

Rosemarie Steinhage

Erfolge durch Personzentriertes Coaching – keine Zauberei mit geschickten Tricks

Wendepunkte im Berufsleben von Frauen

Als Coach beschäftige ich mich seit einigen Jahren mit beruflichen Veränderungsprozessen. Mein besonderes Interesse gilt dabei der Frage, was Frauen hindert, in Führungspositionen aufzusteigen und ob durch Coaching die Chance für Frauen in Leitungsfunktionen zu gelangen, positiv beeinflusst werden kann.

Nach all meinen Erfahrungen ist personzentriertes Coaching meines Erachtens hervorragend geeignet, besonders Frauen, die an beruflichen Wendepunkten stehen, darin zu unterstützen, ihre beruflichen Ziele mit Erfolg zu erreichen. Als Begleiterin in Beratungsprozessen hat es mich diverse Male geradezu fasziniert mit zu erleben, wie Frauen durch Personzentriertes Coaching in hohe Führungspositionen gelangten oder Stellen angeboten bekamen, an die sie bisher „im Traum“ nicht einmal gedacht hatten. Wenn ich über meine Begeisterung und Erfolge im Personzentrierten Coaching mit Kolleginnen und Kollegen spreche, werde ich gefragt, was genau eine Personzentriertes Haltung kennzeichnet.

In diesem Aufsatz werde ich zunächst kurz wissenschaftliche Ergebnisse vom Verhältnis von Frauen zum Thema „Führung“ bzw. Frauen und Macht“ wiedergeben. Danach werde ich den Personzentrierten Ansatz im Coaching vorstellen und seinen Nutzen und seine Wirkung für Kundinnen und Kunden beschreiben. Schließlich werde ich drei Beispiele aus der Coaching Praxis ausführlich beschreiben und deutlich machen, wie Personzentriertes Coaching wirkt und wie dadurch nachhaltige berufliche und persönliche Veränderungen erreicht werden können.



Rosemarie Steinhage

Teutonenstr. 28, 65187 Wiesbaden
Tel.: 0611 9812905
E-Mail: info@rosemarie-steinhage.de
Internet: www.rosemarie-steinhage.de

Diplom-Pädagogin, Coach und Organisationsentwicklerin, Supervisorin, Lehrsupervisorin (GwG; Fachhochschule Frankfurt), Personzentrierte Gesprächsführung (GwG), personzentrierte Gesprächspsychotherapie (GwG), Focusing, Traumatherapie

Die berufliche Situation von Frauen

Mehr Frauen als Männer verlassen mit den besseren Abschlüssen die Hochschule. Hohe berufliche Qualifikation führt jedoch in Deutschland nicht zwangsläufig in hohe Führungsetagen. Ist Führung und Macht eine Frage des Geschlechtes? Was macht es Frauen schwer in (hohe) Führungspositionen zu gelangen? Haben Frauen geringere Karriereleistungen als Männer?

In Untersuchungen und Diskussionen über Frauen und Führung wird auf die „typisch weiblichen Stärken“ wie prozessorientiertes Arbeiten, Diplomatie, Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit verwiesen (u. a. Bischoff 2005), die für unsere Gesellschaft und Unternehmen unverzichtbar seien.

Tatsache ist, dass diese Kompetenzen in deutschen Führungsetagen nicht gefragt und nicht erwünscht sind, wie eine Untersuchung unter Managern ergab (Frankfurter Rundschau: 02.09.2005).

Frauen, ausgenommen Politikerinnen, streben nicht in Führungspositionen, zu dem Ergebnis kommt eine Studie (accenture 2002). Macht und Einfluss, öffentliche Anerkennung, die Besetzung einer hohen Position seien für sie nicht wichtig. Frauen suchen eine Tätigkeit, die interessant, sinnerfüllend ist und in der die Arbeitsatmosphäre stimmt (accenture 2002). Sie betonen, dass der Weg das Ziel ist und nicht das Ergebnis. Die unterschiedliche Wahrnehmung und Arbeitsweise sowie der Umgang mit Einfluss und Macht von Frauen gegenüber Männern wurde an anderen Stellen schon ausführlich dargestellt (Bi-

schof 2005; C. Edding 2002; Regenhard 2000; Schmidt 1994; Tondorf 1999; von Passavant 2000). Männern ist in hierarchisch geordneten Unternehmen die Rangfolge wichtig. Sie besitzen hohes Statusbewusstsein und wollen die oberen Rangplätze vor Frauen belegen. Ihre männlichen Vorgesetzten fungieren dabei als Vorbilder, an denen sie sich orientieren und mit denen sie sich identifizieren können. Seilschaften und Netzwerke unter Männern sind zusätzlich behilflich, Männer in die oberen Führungsetagen zu befördern. Für Frauen sieht die Situation anders aus: Es gibt nur wenige Vorbilder, an denen Frauen sich orientieren können. Betriebliche Seilschaften funktionieren (immer noch) nicht für Frauen und betriebliche Netzwerke und Mentoring für Frauen sind erst im Aufbau. Der Aufstieg in Führungspositionen ist für Frauen grundsätzlich mit der Frage verbunden: Wie vereinbare ich das mit (m)einem Partner, (m)einer Familie und Kindern? Sie fühlen sich verantwortlich für die Organisation des Haushaltes. Frauen, die sich Kinder wünschen, wollen (anders als viele Männer) an der Kindererziehung aktiv beteiligt *und* in einer Führungsposition tätig sein. Untersuchungen haben ergeben, dass die weibliche Sozialisation Frauen zwar für Führungspositionen prädestiniert, andererseits aber internalisierte Verbote, mangelndes Selbstvertrauen und herkömmliche Rollenklischees Frauen behindern, dorthin zu gelangen (accen-ture 2002).

Die männerdominierte Kultur an Arbeitsplätzen, ist für Frauen das größte Karrierehindernis. Hinzu kommt, dass herkömmliche Leitungspositionen für Frauen oft nicht attraktiv sind, weil sie glauben, sich darin mit ihrem fachlichem Know-how und ihrem Führungsverhalten und -qualitäten nicht verwirklichen zu können. Die institutionellen Bedingungen, die es ermöglichen Familie und Führungsposition zufrieden stellend zu vereinbaren, müssen noch geschaffen werden. Die Erwartungen, die von Organisationsseite an die Erfüllung von Führungsaufgaben geknüpft werden, sind auf die klassische Situation eines allein stehenden oder verheirateten Mannes zugeschnitten, dessen Frau

die Familie versorgt und die ihm den Rücken freihält, so dass er sich der Erfüllung dieser Aufgabe ganz widmen kann.

Frauen, die in Führungspositionen erfolgreich sind, zeichnen sich durch Entschluss- und Durchsetzungskraft sowie durch strategische und kommunikative Fähigkeiten aus. Es sind Frauen, die sich neuen Herausforderungen stellen und ihre Ziele konsequent verfolgen (accen-ture 2002; Bischoff 2005).

Coaching bietet Frauen die Möglichkeit, neben Berufsalltag und Familie die eigenen beruflichen Wünsche und Ziele kontinuierlich zu verfolgen und zu verwirklichen. Der Prozess ist – anders als berufliche Fort- und Weiterbildungen – auf die eigene Situation zugeschnitten und zeitlich besser in dem persönlichen/beruflichen Zeitbudget einzubauen. Da sich die Erfolge erfahrungsgemäß relativ schnell einstellen, empfinden viele Coachees die Kosten gut investiert.

Coaching als Beratungsprozess, ist behilflich, das berufliche Verhalten und Handeln zu reflektieren; eigene Stärken und Ressourcen zu erkennen und zu aktivieren, bisher nicht gelebte Potentiale zu entdecken, auszubauen und zu leben. Coaching ermöglicht auf diese Weise, Lösungen für schwierige berufliche Situationen zu finden.

Coaching zielt darauf ab, verantwortliches Verhalten und Handeln im beruflichen Kontext zu fördern und erhöht die Selbstreflexionsfähigkeit sowie die emotionale, soziale und Führungskompetenz.

Der Begriff stammt aus dem Sport und wurde in den Managementbereich übernommen: Führungskräfte sollen mit Coaching zu beruflichen Spitzenleistungen gebracht werden. Inzwischen ist Coaching jedoch nicht nur auf die Führungsetagen beschränkt. Frauen und Männer auf allen Hierarchieebenen, auch freiberuflich Tätige, Politikerinnen und Politiker nehmen Coaching in Anspruch, um berufliche Situationen zu klären, zu verändern und zu verbessern.

Im Gegensatz zu innerbetrieblichem Coaching durch Vorgesetzte sind *externe Coachs* in dem Beratungsprozess „unbefangene“ BegleiterInnen, nicht von Firmeninteressen geleitete neutrale FeedbackgeberInnen. Sie unterstützen die Ratsuchenden darin, ihr Verhalten und Handeln zu reflektieren, bringen ggf. unterschiedliche Perspektiven, neue Ideen, und andere Sichtweisen bzw. Perspektiven in den Prozess ein, die den Kundinnen und Kunden behilflich sind, den eigenen Weg zu finden.

Die Personzentrierte Ansatz im Coaching

Die Grundhaltung des personenzentrierten Arbeitens beruht auf der Überzeugung, dass jeder Mensch alles Potential in sich trägt zu wachsen, sich zu entwickeln, den eigenen Weg zu finden und den gewünschten Status bzw. die gesetzten Ziele zu erreichen. Das unerschütterliche Vertrauen des Coachs auf die vorhandenen Kräfte setzt diese tatsächlich frei (Carl Rogers).

Wer Fragen zu seiner beruflichen Situation stellt, weiß, dass es einen Zustand gibt, der zufrieden stellender ist, als die momentane Situation. Wer sich aufmacht, dieses gewünschte Ziel zu erreichen, trägt alle Ressourcen in sich, dorthin zu gelangen.

Als Coach, die mit dem personenzentrierten Ansatz arbeitet, sehe ich meine Aufgabe darin, Menschen zu unterstützen, eben diese eigenen vorhandenen Kräfte zu aktivieren und zu mobilisieren. Mein unerschütterliches Vertrauen auf die eigenen Entwicklungspotentiale und Ressourcen der Kundinnen und Kunden (im Folgenden auch Coachee genannt) als Grundhaltung, meine Wertschätzung und Empathie ihnen gegenüber und die Wirkung des Begleitetwerdens, das Mitgehen in die Welt der Coachees (Gutberlet 2006) ergeben schließlich eine eigenständige Veränderung. Nach meiner Erfahrung vollziehen Menschen, die auf diese Weise unterstützt werden, relativ rasch die von ihnen gewünschten beruflichen Änderungsprozesse.

Der Personzentrierte Ansatz ist in besonderem Maße geeignet, Menschen selbst in schwierigen beruflichen Situationen zu befähigen, vorhandene Kräfte zu mobilisieren, um einen für sie oftmals nicht einfachen Weg zu gehen. Das Besondere ist, dass sie trotz der schwierigen Situation befähigt werden, die Lösung für ihr Anliegen aus sich heraus zu erarbeiten. So gestärkt, werden sie geradezu beflügelt, die bevorstehenden Veränderungen zu ihrer Zufriedenheit zu vollziehen.

Der Nutzen dieses Ansatzes für die Ratsuchenden liegt darin, auf die eigene Situation zugeschnittene qualifizierte Lösungen durch Reflexion selbst zu finden. Personzentriertes Arbeiten ist nicht Rat-Geben, nicht Zauberei mit geschickten Tricks und Methoden des Coachs sondern eigenständige Problementwicklung und Lösungsfindung mit den aktivierten Kräften und mobilisierten Ressourcen der Ratsuchenden. Der für die Person stimmige Weg zur Lösung wird von den Kundinnen und Kunden *erfühlt* und bewirkt deshalb eine nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung, die die Sozial- und Führungskompetenz steigert und die sich selbstverständlich auch auf andere Lebensbereiche auswirkt.

Wenn es Menschen über einen langen Zeitraum nicht gelingt, die gewünschten beruflichen Veränderungen aus eigener Kraft zu erreichen, dann ist ihnen aktuell der Weg verstellt, die Ziele zu erreichen. Das kann unterschiedliche Ursachen haben: Häufig bringen berufliches Engagement und die familiäre Situation zu viel Stress mit sich, dass es nicht gelingt, die eigenen Anliegen kontinuierlich zu verfolgen. Manchmal sind es Ereignisse aus der Vergangenheit, die Entwicklungsschritte blockieren, ohne dass der Person die zugrunde liegenden Ursachen bewusst sind. Personzentriertes Arbeiten hilft, die eigenen Ressourcen wieder zu aktivieren und zu spüren und ermöglicht auf diese Weise die blockierenden Ursachen zu entdecken. Wird die Blockade gelöst, fließt die Energie wieder. Dies bewirkt ein Persönlichkeitswachstum den bevorstehenden Entwicklungsschritt zu vollziehen.

Der Personzentrierte Ansatz im Coaching ist hervorragend geeignet, u. a.:

1. persönliche Blockaden zu lösen
2. persönliches Wachstum und Führungsverantwortung zu fördern
3. Inkongruenzen auf zu lösen
4. die Selbst- und Fremdwahrnehmung in ein Gleichgewicht zu bringen
5. die Kommunikation in Unternehmen zu fördern

Personzentriertes Coaching auf dem Weg zum beruflichen Erfolg

Frauen, die ins Coaching kommen, beschäftigen sich mit beruflichen Veränderungswünschen: In ihnen gärt ein Anliegen. Die Frauen spüren, dass sie sich mit ihrer Arbeit zunehmend unwohl fühlen und suchen nach neuen beruflichen Herausforderungen. Die Lösung für diese Unzufriedenheit wird in der Regel auf der aktuellen sachlichen Ebene gesucht. Zum Beispiel: Die Arbeit füllt mich nicht (mehr) aus, wie kann ich mich beruflich verändern? Wie komme ich in die nächste Führungsebene, wenn es in meiner Firma keine Aufstiegsmöglichkeiten gibt? Diverse Male wählten Frauen Coaching, weil sie ihren aktuellen Beruf einfach nicht mehr ausüben *wollten*, weil sie sich weiterentwickelt hatten. Andere suchten nach einer sinnerfüllenden beruflichen Tätigkeit.

In der Regel hatten die Frauen schon versucht, die berufliche Unzufriedenheit mit eigenen Kräften aufzulösen, was aus verschiedenen Gründen nicht gelungen ist. Manchmal erschwerte das berufliche Engagement oder die familiäre Eingebundenheit den eigenen Prozess kontinuierlich zu verfolgen oder es fehlte die Kraft und Mut den nächsten Schritt zu tun.

Wenn ein berufliches Anliegen trotz mehrfacher Versuche aus eigener Kraft nicht zu bewältigen ist, liegt die Lösung meiner Erfahrung nach in der Regel nicht auf der aktuellen Sachebene, sondern ist komplexer. Es handelt sich häufig um einen wichtigen Entwicklungsschritt, der

vollzogen werden will und alleine nur schwer gelingt.

Die Entscheidung, sich Coaching für die berufliche Weiterentwicklung in Anspruch zu nehmen, ermöglicht es, den Prozess konsequent zu verfolgen. Die kontinuierliche Arbeit im Coaching stärkt das Selbstwertgefühl und erhöht damit die Chance, das Anliegen auf den verschiedenen Ebenen erfolgreich zu bewältigen. Frauen, die sich zum Coaching anmelden, ahnen zunächst nichts von dem gärenden Entwicklungsprozess, der durchlaufen werden will. Sie sehen vordergründig nur ihre aktuellen beruflichen Veränderungswünsche, deren Umsetzung offensichtlich nicht gelingt.

Der Coaching Prozess: Die Personzentrierte Haltung:

- Die Kundin abholen, wo sie steht
- Sie ist Expertin für ihr Anliegen
- Sie unterstützen, die Lösung für ihr Anliegen in sich selbst und nicht im Außen zu suchen
- Sie in ihre Welt begleiten, ohne die professionelle Distanz zu verlieren
- Ihr mit Empathie, Wertschätzung und Kongruenz begegnen
- Vertrauen auf ihre eigenen Kräfte vermitteln
- Vermitteln, dass ich als Coach davon überzeugt bin, dass sie ihren Weg findet
- Erarbeiten und Bewusstmachen ihrer Stärken und Ressourcen, damit sie im Verlauf des Prozesses auf sie zurückgreifen und auf diesem Weg eine für sie stimmige Lösung finden kann.

Genderaspekte im Personzentrierten Coaching

Zur Empathie und Wertschätzung gegenüber Frauen und Männern gehört für mich selbstverständlich, bei der Erarbeitung von Anliegen auf die Zuschreibung des weiblichen/männlichen zu achten. Ich behandle beide Geschlechter gleichwertig und verwende grundsätzlich gleichberechtigt die weibliche und männliche Form; spreche also von Kundinnen und Kunden; Kolleginnen

und Kollegen. Ich frage nach dem Anteil von Frauen und Männern auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen im Unternehmen, nach den Bedingungen, unter denen Frauen/Männer arbeiten; wer welche Tätigkeit macht; wie sich Frauen und Männer in den verschiedenen Situationen „zeigen und präsentieren“ und auch nach einem angemessenen Gehalt für Frauen und Männer die dieselben Tätigkeiten verrichten (Renate Schmidt 1994). Ich bitte die Frauen zu überlegen, ob es für sie einen Unterschied mache, eine Frau oder einen Mann als Vorgesetzte zu haben und falls ja, wo sie die Unterschiede für sich empfinden und was es für sie bedeute.

Solche Fragen sind für die Kundinnen und Kunden ungewohnt; sie eröffnen ihnen jedoch eine neue Perspektive, aus der sie bisher selten auf das Unternehmen und die Angestellten geschaut haben. Sie erweitern ihren Blick und das teilen sie mir in der Regel mit: „So habe ich das bisher noch nicht gesehen“. Die Frauen fühlen sich zudem angesprochen, ernst und als Frau wichtig genommen. Sie spüren, dass da jemand darauf achtet, dass sie erwähnt werden und sie gehen dazu über, sich selbst als Frau und ihre Kolleginnen wichtig zu nehmen und das auch im Sprachgebrauch zu zeigen. Frauen und Männer beginnen, Unterschiede und Bewertungen im weiblichen und männlichen Verhalten, die Positionen und den Rang des Geschlechtes im Unternehmen deutlicher wahrzunehmen und darüber zu sprechen (Steinhage 2006).

1. Beispiel: Das Auflösen von blockierenden Ängsten

Frau B., 35 Jahre, ist Führungskraft in einem großen internationalen Profit-Unternehmen. Nach Studium und Promotion ist es ihre dritte Stelle. Ihre erste Stelle hatte sie verloren, weil das kleine Unternehmen aufgelöst wurde. Ihre zweite Stelle als Führungskraft von über vierzig Angestellten verlor sie, weil das Unternehmen aufgekauft wurde. Beide Ereignisse kamen für Frau B. plötzlich und vollkommen unvorbereitet. Innerhalb von kurzer Zeit waren beide Unter-

nehmen komplett verschwunden – als habe es sie nicht gegeben. Ihre Kolleginnen und Kollegen wurden in alle Welt verstreut, zu ihnen hat sie heute keinen Kontakt mehr.

Frau B. fand relativ schnell in einer anderen Branche eine neue Stelle als Führungskraft. Sie führte zwar deutlich weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als vorher, dafür waren in dem internationalen Unternehmen ihre Sprachkenntnisse – eine ihrer Stärken – gefordert. Nach etwa einem Jahr Tätigkeit in der neuen Firma, merkte Frau B. dass die neue Stelle ihr keine neuen Herausforderungen, auch perspektivisch keine Aufstiegsmöglichkeiten bot und ihr Potential als Führungskraft nicht ausreichend gefordert wurde. Frau B. wollte mehr Führungsverantwortung, vielleicht auch in eine andere Branche wechseln. Sie war unentschlossen, wohin sie sich verändern wollte. Sie war beruflich stark eingebunden und sah im Coaching die Chance, ihre berufliche Entwicklung aktiver zu steuern.

Bisherige Lösungsversuche

In Frau B. fühlt sich beruflich nicht genügend gefordert. Sie sieht in dem Unternehmen, in dem sie angestellt ist, keine Zukunftschancen als Führungskraft. Sie ist sich unsicher, was sie sich zutrauen kann. Sie überlegt, ob die Branche, in der sie arbeitet zukunftsträchtig ist oder ob sie in eine andere Branche wechseln soll. Sie versucht das Problem mit ihrer herkömmlichen Herangehensweise zu lösen: Sie liest etwas dazu, befragt Freundinnen und Freunde, bespricht es mit ihrem Partner. Sie sammelt Lösungsideen. Da keine der Ideen greift und sie mit ihrer bewährten Vorgehensweise nicht weiterkommt, stellt sie das Problem zunächst beiseite. Sie hält es klein; betrachtet es als unbedeutend. Es gelingt ihr phasenweise sich zu beruhigen: Sie habe ja Arbeit; ihr Berufsalltag sei ausgefüllt. Ihr Interesse wird von ihrer beruflichen Unzufriedenheit abgezogen. Das Problem steht nicht mehr im Zentrum, es ist damit jedoch nicht beseitigt, schon gar nicht gelöst. Es kommt die Zeit des Gärens.

Die Phase des Gärens

Diese Phase ist gekennzeichnet durch Selbstzweifel, Angst, Unsicherheit: Frau B. spürt, dass das Problem in ihr gärt, dass sich nichts verändert hat. Sie ist unzufrieden mit sich, mit ihrer Arbeit, zweifelt an sich, an ihrer Kompetenz. Ihr Selbstwertgefühl sinkt und die Angst, dass sie die Situation nicht bewältigen könnte, steigt. Manchmal stellt sie sich vor, dass sie – älter geworden – auf dem Arbeitsmarkt als Führungskraft nicht mehr gefragt sei. Dass es zu keiner Lösung kommt, dass kein Einfall richtig passend ist, lähmt. Phantasielosigkeit, Leere und Stagnation machen sich breit. Ihr fehlt Energie. Ihre Selbstzweifel werden größer. Neue Einfälle kommen nicht zum Tragen. Ihre Kreativität ist blockiert, weil sie das Gefühl hat, irgendetwas hemme sie, so dass sie nicht vorankomme.

Frau B. trifft eine Entscheidung: Ich brauche externe Unterstützung

Frau B. realisiert, dass ihre bisherigen Lösungsversuche nicht greifen, sie im Alltag nicht dazu kommt, sich ihren Fragen zu stellen. Sie denkt gelegentlich daran, nimmt sich aber nicht die Zeit, „dran zu bleiben“. Anderes ist immer wichtiger. Deshalb entscheidet sie sich für ein Coaching.

Ihr Anliegen: Sie möchte ihre Fähigkeiten als Führungskraft mehr einsetzen, was in ihrer Firma jedoch nicht möglich ist. Sie fürchtet, wenn sie weiter in der Firma bleibt, dass sie – ohne langjährige, richtige Führungstätigkeit – auch perspektivisch in anderen Unternehmen keine Führungsposition mehr bekommt und dass sie sich nicht weiterentwickeln kann. Sie sucht nach einem neuen Tätigkeitsfeld, in der sie ihre Führungsqualitäten leben und weiter ausbauen kann. Sie ist sich unsicher, ob sie in eine andere Branche wechseln soll.

Einstieg ins Coaching

Zunächst frage ich Frau B., was sie bisher alles unternommen hat, ihr Pro-

blem selbst zu lösen, was sie denkt, weshalb es ihr bisher nicht gelungen ist (siehe oben)?

Ob sie eine Vorstellung habe, wie sie im Coaching ihren Weg finden wolle? Frau B. ist zunächst verwirrt: Ob das nicht meine Rolle als Coach sei, ihr einen Lösungsweg vorzuschlagen und sie dadurch zu führen. Ich sei doch „der Profi“ und ich müsse doch wissen, wie sie jetzt am besten gehe.

Ich sage ihr, dass ich sie als die Expertin für ihr berufliches Anliegen sehe; ich sei die Expertin in Fragen der Begleitung. Ich ermutige sie, ihre Vorstellungen und Wünsche zu äußern, weil ich darauf vertraue, dass sie am besten weiß, welcher Weg für sie der geeignete ist. Alle Ideen, die sie hat, sind wertvoll und zeigen ihre Möglichkeiten, ihre Denkweise, ihre Herangehensweise und ihre Muster, sich einem Anliegen zu nähern. Wir beginnen eine Reflexionsphase: Dabei achte ich darauf, dass Frau B. mir ihre Ideen, Vorstellungen, Wünsche mitteilt, ihre Sorgen, Bedenken und Ängste und das was sie auf keinen Fall will. Meine Anmerkungen äußere ich als Ideen, die sie in ihr Konzept aufnehmen oder verwerfen könne. Frau B. hat sich relativ rasch eine Vorgehensweise erarbeitet:

Arbeitsschritte

Sie möchte zunächst:

- sich ein Kompetenzprofil erarbeiten
- ihre fachlichen, sozialen und Führungskompetenzen, ihre Ressourcen erarbeiten
- sich einen Überblick verschaffen, welche Kompetenzen sie habe und welche sie davon in dem Unternehmen nicht nutzen kann (brach liegende Potentiale).
- ihre Wünsche und Vorstellungen an eine neue Stelle klären
- herausarbeiten, welche Branche für sie in Frage kommt
- Ideen entwerfen, was für eine Führungskraft sie selbst sein will und welche Kompetenzen sie dafür schon besitzt und welche sie noch braucht

- überlegen, auf welcher Hierarchieebene sie arbeiten wolle
- überlegen, was für eine/n Vorgesetzte/n sie sein wolle.

Über Gehalt spricht Frau B. nicht; die Idee nimmt sie – auf meinen Vorschlag – in ihr Konzept auf, mit der Erklärung, dass ihr Geld nicht wichtig sei.

Zu Beginn der Arbeit, bitte ich Frau B. mir ein Organigramm ihrer Institution zu erstellen, damit ich mir vorstellen kann, welchen Platz sie in ihrer Firma hat und wie ihre Beziehungen zu ihren Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen sind. Frau B. sieht an dem Organigramm noch mal deutlicher ihre Position. Sie beschreibt ihre Funktion als wichtig und gefestigt. Sie sieht, dass es in der letzten Zeit mehrere Kündigungen und Stellenwechsel unter ihren Kolleginnen und Kollegen gab, was kurzfristig ihre Angst vor plötzlichem Arbeitsplatzverlust vergrößerte.

Zwei Stränge

Frau B. arbeitet im Coaching an zwei Strängen: Zum einen an ihrem Veränderungsprozess, den sie verfolgen und zu einem guten Ende bringen möchte, gleichzeitig bringt sie aktuelle Themen aus ihrem Berufsalltag ein, die sie reflektieren möchte und für die sie eine Lösung sucht.

Frau B. arbeitet zügig und eifrig an ihrem Profil. Sie fragt am Ende jeder Sitzung, ob sie etwas für die nächste Stunde vorbereiten soll. Sie ist zunächst enttäuscht als ich ihrem Wunsch nicht entsprechen möchte. Hausaufgaben im Coaching halte ich für überflüssig und sage, dass es ausreiche, wenn sie sich für jede Sitzung zu ihrem Anliegen eine Fragestellung überlege, an der sie arbeiten wolle.

Als Ihr Profil und ihre Vorstellungen an eine neue Stelle erarbeitet waren, konnte Frau B. sich dem Stellenmarkt im Internet, in Tageszeitungen und Fachzeitschriften zuwenden. Sie tat es aber nicht: Sie käme nicht dazu; irgendwie habe sie keine Zeit, anderes sei immer

wichtiger. Sie fühlt sich unzufrieden mit sich und auch frustriert, weil es zu keiner Lösung komme. Ich sei doch Coach und ob ich nicht wisse, was hier die Ursache sein könne.

Führungskräfte und besonders zahlenorientierte Führungskräfte sind ungeübt darin, unklare Situationen auszuhalten und wollen schnell eine Lösung, schnell Gewissheit und Klarheit. Oftmals sind sie mit ihren Gefühlen nicht so gut in Kontakt und fällen Entscheidungen ausschließlich über die Verstandesebene. Das macht es für sie sehr schwer, einen Prozess der Ungewissheit, des Schwelens und Suchens zu ertragen.

In der Rolle des Coachs geht es darum, jetzt nicht unter Druck zu geraten und sich genötigt zu fühlen, „weise“ Vorschläge zu machen oder Ratschläge zu geben, sondern weiter unbeeindruckt darauf zu vertrauen und der Kundin zu vermitteln, dass sie die Lösung in sich trägt und sie auch finden wird. Vorschnelle Lösungsvorschläge des Coachs verhindern, dass die Coachee ihren eigenen Lösungsweg sucht. Coachs sollten erfahren sein, mit der Ungeduld, manchmal auch der schieren Verzweiflung ihres Gegenübers umzugehen, diese auszuhalten und die Person weiter in einem konstruktiven Prozess zu führen.

Ich sage ihr, dass sie an einem wichtigen Punkt angelangt sei; dass es jetzt so aussehe als gehe es nicht weiter; dass es dafür jedoch wichtige Gründe gebe. Ich bitte sie, bis zur nächsten Sitzung ihr Verhalten bezüglich der Stellensuche in den Medien genau zu beobachten, achtsam mit sich zu sein. Ich schlage vor, wenn sie es wolle, könne sie ihre Beobachtungen aufschreiben und das nächste Mal mitbringen.

In der nächsten Sitzung berichtet Frau B., dass sie an den Wochenenden sehr wohl Zeit hatte – sich aber nicht in der Lage fühlte, sich dem Stellenmarkt zu widmen. Sie habe sich lustlos, energielos gefühlt, unfähig, etwas in Richtung Stellensuche zu unternehmen. Sie wisse nicht wieso: Sie spüre es „wie einen inneren Kampf.“

Ich frage sie, wie sich der „innere Kampf“ genau anfühle.

Innerer Kampf

Frau B. beschreibt, wie es ihr an den Wochenenden ging: Sie fühlte sich wirklich wie zerrissen. In ihr zerbrach die eine Seite, die ein gutes Buch lesen und die andere, die das berufliche Anliegen weiter verfolgen und zu einem Ergebnis kommen wollte. Wenn sie darüber nachdachte, wieso sie eigentlich nicht in den Stellenmarkt schauen konnte, sei ihr Kopf ganz leer geworden. Da gewinne immer die Seite, die lesen oder sich mit Freundinnen und Freunden treffen wolle, schließlich sei ja auch Wochenende. Sie verstehe das nicht.

Ich vergewisserte mich, ob ich sie richtig verstehe: Es sehe vordergründig so aus als wolle die eine Seite keinen Stellenwechsel. Diese Seite handle aber auch – indem sie lieber ein Buch lesen wolle – sicherlich in einer guten Absicht. Welche gute Absicht das sein könnte, die diese Seite wohl verfolgte?

Die Lösung kommt erfahrungsgemäß ganz plötzlich. Sie ist mehr als eine Idee, ein Funke, der überspringt, ein Gedankenblitz – eher wie eine Eingebung: „Das könnte es sein“. Verbunden ist diese „Eingebung“ oder Idee mit spürbarer körperlicher Erleichterung. Womit auch körperlich spürbar ist: „Das ist es.“ (nach Gene Gendlin im Focusing auch: „felt sense“ genannt). Der stimmige Lösungsschritt wird gefühlt. Coachees sagen: „Genau, das ist es, das fühlt sich stimmig an“.

Frau B. antwortet spontan, dass diese Seite sicherlich etwas in guter Absicht vermeiden wolle. Gleichzeitig ist sie irritiert über das, was sie sagt. Sie verstehe es selbst nicht, wieso vermeiden? Ich bitte sie noch einmal hinzuspüren, sich Zeit zu lassen, zu spüren, wie es sich anfühlt. Die Situation intensiviert sich. Frau B. focussiert auf ihr Inneres. Sie äußert spontan, dass diese Seite den Abschied in der Firma vermeiden wolle. Sie ist überrascht, dass es so aus ihr rausplatzt. Sie wird blass und Tränen steigen ihr in die Augen. Jetzt erst fühlt sie ihre pa-

nische Angst, bei einem Firmenwechsel Abschied von den Kolleginnen und Kollegen nehmen zu müssen.

Frau B. erinnerte den plötzlichen Tod eines nahen, von ihr sehr geliebten Verwandten in früher Kindheit und die Konsequenzen, die das Ereignis für sie als Kind hatte. Darüber hinaus war sie durch die plötzlichen Arbeitsplatzverluste ebenfalls traumatisiert. Sie hatte das Gefühl, ihren Kolleginnen und Kollegen einen solch schmerzhaften Verlust nicht zumuten zu können und hatte furchtbare Angst, diese in ein Gefühlschaos zu stürzen, wie sie es selbst schon als Kind und auch später mehrere Male erleben musste.

Im Personzentrierten Arbeiten wird die Lösung eines Anliegens gefühlt. Frau B. fühlt den Schmerz, der bislang (in guter Absicht!) verhindert hat, dass sie sich dem Stellenmarkt zuwendet. Das personzentrierte Arbeiten hat Frau B. einfühlsam, vertrauensvoll und wertschätzend an eine für sie sehr schmerzliche alte Erfahrung geführt. Die wirkliche Lösung für ihr Verhalten wäre mit oberflächlichen Erklärungen, guten Ratschlägen und Lösungsideen seitens des Coachs (könnte es sein, dass sie in Wirklichkeit keine Veränderung wollen....etc), nicht gefunden worden. Da die Lösung intensiv gespürt wird, tritt eine grundsätzliche Veränderung ein.

Ist die Idee die wirkliche Lösung?

In dieser Phase wird die gefundene „Eingebung“ (oder gefühlte Entdeckung) überprüft: Ist sie geeignet, das Problem zu lösen? Am Ende steht schließlich die Entscheidung und damit die Wende.

Frau B. braucht nicht lange zu überprüfen, ob die Entdeckung geeignet ist das Problem zu lösen. Sie hat es so intensiv gespürt, dass es daran für sie gar keinen Zweifel gibt. Sie fragt unter Tränen, was sie jetzt damit machen sollte? Sie habe damals nicht richtig Abschied nehmen können. Der Tod der geliebten Person sei ganz unerwartet eingetreten und die Erwachsenen seien selbst so überrascht und voller Schmerz gewesen, dass sie nicht in der Lage waren, die

Kinder in den Trauerprozess mit einzu beziehen.

Wir besprechen wie sie heute noch nachträglich Abschied nehmen kann. Frau B. befasst sich allein in den folgenden Wochen mit dem Abschied von dem geliebten Verwandten, den sie als Kind verloren hat. Sie fragt, ob es in Ordnung ist und ins Coaching gehöre, wenn sie mir darüber berichtet. Für sie ist es wichtig, mir mitzuteilen, wie es ihr damit geht. Sie ist sehr überrascht, wie heftig der nicht gelebte Abschiedsschmerz noch in ihr ist. Das hätte sie sich nie vorstellen können. Sie schildert am Anfang der folgenden Sitzungen jeweils, wo sie gerade in ihrem Abschiedsprozess steht und danach arbeitet sie weiter an ihren beruflichen Anliegen.

Erfahrungsgemäß kann man davon ausgehen, dass in der Phase der persönlichen Weiterentwicklung die neuen Lebens Themen schon unbewusst vorhanden sind. Diese Lebenskraft wird jedoch ausgebremst, wenn in dem Prozess der persönlichen Entwicklung „alte unangenehme Erfahrungen“, (z. B. wie bei Frau B. ein nicht integriertes emotionales Ereignis) ins Bewusstsein zu dringen drohen. Allein und unvorbereitet kann sie den Weg nicht beschreiten, weil er sich zu bedrohlich anfühlt. Die Angst, die die weitere Entwicklung hemmt und – wie bei Frau B. – zu einer inneren Stimme werden kann, wird den Weg dahin deshalb „in guter Absicht“ blockieren.

Dabei wird Angst nicht unbedingt als Angst gefühlt, sondern zum Beispiel als Unlust, Lähmung, Starre und innere Leere. Personzentriertes Coaching ermöglicht einen produktiven Umgang mit Angst. Das unbedingte Vertrauen des Coachs in die Ressourcen und Kräfte des Coachees und die wertschätzende, empathische Art und Weise der Beziehungsgestaltung ermöglichen dem Coachee, die eigenen inneren Räume zu betreten. Erst dadurch kann der Coachee spüren, was sie bzw. ihn behindert. Das Erfühlen der Ursache der Blockade ist für eine nachhaltige Wirkung unerlässlich. Das unterscheidet meines Erachtens Personzentriertes Coaching von anderen Formen des Coachings.

Wenn die genannten Faktoren wie das notwendige Vertrauen, die Wertschätzung, Empathie und Kongruenz seitens des Coachs nicht gegeben sind, kann die ungelöste Situation ggf. auch in eine persönliche Krise führen oder eine Krise noch verschärfen, weil die Entscheidung immer drängender wird - aber der Konflikt zwischen dem, was ist und dem was wird, nicht gelöst werden kann (Verena Kast 2000).

Neben Ängsten spielen Aggressionen in der persönlichen Entwicklung von Frauen eine nicht zu unterschätzende Rolle: Um den Entwicklungsschritt (den Schritt zur Lösung) vollziehen und vollenden zu können, braucht es in der Regel ein Loslassen von bisherigen Gewohnheiten. Dieser Schritt wird besonders von Frauen häufig als Aggression gegen andere gefühlt. Da viele Frauen gelernt haben, dass sie nicht offen aggressiv gegen andere sein dürfen, fühlen sie sich an diesem Punkt in ihrer Entwicklung blockiert ohne zu wissen, wieso. Beim Loslassen handelt es sich in der Regel um ein sich Lösen aus ungunstigen Beziehungen oder alten Gewohnheiten. Kann dieser Prozess des Loslassens nicht gelebt werden, weil er zu sehr als Aggression gefühlt wird, kann sich die gesunde Aggression, die zur Bewältigung des Entwicklungsschrittes unbedingt notwendig ist, auch gegen sie selbst richten, z. B. in einer Lähmung, Stagnation, Depression. Depressionen lassen einen Menschen in einer ungelebten Situation verharren. Sie bleiben in Wünschen und Phantasien stecken, ohne „in Bewegung“ zu kommen. So ist – so könnte man sagen – ein gewisses Aggressionspotential notwendig, um neue Entwicklungsanforderungen zu bewältigen (siehe auch Verena Kast 2000).

Überwundene Blockaden – neue Kraft

Frau B. spürte, was sie blockierte und auch, dass das plötzliche – jeweils fast traumatische Ende ihrer früheren Anstellungen sie gehindert hatte, Abschiedsprozesse zu durchleben. Ihr war zu Beginn des Coaching-Prozesses nicht bewusst, dass Abschied ein wichtiges Thema ist, das sie hinderte, sich beruflich weiter zu entwickeln. Frau B. war

selbst überrascht über diese Ursache, die sie in ihrer persönlichen Entwicklung über einen so langen Zeitraum blockiert hatte. Wir thematisierten die alten Erfahrungen und den möglichen Abschied in der Firma.

Welche Befreiung dies in Frau B. auslöste, wurde in den folgenden Sitzungen deutlich. Sie hatte schon immer zügig an ihren Anliegen gearbeitet, jetzt war die Kraft in ihr deutlich spürbar. Es hatte sich in ihr eine Blockade gelöst und damit auch die Angst vor dem Abschied von ihren Kolleginnen und Kollegen. Sie konnte ihnen jetzt ihren Abschied zumuten.

Die Lösung der Blockade führte dazu, dass sie sich jetzt auch Veränderungen in anderen Bereichen ihres Lebens in Betracht zog. In einer der darauf folgenden Sitzungen stellte Frau B. mir vollkommen unvermittelt die Frage, ob sie sich jetzt zuerst von ihrem Lebensgefährten oder von ihrem Arbeitsplatz trennen sollte? Sie entschied sich für ersteres. Dennoch ging die Arbeit an ihrem beruflichen Prozess weiter.

Eigene Leistung an-er-kennen

Durch die Lösung der Blockade in dem ersten Strang ihres Coaching-Prozesses konnte Frau B. sich wieder aktiv dem 2. Strang widmen: Der Klärung aktueller beruflicher Anliegen. Die Erarbeitung des Kompetenzprofils und Reflexion ihres Berufsalltags machte Frau B. bewusst, dass sie unendlich viel, fleißig, überaus akkurat und gut arbeitete, dass sie ihre Arbeit jedoch nicht positiv darstellte. Da ihr Vorgesetzter nur selten vor Ort war, hatte er wenig Einblick in ihre Tätigkeit. Sie wartete darauf, dass er ihre Arbeit lobte, was nie passierte und sie erwartete, dass er sie z. B. als Projektleiterin vorschlug, weil er doch wissen müsse, was sie für die Firma leiste. *Sie wollte erwählt werden*, er schlug aber ihren Kollegen vor. Sie war ärgerlich und enttäuscht. In ihrer Enttäuschung trotzte sie, zog sich zurück, präsentierte sich noch weniger, um ihren Chef zu bestrafen. Dass der von ihrem Verhalten und ihren Gefühlen nichts wahrnehmen und

deshalb auch nicht darauf reagieren konnte, spürte Frau B. erst im Verlauf ihres Prozesses.

Nach dieser Einsicht, veränderte Frau B. ihr Verhalten: Sie begann sich im Unternehmen anders zu präsentieren. Sie zeigte in Meetings, was sie erarbeitet hatte. Sie trat bewusst in Konkurrenz zu ihren männlichen Kollegen, deren demonstratives Verhalten sie bisher verachtet hatte. Sie beschrieb, dass ihre Kollegen sich in Meetings zur Schau stellten, indem sie sich mit inhaltlich leeren, ewig langen Redebeiträgen wichtig machten: „Lang geredet und nichts Neues gesagt – Hauptsache, alle Augen waren lange auf sie gerichtet.“ Sie wertete das Verhalten ihrer männlichen Kollegen ab. Es war bisher „unter ihrer Würde“ mit ihnen zu konkurrieren. Frau B. stellt fest, dass Angst sie zurückhält, ihre Leistung zu zeigen. Meine Ermutigung mit ihren Kollegen zu konkurrieren, ihnen etwas zu zumuten, hat einiges in ihr verändert: Sie ging bei neuen geplanten Projekten auf ihren Chef zu und sagte ihm, dass sie die Arbeit sehr interessiere, präsentierte ihre Vorarbeiten, sagte, dass sie sich geeignet sehe und Interesse habe, die Projektleitung zu übernehmen. Das veränderte den Kontext.

Coaching-Erfolg

Einige Monate später wurde eine neue Hierarchieebene eingezogen und Frau B. wurde gefragt, ob sie die Leitung übernehmen wolle.

Frau B. bekam eine Chance, die sie sich in dieser Firma nicht vorgestellt hatte. Ihr wurde eine Leitungsposition mit großer Personalverantwortung angeboten, so wie sie es sich gewünscht hatte. Frau B. fühlte sich bestärkt, dass sie gefragt wurde gleichzeitig setzen sofort Selbstzweifel ein: Bin ich geeignet, diese Position auszufüllen? Brauche ich nicht noch Fortbildung? In ein bis zwei Jahren würde ich mir das zutrauen – aber jetzt? Die Bereiche, die neu hinzukamen, in denen sie bisher wenig gearbeitet hatte und für die sie wenig Erfahrung mitbrachte, wurden aus ihrer Sicht überschätzt. Der Umgang mit der Angst, sich

einer Situation zu stellen, die noch nicht komplett überschaubar ist, also als eine Herausforderung zu verstehen ist, an der sie sich bewähren wird, überzeugte Frau B., das Angebot anzunehmen.

Einige Sitzungen später fragte ich sie, ob Gehaltsfragen schon angesprochen und geklärt worden seien? Sie bagatelisierte zunächst: Sie habe an anderer Stelle schon heftig für ihre Eingruppierung kämpfen müssen; das sei sehr unerfreulich gewesen und das brauche sie nicht noch einmal. Wir besprachen, was es bedeuten würde, wenn sie das Gehalt jetzt nicht thematisieren würde. Ich ermutigte sie, mit ihrem Vorgesetzten zu sprechen. Wir bereiteten das Gespräch vor. Frau B. zweifelte nicht, dass ihr nun ein höheres Gehalt zustehe. Jedoch fühlte sie sich unsicher, ob sie das Recht habe, ihr Anliegen an den Vorgesetzten heranzutragen. Was Frau B. unendlich viel Kraft kostete, war für ihren Vorgesetzten vollkommen selbstverständlich. Frau B. war verwundert und bekam – ohne wenn und aber – das außertarifliche Gehalt, was sie sich für diese Position errechnet hatte mit allen Vergünstigungen, die sie gefordert hatte.

In Entwicklungsprozessen von Frauen spielt das Treffen von Entscheidungen eine wichtige Rolle. Fast alles in diesem „eigenen“ Leben, sagt Ullrich Beck (1995) ist abhängig von Entscheidungen, die wir fällen. Dabei ist es zunehmend schwieriger, Entscheidungen zu treffen, weil die Situationen komplexer und weniger durchschaubar geworden sind. Es gibt weniger Regeln, nach denen man entscheiden kann. Regeln geben jedoch Sicherheit – je weniger Sicherheit umso größer wird die Angst vor Entscheidungen. Angst ist das Gefühl, das warnt und das Entscheidungen dadurch oftmals verhindert.

Um Entscheidungen besser treffen zu können, ist es folglich notwendig, im „eigenen Leben“ einen neuen produktiven Umgang mit Angst zu finden. Veränderungsprozesse von Frauen enthalten meiner Erfahrung nach immer die Themen: Angst, die wichtige Entwicklungsschritte blockiert sowie die notwendige Entwicklung von Aggressionspotential, was das Loslassen von alten Verhaltensweisen und

die Lösung aus „überholten“ Beziehungen und Gewohnheiten ermöglicht. Der Umgang mit Angst und Aggression - wie oben dargestellt - erscheint mir für Frauen besonders schwierig zu sein. Dabei sind die Aggressionen, die Frauen anderen zumuten müssen, auch für die andere Seite (den eigenen Kindern, dem Ehemann/Partner, den Kolleginnen und Kollegen gegenüber) oftmals eine Chance, einen weiteren Entwicklungsschritt tun zu können. Letztendlich markieren Entscheidungen in der Regel das Ende des Veränderungsprozesses und den Neubeginn einer Situation. Der Neubeginn ist in der Regel wie bei Frau B. durch starke Aktivität gekennzeichnet.

2. Beispiel: Das Bearbeiten von blockierender Angst – Selbst- und Fremdwahrnehmung

Frau R., 35 Jahre, forscht in einem sozialwissenschaftlichen Bereich. Ihre Forschungsergebnisse sind gefragt: Sie wird zu Tagungen und Vorträgen eingeladen. Sie ist viel unterwegs, präsentiert ihre Arbeit, hinterlässt auf Wunsch gern ihre schriftlichen Ausführungen für Interessierte, für Tagungsdokumentationen und Diplomarbeiten. Sie zeigt sich freundlich, zugewandt und großzügig.

Frau R. arbeitet, „aus Spaß an der Arbeit“. Karriere sei ihr nicht so wichtig. Dass andere sich für ihre Forschungsergebnisse interessieren, freut sie. „Das könne sie ihr Leben lang machen. Weiter brauche sie nicht zu kommen.“ Ihre Stelle ist jedoch befristet und Frau R. macht sich Sorgen, dass sie sich wegen ihres beruflichen Engagements nicht genügend um ihre berufliche Zukunft kümmern kann. Sie entscheidet sich für ein Coaching, um ihre beruflichen Perspektiven zu klären.

Phase des Gärens

Frau R. fühlt sich in ihrer Arbeit wohl. Sie sieht jedoch an ihrem aktuellen Arbeitsplatz für sich keine berufliche Zukunft: Es gibt keine neuen Stellen. Sie müsste promovieren, um im Wissenschaftsbereich eine Perspektive zu haben; dazu hat sie jedoch keine Zeit.

Sie spürt, dass in ihr ein Anliegen gärt. Sie muss ihre berufliche Zukunft klären, wenn sie nicht arbeitslos werden will. Sie weiß nicht, wie sie das tun soll. Alle ihre Überlegungen und Gespräche mit Freundinnen und Freunden darüber führen zu keinem befriedigenden Ergebnis. Sie hat das Gefühl, sich im Kreis zu drehen. Während ihres Arbeitsalltags vergisst Frau R. ihre Zukunftssorgen. Abends und an Wochenenden spürt sie ihre Unzufriedenheit, fühlt ihre Selbstzweifel. Damit steigt auch ihre Angst, keine neue Stelle zu finden.

Entscheidung treffen

Frau R. realisiert, dass sie es allein nicht schafft, ihre berufliche Zukunft aktiv zu planen. Vordergründig erklärt sie es sich damit, dass sie sich beruflich sehr engagiere und ihr die Zeit fehle, sich ihrem Anliegen intensiv zu widmen. Sie entscheidet, etwas zu verändern, indem sie sich durch Coaching Unterstützung holt.

Frau R. hat zunächst keine Idee, wie sie im Coaching vorgehen soll. Sie möchte mir als Coach die Wahl des Weges überlassen. Ich ermutige sie, zu überlegen, wie sie selbst vorgehen will, was genau sie erreichen will. Frau R. arbeitet sich daraufhin ein Konzept, wie sie ihren Coachingprozess strukturieren will: Sie möchte:

- sich ein Kompetenzprofil erarbeiten
- ihre Wünsche und Vorstellungen an eine neue Stelle klären
- reflektieren, in welchen Institutionen sie mit ihren Fähigkeiten eine Stelle finden könne
- überlegen, ob sie sich für eine Führungsposition bewerben will
- wie sie sich in Ihrer Bewerbung darstellen soll.

Sie arbeitet engagiert, bereitet sich regelmäßig auf das Coaching vor. Ihr Prozess verläuft zweigleisig: Zum einen an ihrem beruflichen Veränderungsprozess und zum anderen an aktuellen Anliegen, die sich aus ihrem Arbeitsalltag ergeben.

Ganz nebenbei erzählt sie, dass Kolleginnen und Kollegen aus anderen Instituten ihre Forschungsergebnisse für die eigenen Vorträge nutzen, ohne jedoch den Namen von Frau R. als Quelle anzugeben. Oftmals würden auch die Ergebnisse als die eigenen ausgegeben. Das ärgert sie. Da sie ihre Ergebnisse nicht veröffentlicht hat, weil sie – wie sie sagt – „einfach nicht dazu komme“, kann sie kaum etwas dagegen unternehmen. Dieses Problem mit der Fremdübernahme ihrer Arbeitsergebnisse und Formulierungen, erwähnt sie am Rande. Das Thema wird – durch meine Intervention – zu einem wichtigen Strang in ihrem Entwicklungsprozess: Frau R. kann niemandem etwas abschlagen. Wenn sie gefragt wird, gibt sie ihren Kolleginnen und Kollegen Hilfestellung, stellt ihre eigene Arbeit zurück, macht Überstunden und gibt ihre Forschungsergebnisse nach Vorträgen in Scriptform heraus. Sie will gemocht werden, will „nicht zickig“ sein. Dass sie von ihren Kolleginnen und Kollegen nicht gleichermaßen Scripte zur Verfügung gestellt bekommt, fällt ihr erst auf als es im Coaching zum Thema wird. Sie hatte Angst, die Wünsche der Kolleginnen und Kollegen auszuschlagen und mit ihnen zu konkurrieren. Sie bemerkt nicht, dass sie ausgenutzt wird. Sie hat Angst, sich in Veröffentlichungen schriftlich so festzulegen, dass sie Kritik von allen Seiten ausgesetzt ist und „sie angreifbar wird.“ Sie kann in Vorträgen ihre Arbeit präsentieren, darüber diskutieren, aber „schwarz auf weiß – ganz unveränderlich ihre Ideen und Ergebnisse in einem Aufsatz, einem Buch festzuhalten, macht ihr Angst: Sie dürfe sich so nicht zeigen, sagt sie. In ihrem Prozess geht es um familiäre Glaubenssätze und Botschaften: Frauen müssen fleißig, zurückhaltend, hilfsbereit anderen gegenüber, bescheiden und lieb sein.

Eines Tages bemerkt Frau R. mit Entsetzen, dass ihre Ideen und Ergebnisse in einem wissenschaftlichen Aufsatz wörtlich wiedergegeben worden sind. Sie ist als Urheberin wieder nicht erwähnt. Sie empört sich darüber.

Frau R.'s Empörung äußert sich in Abwertung der Kolleginnen und Kollegen, die das Urheberrecht wieder nicht

gewahrt haben. Frau R. fühlt sich klein, ohnmächtig und der Situation hilflos ausgeliefert: Sie könne überhaupt nicht klar denken, wie sie das Problem lösen könne. Ihr Kopf werde leer oder „ein Gedanke jage den anderen“, ohne dass es zu einem konstruktiven Ergebnis käme. Dann müsse sie sich wieder aus dieser Gedankenkette befreien. Das sei nicht einfach.

Wir fokussieren auf die „Gedanken-kette“, wie Frau R. es nennt. Jeder Gedanke, wie das Problem zu lösen sein könnte, wird durch ein „wenn“ oder „aber“ sofort unwirksam gemacht, berichtet sie. Sie ahne, dass sie ihre Arbeitsergebnisse nur vor einer Fremdübernahme dadurch schützen könne, indem sie sie veröffentlicht. Wenn sie im Wissenschaftsbereich bleiben wolle, weil ihr die Arbeit Spaß mache, müsse sie promovieren, was zu Zeit nicht gehe, weil sie sich jetzt um eine neue Stelle kümmern müsse. Sie fühlt sich durch die „wenn“ und „aber“ eingeschränkt und blockiert.

Die Entdeckung des Lösungsweges

„Wie es sich anfühle, zu promovieren, zu veröffentlichen?“ frage ich. Frau R. gibt dem Gefühl Raum. Es fühle sich in ihrem Innen groß und frei an aber gleichzeitig steige Angst auf. Es fühle sich an als ob sie es nicht dürfe. Tränen treten in Frau R.'s Augen. Sie habe Abitur machen und studieren dürfen. Das hätte für ihre Eltern einen großen Verzicht bedeutet. Sie wäre den Eltern dafür auch sehr dankbar. Ihre Mutter habe das Gymnasium nicht besuchen dürfen. Jetzt zu promovieren, sei für die Eltern eine zu große Zumutung, nicht finanziell, sondern das sei einfach arrogant, zu viel und unnötig. Ihre Eltern seien einfache Leute und würden das nicht verstehen, dass sie sie auf diese Weise „im Stich lasse“. Die wollten jetzt erstmal Enkelkinder. Ein weiterer Schritt in Richtung Karriere würde bedeuten, die Eltern zu kränken. Das wolle sie nicht. Ähnlich fühle sie ihren Kolleginnen und Kollegen gegenüber: Sie dürfe ihnen die Hilfestellung nicht verweigern, dürfe sich nicht zeigen, dass sie auf manchen Gebieten besser sei, dürfe nicht auf sich

aufmerksam machen und „an ihnen vorbeiziehen“.

Frau R. fühlt, dass die wenn und aber ihr geholfen haben, diesen Aspekt nicht zu erkennen. Die Erkenntnis hätte sie in eine Zwickmühle geführt; aus der sie sich allein nicht hätte befreien können.

Ist die Entdeckung geeignet, das Problem zu lösen?

Darüber braucht Frau B. nicht lange nachzudenken. Sie hat deutlich gespürt, wo der Weg zur Lösung ihrer Blockade liegt. Was sie jetzt mit diesem Wissen machen soll? Ich sage ihr, dass sie einen großen Schritt gegangen sei und die Vollendung dieses persönlichen Entwicklungsschrittes ebenfalls in ihr selbst zu suchen sei.

Das Fühlen des Lösungsweges bringt die Wende, obwohl Frau R. zunächst nicht weiß, wie sie jetzt weitergehen soll. Die Einsicht und Erlaubnis, sich zeigen zu dürfen und in Konkurrenz treten zu müssen, um sich entwickeln zu können, ermöglicht ihr, alte Verhaltensweisen langsam aufzugeben.

Frau R. probiert zunächst eine berufliche Veränderung: Sie verweigert „freundlich“ ihre Hilfsbereitschaft, verhält sich – aus ihrer Sicht – aggressiv gegen ihre Kolleginnen und Kollegen. Sie ist sehr erstaunt, dass die anderen ihr das in keiner Weise übel nehmen, sondern selbstverständlich finden. Über klare Rahmenbedingungen in einem gleichberechtigten, kollegialen fachlichen Austausch festigen sich Freundschaften, was sie nicht erwartet hat.

Sie setzt sich zunächst selbst („vorübergehend“, wie sie sagt) auf ihre Prioritätenliste an erster Stelle: Sie nimmt sich Zeit, ihre Ergebnisse in ihrer Dissertation und später in einem Buch zu veröffentlichen. Auszuhalten, selbst wichtig zu sein und dafür noch Anerkennung zu bekommen, ist für sie ein sehr mühsamer aber heilsamer Prozess. Darüber hinaus ist es für sie wichtig zu spüren, dass auch ihr Vorgesetzter ihre Verände-

rung schätzt und sie in ihrem Entwicklungsschritt bestärkt.

Am schwierigsten ist für Frau R. den Erwartungen der Eltern nicht entsprechen zu können. Dabei fühlt sie, dass die rationale Ebene deutlich von der emotionalen getrennt sei. Rational betrachtet, sei es doch lächerlich, ihre Karriere jetzt einzuschränken, um die Eltern nicht zu kränken. Die müssten doch stolz sein, wenn ihre Tochter promoviert sei. Wenn sie jedoch ihre Gefühle zulasse, spüre sie deutlich, dass sie nicht weiter gehen dürfe. Sie müsse bescheiden sein und den Eltern jetzt ihre Dankbarkeit zeigen. Frau R. findet heraus, dass es nicht sie ist, die ihre Eltern kränkt, wenn sie beruflich erfolgreich wird. Dennoch werden sich die Eltern gekränkt fühlen, weil sie ihren Erwartungen nicht entspricht. Sie fühlt, dass sie den Eltern zumuten muss, zu ertragen, dass sie ihren eigenen Weg im Leben finden und gehen muss. Das zu spüren, fühlt sich gut an – es zu leben gegen die Erwartungen der Eltern – werde nicht einfach. Während der Arbeit daran, stellt Frau R. ihre Dissertation fertig. Es kostet sie viele innere Kämpfe wie sie sagt.

Als das Promotionsverfahren abgeschlossen ist, ist es eine redaktionelle Arbeit, den Text in einem Manuskript für ein Buch umzuschreiben. Nun sind Frau R.s Fähigkeiten gefordert. Als das Manuskript fertig ist, findet sie relativ schnell einen Verlag und bekommt sogar ein für sie selbst unvorstellbar hohes Honorar. Nach Fertigstellung der Dissertation und Veröffentlichung des Buches bekommt sie im gleichen Institut eine feste Stelle in einer höher dotierten Position – ein Ergebnis, das zum Beginn des Prozesses nicht absehbar war, weil es keine neuen Stellen gab.

Frau R.'s Veränderungsprozess vollzieht sich folgendermaßen: Sie kam zunächst mit einem aktuellen beruflichen Anliegen ins Coaching: Sie muss ihre berufliche Zukunft klären. Der wirkliche Entwicklungsschritt: Das Wachstum aus einengenden, hemmenden Beziehungen und die Lösung von familiären Glaubenssätzen liegt darunter und gärt: Sie kann das eigentliche Lebensthe-

ma selbst noch nicht greifen. Es macht ihr Angst. Sie kann ihren Entwicklungsschritt nicht gehen, weil damit verbunden ist, aggressiv gegen andere zu sein. Im Personenzentrierten Coaching wird der Lösungsweg spürbar. Damit fühlt sie, dass sie auf dem richtigen Lösungsweg ist. Auch wenn die Umsetzungsideen noch nicht entstanden sind. Das Erfühlen des richtigen Weges setzt eine Motivation/Kraft frei, die in der Regel in erhöhter Aktivität spürbar wird. Sie trifft die Entscheidung, mit der Promotion zu beginnen. Das gesunde Aggressionspotential, das notwendig ist, sich zu befreien, verändern ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung und ermöglicht ihr letztendlich das Loslassen von alten Mustern, was schließlich die berufliche Wende bewirkt.

3. Beispiel: Das Lösen von Konflikten und die Förderung der betrieblichen Kommunikation durch eine Personenzentrierte Haltung

Frau D. hat vor wenigen Monaten eine Stelle als Führungskraft in einer großen kirchlichen Organisation angetreten. Es ist ihre zweite Stelle in leitender Position. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie zukünftig führen soll, hatten sich eine andere Bewerberin als Vorgesetzte gewünscht. Die Leitungsebene hatte sich jedoch für Frau D. entschieden. An ihrem ersten Arbeitstag in der neuen Institution hatten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine schwarze Trauerschleife an den Arm gebunden als Zeichen dafür, dass sie mit Frau D. als Vorgesetzte nicht einverstanden sind. Sie trauerten darüber, dass ihre Wunschkandidatin nicht ihre Vorgesetzte geworden ist. Frau D. kannte das Team nicht wusste aber, dass sich das Team eine andere Vorgesetzte gewünscht hatte. Mit dieser Reaktion des Teams an ihrem ersten Arbeitstag hatte sie jedoch nicht gerechnet. Sie fühlte sich vom ersten Tag an abgelehnt. „Ein eiskalter Wind wehe ihr entgegen“, sagte sie. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen Frau D. jeden Tag, dass sie unerwünscht ist. Sie lassen ihr keine Zeit, anzukommen, geben ihr keine

Chance, sich zu bewähren. Sie kommen deutlich zu spät zu Abteilungssitzungen und erledigen ihre Aufträge nicht zeitgerecht. Sie versuchen Frau D. zu verunsichern, indem sie ihr Verhalten kritisieren und ihr vorwerfen, dass sie sich nicht genügend für sie einsetze. Das zehrt an ihrem Selbstwertgefühl, weil sie täglich in ihrer Rolle in Frage gestellt wird. Frau D. fühlt sich in einem Spannungsfeld. Einerseits von der Führungsebene Aufträge zu erhalten, die die Abteilung umsetzen soll. Andererseits sieht sie sich in ihrem Bestreben, die Aufträge zu erfüllen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kritisiert und blockiert. Sie stellen die Arbeitsaufträge ihrer Vorgesetzten in Frage und werfen ihr vor, diese nicht zurückgewiesen zu haben. Sie hätte die Abteilung erst befragt müssen, ob sie mit den Vorhaben auch einverstanden sind.

Frau D. spürt, dass die Arbeit als Führungskraft in dieser Abteilung sie viel Kraft kostet. Sie ist häufig erschöpft, ungewöhnlich viel krank und hat Magen- und Darmbeschwerden. Sie beschreibt die körperlichen Beschwerden als somatische Folgen ihres psychischen Stresses. Jedoch will sie nicht aufgeben. Sie will ihre Rolle als Führungskraft professionell ausüben. Darin wird sie von ihrer Vorgesetzten unterstützt. Das tut ihr gut hilft ihr aber nicht, den Stress zu ertragen. Ihre Vorgesetzte rät ihr, zur Unterstützung Coaching in Anspruch zu nehmen.

Frau D. möchte im Coaching ihre Leitungsrolle reflektieren und klären. Sie fühle, dass die andauernde Kritik an ihrem Verhalten sie in ihrer Arbeit zunehmend verunsichert. Sie möchte sich aus der Situation der permanenten Verunsicherung befreien. Sie will an Führungsstärke gewinnen, um ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit größerer Sicherheit, begegnen zu können. Ihre Anliegen: Wie kann ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu konstruktivem Arbeiten motivieren? Wie kann ich an Kraft und Selbstwert gewinnen? Wie kann es mir gelingen, mich nicht weiter blockieren und abwerten zu lassen?

Als Einstieg in nahezu jeden Coaching Prozess bitte ich den Coachee

zunächst ein Organigramm des Unternehmens bzw. der Organisation zu zeichnen. Danach malen die Coachees ein Soziogramm, in dem die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz eingetragen werden.

Das Soziogramm der Abteilung verdeutlicht Frau D. die Beziehungskonstellationen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Frau D. findet auf diese Weise heraus, dass eine ihrer Mitarbeiterinnen unter ihrer Vorgängerin die Rolle der „heimlichen Chefin“ in ihrer Abteilung innehatte. Frau D. weiß, dass ihre Vorgängerin ihre Führungsrolle nicht professionell ausgefüllt hat und sich von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorschreiben ließ, was sie tun und lassen sollte. Frau D. vermutet, dass die „heimliche Chefin“ auch jetzt die Drahtzieherin unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist. Sie erkennt, dass ihr Bestreben, die Führungsrolle professionell auszuüben, die bisherigen Rollenkonstellationen durcheinander gebracht hat. Es erleichtert Frau D., die Strukturen und Rollen unter den Beschäftigten durch die Organisationsdiagramme deutlich zu erkennen. Sie fragt, was ihr dieses Wissen nun helfe, ihre Situation zu verändern? Ich bitte sie um Geduld mit sich. Dass ich darauf vertraue, dass sie die Lösung für sich finde.

In den ersten Sitzungen berichtet Frau D. ausführlich über das abwertende Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wie es ihr damit geht. Dadurch fühlt sie zunächst ihre körperliche Anspannungen deutlicher und auch wie sehr die berufliche Situation sie belastet hat.

Meine Vorgehensweise, Frau D. empathisch in ihre innere Welt zu begleiten, löst viele Gefühle. Sie hat einen Ort, an dem sie darüber sprechen kann, wie es ihr in der Organisation geht, wie sie sich fühlt, wie schwer es ist, jeden Tag den Weg zur Arbeit antreten zu müssen. Sie spricht über ihre Angst vor den täglichen Abwertungen, Angst zu versagen; es nicht zu schaffen, was sie sich vorgenommen hat und vieles mehr. Sie betont, wie gut ihr das tue, es an einem neutralen Ort aussprechen zu können, ohne Angst vor Kritik. Sie fühle sich

allein schon erleichtert und gestärkt dadurch, dass ihre Gefühle im Coaching einen Platz hätten und sie sich verstanden fühle. Sie spüre, wie sie sich entkrampfe und ihre psychosomatischen Beschwerden hätten sich verbessert.

Nach einigen Sitzungen der Entlastung, kann sich Frau D. in die Situation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinein versetzen. Sie kann nachempfinden, wie es ihnen geht. Sie versteht deren Enttäuschung über die Besetzung der Führungsposition. Sie versteht, dass sie das Gefühl haben, dass ihre Wünsche nicht beachtet werden, dass sie an Einfluss in der Organisation verlieren. Sie kann auch nachempfinden, dass auch Frau D. ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verunsichert, indem sie ihre Führungsrolle professionell ausfüllt. Sie erkennt, dass die Angestellten ihre Vorgängerin für die eigenen Interessen benutzt haben.

Ihr wird jetzt klar, dass sie den Konflikt nicht lösen wird, wenn sie gegen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „hart durchgreift“. Die Lösung sei, sie zu gewinnen. Sie stellt die Frage, wie ihr das jetzt gelingen kann. Ich bitte sie nachzuspüren, welche Ideen in ihrem Innern dazu aufsteigen. Frau D. bemerkt, dass meine Vorgehensweise ihr geholfen habe, ihren Gefühlen Platz zu geben und dadurch habe sie sich nicht aggressiv gegen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen müssen. Sie hege auch keine Rachedgedanken ihnen gegenüber mehr. In diese Richtung suche sie den Weg.

Frau D. spürt, dass sie sicherer in ihrem Verhalten wird. Da sie jetzt weniger Angst vor bevorstehenden Konflikten hat, weil sie die entsprechenden Situationen im Coaching vor besprochen und sich Lösungswege erarbeitet hat, verändert sich das Verhalten einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die sind erfreut, über eine klare Haltung und präzise Vorgaben der Leitung. Zusätzlich gelingt es Frau D. die verhärtete Position aufzulösen, indem sie mit jeder/jedem aus dem Team in einem Einzelgespräch offene und wertschätzend begegnet. Sie möchte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gelegenheit geben, ihre/seine

Arbeits- und Interessenschwerpunkte, zu benennen und zusammen mit Frau D. zu überlegen, wie Frau D. sie darin unterstützen kann, diese konstruktiv in die Arbeit einzubringen. Die Gespräche verlaufen zu Frau D. voller Zufriedenheit.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen ihre Zufriedenheit unter anderem dadurch, dass sie nun pünktlich zu den Abteilungsbesprechungen kommen. Einzelne Kolleginnen und Kollegen trauen sich sogar, in den Sitzungen Arbeitsaufträge anzunehmen. Sie präsentieren in den Besprechungen ihre Ergebnisse und fordern damit andere „Zurückhaltendere“ auf, sich ähnlich zu verhalten.

Schwierig bleibt zunächst der Umgang mit einer Angestellten, die bei der Vorgängerin von Frau D. die Rolle der „heimlichen Chefin“ innehatte und die diese Rolle auch unter Frau D.'s Leitung nicht aufgeben will. Ihre Position wurde deutlich geschwächt dadurch, dass Frau D. schon die meisten der Kolleginnen und Kollegen für sich gewonnen hat.

Schließlich akzeptiert auch sie Frau D. als Vorgesetzte. Das gelang dadurch, dass Frau D. einige konfliktreiche Situationen mit ihr in einem Einzelgespräch angstfrei und offen thematisieren und klären konnte. Durch ihren wertschätzenden offenen Umgang mit Konfliktsituationen erarbeitet Frau D. sich Respekt unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und kann ihre Leitungsposition professionell ausfüllen. Sie wird in ihrer Position jetzt auch anerkannt.

Frau D. entscheidet sich, über die zwanzig Stunden Coaching hinaus, noch einige Stunden fortzufahren, weil im kommenden Jahr die stellvertretende Leitungsposition in der Organisation frei wird und sie sich überlegt, sich zu bewerben.

Meine personenzentrierte Haltung, die Wertschätzung, die ich ihr entgegenbringe, meine Empathie, mein Vertrauen darauf, dass sie alle Kräfte in sich trägt, ihren Lösungsweg zu finden, haben Frau D.'s Selbstwertgefühl gestärkt. Sie hat an Selbstsicherheit gewonnen, konnte die kör-

perlichen Verspannungen, eine Folge akuter Stressreaktionen, auflösen. Schließlich hat die personenzentrierte Begleitung sie ermutigt, Zumutungen nicht länger zu ertragen, sondern ihnen personenzentriert entgegenzuwirken (siehe auch Steenbuck 2005). Jetzt kann Frau D. ihre Führungsrolle professionell ausüben. Sie spürt, was ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen kann, ihr Verhalten zu verändern, ohne das Gesicht zu verlieren. Auf diese Weise gelingt es, den Konflikt auf zu lösen.

Fazit

Die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen, dass es nicht Sache der Frauen ist, Macht und Einfluss zu besitzen, würde ich aufgrund meiner Erfahrung mit Frauen im Coaching nicht bestätigen. Dass Frauen nicht von vornherein oder nicht um der Macht und des Einflusses wegen in eine Führungsposition streben, deckt sich mit meinen Erfahrungen. Frauen schrecken vor Herausforderungen zunächst zurück. Sie streben eher nach Sicherheit. Nicht überschaubare Situationen machen ihnen zunächst Angst. Sie stellen sich selbst weniger an die erste Stelle, weshalb sie ihre eigenen Anliegen hinten anstellen und ihre eigenen Ziele weniger konsequent verfolgen.

Personenzentriertes Coaching ist deshalb hervorragend geeignet, Frauen darin zu unterstützen, sich den Karriereweg selbst zu erarbeiten. Es geht darum, die eigenen Kräfte und Ressourcen zu entdecken, zu lernen, sie zu nutzen und auf sich selbst zu vertrauen. Dabei sind typische Themen von Frauen in beruflichen Veränderungsprozessen: Angst, in Konkurrenz zu treten, anderen etwas Zuzumuten, um in der eigenen Entwicklung voranzukommen.

Schließlich ist es notwendig, Entscheidungen zu treffen und diese auch zu leben.

In den dargestellt Fällen gelang es, mit Hilfe von Personenzentrierten Coaching, Frauen durch ihre Ängste, die Entwicklungsschritte blockierten, zu be-

gleiten. Sie lernten, mit ihrer Angst produktiv umzugehen und konnten sie als Wegweiser nutzen. Sie konnten ein gesundes Aggressionspotential in sich entdecken und leben, was ihnen geholfen hat, sich aus alten Beziehungen und Mustern zu lösen und Entscheidungen für sich und damit für ihren beruflichen Aufstieg oder Neubeginn zu treffen.

Personenzentriertes Coaching ist deshalb besonders unterstützend, weil eine personenzentrierte Begleitung neben Empathie, Wertschätzung und Kongruenz es ermöglicht, die innere Welt des Coachee zu betreten. Mit dieser Form der Begleitung im Prozess konnten Lösungswege körperlich gefühlt werden, die für den Coachee als stimmige Lösung empfunden wurde. Dass die Lösung gefühlt wird, stärkt das Selbstvertrauen und bewirkt einen spürbaren persönlichen Entwicklungsschritt, der sich nachhaltig auf andere Lebensbereiche auswirkt.

Literatur

- accenture (2002): Frau und Macht. Anspruch oder Widerspruch? www.accenture.de
- Beck, Ulrich (1995): Eigenes Leben. Ausflüge in die unbekannte Gesellschaft, in der wir leben. Beck, München.
- Bischoff, Sonja (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studien. Deutsche Gesellschaft für Personalführung. V. (Hg). Bielefeld. Bertelsmann.
- Blume, Liliane (2006): Gender und Coaching. In: Lippmann, Eric: a. a. o., S. 252 ff.
- Frankfurter Rundschau (2005): „Weibliche Stärken“ bei Managern nicht gefragt. 02.09.2005.
- Kast, Verena (2000): Lebenskrisen werden Lebenschancen. Herder, Freiburg
- Lippmann, Eric (2006): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Springer.
- Edding, Cornelia (2002): Einflussreicher werden. Vorschläge für Frauen. München, Gerling Akademie Verlag.
- Gutberlet, Michael (2006): Empathie, Wertschätzung und Kongruenz im personenzentrierten Ansatz: mehr und etwas anderes als in den theorie-/technikzentrierten Ansätzen. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung. Heft 1, S. 28-34.
- Krell, Gertraude (1997): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler, Wiesbaden.
- Regenhard, Ulla (2000): Abschied von der männlichen Organisation. Neue Organisationskonzepte und Geschlechterordnung. In: Helga Riebe, Sigrid Düringer, Herta Leistner

(Hg): Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt. Münster, Votum, 14-47.

- Riebe Helga, Sigrid Düringer, Herta Leistner (Hrsg) (2000): Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt. Münster, Votum.
- Rogers, Carl (2002): Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Psychotherapeuten. Stuttgart: Klett Cotta
- Schmidt, Eva Renate (1994): Dissonanzen im Old-Boys-Club. Frauen in Institutionen. In: Schlangebrut, Nr. 47, 18-20.
- Steenbuck, Gisela (2005): Zur Aktualität Personenzentrierter Begleitung und Beratung. Der Personenzentrierte Ansatz – ein Klassiker im 21. Jahrhundert. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung. 2: 81-86.
- Steinhage, Rosemarie (2006): Gender Mainstreaming in Organisationen. Die Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Bedürfnisse, Interessen und Verhaltensweisen. In: Straumann, Ursula & Zimmermann-Lotz, Christiane: Personenzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Asanger.
- Steinhage, Rosemarie (2005): Personenzentrierte Kommunikation im Coaching. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung. 3: 175-177.
- Tondorf; Karin & Gertraude Krell (1999): An den Führungskräften führt kein Weg vorbei! Edition der Hans Böckler-Stiftung 23.
- Von Passavant, Christina (2000): Coaching für Führungsfrauen und Frauen in Schlüsselpositionen. In: Helga Riebe, Sigrid Düringer, Herta Leistner (Hg): Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt. Münster, Votum, 117-134.