

Gesundheitscoaching

HEIDE VÖLTZ

Bevor Sie sich diesen Artikel zu Gemüte führen, soll es erst einmal um Sie gehen. Wenn morgens der Wecker klingelt und Sie aufwachen, mit welchem Gefühl denken Sie an Ihre Arbeit, an Ihre Kolleginnen, Ihre Mitarbeiter, Ihren Vorgesetzten und all die Themen, die Sie im Laufe des Tages erwarten? Mit welchem Schwung starten Sie in den Tag und auf Ihrem Weg zu Arbeit? Welche Assoziationen und Gefühle wecken die Fragen in Ihnen?

Wenn es um Sie geht, ist Gehen noch ein weiteres Stichwort: Stehen Sie sich bitte einmal auf – jetzt? Ja, jetzt! –, nutzen Sie den Raum, in dem Sie sind und gehen Sie so, wie es Ihnen geht. Wie sind Ihre Schritte: leicht und locker, zügig, langsam, schwer, vielleicht auch mühsam? Ist Ihr Raum dafür weit oder eng, allzu bekannt oder gibt's noch freie Flächen?

Danke, dass Sie soweit mitgegangen sind. Und was hat das Ganze mit Gesundheitscoaching zu tun – neben der Einladung zur Bewegung? Daneben geht es um Bewegung im Kopf: wesentlichstes Merkmal von Coaching ist, dass es mithilfe von Fragen den Klienten in eine selbstreflexive Schleife einlädt, die für die vom Klienten formulierte Fragestellung neue Antworten zu finden. Dabei werden bekannte Denkmuster überprüft und ggf. verändert, neu verknüpft, bewusster wahrgenommen.

Coaching hat sich in den letzten Jahren zu einem Angebot in der Beratung von Führungskräften und Mitarbeitenden entwickelt, das wie kein anderes Instrument die Probleme, die Menschen im beruflichen Alltag umtreiben, individuell in den Blick nimmt und daraus ebenso individuelle Lösungsmöglichkeiten ermöglicht.

Im Coaching gibt es keine Rezepte von der Stange, indem Coaching eine lösungs- und zielorientierte Begleitung von Einzelpersonen und Teams darstellt, um berufliche Situationen und den Umgang damit zu reflektieren. Ziel ist es, die Selbstreflexion und Selbststeuerung zu erhöhen, indem der Klient, das Team neue Optionen für sich entwickelt, aus denen ausgewählt werden kann. Den roten Faden zu legen, was wirklich wichtig ist und wie Klienten sich vorstellen, bestimmte berufliche Situationen neu oder anders anzupacken, erhöht die Stressresistenz von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Dabei sind vor allem Fragen des Coaches die Grundlage, um die als problematisch erlebten Situationen vor dem Hintergrund einer Leitfrage zu beleuchten, damit der Klient seine bzw. ihre Lösung entwickeln kann, wie er oder sie mit der Situation zukünftig umgehen bzw. nicht mehr umgehen möchte. Hierbei gibt es kein „rich-



tig“ oder „falsch“. Entscheidend ist einzig und allein, was der Klient für sich in der Situation als angemessen und zielführend erlebt.

Wesentlich ist die Grundhaltung beim Coaching: der Klient ist ebenso Fachmann/-frau für sein oder ihr Problem als auch für die sich daraus ergebende Lösung. Die „Deutungshoheit“ der erlebten Situationen verbleibt beim Klienten. Der Coach interveniert aus systemischer Sicht mit „hilfreich verstörenden Fragen“, die einen neuen Blickwinkel auf eine Situation erlauben und damit dem Klienten neue Deutungen und Bedeutungen ermöglichen.

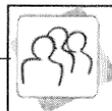
Wer schon einmal in den Genuss eines guten Coachings gekommen ist, der weiß, dass Coaching einerseits harte Arbeit sein kann – Selbstreflexion bedeutet ja, sich im Muster der eigenen Zuschreibungen und Bedeutungen zu tummeln und weniger die der uns umgebenden Kolleginnen und Kollegen zu studieren, andererseits eine klärende Funktion für das eigene Denken und Handeln und die daraus veränderten Verhaltensweisen haben kann.

Gesundheitscoaching

Gesundheitscoaching steht für eine fokussierte Form des Coachings, dass mit den gleichen oben geschilderten Grundhaltungen und in erster Linie mit Fragen arbeitet, dass den Klienten zu neuen Sichtweisen ermuntert. Gleichzeitig nimmt das Gesundheitscoaching die Wechselwirkungen von Belastungen am Arbeitsplatz mit in den Blick, die Menschen in Pflege- und Gesundheitsberufen umgeben, ihre berufliche Umwelt gestalten und bestimmen und damit Einfluss auf ihre Gesundheit nehmen können.

Im Gesundheitscoaching kann es sowohl um die klassischen Themen der Gesundheit wie Ernährung, Bewegung, Anspannung und Entspannung gehen. Primär im Fokus ist jedoch der Umgang mit psychischen Belastungen, wie der Umgang mit Stress, Konflikten im Team und mit der Führung, die Frage nach Mitgestaltung von Abläufen im Betrieb sowie die Frage nach den Zielen der Unternehmung und der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns.

Damit ist es ebenso geeignet für Führungskräfte wie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Gesundheitscoaching kann insbesondere ein hilfreiches Angebot für Menschen in Gesundheitsberufen sein, in denen es – selbstredend – um den Erhalt bzw. die Wiederherstellung von Gesundheit geht. Primär – könnte man glauben – geht es hier zuweilen nahezu ausschließlich um die Gesundheit der anderen, also derer, die die Angebote und Leitungen des Gesundheitssystems nutzen. Ansonsten führt das Gesundheitswesen seit vielen Jahren die Krankenstandswerte aller Wirtschaftsgruppen in der BRD an.



Die Zahlen sind nicht neu, dennoch zur Erinnerung: Der DAK-Gesundheitsreport von 2010 weist für die Mitglieder in der Berufsgruppe Gesundheitswesen einen Krankenstandswert von 3,9 % aus. Zum Vergleich lagen die niedrigsten Krankenständen bei 2,8 % wie z. B. in der Wirtschaftsgruppe „Bildung, Kultur, Medien“. In weiteren Zahlen ausgedrückt, stehen die 3,9 % Krankenstandswerte übersetzt für: „je 100 ganzjährig Versicherte konnten 2009 121 Erkrankungsfälle gezählt werden, die im Durchschnitt 11,8 Tage dauerten.“¹ Dass Handlungsbedarf besteht, ist offensichtlich.

Die Gründe für Belastungs- und Stresssituationen, die bis hin zu Erkrankungen reichen können, sind vielfältig: Arbeitsverdichtung, Beschleunigung von Kommunikationsprozessen, Fachkräftemängel bei gleichzeitigem demographischen Wandel, fehlende Weiterbildung zur Erweiterung fachlicher und persönlicher Qualifikationen, aber auch mangelnde Führungskompetenzen von Leitungen wie fehlendes Feedback, Zeitdruck, abwertende Kritik, Zurückhalten von Informationen, Entzug von Kompetenzen u.ä., die Mitarbeitende als belastend erleben.

Die Maßnahmen, die sich daraus ableiten können, können ebenso vielfältig sein. Gesundheitscoaching ist eine Antwort, zeitnah zu individuellen Lösungen zu kommen, um mit Belastungen im Alltag umzugehen und dabei ebenso die Ressourcen der Klientinnen und Klienten zu berücksichtigen.

Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter psychisch fit hält

Führungskräften und Mitarbeitenden ist viel darüber bekannt, was Menschen am Arbeitsplatz belastet, aber wenig, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter explizit gesund erhält. Auch betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst geraten ins Überlegen, wenn sie danach gefragt werden, was sie selbst, ihre Kolleginnen und Kollegen, die Nachbarabteilung oder die Führungskraft mehr, weniger oder anders tun sollten, damit sie sich am Arbeitsplatz wohl fühlen.

AARON ANTONOVSKY, der Begründer der Salutogenese, forschte zu den Grundlagen, die Menschen unterstützen, mit belastenden Situationen so umzugehen, dass sie mit Hilfe ihrer individuellen Bewältigungsstrategien gesund und psychisch stabil bleiben.

¹ DAK Gesundheitsreport 2010. Online verfügbar www.presse.dak.de



Das aus der Salutogenese von Antonovsky² entwickelte Konzept des Kohärenzgefühls benennt neben sozialen und kulturell entwickelten Ressourcen insbesondere die der individuellen Bewältigungsstrategien:

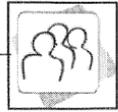
- Das Gefühl von **Verstehbarkeit** als kognitive Komponente: Mitarbeiterinnen kennen und verstehen die beruflichen Zusammenhänge, in denen sie tätig sind, Abläufe und Schnittstellen zu anderen Teams/Abteilungen sind bekannt, Veränderungen im Unternehmen werden regelmäßig kommuniziert, Veränderungen im Markt, Umfeld, Kundeninteressen werden regelmässig zurückgemeldet usw.
- Das Gefühl von **Handhabbarkeit** als kognitiv-emotionale Komponente: Mitarbeiterinnen haben das Gefühl, ihr Job ist „machbar“ und bewältigbar, sie können ihren Platz im Team und in der Organisation gestalten, Abläufe bei sich verändernden Bedarfen im Tagesablauf ggf. anpassen, Entscheidungskompetenzen und -spielräume nutzen, Vertretungskonzepte mitgestalten usw.
- Das Gefühl der **Bedeutsamkeit**: Mitarbeiterinnen haben das Gefühl, dass ihre Tätigkeit Sinn macht und für Klienten, Kolleginnen und Kollegen, die Führungskraft von Bedeutung ist, Mitarbeiter erhalten regelmäßiges Feedback durch die Führungskraft, sie können sich fachlich und persönlich weiterentwickeln, das Unternehmen pflegt eine wertschätzende Kultur, Mitarbeiter werden an Entscheidungen und Entwicklungen angemessen beteiligt, usw.

Das Konzept des Kohärenzgefühls beschreibt die „Stimmigkeit“, mit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren beruflichen Alltag erleben. Dabei ist die individuelle Qualität des Kohärenzgefühls relevant, denn was für eine Mitarbeiterin in Handlungsabläufen in der Pflege selbsterklärend ist, mag für eine andere Mitarbeiterin Fragezeichen hervorrufen.

Gleichzeitig dient das Modell des Kohärenzgefühls als eine zentrale Grundlage für Coachingprozesse, um die Selbststeuerung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und einen souveränen Umgang mit dem Alltag und seinen mit Belastungssituationen zu ermöglichen.

So weit, so gut. Die drei Hauptmerkmale Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit können ein Stellhebel für ein erfolgreiches Gesundheitscoaching sein, das es Menschen ermöglicht, individuelle Lösungen für die Ecken und Kanten im Alltag und insbesondere Ideen dafür zu finden, was sie gesund erhält. Damit diese

² Vgl. ANTONVSKY 1987



Kriterien so richtig ihre Wirkung entfalten, braucht es eine weitere Übersetzung und Differenzierung, die konkret an der Erlebniswelt des Klienten andockt.

Wenn das Glas halb voll oder halb leer ist?! Wie Zuschreibungen und Bedeutungen entstehen

Vorher lohnt sich auch hier noch einmal der Blick auf AARON ANTONOVSKY, dessen Begriff von Gesundheit die individuelle Bedeutungsgebung durch die einzelne Person, aber auch die Prozesshaftigkeit der Gesundheitsentstehung beschreibt. AARON ANTONOVSKYS Konzept der Salutogenese, also der Gesundheitsentstehung, beschreibt nicht, was es heißt, gesund oder krank zu sein, sondern betont das Kontinuum zwischen beiden Polen, die immer wieder in ein Gleichgewicht gebracht werden müssen. Zudem sind Menschen in ihrer gesamten Geschichte zu verstehen, die nicht nur mit den Auslösern einer Erkrankung oder Stresssituation zu tun haben, sondern immer auch mit deren Bewältigungsmöglichkeiten. Diese Bewältigungsmöglichkeiten fallen sehr unterschiedlich aus und mit ihnen gilt es im Gesundheitscoaching zu arbeiten.

Druck, Stress und Belastungen werden von Menschen subjektiv erlebt und entstehen in der Wahrnehmung der Person. Wo eine Mitarbeiterin ein Gespräch mit dem Vorgesetzten als unangenehm erlebt, läuft eine andere Mitarbeiterin gerade dort zur Hochform auf, kann man/frau dort doch endlich mal sagen, was alles nicht so gut läuft. Wo ein Mitarbeiter den Umgang mit dementiell erkrankten Menschen als neue berufliche Herausforderung erlebt, über die er sich fachlich und persönlich weiterentwickeln kann, erlebt sich ein anderer Mitarbeiter als fachlich nicht kompetent und unsicher. Wo ein Team Supervision regelmässig nutzt, um sich auszutauschen und zu reflektieren auch auf die Gefahr hin, dass es mal „kracht“, bleiben in anderen Teams der eine oder andere Stuhl leer, da Teammitglieder die Benennung von Konflikten befürchten, denen sie sich nicht aussetzen möchten oder können.

Was gesund erhält oder als Stresssituation erlebt wird, entsteht in der Konstruktion der jeweiligen Person. Im Gesundheitscoaching wird mit diesen Situationen gearbeitet, um die Muster zu erkennen, die hinter diesen Zuschreibungen liegen. Nicht immer muss der Vorgesetzte derjenige sein, dessen Verhalten ein Mitarbeiter als kränkend oder abwertend erlebt, sondern die Zuschreibung, die der Mitarbeiter subjektiv konstruiert.

Die Ebenen der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und des Sinns werden noch einmal abgeklopft im Hinblick auf die Beschreibung, Erklärung und Bewertung, die ein Klient im Coaching dafür entwickelt. Seine Beschreibungen – und nicht die Bewertungen, die in Gesprächen häufig im Vordergrund stehen – sind der Ausgangs-



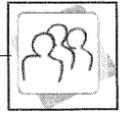
punkt für Veränderungen, um gelassener mit Stresssituationen umzugehen oder bewährte Verhaltensweisen häufiger und gezielter einzusetzen.

Beschreiben: Der Klient wird aufgefordert, möglichst genau zu beschreiben, wie er eine bestimmte Situation erlebt hat, was er gesehen und gehört hat:

- Wie würden Sie die jetzige Situation beschreiben, die Sie immer wieder in Stress geraten lässt?
- Wie genau verhält sich Ihre Führungskraft, damit Sie sie als unterstützend/nicht unterstützend erleben?
- Was hat Ihre Kollegin genau gesagt/getan/nicht getan, was Sie besonders geärgert hat?
- Welche Reaktion Ihrer Kollegin hat Sie in der letzten Teamsitzung am meisten gefreut?
- Wie wirkt es auf Sie, wenn der gesetzliche Betreuer Herr XY wieder unangemeldet in der Tür steht?
- Wenn Sie morgens die Info erreicht, dass Sie im Frühdienst alleine sind, was löst das konkret in Ihnen aus?
- ...

Erklären: Der Klient wird gebeten, seine Sicht der Dinge zu erläutern, warum sich die Situation so zugetragen hat. Dabei geht es nicht darum, die eine richtige Erklärung zu finden, sondern auch die Einladung zur Hypothesenbildung, warum es noch so sein könnte, was die Sicht der Kolleginnen, der Führungskraft, des Nachbarteams etc. sein könnte, anzubringen;

- Was meinen Sie, warum hat sich Ihre Führungskraft sich Ihnen so und nicht anders gegenüber verhalten?
- Was ist Ihr Anteil daran?
- Was sind Ihre Ideen, warum Sie mit Kollegin XY immer wieder in Konflikt geraten?
- Was ist Ihre Sicht dazu, dass sich immer die gleichen Kolleginnen verantwortlich fühlen, in Vertretungssituationen als erste einzuspringen?
- Was sind die Erfolgsfaktoren dafür, dass es in Ihren Teamsitzungen verbindlich zugeht und der Spaß nicht zu kurz kommt?



- Wie würden andere Kolleginnen die Situation beschreiben?
- ...

Bewerten: Erst hier wird explizit die Aufforderung ausgesprochen, endlich (!) einmal die Dinge bewerten zu dürfen, Schlüsse zu ziehen, die auf den vorher gebildeten Erklärungen beruhen und zu beschreiben, welche Bedeutung die Situation hat:

- Wie bewerten Sie die Situation jetzt für sich?
- Welche Verhaltensweisen von Ihrem Team sind für Sie unterstützend, welche nicht?
- Welche Auswirkungen hat es für Sie, wenn Ihre Führungskraft Sie weiterhin bittet, im Nachbarsteam in eine Dauervertretung zu gehen?
- ...

Und jetzt sind wir im Coaching da, wo Bedeutungen entstehen, verworfen und neu entwickelt werden können. Erst wenn Menschen einen Zugang zu ihren Gedanken und Gefühlen haben, können sie für sich produktivere Verhaltensweisen entwickeln, die das Stresserleben vermindern und alternative Möglichkeiten, mit beruflichen Belastungen umzugehen, in den Blick nehmen.

Hier setzen dann verschiedene vielfältige Methoden an, mit deren Hilfe Klienten für sich klären können, wie sie mit Stresssituationen zukünftig umgehen wollen, was sie verändern, verabschieden und beibehalten wollen, was bleiben wird und sich nicht verändert, was an Bewährtem noch stärker in den Vordergrund rücken soll. Danach geht es in die Umsetzung in den beruflichen Alltag, wobei eine weitere Reflektion unterstützt.

Der Gewinn für Arbeitgeber, sich mit Gesundheitscoaching auseinanderzusetzen

Ganz klar: Gesundheit ist und bleibt in der Eigenverantwortung der Einzelperson. Kein Unternehmen kann trotz bester Absichten die Gesunderhaltung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen, abnehmen, als Arbeitgeberleistung „liefern“. Diese Forderungen stehen immer dann im Raum, „wenn der Arbeitgeber mal was für die Gesundheit seiner Mitarbeiter tun muss“. Kann er, muss er aber nicht – vorausgesetzt alle gesetzlichen Rahmenbedingungen werden beachtet und umgesetzt.

Nichtsdestotrotz ist die An- oder Abwesenheit von Mitarbeitenden natürlich von existenzieller Bedeutung für jeden Arbeitgeber und die Anwesenheits- bzw. Abwesenheitsquote – der Terminus entscheidet über den Fokus! Welcher gilt in Ihrem Haus?



Die Unternehmenskultur ist mitentscheidend dafür, ob und welche Massnahmen Sie für die Gesunderhaltung, an der ja jedem Arbeitgeber gelegen ist, wählen. Ausgangspunkt hierfür sind natürlich auch die Bedarfe Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die meist sehr genau wissen, was für gesundheitsfördernd und -erhaltend ist. Häufig geht es auch nicht um größere Maßnahmen mit entsprechend größerer finanzieller Ausstattung. Na klar, der Strandkorb in der Mittagspause wäre schön, das Feedback der Führungskraft und die Kollegialität im Team aber viel wichtiger. Und das Gute daran: Wertschätzung, gegenseitiger Respekt und Feedback in alle Richtungen kosten – budgetär gesehen – nichts. Sie investieren Zeit, aber die Wirkung, die daraus erzielt wird, wird nicht zu übersehen sein ...

Coaching ist auf allen Ebenen, zu vielen Themen ein gutes Angebot, wenn es darum geht, in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen zur einer bestimmten Fragestellung mit den dafür beteiligten Personen oder aber auch alleine zu Lösungen zu kommen, die schon am nächsten Tag in die Praxis umgesetzt werden können. Coaching kann zu Lösungen führen und hat gleichzeitig präventiven Charakter. Unter vier Augen die Dinge in einem geschützten Rahmen zu benennen und dennoch immer wieder in Selbstreflexion zu gehen, um die Wechselwirkungen zwischen den eigenen Beschreibungen und der erlebten Umwelt zu betrachten, sorgt für die eigene Klärung.

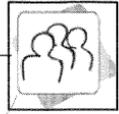
Selbstfürsorge ist eine der Grundkompetenzen für die Zukunft. Wo Mitarbeiter lernen, ihre Bedarfe zu formulieren und möglichst gar nicht erst in längere Überlastungssituationen zu kommen, aus denen es schwer ist, wieder herauszufinden, führt Coaching im Sinne der Beratung ohne Ratschlag in die Eigenverantwortung, die grundlegend für gesundheitsfördernde Strukturen ist.

Schnittstellen zum Gesundheitsmanagement

Geht es im Coaching um die Arbeit mit Einzelpersonen, Teams oder Abteilungen, deren Ergebnisse kurzfristig in die Arbeit in ihrer Organisation vor Ort eingeht, setzt das Gesundheitsmanagement den betrieblichen Rahmen für Angebote des Arbeitgebers, der auch mittelfristige Massnahmen umfassen kann.

Hilfreich sind dabei folgende Kriterien, die das Thema Gesundheit in allen Angeboten befördern:

- Gesundheit ist als selbstständiger Wert in den Leitlinien benannt
- Ziele des Gesundheitsmanagements und entsprechende Massnahmen sind abgestimmt und entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt
- Das Thema Gesundheit spielt eine Rolle in der Weiterbildung und Coaching von Führungskräften: Wissen über die Zusammenhänge von Arbeitsbelastung und



Gesundheit, der Zusammenhang von Führungsverhalten und Gesundheit der Mitarbeitenden

- Feedbackinstrumente wie Mitarbeitergespräche sind vorhanden und werden regelmäßig und verbindlich auf allen Ebenen des Unternehmens genutzt
- Mitarbeiterbefragungen werden regelmässig durchgeführt, um Bedarfe zur Gesundheitsförderung zu erheben, durchzuführen und zu evaluieren
- Mitarbeiter werden an der Entwicklung dieser Massnahmen beteiligt

Ausblick

Zum Abschluss eine Einladung an Sie mit einigen weiteren Coachingfragen zum Umgang mit Stress.

Wir alle entwickeln im Laufe unseres Lebens produktive oder manchmal weniger produktive Strategien, mit Stresssituationen adäquat umzugehen. Zudem sind diese Strategien mal mehr und mal weniger bewusst zugänglich. Häufig greifen wir auf Handlungsweisen zurück, die wir gut kennen, unabhängig wie erfolgversprechend diese in einer konkreten Situation sind.

Bitte überlegen Sie für sich,

- Welche Stresssituation haben Sie aus den letzten Tagen oder Wochen in Erinnerung, mit der Sie produktiv, gelassen, freundlich mit sich selbst und anderen umgegangen sind?
- Welche Wirkung hat dieser Umgang mit der Stresssituation für Sie gehabt, welche Wirkung hat es evtl. auf Ihre Kolleginnen und Mitarbeiter gehabt?
- Was sind die „inneren Sätzen“, die in dieser Situation für Sie hilfreich und ziel führend waren?
- Wofür könnte diese Situation hilfreich sein, damit Sie auch in zukünftigen Stresssituationen produktive Verhaltensweisen gut für sich nutzen können?
- Woran würden Sie und Ihre Kolleginnen, Mitarbeitenden etc. zukünftig merken, dass Sie mit Stresssituationen souveräner umgehen?

Welche Antworten haben Sie gefunden? Wie immer Sie aussehen mögen, machen Sie was daraus und bleiben Sie gesund!



Das Wichtigste in Kürze

Gesundheitscoaching ist ein hilfreiches Instrument, um Einzelpersonen oder Teams in einem überschaubaren Zeitrahmen mit Hilfe von Fragen und Methoden dabei zu unterstützen, belastende Situationen zu reflektieren und alternative Verhaltensweisen zu entwickeln.

Haltung und Methoden des Coachings ergänzen sich mit der Prozesshaftigkeit des Konzepts der Gesundheitsentstehung, da beide Ansätze den Klienten und seine Erlebniswelt zum Ansatzpunkt nehmen, vom dem aus er sich verändern und weiterentwickeln kann. Damit wird die Eigenverantwortung für das Thema Gesundheit erhöht und produktiv unterstützt – siehe vorhergehende Übung ...

Quellenangaben/Literatur

ANTONOVSKY, AARON. Unraveling the mystery of Health. How people Manage Stress and Stay Well. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1987

BADURA/RITTER/SCHERF. Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfadens für die Praxis. Berlin: Sigma 2004

DAK Gesundheitsreport 2010. Online verfügbar www.presse.dak.de

LAUTERBACH, MATTHIAS. Einführung in das systemische Gesundheitscoaching. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 2008

RADATZ, SONJA. Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag Systemisches Management, 20086

Autorin

DR. HEIDE VÖLTZ



Studium Pädagogik, Germanistik und Anglistik. Freiberufliche Systemische Beraterin, Coach und Trainerin mit den Schwerpunkten Entwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungskonzepten, Begleitung von Veränderungsprozessen, Coaching von Führungskräften, Großgruppenmoderationen, Weiterbildung in systemischer Beratung mit Kopf, Hand und Herz. Sattelfest in Theorie und Praxis nach 10-jähriger Tätigkeit als Personalentwicklerin und Bereichsleiterin in einem großen Hamburger Sozialunternehmen.