

# High Five Business Coaching

“Fit for future”

14.12.2019

Maurizio Berlini

Bianca Bracher-Riess

Andreas Gutleben

Teresa Klatzer

Kerstin Mayerdorfer

# 1 Inhalt

<b>1 Inhalt</b>	<b>2</b>
<b>2 Abstract</b>	<b>4</b>
<b>3 Projektrahmen</b>	<b>4</b>
3.1 Kurz-Zusammenfassung	4
3.2 Vorstellung der Coaches	6
3.2.1 Maurizio Berlino	6
3.2.2 Bianca Bracher-Riess	7
3.2.3 Andreas Gutleben	8
3.2.4 Teresa Klatzer	9
3.2.5 Kerstin Mayerdorfer	10
3.3 Projektziele	11
3.4 Angebot und Rahmenbedingungen	11
3.5 Bestandteile des Projektes und Ablauf	12
3.5.1 Briefing Gespräch	12
3.5.2 Arbeitsphasen	12
3.5.2.1 Kick-Off-Meeting	13
3.5.2.2 Fragebogen	13
3.5.2.3 Einzelcoachings	14
3.5.2.4 Auswertung	14
3.5.2.5 Abschlusspräsentation	15
<b>4 Problemstellung</b>	<b>16</b>
4.1 Problemstellung und Unternehmensstruktur	17
<b>5 Fragebogen</b>	<b>18</b>
5.1 Entwicklung des Fragebogens	18
5.2 Auswertung des Fragebogens	23
<b>6 Einzelcoachings - Ergebnisse und Maßnahmen</b>	<b>35</b>
6.1 Veränderung und Stress	36
6.1.1 Veränderung wird zur "Konstante"	37
6.1.2 Stress - Was bedeutet das?	39
6.1.3 Maßnahmen und Methoden um mit Stress besser umzugehen	40
6.2 Unternehmenskultur - Mitarbeiter im Kontext	42
6.3 Persönliche Ziele und Visionen entwickeln	44
6.4.1 Zeit- und Energiefresser sichtbar machen	51
6.4.2 Arbeitstagebuch als Reflexionshilfe	52

6.4.3 Umgang mit Emails und Telefon	54
6.5 Führung und Verantwortung	56
6.5.1 Die "ideale" Führungskraft	56
6.5.2 Zuständigkeiten und Ansprechpartner	62
6.5.3 Lösungsansätze bei negativen Erfahrungen mit Führung	63
6.6 Der Elefant und der Reiter	65
6.7 Kommunikation	67
6.7.1. Kommunikationsmodell nach Watzlawick	68
6.7.2 Aktives Zuhören	73
6.7.3 Feedback-Kultur	75
6.7.4 Mitarbeitergespräche	77
6.8 Weitere Tools und Methoden	78
6.8.1 Systemisches Coaching mit der Rithos Plane	78
6.8.2 Fragetechniken	80
6.8.2 Balance Kinesiologie	84
<b>9 Anhang</b>	<b>88</b>
9.3 Fragelisten	88

## 2 Abstract

Die vorliegende Projektarbeit entstand im Rahmen des Abschlusses zum Dipl. Coach/Dipl. Balance Kinesiologen an der Balance Akademie in Graz.

Diese wurde von einem Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor beauftragt, ausgewählte Führungskräfte im Zuge eines mehrmonatigen Change-Management-Projektes mittels Coaching- und/oder Kinesiologie-Einheiten zu begleiten.

Hauptziel war es, die Führungskräfte bei Bedarf dabei zu unterstützen, sich deren Rollen innerhalb des Change-Management-Projektes bewusst zu werden, die Führungskompetenzen zu stärken sowie deren Resilienzfähigkeit auszubauen.

Im Fokus dieser Arbeit steht die Evaluierung der individuell wahrgenommenen Stressbelastung der Führungskräfte vor Beginn und nach Abschluss der Coaching- und/oder Kinesiologie-Einheiten anhand eines Vorher-/Nachher-Fragebogens. Erkennbar ist, dass die individuell wahrgenommene Stressbelastung nach Projektende gesunken ist.

Ergänzend werden Themengebiete aus den einzelnen Coachings aufgenommen, extrahiert und dazugehörige theoretische Hintergründe erläutert.

## 3 Projektrahmen

### 3.1 Kurz-Zusammenfassung

Gegenstand des Projektes ist die Unterstützung von Führungskräften eines Unternehmens in der Bankenbranche während eines großen IT-Changeprojektes mit relevanten Auswirkungen auf die Organisationsstruktur an mehreren Standorten des Unternehmens.

Um den wissenschaftlichen Rahmen dieser Arbeit zu untermauern, wurden Arbeitshypothesen gebildet. Diese wurden dann im Zuge der Befragung abgetestet und im Anschluss analysiert.<sup>1</sup>

Die Arbeitshypothese lautet:

Durch die konsequente Begleitung von Führungskräften durch Coachingmaßnahmen während eines großen Change-Management kann eine positive Veränderung in folgenden Themenbereichen bewirkt werden:

- Individuelle Verbesserung im Umgang mit besonderer Belastungssituation (Stress).
- Lösungsstrategien der Führungskräfte in ihrem Bereich können durch Change Management Wissen rund um in Coaching vermittelten Methoden und Konzepten ausgebaut werden.
- Coaching Know How stärkt die Rolle der Führungskräfte im Unternehmen und in speziellen Großprojekten.

---

<sup>1</sup> Vergleich hierzu auch Fragebogenentwicklung und Ergebnisteil dieser Arbeit

## 3.2 Vorstellung der Coaches

### 3.2.1 Maurizio Berlini



Rolle im Projektteam: Moderator bei Präsentationen

Wohnort: Wien

Sprachen: Deutsch, Englisch, Italienisch

Ausbildung: Studium BWL in Wien & USA, Management, Coaching und Beratung

Cur. Vitae: Projektmanager, Brandmanager, Marketing Dir., Managing Dir.,  
Unternehmer Bei: EDV GmbH, Unilever, max.mobil., Radio RPN, Kabel New  
Media. Hutchison 3G, Goldbach, Souluzioni Berlini (Unternehmensberatung)

Kontakt: [berlini@souluzioni.com](mailto:berlini@souluzioni.com), +43 664 88399500

### 3.2.2 Bianca Bracher-Riess



Rolle im Projektteam: Protokollführerin

Zur Person: Verheiratet, 2 Töchter (2010, 2016)

Wohnort: St. Pölten

Sprachen: Deutsch, Englisch

Ausbildung: Studium FH Wr. Neustadt, Management, Coaching & Beratung

Cur. Vitae: Handel, Markenführung, Marketing, PR, Medien, Unternehmerin bei Palmers AG, kika Leiner GesmbH, Forstinger Österreich GmbH, selbstständig

Kontakt: [praxis@kinesiologie-coach.at](mailto:praxis@kinesiologie-coach.at), +43 699 11 55 09 14

### 3.2.3 Andreas Gutleben



Rolle im Projektteam: Ansprechpartner für den Kunden, Projektleitung Stv.

Wohnort: Seiersberg-Pirka

Karriere: Lehre zum Flachdrucker, Mitgründung der Fa. Sauber & Co (1998) und Sauberes Wissen (2012), Geschäftsführung in diesen Unternehmen, Meisterprüfung der Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereinigung, Selbständig mit **gutLEBEN** -Coaching und Kinesiologie

Kontakt: [info@andreas-gutleben.at](mailto:info@andreas-gutleben.at), 0677 63 03 95 15,

[www.andreas-gutleben.at](http://www.andreas-gutleben.at)

### 3.2.4 Teresa Klatzer



2

Rolle im Projektteam: Projektleitung und Management

Wohnort: Graz

Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch

Ausbildung: Telematik (MSc), Doktoratsstudium Informatik, Coaching und Beratung

Cur. Vitae: Wissenschaftlerin, Projektleiterin, Product Owner, Coach ,  
bei TU Graz, Scoop & Spoon GmbH, Denovo GmbH

Kontakt: [teresa.klatzer@gmail.com](mailto:teresa.klatzer@gmail.com), +43 664 7804588

---

<sup>2</sup> <https://www.denovo.at/about/>

### 3.2.5 Kerstin Mayerdorfer



Rolle im Projektteam: Evaluierung des Fragebogens

Wohnort: Graz, Spielberg

Sprachen: Deutsch, Englisch, Italienisch

Ausbildung: Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Coaching und Beratung

Cur. Vitae: Sales & Marketing, Projektmanagement, Business Development

Branchen: Automotive, Pharma, Automatisierungstechnik

Kontakt: [kerstinmayerdorfer@gmx.at](mailto:kerstinmayerdorfer@gmx.at)

### **3.3 Projektziele**

In diesem Projekt wird zur Unterstützung der teilnehmenden Führungskräfte Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt, damit diese sich der eigenen Rollen im Veränderungsprozess bewusster werden und die Führungskompetenzen sowie die eigene Resilienz gestärkt wird. Die Ziele sind wie folgt aufgelistet:

- Bewusstsein der eigenen Rolle im Veränderungsprozess
- Weiterentwicklung der Führungskompetenz um den Veränderungsprozess zu erleichtern
- Empfundene Resilienz Stärkung der einzelnen Führungskräfte
- Persönliche Ziele entwickeln für die einzelnen Führungskräfte
- Zielkonflikte bearbeiten
- Positive Einstellung zum Veränderungsprozess und dadurch aktive Mitgestaltung
- Kommunikation für Veränderungen gestalten
- Konfliktmanagement
- Umgang mit emotionalen Prozessen (Widerstand, Ängste, Bedenken, ...)
- Abfragen welche Erwartungen die Führungskräfte haben und Vergleich mit Fazit am Ende

### **3.4 Angebot und Rahmenbedingungen**

Unser Angebot umfasst systemisches Coaching zur Unterstützung von Problemlösungen im beruflichen Umfeld. Die Führungskräfte bearbeiten mit dem Coach gemeinsam ihre Themen. Der Fokus liegt dabei auf der Erarbeitung von Lösungswegen. Die Analyse des Problems ist nur ein Hilfsmittel auf dem Weg zum Ergebnis.

Der systemische Ansatz des Coachings zielt analog zu agilen Methoden in der Software-Entwicklung auf kleine, rasch umzusetzende Verbesserungen, die in der Folge das eigentliche Problem mildern oder ganz auflösen.

## 3.5 Bestandteile des Projektes und Ablauf

### 3.5.1 Briefing Gespräch

Der erste Teil des Projektes war das Briefing. Unter einem Briefing versteht man eine kurze Zusammenfassung eines Themas mit allen erforderlichen Inhalten. Dies ist notwendig, um alle Informationen und Zielsetzungen, welche für das Projekt wichtig oder nebensächlich sind abzuklären und den Umfang des Auftrages quantitativ und qualitativ einzuschätzen.

Für unser Projekt wurde dazu mit der Projektleiterin, Teresa Klatzer und ihrem Stellvertreter, Andreas Gutleben, sowie der Projektbetreuerin von der Balance Akademie, Ruth Berghofer, ein Termin mit dem Unternehmensverantwortlichen vereinbart.

Im Zuge dieses Termins wurde der Unternehmensverantwortliche über die weiteren Teilnehmer des Projektes und den möglichen Projektrahmen informiert. Wir erhielten außerdem alle für unser Projekt notwendigen Informationen und Information über die Struktur des Unternehmens und dessen Philosophie. Des Weiteren wurde ein Termin für die Kick-Off Veranstaltung vereinbart.

### 3.5.2 Arbeitsphasen

Um einen guten Überblick über das Projekt und den Zeitrahmen zu behalten, an welchem sich die Teammitglieder entsprechend orientieren können, wurde im Anschluss an das Briefing Gespräch das Projekt in mehrere Arbeitsphasen unterteilt.

### 3.5.2.1 Kick-Off-Meeting

Unter Kick-Off-Meeting versteht man den Start eines Projekts<sup>3</sup> oder einer wichtigen Projektphase<sup>4</sup>. Dabei ermöglicht dieser Termin einen ersten persönlichen Kontakt unter allen Projektbeteiligten<sup>5</sup>.

Im Vorfeld dieses Kick-Off-Meetings wurde vom Projektteam eine Präsentation vorbereitet, um beim Kick-Off-Meeting alle von Unternehmensseite beteiligten Personen mit dem Projekt vertraut zu machen und für das Projekt zu begeistern.

Jeder Coach hatte die Möglichkeit, sich persönlich den Coachees vorzustellen und zum Abschluss des Meetings erfolgte die Auswahl der Coaches durch die Coachees.

### 3.5.2.2 Fragebogen

Der Fragebogen wurde zeitgleich mit der Präsentation für das Kick-Off-Meeting erstellt. Es galt Kriterien für das Projekt zu erarbeiten, an Hand derer man vor dem Start der Einzelcoachings eine Evaluierung der IST-Situation durchführen konnte.

Wir legten bei der Erstellung des Fragebogens großen Wert darauf, als Kenngrößen für Vorher/Nachher sowohl berufliche als auch private Themen abzudecken, da unter Stress-Situationen meist eines ins andere fließt. Inhalte waren zB. Zufriedenheit, Arbeits-Klima, Führung, Kommunikation, Konfliktlösung, Projektmanagement, Überlastungsstress, Gesundheit und Selbstwert.

Der Fragebogen wurde im Anschluss an das Kick-Off-Meeting von jedem einzelnen Coach an seine Coachees elektronisch versendet und von den Coachees vor Beginn des 1. Coachings beantwortet.

---

<sup>3</sup> <https://www.inloox.de/projektmanagement-glossar/projekt/> 2.12.19

<sup>4</sup> <https://www.inloox.de/projektmanagement-glossar/projektphase/> 2.12.19

<sup>5</sup> <https://www.inloox.de/projektmanagement-glossar/projektbeteiligte/> 2.12.19

Nach Abschluss der Einzelcoachings wurde der gleiche Fragebogen erneut vom jeweiligen Coach an seine Coachees elektronisch versendet, um die neue IST-Situation zu eruieren.

Das Ausfüllen der Fragebogen Vorher und Nachher ist auch eine Erfolgskontrolle für das Projekt.

### 3.5.2.3 Einzelcoachings

Unter Coaching versteht man die professionelle Begleitung von individuellen Veränderungsprozessen.

Viele Menschen sind mit dem Anspruch konfrontiert, immer höhere Leistungen im beruflichen und privaten Kontext zu erbringen. Coaching fördert die Selbststeuerungsfähigkeit und Selbstreflexion der Menschen. Dies erfolgt durch Aufdecken, Bestärkung und Wertschätzung von Ressourcen, Kompetenzen und Lösungen durch gezielte Fragetechniken und Methoden.

Die Termine für die Einzelcoachings wurden im Zeitraum Juni bis September, im Abstand von jeweils ca. 4 – 6 Wochen durchgeführt. Jeder Coach hatte ein bis zwei Coachees mit welchem er ca. vier bis acht Einzelcoaching-Einheiten absolviert hat.

### 3.5.2.4 Auswertung

Die letzte Arbeitsphase beinhaltet die Auswertungen zum Projektende. Es galt die jeweiligen Erkenntnisse der Coachees aus deren Einzelcoachings zu evaluieren, zusammenzufassen, sowie den Fragebogen Vorher/Nachher auszuwerten.

Diese Auswertung erfolgte auf Basis von drei Ebenen:

- Der Einzelperson = dem Coachee,
- der Unternehmensorganisation und

- der Ebene der gesellschaftlichen Veränderungen.

Im Anschluss an die Auswertung erfolgte die Ausarbeitung des Abschlussbericht, die Erstellung einer Abschlusspräsentation für das Unternehmen, sowie die eigentliche Diplomarbeit für den Abschluss des Dipl. Coach.

### 3.5.2.5 Abschlusspräsentation

Um das Unternehmen über die Ergebnisse des Projektes zu informieren wurde ein Abschlusstermin vereinbart. Im Rahmen dieses Termins erfolgte eine Präsentation der Ergebnisse des Projektes für den Auftraggeber.

Die Präsentation bestand aus folgenden Teilen:

- Kurzer Review über das Projekt
- Präsentation der Ergebnisse der Auswertung des Fragebogens; einerseits die Ergebnisse in der Übersicht und anschließende Diskussion einiger Ergebnisse im Detail
- Vertieft wurde auf folgende Themen eingegangen:
  - Veränderung wird immer mehr zur Konstante - guter Umgang mit Stress ist daher wesentlich
  - Präsentation verschiedener Möglichkeiten zum besseren Umgang mit Stress
  - Methoden zur Optimierung von Zeit und Ressourcen
- Als letzten Inhaltsblock gab es einen Exkurs über die “emotionalen Achterbahn”<sup>6</sup> - einem Modell von Alexander Groth, das die emotionalen Phasen während eines Veränderungsprozesses beschreibt.
- Danach folgte eine interaktive Gruppenarbeit, angelehnt an das Konzept “World Cafe”<sup>7</sup>, wo die Führungskräfte in Kleingruppen folgende Fragen ausgearbeitet haben:
  - Welche Ressourcen habe ich als Führungskraft zur Verfügung, um in Hinkunft Phasen der Veränderung bzw. Stress positiv zu bewältigen?

---

<sup>6</sup> Führungsstark im Wandel, Alexander Groth, Campus Verlag 2011.

<sup>7</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/World-Caf%C3%A9> abgerufen am 3.12.2019

- Was wären geeignete Hilfestellungen, um KollegInnen in einer Phase hoher Stressbelastung zu unterstützen?
- Damit wir aus diesem Projekt nachhaltigen Nutzen im Unternehmen schaffen, müssen wir als Führungskräfte Folgendes konkret tun ...
- Präsentation der erarbeiteten Ergebnisse durch je einen Vertreter der Gruppen. Ziel dieser Gruppenarbeit war es, die Ergebnisse aus dem Projekt auf der persönlichen, interaktiven und der Organisations-Ebene zu festigen und zu verankern.
- Schlussworte und Projektfazit der Projektgruppe sowie des Unternehmensverantwortlichen.

#### 3.5.4 Diplomarbeit

Um einen Diplom-Studiengang an einer Hochschule oder Berufsakademie abzuschließen ist eine schriftliche Abschlussarbeit = Diplomarbeit notwendig.

Nach Ausarbeitung und Aufbereitung der Ergebnisse aus den Fragebögen, Einzelcoachings und Erkenntnissen der Projektteilnehmer wurden diese für die schriftliche Diplomarbeit für den Abschluss des Dipl. Coach an der Balance Akademie entsprechend aufbereitet und verarbeitet. Zusätzlich wurde eine Präsentation für die Vorstellung des Projektes beim Kunden erstellt.

## 4 Problemstellung

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit ist ein wichtiges Change Projekt, das in einer Unternehmensgruppe in der Bankenbranche durchgeführt wird, das auch mit personellen Umstrukturierungen verbunden ist. Es werden Einzelcoachings angeboten für beteiligte Führungskräfte, um diese durch die Phase der Veränderung zu begleiten. Eckpunkte der Rahmenbedingungen sind in der folgenden Liste ersichtlich:

- Gewachsene Unternehmensstruktur
- Inhomogene Unternehmenskultur in verschiedenen Bereichen

- Änderungen an der IT Infrastruktur führen zu veränderten personellen Anforderungen
- Veränderungen bzw. Zusammenlegungen von Bereichen und Abteilungen
- Neue Führungskräfte
- Erfahrene Führungskräfte, die ihre Rolle an jüngere Nachfolger abgeben
- Herausforderung für alle Beteiligten ist, die veränderten Rahmenbedingungen in den Arbeitsalltag zu integrieren
- Umstellungen in den einzelnen Teams sind zu bewältigen (auf personeller sowie arbeitsinhaltlicher Ebene)
- Mit Überforderung innerhalb des Veränderungsprozesses umgehen

## 4.1 Problemstellung und Unternehmensstruktur

Ein Vorstandsmitglied einer Bankengruppe trat an die Balance Akademie mit folgendem Anliegen heran.

Bei dieser Bankengruppe wird ein neues Computerprogramm zum Einsatz kommen. Um Synergien besser zu nutzen, entschied man sich, dieses benutzerfreundliche und innovative Computerprogramm auf alle Einzelunternehmen der Gruppe zu erweitern.

Dieser IT-Change Prozess stellt die gesamte Belegschaft und im Besonderen die Führungskräfte, welche diese Veränderung in ihren Bereichen umsetzen müssen, vor sehr große Herausforderungen. Die Änderung muss im laufenden Betrieb ohne Ausfälle und ohne negative Auswirkungen auf das Tagesgeschäft und die Kunden erfolgen.

Dabei gilt es ca. 80 Mitarbeiter, welche von dieser Umstellung direkt betroffen sind, so gut als möglich zu unterstützen und mitzunehmen. Diese Unterstützung soll nicht durch das Projektteam sondern durch ihre Vorgesetzten und Teamleiter erfolgen. Diese 10 Führungskräfte sollten durch das Team der Balance Akademie betreut werden.

Da es derzeit im Unternehmen sehr gut läuft und diese IT-Zusammenführung direkte Auswirkungen auf die Manpower in der Unternehmensgruppe hat, sind die Bedenken der Mitarbeiter sehr groß.

Außerdem sind nicht alle Mitarbeiter und Führungskräfte restlos überzeugt, dass diese Umstellung ohne Folgen für ihren Arbeitsplatz bleiben wird. Des Weiteren sehen die Führungskräfte einen sehr großen Druck die bestehenden Synergien im gesamten Unternehmen zu heben, was wieder zusätzliche Zukunftssorgen auslösen könnte.

## 5 Fragebogen

Die Interviewfragen zielen in der Gruppe der Führungskräfte auf bisherige Erfahrungen mit Veränderungsprozessen sowie auf Führungsthemen und Erwartungen an ein Coaching ab. Berücksichtigung finden hierbei sowohl bereichsübergreifende organisationale Veränderungen wie Umstrukturierungsmaßnahmen als auch persönliche Veränderungsprozesse.

### 5.1 Entwicklung des Fragebogens

Die Entwicklung des Fragebogens war ein sehr komplexer Vorgang, da er für diese Arbeit eines der wichtigsten Hilfsmittel darstellt. Nur mit seiner Hilfe ist es möglich, die Wirksamkeit des Coachings in diesem Projekt zu erfassen.

Die Entwicklung fand in einem Prozess statt, welcher mehrere Teamsitzungen umfasste.

## Fit for Future

### Aufgabe:

Veränderungsprozess  
positiv unterstützen

### Ziel:

MA bestmöglich unterstützen,  
damit Veränderungsprozess  
positiv bewältigt wird  
mitgetragen  
aktiv gestaltet

### 2.Ziel:

- Diplomarbeit
- Erfahrung

## 2. Ziel:

Coaching als wirksame  
Maßnahme für Personalentwicklung  
im Unternehmen aufzeigen  
+ etablieren

## Werkzeuge:



## Fragebogen

## Fragebogen:

Unternehmen will vielleicht wissen

- Stressbelastung vorher/nachher
- Aufbau von Ressourcen?
  - Methoden
  - Fähigkeiten
- Einstellung zu Changeprojekten
- neue Kompetenzen
  - Gefühl der Selbstsicherheit
  - im Changeprozess

Was wollen Coaches wissen?

- Wie schätzen Coaches Coaching
- als hilfreiche Begleitmaßnahme
- im Change ein?

Abbildungen: Dokumentation von 3 Flipcharts, welche für den Entwicklungsprozess entscheidend waren.

Im ersten Schritt wurde die Aufgabenstellung erarbeitet. Die Aufgabe war „den Veränderungsprozess positiv zu unterstützen.“

Der zweite Schritt war die Zielfindung, „die Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen, damit der Veränderungsprozess nicht nur positiv bewältigt, sondern auch mitgetragen und aktiv gestaltet wird.“

Außerdem gab es für das Projektteam das persönliche Ziel, eine Diplomarbeit zu verfassen und Erfahrung zu sammeln.

Dafür war es erforderlich, Coaching als wirksame Maßnahme für Personalentwicklung im Unternehmen aufzuzeigen und zu etablieren.

Der dritte Schritt war die einzusetzenden Werkzeuge festzulegen. Im Vorfeld waren sich alle einig, dass gute Coaching- und Kinesiologiesitzungen in Verbindung mit dem Fragebogen die Werkzeuge der Wahl sein würden. Dabei konnte das Team dank einer umfangreichen Ausbildung auf ein breites Spektrum an Methoden und Konzepten zurückgreifen.

Im vierten Schritt wurde die Fragestellung behandelt, was denn das Unternehmen eventuell wissen möchte.

Dabei konnte auf die Antworten des Erstgespräches, sowie auf eine jahrelange Erfahrung in der Unternehmensführung zurückgegriffen werden.

Folgende Punkte wurden dabei als besonders wichtig erachtet: „Die Stressbelastung der Führungskräfte vorher/nachher, der Aufbau von Ressourcen mithilfe von Methoden und Fähigkeiten, die Einstellung zu Change Prozessen positiv zu beeinflussen und die Kompetenzen zu erweitern, damit die Führungskräfte eine gewisse Selbstsicherheit im Umgang mit Change Prozessen entwickeln können.“

Und als letzter Punkt war natürlich noch wichtig, was wollen wir Coaches wissen.

„Weiters sollte herausgefunden werden, ob die Coachees das Coaching als hilfreiche Begleitmaßnahme im Change einschätzen.“

Nachdem die ganzen Aufgaben und Interessen geklärt waren, konnten die Fragen ausgearbeitet werden, wobei folgende Fragen auf dem Fragebogen gestellt wurden:

1. Meine Stressbelastung hat sich durch derzeit laufende Change Projekte erhöht.
2. Ich leide an Körpersymptomen, die wahrscheinlich durch Stress verursacht sind. (z.B. Ein- und Durchschlafprobleme, Magenschmerzen, Atemnot usw.)
3. Es fällt mir schwer, meine Energiereserven nach einem Arbeitstag aufzuladen.
4. Ich stehe Veränderungen grundsätzlich positiv gegenüber.
5. Ich schaffe es durch meine Art der Kommunikation ein positives Klima in meinem Team zu kreieren.
6. Ich kenne wirksame Konzepte, Methoden und Tools um Menschen in Veränderungsprozessen zu unterstützen.
7. Ich bin als Führungskraft in der Lage den Emotionen der Mitarbeiter einen angemessenen Raum zu bieten.
8. Ich bin in der Lage auftretende Konflikte in meinem Team nachhaltig zu lösen.
9. Ich kenne Coaching als wirksame Methode in Change Prozessen.
10. Ich nutze Coaching regelmäßig zum Aufbau meiner Kompetenzen als Führungskraft.

Dieser Fragebogen war mit Zahlen von 1-10 zu skalieren. (1-trifft überhaupt nicht zu, 10 trifft voll zu). Im Vorfeld wurde ein Link zu einem Formular geschickt, wodurch die Teilnehmer den Fragebogen absolut anonym ausfüllen konnten.

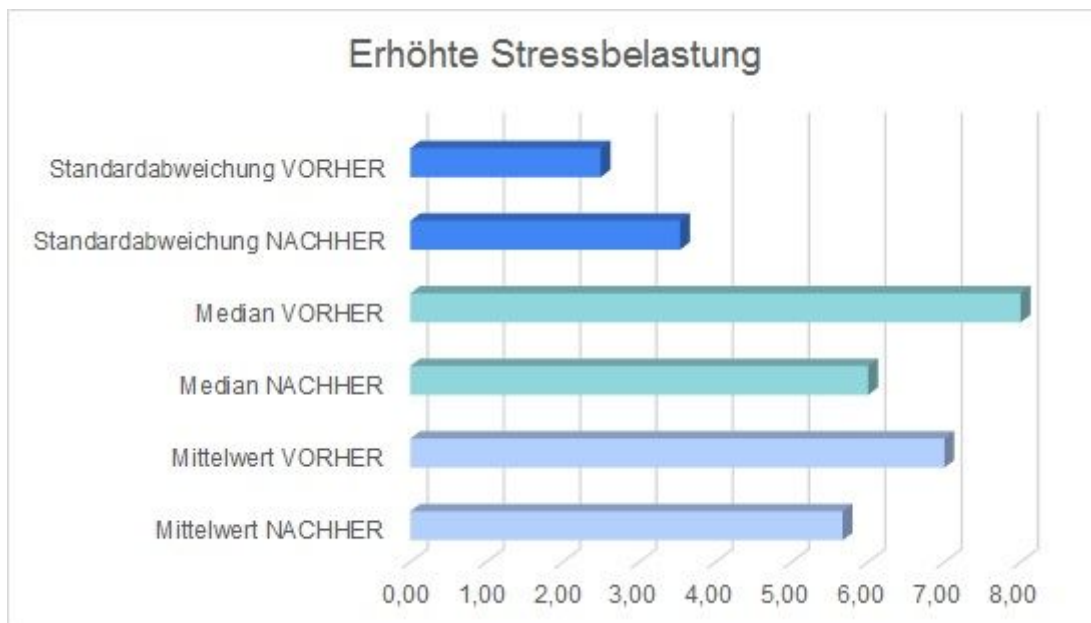
Im Zuge der Coaching Erstgespräche mit den Führungskräften wurde dann auch abgefragt, ob der Coachee eine Frage vermisst hat, beziehungsweise ob er dem Coach noch wichtige zusätzliche Informationen mitteilen möchte.

Am Ende der Begleitung des Change Prozesses wurde die gleiche anonymisierte Befragung erneut durchgeführt, aus dem das Projektteam die Wirksamkeit des Projekts evaluieren und bewerten konnte.

## 5.2 Auswertung des Fragebogens

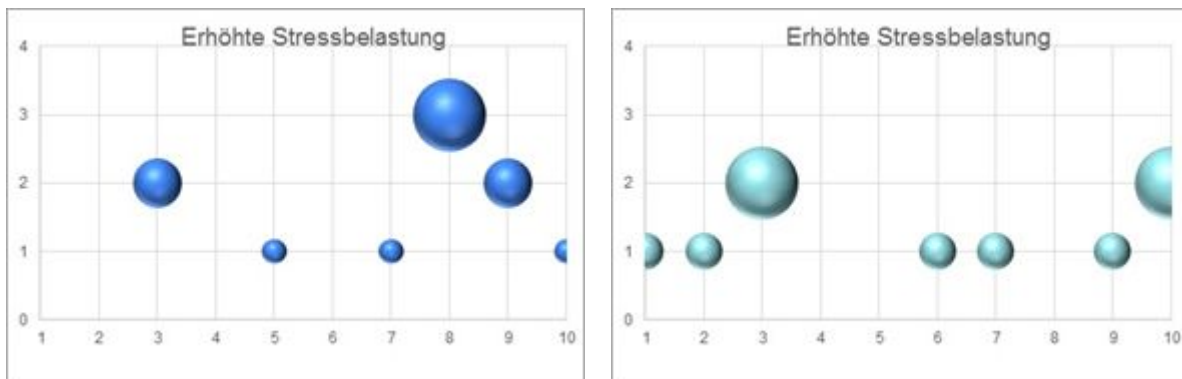
Im Folgenden Kapitel werden die Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen vorgestellt.

### „Meine Stressbelastung hat sich durch derzeit laufende Change-Projekte erhöht.“



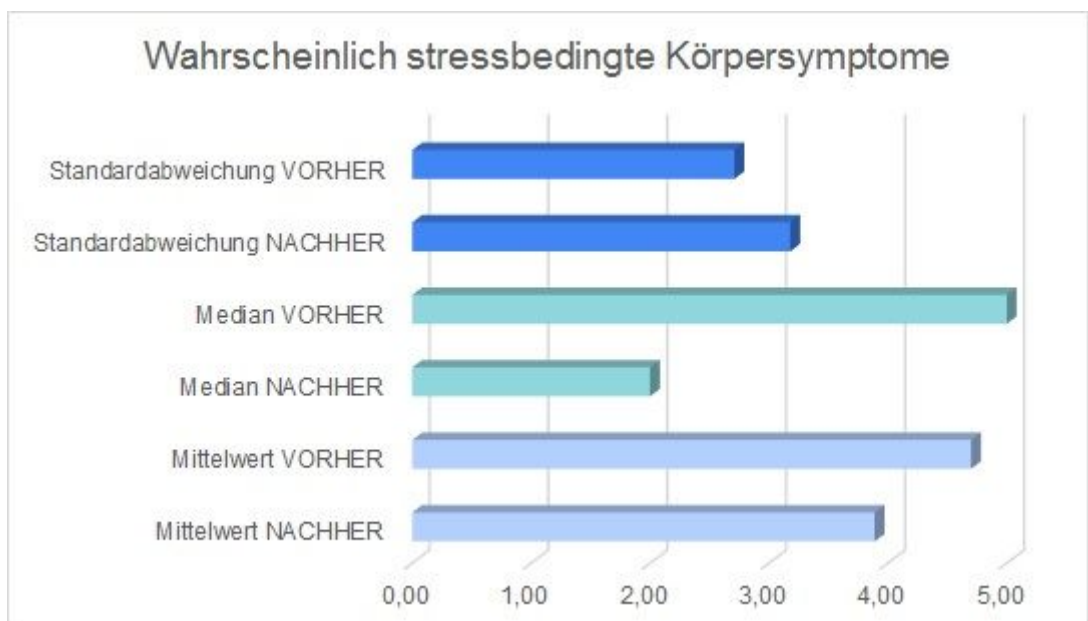
Die gefühlte Stressbelastung der Teilnehmer vor Projektstart wurde generell als ziemlich hoch eingeschätzt (Mittelwert 7,00), wobei der Median noch etwas höher bei 8,00 lag, die Standardabweichung bei 2,49. Nach dem Einsatz von Balance-Coaching wurde die generelle Stressbelastung als merklich geringer angegeben (Mittelwert 5,67), vor allem der Medianwert ist nach Projektabschluss auf

6,00 gesunken. Die Standardabweichung hat sich um 1,05 Punkte erhöht.

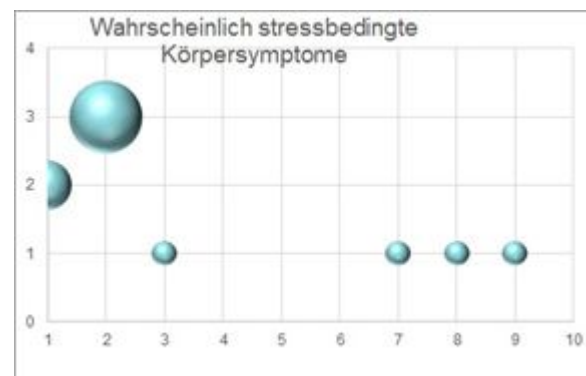


Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Hat sich zwar die Anzahl der Teilnehmer, die eine maximale Stressbelastung empfanden, nach Projektabschluss von 1 auf 2 erhöht, kann beobachtet werden, dass sich die Häufigkeiten im oberen Drittel der Antwortskala generell reduziert haben. So verringerten sich der Wert 9 von 2 auf 1 Angabe sowie der Wert 8 von 3 auf 0 Angaben.

**„Ich leide an Körpersymptomen, die wahrscheinlich durch Stress verursacht sind (z.B. Ein- und Durchschlafprobleme, Magenschmerzen, Atemnot usw.).“**

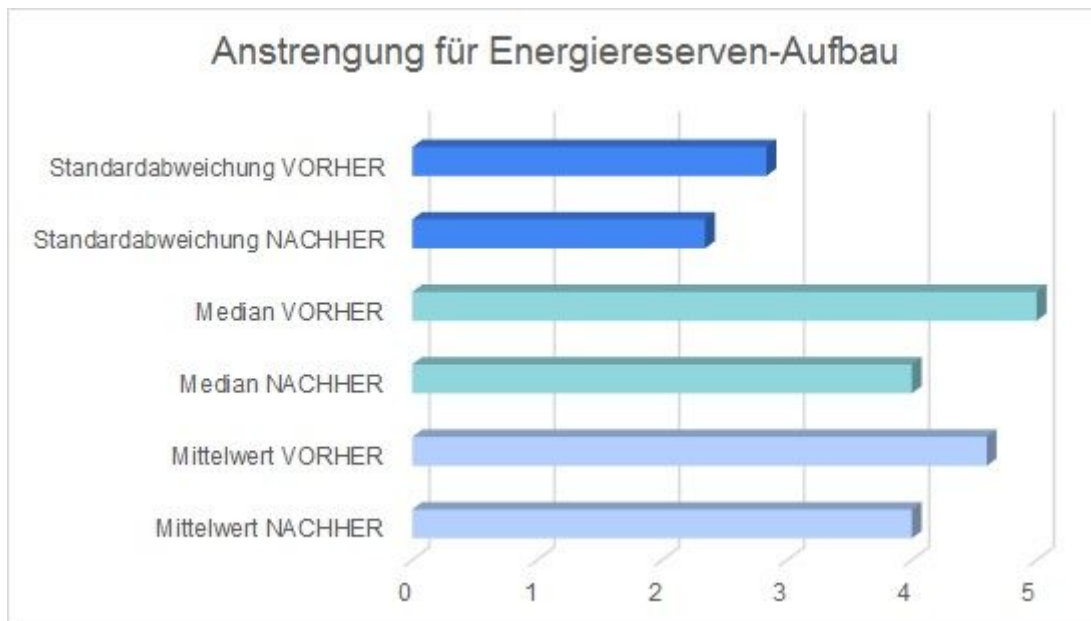


Die Einschätzung von wahrscheinlich stressbedingten Körpersymptomen der Teilnehmer lag zu Beginn bei einem Mittelwert von 4,70, wobei der Median etwas höher bei 5,00 lag, die Standardabweichung bei 2,71. Nach dem Einsatz von Balance-Coaching wurden stressbedingte Körpersymptome – mit einem Mittelwert von 3,89 - generell als geringer angegeben. Auffällig ist hierbei die Minimierung des Medianwertes um 3,00 Punkte auf 2,00. Die Standardabweichung hat sich auf 3,18 Punkte erhöht.

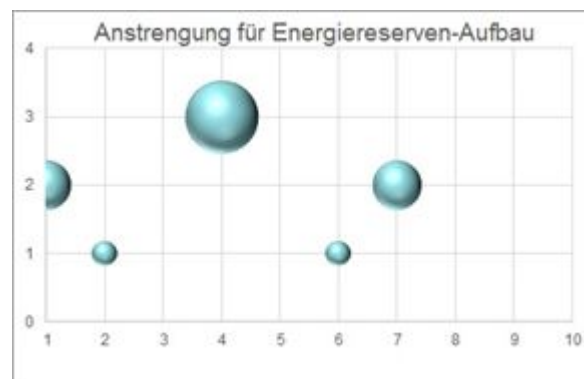


Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Auffallend ist, dass sich die Anzahl der Angaben bei Wert 5 von 3 auf 0 minimierten und eine Verschiebung dieser in das untere Drittel der Antwortskala angenommen werden kann, da die Angaben in der oberen Hälfte der Skala (Wert 5 bis 10) im Vergleich zu anfänglichen Abfrage gleich geblieben sind.

**„Es fällt mir schwer, meine Energiereserven nach einem Arbeitstag aufzuladen.“**



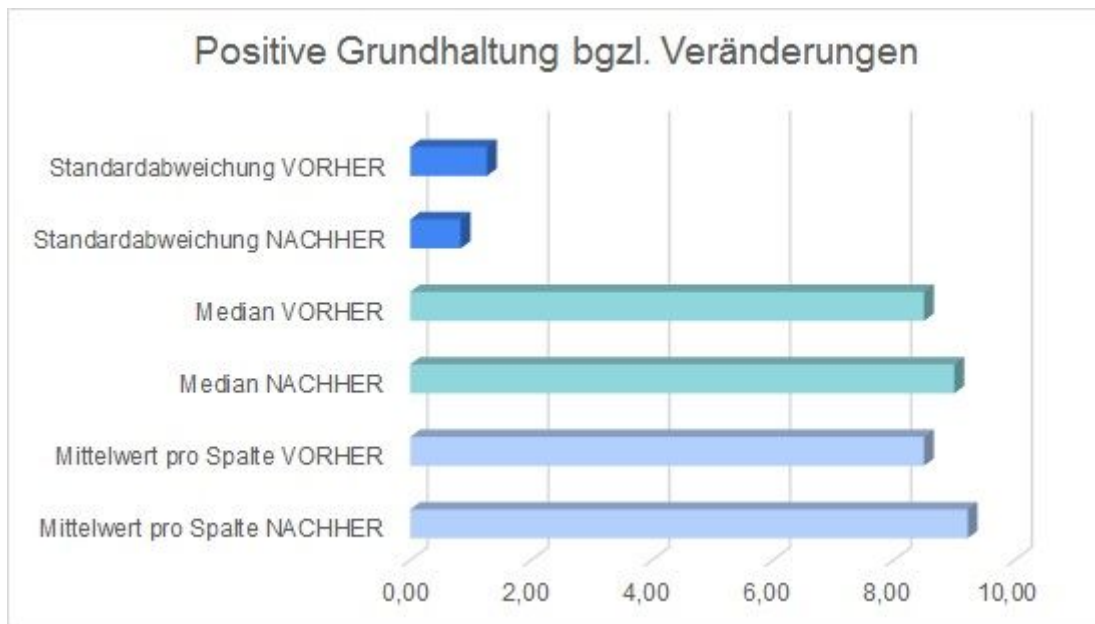
Die Angabe, inwiefern es für die Teilnehmer eine Anstrengung darstellt, die eigenen Energiereserven aufzuladen, lag bei der ersten Befragung bei einem Mittelwert von 4,60, wobei der Median etwas höher bei 5,00 lag. Die Standardabweichung betrug 2,84. Nach Projektende wurde die Anstrengung von den Teilnehmern generell als geringer empfunden (Mittelwert 4,00), der Median hat sich um einen ganzen Punkt – auf ebenfalls 4,00 – nach unten verschoben. Ebenso hat sich die Standardabweichung um 0,49 verkleinert auf 2,35.



Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Gut ersichtlich ist hier, dass sich die Angabe bei Wert 8 nach unten verschoben hat (da im Nachher-Fragebogen keine Nennungen bei den

Werten 8, 9 und 10) und auch die Nennungen bei Wert 7 um die Hälfte von 4 auf 2 reduziert werden konnte.

**„Ich stehe Veränderungen grundsätzlich positiv gegenüber.“**

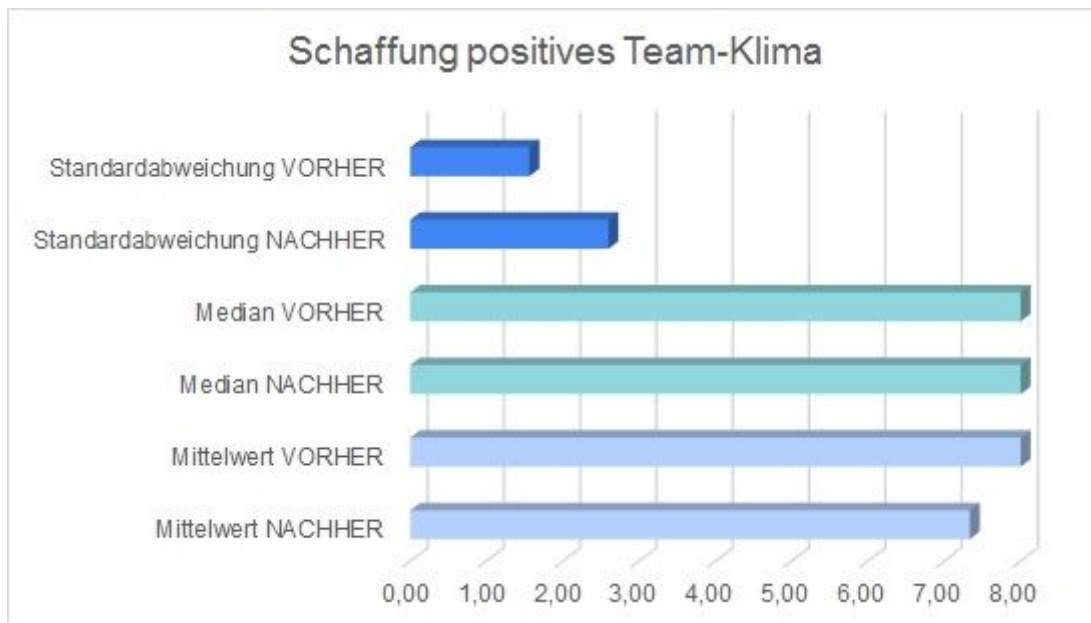


Allgemein zeigte sich eine sehr hohe positive Grundhaltung gegenüber Veränderungen, mit einem Mittelwert von 8,50. Der Medianwert lag ebenfalls bei 8,50, die Standardabweichung bei 1,27. Nach dem Einsatz von Balance-Coaching wurde die generelle Grundhaltung als noch positiver eingeschätzt, Mittelwert und Median waren gestiegen auf 9,22 bzw. 9,00. Die Standardabweichung hat sich um 0,44 Punkte auf 0,83 verringert.

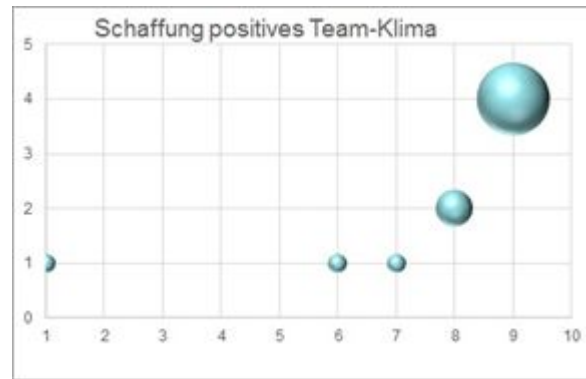
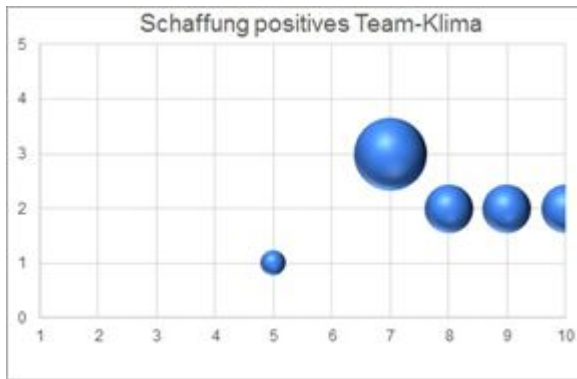


Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Nach Projektende stieg die Angabe des Maximalwertes von 3 auf 4 Nennungen, auch beim Wert 9 gab es eine zusätzliche Nennung. Somit gab es nach Projektende nur mehr Angaben im oberen Skala-Bereich von 8 bis 10.

**„Ich schaffe es durch meine Art der Kommunikation ein positives Klima in meinem Team zu kreieren.“**

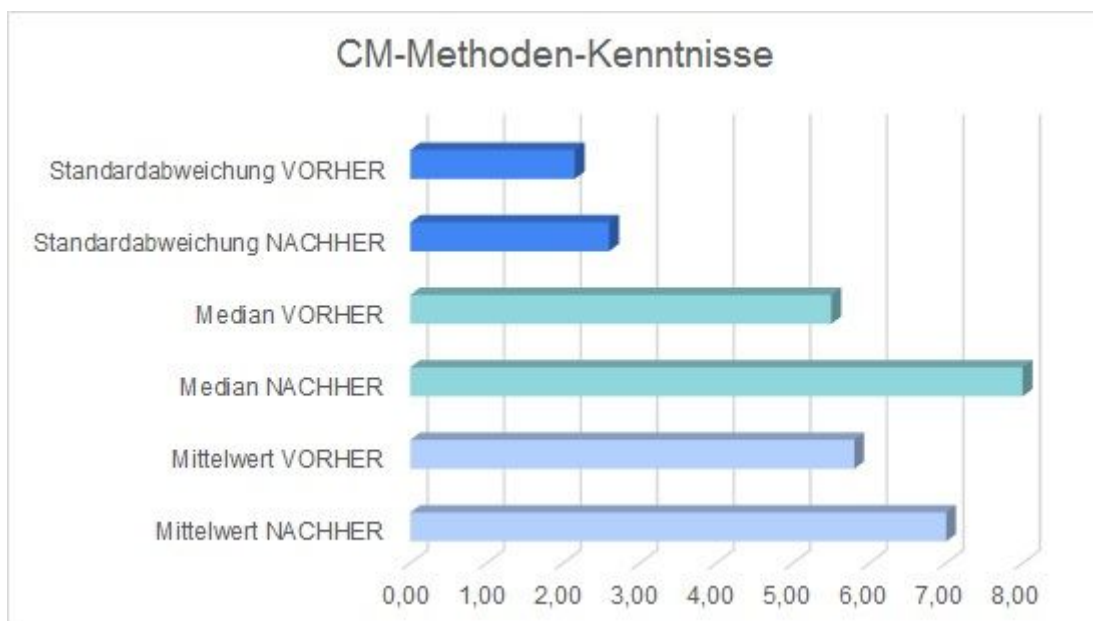


Das Gefühl, ein positives Teamklima durch die Art der Kommunikation schaffen zu können, wurde zu Beginn generell hoch eingeschätzt, mit einem Mittelwert von 8,00, wobei der Median ebenfalls bei 8,00 lag. Die Standardabweichung lag bei 1,56. Die Auswertung des Nachher-Feedbackbogens ergab eine Senkung des Mittelwertes um 0,67 Punkte auf 7,33. Der Medianwert blieb unverändert, die Standardabweichung stieg um über einen Punkt auf 2,60.

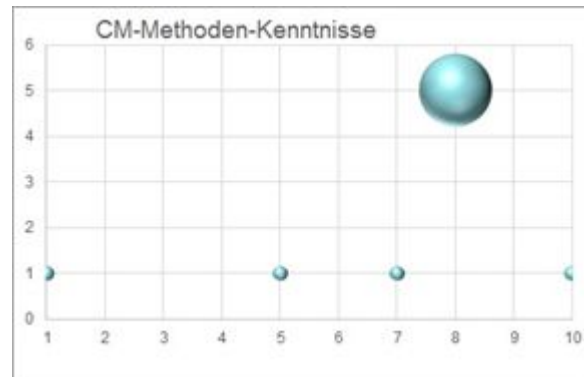
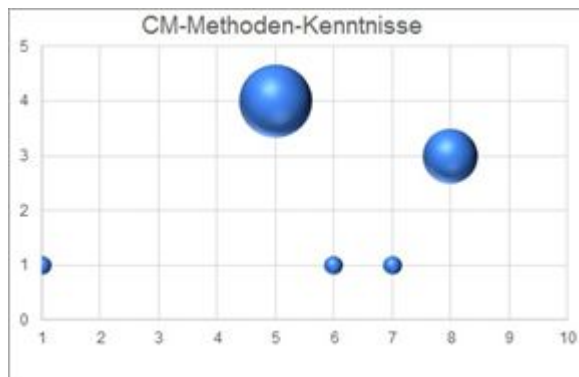


Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Auffallend ist, dass es bei der Vorher-Abfrage keine Nennungen im Skalenbereich 1 bis 4 gab, nach Projektende ein Teilnehmer seine Fähigkeit ein positives Teamklima zu schaffen, jedoch mit dem Minimalwert 1 angegeben hat. Zudem gab es keine Angaben mit Maximal-Werte mehr, die Anzahl der Nennung hat sich von 2 auf 0 reduziert. Die Anzahl der Angaben von Wert 9 hat sich auf 4 verdoppelt.

**„Ich kenne wirksame Konzepte, Methoden und Tools um Menschen in Veränderungsprozessen zu unterstützen.“**

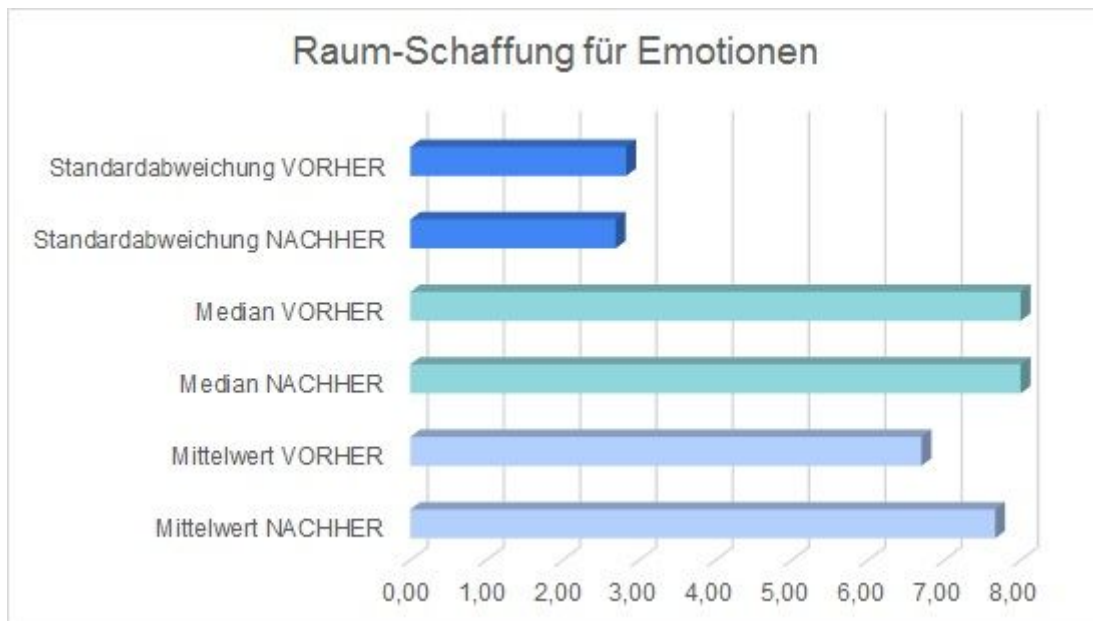


Die generelle Einschätzung über die Kenntnis von Change-Management-Methoden vor Projektstart ergab einen Mittelwert von 5,80 und einen Medianwert leicht darunter (5,50). Die Standardabweichung lag bei 2,15. Nach dem Einsatz von Balance-Coaching ist ein deutlicher Anstieg in der Einschätzung der Teilnehmer erkennbar. Der Mittelwert stieg um 1,20 Punkte auf 7,00, der Median-Wert erhöhte sich signifikant um 2,5 Punkte auf 8,00. Die Standardabweichung stieg auf 2,60.

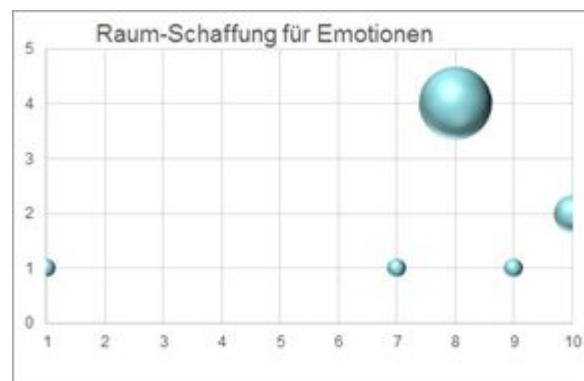
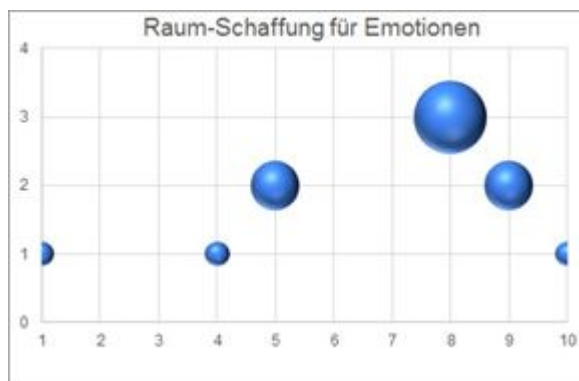


Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Auffallend ist, dass es bei der Vorher-Abfrage die meisten Nennungen (4) bei Wert 5 gab, bei der Nachher-Abfrage die meisten (5) bei Wert 8 lagen und es zudem ist eine positive Verschiebung der Antworten hinsichtlich des Kenntnisstandes über Change-Management-Methoden ins obere Skala-Drittel (über 6 von 9 Nennungen) deutlich erkennbar.

**„Ich bin als Führungskraft in der Lage den Emotionen der Mitarbeiter einen angemessenen Raum zu bieten.“**

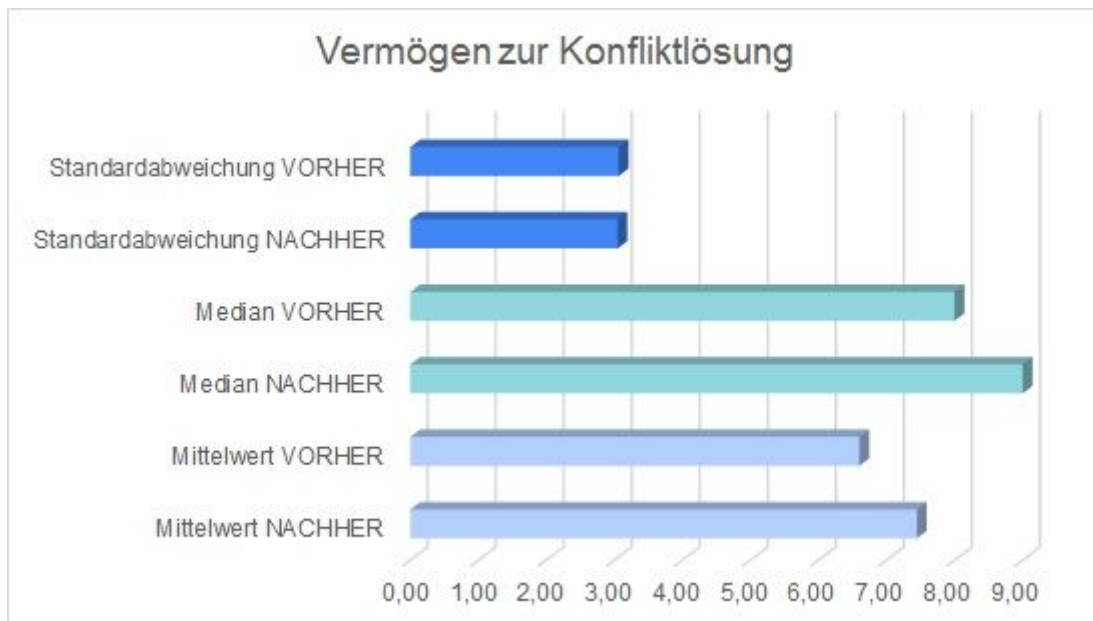


Generell wurde von den Teilnehmern ihre Fähigkeit, den Mitarbeitern gegenüber Raum für Emotionen zu geben, anfangs mit einem Mittelwert von 6,70 bewertet. Der Median lag deutlich darüber mit 8,00, die Standardabweichung betrug 2,83. Nach Abschluss des Projektes zeigte sich ein erhöhter Mittelwert von 7,67 bei gleichbleibendem Median (8,00) und einer geringen Senkung der Standardabweichung auf 2,69.

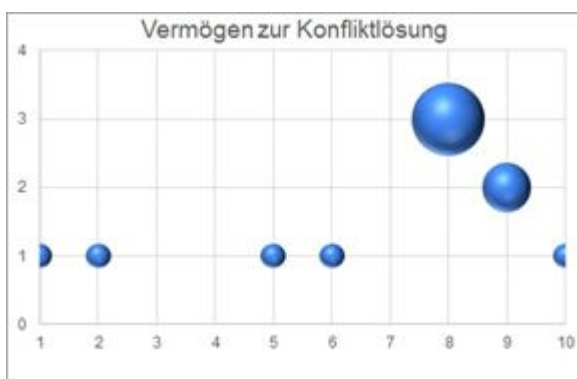


Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Auffallend ist nach dem Projektende eine grundsätzliche Konzentrierung der Antworten im oberen Skalen-Drittel mit nur einer Ausnahme (1 Nennung bei Wert 1). Die Anzahl der Angaben des Maximalwertes stiegen von 1 auf 2, ebenso eine Nennung mehr ist bei den Werten 7 und 8 zu verzeichnen.

**„Ich bin in der Lage auftretende Konflikte in meinem Team nachhaltig zu lösen.“**

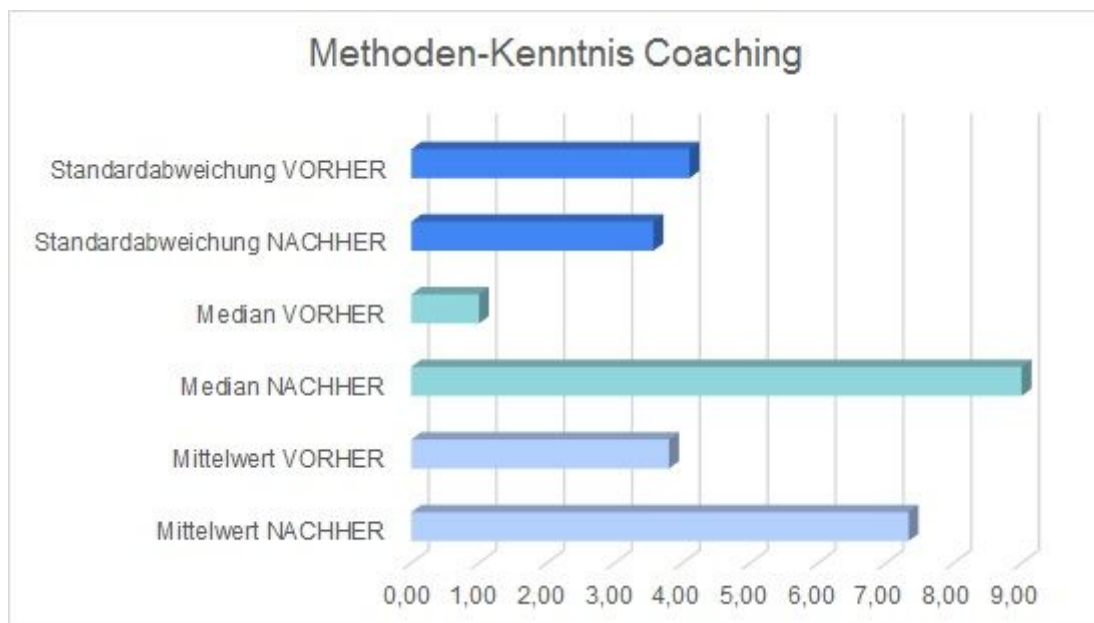


Generell wurde das eigene Vermögen zur Konfliktlösung im Team zu Beginn mit einem Mittelwert von 6,60 bewertet, wobei der Median doch deutlich höher – nämlich bei 8,00 Punkten - lag. Die Standardabweichung betrug 3,06. Nach dem Einsatz von Balance-Coaching wurde das Vermögen zur Konfliktlösung von den Teilnehmern allgemein merklich höher eingeschätzt (Mittelwert 7,44), auch der bereits sehr hohe Medianwert ist nach Projekt-Abschluss nochmals um einen Punkt auf 9,00 angestiegen. Wohingegen die Standardabweichung mit 3,06 fast unverändert blieb.

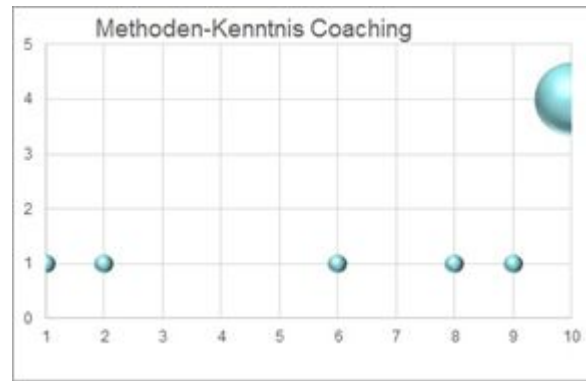
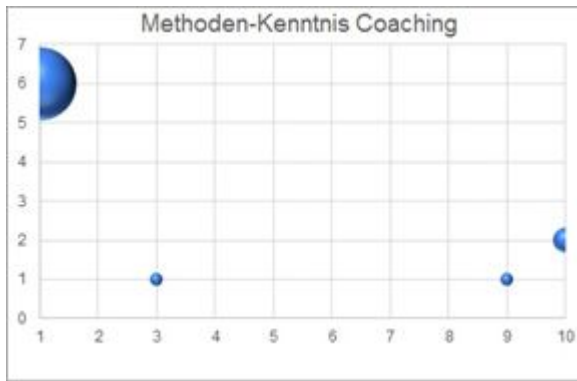


Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Auffallend ist, dass sich die Anzahl der Angaben bei Wert 5 von 3 auf 0 minimierten und eine Verschiebung dieser in das untere Drittel der Antwortskala angenommen werden kann, da die Angaben in der oberen Hälfte der Skala (Wert 5 bis 10) im Vergleich zu anfänglichen Abfrage gleich geblieben sind.

**„Ich kenne Coaching als wirksame Methode in Change-Prozessen.“**

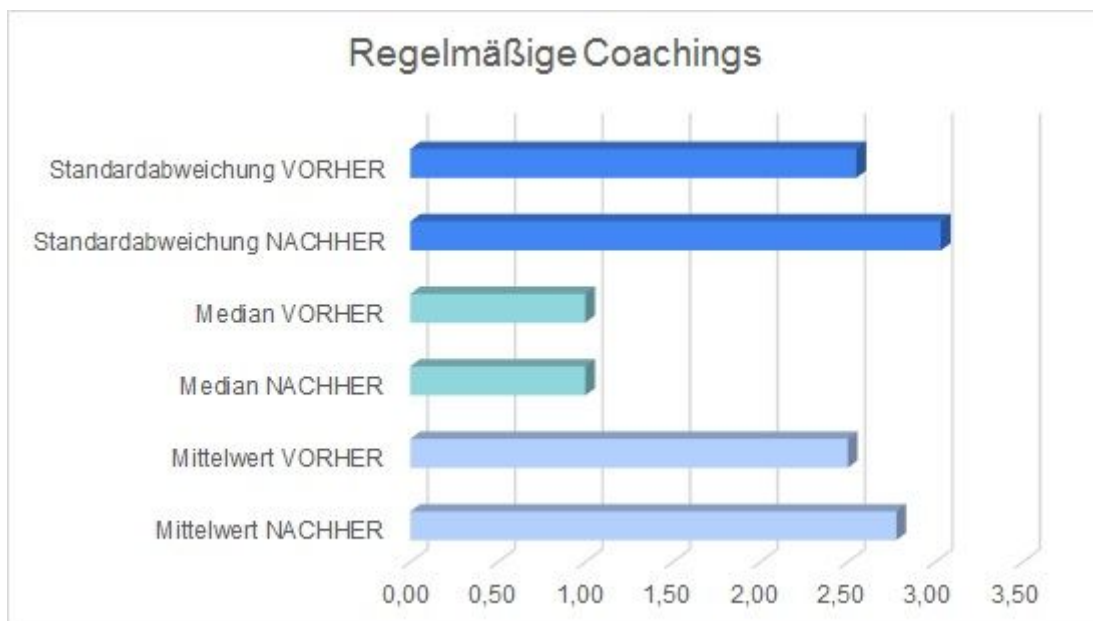


Die Kenntnis über Coaching als eine mögliche wirksame Methode im Change-Prozess war zu Beginn auffallend gering – mit einem Mittelwert von 3,80 und einem Median von lediglich 1,00. Die Standardabweichung war im Vergleich zu den restlichen Fragen sehr hoch, sie lag bei 4,10 Punkten. Nach dem Einsatz von Balance-Coaching wird die Methode als ziemlich wirksam angesehen, der Mittelwert ist um 3,53 Punkte auf 7,33 angestiegen. Der Medianwert ist nach Projektabschluss um ganze 8,00 Punkte signifikant angestiegen, die Standardabweichung ist leicht auf 3,57 gesunken.



Im Detail lässt sich erkennen, wie sich die Verteilung bzw. die Häufigkeiten der Antworten verändert haben. Auffallend ist, dass diese Frage zu Beginn von 6 Teilnehmern mit dem Minimalwert von 1 beantwortet wurde und lediglich 3 Angaben in der oberen Hälfte der Werte-Skala lagen – mit 1 Nennung bei Wert 9 sowie 2 Nennungen bei Wert 10 zudem sehr hoch. Nach Abschluss des Projektes liegen 7 der 9 Bewertungen in der oberen Hälfte der Werte-Skala, wobei sich die Nennung des Maximalwertes auf 4 Angaben verdoppelt hat.

**„Ich nutze Coaching regelmäßig zum Aufbau meiner Kompetenzen als Führungskraft.“**





In der folgenden Tabelle sind die Gesamtergebnisse noch einmal zusammengefasst:

	Mittelwert Vorher	Mittelwert Nachher	Median Vorher	Median Nachher	Stdabw. Vorher	Stdabw. Nachher
<u>Erhöhte Stressbelastung</u>	7,0	5,7	8	6	2,5	3,5
Wahrscheinlich stressbedingte Körpersymptome	4,7	3,9	5	2	2,7	3,2
Anstrengung für Energiereserven-Aufbau	4,6	4,0	5	4	2,8	2,3
<u>Positive Grundhaltung bzgl. Veränderungen</u>	8,5	9,2	9	9	1,3	0,8
Schaffung positives Team-Klima	8,0	7,3	8	8	1,6	2,6
<u>CM-Methoden-Kenntnisse Veränderungen</u>	5,8	7,0	6	8	2,1	2,6
Raum-Schaffung für Emotionen	6,7	7,7	8	8	2,8	2,7
Vermögen zur Konfliktlösung	6,6	7,4	8	9	3,1	3,0
<u>Methoden-Kennntnis Coaching</u>	3,8	7,3	1	9	4,1	3,6
Regelmäßige Coachings	2,5	2,8	1	1	2,5	3,0

## 6 Einzelcoachings - Ergebnisse und Maßnahmen

Im Zuge des Projekt Kick-Off Meetings mit allen Führungskräften zeigte sich wie auch den Antworten aus unserem Fragebogen ein sehr heterogener Kenntnisstand zum Thema Coaching.

Daher widmeten wir auch einen Teil der Erstpräsentation dem Thema und beantworteten "warum Coaching" im Zuge unseres Projektes mit:

- Unterstützung beim Erreichen selbstgewählter Ziele

- Stärkung und Erweiterung der Fähigkeiten
- Reflektion des eigenen Verhaltens und der Handlungsoptionen
- Zielführende Begleitung beim Treffen unternehmensbezogener Entscheidungen
- Selbständige Erarbeitung interner Lösungen
- Vermeidung von Krisen
- Katalysator für Werte-, Verhaltens- und Organisationsveränderungen
- Förderung kreativer Nachhaltigkeitsstrategien
- Klarheit gewinnen
- Würdigung neuer Gegebenheiten
- Durchdenken von Optionen und Möglichkeiten
- Der Coach als professioneller Begleiter und Impulsgeber

In den folgenden Unterkapiteln gehen wir gezielt auf Themen ein, die im Rahmen der erfolgten Einzelcoachings präsent waren, und auf angewandte Methoden im jeweiligen Kontext.

## 6.1 Veränderung und Stress

Eine der grundlegenden Hypothesen mit denen wir ins Projekt gestartet sind, ergab sich eigentlich aus dem Briefing: Höhere Belastung durch besonders intensive IT-Change Projekte begleiten und durch entsprechendes Coaching Angebot auf individueller Ebene zu erleichtern.

Tatsächlich zeigte sich schon durch die Initial Befragung mittels anonymisierten Online-Erhebung ein deutliche Indikation. So beurteilten  $\frac{2}{3}$  aller Befragten, ihre Stressbelastung hat sich durch derzeit laufende Change Projekte erhöht mit mindestens 8 auf 10-teiliger Skala.

Rund ein  $\frac{1}{3}$  der Respondenten gab eine Note 7-10 auf die Frage, ob sie an Körpersymptomen leiden, die wahrscheinlich durch Stress verursacht sind. (z.B. Ein- und Durchschlafprobleme, Magenschmerzen, Atemnot usw.).

Die Hälfte evaluierte sich selbst mit Zustimmung zw. 7-8 bei der Abfrage, ob es schwer fällt die Energiereserven nach dem Arbeitstag wieder aufzuladen.

Daher war schon zu Beginn unseres Projektes das Thema Stress und wie man damit besser umgehen kann ein ganz Zentrales, auf das wir uns in der Arbeitsphase und in den Methoden vorbereiten konnten, auf die wir am Ende dieses Unterkapitels beispielhaft eingehen werden.

Aus den Einzelcoachings ergaben sich einige Aspekte, die wir beispielhaft darstellen, um die Problemstellung verständlich zu machen. Dann erläutern wir, welche Methoden wir als Coach anbieten können, um dieses Thema zu bearbeiten.

### 6.1.1 Veränderung wird zur “Konstante”

Im beruflichen Alltag hat sich neben der normalen Tagesarbeit in vielen Unternehmen mittlerweile eine zweite “außerordentliche” Arbeitsebene etabliert, die maßgeblich von externen Einflussfaktoren bestimmt wird. Diese Faktoren<sup>8</sup> umfassen:

- Politisch-rechtliche Umwelt - hier insbesondere branchenspezifische Regulative, die vor allem bei unserer untersuchten Firma von grosser Bedeutung und Aufwand sind.
- Ökonomische Umwelt - Betriebswirtschaftliche KPIs, Kostendruck, Wettbewerbssituation und in unserem Fall auch rasche Abfolge von Unternehmenskäufen- und -erweiterungen, mit allen begleitenden Integrationsschmerzen. Im Speziellen natürlich die prozesseitigen Integrationen, die einen IT-Bereich besonders herausfordern.
- Technologische Umwelt - mit laufenden Anpassungen und teilweise disruptiven Brüchen.
- Gesellschaftliche Umwelt - Bevölkerungsstruktur, Bildungswesen, Werte und Einstellungen sind hierunter zu verstehen. In Coaching Gesprächen wurden

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu PEST-Analyse von Achim Szutka, M.Heimel 2009  
Das ursprüngliche PEST-Modell umfasst die Umweltbereiche Political, Economic, Social und Technological und wurde von Szutka durch den Faktor Ökologie ergänzt

diese Auswirkungen thematisiert vor allem durch die zunehmend schwierigere Rekrutierung von neuen Mitarbeitern. Es scheint nicht nur der "War for Talents" im Bereich IT hier eine Rolle zu spielen, sondern auch die sich veränderte Wertewelt von jungen Menschen. Diese suchen Arbeitgeber nach Image, Innovation, Individualität und nicht mehr so stark nach Beständigkeit, Sicherheit und Struktur aus.

- Ökologische Umwelt - im Bereich Dienstleistung wohl nicht so wesentlich, eher für produzierende Gewerbe von Relevanz.

Die Summe dieser unternehmerischen Umwelt ist in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung schwerer planbar und teilweise sehr sprunghaft geworden. So ist die Abweichung von der Routine eigentlich schon die Routine geworden. Oder markanter ausgedrückt: "Die Veränderung ist die eigentliche Konstante geworden".

In Unternehmen werden laufend neue Veränderungen angestoßen. Für Mitarbeiter bedeutet das, neben der normalen Arbeit neue Projekte am laufenden Band. Oft sogar mehrere parallel. Das ist für Führungskräfte eine weitere Herausforderung, denn sie müssen als Sandwich zwischen unternehmerischen Notwendigkeiten und individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter vermitteln.

Unser Klient hat hier professionelle Planungs-, Abstimmungs- und Kontrollprozesse etabliert. Mit Bedacht und viel Erfahrung werden dementsprechend auch die IT-Projekte umgesetzt. Doch besonders die politisch-rechtliche Umwelt schafft einfach unplanbare Fakten, Aufwände und damit angespannte Ressourcen-Situationen. Diese scheinen auch durch die angespannte Arbeitsmarktsituation im IT Bereich potenziert zu werden.

Resultat: der stärker werdende Einfluss der externen, schwer planbaren Faktoren schafft dauernd neue, in immer kürzeren Abständen, oder gar parallel laufende Projekte. Es bleibt kaum noch Zeit für Erholung zwischen intensiven Projekten.

Unser Coaching Projekt konnte natürlich die externen Faktoren nur als Rahmenbedingung beobachten, aber nicht verändern. Genauso wenig wie die Unternehmensleitung. Wir begrüßen aber, dass den einzelnen Führungskräften hier

auf der individuellen Seite die Möglichkeit des Supports durch externe Coaches zur Verfügung gestellt wurde.

Auch aus dem Feedback der Einzelcoachings konnten wir entnehmen, wie wichtig und hilfreich diese Massnahme bei den einzelnen Führungskräften angekommen ist und dass die entsprechende Wertschätzung für ihre herausfordernde Arbeitssituation damit signalisiert wurde.

Bevor wir uns auf die im Zuge des Projektes angebotenen Balance Coaching Methoden zum Thema Umgang mit Stress widmen, noch eine kurze allgemeine Beschreibung des Phänomens Stress.

### 6.1.2 Stress - Was bedeutet das?

Stress ist ein oftmals unbedarft genutzter Begriff, der hinsichtlich seiner Bedeutung und seines Ausmaßes von vielen anders verstanden wird. Gemeint sind damit Symptome, die in Belastungssituationen auftreten und die Teil eines Prozesses sind, um sich an verändernde Umweltbedingungen anzupassen.

Stress wird stets subjektiv und intensiv wahrgenommen. Stress kann sowohl im Privaten, als auch im Arbeitsleben auftreten<sup>9</sup>.

Es wird unterschieden zwischen Eustress und Distress. Aus der Medizin wissen wir, dass beide Formen des Stress unsere Batterien gleichermaßen leeren. D.h. bei jeder Form von Stress ist eine ausreichende Regenerationszeit notwendig.

Wird dieses Auftanken regelmäßig unterlassen oder fällt es zu kurz aus, kann der Stressstoffwechsel entgleiten. Die Stresshormone werden nicht mehr bei Bedarf beziehungsweise Anlass, sondern laufend, dauerhaft produziert. Innerlich wie aufgezogen und ständig auf der Suche nach Aufgaben und Beschäftigung ergibt sich ein Teufelskreis. Es wird immer schwerer daraus auszusteigen und den Körper in Normalfunktion zurückzuschalten.

---

<sup>9</sup> Vergleich dazu Skriptum "Burnout & Ressourcenarbeit" @Balance Akademie

Hält ein solcher Zustand für längere Zeit an, kann es auch zu emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung sowie Reduzierung der persönlichen Leistungsfähigkeit führen. Freudenberger prägte 1974 dafür den Begriff des "Burnout". Als 12 stufigen Phasenprozess<sup>10</sup> beschreiben Freudenberger/North (1992) die Entwicklung des mittlerweile allseits diskutierten Burnouts. Die Phasen reichen von "Enthusiasmus" (sich beweisen, voller Einsatz, Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse) über die "Verleugnung" (Verdrängen, Umdeuten) und dem "Rückzug" bis zur Phase der "Erschöpfung", begleitet von innerer Leere und Depression, zum völligen Burnout.

Gefährdet scheinen vor allem Menschen mit hoher Leistungsbereitschaft und großen Ansprüchen an sich selbst zu sein.

### 6.1.3 Maßnahmen und Methoden um mit Stress besser umzugehen

Balance Coaching mit seinem systemischen Ansätzen und Methoden ist sicherlich ein sehr wirksame Möglichkeit zu lernen, mit Stressbelastung auf individueller Ebene besser umzugehen. Ein Gespräch mit einem Coach als neutraler und erfahrener Sparringspartner ist ein guter erster Schritt sich besser zu verstehen, insbesondere um seine persönlichen Stressoren<sup>11</sup> bewusster zu erfassen oder seine inneren Antreiber<sup>12</sup> kennenzulernen. Speziell letztere Methodik, die auch durch den "Antreiber-Test"<sup>13</sup> aus der Transaktionsanalyse oder die Bearbeitung seiner einschränkenden Glaubenssätze<sup>14</sup> ergänzt werden kann, erweist sich oft als hilfreich beim künftig erfolgreichen Selbstmanagement.

---

<sup>10</sup> Vergleich Methodenblatt "B-2 Kategorisierung des Burnouts"

<sup>11</sup> Vergleich Methodenblatt "B-3/4 Stressoren"

<sup>12</sup> Vergleich Methodenblatt "B-5 Innere Antreiber"

<sup>13</sup> Vergleich "B-20-24 Antreiber Test"

<sup>14</sup> Vergleich Methodenblatt "B-26 Glaubenssätze"

Wir konnten im Zuge des Projektes Methoden anwenden, um die Coachees dabei zu unterstützen, die eigenen Werte zu definieren und in weiterer Folge entsprechend zu priorisieren (beispielsweise anhand der Werte Übung<sup>15</sup> von Alexander Groth). Diese Übung offenbart augenscheinlich die ureigene Wertepyramide im Vergleich zur tatsächlich gelebten, und ist damit ein herrliches Werkzeug, sehr plakativ die zugrundeliegenden Themen auf den Punkt zu bringen, die einer Führungskraft viel Energie kosten.

Weiters bieten sich die Aktivitäten-Analyse<sup>16</sup> inkl. Zeitdiebe-Analyse oder das Stress-Tagebuch<sup>17</sup> als geeignete Mittel an, um durch Analyse des eigenen Verhaltens zu geeigneten individuellen Massnahmen zu kommen. Denn allein durch die (Selbst-)Erkenntnis, wie ein Klient selbst mit dem Thema Stress umgeht, kann sich schon viel bewegen.

Als Balance Coach wollen wir in Einzelcoachings aber nicht nur einen Beitrag zum Verstehen liefern, sondern auch die konkrete Zielsetzung und die Findung von geeigneten Ressourcen unterstützen, um die Umsetzung möglichst konkreter Massnahmen zu fördern. Anders ausgedrückt: Wir unterstützen die Coachees dabei, einen entscheidenden Schritt ins "Tun" zu definieren.

Zum Thema Umgang mit Stress und Burnout-Prävention wurden/könnten zum Beispiel folgende individuelle Massnahmen<sup>18</sup> konkretisiert werden:

- Den eigenen Körperbedürfnissen Rechnung tragen, ausreichend schlafen, gesund essen und sich dafür Zeit nehmen, ebenso wie auch für Körperpflege oder Bewegung.
- Regelmäßig am Tag kleinere Pausen einlegen. Urlaub machen.

---

<sup>15</sup> Vergleich "F-14-17 Werte Übung" aus Führungskräftecoaching

<sup>16</sup> Vergleich Methodenblatt "B-27/28 Aktivitätenliste & -analyse"

<sup>17</sup> Vergleich Methodenblatt "B-30/32 Stress-Tagebuch"

<sup>18</sup> Vergleich dazu Skriptum "Burnout & Ressourcenarbeit" @Balance Akademie

- “Nein” Sagen lernen ohne Schuldgefühle.
- Arbeiten und Aufgaben delegieren.
- Perfektionismus ablegen.
- Sich selbst wertschätzen, ohne immer die Anerkennung von Außen zu brauchen.
- Entspannungstechniken anwenden wie z.B. Yoga, Meditation, Yi-Gong, Autogenes Training o.Ä.
- Sich Unterstützung durch ausgebildete Coaches oder Therapeuten holen.

Gerade in der Arbeit mit Führungskräften begegnen wir Coaches sehr häufig dem Phänomen “Stress”. Sowohl positive als vielfach auch negative Aspekte davon prägen den meist sehr leistungsorientierten Umgang des Klienten mit sich selber. Einige der w.o. dargestellten Bearbeitungsmöglichkeiten schaffen Raum für Reflexion, neue Ideen und Lösungswege. Systemische Ansätze und systematisierte Disziplin beim Balance Coaching scheint gerade in der Arbeit mit Managern sehr wertvolle Veränderungen auszulösen. Beim Klienten selbst, und durch die Veränderung beim Klienten ergeben sich Chancen, neue Impulse in das System Unternehmen, in persönlichen Beziehungen, oder auch in der Partnerschaft zu setzen.

Abschließend zur Eigenreflexion und dem eigenen “Leistungs”-Thema von uns Balance Coaches: Wir möchten betonen, dass wir Prozessbegleiter sind, und nicht Prozessberater. Die wahre Lösung liegt im Klienten selbst. Welch’ schönes Gefühl ist es, wenn man nach einer guten Sitzung spürt: “Wenige Impulse, aber dafür große - solche die ins Gewicht fallen, die etwas bedeuten wenn sie sich zeigen.”<sup>19</sup>

## 6.2 Unternehmenskultur - Mitarbeiter im Kontext

“Organisationskultur” ist ein Begriff der Organisationstheorie und beschreibt die Entstehung und Entwicklung kultureller Wertmuster innerhalb von Organisationen.

---

<sup>19</sup> etwas modifiziert nach Fredmund Malik

Bei Unternehmen oder Verwaltungen wird dieses Phänomen auch als Unternehmenskultur, Betriebskultur oder eben Verwaltungskultur bezeichnet.

Die Organisationskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements (Entscheidungsfindung, Führung, Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten, Kommunikation usw.). Jede Aktivität in einer Organisation ist auf Basis ihrer Kultur entstanden und dadurch kulturell beeinflusst. Das Selbstverständnis der Organisationskultur erlaubt es Organisationsmitgliedern, Ziele besser verwirklichen zu können. Außenstehende können durch diese Kenntnis die Organisation besser verstehen.“<sup>20</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre geht man heute davon aus, dass Mitarbeiter und auch das Management in ihrer Tätigkeit auch Eigeninteressen verfolgen (Prinzipal-Agent-Theorie oder auch Agenturtheorie). Um diese Eigeninteressen sowie die Interessen der Organisation in Einklang zu bringen, hat es sich bewährt, einen Verhaltenskodex mit Regeln für die Kommunikation und das Verhalten im Betrieb und auch nach Außen festzulegen.

Was sollte in so einem Verhaltenskodex stehen?

- Das Unternehmensleitbild
  - In dem auch über die Zukunft des Unternehmens und dessen Visionen berichtet wird.
  - Mit den Werten des Unternehmens.
  - Den Verhaltens- und Kommunikationsregeln.
- Das Diversity Management
  - Bei dem es um die Vielfalt der Mitarbeiter geht, welche als Mehrwert für das Unternehmen gesehen wird.
- Das Veränderungsmanagement
  - Alle Maßnahmen, die für die Bewältigung zukünftiger Veränderung notwendig sind.

---

<sup>20</sup> Wikipedia <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur> Zugriff am 7.11.

- Weitere Punkte die zur Bewältigung der Unternehmensaufgaben notwendig sind.

Wozu dient dieser Verhaltenskodex?

- Um jedem einzelnen Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten jederzeit den Zweck, die Aufgaben und Werte des Unternehmens vor Augen zu halten.
- Jeden Beteiligten auf die Besonderheiten und Vielfalt im Unternehmen hinzuweisen.
- Eine gemeinsame Zielrichtung vorzugeben.
- Um einen Wettbewerbsvorteil zu lukrieren.
- Zu zeigen, wie wichtig oder unwichtig gewisse Regeln für die Zusammenarbeit sind.
- Um eventuelle Konsequenzen für das Handeln festzulegen.
- Um spezielle Unternehmensregeln (zB. besondere Urlaubsregelungen, Überstundenregelungen, ...) zu verdeutlichen.
- Um für alle sichtbar zu machen, was die „Dos und Don'ts“ im Unternehmen sind.
- Eventuelle Fehlentwicklungen aufzeigen.

Es kann natürlich noch unzählige andere Gründe geben, warum die Aufarbeitung der Unternehmenskultur und die Festlegung eines Verhaltenskodex wichtig für ein Unternehmen ist. Dieser Beitrag erörtert nur Grundsatzfragen.<sup>21</sup>

### 6.3 Persönliche Ziele und Visionen entwickeln

In der klassischen Psychotherapie ist es oftmals so, dass sehr viel Zeit mit der Analyse der Vergangenheit und dem „warum“ verbracht wird. Im Coaching ist jedoch das Gewesene nicht so sehr im Vordergrund, vielmehr wird der Fokus auf das Zukünftige gerichtet. Die Entwicklung neuer Lösungen und Ziele steht dabei ganz klar im Vordergrund. Nicht das „weg von“ sondern die Bewegung „hin zu“ ist das Wesentliche. Ein Coaching unterstützt die Entwicklung neuer Visionen, denn Coaching ist immer auch eine Visionsarbeit.

<sup>21</sup> Wikipedia <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur> Zugriff am 7.11.

Was möchte ich in der Zukunft erreichen? Wohin zieht mich mein Herz und auch mein Verstand? Wenn ich irgendwann am Ende meines Lebensweges angekommen bin und zurückblicke: Erfüllt mich dieser Rückblick mit Stolz, bin ich mit mir und meinem Leben zufrieden, oder merke ich, da fehlt ein wichtiger Teil? Habe ich mein Leben in vollen Zügen genossen, oder klafft da noch ein riesiges Loch? Habe ich mein Leben und mich geliebt, oder stellt sich eine Unzufriedenheit ein?

Das alles sind Fragen, die sich fast jeder irgendwann einmal stellt - also warum nicht auch in einer Coachingsitzung einmal darüber philosophieren und die Möglichkeiten, welche die Zukunft bietet, genauer betrachten.

Dies führt zu der Frage: Wie kann ich aus einer Vision oder einem Traum einen konkreten Plan für die Zukunft gestalten? Dabei ist es wichtig zu wissen, dass unsere Visionen einen ganz wichtigen Begleiter auf unserem Pfad durchs Leben darstellen. Nur durch Visionen ist es uns möglich, voranzuschreiten. Wer keine Visionen hat, kann auch keine Ziele entwickeln. Ohne Ziele bleiben wir stehen und sind desillusioniert, oder kommen vom Weg ab und sind dann desorientiert.

Legt man dann noch die eigenen Werte zu den Visionen dazu, wird daraus sehr schnell ein Ziel. Dieses Ziel wird dann nach bestimmten Regeln überprüft und hinterfragt: ein Ziel sollte "SMART"<sup>22</sup> sein. SMART steht dabei für Spezifisch, Messbar, Attraktiv (oder ausführbar), Realistisch und Terminierbar. Dies bedeutet, dass bei der Erarbeitung eines neuen Ziels oder auch einer neuen Vision genau überprüft wird, ob das Ziel konkret formuliert ist. Sollte es zu vage formuliert sein wird es schwierig, es in konkrete Handlungen umzusetzen. Zweitens wird überprüft ob das Ziel messbar ist, sonst weiß man nicht, wann man das Ziel erreicht hat. Drittens sollte ein Ziel immer attraktiv sein, denn nur ein attraktives Ziel ist es wert, auch einmal Strapazen auf sich zu nehmen. Viertens ist für ein Ziel wichtig, es realistisch zu gestalten, sonst ist es von Anfang an nur eine Träumerei und kein Ziel. Als Letztes ist es auch wichtig, sich einen realen Termin für die Ziele zu setzen, denn auch dieser Punkt könnte sonst zum Scheitern führen.

---

<sup>22</sup> Smart-Ziele gehen wahrscheinlich auf das Jahr 1981 auf Georg T. Doran zurück, zumindest hat er als erster in einem Artikel davon gesprochen.

Am Ende dieses Analyseprozesses ist das Ziel ausreichend geprüft und konkretisiert. Dieses Ziel kann dann verfolgt werden, und hat vergleichsweise zu einem nicht "SMARTEN" Ziel, eine wesentlich höhere Chance, auch erfolgreich umgesetzt zu werden.

Bei der weiteren Analyse des Ziels wird noch erörtert, auf welche Ressourcen der Coachee zurückgreifen kann und welche Blockaden und Muster hindern, seine Ziele auch in die Tat umzusetzen. Auf das Thema Ressourcen wird im Kapitel [6.4 Ressourcen, Prioritäten und Zeitmanagement](#) genauer eingegangen.

Einschränkende Glaubenssätze können uns ebenso sehr leicht scheitern lassen, weshalb es wichtig ist, solche Glaubenssätze zu identifizieren und zu hinterfragen, denn ein inneres, „Ich kann das nicht.“ oder „Ich bin viel zu schwach.“ kann möglicherweise mehr Kraft auf uns ausüben als die größte Motivation.

Wobei wir beim nächsten wichtigen Punkt in der Umsetzung der Ziele angekommen sind: der Motivation. "Motivation bezeichnet die Gesamtheit aller Beweggründe, die zur Handlungsbereitschaft führen, und das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. Die Umsetzung von Motiven in Handlungen nennt man Volition oder Umsetzungscompetenz."<sup>23</sup>

Das Streben nach unseren Zielen lässt uns zufriedener sein. Wenn man zufrieden mit sich selbst ist, kann man auch glücklich sein. Das Glück wiederum ist ein sehr starker Motivator. Der Motivationstrainer Tobias Beck sagt über Glück: „Glück ist, wenn du abends allein im Bett liegst, deine Augen zumachst und vor Dankbarkeit am liebsten wieder aufspringen würdest.“<sup>24</sup> Genau dieses Gefühl lässt uns immer weitergehen auf unserem Lebensweg und uns die unterschiedlichsten und manchmal auch verrücktesten Visionen verfolgen.

Abschließend soll noch auf eine große Vision hingewiesen werden, welche vielleicht nicht die Welt veränderte, aber der Welt immerhin ein Lächeln schenkte. Walt E.

---

<sup>23</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation> Zugriff am 15. Oktober 2019

<sup>24</sup> Zitat von Tobias Beck - Vortrag - "Führst du ein erfülltes Leben?"

Disney hatte eine verrückte Vision entwickelt. In einem Vergnügungspark sollten Besucher die Landschaften und lustigen Filmfiguren aus seinen Filmen hautnah erleben und die Wirklichkeit vergessen können. Bei der Eröffnung seines ersten Vergnügungsparks Disneyland California sagte er: „Disneyland wird niemals ganz fertig sein. Solange es Fantasie in der Welt gibt, wird Disneyland ewig fortgesetzt.“

Walt Disney verstarb am 15. Dezember 1955 im Alter von 65 Jahren, seine Vision lebt heute noch in zahlreichen Vergnügungsparks auf der ganzen Welt weiter. Der von ihm gegründete Disney Konzern erwirtschaftete 2018 weltweit 59,4 Milliarden US-Dollar Umsatz und ist mit einem Börsenwert von 174 Milliarden US-Dollar der weltgrößte Medienkonzern.

Walter Elias Disney pflegte zu sagen: „Denk immer daran, mit einem Traum und einer Maus fing alles an.“<sup>25</sup>



Quelle der Abbildung siehe Fußnote.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> ZITAT-Walter Elias Disney

<sup>26</sup> Stock Foto via <https://pixabay.com/de/photos/disney-florida-magic-kingdom-2692578/> Zugriff am 4.12.19

## 6.4 Ressourcen, Prioritäten und Zeitmanagement

Laut Neurolinguistischen Programmieren<sup>27</sup> sind Ressourcen “die nutzbaren Energien, die zur Zielerreichung eingesetzt werden können und auf der Ebene des Verhaltens (persönliche Erfahrungen), der Fähigkeiten (Stärken, Strategien), der Einstellungen und Glaubenssätze (z.B. Glaube, Hoffnung) sowie der Identität (z.B. Selbstwert) angesiedelt sein. Auch wenn die Ressourcen im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel zu fehlen scheinen, können sie in der Beratung aus anderen Kontexten identifiziert, geankert und übertragen werden.”<sup>28</sup>

Wie aus der Erklärung schon zu entnehmen ist, stehen uns Ressourcen nur in beschränktem Ausmaß zur Verfügung. Jede Person hat zur Erreichung ihrer Ziele nur begrenzte Möglichkeiten. Dies führt unweigerlich zu der Situation, dass einzelne Personen nicht in der Lage sind, alle Aufgaben gleichermaßen zu lösen.

Mit der Formulierung von Belastungs- und Bewältigungsmodellen in der psychologischen Stressforschung hat auch in der Psychologie der Ressourcenbegriff an Bedeutung zugenommen. Dabei hat der Ressourcenbegriff einen wichtigen Perspektivenwechsel verursacht, man geht immer weiter vom Defizit-, oder Krankheitsdenken weg, und immer weiter in die Richtung, welche Ressourcen für die positive Bewältigung erforderlich sind.

Es gibt verschiedenste Arten von Ressourcen, zum Beispiel die geistigen, die finanziellen und die zeitlichen Ressourcen. Das Lösen von Denkaufgaben ist ein gutes Beispiel für die Verwendung von geistigen Ressourcen. Finanzielle Ressourcen sind die zur Verfügung stehenden Geldmittel und ganz wichtig auch die zeitlichen Ressourcen, welche die Zeit bezeichnen, die wir zur Erfüllung einer Aufgabe zur Verfügung haben und benötigen.

---

<sup>27</sup> <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/neuro-linguistisches-programmieren/10511>

<sup>28</sup> Zitat Ahbe, T. (1997). Ressourcen – Transformation – Identität. In H. Keupp & R. Höfer (Hrsg.), Identitätsarbeit heute. Frankfurt: Suhrkamp.

Dies wird oft außer Acht gelassen. Ein Acht-Stunden-Arbeitstag hat auch bei idealer Nutzung unserer Ressourcen nur acht Stunden, weshalb es außerordentlich wichtig ist, auf unsere Zeitressourcen besonders aufzupassen. Die oft gehörte Aussage „morgen ist ein neuer Tag“, trifft dabei nicht zu, denn “verschwendete” Zeit kommt am nächsten Tag nicht wieder, sondern ist verloren.

Dies führt zum Thema Prioritätensetzung und Zeitmanagement. Prioritäten zu setzen ist deshalb besonders wichtig, damit die gestellten Aufgaben besonders effektiv bewerkstelligt werden können. Dabei ist es nicht ratsam, die Zeitressourcen einer Führungskraft mit Arbeiten zu binden, welche genauso gut von einem anderen Teammitglied erledigt werden könnten. Dies führt unweigerlich dazu, dass Führungsaufgaben vernachlässigt oder verschoben werden. Was in weiterer Folge zu Verzögerungen in der Koordination von Führungsaufgaben oder zu Mehrarbeit der Führungskraft führt. Da es meist so ist, dass Führungskräfte mehr Geld verdienen als ihre Teammitglieder, führt dies auch zu Verschwendung von finanziellen Ressourcen.

Nebenbei ist es so, dass die Führungskraft wertvolle persönliche zeitliche Ressourcen verschwendet, welche zum Beispiel zum Ausgleich und Nachladen des „persönlichen Akkus“ benötigt werden. Dies kann auf Dauer leicht zu einem Gefühl der Überlastung führen.

Von Coachees in diesem Projekt wurde mehrfach von persönlicher Überlastung und gleichzeitig Unterforderung von Mitarbeitern berichtet, was einen Rückschluss auf oben erwähnte Erkenntnis zulässt. Dabei muss auch erwähnt werden, dass diese Unterforderung der Mitarbeiter sehr negative Auswirkungen auf deren Motivation und die Motivation im gesamten Team haben kann. Denn ein unzufriedener Kollege steckt auch andere mit seiner negativen Einstellung an.

Daran ist auch erkennbar, wie wichtig das richtige Zeitmanagement für jeden einzelnen, aber auch für das gesamte Team ist.

Die folgende Zeitmanagement-Tabelle<sup>29</sup> kann dabei helfen, sogenannte Zeitdiebe aufzuspüren und die eigenen Zeitressourcen besser zu nutzen.

WICHTIGKEIT	wichtig	terminisieren: Langfristiges Investitionen Verbesserungen...	Feuerwehr- sofort selbst erledigen: Krisen Probleme Deadlines...
	nicht wichtig	Die Zeitfresser: Verquatschen Verzetteln Tätigkeiten ohne Impact Aufregen über unwichtiges	Delegieren: Routine kleine Projekte
		nicht dringend	sehr dringend DRINGLICHKEIT

In diesem Projekt wurden folgende Faktoren als Zeitdiebe ausfindig gemacht:

Nicht nein sagen können; zu viel auf einmal anfangen; Aufgaben nicht beenden; mangelnde Delegation (teilweise wurden den Mitarbeitern auch Aufgaben wieder weggenommen); überflüssige Besprechungen; Störungen durch Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter; Störungen durch Telefonanrufe oder E-mails; Ungeduld (auch von Vorgesetzten), auch fehlende Rückmeldung an Vorgesetzte.

Auch in diesem Zusammenhang war dieses Projekt eine gelungene Ergänzung, um diese Ressourcen-Räuber und Zeitdiebe ausfindig zu machen und eventuell bevorstehender Überlastung entgegenwirken zu können.

<sup>29</sup> Vergleich Eisenhower-Prinzip

Mit den Coachees wurde der richtige Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen geübt und erörtert, auf das verbesserte Zeitmanagement hingewiesen und besonders darauf geachtet, wie man in Zukunft Prioritäten besser setzen kann. Weiters wurden auch verschiedenste Tools zur Verbesserung des Zeitmanagements für die Anwendung in der Arbeit und zu Hause mitgegeben.

#### 6.4.1 Zeit- und Energiefresser sichtbar machen

Im Arbeitsalltag passiert es immer wieder, sogenannten Zeit- und Energiefressern auf den Leim zu gehen. Das können zum Beispiel Unterbrechungen durch Telefonate sein, so Dinge wie „verquatschen“, nicht „Nein-sagen-können“, aber auch Perfektionismus, und noch viele andere.

Diese Zeitfresser können leicht dazu führen, dass Tätigkeiten doppelt so viel Zeit beanspruchen wie ohne Unterbrechung. Dies ist natürlich schlecht, weil uns die Zeit sprichwörtlich durch die Finger gleitet und wir dadurch unser vorgegebenes Arbeitspensum nicht erreichen.

Auch mit den besten Strategien wird es nicht gelingen, solche Zeitfresser ganz auszuschalten, aber man kann sie stark beschränken.

Einige einfache Methoden die Effizienz zu erhöhen sind:

- Abschottung
  - Wenn Sie an einer Arbeit sitzen, welche keine Unterbrechung duldet können Sie eventuell ihr Telefon umleiten oder ausschalten.
- Mitteilung an die Kollegen, wann sie auf keinen Fall gestört werden wollen.
  - Eventuell wenn die Bürotüre geschlossen ist?
- Vielleicht ist es auch möglich die Arbeitszeit oder den Arbeitsort an die besonderen Umstände anzupassen.
  - Arbeiten vor Dienstbeginn oder nach Dienstende ausführen.
  - Heimarbeit

- Perfektionismus „bekämpfen“
  - Oft ist es nicht notwendig perfekte Arbeit zu leisten, gute Arbeit reicht eventuell aus.

Um solche Zeit- und Energiefresser zu identifizieren kann so ein einfaches Tool wie ein Arbeitstagebuch helfen (siehe [6.4.2 Arbeitstagebuch als Reflexionshilfe](#)), aber oft erkennt man bei genauerer Betrachtung der Arbeitssituation auch so, wo die Zeit hingeht.

Wenn man solche Zeitfresser einmal ausfindig gemacht hat, kann eine Visualisierung dabei helfen, ihnen richtig zu begegnen. Mit Visualisierung ist gemeint die Geschehnisse entweder auf Papier zu bringen (z.B. Mittels einer Grafik) oder sie auf andere Art und Weise zu veranschaulichen. Ein inneres Bild welches sie in ihrem Geist kreieren könnte ebenso eine geeignete Visualisierung sein. Dabei sind Ihrer Fantasie keine Grenzen gesetzt. Visualisierungen wurden auch in Einzelcoachings erfolgreich eingesetzt.

Die Visualisierung wird wie von selbst diese Zeit- und Energiefresser bekämpfen, da sie jedes Mal in einer wiederkehrenden Situation dieses Bild wieder herholen können.

#### 6.4.2 Arbeitstagebuch als Reflexionshilfe

Im Arbeitsalltag passiert es manchmal, dass Mitarbeiter nach einem arbeitsreichen Tag das Gefühl haben, zwar ständig im Stress zu sein, aber trotzdem nichts Produktives geleistet zu haben. Wenn man in so einem Fall in einem Coaching durch gezieltes Fragen zu keiner Lösung kommt, hat es sich bewährt ein „Arbeitstagebuch“ zu führen.

Dieses Tagebuch kann die Effizienz erhöhen und sogenannte Zeitdiebe entlarven. Es ist aber auch ein gutes Mittel, die allgemeine Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitsleistung zu erhöhen, da es bei richtiger Benutzung aufzeigt, was wirklich geleistet wurde.

Wie führt man ein Arbeitstagebuch?

- Es sollte möglichst über einen vorher festgelegten Zeitraum (z.B. zwei Arbeitswochen) geführt werden.
- Chronologische Schreibweise erleichtert die Auswertung.
- Lückenlosigkeit verhindert viele Ausreden.
- Umso genauer desto besser! Genaue Tätigkeiten mit genauer Uhrzeit und Zeitspanne.
- Die Führung eines Arbeits-Tagebuchs erfordert sehr viel Konsequenz, da es durchaus passieren kann, dass man an einem Arbeitstag mehrere Dutzend Einträge vornimmt.
- Gewisse Tätigkeiten können zur besseren Auswertbarkeit mit Textmarker zugeordnet werden (zB. alle Telefonate grün, Email beantworten rot, ...)

Was passiert mit den gesammelten Daten?

- Am Ende der vorher festgelegten Zeitspanne werden die Einträge ausgewertet. Das heißt z.B. alle Telefonate pro Tag und die gesamte dafür aufgewandte Zeit werden herausgeschrieben.
- Dadurch ergibt sich eine Auflistung aller geleisteten Arbeiten, welche Auskunft darüber gibt, wie effizient der Arbeitsalltag verlaufen ist, und wo die Zeit hin geronnen ist.
- Daran erkennt man, wie groß der Anteil der produktiven und nicht produktiven Arbeitszeit liegt.
- Es lässt sich auch herauslesen, ob die Zeit mit Kernaufgaben oder anderen Tätigkeiten verbracht wurde.
- Aus all diesen Erkenntnissen lassen sich Konsequenzen ableiten (zB. Arbeiten dorthin delegieren, wo sie hingehören. Ist es notwendig, dass der Chef immer persönlich Telefonate entgegennimmt? ...)

Um ein Arbeitstagebuch zu führen, gibt es viele Möglichkeiten. Es kann zum Beispiel klassisch mit Block und Kugelschreiber oder am PC mittels eigener Apps und Zeiterfassungstools geführt werden.

Man sollte sich aber im Vorfeld Gedanken darüber machen, welche Art des Tagebuchs am praktikabelsten ist, andernfalls führt es sehr wahrscheinlich dazu, dass dieses Hilfsmittel nicht detailliert genug oder auch gar nicht geführt wird. Was sehr schade ist, da es eine sehr gute Möglichkeit ist die Effizienz und Produktivität zu überprüfen. Bei falscher oder unvollständiger Anwendung wird es jedoch nur mehr Arbeitsaufwand bringen und eventuell Kosten verursachen ohne einen Nutzen zu lukrieren.

### 6.4.3 Umgang mit Emails und Telefon

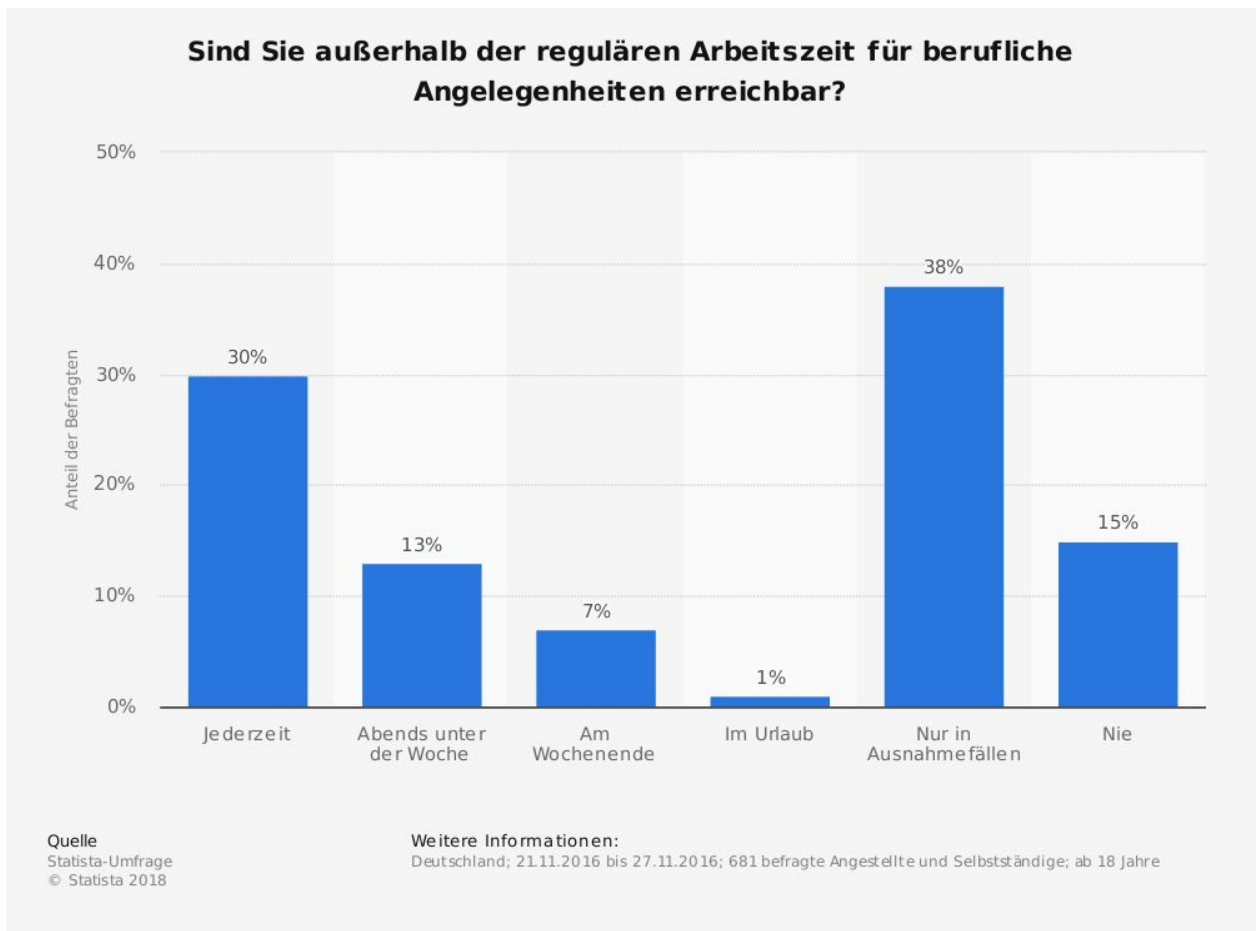
Bei der Arbeit mit den Coachees zu den Themen Ressourceneinsatz/ Zeitmanagement/Prioritätensetzung fielen ganz besonders zwei Punkte ins Auge. Die E-mails und das Telefon waren oft sehr große Störfaktoren in der Arbeitszeit aber auch in der Freizeit.

Dass Telefonieren oder sogar Emails lesen während Autofahrten nicht zum normalen Umgang mit diesen Medien gehört ist allen Beteiligten klar, jedoch ist es immer wieder erwähnt worden, dass so etwas passiert. Dies braucht nicht weiter erörtert werden, da es klar ist, dass dieser gefährliche Umgang in der Zukunft zu unterlassen ist. Dies ist selbstverständlich im Interesse aller. Es sollte jedoch erwähnt werden, dass fast alle Coachees, welche über die Störungen durch Emails und Telefon geklagt haben, davon ausgingen, ihr Dienstgeber verlange eine ständige Erreichbarkeit, sowohl in als auch außerhalb der Dienstzeiten. Es kann nicht beurteilt werden, ob das wirklich so ist, jedoch kann man auf die Folgen ständiger Erreichbarkeit aufmerksam machen.

Weltweit sind sich Experten einig, dass ständige Erreichbarkeit auf Dauer krank macht, da diese Störung dazu führt, dass die Betroffenen nicht richtig abschalten können. Diese ständige Bereitschaft kann im schlimmsten Fall zu Überlastung und sogar Burnout führen, was wiederum für das Unternehmen negative Auswirkungen in Form von teuren Krankenständen und sogar zum Totalausfall der Arbeitskräfte führen kann. Folgen, die wesentlich häufiger auftreten, sind Niedergeschlagenheit, Kopfschmerzen und Erschöpfung.

Einer anonymen Umfrage der Firma Statista in Deutschland<sup>30</sup> zufolge haben im Jahr 2012, 24% der Arbeitnehmer, welche ständig erreichbar waren, haben angegeben, dass sie unter Depressionen litten.

Laut Forschern ist das große Problem bei der ständigen Erreichbarkeit nicht das Mehr an Arbeit, sondern die Unfähigkeit abzuschalten. Denn die Mitarbeiter, die ein Email, eine SMS oder einen Anruf erwarten, sind ständig im Arbeitsmodus. Die alleinige Erwartung von Arbeit reicht schon für vermehrten Stress aus, auch wenn das Handy letztendlich doch still geblieben ist.



31

<sup>30</sup> Statista Umfrage 2018

<sup>31</sup> Quelle Statista-Umfrage 2018

Laut dieser Studie klagt jeder Achte Arbeitnehmer, Beruf und Freizeit nur schwer in Einklang bringen zu können.

Einer Schätzung der deutschen Bundespsychotherapeutenkammer in Berlin zufolge fallen in Deutschland schon 12,5 % der Fehltage in den Bereich der psychischen Erkrankungen. Im Zeitraum von 2004 bis 2011 ist allein die Zeit der Fehltage aufgrund eines Burnout-Syndrom von 0,6 auf 9 Tage pro 100 Versicherten gestiegen. Die genauen Zahlen in Österreich konnten nicht eruiert werden, es ist jedoch davon auszugehen, dass sie ähnlich sind.

Aus diesem Grund sollte man die ständige Erreichbarkeit noch einmal überdenken, oder lernen, trotz ständiger Erreichbarkeit abzuschalten. Dies ist möglich, wenn auch sehr schwierig.

Besser wäre es jedoch, mit dem Unternehmen eine Vereinbarung zu treffen, ob eine ständige Erreichbarkeit wirklich erforderlich ist. Denn ständige Erreichbarkeit macht krank und psychische Erkrankungen sind sehr langwierig und teuer.

## 6.5 Führung und Verantwortung

### 6.5.1 Die "ideale" Führungskraft<sup>32</sup>

Gibt es die ideale Führungskraft überhaupt? Wieso sind so viele Mitarbeiter mit ihren Führungskräften unzufrieden? Gutes Personal zu rekrutieren und zu halten wird immer schwieriger, was macht also eine gute Führungskraft aus?

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter haben sich im Laufe der Zeit nicht geändert. Mitarbeiter hatten immer schon eine Sehnsucht, wahrgenommen zu werden. Mitarbeiter wünschen sich von ihren Vorgesetzten Wertschätzung, und dass man ihre Leistung wahrnimmt. Jedoch wird dies mit zunehmendem Druck immer schwieriger.

---

<sup>32</sup> Vergleich Dr.Stefan Frädriich "Die 10 Gebote der Führung" und <https://www.welt.de/print-welt/article584496/Die-zehn-Gebote-der-Mitarbeiterfuehrung.html> Zugriff am 25.11.2019

Die Einstellung zur Arbeit hingegen durchläuft eine Veränderung. Arbeit ist nicht mehr der Mittelpunkt im Leben, viel wichtiger wird die Work-Life-Balance. Mitarbeiter lassen sich durch Geld und Sicherheit nicht mehr ausschließlich motivieren.

Dabei sind den Führungskräften oft die Hände gebunden: Sie befinden sich in einer sogenannten Sandwich-Position, fühlen sich dem Mitarbeiter gegenüber in der Verantwortung, bekommen aber von „Oben“ die Regeln vorgeschrieben und haben keinen ausreichenden Handlungsspielraum.

Vielen Beschäftigten sind zum Beispiel Aufstiegsmöglichkeiten sehr wichtig, diese Möglichkeit kann aber ein Vorgesetzter in dieser Sandwich-Position selten bieten.

Dienstnehmer wollen außerdem nicht von außen motiviert werden, sondern die Motivation kommt dadurch, dass man ihre Leistungen wahrnimmt und wertschätzt. Das motiviert sie.

Moderne Mitarbeiter wollen ein gemeinsames Ziel erreichen. Das Ziel soll gemeinsam definiert und der Wert ihrer Arbeit soll geschätzt werden. Der Vorgesetzte soll dabei die wichtigen Entscheidungen treffen und die Rahmenbedingungen schaffen. Außerdem ist es den meisten Mitarbeitern wichtig, in ihrem Vorgesetzten einen verlässlichen Partner zu haben, welcher seine Termine ihm gegenüber einhält und auch regelmäßig für ihn Zeit hat. Auch dies zeigt dem Mitarbeiter die Wertschätzung seines Vorgesetzten auf.

Bei Mitarbeitern sind die Grundbedürfnisse gleich wie im normalen Leben auch. Die wichtigsten Punkte dabei sind Wertschätzung, Wirksamkeit und Sinn. Wirksam fühlen sich Mitarbeiter nur dann, wenn ihr Tun sachliche oder emotionale Auswirkungen hat.

Arbeit soll Sinn machen. Mitarbeiter in allen Qualifizierungsstufen haben dabei diese Ansprüche. Studien zufolge entscheiden neue Mitarbeiter in den ersten Arbeitstagen, ob dieser neue Job gut für sie ist, oder ob sie ihn nur vorübergehend machen werden.

Viele Führungskräfte haben Probleme, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu erkennen, oder haben nicht die Möglichkeiten, darauf einzugehen. Ein ehrliches Gespräch auf Augenhöhe kann dabei oft Wunder wirken. Soziale Kompetenz wird an Führungskräften ganz besonders geschätzt. Das bedeutet, einfühlsam zu agieren und die Mitarbeiter ernst zu nehmen. Sozialromantik hilft den Mitarbeitern nicht weiter. Es wird nicht möglich sein, Mitarbeiter immer mit einzubeziehen - das Verständnis für solche Ausnahmen zu schaffen ist Aufgabe der Führungskraft. Es ist genauso wichtig Mitarbeiter, welche nicht ins Team passen oder den Anforderungen nicht gewachsen sind, zu kündigen.

Eine gute Führungskraft zeichnet sich oftmals dadurch aus, dass sie einerseits die Ziele verfolgt und umsetzt, andererseits aber auch auf hohe menschliche Werte achtet und die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt.

Auf einen guten Chef muss Verlass sein. Dabei ist es sehr wichtig, dass er die wesentlichen Entscheidungen trifft und auch dazu steht. Deshalb stehen gute Führungskräfte oft allein da. Sie sollten stets präsent für die Teammitglieder und auch Außenstehende sein.

Ein Vorgesetzter sollte sich darüber im Klaren sein, dass nur der Mitarbeiter Fehler macht, der auch arbeitet. Fehler passieren, man darf aber auch daraus lernen. Auf jeden Fall ist es aber in der Verantwortung der Führungskraft eine positive Fehlerkultur zu schaffen, denn es kann fatale Folgen haben, wenn Mitarbeiter vor lauter Angst etwas falsch zu machen, gar nichts mehr tun.

Ein souveränes und freundliches Auftreten ist für Führungskräfte Pflicht, sie gehen stets als gutes Vorbild voran. Klare Grenzen setzen und einhalten ist für sie eine Selbstverständlichkeit. Berechenbarkeit ist etwas Essenzielles für sie.

Wenn eine Aufgabe einmal so gelöst wurde, muss das auch beim nächsten Mal so in Ordnung sein.

Eine einmalige Konsequenz aufgrund einer Fehlleistung muss auch beim nächsten Mal oder bei einem anderen Teammitglied die gleiche Konsequenz nach sich ziehen.

Regeländerungen sollten immer klar kommuniziert werden und in kleinen Schritten erfolgen. So werden sie zu einer sicheren, glaubwürdigen und integren Führungskraft, die von den Mitarbeitern geschätzt wird.

Eine klare und verständliche Kommunikation schätzen Mitarbeiter sehr, wobei die Verantwortung für das Verstanden werden ganz klar bei der Führungskraft liegt.

Der Fuchs sagt zum Prinz im Buch "Der kleine Prinz" von Antoine de Saint-Exupery:

Sprache ist eine große Quelle für Missverständnisse.<sup>33</sup>

Für die Führung von Menschen bedeutet dies, dass die Sprache dem Gegenüber angepasst werden sollte.

Die Führungskraft sollte für ihre Mitarbeiter greifbar sein und mit ihnen reden, nur dadurch können Probleme erkannt und rechtzeitig behoben werden. Dabei sollte aber darauf geachtet werden, dass zu einzelnen Mitarbeitern kein besonderes Naheverhältnis entsteht. Ein mögliches Naheverhältnis führt eventuell zu Neid und Missgunst unter den Kollegen und könnte die Führungskraft in ihrer Glaubwürdigkeit beeinträchtigen.

Eine ehrliche Feedbackkultur sollte heute für jede Führungskraft selbstverständlich sein. Dieses Feedback kann auch in den Teamregeln niedergeschrieben sein.

Als Vorgesetzter ist man für die Schaffung dieser Teamregeln verantwortlich, wobei diese Regeln für jeden klar sein müssen. Bei Bedarf können sie in einer Teamsitzung hinterfragt und geändert werden. Dies führt zu einem positiven Arbeitsklima.

---

<sup>33</sup> Zitat "Der kleine Prinz" von Antoine de Saint-Exupery

Förderung ist für die Teamarbeit ganz besonders wichtig, denn das signalisiert den fleißigen und engagierten Teammitgliedern: Es lohnt sich, mehr Leistung als unbedingt nötig zu bringen. Außerdem motiviert es Mitarbeiter, die Initiative zu ergreifen.

Natürlich sollte es für ihre Mitarbeiter selbstverständlich sein, ihre Aufgaben termingerecht und ordentlich zu erfüllen, ein Lob hin und wieder schadet trotzdem nicht. Wobei nicht bei jeder Gelegenheit gelobt werden muss, sonst läuft man Gefahr, dass sich das Lob abnutzt, es verliert an Wert. Jedoch außergewöhnliche Leistungen gehören gelobt und auch besonders hervorgehoben.

Führen heißt delegieren und nicht selbst erledigen. Es ist nicht die Aufgabe der Führungskraft, die Arbeiten zu erledigen, welche die anderen Mitarbeiter viel besser erledigen könnten, sondern die Aufgabe der Führungskraft ist es, Entscheidungen zu treffen und die Mitarbeiter zu lenken und zu unterstützen. Das Schlimmste für Mitarbeiter ist, ihnen ihre Arbeit wegzunehmen, obwohl sie davon überzeugt sind, diese einwandfrei bewältigen zu können.

Heute sagt man zur Führung auch Leadership, wobei man unter Leadership nicht versteht, den Mitarbeitern immer eine Lösung zu bieten, sondern eine innere Haltung zu entwickeln. Diese innere Haltung sollte im Vertrauen leben, der Mitarbeiter findet eine passende Lösung. Der Leader muss den Mitarbeiter dabei nur in die richtige Richtung lenken und durch richtige Fragestellungen den Mitarbeiter dirigieren. Der Mitarbeiter findet dadurch selbst eine Lösung. Er kann autonom arbeiten und an seiner Aufgabe wachsen. Fördern und fordern heißt das Gebot der Stunde.

Die Führungskraft sollte auch Verantwortung übernehmen. Verantwortung übernehmen heißt, damit aufzuhören anderen, den Umständen oder der Vergangenheit die Schuld für die jetzigen Probleme zu geben. Solange man immer allen anderen die Schuld gibt, ist man nicht in der Lage selbst etwas zur Veränderung beizutragen. Die Verantwortung übernehmen, heißt auch ganz klar zu kommunizieren, was man will.

Ein Beispiel: Herr Maier möchte gerne von seinem Vorgesetzten eine Lohnerhöhung. Er geht zum Chef und sagt er habe gehört, dass Herr Müller mehr verdient als er.

Der Chef bestätigt diese Behauptung und für ihn ist diese Angelegenheit damit erledigt, ohne auf den nicht ausgesprochenen Wunsch von Herrn Maier einzugehen.

Herr Maier ist enttäuscht, dass der Chef seinen Wunsch nicht erraten hat.

Herr Maier hat in dieser Situation die Verantwortung auf den Chef übertragen, ohne dass dieser davon Kenntnis genommen hat. Herr Maier ist aber alleine für seine Wünsche und Bedürfnisse verantwortlich.

Verantwortung zu übernehmen heißt aber auch, Entscheidungen zu treffen und die möglichen Konsequenzen selbst zu tragen. Keine Entscheidung zu treffen aus Angst, etwas falsch zu entscheiden, führt dabei oft zu negativen Konsequenzen, für die nur derjenige verantwortlich ist, der sich vor der Entscheidung gedrückt hat. Zum richtigen Umgang mit der Verantwortung gehört es aber auch, andere in ihrer Verantwortung zu lassen.

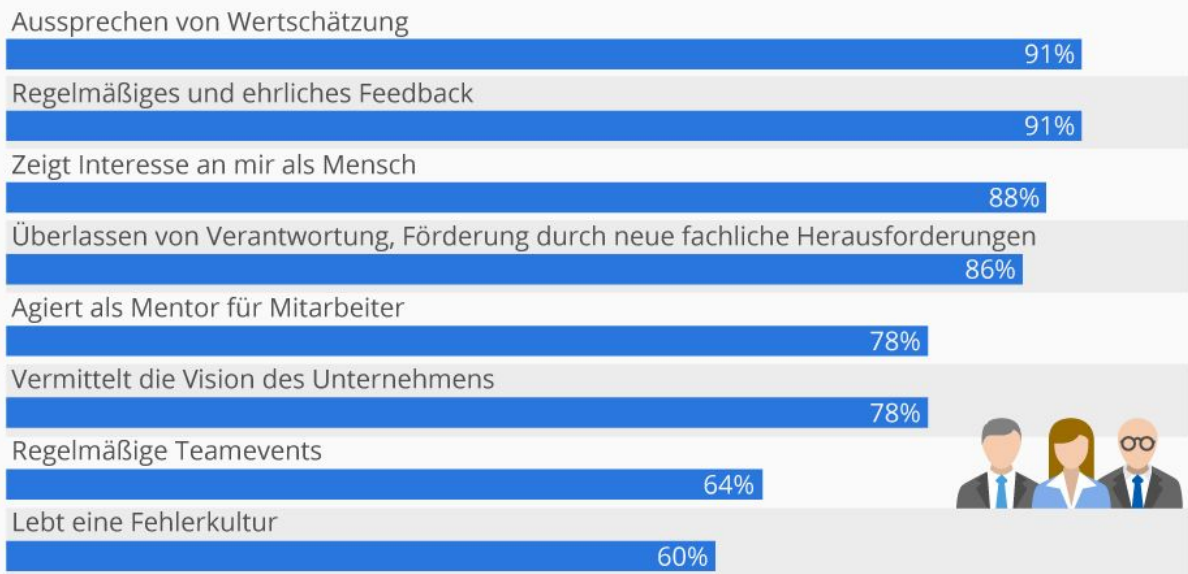
Ein Beispiel: Wenn ich in der Früh zu spät komme, weil ich verschlafen habe, so kann ich das sagen. Ich bin nicht für die Reaktion des anderen verantwortlich, das ist er selbst. Ob er auf die Palme klettert ist seine Verantwortung, auch wenn ich ihm die Palme hingestellt habe.

Wenn er sich darüber aufregen will, dass ich zu spät bin-ist das seine Verantwortung, ich bin nur fürs zu spät kommen verantwortlich nicht für seinen Ärger.

Die nachstehende Statistik soll verdeutlichen, wie „einfach“ gute Führung sein kann.

## Was eine gute Führungskraft ausmacht

Befragte, bei denen folgendes Verhalten von Vorgesetzten die Jobzufriedenheit steigert



Gezeigte Antwortmöglichkeiten: Sehr/eher wichtig  
Basis: 789 Berufstätige in Deutschland, März 2017  
Quelle: ManpowerGroup

statista

<https://de.statista.com/infografik/10710/was-eine-gute-fuehrungskraft-ausmacht/>

Zugriff 25.11.2019<sup>34</sup>

### 6.5.2 Zuständigkeiten und Ansprechpartner

Aus den obigen Ausführungen ist schon zu entnehmen, wie wichtig die wertschätzende Führung für jeden einzelnen Mitarbeiter ist, dies kann aber auch nur dann erreicht werden, wenn jeder Mitarbeiter jederzeit weiß, wer für ihn als Vorgesetzter oder Ansprechperson zuständig ist. Ist diese Zuständigkeit nicht klar geregelt oder kommt ein Mitarbeiter mit seinen Anliegen zur falschen Person, kann das zu Resignation führen.

<sup>34</sup> <https://de.statista.com/infografik/10710/was-eine-gute-fuehrungskraft-ausmacht/>  
Zugriff 25.11.2019

Kein Mitarbeiter hat große Freude daran, mit seinem Anliegen von einem zum anderen geschickt zu werden und die selbe Bitte mehrmals zu äußern.

Wenn ein Vorgesetzter eine Zusage macht, so ist er in der Pflicht diese auch umzusetzen. Tut er das nicht, egal aus welchem Grund, so wird der Mitarbeiter an der Führungskompetenz zweifeln. Mitarbeiter verlangen zwar Rücksicht, wenn sie selbst Fehler machen, das heißt aber nicht, dass aus ihrer Sicht auch ihr Vorgesetzter Fehler machen darf.

Gleich verhält es sich, wenn zu viele Ansprechpersonen vorhanden sind. Der Mitarbeiter muss wissen wer für ihn Zuständig ist und will sich auch darauf verlassen können. „Zu viele Köche verderben den Brei.“ sagt ein altes Sprichwort welches für die Führung sehr zutreffend ist.

Jeder kennt wohl die Situation, wenn man bei einer Hotline anruft und von einem Mitarbeiter zum anderen verbunden wird. Erst beim fünften Mal Schildern der Umstände ist man bei der zuständigen Person, zwangsweise ist unsere eigene Stimmung im Keller, sogar wenn die Situation dann zufriedenstellend gelöst wird, bleibt ein ungutes Gefühl zurück. Genau gleich geht es dem Mitarbeiter, welcher mit seinen Anliegen von A nach B geschickt wird. Mit seinen Anliegen wird er das „unnötige“ Spiel vielleicht noch mitmachen, aber wie sieht es mit einer Idee aus, welche eventuell dem Unternehmen großen Nutzen bringt, aber ihm selbst vielleicht nicht?

### 6.5.3 Lösungsansätze bei negativen Erfahrungen mit Führung<sup>35</sup>

Wie Prof. Dr. Oliver Sträter von der Universität Kassel in einem seiner Werke schreibt kann schlechte Führung sogar krank machen. Wie er in seinem Artikel „Führung die krank macht!“ schreibt stehen etwa die Hälfte aller psychischen Krankenstandstage in direkter Verbindung mit schlechter Führung. Wobei

---

<sup>35</sup> Vergleiche Prof. Dr. Oliver Sträter Universität Kassel, Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie (21.05.2010)“Führung die krank macht”

“schlechte” Führung so zu verstehen ist, dass ein Mitarbeiter in der Interaktion mit seiner Führungskraft eine negative Bewertung der Situation entwickelt.

Der Mensch verfügt über einen bei allen Personen gleich funktionierenden Verarbeitungszyklus, welcher auch in Führungssituationen wirkt. Ständig vergleichen wir Handlungen, Erfahrungen und Wahrnehmungen Anderer mit unseren. Werden Unterschiede wahrgenommen, löst der sogenannte zentrale Vergleicher im limbischen System negative Emotionen aus. Folglich bewertet der Vorgesetzte die Situation schlecht, obwohl dies nicht unbedingt der Fall ist.

Die hauptsächlichsten Erkrankungen, welche dabei auftreten, sind Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems, des Verdauungssystems und des Muskel-Skelett-Systems. Was in der Krankenstandsstatistik jedoch nicht mitgerechnet wird, sind alltägliche Reaktionen auf schlechte Führung wie zum Beispiel: Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung oder mangelnde Kreativität, welche natürlich zu Einbußen in der Produktivität führen.

Spitzenreiter dieser Statistik sind Organisationen mit relativ rigiden Führungsmechanismen wie etwa der öffentliche Dienst, die Verwaltung, das Gesundheitswesen und das Versicherungsgewerbe.

Ein Beispiel: Ein Vorgesetzter erteilt einen Arbeitsauftrag an seinen Mitarbeiter. Dieser vergleicht daraufhin den Arbeitsauftrag mit seiner Erfahrung und stellt fest, dass dieser Auftrag seiner Erfahrung widerspricht. Er teilt dies seinem Vorgesetzten mit.

Dieser vergleicht jetzt seinerseits die Einwände des Mitarbeiters mit seiner eigenen Erfahrung (welche von der Erfahrung des Mitarbeiters abweicht), und dadurch entsteht ein inneres Ungleichgewicht.

Der Vorgesetzte hat darauf zwei Lösungsmöglichkeiten. 1. Er versteht den Einspruch des Mitarbeiters und bindet diesen in die Lösungsfindung mit ein. 2. Er entscheidet für seine Erfahrung und weist den Mitarbeiter an, den Auftrag wie gefordert durchzuführen.

Die erste Möglichkeit entspricht gesunder Führung. Widersprüche werden gemeinsam geklärt und gemeinsam findet man eine Lösung. Beide sind zufrieden und wachsen daran.

Jedoch 70% der Führungskräfte lösen dieses Problem wie in Möglichkeit Zwei. Der Mitarbeiter muss die Diskrepanz auf andere Art verarbeiten. Er lenkt das Ungleichgewicht auf sein vegetatives System und als Folge steigt seine Herzrate, er bekommt schlaflose Nächte und beschwert sich bei Kollegen.

Dabei wird eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt. Der Mitarbeiter zieht sich in die innere Kündigung oder Krankheit zurück und das Misstrauen der Führungskraft wächst. Dieser kompensiert seinen Ärger durch Kontrolle, der Druck auf den Mitarbeiter wird immer größer. Der Vorgesetzte beginnt immer mehr zu kontrollieren und den Mitarbeiter immer schlechter zu beurteilen. Beide geraten in einen emotionalen Zustand, der sie krank macht.

Die Lösung des genannten Beispiels könnte darin bestehen, zuerst die Mitarbeiter zu verstehen und erst danach Arbeitsaufträge zu erteilen.

## 6.6 Der Elefant und der Reiter

Die Arbeitswelt wird zunehmend digitalisiert und Menschen müssen mit Robotern und künstlicher Intelligenz Schritt halten. Wir sind jedoch keine Roboter und wir haben auch keine Computer in unseren Köpfen. Wir sind menschliche Wesen, echte Lebewesen mit Emotionen und Gefühlen und wollen auch so behandelt werden.

Es ist menschlich, dass wir privaten Verpflichtungen nachgehen. Wir können nicht 24/7 erreichbar sein. Wir benötigen zwischendurch einmal Urlaub, um unsere "Batterien" wieder aufzuladen. Wir essen, trinken, schlafen, lachen, weinen, lieben und so vieles mehr. Das dürfen wir dürfen, ohne dass uns dabei das schlechte Gewissen drückt. Oder noch schlimmer: wir machen einander gegenseitig das Leben schwer verurteilen Kollegen oder Mitarbeiter aufgrund ihrer Menschlichkeit.

Ausschließlich rational betriebenes Management sollte der Vergangenheit angehören.<sup>36</sup> Auf das Bauchgefühl zu achten, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen ist eine Notwendigkeit.

Lange Zeit wurde Management als rationales Handwerk gesehen, bemüht darin, Entscheidungen den erwarteten Grad an Rationalität zuzuschreiben um Stakeholder mit Vernunft zu überzeugen. Die Chance besteht darin, das rationale Management-Instrumentarium durch jenes des emotional-intuitiven zu erweitern. Eine Kompetenz ist somit in beiden Feldern notwendig<sup>37</sup>.

Nun steht der letzte Schritt an, um das Potenzial des Managements zu steigern: Es ist an der Zeit, den Glauben einzuführen. Und zwar jenen spirituellen Glauben an eine energetische Quelle, der dem Menschen ganz eigen ist. Rational nicht zu begründen oder zu widerlegen, ist diese gleichzusetzen mit einem Vertrauen, das Türen öffnen kann, obwohl es dafür kein Argument gibt, sondern darin begründet, dass es etwas gibt, dass das „Richtige“ zusammenführt und sich das Gute durchsetzen wird. In Zeiten der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz<sup>38</sup> ist dies die letzte Chance der Menschen, sich gegenüber der neuen Superintelligenz von Robotern oder Mensch-Maschine-Verbindungen durchzusetzen.<sup>39</sup>

Wenn wir uns gewahr werden, was wir fühlen und was es uns sagt, den Emotionen ihren Platz geben, uns bewusst werden, der Intuition vertrauen, weil sie auf etwas hinweist, was wir über das wache Bewusstsein nicht direkt wahrgenommen haben – dann können wir die Intuition als Fingerzeig unseres unbewusst Bewussten nutzen.

In unseren schnelllebigen Zeiten ist es sinnvoll, immer wieder kurz innezuhalten und nachzusinnen, was jenseits einer rationalen Ausgangslage vielleicht noch eine Rolle spielt, und die Ökonomie wieder auf den Menschen und sein Wohlbefinden

---

<sup>36</sup> <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article167910565.ece>, 3.11.2019

<sup>37</sup> [www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article168119612/Der-Glaube-als-Fuehrungskompetenz-der-Zukunft.html](https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article168119612/Der-Glaube-als-Fuehrungskompetenz-der-Zukunft.html); 03.11.2019

<sup>38</sup> <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article167581264.ece> 3.11.2019

<sup>39</sup> [www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article168119612/Der-Glaube-als-Fuehrungskompetenz-der-Zukunft.html](https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article168119612/Der-Glaube-als-Fuehrungskompetenz-der-Zukunft.html); 03.11.2019

auszurichten. Dann kommt menschengemachter, übergeordneter Sinn und wir brauchen keine Angst vor der Zukunft zu haben.<sup>40</sup>

Zu diesem Konzept gibt es folgendes bildliche Gleichnis vom Elefanten und seinem Reiter: Für erfolgreiches Management inmitten von Veränderungsprozessen und einhergehenden Unternehmenserfolg muss man beide Ebenen berücksichtigen – den “rationalen” Reiter und den “emotionalen” Elefanten. Reiter und Elefant müssen in die gleiche Richtung laufen, um erfolgreich zu arbeiten.<sup>41</sup>

## 6.7 Kommunikation

Kommunikation stammt vom lateinischen Begriff “communicatio” = Mitteilung.<sup>42</sup>

Doch was genau ist Kommunikation eigentlich? Jeder Mensch benutzt und erlernt Kommunikation ab dem Zeitpunkt seiner Geburt. Kommunikation erfolgt unbewusst, alltäglich und selbstverständlich.<sup>43</sup> Seit rund einem halben Jahrhundert gibt es unzählige Versuche, den Begriff “Kommunikation” vernünftig oder verbindlich zu beschreiben, doch wirklich durchgesetzt hat sich niemand.<sup>44</sup>

Im Zuge unserer Ausbildung haben wir uns intensiv mit dem Thema Kommunikation auseinandergesetzt. Das einfache Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver<sup>45</sup> (1949) und die Grundmerkmale der Kommunikation (Sachebene, Beziehungs-Ebene, Distanz-Ebene)<sup>46</sup> sollten jedem noch aus der Schule ein Begriff sein.

---

<sup>40</sup>[www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article168119612/Der-Glaube-als-Fuehrungskompetenz-der-Zukunft.html](http://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article168119612/Der-Glaube-als-Fuehrungskompetenz-der-Zukunft.html); 03.11.2019

<sup>41</sup> Unternehmen positiv gestalten, Dominik Dallwitz-Wegner, Verlag: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016.

<sup>42</sup> Vergleich Skriptum “Kommunikation” @Balance Akademie

<sup>43</sup> Vergleich Watzlawick/Beavin/Jackson 2000

<sup>44</sup> Reichertz, Kommunikationsmacht, 2009

<sup>45</sup> Shannon, Claude E./Weaver, Warren: “The Mathematical Theory of Communication” 1949.

<sup>46</sup> Vergleich Skriptum “Kommunikation” @Balance Akademie

Da Kommunikation und insbesondere Feedback aber so essentiell für unser Miteinander und somit für viele Themen ist, die im Zuge eines Coachings aufkommen, wollen wir uns an dieser Stelle mit der wohl berühmtesten Theorie von Paul Watzlawick (1969) genauer beschäftigen.

### 6.7.1. Kommunikationsmodell nach Watzlawick<sup>47</sup>

Watzlawick geht im Unterschied zu den oben erwähnten Modellen nicht von einem geradlinigen Verlauf der Kommunikation aus, sondern davon, dass Kommunikation kreisförmig verläuft. Damit ist eine erfolgreiche Kommunikation sowohl vom Verhalten des Senders, als auch von der Reaktion des Empfängers auf die gesendete Botschaft abhängig. Damit unterscheidet es sich stark durch seine dynamische und interaktive Sichtweise von den früheren Modellen. Grundannahme von Watzlawicks Kommunikationsmodell ist, dass es 5 Axiome (nicht wissenschaftlich beweisbare Grundsätze) gibt, nach welchen Kommunikation funktioniert. Paul Watzlawick stellte die 5 Grundregeln = Axiome der Kommunikation auf. Ein Axiom ist ein Grundsatz, der keinen Beweis braucht<sup>48</sup>:

1. Axiom der Unmöglichkeit des Kommunizierens *Man kann nicht, nicht kommunizieren.*

Kommunikation kann auch ohne Worte, ausschließlich durch Verhalten (schweigen, ignorieren, lächeln, etc.) passieren. "So wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren."

Das erste Axiom geht davon aus, dass jedes Verhalten einen Mitteilungscharakter hat. Egal ob ich nur in der Bahn sitze und ein Buch lese oder durch den Park spaziere - dauerhaft sende ich Kommunikationssignale an meine Mitmenschen über mein Verhalten aus. So würden mich Menschen in der Bahn vermutlich nicht ansprechen, da ich in mein Buch vertieft wirke; während ich durch einen Park spaziere vermutlich leicht neue Menschen

---

<sup>47</sup> Paul Watzlawick: „Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien“ 1996

<sup>48</sup> <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>; 02.11.2019

kennenlerne. Jedes Verhalten sendet also auch eine kommunikative Nachricht. Da Menschen sich dauerhaft verhalten, kommunizieren sie also auch dauerhaft. Die Wirkung, welche unser Verhalten auf unsere Kommunikation hat, ist dabei immer von der Interpretation abhängig. So werde ich im Zug vielleicht eher von jemandem angesprochen, der sich ebenfalls für das Buch interessiert. Und im Park eher nicht beachtet, wenn das Gegenüber selbst in das Schreiben einer SMS vertieft ist.

## 2. *Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt*

Der Inhaltsaspekt erhält die Aufgabe Informationen zu vermitteln. Der Beziehungsaspekt gibt Aufschluss darüber, wie die Beziehung vom Empfänger aufgefasst wird. Bezüglich der Übertragung auf die Kommunikationssituation lässt sich sagen, dass es keine rein informative Kommunikation gibt. Durch Gestik, Mimik und Tonfall des Sprechers, werden im Angesprochenen verschiedene Reaktionen ausgelöst.

Den Inhaltsaspekt bildet dabei immer die „was“ Botschaft, er wird häufig verbal kommuniziert und beinhaltet eine Sachinformation. Den Beziehungsaspekt bildet die „wie“ Botschaft, er kann verbal, an dem Tonfall aber auch nonverbal an Gestik und Mimik erkannt werden. Manchmal kommt es zu Widersprüchen innerhalb der Botschaften von Beziehungs- & Inhaltsdimension, häufig ist das der Fall wenn z.B. das rhetorische Mittel der Ironie angewendet wird. Gerade dieses Phänomen kann in Unternehmen eine schwierige Gesprächskultur schaffen.

Häufig werden beispielsweise Streitigkeiten in einer Partnerschaft auf einer Inhaltsebene geführt, wobei das eigentliche Problem auf der Beziehungsebene liegt. So kann ein Streit über die täglichen Hausarbeiten mit dem Wunsch nach vermehrter Zuwendung zusammenhängen. Kommunikationsstörungen betreffen damit also häufiger die Beziehungs- als die Inhaltsebene.

## 3. *Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung*

Jeder Teilnehmer einer Interaktion gibt der Beziehung eine Struktur. Auf jeden

Reiz folgt eine Reaktion (Verhaltenskette). Jeder Reiz ist zugleich auch Kommunikation, da eine Kommunikation kreisförmig verläuft. Es gibt keinen Anfangspunkt. Grundsatz: Kommunikation ist kreisförmig und wird unterschiedlich wahrgenommen.

Kommunikation wird, wie bereits erwähnt, nach Watzlawick als ein zirkuläres System betrachtet. Was genau also Ursache und was Wirkung ist, liegt in der Interpretation des Betrachters. Watzlawick geht als Vertreter des Konstruktivismus davon aus, dass jeder Mensch sich selbst seine eigene subjektive Wirklichkeit formt. Diese entsteht durch die Erfahrungen und Urteile, die der Mensch in seinem bisherigen Leben gemacht hat. Diese bezeichnet man als „Ereignisfolgen“. Differenzieren sich die subjektiven Wirklichkeiten der Interaktionspartner nun stark, kann es so zu einer Kommunikationsstörung kommen. Ein Beispiel dafür stellt die berühmte „Hammer“-Geschichte dar.

Ein Mann möchte sich einen Hammer von seinem Nachbarn leihen. Auf dem Weg zum Nachbarhaus überlegt er, ob der Nachbar ihm den Hammer nun wohl wirklich leihen wird, denn in den letzten Tagen hat sich dieser ihm gegenüber häufig sehr abwertend verhalten, auf der Straße nicht begrüßt und einige Einladungen mit der Begründung, er hätte keine Zeit, ausgeschlagen. Als der Mann die Tür des Nachbarn schließlich erreicht, ist er der festen Überzeugung, dass der Nachbar ihm den Hammer sowieso nicht leihen wird. Als der Nachbar nun die Tür öffnet brüllt der Mann ihn an „Behalten Sie doch Ihren blöden Hammer!“ und geht – ohne Hammer – zurück nach Hause.

#### 4. *Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten*

Es gibt zwei Möglichkeiten, Objekte darzustellen. Zum einen kann man sie durch die Analogie (z.B. eine Zeichnung) ausdrücken oder dem Objekt einen Namen geben. Nicht nur das gesprochene Wort (in der Regel digitale Kommunikation), sondern auch die nonverbalen Äußerungen (z. B. Lächeln, Wegblicken,...) teilen etwas mit. Grundsatz: Menschen kommunizieren immer sowohl analog als auch digital.

Ähnlich wie die Inhalts- und Beziehungsebene einer Nachricht ergänzen sich analoge und digitale Kommunikation häufig. Unter digitaler Kommunikation versteht man die reine inhaltliche Kommunikation zwischen zwei Menschen - also das reine miteinander Sprechen. Im Gegensatz dazu steht die analoge Kommunikation, welche die Körpersprache, die Sprechweise, die Tonart und den Kontext des Gesprächs bezeichnet.

##### 5. *Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär*

Beziehungen zwischen Partnern basieren entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit. In komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess. Die Beziehungsgrundlage besteht hierbei im Unterschied der Partner. Häufig drückt sich diese Unterschiedlichkeit in einer Unterordnung aus, d.h. der eine hat die Oberhand über den anderen. Eine symmetrische Beziehungsform zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner sich bemühen, Ungleichheiten untereinander zu minimieren (Streben nach Gleichheit). Grundsatz: Kommunikation ist entweder gleichwertig oder ergänzend.

Grundsätzlich lässt sich Kommunikation in gleichwertige und ergänzende Kommunikation einteilen. Ergänzende Kommunikation (auch komplementäre Kommunikation) kommt immer dann zum tragen, wenn Verhaltensweisen unterschiedlich sind. So hört z.B. ein Schüler zu und stellt Fragen, während der Lehrer referiert und Fragen beantwortet. Gleichwertige Kommunikation (auch symmetrische Kommunikation) versucht immer Unterschiede zu vermeiden, so würden Schüler untereinander, welche gemeinsam ein Referat halten müssen, alle die gleichen kommunikativen Funktionen übernehmen. In welcher Form der Kommunikation wir kommunizieren variiert dauerhaft und stark.

Fazit: Alles ist Kommunikation. Verbal, Nonverbal, eine Handlung, keine Handlung. Sobald Menschen zusammen treffen, miteinander sprechen oder sich anschweigen, sich ansehen oder den Blick von einander abwenden, kommunizieren sie.

Kommunikationsstörungen können nach Watzlawick in vielfältiger Form auftreten. Meistens handelt es sich bei diesen um Verstöße gegen Axiome. Gelöst werden können diese durch Metakommunikation, also durch eine Kommunikation über das aktuelle Gespräch. Häufig wählen Menschen, welche sich in einem Kommunikationsproblem befinden, ganz automatisch den Weg der Metakommunikation um das Problem zu lösen. Beispiele dafür stellen Fragen und Sätze dar wie: „Meinst du das wirklich so?“, „Lass uns nochmal über unser Gespräch von gestern sprechen.“ oder „Ich bin mir nicht sicher, ob ich dich da richtig verstanden habe.“

In unseren Coaching Setups bemühen wir uns gerade in der Aufwärmphase oder bei der Erstbegegnung mit dem Klienten, eventuelle Kommunikationsstörungen sofort auf der Metaebene aufzulösen um das Gespräch damit auf eine vertrauensvolle Basis zu stellen. Auch während der Arbeitsphase helfen sehr aufmerksames Zuhören und das Hinterfragen etwaiger sehr einschränkender Darstellungen auf der Metaebene. So entstehen oft neue Impulse, um schon etablierte Wahrnehmungen und damit einschränkende Lösungsräume beim Klienten wieder zu öffnen.

Coaching ist ohne Kommunikation und theoretische Überlegungen zu Kommunikationsmodellen nicht denkbar. Selbst der Anlass eines Coachings beruht meist auf einer Form von Kommunikation. Kommunikation, die nicht oder falsch verstanden wird, oder Kommunikation, die nicht erfolgt. Und das Coaching selbst ist natürlich auch Kommunikation. Alles ist Kommunikation.

Die Qualität der Kommunikation bzw. des Coachings hängt in erster Linie vom Coach ab. Nur wenn der Coach die wichtigsten Kommunikationsregeln beherrscht, ist es ihm möglich, den Coachee auf den Punkt zu bringen, weiterzuführen, zu motivieren und ihn zu neuen Denkanstößen zu führen. Die Kommunikation muss zielführend sein. Dazu gilt es, einige Grundvoraussetzungen zu beherzigen: Auf den Punkt kommen, Warnsignale erkennen, Kommunikationssünden vermeiden und

aktiv zuhören.<sup>49</sup> Aktives Zuhören ist wesentlich, weshalb im nächsten Punkt näher darauf eingegangen wird.

### 6.7.2 Aktives Zuhören

Neben dem sachlichen Inhalt beinhaltet Kommunikation zwischen zwei Menschen immer auch eine emotionale Ebene (Gefühle, Verhalten, „das Unausgesprochene“). Diese Beziehung gilt es durch aktives Zuhören zu erfassen. Aktives Zuhören ist nur möglich, wenn man selbst nicht spricht, sondern wirklich ausschließlich dem Gegenüber zuhört. Es ist wichtig, dass das Coaching in einer angenehmen Atmosphäre stattfindet und sich der Coachee wohl fühlt. Der Coachee muss wissen, dass er frei sprechen kann und der Coach Zeit, Geduld, Interesse und Verständnis hat. Auch das Erkennen der Körpersprache ist für das aktive Zuhören von Bedeutung. Das aktive Zuhören beinhaltet auch das Aufnehmen von Empfindungen und Tatsachen. Durch Wiederholen, Nachfragen, Bestätigen erhält der Coachee die Sicherheit die er benötigt, um sich voll und ganz auf das Gespräch einzulassen.<sup>50</sup>

Die „Vier Ohren des Empfängers“ auch als „Kommunikationsquadrat“, „Vier-Ohren-Modell“ oder „Nachrichtenquadrat“ von Friedemann Schulz von Thun erklärt hier recht schlüssig, dass alles was ein Mensch von sich gibt, auf vierfache Weise wirksam ist. Jede Äußerung enthält, ob man will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig<sup>51</sup>:

---

<sup>49</sup> Neges, Führungskraft & Coaching, 2008

<sup>50</sup> Neges, Führungskraft & Coaching, 2008

<sup>51</sup> <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>; 02.11.2019



52

- eine Sachinformation (worüber ich informiere) – blau = Sachohr
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe) – grün = Selbstoffenbarungsohr
- einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) – gelb = Beziehungsohr
- einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte) – rot = Appellohr

Ausgehend von dieser Erkenntnis hat Schulz von Thun 1981 die vier Seiten einer Äußerung als Quadrat dargestellt. Die Äußerung entstammt dabei den „vier Schnäbeln“ des Senders und trifft auf die „vier Ohren“ des Empfängers. Beide, Sender und Empfänger, sind für die Qualität der Kommunikation verantwortlich. Die unmissverständliche Kommunikation ist der Idealfall, nicht die Regel.

Die Herausforderung für den Coach besteht auf der Sachebene darin, die Sachverhalte klar und verständlich auszudrücken. Der Coach kann auf dem Sachohr entsprechend der drei Kriterien reagieren.

Das Selbstoffenbarungsohr erhält durch jede Äußerung eine Kostprobe der Persönlichkeit – der Gefühle, Werte, Eigenarten und Bedürfnisse.

52

<https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/Illustrationen/Grafiken%20SvT-Website%20und%20Info-Brief/Kommunikationsquadrat%20.jpg> 03.12.2019

Auf der Beziehungsseite gibt der Coachee zu erkennen, wie er zum Anderen steht und was er von ihm hält. Diese Beziehungshinweise werden durch Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik vermittelt. Der Coach erhält auf dem Beziehungsohr Informationen zu Wertschätzung, Ablehnung, Achtung, Missachtung, Respekt oder Demütigung.

Mit dem Appell-Ohr passiert die Einflussnahme auf den Empfänger: Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsanweisungen<sup>53</sup>.

Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsanweisungen können auch als Feedback genutzt werden. Da Feedback ein sensibles Thema sein kann, wird darauf konkreter im nächsten Punkt eingegangen.

### 6.7.3 Feedback-Kultur

Der Begriff "Feedback" kommt aus dem Englischen und kann mit "Rückmeldung" oder "Rückkopplung" übersetzt werden.<sup>54</sup>

Im allgemeinen Kommunikationsprozess kann Feedback als Spezialfall gesehen werden. Ein Empfänger bekommt eine ihn persönlich betreffende Botschaft vom Sender übermittelt. Mehrere Faktoren beeinflussen die subjektive Wahrnehmung.<sup>55</sup>

Feedback ist allgegenwärtig, da es ohne Fehler keinen Fortschritt gibt. Das beginnt schon bei Kindern, die Hunderte Male hinfallen, bis sie laufen können. Viele Welterfolge sind letztlich Produkte fataler Fehlschläge: Wir fallen, stehen auf, lernen und werden dadurch besser.<sup>56</sup>

Feedback ist notwendig, um sich persönlich weiterzuentwickeln, eine Verhaltensänderung herbei zu führen, die eigene Wahrnehmung zu trainieren, um

---

<sup>53</sup> <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>; 02.11.2019

<sup>54</sup> Vergleich Balance Akademie Skriptum Kommunikation

<sup>55</sup> Ilgen, Fisher, Taylor 1979

<sup>56</sup> <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/feedback-kultur-ohne-fehler-kein-fortschritt>; 02.11.2019

sich selbst zu verbessern, und für den Abgleich der Eigen- vs. Fremdwahrnehmung.

57

Sowohl für den Feedback Geber als auch für den Feedback Nehmer gibt es einige Regeln die zu beachten sind<sup>58</sup>:

- Feedback soll einfach und verständlich sein.
- Feedback soll beispielhaft gegeben werden und das gezeigte Verhalten, sowie die gewünschte Änderung beinhalten.
- Es soll bestimmt und direkt gegeben werden und nicht um "den heißen Brei herum geredet werden".
- Gesagtes soll nicht wiederholt werden.

Darüber hinaus gibt es noch folgende Regeln für den Feedback-Geber<sup>59</sup>:

- Sich auf den Feedback-Nehmer einstellen
- Die Meinung offen, konstruktiv und wertneutral wiedergeben
- Bevor Veränderungen erwähnt werden, Positives hervorheben
- Nichts auf sich persönlich beziehen
- Einfühlungsvermögen für Kritik
- Keine Belehrungen von sich geben

Der Feedback-Nehmer sollte folgendes zusätzlich beachten:

- Den Feedback Geber nicht unterbrechen
- Sich nicht rechtfertigen, außer es wurde etwas nicht korrekt dargestellt
- Eigenes Feedback geben zB. wie er sich gefühlt hat, was war gut, was weniger etc.
- Feedback verstehen lernen, ggfs. Zusammenfassen oder hinterfragen
- Wertschätzung für das Feedback entgegenbringen

---

<sup>57</sup> Vergleich Balance Akademie Skriptum Kommunikation

<sup>58</sup> Neges, Führungskraft und Mitarbeiter, 2007

<sup>59</sup> Neges, Führungskraft und Mitarbeiter, 2007

Besonders im Zuge von Mitarbeiter-Gesprächen ist eine entsprechende Feedback-Kultur wichtig.

#### 6.7.4 Mitarbeitergespräche

Das Gespräch mit den Mitarbeitern bildet die Grundlage der Führungsaufgaben, sowie die Möglichkeiten, Veränderungen durchzusetzen, Ziele zu erreichen und Probleme erfolgreich zu lösen. Das regelmäßige Gespräch ist außerdem das wichtigste Führungsinstrument für den Vorgesetzten. Es ist wichtig für die gegenseitige Information, Entscheidungsvorbereitung und Meinungsbildung. Außerdem trägt es wesentlich zur Effektivität und dem Betriebsklima bei.<sup>60</sup>

Das konstruktive Geben und Annehmen von Feedback ist die Grundlage für eine offene Fehlerkultur. Leider ist dies in vielen Unternehmen nicht selbstverständlich. Kritik ist schnell ausgesprochen, wenn der Chef mit der Leistung des Mitarbeiters nicht zufrieden ist. Ehrliches Lob ist leider oft Mangelware, da gute Leistung als Selbstverständlichkeit betrachtet wird. Doch zuviel negatives Feedback führt dazu, dass Ideen seltener ausgesprochen und Neues nicht probiert wird. Geht es nach den Mitarbeitern, sind diese der Meinung, dass sie zu wenig Feedback erhalten. Dieses Feedback-Defizit führt zu Unsicherheit, verhindert Kreativität und Risikobereitschaft, weil die Mitarbeiter die Reaktionen ihres Vorgesetzten nicht einschätzen können. Regelmäßiges Feedback hingegen gibt den Mitarbeitern Orientierung.<sup>61</sup>

Feedback und offene Ohren für die Mitarbeiter und die Bereitschaft an sich selbst zu arbeiten sind die besten Voraussetzungen für Erfolg.

Feedback richtig zu geben oder anzunehmen ist wichtig. Über Beobachtungen und Sichtweisen des Anderen kann man in Ruhe nachdenken und sind zu akzeptieren. Nur durch bewusste Auseinandersetzung mit eigenen Verhaltensweisen ist man in

---

<sup>60</sup> Neges, Führungskraft und Mitarbeiter, 2007

<sup>61</sup> <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/feedback-kultur-ohne-fehler-kein-fortschritt/>; 02.11.2019

der Lage, rückgemeldete Informationen besser zu verarbeiten und umzusetzen. Profiteure sind sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmen.<sup>62</sup>

## 6.8 Weitere Tools und Methoden

### 6.8.1 Systemisches Coaching mit der Rithos Plane

Menschen sind verschieden. Nicht nur in der Art, wie sie sich geben und den Kontakt zu ihren Mitmenschen gestalten, sondern auch darin, was sie innerlich empfinden und brauchen, um sich im Gespräch und im zwischenmenschlichen Miteinander wohl zu fühlen.

Um menschliche Unterschiede und ihre Auswirkungen auf Kommunikation und Beziehungen zu verstehen, haben wir im Zuge unserer Ausbildung zu Balance Coaches die Rithos Plane als sehr wertvoll erlebt und erlernen können.

Nach Riemann und Thomann lassen sich vier verschiedene menschliche Grundströmungen beobachten: das Bedürfnis nach Nähe (z.B. zwischenmenschlicher Kontakt, Harmonie, Geborgenheit), nach Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität), nach Dauer (z.B. Ordnung, Regelmäßigkeiten, Kontrolle) und nach Wechsel (z.B. Abwechslung, Spontaneität, Kreativität).

Je nach Ausprägung der Grundausrichtungen sind entsprechende Bedürfnisse (Motivationen) Werte und „Lebensphilosophien“ vorherrschend und zeigen sich im zwischenmenschlichen Verhalten. Ebenso lassen sich so nicht nur Individuen, sondern auch Gruppen einordnen, was allerdings für unser Coaching-Projekt nicht im Fokus stand.

Legt man nun diese beschriebenen menschlichen Grundströmungen als X- bzw Y-Achse zugrunde und kombiniert sie mit dem Systembrett, so erhält man die Rithos-Plane, die erstmals von Ruth Berghofer - der Gründerin der Balance Akademie - im Jahr 2013 entwickelt wurde.

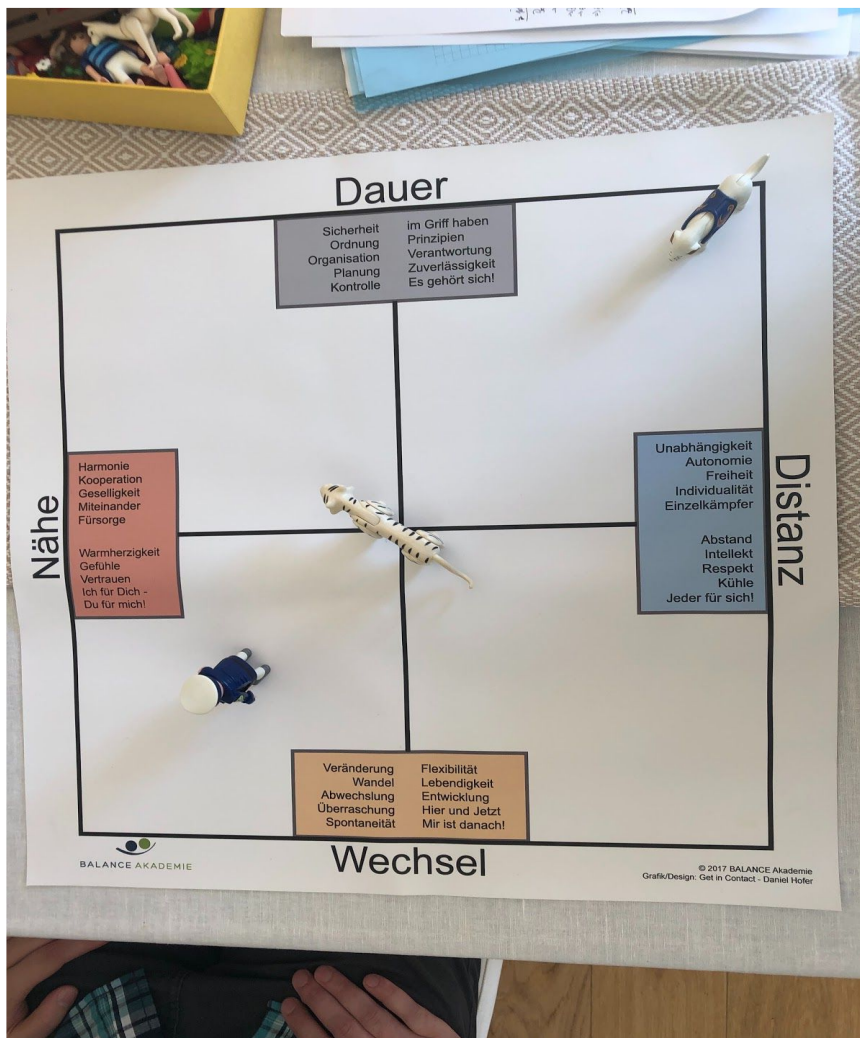
---

<sup>62</sup> <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/feedback-kultur-ohne-fehler-kein-fortschritt/>; 02.11.2019

Nun kann der Klient sich selbst in Form einer Figur dort hinstellen lassen, wo er sich am passendsten fühlt. Dieser Platz wird als sein "seelisches Heimatgebiet"<sup>63</sup> bezeichnet. Alleine dieser Prozess liefert schon wichtige Impulse während einer Coachingsitzung.

Richtig spannend wird es natürlich, wenn auch andere Personen, zu denen der Klient in Beziehung steht und mit denen er eventuell Probleme hat, auf der Rithos Plane aufgestellt werden.

Hier ein entsprechendes Beispiel aus einem Einzelcoaching zur Illustration:



64

<sup>63</sup> Vergleich dazu Skriptum "Systemisches Coaching" @Balance Akademie

<sup>64</sup> Foto Quelle: M.Berlini im Zuge individuellem Coaching.

Sehr plakativ, speziell für visuell orientierte Personen, lassen sich nun auch ganz neue Perspektiven auf das thematisierte System entwickeln. Dies können z.B. Partnerschaften, Familien, Freunde oder Arbeitskollegen sein.

Was vorher meist nur aus der eigenen Perspektive als problematisch beschrieben wurde, kann nun durch eine Vielzahl an möglichen weiteren Perspektiven analysiert werden. So schaffen wir als Coaches neuen Raum für Lösungsmöglichkeiten, die der Klient entwickeln kann. Plötzlich ist ein langandauerndes Beziehungsproblem neu bewertbar und damit auch veränderbar.

Spannend in diesem Setting auch die Wahl und Ausrichtung der Figuren, die natürlich auch Raum für Interpretationen öffnet.

### 6.8.2 Fragetechniken<sup>65</sup>

Eines der wesentlichsten Hilfsmittel im Coaching ist die richtige Fragetechnik. Fragen helfen dabei die Hintergründe zu erörtern, Probleme und Lösungen zu beschreiben. Sie sind auch geeignet, den Kontakt zu den eigenen Gefühlen, Fantasien und Überzeugungen herzustellen. Beschreibungen, Bewertungen und Erklärungen können hinterfragt werden. Die Fragetechnik kann die Komplexität verdeutlichen.

Im Coaching verwendet man hauptsächlich offene und zirkuläre Fragen.

Die offenen Fragen lassen dem Klienten sehr viel Handlungsspielraum und sollen ihn dazu bringen, von sich aus etwas zu erzählen.

Die meist verwendeten offenen Fragen sind die sogenannten „W“-Fragen. Ein Beispiel: **“Woran würden Sie erkennen, dass Sie das Ziel erreicht haben?”**

---

<sup>65</sup> Auszüge aus Balance Akademie Skriptum “Einzelcoaching”

Die Fragewörter „Warum?“ „Wieso?“ und „Weshalb?“ nehmen dabei eine Ausnahmerolle ein. Ein Klient der die Frage: „Warum haben Sie das gemacht?“ hört, nimmt unweigerlich eine Verteidigungshaltung ein und fühlt sich unter Druck gesetzt.

Die zirkulären Fragen geben dem Kunden die Möglichkeit, ganz offen zu reagieren und dem Coach helfen sie, Zusammenhänge und Systemregeln besser zu erfassen. Folgende Auflistung soll veranschaulichen, welche Auswirkung zirkuläre Fragen haben können.

- Systemregeln erkennbar machen
- Perspektivenwechsel
  - Hineinversetzen in eine andere Person
  - Einblick in die Sichtweisen und Beweggründe Anderer
- Prozesse in Beziehungssystemen können aufgezeigt werden
- Neue Bewertung, Haltung und Handlungsmöglichkeiten
- Festgefahrene Denk- und Handlungsmuster durchbrechen
- Veränderungsprozesse einleiten
- Kommunikationskontext verstehen
- Kommunikationsangebote sichtbar und überschaubar machen
- Festgefahrene Kommunikations- und Verhaltensmuster stören

Alle anderen Frageformen werden im Coaching je nach Situation, wie im normalen Gespräch verwendet. <sup>66</sup>

Beispiele für Fragen, die auch zur Selbstreflexion angewendet werden können, sind im Anhang [9.3 Fragelisten](#) angegeben, zu zwei sehr relevanten Themen: Einerseits zur Analyse von als problemhaft empfundenen Situationen, sowie als Hilfe zur Zielfindung.

### 6.8.2 Balance Kinesiologie

In der Kinesiologie wird mit dem körpereigenen Feedbacksystem gearbeitet. Nach Dr. med. Dietrich Klinghardt liegen den meisten Krankheiten nicht gelöste

---

<sup>66</sup> Auszüge aus Balance Akademie Skriptum „Einzelcoaching“

emotional-energetische Probleme zugrunde, welche auf frühere traumatische Ereignisse zurückgeführt werden. Auf dieser Methode baut u.a. auch die Balance Kinesiologie auf, jedoch wurde die Balance Kinesiologie mit einem völlig eigenständigen und neu entwickelten Testkatalog erweitert und um zahlreiche Themen ergänzt.<sup>67</sup>

In der Arbeit mit Menschen wird seit vielen Jahren die Balance Kinesiologie zur Stressbewältigung und Lösung energetischer, emotionaler, mentaler und familiendynamischer Blockaden eingesetzt und hat sich als hochwirksam erwiesen. Durch die Einbindung von Wissen über berufliche Stressproblematiken, Resilienz, betriebliche Gesundheitsförderung und Coaching-Kompetenz, sowie eigener Testtabellen und Methoden zu den Themen Burnout/Überlastungsstress, Konfliktlösung/Mobbing, der Arbeit mit Glaubenssätzen und Erfolgsblockaden ist es Balance Kinesiologen möglich, eine weite Bandbreite unterschiedlicher Frage- und Problemstellungen sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Kontext professionell zu bearbeiten.<sup>68</sup>

Das zentrale Handwerkszeug der Balance Kinesiologie ist der Muskeltest, welcher im Stehen, Liegen oder Sitzen durchführbar ist. Primär wird in der Balance Kinesiologie jedoch mit dem Armlängentest = Armlängenreflex (AR) im Liegen gearbeitet, welcher auf einem neurophysiologischen Mechanismus beruht. Sind beide Arme beim Testen gleich lang, sprechen wir von einem positiven Muskeltest. Ergeben sich unterschiedliche Armlängen, so liegt ein negativer Muskeltest vor. Wenn das sympathische Nervensystem als Antwort auf einen stressreichen Reiz in einen Erregungszustand übergeht, ändern sich der Muskeltonus und die Spannung der Muskelfaszien. Die Nacken- und Rumpfmuskulatur verkürzt sich dabei spiralförmig. Dieses komplexe Muskelanspannungsmuster kann mit Hilfe von Elektro-Myographie-Messungen beobachtet und nachgewiesen werden.<sup>69</sup>

Verdrängte Konflikte können durch ein Beratungsgespräch aufgedeckt werden und es folgt eine Stressreaktion. Durch die Bewusstmachung im Gespräch kann es

---

<sup>67</sup> Vergleiche dazu Balance Akademie Skriptum Kinesiologie Modul 1

<sup>68</sup> Vergleiche Balance Akademie Skriptum Kinesiologie Modul 1

<sup>69</sup> Vergleiche Balance Akademie Skriptum Kinesiologie Modul 1

bereits zu einer Verbesserung der Symptome bei den KlientInnen kommen, was jedoch häufig nur vorübergehend ist. In der Balance Kinesiologie wird mit Entkopplungstechniken, Entstressungs- oder Stress-Release-Methoden gearbeitet, um den Behandlungserfolg zu vertiefen und nachhaltig zu verankern.<sup>70</sup>

In der Balance Kinesiologie werden je nach Bedarf unterschiedliche Methoden zur Entstressung eingesetzt. Bei der Entstressung selbst erinnert sich der/die KlientIn an den ursprünglichen, verdrängten Konflikt, sowie an dessen Begleitumstände. Die oft schmerzhaften Gefühle können vom/von der KlientIn zugelassen werden. Durch dieses Bewusstmachen und gleichzeitige Anwendung einer geeigneten Stress-Release-Technik, bildet sich eine neue Nervenverbindung direkt vom Konfliktareal im limbischen System zum bewussten Teil der Großhirnrinde. Dadurch kann die Konfliktennergie abfließen und für bewusste Aktionen positiv genutzt werden. Die Energie steht nun für konstruktive Verwendung zur Verfügung. Der "erlöste" Konflikt hat keinen destruktiven Einfluss mehr auf den Körper. Der Organismus des Menschen ist in Balance.<sup>71</sup>

Mit der Balance Kinesiologie ist es möglich, Antworten aus dem Unterbewusstsein zu generieren, welche dem/der KlientIn nicht bewusst zugänglich oder verdrängt worden sind. Das körpereigene Feedbacksystem trägt alle Antworten in sich. Durch die Balance Kinesiologie ist es sehr rasch und effizient möglich, an den Kern eines Problems zu stoßen und dieses einfach und nachhaltig zu lösen. Die Anwendung der Balance Kinesiologie ist bei vielen physischen als auch psychischen Themen sinnvoll und hilfreich.

## 7 Zusammenfassung

Abschließend und generell kann festgehalten werden, dass die zu Beginn festgestellte, subjektiv empfundene Stressbelastung der Führungskräfte nach dem

---

<sup>70</sup> Vergleiche Balance Akademie Skriptum Kinesiologie Modul 1

<sup>71</sup> Vergleiche Balance Akademie Skriptum Kinesiologie Modul 1

Einsatz der Coaching- und/oder Kinesiologie-Einheiten gesunken ist. Bei genauerer Betrachtung des Vorher-Nachher-Vergleichs ist feststellbar, dass sich vor allem die Methoden-Kenntnisse der TeilnehmerInnen hinsichtlich verschiedener Change-Management-Tools - Coaching im Besonderen - erweitert haben. Auch wahrscheinlich stressbedingte Körpersymptome sowie die Anstrengung für den individuellen Energiereserven-Aufbau haben insgesamt abgenommen. Noch weiter ausgebaut werden konnte eine bereits sehr positive Grundhaltung bezüglich Veränderungen. Der Einsatz von Balance Coaching und Kinesiologie wirkte sich des weiteren positiv auf das Vermögen zur Konfliktlösung der Führungskräfte aus sowie deren Raum-Schaffung für Emotionen ihrer MitarbeiterInnen. Eine zukünftig vermehrte Inanspruchnahme regelmäßiger Coachings ist für Einzelne ebenfalls vorstellbar, einzig die Schaffung eines positiven Team-Klimas wird nach Projektende als herausfordernder empfunden.

Die allgemeine Conclusio der Einzelgespräche ergibt: "Veränderung wird zur Konstante." Es wird deutlich, dass dieser Umstand bereits als Gegebenheit im Arbeitsalltag angesehen wird, welche es zu integrieren gilt, und nicht mehr wegzudenken ist. Deutlich wird ebenso, dass diese laufende Integration von Veränderungen für die Führungskraft ein hohes Maß an Bewusstsein für den Umgang mit Stress sowie die individuelle Stressbewältigung erfordert. In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen des Projekts nochmals die Wichtigkeit von Selbstreflexion (z.B. das Eruiieren individueller Stressoren), Achtsamkeit sich selbst gegenüber (u.a. Erkennen der eigenen Körper-Bedürfnisse, Entspannungsphasen etc.) sowie individuellen Ressourcen-Checks (wie soziale Beziehungen, externe Unterstützung,...) für Führungskräfte unterstrichen. Zudem hat sich gezeigt, dass ein wirksames Zeit- und Selbstmanagement - sowohl zum Aufbau / Erhalt der eigenen Stressresistenz als auch als Grundlage für eine gelungene Mitarbeiterführung - ein unerlässliches und sehr wirksames Tool (u.a. mittels Aufgaben-Analyse, Prioritäten-/Zielsetzung) darstellt.

Als Empfehlung für die Führungskräfte kann von Zeit zu Zeit eine persönliche Status-Quo-Erhebung sowie individuelle Lösungserarbeitung hinsichtlich der

genannten Themengebiete in Einzel-Coaching/Kinesiologie-Einheiten - sozusagen mit Blick und Input von außen - angesehen werden.

## 9 Anhang

### 9.3 Fragelisten

#### FRAGELISTE: Situationsanalyse<sup>72</sup>

- Was ist im Moment mein Anliegen / das Problem?
- Wie läuft es (Konflikt, Situation, ...) ab? Wann tritt es auf? Mit wem?  
Wie lange schon?
- Welche Bedeutung hat es für mich?
- In welcher Beziehung stehe ich mit den „Anderen Beteiligten“?
- Wie trage ich selbst zur Aufrechterhaltung / Entstehung der Situation bei?
- Wer profitiert von der Situation? In welcher Form profitiere ich selbst?
- Was habe ich schon probiert? Was hat geholfen?
- Wie würde eine außenstehende Person das Problem beschreiben?  
Wie würden die „Anderen Beteiligten“ das Problem beschreiben?
- Weshalb möchte ich das Problem / Konflikt /... lösen?
- Sind die „Anderen Beteiligten“ auch interessiert, das Problem / Konflikt zu lösen? Empfinden sie es auch als Problem?
- Was passiert, wenn es so bleibt wie es ist? Was wäre dann schlimm / gut?

---

<sup>72</sup> Angelehnt an Balance Akademie Skriptum Konfliktmanagement

## FRAGELISTE: Zielfindung<sup>73</sup>

- Positive Zielsetzung
  - Denken sie an das, was Sie wollen, und nicht an das, was Sie nicht wollen. Was möchte ich lieber haben? Was möchte ich wirklich?
- Genaue Zielformulierung
  - Wer, wo, was, wann, und wie genau?
- Richtige Zielgröße
  - Wenn das Ziel zu groß ist, fragen Sie sich: Was hält mich ab, das Ziel zu erreichen? Brechen Sie das Ziel in erreichbare Teilziele herunter.
- Angemessene Ressourcen
  - Welche Möglichkeiten stehen mir jetzt zur Verfügung? Welche Unterstützung / Ressourcen brauche ich dazu?
- Aktive Beteiligung
  - Was bin ich bereit zu tun, um diese Veränderung zu ermöglichen?
- Mögliche Hindernisse
  - Was stärkt mich dabei? Was hält mich auf? Wie werde ich mit Hindernissen umgehen?
- Eigene Einstellung
  - Woran muss ich glauben, um mein Ziel zu erreichen?
- Zukunftsvision
  - Woran erkenne ich, dass ich meinem Ziel einen Schritt näher gekommen bin? Angenommen, ich habe mein Ziel schon erreicht, wie würde sich das anfühlen?
- Auswirkungen
  - Wen betrifft es noch? Was würde passieren wenn ich das Ziel erreiche? Wer würde das als Erstes bemerken?

---

<sup>73</sup> Angelehnt an Balance Akademie Skriptum Konfliktmanagement

- Der erste Schritt
  - Was werde ich bis wann genau tun? Was sind die ersten drei Schritte?