

Abschlussarbeit - Ausbildung zum systemischen Coach

Organisationsentwicklung
basierend auf der Psychotherapie der Existenzanalyse
von Altfried Längle + Coaching nach dem GROW-Modell

„Die große Reise beginnt im Kleinen“



*Bild (gekauft): [Teamwork And Unity In A Business Meeting Setting Stockfoto und mehr Bilder von 20-24 Jahre - 20-24 Jahre, 25-29 Jahre, 30-34 Jahre - iStock \(istockphoto.com\)](#)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	Seite 3
1.1. Thema und Ziel der Arbeit.....	Seite 3
1.2. Fragestellung und Vorgehensweise.....	Seite 3
2. Hauptteil - Theoretische Grundlagen	Seite 3
2.1. Organisationsentwicklung - Definition und Ziele.....	Seite 4
2.2. Rolle des systemischen Coachs in der Organisationsentwicklung.....	Seite 4
3. Hauptteil – Anwendungsbeispiel	Seite 4
3.1. Beschreibung der Ausgangssituation in der Organisation.....	Seite 4
3.2. Analyse der Ausgangssituation basierend auf der Rolle der FK.....	Seite 5
3.3. Coaching-Prozess.....	Seite 5
3.3.1. Erstgespräch (C: Coach / K: Klient).....	Seite 6
3.3.2. Vorgehensweise im 1. Coaching – GROW-Modell.....	Seite 6
3.3.3. Erstes Coaching nach dem GROW-Modell.....	Seite 7
3.4. Ergebnisse aus dem ersten Coaching.....	Seite 10
4. Abschluss / Fazit	Seite 11
4.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse.....	Seite 11
5. Literaturverzeichnis & Quellenangaben	Seite 12
6. Executive Summary (siehe separate Anlage)	

Einleitung

1.1. Thema und Ziel der Arbeit

In der Organisationsentwicklung eines Unternehmens geht es darum, Strukturen, Prozesse und die bestehende Kultur gezielt weiterzuentwickeln, um die Leistungs-fähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation zu verbessern. Es ist ein langfristiger, dynamischer und systematischer Veränderungsprozess, der oft auf die Bewältigung interner und externer Herausforderungen abzielt. Mit der Abschlussarbeit möchte ich verdeutlichen, dass eine Organisationsentwicklung & Transformationsprozess äußerst viel Zeit & Geduld in der einzelnen Entwicklungsphase erfordert. Darüber hinaus steht eine bedarfs-, ziel- & ressourcenorientierte Methodik und Vorgehensweise beim Menschen, als auch in der Organisation im Vordergrund. Erst das Zusammenspiel aus persönlicher, als auch faktischer / organisatorischer Weiterentwicklung führt den Transformationsprozess der zwischen 5 - 7 Jahren andauern kann, zum Erfolg. Als Referentin im Cultural Development Bereich erhielt ich im Rahmen des unternehmerischen laufenden Transformationsprozesses nach der Existenzanalyse A. Längle eine Anfrage zu einem Einzelcoaching einer Führungskraft. „**Die große Reise beginnt im Kleinen**“ – oftmals ausgelöst nur allein mit einer gezielten Fragestellung. Trotz des Wunsches nach Veränderung begegnen wir dabei paradoxerweise oft Abwehrmechanismen. Dies wird mit dem Anwendungsbeispiel, dem Coaching Prozess nach dem GROW-Modell entsprechend verdeutlicht.

1.2. Fragestellung und Vorgehensweise des Unternehmens

Was braucht ein Mensch, um in einer Organisation / Arbeitswelt wirksam werden zu können?

Mit dieser Frage beschäftigt sich ein Unternehmen (vier Großbereiche / Berufsgruppen) im Rahmen des Transformationsmodells des existentiellen Coachings basierend auf dem Prozess- & Strukturmodell seit knapp 2 Jahren. Es ist ein Modell aus der Existenzanalyse (Frankl 1959; Längle 1993), dass sich mit dem Prozess der Veränderung und Entwicklung von Menschen auseinandersetzt. Es basiert auf der Grundidee, dass Menschen durch die Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrer Umwelt ihre innere Haltung und ihr Leben positiv verändern können. Im Kern geht es um den Weg zu mehr Authentizität und existenzieller Erfüllung. Das Modell beschreibt eine *vierstufige Transformation*, die durchlaufen wird, um aus einer Situation des Leidens oder der Sinnlosigkeit in ein erfüllteres, sinnerfülltes Leben zu gelangen. ¹Es enthält ein Ja zum eigenen So-Sein und zu dem, was einem selbst wichtig ist; und es enthält ein Ja zur Zukunft, zur Veränderung und zur Entwicklung.

Daraus leiten sich vier Dimensionen ab:

1. **Faktizität** – Horizont des Möglichen „Kann ich dieser Welt sein mit all ihren Möglichkeiten, und auch Begrenztheiten?“
2. **Wert** – Horizont des Lebens „Mag ich mein Leben oder bin ich zu weit von meinem Leben entfernt?“
3. **Identität** – Horizont der moralischen Vertretbarkeit „Darf ich ich selbst sein oder muss ich mich ständig verbiegen / anpassen?“
4. **Sinn** – Horizont des Kontexts „Was halte ich im Innersten für die Bestimmung meines Lebens“?

¹ Vgl. Buch: Existentielles Coaching (Längle, Bürgi 2. Aktualisierte Auflage, Jahr 2020) S. 26

Das Transformationsmodell nach A. Längle bietet einen strukturierten Ansatz, wie Menschen durch eine bewusste, reflektierte und authentische Auseinandersetzung mit sich selbst zu mehr Sinn, Freiheit und Erfüllung gelangen können. Es basiert stark auf der existenzphilosophischen Überzeugung, dass der Mensch die Fähigkeit besitzt, durch Wahl und Handeln sein Leben zu gestalten und sich zu entwickeln.

2. Hauptteil - Theoretische Grundlagen

2.1. Organisationsentwicklung – Definition & Ziele

Organisationsentwicklung ist ein systematischer und geplant langfristiger Prozess der Veränderung und Weiterentwicklung eines Unternehmens (einer Organisationseinheit) unter größtmöglicher Beteiligung aller Betroffenen zur Verbesserung der Funktionen und der allgemeinen & wirtschaftlichen Effektivität. Sie umfasst die Veränderung der organisatorischen Struktur, der Unternehmenskultur sowie des individuellen Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Angesichts der beschleunigten Dynamik des gesellschaftlichen Wandels scheint die Bedeutung von organisationsbezogenem Coaching (einzelner Führungskräfte und/oder der gesamten Führungsebene) an Bedeutung zu gewinnen. Bei aller unverzichtbaren Partizipation der Mitarbeiterschaft ist der Erfolg einer Organisationsentwicklung auch wesentlich abhängig vom kontinuierlichen Engagement der Führungskräfte.²

2.2. Rolle des systemischen Coachs in der Organisationsentwicklung

„Haltung, Kontakt, Demut“

Das Ziel des systemischen Coachings liegt darin, dem Klienten bei seinem Problem zu helfen, indem dessen Ressourcen zur Lösung des jeweiligen Konfliktes aktiviert werden. Als Coach sind Neutralität, Neugier und Wertschätzung dem Klienten gegenüber von oberster Priorität und mit spezifischen Gesprächstechniken umsetzen.³

3. Hauptteil - Anwendungsbeispiel

3.1. Beschreibung der Ausgangssituation in der Organisation

Dieser Coaching-Prozess ist darauf ausgelegt, sowohl die Führungskompetenzen als auch die spezifischen Anforderungen im Unternehmen zu entwickeln und zu stärken. Bei dem Klienten handelt es sich um eine Führungskraft, der im Wartungsbereich eines Unternehmens für ca. 2000 Mitarbeitende (vorrangig im Schichtbetrieb) verantwortlich ist.

² Vgl. Fachbuch: Organisationsentwicklung v. Schiermann / Thiel (5. Auflage, Jahr 2018 Vorwort VII)

³ Vgl. Inkonstellation: Dokumentation - Modul 3 Grundlagen Haltung als Coach, Seite 50)

Der Klient umgibt dabei folgende Rahmenbedingungen:

- eine **hochdynamische Umgebung**, in dem eine permanente Anpassung durch äußere Faktoren, wie z.B. Marktveränderungen, neue IT-Systemen und unvorhersehbaren Ereignissen wie Streiks oder wetterbedingten Ausfällen notwendig ist.
- einen **Kosten- und Effizienzdruck**, der ein effizientes Management von Ressourcen, insbesondere in einer stark regulierten und wettbewerbsintensiven Branche erfordert.
- **Kundenzufriedenheit**, mit Fokus auf erstklassigen Kundenservice und vor Allem Qualität und Pünktlichkeit, die entscheidende Erfolgsfaktoren im Branchensektor sind.

3.2. Analyse der Ausgangssituation basierend auf der Rolle der Führungskraft

Durch die vergangene Fluktuation der Führungsposition existiert u.a. ein erhöhter Vertrauensverlust & Widerstand in der Belegschaft. Dies ist damit begründet, dass aufgrund der oben aufgeführten dynamischen Rahmenbedingungen geringfügig Zeit für die erforderliche Sichtbarkeit, Transparenz und somit Energie zur Herstellung der Mitarbeiterzufriedenheit & Wertschätzung verbleibt.

Neue gesellschaftliche Werte und Erwartungen werden an die Führungskraft herangetragen. Dem gegenüber gestellt liegen über die Jahre herangewachsenen Konditionierungen & Muster wie z.B. Kontrolltendenzen, fehlende Selbstverantwortung, geringe Bindung der Arbeitsbeziehungen, High Performance Erwartungen bei niedriger psychologischer Sicherheit. Mangelnden Achtsamkeit und fehlenden Resilienz ist die Folge.

3.3. Coaching-Prozess (C: Coach; K: Klient)

3.3.1 Erstgespräch - folgendes wurde mit dem Klienten vereinbart:

- **Erfahrungen im Coaching/Therapie:** keine
- **Thema & erste Analyse des Klienten der aktuellen Situation:**
 - C: Was sind die größten Herausforderungen in deiner aktuellen Führungsrolle?
 - K: Schlechtes Betriebsklima / Mitarbeiterzufriedenheit
 - K: Persönliche Herausforderung Sichtbarkeit und Nahbarkeit herzustellen
- **Ziele und Erwartungen des Klienten:**
 - C: Was ist das Ziel im gesamten Coachingprozess?
 - K: Verbesserung der eigenen Kommunikationsfähigkeiten, besonders in kritischen Situationen (Konfliktmanagement).
 - K: Transparenz / Sichtbarkeit / Nahbarkeit in der Belegschaft herstellen
 - K: Maßnahmen zu definieren, um ein positives Betriebsklima innerhalb der Belegschaft zu erzeugen

- **Durchführung des Coachings:** alle 2 Wochen je 1 Std. in Präsenz
- **Ziel des 1. Coachings:**
 - C: Was ist das Ziel des ersten Coachings?
 - o K: Methoden / Maßnahmen zu definieren, die meine Sichtbarkeit / Nahbarkeit in der Belegschaft herstellen
- **Auftragsklärung des 1. Coachings:**
 - C: Wie kann ich Dich dabei unterstützen?
 - o K: Unterstützung in der Definition der Maßnahmen, um meine Sichtbarkeit / Nahbarkeit herzustellen

3.3.2. Vorgehensweise im 1. Coaching – GROW-Modell (eigene Abbildung⁵)

Dieses Coaching-Framework wurde in den 1980er Jahren von Sir John Whitmore und seinen Kollegen bei Performance Consultants International entwickelt. Er schrieb das Buch *Coaching for Performance* (1988), das seit Jahrzehnten weit verbreitet ist.

Auf der Suche nach einem effektiveren Weg, um in der Wirtschaft zu führen, wurde GROW entwickelt, um stärkere Führungskräfte hervorzubringen. Dieser Ansatz hat dazu beigetragen, die Leistung auf der ganzen Welt zu verbessern.⁴



⁴ Vgl. Website: <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>

⁵ Vgl. GROW-Modell – eigene Abbildung

GROW ist ein Akronym für folgende Komponenten:

- **Goal/ Ziel** (Bestrebungen)
- **Reality / Realität** (aktuelle Hindernisse oder Situationen)
- **Options / Optionen** (Stärken, Ressourcen)
- **Way Forward / Weg** in die Zukunft (Verantwortlichkeit und persönliches Handeln – was, wann, von wem und der Wille, es zu tun)

Dieses Modell hebt die Zielsetzung auf eine höhere Ebene. Gut gesetzte Ziele sind inspirierend und herausfordernd. Wenn Führungskräfte mit diesem Ansatz eine breitere Zielperspektive erreichen, sind sie produktiver, selbstmotivierter und erfüllter.

Coaches werden nicht als diejenigen angesehen, die die Antworten für ihre Klienten haben. Effektive Coaches stellen die entscheidenden Fragen, die ihren Klienten innerhalb dieses lösungsorientierten Rahmens den Zugang zu ihrem eigenen Potenzial eröffnen. Befähigte Menschen sind nicht darauf angewiesen, dass jemand anderes die Lösungen hat; sie erhalten die Möglichkeit, selbst Lösungen zu finden.

Dieses Modell wird häufig in Organisationen eingesetzt. Wenn das GROW-Modell eingesetzt wird, ermöglicht die Kultur der Organisation allen Mitarbeitern, angefangen bei den Führungskräften, Wachstum. ⁴

3.3.3. Erstes Coaching nach dem GROW-Modell (C: Coach; K: Klient):

C: Goal/Ziel-Bestrebungen:

Ich freue mich sehr Dich zum 1. Coaching begrüßen zu dürfen. Deine Zeit ist stark eingeschränkt. Deswegen finde ich es umso bemerkenswerter, dass Du Dir dafür die Zeit schenkst. Lass uns direkt einsteigen. Nach unserem kurzen Erstgespräch war es Dein Wunschziel Methoden & Maßnahmen zu definieren, die Deine Sichtbarkeit / Nahbarkeit in der Belegschaft und herstellen. Hat sich daran etwas geändert?

K: Nein es ist präsenanter denn je.

C: Gibt es ein weiteres Thema, welches für die heutige Session von Wichtigkeit ist oder welches Dich aktuell bewegt?

K: Ja tatsächlich. Mich bewegt eine Situation mit einem sehr wertschätzenden Mitarbeiter, der in den Ruhestand gegangen ist. Es war sein ausdrücklicher Wunsch, dass zu seiner Verabschiedung keine Führungskräfte anwesend sind.

C: Mit Deiner Erlaubnis möchte ich die Situation kurz näher beleuchten. Was macht der Wunsch des Mitarbeiters mit Dir, was kommt in Dir an Emotionen auf?

K: Verständnislosigkeit & Ohnmacht trifft es als Gefühl ganz gut. Es ist ein Paradebeispiel für das aktuelle schlechte Betriebsklima. Dabei versuche ich schon meine Präsenz zu erhöhen, indem ich täglich im Betrieb gezielt auf Mitarbeitende zugehe. Überwiegend nehme ich Mitarbeitende wahr, die ein langes Gesicht machen, sich im Widerstand befinden. Darunter leidet insgesamt unsere Leistung im Betrieb.

⁴ Vgl. Website: <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>

C: Was ist Dein wichtigstes Ziel in dem Kontext und was macht dieses Ziel so wichtig für Dich?

K: Die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden trifft mich persönlich und darüber hinaus beeinflusst diese Situation andere & die Performance im Betrieb. Das bereitet mir Sorgen. Dieser Zustand muss sich ändern. Ich möchte einen Betrieb, in dem Spaß und Freude herrscht, auch wenn es mal stressig ist.

C: Wie viel Kontrolle und Einfluss hast du auf Dein Ziel?

K: Es sind ca. 2000 Mitarbeitende im Schichtbetrieb, ich kann nicht überall sein, wie soll ich das schaffen. Ich versuche mit kleinen Maßnahmen Einfluss zu nehmen.

C: Hängt der Erfolg des Wunschzieles mehr Sichtbarkeit / Nahbarkeit im Betrieb herzustellen nur von Dir ab?

K: Da es um mich persönlich geht, ja. Mein eigenes Führungsteam hat genug zu tun. Und mein Sekretariat tut schon alles, um überhaupt mein Tagesgeschäft zu organisieren.

C: Woran erkennst Du, dass Du Dein Ziel erreicht hast?

K: (lange Denkpause) Wenn mich Mitarbeitende grüßen würden. Sich aus dem Widerstand rausbewegen und im Selbstverständnis auf mich zukommen würden.

C: Wie würdest Du es beschreiben, richtet sich der Widerstand Deiner Mitarbeitenden gegen Dich als Person oder gegen den Betrieb?

K: Beides würde ich sagen. Es wird vermischt. Ich bin in der Verantwortung. Und viele Entscheidungen, die hier im Unternehmen / Betrieb von mir getroffen werden, gehen die Mitarbeitenden nicht mit.

C: Realität / Reality (aktuelle Hindernisse oder Situationen): Kommen wir zu der aktuellen Situation etwas konkreter: Wo stehst Du momentan auf einer Skala von 1-10 in Bezug auf Dein Ziel? Dabei ist 1: ich übernehme keine Verantwortung für mein Ziel & 10: ich übernehme die volle Verantwortung.

K: Bei einer 6 würde ich sagen.

C: Was hat bisher anhand von Maßnahmen zur Zahl 6 geführt? Welche Fortschritte sind für dich erkennbar?

K: Ich berichte regelmäßig über die aktuellen Gegebenheiten in unserem Betrieb in Form eines Webcast. Ich bin mehrfach die Woche im Betrieb unterwegs, steuere gezielt einige Fachbereiche im Betrieb an und unterhalte mich mit den Mitarbeitenden. Regelmäßige Veranstaltungen im Betrieb runden es ab. Allerdings finde ich nicht immer die Zeit an der Veranstaltungen teilzunehmen.

C: Welche Fähigkeiten hast du bereits, die dir helfen Deine Nahbarkeit / Sichtbarkeit herzustellen und vielleicht auf die Zahl 7 zu steigern?

K: Ich würde mich im Grundsatz als einen sehr umgänglichen Typen definieren, ich mag es besonders mich mal nicht über Fachthemen zu unterhalten, sondern über Sport zu sprechen oder mal ein paar Witze zu machen.

C: Was müsstest Du aufgeben, um Deinem Ziel näher zu kommen?

K: (lange Denkpause) Ich persönlich? Ich glaube manchmal meinen Stolz. In manche Situationen, vor Allem in Konfliktsituationen und gegenüber Mitarbeitern, die ich nicht kenne, habe ich Schwierigkeiten. Vor allem auf sie persönlich zu zugehen.

C: Was würde passieren, wenn Du Dein Ziel nicht erreichst?

K: Ich vermute, irgendwann folgen Konsequenzen. Ich mache meinen Job gerne und würde auch gerne die Position noch 1-2 Jahre ausfüllen. Doch der Zustand und der Druck, der auf den Betrieb, den Mitarbeitenden und auch auf unser Führungsteam lastet, kann so nicht weiter bestehen bleiben. Deswegen sitzen wir zusammen, ich brauche Unterstützung.

C: Optionen / Options (Stärken, Ressourcen): Welche Strategien könnten dir helfen, deinem Ziel näher zu kommen?

K: Bei uns im Betrieb funktioniert Mundpropaganda am besten. (Denkpause) Ich denke die größte und schnellste Wirkung erreiche ich, wenn ich meine Frequenzen des Betriebsrundgangs erhöhe. Und vielleicht auch mal auf Mitarbeitende zugehe, die ich nicht kenne. (Denkpause) Positive Rückmeldungen, die die Mitarbeitenden aufgrund guter Leistung erhalten im Betrieb transparenter machen und damit mehr wertschätzen, wären auch eine gute Maßnahme.

C: Sehr gute Ideen. Was würdest Du tun, wenn alles möglich wäre?

K: Den ganzen Tag im Betrieb verbringen und mir viel mehr Zeit für die Themen die Mitarbeitende bewegen, nehmen. Ja ich würde eine Stelle zur weiteren Unterstützung nur für die Themen Kommunikation & Change schaffen wollen. Das würde auch mein ganzes Führungsteam entlasten.

C: Was müsstest du unterlassen, um dein Ziel zu erreichen?

K: (Denkpause) Ich glaube ich komme an mancher Stelle bei meinen Mitarbeitenden zu kumpelhaft rüber und an andere Stelle zu streng / arrogant. Mir wurde das zumindest schonmal gesagt.

C: Was läuft den aktuell für Dich zufriedenstellend?

K: Oh erwischt. (lachend). Ich betrachte die Dinge häufig negativ – sehe oft Fehler oder Fehlverhalten. Ich trage auch die gesamte Verantwortung für den Betrieb. (Denkpause) Gute Frage, vielleicht sollte ich mal anfangen die positiven Dinge zu betrachten.

C: Und im Bezug auf den Mitarbeitenden, der sich im Ruhestand befindet – die Situation bewegt Dich - welche Optionen wären möglich, um Dich doch noch persönlich zu verabschieden?

K: Ich hatte versucht ihn am Nachmittag an seinem letzten Tag trotzdem aufzusuchen. Da meine Suche erfolglos war, bin ich schlussendlich aus Stolz eingeknickt. (Denkpause) Darüber muss ich mir nochmal Gedanken machen.

C: Way forward / Weg in die Zukunft (Verantwortlichkeit und persönliches Handeln): Halten wir kurz fest (Auflistung der Optionen / Maßnahmen) - Welche Optionen möchtest Du umzusetzen?

K: Ab sofort, alle. Ich werde das auch nochmal sacken lassen und meine Gedanken aufschreiben müssen. Bin ein Fan von Notizen.

C: Wer kann dich dabei unterstützen? Wer sollte davon wissen?

K: Fürs erste mein Führungsteam und mein Sekretariat – das ich mir mehr Zeit für meine Sichtbarkeit in der Mannschaft nehme.

C: Was könnte dich daran hindern, weiterzumachen? Wie wirst du diese Hindernisse überwinden?

K: Ich bin geübt darin Widerstand auszuhalten. Einfach Weitermachen und mal über meinen Schatten springen (lachend).

C: Wie engagiert und motiviert bist du auf einer Skala von 1 bis 10, deinen Plan umzusetzen?

K: Sehr motiviert – ich würde sagen bei einer 8.

C: Wir kommen langsam zum Ende unserer Session – kann ich noch etwas für Dich tun? Passt das Ergebnis der heutigen Session für Dich?

K: Danke für die Session mit Dir. Freue mich auf unseren nächsten Termin.

C: Ich bedanke mich ebenfalls für Deine Zeit und das Gespräch mit Dir. Für unsere nächste Session würde ich Dir gerne eine Frage mitgeben, sie lautet: **„Um erfolgreich zu sein, muss ich nur fachlich kommunizieren. Persönlichkeit ist nicht von Interesse.“ – was macht das mit Dir?„**

3.4. Ergebnisse aus dem ersten Coaching

In der 2. Sitzung berichtete der Klient, dass er sich getraut hat, dem Mitarbeitenden im Ruhestand per Post einen handgeschriebenen Brief zugeschickt hatte. Darüber hinaus erfuhr er, dass ein Mitarbeiter, der sich aktiv in einen anderen Bereich bewarb und auch versetzt wurde, denn Wunsch äußerte, wieder in den alten Betrieb / Abteilung zurück wechseln zu wollen. Die Worte des Klienten unter Tränen waren: „Diese Situation zeigt mir, dass ich doch nicht alles falsch mache. Es freut mich so sehr zur Abwechslung mal positive Resonanz zu erhalten.“

Parallel fand zwischen dem 1. und 2. Coaching eine Großveranstaltung statt, in der Mitarbeitende sich sehr kritisch und auch emotional zu einer Umstrukturierung aus seinem Bereich äußerten. Anschließend stellte sein Vorgesetzter dem Klienten und seiner direkten Führungsmannschaft einen Termin ein. Auch wenn Angst vor Ablehnung, Kritik als Erstreaktion aufkam, bestärkte der Vorgesetzte die Führungsmannschaft, übermittelte sehr viel Wertschätzung und zukünftigen verstärkten Support

„Erst mit der Veranstaltung habe ich vollumfänglich verstanden, mit welchen Rahmenbedingungen Ihr alle tagtäglich zu kämpfen habt, dazu und parallel zum Tagesgeschäft habt ihr meinen vollsten Respekt.“

4. Abschluss / Fazit

4.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Das GROW-Modell ist aus meiner Perspektive ein sehr effektives Struktur-Modell, welches im Rahmen eines Coaching Prozesses genutzt werden kann, um in einem ersten Schritt die eigenen Mechanismen mit ihren Stärken und kritischen Aspekten zu reflektieren und an persönlichen dysfunktionalen Verhaltens- und Denkmustern zu arbeiten.

Abwehr ist normal, allgegenwärtig und Teil eines Normalbetriebs. Abwehrmechanismen sind Schutzmechanismen: Sie werden überall dort eingesetzt, wo Menschen sich vor Angst und unerträglichen Gefühlen schützen (müssen) und helfen dabei, die Psyche im Gleichgewicht zu halten. Ob im Privatbereich oder im beruflichen Kontext – wir wehren überall ab. In Organisationen arbeiten Menschen, die ihre Geschichte, ihre Persönlichkeit und ihre Ängste mitbringen – und zugleich schüren Organisationen selbst Ängste, aufgrund ihrer inneren Brüche und gerade in Zeiten des Wandels, wenn unter Zeitdruck neue soziale Kompetenzen angeeignet werden müssen und gewohnte, sicherheitsspendende Abläufe in Frage gestellt werden.⁶

Wenn man sich mit den Themen Widerstand und Abwehrmechanismen auseinandersetzt, sind die eigenen Abwehrmechanismen ein wertvolles Lernfeld. Beim Aufspüren der Mechanismen können andere Personen helfen. Zum einen, indem sie unser Verhalten spiegeln und auf Lücken und Leerstellen in Erzählungen oder aus ihrer Sicht unangemessene Reaktionen und irritierende Situationen aufmerksam machen. Zum anderen, weil sie in ihrem Handeln und Erleben die eigenen Muster und Konditionierungen zu erkennen. Das Unterbewusstsein will seine Abwehrmechanismen nicht preisgeben, sondern arbeitet nach Möglichkeit geräuschlos und ohne Spuren im Bewusstsein zu hinterlassen; die Abwehr soll nicht als solche erkannt werden, sich weder aufdecken noch beeinflussen lassen (Ehlers, 2014). Schließlich ist es gerade ihr Sinn und Zweck, dass sie eben nicht ins Bewusstsein gerät.⁷

Neue Anforderungen können Unsicherheiten auslösen. Schneller Wandel kann Ängste schüren und die sicher geglaubte Identität brüchig werden lassen. Sich auf Neues einzulassen und zu lernen, erfordert Ambiguitäts- oder Frustrationstoleranz. Rückschläge und Risiken müssen emotional ausbalanciert und die Unsicherheit, ob die Aneignung gelingt, ausgehalten werden.⁸

Denn ob beruflich oder privat, sagt auch der Psychoanalytiker Karl König (2007, S9): **„In schwierigen Situationen kann es nützen zu verstehen, weshalb man selbst bestimmte Abwehrmechanismen in einer bestimmten Situation einsetzt und weshalb andere das tun“**⁹

⁶ Vgl: Beratung in Organisationen (Mucha / Rauchhaus, Jahr 2021) Seite 78

⁷ Vgl: Beratung in Organisationen (Mucha / Rauchhaus, Jahr 2021) Seite 78

⁸ Vgl: Beratung in Organisationen (Mucha / Rauchhaus, Jahr 2021) Seite 10

⁹Vgl.: Beratung in Organisationen (Mucha / Rauchhaus, Jahr 2021) Seite 80

5. Literaturverzeichnis & Quellenangaben

Seite 1:

Bild (gekauft): [Teamwork And Unity In A Business Meeting Setting Stockfoto und mehr Bilder von 20-24 Jahre - 20-24 Jahre, 25-29 Jahre, 30-34 Jahre - iStock \(istockphoto.com\)](#)

Seite 3:

¹Vgl. Buch: Existentielles Coaching (Längle, Bürgi 2. Aktualisierte Auflage, Jahr 2020) S. 26

Seite 4:

²Vgl. Fachbuch: Organisationsentwicklung v. Schiermann / Thiel
(5. Auflage, Jahr 2018 Vorwort VII)

³Vgl. Inkonstellation: Dokumentation - Modul 3 Grundlagen Haltung als Coach, Seite 50)

Seite 6:

⁴ Vgl. Website: <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>

⁵ Vgl. GROW-Modell – eigene Abbildung

Seite 11:

⁶Vgl: Beratung in Organisationen (Mucha / Rauchhaus, Jahr 2021) Seite 78

⁷ Vgl: Beratung in Organisationen (Mucha / Rauchhaus, Jahr 2021) Seite 78

⁸ Vgl: Beratung in Organisationen (Mucha / Rauchhaus, Jahr 2021) Seite 10

⁹Vgl.: Beratung in Organisationen (Mucha / Rauchhaus, Jahr 2021) Seite 80

6. Executive Summary (siehe separate Anlage)