

Wie man wird, was man ist.

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Chancen

in der Aufarbeitung und Verarbeitung aktueller & biografischer Ereignisse im Rahmen eines professionellen Coaching

Bilanzierung – Bewältigung – Planung – Realisierung

Einführung:

Definition klientenzentriertes professionelles Coaching

Klientenzentriertes professionelles Coaching ist lösungs-, potential- und zielorientierte, gleichberechtigte und partnerschaftliche Beratung und Begleitung, unter Berücksichtigung der persönlich zu entwickelnden Fähigkeiten und Ziele des Klienten. Der gesunde Klient vereinbart die Verwirklichung seiner beruflichen und oder persönlichen Coaching Ziele. Das Vorgehen hierbei ist immer vertraulich, autonom, partnerschaftlich und klientenorientiert. Professionelles Coaching beinhaltet aber auch die Aufarbeitung, Verarbeitung und Überwindung individueller Arbeits- und Lebens-Konflikte, „Missverständnisse und Verwechslungen“ in Kommunikation, Ambivalenzen im Denken & Verhalten, Störungen in Emotion und Reaktion, Neuorientierung und Zufriedenheit für die Zukunft. Das Erarbeiten eines neuen beruflichen oder privaten Lebens oder Entwicklung einer neuen Lebens-Biografie kann Bestandteil einer Neuorientierung im professionellen Coaching sein. Auf Wunsch des Klienten kann nicht nur das berufliche, sondern auch das private soziale Umfeld (Familie, Partner, Bezugspersonen) diskret in das Coaching einbezogen werden. Die Coaching Vereinbarung kann mündlich oder schriftlich erfolgen und ist verbindlich. Es gilt die Honorar Empfehlung und das Berufsbild, Ethik der www.european-coaching-association.com

Bernhard Juchniewicz, ECA Präsident, Lehr Coach

Zur Sache:

Begreifen und akzeptieren auf rationaler wie emotionaler Ebene sind elementare Voraussetzungen für die Bewältigung, Integration und Transformation **aktueller und biografischer Ereignisse**. Das Bewusstsein um ihren Wert als einzigartiger Erfahrungsschatz und **persönlichste aller Ressourcen** ist oberstes **Ziel** bei der Aufarbeitung bedeutsamer Lebensereignisse.

Zu diesem bewusst initiierten Reifungsprozess gehört das Hinterfragen von **Handlungs- und Verhaltensmustern**, die in bestimmten Situationen überwältigend und doch vorhersehbar auftauchen, den Betroffenen dirigieren, belasten und ihn schlimmstenfalls in die immer wieder gleichen Wiederholungs-Abläufe drängen, aus denen er sich doch eigentlich **befreien will** oder - Szenenwechsel - in denen er **verharren will** als der auslösende Gegenpart, Macht ausübend, sie genießend und trotzdem - oder gerade deshalb? - weit entfernt von Zufriedenheit und Einklang mit sich selbst.

Starke Führungspersönlichkeiten werden gebraucht – ob sich nun **Manager** Herausforderungen gegenüber sehen, die **Internationalisierung und Vielfalt** mit sich bringen oder aber ob die Rede ist von **Coaches**, deren Aufgabe es ist, **Veränderungsprozesse** und ihre „Macher“ zu begleiten, damit es vorangeht im Unternehmen.

Beide sollen sie „Spuren hinterlassen“, überholte Denkmuster aufbrechen, führen, Führung zulassen -, alles ohne zu bedrohen oder gar zu zerstören: Untergebene, Kollegen, ihr Unternehmen, sich selbst

A. Auswirkungen negativ besetzter biographischer Ereignisse

(beispielhaft)

1. Teamarbeit fördert sehr schnell **individuelle Persönlichkeitsprägungen** zu Tage, die entsprechende **Rollenzuweisungen** nach sich ziehen. Die sich daraus entwickelnde **negative Gruppendynamik** bleibt ohne Intervention und Aufarbeitung des biographischen Ereignisses, welches die Zuweisung einer bestimmten Rolle – im angenommenen Fall die des „**Enttäuschten**“ - überhaupt erst möglich macht, meist unwiderrüflich bestehen – solange, bis aus schwelenden Kommunikations- und Verständigungsproblemen „plötzlich“ ernste Beziehungskonflikte entstehen. Oftmals eskaliert die Situation unter dem Zeit- und Erfolgsdruck eines Projekts und öffnet damit Tür und Tor für die nächste „Etape“.

2. „**Folgeereignisse**“ in der aktuellen persönlichen Biographie, die in ihrer Härte und Brutalität vom Betroffenen als Zäsur empfunden werden:

Mobbing, Bossing, Lobbing, Sobbing – eine weitere mögliche Endstation **Workaholic & Burnout**.

Kaum ein Zustand verdeutlicht den Einfluss **negativ besetzter** biographischer Ereignisse auf ein Leben eindringlicher als die **individuelle Disposition** zur Entwicklung eines Workaholic- & Burnout Syndroms, wobei eine Umkehr in jeder Phase möglich wäre, vorausgesetzt, sich wiederholende und die Situation blockierende Einstellungs-, **Handlungs- und Verhaltensmuster** würden erkannt und die dazugehörigen Entstehungsbedingungen konsequent, professionell und mit der nötigen Disziplin & Diskretion, präventiv im Vorfeld schon aufgearbeitet werden.

Was nur auf den ersten Blick verwundert: Sowohl **Enttäuschung** als auch **übermäßige Eigenliebe** machen zwei Individuen mit höchst unterschiedlichen Charakterstrukturen gleichermaßen zu Opfern der eigenen Lebensbiographie:

3. **Biographische Ereignisse, die das „ICH“ überhöhen,**

führen zur Ausprägung egozentrisch-narzisstischer Persönlichkeitsstrukturen.

Solche Menschen neigen dazu, Kollegen und die ihnen unterstellten Mitarbeiter zu instrumentalisieren, sie zu überfordern, um sich selbst im neurotisch gefärbten Bemühen um Machterhalt und Anerkennung ein Denkmal zu setzen –, das nicht in Frage gestellt werden darf, weshalb betroffene Kollegen und Mitarbeiter sich eher **selbst verleugnen** als die wirkliche Ursache für unerträgliche Stress-Situationen **zu thematisieren**.

In höchster Gefahr sind sowohl „Machtmensch“ wie Umfeld, denn bei Gesichtsverlust - sei es durch Kritik am zur Schau gestellten Selbstbild, sei es durch Scheitern an den eigenen überhöhten Anforderungen, können gerade narzisstisch geprägte Menschen ein **Burnout-Syndrom** entwickeln und darüber hinaus Ursache sein für **Leistungsabfall und Demotivation** in ihrem Team, **im Extremfall sogar für den kollektiven Workaholismus & Burnout ihres Teams**.

Durch die Bagatellisierung möglicher Ungleichgewichte im Machtkonstrukt kann die **Zukunftsfähigkeit** eines Unternehmens ernsthaft gefährdet werden. Kollektives Verantwortungsbewusstsein, klare Kommunikation, gegenseitige Würdigung - „**Shared Leadership**“ eben im besten Sinne – und gegebenenfalls Unterstützung von außen, nimmt Menschen mit übermäßig stark ausgeprägten narzisstischen Zügen den „Wind aus den Segeln“ und weist sie in angemessene Schranken - zum Wohle des Ganzen, nicht zuletzt auch zu ihrem eigenen.

Die **Tabuisierung** brennender Themen durch verunsicherte Mitarbeiter und durch Unternehmensberater, deren hauptsächliche Sorge dem Erhalt des Auftrags gilt und weniger der konstruktiven Aufarbeitung ungesunder unternehmensinterner Prozesse kosten viel Geld und die Betroffenen Zeit, Kraft und Nerven, die woanders Nutzen stiften könnten.

Hinweis:

Nach dem Grundsatz von Treu und Glauben hat der Arbeitgeber das allgemeine **Persönlichkeitsrecht** in Bezug auf Ansehen, soziale Geltung und berufliches Fortkommen zu beachten

(BAG Urteil vom 27.11.1985 - 5 AZR 101/84 – AP:

BGB § 611 **Fürsorgepflicht** Nr. 93, BAG AP Nr. 5 zu § 611 BGB **Persönlichkeitsrecht**).

B. Ganzheitliche Betrachtung im Coaching

1. Berührungspunkte und Anlässe

Business Coaching thematisiert u.a. Organisationsstrukturen und Hierarchien, Teamkultur, Beziehungen und Konflikte, Kommunikations- und Verhaltensprobleme im interkulturellen Kontext, aber auch im persönlichen und nicht zuletzt die Vorsorge, Ethik, Menschenwürde und Respekt.

Als ganzheitlich einzusetzendes Instrumentarium integriert es die individuelle **Soziobiografie** einschließlich kultureller Herkunft und Bildung sowie die **Persönlichkeitsbiografie** unter Berücksichtigung der individuellen Fähigkeit bzw. Ausdrucksmöglichkeit hinsichtlich Kognition und Emotion, Verhalten, Bewältigung und vorausschauender, beruflicher und gegebenenfalls privater Lebensplanung und Lebensführung.

Coaching kommt „zur Sache“, ist lösungsorientiert mit dem Ziel, eine **gereifte, authentische Handlungskompetenz unter Einbezug persönlicher Ressourcen** zu ermöglichen - Coaching meint **Veränderung** und kommuniziert dies auch. Es bietet die Chance, Entstehungsbedingungen und Folgen des eigenen Verhaltens über die Fremd- und Selbstbeobachtung differenzierter wahrzunehmen und damit eine Grundlage zu schaffen, in einem zunehmend komplexen Umfeld angemessen zu reagieren und Ziele erfolgreich zu realisieren.

Das **authentische Ergebnis** eines erfolgreichen Coachings wird entscheidender Teil einer neu- oder umzugestaltenden Lebensbiographie. Der Klient begreift seine **Möglichkeiten**, aber auch die ihm gesetzten **Grenzen**, erkennt die **Verantwortung zur bewussten Mitgestaltung** seiner **beruflichen** und **privaten** Sphären und ist damit

Erfolgsfaktor Nr. 1 für sein Unternehmen.

2. Der Coach: „Plädoyer“ für den „Richtigen“

Begegnungen im **Coaching** erfolgen immer auf einer menschlichen Ebene, **partnerschaftlich auf Augenhöhe** unter Wahrung von absoluter Diskretion. Coaching soll einen spürbaren, langfristigen Nutzen hinterlassen. Bei der Auswahl eines Coaches muss deshalb genau geprüft werden, wem man sich und/oder seine wichtigsten Mitarbeiter anvertraut:

„Basis unserer Arbeit ist neben einer humanistischen Grundhaltung das Angebot einer loyalen, von Offenheit und Fairness, Professionalität und Integrität gekennzeichneten Beziehung. Der „richtige“ Coach ist derjenige, dem Sie fachlich und menschlich vertrauen“ und von dem Sie überzeugt sind, mit ihm gemeinsam Ihre Ziele zu erreichen.“

Der Qualitätsanspruch an einen Coach ist einfach und klar. Ebenso nachvollziehbar, einfach und klar sind die gemeinsam festgesetzten Schritte einer **Coaching Vereinbarung** (beispielhaft):

- Beratung / Vereinbarung / Vertrauensschutz
- Bilanzierung Ist – Soll Zustand
- ganzheitliche Aufarbeitung und Verarbeitung
- Ressourcenfindung
- Neuorientierung: Soll Zustand - Einstellungs- & Verhaltens-Veränderungen
- Persönlichkeits-Weiterentwicklung
- Realisierung des angestrebten Soll-Zustands / Ziel / Evaluierung

Die Coaching Vereinbarung wird mündlich und / oder schriftlich geschlossen.

Beide Partner tragen in jeder Phase des Entwicklungsprozesses zum Erfolg des Coaching bei:

- Die Verantwortung für die Coaching Interaktion liegt beim Coach & Klienten
- die Verantwortung für die ressourcenvolle Umsetzung der zu realisierenden Coaching Ziele liegt beim Klienten.

3. Abgrenzung

Coaching richtet sich **ausschließlich** an gesunde Menschen. Es handelt sich dabei um **keine Heilbehandlung** im schulmedizinischen Sinne und kann eine solche auch nicht ersetzen.

Eine Heilbehandlung **im Sinne der schulmedizinischen Psychiatrie und Psychotherapie** liegt bei Patienten mit Psychosen, schweren Charakterneurosen, chronischer Suchtabhängigkeit, akuter Suizidgefahr u.a. vor, vgl. Psychotherapiegesetz. Sie wird ambulant oder stationär durchgeführt.

Training zielt auf die Vermittlung von Expertenwissen und Fertigkeiten ab.

C. Chance im Wagnis

Ganzheitlich ausgerichtete **Coachings, die eine Aufarbeitung biografischer Ereignisse integrieren**, richten sich an Führungskräfte, die sich insbesondere im Hinblick auf ihre **Selbst- und Sozialkompetenz** weiterentwickeln möchten sowie eine **adäquate Positionierung ihrer Identität** in unterschiedlichen **Mentalitäts- und Machtgefügen** anstreben. Gerade die Aufarbeitung negativ besetzter biografischer Ereignisse „öffnet den Blick“ und sensibilisiert für fremd anmutende Verhaltensweisen anderer. Die Freisetzung dieser individuellsten aller Ressourcen ermöglicht eine **verstandesorientierte** wie auch **emotional-intuitive, konstruktive Auseinandersetzung** innerhalb komplexer Beziehungsgeflechte.

D. Unternehmensentscheidung: Zukunft

- Empfehlung -

Das Human Resources Management verantwortet eine hohe **Wertschöpfung** durch seine primäre Aufgabe, alle Mitarbeiter des Unternehmens so einzusetzen und zu fördern, dass für beide Seiten im Hinblick auf die Erfüllung wirtschaftlicher und ethischer Ziele optimale Voraussetzungen geschaffen werden und die kommunizierte **Unternehmenskultur** intern und extern als stimmig empfunden wird.

Schwelende Konfliktherde in Unternehmen müssen mit dem notwendigen Einfühlungsvermögen thematisiert werden. Klassische Trainings- und Beratungskonzepte stoßen hier an ihre Grenzen. Im Sinne einer erfolgreichen, lösungs- und zielorientierten Zusammenarbeit empfehlen wir, einen Experten für die Aufarbeitung biografischer Ereignisse zu gewinnen. Hierfür muss ein klarer Coaching Auftrag vorliegen.

Es ist uns wichtig, unmissverständlich herausstellen, dass die **Aufarbeitung und Verarbeitung** aktueller und biografischer Ereignisse im Rahmen eines ganzheitlichen, professionellen Coachings grundsätzlich nur mit **gesunden, handlungsfähigen**, für das Unternehmen und seine Zukunft bedeutenden und damit ressourcervollen Menschen / Mitarbeitern stattfindet. Die daraus resultierende Weiterentwicklung der Persönlichkeit, die bewußt angestossene Änderung von Handlungs- und Verhaltensweisen zur Vorbereitung und Unterstützung bei der Übernahme **beruflicher Herausforderungen**, bei der **Bewältigung von Krisen** u.v.m. ist vom Auftraggeber **ausdrücklich gewünscht** und kann einzelne Mitarbeiter wie auch ganze Teams betreffen und mit einbeziehen.

Coaching Anlässe in Unternehmen in Zahlen:

- Beziehungs- und Konfliktfragen (28%)
- neue (Führungs-)Aufgaben (17%)
- Selbstreflexion und persönliche Entwicklung (15%)
- Stressbearbeitung (11%)
- Teamkonflikte (11%)
- Karriere- und Zukunftsgestaltung (10%)
- alltägliche Arbeits-/Problemsituationen und Entscheidungsfragen (8%)

(Quelle: 4. Trigon Coaching Befragung 2007, Vogelauer, 2008).

Literatur: Prof. F. Malik: „Return on Management Education – Berater überflüssig machen“)

Schlussbemerkung:

Professionelles Coaching ist ein **Kompliment** an die Fähigkeiten, die Motivation, das Vertrauen, die Ressourcen des Unternehmers, der Führungskraft, des gesamten Teams, aller Mitarbeiter, an den Glauben, dass Unternehmensvision und -mission verwirklicht werden und damit eine erfolgreiche und für alle gewinnbringende Zukunft erarbeitet wird.

Kontakt: 0211-323106

Academy ECA Sozietät

Steinstr. 23, 40210 Düsseldorf

www.academy-eca-sozietat.com

bernhard@academy-eca-sozietat.com

Zur Person:



Bernhard Juchniewicz, Management Lehr Coach /-Gesundheits-Coach

ECA Präsident - European Coaching Association – Berufsverband

Gründer **Academy ECA Sozietät** – Das multidisziplinäre Team

Bernhard Juchniewicz, GF ECA Präsident **European Coaching Association – Der Berufsverband**

Er ist multiprofessionell ausgebildet und arbeitet seit 1976 mit Menschen in besonders belasteten Arbeits- und Lebenssituationen. Siehe: www.academy-eca-sozietat.com Er berät und coacht Unternehmer, Führungskräfte und ihre Teams, insbesondere in den Bereichen Selbst- & Beziehungs-Management sowie Zeit- & Ziel-Management sowie Visions-Management, Team Leading, integeres Corporate Identity, Burnout- und Workaholic-Prävention, souveräne Krisen- Intervention, Lebens- und Karriereplanung, Umgang mit persönlichen und beruflichen Krisen, Work / Privat Life Balance, Regeneration und Psychohygiene von Führungskräften, Mitwachstum von ihren Lebenspartnern und Kindern.

Begründer ECA Lizenzierungen & Zusatzausbildungen, Curricula: Expert – Advanced – Basic Level:

Zur Person:



Angelica Ulkan

ECA Vize Präsidentin, Master Executive Coach, Consultant *Human Resources & International Markets*

Mitglied im multidisziplinären Team Academy ECA Sozietät

www.ccs-consulting-coaching.de, www.engcotec.de

Angelica Ulkan vereint einen betriebswirtschaftlich-sprachwissenschaftlichen Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund auf internationaler Ebene mit psychologischem Wissen. Sie kennt die psychischen und physischen Anforderungen und Erwartungen, die an Unternehmer und Management gestellt werden, aus eigener jahrelanger Erfahrung im Executive Management. Ihre Tätigkeit als Coach wird davon entscheidend beeinflusst – ihre Arbeit steht für substanzielle Wege in der Persönlichkeits- und Unternehmensentwicklung. Auf der Grundlage einer ganzheitlich-integrativ orientierten Denkweise mit klarem Blick auf realistische Ziele berät und coacht sie als einfühlsame, lebenserfahrene Sparrings- und Reflektionspartnerin ihre KlientInnen insbesondere im Executive Management Coaching, in Team-Coachings und in der Führungskräfte-Entwicklung, in Burnout- & Workaholic Präventionen und -Interventionen, bei Potentialentwicklungs- & Sinnfindungsfragen sowie in den Bereichen Partner- & Sexuality Coaching, Konflikt-Coaching und Krisenintervention.