommen, sprich auf Tantiemen, Prämien, Karriere. Und beziehen diese Aussichten in ihre Überlegungen ein. Das haben Studien gezeigt. Ein Gedanke dazu: Elefantenherden werden von den Elefantenkühen geleitet. Elefantenbullen entwickeln sich zu Einzelgängern. Die Klugheit der Kühe ist dafür verantwortlich, wie gut es der Herde geht.

4. Frauen achten auf Qualität statt Quantität.

Frauen sind oft die Bedenken-träger und Spielverderberinnen in Unternehmen, sind oft lästig, weil sie die Träume der großen Jungs zum Platzen bringe, indem sie sagen „Aber das geht doch nicht. Dafür gibt es doch gar kein Budget.“ Oder „Hallo, da gibt es doch Gesetze. Das verstößt gegen das Recht.“ Männer machen was geht, handeln mit fiktiven Größen. Hauptsache: Make Money. Die Männer preisen die „Geschäftsideen“ und verwahrten sich gegen das „Moralisieren“.

5. Frauen können besser mit Geld umgehen.

Frederic Herzberg, einer der Begründer der Motivationsforschung, hat einmal ein Krankenhaus beraten, das Defizite schrieb. Unter anderem ging es darum, wer kauft das Reinigungsmaterial. Herzberg empfahl, die Reinigungsfrauen damit zu beauftragen. Einwände waren: „Was, das sind arme, ungebildete Frauen, Schwarze, Einwanderinnen?“ „Ja eben“, sagte Herzberg, „die können rechnen.“ Die Erfahrung aus Entwicklungshilfeprojekten in Afrika, aber auch der Grammeen-Bank zeigen, wenn das Geld/Darlehen den Frauen in einem Ort gegeben wird, hat die ganze Gemeinschaft etwas davon. Gibt man es Männern, ist es oft weg. Das heißt: Frauen stehen oft für die „kleine Einheit“, das überschaubare Projekt. Frauen, die sich selbstständig machen, verdienen meistens weniger als männliche Selbstständige, sie gehen aber auch weniger Pleite, weil sie „klein anfangen“ und nicht mit Superbüro und Dienstwagen. Wenn die großen Einheiten versagen, schafft das Raum für kleine Neuanfänge.

6. Frauen kennen Selbstzweifel

Und sie kämpfen mit Selbstzweifeln. Sind da-

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
Frankfurt · New York

www.campus.de

her bemüht, fleißiger und einsatzfreudiger. Sie wollen Dinge verstehen und ordentlich tun und machen dafür Überstunden. Sie versprechen nicht zu viel und tun alles, um Versprochenes zu halten. Die Chance, dass sie selbstgefällig werden, ist gering. Männer halten sich für überlegen und unangreifbar. Ich habe immer wieder beobachtet: Bei Fehlern sprechen Frauen von „Ich“, Männer von „Wir“, bei Erfolgen ist es genau andersherum: Frauen sagen „...haben wir...“, Männer sagen „...ist es mir gelungen...“ Frauen setzen auf Teamleistung und sagen es auch. Ein international arbeitender Unternehmensberater hat neulich in der Zeitschrift „Wirtschaft und Weiterbildung“ berichtet, dass Top-Banker, die er befragt hat, nicht wussten, was Derivate sind. Ihre eigenen Banken haben Milliardenumsätze und dann -verluste damit gemacht. Und sie selbst konnten ihre Produkte nicht erklären.

7. Frauen sind sperriger

Frauen sind kritischer und nicht so leicht zu überzeugen. Frauen trauen sich, Fragen zu stellen, wenn sie etwas nicht verstehen. Sie fahren weniger auf das Bullshit-Bingo ab, bei dem Worthülsen durch den Raum geschossen werden. Ich behaupte: Frauen können nicht so gut dienen. Männer nehmen das Gesabbel hin und machen sich anschließend darüber lustig. Eine Frau gibt sich die Blöße und fragt: „Was meinen Sie mit Kollateralschaden?“ Sie fragen auch nach dem Sinn von technischem Streben. Beispielsweise: Warum müssen wir für viele Milliarden den Mars erobern? Was will der Mensch, äh, der Mann da? Was steckt dahinter? Haben wir nicht genügend Her-

ausforderungen auf der Erde? Zwei Milliarden Menschen haben keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser! Ist das nicht Herausforderung genug?

Und jetzt noch drei Provokationen dazu:

1. Frauen können nur die Welt retten, wenn sie sich dazu zur Verfügung stellen. Wenn sie nicht tatenlos oder hämisch den Männern beim Versagen zuschauen. Oder sogar von männlichen Verhalten vergnügt profitieren.
2. Frauen können nur die Welt retten, wenn sie sich für die Weltgemeinschaft interessieren, nicht nur für die eigene Sippe. Think global, act local bekommt da eine ganz neue Bedeutung.
3. Frauen können nur die Welt retten, wenn sie ins Risiko gehen, mit ihrer Meinung, mit ihrer Überzeugung, mit ihrer Klugheit, mit ihrer Unsicherheit, mit ihrer Unangepasstheit, mit ihren vermeintlichen Defiziten, die sich als ein Geschenk entpuppen werden. Also wenn sie sich trauen, sich einzumischen.

Wenn ich Inhaberin eines mittelständischen- oder CEO eines größeren Unternehmens wäre, würde ich jetzt die Kreativität von Frauen einfordern. Ich würde eine Task Force meiner besten Mitarbeiterinnen einrichten und ihnen als Gruppe den Auftrag geben:

- Findet heraus, wo wir Geld sparen können!
- Findet heraus, wo sich Chancen verstecken!
- Findet heraus, was wir verändern sollten!
- Findet heraus, was wir besser machen könnten!

Bitte lesen und schreiben Sie im Blog unter:
www.frauen-rettet-die-welt.de

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





Ja, wir können mit Ungewissheit leben

7 Mai 2009, ich liege im Bett und denke nicht etwa „wohnst du noch oder lebst du schon“ sondern: „Eigentlich bist du tot.“

Das war ein Geistesblitz. Kein ganz schöner. Kein logischer, aber Unlogik ist das Markenzeichen eines Geistesblitzes. Und das Bett stand nicht etwa zuhause, sondern Luftlinie ein paar hundert Meter entfernt im Klinikum Rechts der Isar in München. Wie ich da hingeraten war, ist schnell erzählt.

Den Anfang kennen sie, mehr Sport treiben. Da war dann der Personal Trainer, und dessen Grundprinzip: „Ich nehme Niemanden an, ohne dass sie oder er, sportärztlich durchgecheckt worden ist.“ Der Sportarzt erkennt etwas im Belastungs-EKG, Überweisung an eine Kardiologin, die legt viel sanftern Druck in ihren Vorschlag, doch in eine Klinik zu gehen und einen Herzkatheter machen zu lassen, weil nur so endgültig abgeklärt werden könnte, was Tatsache sei.

Katheter, pfui Teufel, da wird eine Arterie in der Leiste angeritzt, dort wo ich noch nie rasiert worden bin, wird rasiert, drei Betäu-

bungsspritzen (örtlich), ein weiterer Pieks, dann etwas Handarbeit und rasch kommt die Meldung: „Ich bin jetzt in ihrer linken Herzkammer.“ Auf einem Bildschirm kann ich große und kleine Verästelungen sehen, nicht sehr viel mehr, nach wenigen Minuten ist die Prozedur zu Ende, und der Assistenzarzt begibt sich in einen Nebenraum, wo sein Chef, Professor Dirschinger, mit ihm den Befund erstellt. Gemeinhin kommt der Assistenzarzt als Götterbote zurück, in diesem Falle kam Dirschinger selbst und überbrachte die Nachricht,

- a) dass es drei wichtige Adern gibt, die das Herz mit Blut versorgen,
- b) dass zwei davon – und das seit Jahren – total verstopft sind, undurchlässig! Und die dritte ist
- c) ebenfalls schon von Ablagerungen beeinträchtigt.

Ein Belastungs-EKG vor 6 oder 7 Jahren gemacht, hat keinerlei Hinweise erbracht. Es ist aber unwahrscheinlich – obwohl nicht feststellbar –, dass damals nichts zu sehen gewesen wäre, wenn man die bessere diagnostische Methode, nämlich den Herzkatheter, angewandt hätte.

Wie auch immer: Ich hätte an vielen Orten zu vielen Zeitpunkten bereits einen tödlichen Herzinfarkt erlitten haben können (bei dieser Gelegenheit herzlichen Dank an die Hersteller von Salem, Reyno, Marlboro, Gauloise, Rothändle und Peter Stuyvesant). Denn bei einem mit etwas zu viel Alkohol, ansonsten dennoch einigermaßen sittsamen Lebenswandel, muss hier die Hauptursache liegen.

Was jetzt?

Die Zeit überbrücken, bis ein Klinikbett im Münchner Herzzentrum frei ist, denn es ist kein absoluter Notfall, der eine Schnelleinweisung möglich machen würde.

Etwas mehr als zwei Jahre kennen Sabine und ich uns. Etwas weniger als fünf Monate sind wir verheiratet. Als ich anrufe, ist alle Männlichkeit aus meiner Stimme verschwunden und die Tränen fließen – und wie ich merke, nicht nur auf meiner Seite. Auf meiner Seite fließen sie nicht aus Selbstmitleid, sondern weil es einfach ihr gegenüber ungerecht ist, jenen Staub aufzuwirbeln, aus dem man sich machen kann. Und auf ihrer Seite war es kein Selbstmitleid.

„Produktive Vernunft“ nennt Erich Fromm das, was zu meinem Glück dann in unseren Köpfen eingesetzt hat. Auch wenn ich eigentlich des öfteren hätte gestorben sein können – bei der Bergtour, auf dem Rennrad oder beim Hmtata – ich war ja noch da. Ich war auferstanden vom nicht eingetroffenen Tode, ich bin jetzt Rekonvaleszent. Auf dem Wege der Besserung!

„Produktive Vernunft“ ist eine so gute Art und Weise, den unproduktiven Gegebenheiten des Lebens zu begegnen, dass ich ihnen das etwas genauer erklären und aus tiefem Herzen für schwierige Situationen anempfehlen möchte:

Gemeint ist die eigene Vernunft wirken lassen und die Tatsachen des Lebens nach bester Vernunft so zu sehen,

wie sie wirklich sind: klare Wahrnehmung, auch wenn es schwer fällt.

In meinem Fall: Zweieinhalb von drei lebenswichtigen Blutgefäßen im Herzen sind verstopft. Nicht heruminterpretieren – nicht zum Beispiel sagen: Du Depp, du Idiot, du Dödelkopf, warum hast du geraucht, warum hast du erst vor drei Jahren aufgehört und nicht vor dreißig?

Kein positives Denken im Sinne von, es

wird schon alles gut werden, weil diese Art von rosaroter Malerei leider nicht mitteilt, wie alles gut wird.

„Produktive Vernunft“ betrachtet – nein: stellt sich – der Realität. Und die Realität ist immer noch besser als die Angst vor

der Angst. Sich der gesamten Realität ohne lähmende Angst stellen – was zu zweit besser geht als allein – gibt den positiven Aspekten überhaupt erst eine Chance, in Erscheinung treten zu können. Positiv war und ist:

Mein Herz ist trotz der seit Jahren zu knappen Blutzufuhr kräftig, vielleicht etwas zu kräftig entwickelt, weil es sehr viel mehr leisten musste. Mein krankes Herz ist eigentlich ziemlich gesund. Das hat der Arzt auch gesagt. Versorgt worden ist es für

seine Pumpentätigkeit durch viele kleine Äderchen, die sich dann herausgebildet haben. Daran denke ich und dann fällt mir der eigenartige Satz ein: Du hast ja eigentlich ein ziemlich gesundes Herz und eigentlich kein wirklich Krankes.

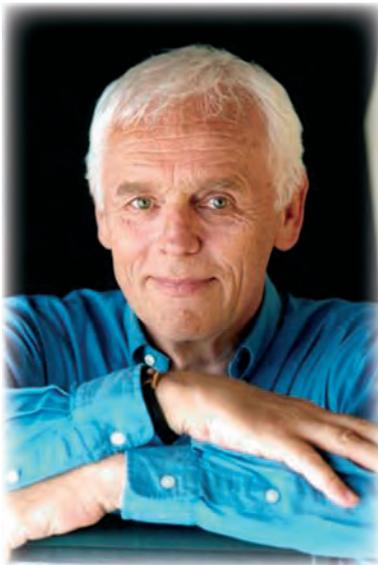
Die mehrstündige Operation, die jetzt kommen wird, steht nicht mehr im Mittelpunkt. Mir fallen Sachen ein wie „Ritt über den Bodensee“, „Was für ein unendliches

Glück gehabt“, „Wann hätte das Gegenteil von Glück eintreten können?“ und die Beispiele zeigen sich: Bei einer Bergwanderung, beim geliebten Rennradfahren, ... und wer das aushält, wird manchmal belohnt. Ich war so gefährdet, denke ich, dass ich jetzt eigentlich nicht krank bin, wo ich weiß, dass ich krank bin, sondern die ganze Zeit krank gewesen bin, und deshalb bin ich jetzt rekonvaleszent – auf dem Wege der Besserung. Dieser Weg soll in einigen Tagen geplant werden mit zwei Bypässen. Wer hat Schrödingers Katze getötet? Es kommt auf die Interpretation an.

Die freundlichen Menschen auf der Krankenstation wissen um die Diagnose, und als ich mich erst einmal verabschiedete, wird mir klar, dass zu viele Menschen mir „alles Gute“ gewünscht haben – zu viele jedenfalls für meinen Geschmack.

Die Fortsetzung dieser Geschichte werden sie nicht in unserem neuen Buch „Das Glück der Pellkartoffeln - Vom Luxus der Zufriedenheit“ (Sabine Asgodom, Siegfried Brockert, Kösel-Verlag) lesen können, weil bis dahin der Abgabetermin verstrichen ist, und dann ist an dem Buch nichts mehr zu ändern. Aber eigentlich gefällt mir die Geschichte so, wie sie jetzt erzählt werden kann – ohne Happy oder Unhappy End. Denn es werden viel zu oft Geschichten mit Happy End erzählt, und die Zuhörer oder Leserinnen und Leser denken sich: „Glück gehabt. Was kann ich tun, damit ich dasselbe Glück habe?“

Es bleibt offen, ob ich letztendlich Glück gehabt haben werde. ■



Siegfried Brockert, Diplom Psychologe und Autor mehrerer erfolgreicher Bücher über Glück, Glücklichkeit und positives Leben

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.

Hilft Positives Denken? Die Lehre aus dem Klinsmann-Experiment

Dem Fußballlehrer-Lehrling Jürgen Klinsmann verdanken wir ein spannendes Real Life Experiment, das die Coach-und-Trainer- Szene bereichert – und nicht nur die im Sport.

„Ich will jeden Spieler jeden Tag ein bisschen besser machen“, hatte Klinsmann bei seinem Amtsantritt verkündet.

Hallo?

Jeden Spieler jeden Tag ein bisschen besser machen? Klingelt da das Glöckchen? „Es geht mir mit jedem Tag in jeder Hinsicht immer besser und besser!“ „Every day, in every way, I'm getting better and better!“ „Tous les jours à tous points de vue je vais de mieux en mieux!“ Da lässt ein französischer Apotheker und Erfolgsautor grüßen, Émile Coué (1857-1926), der Begründer der modernen, zielgerichteten Autosuggestion.

„... zehn Monate später, ist jedoch kein einziger Spieler besser geworden, kaum einer so gut wie im Jahr zuvor – und die meisten sogar schlechter“, schreibt nun die FAZ und jedes andere Blatt genauso. Taugen Autosuggestion und positives Denken nicht so viel, wie mancher sich davon verspricht?

Prof. Martin E.P. Seligman hat dies vor Jahren getestet. Er war auf der Suche nach einem Weg, wie negative und pessimistische Einstellungen geändert werden können. Er lies Versuchspersonen Coué's Autosuggestion ausrufen: „Every day, in every way, I'm getting better and better!“ Ergebnis: Positiv denken hilft kaum – falls überhaupt.

Warum aber hat Jürgen Klinsmann sich viel Ruhm als Bundestrainer erworben? Die FAZ mutmaßt: „... die sporadische Arbeit mit dem DFB-Team ist nicht zu

vergleichen mit dem Alltagsgeschäft eines Klubtrainers.“ Wenn das der Wahrheit nahekommt, können Affirmationen, Positiv-Denk-Merkverse oder Autosuggestionen Wirkung erzielen. Aber sie hält nicht lange vor.

Und wenn Menschen dagegen blocken – viele FC-Bayern-Spieler haben erklärt, sie hätten Klinsmanns Gerede einfach nicht mehr hören können –, scheinen Positiv-Techniken sogar Negativ-Wirkungen zu entfalten.

Wenn Sie einmal

- als Eltern die Hausaufgaben Ihres Kindes
- als Lehrer die Leistungen einer Schulklasse
- als Führungskraft die Leistungen Ihrer Mitarbeiter
- als Mensch Ihre eigenen Leistungen, wenn Sie einmal null Bock haben auf Abwasch, Bügeln, Steuererklärung ...

fördern wollen, was tun Sie?

Sagen Sie Ihrem Kind, den Schülern, den Kollegen oder sich selbst bekannte Positiv-Sprüche wie „Alles wird gut“, „du musst das positiv sehen“, „du musst positiv denken“, oder Dale Carnegie's beliebtes „Die Vergangenheit zählt nicht, nur das Heute“?

Heute“?

Auf Ihre Erfahrungen bin ich gespannt.



Positiv denken reicht nicht

„Alles wird gut“ ist der magische Gedanke vieler Menschen in vielen Problem-Situationen. Unbestritten: Diese drei Worte können uns davor bewahren, bei Problemen in ein Stimmungstief abzugleiten. Das ist viel. Aber manchmal darf es auch ein bisschen mehr sein. Denn Probleme werden nicht von alleine „gut“. Oft müssen wir selbst etwas tun. Und „Alles wird gut“ sagt uns noch nicht, WIE es gut wird, und WAS zu tun ist, DAMIT es gut wird. Im Gegenteil, „Alles wird gut“ stärkt unsere vielleicht sogar angeborene Trägheit.

„Alles wird gut“-Denker geraten deshalb auch immer wieder in die gleichen Probleme – im Beruf, bei der Gesundheit, in der Liebe oder mit den eigenen Kindern. Und sie sagen uns jedes Mal wieder: „Alles wird gut.“

Dauerhafte Lebensfreude aber entsteht nicht durch das Prinzip Hoffnung, sie entsteht auch nicht unbedingt durch das Lösen von Problemen. Wichtiger ist, dass Probleme erst gar nicht entstehen, denn auch in der Psychologie gilt: Vorbeugen ist besser als Heilen. Und Positiv Denken ist oft nur ein kleiner Seelentrost - und keine Prävention

Positiv denken reicht nicht, um etwas positiv zu machen

Eine Frau muss eine Woche auf Geschäftsreise gehen. Kurz vor ihrer Abfahrt kommt es zu einem heftigen Streit mit ihrem Mann. Mit Zorn im Bauch reist die Frau ab. Und mit Zorn bleibt der Mann zurück. Dennoch erwartet der Mann, dass sie ihn – wie sie es immer tut – nach der Landung auf dem Flughafen anruft. Diesmal tut sie es nicht. Sie ruft gegen alle Gewohnheit auch abends nicht an, um eine gute Nacht zu wünschen. Sie hat ihr Handy ausgeschaltet. Er kommt nicht zu ihr durch.

Das geht ein paar Tage so – und der Mann macht in diesen Tagen eine kleine Persönlichkeits-Veränderung durch. Seinen Zorn hat er vergessen, statt dessen quälen ihn Selbstvorwürfe: „Warum war ich bei dem Streit so gemein zu ihr?“ Selbstvorwürfe erzeugen Unsicherheit und weitere Fragen: „Was macht sie jetzt? Macht sie jetzt etwas mit einem anderen Mann?“

Aus dem eigentlich fröhlichen, aktiven und lebenslustigen Mann wird ein Sauerkloß, ein Trauerkloß. Statt, wie noch am Tag ihrer Abreise, zu arbeiten und nachts zu schlafen, ist er unmotiviert, unruhig, ab dem dritten Tag ist er arbeitsunfähig, und er findet keinen Schlaf. Stattdessen hat er nur noch negative Gedanken. Wird sie sich scheiden lassen? Soll er ihr zuvorkommen und selbst zu einem Scheidungs-anwalt gehen?

Ein perfekter Pessimist ist er geworden. Ein Schwarz-Seher, traurig, besorgt, ärgerlich und ängstlich. Endlich – am fünften Tag klingelt das Telefon. Sie sagt: „Ich konnte nicht früher anrufen. Ich musste erst einmal unseren Streit verdauen ...“

Aber er hört gar nicht so sehr auf ihre Worte. Was er hört, ist ihre geliebte Stimme. Und schon nach wenigen Silben, nach wenigen Sekunden, macht der Mann eine erneute Persönlichkeitsveränderung durch. Alle Fragen, Vorwürfe und Klagen, alle Selbstvorwürfe und Selbstzweifel sind wie weg geblasen.

Bis vor wenigen Sekunden war der Mann durch und durch Pessimist. Dann hört er die geliebte Stimme – und noch bevor er wirklich hört, was die Stimme sagt, wird er wieder zu einem fröhlichen, aktiven und lebenslustigen Menschen. Und die Moral von der Geschichte?

Sie liegt in der Frage: „Hätte diesem Mann in den zurück liegenden Tagen positives Denken etwas geholfen? Hätten aufmunternde Sprüche wie

- „Nimm's leicht,“
- „Alles wird gut,“
- „Das Leben geht weiter,“

seinen Gemütszustand geändert und verbessert? Ich glaube, Sie wären Seelentrost gewesen. Aber eine Wende in der Einstellung zur Ehe hätten sie nicht gebracht.

Positiv fühlen ist stärker als positiv Denken

Hat Positiv Denken eine positive Wirkung? Martin Seligmans Versuchspersonen haben mit Positiv-Sprüchen wie „Nimm's leicht“ oder „Alles wird gut“ oder „Das Leben geht weiter“ etwas für ihre seelische Fitness getan.

Noch einmal das Ergebnis: „Wir haben gefunden, dass das einfache Wiederholen positiver Worte im Selbstgespräch die eigene Stimmung und die eigene Leistung kaum anhebt – falls überhaupt.“

Seligman sagt also nicht: „Positiv Denken ist rundweg schlecht“. Was er sagt, ist, dass er keinen Einfluss auf die Stimmung – auf die Gefühle also – hat feststellen können, und auch keine Leistungs-Verbesserung.

Das ist auch kein Wunder. Denn „positiv denken“ klingt nur einfach, ist in Wirklichkeit aber extrem kompliziert.

Einer der bekanntesten Positivdenker ist Napoleon Hill. Schon sein Name klingt ja wie ein Erfolgs-Programm. Aber man kann ihn als Zeuge für die Kompliziertheit des so einfach klingenden Positiv-Denkens zitieren:

17 Erfolgs-Prinzipien nennt der Psycho-Napoleon in dem Buch mit dem Titel „Erfolg durch Positives Denken“:

1. PGH (Positive Geistes-Haltung)
2. Zielstrebigkeit
3. der Wille, keine Mühe zu scheuen
4. logisches Denken

5. Selbstdisziplin
 6. ein überlegener Verstand
 7. angewandter Glaube
 8. ein angenehmes Wesen
 9. persönliche Initiative
 10. Begeisterung
 11. konzentrierte Aufmerksamkeit
 12. die Bereitschaft zur Zusammenarbeit
 13. die Bereitschaft, aus Fehlschlägen zu lernen
 14. schöpferische Phantasie
 15. eine sorgfältige Einteilung von Zeit und Geld
 16. Gesunderhaltung von Geist und Körper
 17. Einsatz des kosmischen Beharrungsvermögens
- Und jetzt?

Punkt 1, die „Positive Geisteshaltung“ kann man sich im Prinzip antrainieren – zum Beispiel durch Positiv-Sprüche. Aber das reicht nicht, sonst hätte Napoleon Hill nicht auch noch die Punkte 2 bis 17 genannt, die ja die Voraussetzung für die Erreichung des Zieles – des „Positiven Denkens“ – sind. Jeder dieser 16 weiteren Punkte bedeutet aber ein eigenes Persönlichkeits-Veränderungs-Programm. Jedes dieser Programme kann Jahre dauern. Da ist die „Methode Sven Hannawald“, der einmal auf die Frage nach seinem Erfolgsgeheimnis gesagt hat: „Ich mache mein Zeug“ einfacher und konkreter: Sein „Zeug machen“, frühzeitig und gründlich – das kann jeder Mensch. Sofort. Ab jetzt. Positiv Denken lernen kann Jahre dauern.

Frauen bewegen

FRAUEN BEWEGEN!
DAS ASGODOM LIVE SPENDENPROJEKT
IN BARENTU, ERITREA

am 11.5.2009

Sabine Asgodom bewegt Frauen – in Deutschland, Österreich und der Schweiz – und bald auch in Eritrea. Zum 10jährigen Jubiläum von Asgodom Live sparen, sammeln und spenden wir Geld, das das Leben von Frauen bewegen wird. Unser Ziel: bis Dezember 2009 mindestens 10.000 Euro für das Women's Training Center in Barentu sammeln. Und damit die Zukunft von Frauen und Kinder in einem der ärmsten Länder der Welt verbessern. Und Sie können dabei sein: egal ob als Einzelperson, als Firma oder Netzwerk. Egal ob es sich um 5 € oder 500 € handelt – jede Spende hilft. Auf dieser Homepage finden Sie Informationen und Fotos zum Spendenprojekt. Details zur Spendenabwicklung sowie Einblicke in die monatlichen Aktionen, die wir bei Asgodom Live durchführen und an denen Sie sich beteiligen können. Helfen Sie uns dabei, Frauen zu bewegen – denn Frauen bewegen was!

Sabine Asgodom



Sabine Asgodom ist seit Anfang des Jahres in karitativer Sache quer durch Deutschland unterwegs: sie sammelt Geld für das Asgodom Live Spendenprojekt „Frauen bewegen!“.

Aus Anlass des 10jährigen Jubiläums ihrer Firma hat Sabine Asgodom das ehrgeizige Ziel ausgerufen, bis Dezember dieses Jahres 10.000 Euro für die Ausbildung von Frauen in Eritrea, einem der ärmsten Länder der Welt, zu sammeln.

Im Mai 2007 eröffnet, unterstützt das Women's Training Center in der Stadt Barentu (im Osten Eritreas gelegen) alleinstehende und verwitwete Frauen dabei, einen Beruf zu erlernen und damit ihre Familien zu ernähren. Gut ausgebildete Frauen haben einen positiven Effekt auf die gesamte Gesellschaft, soziale Probleme werden abgemildert, Abhängigkeiten aufgebrochen und Grundsteine für eine sichere Zukunft, auch der nachfolgenden Generationen, gelegt. Für 10.000 Euro (dies sind ca. 190.532 eritreische Nakfa) kann das Women's Training Center mit Stühlen und Tischen, Weißwandtafeln, Flipcharts, PCs und Fotokopierern ausgestattet werden.

Auf dem Equal Pay Day in Hamburg kam das rosa-blumige Spendenschwein zum ersten Mal zum Einsatz und auch auf der WoMenPower im Rahmen der Hannover Messe war es Blickfang am Messestand von Asgodom Live (und wurde gut gefüttert). Auch über die eigens eingerichtete Homepage zum Spendenprojekt (www.asgodom.de/barentu) gehen regelmäßig Spenden ein. Alle Interessierten finden dort Informationen zu Eritrea, zum Women's Training Center sowie den Aktionen, die Asgodom Live initiiert, um Spenden zu generieren – und natürlich Angaben zum Spendenkonto.

Die Abwicklung der Spenden erfolgt zusammen mit dem Eritrea Hilfswerk in Deutschland e.V. (EHD) (www.eritrea-hilfswerk.de). Dadurch kann Sabine Asgodom, die seit Jahrzehnten Mitglied im EHD ist, garantieren, dass jede Spende zu 100 % den Frauen in Barentu zugute kommt.

Spendenkonto:

Kontonummer: 05 153 141 00
Bankleitzahl: 700 800 00
Dresdner Bank München
Stichwort: Frauen bewegen

Hilfe zur Selbsthilfe, die Frauen bewegt - denn Frauen bewegen was!