



## SL Newsletter 2019

### Liebe Newsletter-Leserinnen und Leser,

Coaching für Unternehmen war in 2018 fast doppelt so wichtig wie noch vor 5 Jahren. Im Wildwasser des permanenten Change nutzen Führungskräfte und Experten Coaching für ihre persönliche Stabilität, um all die Herausforderungen zu meistern. Hierfür braucht es gut ausgebildete Coaches, die tatsächlich einen Mehrwert leisten. Wir freuen uns sehr, ab 2019 eine Ausbildung zum Business Coach direkt von SL Campus anzubieten.

Wir widmen diesen Newsletter in Zusammenarbeit mit unseren Kolleginnen Diana Bister, Christiane Jost und Gundula Krawczyk-Wöhl, dem Thema **Coaching und der Weiterbildung zum Business Coach**.

*„Mir geht es nicht darum, Menschen zu bessern, sondern sie zu unterstützen, sich für ein besseres Leben zu entscheiden“ (Eric Berne)*

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen ein Jahr 2019 mit anregenden Herausforderungen, guten persönlichen Entwicklungsprozessen und schönen Momenten.

Mit herzlichen Grüßen,  
Luise Lohkamp

## INHALT

Stabil in unruhigen Zeiten – mit resilienter (Selbst-)Führung	Seite 2
Agiles Coaching macht fit fürs 21. Jahrhundert	Seite 5
Generation X, Y oder Z? Coachingthemen unserer Klienten: Ähnlich oder nicht?	Seite 7
Wie werde ich ein guter Coach?	Seite 10
Zitate	Seite 13
Literatur zum Thema	Seite 14
Termine 2019	Seite 15
SL KONTAKT	Seite 16

# Stabil in unruhigen Zeiten – mit resilienter (Selbst-)Führung

(Gundula Krawczyk-Wöhl)

Vom „Fels in der Brandung“ hin zum „Bambus im Wind“



Depressionen, Angststörungen und andere psychische Erkrankungen sind mit 16,7 % der Fehltage der zweithäufigste Grund für Krankheitsmeldungen (nach den Muskel-Skelett-, insbesondere den Rücken-Erkrankungen). Laut DAK-Bericht von 2018 hat sich dieser Anteil seit 1997 verdreifacht – dies ist bei keiner anderen Erkrankungsart der Fall. (DAK-Bericht 2018, S.21)

Aufgrund der zunehmenden Beschleunigung in der Arbeitswelt kommt es zu steigendem Zeitdruck, Informationsflut und Arbeitsverdichtung, die die Beschäftigten als belastend erleben, Engagement und Zufriedenheit sinken, Erschöpfungszustände nehmen zu. (Purpose Driven Organizations S.11).

Dies belegt auch die Gallup Studie zur Arbeitsplatzqualität. Aus der Pressemitteilung Engagement Index 2018: „Der Anteil der emotional hoch gebundenen Arbeitnehmer ist laut Gallup in Deutschland nach wie vor auf einem niedrigen Niveau. Nur 15 Prozent der Beschäftigten weisen hierzulande eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf und gehen ihrer Arbeit mit Hand, Herz und Verstand nach. Drei von vier Beschäftigten machen lediglich Dienst nach Vorschrift (71 Prozent). Über fünf Millionen Arbeitnehmer (14 Prozent) haben ihren Job bereits innerlich gekündigt und besitzen keine emotionale Bindung zum Unternehmen. ....“

Wir leben in der sogenannten VUKA-Welt. Das meint, unsere Lebenswelt, im Privaten wie im Arbeitsleben, ist geprägt von

- Volatilität, also starken Schwankungen in einer kurzen Zeitspanne und damit Zuständen, die instabil, unberechenbar und nicht vorhersehbar sind,
- Unsicherheit, aufgrund Ungewissheit, Unklarheit und Zuständen, die mit unbekanntem Risiken behaftet sind,
- einer hohen Komplexität, also einer Vielschichtigkeit und Verflochtenheit, eines Interagierens vieler Merkmale und Komponenten,
- sowie von Ambiguität, der Doppel- und Mehrdeutigkeit, in der es keine einfachen Antworten mehr gibt.

Hierdurch gilt es, die Balance von Bewahren und Verändern neu auszutarieren.

Immer weniger erfahren wir Halt im Außen, wie etwa in Strukturen (Trennung von Arbeit und Privatleben auch durch Nutzung digitaler Medien), in gesellschaftlichen Regeln („Sonntags ist Ruhetag“), in vereinbarten Plänen und auch immer weniger in engen sozialen Beziehungen.

Und das bei einer starken Außenorientierung, einer Orientierung an Leistung, Zielerreichung, Effizienz und Ergebnisverwirklichung.

Wir sind gefordert, die Stabilität in uns selbst zu fördern, zu entwickeln, manches Mal überhaupt erst zu entdecken. Dies stellt erhöhte Anforderungen bezüglich unserer Selbstregulierung. Wir sind gefordert, uns aktiv damit zu beschäftigen, wie wir von innen heraus widerstandsfähig werden, wie wir Zugang zu unseren vorhandenen und neuen Ressourcen bekommen. Konstruktive Selbstführung bedeutet, die eigenen unterstützenden Ressourcen zu erkennen und gezielt zu nutzen.

Für die Beratungsarbeit mit unseren Klientinnen und Klienten bedeutet dies:

- in persönlichen Krisen zu begleiten
- präventiv durch Aufklärung und Persönlichkeitsentwicklung Einzelne zu unterstützen
- zukunftsorientiert die Entwicklungsfähigkeit von Teams und Organisationen strategisch anzugehen.

Im Coaching - wie auch in der Führungskräfteentwicklung, Trainings und Teamentwicklungen - kann hier „Resiliente (Selbst-)Führung“ wichtige Orientierungshilfe bieten.

Resilienz ist ursprünglich ein Begriff aus der Werkstoffkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Materials, nach Verformung wieder in die alte Form zurückzukehren. Allgemeiner ausgedrückt ist Resilienz die „Fähigkeit eines Systems, von außen und innen kommende Irritationen ausgleichen oder ertragen zu können, ohne dabei kaputt zu gehen.“ (Resilienz-Kompetenz der Zukunft, S.21).

Übertragen auf uns Menschen kann dies sogar heißen, uns über die „alte Form“ hinaus weiterzuentwickeln und eine höhere Lebensqualität zu erreichen.

Resilienz ist eine Veranlagung, die bei jedem unterschiedlich ausgeprägt ist und angestoßen und gestaltet werden kann. Sie bezieht sich auf innere Haltungen (statt Verhaltensweisen), auf soziale Ressourcen (Kontakte, soziale Netzwerke) wie auf umwelt-und arbeitsbezogene Ressourcen (Handlungsspielräume erkennen, schaffen und Umgebungen gestalten).

Ich arbeite mit **8 Resilienzfaktoren**.

### **Optimismus und positives Selbstbild**

Gehe ich mit Zuversicht, (Selbst-) Vertrauen und auf Chancen ausgerichtet durch das Leben? Bin ich mir meiner Stärken und Ressourcen bewusst?

Die Arbeit mit Persönlichkeitsinventaren, beispielsweise mit dem Golden Profiler of Personality (GPOP) stärkt die Sicht auf die eigenen Präferenzen erfahrungsgemäß sehr.

Im Prozess eines begleitenden Coachings kann die erlebte Selbstwirksamkeit durch vereinbarte Aufgaben, Ermutigung, Beobachtungen und reflektierte Erfahrungen sinnvoll unterstützt werden.

### **Akzeptanz**

Nehme ich Veränderungen, Ideen und Angebote - nehme ich mich selbst an?

Nach dem Ausloten von Veränderungsoptionen ist ein wichtiger Teil der Coachingarbeit, die Akzeptanz von Unabänderlichem zu begleiten. Erst wenn ich etwas akzeptiere, kann ich mich auf Neues ausrichten.

„Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“ (R. Niebuhr)

### **Selbstregulierung und Selbstfürsorge**

Kann ich Gedanken, Emotionen und Handlungen auch in druckvollen Situationen steuern? Stehe ich für mich selbst ein und lege ich Wert darauf, mich körperlich, geistig und seelisch gesund zu erhalten?

Die Arbeit mit Präsenzübungen (z.B. „Power Poses“, Amy Cuddy) wie auch das Erlernen von Achtsamkeitsübungen sind hier gute Ansätze.

Auch das Erkunden der wirkenden Antreiber (Transaktionsanalyse) wie auch der eigenen Glaubenssätze nutze ich häufig, um dann mit den Methoden aus dem Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM) neue Perspektiven zu eröffnen.

### **Eigenverantwortung**

Übernehme ich die Verantwortung für mich und mein Handeln oder bleibe ich in der „Opferhaltung“? Wo übernehme ich zu viel Verantwortung und setze zu wenig Grenzen?

Die Arbeit mit dem „Circle of Influence“ gibt Orientierung und stößt oftmals den Prozess der Akzeptanz an, um dann das Handeln auf den eigenen Einflussbereich zu fokussieren.

## Gemeinschaftsorientierung

Schaffe und pflege ich ein Netz von Menschen, die mich unterstützen, empathisch und nicht bewertend mit mir umgehen? Was gebe ich selber?

Sich zu verdeutlichen, wer da ist, wie ich mein Netz erweitern kann, was ich selber tun kann, wen ich ganz konkret um Unterstützung bei bestimmten Veränderungsvorhaben fragen kann, darum geht es bei diesem Faktor.

## Sinn-Orientierung und Zukunftsgestaltung

Was sind meine Werte und wie und wo verwirkliche ich sie in meinem Leben? Wie ist mein Menschenbild und Führungsverständnis? Wann erlebe ich sinnvolles Handeln?

Sinn nach Viktor Frankl finden wir in der Überschreitung unseres Ichs in Bezug auf andere Menschen oder eine große Idee. „Ich stelle meine Kraft, meine Intelligenz, meine Kreativität in den Dienst eines Unternehmens, einer Organisation, die etwas Größeres schafft, als ich es allein verwirklichen kann.“

Für mich selbst wie auch insbesondere als Führungskraft für andere, den Sinn meines Handelns zu klären, ggf. zu kreieren und zu verdeutlichen, ist eine relevante Quelle für Engagement wie auch Gesundheit.

Das Konzept der Salutogenese (Entstehen von Gesundheit) beschreibt neben der Versteh- und Handhabbarkeit die Sinnhaftigkeit als ein entscheidendes Element.

Konzepte und Methoden zum Thema „Purpose“ spielen aktuell eine starke Rolle in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung.

## Flexibilität, Lernbereitschaft und Humor

Finde ich auch in ungewohnten Situationen gute und kreative Lösungen?

Habe ich Freude an Neuem und am Spiel? Bewege ich mich immer wieder einmal heraus aus meinen Gewohnheiten, meiner Komfortzone?

Humor, über sich selbst lachen, auch Methoden aus dem Improvisationstheater genauso wie die Reflektion der Fehlerkultur („Scheiter heiter“) sind hier zu nennen.

„Das Leben ist ernst genug, um alles ernst zu nehmen“ (Oskar Wilde)

»Das Leben ist ernst  
genug, um alles ernst  
zu nehmen«  
(Oskar Wilde)



Bei der Arbeit im Coaching wie auch in Workshops reflektieren wir manches Mal alle Faktoren im Sinne eines Check-ups: Wie ist mein Zugang zu meinen Ressourcen, welche will ich ausbauen, auf welche kann ich mich gut verlassen?

Häufig stehen jedoch bereits einzelne Aspekte im Vordergrund und werden wie beispielhaft beschrieben bearbeitet.

Der Bambus steht für den gelingenden Umgang mit unruhigen Zeiten. Tief verwurzelt wiegt er sich im Wind, ist flexibel, beweglich und zugleich standhaft und stabil. Mit diesen Eigenschaften sind auch wir für Belastungen und Krisen gut gerüstet, können flexibel und anpassungsfähig auf die Anforderungen reagieren und damit selbstwirksam auf eine Vielzahl unserer Ressourcen zurückgreifen.

## Literatur

- Ella Gabriele Amann, Ann Egger: Micro Inputs Resilienz, managerSeminare Verlags GmbH 2017
- Franziska Fink, Michael Müller: Purpose Driven Organizations, Schäfer Pöschel Verlag Stuttgart 2018
- Gallup Studie Engagement Index 2018 <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- Sylvia Kéré Wellensiek, Joachim Galuska: Resilienz- Kompetenz der Zukunft, Beltz-Verlag Weinheim und Basel, 2014
- DAK Gesundheitsreport 2018 <https://www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-2018-1970840.pdf>
- Amy Cuddy [https://www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_shapes\\_who\\_you\\_are?language=de](https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=de)



# Agiles Coaching macht fit fürs 21. Jahrhundert

(Diana Bister)

Viele Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, dass sie den sich schnell ändernden Marktbedingungen nicht gewachsen sind. Seien es neue Wettbewerber, die wie Pilze aus dem Boden schießen, seien es technologische Veränderungen, die ganze Geschäftsmodelle in Frage stellen oder seien es sich ändernde Anforderungen bei den Kunden.

Wir sind längst in einem Zustand der Komplexität angekommen, in dem nichts mehr vorhersehbar ist. Es wird also Zeit, bestehende Prozesse und Arbeitsweisen kritisch zu hinterfragen und neue Spielregeln für die Arbeit im 21. Jahrhundert zu definieren. Agiles Coaching ist ein Schlüssel zu kontinuierlicher Anpassungsfähigkeit, mit dem Unternehmen die Zukunft gestalten können.

Noch geprägt aus Zeiten der Effizienzsteigerungen haben viele Unternehmen die Entwicklung von Innovationen vernachlässigt. Wer schon mal die Gelegenheit hatte, in einer Forschungs- und

Entwicklungsabteilung eines Unternehmens vorbei zu schauen, der weiß, dass dort anders gearbeitet wird als in Abteilungen, die auf Effizienz getrimmt sind. Um innovativ sein zu können, braucht es ein Umfeld, in dem experimentiert werden darf und in dem alle Ideen, auch die verrücktesten, willkommen sind. Natürlich braucht es dazu ein paar Rahmenbedingungen, die bereitgestellt werden müssen: Ein Labor, ein Team, Zeit für Marktbeobachtungen und Kundenstudien, Arbeitsmaterialien sowie Budget für Experimente und Prototypen.

Bei der Erforschung eines neuen Medikaments macht ein klassischer Projektplan keinen Sinn. Wie lange wird es dauern, bis wir das entscheidende Forschungsergebnis haben? Wie viel wird es kosten? Wie wird das Medikament am Ende aussehen und in welcher Form werden wir es verkaufen können? Das sind alles Fragen, die sich nicht beantworten lassen. Dennoch ist klar, dass es sich lohnt, die Arbeit auf sich zu nehmen. Im Falle der Medizin, um Menschenleben zu retten.

Zugegebenermaßen geht es in den meisten Unternehmen nicht unbedingt um Leben und Tod. Hier zählt Anpassungsfähigkeit, um den Anschluss nicht zu verlieren. Leider haben sich in vielen Unternehmen über die Zeit Dinge eingeschlichen, die eine schnelle Veränderungsfähigkeit hemmen: zu viel Bürokratie, unzählige Abstimmungs- und Genehmigungsschleifen, starre Budgetierungsprozesse, Silodenken und komplizierte Prozesse. Rollen- und Verantwortlichkeitskonflikte sind bei den unübersichtlichen Organigrammen und zusätzlichen Projektstrukturen vorprogrammiert. Mitarbeiter sind gefangen in eng begrenzten Funktionsbereichen. Der Kunde wird dabei häufig völlig vergessen. Kein Wunder, wenn es intern schon so kompliziert ist...



Labor Feeling kommt da sicher nicht auf. Und natürlich muss nicht das ganze Unternehmen zur Forschungs- und Entwicklungsabteilung mutieren. Es ist aber durchaus erlaubt, Dinge zu hinterfragen, die Produktivität, Kreativität und Spaß an der Arbeit behindern. Ein Arbeitsumfeld sollte die Menschen ermutigen, Verantwortung zu übernehmen, im Sinne des Unternehmens zu denken und Produkte oder Services entwickeln, die Wert schaffen und die Kunden glücklich machen.

Genau das ist das Ziel der agilen Arbeitsweise. Agilität steht für Anpassungsfähigkeit und zeigt auf, wie man werthaltige Produkte in einem komplexen, unvorhersehbaren Umfeld entwickelt. Ähnlich wie in der Laborsituation braucht es in der agilen Arbeitsweise eine sinnstiftende Vision sowie ein gut funktionierendes Team, das auf Augenhöhe zusammenarbeitet und bei dem jeder Ideen einbringen kann, unabhängig von der jeweiligen Jobbezeichnung. Und natürlich braucht es die entsprechenden Rahmenbedingungen.

Wenn Unternehmen also agiler werden wollen, bedeutet das in erster Linie, das alte System zu entstauben, eingefahrene Muster, überflüssige Regeln und Bürokratiekrusten abzuschaffen. Es braucht neue Spielregeln, die der Arbeitsweise im 21. Jahrhundert gerecht werden und die sich wieder stärker darauf fokussieren, "das Richtige" zu entwickeln und nicht mehr nur "mehr vom Gleichen".

Auch die Rolle der Führungskräfte ändert sich, weg von der besten Fachkraft mit Personalverantwortung hin zum Systemgestalter und Befähiger von starken autonomen Teams. Der wichtigste Job eines agilen Leaders ist es, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen, in der jeder Mitarbeiter unternehmerisch mitdenkt und seine Ideen, Gedanken, Sorgen und Kritik offen gegenüber jedem anderen im Unternehmen äußern und einbringen kann, frei von jeglichen hierarchischen Barrieren.

Was also braucht es, um als Unternehmen im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein? In erster Linie immer wieder neue werthaltige Produkte und Dienstleistungen, die die Kunden lieben (und deshalb kaufen). Das erreichen Unternehmen durch 1) mehr Experimentierfreude, 2) selbstorganisierte Teams, die nah am Markt agieren und durch schnelles Feedback direkt am Kunden tolle Produkte entwickeln und 3) durch Führungskräfte, die dafür Sorge tragen, dass den Teams nichts im Wege steht und die eine Vertrauenskultur schaffen. Denn ähnlich wie im Labor weiß man vorher nie, was am Ende herauskommt, aber es braucht das Vertrauen in die Menschen, dass es etwas Gutes und Sinnstiftendes sein wird.

Zur agilen Transformation braucht es agiles Coaching auf mehreren Ebenen: auf individueller Ebene für Führungskräfte, auf Teamebene und auf organisatorischer Ebene, um Prozesse, Regeln und Strukturen agil neu zu gestalten. Gemäß dem bekannten Zitat "Culture eats Strategy for Breakfast" (Moore & Rose, 2000), sollte der Fokus bei der Transformation auf der persönlichen Weiterentwicklung des Top Managements und der Führungskräfte liegen. Wenn sie das agile Mindset verinnerlicht haben, können sie es in die Organisation tragen und selbst als agile Coaches ihre Mitarbeiter zur Selbstorganisation befähigen.

Moore, Bill and Rose, Jerry (2000): "PIMA's North American Papermaker: The Official Publication of the Paper Industry Management Association"

***»Leben ist Veränderung - wer sich nicht verändert, wird auch verlieren, was er bewahren möchte.«  
(Gustav Heinemann)***

# Generation X, Y oder Z? Coachingthemen unserer Klienten: Ähnlich oder nicht?

(Christiane Jost)

Die Geister streiten sich: Gibt es die generellen Unterschiede zwischen den Generationen, die Ihnen von vielen zugeschrieben werden?

Und wo fängt die eine Generation an und wo hört die andere auf? Es gibt viele Untersuchungen, empirische Forschungen und Theorien über die Klassifizierung unterschiedlicher Selbstverständnisse, denen Personengruppen unterschiedlichen Alters zugeordnet werden.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, wie sich solche Ansätze in der Arbeit mit Coaching-Klienten wiederfinden und welche Aussagen sich daraus ableiten lassen?

Die Vielfältigkeit meiner Klienten, egal ob im Hinblick auf das Alter, die Branche, die Ausbildungsschwerpunkte und vor allem auf die sehr unterschiedlichen Persönlichkeitstypen motiviert mich, meinen ganz persönlichen Blick auf soziologische Phänomene generationsspezifischer Coachings zu öffnen.

Wenn wir von Agilität, Disruptive Thinking, Interaktion, Komplexität, Netzwerken als wesentliche Kernelemente der modernen Arbeitswelt hören oder lesen, dann taucht schnell auch der Begriff Generation Y auf.

Sicher findet man unter diesen Personen in vielen Fällen gut ausgebildete, gut informierte Persönlichkeiten, die durch das Aufwachsen mit Internet und mobiler Kommunikation jederzeit in der Lage sind, das nötige Wissen schnell und in seiner Komplexität abzurufen. Vielleicht lässt sich auch eine Veränderung der Motivationsanreize gegenüber älteren Generationen feststellen. Es geht bei dieser Zielgruppe weniger um Statussymbole, als um ein Vorwärtskommen im Beruf, das auch durch Freude, Sinnerfüllung und flexiblere Arbeitszeitideen gekennzeichnet ist. Schon bei einer Auftragsklärung im Coaching werden diese Themen schnell prägnant.



Ein in Teilen vermehrtes Selbstbewusstsein macht den Eindruck möglich, dass sich Personen der Generation Y die Frage erlauben: was tut das Unternehmen für mich anstelle der Frage: was kann ich für das Unternehmen tun?

Vielleicht fällt es jüngeren Klienten leichter, sich zeitnah auf einen Coachingprozess einzulassen. Die Offenheit im Erstkontakt mag größer sein. Weil sich Coaching in den Unternehmen weiter als erfolgreiches Personalentwicklungsinstrument etabliert hat?

*Generation X, Y oder Z?*

Was die Inhalte der Coachings insgesamt mit allen Altersgruppen betrifft, wird deutlich, dass es keine wesentlichen Unterschiede bei den Kernthemen und Zielen für das Coaching gibt. Sicher ist die Herangehensweise der Klienten an bestimmte Aufgaben und Zielsetzungen different, die Haltungen und Einstellungen jedoch liegen oft sehr dicht beieinander, so dass sich generationenübergreifend folgende Kernthemen abzeichnen:

- Eigene Positionierung im volatilen Umfeld einer Organisation
- Umgang mit dem Grad an Skepsis gegenüber Hierarchien und flachen Führungsstrukturen sowie dem eigenen hohen Anspruch an Führung
- Etablierung einer offenen Kritik-, Feedback- und Konfliktkultur gerade in Bezug auf ältere bzw. jüngere Kollegen auf Vertrauensbasis
- Transparente, vernetzte Kommunikation
- Eigener Anspruch, Innere Antreiber
- Umgang mit Emotionen
- Veränderungsbereitschaft
- Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten
- ...

Es fällt auf, dass in unseren Coachings vermehrt Themen auftauchen, wie zum Beispiel, der Umgang mit Kollegen aus anderen Generationen sei schwierig, da sie nicht (mehr) das gleiche bzw. ein ähnliches Verständnis von Führung haben. Ob das jemals so gewesen ist?

Sicher gibt es unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen und diese gilt es durch den Coachingprozess vermehrt mit Wertschätzung zu sehen und gemeinsam in den Lernprozess aller Beteiligten zu integrieren. Es mag sein, dass auf den ersten Blick unterschiedliche Ansprüche an die Mitgestaltung der Zukunft bestehen, das Führungsverständnis zunächst ein anderes ist.

Es gilt, mit den Klienten im Coaching daran zu arbeiten, das Verständnis füreinander zu verstärken und konstruktive Lösungen für den Umgang miteinander zu erarbeiten.

Was alle vereint, ist eine große Bereitschaft auf die verschiedenen Generationen zuzugehen!

Und so mancher Klient mittleren oder sogar fortgeschrittenen Alters zeigt sich im Coaching deutlich mehr den Kriterien der Generation Y zugehörig als jemand um die Dreißig. Andersherum entsprechend.

So lässt sich in vielen Fällen sagen, dass sich Mitarbeiter mit unterschiedlich ausgeprägten Polaritäten, zum Beispiel Beständigkeit und Wandel oder Dominanz und Loslassen in gemischten Teams gegenseitig bereichern. Im Coachingverlauf wird uns dieses oft gespiegelt und unser Klient wächst persönlich daran. Oft profitieren Klienten somit gegenseitig zum Beispiel im Hinblick auf Improvisation in Bezug auf „turbulente“ Situationen und Souveränität in der Lösungsfindung.

Generationenübergreifend herrscht auch Einigkeit darin, dass viele Klienten an persönliche Hürden kommen, wenn es darum geht, in agilen Kontexten den Output des Teams insgesamt in den Fokus zu stellen. Manchmal steht dieses ambitionierten (zukünftigen) Führungskräften im Wege, egal welcher Generation sie angehören.



Es gibt hoffnungsvolle Tendenzen zu beobachten, dass durch ein verstärktes Integrieren der Themen Gesundheitsmanagement und Umgang mit psychischen Belastungen in den beruflichen Alltag in nachfolgenden Generationen sorgsamer damit umgegangen werden könnte, da gerade Klienten als Nachwuchsführungskräfte dieses Thema für sich verstärkt im Blick haben.

Zum einen ist die Diversität der Generationen eine Herausforderung für die Unternehmen, zum anderen die große Chance, Antworten auf die anstehenden Fragen des permanenten Change zu finden, um Führungskräfte mit (noch mehr) visionärer Gestaltungskraft zu entwickeln. Schließlich definiert sich Führung immer weniger über Rolle, Wissen, Expertise und Position, sondern vielmehr über ein agiles Verständnis von Selbstreflexion, Vertrauen, Wertschätzung und Verantwortung. Diese Tatsache ist immer wieder zentrales Thema im Coaching über alle Altersgruppen hinweg.

Wie bereits erwähnt, fällt es manchen Klienten schwer, dass der Teamgedanke gegenüber dem Einzelerfolg an Bedeutung gewinnt, egal, welcher Altersgruppe sie angehören. Verbindend ist: Eigeninitiative, Verantwortung, Sinnggebung und Mut sind wesentliche Werte, die die Entwicklung aller Altersgruppen im Coaching prägen. Es zeigt sich, dass altersgemischte Teams gemeinsam die Herausforderungen der volatilen Zeiten mit inspirierenden Führungspersönlichkeiten meistern können, die Wert auf ein vermehrtes gegenseitiges Verständnis als Basis für mehr Kooperation legen. Dafür brauchen wir alle Generationen! Wir sind gespannt auf die Einflüsse der heranwachsenden Generation Z.

Als Trainer und Coach sind wir gefordert, uns als Vermittler zwischen den Generationen für altersgemischte Flexibilität, Effektivität und Freude an der Arbeit einzusetzen. Und zugleich weiter die Vielfaltigkeit und Individualität aller Klienten zu fördern.

*»Ein Optimist sieht eine  
Gelegenheit in jeder Schwierigkeit;  
ein Pessimist sieht eine  
Schwierigkeit in jeder Gelegenheit.«  
(Winston Churchill)*

# Wie werde ich ein guter Coach?

(Luise Lohkamp)

Als Coaches unterstützen wir Menschen in der Arbeitswelt, wirksam die Zukunft von Personen, Teams und Organisationen zu gestalten. Weder die Zeichen der Zeit zu ignorieren, noch wie das Kaninchen vor der Schlange der orakelnden Zukunftsforscher zu erstarren. Sondern mit Selbstwirksamkeit, Augenmaß, Mut und Autonomie klug durch stürmische Zeiten der **VUKA**-Welt zu navigieren. Wir Coaches tragen hierbei Verantwortung.

Wie können wir Schlüsselkräfte in der Wirtschaft unterstützen, kluge Entscheidungen auf der Basis reflektierter Werte zu treffen, Verantwortung für wirtschaftliches Agieren, den achtsamen Umgang mit Ressourcen sowie für das Wohl der Mitarbeiter zu übernehmen? Und dies, ohne als Coach der Versuchung richtiger Lösungen zu erliegen, sondern auf Selbstheilungskräfte und innewohnende Ressourcen der Systeme zu vertrauen: absichtsarmes Engagement!

**»Die Zukunft kommt nicht, die Zukunft wird von uns gemacht «  
(vgl. Precht)**

Nach 25 Jahren Erfahrung als Coach und 15 Jahren als Coach-Ausbilderin haben beide Rollen sowohl meine Begeisterung als auch meinen Respekt.

In 2018 berichtete ein Teilnehmer nach der Coaching-Weiterbildungsprüfung: „Ich hätte nie gedacht, wie tiefgehend und intensiv diese Entwicklung war. Das erlebe ich nicht nur an mir selbst, sondern erkenne das an Euch anderen in der Gruppe. Professionell und persönlich war dies ein Entwicklungs-Booster“.

Mein Anliegen und mein Anspruch an die Ausbildung von Coaches ist es, ihnen eine gute Basis für ihre professionelle Identitätsentwicklung als Coach zu geben. Coaches kommen aus dem unterschiedlichsten Professionen und Rollen, beispielsweise Führungskräfte und Organisationsentwickler mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund, Personalentwickler mit psychologischem oder pädagogischem Hintergrund und viele andere mehr. Allein hieraus ergeben sich die unterschiedlichsten Lern- und Entwicklungsthemen für die Rolle als Coach.

Der Logik in der Führungsrolle entspricht es beispielsweise viel eher, Problemlösungen zu produzieren als in der Coachrolle. Somit stehen viele angehende Coaches vor der Hausforderung, ihre Kompetenz, schnelle Lösungen zu finden, hintenanzustellen und die Energie in kraftvolle und ressourcenorientierte Fragen zu kanalisieren („the power is in the client“). Aus der systemischen Perspektive argumentiert können wir sowieso nur Impulse setzen und nicht wirklich wissen, wozu diese im System führen.

Und der eigentliche „Entwicklungs-Booster“ ist die persönliche Entwicklung der Coaches.



Die Lernebenen in unserem SL Weiterbildungsansatz dienen in der Coach-Weiterbildung zur Orientierung:



## Person

Coaches brauchen eine reflektierte und entwickelte Persönlichkeit, um ein wertvoller Resonanzkörper für ihre Klienten zu sein, ihnen kraftvolle Stabilität zur Verfügung stellen zu können sowie unbewusste Übertragungs- und Projektionsprozesse zu reduzieren. Zudem gilt es, eine wertschätzende und offene Beraterhaltung auf der Basis des humanistischen Menschenbildes zu entwickeln. Als professionelle Lernende und lernende Professionelle entwickeln die Coaches eine ressourcenvolle Einstellung zum eigenen Lernen und zum Umgang mit Unsicherheit. Unsicherheit auf der Basis einer stabilen Persönlichkeit konstruktiv zu nutzen, darin können Coaches den Führungskräften gerade in aktuellen Zeiten ein gutes Modell sein.

Zudem braucht es einen gut trainierten Muskel des Coaches, Bindung aufzubauen und wieder zu lösen, um sowohl die für das Coaching erforderliche Vertrauensbasis aufzubauen, als auch aus einer professionellen Distanz und Neutralität heraus hilfreich zu sein.

## Konzepte

Um wirksam intervenieren zu können, brauchen Coaches sinnvolle Konzepte, die Erklärungsansätze für menschliches Denken, Fühlen und Verhalten sowie für die Dynamik und Entwicklung von Personen, Teams und Systemen liefern. Diese Konzepte dienen dazu, die eigene Intuition sowohl zu überprüfen als auch zu professionalisieren. Konzepte sind hier konstruktivistisch zu verstehen, sie helfen, die Landschaft abzubilden, sollten aber nicht mit der Landschaft selbst verwechselt werden! Hier hilft den angehenden Coaches, in Supervisionen immer wieder die eigenen Hypothesen und Interventionen zu überprüfen und zu konzeptualisieren.

## Methoden

Wir stellen in unserem Weiterbildungsansatz die Methoden und tools in den Dienst der Hypothesen und des Vertrages. Die Methoden sollen kein Sicherheitsanker für noch unsichere Coaches sein, sondern sparsam und nutzbringend eingesetzt werden. Coaches erlernen, wie sie auf der Basis von Hypothesen sinnvolle Diagnosen im System bilden können, um daraus wirksame Interventionen abzuleiten, welche den Klienten seinen Zielen näherbringen.

So ist beispielsweise die Unterstützung einer Führungskraft im Konfliktgespräch mit seinem Kollegen wenig sinnvoll, wenn der eigentliche Kern des Konfliktes mit dem eigenen Vorgesetzten besteht und nicht mit dem Kollegen. Der Mehrwert der Coachingarbeit liegt dann darin, die zunächst wenig sichtbaren Einflußfaktoren auf die Situation transparent zu machen. Auf dieser Basis lassen sich dann Interventionen ableiten. Im geschilderten Beispiel waren sowohl der Blick auf den Antreiber „sei gefällig“ als auch eine Konfrontation des Klienten zu den Konsequenzen einer Konfliktvermeidung mit dem Vorgesetzten hilfreich, damit er sich erlauben konnte, den Konflikt mit einer Autorität aktiv anzugehen.

## Feld-Kompetenzen

Business Coaches sollten sich im Business auskennen: Führung, Change-Prozesse, Funktionieren von Organisationen auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene, Agilität sowie die Bedeutung der Digitalisierung etc. Hier gilt es immer wieder neu, die Bedarfe der Coachingkontexte zu erfassen und Schwerpunkte zu setzen.

Zum Abschluss unserer Coaching-Weiterbildung inklusive der Prüfung sagen wir gerne „Ihr habt jetzt den Coach-Führerschein, das ist eine gute Grundlage, sagt aber noch nicht alles darüber aus, wie gut Ihr fahrt“. In unserer Coaching-Weiterbildung können wir ein psychologisches Basiswissen liefern.

Wer langfristig in seiner Profession als Coach arbeiten möchte, braucht eine Psychologie als Grundlage seines Denkens und Handelns. Welche Psychologie den Einzelnen anspricht, ist individuell unterschiedlich (Gestaltpsychologie, Transaktionsanalyse, tiefenpsychologische Ansätze etc.).

Wenn wir Coaches uns auf den Weg des Lernens, der Selbsterkenntnis, der Erfahrungen, der Autonomieentwicklung machen und unsere Klienten auf diesem Weg unterstützen, dann können wir ihnen hilfreiche Begleiter sein. Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse beschrieb es so: „Mir geht es nicht darum, Menschen zu bessern, sondern sie zu unterstützen, sich für ein besseres Leben zu entscheiden“ (vgl. Berne, 1998).

Precht, R.D. (2018): Jäger, Hirten, Kritiker. Goldmann Verlag, München

Berne, E. (1998): Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben? Fischer Verlag, Frankfurt

# Zitate

Mut ist nichts weiter als eine Aneinanderreihung kleiner Schritte. (György Konrad)



Es gibt immer zwei Perspektiven für Veränderungen: Ich verändere etwas an der Situation oder ich verändere meine Einstellung.

Sabine Asgodom

Du kannst keinen Ozean überqueren, indem du einfach nur aufs Wasser starrst.

Rabindranath Tagore

Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.

Erich Fromm

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

Johann Wolfgang von Goethe

Große Gedanken brauchen nicht nur Flügel, sondern auch ein Fahrgestell zum Landen.

Neil Armstrong

Wenn du etwas haben willst, was du noch nie gehabt hast, dann musst du etwas tun, was du noch nie getan hast.

nach Nossrat Peseschkian

Zweifel sind Verräter am Guten, das wir erringen könnten, wenn wir den Versuch nicht fürchten würden.

nach William Shakespeare

Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.

Max Frisch

Mut steht am Anfang des Handelns, Glück am Ende.

Demokrit

Wer sich nicht selbst helfen will, dem kann niemand helfen.

Johann Heinrich Pestalozzi

Verwende, was für dich nützlich ist, und vergesse den Rest.

nach Buddha

Nicht die Piste ist gefährlich, sondern der Selbstzweifel. Es nützt nichts, die dicksten Waden zu haben, wenn der Kopf voller Sorgen ist.

Bode Miller

Leben ist Veränderung - wer sich nicht verändert, wird auch verlieren, was er bewahren möchte.

Gustav Heinemann

Man muss der Zeit Zeit lassen.

Angelo Giuseppe Roncalli



## Literatur zum Thema



Andresen, J. (2018): Agiles Coaching. Die neue Art, Teams zum Erfolg zu führen. Hanser Verlag München

Backhausen, W.; Thommen, J.-P. (2003): Coaching: durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden

Dehner, R.; U. (2013): Transaktionsanalyse im Coaching. Coachings professionalisieren mit Konzepten, Modellen und Techniken aus der Transaktionsanalyse. managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell, Bonn.

Gührs, M.; Novak, C.: Das konstruktive Gespräch: ein Leitfaden für Beratung, Unterricht, und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse. 5., überarbeitete Auflage, Limmer Verlag Neumünster 2002.

Hofert, S. (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten, Springer Gabler, Wiesbaden

Kreyenberg, J.; (2008): 99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern, Cornelsen Verlag, Berlin

Loos, W. (2002): Unter vier Augen: Coaching für Manager. 5. Auflage. Landsberg am Lech. (gute Einführung in das Thema, Darstellung von Problemen, Möglichkeiten, Vorgehensweisen).

Mahlmann, R. (2001): Einzel-Coaching: Kompetenz entwickeln. Grundsätzliches, Schattentage und Dialogbeispiele. Weinheim, Basel.

Mohr, G. (2010): Workbook Coaching und Organisationsentwicklung. EHP Verlag, Bergisch-Gladbach.

Mohr, G.: (2014): Achtsamkeitscoaching – Das Kunstwerk des Lebens gestalten. EHP-Verlag, Bergisch-Gladbach.

Müller, G.; Hoffmann, K. (2002): Systemisches Coaching: Handbuch für die Beraterpraxis. Heidelberg.

Offermanns, M.; Steinhübel, A. (2006) Coachingwissen für Personalverantwortliche, Campus Verlag, Frankfurt am Main

Rauen, Chr. (2001): Coaching: innovative Konzepte im Vergleich. 2., aktualisierte Auflage. Göttingen u.a.

Rauen, Chr. (Hrsg.)(2002): Handbuch Coaching. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen u.a.

Schmid, B. (2004) Systemisches Coaching: Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung, EHP, Bergisch Gladbach

Schmid, B. ; König, O. (Hrsg.) (2017): Train the Coach: Konzepte. Modelle und Theorien für die professionelle Weiterbildung von Coaches, Teamcoaches, Change Agents, Organisationsentwicklern und Führungskräften, managerSeminare, Bonn

Schneider, J. (2000): Supervidieren und beraten lernen: Praxiserfahrende Modelle zur Gestaltung von Beratungs- und Supervisionsprozessen. Paderborn.

Schreyögg, A.:(1995) Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt, New York. (Einführung für Praxis und Ausbildung)

Vogelauer, W. (Hrsg.)(2002): Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen. 4., erweiterte und überarbeitete Auflage. Neuwied.

Vogelauer, W. (2002): Methoden-ABC im Coaching: praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. 2. Auflage. Neuwied.

Wehrle, M. (2010): Die 100 besten Coaching-Übungen. managerSeminare, Bonn

# Termine 2019

## Ausbildung in Transaktionsanalyse

Aus- Und Weiterbildung	Lehrtrainer	Termine
<b>Ausbildung in Transaktionsanalyse: Beratung, Coaching, Organisationsentwicklung</b> <i>Sie lernen transaktionsanalytische Konzepte kennen und anwenden bezogen auf die Arbeit mit Personen, Gruppen und Organisationen sowie auf die eigene Person. Sie können sich zum Examen als Transaktionsanalytiker begleiten lassen.</i>		
Informationsabende TA Ausbildung	Luise Lohkamp	21.01.2019
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ - Hamburg	Luise Lohkamp	23.-25.01.2019 oder 25.-27.09.2009
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden Raum Hamburg	Luise Lohkamp, Gaby Koch	28.-30.08.2019
Transaktionsanalytischer Berater / Praxiskompetenz für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung: - Hamburg	Luise Lohkamp	1. 20.-22.02.2019 2. 24.-26.04.2019 3. 26.-28.06.2019 4. 18.-20.09.2019 5. 27.-29.11.2019
Masterkurs Coaching, Beratung und OE - Hamburg	Luise Lohkamp	1. 20.-22.03.2019 2. 12.-14.06.2019 3. 04.-06.09.2019 3. 04.-06.12.2019
CTA und PTSTA Gruppe	Luise Lohkamp	1. 08.-09.04.2019 2. 08.-09.07.2019 3. 14.-15.10.2019

## Praxissupervisionstage

<i>Sie reflektieren und bearbeiten im Kreis von beruflichen Experten bedeutsame Situationen Ihrer beruflichen Praxis.</i>		
Praxissupervisionstage	Luise Lohkamp Klaudia Söllner Klaudia Söllner	01.02.2019 Hamburg Kassel Kassel

## Persönlichkeitsentwicklung mit Pferden

<b>Führungs- und Persönlichkeitstraining mit Pferden</b> <i>Sie reflektieren Ihre Rolle als Führungskraft und erproben in Übungen mit den Pferden neue Möglichkeiten eindeutigen und wirksamen Handelns.</i>		
Erfahrungs- und Reflexionstage	Luise Lohkamp, Gaby Koch	03.06.2019 01.07.2019 27.08.2019
Agilität in der Führung	Luise Lohkamp, Gaby Koch	06.05.2019
Einführungskurs in Transaktionsanalyse „101“ mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	28.-30.08.2019
Potentialanalyse mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	04.06.2019
Führungstraining mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	19.-21.06.2019
Teamentwicklung mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	Nach Vereinbarung
Leadership Coaching mit Pferden	Luise Lohkamp, Gaby Koch	Nach Vereinbarung

## Organisationsaufstellungen

<b>Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung</b> <i>Sie erfahren Grundlagen der Aufstellungsarbeit, machen erste Aufstellungserfahrungen und reflektieren über den verantwortungsvollen Einsatz in Ihren beruflichen Rollen und Kontexten.</i>		
Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung in Hamburg	Luise Lohkamp	20.-21.05.2019

# SL KONTAKT



Vielen Dank für Ihr Interesse.

Wir freuen uns auf Ihre Anregungen, Interessen und Erfahrungen zu den beschriebenen Themen.

Mit herzlichen Grüßen

Luise Lohkamp  
Geschäftsführung  
Dipl. Psychologin

## SL CONSULT GmbH

Systeme • Prozesse • Persönlichkeit

Eppendorfer Landstrasse 9

20249 Hamburg

Telefon 040-40195383

Telefax 040-40195935

Email [luise.lohkamp@sl-consult.de](mailto:luise.lohkamp@sl-consult.de)

[www.sl-consult.de](http://www.sl-consult.de)

Wenn Sie unseren Newsletter in Zukunft nicht mehr erhalten möchten, geben Sie uns eine kurze Rückmeldung:

[luise.lohkamp@sl-consult.de](mailto:luise.lohkamp@sl-consult.de)