

# Bevor wir etwas Neues tun, müssen wir etwas Neues denken!

Ulrich Kritzner,  
Andreas Fornefett

## Ein Praxisbeispiel für den Aufbau neuer Team-Kultur in der Anlageberatung

Die Ablösung eines über Jahre gewachsenen Systems durch eine neue Organisation oder Struktur stellt stets einen schwierigen und langwierigen Prozess dar. Um diesen erfolgreich einzuschlagen, bedarf es der Fähigkeit und Bereitschaft aller Weggefährten zu mentaler Flexibilität, emotionaler Steuerung und Offenheit gegenüber Veränderungen.

Wirtschaftswissenschaftler waren lange Zeit davon überzeugt, dass Investoren Informationen auf logische Art und Weise nutzen und rational auf Basis ihrer Zielsetzung entscheiden. Das beobachtbare Verhalten konnte jedoch mit den anerkannten Modellen allzu häufig nicht erklärt werden. In der Folge wurden theoretische Modelle entwickelt, die keine perfekte Rationalität unterstellen. Im vorangegangenen Beitrag «Was wir aus den Neurowissenschaften für das Risikobewusstsein lernen können»<sup>1</sup> wurden einige solcher Modelle vor dem Hintergrund einer Verbesserung des Fondsmanagements und -ratings diskutiert. Die intensivere Betrachtung von psychologischen Faktoren und die Entwicklung von Behavioral Economics und Finance, die sich mit dem Verhalten von Menschen und Märkten jenseits strikter Rationalität beschäftigen, widerlegten die der klassischen Ökonomie zugrunde liegende Annahme des reinen Homo Oeconomicus, der rationale Entscheidungen trifft und seinen Nutzen maximiert. – Auch wenn wir es gerne anders hätten: Wir irren uns häufig, überschätzen unser Wissen, sind leicht zu beeinflussen und treffen objektiv falsche Entscheidungen.

**EINEN HERAUSRAGENDEN MENSCHLICHEN FAKTOR, ZUM GUTEN WIE ZUM SCHLECHTEN, BILDET DIE «EMOTION».** Die Erkenntnis, dass Emotionen eine große Rolle in unseren Entscheidungen spielen, ja, in der Tat keine Entscheidung ohne Emotion überhaupt möglich ist, hat sich zumindest intellektuell so weit verbreitet, dass sie Allerortens auf Zustimmung stößt. Hingegen bei Weitem noch nicht beantwortet ist die Frage, wie sich Emotionen auf unsere Entscheidungen auswirken. Dies zu verstehen ist aber Voraussetzung dafür, bewusst Einfluss auf einen anderen Menschen, vor allem aber auf sich selber zu nehmen. Am Beispiel des Beraterteams einer Bank mit der Aufgabe: Umsatz und Geschäft neben allen erforderlichen Dokumentationen und Aufklärungen zu generieren und zu optimieren, beschreiben wir im Folgenden den konkreten Ablauf eines Coaching-Prozesses. Ziel dieses Coachings war es, bankinterne Risiken durch eine Nichteinhaltung der heute geltenden Regelwerke zu minimieren. Die persönliche Lebenssituation, Werte oder Einstellungen von Mitarbeitern und viele andere menschliche Parameter spielen im Rahmen eines Neuro-Risikomanagements eine wichtige Rolle und können bei nicht adäquater Beachtung in der Mitarbeiterführung zum Problem werden. Die Instrumente Entlassung und häufig beobachtbarer Symptome.

**STELLEN SIE SICH EINMAL DAS BERATERTEAM EINES RENOMMIERTEN BANKHAUSES VOR.** Gemeinsam mit dessen Teamleiter möchten Sie herausarbeiten, welche unterschiedlichen menschlichen Faktoren bei den Mitarbeitern für ihre Arbeit als Berater für Finanzanlagen im Privatkundengeschäft eine Rolle spielen. Das Spannungsfeld scheint rational klar gekennzeichnet durch: Verkaufsziele, Provisionen, Dokumentation, Risikoaufklärung etc. Welche Rolle aber spielen persönliche, stressbedingte und emotionale Faktoren für die Durchführung der Geschäfte und die Einhaltung gesetzlicher und interner Vorschriften im Umgang mit privaten Kapitalanlegern? Wo bestehen individuell menschliche oder teambedingte/soziale Risiken, die sich im Risikomanagement der Bank niederschlagen könnten und wie kann diesen begegnet werden?

### KURZ ZU UNSEREM TEAM VORAB:

- Stefan S., 48 Jahre, verheiratet, 3 Kinder, seit ca. 3 Jahren als gelernter Bankkaufmann und Anlage-Berater in der Bank.
- Karin W., 29 Jahre, unverheiratet, nach dem Studium zur Bankbetriebswirtin arbeitet sie seit ca. 2 Jahren gerne in ihrer Abteilung.
- Walter G., 62 Jahre, verheiratet, 1 erwachsenes Kind, arbeitet seit seiner Lehre in den verschiedensten Geschäftsbereichen der Bank.
- Markus M., 38 Jahre, Bankbetriebswirt, geschieden, 2 Kinder, ist nach einer Reorganisation und Schließung seiner Filiale, die er 3 Jahre geleitet hat, seit ca. 2 Jahren Abteilungsleiter der neuen, verschmolzenen Einheit und hier für das Privatkundengeschäft in der Anlageberatung verantwortlich.

Markus M., steht als Abteilungsleiter unter Druck. Die Verkaufszahlen entsprechen nicht den Vorgaben. Die interne Revision und inzwischen auch Compliance bemängeln, dass die erforderlichen Aufklärungs- und Beratungsgespräche nicht den Vorgaben entsprechend ausgefüllt und dokumentiert werden. Das Leitbild der Bank vermittelt Vertrauen, Kompetenz, Leidenschaft, aber auch wirtschaftlich hochgesteckte Ziele. Die Abteilung von Markus M. ist daher auffällig und ein Coaching-Prozess wird mit dem Ziel eingeleitet, die Abteilung gleichermaßen regelkonform und erfolgreich aufzustellen und die Mitarbeiter einzeln als auch in der Gruppe hierzu in die Lage zu versetzen.

**PHASE 1: BEOBACHTUNG UND GESPRÄCHE.** Frustriert berichtet Markus M., dass in der Zeit nach der Finanzkrise es schwierig sei, attraktive Fonds zu identifizieren und noch schwieriger, diese zu verkaufen. Einen Dokumentationswahnsinn nennt er die lästigen «Papierpflichten». Er leitet die internen Anweisungen, Vorgaben und das kritisierende Feedback des Vorstands stets an seine Mitarbeiter weiter. Teammeetings laufen stereotyp ab und sind häufig von Vorwürfen, einer fatalistischen Haltung und aggressivem Ton begleitet. Daher meiden die Teammitglieder zunehmend diese Veranstaltungen. Markus M. ist früh der erste und abends der letzte im Hause. Stefan S., der auch am Wochenende und nach Feierabend noch Online arbeitet, ist nervös. Seine letzte Stelle habe er wegen Restrukturierung und Konzernumbau verloren. Er sei längere Zeit arbeitslos gewesen. Seine Abschlüsse sind ungeachtet des hohen Arbeitseinsatzes durchschnittlich. Die Dokumentationspflichten sind lästig und er meint, seine Kunden finden das auch. Überhaupt dauere alles zu lange und er habe noch viel andere Arbeit, zu der er nur nach Feierabend komme. Stefan S. wirkt getrieben, rastlos, er sieht ständig auf die Uhr. Das ganze «Risikogerede» wirke eher abschreckend auf die Kunden. Aber dafür seien ja gute Berater da, um den Fokus auf Chancen und Renditen zu legen. Die Menschen kommen schließlich zu ihm, weil er in einem erfolgreichen Bankhaus auch gewinnversprechende Anlageformen verkauft. Die Dokumentations- und Aufklärungspflichten seien wohl insgesamt überbewertet. Karin W. hat sich im Bewerbungsverfahren gegen ihre Konkurrenten durchgesetzt, fachlich auf dem neusten Stand, wirkt sie in ihrer Erscheinung ehrgeizig, aber sympathisch. Sie verkauft deutlich über dem Durchschnitt der Abteilung und nimmt dafür einiges an Wochenendarbeit mit nach Hause. Ihr Erfolgsrezept scheint eine auf Empathie und emotionalen bildhaften Vorstellungen aufgebaute Gesprächsführung zu sein, die ihre Kunden zu deutlich riskanteren Anlageformen bewegen, als ihre Kollegen es schaffen. Das mit der Dokumentation und den Anlagerisiken sei alles halb so schlimm, diese werden eben kurz nach der Verkaufsberatung noch nachgeschoben. Das klappt dann meistens schon. Walter G. ist ein «alter Hase» in der Bank und hat viele Kollegen kommen und gehen sehen. Bei seiner Betriebszugehörigkeit und seinem Alter mache er sich keine Sorgen. Regeln und Vorschriften seien eben einzuhalten und wenn diese die Privatanleger eher in andere Anlageformen, etwa Bausparverträge, Sparbriefe oder Versicherungslösungen treiben oder ganz abschrecken, könne man nichts machen. Seine Verkaufszahlen sind weit unterdurchschnittlich. Er wirkt gelassen, ruhig und eher etwas teilnahmslos, dabei sympathisch.

**PHASE 2: KLÄRUNG PERSÖNLICHER HINTERGRÜNDE.** Markus M. war zweimal verheiratet und ist unterhaltsverpflichtet. Er muss darüber hinaus nicht unerhebliche Darlehensbelastungen meistern. Die variablen Vergütungsbestandteile seien in letzter Zeit nicht mehr so, wie er dies brauche. Hinzu kommen Gerüchte über eine erneute Restrukturierung und einen weiteren Personalabbau. Als Filialleiter hatte er mehr verdient, als Abteilungsleiter muss er demgegenüber mehr leisten. Dann hat sich seine Frau von ihm getrennt und alles ist noch unsicherer und schwieriger geworden. Markus M. leidet schon lange an Schlafstörungen. Seine Gedanken kreisen immer wieder um die Themen «Provision» und «Vertragsabschlüsse». Schlaf- und Beruhigungsmittel nimmt er regelmäßig ein und einige Tassen Kaffee morgens, um in die Gän-

ge zu kommen. Er merkt durchaus Konzentrationsprobleme. Den Bluthochdruck und die beschleunigte Herzfrequenz sind ihm so nicht anzusehen. Aber die Gereiztheit und Nervosität gepaart mit dem Druck auf Erfolg und Einkommen sind deutlich zu spüren. Seine beste Mitarbeiterin ist Karin W. Sie hält die Verkaufszahlen der ganzen Abteilung halbwegs auf Kurs. Er weiß jedoch genau, dass die Dokumentations- und Aufklärungspflichten von ihr etwas weit ausgelegt werden und manche Abschlüsse durchaus nicht ganz dem Risikoprofil der Privatanleger entsprechen. Aber sie sei noch jung und verständlicherweise unerfahren im Geschäft. Im Übrigen hätte sich noch niemand beschwert. Karin W. kommt aus gutem Hause, ihre Eltern haben ihr alle Freiheiten gelassen und sie in ihrer brillanten Art stets bestätigt. Finanzielle Sorgen kennt sie nicht und legt großen Wert auf markengerechten Konsum. Sie ist attraktiv und kommunikativ. Ihr Ehrgeiz zeigt sich auch in einer ausgeprägten Disziplin im Sport, bei Kleidung und Ernährung. Stefan S. hat aufgrund seiner längeren Arbeitslosigkeit eine für ihn und seine Familie schwere Zeit durchlebt. Ungeachtet des ausreichenden Familieneinkommens befriedigt ihn das Wissen um nur durchschnittlichen Verkaufserfolg persönlich und finanziell nicht. Dieses scheint ihn vielmehr anzutreiben und lässt ihn rastlos wirken. Ihm ist bewusst, dass mit 48 Jahren ein erneuter Stellenverlust fatale Folgen für seine berufliche Laufbahn und seine finanzielle Situation hätte. Seine familiäre Situation ist von häufigen Streitereien und gegenseitigen Vorwürfen mit seiner Partnerin geprägt. In der Kommunikation zu seiner Kollegin Karin W. zeigen sich deutliche Spannungen bis hin zur Ablehnung. Seinem Abteilungsleiter folgt er fast bedingungslos und aufopfernd, so dass häufige Überstunden und Wochenendeinsätze selbstverständlich sind. Walter G. hat einiges an Lebenserfahrung. Er hat sich zusammen mit seiner Frau eine respektable Existenz und Altersvorsorge geschaffen, leidet aber seit Jahren an Bluthochdruck, Diabetes und hatte bereits einen kleinen Herzinfarkt, was man dem sportlichen Menschen so nicht ansehen kann. Er sagt, er habe schon eine Menge Vorstände im Hause kommen und gehen sehen; er sei noch da. Seine Erziehung sei von ausgesprochen strengen Eltern mit der peinlich genauen Einhaltung von Regeln erfolgt. Seine Tugenden seien Pünktlichkeit, Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit, – alles muss den Vorschriften entsprechen. Persönlich feiere er gerne und trinke dann schon mal ein Gläschen zu viel. Er schlafe seit Jahren schlecht.

**PHASE 3: DENKMUSTER UNTERBRECHEN UND ROUTINEN STÖREN.** Der Coaching-Prozess hat mit Beobachtungen und persönlichen Gesprächen begonnen. Ein erster Überblick über die Teamsituation, die Charaktere und Persönlichkeitsstrukturen stimmen die Teilnehmer und die Coaches in den ersten aktiven Part des Prozesses ein. Wichtig sind in dieser Phase der inhaltliche Abstand von der eigentlichen Arbeitssituation und vorbereitende Gespräche, um die klassischen Denk- und Verhaltensmuster zu stören. Dies dient im Wesentlichen der Schaffung einer selbstkritischen Sichtweise und einer emotionalen Bereitschaft, sich mit den eigenen spezifischen Denkmustern, Verhaltensweisen, Glaubenssätzen und Introspektion auseinanderzusetzen. DeBono<sup>2</sup> nennt diese Technik Mentale Provokation. Es ist eine Einladung zu mentalen Experimenten und widerspricht den herkömmlichen Denkgewohnheiten, so dass die üblichen neuronalen Verknüpfungen, die bereits zu automatischen Gedanken und Handlungsabläufen führen, verlassen werden müssen und neue neuronale Verbindun-

gen angelegt werden. Je stärker diese mentalen Provokationen physisch erlebbar sind, d.h. mit möglichst vielen Sinneswahrnehmungen verknüpft werden, umso intensiver wirkt sich dies auf die Bildung neuer Verbindungen im Gehirn aus. Daher eignen sich als Einstieg in die Themen innere Haltung und Einstellung sehr gut intensive Erfahrungen, wie sie im Flugsimulator oder Dunkelraum möglich sind. Wichtig hierbei ist, dass der Zustand der gestörten Routinen genutzt wird, um die Achtsamkeit über Eigen- und Fremdwahrnehmung emotional zu vertiefen und so reflexive Prozesse bei den Teilnehmern besser verankern zu können. Ferner ist dies auch der richtige Zeitpunkt, die Teilnehmer mit stressreduzierenden Methoden, wie autogenes Training, progressive Muskelentspannung und Meditation, in Kontakt zu bringen.

**PHASE 4: ANALYSE DER DENK- UND VERHALTENS-MUSTER – LÖSUNGSORIENTIERUNG.** Im Anschluss an solche neuen Erfahrungen und starken Eindrücke beginnt idealerweise die Arbeit an den automatischen Gedanken und Verhaltensmustern. Geeignete Methoden zum Aufdecken von Glaubenssätzen und Gedankenmustern, die im täglichen Leben eher hinderlich sind, finden sich in den kognitiven Verhaltenswissenschaften sowie zum Beispiel in der von Byron Katie<sup>3</sup> entwickelten Methode «The Work». Der intensiv wirkenden Verbindung aus den erlebten Erfahrungen, dem praktizieren mentaler Übungen sowie die Aufdeckung von Denk- und Verhaltensmustern muss in dieser Phase des Coachingprozesses ausreichend Zeit zur jeweiligen Verinnerlichung gegeben werden. Walter G., ein sportlicher Mensch, scheint im Spannungsfeld zwischen beruflicher Pflichterfüllung und persönlicher Befriedigung zu stehen. – Was seine Leistungsfähigkeit und Gesundheit beeinträchtigt haben könnte. Dauerstresssituationen und das Gefühl, der gestiegenen Arbeits- und Entscheidungsgeschwindigkeit möglicherweise nicht gerecht werden zu können, bedingen die Gefahr langfristig negativer somatischer Symptome wie Bluthochdruck, Herzerkrankungen und Schlafstörungen. Ein häufiger Problemlösungsversuch zum Abbau von innerlichen Spannungen ist der Alkoholkonsum, der sich natürlich nicht mit einer Diabeteserkrankung verträgt. Sein Anspruch an sich selbst (rigide Persönlichkeitsstruktur) und sein gefühltes Leistungsvermögen scheinen widersprüchlich. Es wird ferner herausgearbeitet, dass das Verhalten gegenüber Karin W. an eine Vater-Tochter-Beziehung erinnert. Hierin könnte ein Grund dafür zu sehen sein, dass er über ihren laxen Umgang mit den Dokumentationspflichten hinweg sieht. Stefan S. ist stark auf seine Arbeit und den Erfolg fixiert. Der hohe Erfolgsdruck und die Erfahrung aus der Arbeitslosigkeit lassen seine Wahrnehmung für Familie, Freunde und Hobbies verblassen. Eine starke Fokussierung auf das berufliche Ziel und die stressbesetzte, für ihn erniedrigende Erfahrung der Arbeitslosigkeit treiben ihn an. Stefan S. hat eine komplexe Persönlichkeitsstruktur, die von Aufopferung und zugleich von Versagensängsten geprägt ist. Die Anerkennung für das, was er auf sich nimmt, fehlt sowohl beruflich wie auch privat. Die mangelnde Achtsamkeit und Wahrnehmung der Bedürfnisse anderer zeigt sich unter anderem in familiären Streitereien und der Flucht in die Arbeit. Der automatische Gedanke «ich bin nicht gut genug» führt zu noch mehr Arbeitseinsatz. Eine typische Form menschlicher Problemlösung. In Ermangelung von anderen Lösungsstrategien wird versucht, mit noch mehr Einsatz der Mittel, die bisher nicht funktioniert haben, doch noch das Ziel zu erreichen. Stefan S. zeigt eindeutiges Konkurrenzverhalten seiner Kollegin gegenüber. Er

sieht sich in seiner Position schwach und angreifbar und befürchtet die Möglichkeit von einer jüngeren erfolgreicherer Kollegin ersetzt zu werden. Dies verursacht eine für ihn kaum auszuhalten- de innere Spannung. Hieraus resultieren seine bisherigen Verhaltensmuster, das heisst noch mehr Arbeitseinsatz und das Fehlen einer wertschätzenden kollegialen Kommunikation. Er ist mit diesen Symptomen erheblich «Burn-Out»-gefährdet. Die gemeinsame Besprechung der Protokolle automatischer Gedanken und das Hinterfragen von wichtigen, die Arbeitsleistung beeinflussenden Glaubenssätzen, zeigt bei Karin W. ein Denkschema aus Anspruchshaltung und der Überzeugung etwas Besonderes zu sein. Die damit aus der elterlichen Erziehung verankerten Kognitionen (Introjekten) sind nach der Arbeitshypothese zum Beispiel «das steht mir zu» und «ich muss mich nicht an Regeln halten». Nach den, der Schematherapie<sup>4</sup> zugrundeliegenden Modellvorstellungen sind die Bewältigungsreaktionen zum einen Erduldung (mit egozentrischem Verhalten, Mangel an Selbstreflexion und das Einfordern von Ausnahmen von Regeln), Vermeidung (keine Schwäche zeigen, unabhängig bleiben) und im Bereich der Kompensation immer die Beste sein zu müssen. Sofern diese Arbeitshypothese zutreffend ist, beschreibt sie zugleich die auf äußere Attraktivität ausgerichtete fast zwanghafte Sportausübung. Markus M. wird ebenfalls von starken Existenz- und Verlustängsten geprägt. Diese bedingen wiederum einen hohen selbstverstärkenden Leistungsdruck. Insbesondere die «Sandwichposition» als Abteilungsleiter zwischen den Anforderungen von Vorstand, Regelwerken und der Beratungswirklichkeit mit den Kunden macht ihm persönlich schwer zu schaffen. Das Gedankenkreisen, Schlaf-, Konzentrationsstörungen und andere somatische Marker deuten auf eine depressive Störung oder ein tatsächliches «Burn-Out-Syndrom» hin. Gereiztheit, Nervosität und ein an Sarkasmus grenzender Kommunikationsstil zeigen dringenden Handlungsbedarf. Bei Markus M. wird deutlich, dass ein reines zielorientiertes Coaching an den objektiven Bedürfnissen vorbei gehen würde. Das psychologische Coaching bietet Markus M. zunächst im Gespräch Entlastung. Intensive mentale Übungen zur Stressbewältigung mit verschiedenen Angeboten wecken bei ihm das Interesse für Meditation und Autogenes Training. Eine hilfreiche Kurzzeitintervention aus dem Bereich der Hypnose hilft ihm gegen das ständige ermüdende und nutzlose Gedankenkreisen. Gemeinsam mit dem Autogenen Training wirken sich diese Übungen auf einen besseren und erholsameren Schlaf aus. Im Verlauf des Coachings wird Markus M. ruhiger. Die somatischen Symptome schwächen sich ab und er wird einer lösungsorientierten Beratung und Übung zugänglich, die andere Sichtweisen auf die gleichen Situationen erlaubt. Markus M. ist mehrfach geschieden und als Leistungsträger langjährigem Stress ausgesetzt. Ziel des mentalen Coachings war es auch, den Zusammenhang von Beruf, Familie, Freunden und Hobbies als zentrale Säulen eines psychisch gesunden Lebens aufzuzeigen, Frühwarnmechanismen durch ein Training von Achtsamkeit und alternative Lösungs- und Verhaltensansätze zu lernen. Markus M. war in seiner Rolle als Abteilungsleiter besonders wichtig, eigene gesündere (erwachsene) Lösungsstrategien zum Spannungsabbau bei sich widerstrebenden Zielen und Situationen zu lernen. Das ist eine Grundvoraussetzung für eine wertschätzende Mitarbeiterführung. Den Coaches und Beratern ist es im Coaching-Prozess generell wichtig, nicht nur ein Problem- und Verhaltensbewusstsein zu schaffen, sondern, ganz im Sinne der lösungsorientierten

Beratung<sup>5</sup>, die Teilnehmer zu problembehafteten Gedanken-, Gefühls- und Verhaltensmuster Alternativen erproben und so verinnerlichen zu lassen.

**COACHING-PHASE:** regelmäßige persönliche Coaching-Sitzungen über eine Dauer von drei Monaten. Nach den ersten intensiven, ausschließlich in vertrauensvoller Umgebung und vorwiegend nach den Regeln der personenzentrierten Gesprächsführung geführten Gespräche, folgt eine Zeit des begleitenden Coaching-Prozesses, aus dem wir einige Elemente herausgreifen möchten. Nehmen wir Walter G. und sein Verhalten seiner jungen Kollegin gegenüber und greifen die einfache Coaching-Methode des Gedankentagebuchs heraus. Walter G. hat die Aufgabe, zwischen den Coaching-Sitzungen sein Verhalten in Situationen bei der Kommunikation mit Karin W. in einer Tabelle zu dokumentieren und sich genau zu beobachten. Er notiert die jeweilige Situationsbeschreibung, seine Gedanken und Überzeugungen, seine Gefühle hierbei und letztlich seine Handlungskonsequenzen. Im Team-Meeting wird Karin W. seitens des Abteilungsleiters mit Schärfe gefragt, weshalb die Dokumentation eines Beratungstermins letzte Woche nicht vollständig ausgefüllt wurde (Situation)? Walter G. gelangt zur Überzeugung, dass der Anlass ein derartiges Gespräch nicht rechtfertigt (Gedanke) und beobachtet bei sich selber eine gewisse Verärgerung und innere Wut über den Anlass und die Art und Weise der Ermahnung (Gefühl). Aus diesem Grund ergreift Walter G. das Wort und stellt sich schützend vor seine Kollegin (Handlungskonsequenz). Walter G. notiert sich zwischen den Sitzungen diese und ähnliche Situationen. Im Coaching-Gespräch arbeiten wir heraus, dass seine Gedanken-, Gefühls- und Verhaltensmuster immer wieder von Denkmustern in Bezug auf seine (Tochter) bestimmt sind. Seine Gefühle und die gezeigten Handlungen sind beschützend in einer Vater-Tochter-Projektion. Genau diese schädlichen oder unreifen Verhaltensweisen, die Gründe dafür und die Auswirkungen werden gemeinsam erarbeitet. Im Sinne einer Lösungsorientierung erarbeitet Walter G. neue, reifere (funktionale) Bewältigungsstrategien für sich persönlich aus. Beispielsweise kann er in einer angemessenen wertschätzenden Weise mit den Regeln des konstruktiven Feedbacks seinen eigenen Standpunkt zu dem Sachverhalt zum Ausdruck bringen und eine Eskalation der Gespräche so verhindern. Er muss sich nun nicht mehr automatisch schützend vor die vermeintlich schwächere Kollegin stellen. Für die nächste Coaching-Runde hat Walter G. die neue Aufgabe, diese Erkenntnisse anzuwenden. Er wird sich wiederum dabei genau beobachten und sein Gedankentagebuch weiter führen. Ein Blick in die Coaching-Begleitung von Markus M. zeigt den Umgang mit dysfunktionalen Gedanken und kognitiver Verzerrung. Er notiert ganz persönlich und schonungslos unter anderem wer oder was ihn ärgert, enttäuscht, traurig macht oder ihm nicht gefällt. Es sind Personen, Kollegen, Freunde, Partner zu denen ihm recht viel einfällt. Wie sollen sich Verhaltensweisen anderer ändern? Was soll getan oder unterlassen werden? Was denkt er über andere, über Situationen? Im anschließenden Coaching-Gespräch werden die Denkmuster geprüft und analysiert. Es geht nicht darum, Gedanken auszutauschen oder zu unterlassen. Gedanken werden gedacht und können nicht verhindert werden. Es geht allein um die Möglichkeit einer anderen Sichtweise und deren emotionale Auswirkungen auf Markus M. selber. Ihm wird deutlich, dass sein Erfolgsdruck durch seine Erziehung zu «Anerkennung und Liebe durch Leistung» bedingt ist und er sich mehr und mehr

selber unter Druck gesetzt hat, bis eine eigendynamische Stress-Spirale entstanden ist. Er hat in dem Coaching-Prozess herausgearbeitet, dass es seine mangelnde Achtsamkeit und Selbstliebe ist, die es ihm nicht ermöglicht eigene Erfolge auch als solche zu erkennen. Er hat auch nie gelernt, sich selber für Gutes zu belohnen und war immer abhängig vom der Anerkennung Dritter. Markus M. wurde klar, dass dies einen wesentlichen Anteil an seiner Burn-Out-Anfälligkeit hat. Im Sinne der lösungsorientierten Beratung erhält Markus M. eine Reihe von «Hausaufgaben» über von ihm selber erarbeitete alternative Problemlösungen, die ihm wieder einen Zugang zu positivem Erleben seiner Arbeit, Familie und Freunde ermöglicht. Wie in jeder verhaltensorientierten Beratung müssen diese Erfahrungen mehrfach positiv erlebt werden. Ein Prozess, der mit vielen Ausprägungen über einen Zeitraum von drei Monaten erfolgreich verlaufen ist. Unterstützend hat Markus M. die Achtsamkeitsmeditation für sich entdeckt, die es ihm relativ schnell fühlbar ermöglicht, sich und seine Umwelt besser wahrzunehmen. Durch das so gefestigte Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen gelingt es Markus M. als Abteilungsleiter zunehmend die Spannung aus sich widersprechenden Zielen in der Bank auszuhalten und für einen eigenen Stil der Zielerreichung zu stehen. Im Zentrum des berufsbegleitenden Coachings bei Stefan S. steht die tiefgreifende Verletzung durch die von ihm als sehr erniedrigend erlebte Arbeitslosigkeit und der Glaubenssatz, nur durch genügend Einkommen und Erfolg abgesichert zu sein. Stefan S. nimmt das Coaching-Angebot einer geführten Fantasiereise an und erlebt so rein kognitiv, welche Themen in der Zeit der Arbeitslosigkeit für ihn das Denken und Fühlen bestimmt haben. Es ist ihm in diesen Coaching-Sitzungen möglich, seine erlebten, aber nicht ausreichend verarbeiteten Lebensumstände aufzuarbeiten und so in sein Bewusstsein zu integrieren; ein tiefenpsychologischer Nachreifungsprozess. Nach der Beratung werden mit Stefan S. andere Sichtweisen und mögliche Denkmuster erarbeitet und mit «Hausaufgaben» im praktischen Arbeits- und Lebensalltag erprobt. Die alternativen Denkmuster, die zu einem anderen positiv erlebten Verhalten führen, werden sich in den neuronalen Verbindungen festigen und zu geänderten Verhaltensmustern führen. Stefan S. hat sich für das Autogene Training zur Entspannung entschieden. Er nutzt unter anderem die Methode der Autosuggestion mit formelhaften Vorsätzen und schafft es so, ein besseres Selbstwertgefühl zu entwickeln sowie eine positive Einstellung zu seiner Zukunft zu finden. Die irrationale Konkurrenzsituation zu Karin W. wird ihm sehr schnell bewusst und die Verinnerlichung der Erkenntnis, dass seine damalige Arbeitslosigkeit nichts mit seiner jetzigen Stelle in der Bank zu tun hat, entschärfte die angespannte Beziehung. Bei einem Coaching-Prozess im unternehmerischen Kontext geht es niemals darum, uniformes, angepasstes Verhalten zu generieren. Die Arbeitswelt lebt von seiner Vielfalt der Akteure und darauf muss auch Wert gelegt werden. Bei Karin W. steht ihre innere Einstellung zu den Dokumentations- und Aufklärungspflichten im Vordergrund. Nach der gemeinsamen Aufarbeitung ihrer Denkmuster zu diesem Thema wurde der Glaubenssatz «Ich mache keine Abschlüsse, wenn ich die Aufklärung und Dokumentation zu gewissenhaft mache und an den Anfang der Beratung stelle!» herausgearbeitet. Die Frage, ob das denn wahr sei und das weitere Hinterfragen der Denk- und Gefühlsmuster zeigt ihm den wesentlichen Denkfehler auf. Zu Beginn einer Beratung entwickelt sie angstbesetzte Gefühle, keinen Abschluss zu tätigen, wenn sie den Gesprächseinstieg über das Beratungsproto-

koll wählen müsste. Der kognitive Ablauf zwischen Gedanken, Gefühl und Handlung läuft derart schnell und automatisiert ab, dass es ihr unreflektiert nicht möglich war, die Zusammenhänge zu erkennen. Im Sinne der Abwehrstrategien entwickelte sie ein Vermeidungs- und Verdrängungsverhalten. In Wahrheit sind es jedoch ihre eigenen, ganz individuellen Befürchtungen und Gedanken, die ihr dieses schlechte Gefühl vermitteln und zur Unterlassung der Verpflichtung zur Dokumentation führen. Auch hier halfen die Technik des Gedankenstopps und die Erprobung alternativer Lösungsstrategien im Alltag. Karin W. ist eine ausgesprochen sympathisch wirkende Beraterin mit einer herausragend empathischen Gesprächsführung. Diese Stärke im Verkaufsgespräch wurde bei der Erarbeitung alternativer Gedanken und Handlungen deutlich geschärft. Sie hat sehr schnell erfahren, dass nicht das Beratungsprotokoll und das Risiko-Aufklärungsgespräch alleine über ihren Verkaufserfolg entscheiden. Diese positiven Erfahrungen machen es ihr nun viel leichter das Regelwerk bei weiterhin guter Erfolgsquote einzuhalten.

**PHASE 5:** Teambildung, Kommunikation, Kultur. Nachdem in den vorangegangenen Phasen erste persönliche Veränderungsprozesse bei den vier Teammitgliedern eingesetzt haben, ist auch eine emotionale Aufgeschlossenheit für das Erarbeiten alternativer Verhaltensweisen im Team möglich. Ein Kommunikationstraining zeigt den Teammitgliedern die Wirkung des bisherigen Kommunikationsverhaltens auf. Es werden aktives Zuhören, wertschätzendes Verhalten und eine angemessenere Form der Übermittlung von Botschaften eingeübt, insbesondere bei Feedback-Gesprächen. Ein im Team offener Dialog über Stärken und Schwächen stützt den wertschätzenden Umgang. Walter G. kennt nun seine automatischen Reaktionen, die in der Kommunikation mit seiner jungen Kollegin Karin W. auftreten und weiß, dass seine vermeintliche Schwäche bei angemessener Reaktion eine stark stützende Funktion für die Kollegin haben kann. Karin W. hat verstanden, dass Ihre bisherige Handhabung der Dokumentationsregeln ihren eigenen Vorstellungen von Kundenreaktionen entspringt und dies nicht der Realität entsprechen muss. Sie hat jetzt andere Denkmuster zur Verfügung und ist in der Lage ihre persönliche bisher unreflektierte Sichtweise situationsangemessen zu verändern. Auch Stefan S. hat erkannt, wie er bisher auf Stress, Erfolgsdruck und finanziellen Sorgen reagiert hat und wie diese Reaktionen auf seine Umwelt wirken. Die lösungsorientierte Erarbeitung alternativer Denk- und Verhaltensweisen ermöglicht es ihm, wesentlich gelassener seine Arbeit zu erledigen und seine Probleme nicht auf andere Menschen zu projizieren.

**UMGANG MIT MENTALEN ÜBUNGEN.** Durch den selbstverständlichen Umgang mit mentalen Übungen ist es nun allen Teilnehmer des Coaching Programms möglich, feinfühlig und angemessener auf eigene und fremde Bedürfnisse zu reagieren, Wertschätzung und Empathie zu vermitteln und ein schlagkräftiges Team zu bilden. In ihrer Wirkung nach außen erscheinen sie nun ausgeglichener, selbstsicherer und motivierter. Das bleibt mittelfristig auch den Kunden nicht verborgen. Das Verlassen der eigenen «Komfortzone» aus eingefahrenen Sicht- und gewohnten Verhaltensweisen hat hier dem Unternehmen und allen Beteiligten neue Chancen eröffnet.

**FAZIT.** Bei derartigen komplexen und sehr individuellen Coaching-Prozessen gilt der Dank allen Teilnehmern, die sich bereitwillig und offen auf neue Erfahrungen einlassen, – wenn wir uns verändern wollen, müssen wir zunächst Dinge anders denken. Dank gilt aber auch den Entscheidungsträgern in Unternehmen, die ihren Mitarbeitern deren eigenen Weg der Veränderung im Sinne des Unternehmens ermöglichen. Leider bedeutet eine solche Führungskultur in vielen Unternehmen noch ein bloßes Lippenbekenntnis. Zwar steht sie fast immer auf der Agenda, doch wird sie selten konsequent gelebt. Schlechte Führung wird zu einem großen Teil toleriert, solange die Zahlen stimmen, das Unternehmen erfolgreich ist. Aufsichtsräte und Ratingagenturen sollten deshalb genauer auch auf die Führungskultur im Unternehmen achten.

### REFERENZEN

- 1 Kredit & Rating Praxis, Heft 3 | 2013
- 2 DeBono, Edward, Seriouscreativity – die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft des lateralen Denkens, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1996
- 3 Katie, Byron, Lieben was ist, arkana Verlag, 16. Auflage
- 4 Roediger, Eckhard, Was ist Schematherapie?, Jungfermann Verlag 2009
- 5 Bamberger, Günter G., Lösungsorientierte Beratung, Beltz Verlag, 2010

### AUTOR

Ulrich Kritzner: Diplomwirtschaftsingenieur, psychologischer Berater (VfP), Heilpraktiker für Psychotherapie und Entspannungstrainer. Er ist seit 2005 selbständig in der Beratung, Training und Coaching von Fach- und Führungskräften tätig. Sein besonderes Interesse gilt dem Komplexitätsmanagement und der Umsetzung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen ins Management. [ulrich.kritzner@epotech-ag.de](mailto:ulrich.kritzner@epotech-ag.de)

Andreas Fornefett: Vorstand der EPOTECH AG und Seniorberater in den Bereichen Komplexitäts- und Risikomanagement. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Entwicklung von Lösungen insbesondere im Finanzsektor und verfügt als Jurist und Volkswirt zudem über ein breites naturwissenschaftliches wie geisteswissenschaftliches Bildungsspektrum. [andreas.fornefett@epotech-ag.de](mailto:andreas.fornefett@epotech-ag.de)