

Führungscoaching mit IBP Methoden

Sich selber und Mitarbeitende stärken

Evelyne Frey

Die Grundängste vor Verlassenheit oder Überflutung führen bei vielen Menschen zu Aktionen und Reaktionen, die im Arbeitsalltag hemmend bis gar blockierend wirken. Die von Jack Lee Rosenberg entwickelten Charakterstile helfen, Schutzverhalten zu erkennen und hilfreich einzuordnen. Als Führungsinstrument genutzt, können sich festgefahrene Situationen «entspannen», Potenzial und Energie der Mitarbeitenden können wieder ganz in die beruflichen Kernaufgaben einfließen.

Führungsstil und Leitungsverhalten sind für das Gesundheitsmanagement in Betrieben wichtige Faktoren. Kenne ich mich bzw. meine charakterlichen Neigungen gut, weiss ich, warum und wie ich mich unter Druck oder in Stresssituationen verhalte, kann ich Konfliktsituationen besser entschärfen, Überforderungen vorbeugen, Herausforderungen meistern.

Charakterstilverhalten ist nicht a priori pathologisch, sondern meist normal menschlich. Es ist die charakterliche Intensität, die private oder berufliche Schwierigkeiten verursachen kann. Je nach Intensität seines Charakterstils wird ein Mensch mehr oder weniger Barrieren bilden, um Selbstempfinden und Intimität zu schützen. Es wird ihm schwieriger fallen, sich einzuschwingen und Gegenseitigkeit ohne Ängste, Spannungen, oder Konkurrenz herzustellen. ⁽¹⁾

Förderung der Selbstkompetenz

Wenn ich das Charakterstilkonzept in Coaching oder Beratung einsetze, können die Klienten dieses zur Reflexion des eigenen Handelns nutzen und dadurch ihre Selbsteinschätzung und Sozialkompetenz erweitern. Ist das Konzept genügend integriert und der eigene Charakterstil anerkannt, so kann dies nutzbringende Fähigkeiten wie Stressresistenz, Authentizität in der Selbstwahrnehmung, im Auftreten und im empathischen Zuhören vertiefen. ⁽²⁾ Körperreaktionen und Handeln werden bewusster erlebt. Häufig beobachte ich als Coach als erste Reaktion auf das Anerkennen des eigenen Charakterstils Erleichterung bei den Klienten. Später kann sich Versöhnung mit sich selber einstellen. Dann werden die Klienten mit sich und den Mitmenschen im beruflichen Umfeld wertschätzender und respektvoller umgehen.

Führungskompetenz erweitern

Führungspersonen erhalten mit dieser neu erworbenen Selbstkompetenz ein zusätzliches Instrument für die Personalführung. Mitarbeitende können ihren Charakterzügen und Eigenheiten entsprechend gefördert und gefordert werden, um ihre Fähigkeiten optimaler zu entfalten. Es können z.B. Aufgaben und Kompetenzen angepasst, Mitarbeiter gezielter eingesetzt und das Arbeitsklima verbessert werden. In Arbeitsgruppen kann die Führungsperson den einzelnen Mitarbeitenden so unterstützen, dass der jeweilige Charakterstil seine Leistung und damit diejenige der Gruppe weniger beeinträch-

tigt. Ein gutes Arbeitsklima vereinfacht die Betriebsführung und gilt als bestes Gesundheitsmanagement. ⁽³⁾

Je nach Intensität seines Charakterstils wird ein Mensch mehr oder weniger Barrieren bilden, um Selbstempfinden und Intimität zu schützen.

Führungskompetenz wahrnehmen

In schwierig zu kontrollierenden Situationen und Prozessen werden sich mit praktisch hundertprozentiger Sicherheit Charakterstil-Merkmale zeigen: Ein Aufgaben- oder Leitungswechsel beispielsweise kann Verunsicherung auslösen. Er kann sich auf das fachliche Verhalten (out come), auf das Gestalten von Beziehungen oder auf die Kommunikation Einzelner auswirken. Auch das Verhalten von Mitarbeitenden in Change Management Prozessen ist mit dem Wissen über die Charakterstile besser voraussehbar und steuerbar.

Betriebliche Aspekte der Mitarbeitergesundheit

Zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitenden einer Organisation kann es wichtig sein, deren persönli-



Evelyne Frey im Rahmen eines von ihr geleiteten Workshops, 2011

che Ressourcen und Bewältigungspotenziale zu erweitern. Das Coaching von Führungspersonen mit Einführung in die Charakterstile kann im Sinne der Ottawa Charta einen Ansatz zum Gesundheitsmanagement bilden. Übungen zum Charakterstil dienen im Gesundheitscoaching der Stressbewältigung und der Burnout-Prophylaxe. ⁽⁴⁾

Grenzen im Coaching – Abgrenzung zur Therapie

Meine Tätigkeit als Coach oder Supervisorin von Führungspersonen und Leitungsteams hat zum Ziel, die Sozial- und Leitungskompetenz zu stärken und mögliche Lösungsansätze für Konflikte zu erarbeiten. Die Auftragsgrenzen sind klar gesetzt. ⁽⁴⁾ Meine Erfahrung zeigt, dass Kunden sehr interessiert sind, ihr Charakterstilverhalten zu verstehen. Um die Theorie in die Alltagspraxis zu integrieren, sind in der Regel mehrere Beratungen hilfreich. Je nach Auftrag lässt sich das Charakterstil-Konzept auch auf Führungsverhalten übertragen.

Zum Schluss: Das Verwenden des Wissens über die Charakterstile in Beratung oder Führung bedingt vertiefte Kenntnisse dieses IBP Konzeptes. Die oben dargelegten Einsatzbereiche

sind als Ergänzung zu bekannten Methoden wie lösungsorientiertem oder systemischem Ansatz etc. zu verstehen.

Ein ausführlicherer Artikel zum Thema findet sich auf der Website des IBP Instituts.

Quellenbezug:

- 1 Rosenberg, J.L. & Kitaen-Morse B.: The Intimate Couple, 1995
- 2 Rosenberg, J.L. & Kitaen-Morse B., überarbeitet von Markus Fischer: Das Geheimnis der Intimität, 2011
- 3 Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte-Praxis-Perspektiven, Matthias T. Meifert, 2003
- 4 Matthias Lauterbach, Gesundheitscoaching, 2008
- 5 Gunther Schmidt, Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, 2004

Evelyne Frey
Supervisorin BSO und Organisationsentwicklung, in eigener Praxis in Luzern tätig.

Führungscoaching mit IBP Methoden

Auf unserer Webseite finden Sie ein Verzeichnis von kompetenten IBP Coaches in Ihrer Region.
www.ibp-institut.ch

IBP Fortbildung

«Coaching Werkzeugkoffer»
Ein Seminar für Fachpersonen mit Praxiserfahrung in den Bereichen Coaching, Supervision und Beratung mit dem Bedürfnis nach Erweiterung und Reflexion ihrer Coaching-Arbeit, ihrer Vorgehensweisen und dem Repertoire ihrer Instrumente.

25.–27.10.2012
Mit Werner Vogelauer, Berater, Organisationsentwickler und Managementtrainer

Weiter Informationen:
www.ibp-institut.ch