INOVATOR

N° 36

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

2020/2

Die Kraft entsteht Dazwischen

Reflektieren und sich neu (er)finden

Coaching als stärkende Begleitung

> Leadership-Coaching in Transformationsprozessen
> Selbst-Reflexionskompetenz stärken
> Masterplan-Coaching
> leaders4leaders
> Selbstwertcoaching

Reflektieren und sich neu (er)finden

Werte Leserinnen und Leser!

In der letzten Ausgabe des INOVATORS haben wir Zukunft zu unserem Thema gemacht, respektive die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Um dann aufgrund der Covid-19-Keule feststellen zu müssen, dass die Zukunft fürs erste abgesagt war und das Überleben und Finden von rasch wirksamen Neuanpassungen im Vordergrund stand. Die unmittelbare Lektion daraus, typisch für viele Krisen: Bevor du an Künftiges denkst, kümmere dich erst mal um deine Gegenwart.

Auch wenn die Bewältigung von Corona und seiner Folgen noch lange nicht gegessen erscheint, wenden sich nun wieder viele unternehmerisch Handelnde anderen Fragen zu. Fragen der Verortung, der eventuellen Neuausrichtung und Transformation im Wesentlichen. Auch getrieben durch manch krisenhaftes Phänomen.

Haben Sie für Ihr Unternehmen alle Lösungen für die nächsten Monate und Jahre parat? Dann dürfen wir gratulieren. Falls nicht, geht es Ihnen wie vielen anderen. Der Bedarf nach Innehalten, Sich-Besinnen und Reflektieren ist enorm – Coaching hat Hochsaison.

Coaching existiert in verschiedensten Gestalten – mit unterschiedlichem Zweck und Nutzen. Wir haben uns auf die reflexive Begleitung von Veränderungsprozessen fokussiert und hoffen, dass Sie in diesem INOVATOR in der Vielfalt an Möglichkeiten einige erkennen können, die für Sie von besonderem Wert sind.

Viele wertvolle Inspirationen wünscht

Mag. Klaus Theuretzbacher

Inhalt

Wir sind im Übergang
Ein Plädoyer für ein anderes Danach 3

Leadership-Coaching
Schlüssel für das Gelingen von Transformationsprozessen 4

Im Porträt: Eva-Maria Maurerbaur 7

Selbst-Reflexionskompetenz stärken
… wenn Sie nicht künftig als Führungskraft scheitern wollen! 8

Coaching schafft Räume
Mal konkret, mal virtuell: Mut zur Vielfalt 10

Masterplan-Coaching
Synchronisierte und fokussierte Strategieumsetzung 13

leaders4leaders
Mit Leichtigkeit und Tiefgang als Führungskraft wachsen 14

Ich bin okay, wie ich bin
Mini-Leitfaden zum Selbst-Wert-Coaching 17

Flow durch Selbstwirksamkeit – Coaching mit EFT 18

Unternehmensentwicklung mit Coaching 19

Impressum & Offenlegung nach § 24, 25 Mediengesetz, Ausgabe 1, März 2014.
Blattlinie Information, Diskussionsbeiträge, Denkanstöße und Anregungen für Themen aus dem Feld der Unternehmensentwicklung, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung ***Medieninhaber/Verleger und Herausgeber*** inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH ***Redaktionsadresse*** Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Telefon +43 7229 87029 ***E-Mail*** office@inovato.at **Web** www.inovato.at ***Für den Inhalt verantwortlich*** Mag. Franz M. Auinger Redaktionsteam Mag. Klaus Theuretzbacher, Maria Haider ***Editorial Design*** Mag. Gabriele Brauneis ***Bildnachweis*** Pexels (S. 1, 2, 6, 14, 16), Pixabay (S. 3), 123rf (S. 4, 13, 18), Unsplash (S. 8, 17), Julia Gal-Konwalinka (S. 16), Klaus Theuretzbacher (S. 10, 11)

Wir sind im Übergang

Ein Plädoyer für ein anderes Danach

Eine Ausnahmesituation ist durch Corona entstanden. Erst durch Corona? Spätestens seit 2008 sehen und erleben wir, dass unsere „Alte Welt" aus den Fugen gerät. Wir versuchen, Bewährtes und bisherige Erfolgsmodelle zu reparieren, das Vertraute und Liebgewordene nicht zu verlieren – in unserem privaten, gesellschaftlichen Leben ebenso wie in unserem beruflichen Umfeld. Und gerade Letzteres bietet besondere Veränderungshebel für unsere Zukunftsfähigkeit.

Mag. Franz Auinger

Aber gelingt es uns, in einen neuen Modus, in ein neues Leitmodell zu kommen, das wirklich eine signifikant andere Qualität des organisationalen Zusammenlebens ermöglicht? Können wir unsere Haltungen so verändern und unsere Rahmensysteme derartig neu ausrichten, dass die erforderliche echte, nachhaltige Transformation passiert?

Reflektieren im Übergang

Erst im Meta-Learning hinterfragen wir die bisher gültigen Paradigmen und beginnen, das künftige Narrativ zu schreiben. Damit startet ein Nachdenkprozess über das **Wofür** und **Wie**, auch auf der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ebene: Wie kann das Kreations- und Gestaltungspotenzial von Menschen – auch in unseren Organisationen – so eingesetzt werden, dass es letztlich direkt und indirekt unserer Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit dient?

> >> Die Frage wird sein, auf welche Lern- und Veränderungsebene wir zu gehen bereit sind. <<

Durch Corona sind wir in einen globalen und lokalen kollektiven „Unfreezing-Zustand" versetzt worden (frei nach einem Statement unseres Kollegen Claus Faber im Rahmen der INOVATO-Quergänge). Die Frage wird sein, auf welche Lern- und Veränderungsebene wir zu gehen bereit sind, ob und wie wir grundsätzliche Fragen nun in Angriff nehmen. Und zwar bereits jetzt, noch in der Phase des Ausnahmezustandes, bevor wir uns in der „neuen Normalität" wieder festgefahren haben.

Dafür müssen experimentelle Überlegungen und kräftige Aktivitäten stattfinden – auf allen Ebenen.

Den Geschenken auf der Spur ...

„Jedes Problem hält ein Geschenk in seinen Händen", sagt ein altes indisches Sprichwort. Vielleicht ist es gerade jetzt ein besonders guter Zeitpunkt, die Routinen, die Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen, sich auf die Suche nach den „Geschenken" für die Zukunft zu begeben. Zu schauen, was wirklich nachhaltige Substanz hat und was Potemkinsche Dörfer oder alte Zöpfe sind. Es gilt, sich zu stärken, den Blick auf das wirklich Wesentliche zu lenken, Zukunftsfähiges zu erkennen und danach zu handeln.

Das benötigt Räume der Reflexion, des Hinterfragens und auch hilfreiche Haltungen, Wege und Methoden. Es ist kein gerader Weg. Er muss iterativ sein, mit Umwegen, Quergängen und Schleifen. Und einer, der dann konsequent gegangen wird: mit Selbstvertrauen, Offenheit und Neugierde, Klarheit, Mut und auch Demut, was das eigene Vermögen betrifft.

Leadership-Coaching als Schlüssel für das Gelingen von Transformationsprozessen

Seit Jahren ringt eine Organisation darum, tief verankerte, in einem Transformationsprozess hinderliche Verhaltensmuster zu überwinden – mit mäßigem Erfolg. Dann kommt der Virus, und plötzlich gelingen über Nacht Veränderungen, die bisher nur auf dem Papier standen. Die mit der Krisenzeit einhergehenden Verwirrungen rütteln auf. Corona hat die Normalität gelebter kultureller Muster ausgesetzt.

Dr. Georg-Suso Sutter

Dr. Georg-Suso Sutter

Man reibt sich dann allerdings auch die Augen, wie schnell die früheren Verhaltensmuster wieder greifen, wenn die Relevanz der Kontextbedingungen nicht mehr als persönlich bedeutsam erachtet wird. Ein wenig Change auf Zeit. Alles andere also als eine wirklich gelungene Transformation tradierter Muster. Es wird offensichtlich, dass tiefgreifendere Interventionen auf organisatorischer und persönlicher Ebene erforderlich sind.

Nun ist die Erkenntnis nicht neu, dass das Scheitern von Veränderungsvorhaben viel mit den Haltungen der Schlüsselpersonen zu tun hat, die diese Projekte initiieren bzw. verantworten. Noch immer trifft man auf die Haltung „Verändert euch, ich bleibe der Gleiche." Aber selbst da, wo die Einsicht gegeben ist, dass sich der Auftraggeber mitverändern muss, als Voraussetzung dafür, dass sich ein System verändern kann, fällt es den Verantwortlichen oft nicht leicht, das Ge-

schehen mit Distanz zu betrachten, geschweige denn, den eigenen Beitrag zur Stabilisierung des Bestehenden zu sehen.

Coaching unterstützt Leadership-Qualitäten[1]

Um glaubhaft das Notwendige anstoßen und einfordern zu können, ist von Schlüsselkräften gefordert, sich in ihren Leadership-Qualitäten weiterzuentwickeln. Unterstützendes Coaching in Transformationsprozessen wird dann wirksam sein, wenn es gelingt, die Kompetenz zur Selbstreflexion zu stärken. Umgekehrt: Coaching würde deutlich zu kurz greifen, würde es sich auf eine Befähigung auf der unmittelbaren Handlungsebene bzw. auf der Ebene der Veränderung von Strukturen und Prozessen beschränken.

Letztlich sind es Haltungen und Grundüberzeugungen, die Menschen in ihrem Wirken lenken. Was es also braucht, ist die Auseinandersetzung auf der Haltungsebene, d.h. mit Werten, Überzeugungen und Prinzipien. Auf dem Weg dahin gilt es, zunächst die eigene Beobachtung so zu schärfen, dass das Wahrnehmungsfeld nicht durch die eigenen Filter auf das eingeschränkt bleibt, was an eingeübten Mustern und scheinbar naheliegenden Lösungen offen da liegt. Sich gedanklich zu öffnen, erlaubt es erst, das zu sehen, was wirklich da ist. Die Unterstützung dieser Öffnung im Coaching kann noch weitreichender eine Befähigung zum freien Blick auf die eigenen Gefühlslagen und emotionalen Rucksäcke und dann auch auf die der anderen ermöglichen. Dies ist umso wichtiger, als hier oft das eigentliche Scheitern von Projekten angelegt ist.

Coaching kann noch eine Ebene tiefer greifen. Die Schlüsselkräfte zu unterstützen, die eigenen persönlichen „versteckten" Ambitionen und Intentionen ihres Handelns zu erforschen, setzt letztlich erst die Energie frei, mit klarem Willen das zu entdecken, was die Organisation an Neuem erschaffen und experimentell ausprobieren will. Gerade diese Fähigkeit macht den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern aus.

Ein so ausgerichtetes Coaching leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung hin zum „Selbstverantworteten Leader". Es unterstützt die Schlüsselpersonen in Transformationsprozessen darin, mit offenem Verstand, einem offenen Herz, schließlich mit freiem, begründeten Willen[2], ihre eigenen Führungs-Quellen ins Handeln zu übersetzen – und zwar mit der Intention, die Zukunft der Organisation aktiv zu gestalten. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass sich in Transformationsprozessen überhaupt Neues zeigen und dann in einen Reifeprozess überführt werden kann. Erst dann kann es gelingen, prototypenhaft das neu Gedachte Schritt für Schritt zur Wirksamkeit zu führen.

> >> Sich dem Sog des gewachsenen Systems zu entziehen, ist ein kräfteraubendes Unterfangen. <<

Coaching aktiviert die eigenen Kraftquellen

Wer selbst schon einmal Verantwortung in einem Transformationsprozess übernommen hat, weiß, wie schwer es ist, dem skizzierten Leading-Anspruch zu folgen. Sich dem Sog des gewachsenen Systems zu entziehen, ist ein kräfteraubendes Unterfangen. Coaching kann hier den Entscheidern zu einem inneren und praktischen Zugang zu folgenden drei Hebeln verhelfen:

Die Kraft des unverstellten Blicks

Es gilt, sich dem eigenen blinden Fleck zu stellen. Es wäre anmaßend und wenig glaubwürdig, davon auszugehen, dass man dies in Schlüsselpositionen immer auf dem Radar hat. Selbstverständlich können hier eingeübte interne Feedback- und Reflexionsprozesse helfen. Die Erfahrung lehrt aber, dass gerade in oberen Führungsebenen interne Feedbackmechanismen in der Dynamik des Systems hängen bleiben und die internen Kommunikationsprozesse an ihre Grenzen stoßen.

Die Kraft des „offenen Herzens"

Für das Gelingen der Transformation genauso entscheidend ist das Aushalten und Aktivieren des eigenen „mitfühlenden Herzens". Ein weiterer blinder Fleck: Aufrechterhaltung der eingeübten Muster sozialer Zuschreibungen bzw. Ausblenden des Mitfühlens und der Verbundenheit sowie bloßes Funktionieren. In der Ambivalenz zwischen ökonomisch Gebotenem und menschlich Angemessenen und auf sich allein gestellt tendieren Schlüsselkräfte allzu leicht dazu, in die eine oder andere Richtung zu kippen.

Schließlich scheitern Entscheider oft auch daran, dass sie den letzten Kick zur Umsetzung intensiv erarbeiteter Konzepte nicht schaffen. Gefordert ist

Die Kraft des mutigen Handelns

Ein dritter blinder Fleck: zaudern, verzögern, sich dem Neuen verschließen, das Lebendige unter Kontrolle halten als aussichtsloser Versuch, die eigenen eigentlichen Intentionen zu ignorieren, letztlich sich der Lebendigkeit des Lebens zu entziehen. Oft braucht es nur kleine Impulse, um anstelle innerer Verunsicherung mit langem Atem und Neugier das scheinbar Unmögliche willkommen zu heißen.

Schlüsselpersonen werden bei Missachtung dieser Veränderungshebel selbst zu Hemmnissen der Transformation. Angesichts dessen, dass eine so komplexe Herausforderung wie ein Transformationsprozess nicht wie ein kompliziertes Problem mechanistisch zu bewältigen ist, wäre es fahrlässig, nicht Hilfe zur Selbsthilfe in Anspruch zu nehmen.

Noch präziser: Transformation einer Organisation impliziert als Voraussetzung für ihr Gelingen immer auch die Überwindung einer zweifachen Identitätskrise - die der Organisation und die des Einzelnen. Von daher ist es nicht übertrieben und schon gar kein Zeichen von Schwäche, mir als Schlüsselperson die Frage zu stellen, wie es im Zuge der Veränderung um die eigene Identität bestellt ist. Wer kann ich noch sein in dieser Zeit und unter den Umständen der Transformation?! Wer will ich sein, wenn sich das Neue seinen Raum verschaffen will?! Die Aufforderung ist eine existenzielle: sich neu zu erfinden bzw. zu definieren, damit das gesamte System die Chance der Erneuerung hat.

Coaching konkret: Die Kraft des Zuhörens

Als Beispiel für den skizzierten Coachinganspruch soll auf eine der wichtigsten und zugleich am meisten unterschätzten Fähigkeiten in Führungs- bzw. Transformationsprozessen hingewiesen werden: die **Fähigkeit des Zuhörens**. Es geht darum, den unreflektierten Download vergangener Muster zu überwinden und ein Zuhören (und dann auch ein Sprechen) auf drei Ebenen einzuüben:

1. **„Faktisches Zuhören"**: ohne Vor-Urteil, in der Haltung des Lernenden mit offenen Augen und Neugier das sehen, was ist, und auf widerlegende Informationen achten; als „Nicht-Wissender" bereit sein für das Überraschende, flexibel genug, alternative Beobachtungsperspektiven aufzunehmen
2. **„Empathisches Zuhören"**: in emotionaler Verbundenheit mit sich selbst und mit anderen mit Mitgefühl das, was ist, mit den Augen anderer spüren und sehen; selbst berührbar und berührt, verletzlich sein, dabei auch schwierige Gedanken und Gefühle aushalten und zugleich handlungsfähig bleiben
3. **„Schöpferisches Zuhören"**: in Verbundenheit mit dem Ganzen, mit klarem Willen und Mut auf das hören, was sich an künftigem Potenzial zeigen will; sich im Zuhören dem co-kreativen Prozess des gemeinsamen Erforschens des Unmöglichen hingeben

Ein so ausgerichtetes Coaching mit Fokus auf ein „Selbstverantwortetes Leadership" wirkt als Katalysator für tiefgreifende Veränderung. Manchmal reicht schon die Unterstützung, in den „Hubschrauber einzusteigen, abzuheben und einige wenige Meter über dem Transformationsfeld zu schweben". Die Fähigkeit, aus dieser Perspektive die Aufmerksamkeit fokussiert zu halten, prägt die Art, wie sich Wirklichkeit um mich herum entfaltet.

Damit Transformation nachhaltig gelingen kann: Das dargelegte „Versprechen" unterstützenden Coachings ist kein Geringes. Es geht um die Kraft des Anliegens, der Ermutigung, der Intention, letztlich darum, „den inneren Ort, von dem aus wir handeln, zu verändern"[3] …! Und dies immer im Zeichen der Demut, dass die oberste Autorität eines Coachings der Coachee selbst ist.

[1] vgl. dazu auch im INOVATOR Nr. 33, Herbst 2018 Selbstverantwortetes Leadership - Die Quelle von Leadership im Zeichen der Agilität

[2] Open Mind – Open Heart – Open Will" – ein Ordnungsprinzip aus der Theorie U , vgl. C. Otto Scharmer, Essentials der Theorie U - Grundprinzipien und Anwendungen, Heidelberg 2019

[3] Ebenda, S. 57

Im Porträt: Eva-Maria Maurerbaur

Die INOVATO-Organisations- und Teamentwicklerin Eva-Maria Maurerbaur schildert im Gespräch mit Klaus Theuretzbacher, wie es ihr gelingt, durch Vertrauen in die selbstorganisierenden Kräfte Leichtigkeit in die Prozesse einzubringen.

Was sind die Schwerpunkte in deiner Tätigkeit?

Ganz klar Prozessbegleitungen für Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Dabei geht es mir darum, Reflexions-, Lern- und Dialogräume für Entwicklung zu schaffen. Räume, die es ermöglichen, auf die eigenen Ressourcen und Potenziale zugreifen zu können.

Was leitet dich in deiner Arbeit?

Eine Organisation weiß am besten, was für sie richtig und gut ist. Meine Aufgabe sehe ich darin, Impulse hineinzuspielen und den Menschen zu ermöglichen, dass sie bewusst über den Tellerrand schauen und neue Perspektiven entstehen lassen können und dabei doch den bisherigen Pfad der Organisation berücksichtigen. Also das Spannungsfeld aus Bewährtem und Neuem gut auszubalancieren. Und Quergehen – manchmal braucht es das Verlassen der Komfortzone, um Neues zu ermöglichen.

Zum Beispiel ...?

Ich habe einen Prozess begleitet, wo es um die Zusammenlegung zweier Verwaltungseinheiten ging. Sie hatten dieselben Aufgaben, nur in verschiedenen Regionen. Die Strukturen waren theoretisch gut definiert, es gab aber immer wieder Unstimmigkeiten. So ein Post-Merger-Prozess ist ja stets auch ein kulturelles Thema. Es ging darum, sich als ein Team wahrzunehmen. Um das Teamgefüge zu stärken, haben wir Dialogräume geschaffen. Die auch sehr intensiv genutzt wurden. Endlich kamen die Menschen miteinander ins Gespräch, Vertrauen baute sich auf, und Spannungen konnten besprochen und gelöst werden. Letztlich wurde ein neues, selbst kreiertes und wirklich erstrebenswertes Zukunftsbild gemeinsam entwickelt. Das neue Dritte zu finden, war unsere Devise: nicht A, nicht B, sondern eben das gemeinsame Neue C.

Eine für dich typische Vorgehensweise?

Ja, auf jeden Fall. Man sagt mir nach, dass ich gerne unkonventionelle Wege gehe, alternative Wege zum Mainstream suche und den Ausflug in die Leichtigkeit und Kreativität wage, um dann doch handfeste Ergebnisse zu erreichen. In diesem Fall war es die Kreation eines Vision-Boards, eine Collage von Bildern und Slogans aus Katalogen. Ich arbeite aber auch

gerne einmal in ungewohnter Umgebung, etwa im Freien, in der Natur. Einfach die Komfortzone verlassen und mutig etwas Neues ausprobieren!

Noch ein persönlicher Buchtipp ...

Mein absolutes Lieblingsbuch ist ein Klassiker: John Strelecky „Das Café am Rande der Welt". Es inspiriert mich immer wieder, gibt mir sehr wertvolle Impulse zum Nachdenken und hilft mir dabei, viele Dinge im Leben in ein anderes Licht zu rücken.

Zu guter Letzt noch: Worum geht's im Leben?

Um die goldene Ananas! (Lacht) Nein, im Ernst: Ich versuche die Welle des Lebens zu surfen! Mutig und gelassen. Mit Tiefgang und Leichtigkeit. Und das stets mit einem Lächeln im Gesicht!

MMag.ª Eva-Maria Maurerbaur

Organisationsentwicklerin, Team-Entwicklerin, Coachin
INOVATO-Beraterin seit 2018

Selbst-Reflexionskompetenz stärken

… wenn Sie nicht künftig als Führungskraft scheitern wollen!

Wissen und Erfahrungen bewusst nutzen und die persönlichen Handlungsmöglichkeiten ständig erweitern: Das ist das primäre Ziel bei der Entwicklung von Selbst-Reflexions-fähigkeit. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich und sein Verhalten aus der Vogelperspektive differenziert betrachten, blinde Flecken erkennen und neue Handlungsoptionen ableiten zu können.

Dr. Peter Hofer

Dr. Peter Hofer

Gerade in Führungsrollen ist Selbst-Reflexionskompetenz zu einer unverzichtbaren Basisqualifikation geworden. In einer Welt, in der aufgrund der Entwicklungsdynamik immer vielfältigere Lösungsansätze gefragt sind, wird man es sich nicht mehr leisten können, auf die Vielzahl unterschiedlicher Potenziale von Mitarbeiter*innen zu verzichten und sie ungenützt verkümmern zu lassen. Führungskräfte müssen also in der Lage sein, diese Vielfalt an Potenzialen erkennen und gezielt nutzen zu können. Das verlangt einen kritischen Umgang mit sich selbst und das Loslassen von der Idee, allmächtig und allwissend zu sein. Gefragt sind also Führungskräfte, die sich der Begrenztheit der eigenen Wahrnehmung und des eigenen Denkens bewusst sind. Sie sollten offen und dankbar für andere Betrachtungsweisen sein und über die Kompetenz verfügen, eigene Positionen laufend zu hinterfragen und sich in der kritischen Auseinandersetzung mit sich selbst und anderen permanent

weiterzuentwickeln. Wollen Führungskräfte nachhaltig wirksam und erfolgreich sein, werden sie nicht darüber hinwegkommen, sich auf persönliche Entwicklungsprozesse einzulassen und ihre Selbst-Reflexionskompetenz zu stärken.

Führungskräfte mit hoher Selbst-Reflexionsfähigkeit …

… gehen bedacht und besonnen an ihre Führungsarbeit heran und können Entwicklungen gezielt und dosiert vorantreiben.

… kennen ihre Möglichkeiten und Grenzen, sind mit sich selbst „im Reinen" und verfügen über persönliche Positionierungsqualitäten.

… haben einen guten Blick für die Vielfalt von Handlungsoptionen und können situationsbezogen die jeweils optimale Option wählen.

… sind in der Lage, sich in Kunden- und Mitarbeiteranliegen gut hineinzuversetzen, und sind bestrebt, Mitarbeiter*innen zu fördern und deren Potenziale gezielt zu nutzen.

… können ihre eigenen emotionalen Befindlichkeiten gut regulieren, gestehen sich eigene Fehler ein und lernen daraus.

… denken selbstständig, generieren laufend neue, flexible und intelligente Lösungsansätze und handeln mutig.

Warum ist Selbst-Reflexionskompetenz so wichtig?

Selbst-Reflexionskompetenz ist eng verknüpft mit Emotionssteuerung. Hauptsächlich aufgrund von biografischen Vorerfahrungen steuern emotional besetzte Bewertungsraster unsere Aufmerksamkeit und bestimmen so indirekt, welche Ausschnitte von Wirklichkeit wir auf welche Weise wahrnehmen. Dieses Phänomen kann sich manchmal begünstigend auswirken, führt allerdings oftmals auch dazu, dass unser Blick kräftig eingeengt wird und somit Möglichkeitsräume stark bis völlig ausgeblendet werden. Selbstreflexionsprozesse können zwar nicht erwirken, emotionale Impulse völlig abzustellen, allerdings können sie dazu beitragen, ein gutes Verständnis für Hintergründe, Zusammenhänge und Auslöser zu bekommen. Ein solches umfassendes Verständnis erhöht die Selbstwahrnehmungsfähigkeit und trägt dazu bei, dass ein bewusster Umgang mit emotionalen Triggerpunkten erleichtert, ein besonnener Umgang mit persönlichen Verhaltensmustern ermöglicht und die Wahrnehmung von Betrachtungs- und Handlungsmöglichkeiten wesentlich erweitert wird.

Ansätze zur Stärkung

Selbstreflexion braucht einen flexiblen Scheinwerferkegel, der das gewohnte Terrain verlässt und neue Perspektiven in den Blickpunkt rückt.

Erfolgreiche Menschen im Topmanagement, in der Politik, in der Kunst haben oft gute Begleiter*innen an ihrer Seite und das müssen nicht immer professionelle Coaches, Psycholog*innen oder Therapeut*innen sein. Es genügt bereits, wenn man sich mit einem Sparringpartner austauschen kann (Partner*in, Kolleg*in, Freund*in,…), der idealerweise einen völlig anderen Blick auf eine Situation hat als man selbst und klar sagt, was er denkt, ohne gefallen zu wollen.

In Unternehmen kann Selbst-Reflexionskompetenz mittels Gruppen- und Teambesprechungen, Feedbackgespräche, Peer- oder Intervisionsgruppen (z.B. zur Bearbeitung von Fallsituationen) intern gefördert werden. Weiters prozesshaft aufgebaute Führungskräfteentwicklungsprogramme mit durchgängiger externer Begleitung, Einzel- und Gruppencoachings, Konfliktmoderationen, Team-Reflexionstage, insbesondere nach herausfordernden Ereignissen und Krisensituationen.

Weniger bewusst sind jene Ansätze, durch die jeder für sich auch ohne fremde Hilfe seine persönliche Selbst-Reflexionskompetenz praktizieren und in seinen Alltag integrieren kann. Es geht darum, ganz bewusst gewohnte Denk- und Erfahrungsmuster zu durchkreuzen und auf diese Weise zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Indem man Erlebtes ausspricht und niederschreibt, regelmäßig meditiert oder bewusst innehält oder mit einer bestimmten Frage Lieblingsplätze in der Natur aufsucht.

Mögliche Schritte

1. Einsicht, dass die eigene Wahrheit nicht die einzig richtige ist und es Sinn machen kann, sich in persönliche kritische Reflexionsprozesse zu begeben.

2. Sich in bestimmten Situationen selbst beobachten (innere Impulse, Regungen und Verhaltensreaktionen bewusst wahrnehmen) und sich der einschränkenden Wirkung der eigenen Emotionen bewusst werden.

3. Mit verschiedenen Reflexionsformen experimentieren und die stimmigsten herausfinden und praktizieren.

4. Den „differenzierenden Blick" (Mehrperspektivität) im Alltag trainieren.

5. Bei Rückschlägen sich nicht über sich selbst ärgern, sondern die Situation annehmen, wie sie eben ist und die Aufmerksamkeit auf das Gelungene richten.

6. Einige Übungen zur Wahrnehmungssensibilisierung und Selbstreflexion in den Alltag integrieren.

7. Evaluierungspunkte setzen und sich regelmäßig Zeit für persönliche Reflexionssequenzen nehmen.

Das Verlassen von Komfortzonen mag oft mühsam sein. Reflexions- und Erkenntnisprozesse mögen uns oft an unsere persönlichen Grenzen führen und schmerzhaft sein. Sich auf Dinge einzulassen, die uns völlig fremd erscheinen, mag wohl die größte Überwindung sein. Wenn wir es aber tun, stehen immer auch Erkenntnisse bereit, deren wahren Wert wir oft erst viel später erkennen können.

Coaching schafft Räume

Mal konkret, mal virtuell: Mut zur Vielfalt!

Stellen Sie sich doch einfach mal vor, ein Coaching ist in etwa so, als ob man sich in einem Haus und seiner Umgebung befindet. Man wählt einen Innenraum oder einen Außenraum, arbeitet darin, lässt sich inspirieren, gelangt zu neuen Einsichten und Impulsen und geht dann weiter. Jeder Raum hat seinen eigenen Charakter, seine eigenen Besonderheiten und reichhaltige Möglichkeiten ...

Mag. Klaus Theuretzbacher

Mag. Klaus Theuretzbacher

Die meisten Coaching-Prozesse starten mit einer Frage wie: Was soll ich in dieser speziellen Situation – oft bezogen auf Team- oder Führungsfragen oder bestimmte Krisen – machen? Wie soll ich mich entscheiden? Oder: In welche Richtung will ich mich weiterentwickeln? Sehr häufig empfiehlt es sich, diese Fragen nicht direkt anzugehen, sondern einen wertvollen Umweg einzulegen. Ein Umweg, der sich letztlich als effektiver und nachhaltiger und oft sogar kürzer herausstellt. So ist es etwa häufig von großem Nutzen, bei der Person des Coachee zu starten, in den „Innenräumen".

Die Innenräume

Hier geht es um den Coachee selbst. Etwa um sein Mindset, seine innere Haltung und Einstellung – deren Stärkung in der **Mentalen Kraftkammer** angestrebt wird, in sehr vielen Situationen die Grundvoraussetzung für das Finden von hilfreichen Zugängen

und Lösungen. Ein ganz spezieller, zutiefst persönlicher Raum, die **Innere Schatzkammer**, dient als reichhaltiger Quell von stärkenden Ressourcen. Als Schätze eignen sich sämtliche wertvollen Erfahrungen aus der Vergangenheit: Moments of Excellence genauso wie kritische Erlebnisse, aus denen man gestärkt hervorgegangen ist. Im **Spiegelkabinett** wiederum betrachtet sich der Coachee aus verschiedensten Perspektiven – Reflexion im besten Wortsinn. Mit all diesen Anregungen genährt kann der Coachee in der **Zukunftswerkstatt** mit verschiedensten kreativen, reflexiven und erlebnisorientierten Methoden an der Gestaltung seiner persönlichen Weiterentwicklung arbeiten.

Die Außenräume

Es braucht natürlich auch die Orientierung im Außen, das Begreifen und Bearbeiten von **Umfeld und Zwischenräumen**, die Beziehungsgeflechte, das Eingebundensein in Netzwerke, größere Sinnzusammenhänge inklusive der Logik und Kultur der jeweiligen Organisation und darüber hinaus. Die **Sparringzone** dient dazu, in einem geschützten Rahmen die konkrete Coaching-Frage zu bearbeiten, mögliche Lösungswege zu simulieren und diese dann zu reflektieren. Und dann ist da noch der **Panoramagarten**, der Garten mit Aussicht, quasi das Äquivalent zur Zukunftswerkstatt auf organisationaler Ebene. Hier macht der Coachee die weitere Entwicklung und künftige Gestaltung seines Verantwortungsbereichs zum Thema.

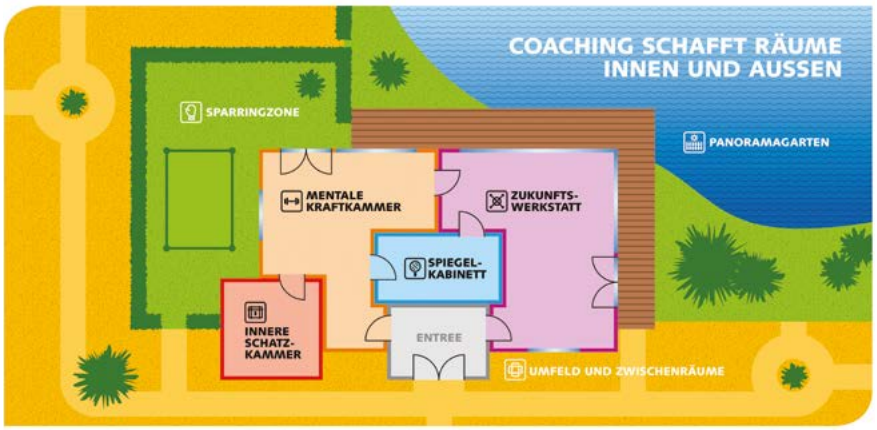
Coaching schafft und nutzt also Räume. Dieser analoge, metaphorische Zugang bietet eine Meta-Struktur für alle Arten komplexerer Begleitungsprozesse. Sowohl der Coachee wie auch der Coach können von diesem Big Picture des Coaching-Hauses profitieren: Es gibt Orientierung wie eine Landkarte, regt an und inspiriert mit seinen vielfältigen Aspekten, und es öffnet vor allem Raum und Räume – für Reflexion, Stärkung und Entwicklung. Obendrein kann es in alle möglichen Richtungen adaptiert werden. Denkbar sind hier etwa mehrere Geschoße mit Dachausbau und Kellerräumen, ein Balkon, diverse Nebenräume und Hinterzimmer, ein Salon, eine Bibliothek, eine Steuerungszentrale, eine Galerie. Je nach Bedarf – der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Erfolgreiches Coaching – auch im virtuellen Raum?

Spezielle Zeiten bringen manch überraschende Neuerung mit sich. Die diesjährige Krise hat uns alle gebeutelt. Neben dem Meistern der wirtschaftlichen Turbulenzen mussten wir auf Home-Office ausweichen und uns auf neue Formen im Zusammenarbeiten, in der Prozessbegleitung, im Training und auch im Coaching umstellen. Videokonferenzen waren plötzlich das Gebot der Stunde und ersetzten über einige Monate alle bisherigen Face-to-Face-Meetings. So eigneten sich auch jene, die vorher nicht so firm darin waren, die entsprechenden Kompetenzen an – sowohl auf Klientenseite wie auch wir Berater*innen und Coaches. Was sind nun die zentralen Erfahrungswerte daraus für Coaching?

Manche meinen ja, es gäbe kaum einen qualitativen Unterschied zum klassischen Coaching, denn auch Videokonferenzen finden in einem geschützten Rahmen und in Echtzeit statt. Dabei könnten die gleichen Räume im Coaching-Haus bespielt, die gleichen Hilfsmittel (und sogar noch einige mehr) verwendet werden wie auch im herkömmlichen Coaching. Manch einer ist vielleicht sogar mutiger und offener, wenn der Kontakt nicht unmittelbar, sondern mittels Video stattfindet. Alles, was Coaching ausmacht, ließe sich also auch im virtuellen Raum erreichen.

Nun, da muss man etwas auf die Euphoriebremse steigen, gibt es doch einige wesentliche Abstriche. Neben methodischen Einschränkungen (z.B. bei der Verwendung analoger Hilfsmittel und manch körperbasierter Techniken) betrifft dies in erster Linie die Qualität der Begegnung, die Unmittelbarkeit des Kontaktes. Vor allem bei neuen Begleitprozessen empfiehlt es sich, vorab mindestens einen Termin „in real" zu haben – insbesondere zum Aufbau von professioneller Nähe und Vertrauen. Auch die Gefahr der Ablenkung ist für beide Seiten deutlich höher, zum einen durch technische Belange, zum anderen durch die typischen Störungen am Arbeitsplatz.



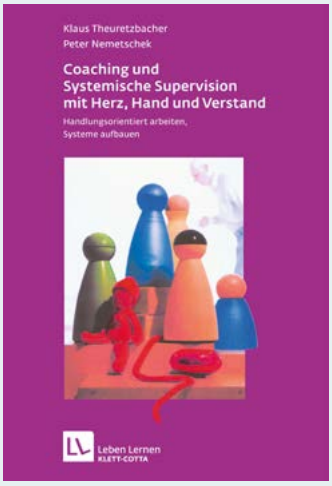
Demgegenüber bieten virtuelle Formen auch etliche Vorteile wie etwa die größere zeitliche Flexibilität, das Wegfallen der Reiseaufwände und das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten.

Was braucht es, damit ein Video-Coaching für die Klient*innen tatsächlich einen großen Nutzen generieren kann?

Natürlich müssen die technischen und räumlichen Voraussetzungen geschaffen sein, also die Auswahl eines adäquaten Tools, die Bandbreite der Übertragung, die Qualität der Mikrofone, die Wahl der Kulisse, eine gute Ausleuchtung. Und es sind einige grundlegende Kommunikationsregeln zu vereinbaren. Denn für ein erfolgreiches Video-Coaching ist es um einiges wichtiger als bei den üblichen firmeninternen Online-Meetings, für die Vermeidung von Störungen und die Fokussierung auf die Coaching-Session zu sorgen. Der Coach sollte sich darüber im Klaren sein, welche Hilfsmittel für dieses Setting geeignet sind, welche Form der Visualisierung genutzt werden soll (interaktives Whiteboard und/oder echtes Flip-Chart?) und welche Interventionen hier funktionieren. Die Auswahl ist jedenfalls auch unter virtuellen Rahmenbedingungen groß genug, um den Coachees professionelle Unterstützung und Begleitung anbieten zu können.

Auf den Punkt gebracht: Videokonferenzen stellen mit Sicherheit wertvolle Ergänzungen für klassische Coaching-Prozesse dar, können diese allerdings nicht zu 100 Prozent ersetzen. Auch wenn sie schon länger zur Gesamtpalette der Möglichkeiten dazugehören, werden sie in den nächsten Monaten und Jahren noch stärker Teil der neuen Coaching-Normalität sein. Das Coaching-Haus mit all seinen Räumen lässt sich jedenfalls auch da draußen, in der weiten Welt der virtuellen Vernetztheit, entwickeln, ausbauen, bespielen und verändern.

Publikationen



Klaus Theuretzbacher & Peter Nemetschek (2009, 4. Aufl. 2016).

Coaching und Systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand. Handlungsorientiert arbeiten, Systeme aufbauen.

Stuttgart: Klett-Cotta.

Coaching und Supervision kann auch anders als gewohnt ablaufen: weniger reden, mehr tun. In Bewegung kommen, an Time-Lines eine konstruktive innere Haltung entwickeln, in großräumigen Systemlandschaften das ganze Umfeld erleben. Die Autoren stellen neue Wege vor, um Einzelklienten oder Teams dabei zu unterstützen, Krisensituationen und andere Herausforderungen zu meistern und nachhaltige Lösungen effektiv und zeitsparend zu erarbeiten.

„Immer wieder steht ... die Leichtigkeit im Vordergrund, mit der Coaching bewerkstelligt werden soll – in den beschriebenen Krisensituationen, in denen die Instrumente zur Anwendung kommen. Dabei zeitsparend und effektiv zu arbeiten, ist das Anliegen der Autoren. Hier können sich (angehende) Coaches viele Anregungen holen!" (Lernende Organisation)

Klaus Theuretzbacher (2017).

Coaching schafft Räume. Von der Mentalen Kraftkammer in die Zukunftswerkstatt – kreative Interventionen, wirksame Lösungen.

Stuttgart: Klett-Cotta.

Führungskraft im Change? Schlaue Positionierung in der Organisation? Konflikte im Team? Vorbereitung von Entscheidungen? Persönliche Neuorientierung? Egal ob Top-Management, Experte oder Schlüsselkraft: Coaching hat sich als effektive Unterstützung bestens etabliert und bewährt.

„Dieses Buch situiert besonders wirksame Coaching-Tools in der sinnlich präsenten Vorstellungswelt eines Hauses mit diversen Räumen: Coach und Klient bewegen sich je nach aktuellem Thema in der mentalen Kraftkammer, der Sparringzone, dem Spiegelkabinett, der inneren Schatzkammer, der Zukunftswerkstatt oder dem Panoramagarten, um alle Ressourcen, Optionen und Lösungen zielorientiert zu erfassen. Beispiele aus der psychologisch fundierten Coaching-Praxis des Autors runden den originellen und prägnanten Ansatz ab." (Klett-Cotta)

Masterplan-Coaching

Synchronisierte und fokussierte Strategieumsetzung

Bei grundsätzlichen, intensiven Veränderungen geht es um essenzielle neue Zielausrichtungen, die Adaption bis Neugestaltung von Geschäftsmodellen und Prozessen sowie die Weiterentwicklung der Kultur. Schlüsselplayer dabei sind die Führungskräfte – sie sind die Protagonisten in diesem Prozess des Strategic and Cultural Change. Sie schaffen Orientierung, sind Vorbilder, ermöglichen Lernen am Modell und fördern die Umsetzungsverbindlichkeit – jede*r einzelne und als Führungsteam.

Mag. Franz Auinger

Natürlich kann und soll das jede Führungskraft zu einem hohen Grad individuell und an die eigene Situation angepasst managen. Damit der erforderliche Shift die ko-kreative und kollaborative Energie im Unternehmen nutzen kann, sind bereichsübergreifende Reflexionsansätze wie das Masterplan-Coaching und seine Systematik hilfreich.

Die einzelnen Führungskräfte und das Führungsteam insgesamt gestalten entlang der Phasen der Transformation die Detailkonzeption und laufende Realisierung der Strategien wesentlich mit. Sie setzen sich diesbezüglich mit ihren Mitarbeiter*innen, der übergeordneten Entscheidungsebene sowie den Führungskolleg*innen auseinander. Die Grafik zeigt, wie dieser Prozess aufgebaut werden kann.

Ein zentrales Element der Prozessarchitektur des Masterplan-Coachings ist die Bearbeitung und Abstimmung der Strategie-Umsetzung in der Triade von umsetzender Führungskraft (z.B. 2. Führungsebene), strategische*r Entscheider*in (z.B. CEO) und externem Coach. Die Masterpläne der einzelnen Bereiche werden in weiterer Folge im Führungsteam in Workshops reflektiert und zueinander und zur Gesamtstrategie abgestimmt.

Ein bewährtes Vorgehen im Masterplan-Coaching:

1. Vorbereitung anhand einer bewährten und an den Bedarf angepassten Leitstruktur für das Coaching.
2. Einzel-Coaching-Gespräche der Führungskräfte mit dem externen Masterplan-Coach.
3. Bearbeitung der Masterpläne in der Triade Führungskraft, übergeordnete Führungskraft und Coach.
4. Reflexion der einzelnen Masterpläne im Managementteam mit Nahtstellen-Feedback und Ableitung gemeinsamer Erkenntnisse und Handlungsfelder.
5. Fortsetzung des Prozesses im Sinne von iterativen Schleifen.

Zentrale Inhalte der Masterplan-Struktur können beispielsweise sein:

- >> Relevante Trends und Entwicklungen aus Bereichssicht (falls passend Einsatz von Tools wie z.B. PESTEL-Analyse, Porter's Five Forces, PIMS-Ansatz)
- >> Bereichs-SWOT-Analyse: Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen
- >> Purpose und Mission/Vision/Values der eigenen Organisationseinheit
- >> Strategische Gestaltungs- und Handlungsfelder (z.B. anhand BMC – Business Model Canvas), Ziele (kurz-/mittelfristig), Strategien als Basis für die Maßnahmen
- >> Kraftfeld-Analyse nach Lewin: Diagnose der hemmenden und fördernden Kräfte in Bezug auf Zielerreichung und Realisierung
- >> Bereichs-Maßnahmen (kurz-/mittelfristig)

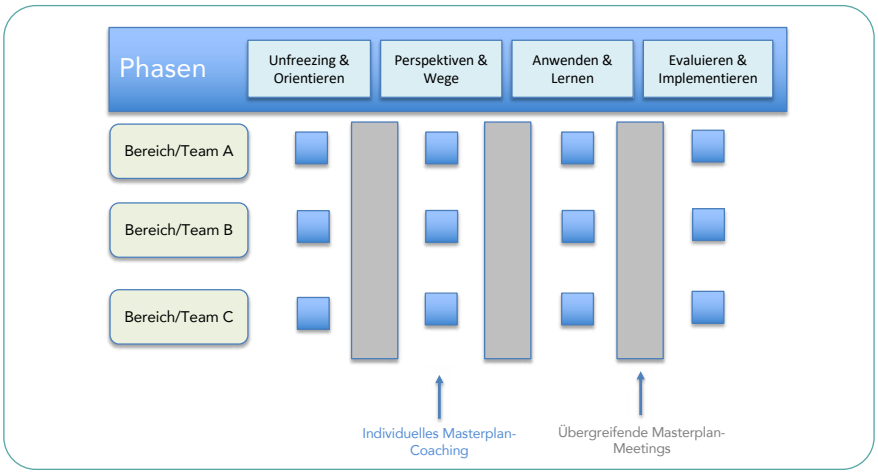


Abbildung: Masterplan-Coaching im Phasenablauf

leaders4leaders – Mit Leichtigkeit und Tiefgang als Führungskraft wachsen

leaders4leaders begleitet Menschen, die durch ihre Führungsrolle eine besondere Verantwortung haben und sich dadurch auch besonderen Ansprüchen stellen müssen. In der Gruppe reflektieren sie ihre individuellen Herausforderungen und erhalten Inputs für ihren Führungsalltag. Das Programm bietet Frei- und Resonanzräume für die eigene Weiterentwicklung und Stärkung der Führungswirksamkeit.

Andrea Auinger, Franz Auinger, Barbara Krennmayr, Eva-Maria Maurerbaur
im Gespräch mit Julia Gal-Konwalinka

Peer-Coaching bildet dabei die zentrale Herangehensweise, um Anliegen fokussiert zu bearbeiten, neue Perspektiven und Lösungsstrategien zu gewinnen. Die Teilnehmer*innen stellen sich in den Dienst der Kolleg*innen und unterstützen mit ihren (Praxis-) Erfahrungen. Die Coaches halten den Rahmen, regen zur Reflexion an und schaffen eine Atmosphäre, die es ermöglicht, sich zu öffnen und sich auszuprobieren. Bei Bedarf bieten sie theoretische/modellhafte Haltegriffe.

Das Besondere ist die Verbindung unterschiedlicher Ansätze und Zugänge: Es fließen Elemente der kollegialen Beratung, (Gruppen)-Supervision, Coaching, Input und Training ineinander und adressieren damit punktgenau die aktuellen Bedarfe. Die unterschiedlichen Zugänge der Coaches – von Organisationsentwickler*innen, Personaler*innen, Geschäftsführer*innen bis zu Psycholog*innen – bieten vielfältige Ansätze und variantenreiche Blickwinkel.

leaders4leaders fokussiert, was in klassischen Programmen zur Führungskräfteentwicklung meist zu kurz kommt und oftmals nur in den Pausen Platz findet: den Erfahrungsaustausch aus der Praxis für die Praxis – auf Augenhöhe, mit Wertschätzung und Respekt. Des-

halb stellten wir uns den spannenden Fragen einer erfahrenen HR-Expertin. Julia Gal-Konwalinka ist Director Global Human Resources bei Silhouette und hat uns über Peer-Coaching und leaders4leaders interviewt.

Was wäre der spezielle Mehrwert für mich als Führungskraft an dem Peer-Coaching teilzunehmen?

Franz Auinger:

In den Peer-Gruppen-Coachings erhalten Sie vielfältige, ganzheitliche und aus unterschiedlichen Kontexten kommende Orientierungen zu Ihren besonderen Anforderungen und Belastungen als Führungskraft. Zugänge und Haltungen, Methoden und Vorgehen werden reflektiert, und wenn erwünscht, kann in eine tiefere persönliche Weiterentwicklung eingetaucht werden.

Eva Maurerbaur:

Dabei wollen wir dort ansetzen, wo der Schuh drückt. Also jene Fragestellungen aus dem Führungsalltag bearbeiten, die gerade jetzt am dringlichsten sind. Durch die branchen- und unternehmensübergreifende Gruppenzusammensetzung entstehen dabei ganz neue Inspirationen, Lösungsideen und Blickwinkel. So wird es möglich, die persönlichen Scheuklappen zu öffnen und über den eigenen Tellerrand und jenen des Unternehmens zu blicken.

Barbara Krennmayr:

Wesentlich dafür ist ein geschützter, vertrauensvoller Raum. Darin bieten die begleitenden Coaches verschiedenste Formen der Auseinandersetzung und des Austauschs an. Allein, in kleinen Gruppen und im Plenum. Kognitiv-rational, spielerisch, emotional. Das umfasst Fallbesprechungen, Resonanzübungen und Intervision, Simulationen und Szenenarbeit, Achtsamkeitsübungen und Transfervorhaben. Der intensive Austausch schweißt zusammen: So entstehen immer wieder auch langfristige Kontakte, teils auch geschäftliche Kooperationen.

Andrea Auinger:

Die Coaches sichern aber auch durch fachliche Inputs, dass Inhalte und Themen scharf an den Trends sind und spielen wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse in die Gruppe ein. So wollen wir den Spagat zwischen Theorie und Praxis meistern.

Was meint ihr, welche Fähigkeiten werden Führungskräfte in Zukunft noch stärker benötigen und was kann Peer-Coaching dazu beitragen?

Franz Auinger:

Die Covid-19-Krise hat es uns mehr als eindrücklich vor Augen geführt: Es gibt keine Sicherheit! Wir müssen also wieder lernen, besser mit Unsicherheit zurecht zu kommen. Auch und ganz besonders in Unternehmen. In Zukunft gilt es noch stärker zu verstehen, auszuhalten, auszugleichen und immer wieder das Positive, Erhellende, die gute Entwicklung zu sehen.

Barbara Krennmayr:

Das verändert natürlich die Rolle von Führungskräften. Stephanie Borgert spricht von Führungskräften als „Chefs de cuisine" und meint damit Menschen, die flexibel und anpassungsfähig agieren, Spiel- und Zwischenräume erkennen und nutzen und viel Erfahrungsschatz mitbringen. Vertrauen und Austausch auf Augenhöhe, Spontanität, Einlassen und Loslassen sowie Aufmerksamkeit und Präsenz sind dafür wesentliche Haltungen, die im Peer-Coaching eingeübt werden können.

Eva Maurerbaur:

Die zentrale Schlüsselkompetenz dafür stellt die Reflexionsfähigkeit dar. Peer-Coaching wiederum schult diese par excellence. Die Teilnehmer*innen betrachten Situationen aus der Metaebene, denken über ihr Handeln nach und besprechen jenes von ihren Kolleg*innen. Diese Denkprozesse unterstützen das persönliche Lernen und stärken die Handlungskompetenz.

Andrea Auinger:

Zudem wird empathisches Einfühlen in die Bedürfnisse und den verändernden Lebenssituationen der Mitarbeiter*innen eine immer wichtigere Fähigkeit. Für diese besondere Art des Hinspürens braucht es neben der Eigenreflexion auch ein sogenanntes „Aussteigen", welches durch Mindfulness möglich wird. Mindfulness ist eine besondere Form der Aufmerksamkeit, die nicht wertend, präsent im Hier und Jetzt passiert. Es bedeutet eine innere Klärung und damit auch Klarheit im Außen, die innere Mitte finden und sich ausrichten auf Kommendes. Dies findet unter anderem in der Achtsamkeitsmeditation oder in Achtsamkeitsübungen statt.

> >> Dort ansetzen, wo der Schuh drückt. Kognitiv-rational, spielerisch, emotional. <<

Welche erfolgreichen Erfahrungen habt ihr mit dem Peer-Coaching-Ansatz bereits gesammelt, könnt ihr mir Beispiele nennen?

Franz Auinger:

Seit vielen Jahren arbeiten wir als INOVATO-Gruppe mit unterschiedlichen Coaching-Ansätzen. Das Peer-Coaching ist dabei so etwas wie eine

Premium-Qualität, die im Rahmen von Leadership-Curricula und auch in organisationsübergreifenden Settings zum Einsatz kommt. Die Erfahrungen sind durchgehend sehr positiv!

Barbara Krennmayr:

Ich habe beispielsweise mehr als 80 Unternehmer*innen aus der Kreativwirtschaft in Peer-Coachings begleitet und konnte zahlreiche wertvolle Erfahrungen beobachten: Vom augenöffnenden Austausch im Zweier-Gespräch über die kritische Diskussion eines bestimmten Tools. Bei manchen führt das kritische Hinterfragen der eigenen Rolle zu richtungsweisenden Entscheidungen. Andere werden in ihrer Rolle gefestigt und bestärkt. Was mich dabei ebenfalls immer wieder erstaunt: Wie schnell, trotz anfänglicher Skepsis, die Konkurrenz unter Teilnehmer*innen aus der gleichen Branche keine Rolle mehr spielt.

Zum Abschluss würde ich noch den Blick auf leaders4leaders richten: Was ist denn nun das Besondere an leaders4leaders und unterscheidet damit euer Angebot von anderen?

Eva Maurerbaur:

leaders4leaders bringt die unterschiedlichsten Menschen, die ihr Führungsverständnis und -handeln reflektieren und

weiterentwickeln möchten, zusammen. Die jeweils diverse aber in sich abgestimmte Gruppe befeuert Perspektivenvielfalt, bunte Impulse sowie kreative und innovative Zugänge. Es wäre fein, wenn sich nach und nach – über die unterschiedlichsten Peer-Coaching-Gruppen hinweg – ein breites Netzwerk etabliert: eine Gemeinschaft an Führungskräften, die sich – ungeachtet der Unternehmens- und Branchengrenzen – unterstützen und dadurch nicht nur ihre individuelle Führungskompetenz stärken, sondern auch als Gruppe wachsen. Kooperation statt Konkurrenz soll das treibende Element sein.

Andrea Auinger:

Für mich stellt dieses Programm einen sicheren, vertrauensvollen Ort des Austausches und Lernens dar. Alle sitzen im gleichen Boot, unterstützen einander, geben Wissen weiter, dürfen lernen. Alles auf Augenhöhe – das ist für mich wirklich das Besondere.

Barbara Krennmayr:

Genau, leaders4leaders besteht aus Geben und Nehmen: Mal kann ich meine Erfahrungen teilen, mal gewinne ich aus den Erfahrungen der anderen wertvolle Erkenntnisse.

Unsere aktuellen Angebote „leaders4leaders" liegen dem INOVATOR als Flyer bei bzw. finden Sie auf unserer Website mittels Scannen des QR-Codes:

Julia Gal-Konwalinka ist seit September 2019 bei Silhouette International Schmied AG als Direktorin für Global Human Resources tätig. Zuvor war sie jeweils rund 10 Jahre für Borealis InnoTech und BRP als Business und Area HR-Managerin beschäftigt.

Im Rahmen ihrer Tätigkeiten im HR hat sie verschiedenste Transformationsprozesse gestaltet und begleitet. Die Rolle der Führungskräfte sieht sie in solchen Prozessen für das Gelingen von nachhaltigen, tiefgreifenden Veränderungen als besonders bedeutend.

Julia Gal-Konwalinka: *Meiner Meinung nach ist es eine der Schlüsselaufgaben von Organisationen, ihre Führungskräfte zu befähigen und bestmöglich zu unterstützen, Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen. Ich bin der Überzeugung, dass Reflexion zur Stärkung in und nach der Krise, zur Befähigung der Führungskräfte oder als Unterstützung in Transformationsprozessen einen sehr wertvollen Beitrag leisten kann!*

Ich bin okay, wie ich bin

Mini-Leitfaden zum Selbst-Wert-Coaching

Unser Selbstwertgefühl gilt als Immunsystem und mentaler Schutzschild für unser Erleben. Kaum jemand spricht darüber, fast jede*r kennt sie: Selbstzweifel, die uns und unser Potenzial einbremsen und uns nachhaltig gedanklich plagen. Selbst-Wert-Coaching ist ein intensiver und berührender Prozess mit dem Ziel, uns mit Selbst-Mitgefühl mit all unseren Facetten anzunehmen, die eigenen Kompetenzen und Potenziale voll abrufen zu können und einen selbstfürsorglichen und achtsamen Umgang mit uns zu kultivieren.

Mag.ª Anneliese Aschauer-Pischlöger

Wenn Sie vor Selbstwert strotzen, können Sie hier getrost weiterblättern, wenn aber auch Sie sich hin und wieder mehr innere Sicherheit wünschen, lade ich Sie ein, durch die folgenden Ebenen und Fragen der Reflexion zu wandern und sich gedanklich und körperlich zu stärken.

1. Analysefragen zur Selbstreflexion

Selbstwert ist nicht konsistent, sondern kontextabhängig

In welchen Situationen und mit welchen Menschen erleben Sie sich als sicher, stabil und souverän? In welchen Situationen bricht Ihr Selbstwert weg?

Die selbst-unsichere Seite in Ihnen

Was passiert, wenn Sie unsicher werden? Wandern Sie durch alle Sinnes- und Erlebensqualitäten: Wie ist Ihre Körperhaltung, Ihre Atmung? Welche Gefühle sind da? Wo spüren Sie die Unsicherheit im Körper? Was sind Ihre inneren selbstentwertenden Gedanken (Selbstwert-Räuber)?

Die selbst-sichere Seite in Ihnen

Wie sind Sie, wenn Sie voller Selbstvertrauen sind? Wie ist Ihre Körperhaltung, wie ist Ihr Blick? Wie stehen Sie? Wie atmen Sie? Wie fühlen Sie sich jetzt? Wo spüren Sie die Sicherheit im Körper?

2. Wege zur Selbstwert-Stärkung

Selbstwert-Spender

Entwickeln Sie einen passenden Selbstwert-Gedanken, z.B. „Ich bin okay, wie ich bin", „Ich bin gut genug" oder „Ich lerne, mich zu achten", „Ich bin auf einem guten Weg, mich okay zu finden".

Embodiment

Nehmen Sie ganz deutlich die selbstbewusste Körperhaltung ein und verankern Sie diese mit einer kleinen Handbewegung.

Stärkende Bilder

Welches Wesen oder Tier verkörpert diesen selbstbewussten Zustand in besonderer Weise?

Selbststeuerung in Ruhe trainieren

Erinnern Sie sich an Ihren gedanklichen Selbstwert-Spender und die Handbewegung. Richten Sie Ihren Körper auf, heben Sie den Blick, atmen Sie einige Male tief ein und lange aus. Nehmen Sie die Haltung des selbstbewussten Tieres ein, erden Sie sich mit beiden Beinen.

Zielgerichtet und selbstwirksam handeln und den eigenen Weg gehen

Fragen Sie sich selbst: Was wollten Sie schon immer mal tun, lernen und erleben? Gestalten Sie Ihr Leben stärker nach Ihren eigenen Prinzipien und werden Sie unabhängiger von der Bewertung anderer.

Selbstmitgefühl und Selbstfürsorge üben

Nehmen Sie sich selbst liebevoll auch mit Ihren Schwächen und Unvollkommenheiten an. Tun Sie sich Gutes und nehmen Sie Ihre Bedürfnisse ernst.

Wenn die Selbstzweifel tief sitzen

Wenn Selbstzweifel Sie stark blockieren, gilt es, die selbstwertschädigenden Muster und Lösungsblockaden dahinter zu verstehen. Starke Selbstkritik ist häufig eine Selbstschutz-Strategie, die wir aufgrund früher leidvoller Erfahrungen wie Abwertungen, Ausgegrenzt-Werden oder Entsprechen-Müssen entwickelten. Hier braucht es heilsame Prozesse, dass Selbst-Mitgefühl, innere Verbundenheit und ein freundschaftlicher Umgang mit uns selbst wachsen können.

Selbstwert-Stärkung zeigt Wirkung!

Wir entwickeln eine neue Präsenz, akzeptieren uns selbst und andere in unserer menschlichen Individualität, treten für uns ein und entfalten mit Freude unsere Stärken und Potenziale.

Flow durch Selbstwirksamkeit – Coaching mit EFT

Wir alle kennen Situationen in unserem beruflichen oder privaten Alltag, in denen wir unsere Wirksamkeit und unsere Handlungsfähigkeit plötzlich verlieren. Wir sind wie blockiert, in unserem Körper steigen Gefühle auf, die uns teilweise macht- und mutlos machen oder ängstigen. Es geht um scheinbar völlig aus dem Nichts aufsteigende Gefühle, die berühmte Enge in der Brust, die wir keinem bestimmten Ereignis zuordnen können.

Andrea Auinger, MSc

Unser Körper gibt Signale, die wir oft lange Zeit ignorieren oder falsch deuten. Organisch ist zumeist nichts Konkretes diagnostizierbar, obwohl das Herz flattert, Schlafstörungen auftreten, Kopfschmerzen häufiger werden – zurück bleibt man daher mit dem unbefriedigenden Gefühl: „Was ist nur los mit mir? So kenne ich mich doch gar nicht!" Die Fäden spinnen sich bis in unsere Kindheit zurück, holen längst Verschüttetes hervor und lassen eingelernte Glaubenssätze in uns wach werden.

Jede Stresssituation ist mit einem chronischen Leidenszustand verknüpft, der zu körperlichen Blockaden führt!

Eine besondere Technik, mit diesen Blockaden besser oder leichter umzugehen, ist **EFT (Emotional Freedom Techniques)**. EFT wurde vom amerikanischen Psychologen Dr. Roger Callaghan - er filterte Akupunkturpunkte heraus, welche sich als besonders wirksam bei emotionalen Problemen erwiesen - und seinem Kollegen Gary Craig in den 70er- und 80er-Jahren als Hilfe zur Selbsthilfe entwickelt und schließlich von Dr. Rudolf Kaufmann nach Europa gebracht. Viele deutsche Psychotherapeuten, unter anderem Fred Gallo, waren von der Wirkweise dieser „energetischen Psychologie" begeistert und integrierten sie in ihre Arbeit. EFT wurde durch Dr. Michael Bohne weiterentwickelt, der den mittlerweile gut bekannten PEP-Ansatz der „Prozess- und Embodiment-fokussierten Psychologie" daraus formte.

Wie funktioniert diese Methode?

Man beklopft mit den Fingern Meridian-Endpunkte am Körper. EFT wird aber nicht einfach nur mechanisch als „Klopftechnik" angewandt. Dem Gesamtprozess geht eine vertiefte Auseinandersetzung mit den belastend erscheinenden Themen voraus. Daher ist eine sensible und vertrauensvolle Beziehung zum Therapeuten oder Coach Voraussetzung, damit EFT zum richtigen Zeitpunkt im Coaching- oder Therapieprozesses eingesetzt werden kann.

Etliche Studien belegen mittlerweile die Wirkweise von EFT, insbesondere bei Stress, Ängsten, Phobien und Depressionen.

So wirksam EFT auch sein mag, in der Praxis braucht es mehr als nur „Punkte klopfen". Die wichtigste Voraussetzung ist die wirkliche innere Bereitschaft zur eigenen Veränderung, indem man sich bewusst macht: „So geht es nicht weiter, ich muss etwas tun." Mit dieser Bereitschaft ist der erste Schritt getan, die eigene Handlungskompetenz wieder zu erlangen oder zu erweitern. Mit dem Willen zur persönlichen Weiterentwicklung wird der erste Schritt gesetzt, längst verschüttete oder auf Eis gelegte Ressourcen wieder zu aktivieren und sie effektiv zu nutzen. Dadurch kann man mittels EFT - wie der Name schon sagt – emotional frei werden und in die Selbstwirksamkeit kommen.

EFT kann man lernen!

Einführungs-Workshop für Selbstanwender buchbar über andrea.auinger@inovato.at

Nähere Infos unter www.bemindful.at

Unternehmensentwicklung mit Coaching

Egal, welchen der oben angeführten Bausteine einer werte- und strategiegeleiteten Unternehmensentwicklung Sie überprüfen, verbessern oder gänzlich neu entwickeln wollen, stets kommt es dabei auch auf die Wahl geeigneter Reflexions- und Entwicklungsräume an. Räume, die Ihnen die nötige Distanz zum Trubel des Geschäftsalltags ermöglichen. Räume, die Feedback, Dissonanz und Widersprüchliches erst einmal zulassen und nicht vorschnell auf die projekthafte Umsetzung zuspitzen. Räume, die öffnen, erweitern, in Frage stellen, anregen, befruchten und Neues keimen lassen.

Für uns heißt das konkret:

Wir gestalten mit Ihnen gemeinsam die jeweils passenden Räume für die reflexive Begleitung Ihrer Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben. Im Einzelsetting, als Gruppenformat leaders4leaders oder als Bestandteil einer größeren Masterplan-Prozessarchitektur. Stets mit einem bunten Mix an Methoden und Arbeitsweisen, adaptiert für Ihre spezielle Zielsetzung.

Haben Sie Interesse daran ...

... Ihre Selbst-Reflexionskompetenz zu stärken und sich zu einem „Selbst-verantworteten Leader" zu entwickeln?

... Ihre Unternehmensentwicklung mit einem externen Sparringpartner auf den Prüfstand zu stellen, dabei verschiedenste Perspektiven, Zugänge und Möglichkeiten in einem geschützten Rahmen zu entwerfen und damit gedanklich zu experimentieren, um dann in weiterer Folge

... gestärkt mit neuen Impulsen die Entwicklung Ihres Unternehmens werte- und strategiegeleitet voranzutreiben?

Gute Gründe für ein Zusammenwirken mit INOVATO

Wir stehen mit unserer ganz besonderen Qualität dafür, die Kraft Dazwischen so zu nutzen, dass sich Personen und Organisationen im Sinne des Unternehmenszwecks zukunftsfähig ausrichten.

INOVATO Akademie

Angebote aus der INOVATO Akademie:

- leaders4leaders - Next Generation
- leaders4leaders - Executives
- Sich als Führungskraft schlau positionieren - Lösungsorientiertes Einzelcoaching
- Führungskraft im Change - Einzelcoaching
- Strategiearbeit mit Sparringpartner - Einzelcoaching in der Zukunftswerkstatt
- Die Wirkung von Kontexten und wie Sie damit gut umgehen
- Entwicklungsprogramme für Führungskräfte

INOVATO Unternehmensentwicklung, Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden, +43 (0) 7229 87029, www.inovato.at, office@inovato.at
Post AG – Info Mail Entgelt bezahlt