

Interview mit Prof. Dr. Jutta Heller

Führungskräfte in individuellen Konflikt- und Belastungssituationen unterstützen

Seit 1990 begleitet Prof. Dr. Jutta Heller Unternehmen, Führungskräfte und Teams in Veränderungsprozessen und unterstützt sie in Konflikt- und Belastungssituationen. Ein besonderes Anliegen ist der promovierten Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerin dabei das Thema Resilienz, sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene.

☰ 5 Min.

Von [Prof. Dr. Jutta Heller](#)



Wie sind Sie zum Coaching gekommen?

Ich begleite seit 1990 Unternehmen, Führungskräfte und Teams als Trainerin und Beraterin bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Immer bestand dabei mein großes Interesse, Führungskräfte in ihren individuellen Konflikt- und Belastungssituationen zu unterstützen. Seit 2000 führe ich mit Führungskräften Einzel-Coachings zur Klärung beruflicher Anliegen durch, wobei biographische, intra- und interpsychische Aspekte inkl. der Einflüsse aus den verschiedenen Lebenswelten des Klienten berücksichtigt werden. Meine eigenen Erfahrungen als Führungskraft an der Hochschule für angewandtes Management geben mir das Verständnis für die Problemlagen meiner Klienten - wengleich deren Erfahrungswelt gerade im Kontext von Agilität ggf. völlig anders aussehen kann.

Über welche Coaching-Ausbildung(en) bzw. Qualifikationen verfügen Sie?

11/2017-06/2019 Coach-Ausbildung bei Hephaistos (zertifizierte Weiterbildung, anerkannt vom DBVC): Aus dieser Ausbildung erwuchs die Erkenntnis, dass es um Klärung der Psychodynamik geht, um das Herausarbeiten von Repräsentanzen, um innere Konflikte angehen zu können. Zuvor habe ich bereits zahlreiche Aus- und Weiterbildungen mit Veränderungsansätzen auf der Verhaltens- und Einstellungsebene gemacht.

03/2003-01/2005 Systemische Organisations- und Personalentwicklung: Diese Ausbildung im Institut für systemische Beratung bei Bernd Schmid in Wiesloch war meine Grundausbildung, um innerbetriebliche Zusammenhänge und Ansatzmöglichkeiten für individuelle und organisationale Veränderung verstehen zu können.

Haben Sie Spezialisierungen oder Schwerpunkte?

Ich habe mich auf individuelle und organisationale Resilienz spezialisiert. Daher spreche ich auch von Resilienz-Coaching. Dabei geht es meist um Belastungsabbau und Ressourcenaufbau. Die Kurzdefinition von Resilienz „situationselastisch agieren“ setzt innere Regulationskompetenz voraus, was ich als ein Hauptziel von Coaching ansehe.

Wer ist Ihre typische Klientin / typischer Klient bzw. Ihre größte Zielgruppe?

Ich arbeite fast ausschließlich für Unternehmen (und mache kaum Privat-Coachings). Zielgruppen sind Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchien aus KMUs und Konzernen. Oftmals geht es um Belastungssituationen und Konflikte.

Welche Methoden oder Tools haben sich in Ihren Coachings bewährt?

Ich coache im Dialog und stelle meine Resonanz und Wahrnehmungen gezielt zur Verfügung. Wenn ich spezielle Methoden einsetze, dann erkläre ich diese und lasse den Klienten mitentscheiden, welche Methode er/sie nutzen möchte. Hier eine kleine Auswahl: Stuhlarbeit, Antreiber-Analysen, Ich-Zustands-Analysen, Arbeit mit Tiermetaphern, Arbeit mit der Lebenslinie, Einsatz von Persönlichkeitsinstrumenten, Wahrnehmungs- und Körperübungen, Bedürfnisanalyse, Glaubenssatzarbeit, Logische Ebenen, Trance, Ressourcenarbeit, Charakterstärken-Analyse mit dem VIA-Test. Coach-Ausbilder Klaus Eidenschink fragt dazu: „Machst du Interventionen oder bist du eine?“ Mein Ziel ist es, durch meine Person einen Unterschied zu machen - mit meiner Intuition, meiner Wahrnehmung und meiner emotionalen Resonanz. Und wenn ich dazu ganz leicht „methodische Bälle“ spielen kann und der Klient für sich einen Nutzen hat, dann bin ich zufrieden.

Können Sie den typischen Ablauf eines Coaching-Prozesses kurz beschreiben?

Ich arbeite nur mit Klienten, die sich freiwillig für ein Coaching und für mich als Coach entscheiden. Daher soll der Erstkontakt vom Klienten ausgehen. Bei einem kostenfreien Kennenlerngespräch geht es um Beziehungsaufbau, Klärung der Ausgangssituation, Abstimmung der Vorgehensweise und des Zielrahmens. Je nach Unternehmen finden diese Gespräche nur zu zweit statt oder die Führungskraft ist (teilweise) dabei oder/und (teilweise) der Personalentwickler. Wenn sich der Klient für das Coaching entscheidet, klären wir im ersten Arbeitstermin nochmals genau die Ziele bzw. das Anliegen hinter dem Ziel. Hieraus leite ich den „roten Faden“ für die einzelnen Coaching-Sitzungen ab, die von Termin zu Termin vereinbart werden. Bei jedem Termin findet zu Beginn eine erneute Anliegenklärung statt in Bezug zur Zielvereinbarung. Beim Abschlusstermin erfolgt eine mündliche Evaluation des Coaching-Prozesses. Zentrale Momente und Ergebnisse werden beiderseits ausgetauscht und das formale Ende ausgesprochen. Darüber hinaus ist aus meiner Sicht eine Vereinbarung zur Transferkontrolle und für den weiteren Umgang miteinander wichtig.

Haben Sie "Lieblingsfälle"? Also Themen oder Anlässe, die Sie besonders gern betreuen?

Jeder Klient ist interessant und spannend. Aufgrund eigener beruflicher Erfahrungen empfinde ich die Begleitung von Führungskräften als besonders bereichernd.

Was kann Coaching leisten und wo liegen die Grenzen?

Als Coach bin ich Sortierhelferin und Unterstützerin für den inneren Arbeitsprozess des Klienten. Insbesondere Kontakt und Vertrauen sind für diesen Arbeitsprozess nötig. Ziel des Arbeitsprozesses ist es, die innere Regulationskompetenz des Klienten zu stärken. Grenzen sehe ich bei manifesten Krankheiten wie Burnout oder Depression. Auch bei akuten Konflikten kann ein Coach nicht das Gesamtsystem bearbeiten, sondern ist eher unterstützend für eine Seite aktiv.

Welche Veränderungen erleben Sie im Coaching?

Stabilisierung bei Belastungssituationen, Stärkung des Selbstvertrauens, Fokussierung auf persönliche Stärken, Flexibilisierung von Verhaltensmustern, Weiterentwicklung der Persönlichkeit, Ausbau von Leistungsfähigkeit und innerer Widerstandskraft.

Nennen Sie wesentliche Merkmale von Coaching

Coaching ist eine vertrauliche, prozessorientierte Einzelberatung zur Förderung effektiver Selbstregulation durch Ressourcenaktivierung, bei der die vollumfängliche Verantwortung für das Handeln immer beim Klienten verbleibt.