



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis

Verlustthemen im Coaching | S 27

Spotlight

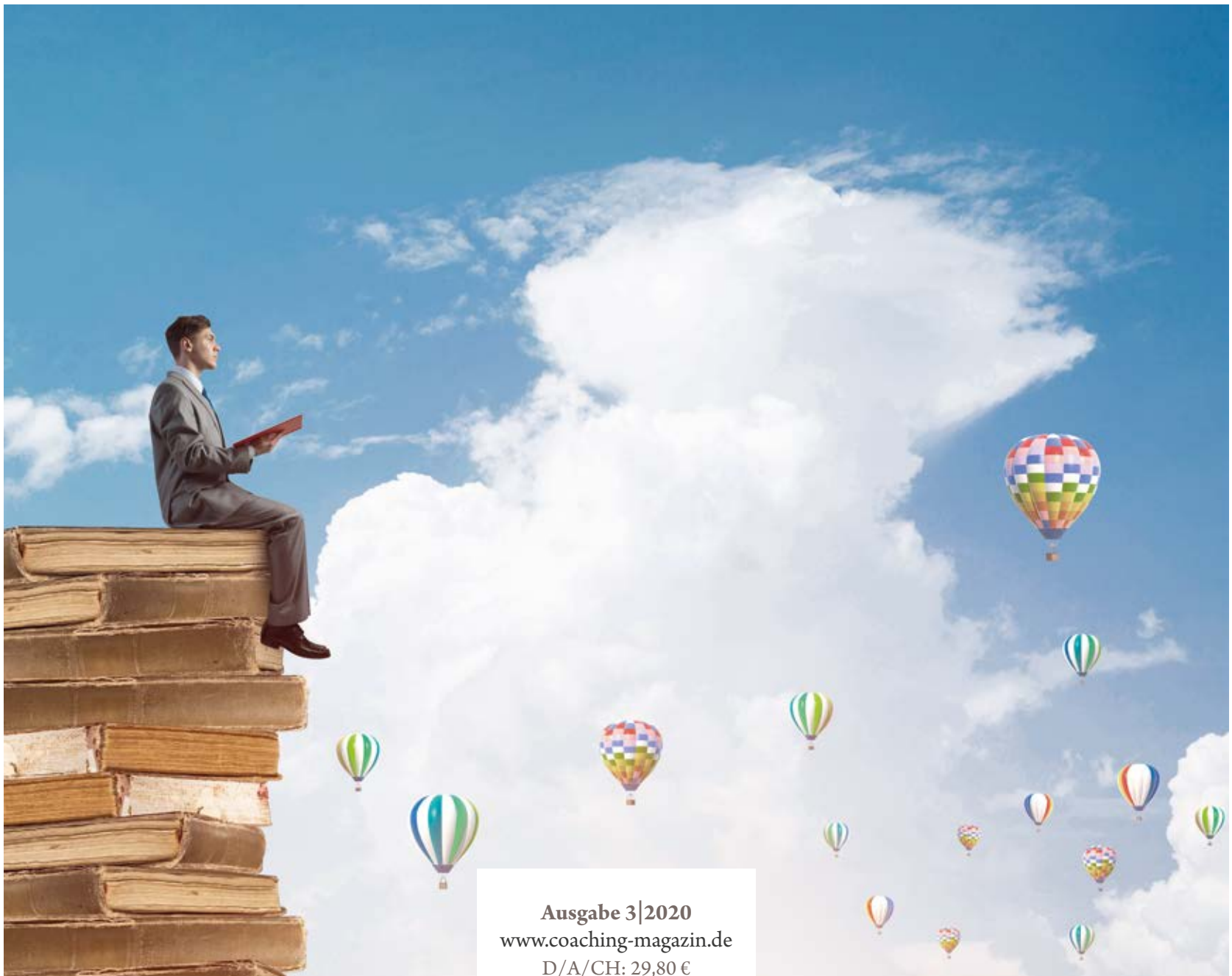
Körperwahrnehmung im Coaching | S 32

Wissenschaft

Coaching etablierter Entrepreneur:innen | S 50

Weshalb Kompetenzentwicklung nicht ohne Wertereflexion und Coaching funktioniert

Dr. Claas Triebel im Interview | S 14



Ausgabe 3 | 2020
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €



Die Rolle des Coachs in der Unternehmensentwicklung

Die Begleitung von Change-Management-Prozessen

Von Anke Sommer

Veränderung erfordert Reflexion. Im Rahmen unternehmerischer Change-Prozesse betrifft dies insbesondere die Verantwortungsträger. Coaching kann ihnen helfen, sich über gewünschte Veränderungsrichtungen klar zu werden und diese anzustoßen. Es kann sie dabei unterstützen, sich blinder Flecken sowie negativer Auswirkungen eigenen Handelns bewusst zu werden und Lösungen für die entstandenen Probleme zu erarbeiten. Welche Handlungsmaximen sollten Coaches dabei beachten und in welche Fallen können sie tappen?

Der Change-Management-Prozess

Die folgenden Ausführungen knüpfen an die systemisch-soziologische Definition eines Change-Management-Prozesses auf Basis der SOMMER-Methode (Sommer, 2019) an. Was bedeutet diese Ausrichtung für einen Change-Management-Prozess? Die Arbeit am Unternehmen findet nach systemischen Gesichtspunkten statt. System bedeutet hier, Zusammenhänge zu berücksichtigen, die der Laie nicht zu erkennen vermag. Soziologisch betrachtet, wird eine Unternehmensstruktur angestrebt, die förderlich zu allen Seiten ist. Das setzt Erfahrung mit gesellschaftlichen und zwischenmenschlichen Entwicklungsströmungen voraus und bedeutet, dass der Coach die gesamte Entwicklungsgeschichte des Unternehmens in den Blick nimmt und seine Beobachtungen in „förderlich“ und „nicht förderlich“ einordnet. Nicht förderlich ist alles, was keine positive Konsequenz zum Nutzen aller hat, sondern Störungen im System produziert. Letztere lösen sich in aller Regel nicht von allein auf. Sie müssen angeschaut und bearbeitet werden. Anschließend wird das Unternehmen nach dem Prinzip der Förderlichkeit geordnet, sodass sich die innewohnenden Kräfte ergänzen und gut miteinander funktionieren können. Auf der Basis des Sortierens und Ordners findet die *Bewusstwerdungsarbeit* der Verantwortungsträger statt. Diese werden vom Coach schrittweise darin begleitet, bewusst wahrnehmen zu können, in welcher unternehmerischen Systematik sie sich aktuell befinden, welche Folgen ein Nicht-Führen hätte und wie sie in die notwendige Führung kommen.

Die vier Sektionen des Change-Management-Prozesses

Der Coach teilt sein Handeln in vier Sektionen ein, die wiederholt durchlaufen werden, bis sich der gewünschte Erfolg eingestellt hat.

1. Akutmaßnahmen einleiten und begleiten
2. Bewusstwerdungsprozess der Verantwortungsträger stärken
3. Arbeit am Unternehmen durchführen
4. Implementierung der Erkenntnisse und Veränderungsprozesse begleiten

In jeder dieser Phasen achtet der Coach auf seinen eigenen Prozess und macht innerhalb seiner begleitenden Arbeit selbst eine Veränderung durch. Dafür beobachtet er seine Reaktionen auf den vorliegenden Prozess und holt sich so immer wieder aus der unbewussten Zone heraus. Der Coach überprüft seine Verstandesreaktionen, bekommt Hinweise auf eigene Grenzen und zieht daraus Rückschlüsse für seinen eigenen Kernprozess. Nur so wird er während des Prozesses nicht zur Grenze seines Auftraggebers und hält seinen hohen Nutzen aufrecht. Grundsätzlich erhält der Coach einen Systemüberblick, indem er das Unternehmen in „bewusst“ und „unbewusst“ einteilt. Der Coach erhält von seinem Auftraggeber zahlreiche Informationen über Probleme innerhalb der Firma, die finanzieller, personeller oder anderer Natur sind. Die Art und Weise der Berichterstattung gibt dem Coach Aufschluss darüber, inwiefern sich sein Kunde schon über die eigene Beteiligung an den vorliegenden Störungen bewusst ist. In der Regel ist der Bewusstseitsgrad zu Beginn noch gering, steigt aber im Laufe der Zeit deutlich an. Zusätzlich verschafft sich der Coach einen Überblick darüber, wer und was in der Firma bereits eine positive Auswirkung hat und wer und was sich noch negativ auswirkt. Damit hat der Coach einen sehr guten Überblick über die Dynamik innerhalb des Unternehmens. Unterstützt er nun die positive Seite, ohne die negative zu verprellen, stärkt der Change die positive Ausrichtung. Das Verprellen der negativen Seite bleibt aus, sofern der Coach mit hineinnimmt, dass Handlungen und Anweisungen *unbewusst* zu negativen Auswirkungen führen. Dem Sender der Information ist nur selten bewusst, was er gerade verursacht.

Hingucken und Verantwortung übernehmen macht handlungsfähig

Allein durch das Hingucken fällt erst einmal auf, was eigentlich ist. Dabei werden akute Störungen zuerst angeschaut und dann sachlich bearbeitet. Grundsätzlich wird immer angestrebt, zu handeln. In Kenntnisnahme des gesamten Systems gibt der Coach Hinweise, welche Handlungsnotwendigkeit momentan besteht. Innerhalb dieser Methode wird

grundsätzlich nur mit den Verantwortungsträgern gearbeitet, die dann ihre Erkenntnisse und das Wissen an ihre Teams und Abteilungen weitergeben. Diese Vorgangsweise verhindert Konflikte und schafft eine klare Struktur, von der letztendlich alle profitieren sollen. Die Bewusstwerdungsarbeit führt dazu, dass der Verantwortungsträger den Auslöser von Problemen weniger bei anderen als bei sich selbst sucht. So erarbeitet er sich eine stabile Position der Handlungsfähigkeit.

Welche Voraussetzungen benötigt ein Coach in Begleitung eines Change-Management-Prozesses, um seine für den Überblick notwendige Metaebene halten zu können?

1. Er muss bereit sein, ebenso in einen Bewusstwerdungsprozess einzusteigen, damit er die Prinzipien der Systemarbeit versteht und nachvollziehen kann. Auch begreift er erst dann seine natürliche Teilhabe am Prozess, denn er löst ebenso Prozesse aus, wie alle anderen auch.
2. Der Coach lernt den systemisch relevanten Unterschied zwischen „förderlich“ und „nicht förderlich“ zunächst kennen und dann zu verstehen. Erst jetzt kann er die Ursache-Wirkungsfaktoren begreifen und einen Change-Management-Prozess begleiten.
3. Er braucht profunde unternehmerische Erfahrungen.
4. Er benötigt die persönliche Erfahrung einer Führungsverantwortlichkeit. Damit weiß er, wie sie sich anfühlt, was sie mit einem selbst bewirkt und welche Fallen existieren.
5. Kenntnisse in der systemischen Organisationsarbeit helfen ihm, den Gesamtzusammenhang zu begreifen.

Wie bringt der Coach Nutzen in das Unternehmen ein?

Zunächst nimmt der Coach seine Bauchgefühle und intuitiven Reaktionen als gegeben an. Er erlaubt sich selbst, zu fühlen, und akzeptiert, dass er gegebenenfalls auch parteiliche Gefühle hat. Um seinen Gesamtnutzen aufrechtzuerhalten, sollte sich der Coach seiner Parteilichkeit bewusst werden, um nicht Teil eines bestehenden Konfliktes im Unterneh-



men zu werden. Unterdrückt der Coach die Gefühle seiner Parteilichkeit, schieben sich alte Emotionen wie Wut, Sorge oder Trauer vor die eigentliche Wahrnehmung und lassen den Coach schnell zu einem Rädchen im vorliegenden System werden. Statt dem Unternehmen zu nutzen, überträgt er unbewusst alte Emotionen auf das Geschehen.

Weiterhin sieht sich der Coach in einer verantwortungsstarken Position. Er nimmt dem Auftraggeber beziehungsweise Verantwortungsträger nie seine Verantwortung ab. Dieses Prinzip gilt insbesondere dann, sobald der Verantwortungsträger in eine Prozessphase rutscht, in der die Verantwortungsübernahme nicht in dem Maße geschieht, wie das Unternehmen es gerade benötigt. Persönliche Überforderungen des Verantwortungsträgers können schnell dazu führen, dass dieser seiner Führungsaufgabe nicht mehr gerecht wird. Stattdessen dient der Coach mit

seiner Beratungsleistung dem Wohlergehen der Firma. Er *fängt somit eine partielle Führungslosigkeit auf*.

Die neutrale Instanz im Change-Management-Prozess

Mit Personen werden Befindlichkeiten in Zusammenhang gebracht. Neutrale Instanzen, wie die juristische Person einer Firma eine darstellt, lösen diesen internalisierten Prozess zunächst nicht aus. Eines der markantesten Merkmale der juristischen Person ist, dass sich ihre Bedürfnisse von denen des Inhabers unterscheiden, sofern der Inhaber den Nutzen aller aus den Augen verliert. Die Zunahme von Konflikten zeigt diesen Prozess an. Unbewusste Grenzen des Unternehmers beschneiden die Bedürfnisse und Möglichkeiten der juristischen Person. Innerhalb des Change-Management-Prozesses unterstützt der Coach den Unternehmer – sofern dieser der Auftrag-

geber ist –, immer mehr zu erkennen, wo seine bisherigen Entscheidungen und Handlungen aus einer persönlichen Befindlichkeit vollzogen wurden und welche Veränderungen die juristische Person ihm abverlangt.

Wie verschafft sich der Coach Überblick über das System?

Der Coach hat immer im Hinterkopf, dass kein System Grauzonen besitzt, sofern die Maßeinheit „positiv oder negativ“ heißt. Es gibt keine halb positiven Fakten. Nichts kann halb gut oder nur ein bisschen schlecht sein. Ebenso hat alles eine klare Ursache und eine klare Wirkung. Außerdem nimmt der Coach sich aus dieser Kausalität nicht heraus. Mit seinem Verhalten löst er etwas aus. Sein Auslösen hat eine Wirkung, die benannt werden sollte. Die Besinnung auf das Ursache-Wirkungs-Prinzip ist die Kernarbeit und unterstützt den Coach darin, dass er nicht problemorientiert, son-

dern auf Folgen fokussierend vorgeht. Er weist auf die Problemursache hin und macht diese bewusst. Dann lenkt er den Fokus auf die Folgebehebung.

Wie zeigen sich unbewusste negative Prozesse?

Ein Beispiel: Eine Abteilungsleiterin reagiert auf eine kommunikative Dominanz männlicher Kollegen und Mitarbeiter negativ. Sie ist emotional und unsachlich. Das hat zur Folge, dass sie nicht auf der Sachebene mit ihren männlichen Kollegen zusammenarbeiten kann. Die Situation heizt sich immer wieder und weiter auf, sodass eine grundlegende Feindseligkeit zwischen der Chefin und ihren männlichen Kollegen und Mitarbeitern besteht. Dadurch geht de facto sehr viel Handlungskompetenz verloren. Die Männer nehmen sachdienliche Hinweise der Abteilungsleiterin nicht mehr an, weil der Hinweis selbst schon emotionalisiert vorgetragen wird, während der Sachinhalt untergeht. Die Abteilungsleiterin dagegen sieht nicht mehr das Gute und Nutzenbringende, das ihre männlichen Kollegen produzieren. Ihre innere Ablehnung männlicher Dominanz gegenüber färbt hier auch die sachliche Beurteilung einer Leistung. Was der Vorgesetzten nur durch Bewusstwerdungsarbeit klar wird, ist, dass sie lediglich ein *Muster ihrer Vergangenheit weiterlebt*. Der Mann-Frau-Konflikt lebte schon zwischen ihren Eltern. An dieser Stelle macht es Sinn, dass der Change-Management-Prozess der Chefin die negativen Konsequenzen ihres Verhaltens vor Augen führt und sie dadurch auf eine positive Seite bringt. Das heißt, erst durch ihre wachsende Bewusstheit hat sie die Chance, ihre Handlungen und Verhaltensweisen fortan positiv zu gestalten.

Drohende Fallen für den Coach

Innerhalb des Prozesses kann der Coach in drei größere Fallen tappen. Damit würde er den Erfolg der Veränderungsarbeit gefährden.

1. Er wird Teil eines Konflikts, indem *sein eigener Prozess ihn einholt*. Der Coach überträgt

persönliche Grenzen seines Verstandes auf den unternehmerischen Prozess. Er sieht nicht mehr das Unternehmen und dessen Belange, sondern überträgt seine Sorge und damit seine Handlungseinschränkung. Die kontinuierliche Entwicklungs- und Bewusstwerdungsarbeit des Coachs schützt vor dieser Falle.

2. Der Coach agiert nicht im Sinne der Verantwortungsträger, sondern geht auf die Seite der Mitarbeiter, *arbeitet unbewusst gegen die Verantwortungsträger und verschärft möglicherweise bestehende Loyalitätskonflikte*. Besser ist, der Coach ist und bleibt an ihrer Seite. Hier hilft er ihnen, ihre Mitarbeiter auch als Kollegen anzusehen, sie positiv und wertschätzend zu behandeln und zu fördern.

3. Die dritte Falle ist subtil. Innerhalb der Bewusstwerdungsarbeit schafft der Coach es nicht mehr, sich von den Negativanteilen des Verantwortungsträgers zu distanzieren, sondern *verzahnt sich im Negativen mit seinem Auftraggeber*. Damit ist der Coach nicht mehr in der Lage, dem Verantwortungsträger dessen Negativaspekte bewusst zu machen, sondern verbrennt selbst daran. Er geht in eine Überforderung hinein und wird selbst zur Belastung.

Welche weiteren Fehler sollte der Coach vermeiden, wenn er Unternehmen in Veränderungsprozessen erfolgreich unterstützen möchte? Fehler Nummer eins ist, der Coach *verrennt sich in einem Problem des Unternehmens*. Beispielweise gerät er bei Liquiditätsproblemen der Firma selbst in Panik. Seine Haltung Geld und Verantwortung gegenüber ist nicht stabil, daher kann er auch der Firma in diesen Punkten nicht helfen, sich zu verändern. Der zweite Fehler hängt mit dem Coach selbst zusammen. Der Coach hilft nicht mehr dem Unternehmen, sondern versucht, aus eigenem Interesse heraus Maßnahmen vorzuschlagen, die sich *ohne Notwendigkeit in die Länge ziehen*, statt permanent aufs Ziel zu gehen und das Beste für das Unternehmen zu wollen. Beim dritten Fehler folgt der Coach einem *methodisch starren Konzept*. Veränderungsprozesse verlangen aber das Gegenteil. Eine hohe Flexibilität ist gefragt, insbesonde-

re beim Coach. Er sollte sein Konzept ständig dem aktuellen Bedarf des Unternehmens beziehungsweise des Auftraggebers anpassen und darf innerhalb dieser Methodik nicht vergessen, dass er dem übergeordneten positiven Nutzen verpflichtet ist. Bemerkt der Coach z.B. Reibungen zwischen der Belegschaft und dem Auftraggeber, verlässt er sein derzeitiges Handeln für einen Moment, denn Störungen haben in diesem Konzept Vorrang.

Handlungsmaximen und Kompetenzen des Coachs

Im steten Austausch mit dem Verantwortungsträger hört der Coach heraus, welche Schritte sein Kunde gern gehen möchte, aber (noch) nicht umsetzen kann. An dieser Stelle *bereitet der Coach die Schritte vor*, sodass der Verantwortungsträger seine Hürden leichter überwinden kann. Wichtig ist, dass der Coach zwar eine meisterhafte Vorlage bietet, der Auftraggeber aber immer *selbst das Tor schießt*. Insgesamt achtet der Coach darauf, dass der Verantwortungsträger immer wieder *ins Handeln kommt*, und nicht beide im Reden und Analysieren steckenbleiben.

Die Arbeit in Veränderungsprozessen ist vergleichbar damit, in einem Teich mit einem langen Stock herumzustochern. Es wird vieles von unten hochgewirbelt. Dieser Prozess darf nicht verlassen werden, bis die Neuordnung vollzogen ist. Der Coach bleibt so lange, bis alles Notwendige aufgegriffen wurde und lässt den Verantwortungsträger niemals im Chaos zurück. Dabei betrachtet der Coach zudem die Wirkung einer angestrebten Veränderung *im Vorfeld* und nicht erst, wenn die Veränderung schon angestoßen wurde. Das verlangt von ihm, nur diese Prozesse anzustoßen, die der Coach auch halten kann. Prozesse ins Rollen zu bringen und dann aus eigener Unvollkommenheit *einen Rückzieher zu machen, geht nicht*. Denn auch wenn der Verantwortungsträger zum nächsten Veränderungsschritt drängt, hat er nicht immer dessen Auswirkung im Blick. Hier liegt die Aufgabe beim Coach, zu sehen, was jetzt zu tun und zu tragen ist.

Wie macht sich ein Coach dafür bereit, einen großen Change-Management-Prozess zu tragen? Möchte ein Coach Change-Management-Prozesse begleiten und einem Unternehmen im Positiven dienen, muss er auch bereit sein, seine *eigenen Grenzen anzuschauen und zu bearbeiten*. Er kann Veränderungsprozesse nur tragen, wenn er selbst einen umfassenden Bewusstwerdungsprozess durchläuft. Andernfalls wird er selbst zur Grenze und verliert an dieser Stelle die Kompetenz, den Change-Management-Prozess zu begleiten.

Zusätzlich benötigt der Coach einen feinen und *breiten Überblick über die gesamte Situation* des Unternehmens. Je tiefer sein Wissen über die kausalen Zusammenhänge innerhalb der Firma ist, desto besser gelingt es ihm, das Unternehmen an und über seine Grenzen zu bewegen.

Grundsätzlich hilft – neben einer sehr guten Ausbildung – vor allem reichlich *Erfahrung mit der Arbeit im und am Unternehmen*. Erfahrungen mit Liquiditätseinbrüchen, Krisensituationen und Worst-Case-Szenarien unterstützen den Coach darin, schon im Vorfeld wahrzunehmen, wann es in einem Unternehmen in eine solche Richtung geht. Er erkennt und sieht die Signale im Optimalfall weit voraus und steuert durch Bewusstmachung und Vorschläge, die gemeinsam reflektiert werden, in die richtige Richtung.

Hilfreich sind außerdem *Managementenerfahrungen* und die verinnerlichte Einstellung, dass er *das Positive stärkt* und nicht das Negative. Das gilt vor allem, wenn ihm im Zuge von Veränderungen Feindseligkeiten im Unternehmen entgegenschlagen. Kommen negative Anteile im Umfeld hoch, bleibt der Coach sachlich und hält ruhig seinen Stand, um mit der Situation gut umzugehen. Das gelingt ihm noch besser, wenn er in der Lage

ist, plastisch darzustellen, was er tut und was er vorhat. Deshalb hilft es dem Coach, *schwere Kost verständlich erklären* und transportieren zu können.

Der Begleiter solcher Prozesse braucht die Fähigkeit, vertrauensvolle, langfristige *Beziehungen aufzubauen, ohne ein Abhängigkeitsverhältnis zu kreieren*. In Zeiten, in denen der Verantwortungsträger aufgrund seiner inneren Grenzen große Schwierigkeiten hat, das Unternehmen zu leiten, braucht der Coach auch die Kompetenz eines Interim-Managers. Der Coach fängt innerhalb von Change-Management-Prozessen dieser Art eine Führungslosigkeit im Unternehmen auf, spielt aber den Ball gezielt zum Verantwortungsträger zurück. Er führt dieses Unternehmen also nicht, verhindert aber die Führungslosigkeit.

Wie verhindert es der Coach, zum Teil des unternehmerischen Systems zu werden und ein Abhängigkeitsverhältnis aufzubauen? Dadurch, dass er seiner Profession treu ist. Er geht keine „Klüngeleien“ ein, weil er sich so gut mit seinen Auftraggebern versteht und das große Geschäft wittert. *Eine Abhängigkeit verhindert der Coach*, indem er immer wieder die Lorbeeren und positiven Effekte des Handelns dem Verantwortungsträger zuspricht. Er führt die Verantwortungsträger stetig in ihre Stärke. Der *Auftraggeber ist und bleibt mündig* in allem, was er entscheidet und tut. Wenn der Coach dazu noch selbst dafür sorgt, dass er parallel verschiedene Prozesse begleitet und viele Projekte verfolgt, verhindert er, seinerseits in eine wirtschaftliche Abhängigkeit vom Auftraggeber zu geraten.

Wie schafft es der Coach, ein Nutzenverhältnis aufzubauen, das so lange bestehen bleibt, bis der Change-Management-Prozess sicher abgeschlossen ist? Nach diesem Change-Management-Ansatz ist der Coach so lange

dabei, wie er einen Nutzen für das Unternehmen darstellt. Daher gibt der Coach zunächst keine Zeit vor, wie lange der Prozess dauert. Er bleibt so lange, bis das Unternehmen auf der positiven, sicheren Seite ist. Jedes Unternehmen ist individuell und braucht daher eine flexible und *bedarfsorientierte Vorgangsweise*. Der tatsächliche Erfolg entscheidet über die Länge des Einsatzes und nicht ein Modell.

Die Autorin



Foto: Die Hoffotografen

Anke Sommer, Begründerin der SOMMER-Methode, ist Inhaberin des INSTITUT SOMMER.

Seit 27 Jahren beschäftigt sie sich mit Konfliktmanagement in Krisenumfeldern und der Führung von Prozessen mit diversen kulturellen Hintergründen und begleitet seit 15 Jahren Führungskräfte, Verantwortungsträger, Change-Management-Prozesse und berät Unternehmen in Strategie- und Managementfragen. Einen Teil ihrer Expertise hat sie im Handbuch „Schlachtfeld Arbeitsplatz“ veröffentlicht.
www.institut-sommer.de

Literatur

» **Sommer, Anke (2019).** *Schlachtfeld Arbeitsplatz. Das Praxishandbuch für Konfliktmanagement im Unternehmen.* München: Hanser Fachbuch Verlag.

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen (cr)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczynski (db)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Khakimullin Aleksandr | S. 9 © ESB Professional | S. 4, 22, 25 © Photographeeu | S. 4, 27, 28 © Sergey Nivens | S. 5, 32, 39 © fizkes | S. 5, 37 © GaudiLab | S. 42 © FabrikaSimf | S. 46, 49 © janews | S. 5, 50 © Happy Together | S. 5, 55 © fran_kies | S. 57 © ra2 studio | Benützung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: FROMM GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | www.fromm-os.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Im Zuge der Corona-Krise wurden offenbar gute Erfahrungen mit dem Thema Homeoffice gemacht. Im Rahmen einer Umfrage unter mehr als 500 Unternehmen stimmten knapp 90 Prozent der Befragten „voll und ganz“ bzw. „eher“ zu, dass entsprechende Angebote in größerem Umfang nachteilsfrei umgesetzt werden können. Ist das eine Überraschung?

RAUEN: Für mich persönlich nicht wirklich. Inzwischen arbeite ich schon seit über zwei Jahrzehnten zu einem Teil virtuell und habe so manches Projekt komplett per E-Mail und Telefon gesteuert. Das liegt aber daran, dass ich gerne so arbeite. Andere mögen es nicht. Es ist halt Geschmacksache – und eine Vertrauensfrage.

EBERMANN: Knapp 50 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, aufseiten der Führungskräfte sei Skepsis gegenüber der Arbeit im Homeoffice abgebaut worden. Hier mag das Thema Vertrauen hineinspielen. Sind Führungskräfte, die noch das Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ praktizieren, auf der Fahrt in Richtung Abstellgleis?

RAUEN: Vermutlich kommt das sehr auf die Aufgaben an. Die Idee einer internen Revision

basiert ja nicht auf Vertrauen, sondern Kontrolle. Und ein naives Vertrauen wird sicherlich auch ausgenutzt werden. Die Frage ist eher: Ist das schlimm? Und: Ist man wirklich produktiver, wenn man dem Bildschirm im Büro anstarrt, statt im Homeoffice am PC zu shoppen?

EBERMANN: Daraus ließe sich schlussfolgern, dass es primär auf das Management von Motivation, Engagement und Teamgeist ankommt. Führungskräfte benötigen demnach nicht nur Vertrauen in die Mitarbeiter, sondern auch in die eigenen Steuerungsfähigkeiten – auch auf Distanz. Das Beratungsfeld entwirft sicher schon passende Workshops ...

RAUEN: Und zwar stilgerecht im agilen Online-Format! Im Ernst: Es bedarf einer Vertrauenskultur, die nicht auf naivem, sondern auf gewachsenem Vertrauen beruht. Und wachsen kann es nur durch Erfahrungen. Wenn man die aber nicht machen möchte, weil man meint, „das geht doch nicht“, wird es schwer. Corona hat da vielen einen Schubs gegeben.

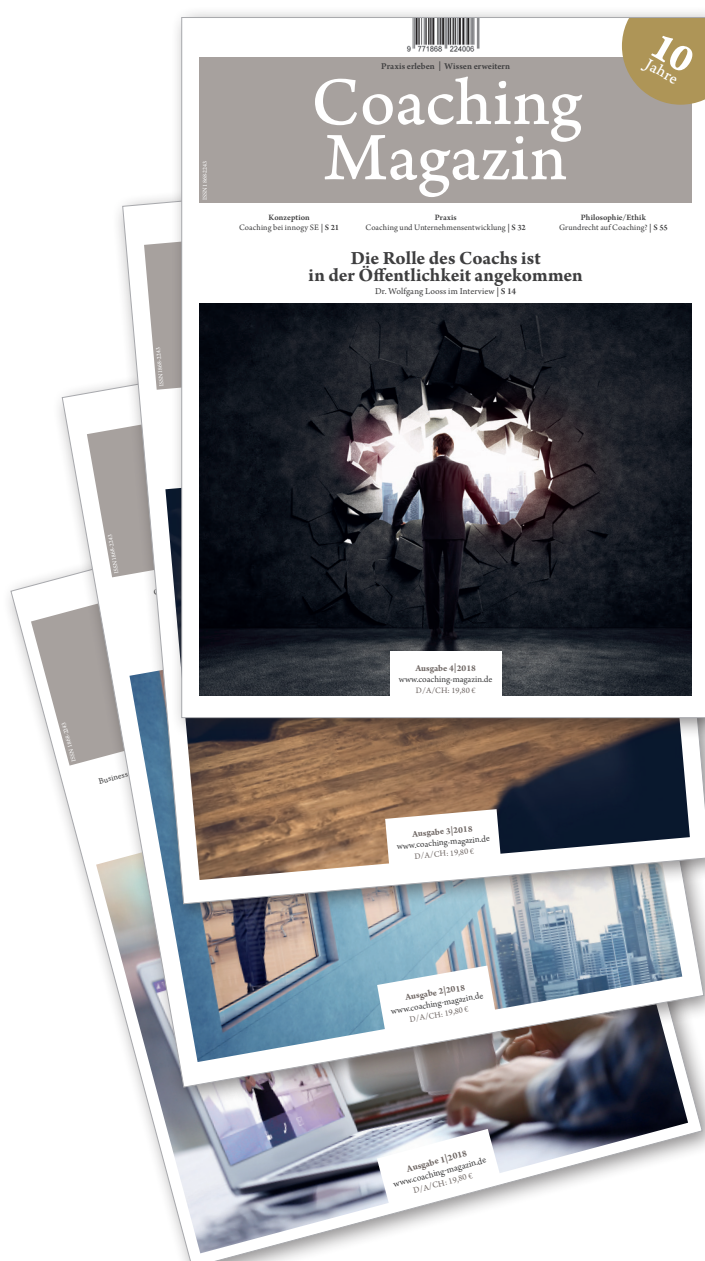
EBERMANN: Wer geschubst wird, kann auch hinfallen ...

RAUEN: ... und wieder aufstehen. Lernen ist eine lebenslange Aufgabe.

Coaching Magazin

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.



– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 29,80 €

inkl. 7% USt., zzgl.

Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.

Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf

www.coaching-magazin.de ein.

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten

Digital-Abonnement: ab 59,80 €

Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:

Innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;

EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;

weltweit: 6,00 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten