

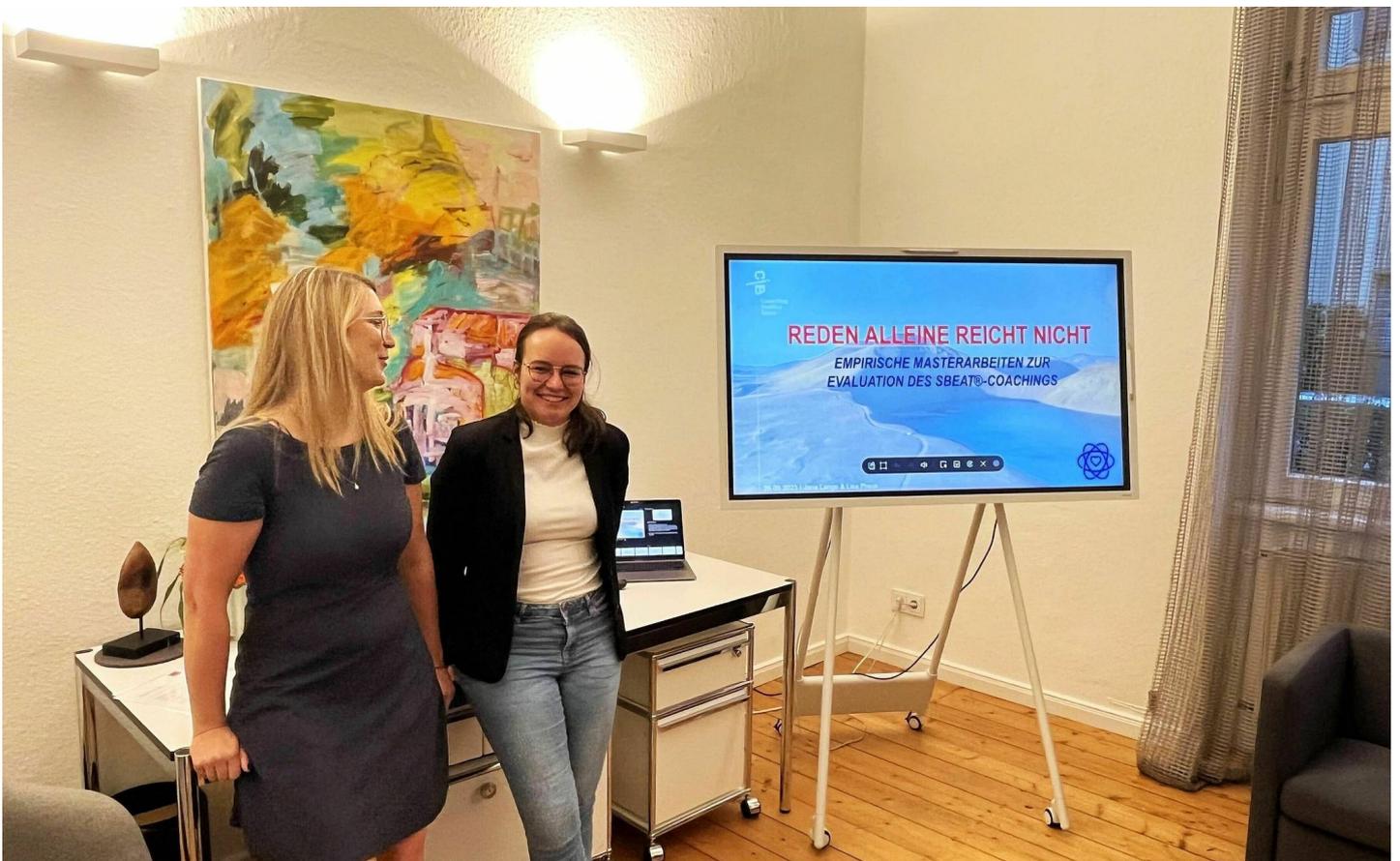
Region > Sieg & Rhein > Sankt Augustin > Masterarbeiten der Hochschule Bonn-Rhe

Studie der H-BRS Sankt Augustin und Rheinbach

Führungskräfte müssen umdenken beim Fühlen

Sankt Augustin/Rheinbach · Früher machte man eine Fortbildung oder ging zu einem Führungskräfteseminar, heute wird Coaching großgeschrieben. Doch welche Methoden sind wirksam? Studierende der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (H-BRS) kommen zu erstaunlichen Ergebnissen.

15.02.2024 , 05:35 Uhr · 7 Minuten Lesezeit



Untersuchten die Wirkung von Coaching: Jana Lange (l.) und Lisa Preus schrieben ihre Masterarbeit an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und schlossen sie mit 1,0 ab.



Von **Dylan Cem Akalin**
Redakteur Siegburg

„Umdenken beim Fühlen“ heißt es in fetten Lettern auf dem Titel der Novemberausgabe von „managerSeminare“. Das Magazin richtet sich mit Fachartikeln an Führungskräfte. Da geht es um Führungspraxis und Management, um „Soft Skills“ und „Fallen der Entscheidungsfindung“, darüber, wie man die Produktivität seiner Mitarbeiter steigert oder wie man eine Vertrauenskultur aufbaut. Die Schlagzeile hätte auch lauten können: „Umdenken beim Führen“. Aber es geht tatsächlich um Emotionen.

Die Bedeutung der Kraft des eigenen Erlebens und Fühlens ist nämlich schon längst in den Managementetagen angekommen. Emotionen im Arbeitsleben? „Emotionale Kompetenz gilt als Future Skill, die empathische Führungskraft als Leadership-Ideal. Dass wir gut mit unseren Emotionen – und denen anderer – umgehen können, ist eine wichtige Voraussetzung für das Bestehen in unserer modernen Arbeitswelt“, schreibt Chefredakteurin Nicole Bußmann in ihrem Editorial.

Eine, die das längst weiß, ist die Bonner Psychologin Ellen Flies, die aus ihrer eigenen Praxis weiß, dass moderne Führungskräfte heute mehr mitbringen müssen, als ein weitverzweigtes Netzwerk und fachliche Kompetenz. Sie sind nicht nur dafür verantwortlich, dass „der Laden einigermaßen läuft“, sondern dass das ganze Gefüge gut läuft, dass die Beziehungen in den Teams so gestaltet sind, dass alle Seiten von einem guten Arbeitsumfeld profitieren. Flies: „Führungskräfte müssen heutzutage auch mit einer gewissen psychologischen Expertise ausgestattet sein.“ Empathie gilt als neue Schlüsselkompetenz. Der Untertitel ihres Buches über Coaching 4.0 lautet daher folgerichtig „Abschied von der Kopfgeburt“.

Lisa Preus und Jana Lange stellen Ergebnisse vor

Einen Versuch, wie erfolgreich Coaching tatsächlich ist, haben Studierende der Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (H-BRS) mit 30 Führungskräfte aus der Region unternommen. Die Teilnehmende berichten von erfolgreichen Effekten. Doch hält die Methode einer wissenschaftlichen Überprüfung stand? Das wollten die Studierenden aufklären. Lisa Preus, 26, und Jana Lange, 29, haben dies zu ihren Masterthemen gemacht. Die Ergebnisse legten sie jetzt mit Patrizia Ianiro-Dahm, H-BRS-Professorin für Arbeits-, Gesundheit- und Organisationspsychologie in Rheinbach, vor.

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg zieht Konsequenzen nach Diskriminierung

Forschungsprojekt an der Hochschule in Sankt Augustin

So sollen Mädchen für Technik begeistert werden

Lange untersuchte die Wirkung des sogenannten SBEAT®-Coachings auf die Achtsamkeit (sehr hoch), Selbstbestimmung (keine), das Einflussleben, also die Erkenntnis, dass man selbst Einfluss auf seine Arbeitsbedingungen hat (sehr hoch) und auf das Psychologische Empowerment (teilweise). Bei der Selbstbestimmung habe sich aus den Gruppen ergeben, dass diese doch sehr stark von organisatorischen Strukturen abhängen, dass Selbstbestimmung im Beruf nur möglich sei, wenn dies aus der Organisation heraus auch gewollt sei.

Lisa Preuss untersuchte wiederum die Wirkung eines emotionsregulierenden Coaching-Ansatzes auf das psychologische Empowerment. Teilweise habe sich das Coaching tatsächlich auf die „berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ positiv ausgewirkt. Einzelne erwarteten also, Herausforderungen oder schwierige Aufgaben aus eigener Kraft meistern zu können. Sehr viel stärker habe sich das Coaching indes auf die Arbeitszufriedenheit ausgewirkt, so die Wirtschaftspsychologin, die so wie ihre Kommilitonin Lange nicht nur den Master hervorragend abgeschlossen hat, sondern mittlerweile auch schon eine Anstellung hat. Preuss ist Trainee im Talentmanagement eines großen Bonner Dax-Konzerns, Lange Businesscoach in Hamburg. Das Fazit der Beiden: „SBEAT®-Coaching hat auf jeden Fall seine Berechtigung.“

„Psychologisches Empowerment ist zurzeit in vielen Unternehmen gefragt“, sagt Professorin Patrizia Ianiro-Dahm. Das hänge vor allem damit zusammen, dass immer größere Autonomie von Einzelnen und einzelnen Teams bei flachen Hierarchien gefordert werde. Das Bewältigen von innerbetrieblichen strukturellen Veränderungen könnte psychologisches Empowerment unterstützen, diese Erkenntnis habe sich vielerorts in den Führungsetagen durchgesetzt. Die beiden Masterarbeiten wurden übrigens mit 1,0 bewertet, beide haben mittlerweile Jobs bei großen Konzernen.

Coaching-Beispiel eines Managers

Flies beschreibt das Vorgehen am Coaching-Beispiel eines Managers, der in leitender Funktion in einem Konzern der IT-Branche tätig ist, wie das abläuft. Kurz umrissen: Der Mann, nennen wir ihn Felix, hat zwei Jahre eines extrem anstrengenden, sowohl strukturellen als auch personellen Umbaus im Konzern hinter sich. Die Folge: Herzinfarkt mit 46 Jahren. Einige Monate später kommt er zum Coaching. Er weiß genau, er muss runterfahren, muss den beruflichen Stress zurückfahren, sich mehr um sich und seine Gesundheit kümmern.

Im Privaten hat er einiges umgestellt, seine Ernährung, seine Freizeit mit deutlich mehr Sportaktivitäten, und auch mit dem Rauchen hat er aufgehört. Aber beruflich merkt er, er steckt irgendwie fest. Er ist hin- und hergerissen zwischen seinem Anspruch nach Leistung und dem Gedanken, am liebsten alles hinzuschmeißen. Er spürt die Verantwortung als Last.

„Was diese Person benötigt, ist ein Coaching, das ihn wertschätzend in seinem Entscheidungsprozess unterstützt, die gewünschte Klarheit zu finden“, sagt Flies. Es gehe darum, die Funktionalität von Emotionen zu erkennen. Mit dem Spiel von Bildern und Assoziationen wird ihm klar, wie er Führung für sich definiert: eine Mischung aus Kapitän auf schwerer See und einem Piloten, der aus der Vogelperspektive den Überblick behält und dazwischen der Kumpeltyp, der mit seinen Mitarbeitenden nach Feierabend einen trinken geht.

„Das SBEAT®-Coaching stellt mit Achtsamkeitsübungen die Weichen dafür, dass Akzeptanz der aktuellen Führungssituation, sei sie noch so stressig oder unangenehm, als Basis für einen nachhaltigen Veränderungsprozess genutzt wird“, sagt die Psychologin. Es geht darum, die Funktionalität von Emotionen zu erkennen.

Am zweiten Tag beschäftigt sich die Gruppe mit der Emotionsregulation über den Körper. In der Gruppenarbeit werden selbst erlebte konkrete problematische Situationen aus dem Führungsalltag durchgespielt – mit allen ungeliebten emotionalen Erfahrungen, die diese mit sich bringen. Durch das körperliche Erfahren dieser Emotionen wie Wut, Verzweiflung oder Traurigkeit und die Verstärkung dieser Emotionen lernen die Teilnehmenden, diese Situationen bewusst für sich zu analysieren und das Beste daraus für sich heraus zu holen.

Felix erkennt, dass es eigentlich seiner emotionalen Überlebens- und Führungsstrategie entspricht, sich in einigen Situationen anzupassen, unterzuordnen und seine Kraft zu unterdrücken. Jetzt lernt er zu fordern, zu kämpfen, sich durchzusetzen, sich eindeutiger zu artikulieren – und auf seinen Körper zu hören, der aufgrund seiner Empfindungen Signale sendet.

Er beschreibt es so: „Ich möchte insgesamt in meinem Leben lustvoller kämpfen, mich mehr trauen, leichter und intuitiver sein. Ich möchte mehr Regie in meinem Leben übernehmen.“

30 Führungskräfte aus der Region nahmen teil

Der Ansatz, den die beiden Studentinnen von der H-BRS untersuchten, nennt sich „SBEAT®-Coaching“, das steht für „Strategisch-Behavioral-Emotionsaktivierendes-Training“. Die approbierte Lehrtherapeutin und Inhaberin des CIB Coaching Institut Bonn Ellen Flies gilt als Expertin für diesen speziellen „Embodiment“-Ansatz (deutsch: Verkörperung). Flies zufolge sind intelligente Prozesse nicht ohne direkte Beteiligung des Körpers möglich. „Ich behaupte: kluge Coaching-Konzepte ebenso wenig. Denken, Körper, Emotionen und Handeln sind untrennbar miteinander verknüpft“, sagt sie. Bei der Qualifizierung von Topmanagern sei dies bislang oft übersehen worden.

Die 30 Führungskräfte aus der Region kamen alle aus unterschiedlichen Branchen – von Verwaltungen bis zu Dax-Konzernen. Parallel ließen die beiden Studierenden auch Führungskräfte einer Kontrollgruppe dieselben Fragebögen im selben zeitlichen Abstand an jeweils drei „Messpunkten“ ausfüllen. Ein Ergebnis war, dass Führungskräfte, die an einem SBEAT®-Coaching teilgenommen haben, nach Abschluss des Coachings „ein signifikant höheres Achtsamkeitserleben aufweisen als vor Beginn des Coachings“, so Jana Lange, deren Masterarbeit getitelt war mit „Reden alleine reicht nicht – Die Wirkung von Embodiment im Coaching auf das Empowerment von Führungskräften – eine Interventionsstudie“. Psychologisches Empowerment setzt sich aus vier Wahrnehmungen zusammen: das Erleben von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss im Beruf. Die Psychologie sagt, dass es die Struktur einer Organisation fördert, wenn Mitarbeitende diese vier Wahrnehmungen in sich vereinen, weil Mitarbeitende, die sich psychologisch empowert fühlen, ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben und sich ihre Arbeitsaufgaben eher zutrauen. ca

Weitere Informationen zum Coaching und Ausbildung gibt es unter info@coaching-institut-bonn.de