9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

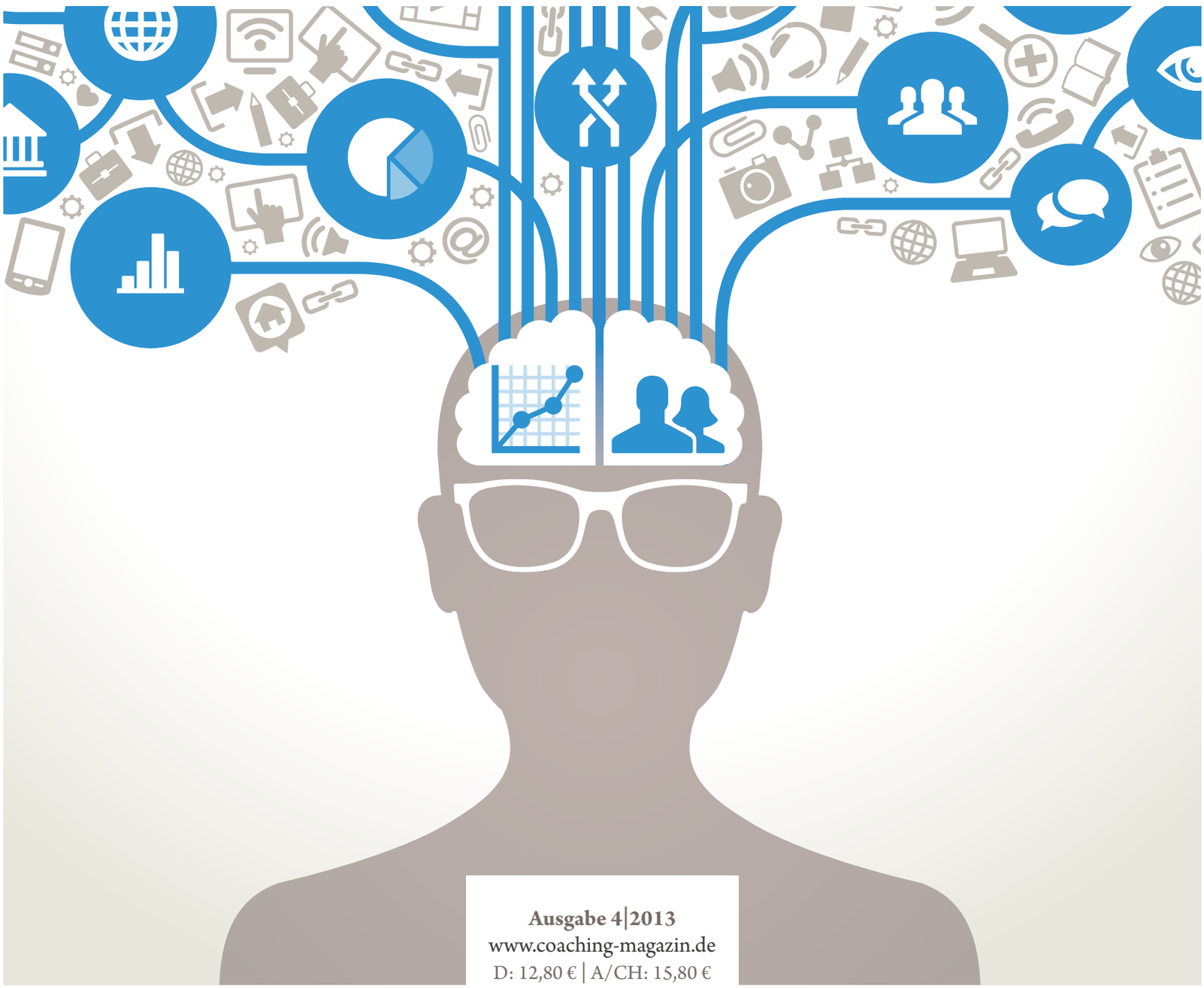
Praxis
Innerbetriebliches Coaching | **S 25**

Spotlight
Neue Wege im Coaching-Marketing | **S 35**

Philosophie/Ethik
Die Nebenwirkungen von Coaching | **S 52**

Zahlen- oder Beziehungsorientierung? Nur die Synthese ist richtig

Angelika Leder im Interview | **S 12**



Ausgabe 4|2013
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Foto: Yvonne Antl

Interview mit Angelika Leder

Zahlen- oder Beziehungsorientierung? Nur die Synthese ist richtig

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Zum Coaching kam sie auf dem kleinen Umweg über die Public Relations und hat dabei einige Erkenntnisse mitgenommen: Nicht nur in der PR, auch im Führungskräfte-Coaching ist das Wissen um die zielgruppenorientierte Kommunikation äußerst nützlich. Ohnehin ist das Thema Kommunikation ihr Spezialgebiet – v.a. in Zusammenhang mit ihrer Zielgruppe, den „Zahlenorientierten". Dies sind Menschen, die in Zahlen und Fakten denken und sprechen, dabei aber etwas Elementares vernachlässigen und nicht verstehen, warum sie niemand versteht: Sie übersehen Emotionen.

Was wollten Sie als Kind werden?

Ich kann mich sehr gut daran erinnern, dass ich „Studentin“ werden wollte. Der Grund dafür war, dass ich in der Universitätsstadt Göttingen aufwuchs. Vor unserem Haus war eine riesige Wiese mit Obstbäumen. Dann wurde da ein Studentenwohnheim gebaut. Das war toll für uns Kinder, erst die Baustelle und dann natürlich die vielen Studenten – und dann wollte ich eben auch Studentin werden. Immer mehr wissen zu wollen, an der Universität zu sein, das schien mir ein ganz interessantes, abwechslungsreiches und irgendwie „wichtiges“ Leben zu sein. Von der Universität wurde mit Achtung gesprochen. Damals dachte ich natürlich, „Student“ zu sein wäre ein Beruf.

Sie wurden Studentin: Sie haben Germanistik und Philosophie auf Lehramt studiert. Wie kam es dazu?

Diese Fächer haben mich am meisten interessiert. Ich hatte schon in der Schule eine klare Präferenz für die Geisteswissenschaften. Das wollte ich dann vertiefen und fortführen. Ich habe die Entscheidung auch keinen Tag bereut, ich fand das Studium hochinteressant und habe sehr engagiert studiert, wollte aber nie Lehrerin werden. Das Staatsexamen als Studienabschluss war so eine Art pragmatische Lösung das Große Latinum nicht machen zu müssen, denn das hätte ich für den Magister gebraucht.

Gab es eine spezifische Prägung aus dem Elternhaus für die Geisteswissenschaften?

Bildung und Bücher, das wurde schon großgeschrieben. Aber in meiner Familie zählten auch Leistung und Einkommen. Mein Vater war als Vorstandvorsitzender eines mittelständischen Unternehmens durchaus leistungsgetrieben. Das prägte die Familie. Die Wahl meiner Studienfächer ging ihm gegen den Strich. Die Berufsperspektive war aus seiner Sicht unsicher und die Fächer nicht wirklich nützlich. Wenn ich mein Germanistikstudium aus der heutigen Perspektive betrachte und mich frage, was es mit dem zu tun hat, was ich mache, dann fällt mir sofort meine Beschäftigung mit dem Entwicklungsroman ein. Das Prinzip der Individuation, wie es von C. G. Jung beschrieben wurde, dass Menschsein heißt, sich zu entwickeln, wird ja gerade in diesen Romanen in den unterschiedlichsten Formen und als überaus faszinierend dargestellt.

Beispielsweise im Wilhelm Meister.

Ja, Wilhelm Meister ist ein großartiger Roman. An den Entwicklungsromanen insgesamt hat mich das Thema Potentialentwicklung interessiert: Wie Menschen ihre Potentiale entwickeln, aber – und das ist mir wichtig – nicht nur in Bezug auf sich selbst, sondern auch in Bezug auf ihr Umfeld, auf ein gutes und richtiges Anknüpfen dort, wo man sein und wirken will. In dieser Thematik ist ja ganz viel von dem angelegt, was ich heute als Coach mache.

Wie Menschen ihre Potentiale entwickeln, aber – und das ist mir wichtig – nicht nur in Bezug auf sich selbst, sondern auch in Bezug auf ihr Umfeld, auf ein gutes und richtiges Anknüpfen dort, wo man sein und wirken will.

In der Literatur haben Sie erste Zugänge zu Ihrem späteren Beruf gesehen?

Ich sehe diesen Zusammenhang eher umgekehrt. Ich habe mich damals schon für ein Thema interessiert, das mit meinem Anliegen zu tun hat und das meine Arbeit auch heute noch prägt. Und man kann noch weiter zurückgehen – in meine Kindheit. Da gab es zwei Aspekte die mich in beruflicher Hinsicht beeinflusst haben: Der erste hat mit der Person und der beruflichen Rolle meines Vaters zu tun. Als Kind hatte ich ihn als humorvoll, liebevoll und zugewandt erlebt. Im Laufe seiner beruflichen Entwicklung hat er immer mehr Verantwortung übernommen. Viele seiner beziehungsorientierten Kompetenzen, die ich als Kind erlebt hatte, kamen nicht mehr zum Einsatz. Als ich älter war, empfand ich ihn als sehr einseitig ergebnis- und leistungsorientiert und ich habe bemerkt, wie ihm das den Kontakt mit anderen erschwerte. Da fand eine Verengung statt. Und ich war überzeugt, dass das nicht so sein musste.

Und der zweite Aspekt?

Auch er hat viel mit meinem jetzigen Beruf zu tun. Ich war das dritte von fünf Kindern. In der Familie war ich „die in der Mitte“, und irgendwie gehörte ich zu beiden Gruppen, den Großen und den Kleinen. Dadurch habe ich schon als Kind stark empfunden, dass es immer wieder unterschiedliche Wahrnehmungen und Sichtweisen gibt. Ich sah beide Positionen. Bei uns gab es zum Beispiel die Regel, dass beim Mittagessen nur über Dinge gesprochen werden sollte, die allgemein interessant wären. Was allgemein interessant ist, wurde von den Großen und den Kleinen aber anders empfunden und das fiel mir in der Mitte eben auf. Auch viele Konflikte sind so entstanden, weil unterschiedliche Wahrnehmungen von Sichtweisen innerhalb der Familie zu Missverständnissen führten. Und solche unterschiedlichen Konstruktionen von Wirklichkeit gibt es immer wieder. Als Kind merkt man das einfach ganz unmittelbar, intuitiv, auch wenn ich es natürlich nicht so hätte bezeichnen können.

Was heißt das konkret?

Ich habe als Kind sehr oft vermittelt und erklärt, mit Worten wie: „Aber die anderen meinen doch das und zwar aus diesem oder jenem Grund“. Und das beschäftigte mich sowohl in meinem ersten Beruf nach dem Studium, der Public Relations und es beschäftigt mich bis heute und spielt im Coaching eine große Rolle. Sowohl dort als auch in meinem Buch für zahlenorientierte Manager geht es ja darum, sich für die Sichtweisen der anderen wirklich interessieren zu wollen, sie als Unterschiede wahrnehmen zu wollen, denn erst damit wird ja die Grundlage für Verstehen und Empathie gelegt.

Und wie kamen Sie zu Ihrem zweiten Fach, der Philosophie?

Mein Interesse für die Philosophie kam durch die Literatur, besonders interessiert war ich am deutschen Idealismus, der ja die deutsche Literatur stark geprägt hat. Ich habe mich z.B. viel mit Hegel auseinandergesetzt, mich durch seine „Phänomenologie des Geistes" gequält mit vier Seiten pro Stunde – das sind sehr viele Stunden, bis man das dann durch hat. Da muss man hartnäckig und ausdauernd sein. Das Besondere an dieser Lektüre war, dass man einen Gedanken, den man mühsam verstanden hat, nach einigen Seiten zugunsten eines anderen Gedankens wieder loslassen muss. Aber dann, endlich diese große Idee des dialektischen Denkens nachvollzogen zu haben, das war eine wirkliche Geistesschulung und es ist für mich eine Lebenshaltung geworden.

Haben Sie, wie bei der Literatur, auch hier etwas mitnehmen können ins Coaching?

Die Hegelsche Philosophie hat mein Denken bis heute geprägt, weil ich mit diesem dialektischen Denken im Sinne von These, Antithese und Synthese auch an meine Arbeit herangehe. Es geht ja häufig darum, Argumente, Sichtweisen, Einschätzungen aufzuheben in etwas Drittes, Anderes und, wenn man so will, Reicheres. Wenn z.B. Manager in ihrem Denken und Handeln zu einseitig auf Zahlen, Fakten, Ergebnisse und Erfolge fokussiert sind, ist das ein Problem, weil sie sich zu vieles verbauen. Irgendwann verlieren sie das Engagement, das Vertrauen und die Unterstützung der anderen und diese einseitige Zahlenfokussierung bremst sie aus. Das passiert ja häufig, weil zu wenig Beziehungsorientierung da ist, also zu wenig Wert darauf gelegt wird, andere mit ihren Absichten und Hintergründen zu verstehen, um damit auch diejenigen Emotionen einzubeziehen, die hilfreich im Umgang miteinander sind. Auf der anderen Seite gibt es aber Menschen und Unternehmen, die zu beziehungsorientiert und zu viel mit sich selbst beschäftigt sind. Auch das behindert. Weder Zahlen- noch Beziehungsorientierung sind ja per se gut, sondern beides zusammen ist erstrebenswert. Erst ein „sowohl als auch" geht in etwas Höheres auf. Diese Einsicht finde ich sehr wichtig für das Coaching.

Die Geisteshaltung aus der Philosophie, der Blick aus verschiedenen Perspektiven aus der Germanistik: Sind das Ihre „Prägungen" im Coaching?

Es sind wichtige Einflüsse. Und dazu will ich hier noch das Studium von ethischen Ansätzen erwähnen. Wichtig war mir die Diskursethik von Apel, der mit seiner Letztbegründung der Intersubjektivität gesagt hat: Ich beweise, dass

> *Ich beweise, dass wir alle – vereinfacht gesagt – einen Wahrheitsanspruch haben und zwar einen, der sich selbst beweist und vom common sense unabhängig ist.*

wir alle – vereinfacht gesagt – einen Wahrheitsanspruch haben und zwar einen, der sich selbst beweist und vom Common Sense unabhängig ist. Letztlich hat mich die These fasziniert, dass der Mensch nur durch den Dialog und die Beziehung lebensfähig wird. Ein Mensch kann nicht alleine Mensch sein. Das wird inzwischen auch seitens der Hirnforschung, u.a. durch Bauer belegt, der davon ausgeht, dass der Mensch genetisch auf gelungene Kooperation festgelegt ist.

Wie ging es nach dem Studium weiter? Den Beruf als Lehrerin haben Sie ausgeschlossen …

Das stimmt. Ich wollte für mich ein interessantes Leben, in dem man etwas Wichtiges tut und auch zugleich nicht weiß, was die Zukunft bringt, also ein Stück Offenheit hat. Die Lehrerlaufbahn war mir zu festgelegt und zu überschaubar. Es war auch gar nicht so leicht zu sagen, ich werde nicht Lehrerin. Es war ja nicht klar, was das andere sein sollte.

Sie sind dann stattdessen in die PR gegangen?

Der Zugang zur PR kam wie ein Zufall daher. Nach meinem Studium – das war Anfang der 80er Jahre – habe ich auf der Straße eine Bekannte getroffen, die mir erzählte, dass sie eine Ausbildung zur Public-Relations-Beraterin mache. Das hat mein Interesse geweckt. Damals gab es eine Aktion: Ausbildung für perspektivlose Geisteswissenschaftler. Davon wurden nur ganz wenige ausgewählt, ich gehörte zu ihnen und so bin ich in den PR-Beruf reingekommen. Dieser Beruf hatte eine hohe Anziehungskraft auf mich.

Warum?

Zum einen, weil es darum geht, die unterschiedlichen Perspektiven und Botschaften zu vermitteln. PR ist ja im Grunde immer ein Perspektivwechsel. Ganz frühe Sätze, die man in der Ausbildung lernt, sind: Der PR-Zuständige im Unternehmen ist der Anwalt der Öffentlichkeit nach innen und der Botschafter des Unternehmens nach außen. Darin steckt eine große Rollenkomplexität. Das hat mich sehr gereizt.

Was an der PR-Arbeit haben Sie besonders in Erinnerung?

Meine erste PR-Zeit war Mitte der 80er Jahre, da gab es einige große Kampagnen, insbesondere „Gib AIDS keine Chance". Diesen Slogan nutzt man ja heute noch in der AIDS-Aufklärung. Bei „Gib AIDS keine Chance" ging es darum, zum ersten Mal öffentlich zu sagen, dass AIDS auch eine Krankheit für Heterosexuelle ist und nicht nur für Homosexuelle. Das andere Ziel der Kampagne war, die HIV-Infizierten eben nicht auszuschließen, sondern zu integrieren. Überhaupt sind Kampagnen an sich schon spannend. Alles, was es in der PR überhaupt gibt, wird zusammen auf ein Thema konzentriert, also Pressearbeit, Events, Zielgruppenkommunikation …

Sie sind dann in Ihrem PR-Unternehmen zur Führungskraft aufgestiegen.

Genau, das war Ende der 80er. Führungsverantwortung zu haben war für mich eine wich-

tige Erfahrung. Ich bekam also Führungsaufgaben und habe Projekte geleitet in Teams, zu denen natürlich interne Mitarbeiter, aber immer auch Externe gehörten. Zu dieser Zeit habe ich in den Unternehmen, für die wir gearbeitet haben, auch immer wieder Führungspersonen beobachtet. Dabei habe ich viele gute Führungskräfte erlebt, aber auch viele Führungsfehler gesehen. Ein Beispiel: Der oberste Chef eines Unternehmens, das uns engagiert hatte, hält eine Rede, in der es um eine wichtige Veränderung geht. Aber der Chef redet und redet – und die Rede wird eine Katastrophe! Er hält sich nicht ans Manuskript, es gibt keine Dramaturgie und er kommt nicht zum Ende. Alle Mitarbeiter stehen da und sagen „Uff, ist das schlecht!". Dann kommen einige zu mir und fragen mich, ob ich ihm das nicht mal sagen könnte. Einer müsse ihm doch mal reinen Wein einschenken und für mich als Externe könne das doch nicht so schwer sein. Aber ich hatte doch gar kein Mandat dafür, ich hatte weder den Auftrag, noch die Rolle, Feedback zu geben.

Leider ist man als PR-Beraterin nicht in der Position, da einzugreifen.

Eben. Feedback muss ja gewünscht werden. Jetzt im Coaching ist es so, dass die Klienten es sich wünschen und dafür bezahlen, dass ich ihnen Feedback gebe, dass ich in ihrem Auftrag mit ins Unternehmen gehe und frage und ihnen dann sage, was ich sehe, damit sie überlegen, was sie besser machen können.

Es hätte sich gelohnt, wären Sie damals PR-Beraterin und Coach …

Beides zugleich wäre nicht gegangen und dass es so etwas gibt wie Coaching, das wusste ich damals nicht. Aber interessanterweise fielen mir auch in meiner eigenen Führungsrolle Unterschiede auf. So habe ich richtig gute Erfahrungen gemacht, unter Druck cool zu bleiben. Aber ich habe auch Situationen gehabt, wo ich unter Druck keineswegs cool war und wo ich sozusagen die andere Seite meines eigenen Ichs erlebt habe. Ich bin eher ein freigiebiger

Foto: Uwe Dettmar

Mensch, gebe Vertrauen, teile Wissen, gebe Verantwortung ab, aber unter Druck kann ich dann kleinschrittig und kleinlich werden. Jetzt im Coaching reflektiere ich mit meinen Klienten, wie sie unter Stress reagieren, was ihre typischen Stressmuster sind und was sie daran verbessern können.

Wie sind Sie dann zum Coaching gekommen?

Nachdem ich dann doch recht lange in der PR tätig war, wollte ich mich verändern in eine Richtung, die mit Führung und persönlicher Kommunikation zu tun hat. Ich habe mich nicht selbstständig gemacht, um Coach zu werden, sondern ich bin da eher reingewachsen. Ich habe zunächst mit internen Kommunikationsprozessen gearbeitet, die ja viel mit Unternehmensentwicklung zu tun haben.

Wie war der Wechsel für Sie?

Der war schwierig. Eben war ich noch Leiterin für Kommunikation, hatte Mitarbeiter und einen vollen Terminkalender und dann – wenn auch selbst gewählt – hatte ich auf einmal gar nichts mehr. Da habe ich Autonomie gelernt. Etwas Neues anzufangen war zwar interessant, aber ich habe es mir nicht einfach gemacht und musste meinen Weg finden.

Im Grunde war es wieder „Studentin" sein, Neues lernen?

Stimmt! Das Neue war dann die persönliche Kommunikation, die verschiedenen Perspektiven, die Menschen haben, das Zusammenfügen von Wirklichkeitskonstruktionen und die Themen der Entwicklung, der Potentialentfaltung. Eigentlich kamen da verschiedene Stränge aus meinem Leben zusammen. Ich habe zunächst Aufträge aus meinem alten Netzwerk aus der Public Relations bekommen, auch große Projekte zur internen Kommunikation, die eigentlich regelrechte Unternehmensentwicklungsprojekte waren. Da habe ich auch Einzelberatung von Führungskräften und Konfliktklärungen gemacht. Dann habe ich das Neue sukzessive aufgebaut.

Das Thema Coaching kam dann eher als Konsequenz auf?

Vor allem als Konsequenz aus den ganzen Weiterbildungen, die ich gemacht habe. Die haben meinen Horizont enorm erweitert. Ich habe zuerst eine ganz kurze, einwöchige Coaching-Weiterbildung besucht und wusste: das interessiert mich wirklich sehr! Daraufhin – etwa Ende der 90er – habe ich viele coachingrelevante Weiterbildungen und auch ganze Curricula bei Ulrich Dehner und Gunther Schmidt besucht. Dann habe ich viele methodische Ausbildungen besucht, auch einiges zur Transaktionsanalyse usw. Also, es war ein breit gefächerter Wissensdurst und der Anspruch, sehr gute professionelle Arbeit zu machen. Und dann kamen auch die Aufträge, dann klappte alles. Zwar nicht immer ohne Schwierigkeiten: Es gab auch Zeiten, da war es schwer, aber irgendwann funktioniert es.

Wo liegen die Querverbindungen zwischen PR und Coaching?

Eine enge Verbindung ist das Thema Kommunikation. Zum PR-Beruf gehört, für Kunden persönliche Reden und Namensartikel zu schreiben, die unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigen und erreichen sollen. Das ist das Feld der Positionierung von Persönlichkeiten. Also zielgruppenspezifische Kommunikation im großen Kontext. Wenn ich heute Manager coache, die Ansprachen vor großen Gruppen zu halten haben, dann ist dieses Denken in Adressatengruppen natürlich hilfreich. Aber es gibt auch einen großen Unterschied zwischen PR und Coaching. Im Coaching steht die intensive Arbeit an der Person des Klienten

Im Coaching steht die intensive Arbeit an der Person des Klienten im Mittelpunkt, was im PR-Setting gar nicht geht.

im Mittelpunkt, was im PR-Setting gar nicht geht. Wenn z.B. eine Führungspersönlichkeit vor 1.500 Mitarbeitern sprechen will, dann ist entscheidend welche Überlegungen der Vortragende anstellt und zu welchen Reflexionen er überhaupt fähig ist. Mein Coaching hilft, diese Kompetenz zu entwickeln. Dann muss er genauso viel Interesse für seine Zuhörer aufbringen und sich fragen: Welche Gruppen gibt es, was beschäftigt sie, was ist für sie wichtig, welchen Hintergrund haben sie, worüber sind sie besorgt, was muss man tun, um sie nicht zu enttäuschen oder um sie zu begeistern usw.? Ein guter Vortrag ist immer auch ein Einlassen auf die Welt der anderen. Coaching bedeutet für mich enge Arbeit an der Person und geht in die Tiefe, kratzt nicht nur an der Oberfläche.

Die Führungskraft muss also kommunizieren können?

... und sie muss nicht nur eine Persönlichkeit haben, sondern auch eine Persönlichkeit sein und zwar eine positive. In meinen Coachings geht es darum, über die positiven Seiten der eigenen Persönlichkeit mit anderen in Kontakt zu treten. Das ist eigentlich das Allerwichtigste.

Wieso meinen Sie das?

Weil es zur Rolle eines Managers gehört, die Unternehmenskultur zu prägen, umso mehr, je höher er steht. Da reicht es nicht mehr authentisch zu sein, offen, ehrlich und direkt. Es geht hier um rollenbewusstes und damit differenziertes Verhalten. Ein Manager wird eben auch dafür bezahlt, andere zu erreichen, zu überzeugen und mitzunehmen und, was auch sehr wichtig ist, dafür an die Kreativität und die Kompetenzen der Peers und der Mitarbeiter heranzukommen. Das kann er nur, wenn er auch Anerkennung gibt, wenn er nicht zu viel abwehrt, sondern versucht nachzuvollziehen, wieso andere etwas äußern.

Warum ist Ihnen das so wichtig?

Weil es viele Manager gibt, gerade unter den zahlenorientierten, mit denen ich vor allem arbeite, die diese Rolle nicht sehen und nicht füllen. Sie gehen unbewusst und ungewollt zu kritisch und zu defizitorientiert mit anderen um. Sie machen damit unnötigen Stress und Druck und rufen bei anderen Inkompetenzgefühle hervor. Wenn sich Mitarbeiter inkompetent fühlen, dann agieren sie auch unter ihrem

Kompetenzlevel und das schadet ihnen und den Unternehmen. Im Coaching arbeite ich oft an dem Thema der eigenen Haltung, anderen mit Interesse zu begegnen. Wenn ein Manager das tut, dann muss er sich erst mal überlegen, wer die anderen sind, wo sie herkommen, was sie machen und was ihnen wichtig ist. Er muss sich all das fragen, weil er auf sie angewiesen ist, um seine Pläne zu verwirklichen. Wer das nicht tut, stößt früher oder später auf Unverständnis und Ablehnung – und weiß meistens nicht, wieso. Genau hier kann Coaching helfen.

Sie sind auf das Coaching von „Zahlenmenschen" spezialisiert. Was verstehen Sie darunter?

Ich verwende den Begriff für Menschen, die gerne mit Zahlen zu tun haben, die hervorragend damit umgehen können, die Dinge lieber in Zahlen ausdrücken und die öfters mit Bezug auf sie sprechen als andere. Der Begriff „Zahlenmensch" stammt übrigens nicht von mir, sondern von meinen Klienten, die über sich sagten, sie seien nun mal „reine Zahlenmenschen". Daraufhin habe ich dann immer nachgefragt, was das genau wäre und nachgedacht und so kam der Begriff in mein Leben. Es gibt natürlich verschiedene Gruppen von Zahlenmenschen. Die Gruppe, mit der ich vor allem arbeite, die der zahlenorientierten Topmanager, ist zugleich sehr analytisch und extrem ergebnis-, erfolgs- und zielorientiert.

Sind Sie ein Zahlenmensch?

Nein, das bin ich nicht. Ich habe meine Intelligenz in anderen Bereichen und ich denke, das macht meine Attraktivität für diese Zielgruppe auch aus.

Bringen Zahlenmenschen ein spezifisches Problem mit ins Coaching?

Ich sehe das differenziert, aber es gibt schon typische Themen und Anliegen. Viele meiner Klienten zeigen wenig von sich und verschwinden eher hinter Zahlen, Daten und Fakten. Sie bleiben dadurch weniger glaubwürdig und können weniger überzeugen als andere. Sie nutzen nur einen Teil ihrer Kompetenzen, um bei anderen anzuknüpfen. Damit nutzen sie ihr eignes Potenzial nicht aus und sie kommen an das der anderen nicht heran. Im Coaching unterstütze ich Klienten an vorhandene, aber verborgene Kompetenzen heranzukommen.

Was sind dabei die wichtigsten Punkte?

Wichtig ist die Reflexion bezogen auf die eigene Persönlichkeit, das eigene Anliegen und die Verbindung zwischen Person und Sache. Das gilt es zu ergründen und – freigiebig – mitzuteilen. Dann geht es um einen hilfreichen Umgang mit den eigenen Emotionen. Diese Menschen erleben aufgrund ihres sehr hohen

Foto: Yvonne Antl

Anspruchs und ihrer analytischen Fähigkeiten oft Enttäuschungen. Andere Menschen, die dieses Denken nicht oder nicht sofort nachvollziehen können, die in den Augen des Zahlenmenschen langsam denken, werden so für sie zum Ärgernis, denn sie meinen das Falsche. Dieser Ärger entlädt sich und das brüskiert. Besser ist Eleganz: „Das Messer stecken zu lassen" und die eigenen Gedanken konstruktiv zu vermitteln. Gleichzeitig ist es ein Stressthema für den typischen Zahlenorientierten, weil er nicht versteht, warum die anderen ihn nicht verstehen. Im Coaching wird zum Thema, mit der eigenen überdurchschnittlichen Begabung verantwortlich umzugehen und die eigene Erwartungs- und Forderungshaltung zu ändern, mehr zu erklären, weniger brillieren zu wollen. Es geht darum, freigiebig zu sein, indem man anderen Anerkennung gibt, Interesse für sie aufbringt und die eigenen Erkenntnisse gerne teilt.

Wie geht man an solche Menschen im Coaching heran?

Auch das ist bei den einzelnen Menschen unterschiedlich. Bei denen, die sich als sehr analytisch, sachlich und zahlenorientiert bezeichnen, ist es für mich wichtig, dass auch ich die Sichtweisen und Argumente, die sie haben, wirklich aufnehme und mich darauf einlasse. Dabei geht es mir nicht darum, ob das richtig ist, sondern ob es meinen Klienten hilft, erfolgreich in ihrem Umfeld anzuknüpfen. Deshalb sind in meinen Coachings einerseits Anstöße wichtig, die vom Klienten schnell angewendet werden können und die für ihn in seinem Kontext spürbare positive Veränderungen nach sich ziehen. Andererseits ist es wichtig, dass eine Reflexion beim Klienten über die Bedeutung von Beziehungen und Emotionen in Gang kommt. Wenn Klienten den Erfolg für ein Meeting oder ein Gespräch nicht mehr nur daran messen, ob das Ergebnis auf der Sachebene gut war, auch wenn sie wieder ein paar Feinde mehr gewonnen haben, sondern auch, ob es positive Wirkungen auf der Beziehungsebene gehabt hat, dann ist das der Beginn einer wichtigen Veränderung. Der weitere Weg besteht dann darin, sich als Führungspersönlichkeit prägend für das „Wie" im Unternehmen oder im eigenen Bereich zu sehen und sich dafür einzusetzen, dass Menschen mit Freude ihre Kompetenzen und ihr Engagement einsetzen – ja einsetzen wollen.

Wie sieht die Zukunft des Coachings aus?

Ich gehe davon aus, dass das Coaching sich noch weiter ausbreiten wird. Es hat ja seit den Anfängen des DBVC im Jahr 2004 eine unglaubliche Professionalisierung im Coaching gegeben. Unternehmen arbeiten heute professioneller mit Coaching, sie bekommen immer mehr mit, was Coaching eigentlich bewirkt. Gleichzeitig müssen wir, die Coaches, uns darauf einstellen, dass in den Unternehmen mehr Bedenken auftauchen, Coaching könne sich zu sehr verselbständigen. Deshalb wollen Unternehmen mehr darüber wissen. Ich denke auch, dass sich das interne Coaching ausbreiten wird. Ich würde neuen Coaches empfehlen, hier oder in einer Organisation, die Coaching anbietet, anzudocken, auch um an den Erfahrungen von anderen zu partizipieren und sich selbst zu etablieren. Auch glaube ich, dass Coaching vermehrt für untere Ebenen der Unternehmen eingeführt und angeboten wird.

Ich würde neuen Coaches empfehlen, hier oder in einer Organisation, die Coaching anbietet, anzudocken, auch um an den Erfahrungen von anderen zu partizipieren und sich selbst zu etablieren.

Wie meinen Sie das?

Coaching ist schließlich auch die Vermittlung einer Haltung der Reflexion und des Perspektivwechsels, was im Grunde unabhängig von den Hierarchieebenen den Unternehmen sehr nutzen kann. Dabei wird sicherlich das Team-Coaching eine noch größere Rolle spielen.

Was würden Sie angehenden Coaches raten?

Erfahrungen sammeln in den verschiedensten Tätigkeiten. Wenn man sich als junger Mensch gleich in den Beruf des Coachs begibt, braucht man schon einen Bereich, in dem man eine Exzellenz zu bieten hat, die andere nicht haben. Nehmen wir an, ein angehender Coach hat keinerlei Berufserfahrung, dann finde ich es unverzichtbar, dass er etwas hat, was andere nicht bieten können, aber wovon natürlich die Klienten profitieren könnten. Natürlich ist es auch sehr wichtig sich zu überlegen, wem man etwas bieten kann. Man muss seine Positionierung reflektieren und sich fragen, warum mache ich das überhaupt? Das sind wichtige Punkte.

Portrait

Foto: Yvonne Antl

Angelika Leder, Senior Coach DBVC, hat sich nach langjähriger PR- und Führungserfahrung auf die Beratung und Coaching von zahlenorientierten Managern und Unternehmen spezialisiert. Sie berät ihre Kunden darin, eine angemessene Balance zwischen Zahlen- und Beziehungsorientierung zu etablieren und dadurch ihre Erfolgschancen zu vergrößern. Sie ist Leiterin von Seminaren und Workshops, hält Vorträge und ist Autorin des Buches „Wie Zahlenmenschen ticken", erschienen im Hanser Verlag.
www.AngelikaLeder.de

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coachs, 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.

Mediadaten: *www.coaching-magazin.de/mediadaten*

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. 3,50 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen
www.coaching-magazin.de/abo