

Führen in Zeiten von Corona

Ein Coachingbericht

Ulla Wiegand

Heute: März 2021

Erschöpft lässt sich der Klient in den Sessel fallen. Seine Augen sehen müde aus. Den Rest seines Gesichtes bedeckt seine Maske. Er sitzt in einem durch das Lüften ziemlich kühlen Raum, es wird eine Weile dauern, bis die Wärme zurückgekehrt ist.

Rückblick: Herbst / Winter 2019

Tim K. (Name geändert) ist eine junge Führungskraft. Er arbeitet in einem Tech-Unternehmen. Kurz vor Corona wurde er von seinem Chef auf die Position berufen. Einerseits weil er inhaltlich fit ist, andererseits, weil er „gut mit Menschen kann“ und die Kollegen immer schon gern seinen Vorschlägen gefolgt sind. Dies sei die Begründung seines Chefs gewesen. Er habe sich über die Beförderung gefreut, wie er sagte. Eine Führungsposition sei in seiner Karriereplanung absolut vorgesehen gewesen. Dass es schon so schnell gekommen ist, damit habe er nicht gerechnet.

Tim K. hatte klare Vorstellungen davon, wie er führen wollte. Er selbst hatte unterschiedliche Erfahrungen mit dem Thema gemacht – manche davon hatte er als gut, manche als weniger gut empfunden. Manches, sagte er, passe auch nicht mehr in diese Zeit. Noch vor wenigen Jahren habe sein Chef aufgrund seiner Position klar sagen können, wo es lang geht und was jeder Einzelne zu tun habe. Aber seit der Globalisierung seien die rein hierarchisch gegliederten Wirtschaftsunternehmen im Schwinden begriffen. Andere Koordinaten würden wichtiger. Gerade bei ihm, in einem Tech-Unternehmen, habe sich mit der Einführung von agilen Arbeitsmethoden die Arbeitswelt sehr verändert. Früher hätten Mitarbeiter eine klar strukturierte Arbeitsumgebung mit klar umrissenen Aufgaben innerhalb der Abteilung gehabt, die jeder zu bewältigen hatte. Seine neue Arbeitswelt hingegen sei sehr offen, transparent und fluide.

Tim K. beschrieb: „Früher wusste ich als Mitarbeiter genau, was ich zu tun hatte und wo mein Platz im Team war. Das hat sich extrem verändert! Heute werden die Teams nach Arbeitsaufgaben ganz neu, oft über Fachbereiche oder Standorte hinweg zusammengestellt und kaum einer sitzt jeden Tag am gleichen Platz.“

Tatsache ist: Heute sind agile Führungskräfte nicht mehr Befehlshaber, sondern Ermöglicher für ihre Mitarbeiter. Mitarbeiter ihrerseits werden angehalten, in selbstorganisierten Teams möglichst selbstständig, möglichst schnell, möglichst kundenorientiert Lösungen und Ergebnisse zu erzielen. In der agilen Arbeitswelt ist es die Aufgabe von Führungskräften, durch ihr Verhalten den Mitarbeitern Vertrauen und Verlässlichkeit zu vermitteln. Sie sind ange-

halten, ihren Mitarbeitern einen sicheren Rahmen zu bieten mit objektiven, vorher gemeinsam entwickelten Kriterien, innerhalb derer sich Mitarbeiter selbstorganisiert entfalten und gute Ergebnisse produzieren können.

Die Leadership Professorin Amy Edmondson an der Harvard Business School ist Spezialistin für das Thema psychologische Sicherheit in Teams. Ihrer Meinung nach ist es die Aufgabe agiler Führung, eine Umgebung zu schaffen, in denen es Menschen leicht fällt, sich voll und ganz ins Team einzubringen: durch freie Meinungsäußerung, durch das Einbringen von Ideen, durch das Stellen von – auch kritischen – Fragen und durch die Möglichkeit Dinge auszuprobieren, intelligente Risiken einzugehen und Fehler zuzugeben. Dass dies produktiv geschehen könne, hängt ihrer Meinung von der Qualität der Beziehungen ab, die die Führungskräfte in der Lage sind, mit ihrem Team zu etablieren. (vgl. Edmondson, audiopodcast 2019, 14:35).

Mit diesen Herausforderungen hat Tim K. als junge Führungskraft es nun zu tun. In den wenigen Wochen seiner „Amtszeit“ habe er schon bemerkt, dass das Führungsgeschäft ganz schön anstrengend sei, denn es ging in der Hauptsache nicht mehr nur um faktische, datengetriebene Anweisungen, die der Ausführung bedürften. Der Wegfall dieser klaren Strukturen führe bei den Mitarbeitern oft zu Unsicherheit, sodass sie sich deshalb mehr Sicherheit, Vertrauen und Stabilität in der Beziehung zu ihm als ihrem Vorgesetzten wünschten. Dabei müsse er genau unterscheiden lernen. Manchen Mitarbeitern mache es großen Spaß, selbständig zu arbeiten und Dinge nach vorne zu treiben, manche täten sich aber sehr schwer damit. Für ihn komme es daher darauf an, erst einmal genau zuzuhören und zu verstehen, um was es denn gehe. Denn manchmal stecke hinter einem vorgebrachten sachlichen Problem ein ganz anderes, menschliches Anliegen. Beziehungsmanagement und empathisches Verstehen seien deshalb für ihn wichtige Elemente seines Führungsverhaltens. Diese Haltung und diese Fähigkeit wolle er ausbauen durch das Coaching.

Damit setzt er sich deutlich ab von der vorgetragenen Meinung Reinhard Sprengers, der eine Feminisierung der Führung und damit einen Angriff auf die männlichen Führungstugenden ausmacht. So sei nun emotionale Intelligenz statt entschlossenem Entscheiden, Verstehen anstelle von Durchsetzen, einfühlsames Mitgehen statt zielorientiertem Tunnelblick an der Tagesordnung. Seine Befürchtung, dass vor lauter „neurasthenischen Befindlichkeiten“ keine starke, entscheidungsschnelle, emotional ausdruckslose Führung mehr möglich sei, bringt er damit klar zum Ausdruck (Sprenger, 2015, S. 208).

Jeremy Rifkin dagegen zeigt sehr eindrucksvoll auf, wie sehr die Frage nach Empathie den Umbruch an menschlichen Werten in den letzten 50 Jahren weltweit widerspiegelt. Die durch die industrielle Entwicklung verbesserten Lebensbedingungen haben die Fundamente patriarchalischer Weltanschauung von Grund auf erschüttert. „In Wissenswelten, wo die Individualität und die Selbstdarstellung des Einzelnen hoch entwickelt sind, tritt auch die höchste empathische Selbsterweiterung zutage. Im Endeffekt führe individuelle Sicherheit also zu größerer Empathie“ (Rifkin, 2010, S. 332 - 334).

Für Tim K. der sich als selbstständig denkenden und handelnden Menschen beschreibt, ist es anfangs eine große Herausforderung gewesen, zu erkennen und zu akzeptieren, wie unterschiedlich seine Mitarbeiter ticken und welche Bedürfnisse dahinterstecken. Er habe mittlerweile begriffen, dass er oft erst einmal herauskriegen müsse, wofür es der Person denn jeweils eigentlich gehe. Er habe das am Anfang unterschätzt und nicht ernst genommen mit der Folge, dass sich das Verhältnis zum Mitarbeiter schwierig gestaltet habe und das Problem nicht richtig gelöst werden konnte. Auch seine schnelle Art, Lösungen zu finden, habe sich öfters als unzureichend erwiesen. Denn entweder habe die Lösung zu kurz gegriffen weil er nicht das ganze Problem verstanden hatte, oder die Aufgaben seien an ihn zurück delegiert worden mit der Bitte, es doch selbst zu erledigen. Er habe sich dann geärgert, weil er zusätzliche Arbeit hatte. Wenn er sich aber tatsächlich einmal die Zeit genommen, dem Mitarbeiter genau zugehört und auch verstanden hatte, wofür es eigentlich ging, habe der Mitarbeiter wieder mitgedacht und selbst Lösungsvorschläge gemacht. Das habe er immer faszinierend gefunden. Tim K's anfängliche Skepsis, dass er zu viel Zeit brauche, wenn er „nur“ zuhören, war der Erkenntnis gewichen, dass, wenn er an dieser Stelle Zeit investiere, er hinterher Zeit spare, weil der Mitarbeiter selbständiger und motivierter arbeite.

Was Tim K. hier mit seinen Worten beschreibt, ist die Erfahrung, die er macht, wenn er die Beziehungsbedingungen von Carl Rogers in sein Führungsverhalten mit einfließen lässt. Rogers sagt: „Wenn ich eine Beziehung herstellen kann, die auf meiner Seite so charakterisiert ist: Authentizität und Transparenz, ich zeige mich in meinen wirklichen Gefühlen; (...) Akzeptieren und Schätzen des Anderen als eigenständiges Individuum; Einfühlung, die Fähigkeit, den anderen und seine Welt mit seinen Augen zu sehen, dann wird der Andere in dieser Beziehung Aspekte seines Selbst, die er bisher unterdrückt hat, erfahren und verstehen; (...) eher in der Lage sein, effektiv zu agieren, (...) mehr Selbständigkeit und Selbstbewusstsein zeigen; (...) angemessener und leichter mit den Problemen (...) fertig werden können“ (Rogers, 1973 / 2012, S. 51-52).

Tim K. hat erkannt, dass, wenn er wertschätzend mit seinen Mitarbeitern umgeht, sie in ihren Fragen zu verstehen versucht und ihnen signalisiert, dass sie keine Verurteilung fürchten müssen, dass, wenn die Mitarbeiter in schwierigen Situationen zu ihm Vertrauen haben und sich auf ihn verlassen können, sie dann auch selbständiger und fokussierter ihre Arbeit machen können.

Gleichwohl hat die Beziehungsgestaltung im Sinne Rogers in der Arbeitswelt Grenzen. Tim K. ist als Führungskraft weder der Therapeut noch der Coach seiner Mitarbeiter. Seine Aufgabe ist es in der Hauptsache nicht, die Persönlichkeitsentfaltung seiner Mitarbeiter zu befördern. Die Aufgabe Menschen zu führen, hat in allen Organisationen ein Ziel. Sie dient dazu, die Bedürfnisse der Menschen mit den Zielen der Organisation zu koppeln (Seliger, 2018, S. 43). Menschen werden vor allem von ihren Annahmen und Bedürfnissen gesteuert, Organisationen von ihren Zielen und Aufgaben (ebd.). Beides in Einklang zu bringen ist die Aufgabe von Führung. So kann es Tim K. auch nicht vorrangig darum gehen, den Menschen per se in seiner Entwicklung zu unterstützen, sondern in seiner Fähigkeit als Mitarbeiter. Zu diesem Zweck wird der Mitarbeiter bewertet. Wobei indirekt sicher in diese Fähigkeitsentwicklung auch eine Persönlichkeitsentwicklung mit hinein wirkt. Dies bedeutet, dass Tim K. dem Mitarbeiter nicht als Privatperson, Therapeut oder Coach gegenübertritt, sondern als Vorgesetzter. Beide zeigen also einen Ausschnitt ihrer Selbst: der Mitarbeiter in der Rolle als Arbeitnehmer, Tim K. in der Rolle als Führungskraft. Und in dieser Rolle muss er im Interesse der Organisation durchsetzungsstark, zielorientiert und entschlossen sein. Es kann in dieser Beziehung also nie um ganzheitliche Authentizität und Transparenz gehen, sondern vielmehr, um mit Ruth Cohn zu sprechen, um die selektive Authentizität, um die Rollenauthentizität. Rollen sind wichtig in Unternehmen. Sie schaffen Vertrauen. Sie enthalten ein einfordersbares und berechenbares, rollenadäquates Verhalten, sie beschreiben das Verhalten Anderer, reduzieren somit Komplexität und schaffen Vertrauen (Seliger, 2018, S. 77).

Wenn Tim K. nun auch nicht der Coach seiner Mitarbeiter ist, so kann er doch im Rahmen seiner Rolle dem Mitarbeiter klar, nachvollziehbar, verlässlich und empathisch begegnen. Eine entschlossene Entscheidung als Erwartung kann man eben wertschätzend oder cholerisch kommunizieren. In einer Haltung der Wertschätzung und des Verstehens-Wollens kann Tim K. in seiner Rolle als Führungskraft seine Mitarbeiter im Sinne der agilen Arbeitsumwelt vertrauensvoller und zielorientierter führen als mit patriarchalischen Anweisungen.

All dies waren Themen des Coachings in 2019. Vor allem ging es Tim K. darum, Sicherheit und Souveränität in seiner Rolle als Führungskraft zu erlangen und sein Führungsideal, das er umschrieb mit den Worten „Führung ist Dienstleistung am Mitarbeiter“, zu etablieren. Dazu waren die Reflexion der eigenen Haltung und des täglichen „Doings“ sowie ein Input an Know-how die Inhalte des Coachings.

März 2020: erste Phase Corona

Dann kam der März 2020 mit seinem kompletten Lockdown – für viele Unternehmen eine schwierige, weil unsichere Zeit. Keiner wusste, welche Auswirkungen Corona auf das eigene Unter-

nehmen und die Auftragslage haben würde. Viele Unternehmen, auch das von Tim K., sendeten entsprechende interne Mitteilungen an die Mitarbeiter, dass sie sich möglicherweise auf wegbrechende Aufträge und eine schwierige Zeit einstellen müssten.

Die Mitarbeiter waren in dieser Zeit hypersensibilisiert. Nicht nur ging es um die eigene Gesundheit, sondern auch um wirtschaftliche Existenzsorgen, da das Unternehmen fast ausschließlich Entscheidungen auf Sicht traf – Ausgang ungewiss. Getreu der Maslow'schen Bedürfnispyramide schienen für Tim K. manche Mitarbeiter von der Ebene der Selbstverwirklichung und dem Streben nach Selbstwirksamkeit im Job mit ihrer gesamten Energie auf die Ebene Existenz- und Gesundheitssicherung abzugleiten. Oder, um erneut Rifkin zu bemühen: Menschen, die ums Überleben kämpfen müssen, legen Wert auf wirtschaftliche und körperliche Sicherheit (Rifkin, 2010, S. 332).

Hinzu kam, dass der Arbeitsplatz für viele Mitarbeiter ins Homeoffice verlegt wurde. Dies war für die meisten eine neue Erfahrung. Manche genossen den Zeitzuwachs durch das Homeoffice und die anfängliche Entschleunigung, andere wiederum waren schnell erschöpft, wenn Home-Schooling und andauerndes Beisammensein auf engem Raum einen großen Teil des Alltags ausmachten, wieder andere vermissten den täglichen informellen Austausch mit Kollegen.

Tim K. bemerkte, dass sich die Leistungsfähigkeit vieler Mitarbeiter teilweise deutlich reduzierte, was sich negativ auf die Organisation auswirkte. Er musste die unterschiedlichen Bedürfnisse erkennen und auf sie reagieren. Und nicht zuletzt auch mit sich selbst achtsam umgehen und seine Bedürfnisse beachten. Denn obwohl er sich in der gleichen ungewissen Situation befand, erwarteten die Mitarbeiter von ihm, dass er als Führungskraft Perspektive und Sicherheit vermittelte. Die Mitarbeiter hatten in dieser unsicheren Situation klassisch reagiert: Sie hatten Bedarf an Verbindung, an Information, daran, gehört zu werden mit ihren Sorgen und Ängsten und ernst genommen zu werden mit ihrem Bedürfnis nach Halt und Orientierung. Neben dem Beziehungsmanagement mit seinem Team hatte Tim K. aber gleichzeitig die Aufgabe, sicherzustellen, dass die Vorgaben der Organisation erfüllt wurden. An deren wirtschaftlichen Erfolg hing die Zukunft der Mitarbeiter.

Was für Tim K. vorher ein künftiger Weg seiner Führungs-idee schien, wurde nun zum Gebot der Stunde: von der Vorgabe zur Selbstverantwortung, von der Kontrolle zum Risiko, von der Fehlervermeidung zum Ausprobieren (vgl. Sprenger, 2018, S. 18). Und vor allem Folgendes stand nun als Führungsaufgabe an vorderster Stelle: Sicherheit ausstrahlen, Vertrauen vermitteln, ein Wir-Gefühl etablieren. Das, was zuvor im Coaching als Ziel identifiziert worden war, war nun erste Anforderung: gut zuhören, aufmerksam sein, verstehen wollen. Es ging darum, die innere Einstellung zu fokussieren, eine Beziehung zu ermöglichen, die Herzen zu erreichen. Es ging in der Anfangszeit der Krise darum, die Sorgen der Mitarbeiter ohne Bewertung oder Beurteilung ernst zu nehmen, ihnen Halt zu geben, keine simplen

Lösungen oder Ratschläge zu erteilen, sondern mit Einfühlungsvermögen den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu begegnen.

Der Dialog bekam mit Corona eine neue Bedeutung, um in der plötzlich, fast ausschließlich virtuellen Kommunikation, die notwendige Präsenz zu zeigen. Die personenzentrierten Beziehungsbedingungen halfen Tim K. in dieser Zeit über seine funktionale Rolle der Kommunikation einen anderen Zugang zu seinen Mitarbeitern zu erhalten und ein wichtiges Signal des Begleitens und Unterstützens zu vermitteln.

Es galt nun, neue, virtuelle Mittel und Möglichkeiten der Kommunikation zu etablieren. Für Tim K. war in dieser Zeit erfahrbar, welche Bedeutung verstehende Kommunikation für den Zugang zu seinen Mitarbeitern hatte. Er musste virtuelle Plattformen entwickeln, in denen er die fachlichen Anforderungen für die Organisation besprechen konnte, aber in denen er in einem persönlichen Austausch den Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit und Stabilität geben konnte. Tim K. musste sein Team weitgehend beisammen und motiviert halten.

Gleichzeitig ging es für ihn auch darum, sich selbst zu stabilisieren, seine eigenen Ressourcen zu stärken und immer wieder seine Rolle in der Beziehung zu seinen Mitarbeitern zu reflektieren. Einerseits war es ihm wichtig, nahbar zu sein, gleichzeitig war er sich bewusst, dass er als Führungskraft eine Vorbildfunktion besaß und seiner Rolle gerecht werden musste, d. h. dass er präsent und klar sein musste und sich weder als Therapeut seiner Mitarbeiter verhalten oder sich mit ihnen in ihren Ängsten und Sorgen verlieren durfte.

Im Einzelnen etablierte Tim K. neue Routinen des virtuellen Miteinanders. So wurden engmaschigere virtuelle Teammeetings geplant, in denen eine regelmäßige Lagebesprechung stattfand und die Mitarbeiter ein Update bekamen über den Stand der Dinge. Darüber hinaus gab es Rücksprache-Calls für die Abstimmung zu laufenden Projekten. Gleichzeitig bot Tim K. am Anfang der Corona-Krise zweimal in der Woche sogenannte „One to ones“ an, in denen sich der einzelne Mitarbeiter mit Tim K. virtuell persönlich austauschen konnte über die eigene aktuelle Situation im Homeoffice. Zumeist kamen dann Themen zur Sprache wie die Balance zwischen Arbeiten und Kinderbetreuung, die fehlenden direkten sozialen Kontakte oder die Sorge vor wirtschaftlichen Schwierigkeiten. In diesen Gesprächen schätzte Tim K., dass er gelernt hatte in Beziehung zu gehen, empathisch zuhören und dem Mitarbeiter in dessen Not wertschätzend begegnen zu können. Für ihn war dies die Weise, wie er seinen Mitarbeitern Halt geben und ein wichtiges „Wir-Gefühl“ vermitteln konnte.

Sommer 2020: leichte Entspannung

Schnell stellte sich heraus, dass das Tech-Unternehmen von Tim K. all seine Aufträge behielt und sogar weitere hinzubekam. Dazu hatte es alle Vorkehrungen getroffen, die Gesundheit am Arbeitsplatz sicherzustellen, wenn neben Homeoffice präsent im Büro gearbeitet

wurde. Als im Sommer die Infektionszahlen sanken und sich die Lage entspannte, konnte Tim K. die Etablierung einer neuen Normalität feststellen. Arbeitsbezogene Themen standen wieder im Vordergrund, das Feierabendbier wurde öfter virtuell zusammen eingenommen. Im Unternehmen hatten sich neue Routinen und neue interne Arbeitsprozesse etabliert. Die Teams arbeiteten selbstverantwortlicher, die Fehlerkultur wurde stärker akzeptiert. Insgesamt wurde die Führungsaufgabe unter den gegebenen Umständen zu diesem Zeitpunkt für Tim K. weniger energieaufwendig.

Herbst / Winter 2020/21

Im Büro wurde im Schichtwechsel gearbeitet. 30 Prozent der Mitarbeiter waren im Büro, der Rest arbeitete im Homeoffice – möglichst rotierend. Im Büro konnte persönlicher Kontakt stattfinden unter Einhaltung der Hygieneregeln. Das Unternehmen hatte erreicht, dass der Zusammenhalt der Mitarbeiter gewachsen war und alle das Gefühl hatten, in einem Boot zu sitzen.

Dies machte es für Tim K. einfacher. Die Existenzsorgen und die Angst, krank zu werden, waren zurückgetreten. Was den Mitarbeitern nun zunehmend schwer fiel, war die Trennung, die Isolierung. Wie Reinhard Sprenger zu Recht betont, stellt physische Anwesenheit ein wichtiges Element der Zusammenarbeit dar. Die Mitarbeiter erleben sich wechselseitig in ihren Aktivitäten, können in ungeplanten Gesprächen Zufallsideen generieren und Arbeit gemeinsam besser bewältigen. Das Wichtigere dabei ist aber das Gefühl der Zugehörigkeit. Sprenger nennt es unser biologisches Gepäck. Dazu gehöre physische Anwesenheit mit Möglichkeiten des Small Talks, scheinbar absichtslos dahinplätschende Gespräche in den Gängen, der Kaffeeküche oder im Büro. All dies führt nach Sprenger zu einem Gefühl der Gemeinsamkeit und der Wir-Identität und sei alles andere als überflüssig (Sprenger, 2018, S.156).

Dies nahm auch Tim K. so wahr. Für ihn als Führungskraft hatte sich der Inhalt der Bedürfnisse seiner Mitarbeiter verschoben, aber die aufmerksame Wahrnehmung für das Befinden seiner Teammitglieder war geblieben. Einige Mitarbeiter fühlten sich wohl im Homeoffice, anderen hingegen fehlte der persönliche Kontakt im Büro. Bei wieder anderen verwischte die Trennung von Beruflichem und Privatem zu sehr.

Nach wie vor ging es in der Führungsaufgabe für Tim K. darum, neben dem inhaltlichen Vorantreiben der Projekte des Unternehmens, sicherzustellen, dass sein Team sich wohlfühlte, beieinander blieb, sich nicht zerfaserte. Dafür war Tim K. weiter wichtig, genau zuzuhören, für jeden ein offenes Ohr zu haben, jedem Mitarbeiter Wertschätzung zu zeigen, den persönlichen Kontakt zu suchen, so wie jeder Mitarbeiter es zuließ.

Darüber hinaus sah er es als seine Aufgabe an, gemeinsame Aktionen zu starten, in denen das Team für eine unbeschwertere Zeit persönlich virtuell zusammen kommt – seien es Stammtische, Spieleabende, Rallies und vieles mehr. Wichtig sei das Gefühl des Miteinanders, so Tim K.

Als Learning aus dieser herausfordernden Zeit stellt Tim K. fest, dass immer dann, wenn Wertschätzung und Empathie als Beziehungsbedingungen von Rogers für ihn die Grundlage seiner Haltung und demzufolge Kommunikation mit seinen Mitarbeitern bilden, er dann mit seinem Team in einem guten Kontakt ist und Schwierigkeiten gemeinsam bewältigen kann. Er hat dies als wertvolle Ressource in sein Führungsverhalten integriert. Rückblickend stellt er darüber hinaus fest, dass er in den schwierigen Anfangszeiten der Krise nicht immer in seiner Führungsrolle geblieben ist, sondern die Echtheit der Beziehung wichtiger war und er sich demzufolge auch als Person gezeigt hat. Das habe in manchen schwierigen Gesprächen sehr geholfen. Dennoch ist es ihm nach wie vor wichtig, in seiner Rolle zu bleiben, diese klar, nahbar und vertrauensvoll auszufüllen. In dieser Rolle könne aber auch ein klares „So machen wir das jetzt“ vorkommen, wenn die Situation es erfordere.

Heute: März 2021

Auch wenn Tim K. das Gefühl hat, bisher gut durch diese Zeit gekommen zu sein, hofft er auf ein bisschen mehr Normalität. Die Zeit war kräftezehrend für ihn und als Auftakt seiner Führungskarriere „der Hammer“, wie er sagt. In der heutigen Coaching-Stunde geht es ausschließlich um ihn: Wie kann er seinen Energietopf wieder auffüllen, wie kann er seine Kräfte behalten und seine Ressourcen stärken? Denn die wertschätzende und empathische Beziehung zu sich selbst ist nicht zuletzt eine Grundlage für die stärkende Beziehung zu dem jeweils Anderen.

Literatur:

- Rogers, Carl R. (1973 / 2012): Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart, Klett-Cotta.
Sprenger, Reinhard K. (2015) : Das anständige Unternehmen. München. DVA.
Sprenger, Reinhard K. (2018) Radikal Digital. München DVA.
Rifkin, Jeremy (2010): Die empathische Zivilisation. Frankfurt New York. Campus Verlag.
Seliger, Ruth (2018): Das Dschungelbuch der Führung. Heidelberg. Carl-Auer Verlag.



Ulla Wiegand, Personenzentrierte Beraterin (GwG), Ausbilderin (GwG), Leadership-Coach in eigener Praxis für die Themen Führung, Karriere, Resilienz, NetzwerkPartner Perspektiv-Coaching zur Re-Integration in den Arbeitsmarkt, Dozentin für Personenzentriertes Coaching bei der Uniquo-Coaching-Ausbildung

Kontakt: office@wiegandcoaching.de

In diesem Artikel wird ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet.