

September 2012 – mit training heute und speaking heute

coaching heute

Das Magazin aus der Asgodom Coach Akademie



Sie war „Die Frau, die mal eben ihr Gehalt verdoppelt hat“:
die Unternehmerin

**Dr. Christiane
Nill-Theobald**

Heute ist sie Coach
und bildet andere
Führungskräfte in
Coaching-Methoden aus





Sokrates hatte kein Abitur.



Romy Schneider hatte nie eine Schauspielschule besucht.



Orville Wright hatte keinen Pilotenschein.

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie mögen Menschen? Sie sind älter als 35? Sie haben Lebenserfahrung und Berufserfahrung? Sie arbeiten mit Menschen? Sie haben ein Ohr für Menschen und einen wachen Verstand? Sie können sich ganz einbringen und doch zurückhalten? Sie sind neugierig auf Menschen? Sie glauben daran, dass Menschen ihre Situation zum Guten wenden können? Sie können lebensnahe Geschichten erzählen? Sie glauben an die Stärke von Menschen, ihre eigenen Lösungen zu finden? Sie können sich in den Dienst der Sache stellen und Ihre Eitelkeit abstellen? Sie erkennen eigene Beschränkungen? Sie haben ein Gespür für außergewöhnliche Lösungen? Sie haben Spaß an der Arbeit mit Menschen? Dann ist Coaching Ihr Ding!

Wahrscheinlich sind Sie schon Coach oder tätig in einem anderen „Menschenberuf“. Und solche Menschen wünsche ich mir in der Asgodom Coach Akademie, egal ob in der Berufsausbildung zum Coach, im Kompaktkurs für Führungskräfte oder in der Weiterbildung im Lösungs-orientierten Kurz-Coaching. Denn wir brauchen überall Menschen, die Einfühlungsvermögen, Achtsamkeit, Menschlichkeit und einen Sinn für die Gemeinschaft haben. Zwei werden Sie in dieser Ausgabe von Coaching heute kennenlernen:

Thomas Göller (S. 9), der Mentor, Lehrcoach und Experte für Existenzgründung und Marketing in der Coach-als-Beruf-Ausbildung.

Dr. Christiane Nill-Theobald (S. 4), Unternehmensberaterin und Coach, mit ihr zusammen habe ich den Kompaktkurs für Führungskräfte erarbeitet, den wir zusammen leiten werden.

Wenn Sie eine beliebige Tageszeitung aufschlagen, schreien Ihnen auf jeder Seite Schlagzeilen mit Krisenmeldungen zu, allein heute (18. August) in der Süddeutschen Zeitung:

„EU wappnet sich gegen den Euro-Crash“

„Karlsruhe erlaubt Kampfeinsatz der Bundeswehr im Inland“

„Warum der Krieg gegen Drogen verloren ist“

Es gibt wohl niemanden, der glaubt, dass „alles wieder gut wird“. Die Zeiten ändern sich rasant. Und wir einzelnen haben keine Möglichkeit, das zu verhindern. Umso wichtiger wird es deshalb für jeden einzelnen Menschen, die Orientierung in dieser veränderten Welt zu finden oder zu halten.

„Was raten Sie Menschen, wie sie mit ihren Zukunftsängsten besser fertig werden können?“ wurde ich einmal in einem Interview gefragt. Ich rate: Augen auf und durch! Ja, die Welt, unser Leben wird sich verändern. Die einzige Frage ist, wie wir damit umgehen. Wenn Sie mir jetzt in einem Coaching gegenüber sitzen würden, würde ich Sie bitten, sich ein Blatt Papier und einen

Stift zu nehmen und als Überschrift zu notieren: „Worauf könnte ich verzichten – und worauf nicht.“

Ich mache das mal an einem Beispiel deutlich. Reinhardt, Ende 40, beruflich sehr erfolgreich, verheiratet, drei Kinder, schrieb: „Worauf könnte ich verzichten: Großes Haus, Cabrio; Zweitwagen; Ferienhaus; Bilder; Fußball; Fernreisen; Privatschulen.“ Worauf nicht? „Meine Frau; meine Kinder; unsere Freunde; meine Arbeit (eine Arbeit, die mich befriedigt).“

Ich halte die „Worauf könnte ich verzichten“-Übung für so hilfreich, weil sie uns vorbereitet auf das, was kommen kann. Ja, es kann sein, dass viele Menschen sich in Zukunft weniger werden leisten können als bisher. Schauen Sie jetzt schon mal, welche Alternativen es gibt. Veränderungen im Aufschwung, so sagt man, sind einfacher als die im Abschwung. Verstehe ich auch. Aber lassen Sie sich nicht einreden, dass ein Leben ohne Sushi und „Hugo“ keine Perspektive sei. Glauben Sie daran, dass es ein Leben ohne Flachbildfernseher und Spielekonsole, ohne Surfkurs und Beach Party gibt!

Es gilt ein Leben zu erobern, das Ihre Eltern vielleicht schon vergessen haben. Löchern Sie Großeltern, Tanten und Onkel: Wie war das damals, als ihr jung wart? Welche Rolle spielten Gemeinschaft, Unterstützung, Zusammenhalt? Woran hattet Ihr Freude? Und überlegen Sie dann, was Leben sein kann, wenn die Zeiten sich ändern.

Wer die Augen nicht vor der Wirklichkeit verschließt, kann klar sehen. Wer alles für möglich hält, kann Perspektiven entwickeln. Wer Menschen mag, kann Menschen helfen.

Ich wünsche Ihnen einen klaren Blick nach vorn!

Ihre



Sabine Asgodom, CSP,
Herausgeberin Coaching-heute

PS:

Da „Coach als Beruf“ – der erste Ausbildungskurs an der Asgodom Coach Akademie – jetzt bereits bis auf einen einzigen Platz ausgebucht ist, bereiten wir den nächsten Lehrgang vor. Beginn im Juni 2013. Infos demnächst unter www.asgodom-coach-akademie.de

Inhalt:

Wenn Themen Sie interessieren, klicken Sie auf die Seitenzahl

02 Editorial

04 Dr. Christiane Nill-Theobald

Die „Nummer 2“ an der Asgodom
Coach Akademie

09 Thomas Göller

Neuer Lehrcoach an der Asgodom
Coach Akademie

10 Sabine Asgodom

Führungskraft als Coach: Werden
Sie zum Coach Ihrer Mitarbeiter

15 Umfrage

Was ist Coaching?
Was braucht's zum Coaching

17 Positive Menschenführung

Coaching oder Psychologie? Ent-
scheiden Sie sich für das Beste aus
beiden Welten

20 Dürfen Coaches beraten?

Einfache Antwort auf eine einfache
Frage: Ja

21 Der Mahna-Mahnam-Effekt

„Weibliche“ und „männliche“ Werte
– und warum wir Menschen in
ihrem Wesen lesen sollten

22 Carsta Stromberg

Wenn Du lachst, läuft der Stress
ganz schnell weg, weil er Angst vor
Dir hat

Impressum:

Coaching-heute erscheint bei
Asgodom Live®, Prinzregenten-
str. 85, 81675 München, Tel: 089
982 47 49 0, Fax: 089 982 47 49 8,
redaktion@asgodom.de, www.asgodom.
de.

Herausgeberin und v.i.S.d.P.: Sabine
Asgodom, CSP.

Redaktion: Siegfried Brockert, Dipl.
Psych. (Chefredakteur);
Philipp Brockert (Gestaltung),
Moni Jonza (Managerin Asgodom Live).

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck,
Weiterverbreitung nur mit schriftlicher
Erlaubnis der Herausgeberin und der
namentlich genannten Autoren. Die
elektronische Archivierung der Inhalte
zu Ihrem persönlichen Gebrauch ist
erlaubt.

Die Redaktion kann trotz sorgfältiger Re-
cherchen und Überprüfung der zugrunde
liegenden Quellen keine Gewähr für den
Inhalt übernehmen. Jegliche Haftung für
aus der Berichterstattung entstandene
Schäden ist ausgeschlossen.

COACH IM BERUF

Wir möchten Ihnen Dr. Christiane Nill-Theobald vorstellen, die „Nummer 2“ an der Asgodom Coach Akademie



1. Sie waren selbst viele Jahre lang Führungskraft. In welchen Branchen haben Sie gearbeitet?

Was den Wirtschaftsfaktor „Dienstleistungen“ anlangt, blicke ich auf unterschiedlichste Erfahrungen zurück: als Institutsreferentin in „Wissenschaft und Forschung“, Verlagsleiterin in der „Verlagsbranche“ und schließlich Partnerin und später Mitglied der Geschäftsleitung im Sektor „Unternehmensberatung“.

Im Hinblick auf den Industriezweig bringe ich 12 Jahre Erfahrung in der „Energiewirtschaft“ mit. Dort habe ich zunächst „klassisch“ als Rechtsanwältin angefangen, bin dann aber nochmals zurück an die Universität: als Institutsreferentin wurde ich an ein energierechtliches Institut berufen.

In dieser Zeit entstanden auch mehrere Bücher, die ich mit meinem Mann zusammen verfasst habe, der ebenfalls „Energierichter“ ist. Diese Bücher, erschienen im C.H. Beck Verlag, zählen heute zu den Grundlagenwerken des Energierechts. Inmitten der Liberalisierung der Energiewirtschaft habe ich

dann den Hauptstadt-Standort des damals größten energiewirtschaftlichen Verlages aufgebaut. Schließlich wurde ich Partnerin einer Beratungsfirma und habe diese mit 35 Leuten innerhalb von zwei Jahren „hochgezogen“.

Dann war die Zeit reif für Theobald-Consulting. Im Jahre 2008 habe ich meine eigene Firma für Strategieberatung gegründet. Heute zähle ich zu meinen Kunden ein Topklientel. Insbesondere bin ich als Businesscoach in den Vorstandsetagen deutschlandweit unterwegs.

2. Was war Ihnen als Vorgesetzte besonders wichtig?

Eindeutig der Teamgedanke! Das heißt für mich, ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen und einen respektvollen Umgang zu pflegen. „Wir-Gefühl“ erschöpft sich für mich dabei nicht in der „Duz-Kultur“, sondern vor allen Dingen im gegenseitigen Vertrauen. (schmunzelt) ... Ich war sogar eher restriktiv, was das Duzen anlangte, weil es so oft gar nichts bedeutet. Ich hatte z. B. einen Partnerkollegen, der fünf Monate nach

mir in unserer Beratungsfirma anfang und global jedem das „Du“ anbot – dabei war er so ziemlich der egozentrischste Mensch, dem ich je begegnet bin. Seine Mitarbeiter waren für ihn „niedrige Arbeitsbienen“ und er der „Bienenkönig“ – (lacht) wohlwissend, dass es natürlich nur „Königinnen“ bei den Bienen gibt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war und ist für mich, trotz hoher Leistungsanforderungen Spaß bei der Arbeit zu haben. Ich denke, ich habe von meinen Mitarbeitern schon sehr viel verlangt – das liegt auch daran, dass ich ein Perfektionist bin. Aber nie mehr als was ich nicht selber zu geben bereit war. Und vor allem: Wir haben auch immer viel gelacht. Und auf eines konnten sich mein Leute immer verlassen: die 100%ige Rücken-deckung durch mich.

Nach „außen“ habe ich geradegestanden, intern wurde aber natürlich der Fehler diskutiert und analysiert. Wirklich den Führungskopf hinhalten musste ich sehr selten, das Team und ich hatten das immer sehr gut im Griff gemeinsam. Sehr wichtig für meinen Führungsstil und für meine Rolle als Vorgesetzte war mir immer, die Mitarbeiter

zum selbstverantwortlichen Handeln anzuhalten und zu motivieren – natürlich auch mit allen Vorteilen wie z.B. den Erhalt der „Lorbeeren“. Das ist meiner Meinung nach eine ausgezeichnete Möglichkeit, die Fehlerquote gering und den Erfolg hoch zu halten. Sehr am Herzen lag mir auch immer die berufliche Weiterentwicklung meiner Leute. Durch die frühe und bewusste Selbstverantwortung, zu der ich sie aufforderte, haben auch viele meiner Mitarbeiter Karriere gemacht – was mich heute noch sehr freut!

3. Wie haben sich die Anforderungen an Führungskräfte in den letzten 20 Jahren verändert?

Der autoritäre bzw. sachorientierte Führungstyp – wie dieser von hiesigen als auch internationalen Managementforschern beschrieben wird – hat in Zukunft auch in Deutschland ausgedient. Den deutschen Führungskräften wird im internationalen Vergleich bescheinigt, wenig inspirierend und mangelhaft in ihrer sozialen Kompetenz zu sein. Untermauert wird dieses negative Zeugnis auch durch die Studie GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness; Anm. d. Red.).

Danach wurden 17.000 Manager der mittleren Führungsebene in 62 Ländern nach den Merkmalen einer guten Führungskraft befragt. Die Umfrage bestätigte die oben gemachten Aussagen: Bei der Humanorientierung landet Deutschland nach GLOBE auf einem der letzten Plätze! Es ist also definitiv viel zu tun.

Auf der anderen Seite ist der Wandel auch in Deutschland zu „menschlichen Führungskräften“ aber bereits im Gange. Sehen wir uns den aktuellen Weiterbildungsmarkt an: Es gibt unzählige Angebote zu „Management der Menschlichkeit“,

„Wertschöpfung durch Wertschätzung“ oder auch „sinnstiftende Unternehmensführung“. Dies verwundert kaum: So lassen doch gerade die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen evident werden, dass die Suche nach ethischen Wertorientierungen bzw. der Ruf nach Menschlichkeit im Management weder ein Modethema noch eine „Schönwetterveranstaltung“ sind, sondern einen echten Wettbewerbsfaktor darstellen.

Ich bin überzeugt: Langfristig erfolgreich werden nur jene Unternehmen sein, die ihre Ressourcen und Wissensnetzwerke mit Menschlichkeit als Führungsprinzip verbinden. Wirklich motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter, die ohne Ängste in die Zukunft schauen, sind die beste Voraussetzung für optimale Leistungen und internationale Wettbewerbsfähigkeit unter den verschärften Bedingungen transparenter Märkte.

Ein weiterer klarer Hinweis zur menschlichen Führung sind die Stellenanzeigen. Seit Mitte der neunziger Jahre stehen Kooperations- und Teamfähigkeit heute in jeder Anzeige an vorderster Stelle, das war früher nicht so. Auch die sozialen Werte, die auf Gleichberechtigung von Mann und Frau abzielen, gewinnen an Bedeutung.

Und besonders in Zeiten des breit um sich greifenden Burn-Out-Syndroms, kommt der „gesunden“ und verantwortlichen Führung eine ganz erhebliche Bedeutung zu. Wir können bzgl. des Themas „menschliche Führung“ viel von den USA lernen.

Das bedeutet auch, dass sich der Lehrstoff hier zu Lande ändern muss. Deutschland und insbesondere die Schweiz verfügen unbestritten über hervorragende Kaderschmieden für Führungskräfte und Manager. Allerdings gehören dort die „Menschlichkeitsfaktoren“ noch nicht zum Lehrstoff! Aber genau das brauchen Führungskräfte und Ma-

DR. CHRISTIANE NILL-THEOBALD



„Für Wunder muss man beten, für Veränderungen muss man arbeiten.“

Dies Wort von Thomas von Aquin ist ihr Wahlspruch. Und die ständige Arbeit an Veränderungen ist das Leitmotiv von Christiane Nill-Theobalds Karriere.

Die promovierte Juristin ist seit nunmehr 12 Jahren in der Energiewirtschaft tätig. Dabei hat sie in leitender Funktion verschiedene Institutionen mit aufgebaut bzw. Prozesse der Restrukturierung begleitet. Und in dieser Arbeit mit verschiedenen Playern der Branche hat sich das Kommunikationsthema als Domäne für Christiane Nill-Theobald heraus kristallisiert.

Nach mehreren Jahren bei einem Verlags- und Medienunternehmen der Energiewirtschaft war sie Partnerin einer Unternehmensberatung und Mitglied der Geschäftsleitung.

Sie ist Gründerin und Inhaberin von TheobaldConsulting, Agentur für strategische Kommunikationsberatung in der Energiewirtschaft und verfügt über umfassende Vortrags- und Moderationserfahrung in energiewirtschaftlichen und anderen Themen.

nager der Zukunft! Sicherlich mag es Talente geben, die diesbezüglich schon eine Menge mittels ihrer Gene mitbringen, der Rest muss und kann erlernt bzw. antrainiert werden.

4. Sie arbeiten jetzt als Beraterin und Coach vorwiegend mit Führungskräften. Was fällt Ihnen dabei auf? Mit welchen Fragen kommen Ihre Coachees?

Es gibt gewisse Klassiker, die Gegenstand meines Führungskräftecoaching sind – dazu gehört z.B. Vorbereitung auf eine neue Führungsaufgabe, Self-Assesement im Zusammenhang mit kritischen Situationen, die Analyse des eigenen Führungsverhaltens, Unterstützung in schwierigen Entscheidungssituationen oder im Arbeitsalltag (Verhalten bei Besprechungen, Delegationsfähigkeit, etc.) und natürlich die Bearbeitung von belastenden, heiklen Themen und Problemen.

Die Führungskräfte wollen sich weiterentwickeln, sind in erster Linie aber froh, dass Sie in mir als Coach einen Sparringspartner haben. Denn mit steigender hierarchischer Position in Richtung Unternehmens-Spitze wächst in der Regel auch die Einsamkeit einer Führungskraft.

Je exponierter die Stellung einer Führungskraft im Unternehmen, desto seltener wird sie ein direktes und ehrliches persönliches Feedback erhalten. Das Feedback von Kollegen ist leider oft taktisch-politisch oder aber hierarchisch gefärbt. Freunde sind tendenziell eher wohlwollend.

Und Familienmitglieder oder Lebens-Partner möchte man mit „Berufskrams“ nicht belasten. In schnellen und anstrengenden Zeiten hilft es dann, mit dem Coach unfertige Gedanken einfach mal ‚laut zu denken‘ oder Ideen kontrovers zu diskutieren und zu reflektieren. Die diesen Füh-

rungskräften sonst meist abverlangte persönliche Gefühlskontrolle darf hier einmal abgelegt werden.

5. Sie sagen, Coaching ist ein Führungsinstrument. Wie meinen Sie das?

Die klassischen Instrumente der Führungskräfteentwicklung wie z.B. Schulungen und Trainings richten sich ausschließlich auf die Sachebene, Coaching dagegen fokussiert die Beziehungsebene. Schulung und Training reichen meist nicht aus, um das Erlernte mit den Erfahrungen der Führungskraft in Einklang zu bringen.

Um die Führungsqualität ausbauen bzw. weiterentwickeln zu können, benötigen Führungskräfte zusätzlich eine umfassende Reflexion und Begleitung. Coaching nutzt hierzu die Erfahrungen der Führungskraft, um das Handeln im Führungsalltag aus verschiedenen Dimensionen zu betrachten.

Durch Coaching kann ich die Führungspersönlichkeit dabei unterstützen, Veränderungsmöglichkeiten im persönlichen Verhalten zu erkennen und dadurch neue Fähigkeiten zu entwickeln, um diese dann in der Praxis umzusetzen.

Coaching ist darüber hinaus geeignet, den „Praxistransfer“ von in Trainings Gelerntem zu unterstützen, also sicherzustellen, dass das in Seminaren angeeignete Wissen im Unternehmensalltag umgesetzt wird. Eine ganze zentrale und mir sehr wichtige Unterstützung ist das Coaching auch für die unterschiedlichen Rollen, in die eine Führungskraft schlüpfen muss, wie z. B. die verschiedenen Interaktionen mit dem Topmanagement, Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern. Besonders unter Stress und Druck fällt es uns sehr schwer, uns selbst zu reflektieren und zu erkennen, was wir alles nicht sehen. Genau dies ist aber in komplexen Führungssituationen notwendig, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dabei unterstützt Coaching.

6. Coaching hat aber doch Objektivität als Voraussetzung. Kommen Führungskräfte da nicht in den Schlamm?

Sagen wir mal so, die Führungskraft als Coach hat Vor- und Nachteile:

Dafür spricht, dass sich durch Coaching mittels des Vorgesetzten die Lernprozesse und Potenziale des jeweiligen Mitarbeiters optimal fördern und entwickeln lassen. Schließlich kennen die Führungskräfte „ihr“ Unternehmen; sie wissen, welche Ziele anvisiert werden und was ihre Mitarbeiter leisten sollen. Außerdem kennen sie die Stärken und Schwächen jedes Mitarbeiters.

Nachteilig bzw. sehr kritisch zu betrachten ist die Doppelfunktion der Führungskraft insoweit, als diese nicht nur Coach ist, sondern in erster Linie eben der Vorgesetzte des Mitarbeiters. In dieser Funktion ist der Vorgesetzte nicht neutral, wie es für die Rolle des Coachs typisch ist, sondern er muss seine Mitarbeiter führen, Ziele vorgeben, Entscheidungen treffen und Mitarbeiter beurteilen. Kurzum: Die Führungskraft entscheidet über die berufliche Zukunft des Mitarbeiters. Trotz der Bedenken, überwiegen aber m.E. die Vorteile:

Wer wissen will, welche Erwartungen, Befürchtungen, Pläne, Ziele und Bedürfnisse Mitarbeiter haben, der hört aufmerksam zu, stellt viele offene Fragen, fragt nach, fasst gelegentlich zusammen. Das entspricht einem „kooperativen Führungsstil“, der seit 1991 auch als Coaching-Kernelement bezeichnet wird.

Warum sollen Führungskräfte ihre Hauptarbeitszeit mit Kontrolle verbringen und nur Ratschläge und Anweisungen geben? Und damit verantwortlich und demotivieren? Der Vorteil des Coaching liegt auf der Hand: Hilfe zur Selbsthilfe bewirkt, dass Ziele, Lösungen und Maßnahmen selbst erarbeitet werden.

7. Wie können Führungskräfte Coaching-Tools ganz konkret nutzen?

Auf jeden Fall, um die Ressourcen ihrer Mitarbeiter zum Einsatz zu bringen. Das gilt für so viele Unternehmenssituationen wie z.B. Projekte konstruktiv voranzutreiben, Teams souverän durch Krisen zu führen oder um Ziele leichter zu erreichen. Mittels Coachingtools kann man das Beste in den Menschen und im Team wecken ohne „das Letzte“ aus diesen raus zu holen. Neben den klassischen Führungswerkzeugen können lösungsorientierte Beratungstechniken aus dem Coaching dabei einen hoch wirksamen Beitrag leisten.

Diese ermöglichen es, wirklich neue Wege mit den Teams zu beschreiten und die Kompetenzen der Beteiligten konsequent zu nutzen. Einige Beispiele für den Einsatz von Coachingtools: Erstellen einer lösungsorientierten Problemanalyse, Finden von gemeinsamen Lösungen mit den Mitarbeitern, motivierende Gesprächsführung nutzen, um Konflikten zu begegnen.

8. Sie sind mit Sabine Asgodom Lehrcoach für den 2013 beginnenden Kompaktkurs „Coach im Beruf“ der Asgodom Coach Akademie. Was reizt Sie an dieser Aufgabe?

In Sabine habe ich einen super Sparingspartner im Coaching. Sie gehört für mich zu einer der bedeutendsten Coaches in Deutschland. Sie ist eine Praktikerin durch und durch. Und gerade das macht einen exzellenten Coach aus. Wir sind auch eine höchstspannende Mischung: wir kombinieren Wirtschaftserfahrung und Coaching Know-How, was dem Praxisbezug der gesamten Ausbildung zugute kommt. Abgesehen davon ticken wir auch sehr

ähnlich: Energie pur, aber mit der notwendigen Zurückhaltung, die ein Coach haben muss.

9. Was können Sie in diesen Kurs aus Ihrer Wirtschafts-Praxis einbringen?

Über die klassischen Führungsthemen hinaus wollen wir weiter gehen, indem wir die echten Unternehmensprobleme aus Coachingperspektive angehen. Sprich: Wir wollen den Führungskräften Hilfe zur Selbsthilfe zu brisanten Themen geben, die normalerweise in die Zuständigkeit von Unternehmensberatern fällt. Aber eben im Sinne von Coaching und nicht von Beratung. Aus meiner eigenen Tätigkeit als Beraterin weiß ich eines: Beratung schafft „Abhängige“, das Coaching schafft „Mündige“.

Aber zu Ihrer Frage zurück. Wie ich eingangs berichtet habe, blicke ich auf 12 Jahre Wirtschaftserfahrung zurück, davon habe ich insgesamt drei Institutionen aufgebaut. Das heißt, ich weiß nicht nur wie ein Unternehmen bilanztechnisch funktioniert, sondern verfüge auch über hohe Personalerfahrung.

Aufgrund meiner Beratungskompetenz durch TheobaldConsulting – die strategische Beratung für Unternehmen – kenne ich auch die Denke jeglicher Stakeholder. Ich habe dadurch sozusagen den 360-Grad-Blick in der Wirtschaft. Die Jahre haben mir gezeigt, dass wir „harte“ Businesssthemen „weich“ angehen müssen.

Ich habe zum Beispiel unzählige Veränderungsprozesse erlebt, die gefloppt sind. Und warum? Weil man die kulturelle Akzeptanz der Mitarbeiter sträflich vernachlässigt hat. Strukturen und Prozesse können sich nur ändern, wenn die Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen. Stattdessen wird der Veränderungsprozess „top-down“ vom Top-Management verordnet. Ich werde in letzter Zeit häufig zu solchen Projekten hinzugezogen, weil ich als Businesscoach „Veränderungs-Coaching“ lebe – damit können Sie

ihre Mitarbeiter gezielt auf die geplante Maßnahmen des Changemanagement vorbereiten, sodass eine kulturelle Akzeptanz garantiert werden kann und der Veränderungsprozess ein Erfolg wird. Das ist auch ein ganz wichtiger Aspekt für Führungskräfte: Im Hinblick auf erfolgreiche Leistungen zuvorderst nach den Bedürfnissen und den „Machbarkeiten“ bzw. Ressourcen fragen und nicht nach den Verfügbarkeiten.

Wir begleiten übrigens unsere Teilnehmer auch explizit mit Businessstools, um ihnen z. B. den Weg zum erfolgreichen Businessplan zu ebnen. Für den Kurs gebe ich jedenfalls ein Versprechen: Ich öffne meine Büchse der unzähligen Wirtschaftserfahrungen – Themen gibt es genügend.

10. Welche „Sorte“ Führungskräfte sehen Sie als besonders befähigt, sich Coaching als Führungsinstrument anzueignen? Eher Frauen? Männer und Frauen?

Ich sehe da keinen Unterschied zwischen Männern oder Frauen. Es ist sicherlich von Vorteil, wenn man ein gewisses „Einfühlungsvermögen“ bzw. eine „emotionale Intelligenz“ besitzt. Das liegt schon in der Natur des Coachingansatzes. Wenn wir uns mal die Wesensmerkmale von Coaching anschauen, wird das deutlich:

Basis für einen Coachingprozess ist eine durch „gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichnete, freiwillige Beratungsbeziehung“ oder „Coaching zielt auf eine Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung ab, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben“. Diese Eigenschaften gibt es bei beiden Geschlechtern, das kann und möchte ich geistig nicht trennen.

11. Sie sind ja seit einigen Jahren selbst

erfolgreiche Unternehmerin, ist der Kurs auch etwas für Selbstständige?

Der Kurs ist auf jeden Fall auch von hohem Nutzen für Selbstständige, ob sie nun Mitarbeiter haben oder nicht. Eine Coachingausbildung ist neben dem Erfahrung des Coaching Know-How auch immer eine Entwicklungsreise.

Die Teilnehmer sind nach Beendigung der Ausbildung nicht mehr die, die sie zu Anfang waren. Oftmals verschieben sich die anfänglichen Fragen von dem inhaltlichen „was“ zum eigenen „wohin“. Ein Coach zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass er lösungsorientiert denkt. Man ist auch mehr „am Gegenüber“ interessiert und weiß mit Störungen umzugehen.

Das Wichtigste ist aber: Sie kennen sich selbst. Ich denke, sich selbst zu kennen, seine Stärken und Schwächen klar zu machen, helfen enorm dabei, Prozesse anzustoßen. Ich hatte zwar das Glück, schon als Beraterin erfolgreich sein zu können, – das Coaching hat mich aber in meiner Selbstständigkeit noch einen großen Schritt weiter gebracht.

11. Warum haben Sie eine glänzende Industriekarriere aufgegeben und sind Coach geworden?

Die Frage müssen Sie anders stellen: Warum habe ich eine vielversprechende (auch gerne „glänzende“) Angestelltenkarriere aufgegeben und mich selbstständig gemacht und zwar zunächst als Beraterin. Ich denke, dass mich hier die Sehnsucht nach Freiheit getrieben hat und der Frust über das rund-um-die-Uhr für andere verfügbar zu sein, sein Übriges getan hat.

Ganz nervig war für mich auch zu sehen, dass der „Input“ oftmals auf der Strecke bleibt. Ich war müde von quälenden Abstimmungsprozessen bzw. den „Hemmschuhen“, die meine Inno-

vation im Keime erstickt haben. Geradezu Reizwörter für mich waren „Wiedervorlage“ bzw. „Planungsrunde“.

Ich habe schon sehr früh gemerkt, dass ich als Selbstständige mehr erreichen kann – vielleicht deshalb, weil ich ein innovatives Menschenkind bin und laut Kollegen recht fix im Denken. Natürlich ist das Stundenbudget nicht geringer geworden, aber der „Output“ ist eben ein viel größerer. Oder sagen wir mal so: „Input“ steht im Verhältnis zum „Output“. (Lacht) Ich war nie ein Mathematikfreak, aber diese Gleichung gefällt mir.

Während meiner Beratungstätigkeit habe ich dann gemerkt, dass man mit Coaching in bestimmten Fällen bessere Ergebnisse erreichen kann. Oder sagen wir so: Die Beratungsseite kann sehr gut durch das Coaching ergänzt werden. Was mich von Anfang an total am Coaching begeistert hat, war die Nähe zu den Menschen. Die ist mir oftmals bei den „abstrakten“ Beratungsprojekten abhanden gekommen.

Ich habe mich dann zum „Professional Business Coach“ ausbilden lassen. Heute zähle ich Top-Führungskräfte zu meinen Kunden und bin mit vielen ehemaligen Coachees inzwischen freundschaftlich verbunden. Ich finde, ich übe eine der schönsten Tätigkeiten aus, die es gibt.

12. Coaching boomt – warum eigentlich? Weil es kaum mehr Mentoring gibt?

Nein, Mentoring und Coaching sind zwei unterschiedliche Personalentwicklungsinstrumente. Ein Mentor ist zumeist eine erfahrene Führungskraft, die einem jüngeren Mitarbeiter sein bewährtes Wissen zur Verfügung stellt, seinem Mentee politisch-taktische Vorgehensweisen eröffnet und ihm oder ihr den Zugang zu wichtigen Netzwerken eröffnet. Zwischen dem Mentor und dem „Schützling“ besteht ein klassisches Gefälle.

Die Ratschläge haben vor allen Din-

gen die Interessen der Organisation im Fokus. Hingegen ist Coaching ein Personalentwicklungsinstrument, das die Wahrnehmung und die persönlichen Verhaltensalternativen des Mitarbeiters erweitern soll. Im Unterschied zum Mentoring gibt es kein Gefälle, sondern es handelt sich um lösungsorientierte Beratung „auf Augenhöhe“.

Auch stehen beim Coaching die Interessen des Mitarbeiters (Coachee) im Vordergrund, d.h. alte Muster werden kritisch überprüft, neue Strategien erprobt und in sein Verhalten integriert. Coaching bedeutet auch echte Weiterentwicklung – für eine „So ist es“ Mentalität des Ratgebers ist hier kein Raum.

Der Grund für den Boom von Coaching liegt für mich auf der Hand: Mehr und mehr Unternehmen erkennen, dass nur die ernstgemeinte und tiefgründige Entwicklung des Mitarbeiterpotentials für nachhaltige Wettbewerbsvorteile sorgt und damit den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sicherstellt.

13. Ist Coachwerden eine Alternative für Frauen unter der Glass Ceiling?

Coach werden sollte aus meiner Sicht heraus nie eine Alternative sein, weil etwas Anderes nicht geklappt hat. „Dann werde ich halt Coach, weil es hier nicht weiter aufwärts geht“ ist der schlechteste aller Gründe, ein solcher zu werden.

Coaching kann aber eine sehr gute Alternative für Frauen unter der Glass Ceiling sein, wenn die echte Erkenntnis aus der Situation dazu führt „Jetzt will ich das bisher Erlebte und Gelernte einbringen und anwenden als Coach, es ist mir ein Bedürfnis, es ist mir eine Mission“.

Als reiner Ausweg aus einer stagnierenden Situation Coach zu werden, wird den Betroffenen nicht die Erfüllung bringen und damit ist laut meinem Thema ein freudiges, stetiges „BurnOn“ sicher auch nicht gegeben. ■

Neuer Lehrcoach an der Asgodom Coach Akademie

THOMAS GÖLLER

Eine seiner wichtigsten Einsichten aus langjähriger Erfahrung als Berater von KMU, von kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch von „EPU“, wie man Ein-Personen-Unternehmen nennen könnte, lautet: *Die meisten Unternehmen scheitern nicht an mangelndem Know-how.*

- Know-how über Coaching erhalten die Teilnehmer der Ausbildung an der Asgodom Coach Akademie durch Coaching-Wissen und vor allem durch Coaching-, Coaching-, Coaching-Praxis.
- Ebenso habe ich mit Experten ein „Starterpaket“ für Presse-, PR- und Öffentlichkeits-Arbeit geschnürt, damit die Menschen erfahren, dass es nach Abschluss der Ausbildung in ihrer Nähe ein neues und hoch qualifiziertes Coaching-Angebot gibt (eins meiner ersten Bücher hieß *Eigenlob stimmt*). Auch hier wird also für Knowhow gesorgt sein.
- Aber bevor Thomas Göller als Ausbilder zugesagt hat, hat etwas gefehlt. Nicht alle Teilnehmer an der Asgodom Coach Akademie werden Erfahrung als Unternehmer haben – und daran (und eben nicht an mangelndem Know-how) scheitern jene Unternehmen, die scheitern.

Thomas Göller ist der Garant dafür, dass genau das den Absolventen der Asgodom Coach Akademie nicht passiert. Sein Credo:

„Ich stehe jeden Morgen auf, um Menschen zu helfen, selbstständig und erfolgreicher zu werden. Die Asgodom Coach Akademie ist eine hochkarätige Akademie mit einem überzeugenden Ausbildungsprogramm zum professionellen Coach. Da war es nur logisch, dass ich nach der Anfrage von Sabine Asgodom sofort zugesagt habe, dort den Bereich Gründung/Business Plan/Marketing als Lehrcoach zu übernehmen. Jeder Angestellte, den wir erfolgreich in die Selbstständigkeit begleiten, ist ein Garant für eine erfolgreiche Zukunft, für Nachhaltigkeit und einen guten Umgang mit Ressourcen.“

Seine Einsicht, dass die meisten Unternehmen nicht an mangelndem fachlichen, sondern an mangelndem Know-how in den finanziellen Dingen scheitern, gilt übrigens nicht nur für Neu-Starter, wie Thomas Göller die Existenzgründer nennt, sondern auch für Durch-Starter – damit meint er *Chefs kleiner (aber feiner) Unternehmen, die mit neuen Ideen wieder neuen Schwung in Ihre Umsätze und Gewinne bringen wollen.*

Viele Absolventen der Asgodom Coach Akademie werden wohl als Neu-Starter beginnen. Und Thomas Göller ist Spezialist dafür, dass Sie rasch Durch-Starter werden. Deshalb bin ich ehrlich stolz darauf, dass ich mit ihm den besten Experten für Neu- und für Durch-Starter davon habe überzeugen können, sein Wissen und seine Motivationskraft in die Asgodom Coach-Akademie einzu-bringen.

Sein Angebot ist, Erfolgs-Strategien für eine solide Unternehmens-Finanzierung und ein Marketingkonzept mit vollen Auftragsbüchern und finanzieller Unabhängigkeit zu kreieren. Dazu gehört auch ein weiteres Know-how: *„Wir sind spezialisiert auf das Finden und Beantragen von öffentlichen Fördermitteln und Zuschüssen – also Geld, das man nicht zurückzahlen braucht.“* Und falls da nichts geht: *Die Göller Mentoring GmbH ist eine akkreditierte Unternehmensberatung, speziell für kleine Unternehmen. Das überzeugt auch Ihre Bank!* ■

**DIPL.-ING. (FH)
THOMAS GÖLLER**

Dipl.-Ing. (FH) Thomas Göller gilt als der Mentor unter den Coaches. Er ist Experte für erfolgreiche Chef-Strategien und ein effizientes Marketing.

Göller Mentoring GmbH
Im Herzenacker 12A
55435 Gau-Algesheim
Telefon: +49-6725-308228
Mobil: 0171-3247758
Fax: +49-6725-307702

Mehr über Thomas Göllers Mentoring-Programme für Chefs und All-in-One-Unternehmer, die Ihnen auch nach dem gelungenen Start als Coaching-Unternehmerin oder Coaching-Unternehmer nützlich sein können, bei www.Goeller-Mentoring.de.

SABINE ASGODOM

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 Weisungsbefugnis? Und die Verantwortung der Führungskraft für die Ergebnisse? Ich habe mit Vorgesetzten und Coaches über das Thema gesprochen. Die Meinungen reichen von: „Geht ganz bestimmt“ bis „Geht ganz bestimmt nicht“.

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.“

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

COACH ALS FÜHRUNGSKRAFT

Als ich vor vier Jahren diese Geschichte für Coaching-heute recherchiert und geschrieben habe, war ich selbst schon überzeugt davon, dass Coaching für Führungskräfte eins der wichtigen Zukunfts-Themen sein wird. Andere Coaches haben dagegen immer wieder betont, dass Führungskräfte überhaupt nicht als Coach für ihre Mitarbeiter in Frage kämen, weil die Objektivität fehlte und sie ihre Mitarbeiter ja zu Leistungen (manche haben gesagt) manipulieren müssten.

Inzwischen habe ich in vielen Coachings und Trainings Führungskräften, ob angestellt oder selbstständig, einige meiner Coachingtools nahegebracht. Und sie haben begeistert berichtet, wie sie diese in ihre Arbeit einbauen konnten. Heute weiß ich aus eigener Erfahrung als Unternehmerin: Führungskräfte wären als die Coaches ihrer Mitarbeiter überfordert. Aber Coaching als ein ergänzendes Führungsinstrument kann grandios wirken. Wer besser zuhören und hinschauen kann, wer sich zurücknehmen und den anderen zur Lösungsfindung ermutigen kann, wer den Schwerpunkt auf Stärken setzt, nicht auf Schwächen, wer Menschlichkeit und Effektivität unter einen Hut bringen kann, der wird die besseren wirtschaftlichen Ergebnisse vorweisen. Coachingtools lassen sich vielerorts einsetzen, beispielsweise

- in Gesprächen, die zu schnellen Lösungen führen sollen
- in Teamsitzungen, die besser strukturiert werden sollen
- bei der Prozessoptimierung
- in Konfliktgesprächen, die keine verbrannte Erde hinterlassen sollen
- beim Teambuilding
- in Verhandlungen mit Geschäftspartnern oder Zulieferern
- in Mitarbeitergesprächen, in denen es um Perspektiven der Menschen geht.

Deshalb biete ich ab Januar 2013 einen Coach-Kompaktkurs für Führungskräfte an. Ich nenne den Kurs „Coach im Beruf“, weil es ausschließlich um Businesssituationen geht. Der große Vorteil dieser halbjährigen intensiven Ausbildung: Die Teilnehmer/-innen arbeiten zusammen mit Kollegen und Kolleginnen in ähnlichen Positionen, finden also in den Peer-Groups auch adäquate Gesprächspartner für ihre ganz persönliche Berufssituation. Und mit Dr. Chistiane Nill-Theobald habe ich den besten Lehrcoach an meiner Seite, der sich denken lässt. Die promovierte Juristin kommt mitten aus der Wirtschaft, besitzt jahrelange Erfahrung aus Führungspositionen, und arbeitet seit Jahren als Beraterin und Coach vor allem mit Führungskräften aus großen und mittleren Unternehmen in ganz Deutschland.

Übrigens: Wer in dem Kompaktkurs seine Talente zum Coach entdeckt, kann problemlos in den „Coach als Beruf“-Kurs umsteigen und das Asgodom-Coach-Zertifikat machen. **Sabine Asgodom**

Dr. Petra Bock

FÜHRUNGSERFOLG DURCH DIE REGEL: SICH SELBST COACHEN, MITARBEITER COACHEN UND SICH SELBST COACHEN LASSEN.

Coaching ist ein Thema, das jede Führungskraft angeht. Einer der Väter des Coaching, der Top-Sportler und Trainer der Tennis-Elite, Timothy Gallway, hat die Formel geprägt „Leistung ist Potenzial minus Störungen“.

Als Führungskraft müssen Sie dafür sorgen, dass sich sowohl Ihr eigenes als auch das Potenzial Ihrer Mitarbeiter voll entfalten kann. Nur dann können Sie und Ihre Mitarbeiter exzellente Leistungen erbringen.

Ähnlich wie im Bereich Leadership brauchen Sie dazu drei Kernkompetenzen:

- Sich selbst coachen,
- andere coachen und
- sich selbst coachen lassen.

Mittlerweile gibt es genügend erprobte und wirkungsvolle Coaching-Methoden und Coaching-Techniken, die Sie leicht in Ihren Führungsalltag integrieren können. Allerdings – Begriffe wie „Methoden“ oder „Techniken“ sind hier eigentlich viel zu hochgegriffen. Es geht um Grundhaltungen den Mitarbeitern gegenüber – und die effizienteste Grundhaltung ist lösungsorientiertes Denken, das den Menschen, seine Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen in den Mittelpunkt stellt.

Gerade in Change-Prozessen sind das die entscheidenden Erfolgsfaktoren, damit der Wandel nicht nur propagiert, sondern nachhaltig umgesetzt werden kann.

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 nützlich 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.

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.

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 „Zwangscharakter“ 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 Walsrode. 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 Mitarbeiter 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 von Menschen. Die Grundlage dafür ist die Einsicht und der Wunsch, dass bestimmtes

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 verkneifen – 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.

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.

Spicken Sie doch mal!



€ 17,99 [D]
ISBN 978-3-466-30935-1

Psychologie & Modernes Leben

Sabine Asgodom lüftet das Geheimnis ihrer erfolgreichen Coaching-Arbeit: Anhand packender Beispiele stellt sie ihre besten Coaching-Übungen aus dem Life- und Business-Coaching vor, die die Leser sofort für sich und andere umsetzen können – in der Familie, unter Freunden, im Beruf. Deutlich wird dabei, dass Highspeed-Coaching keine gut gemeinten Lösungen überstülpt, sondern zu Eigenverantwortung anregt.

Vom Alternativrad bis zum Stärkenprofil, vom Ärger-Management bis zum Mäuseschritt-Prinzip – eine Fundgrube für alle, die beruflich und privat weiterkommen oder andere bei der Suche eigener Lösungsansätze unterstützen wollen.

www.koesel.de Sachbücher & Ratgeber

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 funktioniert 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 ‚umschwenken‘ 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

VERTRAUEN ALS KAPITAL

Prof. Fredmund Malik ist einer der Chefdenker der europäischen Wirtschaftswissenschaften und Managementlehre. Er ist Gründer und Leiter eines Management-Zentrums 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 aber stimmt so nicht: Gott erschuf nicht den Menschen, sondern er schuf Individuen. Daher haben wir es auch nur mit solchen zu tun.

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 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 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
- 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, verkneift 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 zusammengefaltet 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!“ ■



Was ist Coaching? Was braucht's zum Coaching? Zu diesen beiden Fragen haben zehn Coaches im Asgodom Live-Seminar „Coachingpraxis“ im Juli 2012 die hier folgenden 78 Stichworte notiert. **Wenn Sie selbst Coach sind:** Würden Sie mit eigenen Stichworten zu einer nutzerfreundlichen, konsensfähigen Definition von Coaching beitragen? Google weist viele, viele Millionen Definitionen aus, was aber mehr als nötig ist.

Die Asgodom Coach Akademie arbeitet mit einer einfachen Coaching-Definition:
Coaching bedeutet, einen Menschen auf dem Weg zu einer Lösung zu begleiten.

Coaching ist ...

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 01 | Hilfe zur Selbsthilfe | 11 | Hebammenkunst (Sokrates) |
| 02 | das Erlösen von Ideen, Wünschen und Träumen, die in jedem Menschen stecken | 12 | Hilfe zur Selbsthilfe – auch mit Tipps |
| 03 | das Finden von Verborgenen | 13 | kreative und empathische Geburtshilfe |
| 04 | die Begleitung von Menschen beim Finden von Lösungen | 14 | Methoden zur Gesprächsführung |
| 05 | Entwicklungshilfe | 15 | Öffnung für neue Denkansätze |
| 06 | Erkennen eigener Potentiale und die der Klienten | 16 | Selbstsicherheit und eigene Ausstrahlung der Person stärken |
| 07 | Erweiterung des Spektrums | 17 | Unterstützung/Begleitung von Gedanken + positiv Handeln |
| 08 | Manchmal Paradigmenwechsel | 20 | Respekt |
| 09 | Geburt (Kreativität) | 21 | Leidenschaft |
| 10 | gemeinsam den Weg zu einer Lösung finden | 22 | Gesunde Distanz |
| | | 23 | Ambiente |

24	Raum	52	Erfolg
25	Begeisterung	53	Ergebnisorientiert
26	Schnell sein im Denken und kombinieren und führen	54	Lösungsorientiert
27	Intuition	55	Anerkennen was ist
28	Feedback	56	Eigene Impulse respektieren
29	Geduld	57	Menschenkenntnis
30	Abgrenzen können	58	Lust
31	Zuhören	59	Lebensweisheit
32	Neugierig sein	60	Reflektion: Wo stehe ich – wo steht der Andere
33	Selbstsicherheit	61	Selbstreflektiert sein
34	Vertrauen in das Entwicklungspotenzial	62	Humor
35	Vertrauen in die eigene Fähigkeit	63	Selbst innerlich beweglich und offen sein – vorurteilsfrei sein
36	Angstfreiheit	64	Mut und Offenheit für außergewöhnliche Ideen
37	Gesundes Selbstbewusstsein	65	Wissen erweitern – nicht stehen bleiben
38	Sich nicht unter Wert verkaufen	66	Selbsterfahrung
39	Als Coach auch zu sich selbst stehen	67	Erfahrung
40	Dem eigenen Profil vertrauen	68	Vertrag
41	In Frage stellen	69	Ehrlichkeit
42	Sich auch eine Pause gönnen – gemeinsam schweigen	70	Passende / „Situative“ Gesprächsführung
43	Pausen aushalten können	71	Schnell entscheiden, wie will ich jetzt arbeiten (Methodensuche)
44	Einfühlungsvermögen	72	Klarer Blick
45	Empathie	73	Fragen, Fragen, Fragen
46	Verschiedene Methodenansätze	74	Kreativ sein
47	Vielfältiges Methodenwissen	75	Den Coaching-Klienten etwas schenken (Ideen, Impulse, Feedback, praktische Tipps, Kontakte ...)
48	Sich auch mal zurückhalten können	76	Menschliche Reife
49	Immer wieder bewusst zurücktreten	77	Liebe zum Menschen
50	Wertschätzung	78	Herzenswärme
51	Verantwortung		

COACH-WEISHEITEN:

Problem talk creates Problems, solution talk creates Solutions! Steve de Shazer

Einer geringen Anzahl an Forschungsarbeiten (über Coaching) steht eine ungleich größere Anzahl von kommerziell orientierten Veröffentlichungen gegenüber ... Indiz dafür ist, dass keine Quellen/Namen anderer auftauchen (die Konkurrenz also nicht benannt wird). Aus der Dissertation „Coaching in Leistungssport und Wirtschaft“ von Dipl.-Psych. Oskar Handow, der auch die folgenden Problemquellen, die von Coaches ausgehen können, aufzählt:

- Coaches maßen sich Macht an, sie

erliegen dem Anreiz, zu beeinflussen und Themen zu behandeln, die nicht zum Auftrag gehören.

- Coaches als „Hofpoet“ reden den Auftraggebern nur nach dem Mund und vermeidet brisante Themen.
- Coach als „Hofnarr“: Er lässt sich als Alibi-Intervention missbrauchen, wird zum Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers.
- Der Coach als „eierlegende Wollmilchsau“ wird als einziger Feedbackgeber für alle Themen eingesetzt und verletzt so das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe.

Amüsant ist der folgende Text

– wohl eine Computer-Übersetzung: <http://translate.google.de/translate?hl=de&langpair=en%7Cde&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Coaching>

Coaching, wenn es um immer von einem professionellen Coach betreut, ist eine Lehre oder Ausbildung Prozess, in dem ein Individuum bekommt Unterstützung beim Lernen, um eine bestimmte persönliche oder berufliche Ergebnis oder Ziel zu erreichen. Die einzelnen immer gecoacht kann als Client, der Mentee oder Coachee bezeichnet werden, oder sie können in einem Praktikum oder Ausbildungsplatz Beziehung zu der Person Coaching ihnen sein. Coaching kann auch in einem informellen Beziehung zwischen einer Person, die größere Erfahrung und Know-how als andere hat und bietet Beratung und Orientierung, wie die anderen durchläuft einen Lernprozess passieren.

Positive Menschenführung

Coaching – aufgebaut auf Positiver Psychologie – bringt Menschen, was sie brauchen: Reflexion, Unterstützung und Bestärkung der eigenen Handlungsmöglichkeiten.

Eins der wichtigsten Coachingbücher unserer Zeit – geradezu eine Bibel, auch vom Umfang her – führt die Buchstaben C, O, A, C, H, I, N und G gar nicht im Titel, es heißt *Handbook of Positive Psychology* (siehe den Infokasten rechts). Handbücher stellen Themen in ihrer Forschungs-Tradition dar. Sie sind deshalb so etwas wie Goldadern, während Einzel-Forschung mehr einer Goldwäsche vergleichbare Zufallsfunde bringt.

Zum Thema *Well-Being* – also: Wohlbefinden i.S.v. Seelischer Gesundheit – werden im *Handbook of Positive Psychology* elf solcher „Goldadern“ genannt. Die sechs ersten dienen dem persönlichen *Well-Being*, dem Sich-Wohlfühlen in der eigenen Haut, die fünf dann folgenden dem „sozialen *Well-Being*“, also dem Sich-Wohlfühlen unter Menschen. Sich wohlfühlen im eigenen Leben – mit sich selbst und unter den Menschen – ist ein zentrales Anliegen des Coaching.

Die elf „Goldadern“ sind im Folgenden in einer Grundaussage zusammengefasst, und jede ist in wenigen wichtigen Punkten erklärt. Insgesamt sind es 33 Punkte, und sie zeigen „Zielgebiete“ des Coachings und von Therapien.

HIER SIND 11 „ZIELGEBIETE“, AUF DENEN WIR ANDEREN MENSCHEN UND UNS SELBST DURCH MEHR ACHTSAMKEIT ZU MEHR GEBORGENHEIT ZU VERHELFFEN KÖNNEN

Teil 1: PERSÖNLICHE GEBORGENHEIT

Sich selbst annehmen. Sich wohlfühlen in der eigenen Haut

Zielgebiet 1: Selbstachtung

Grundaussage:

„Wenn ich den Lauf meines Lebens betrachte, bin ich mit dem heutigen Stand der Dinge zufrieden“. Erklärende Stichworte:

1. positive Einstellung zu sich selbst,
2. die unterschiedlichen Aspekte des Selbst erkennen,
3. diese unterschiedlichen Aspekte an sich selbst akzeptieren,
4. positive Einschätzung des zurückgelegten Lebens.

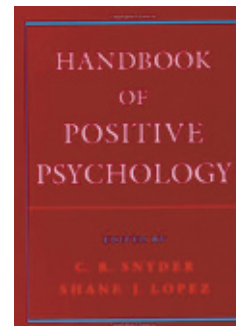
Zielgebiet 2: Persönliches Wachstum

Grundaussage:

„Für mich ist das Leben ein beständiger Prozess von Lernen, Veränderung und Wachstum“. Erklärende Stichworte:

5. Offenheit für neue Erfahrungen,
6. überhaupt ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass Leben vom ersten bis zum letzten Tag Weiterentwicklung bedeutet und dass bis zum letzten Tag ein Potenzial besteht, das weiter entwickelt werden kann;
7. ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass Wissen und Weisheit zunehmen;
8. ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass die Lebenskompetenz wächst.

HANDBUCH DER POSITIVEN PSYCHOLOGIE



Psychologen Prof. RC Snyder (links) und Dr. Shane J. Lopez, der inzwischen eine Führungsposition als Gallup Senior Scientist bei Gallup einnimmt. Snyder und Lopez sind Herausgeber des Handbuch der Positiven Psychologie.

Erschienen ist das Handbuch im Verlag der Oxford University Press, Herausgeber sind die beiden US-Amerikanischen Psychologen Prof. RC Snyder und Dr. Shane J. Lopez: 829 Seiten, das Namensregister enthält etwa 3.500 Eintragungen, das Glossar etwa 2.100 Stichworte – und die Begriffe „Coach“ oder „Coaching“ sind darin nicht erwähnt. Dass unser Exemplar bei Asgodom Live die Erstausgabe aus dem Jahr 2002 ist, ist insofern von Vorteil als bei dieser Darstellung der Positiven Psychologie nicht vor allem ein einziger Forscher – nämlich Martin Seligman – im Mittelpunkt steht. Zentrales Thema ist also nicht Martin Seligmans Neu-Erfindung der Psychologie, sondern aufgezeigt wird, wie sich Konzepte einer Positiven Psychologie aus einer oft langen Forschungstradition ableiten.

Zielgebiet 3: Lebens-Sinn

Grundaussage:

„Einige Menschen lassen sich planlos durchs Leben treiben. Zu diesen Menschen gehöre ich nicht“. Erklärende Stichworte:

- 9. Ziele haben,
- 10. Sinn für die Richtung des Lebens haben,
- 11. Sinn in Vergangenheit und Gegenwart sehen,
- 12. Werte haben, die dem Leben Sinn geben.

Zielgebiet 4: Lebensraum-Kompetenz

Grundaussage:

„Ich werde den Pflichten des täglichen Lebens gerecht“. Erklärende Stichworte:

- 13. sich kompetent fühlen, und die dazugehörenden Fähigkeiten besitzen, den vielfältigen Anforderungen des Lebens gerecht werden zu können;
- 14. Netzwerke finden und/oder schaffen, die den eigenen Aufgaben und Zielen dienen.

Zielgebiet 5: Autonomie

Grundaussage:

„Ich vertraue meiner eigenen Meinung, auch wenn sie von dem abweicht, was andere Menschen denken und glauben“. Erklärende Stichworte:

- 15. unabhängig sein,
- 16. Selbstbestimmt sein: das eigene Verhalten „nach einem inneren Kompass“ lenken;
- 17. dem Druck anderer Menschen widerstehen, in von ihnen bestimmte Richtungen zu denken oder zu gehen,
- 18. sich selbst nach den eigenen Maßstäben beurteilen.

Teil 2: GEBORGENHEIT UNTER MENSCHEN

Die anderen Menschen annehmen.
Sich wohlfühlen unter den Menschen.

Zielgebiet 6: Ein positives Verhältnis mit den anderen Menschen haben

Grundaussage:

„Menschen beschreiben mich als großzügig. Als jemand, der bereit ist, seine Zeit mit anderen zu teilen“. Erklärende Stichworte:

- 19. am Wohl-Sein anderer interessiert sein;
- 20. Vertrauenswürdige, herzliche und Zufriedenheit gebende festere Kontakte haben;
- 21. fähig sein zu Einfühlung („Empathie“), Gefühl und Intimität (auch sexuell, aber nicht nur: intim sein ist gemeint, nicht „intim werden“),
- 22. das Geben-und-Nehmen zwischen Menschen verstehen (aber das gemeinsame Leben nicht nur darauf aufbauen).

Zielgebiet 7: Die anderen Menschen akzeptieren, wie sie sind

Grundaussage:

„Ich habe die Grundüberzeugung, dass Menschen freundlich und gut sind“. Erklärende Stichworte:

- 23. konsequent nach konstruktiven Anknüpfungspunkte zu anderen Menschen achten;
- 24. die anderen Menschen erkennen, wie sie sind und sie grundsätzlich akzeptieren, wie sie sind – trotz der Tatsache, dass sie manchmal komplex sind und uns perplex machen können.

Zielgebiet 8: Gemeinsame Verwirklichung statt Selbstverwirklichung

Grundaussage:

„Die Welt wird ein besserer Ort für alle Menschen“. Erklärende Stichworte:

- 25. daran glauben und sich darum kümmern, dass die Gesellschaft positiv ist, also grundlegend gut und nicht das Gegenteil davon;
- 26. daran glauben, dass die Gesellschaft das Potenzial hat, sich positiv zu entwickeln;
- 27. dieses gemeinschaftliche Entwicklungs-Potenzial real werden lassen – durch eigenständiges Handeln und durch Handeln gemeinsam mit anderen.

Zielgebiet 9: Den anderen Menschen etwas geben

Grundaussage:

„Jeder kann der Welt etwas von Wert geben“. Erklärende Stichworte:

- 28. die Einstellung haben, dass die anderen Menschen der Gesellschaft/Gemeinschaft etwas geben können;
- 29. die Einstellung haben, dass das tägliche Tun der anderen Menschen von der Gemeinschaft für Wert erachtet wird.

Zielgebiet 10: Sich mit den Menschen verbunden fühlen

Grundaussage:

„Ich erkenne, was auf uns Menschen alles zukommt“. Erklärende Stichworte:

- 30. das Zusammenleben der Menschen als verstehbar, logisch und vorhersehbar empfinden;
- 31. Interesse für und Engagement in Gesellschaft und Gemeinde aktiv zeigen.

Zielgebiet 11: Soziale Zusammengehörigkeit

Grundaussage:

„Die Gemeinde, in der ich lebe, ist ein Ort der Geborgenheit“. Erklärende Stichworte:

- 32. sich als Teil der Gemeinschaft sehen und fühlen;
 - 33. von den anderen Menschen wissen: sie gehören dazu; sie fühlen sich ermutigt und gefördert; sie sind Teil der Gemeinschaft.
- (bitte weiter auf Seite 19)



Frauen müssen nicht nur besser sein, wollen sie sich in Organisationen durchsetzen – sie müssen auch strategisch denken und planen können. Sie brauchen starke Führungsfähigkeiten wie Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit, Konfliktmanagement und Risikobereitschaft.

Es geht um folgende Inhalte:

Die klassischen Selbstbehauptungsprobleme

Mut zur Selbstdarstellung

Schluss mit der Bescheidenheit

Die Bedeutung von Image und Status

Do's and Dont's erfolgreichen Netzwerkers

Konflikte als Chancen

Eisenfaust im Samthandschuh

Professionelles Fehlermanagement

Durchsetzungsstrategien

12 Schlüssel zur Gelassenheit

Umgang mit Kritik

Termine: 16./17. November 2012

Zeit: erster Tag 10.00 - 18.00 Uhr,
zweiter Tag 9.00 - 16.00 Uhr

Trainerin: Sabine Asgodom

Ort: Hotel Marc Aurel, Bad Gögging

Preis: 1.347,00 € zzgl. ges. MwSt

(1.602,93 € inkl. 19% MwSt)



Welchen Nutzen haben Listen wie die auf den Seiten 17 und 18? Und welchen Schaden könnten sie verursachen?

Vermutlich ist Ihnen und den Menschen, die Ihnen etwas bedeuten, nichts von dem, was sie gerade gelesen haben, fremd. Und vermutlich können die meisten Menschen den meisten Aussagen zustimmen. Es könnte sich hier also um einen der vielen Kataloge für menschliche Tugenden handeln.

Nicht anzusehen ist den 11 Grundaussagen und 33 erklärenden Stichworten allerdings, dass sie Tausende psychologischer Forschungsarbeiten auf den Punkt (resp. auf 33 Punkte) bringen. Sich an diesen Punkten zu orientieren, könnte sich in Form von mehr Well-Being auszahlen:

- in der persönliche Entwicklung,
- in der Entwicklung der Kinder,
- in der Entwicklung der Ehe oder Partnerschaft,
- in der Entwicklung im Berufsleben,
- aber auch in der Entwicklung von größeren Einheiten: Familien, Arbeitsgruppen, Unternehmen, Gemeinden und Gemeinschaften generell.

Ratgeber für Glück und Erfolg?

Vermutlich werden nicht nur Sie selbst und Menschen, die Ihnen sympathisch sind, diesen Aussagen zustimmen, sondern auch Menschen, die Ihnen wenig bedeuten oder von denen Sie sogar das Gefühl haben, das Wilhelm Busch einmal in den schönen Worten ausgedrückt hat: „Kein Mensch ist überflüssig. Jeder kann als schlechtes Beispiel dienen“.

Die Aussagen eignen sich also vor allem für Tugendbücher über Glück, Erfolg, Gesundheit und ein besseres Leben insgesamt, und da liegt ihr Manko. Denn Ratgeber scheinen kaum in der Lage zu sein, das, was sie nahelegen, auch zu bewirken. Irgendwie haben alle Ratgeber-Tipps Ähnlichkeit mit den guten Vorsätzen zum Neujahrstag. Sie sind wertvoll, aber man schafft es nicht, sich daran zu halten.

Warum es so schwer ist, sich an guten Rat zu halten – und warum dies besonders schwer ist, wenn der gute Rat von einem selbst stammt, ist einfach zu erklären: Die Wirkung von Worten auf unser Verhalten ist in aller Regel, in 999 von 1000 Fällen, gering. Und das Gleiche gilt für die Wirkung unserer Worte auf das Verhalten anderer Menschen: unsere Kinder, Eltern, Partner, Kollegen zum Beispiel. Worte sind nur ein kleines und meist das schwächste Glied in jener Kette, die Verhalten kontrollieren.

Die Gefahr der elf „Goldadern“ liegt darin, dass die meisten Menschen enttäuscht und entmutigt werden, wenn sie an gute Vorsätze glauben. Ihr Nutzen liegt erst einmal nur darin zu erklären,

- was im eigenen Leben oder im Leben anderer Menschen (Kinder, Eltern, Partner, Kollegen zum Beispiel) richtig läuft, wenn das Leben leicht von der Hand geht, und

- was falsch läuft, wenn das Leben zur schlechten Wegstrecke wird.

Als Beispiel: Wenn ein Mensch mit anderen Menschen nicht klarkommt, hilft es zu sehen, ob dieser Mensch

- (Stichwort 23) eine ausreichend positive Einstellung zu anderen Menschen hat;
- (Stichwort 24) die anderen Menschen grundsätzlich akzeptiert, wie sie sind;
- (Stichwort 25) die Gesellschaft nicht als grundlegend gut, sondern eher als grundlegend schlecht empfindet;
- (Stichwort 27) daran glaubt, dass die Gesellschaft das Potenzial hat, sich positiv zu entwickeln.

Coaching ist die Antwort

Wer sich ändern will, sollte sich einen anderen Menschen suchen, der Anteil nimmt, aufpasst, Rat gibt, Mut macht ... Und dieser andere Mensch, sollte „keine Aktien im Spiel haben“, sollte also von den angestrebten Änderungen nicht persönlich betroffen sein. Und solch einen Menschen nennt man Coach. ■

DÜRFEN COACHES BERATEN?

Manche Coaches glauben, dass es im Coaching eine Art Todsünde gibt – nämlich dass Coaches ihren Klienten Rat geben. Andere Coaches hingegen halten es für verwerflich, wenn Coaches ihre Klienten wider besseres eigenes Wissen im Dunklen tappen lassen und dafür auch noch Honorar verlangen.

Coach-Klienten auch einmal zu beraten, kann aus Sicht des einflussreichen Coaching-Verbandes DBVC *state of art* sein. Der DBVC versucht, für alle Coaches im deutschsprachigen Raum zu sprechen. „Der DBVC soll ... Kristallisationspunkt für alle Schlüsselpersonen des Coaching-Feldes sein“, definiert der Verband sein Selbstverständnis. Und auf www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html konstatiert der Verband unter der Überschrift „Definition Coaching“ gleich im ersten Satz:

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen.“ Und weiter heißt es unter „Ist Coaching Beratung?“:

Der Coach kann keinen Fachberater ... ersetzen. Dennoch wird der Coach häufig auch als fachlicher Ansprechpartner bei bestimmten Anliegen gesehen und um Ratschlag oder eine persönliche Stellungnahme gebeten. Sofern dies für den Beratungsprozess sinnvoll ist ... kann dies ein Teil von Coaching-Prozessen sein.

Dem ist zuzustimmen – außer vielleicht der Formulierung „Der Coach“, denn Coaching, auch Business-Coaching, erweist sich mehr und mehr als gender-neutraler Beruf.

Der „kleine Unterschied“ zwischen Coaching und Beratung

Der DBVC nennt Coaching im weiteren Text eine „ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform“ und einen „auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess“. Coaching ist lt. DBVC „eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln.“

Diese Formulierung würde ich mir nicht uneingeschränkt zu eigen machen, weil sie die unterschiedlichen Einsatzfelder von Coaching und Beratung nicht klar genug herausarbeitet. Beratung ist immer nur dann angesagt, wenn die Trainer, Therapeuten, Berater, Coaches, Mentoren genau wissen, was richtig oder falsch ist.

Als Beispiel: Marshall Goldsmith, einer der weltweit bedeutendsten Business-Coaches gibt *High Potentials* aus Unternehmen den letzten Schliff, um sie für den Weg nach ganz oben fit zu machen („fitmachen“ heißt „anpassen“). Was da richtig oder falsch ist, ist klar erkennbar:

Das Top Management – also die Menschen dort oben, wo der Coach-Klient einmal hinwill –, bestimmen es, und Goldsmith stimmt deshalb seine Coachings „mit denen da oben“ ab.

In den meisten Coachings aber geht es nicht um „richtig“ oder „falsch“, „angepasst“ oder „noch nicht angepasst“, sondern um die Frage: „Ist das meins?!“

Zu entdecken, was „wirklich meins“ ist, braucht es machmal Zeit. Noch mehr Zeit kann darüber vergehen, bis „das, was wirklich meins ist“, umgesetzt wird. Da mit einem „Sie müssen aber“ hineinzuplatzen, kann nicht richtig sein. Beispiel: Ich habe letztes einen Brief einer ehemaligen Coaching-Klientin bekommen: „Liebe Frau Asgodom, erinnern Sie sich noch an unser Coaching? Das ist jetzt drei Jahre her. Wir sind damals zu dem Ergebnis gekommen, dass ich mich selbstständig machen sollte. Gestern habe ich mein Geschäft eröffnet.“

KOLLEGENSCHELTE

Zu meiner TV-Sendung mit dem Titel „Sabine Asgodom“ im Bayerischen Fernsehen habe ich viel Zustimmung bekommen – und eine einzige gnadenlose Kritik. Von wem wohl? Erraten:



Es war Kollegenschelte.

Es wäre gar kein Coaching, was in den bisher ausgestrahlten 14 Folgen zu sehen sei, lautete das Verdammnis, sondern Beratung. Und das hat der Kollege nicht etwa mir geschrieben, sondern dem Bayerischen Fernsehen. Und die Botschaft war: Sie machen da was über Coaching mit jemand, der nicht weiß, was Coaching ist.

Prof. Anthony M. Grant, der im akademischen Bereich die führende Coaching-Autorität ist, erklärt, dass Coaching sehr unterschiedlich definiert wird. Coaches, die direkt auf Ergebnisse abheben, bevorzugen Instruktionen – was Beratung mit einschließt – andere Coaches belehren und beraten nicht, sondern legen den Akzent darauf, dass ihre Klienten aus sich heraus lernen.

Und beides ist Coaching.

DER MAHNA-MAHNAM-EFFEKT

Die Wirtschaft prägt unsere Art zu leben – und dies weit über ihren eigentlichen Kompetenzbereich hinaus. Nicht nur an Arbeitsplätzen, sondern in vielen weiteren Lebensbereichen orientiert sich das Denken, Fühlen und manchmal auch das Handeln nach „männlichen“ Idealen: Sei der Erste, sei der Größte, sei der Beste, sei Sieger im Kampf ums Dasein, „*you better do it to them before they do it to you ...*“

Falsch an diesem ausgeprägten „männlichen“ Leitbild ist, dass es falsch ist! Warum falsch?

Weil wir alle uns – Männer wie Frauen – in Wirklichkeit fast ausschließlich an „weiblichen“ Leitbildern orientieren: im Leben und auch im Arbeitsleben.

- Wir kämpfen sehr selten gegeneinander, denn wir kommen mit den Menschen eigentlich ganz ordentlich zurecht – mit den Kunden, Klienten, Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen ... die viel zitierten Siegertypen sind eher selten. An den Börsen mögen Siege gefeiert werden, wenn irgendein Jemand eine hundertstel Sekunde schneller war als irgendein anderer Jemand mit einer etwas langsameren Software ...
- Wir bringen unsere Chefs und Arbeitgeber auch nur ganz selten – und eigentlich eher gar nicht – um, um dann ihren Platz als Platzhirsch einzunehmen.
- Wir betrügen unsere Kunden, Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen auch nur selten, um Vorteile zu bekommen.
- Wir leben und arbeiten auch sonst nicht nach den Gesetzen der freien Wildbahn. Einer gegen alle und „the winner takes it all“ prägt unser Privatleben und auch unser Arbeitsleben höchst selten. Viel häufiger kooperieren wir und unterstützen uns gegenseitig – und von den Leitbildern her gesehen ist das ausgeprägt „weiblich“ und eben nicht „männlich“.

Falsche Leitbilder führen – wenn's gut geht – in die Irre und ansonsten überhaupt nirgendwo hin

● Noch falscher als falsch an dem „männlichen“ Leitbild ist, dass eine kleine Sprachschludrigkeit hier weitere Verwirrung stiftet. Der englische Sozialphilosoph Herbert Spencer – und nach ihm Charles Darwin – haben vom „*Survival of the fittest*“ gesprochen. Das klingt männlich-machomäßig, klingt nach dem Recht, dem Naturrecht, des Stärkeren, nach den dicksten Muckis im Fitness-Studios, nach hunderttausend Action-Filmen und Krimis. Aber „fit“ heißt ganz simpel „passend“. „Fit wie ein Turnschuh“ heißt demnach auch nicht: Ab in die Muckibude. Und „Survival of the fittest“ heißt: Erfolg hat auf Dauer, wer der Lebenswirklichkeit am besten angepasst ist – und die heißt für uns Menschen zum Glück nur ganz selten: Wenn ich dich nicht toschlage oder rauskicke, wirst du es tun. Im Gegenteil: Erfolg von Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen gründet auf a) konservativen Werten wie Anstand im Umgang miteinander, Respekt, Stil, Klarheit, Freude und Freundlichkeit. Das sind weibliche Werte. Und sie sind noch stärker im Kommen als bisher schon.

Und last not least haben sich „weibliche“ Werte auch in allen Lebensbereichen außerhalb der Arbeitswelt (Familie, Liebe, Erziehung, Partnerschaft, Nachbarschaft) bewährt. Die Kraft dieses Persönlichkeitsbildes und dieser Lebensorientierung wird sich auch in der Arbeitswelt freisetzen. (SB)

MAHNA-MAHNAM



Sie kennen sie aus der Muppet-Show: die beiden Kühe, die so harmonisch du-duu-du-du-du singen und den Strolch, der sein eigenes Lied dazwischensingen will: „Mahna. Mahnam“.

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=8N_tupPBtWQ#!
– und dort 18 Millionen mal angeklickt.

Der „Begriff Mahna-Mahnam-Effekt“ meint: Lasst jeden und jede sein eigenes, ihr eigenes Lied singen. Lasst ihnen ihre Identität.

Wenn Du lachst, läuft der Stress ganz schnell weg, weil er Angst vor Dir hat

Schon vor Jahren hat die Welt-Gesundheits-Organisation festgestellt, dass etwa 80 % aller Krankheiten durch chronischen Stress ausgelöst werden: zum Beispiel Herzinfarkt, Hirninfarkt, Bluthochdruck, Hörsturz, Migräne, Rückenleiden, Burn-out, Depressionen ...

● Vier Millionen Erwerbstätige leiden unter schweren Schlafstörungen, j e d e r Zehnte!

● In den letzten neun Jahren stieg die Zahl der beruflichen Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen um 80 %!

● Zwischen 2004 und 2010 hat sich die Zahl der Burnout-bedingten Arbeitsunfähigkeitstage nahezu verdreifacht.

● Und schon heute summieren sich die Gesamtkosten für die Behandlung psychischer Erkrankungen auf 27 Mrd. € jährlich. Das Schlimme daran ist, dass bereits die Kinder betroffen sind. Es fängt im Kindergarten an, geht in der Schule weiter, und als Erwachsene merken es die Betroffenen und ihr Umfeld nicht, weil sie es ja von Kindesbeinen an nicht anders kennen.

Es gibt unzählige und sehr individuelle Möglichkeiten (wieder) eine Balance zwischen den inneren und äußeren Anforderungen, die stressauslösend sind, und deren Bewältigungsmöglichkeiten herzustellen. Und es gibt ein einfaches Hausmittel, das garantiert stresslindernd wirkt: Es ist ein einfacher Lacher! (Es dürfen auch mehrere sein – eine Überdosis scheint es nicht zu geben.)

Fangen wir doch sofort mit einer Lachbehandlung an. Und damit sie nicht gleich stressig wird, beschränken wir uns erst einmal auf drei Tipps. Jeder Mensch hat schon die spannende Wirkung von einem herzhaften Lacher selber gespürt. Also warum das nicht bewusst in den Alltag integrieren ... vorbeugend oder lindernd ... je nach dem.



1 Planen Sie in Ihrem Tagesablauf ein paar Minuten ein, an denen Sie lachen. Mein Vorschlag für Sie: Verabreden Sie mit Kollegen oder Familienangehörigen eine Witzepause. Jeder sollte dann in dieser Runde einen Witz erzählen. Probieren Sie es aus, schon das Witzesammeln macht Spaß. Sie werden sehen, sie freuen sich dann schon jeden Tag auf Ihre Witzepause.

2 Lachen steckt ja bekanntlich an, darüber hatte ich bereits in einer der vorigen Ausgaben geschrieben. Und damit sind wir beim Lachsack, denn ein Lachsack ist niemals gern alleine. Deshalb tun Sie ihm den Gefallen und nehmen Sie ihn möglichst überall mit hin, damit sie ihn immer griffbereit haben.

Sie kennen sicherlich einige Situationen, in denen Sie sich ärgern:

● der Langsamfahrer wenn Sie früh zur Arbeit fahren,

● der Kollege, der Ihnen wieder den Parkplatz vor der Nase weggeschnappt hat.

Und Ärger ist Stress. Deshalb, beim geringsten Anflug von Ärger: Lachsack raus, ein Druck auf dessen Bauch ... und ... geht's jetzt schon besser? Sieht die Welt schon freundlicher aus?

3 Als meine große Tochter das erste Mal schwanger war, habe ich nur noch schwangere Frauen auf der Straße gesehen. Wir haben also in vielen Situationen eine spezielle Brille auf. Und wenn Sie die Mensch-ärgere-dich-Brille aufhaben, werden Sie sich ständig ärgern.

Also setzen Sie ab sofort Ihre Humorbrille auf und ändern Sie so Ihre Wahrnehmung. Halten Sie Ausschau nach lustigen, abgefahrenen Dingen im Beruf, im Alltag. Ob es skurile Aufschriften sind oder lustige Begebenheiten, egal. Probieren Sie das mal eine Woche lang aus ... hat sich für Sie etwas geändert? Und falls Ihr Chef oder Ihre Frau mal schlechte Laune hat, ganz einfach an den Lachsack denken. ■

Carsta Stromberg
Trainer · Coach · Speaker



www.carsta-stromberg.de

Freunde, Bekannte und Kollegen erkennen sie an ihrem Lachen, denn Carsta Stromberg lacht für ihr Leben gern. Ihr Credo: Mit Humor zum Erfolg. Ihre Vision: Menschen, die mit Humor leben UND arbeiten. Sie holt Menschen mit Geschichten, die ihr Leben schrieb. In Vorträgen und Workshops ab, begeistert und steckt mit ihrer Lebendigkeit an. Ihre pädagogische Ausbildung, ihr Wirtschaftswissen und ihre multidisziplinären Berufserfahrungen sind das Fundament, mit dem sie heute als Coach und Trainerin erfolgreich in Unternehmen und Organisationen trainiert. Carsta Stromberg unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiter zu Themen wie Stressmanagement und Burn-outprävention. In Team- und Einzelcoachings begleitet sie bei der Lösung von beruflichen und persönlichen Konflikten.

Carsta Stromberg
Mussinanstraße 110
92318 Neumarkt
Tel + 49 9181 / 44 06 61
oder 0171/419 32 47
kontakt@carsta-stromberg.de