

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

Zwölf Monate nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung.

Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Onboard-Coaching | S 20

Spotlight
Coaching-Praxis und Wissenschaft | S 35

Philosophie/Ethik
Vorstandsbezüge | S 52

Wenn die Zeit für eine gute Idee gekommen ist, darf man nicht zaudern

Christopher Rauen im Interview | S 12



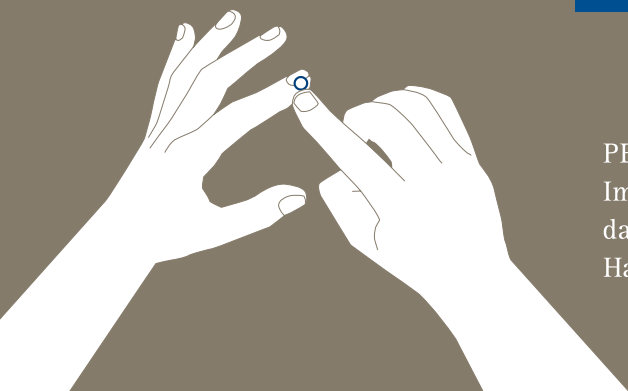
Ausgabe 1 | 2013
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



PEP-Fortbildung

Einfach wirksamer sein...

www.dr-michael-bohne.de



PEP ist eine Zusatztechnik zur Stressreduktion und Emotionsregulation. Im Coaching wird PEP auch genutzt, um Erfolgsblockaden aufzulösen und das Selbstwertgefühl der Coachees zu steigern.

Haben Sie Fragen? Rufen Sie doch einfach an. Tel.: +49 (0)511- 811 20 702

Editorial



Womöglich denken Sie jetzt: „Ein neues Gesicht!“ Ja, das Jahr 2013 bringt einige Neuerungen im Coaching-Magazin mit sich. Mit dieser Ausgabe hat Thomas Webers den Staffelnstab für die Chefredaktion an mich übergeben und im Magazin finden Sie zwei neue Rubriken: „Havarie“ und „FAQ“.

Die Rubrik „Havarie“ zielt darauf, über Fehlentwicklungen im Markt zu informieren. Man kennt die Schreckensszenarien: Es werden kostspielige Selbstfindungskurse mit dubiosen Methoden, die fern aller Wissenschaftlichkeit und Qualität stehen, in Urlaubsparadiesen angeboten, Hilfe suchende Klienten werden manipuliert ... Zwar sind dies Extreme, doch Realität ist, dass solche Angebote nicht selten als „Coaching“ verkauft werden. Den Schaden haben in erster Linie die Betroffenen, doch auch die Coaching-Branche muss ihren Ruf verteidigen. Wie dies gelingt, zeigt Dr. Michael Utsch in seinem Eröffnungsbeitrag – daneben gibt er Einblick, wie jemand einem zweilichtigen Selbstfindungsseminar rechtzeitig den Rücken zukehrte.

Die zweite neue Rubrik „FAQ“ behandelt, wie man der Bezeichnung nach richtig vermutet, häufig gestellte Fragen. Hier werden Fragen von renommierten Coaches und Coaching-Ausbildungsanbietern beantwortet. Es handelt sich dabei um Fragen, die in der Praxis immer wieder gestellt werden und die deshalb von einem bestimmten, grundsätzlichen Interesse zeugen. Eröffnet wird „FAQ“ von einem der profiliertesten Vertreter des Systemischen im Coaching, Dr. Walter Schwertl.

Selbstverständlich sollte man sein Auge nicht nur auf das Neue richten. Ein thematischer Schwerpunkt dieser Ausgabe liegt auf dem *beruflichen Übergang*, z.B. bei der Beförderung und Integration einer Fachkraft (in unserer Rubrik „Konzeption“) oder dem Prozess des beruflichen Wiedereinstiegs nach dem Mutterschaftsurlaub (in der Rubrik „Praxis“). Apropos „Altbewährtes“: *Vor genau 5 Jahren erschien die erste Ausgabe 1/2008 des Coaching-Magazins!* In dieser Jubiläumsausgabe finden Sie nun ein Interview mit dem Coach und Herausgeber des Coaching-Magazins Christopher Rauen.

Wir freuen uns über Ihre Kommentare, Anregungen und Kritik zum Coaching-Magazin: Senden Sie uns Ihre Meinung oder gerne auch einen Leserbrief an redaktion@coaching-magazin.de.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "David Barczynski". The signature is fluid and cursive.

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Neuer Master of Science in Supervision und Coaching | S 6

SFCoach goes international | S 6

Qualitätssicherung im Coaching | S 6

US-Studie bestätigt: Wer reflektiert, führt besser | S 7

ESMT/KDVI Coaching-Kolloquium: Spannend wie ein Krimi | S 7

Umsatzsteuerbefreiung für Bildungsleistungen bleibt vorerst | S 8

Ed Schein in der Schweiz | S 9

– Verbandslandschaft –

ACC: „Coaching international & interkulturell“ | S 10

DCV-Kongress | S 10

DBVC Vorstandswahlen | S 10

dvct: Fachkongress zum zehnjährigen Jubiläum | S 11

ICF, EMCC und ACC gründen „Globale

Coaching- und Mentoring-Allianz“ | S 11

ICF Global Conference | S 11

– Portrait –

Christopher Rauen | S 12

– Konzeption –

Onboard-Coaching | S 20

– Praxis –

Ohne formale Weisungsbefugnis machtlos? | S 24

Potenzial von Wiedereinsteigerinnen wird | S 29

in den Unternehmen noch zu wenig genutzt

– FAQ –

Fragen an Dr. Walter Schwertl | S 34



– Portrait –

Christopher Rauen

Wenn die Zeit für eine gute Idee gekommen ist,
darf man nicht zaudern.

| S 12



– Konzeption –
Onboard-Coaching

Gute Fachkräfte sind nicht automatisch auch gute Führungskräfte. Deshalb gilt es Coaching mit Onboarding zu verbinden und den Wandel von der Fach- zur Führungskraft zu begleiten.

| S 20

– Praxis –

**Ohne formale
Weisungsbefugnis
machtlos?**

| S 24



– Praxis –

**Das Potenzial von
Wiedereinsteigerinnen
wird in den
Unternehmen noch
zu wenig genutzt**

| S 29





– Spotlight –

**Coaching-Praxis und Wissenschaft
– ein unüberwindlicher Gap?**

Welchen Nutzen bietet die Wissenschaft der Praxis? Und wo hilft die Praxis der Wissenschaft?

| S 35



– Wissenschaft –
**Narzisstische
Phänomene und
Management**

Die Berücksichtigung narzisstischer Phänomene ist zentraler Faktor für ein nachhaltiges und erfolgreiches Management-Coaching. Doch was ist Narzissmus und wie sind narzisstische Phänomene im Management-Coaching zu berücksichtigen?

| S 47

– Philosophie/Ethik –
**Vorstandsbezüge:
Leistung, Anteilswert,
Gemeinwohl?**

Schon Thomas Hobbes wusste, dass der Wert eines Menschen seinem Preis entspricht – und der Käufer, nicht der Verkäufer den Wert bestimmt. Welchen Wert sich eine Person, oder ein Vorstand, auch beimisst; die anderen bestimmen seinen wahren Wert – den Preis. | S 52



– Spotlight –

Coaching-Praxis und Wissenschaft – ein unüberwindlicher Gap?

| S 35

– Coaching-Tool –

Schatz in Sicht – ein Tool zur Arbeit mit Glaubenssätzen

| S 40

– Havarie –

Orientierung im Dschungel – fachliche Qualitätskriterien des Coachings

| S 44

– Wissenschaft –

Narzisstische Phänomene und Management

| S 47

– Philosophie/Ethik –

Vorstandsbezüge: Leistung, Anteilswert, Gemeinwohl?

| S 52

– Rezensionen –

How to coach

| S 57

Coaching-Tools III

| S 58

Klärungsorientiertes Coaching

| S 59

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Stil-Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Neuer Master of Science in Supervision und Coaching

Hochschullehrgänge der FH Vorarlberg in Bregenz (Schloss Hofen).

Einen Master-Lehrgang mit fünf Studienwegen und vier Abschlussmöglichkeiten bietet ab sofort die FH Vorarlberg in Kooperation mit der Hochschule Ravensburg-Weingarten und der Internationalen Bodenseehochschule (IBH) an. „Die Konzeption nutzt insbesondere die systemischen Sichtweisen, die Erkenntnisse der Psychoanalyse und der Gruppendynamik sowie die verschiedenen Ansätze der humanistischen Psychologie, der Arbeitssoziologie und der Kommunikations-, Interaktions-, Organisations- und Managementtheorien“, so die Veranstalterbroschüre. Hierbei werde das methodische Prinzip des „Lebendigen Lernens“ angewandt. Die praktische Ausbildung läuft über selbst zu akquirierende Beratungsprojekte in Lehrsupervision.

Der Masterlehrgang „Supervision und Coaching“ (MSc) hat einen „Workload“ (Arbeitspensum) von 120 ECTS-Punkten (European Credit Transfer System) und läuft über fünf Semester. Der zweite Studienweg, der Hochschullehrgang „Akademische/r Supervisor/in und Coach“ läuft über fünf Semester und ist mit 66 ECTS-Punkten taxiert. Beide Studienwege vermitteln eine von der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS) anerkannte Supervisionsausbildung, die von den Mitgliedsverbänden des Internationalen Dachverbandes der Supervisionsverbände (ANSE) anerkannt wird. Zu den Eingangsvoraussetzungen zählen im Wesentlichen die Standards der ÖVS – ein Mindestalter von 27 Jahren, mindestens Studienabschluss auf Bachelor-Niveau, einschlägige, supervisionsrelevante Berufstätigkeit, usw. In begründeten Fällen sind Ausnahmen möglich.

Der dritte Studienweg „Grundlagen von Supervision und Coaching für Führung und Management“ ist ein Zertifikatslehrgang über vier Semester (30 ECTS-Punkte). Studienweg Nummer vier ist der Zertifikatslehrgang „Allgemeine arbeitsweltliche Beratungsqualifikation“

im Sinne des Teil I des Masterprogramms „Organisationsberatung/Organisationsentwicklung“, der über vier Semester läuft (45 ECTS-Punkte). Zudem wird als fünfter Studienweg ein dreisemestriges Masterprogramm „Supervision und Coaching (MSc)“ für ausgebildete Supervisoren/Coaches angeboten. Das mit 64 ECTS-Punkten schwere Programm will ausgebildeten Supervisoren und Coaches eine attraktive inhaltliche Vertiefung für Supervision/Coaching in Public Affairs und in der Wirtschaft bieten und praxisbezogene Forschungskompetenzen vermitteln.

Die wissenschaftliche Leitung hat Dr. Brigitte Hausinger (München) im Zusammenwirken mit weiteren Dozenten. Dr. Hausinger ist Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) und hat die Redaktionsleitung der Fachzeitschrift „Supervision“ inne. (tw)

www.fhv.at/weiterbildung/gesundheitssoziales/supervision-und-coaching-1

SFCoach goes international

„International Professional Coaching Meeting“ der Société Française de Coaching in Paris.

Zum ersten „International Professional Coaching Meeting“ der Société Française de Coaching (SFCoach) am 16.11.2012 in Paris nahmen circa 80 Personen teil. Die Tagung fand ausschließlich auf Englisch statt – ein Novum für die SFCoach! Für die wenigen französischen (und schweizerischen aus der Suisse Romande) Teilnehmer, die kein Englisch verstanden wurde simultanes Flüsterdolmetschen organisiert. Eingeladen und erschienen waren Vertreter von Coaching-Verbänden aus Großbritannien, Irland, Schweden, der Schweiz, der Tschechischen Republik, Deutschland, China, Ungarn, Südafrika – und natürlich Mitglieder der SFCoach sowie der zwei anderen französischen Coaching-Verbände.

Die Podiumsdiskussion „Managing crisis, coaching in times of crisis“ wurde von Pascale Reinhardt, der früheren Vorsitzenden, die diese Veranstaltung veranlasste und organisierte, geleitet: Dort nahmen Vertreter von acht Coaching-Verbänden, unter anderem des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V., teil. Das Verständnis von Krise und von den Grenzen und Möglichkeiten des Coachings waren sehr unterschiedlich.

Zwei parallele Workshops „Working with Systemic Representations CLEAN-ly“ (Lynne Burney, F & NZ) sowie „Building informal cross-country collaboration“ (Michael Holzhauser, D) folgten am Vormittag. Am Nachmittag fanden drei weitere parallele Workshops statt:

- » „Feeding forward and setting goals – strategies for evaluation“ (Almuth McDowall, UK)
- » „Developing Leadership and Decision-making through Jung’s Psychological Types and the situational leadership model“ (Valéry Dorgueilh, F)
- » „Coaching a bi-cultural executive team in times of uncertainty: example of an 8 months mission with a strategic joint-venture in the industrial world France-Germany“ (Kathleen Dameron, USA & F, sowie Pierre-Jacques Barthe, F)

Es gelang den Organisatoren eine Atmosphäre des professionellen Austauschs in einem sehr angenehmen und entspannten Klima zu erzeugen. (Michael Holzhauser)

www.sfcoach.org

Qualitätssicherung im Coaching

Beim Symposium zum Forschungsprojekt „Qualitätssicherung im Coaching“ der LMU München wurden am 09. November 2012 Forschungsergebnisse präsentiert.

Systematische Untersuchungen über Qualitäts- und Erfolgskriterien in Coaching-

Prozessen gibt es bislang noch wenige. Das Münchener Institut für Organisationspsychologie führte deshalb das Forschungsprojekt „Qualitätssicherung im Coaching“ durch. Zentrale Ergebnisse wurden am 9. November 2012 in München auf einem Symposium präsentiert und diskutiert, flankiert von Praxis-Workshops.

Circa 70 Vertreter aus Forschung und Unternehmen sowie etliche Coaches waren nach München gereist, um sich über die Ergebnisse einiger Forschungsarbeiten zu informieren. Veranstalterin Monika Wastian (Institut für Organisationspsychologie, München), die seit 2001 als Lehrbeauftragte der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München wirkt, konnte zufrieden sein, denn die Themen „Coach-Auswahl und Coach-Pool“, „Methodenkoffer“ und „Coaching-Ziele“ fanden großen Anklang und provozierten anregende Diskussionen.

Ein besonderes Highlight war die Keynote von Professor Dr. Simone Kauffeld (TU Braunschweig). Sie präsentierte acht Thesen zum Thema „Jenseits von Versuch und Irrtum“:

1. Coaching boomt.
2. Forschung zum Coaching fehlt.
3. Coaching-Prozesse sind quantifizierbar.
4. Coaching ist unterscheidbar von Beratung.
5. Offene Fragen helfen dem Klienten.
6. Die Beziehung ist wichtig: Im erfolgreichen Coaching verhalten sich die Klienten offener.
7. Interpersonale Ähnlichkeit ist besser.
8. Dominante Coaches verhelfen ihren Klienten besser zum Erfolg.

Mit ihren Ausführungen zu Herausforderungen und Zukunftsperspektiven zur Coaching-Qualität 2020 beleuchtete Veranstalterin Monika Wastian einige „blinde Flecken“ im Coaching:

- » Das noch weit verbreitete Nichtwissen um Coaching auf Klienten-Ebene: Hier sei noch viel Kommunikation und aktives Vorbildhandeln durch Führungskräfte notwendig.
- » Die Arbeitsteilung bei Coaching im Unternehmen zwischen der Personalentwicklung

und den Top-Executives. Auch hier riet sie zu mehr Kommunikation und Vorbildhandeln auf.

- » Nötig sei auch eine stärkere Verzahnung von Coaching und Change-Management.

Damit lieferte die Veranstalterin eine Steilvorlage für die anschließende Podiumsdiskussion der Coaching-Experten, die von Thomas Webers (Dipl.-Psych., Systemischer Coach) moderiert wurde. André Bischof (rheinsinn), Prof. Dr. Simone Kauffeld (TU Braunschweig), Anja Morris (BASF SE) und Birgit Ramon (EASC) beleuchteten den Stand der Dinge aus den unterschiedlichsten Perspektiven und arbeiteten Trends sowie notwendige Entwicklungen für die Zukunft unter Einbezug des Publikums heraus.

Die Leiterin des Instituts für Organisationspsychologie Monika Wastian initiierte 2007 in Kooperation mit der LMU München das Projekt „Qualitätssicherung im Coaching“, um Coaching-Beteiligten Wissen an die Hand zu geben, was Coaching-Prozesse erfolgreich macht und wie sie die Qualität von Coachings beeinflussen können. (tw/aw)

www.inforp.com/aktuelles/symposium-qs-im-coaching

US-Studie bestätigt: Wer reflektiert, führt besser

US-amerikanische Studie erforscht die Wirkung von Reflexions-Stunden an Management-Studenten.

An der University of Michigan wurde eine Studie mit Studenten des Studienganges Master of Business Administration (MBA) durchgeführt. Dabei musste eine Gruppe der Studienteilnehmer regelmäßig während ihres Studienprogrammes reflektierende Denksitzungen absolvieren, die andere Hälfte der 173 Teilnehmer nicht. Während dieser Reflexions-Stunden mit dem Studienleiter wurde auf Aspekte eingegangen, die Sinn und Zweck des Studi-

enprogrammes, das eigene Tun, das Verhalten der Kommilitonen und Schlussfolgerungen für die Zukunft betrafen. Einige Monate nach dem Studium wurde das Führungsverhalten beider Gruppen untersucht.

Heraus kam, dass den reflektierenden MBA-Absolventen eine bessere Führungsqualität zugesprochen wurde als denen, die keine nachdenkenden Sitzungen absolviert hatten. Ersteren wurde attestiert, dass sie Aufgaben sehr gut organisieren und freundlich und offen mit Mitarbeitern umgehen würden. Die Studie zeigt, dass das Reflektieren der eigenen Person und Tätigkeit nicht erst im stressigen Führungsalltag anfangen sollte, sondern idealerweise bereits Bestandteil von Management-Ausbildungen und -Studiengängen sein sollte. Die Studie erschien im *Journal of Applied Psychology*, 97 (5), S 997–1015. (aw)

Spannend wie ein Krimi

Einmal im Jahr organisiert das Center for Leadership Development Research (CLDR) der European School of Management and Technology (ESMT) und das Kets de Vries Institute (KDVI) das „ESMT/KDVI Coaching Kolloquium“. Ein Teilnehmerbericht von Business Coach und Trainerin Mona Haug, MA.

Bereits zum vierten Mal lud das ESMT zur zweitägigen Veranstaltung „ESMT/KDVI Coaching-Kolloquium“ Ende November / Anfang Dezember 2012 nach Berlin ein. Das Thema des aktuellen Kolloquiums hieß „Different! Coaching Across Dissimilarities“ und wurde unter der Leitung des ESMT-Präsidenten, Professor Jörg Rocholl, des CLDR-Direktors, Professor Konstantin Korotov, und des Programmdirektors der ESMT, Andreas Bernhardt, am 30. November 2012 eröffnet. Den knapp 50 anwesenden Akademikern, Coaches, Personalleitern und Unternehmensberatern wurde ein kurzer Ablauf über die folgenden zwei Tage präsentiert, die geprägt sein würden von aktuellen Forschungsergebnissen und

deren praktischer Bedeutung für Coaches, der Vorstellung eines anonymisierten Präzedenzfalls durch den Direktor des INSEAD Global Leadership Centre (IGLC) der Business Schule INSEAD, Professor Dr. Manfred Kets de Vries, der Präsentation der besten durch die Teilnehmer eingereichten Fallstudie und natürlich vielen Gelegenheiten zum Aufbau und Vertiefung sozialer Netzwerke.

Professor Dr. Manfred Kets de Vries ist einer der bekanntesten Professionellen für Motivation, Führung und Organisationspsychologie, der unter anderem an der Harvard Business School doziert. Zusammen mit der Programmdirektorin des IGLC, Elisabeth Engellau, reflektierte er das Veranstaltungsthema „Coaching Across Dissimilarities“. Kets de Vries brillierte durch seine gestochen scharfe Wahrnehmung und Intuition, gepaart mit jahrelanger Erfahrung und fundiertem Wissen.

Im Anschluss erlebten die Anwesenden die stellvertretende Direktorin des IGLC, Elisabeth Florent-Treacy, und Massimiliano Saccarelli, Gründer von B-Motion Consulting mit deren Erfahrungen eines Business Modells („Vom Atom zum System – für psychodynamische organisatorische Interventionen“). Vom „Atom zum System“ bedeutete in diesem Falle, wie einzelne Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg aller beitragen konnten und wie ein Unternehmen von den gelebten Prozessen der Teilnehmer eines Business Modells profitierte.

Dr. Sabine Demkowski beschäftigte sich dann mit der Ökonomie von Executive Coaching. Sie unterhält ein Büro in Köln und London und verglich die unterschiedlichen Herangehensweisen in Deutschland und Großbritannien. So stellte sie fest: Während es in England üblich ist, dass sich Coaches zu kleinen Beratungsgesellschaften zusammenschließen und sich die Ressourcen Zeit und Geld teilen, ist in Deutschland der Coach noch verstärkt als Einzelkämpfer anzutreffen. Sie stellte zudem eine Studie vor, die zeigt, dass ein Coach eine zeitliche Investition von 2,66 Stunden (ohne Reisezeit) für eine Stunde Coaching-Präsenzzeit mit dem Klienten kalkulieren muss.

Ein weiterer Schwerpunkt des Kolloquiums war die Präsentation von Dr. Tatiana Bachkirova unter dem Titel „Coaching according to developmental differences: a new framework“. In einer ausführlichen Darstellung führte sie die Teilnehmer durch die verschiedenen Stufentheorien, wies auf die Implikationen für Coaches hin und auf unterschiedliche Denkweisen, die einen neuen Ansatz in der Entwicklungstheorie erforderlich machen.

Als neues Konzept wurde erstmalig eine Poster-Präsentation eingeführt – von den jeweiligen Autoren oder Verantwortlichen eingehend und individuell erklärt. Hier gab es dann den günstigen Zeitpunkt den Autor Karsten Drath kennenzulernen, der sein aktuelles Buch „Coaching und seine Wurzeln: Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge“ (Haufe Verlag, 2012) erläuterte.

Zwischen den Beiträgen luden Networking-Pausen zum regen Austausch in den Räumen der internationalen, privaten Business Schule ESMT ein. Es herrschte eine lockere Atmosphäre, sodass ich die aktuellen Beiträge und intensiven Netzwerkmöglichkeiten des ESMT/KDVI Coaching-Kolloquiums bereits zum zweiten Mal als wertvolle Erfahrung erlebte. Die Teilnehmerin Dr. Sabine von Oesterreich fasste die zwei Tage m.E. treffend zusammen: „Das Kolloquium besticht durch den spannenden Mix der Menschen aus Wirtschaft, Coaching und Wissenschaft. Die internationale Gruppe ist klein genug, um effektiven Austausch zu ermöglichen. Die Fallstudien lesen sich spannend wie ein Krimi“.

Die Teilnahme an dem Kolloquium wird durch das Akzeptieren einer eingesandten Fallstudie zum jeweiligen Thema reguliert. Nur wenige Beobachter werden ohne eine solche Studie zu der Veranstaltung zugelassen. Der Aufwand lohnt sich allemal, sodass ich einen Kalendervermerk des nächsten ESMT Kolloquium-Termins vom 14.–15.12.2013 empfehlen kann. (Mona Haug, MA)

Den vollständigen Bericht zum ESMT/KDVI Coaching-Kolloquium finden Sie unter www.coaching-report.de.

Umsatzsteuerbefreiung für Bildungsleistungen bleibt vorerst

Eine Neuregelung im „Jahressteuergesetz 2013“ alarmierte im Mai 2012 die Bildungs- und Coaching-Branche: Wird es eine Umsatzsteuerbefreiung für Bildungsleistungen geben? Ein Rückblick und der Stand der Dinge.

Mit dem Ziel der Anpassung des nationalen Rechts an das europäische Mehrwertsteuerrecht sorgte das neu formulierte Umsatzsteuergesetz (UStG), das 2013 in Kraft treten sollte, für Aufregung in der Bildungsbranche. Mit einigen Änderungen für das Jahressteuergesetz 2013 plante die Bundesregierung u.a. Bildungsleistungen von der Umsatzsteuer (gem. § 4 Nr. 21 UStG) zu befreien. Ein entsprechender Gesetzesentwurf wurde im Mai 2012 von der Bundesregierung eingereicht.

Die Änderungen hätten beträchtliche Auswirkungen auf die Weiterbildungsbranche, denn trotz fehlender Umsatzsteuer auf der Rechnung würden Bildungsleistungen für den Endkunden teurer werden. Das hängt mit dem Vorsteuerabzug zusammen: Verlieren die Bildungsanbieter, bedeutet das eine Zunahme von Kosten. „Die Einführung der ausnahmslosen Umsatzsteuerbefreiung führt für gewerbliche Seminaranbieter zwangsläufig zum Verlust des Vorsteuerabzugs für sämtliche Eingangsleistungen“, zitiert die Haufe Online Redaktion („Personalmagazin“, „wirtschaft + weiterbildung“) Dirk Platte, Justiziar beim Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ). Mieten für Seminarräume, Fremdleistungen (Honorare), Reisekosten, Schulungsunterlagen, etc. – all diese Kosten seien dann nicht mehr vorsteuerabzugsfähig. Bildungsanbieter müssten die Kosten an die Klienten bzw. Kunden weiterreichen, um selber zukünftig auf ihre Kosten kommen zu können. Folglich liefen Bildungsanbieter und -verbände Sturm gegen die geplante Änderung.

Ende Oktober 2012 wurde das Jahressteuergesetz 2013 schließlich vom Bundestag beschlossen und in einer Pressemitteilung der CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundes-

tag hieß es dazu, dass „die Neuregelungen zur Umsatzsteuerfreiheit von Bildungsleistungen insgesamt aus dem Regierungsentwurf herausgenommen“ wurden. Erleichtert atmete die Bildungsbranche auf. Das Gesetz scheiterte dann im November zudem an der Zustimmung durch den Bundesrat, woraufhin der Vermittlungsausschuss eingeschaltet wurde. Dieser präsentierte im Dezember 2012 einen Einigungsvorschlag, wonach die Umsatzsteuerbefreiung für Bildungsleistungen vorerst vom Tisch ist. Vorerst.

Bereits in dem Schreiben der CDU/CSU-Bundestagsfraktion (Oktober 2012) ist zu lesen, dass „den europäischen Vorgaben, die eine Überarbeitung der bestehenden Regelungen erfordern, nach erneuter sorgfältiger Prüfung auch der Auswirkungen“ nachgekommen werden soll. Das Thema ist vor dem Hintergrund europäischer Vorgaben also nur aufgeschoben, nicht aufgehoben. (aw/tw)

Termin: Ed Schein in der Schweiz

Auf ein Kaminfeuer-Gespräch mit dem Mitbegründer der Organisationsentwicklung im Juni 2013 in Zürich.

Edgar H. Schein (*1928) ist emeritierter Professor für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge/USA und gilt als einer der Mitbegründer der Organisationsentwicklung und -psychologie. Im Rahmen eines Aufenthalts in seinem Heimatland der Schweiz, aus der er in den 30er Jahren über Odessa (Ukraine) in die USA emigrierte, wird Schein am 23. und 24. Juni 2013 einen Seminartag und ein Kaminfeuer-Gespräch in Zürich durchführen.

Organisiert wird das Event durch das auf Coaching, Supervision und Organisationsentwick-

lung spezialisierte Institut Trias, in Zusammenarbeit mit dem IBM Research Center in Rüschlikon (CH). Eingeladen sind Alumnis, erfahrene Führungskräfte und Berater, welche Veränderungsprozesse in Organisationen und Unternehmen oder Teams begleiten. Das Kaminfeuer-Gespräch wird mit Führungskräften von Firmen und Organisationen durchgeführt. Genaue Details werden noch bekannt gegeben. Da eine große Nachfrage erwartet wird, kann bzw. sollte eine Voranmeldung über das Trias-Institut vorgenommen werden. (aw)

Informationen und Anmeldung unter:

www.trias.ch/?p=3153

„Seriosität, Seniorität und Spitzenqualität ... auch dafür steht der DCV.“

- Suchen Sie einen Berufsverband, zu dessen Werten Sie stehen und der Ihre Interessen vertritt?
- Möchten Sie sich mit Kollegen und Kolleginnen austauschen, ohne in den Wettbewerb zu treten?
- Streben Sie ein anerkanntes Qualitätssiegel für Ihre Arbeit als Coach an?

Werden Sie Mitglied in Deutschlands erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.



Karin König, Seniorcoach DCV



Qualität von Anfang an.

www.coachingverband.org



austriancoachingcouncil

„Coaching international & interkulturell“

Der Österreichische Dachverband für Coaching (ACC) tagte im November 2012 zum Thema „Coaching international & interkulturell“ in Wien.

Das Programm der Fachtagung des ACC (Austrian Coaching Council) spannte am 7. November 2012 einen breiten Bogen über die viel diskutierte Dienstleistung Coaching. Dieser reichte von Methoden und Hintergrunddiskussionen über Ausblicke in die künftige gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Entwicklung bis hin zur Auseinandersetzung über Qualität und strategische Themen im Coaching in Bezug auf das Anwendungsgebiet in international tätigen Unternehmen und im interkulturellen Kontext.

Nach verschiedenen Kurzpräsentationen von Coaching-Experten aus Polen, Ungarn, Bulgarien, der Slowakei und Serbien/Kroatien schloss sich eine Diskussionsrunde an, in der Fragen erörtert wurden, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Coaching-Verständnisses in den Mittelpunkt stellten, wie z.B.:

- » Wo gibt es ein ähnliches Coaching-Verständnis, in welchen Ländern gibt es Unterschiede?
- » Bei welchen Themenstellungen wird Coaching genutzt? Und von wem?
- » Welche Anbieter oder Verbände existieren? Wie sieht deren Angebot aus?
- » Wie ist die wirtschaftliche Entwicklung generell?
- » Wo liegen Potenziale in den einzelnen Märkten?
- » Gibt es aktuelle Trends?

Am Abend der Fachtagung gab es zudem Kurzvorträge ganz im Sinne des Themas „international & interkulturell“. So berichteten Mag. Regina Schlipfing und Christoph Wolf, MSc, von ihren Erfahrungen aus Indien und leiteten daraus Voraussetzungen für Coaches

im interkulturellen Umfeld ab. „Coaching goes China“ war das Thema von Mag. Martin Brandstötter, MSc, der einen Einblick in den chinesischen Coaching-Markt, die Profession Coaching sowie deren Qualität gab.

Mit etwa 50 Teilnehmern, die sich aus ACC-Mitgliedern, internationalen Coaches und Interessenten zusammensetzten, war die Fachtagung 2012 ähnlich gut besucht wie im Vorjahr. (tw/aw)

www.coachingdachverband.at



DCV-Kongress

Fusionsverhandlungen liegen im Zeitplan.

Auf dem dreitägigen Coaching-Kongress des Deutschen Coaching Verbands (DCV) Anfang Oktober 2012 in Frankfurt stand am letzten Tag das Thema Fusion mit der Deutschen Gesellschaft für Coaching (DGfC) auf der Agenda. Beide Vorstände trafen sich zum Austausch vor Ort.

Die Fusionsverhandlungen liegen im Zeitplan, erklärt Günter Paus, DCV-Vorstand Finanzen gegenüber Coaching Report. In den Wochen nach dem Kongress arbeiteten Arbeitsgruppen zum Verständnis von Ethik, Zertifizierung und Professionalisierung Vorschläge aus. Ebenfalls sollen in beiden Verbänden Mitgliederbefragungen zum Thema Fusion durchgeführt werden. Im März dieses Jahres wird man auf den beiden Mitgliedsversammlungen auf dieser Basis voraussichtlich eine Empfehlung für konkrete Fusionsverhandlungen geben. Das Ziel bei Annahme wäre dann der Vollzug der konkreten Fusion bis Frühling 2014. „Das Thema Fusion ist auch emotional besetzt“, erläutert DCV-Vorstand Paus. „Schließlich identifizieren sich die Mitglieder mit ihren Verbänden, in denen sie zum Teil schon jahrelang sind und eine gemeinsame Geschichte durchlebt haben.“

An den ersten beiden Kongresstagen ging es um Telefon-Coaching sowie Burnout. 25 Teilnehmer waren zum DCV-Kongress nach Frankfurt gekommen. (tw)

www.coachingverband.org



DBVC Vorstandswahlen

Zur diesjährigen Mitgliederversammlung des DBVC standen nach zweijähriger Amtszeit die Neuwahlen des Vorstandes an.

Erster Vorsitzender des Verbandes bleibt weiterhin Christopher Rauen. Bisheriges Vorstandsmitglied Rita Strackbein wurde zur zweiten Vorsitzenden des Vorstandes gewählt. Dem Vorstand weiterhin erhalten bleibt auch Ulrich Dehner. Vorstandsmitglied Eberhard Hauser kandidierte auf eigenen Wunsch nicht mehr, sodass Margit Wolf als viertes Mitglied neu in den Vorstand gewählt wurde.

Für die Amtszeit 2012/2014 stehen für den neuen Vorstand mehrere Themen und Ziele im Vordergrund: So ist im Arbeitsplan vermerkt, insbesondere qualitativ hochwertige Veranstaltungen zu organisieren – beispielsweise das DBVC Dialogforum, das DBVC Sommercamp, den Deutschen Coaching-Preis 2014 sowie das zehnjährige Jubiläum des Verbandes, das im Januar 2014 bevorsteht. Der Fokus auf eine internationale Vernetzung soll verstärkt werden, aber demgegenüber auch die regionale Vernetzung mithilfe der Regionalgruppen in Deutschland. Außerdem sollen die Bereiche Wissenschaft und Forschung verstärkt in den Blick genommen werden.

Rückblickend auf das Arbeitsjahr des Verbandes seit der letzten Mitgliederversammlung stand die Organisation und Durchführung des DBVC Coaching-Kongresses (Oktober 2012) mit über 300 Teilnehmern und die zweijährlich stattfindende Verleihung des Deutschen Coaching-Preises im Vordergrund. Die Veröf-

fentlichung des in der 4. Auflage aktualisierten, erweiterten und auch auf Englisch erschienenen Coaching-Kompodiums „Coaching als Profession“ wurde als weiterer Höhepunkt des Geschäftsjahres 2011/2012 herausgestellt.

Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) hat mittlerweile 239 Mitglieder (Stand: Januar 2013). (aw)

www.dbvc.de



Fachkongress zum zehnjährigen Jubiläum

Anlässlich des zehnjährigen Bestehens des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct) veranstaltet der Verband am 19.03.2013 einen Fachkongress in Hamburg.

Mit 16 Workshops und einem Kongressauftakt am Vorabend des Kongresses (Montag, 18.03.2013) organisiert der dvct, der 2013 sein zehnjährigen Bestehen feiert, einen Fachkongress zum Thema „Zeit für Personalentwicklung“ in Hamburg. Zum geplanten Kongressauftakt gibt es eine Keynote von Dr. Jörn Quitzau (Berenberg Bank), der über die „Auswirkungen der Finanzkrise auf die Personalentwicklung in deutschen Unternehmen am Beispiel der Berenberg Bank“ referieren wird. Am eigentlichen Kongresstag (Dienstag, 19.03.2013) wird es parallel stattfindende Workshops und Vorträge geben.

Die Teilnahme kostet für Mitglieder 119 Euro, für Nicht-Mitglieder 149 Euro (jeweils zzgl. USt.). Bis zum 1.03.2013 können Interessierte sich eine der 200 Karten sichern. Für die Abendveranstaltung am 18.03.2013 kostet die Karte 49 Euro (zzgl. USt.). (aw)

www.dvct.de/verband/dvct-kongress-2013



ICF, EMCC und AC gründen „Globale Coaching- und Mentoring-Allianz“

Im November 2012 gründeten die drei Coaching-Verbände ICF, EMCC und AC eine globale Allianz. Ziel soll sein, den internationalen Coaching- und Mentoring-Markt international zu fördern.

Transparenz und Professionalität – das stellen die großen Ziele der auf der Jahreskonferenz des European Mentoring & Coaching Council (EMCC) in Bilbao (Spanien) im November 2012 gegründeten „Globalen Coaching- und Mentoring-Allianz“ dar. Die Gründerverbände der Allianz sind die drei weltweit agierenden Coaching-Verbände „International Coach Federation“ (ICF), „Association for Coaching“ (AC) und der EMCC.

Aufbauend auf dem „Code of Conduct“ – einem von EMCC und ICF 2011 ins Leben gerufenen Ethik-Kodex zur Selbstregulation der Coaching- und Mentoring-Profession – bekennen sich die Allianzverbände zum Prinzip der Selbstregulation. Als konkreter Schritt soll in Zukunft eine Strategie entwickelt werden, um die wichtigsten Akteure der Coaching- und Mentoring-Praxis anzusprechen, um Kooperationen aufzubauen und Initiativen zu entwickeln. Auch sollen Kriterien festgelegt werden für den Beitritt weiterer Verbände zur Allianz.

Als „bedeutsamen Meilenstein“ bezeichnet Peter van Eyk, Chairman des EMCC Deutschland, die Gründung der Allianz, und setzt große Hoffnungen in das Bündnis für die Entwicklung der deutschen Verbandslandschaft: „Wenn derart einflussreiche internationale Verbände jetzt mit einer Stimme sprechen, besteht die begründete Hoffnung, dass es nun auch in Deutschland zu einer vertieften Kooperation der zahlreichen Verbände untereinander kommt.“ Auch Bernhard A. Zimmermann, 1. Vorsitzender der ICF Deutschland, sieht in der Gründung der Allianz einen richtigen Schritt

vor dem Hintergrund steigender Professionalisierungsbedürfnisse auf dem Markt und der dem gegenüberstehenden unübersichtlichen Verbandslandschaft in Deutschland. Denn der Trend zeige, dass sich „professionelle Coaches in Zukunft verstärkt der Frage stellen müssen, wie sie die Qualität ihrer Arbeit sicherstellen und ihren Kunden gegenüber ihre Professionalität glaubhaft darlegen können“, sagt Zimmermann. Die Allianz setze demnach ein deutliches Zeichen für Professionalisierung und Transparenz. (aw)

www.associationforcoaching.com

www.emccouncil.org

www.coachfederation.de



ICF Global Conference

Das Konferenzformat weicht in Zukunft dem neuen „Summit“.

Der Vorsitzende der International Coach Federation Deutschland (ICF), Bernhard A. Zimmermann, berichtete im ICF-Newsletter (5/2012) von der Globalen ICF-Konferenz in London. 900 Teilnehmer aus 55 Ländern waren dort zusammengekommen, tauschten sich aus, knüpften Kontakte und ließen sich inspirieren.

Das Auslaufen des „Global Conference“-Formats stimmt den deutschen ICF-Chef etwas wehmütig, wenn er sich auch zugleich auf das neue „Summit“-Format freut. Zimmermann: „In Europa werden wir wieder verstärkt auf europäische Konferenzen setzen, um die Weiterführung des gemeinsamen Lernens, des Austauschs und des Netzwerkers unter ICF-Mitgliedern und anderen Personen, die sich mit der Entwicklung von Menschen befassen, zu fördern.“ (tw)

<http://coachfederation.org/London2012>

www.coachfederation.de



Interview mit Christopher Rauen

Wenn die Zeit für eine Idee gekommen ist, darf man nicht zaudern.

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Er gehört unbestritten zu den bekanntesten und einflussreichsten Coaches im deutschsprachigen Raum. Das liegt nicht zuletzt an seinem sehr breit gefächerten Tätigkeitsspektrum: Seine Bücher zählen zur Standardliteratur, an seinen zahlreichen Online-Plattformen und Online-Datenbanken kommen Coaches, Interessierte und Wissenshungrige nicht vorbei und schließlich ist er Mitbegründer des DBVC und dessen mittlerweile langjähriger 1. Vorsitzender. Pünktlich zum Jubiläum des Coaching-Magazins gibt er Einblick, wie alles anfing.

Sie haben sich während Ihres Studiums der Psychologie auf den Bereich Coaching spezialisiert. Was hat Sie dazu bewegt?

Als Arbeits- und Organisationspsychologin hatte man damals kaum die Möglichkeit, im Vier-Augen-Setting zu arbeiten. A&O-Psychologen haben eher als Teamtrainer oder Workshop-Leiter gearbeitet, also mit Gruppen, weniger mit einzelnen Personen. Das war meist den klinischen Psychologen vorbehalten. Für mich war das wenig nachvollziehbar. Wenn eine Sache hilfreich ist, warum sollte man sie dann nicht auch in anderen Bereichen anwenden? Coaching bot genau diese Möglichkeit: Im persönlichen Gespräch unter vier Augen an individuellen Themen arbeiten, ohne dabei jedoch ins Therapeutische abzugleiten. Das hat mich spontan angesprochen und ich war fest davon überzeugt, dass das Zukunft hat.

Gab es noch andere Aspekte, die Sie am Coaching ansprechend fanden?

Ja, das Thema Coaching hatte für mich als Student den Vorteil, dass dort noch jede Menge Grundlagenarbeit geleistet werden konnte. Im Gegensatz zu vielen anderen Themen war das Coaching noch nicht so abgelutscht. In akribischer Kleinarbeit habe ich dann sämtliche Literatur recherchiert und mir über die Fernleihe der Universitätsbibliothek besorgt. Es war mir wichtig, das Thema möglichst vollständig zu erfassen und ich habe dann auch einen Artikel darüber geschrieben, der meinen Professor sehr angesprochen hat. Das war sehr ermutigend für mich und so beschloss ich letztlich auch, meine Diplomarbeit über das Thema zu schreiben. Es hat mir Spaß gemacht, als einer der ersten meine Spuren im Schnee hinterlassen zu können – und das, obwohl ich noch sehr jung war.

Wie sind Sie überhaupt auf die Idee gekommen, Psychologie zu studieren. War das ein Jugendtraum?

Nein, überhaupt nicht. In der Schule wäre ich im Leben nicht auf die Idee gekommen, Psychologie zu studieren. Mich haben die Naturwissenschaften viel mehr angesprochen, weil man es hier – so dachte ich damals jedenfalls – mit harten Fakten zu tun hat. Mit 14 Jahren hatte ich meinen ersten Computer. Mich hat alles Technische angezogen. Mein Lieblingsfach in der Oberstufe war allerdings Philosophie, das ich der Wahlalternative Wirtschaftslehre vorgezogen habe. Philosophie beschäftigte sich mit Erkenntnis, mit Logik, mit Deduktion und Induktion, das hat mich fasziniert. Ich wollte die Dinge verstehen.

Und wie kamen Sie dann zur Psychologie?

Das war ein ziemlicher Umweg. Am liebsten hätte ich Philosophie studiert, aber ich hatte die Sorge, dass das eine brotlose Kunst sein würde. Da meine Leistungskurse Chemie und Physik waren, habe ich dann damit geliebäugelt, Chemie zu studieren. Im Abiturjahr habe ich mir dazu vier Universitäten und

Den ganzen Tag in einem Labor zu stehen und Lösungsmittel einzuatmen, schien mir nicht erstrebenswert.

eine Fachhochschule näher angesehen, bin dann aber von Chemie abgekommen. Den ganzen Tag in einem Labor zu stehen und Lösungsmittel einzuatmen, schien mir nicht erstrebenswert. Daher beschloss ich, Physik zu studieren, was bereits zu diesem Zeitpunkt nur die dritte Wahl war. Und so kam es, wie es kommen musste: Nach einem Jahr stellte ich fest, dass es nicht das Richtige war. Es interessierte mich einfach nicht, wie viele Elektronen in einem bestimmten Zeitraum durch einen Kupferdraht mit einem Durchmesser von X Zentimetern bei einer bestimmten Spannung fließen. Das waren nicht die Fragen, die mich beschäftigt haben. Also schmiss ich das Studium und war total frustriert. Nun wusste ich nur noch, was ich nicht wollte.

Und dann ...

... ging erst mal gar nichts mehr. Ich hatte keine Ahnung, womit ich einmal Geld verdienen soll. Schließlich beschloss ich, das Geld da zu verdienen, wo es gemacht wird: An der Börse. So kaufte ich mir ein paar Bücher von André Kostolany und begann mit Aktien zu spekulieren. Das nötige Wissen las ich mir an. Die Bücher von Kostolany habe ich regelrecht verschlungen, sein verschmitzter Humor und seine unterhaltsame Art haben mir sehr gut gefallen. In einem seiner Bücher beschrieb er, was man benötigt, um ein guter Spekulant zu sein: Neben der Fähigkeit, verborgene Zusammenhänge zu erkennen, braucht man Grundkenntnisse der Mathematik – die hatte ich durch mein Physikstudium reichlich genossen – und der Massenpsychologie. Und so kam ich zur Psychologie. Es ging mir weniger darum, mich selbst zu therapieren, sondern vielmehr um die Therapie meiner Geldbörse ... (*lacht*).

Waren Sie mit der Einstellung nicht ein ziemlicher Außenseiter unter Ihren Kommilitonen?

Zwischen den selbst ernannten Gutmenschen und Selbsttherapeuten bin ich im Psychologiestudium ganz schön angeeckt. Aber mir hat das wenig ausgemacht, denn ich hatte ja ein klares Ziel: Reich werden mit Aktienspekulationen. Und ich investierte in das, wovon ich Ahnung hatte: Computertechnologie. Das war Ende der Achtziger Jahre nicht die schlechteste Strategie ... Als ich beschloss, Psychologie zu studieren, wusste ich nicht einmal, dass es so etwas wie Arbeitspsychologie gibt. Als ich das dann entdeckte, sagte ich zu mir: „Das studierst Du dann im Hauptstudium.“ Und so kam es auch.

Sie haben also nur Psychologie studiert, um ein besserer Spekulant zu werden?

Genau. Ich war so naiv. Aber das Spekulieren nach Kostolany hat einen „Nachteil“: Man benötigt dafür nur zwei Stunden pro Woche!

Ich musste also die Zeit rumkriegen und wollte ein besserer Spekulant werden. Die Idee, Wirtschaftswissenschaften oder dergleichen zu studieren ist mir nie gekommen. Kostolany hielt solche Fächer für Pseudowissenschaften, die vom Wesentlichen ablenken.

Was ist denn das Wesentliche?

Nach Kostolany gibt es keine schlechten Aktien, sondern nur schlechte Zeitpunkte. Und entscheidend ist, wer die Aktien besitzt. Sind die Aktien in starken Händen, also in den Händen von Profis, die wissen, wie man mit Geld umgeht oder sind sie in den schwachen Händen von Menschen, die von Aktien gar keine Ahnung haben und nur von einem Boom profitieren wollen? Am gefährlichsten sind die Zeiten, in denen Kurse steigen und die Aktien von den starken in die schwachen Hände wandern. Dann ist ein Crash vorprogrammiert. Auch rückblickend muss ich sagen: So unrecht hat Kostolany damit nicht.

Warum sind Sie nach dem Studium nicht Spekulant geblieben?

Das Studium der Psychologie, das ich mehr oder weniger aus einer Laune heraus begonnen hatte, fing an mich zu interessieren. Natürlich fand ich nicht alle Theorien wirklich einleuchtend – ich habe das immer zu der Wirtschaft in Bezug gesetzt und dadurch schnell die Schwachstellen mancher Theorie erkannt – aber es gab viele Dinge, die mich ansprachen. Übrigens auch die Testtheorie, weil es hier auch wieder darum geht, wie man Erkenntnis gewinnen kann. Im Hauptstudium kam ich dann wie gesagt auf das Thema Coaching. Und dann kam mir ein anderer Gedanke: Warum soll ich als Aktionär mein Geld fremden Firmen geben, die mir versprechen eine bestimmte Umsatzrendite zu erwirtschaften, wenn ich das auch selbst kann? So beschloss ich, mein Geld in meine eigene Firma zu investieren. Schließlich fügte sich alles zusammen: Mein

Interesse an Erkenntnisgewinn, Computer, Psychologie, Coaching ... und dann wurde das Internet populär.

Entwickelten Sie daher die Coach-Datenbank, aus einer Kombination von Interesse und Internet?

Ja, genau. Aber die Coach-Datenbank kam erst später. Mein erster richtiger Online-Dienst im Bereich Coaching war der Coaching-Report, es folgten der Coaching-Index, der Coaching-Newsletter und dann erst die Coach-Datenbank. Mein Ziel war es, nicht nur als Coach zu arbeiten, sondern auch den damals schon unübersichtlichen Markt etwas transparenter zu machen. Vorher hatte ich aber mit ganz anderen Problemen zu kämpfen.

Und zwar?

Na ich musste den Sprung von der Uni zum Selbständigen und Unternehmer bewältigen. Das war nicht so einfach, denn Coaching war damals ja bei weitem nicht so bekannt wie heute und ich war ja recht jung, gerade Mitte 20. Aber hier kam mir das Glück etwas zu Hilfe. Da ich bereits meine Diplomarbeit über das Thema Coaching verfasste und es damals nicht so viel Literatur dazu gab, kontaktierte ich die Autoren der existierenden deutschsprachigen Coaching-Bücher und bat um deren Unterstützung. Das Internet nutzte damals kaum jemand. Recherchieren lief nicht über Google. Ich schrieb also Briefe an die Verlage, trug mein Anliegen vor und bat um die Weiterleitung meines Schreibens an die Autoren. Überwiegend hat das auch sehr gut funktioniert und so stand ich im Kontakt mit fast allen Coaching-Pionieren wie Dr. Wolfgang Looss, Dr. Astrid Schreyögg und Horst Rückle. Horst Rückle hat damals mit seinem hr Team in seiner Hauszeitschrift auch auf meine Diplomarbeit hingewiesen, in der ich mehrere Coaching-Ansätze miteinander verglichen habe. Dies wurde von vielen Personalentwicklern in ganz Deutschland gelesen, denen ich meine Arbeit verkaufen konnte. Das waren extrem wichtige Kontakte für mich. Dafür bin ich Horst Rückle noch heute dankbar.



Wie ging es dann weiter?

Aus meiner Diplomarbeit wurde dann mein erstes Buch, das sich zur Freude des Hogrefe-Verlags sehr gut verkaufte und mein Image als Coaching-Experte begründete. Mir sind zwar nicht die gebratenen Tauben in den Mund geflogen, aber der Anfang war gemacht. Außerdem lernte ich, neben der Arbeit zu schreiben, inzwischen ist es ein halbes Dutzend Bücher geworden.

Das klingt nach einem großen Arbeitsaufwand: Diplomarbeit schreiben, zu einem Buch ausschreiben, Kontakte knüpfen und dann noch Ihre Internetportale entwickeln?

Das war es auch, aber mir hat sehr geholfen, dass ich bereits am Ende meines Studiums sehr am Internet interessiert war, weil ich mich eben für Computer und alles Technische begeistern konnte. Mir macht so etwas bis heute Spaß. Aber damals war das Internet noch nicht besonders populär, man benötigte schon etwas Know-how, um überhaupt online gehen zu können. Kommerzielle Angebote waren die Ausnahme, es ging eher darum, die neuesten Grafikkartentreiber herunterladen zu können. Wie beim Coaching war ich aber fest davon überzeugt, dass das Internet Zukunft haben würde. Das war ja damals überhaupt nicht absehbar.

Selbst Microsoft erkannte die Bedeutung des Internets erst spät.

Ja, das war ein Fehler, den man dann mit aller Kraft wiedergutmachen wollte. Jedenfalls sah ich in dem Internet ein Potenzial. Mit Hilfe von Online-Datenbanken konnte man komplexe Informationen strukturieren und vereinfachen. Und das 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche. Was heute banal klingen mag, war damals revolutionär. Heute basieren faktisch alle Internetanwendungen auf komplexen Datenbanken. Denken Sie alleine an Google: Auch hier wird eine komplexe Information –



wo finde ich die gewünschte Internetseite – mit Hilfe einer scheinbar einfachen Abfrage verfügbar gemacht. Damit das funktioniert, benötigt man aber enormes Know-how.

Sind Sie dabei nicht in Versuchung gekommen, eine reine Internetfirma zu gründen?

Durchaus. Aber so einfach ist das gar nicht. Wenn sie eine gute Idee haben, kommt jemand der richtig Geld hat und drängt sie mehr oder weniger aus dem Geschäft oder übernimmt es. Es gibt nur wenige Ausnahmen von dieser Regel und die sind so wahrscheinlich wie ein Lottogewinn. Auf dieses Risiko wollte ich mich nicht einlassen. Daher habe ich versucht, eine Nische zu finden, die einerseits interessant ist und andererseits nicht so groß ist, dass es sich für jemanden mit richtig Geld lohnen würde, da einzusteigen. Daher beschloss ich, eine Coach-Datenbank aufzubauen, also ein Spezialangebot für einen kleinen Markt. Auf diese Weise sollte das passende Angebot schnell und einfach auf die passende Nachfrage treffen. Und das hat ganz gut funktioniert, mittlerweile ist die Coach-Datenbank seit über 10 Jahren online.

Wie hat Ihr Umfeld denn auf diese Entwicklung reagiert?

Am Anfang bin ich belächelt worden. Immer wieder hörte ich den Satz „Mit Coaching kann man doch kein Geld verdienen.“ Mir wurde empfohlen, doch lieber als Trainer zu arbeiten und Workshops zu machen, damit ich nicht einzelne Stunden, sondern Tagessätze verkaufen kann. Aber das war mir zu langweilig und abgegrast. Ähnlich war es bei der Coach-Datenbank. Auch hier bekam ich viel Skepsis zu hören, bis hin zu offener Ablehnung. „Eine Datenbank mit Coaches – wen soll das denn interessieren?“ lautete so ein Satz. Ich ließ mich davon nicht beirren. Bei der Aktienspekulation hatte ich gelernt, dass man Nerven behalten muss, wenn einem der Wind ins Gesicht bläst – und dass das, was die meisten Leute machen, überwiegend falsch ist. 90 Prozent der Transaktionen an der Börse sind Verlustgeschäfte. D.h. die Masse verliert.

Ist es nicht ein schmaler Grat zwischen Überzeugtheit auf der einen Seite und Ignoranz oder gar Arroganz auf der anderen Seite?

Natürlich sollte man nicht blind überzeugt sein. Genauso wie man Aktien verkauft, wenn sie eine gewisse Untergrenze durchschreiten, braucht man ein Exit-Szenario, wenn ein Businessplan nicht funktioniert. Daher habe ich mir immer realistische Ziele gesetzt und auch für mich festgelegt, was ich mache, wenn diese Ziele nicht erreicht werden. Nur: Meistens

Aber wie ein Freund von mir einmal gesagt hat: „Niveau wirkt nur von unten wie Arroganz.“

habe ich meine Ziele übererfüllt. Daher hatte ich keinen Grund, mich von externen Nörgeleien beeindrucken zu lassen. Nach außen hin kann das arrogant wirken. Aber wie ein Freund von mir einmal gesagt hat: „Niveau wirkt nur von unten wie Arroganz.“ (*lacht*). Letztlich muss eine Sache nach spätestens fünf Jahren erkennen lassen, dass sie funktioniert. Sonst muss man es aufgeben. Und auf der anderen Seite gilt: Funktioniert eine Sache gut, dann mache mehr davon. Mit diesen simplen Strategien bin ich gut gefahren.

Die Online-Portale gehen also auf Ihre – vor allem auch technischen – Interessen zurück. Sie sind aber auch Gründungsmitglied des DBVC: Wie kam es dazu?

Da muss ich etwas ausholen: Bevor es den DBVC gab, gründete ich im Jahr 2002 die Interessengemeinschaft Coaching, deren Mitglieder sich Qualitätsstandards verpflichtet fühlten. Entstanden ist die Idee für die Interessengemeinschaft Coaching bei einem meiner Buchprojekte, dem „Handbuch Coaching“. Nachdem ich bereits durch meine Diplomarbeit viele Kontakte zu diversen Coaching-Experten gewinnen konnte, wollte ich ein Handbuch mit diesen zusammen machen. Und als das Buch dann fertig war, wäre es schade gewesen, die Kontakte brach liegen zu lassen. So kam es zur Interessengemeinschaft Coaching, im Grunde war sie ein Vorläufer

für den DBVC und viele Mitglieder der Interessengemeinschaft sind heute auch im DBVC.

Heißt das, Sie gründeten die Interessengemeinschaft Coaching nur, weil Sie es konnten?

Nein, so war das nicht gemeint. Das Ganze verfolgte schon einen Zweck und war nicht nur Selbstzweck. Über meine Internetportale wurden mir teilweise erschreckende Missbrauchsvorfälle zugetragen, es gab immer mehr Scharlatane im Markt, die vom positiven Image des Coachings profitieren wollten. Daher schien es mir wichtig einen Gegenpol zu initiieren, um deutlich zu machen: Es gibt auch seriöse Coaches, die sich zu Qualitätsstandards verpflichten. Es ging mir nicht darum einen weiteren Marketingzirkel zu gründen.

Sondern?

Es ging und geht mir darum, das Coaching zu professionalisieren. Das können die Coaches aber nicht alleine. Dafür benötigt man auch die Wissenschaft, die Unternehmen, die Ausbilder. So entstand das Vier-Säulen-Modell des DBVC: Dort sind Coaches, Ausbilder, Wissenschaftler und Unternehmensvertreter Mitglieder. Und es ist der Deutsche Bundesverband Coaching. Nicht der Bundesverband von Coaches! Das ist ein großer Unterschied. Es geht um die Professionalisierung und Entwicklung von Coaching, nicht um die Selbstdarstellung von Coaches.

Wird genau das nicht häufig missverstanden?

Ja, sicherlich, da mache ich mir wenig Illusionen. Es gibt immer wieder Personen, die sich beim DBVC um Mitgliedschaft bewerben, weil sie sich Wettbewerbsvorteile davon erhoffen. Wie man aber so schön in Österreich sagt: „Das geht sich nicht aus.“ So funktioniert es nicht. Wir achten im DBVC auf ein Interesse, das über den Eigennutz hinaus geht. Wenn mich ein Interessent fragt, was er denn von der Mitgliedschaft im DBVC hat, frage ich zurück, warum der DBVC ihn den als Mitglied haben wollen sollte.

Das klingt sehr elitär.

Auch die Durchführung von Herztransplantationen ist einer elitären Schicht von Menschen vorbehalten. Aus gutem Grund! Nicht jeder kann ein guter Coach sein, genauso wenig, wie jeder ein guter Chirurg sein kann. Aber ein guter Coach kann aus jeder Gesellschaftsschicht kommen. Gleiches gilt für Chirurgen. Und in beiden Bereichen gilt: Ohne die Bereitschaft, an sich zu arbeiten und ein gewisses Grundtalent geht es nicht. Wer nur seinen eigenen Vorteil sucht, hat aus meiner Sicht elementare Zusammenhänge des gesellschaftlichen Miteinanders nicht begriffen. Ich sage das in dieser Klarheit, weil ich selber so einmal gedacht, aber die Begrenztheit dieser Perspektive erkannt habe. Wer nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist, hat eine sehr gute Chance unzufrieden zu sterben, obwohl er sich genau das Gegenteil wünscht.

Sie sind nun seit über 9 Jahren im Vorstand und seit über 6 Jahren 1. Vorsitzender des DBVC. Was ist Ihr Ansporn und welche Ziele möchten Sie mit dem DBVC erreichen?

Mein Ansporn hat sich in den Jahren seit der Gründung immer weiterentwickelt. Inzwischen bin ich ja das dienstälteste Vorstandsmitglied, da braucht es eine gewisse Entwicklung, sonst bleibt man auch als Mensch stehen. Am Anfang war der DBVC ein sehr kleiner Verein

Mein Ansporn hat sich in den Jahren seit der Gründung immer weiterentwickelt. Inzwischen bin ich ja das dienstälteste Vorstandsmitglied, da braucht es eine gewisse Entwicklung, sonst bleibt man auch als Mensch stehen.

und es ging vornehmlich darum, trotz aller Unterschiede der Gründungsmitglieder die Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Das ist nicht immer einfach gewesen, sowohl inhalt-

lich, als auch unter dem Aspekt der Mikropolitik. Einen Durchbruch brachte hier die Entwicklung des Coaching-Kompendiums durch den Fachausschuss Profession unter Leitung von Dr. Ulrike Wolff. Dass sich die ja recht unterschiedlichen Coaching-Pioniere im DBVC auf einen Standard einigen konnten, betrachte ich auch heute noch als Schlüsselerlebnis. In der weiteren Entwicklung des DBVC ging es dann für mich um die managerielle Herausforderung: Neben der Arbeit in der eigenen Firma wollte ich es schaffen, den DBVC auch strukturell zu professionalisieren, also eine

Geschäftsstelle gründen, Personal finden, die Finanzierung sicherstellen. Das war teilweise sehr kleinteilige Hintergrundarbeit, aber sie musste getan werden. Und mit dem Größenzuwachstum des DBVC kam dann für mich die dritte Herausforderung: Das Gelernte weiterzugeben und eine Geschäftsführung aufzubauen, die mit dem Vorstand zusammenarbeitet. Ansporn und Ziele waren für mich also immer unmittelbar miteinander verbunden.

Neben Ihrer Funktion beim DBVC, dem Coaching und

dem Betrieb Ihrer Internetportale bilden Sie auch Coaches aus. Was raten Sie einem jungen Coach, wenn er sich selbständig machen will?

Mein erster Tipp lautet immer, sich möglichst gut sichtbar zu spezialisieren. Viele junge Coaches haben Angst vor einer Spezialisierung, weil sie befürchten, ihre Zielgruppe sei dann zu klein und sie würden daher zu wenige Aufträge generieren. Genau das Gegenteil ist der



Fall! Wer seine Zielgruppe zu groß definiert, geht in dem Markt unter, weil er gar nicht sichtbar wird. Erst ein klares Profil sorgt für Sichtbarkeit und erleichtert die Akquise. Als Spezialist für das Thema ABC oder die Bran-

Wer seine Zielgruppe zu groß definiert, geht in dem Markt unter, weil er gar nicht sichtbar wird. Erst ein klares Profil sorgt für Sichtbarkeit und erleichtert die Akquise.

che XY können sie einem Interessenten viel leichter vermitteln, warum er ausgerechnet sie engagieren sollte. Ein weiterer Tipp ist, sich nicht an erfolgreichen Coaches zu orientieren. Das mag paradox klingen, aber ich meine damit folgendes: Wer schon erfolgreich ist, kann sich ganz anders am Markt verhalten, als jemand, der sich erst sein Geschäft aufbauen muss. Viel interessanter ist es daher Biographien zu lesen und zu lernen, was Menschen erfolgreich gemacht hat. Man sollte sich also an dem Entstehungsprozess orientieren, nicht an einem momentanen Zustand. Aber auch solche Prozesse kann man nicht 1:1 kopieren. Vielmehr muss man die dahinterliegende Idee begreifen und auf die eigene Lebenssituation übersetzen. So ein Prozess benötigt Zeit und verläuft meistens nicht gerade.

„Aus Biographien lernen“ ist ein gutes Stichwort. Wie kamen Sie dazu, Coaching-Ausbildungen anzubieten und wie verlief Ihre erste Coaching-Ausbildung?

Eigentlich wollte ich ja nie als Trainer oder gar als Ausbilder arbeiten. Dass es dennoch dazu kam, war ein Zufall. Damals trat eine größere Unternehmensberatung mit der Frage an mich heran, ob ich ihre Berater zu Coaches ausbilden könnte. Spontan hätte ich fast nein gesagt, aber ich bat mir etwas Bedenkzeit aus. Je intensiver ich mich mit der Idee beschäftigte, desto interessanter fand ich dann die Herausforderung. Zusammen mit meinem Kollegen Andreas Steinhübel konzipierte ich daher ein

Modell für eine Ausbildung, die wir der Unternehmensberatung präsentierten. Grundsätzlich gefiel denen das, aber dummerweise war zu dem Zeitpunkt gerade der Deutschlandchef gegangen worden und der Nachfolger wollte dessen Projekte nicht fortsetzen. Nun hatten wir also viel Herzblut in ein Konzept investiert, von dem wir sehr überzeugt waren, aber keinen Auftrag. Daher boten wir die Ausbildung auf dem freien Markt an, ohne abschätzen zu können, ob das überhaupt angenommen wird. Wurde es aber und die erste Ausbildung war ein voller Erfolg mit tollen Teilnehmern, zu denen ich bis heute Kontakt habe. Das hat uns dann so beflügelt, dass wir weitergemacht haben. Inzwischen sind wir schon bei der Ausbildungsgruppe 32 angekommen. Die Zeit ist wie im Flug vergangen.

Das Coaching-Magazin feiert in diesem Jahr 5-jähriges Jubiläum. Haben Sie, als Sie die erste Ausgabe veröffentlichten, daran geglaubt, dass ein so spezifisch ausgelegtes Magazin überlebt?

Ja, sonst hätte ich das nicht gemacht. An dem Erfolg meines Coaching-Newsletters – er hatte damals schon über 25.000 Abonnenten – konnte ich sehen, dass es genügend Menschen gibt, die Interesse an dem Thema haben. Der Markt war also inzwischen groß genug für eine eigene Zeitschrift. Wir waren damals auch in Verhandlung mit einem Ver-

Wenn die Zeit für eine Idee gekommen ist, darf man nicht zaudern. Letztlich passte das Coaching-Magazin auch gut zu der Idee meiner Firma, alles rund um das Coaching anzubieten, also ein wirklicher Full-Service-Anbieter zu sein. Da muss man auch bereit sein, unternehmerische Risiken einzugehen.

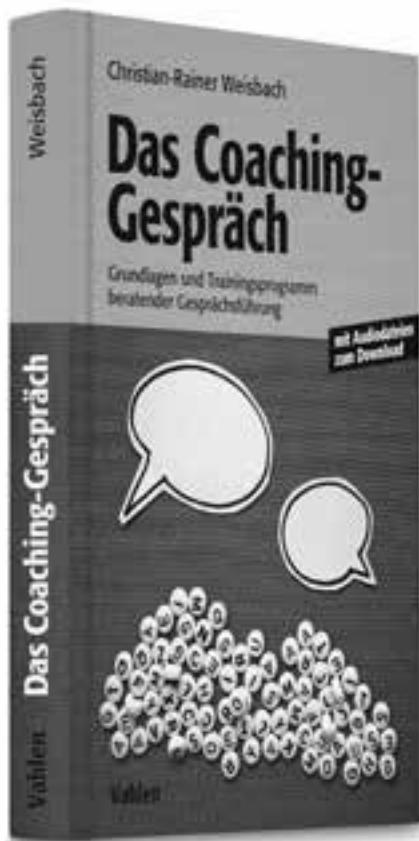
lag, aber die trauten sich nicht. Da haben wir es alleine umgesetzt. Wenn die Zeit für eine Idee gekommen ist, darf man nicht zaudern.

Letztlich passte das Coaching-Magazin auch gut zu der Idee meiner Firma, alles rund um das Coaching anzubieten, also ein wirklicher Full-Service-Anbieter zu sein. Da muss man auch bereit sein, unternehmerische Risiken einzugehen. Nicht nur Coach zu sein, sondern Coaching-Unternehmer hat mich schon immer angesprochen. Und es hat den angenehmen Nebeneffekt, mit meinen Klienten, die oft auch Unternehmer sind, auf Augenhöhe arbeiten zu können.

Portrait



Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und 1. Vorsitzender des DBVC und Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten. Leiter der RAUEN Coaching-Ausbildung, Autor mehrerer Fachbücher und Herausgeber des „Handbuch Coaching“, der Buchreihe „Coaching-Tools“, des „Coaching-Magazins“, des „Coaching-Newsletters“ und des Online-Portals „Coaching-Report“. Als Full-Service-Anbieter im Bereich Coaching bietet die Christopher Rauen GmbH die Durchführung und Vermittlung von Coachings an, betreibt Online-Datenbanken für Coaches, Ausbilder und Interessenten und bildet Coaches aus.
www.rauen.de



Das professionelle Coaching-Gespräch.

Ein guter Coach

Dieses neue Werk erläutert die Grundfertigkeiten der beratenden Gesprächsführung.

Eine Vielzahl von Gesprächsausschnitten aus realen Coachingsitzungen wird detailgenau analysiert und nachvollziehbar kommentiert.

Durch die **konkreten Übungen** und durch das zusätzliche **Trainingsmaterial** im Anhang können Sie Ihr eigenes Gesprächsverhalten gezielt und professionell optimieren. Zahlreiche Gesprächsausschnitte können als **Audio-Datei** heruntergeladen werden und ergänzen das Gelesene um das hörbare Erleben.

Audio-Dateien zum Download unter:
www.vahlen.de/10259950

Von Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach,
Universitäten Tübingen und Hohenheim.
2012. XIII, 378 Seiten. Gebunden € 39,80
ISBN 978-3-8006-4488-9

Vahlen

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:
Verlag Vahlen · 80791 München · Fax (089) 3 81 89-402
Internet: www.vahlen.de · E-Mail: bestellung@vahlen.de

Preise inkl. MwSt. / 160342



Coaching-Wissen jetzt auf DVD und als Audiobook erhältlich

Highlights der DBVC Coaching-Kongresse 2008 und 2012

Mehr als 50 der bekanntesten Experten der Coaching-Szene referierten in Workshops, Vorträgen und Diskussionen zu den Themen: „Rolle des Coachs“ und „Wege aus der Vertrauenskrise“.

Diese Vielfalt an Profiwissen der DBVC Coaching-Kongresse 2008 und 2012 ist nun auf DVD und in Form eines Audiomitschnittes einzeln oder im Paket unter www.dbvc.de/dvd bestellbar.

www.dbvc.de/dvd



Onboard-Coaching

Nachhaltigkeit in der Mitarbeitergewinnung

Von Sonja Grave und Paul Schreiber

Sind wir mal ehrlich: Gute Fachkräfte sind nicht automatisch auch gute Führungskräfte. Leider ist es in vielen Unternehmen automatisch üblich, gute Fachkräfte „als Belohnung“ zu Führungskräften zu befördern. In ihrer neuen Position ist dann zu beobachten, dass sich die frisch gebackenen Führungskräfte noch intensiver der Rolle des Spezialisten widmen. Hier gilt es Coaching mit Onboarding zu verbinden – und so Mitarbeiter auf der Schwelle von der Fach- zur Führungskraft zu begleiten und sie bei der Entwicklung eines eigenen, zur Persönlichkeit und zur Unternehmenskultur passenden Führungsstils zu unterstützen.

Neuer Job, neues Glück?

Die meisten von uns kennen die quälenden Gefühle vor dem ersten Arbeitstag bei einem neuen Arbeitgeber. Wie sind die Kollegen? Komme ich mit den Aufgaben zurecht? Überstehe ich die Probezeit? Ein neuer Job birgt viele Chancen, aber ist natürlich auch immer ein Risiko. In den Vorstellungsgesprächen bekommt man einen ersten Eindruck von dem Unternehmen und den Vorgesetzten, hinter die Fassade kann man jedoch erst später blicken. Es bleibt immer die Frage, ob sich der neue Job wirklich so gestaltet, wie man es sich vorher ausgemalt hat, und ob man sich in diesem neuen Umfeld wohl fühlt und einbringen kann.

Ohne ihr neues Arbeitsumfeld mit seiner einzigartigen Unternehmenskultur und speziellen Machtgefügen verstanden zu haben, besteht die Gefahr, dass neue Mitarbeiter in einen vor-schnellen Aktionismus verfallen, der entweder gravierende Fehlentscheidungen oder eine Intervention der Vorgesetzten nach sich zieht. In beiden Fällen sind nicht selten Frustration und Unzufriedenheit die Folge. Dies ist besonders bei jüngeren oder stark (technisch) spezialisierten Mitarbeitern zu beobachten und wird dadurch verstärkt, dass Kandidaten, die über externe Beratungen rekrutiert wurden, unter besonderem Erwartungsdruck stehen.

In der Regel fehlt es den hoch ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern dabei nicht an den notwendigen Fähigkeiten, eine geeignete Strategie für ihre neue Position zu entwickeln, sondern am Verständnis der systemischen Zusammenhänge ihrer neuen Arbeitsumwelt sowie am Bewusstsein dieser Unkenntnis.

Die Verbindung von Onboarding mit Coaching

Der Begriff *Onboarding* bezeichnet die möglichst optimale Integration eines neuen Mitarbeiters in bestehende Strukturen eines Unternehmens. Ziel des Onboard-Coachings, d.h. des Coachings bei dem Übergang in eine neue Position, ist es folglich, den Mitarbeiter für die

einzigartigen und komplexen Zusammenhänge in seinem Umfeld zu sensibilisieren und ihn in der Sammlung notwendiger Informationen sowie der Entwicklung geeigneter Erfolgsmuster und Verhaltensweisen zu unterstützen. Darüber hinaus bietet ein Jobwechsel eine gute Möglichkeit, sich eigener jobunabhängiger Verhaltensmuster bewusst zu werden und an den Ursachen zu arbeiten. Es soll verhindert werden, dass dysfunktionale Verhaltensweisen, die im alten Job zu Unzufriedenheit geführt haben, unreflektiert im neuen Umfeld weitergeführt werden. In diesem Zusammenhang verspricht eine interne Betrachtung von z.B. inneren Antreibern, vergangenen Erfolgen oder individuellen Beziehungen zu bestimmten Personen entsprechende Erkenntnisse.

Viele erfahrene Coaches wissen aus ihrer Arbeit mit Klienten, dass Ursprünge der Probleme ihrer Mandanten nicht selten so alt sind wie das Beschäftigungsverhältnis oder sich sogar über mehrere berufliche (wie private) Stationen erstrecken können. Ursachen lassen sich in dieser ersten Phase leichter bearbeiten, da die Mitarbeiter noch nicht so stark in Strukturen eingefahren sind. Dieser Ansatz, noch nicht voll entfaltete Probleme präventiv zu behandeln, ist sowohl erfolgsversprechend als auch äußerst ressourcenschonend. Für den Coach hat die frühe Intervention den Nachteil, dass sich mögliche Themen beim Klienten nicht so leicht erkennen lassen, da sie eben noch nicht voll entfaltet sind. Außerdem wird sich der Klient möglicherweise der Bedeutung der Ergebnisse des Coaching-Prozesses gar nicht voll bewusst, da der mögliche Schaden ja präventiv abgewendet wurde, bevor er zur signifikanten Belastung des Klienten werden konnte.

Zielgruppe des Onboard-Coachings

Da ein Jobwechsel häufig Reibungsverluste mit sich bringt, können Mitarbeiter, deren Aufgabengebiet sich verändert, grundsätzlich von einer externen Unterstützung durch einen Coach profitieren. Bestimmte Eigenschaften seitens der Unternehmen und der Mitarbeiter verstärken jedoch die Wahrscheinlichkeit

entsprechender Probleme, so dass sie sich als Zielgruppe besonders anbieten.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass besonders technische Fachkräfte, in erster Linie Ingenieure diverser Spezialisierungen, die von einer Fach- in eine Führungsposition oder/und zwischen Unternehmen wechseln, als Klienten von einem Onboard-Coaching profitieren können. Da diese Mitarbeiter häufig mit einem starken Fokus auf rein fachliche Fähigkeiten ausgebildet werden und von ihren bisherigen Arbeitgebern sozialisiert wurden, tun sie sich bei einem Wechsel in eine Führungsposition besonders schwer. Gibt es keine proaktive Personalentwicklung, welche in der Lage ist, erfahrene Spezialisten zu Führungskräften zu entwickeln, behalten viele Mitarbeiter ihre Strategien als Fachkraft auch in der neuen Rolle bei – und scheitern.

Besonderheiten

Beim Onboard-Coaching sind einige Faktoren besonders zu beachten, welche den Erfolg des Coachings nachhaltig beeinträchtigen können. Während die Unterstützung von Coaches meist von Klienten mit einem ausgeprägten Problembewusstsein und Leidensdruck in Anspruch genommen wird, um an einem mehr oder weniger klar formulierten, vom Klienten vorgegeben Thema zu arbeiten, geht beim Onboard-Coaching der erste Schritt meist nicht vom Klienten aus.

Entweder hat das Unternehmen das Übergangs-Coaching bei einem externen Personaldienstleister im Rahmen der Personalsuche eingekauft oder die Personalabteilung selber lässt dem neuen Mitarbeiter die Unterstützung auf der Grundlage eigener Erfahrungen und Einschätzungen zukommen. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass der Klient sich aufgrund sozialer Erwünschtheit dem Prozess fügt und diesen über sich ergehen lässt, um seinem neuen Arbeitgeber zu gefallen. Anstatt die Chance zu nutzen, sich mit den eigenen Themen zu befassen, werden etwaige Schwierigkeiten und Probleme meist von der Euphorie eines neuen Jobs überschattet, von langjährigem Leidensdruck kann gar keine Rede sein.

Ob der neue Mitarbeiter wirklich willens ist, sich auf ein Coaching einzulassen, also in der Lage ist, den persönlichen Nutzen für sich und sein berufliches Weiterkommen zu erkennen, ist erst einmal fraglich. Natürlich ist es für einen erfolgreichen Prozess notwendig, dass der Klient bereit ist, sich auf den Prozess einzulassen. Solange der Klient dieses nicht wirklich annimmt und bereit ist, inhaltlich mitzuarbeiten, wird der Coaching-Prozess nicht an Tiefe gewinnen können.

Ablauf des Onboard-Coachings

Da die inhaltliche Steuerung des Coaching-Prozesses dem Klienten obliegt, weiß der Coach zu Beginn eines Prozesses nicht „wo die Reise hingehet“. Dies verhält sich im Onboard-Coaching anders, da eine grobe Zielsetzung, nämlich optimal vorbereitet in die neue Herausforderung zu starten, bereits vorgegeben ist. Im Folgenden soll daher grob der Ablauf des Onboard-Coachings skizziert werden, der dem Coach als Leitfaden dient. Der Leitfaden soll ihn dabei jedoch nicht von individuellen Impulsen des Klienten ablenken.

Es gibt verschiedene Ansätze für Übergangs- und Transitions-Coachings, die unterschiedliche Arten der Segmentierung des Prozesses vorschlagen. Aufgrund der Natur derartiger Veränderungsprozesse lassen sich am einfachsten fünf Phasen identifizieren, welche inhaltlich aufeinander aufbauen und meist auch chronologisch ablaufen.

- 1) In der *Orientierungsphase* verschaffen sich Klient und Coach einen (Themen-) Überblick, verständigen sich auf eine Vorgehensweise und vereinbaren die letzten Details des Rahmens.
- 2) Die darauffolgende *Abschlussphase*, die zeitlich vor Aufnahme der neuen Arbeit stattfinden soll, ist dem Abschluss des bisherigen Beschäftigungsverhältnisses gewidmet. Es soll dem Klienten ermöglicht werden, offene Prozesse sauber abzuschließen, entsprechende Gespräche zu planen, um möglichst wenig „Altlasten“ und mög-

lichst viele bewährte Erfolgsmuster in seinen neuen Job mitzunehmen.

- 3) Hat der Klient mit seinem alten Job soweit abgeschlossen, beginnt die *Übergangsphase*. Aufgrund eines nahtlosen Übergangs findet diese zeitlich häufig kaum eine Entsprechung, dennoch sollte sie dargestellt werden. Hier hat der Klient die Möglichkeit „nach dem Schlussstrich“ den vergangenen Abschnitt zu reflektieren, persönliche Verabschiedungsrituale durchzuführen, Vorsätze für den nächsten Abschnitt zu fassen und die ersten Schritte im neuen Job zu planen.
- 4) Sobald der Klient seine neue Arbeit aufgenommen hat, begleitet ihn der Coach während der *Diagnosephase* bei der Sammlung systemrelevanter Informationen. Dies beinhaltet zum Beispiel die Planung von Gesprächen mit wichtigen Personen und die Aufstellung von Systemen. Auch eine dezidierte Analyse der Organisationskultur des neuen Arbeitgebers kann dem Klienten wertvolle Hinweise auf die grundsätzliche Passung seiner Persönlichkeit zum Unternehmen liefern.
- 5) Nach drei bis vier Monaten sollte diese Phase abgeschlossen sein und der Klient widmet sich in der *Strategiephase* mehr und mehr der Entwicklung adäquater Strategien zur Erreichung seiner fachlichen und persönlichen Ziele. In dieser Phase ist der Coach häufig nur noch am Rande aktiv und unterstützt den Klienten bei der Erarbeitung von Visionen und der Planung strategischer Maßnahmen.

Dadurch, dass der Coach idealerweise bereits während oder kurz nach dem Rekrutierungsprozess mit dem Coaching beginnt, ist er in der Lage, einen gewissen Vertrauensvorsprung gegenüber dem neuen Arbeitgeber aufzubauen, der bewirkt, dass der Klient sich besser auf den Coach einlässt. Aufgrund der Unabhängigkeit des Coachs von unternehmenspolitischen Zwängen kann er sich voll und ganz auf die Bedürfnisse seines Klienten konzentrieren. Informationen und Eindrücke, die der Coach in den

ersten Phasen über den Kandidaten sammeln konnte, können nach Eintritt mit Veränderungen durch den neuen Arbeitsplatz verglichen und Diskrepanzen als zusätzliche Quelle an den Klienten widergespiegelt werden.

Fall- beispiel

Ein kleineres, mittelständisches Unternehmen war auf der Suche nach einem technischen Leiter. In der Vergangenheit gab es immer wieder starke Reibungsverluste bei der Einarbeitung erfahrener, von außen kommender Mitarbeiter, was das Unternehmen auf seine einzigartige Unternehmenskultur zurückführte. Da mit der Besetzung eine neue Produktparte zur Marktreife gebracht werden sollte, hatte die Unternehmensleitung beschlossen, die Position mit einem Erfahrungsträger von außen zu besetzen, um so neues Wissen in das Unternehmen zu bringen. Aus diesem Grund hatte man einen erfahrenen Leistungsträger aus der bestehenden Abteilung, welcher sich ebenfalls auf die Stelle beworben hatte, abgelehnt. Man befürchtete nun, dieser könne aufgrund einer persönlichen Kränkung einem neuen Vorgesetzten gegenüber Widerstände aufbauen oder das Unternehmen verlassen, was aufgrund seiner zentralen Rolle und seines technischen Kenntnisstandes auf jeden Fall verhindert werden sollte.

Aus diesen Gründen beschloss die Personalabteilung, dem neuen Mitarbeiter eine Übergangsbegleitung anzubieten und kaufte bereits vorab ein Onboard-Coaching ein. Neuer technischer Leiter wurde Herr M., der in der Vergangenheit als Spezialist und Projektleiter in einer IT-Beratung tätig war und nun erstmals auch disziplinarische Führungsaufgaben übertragen bekam. Die Aussicht auf eine „neutrale“ Unterstützung während seiner Einarbeitungsphase hat schließlich zu seiner Entscheidung beigetragen, die Herausforderung anzunehmen. Noch während seiner Anstellung bei seinem alten Arbeitgeber stieg er in den Coaching-Prozess ein.

In der Reflektion der vergangenen Anstellungen konnte der Klient für sich neben einer

Reihe bewährter Erfolgsmuster auch eine wiederkehrende Ungeduld bei der Teamarbeit entdecken. Der Klient formulierte aus seinen Erkenntnissen eine Reihe von Vorsätzen, die er in seiner neuen Position umsetzen wollte und die er schriftlich festhielt. Die festgehaltenen Absichten umfassten in erster Linie besondere Stärken des Klienten, die er zukünftig noch mehr zur Geltung bringen wollte, beinhalteten jedoch auch Verhaltensweisen hinsichtlich derer er sich in seiner neuen Anstellung anders zu verhalten gedachte.

Wenig später stand der erste Arbeitstag im neuen Betrieb vor der Tür, so dass Coach und Klient sich den vorausliegenden Ereignissen widmeten. Um seine Vorsätze besonders gut umsetzen zu können, entwarf der Klient verschiedene „Schlachtpläne“, wie er in den ersten Tagen starten wollte. Besonderes Augenmerk lag dabei auf der Vorbereitung des Umgangs mit dem Mitarbeiter aus seinem Team, der sich erfolglos als technischer Leiter beworben hatte, was Herr M. unter anderem durch Rollenspiele mit seinem Coach umsetzte. Tatsächlich gelang es dem Klienten seinem Mitarbeiter feinfühlig und souverän entgegenzutreten, wodurch ihn dieser schnell und mit einer gewissen Erleichterung als neuen Vorgesetzten akzeptieren konnte.

In der folgenden Diagnosephase arbeitete der Klient mit seinem Coach die systemischen Zusammenhänge und organisationskulturellen Besonderheiten seines neuen Arbeitgebers heraus. Mit Begeisterung im Umgang mit dem Systembrett erfasste der Klient die speziellen Bedürfnisse und Interessen der Akteure in seiner Peripherie und entwickelte auf dieser Grundlage ein eigenes Verständnis von seiner neuen Rolle als Führungskraft. So gelang es ihm, Strategien zu entwerfen, die sowohl seiner Rolle als Führungskraft als auch seiner Persönlichkeit gerecht wurden und stimmte diese optimal auf die Unternehmenskultur ab.

Fazit

Durch Onboard-Coaching gelingt es neuen Mitarbeitern oft, Dinge klarer zu sehen und zu verstehen. Sie sehen nicht mehr nur die eine

Seite des Problems, sondern beleuchten dieses aus verschiedenen Perspektiven, wobei sie vom Coach unterstützt werden. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter an sich arbeiten und aus eigener Kraft zu einer Lösung kommen. Machen sie sich ihre persönliche Lösung zu Eigen und setzen diese eigene, persönliche Entscheidung um, ist die Chance des Erfolges und vor allem der Nachhaltigkeit gegeben. Die neu gewonnenen Erkenntnisse sollen sich im Verhalten widerspiegeln und bei Bedarf so abrufbar sein, dass Krisen und Konflikte nachhaltig vermieden werden können bzw. eine Besserung eintritt.

Diese Ausrichtung des Coachings ist eine Möglichkeit, neue Mitarbeiter und Führungskräfte beim Jobwechsel zu unterstützen und

ihnen Raum zu geben, sich in ihre neue Rolle einzufinden. Gerade junge Führungskräfte haben noch keinen eigenen Führungsstil entwickelt und orientieren sich häufig an anderen, bereits etablierten Führungskräften. Das Problem hierbei ist allerdings, dass deren Art zu führen eine andere Persönlichkeit zu Grunde legt und der „abgeschaut“ Führungsstil daher nicht authentisch ist. Durch Onboard-Coaching erhalten diese jungen Führungskräfte die Möglichkeiten, in vollem Bewusstsein einen eigenen „passenden“ Führungsstil zu entwickeln. Da dieser zur eigenen Persönlichkeit passt, ist er authentisch und kann den jeweiligen Anforderungen optimal gerecht werden. Onboard-Coaching leistet einen wichtigen Beitrag in der nachhaltigen Entwicklung einer authentischen Führungspersönlichkeit.

Die Autoren



Foto: privat

Sonja Grave, M. A., Soziologin mit kaufmännischer Ausbildung, arbeitet als Personalberaterin und HR Managerin in Münster und ist selbstständig als Business Coach und Wirtschaftsmediatorin tätig. Arbeitsschwerpunkte: Übergangs-Coaching von technischen Führungskräften (onBoard-ING), Konfliktmanagement.
www.grave-consult.de

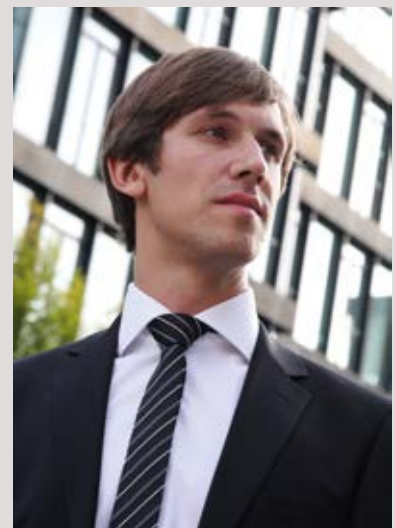


Foto: privat

Paul Schreiber, Diplom-Psychologe und M. Sc. unterstützt als Personalberater mittelständische Unternehmen bei der Suche und Auswahl von Führungskräften und ist als Business Coach und Wirtschaftsmediator selbstständig in Münster tätig. Arbeitsschwerpunkte: Betriebsinternes Konfliktmanagement, Übergangs-Coaching von technischen Führungskräften (onBoard-ING), Nachfolger-Coaching.
www.onboard-ing.de

Ohne formale Weisungsbefugnis machtlos?

Wie Projektmanager durch Coaching handlungs- und durchsetzungsfähiger werden.

Von Dr. Klaus Wagenhals

Die Arbeit an Projekten gewinnt in Unternehmen stetig an Bedeutung. Eine besondere Herausforderung hierbei liegt in der Führung eines solchen Projekts und -teams durch den Projektmanager – insbesondere, wenn das Projekt international ausgerichtet ist: Der Projektmanager muss hier nicht nur die Interessen des Unternehmens und kulturelle Eigenheiten unter einen Hut bringen, sondern sich in diesem komplexen Umfeld als Führungsperson behaupten. Ein schwieriges Unterfangen, bei dem Coaching den Weg ebnen kann.



1. Wie der Klient zum Coach kam

Ein Projektmanager, der gerade seine Stelle gewechselt und in einer französischen IT-Firma die Funktion des Projektkoordinators übernommen hat, wird von seinem Chef beauftragt, sich um eine Reihe von IT-Projekten, die durch Projektteams in einigen osteuropäischen Ländern (u.a. in Rumänien) bearbeitet werden, zu kümmern. Dabei heißt „kümmern“:

- » Aufbau und Stabilisierung einer funktionierenden Projektstruktur (d.h. teilweise mit mehreren Projektteams) in den genannten Ländern,
- » Beratung beim Umgang mit den dort tätigen Spezialisten sowie mit den regionalen Geschäftsführungen,
- » Anregung zum Austausch zwischen den Projektmanagern und Vermittlung, wo sie stehen und welche Daten sie liefern müssen, um vergleichbar zu sein.

Seine Aufgaben sind darüber hinaus die Zusammenstellung der Projektergebnisse sowohl für seinen (deutschen) Chef, als auch für die (französische) Firmenzentrale (Reporting) und die Rückmeldung entsprechender Vorgaben an die jeweiligen Projekte.

Erwartet wird also die erfolgreiche Bearbeitung der vielfältigen Schnittstellen und selbstbewusstes und wirkungsvolles Handeln als Projektkoordinator in verzwickten Strukturen mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen ohne dabei formal in der Personalverantwortung zu stehen.

Die Veränderungswünsche des Klienten

Der Klient kommt zum Coach, weil er selbst erkannt hat, dass seine häufigen Firmenwechsel damit zu tun haben, dass er immer wieder in für ihn schwierige Situationen bzw. Konstellationen hineingeraten ist. Zwar hatte er eigentlich einen guten Draht zu seinen Projektmitarbeitern, aber er empfand sich als *nicht professionell* in der Wahrnehmung der verschiedenen geforderten Rollen und als *nicht genügend analytisch und konfliktfähig*, um die Anforderungen eines Projektkoordinators er-

folgreich und für sich selbst zufriedenstellend auszufüllen. Insofern entwickelte er im Gespräch mit dem Coach folgende Ziele:

- » Ich will meine vielfältigen Rollen klarer definieren und besser ausfüllen.
- » Ich will professioneller mit den neuen Anforderungen umgehen können.
- » Ich will einerseits die Aufträge der Geschäftsleitung gut umsetzen, aber andererseits auch die regionalen und hierarchischen Gegebenheiten besser berücksichtigen und konfliktfähig sein, um den passenden Gestaltungsspielraum herstellen und auch wirklich ausfüllen zu können.

2. Projekte in ihrem Kontext

Projekte sind eine besondere Organisationsform innerhalb eines Unternehmens: Sie werden charakterisiert durch zeitlich begrenztes Zusammenkommen von ausgewählten Spezialisten verschiedener Abteilungen, um ein mehr oder weniger konkret definiertes Vorhaben in einer bestimmten Zeitspanne mit einem bestimmten Budget in einer für den Kontext akzeptablen Qualität zu verwirklichen. Seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass die Anzahl von Projekten stark gestiegen ist und wie dominant diese Organisationsform von Arbeit dadurch gegenüber der klassischen Linienorganisation in vielen Unternehmen geworden ist. Diese Tatsache erzeugt Konsequenzen, die sich in Form von Rollenansprüchen und Aufgaben an die Projektführung niederschlagen:

- » Es gibt viele Projektmitarbeiter, die Vorgesetzte in der Linie haben – denen gegenüber der Projektmanager also formal nicht weisungsbefugt ist; oft gibt es in einer Matrix-Organisation (vor allem bei großen Unternehmen weit verbreitet) noch einen Projekt-Mitarbeiter-Pool, der von einem eigenen Teamleiter verwaltet wird – was die Situation nicht einfacher macht.
- » Es gibt mindestens so viele Schnittstellen des Projekts nach innen (in die Organisation) und nach außen (z.B. zu den Zulieferern), wie es Beteiligte im (erweiterten) Projektteam gibt. Damit hat man es als Projektmanager mit einer mit der Komplexität des Projektgegenstandes wachsenden Zahl von sogenannten „Stakeholdern“ zu tun

(Stakeholder sind Personen oder Institutionen, die vom Projekt tangiert sind und Interessen entweder am Projekt selbst oder an seinen (möglichen) Ergebnissen haben).

Rollen und Aufgaben des Projektmanagers

Daraus ergeben sich für den Projektmanager folgende Rollen und Aufgaben:

- » Klarheit über seine Führungs- und Teamrollen zu bekommen unter Berücksichtigung, dass er ggf. nicht der formale Chef der Projektmitarbeiter ist, sie aber dennoch zu einem Ziel, zur motivierten Übernahme von Aufgaben und zu einer guten Zusammenarbeit im Team bringen muss.
- » Klarheit über sein Verhältnis zu den Chefs seiner Projektmitarbeiter und eine gute Pflege dieses Verhältnisses bis hin zur Definition von Spielregeln, Prozessen (z.B. Einsatz-Procedere, Umgang mit unterschiedlichen Prioritäten/Konflikten).
- » Klarheit über die Rollen und das Konzept, mit deren Hilfe er die erwähnten Schnittstellen – das damit verbundene soziale Netz, das sich ständig in Bewegung befindet und vielerlei Verbindungen untereinander hat – sauber analysieren, Folgen abschätzen und Eingriffsnotwendigkeiten im Griff behalten kann, um so das Stör- oder Förderpotenzial für das Projekt einschätzen und beeinflussen zu können.

Damit haben wir eine wesentliche Quelle der zunehmenden Komplexität und gleichzeitig Risikofaktoren von Projekten erfasst: es geht um „Machtverhältnisse“ (oder Mikropolitik), womit Projektmanager häufig am liebsten nichts zu tun haben wollen.

Für den hier Fallgebenden Projektmanager ist also nicht nur herausfordernd, sich seine vielfältigen Schnittstellen und unterschiedlichen Personengruppen, die er bedienen muss (und die ihrerseits unterschiedlich eingebunden sind und unterschiedliche Interessen haben können), klar zu machen; ebenso gilt es zu klären, wie er die verschiedenen Einzelinteressen der Projektmitarbeiter im Zusammenspiel mit den regionalen Chefs so „unter einen

Hut“ bekommt, dass die Projekte im Sinne der Kunden möglichst reibungslos laufen. Die eigentliche Schwierigkeit liegt demzufolge im *adäquaten Umgang* – gerade auch im Verhältnis zu anderen Kulturen – mit diesen vielfältigen, manchmal auch nicht offen kommunizierten Hierarchie- und Interessen-Vertretern.

Das „Werkzeug“ des Projektmanagers

Was benötigt der Projektmanager, um einerseits eine saubere Analyse seines Kontextes bewerkstelligen zu können und um andererseits sich möglichst hilfreiche Instrumente und Verhaltensweisen anzueignen, um diesen Umgang, dieses Beziehungsmanagement professionell gestalten zu können?

Sehr hilfreich ist zunächst ein „ganzheitlicher“, ein „Struktur-“ oder „Vernetzungs-Blick“, um entsprechende Konstellationen zu erkennen. Weiterhin ist eine entwickelte Form der Wahrnehmung und Fragetechnik nötig, um in diesen Konstellationen „lesen“ zu können. Hierfür gibt es mehrere empfehlenswerte Verfahren, die man auch im Einzel-Coaching gewinnbringend anwenden kann:

1. Die grafische Aufbereitung der Stakeholder-Gruppen unter den Gesichtspunkten „wer hat welche Interessen an dem Projekt bzw. dem Projektergebnis?“, „wie stehen die Personen/ Institutionen miteinander im Verhältnis – und welche Folgen kann das für das Projekt haben?“. Mit Hilfe des *Kommunigramms* (s. Abb.) den Klienten darstellen lassen, wie seiner Einschätzung nach die Kommunikation zwischen diesen „Stakeholdern“ läuft. Dies sollte man natürlich auch für die „äußeren Interessengruppen“ (also Kunden, Zulieferer usw.) durchführen und sich dabei klarmachen, wer wie zum Projekt steht und welchen „positiven/neutralen/negativen Einfluss“ er/sie hat/haben kann – was dann auch wieder mit Macht zu tun hat. Für ein Projekt ist es manchmal überlebenswichtig, zu wissen, wo die wichtigsten Einflusskräfte sitzen und was man tun muss, um sie „bei Laune“ zu halten.

2. Eine weitere Möglichkeit, derartige Konstellationen sichtbar zu machen, sind kleine

Aufstellungen im Raum mittels Stühlen, Klötzchen oder beschriebener Karten – hiermit ist eventuell die innere Dynamik und Ambivalenz der Stakeholder noch besser abbildbar.

Theoretische Grundlagen

Die „theoretische Brille“, mit der man auf derartige Konstellationen schauen sollte, wird u.a. geprägt von den Ausarbeitungen von Neuberger (2006) zu Mikropolitik und Moral in Organisationen, von Kerzner (1998) zu Macht in Projekten und von Horn & Brick (2001) zu den (verborgenen) Netzwerken der Macht. Dabei ist für Projektmanager wichtig, sich klar zu werden, wie sie ihre Führungsrolle definieren und auf welche Art sie die darin liegende Macht ausüben wollen: Wenn es für Führungskräfte um die Beeinflussung von Menschen zur Zielerreichung über Kommunikation oder Handlung geht – was die grundsätzliche Definition von Führung ist –, dann stellt sich die Frage, ob dies nach dem eher „klassischen Modell“ gehen soll, nach dem Machtausübung über die Nutzung von Informationen, Incentives/Belohnung und Druck erfolgt, oder ob eher ein „demokratisches Führungsverhalten“, das z.B. über das Wecken von Begeisterung und die Eröffnung von Spielräumen und der Möglichkeit kreativer Problemlösungen Wirkung erzielt, gewünscht ist. Und ob das Letztere überhaupt geht, wenn man in Rechnung

stellt, dass die rumänische Kultur z.B. eher davon ausgeht, dass Führung sehr klar und autoritär auftritt (Hofstede, 2001).

Insofern ist die systemische Fragetechnik für den Coach eine wichtige Ergänzung mit deren Hilfe der Klient z.B. seine inneren Bilder, seine Denkhemmungen oder Widersprüche usw. erkunden und seine Potenziale im Hinblick auf die produktive Auseinandersetzung mit diesen Konstellationen entdecken kann. Über deren Anwendung im Coaching lernt der Klient, derartige Fragen auch gegenüber seinen Chefs, den örtlichen Projektmanagern oder anderen Stakeholdern mit Erkenntnis- und Erfahrungsgewinn einzusetzen.

3. Vertiefung der Rollenanalyse mittels Persönlichkeitstest

Wenn es darum geht einen derartigen Auftrag zu bearbeiten, dann spielt natürlich neben dem Kontext, den Strukturen, den Kulturen, in denen der Klient agiert, seine Persönlichkeit eine wesentliche Rolle: Was bringt er mit im Hinblick auf die Ausfüllung der Rollen Aspekte eines Projektkoordinators, welche Rollen machen ihm vielleicht Probleme und wie „tickt“ er als Persönlichkeit? Wir analysieren im Coaching beides mit Erlaubnis des Klienten: Wir wenden den Daniels-Test zur Erhebung der

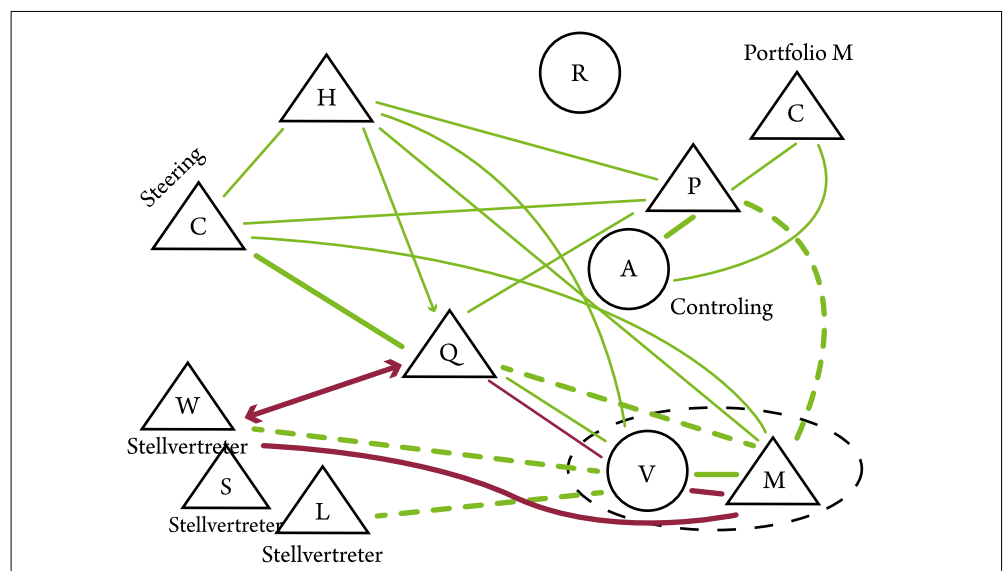


Abb.: Kommunigramm: Dreieck = Mann, Kreis = Frau, Linie = Kommunikationsstrang, je stärker die Linie, desto besser wird kommuniziert.

Typen nach dem Enneagramm (Palmer, 2000) an und überprüfen die vorhandenen und nötigen Rollen Aspekte im Hinblick auf Passung zur Person und zur Situation und im Hinblick auf den Grad der Ausfüllung. Hierfür hat sich der Zugang mittels des sehr vielseitigen und die emotionalen Aspekte einbeziehenden Verfahrens von Moreno (1988) bewährt.

Im vorliegenden Fall stellte sich nach dem Daniels-Test heraus, dass der Klient eine 9 (genannt: der Mediator) auf der Typenskala zu sein scheint: Das bedeutet im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit den Rollenanforderungen und mit Macht-/Interessenkonstellationen keine leichte Aufgabe für den Klienten. Eine 9 tendiert nämlich dazu, von ihrer inneren Motivation her möglichst alle Leute zu hören, es möglichst allen recht zu machen, den Ausgleich zu suchen und Konflikte möglichst zu vermeiden. Bei der Rollenklärung stellte sich dann heraus, dass er sich stark und gut aufgestellt fühlt in den Rollen „Zuhörer/Einfühler“, „Anleiter“, „Koordinator“, „Prozessgestalter“ – nicht so gut scheint es zu klappen mit den Rollen „Controller“, „Konfliktgestalter“, „klarer Kommunikator“ u.ä. Außerdem wurde deutlich, dass es vielfältige und teilweise widersprüchliche Rollenerwartungen von Seiten der Chefs in Frankreich, der regionalen Geschäftsführung sowie den dort agierenden Projektleitern gab.

4. Der Coaching-Prozess

Im Coaching-Prozess selbst wurde nach dem ^oGROW-Modell von Whitmore (2002) verfahren:

In der ersten Sitzung stand die Präzisierung der oben genannten Ziele im Vordergrund. Dabei verstärkte sich das Interesse des Klienten, konfliktfähiger in den bestehenden Konstellationen zu werden und nützliche Ansatzpunkte zu finden für seine Interventionen im System. Danach wurden in jeweils zwei Doppelsitzungen die unter den Kapiteln 2. und 3. benannten und erläuterten Analyseverfahren durchgeführt und danach erneut die Ziele abgesteckt.

In jeder Einheit wurde überprüft, wie weit der Klient bei der Verfolgung seiner Ziele gekommen ist (strukturiertes Reflektieren) und benannt, was gut gelungen ist und insofern stabilisiert werden kann und was Schwierigkeiten bereitete. Die Definition des jeweils *aktuellen Tagesziels* ($G=goal$) bzw. dessen Präzisierung wird meist mit den typischen systemischen Fragen und mit lebenden Skalen vorgenommen: Der Klient beschreibt das Ziel nach Maja Storch (2011) als Annäherungsziel, positioniert es im Raum und markiert, wo er im Moment auf dem Weg zum Ziel ist. An dieser Stelle werden Aspekte gesammelt, die der Klient auf dem Weg zum Ziel bereits als hilfreich erlebt hat. Diese werden dann später während der Bearbeitung in den Prozess einbezogen und als Ressourcen genutzt. Im nächsten Schritt werden *konkrete Beispiele für das Sichtbarwerden von Problemen beschrieben* ($R = Reality$) und über einen oder mehrere Perspektivenwechsel oder kleine Szenen verdeutlicht. Hieraus werden dann – unter Umständen ergänzt durch grafische Darstellungen oder kleine Übungssequenzen – *Handlungs-Optionen* ($O = Op-$

tions) mit Folgenabschätzungen entwickelt. Derartige Handlungs-Optionen werden dann im *Wrap-Up* (= W) zusammengefasst, ggf. konkretisiert und verabredet. Meist gibt der Coach eine Schlusseinschätzung, was in der jeweiligen Sitzung erreicht wurde und welche unterstützenden Elemente bei der Umsetzung helfen könnten. Mit dem Schlussfeedback zum Prozess endet die Sitzung.

Erkenntnisse für den Projektleiter – verdeutlicht an einem Beispiel

Der Klient hatte die Debatte mit einem Projektleiter in Rumänien geschildert, in der es um den problematischen Einsatz eines Externen ging. Sein Wunsch war es, verschiedene Varianten der Kommunikation auszuprobieren – wobei sich dann herausstellte, dass es verschiedene Aufgaben zu bearbeiten gilt: Aufgrund der Erkenntnis, dass es unterschiedliche Zuständigkeiten für den Einsatz von Externen und daher auch verschiedene Verträge und Vereinbarungen zum *Procedere pro Region* gab, nahm er sich vor, bei seinem Chef in Frankreich anzuregen, die Rollen dort zu klären, wer denn nun für den Externen-Einsatz verantwortlich zeichnet. Gleichzeitig stieß er eine Veränderung der Richtlinien zum Umgang mit bestimmten Situationen beim Einsatz von Externen an.

Zudem musste er aber auch direkt mit einigen Externen, die sich beschwert hatten, die aber auch unter Druck von Seiten des Kunden standen, sprechen, Themen bearbeiten und Probleme aus der Welt schaffen; dies wurde

Coachs gibt's wie Sand am Meer. Solche. Und solche. ▶▶▶

TOP CONSULTANT ermittelt die besten Coachs und zeichnet diese aus. Fordern Sie kostenlose Informationen an!

Ansprechpartner Bernhard Graß
Telefon 07551 94986-38
E-Mail grass@compamedia.de
Internet www.top-consultant.de





9 LEVELS
institute for value systems

WWW.9LEVELS.DE

ZERTIFIZIERUNG ZUM 9 LEVELS TRAINER

Zielgruppe

Experten, die sich mit Veränderungsprojekten, Trainingsmaßnahmen, Beratungen und Coachings auseinandersetzen und ihre Arbeit durch ein wissenschaftlich fundiertes und in der Praxis erprobtes Modell ergänzen möchten.

Einsatzgebiete

Einzelcoaching, Outplacement, Placement, Recruiting/ Assessment Center, Karriereberatung, Führungskräftecoaching

Teamentwicklung, Teamcoaching, Führungskräfteentwicklung, Vertrieboptimierung, Prozessoptimierung

Unternehmenskultur-Veränderung, Schnittstellenoptimierung, Organisationsentwicklung, Change Management

TERMINE 2013

Wien 10.-12.04.2013

Frankfurt 10.-12.07.2013

Zürich 25.-27.09.2013

alle Termine auf WWW.9LEVELS.DE

9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS GMBH & CO. KG
Eywiesenstraße 6 | 88212 Ravensburg | Germany
T +49 751 363 44-999 | F-739 | info@9levels.de | www.9levels.de

probehalter in der Coaching-Sitzung durchgespielt und es hatte sich – unter Verwendung der Transaktions-Analyse von Berne (Gührs & Nowak, 1995) – gezeigt, dass er den Externen gegenüber ganz schnell in eine kommunikatorische „Schieflage“ geriet (Eltern-Ich vs. störrisches-Kind-Ich), was dann oft zu einer unbefriedigenden Situation geführt hatte. Nach mehrmaligem Üben hatte er sich Formulierungen erarbeitet, die zu einem akzeptablen Commitment mit den Betroffenen für die Zukunft und zu einer Entspannung im Projekt führten.

Der Nutzen des Coaching

Der Nutzen des Coachings machte sich für den Klienten bereits nach den ersten Sitzungen daran fest, dass er in verschiedenen Gesprächen

Klärungen bezüglich Rollenerwartungen erreicht hatte und sich auf den Weg machte, bei seinen Aktivitäten die bestehenden Machtkonstellationen schon im Vorfeld zu analysieren, um dann angemessen handeln zu können bzw. sich zu behaupten. Komplizierter geworden ist allerdings das Verhältnis zu den regionalen Geschäftsführern, weil sie jetzt mit einem Projektkoordinator kooperieren müssen, der nicht alles, was ihre Projektteams tun und wollen, abnimmt. Für eine 9 nach dem Enneagramm agiert der Klient aber schon spürbar entspannter und es wird geübt, nahende Konflikte vorherzusehen und Verhaltensalternativen zu erproben, mit denen der Klient sich wohl fühlt und Erfolg haben kann in diesem nicht einfachen Umfeld.

Literatur

- » **Gührs, Manfred & Nowak, Claus (1995)**. Das konstruktive Gespräch. Meezen: Verlag Christa Limmer.
- » **Hofstede, Geert (2001)**. Lokales Denken, globales Handeln. München: DTV.
- » **Horn, Klaus-Peter & Brick, Regine (2001)**. Das verborgene Netzwerk der Macht. Offenbach: Gabal.
- » **Kerzner, Harold (1998)**. Project Management. New York: Wiley.
- » **Moreno, Jacob L. (1988)**. Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart: Thieme.
- » **Neuberger, Oswald (2006)**. Mikropolitik und Moral in Organisationen. Stuttgart: UTB.
- » **Palmer, Helen (2000)**. Das Enneagramm – sich selbst und andere verstehen lernen. München: Knaur.
- » **Storch, Maja (2011)**. Das Geheimnis kluger Entscheidungen. München: Piper.
- » **Whitmore, John (2002)**. Coaching for Performance. London: Nicholas Brealy Publishing.

Der Autor



Foto: privat

Dr. Klaus Wagenhals, Organisationspsychologe und Industrie-Soziologe, nach mehrjähriger Arbeit in der Forschung wurde er zum IT- und Organisationsberater in einer mittelständischen Beratungsagentur, deren Geschäftsführer er bis 1998 war. Seitdem selbständiger Begleiter von Change-Prozessen und Projektteams sowie Coach für mittlere Führungskräfte/ Projektmanager und akkreditierter Trainer für die PM-Consultant-Weiterbildung der GPM. Er managt ein Netz hochqualifizierter Berater unter dem Label metisleadership und beteiligt sich an der Weiterentwicklung des PM.

kw@metisleadership.com



Wiedereinsteigerin, Querdenkerin oder Spät-Blühende?

Potenzial von Wiedereinsteigerinnen wird in den Unternehmen noch zu wenig genutzt

Von Michaela Arlinghaus

Kürzlich in einem Auftragsklärungsgespräch mit einem großen Verlag: „Einen Mehrtägigen Coaching-Workshop für Frauen, die sich in Familienphase befinden, das können wir dem Vorstand nicht verkaufen. Einen Tag konkret und knackig, das muss reichen. Und auch nur für die Frauen, die wissen, was sie wollen und bereits kurz vor dem Wiedereinstieg stehen.“ Mit leichten Bauchschmerzen packt der Coach sein 3-Tage-Konzept wieder in die Tasche. Wie das wohl ausgehen mag?

Wiedereinstieg ins Unternehmen

Unternehmen haben ein großes Interesse daran, dass ihre Mitarbeiterinnen die Elternzeit kurz halten und bald wieder ins Unternehmen einsteigen. Studien und Erfahrungen von Experten belegen, dass die Kosten mit der Dauer der betrieblichen Abwesenheit steigen und die Eingliederung länger dauert. Wissenslücken vergrößern sich, weil die tägliche Praxis und Routine fehlen, sich Abläufe im Betrieb ändern und der technische Fortschritt schnell voranschreitet. Und dennoch scheint es in Unternehmen Hindernisse zu geben, sich dem Potenzial von Wiedereinsteigerinnen zuzuwenden. Unternehmen nehmen an, dass Frauen nach einem langen Ausstieg nicht mehr qualifiziert sind. Ein weiterer Aspekt ist die Verfügbarkeit. Viele Mütter wünschen sich nach der Auszeit flexible Arbeitszeitbedingungen, die in den Unternehmen nicht vorgesehen sind, weil sie beispielsweise nicht in den betrieblichen Ablauf passen. Außerdem haben Unternehmen die Sorge, dass die Kinderbetreuung nicht ausreichend gesichert ist und Ausfallzeiten kurzfristig nicht ausgeglichen werden können. Auch scheint es schwierig zu sein, Wiedereinsteigerinnen mit geänderten (familiären) Rahmenbedingungen in das bestehende Team zu integrieren und eine gewisse Akzeptanz zu entwickeln. Berufsrückkehrerinnen erleben insbesondere Frauen in Führungspositionen und Kolleginnen ohne Kinder weniger verständnisvoll gegenüber der Familiensituation.

Ein integriertes Wiedereinstiegsmanagement ist für die Rückkehr von Frauen von Vorteil. Den Frauen sind der Kontakt zum Unternehmen und eine damit verbundene Unterstützung während der Familienphase sehr wichtig. Die Mitarbeiterinnen fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden, die berufliche Selbstsicherheit bleibt stabil und der Wiedereinstieg in den Job gelingt leichter. Die Mitarbeiterinnen erleben die Arbeitsunterbrechung seltener als Nachteil und sie kommen schneller wieder ins Unternehmen zurück. Außerdem erlangen die Unternehmen durch ihre familienfreundliche Kultur eine Arbeitgeberattraktivität, die Mitar-

beiter bindet und neue Mitarbeiter neugierig macht.

Familienfreundliche Unternehmenskultur

So haben Unternehmen und ‚Familienzeitlerinnen‘ im Grunde gleichermaßen ein großes Interesse an Kontakt und Wiedereingliederung. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen zu einem schnellen Wiedereinstieg ermutigen, müssen sie auch für die notwendigen Bedingungen sorgen. Denn Frauen kehren nicht um jeden Preis wieder in den Beruf zurück. Um Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren, sind sie auf flexible Beschäftigungsverhältnisse und zuverlässige Betreuungssysteme angewiesen.

Kreative Lösungen und einige Ideen

- » Flexible Arbeitszeitmodelle
- » Teilzeitmodelle, die auch ungewöhnliche Umstände und zeitliche Wünsche berücksichtigen
- » Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten
- » Jobsharing
- » Arbeitszeitkonten
- » Home-Office, mindestens wenn das Kind erkrankt
- » Telearbeitsplatz
- » Unterstützung bei der Betreuung der Kinder, z.B. durch (über-)betriebliche Kinderbetreuung, bezuschusste Kinderbetreuung, Gutscheine für Betreuungsdienst, Kooperation mit einem Familienservice, der den Eltern bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten behilflich ist, Organisation einer Kinderbetreuung während der Ferien

Ein familienfreundlicher Arbeitsplatz geht allerdings weit über die Einrichtung von Betriebskindergärten und die Schaffung von Teilzeitangeboten hinaus. Es ist vielmehr eine familienbejahende Kultur in Unternehmen, die auf allen Ebenen gelebt wird – vom Geschäftsführer bis zum Hausmeister. Diese akzeptierende Haltung zeigt sich in verlässlichen Dienstplänen, klaren Vereinbarungen und einer offenen Dialogkultur. Familienfreundliche Unternehmen respektieren die familiären

Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter mit einem klaren Ja zum Thema Familiengründung und in einem toleranten Verständnis gegenüber den Anforderungen in Familien. Glückwünsche zur Geburt des Kindes gehören genauso dazu wie Betriebsfeste mit Angeboten für Familien sowie die Erlaubnis, Kinder in besonderen Situationen mit zur Arbeit bringen zu dürfen.

Familienbejahende Haltung in Unternehmen

Ein erfolgreicher Wiedereinstieg ist in einer familienfreundlichen Unternehmenskultur auch keinesfalls nur Aufgabe der Geschäftsführung oder der Mütter selbst. Ebenso wichtig ist es, Führungskräfte, Kollegen und Teams einzubinden. So können auf kreative Weise übergreifende gemeinsame Konzepte entwickelt werden, bei denen jeder Mitarbeiter in die Verantwortung genommen wird, sich auf Veränderung einzustellen und diese auch mitzutragen. Gefragt sind tragfähige, konstruktive und individuelle Lösungen, die strukturiert bereits beim Ausstieg in den Blick genommen werden. Ein Handlungsleitfaden hilft, Bedürfnisse von Arbeitgeber und Mitarbeiterin gleichermaßen zu berücksichtigen.

Ein systematisches Wiedereinstiegsmanagement kann die Rückkehr erleichtern. Beispiele:

- » Handlungsleitfaden für Aus- und Wiedereinstieg
- » Coaching für Mitarbeiterinnen in Elternzeit
- » Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote, um Fachwissen auf den neuesten Kenntnisstand zu halten
- » Begleitender Workshop und Austausch mit anderen Müttern während der Auszeit
- » Intensive Einarbeitung mit Feedbackgesprächen
- » Gleitender Wiedereinstieg
- » Coaching speziell für Führungskräfte im Umgang mit Wiedereinsteigerinnen
- » Teamentwicklungsmaßnahmen, damit die Integration von Wiedereinsteigerinnen ins Team funktioniert
- » Regelmäßige Mitarbeitergespräche mit gemeinsamer Festlegung von Zielen und Daten zur Planung des beruflichen Aus- und Wiedereinstiegs

» Evaluation der Erfahrungen mit jeder Wiedereinsteigerin

Wiedereinstieg konkret erproben

Am wichtigsten ist es allerdings, dass beide Seiten den Wiedereinstieg wollen und dass die Unternehmen den Kontakt zu den Müttern halten. Passive Kontakthaltemaßnahmen können sein: Angebot eines Lotsensystems, Zugang zu internen Informationen, Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen, Austausch mit anderen Müttern im Unternehmen, u.a.

Mit aktiven Kontakthaltemaßnahmen können Mitarbeiterinnen und Arbeitgeber den Wiedereinstieg bereits in der Familienphase konkret erproben. Wie funktioniert die Doppelbelastung Familie und Beruf, sind die Arbeitsanforderungen optimal, gibt es alternative Tätigkeitsfelder im Unternehmen, gelingt die Abnabelung vom Kind, ist Weiterbildung oder Qualifizierung erforderlich? Kurzfristige Einsätze in Projekten, bei Urlaubsvertretung, in Hospitationen in anderen Abteilungen und Angebote betrieblicher Weiterbildung halten die Verbindung aufrecht.

3-Tage-Workshop Wiedereinstieg

In einem systematischen Wiedereinstiegsmanagement kann ein 3-Tage-Workshop Wiedereinstieg die Integration der Frauen positiv unterstützen. Das Programm umfasst drei Tage sowie zwei Einzel-Coachings für jede Wiedereinsteigerin. Zwischen den einzelnen Tagen liegen 6–8 Wochen. Zeit, in denen die Frauen allein oder im Austausch mit anderen Wiedereinsteigerinnen an ihren individuellen Themen arbeiten. Jede Frau kann selbst entscheiden, wann sie die jeweiligen Einzel-Coachings in Anspruch nimmt. Dies kann persönlich oder telefonisch geschehen. Das Angebot richtet sich an Frauen in Familienzeit, die den Wiedereinstieg vorbereiten möchten sowie an Frauen, die bereits seit kurzem wieder im Unternehmen arbeiten – vielleicht in einer geringen Stundenzahl. Das Angebot ist insbesondere eine Chance für Unternehmen, die Frauen zu erreichen, die mehrjährig aus dem Unternehmen raus sind. In einer heterogenen

Zusammensetzung der Teilnehmerinnen liegt ein erhöhter Lerngewinn für die Frauen.

Das Programm ist gut geeignet für Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil. Eine ideale Größe ist ein Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern und einem 50prozentigen Anteil von Mitarbeiterinnen. Das Programm ist grundsätzlich für alle Berufsgruppen und Hierarchiestufen geeignet. Es bietet sich allerdings an, bestimmte Berufe zusammenzufassen. In einem Verlag können durchaus Kauffrauen und Medienschaffende in einem Workshop sitzen, unabhängig davon, ob sie eine Führungs- oder Fachkraft sind. In einem Krankenhaus beispielsweise eignet es sich nicht, Ärztinnen und Reinigungsfrauen an einem gemeinsamen Workshop teilnehmen zu lassen. In einem Unternehmen aus dem Bereich Finanzen können sich Frauen aus allen Hierarchieebenen sehr sinnvoll gegenseitig bereichern und unterstützen.

Mit einem Wiedereingliederungsmanagement senken die Unternehmen nicht nur ihre Personalkosten. Weitere Vorteile für Unternehmen sind:

- » Bindung gut ausgebildeter Mitarbeiterinnen
- » Erhaltung von spezifischem Fachwissen im Unternehmen
- » Steigerung der Motivation und Zufriedenheit
- » Verringerung von Fehlzeiten und Abwanderung von Mitarbeiterinnen
- » Erhöhung der Identifikation mit den Zielen des Unternehmens
- » Bereitschaft zu Leistung und Engagement
- » Imageaufwertung als attraktiver Arbeitgeber
- » Weckt Interesse bei potenziellen Fachkräften

Mit der Teilnahme an dem 3-Tage-Workshop Wiedereinstieg bereiten sich die Mitarbeiterinnen Schritt für Schritt auf ihren beruflichen Einstieg vor. Hierbei gilt es Fragen zur Vereinbarkeit von Kind bzw. Familie und Beruf zu beantworten, zur aufkommenden Doppelbelastung (gibt es passende Angebote zur Kinderbetreuung?), zu Arbeitsanforderungen (ist eine Qualifizierung oder Weiterbildung erforderlich?) und zu alternativen Arbeitszeitmodellen und Tätigkeitsfeldern (sind kurzfris-

Erfolgreich im Job



€ 17,99 [D]
ISBN 978-3-466-30948-1

Der einzigartige Coaching-Ansatz *DreamGuidance* ist mit seinen vier Schritten – Positionsanalyse, Visionssuche, Festlegung der Strategie und Transfer ins Leben – eine ideale Unterstützung, das eigene Potenzial zu entdecken und neue Jobperspektiven zu entwickeln.



€ 17,99 [D]
ISBN 978-3-466-37050-4

»Orientierung aus der Selbstbesinnung führt zum Erfolg« empfahl vor über 800 Jahren ein Ordensgründer dem damaligen Papst. Heute rät Abt Johannes Eckert den Führungskräften: Achte auf dich selbst, dann führst du erfolgreich.





tige Einsätze, z.B. in Projekten, Urlaubsvertretungen, Hospitationen möglich?).

Ziel des Programms Wiedereinstieg

- » Teilnehmenden nähern sich dem Thema Wiedereinstieg,
- » klären eigene Problem- und Fragestellungen zum Thema,
- » aktivieren Ressourcen, stärken Selbstbewusstsein und Motivation,
- » bringen eigene Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten aktiv ein,
- » gewinnen Ausblicke und entwickeln Lösungen und Handlungsalternativen,
- » unterstützen sich im gegenseitigen Austausch mit Gleichgesinnten,
- » trainieren Kommunikationsfähigkeit und Konfliktstrategien,
- » klären Ziele und erarbeiten sich Strategien und Maßnahmen.

Das Coaching-Programm Wiedereinstieg gliedert sich in vier Phasen: Orientierung, Standortbestimmung, Entwicklung, Transfer.

Den Job wieder neu in den Blick nehmen

Es ist gerade am Anfang wichtig, die Teilnehmerinnen genau dort abzuholen, wo sie gerade stehen, nämlich mit beiden Beinen in der Familie. Nicht selten kommen die Mütter gestresst und ein wenig erschöpft in den Workshop. Viele Mütter lassen ihr Kind zum ersten Mal länger in fremder Obhut, haben kaum Zeit etwas anderes zu tun, als sich um Kind und Familie zu kümmern, finden wenig Ruhe, mal in ein (Fach-)Buch zu schauen oder berufliche Informationen aus dem Unternehmen

zu überfliegen. Aus Sorge, ob zu Hause alles in Ordnung ist, schauen sie dauernd auf ihr Handy, können nicht gut zuhören und es fällt ihnen teils schwer, sich zu konzentrieren. Am ersten Tag müssen sich die Mütter zunächst mal einstimmen auf ein völlig anders Thema: den Wiedereinstieg ins Unternehmen. Das ist eine bewusste Überzeichnung der Situation und soll deutlich machen, dass Frauen in der Familienphase sich in einer völlig anderen Lebenssituation befinden und häufig alles andere im Kopf haben, nur nicht den Wiedereinstieg in den Job.

Sind die Frauen gedanklich angekommen, wird deutlich, dass ihnen der Kontakt zum Unternehmen fehlt und sie eine konkrete Unterstützung hilfreich finden. Die Frauen freuen sich auf den Wiedereinstieg. Sie wünschen sich berufliche Anerkennung, Abwechslung und Austausch mit den Kollegen. Auf der anderen Seite macht ihnen der Wiedereinstieg psychisch Druck, Ängste und Schuldgefühle begleiten das Thema. Die Teilnehmerinnen erhoffen sich von dem Workshop mehr Selbstbewusstsein, Zielklarheit, Ideen für Lösungen, Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten und Qualifikationen und konkretes praktisches Training.

Sich öffnen für neue Visionen

In einem weiteren Schritt gilt es, den Blick zu weiten, über den Tellerrand zu schauen und sich zunächst zu erlauben, in die eine oder andere Richtung zu denken. Es ist wichtig für die Mütter, dass sie sich nicht blockieren lassen mit den Gedanken „ja, aber ...“ oder „geht nicht, weil ...“. Sich öffnen für eine neue

Vision, in der erst mal alles möglich ist und sein darf. Gedanklich Räume betreten und innerlich ausschmücken: Wie könnte der ideale Wiedereinstieg aussehen? Wie sieht ein idealer Arbeitsplatz aus? Welche Leidenschaften, Träume schlummern in mir? Für welche Themen kann ich mich begeistern? Welche Vorbilder habe ich, welche Menschen beeindruckt mich. Und die Frage: Was würde ich am liebsten tun, wenn ich nicht scheitern könnte? Es ist wichtig, den Müttern Raum zu geben, mit diesen Fragen, Antworten und Eindrücken zu spielen, zu malen, zu schreiben und darüber mit anderen zu reden. Der Realitätscheck kommt später. Im Ergebnis steht das Bewusstsein darüber, wie hoch die eigene Energie, Motivation und Zeit der Mütter ist, den Wiedereinstieg zu planen und sich zu fragen, was auf diesem weiteren Weg benötigt wird und wie sich die verbleibende Elternzeit produktiv nutzen lässt.

Am ersten Tag wird außerdem die Methode der kollegialen Unterstützung eingeführt. Die Teilnehmerinnen finden sich zu Kleingruppen zusammen, treffen sich zwischen den Terminen und arbeiten selbstständig an konkreten Aufgaben, Fragen und Problemen. Das erweist sich als sehr hilfreich für die Frauen, weil diese Teams meist über den Workshop hinaus erhalten bleiben und die Frauen sich auch nach dem Wiedereinstieg gegenseitig mit diesem Instrument unterstützen.

Kenntnisse und Fähigkeiten erkennen

In einer langen Familienphase kann eine Frau viel von ihrer Selbstsicherheit verlieren und einst erworbene berufliche Kompetenzen

geraten in den Hintergrund. Deshalb kann es ein guter Schritt sein, ein erstes Profil mit den eigenen Kenntnissen und Fähigkeiten zu erstellen, nach Interessen und der Motivation zu fragen und vergangene Erfolgsgeschichten zu erforschen: Was hat früher einmal besonders viel Spaß gemacht und worin waren die Frauen erfolgreich? Gab oder gibt es besondere Hobbys, die bestimmte Fähigkeiten erfordern? Engagieren sich die Mütter in der Schule ihrer Kinder im Elternbeirat? Haben die Frauen in der Familienphase mal einen Computerkurs besucht?

Aber auch Frauen, die ausschließlich für die Familie da waren, haben Fähigkeiten erworben, die im Berufsalltag als soziale Kompetenzen relevant sind: Familienarbeit kann für Stresssituationen belastbarer machen, Kommunikation und Verhandlungsgeschick im Umgang mit Lehrern, Handwerkern, Behörden lässt sich ausbauen und die Organisationsfähigkeit wird geschult, indem die Frauen Urlaube planen, Umzüge und Renovierungen durchführen und große Familienfeste ausrichten. Die Liste lässt sich endlos weiterführen.

Die Frage, mit der sich in dieser Phase beschäftigt wird, heißt: Welche sozialen/persönlichen und fachlichen Kompetenzen werden in der beruflichen Situation erwartet? Welche Kompetenzen habe ich? Wie lassen sich die (Familien-)Kompetenzen auf die berufliche Situation übertragen und wo gibt es zusätzliche Weiterbildungsmöglichkeiten/Lernfelder/Nachholbedarf? Ergeben sich Alternativen in anderen

Wiedereinstieg von Männern

Natürlich möchten die Unternehmen auch ihre männlichen Mitarbeiter ansprechen; es zeigt sich zwar, dass Väter häufiger als noch vor einigen Jahren Elternzeit nehmen (kürzlich auch in der FAZ zu lesen). Allerdings steigen sie meist bereits nach wenigen Monaten wieder in den Job ein, auch um keine Nachteile in ihrer beruflichen Entwicklung in Kauf nehmen zu müssen.

Abteilungen/Positionen im Unternehmen? Hier wird vor allem die Veränderung als Chance thematisiert und darauf eingegangen, dass es Widerstände und Ängste gibt, die natürlich sind und dennoch abgebaut werden können.

Wie kann der Wiedereinstieg konkret aussehen

In dieser Workshop-Phase stehen organisatorische und strukturelle Fragen im Vordergrund: Wie Sorge ich für ein optimales Familienmanagement, welche Hindernisse tauchen auf und wie erreiche ich eine ausgewogene Work-Life-Balance? Aber vor allem: Wie erarbeite ich mir emotionale Strategien, um Erwartungen, die ich selbst mir stelle und die mir von außen begegnen? Es werden Prioritätenlisten mit den täglich anfallenden Aufgaben erarbeitet mit dem Ziel, sich selbst und die Familie „neu“ zu organisieren. An dieser Stelle sind die Frauen zum einen erstaunt, was sie alles über den Tag hinweg erledigen, setzen sich aber auch kritisch und humorvoll mit der Frage auseinander, ob es tatsächlich wichtig ist, die Unterwäsche zu bügeln oder einmal im Monat die Fenster zu putzen. Mit Humor und Selbstironie in lockerer Atmosphäre erarbeiten sich die Frauen offen und kreativ Lösungen, die zu ihnen passen oder die es wert sind ausprobiert zu werden. Die Mütter trainieren in dieser Einheit außerdem Kommunikationsstrategien, um Gespräche zielorientiert führen zu können.

Fazit

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Unternehmen zwar dem Thema Wiedereinstieg annehmen, allerdings mit unterschiedlichen und geringen, meist nicht strukturierten Maßnahmen. Außerdem lassen sich die Unternehmen schwer überzeugen, Frauen mit einem speziellen Coaching-Programm zu unterstützen. Häufig sehen die Verantwortlichen den Mehrwert nicht. Sie fragen sich außerdem wie sie bestimmte Maßnahmen, z.B. ein 3-Tage-Coaching-Workshop gegenüber den anderen Mitarbeitern rechtfertigen können. Auf der anderen Seite wird deutlich, dass Unternehmen in Zeiten von Wandel, Fachkräftemangel und Wettbewerb um eine familienbewusste Unter-

nehmenspolitik langfristig nicht drum herum kommen. Familienfreundliche Unternehmen können sich erfolgreich als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Ein systematisches Wiedereinstiegsmanagement mit einem 3-Tage-Workshop Wiedereinstieg ist ein Gewinn für die Unternehmen. Ob für Wiedereinsteigerinnen, Querdenkerinnen oder Spät-Blühende. Ein Potenzial, dem sich die Unternehmen in Zukunft mehr widmen können.

Übrigens: Das Ein-Tages-Seminar im dem großen Verlag ist an einen anderen Coach vergeben worden ...

Die Autorin



Foto: Maria Nitschmann

Michaela Arlinghaus ist Kommunikationswissenschaftlerin, Journalistin und Coach. Sie unterstützt Unternehmen, Organisationen und deren Mitarbeiter in ihrer in- und externen Kommunikation mit den Instrumenten Coaching/Training und durch PR-Maßnahmen. Themenschwerpunkte sind „Familienfreundlicher Wiedereinstieg“ und „Arbeitgebermarketing“. Seit 20 Jahren ist sie als PR-Fachfrau tätig, seit 10 Jahren leitet sie Seminare zu den Themen Kommunikation, Change, Führung und Team und seit 5 Jahren begleitet sie Menschen, die sich beruflich entwickeln möchten.

www.makomm.com

Häufig gestellte Fragen

Senior Coach (DBVC) und Coaching-Ausbilder Dr. Walter Schwertl beantwortet Fragen aus der Praxis

Wie kann Coaching von Psychotherapie unterschieden werden?

Psychotherapie gehört zu den Heilverfahren, Coaching nicht. Sie zielt auf Heilung oder Linderung von seelischen Krankheiten. Die darunter gefassten Symptomatiken sind in einem ICD-Schlüssel beschrieben. Coaching, hier auf Business-Coaching beschränkt, ist eine Möglichkeit, Aufgabenbewältigung zu optimieren. Die beiden Formate sind streng zu trennen.

Wie lange dauert Coaching?

Unternehmen, die beauftragen, haben ein sehr gutes Gespür entwickelt, indem sie die Zahl der Sitzungen meistens auf zehn limitieren. Die Interventionsform Coaching ist irgendwann verbraucht, sie wird unwirksam. So sparsam wie möglich, ist hier das Ziel. Es spricht vieles für große Abstände zwischen den Terminen, um den Kunden für die Entwicklung Zeit zu lassen. Coachings können lange dauern, aber es müssen dafür nicht viele Sitzungen nötig sein.

Wie finde ich einen Coach der zu mir passt?

Hier ist große Sorgfalt geboten. Die Tätigkeit des Coachings ist nicht gesetzlich geregelt. Als Mitglied des Sachverständigenrats des DBVC sehe ich den unregulierten Zugang durchaus kritisch. Aber auch eine strenge Zugangsregelung bietet nur begrenzte Sicherheit. Selbst wenn alle nicht passenden oder zweifelhaften Angebote ausgefiltert wären, bliebe die Frage trotzdem relevant. Vertrauen in das Angebot, die Person, den vorgeschlagenen Prozess und die Geschäftsgestaltung sind von großer Relevanz. Ob das nötige Vertrauen vorhanden ist, muss die suchende Person letztlich selbst entscheiden. Es ist nicht objektivierbar und

durch Prüfgrößen verifizierbar. Vorhandene oder aufkommende Zweifel sollten Suchende ernst nehmen. Auf Empfehlungen zu vertrauen, ist eine weitere Möglichkeit. Wir haben für unsere Kunden einen Fragebogen für Suchende auf die Internetseite gestellt. In jedem Falle sollte erst nach der ersten Sitzung die Entscheidung getroffen werden. Seriosität, Ausbildung, Erfahrung und Einbindung in ein entsprechendes Coaching-Unternehmen sind weitere Kriterien.

Lehnen Sie Kunden ab?

Wir definieren das Verhältnis zwischen Coach und Kunde als eine partnerschaftliche Beziehung. Dies bedeutet Freiwilligkeit und damit ist die Möglichkeit der Ablehnung gegeben. Im Laufe der Jahre sind uns drei Aspekte wichtig geworden: Einigung über die vertraglichen Aspekte darf nicht schwergängig sein. Für das fokussierte Thema müssen auf Anbieterseite Leidenschaft und Kompetenzen vorhanden sein. Die Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister muss von Respekt getragen sein. Respektlosigkeit auf Anbieterseite verbietet sich ohnehin. Ein Berater, der von seinen Kunden respektlos behandelt wird, kann seine Aufgaben nicht erfüllen. Er wäre im doppelten Sinne wertlos. Hierbei geht es nicht um Heldenverehrung oder ähnliche Bekundungen. Erfahrungen lehrten mich, vorsichtig zu werden, wenn als erster Satz die Frage nach dem Honorar kommt.

Was heißt systemisch?

Systemisch ist abgeleitet von Systemtheorien, d.h. Theorien selbstreferentieller Systeme. Diese können naturwissenschaftlich oder auf Kommunikation ausgerichtet sein. Letztere sind für Coaching von größerer Relevanz. Synonyme sind Paradigma-, Meta- oder Supratheorie. Von einer systemischen Coaching-

Ausbildung zu sprechen, bedeutet dann, sich an Kommunikationstheorien zu orientieren, die Referenzen zu entsprechenden Systemtheorien aufweisen. Die Irritation dieses Begriffes entsteht durch sehr unterschiedlichen Gebrauch. Häufig wird systemisch als substanzloses Marketinglabel, eine Art Worthülsenverkauf, verwendet. Andere benützen systemisch als Synonym für zweifelhafte Praxistechniken, die häufig mehr Nähe zu Sekten als zu Systemtheorien aufweisen. Was kann der Suchende tun? Die einfache Frage, was Anbieter unter systemisch verstehen, wirkt hier durchaus klärend. Sie setzt allerdings entsprechende Kenntnisse voraus. Allgemein gültige Antworten wird es, spätestens seit deutsche Großbanken als systemisch etikettiert wurden, nicht geben.

Der Autor



Foto Sascha Erdmann

Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Partner von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Senior-Coach und Mitglied des Sachverständigenrats des DBVC. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich interner Kommunikation von Organisationen, Coaching-Ausbildung, Business-Coaching, Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen und Mentoring bei Konfliktmanagement und Führungsthemen.

office@schwertl-partner.de



Coaching-Praxis und Wissenschaft – ein unüberwindlicher Gap?

Von Prof. Dr. Heidi Möller, Silja Kotte & Katrin Oellerich

Was nutzt der Praxis eigentlich die Wissenschaft? Und wozu braucht die Wissenschaft eigentlich die Praxis? Will die Wissenschaft immer weiter alles verkomplizieren? Und möchte die Praxis nicht einfach nur billige Legitimationsforschung? Die beiden distinkten Systeme Wissenschaft und Praxis haben oft Schwierigkeiten, in direkten Dialog zu treten – beäugen sich gar im Gegenteil argwöhnisch. Wenn sie sich aber doch einmal begegnen, entstehen für beide Seiten interessante Forschungsfragen, die das Potential haben, den Graben zumindest partiell zu überbrücken.

Die zwei Systeme: Coaching-Praxis und Wissenschaft

Folgen wir Baecker (1998), dann sind die Forschung und die Coaching-Praxis zunächst einmal geschlossene autonome Systeme und grundverschieden voneinander. Ein Blick auf die jeweiligen Ziele und dahinter liegenden Werte der beiden Systeme mag dies illustrieren: Ein Coaching muss immer zum Ziel haben, die Coaching-Partner und ihre dahinter liegende Organisation handlungsfähig zu machen oder zu halten. Wissenschaft hingegen darf sich durchaus eine gewisse Zeitlang im Stadium des Nichtwissens, des Verstörtseins, des Unangenehmseins, des Kritisiertens aufhalten. Zwischen den distinkten Systemen versichert man sich zwar immer wieder der gegenseitigen Bedeutsamkeit: von der einen Seite wie wichtig doch die wissenschaftliche Absicherung des beraterischen Vorgehens sei – wie unverzichtbar der Dialog mit den Experten auf der anderen Seite. Im Untergrund jedoch rumort es. *Der Vorwurf an die wissenschaftliche Literatur* (Padberg, 2012) lautet:

- » *Sie inspiriert nicht* (was soll ein Praktiker schon mit immer kürzer werdenden, meist englischsprachigen Kurzbeiträgen – Hypothese, Test, Auswertung zu kleinteiligsten Aspekten von Coaching – anfangen),
- » *sie informiert nicht* (Forschungsergebnisse sind äußerst interpretationsbedürftig und die Praxis weit weg vom Laborexperiment) und
- » *sie instruiert nicht* (selten gibt es aus Forschung resultierende „Wenn-Dann-Regeln“, abgesicherte Konzepte, die auf das konkrete Coaching-Handeln anwendbar wären. Wenn es sie gäbe, würden erfahrene Kollegen kein Interesse haben sie anzuwenden, denn nur Anfänger gehen regelgeleitet vor (Dreyfus & Dreyfus, 1987). Alte Hasen möchten sich nicht einschränken lassen).

Die Eigenlogik der Systeme

Coaching ist eine diskrete Dienstleistung, ein „closed shop“, in dem viel Vertrauensarbeit geleistet wird, und da stört Forschung oft genug. Wenn Forschung unterstützt werden soll, muss

sie der Legitimation der eigenen Profession im Sinne einer eindeutigen Wirksamkeitsforschung dienen.

Die Wissenschaftler ihrerseits schlagen die Hände über dem Kopf zusammen, wenn sie verfolgen, was alles für teures Geld Unternehmen angeboten und von diesen auch gekauft wird. Wissenschaftler vermessen die professionellen Standards und die methodische Absicherung von vielem, was im Coaching getan wird. „Vor Eindeutigkeit strotzende Beratungskonzepte“ (Scherf, 2008; 11) stehen einem deutlichen Mangel an Beratungsforschung gegenüber. Den meisten Unternehmen scheint jedoch vollkommen gleichgültig zu sein, ob die jeweiligen Beratungsansätze wissenschaftlich fundiert sind oder nicht (Kieser, 2005).

Coaches haben dafür zu sorgen, Unsicherheit zu absorbieren und dazu greifen sie gerne auch auf recht einfache Modelle zurück. Können wir uns als Wissenschaftler erlauben, die Komplexitätsgrade immer weiter zu erhöhen, stoßen wir als Coaches eben an diese Komplexitätsgrenzen: die Sinnerfassungskapazitäten der Organisationsmitglieder (und auch der Berater). Verdienen wir im Coaching unser Geld mit dem double dealing (Unsicherheit absorbieren und durch neue Modelle ersetzen), so fließen die im Vergleich spärlichen Forschungsgelder eher durch Komplexitätserhöhung, also weitere Differenzierung. Auch deshalb gibt es Kommunikationsbarrieren zwischen den Coaches und der Wissenschaft, weil Wissenschaftler auch an dieser Stelle andere Ziele verfolgen, wie z. B. ihre eigene Reputation in der scientific community zu erhöhen, und das machen sie natürlich am besten dadurch, dass sie wenig praxisnah forschen.

Die Nutzung von Wissen

Wir haben es zunächst einmal mit voneinander wirklich distinkten Systemen, Wissenssystemen zu tun, die so einfach nicht ineinander zu überführen sind: Expertenwissen und das Wissenschaftssystem. Die Generierung von Wissen ist nicht unabhängig von der Konstruktion der Realität durch den Coaching-Alltag und deren Ausbildungsinstitutionen

auf der einen Seite und den Universitäten als Forschungsbetrieb auf der anderen Seite. Es ist nun wirklich nicht der Fall, dass Berater auf das in Universitäten produzierte Wissen zurückgreifen (wollen), denn: „Die Ablehnungswahrscheinlichkeit jeden Wissens erklärt sich daraus, dass damit sowohl die Realitätssicht des sozialen Systems, in dem das Wissen kommuniziert wird, als auch das System selbst, das sich diese und nicht eine andere Realität konstruiert, auf dem Spiel steht“ (Baecker, 1998; 15). Die Frage nun, welches Wissen Berater in ihrer Praxis nutzen und welches sie wissenschaftlich oder unwissenschaftlich vernachlässigen, wäre eine eigene aufwendige, aber lohnende Forschungsfrage. „Experten wissen und Berater beraten aufgrund ihrer Fähigkeit eines hochselektiven Umgangs mit wissenschaftlichem Wissen“ (Baecker, 1998; 17). Dadurch entsteht die viel beklagte Loskopplung der beratenden Profession von der Wissenschaft.

Vom argwöhnischen Bäugen zur Begegnung zwischen den Systemen

Diese geschlossenen autonomen Systeme brauchen punktuelle Öffnungsmöglichkeiten: die Ekeberger Coaching-Tage stellen eine solche Möglichkeit dar, diese beiden Systeme miteinander in Kommunikation zu bringen. Eine gute Voraussetzung ist dabei die Zusammensetzung der Teilnehmer: es gibt viele forschende Coaches und coachende Wissenschaftler. Einen Dialograum für Wissen von Experten und Wissenschaftlern zu gestalten, bedeutet aber auch, sich im Sinne der aufrechterhaltenen gegenseitigen Erwartungen enttäuschungsbereit zu halten. Es kann auch um schmerzhafteste Prozesse gehen, wenn z.B. von lieb gewordenen Referenztheorien Abschied genommen werden muss. Nur können wir uns diesen gegenseitigen Annäherungsprozess nicht ersparen. Die folgenden Ergebnisse und Schlussfolgerungen beziehen sich auf die Ergebnisse dieses fruchtbaren Austauschs.

Den Flickenteppich Coaching- Forschung unter die Lupe nehmen: Der Stand der Coaching- Forschung und ihre Perspektiven

Insgesamt gleicht die Coaching-Forschung derzeit noch einem Flickenteppich oft unverbundener Ansätze mit sehr heterogener Qualität, schwacher theoretischer Fundierung, uneinheitlichen Coaching-Definitionen und wenig standardisierten Methoden. Erst allmählich bilden sich einige universitäre „Inseln“ heraus, an denen Coaching-Forschung systematisch vorangetrieben wird. Immerhin entsteht inzwischen „der Eindruck, dass Coaching wirkt“ (Künzli, 2009; 1). Dies gilt nicht nur auf der Ebene der Zufriedenheit, die – für ein solch personenbezogenes Beratungsformat wie Coaching wenig erstaunlich – sehr hoch ausfällt (Ely et al., 2010), sondern auch im Hinblick auf kognitives und affektives Lernen (z.B. erhöhte Selbstwirksamkeit, größere Problemklarheit, höhere Übereinstimmung von Selbst- und Fremdwahrnehmung) und verbesserte soziale Kompetenzen. Hier sind in Untersuchungen mit Kontrollgruppendesigns die Coaching-Gruppen trotz der Heterogenität von Coaching-Interventionen, Coach-Qualifikationen und Klientenstichproben den Kontrollgruppen häufig überlegen. Beim Vergleich verschiedener Coaching-Ansätze miteinander erreicht auch Selbst-Coaching positive Veränderungen insbesondere im Zielerreichungsgrad, allerdings ist die Zufriedenheit mit dyadischem Coaching höher und dieses oft explizit gewünscht. Im Hinblick auf die Kombination von Coaching mit anderen Maßnahmen wie Training und 360°-Feedback ist die Befundlage noch sehr dünn, es gibt aber Hinweise zur Transfersteigerung sowie zur besseren Selbstwahrnehmung durch Coaching über das Training hinaus.

Allerdings zeigt sich hier – wie in der Coaching-Forschung insgesamt – die Attributionsproblematik: *Welche Effekte sind zu welchen Teilen dem Coaching zuzuschreiben?* Sind die Verhaltensänderungen einer gecoachten Führungskraft tatsächlich auf das Coaching zurückzuführen oder doch eher auf Veränderungen in der Teamkonstellation oder im privaten Bereich der Klienten? Besonders deutlich wird dies beim Beitrag von Coaching zum Unternehmenserfolg, dessen Nachweis häufig gefordert und zum Teil mit abstrus hohen Return-On-Investment-Schätzungen zu belegen versucht

wird: (Wie) kann dieser angesichts der homöopathischen Intervention „Coaching“ im Gesamtgefüge Unternehmen ermittelt werden, wenn zugleich Umstrukturierungen, Veränderungen in gesetzlichen Rahmenbedingungen oder Wettbewerberverhalten auf den Unternehmenserfolg einwirken?

Während zur *Wirksamkeit von Coaching* zumindest schon eine klare Tendenz zu positiven Effekten auf der Ebene kognitiv-affektiven Lernens und des Verhaltens ausgemacht werden kann, steht die Forschung zu Antezedenz- und Prozessfaktoren von Coaching noch am Anfang. Zwei zentrale, in mehreren Studien replizierte Faktoren, lassen sich inzwischen immerhin herauskristallisieren: die Qualität der Coach-Klienten-Beziehung, sowie eine differenzierte Zielklärung und –konkretisierung. Zu den Voraussetzungen auf Coach- und Klientenseite (z.B. Kompetenzen, Motivation, Persönlichkeit) sowie weiteren Prozessfaktoren (z.B. Ressourcenaktivierung, Feedback) braucht es jedoch weitere Forschung (Möller & Kotte, 2011). Untersuchungen zum Einfluss des organisationalen Kontexts auf den Coaching-Prozess existieren bisher kaum.

Aus wissenschaftlicher Perspektive sollte die zukünftige Coaching-Forschung daher theoretisch fundiert sein, dabei sowohl aus der Psychotherapie- als auch Trainingsforschung Anleihen entnehmen, methodisch auf ein breites Repertoire quantitativer und qualitativer Zugänge zurückgreifen, mit großen Stichproben und längsschnittlichen Designs arbeiten, den Zugang zu „echten“ Coachings suchen und multiperspektivisch erfolgen, das heißt die Interessen und Einschätzungen der verschiedenen am Coaching beteiligten Akteure (Coach, Klient, Auftraggeber, Mitarbeiter des Klienten) einbeziehen.

Die Wünsche der Coaching-Praxis an die Forschung: „Was wir schon immer über Coaching wissen wollten, aber uns nicht zu fragen trauten“

So lautet die Überschrift des „Forschungswunsch-Katalogs“ einer Gruppe von Exper-

Trigon ist ein Beratungsunternehmen für Organisations-, Personal-, marktwirksame Unternehmensentwicklung, Coaching und Konfliktmanagement mit selbstständigen Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

Coaching – fit for future Jubiläums-Fach-Konferenz

mit Werner Vogelauer,
Wolfgang Looss u.v.m.
12.-13.04.2013
A, St. Pölten

Coaching Master Curriculum 2013/2014

Beginn: 27.06.2013
CH, Raum Zürich

Coaching Essentials 2013

Beginn: 16.09.2013
A, Raum Salzburg

Coaching Lehrgang Zürich 2013

DBVC, ACC anerkannt!
Beginn: 04.10.2013
CH, Zürich
Im Feb. 2014 starten die
Lehrgänge Wien und Köln



Information & Anmeldung:
Trigon Entwicklungsberatung
8020 Graz, Austria, Enterplatz 1a
graz-lenzburg@trigon.at
www.trigon.at, www.coaching.at



Von den Besten lernen

Im Frühjahr 2013 beginnt
die neue Coachinausbildung
von Neuland & Partner.

Jetzt anmelden!
Informationen unter
www.neulands-skills.de



NEULANDS
SKILLS & METHODS

ein Geschäftsbereich von
Neuland & Partner Development and Training
Von-Schilddeck-Straße 12 :: 36043 Fulda
Fon +49 661 93414-0

Literatur

- » **Baecker, Dirk (1998)**. Zum Problem des Wissens in Organisationen. *Organisationsentwicklung*, 3, 4–21.
- » **Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. (1987)**. Künstliche Intelligenz – Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition. Reinbek: Rowohlt.
- » **Ely, Katherine; Boyce, Lisa A.; Nelson, Jonathan K.; Zaccaro, Stephen J.; Hernez-Broome, Gina & Whyman, Wynne (2010)**. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21, 585–599.
- » **Greif, Siegfried (in Druck)**. Conducting organizational based evaluations of coaching and mentoring programs. In Jonathan Passmore, David B. Peterson & Teresa Freire (Hrsg.). *Handbook of Coaching and Mentoring Psychology*. Chichester: Wiley Blackwell.
- » **Kieser, Alfred (2005)**. *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg: Universitätsverlag Winter.
- » **Künzli, Hansjörg (2009)**. Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 16(1), 1–15.
- » **Linley, P. A. (2006)**. Coaching Research: Who? What? Where? When? Why? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 1–7.
- » **Möller, Heidi & Kotte, Silja (2011)**. Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 18(4), 445–456.
- » **Padberg, Thorsten (2012)**. Warum lesen Psychotherapeuten keine Forschungsliteratur? *Psychotherapeutenjournal*, 1, 10–17.
- » **Scherf, Michael (2010)**. Strukturen der Organisationsinteraktion. *Interdisziplinäre Beratungsforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

ten, die den Versuch unternommen haben, die Universität als Dienstleistungsunternehmen zu denken und für Aufträge zu mandatieren. Gerade angesichts des aufgezeigten Spannungsverhältnisses zwischen Wissenschaft und Praxis können gute Forschungsfragen das Potential haben, den Wissenschafts-Praxis-Graben zu verkleinern (Linley, 2006).

Zur Systematisierung der vielseitigen Ergebnisse werden die Wünsche der praktisch tätigen Coaches an die Forschung in folgenden Kategorien geclustert: Inputvariablen/Antezenzen, Prozessvariablen, Ergebnisvariablen, organisationale Faktoren (Greif, im Druck), berufspolitische Aspekte sowie weitere Aspekte zum Verhältnis von Wissenschaft und Forschung.

Forschung zu Voraussetzungen und Methoden von Coaches

Die Experten wünschen sich *Forschung zu den Voraussetzungen bzw. der Expertise von Coaches*. Etwa, welche Bedeutung haben ihre Erfahrung, Ausbildung und Persönlichkeit? Welche Wirkungen haben „Fehler“ der Coaches in misslingenden Prozessen? Welche ethischen Grundhaltungen fundiert die Beratungspraxis? Auch die Entwicklung von Diagnose-Instrumenten, zur besseren Planung und Anpassung des Coachings an die Bedürfnisse der Klienten und der Organisation sollte angestrebt werden. Und darauf aufbauend könnten dann passende Methoden eingesetzt werden. Hierzu wünschen sich die Experten einen Vergleich verschiedener Coaching-Ansätze und -Methoden und wüssten gern, welche Tools sich bewährt haben. Welche Methoden werden wie häufig in der Praxis eingesetzt? Wie verändern sich Coaches in dieser Hinsicht im Laufe ihrer beruflichen Sozialisation? Und kann die Wirksamkeit des Coachings in Kombination mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen noch gesteigert werden?

Forschung zum Coaching-Prozess

Zudem besteht der Wunsch nach *mehr Prozessforschung*: Was wirkt im Coaching-Prozess überhaupt? Welche Variablen spielen eine

Rolle z.B. in Bezug auf die Wirksamkeit unterschiedlicher Tools im konkreten Coaching-Prozess und deren Langzeiteffekte. Experten wünschen sich Wissen um Differenzialindikation: Wann sind welche Methoden zu welchem Zweck sinnvoll eingesetzt und welchen Nutzen haben sie im Speziellen? Aber auch welche Zeitintervalle und wie viele Coaching-Sitzungen bringen welche Wirkung? Und wo liegt die Grenze zwischen Wirksamkeit und Schaden? Zentral ist auch die Frage zur Coach-Klient-Interaktion, z.B. zum Einfluss des Sprechverhaltens des Coachs oder zur Erfassung und Analyse emotionaler Bewegtheit des Klienten.

Forschung zu Evaluations-Tools

Ebenso wünschenswert für Experten sind *Evaluations-Tools, die leicht zu handhaben sind*. Ferner vertreten viele Experten die Ansicht, dass gut beforschtes Coaching auch ein *Marketing-Argument für den Verkauf von Coaching* ist. Die Forschungsmethoden sollten verbreitert werden – es sollte einzelfallorientierte, interdisziplinäre, holistische, methodisch vielfältige und international ausgerichtete Ansätze geben. Dabei wollen die Praktiker durchaus, dass die Ergebnisse nicht nur auf Selbstberichten fußen, sondern durch harte Fakten, wie etwa Feldbeobachtungen, schriftliche Dokumentation oder Videoanalysen gestützt werden. Des Weiteren werden Instrumente zur Belegung des Erfolgs eines Coachings benötigt (z.B. Key Performance Indicator (KPI) bzw. Leistungskennzahl, Biofeedback beim Thema Work-Life-Balance) – sowohl für den Klienten, den Coach und für die Organisation bzw. das interne Controlling.

Forschung zu organisationalen Rahmenbedingungen von Coaching

Auf organisationaler Ebene wünschen sich die Experten *forschende Unterstützung zu den Wirksamkeitsbedingungen von Coaching*: Wie kann Coaching erfolgreich in Organisationen implementiert werden? Welche supportiven Rahmenbedingungen müssen gegeben sein? Welche Rolle spielt die Organisations- und Führungskultur? Welche (auch latenten) Ziele verfolgt eine Organisation mit dem Einsatz

von Coaching? Zudem wüssten die Teilnehmer gern mehr über die Kompetenzen derjenigen, die in einer Organisation für das Thema Coaching verantwortlich sind und wie gut die Passung von Coach-Pools der Unternehmen zu den organisationalen Anforderungen ist.

Forschung zur Professionalisierung und konzeptueller Fundierung

Weitere Anregungen gehen in Richtung *Professionalisierungsforschung und Konzeptforschung*. Zum einen besteht wohl weiterhin Bedarf zur Klärung des Berufsbildes „Coach“ in Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten. Das langfristige Ziel der Experten ist dabei das Erreichen des Schutzes der Berufsbezeichnung „Coach“. Es werden *Instrumente zur Qualitätsmessung* gewünscht, die die Professionalität von Coaching erkennbar machen. Auch die

Klärung der möglichen Diskrepanz zwischen der Selbstdarstellung der Coaches und ihrem wirklichen Tun scheint von Interesse zu sein. Als Unterstützung zur Selbstaufklärung kann die Suche nach „Metamethoden“ verstanden werden, die hinter der konkreten Coaching-Praxis stehen. Weiterhin besteht der Wunsch nach klar definierten, zertifizierten (wissenschaftlich fundierten?) Ausbildungscurricula mit einheitlichen Inhalten und deren Begleitforschung. Auch beschäftigen die Experten die sozialen Repräsentationen von Coaching. Wie wird das Produkt Coaching von Kunden wahrgenommen und bewertet?

Verständlichkeit wissenschaftlicher Literatur

Von der wissenschaftlichen Literatur wünschen sich die Experten, dass dort die „Sprache

der Kunden gesprochen wird – von der Erhebung bis zur Veröffentlichung“, also die *Publikation auf die Zielgruppe der Abnehmer ausgerichtet sein sollte* und die Forschung einen Mehrwert für die Kunden bringen sollte. „Wem sollte die Coaching-Forschung denn sonst nützen?“

Fazit

Die Experten sind hoch differenziert in ihrer Erwartungshaltung bezogen auf eine Forschung, der sie Bedeutung zumessen können. Keineswegs wollen sie „billige“ Legitimationsforschung und Wissenschaft für ihre jeweilige Marketingstrategie nur instrumentalisieren. Die Ergebnisse der Dialogplattform auf Augenhöhe in Ekeberg haben uns als Wissenschaftlerinnen angespornt! Es gibt viel zu tun – packen wir es an!

Die Autorinnen



Foto: Dunke

Heidi Möller, Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach. 2002 Universität Innsbruck Lehrstuhl für Kommunikationspsychologie und Psychotherapie, 2004 Gründungsdekanin der Fakultät für Bildungswissenschaften. Seit 2007 Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Institut für Psychologie.
heidi.moeller@uni-kassel.de



Foto: Bettina Koch

Silja Kotte, Dipl.-Psych., Supervisorin DGSv, gruppenspezifische Weiterbildung DAGG. Seit 2010 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel. Promotion zur Evaluation eines Leadership Development Programms, Forschung und Lehre zu Coaching, Supervision, Führung und Gruppenprozessen. Zuvor mehrjährige Erfahrung als Beraterin und Trainerin sowie als Personalentwicklerin in der pharmazeutischen Industrie.
silja.kotte@uni-kassel.de



Foto: Antje Wienekamp

Katrin Oellerich, Dipl.-Psych., Coach in Ausbildung (DPA). Seit 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel. Zuvor mehrjährige Tätigkeit in einem Science Center: Leitung und Koordination der Gäste- und Ausstellungsbetreuer, Personalauswahl und Schulung, Koordination betrieblicher Abläufe, Durchführung von Wissenschaftsshow, Bühnen-Coaching für Mitarbeiter.
katrin.oellerich@uni-kassel.de

Schatz in Sicht

Ein Coaching-Tool von Silvia Richter-Kaupp



Kurzbeschreibung

Das beschriebene Tool kombiniert Elemente aus der kognitiven Verhaltenstherapie, Byron Katies ‚The Work‘, dem NLP, dem systemischen Coaching und der Gewaltfreien Kommunikation nach Dr. Marshall Rosenberg. Der Klient erkennt, durch welche unbewussten Überzeugungen (Glaubenssätze) sein Verhalten und seine Gefühle in bestimmten Situationen ‚genährt‘ werden. Nachdem er diese Überzeugungen von mehreren Perspektiven beleuchtet hat, entscheidet er bewusst, was er mit ihnen tun möchte – behalten oder verändern – und etabliert ggf. neue Verhaltensweisen.

Anwendungsbereiche

Das Tool eignet sich besonders dann, wenn Klienten unguete Gefühle erleben, die sie lieber

nicht hätten (z.B. Anspannung in Gegenwart des Chefs, Nervosität vor Präsentationen) oder wenn sie sich an einer eigenen Verhaltensweise stören, die sie aber bisher nicht ändern konnten (z.B. möchte man aktiv Kunden akquirieren, setzt sein Vorhaben aber nicht um, obwohl es keine äußeren Hinderungsgründe dafür gibt).

Zielsetzung

Der Klient erkennt, durch welche unbewussten Überzeugungen sein Verhalten und seine Gefühle in bestimmten Situationen, die er als unbefriedigend erlebt, gesteuert werden. Durch das anschließende Beleuchten der ‚ausgebuddelten‘ Überzeugungen von verschiedenen Perspektiven wird ihm bewusst, welche positiven und negativen Konsequenzen damit einhergehen. Auf dieser Basis kann er dann selbst-bewusst entscheiden, ob er diese

Konsequenzen auch in Zukunft haben bzw. tragen möchte. Falls nein, kann er seine Überzeugungen so verändern, dass sie ihm uneingeschränkt gut tun.

Ausführliche Beschreibung

Das Vorgehen wird anhand eines Beispielfalls geschildert. Der Klient berichtet, er fühle sich wie ein Getriebener. Im Urlaub mit Freunden sei ihm aufgefallen, dass die anderen viel lockerer seien als er. Das störe ihn sehr an sich selbst. Er würde auch gerne ab und zu mal „alle Fünfe gerade sein lassen können“. Aber es gelinge ihm einfach nicht. Während die anderen ausgelassen feierten, habe er sich darüber aufgeregt, dass etwas, was man zuvor vereinbart hatte, nicht eingehalten worden war. Und so wie in dieser Situation gehe es ihm oft. Er könne z.B. auch nicht zur Entspannung einfach mal eine

Stunde auf dem Sofa liegen ohne etwas zu tun. Das gehe irgendwie nicht.

Der Klient berichtet von einem Verhalten, das ihn an sich selbst stört, er aber bisher „irgendwie einfach nicht ändern konnte“. Er wird vom Coach darauf aufmerksam gemacht, dass dies mit unbewussten Überzeugungen zu tun haben könnte, die sein Verhalten beeinflussen, ohne dass es ihm bewusst ist. Falls der Klient diese Annahme teilt, beginnt das Prozedere wie folgt:

Schritt 1: Störendes Verhalten/Gefühl auf den Punkt bringen

Der Klient wird gebeten, die Verhaltensweise (oder das Gefühl), das ihn an sich selbst stört, in einem Satz auf den Punkt zu bringen. Im Beispiel beantwortet der Klient diese Frage wie folgt: „Was mich an mir selbst stört, ist, dass ich nicht locker und entspannt bleiben kann, wenn etwas, was vereinbart wurde, nicht eingehalten wird.“

Schritt 2: Unbewusste Überzeugungen ,ausbuddeln‘

Der Coach fragt den Klienten: „Was muss ein Mensch denken oder glauben, der sich so verhält/fühlt?“. Die Formulierung „ein Mensch“ ist dabei bewusst gewählt; durch das dissoziieren fällt es dem Klienten i.d.R. leichter, mit sich in Verbindung zu kommen. Der Klient im Beispiel antwortet auf die Frage „Was muss ein Mensch denken oder glauben, der nicht locker und entspannt bleiben kann, wenn etwas, was vereinbart wurde, nicht eingehalten wird?“ mit: „Er muss denken, dass man immer zuverlässig sein muss.“

In Anlehnung an die aus der kognitiven Verhaltenstherapie stammende Methode des vertiefenden Fragens (Downward Arrow Technique) fragt der Coach dann liebevoll-neugierig weiter „weil?“ oder „und dann?“ oder „sonst passiert was?“. Um den Klienten bei seiner Selbsterforschung nicht zu stören, tut der Coach gut daran, sein Beurteilungssystem im

Kopf auszuschalten, die eigenen Hypothesen loszulassen und einfach ‚nur‘ neugierig, offen, wohlwollend und präsent zu sein und keine bestimmten Antworten vom Klienten zu erwarten. Im Beispielfall antwortet der Klient auf die genannten Nachfragen des Coachs unter anderem mit: „Weil er sonst die Zeit anderer Leute verschwendet ... Weil er auch erwartet, dass man so mit ihm umgeht ... Weil er denkt, dass es etwas Besonderes ist, wenn man so vertrauenswürdig ist ... Sonst verliert er sein vertrauenswürdiges Image“.

Der Coach notiert das Gesagte wörtlich und liest es dem Klienten langsam Satz für Satz vor – verbunden mit der Vorgabe an den Klienten, in sich hinein zu spüren/schauen/hören, welche Überzeugungen in den Sätzen mitschwingen. Zur Orientierung kann der Coach vorab erläutern, dass Überzeugungen häufig mit „man muss“, „man soll“, „man darf nicht“, „wenn X, dann Y“ oder „ich bin“ beginnen oder in Redewendungen versteckt sind. Der Klient im Beispielfall gräbt unter anderem die folgenden Überzeugungen aus: „Wenn ich mich zurücklehne, wird’s unkontrolliert. ... Es ist bei vielen Menschen nicht sicher, ob man sich auf sie verlassen kann. ... Man muss immer verlässlich sein und die Erwartungen erfüllen, die in einen gesetzt werden.“

Schritt 3: Überzeugungen auf den Prüfstand stellen

Im nächsten Schritt wird der Klient angeregt, die ‚ausgebuddelten‘ Überzeugungen dahingehend zu beleuchten, welche Gefühle und körperlichen Reaktionen sie in ihm auslösen, welche positiven und welche negativen Auswirkungen sie mit sich bringen, welche Bedürfnisse durch sie erfüllt werden und welche nicht erfüllt werden und was er schlussendlich mit den Überzeugungen machen möchte.

Bei einer größeren Zahl ‚ausgebuddelter‘ Überzeugungen wie im Beispielfall, hat es sich als hilfreich erwiesen, den Klienten zunächst anzuregen, die einzelnen Überzeugungen zu bewerten (z.B. mit Hilfe einer Skala) und ihn dann dabei zu unterstützen, diejenige Über-

zeugung, die am meisten in negative Resonanz mit ihm geht, tiefgehend zu beleuchten. Dabei können z.B. die folgenden Fragen hilfreich sein (die ‚ausgebuddelte‘ Überzeugung, hier als Glaubenssatz bezeichnet, ist bei jeder Frage zu wiederholen):

- » ... (Glaubenssatz): Können Sie ganz sicher wissen, dass das wahr ist?
- » ... (Glaubenssatz): Woher kommt diese Idee in Ihrem Kopf?
- » ... (Glaubenssatz): Wie reagieren Sie körperlich und gefühlsmäßig, wenn Sie das denken?
- » Welche positiven Auswirkungen hat ... (Glaubenssatz) auf Ihr/e Berufsleben/Familienleben/Partnerschaft/Finanzen/Gesundheit ... ?
- » Welche negativen Auswirkungen hat ... (Glaubenssatz) auf Ihr/e Berufsleben/Familienleben/Partnerschaft/Finanzen/Gesundheit?
- » Stellen Sie sich vor, Sie lassen Ihre Überzeugung ... (Glaubenssatz) los. Wie fühlt sich das an? Welche Auswirkungen wird das auf ... (z.B. auf Ihr/e/n Gesundheit/beruflichen Erfolg/Verhältnis zu XY) haben? Was wird dadurch möglich/unmöglich werden?
- » Welche Bedürfnisse wurden durch Ihre Überzeugung ... (Glaubenssatz) bisher nicht erfüllt?
- » Welche Bedürfnisse versuchen Sie durch Ihre Überzeugung ... (Glaubenssatz) zu erfüllen?
- » Was möchten Sie mit Ihrer Überzeugung ... (Glaubenssatz) machen – behalten oder verändern?

Um den inneren Dialog des Klienten zu erleichtern, ist es auch hier wieder besonders wichtig, als Coach in der lethologischen Haltung zu agieren und dem Klienten einfach ‚nur‘ einen Raum zu geben, in den er hinein sprechen kann und anzunehmen (und am besten zu notieren), was immer vom ihm gesagt wird, ohne das Gesagte zu bewerten. Der Coach muss das Gesagte weder verstehen noch gut finden. Es ist hilfreich, wenn der Coach in der Lage ist, den Klienten ggf. dabei zu unterstützen, die tieferen Bedürfnisse hinter seiner Überzeugung zu erkennen. Die Erkenntnis darüber kann Klienten besonders tief berühren. Abgeschlossen wird diese Phase mit der Frage: „Und jetzt? Was möchten Sie mit Ihrer Überzeugung ... (Glaubenssatz) machen?“ Wie immer der Klient sich entscheidet, es ist

seine Entscheidung. Der Coach muss ihr nicht zustimmen. Das Reiseziel bestimmt der Klient. Der Coach trägt lediglich dazu bei, dass er es sich gut überlegt, wo er hin will und dass er, wenn er seine Entscheidung getroffen hat, Wege findet, um sein Ziel zu erreichen.

Für den Klienten im Beispielfall war die Überzeugung „Man muss immer verlässlich sein und die Erwartungen erfüllen, die in einen gesetzt werden“ seinem Gefühl nach am schlimmsten zu ertragen. Beim tiefergehenden Beleuchten dieser Überzeugung erkannte er unter anderem, dass er die Überzeugung von seinem Vater – einem aus seiner Sicht tugendhaften Lehrer – übernommen hatte. Er realisierte, dass ihm die Ausstrahlung des ‚Unkaputtbaren‘ zwar ein gewisses Standing bei anderen verschafft und ihm hilft, Anerkennung und Respekt zu bekommen, aber gesundheitlich ihren Preis hat, weil das Bedürfnis nach Ruhe, Entspannung und Erholung zu wenig erfüllt wird. Weitere negative Aspekte sah er darin, dass man mit dieser Überzeugung dazu neigt, von anderen zu viel zu verlangen und Stress zu produzieren, statt den Mitmenschen Raum zur Entfaltung zu geben. Nach eingehender Überprüfung entschied er sich dafür, die Überzeu-

gung zu verändern, weil sie es ihm erschwerte, sich zu entspannen und offen zu sein.

Schritt 4: Alte unerwünschte Überzeugung schwächen und neue förderliche etablieren

Wenn der Klient sich dafür entscheidet, die bisherige Überzeugung zu behalten, wird er vom Coach dabei unterstützt, die Bedürfnisse zu würdigen, die er sich dadurch erfüllt.

Entscheidet er sich hingegen dafür, die Überzeugung aufzugeben oder zu verändern, wird er angeregt, diese zu schwächen. Dafür haben sich z.B. die folgenden Fragen als hilfreich erwiesen:

- » Was macht das mit Ihnen, wenn Sie ... (Glaubenssatz) denken?
- » ... (Glaubenssatz): Welche Gegenargumente gibt es gegen diese Sichtweise?
- » Wer wären Sie, wenn Sie ... (Glaubenssatz) nicht denken würden?

Er wird angehalten, sich diese Fragen falls erforderlich über einen längeren Zeitraum von einigen Wochen hinweg regelmäßig (mög-

lichst täglich) zu stellen und die bisherige Überzeugung dadurch weiter zu schwächen – solange bis sie ihre Wirkung verloren hat.

Parallel dazu kann man dem Klienten vorschlagen, z.B. mit Hilfe einer Affirmation, eine neue, förderliche Überzeugung zu etablieren. Mit Affirmationen zu arbeiten bedeutet, dass man sich selbst Botschaften schickt, die einem gut tun. Affirmationen sind wie ein Kurzurlaub für den Organismus und bewirken langfristig, dass neue Verknüpfungen von Nervenzellen im Gehirn gebildet werden. Für das Finden und Formulieren von Affirmationen haben sich die folgenden Fragen als hilfreich herausgestellt:

- » Was müssten Sie eigentlich anstelle von ... (bisheriger Glaubenssatz) denken, um Ihr Leben uneingeschränkt positiv zu beeinflussen?
- » Welchen Satz könnten Sie sich gezielt immer wieder selbst sagen (welches Bild könnten Sie sich gezielt immer wieder vor Augen führen, welchen Gegenstand könnten Sie gezielt immer wieder berühren), um diese uneingeschränkt positive Überzeugung peu à peu zu verinnerlichen?
- » Was würde Ihnen dabei helfen, diesen Satz (Bild/Gegenstand) zu verinnerlichen?



Um zu verhindern, dass eine Affirmation, die zu weit von dem entfernt ist, was der Klient bisher geglaubt hat, innere Konflikte produziert, sollte man als Coach tunlichst darauf achten, dass die Affirmation rundum Positives im Klienten auslöst. Neben dem achtsamen Beobachten von Mimik, Gestik und Stimm- lage kann es hilfreich sein, den Klienten etwas zu fragen wie „Was löst das in Ihnen aus?“. Und ihn dann ggf. dabei zu unterstützen, solange an der Affirmation zu ‚feilen‘, bis sie rundum positiv für ihn ist. Prozesshafte Formulierungen (z.B. „mit jedem Tag mehr und mehr“) sind dabei häufig vorteilhafter als statische („ich bin ...“). Der Klient im Beispielfall fand für sich den Satz „Ich kann auf meine Stärken bauen und anderen vertrauen und es tut mir gut, mit jedem Tag ein bisschen lockerer zu werden.“

Schritt 5:

Neue Verhaltensweisen etablieren

Durch das Schwächen einer unerwünschten Überzeugung und Etablieren einer neuen Überzeugung mit Hilfe einer Affirmation entstehen nicht automatisch neue Verhaltensweisen. Der Weg ist nun zwar frei, aber das gewünschte neue Verhalten muss unter Umständen erst noch erlernt werden. Hilfreiche Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- » Welche Verhaltensweisen dürfen Sie sich jetzt, wo Sie nicht mehr von ... (alter Glaubenssatz) überzeugt sind, sondern stattdessen ... (Affirmation) denken, erlauben?
- » Was müssen Sie eventuell lernen, um Ihr Verhaltensrepertoire entsprechend zu erweitern?
- » Welche konkreten Schritte wollen Sie gehen, um diese neuen Verhaltensweisen zu erlernen?

Voraussetzungen/Kenntnisse

Geeignet ist das Tool für Coaches, die geübt darin sind, Dinge wohlwollend, achtsam und präsent wahr-/aufzunehmen ohne sie zu bewerten. Basis ist die systemische Haltung, dass der Klient seine Antworten in sich finden wird, wenn man ihn nur lässt und ihn nicht dabei stört. Diese Haltung sollte der Coach verinnerlicht haben – und darüber hinaus genügend eigene Erfahrungen mit dem Tool.

Persönlicher Hinweis und Erfahrungen

Bei der Anwendung dieses Tools ist es besonders wichtig, als Coach das eigene Beurteilungssystem im Kopf auszuschalten und in der lethologischen Haltung zu agieren und dem Klienten einen Raum zu geben, in den er hinein denken/sprechen kann, ohne dass das Gesagte bewertet und analysierend hinterfragt wird. Hilfreich ist es darüber hinaus, langsam zu arbeiten (damit der Klient ange- regert wird, tiefgehend in sich hinein zu hören/ schauen/spüren) und Teile des Gesagten nach Möglichkeit wortwörtlich zu notieren (damit man dem Klienten das, was ihn bewegt, mit seinen eigenen Worten rückmelden kann und ihm dadurch die Möglichkeit geben, es noch mal auf sich wirken zu lassen und tiefgehend nachzuspüren). Es geht nicht darum, Fragen schematisch nach dem ‚Funkkolleg‘-Prinzip abzu- arbeiten, sondern den Klienten dabei zu unterstützen, sich neugierig-wohlwollend selbst zu befragen und den Schatz in seinem Inneren zu bergen.

Technische Hinweise

Die Arbeit mit dem Tool dauert im Schnitt zwischen 1 und 2,5 Stunden. Die einzelnen Schritte können auch in kleineren ‚Häppchen‘ im Rahmen von 20–30minütigen Coaching- Sessions durchlaufen werden. Hilfreich sind Papier und Stift oder ein Laptop zum Mitschreiben des Gesagten. Alternativ zum Einstieg über Situationen, in denen der Klient Gefühle oder Verhaltensweisen an sich wahr- nimmt, die ihn stören, er sie bisher aber nicht ändern konnte, kann die Glaubenssatzarbeit auch mit inneren Stimmen zu seinem Ziel oder mit Glaubenssätzen, die er beim Erzählen aus- spricht, beginnen.

Quellen/ Weiterführende Literatur

Marx, Susanne (2009). Das große Buch der Affirmationen. Kirchzarten: VAK Verlags GmbH.

Grochowiak, Klaus & Haag, Susanne (2008). Die Arbeit mit Glaubenssätzen: Als Schlüssel zur seelischen Weiterentwicklung. Darmstadt: Schirner Verlag.

Willson, Rob & Branch, Rhena (2007). Kognitive Verhaltenstherapie für Dummies. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.

Boerner, Moritz (1999). Byron Katies THE WORK: Der einfache Weg zum befreiten Leben. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Rosenberg, Marshall (2001). Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann Verlag.

Die Autorin



Foto: Gitta Conen-Brunk

Silvia Richter-Kaupp, Dipl.-Betriebsw., ist Professional Certified Coach (ICF), zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC), ILP®-Therapeutin und Mediatorin (Steinbeis). Sie ist spezialisiert auf das Thema Selbstführung und unterstützt Menschen in Führungs-/Dienstleistungs-Funktionen bei der kooperativen Selbstbehauptung. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Einzel-, Team- und Gruppen-Coaching und die Ausbildung von Business-Coaches.

www.richter-kaupp.de

Orientierung im Dschungel – fachliche Qualitätskriterien des Coachings

Von Dr. Michael Utsch

Diese neue Rubrik zielt darauf, über Missstände und Fehlentwicklungen im Coaching zu informieren – und damit Interessierte gegen dubiose Methoden und „schwarze Schafe“ zu sensibilisieren. In diesem Eröffnungsbeitrag schildert Dr. Michael Utsch, wie sich ein Betroffener von einem zweilichtigen Selbstfindungsseminar abwandte und erörtert, was der beste Schutz vor solchen Angeboten ist: einheitliche Qualitätskriterien.



Ein Blick in den Coaching-Dschungel

Das Psychotherapeutenjournal, die auflagenstarke Mitgliederzeitung aller approbierten und verkammerten Psychotherapeuten, behandelte in seiner Nummer 2/2012 die Frage, ob Coaching Beratung oder Therapie sei, und in welchem Ausmaß diese Tätigkeit psychotherapeutische Kompetenzen erfordere. Die zahlreichen Leserbriefe zeugten von einer großen Meinungsvielfalt und vielen Unklarheiten über das Berufsbild des Coachs. Deutlich machten die Beiträge aber auch, dass nur wenige über den Tellerrand der eigenen Profession hinaus schauen und *mehr Vernetzung der einzelnen Berufszweige notwendig ist, um Qualitätsverbesserungen zu erzielen.*

Ein Wirtschaftssoziologe behauptete kürzlich sogar, dass der Begriff „Coaching“ wegen des Wildwuchses und der in dieser Branche besonders aktiven Scharlatane „verbrannt“ sei und besser vermieden werden solle. Auch wenn

Ein Wirtschaftssoziologe behauptete kürzlich sogar, dass der Begriff „Coaching“ wegen des Wildwuchses und der in dieser Branche besonders aktiven Scharlatane „verbrannt“ sei und besser vermieden werden solle.

der Begriff sicher nicht zu ändern ist – solide Qualitätskriterien mit präzisen Aufgaben- und Zielbeschreibungen konnten bisher nicht gefunden werden.

Ein zentrales Problem besteht in der Abgrenzung des Coachings zu Beratung, Mediation, Training oder Personalentwicklung. Aber schon 2008 hatte eine von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) in Auftrag gegebene Studie präzise auf die Qualitätsprobleme dieser Branche hingewiesen und Professionalisierungsempfehlungen gegeben. Im Jahr 2010 hat der Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP) nach einem fünfjährigen Beratungsprozess ein eigenes Coaching-Zertifikat verabschiedet. Im Jahr 2011 hat

der Fachverband für Supervision praktische Hinweise zur Unterscheidung von Supervision und Coaching vorgelegt. Weil jedoch über 20 Coaching-Verbände in Deutschland um die Marktherrschaft konkurrieren und eigene Zertifikate verleihen, *fehlen den Ratsuchenden verlässliche Kriterien.* Hier füllt die „Checkliste für Auftraggeber und Klienten“ des DBVC eine Lücke.

Ein Fallbeispiel aus der Praxis

Erfahrungen wie die folgend dargestellte werden von kirchlichen und staatlichen Sekten- und Weltanschauungsbeauftragten nicht selten gemacht. Es handelt sich dabei um einen verfremdeten Auszug einer Nachricht, die uns freundlicherweise zur Veröffentlichung freigegeben wurde:

„... Ihr kritisches Informationsmaterial hat mich vor größerem Schaden bewahrt und mir die Kraft gegeben, mich gegen höchst intensiv manipulativen Kontakt mit solch einem beschriebenen charismatischen Coach zu wehren und das Coaching nicht wie geplant dieses Wochenende in S. zu beginnen.

Diese individuellen Coachings sind sozusagen die Einstiegsdroge zum gesamten Coaching-System dieses Anbieters und spielen mit den Sehnsüchten der Menschen, indem sie den Interessenten massiv schmeicheln, um ihn sozusagen als Freund zu gewinnen, der später Kunde wird. Nach meiner Erfahrung ist das Gehirnwäsche und Manipulation in massiver Form! Ob dieses Training zur bekannten, aus den USA stammenden Sekte gehört, weiß ich nicht. Das gesamte System stammt aber aus Amerika und es ist gut möglich.

Bitte warnen Sie die Leute weiterhin sofort und ganz deutlich, sich unter gar keinen Umständen auf ein fragwürdiges Coaching einzulassen mit derartigen Heilsversprechen. Und sollte schon eine psychische Abhängigkeit existieren, sollte ganz schnell psychologische Hilfe bei einem neutralen Profi oder Freunden eingeholt werden. Gefährlich sind besonders die individuellen Coaches, die anscheinend unabhängig arbeiten. Es gibt auch günstige Einzelkurse zum Einstieg mit verlockenden Titeln und das System dockt direkt an den unerfüllten Sehnsüchten an. Zum Bei-

spiel an dem meist unerfüllten Wunsch, einmal schmeichelhafte Worte zu hören und gelobt und anerkannt zu werden und einen glamourösen Freund zu haben, der einem unterstützend und die eigenen Potentiale aktivierend zur Seite steht – anscheinend! Das wird aber nur vorgespielt! Mein Glück war, das erkannt zu haben und dem Coach das unmittelbar zu verstehen gegeben zu haben, worauf sie die Kommunikation mit einer kurzen Mail umgehend abbrach. Mit herzlichen Grüßen, xxxx“

In fragwürdigen Coachings wird das Erlernen bestimmter Techniken versprochen, die dazu befähigen sollen, eigene Ziele durchzusetzen und Glück, Erfolg und Reichtum zu erwerben. Derartige Seminare entfalten ihre Wirksamkeit durch eine brisante Mischung aus feinfühlig gesteuerter Gruppendynamik und unreflektierter

In fragwürdigen Coachings wird das Erlernen bestimmter Techniken versprochen, die dazu befähigen sollen, eigene Ziele durchzusetzen und Glück, Erfolg und Reichtum zu erwerben.

tierten Parolen des Positiven Denkens. Häufig wird unterschätzt, dass ein soziales System durch die Anwendung weniger Methoden stark beeinflusst werden kann und der oder die einzelne unter einem massiven Konformitätsdruck geraten kann. Auf dem florierenden Coaching-Markt werden darüber hinaus zahlreiche Versprechen des Positiven Denkens verbreitet, die schnell in eine problematische Machbarkeitsideologie umschlagen können.

Schwarze Schafe erkennen

Das Perfide bei einer „Beratung“ nach dem Motto „Alles ist möglich, wenn man nur will!“ sieht Christopher Rauen zu Recht in der Schuldzuweisungs-Falle: *„Ein Misserfolg kann scheinbar eindeutig zugewiesen werden. Der Klient ist schuld, er hat nur nicht genug gewollt. Somit ergibt sich die Notwendigkeit, sich noch mehr Mühe zu geben und noch mehr Beratung*



in Anspruch zu nehmen.“ Er hat einige hilfreiche Merkmale aufgelistet, die auf mangelnde Authentizität und Reflexionsvermögen eines Coaching-Anbieters hinweisen und als Ausschlusskriterium für ein zweifelhaftes Seminar dienen können:

- » Erfolgsversprechen bzgl. Perfektionsphantasien
- » Überidealisationen und Schönungen
- » Vereinfachungen, Ausklammern von Mehrdeutigkeiten
- » Machbarkeitsideologien und vorgetäuschte Konfliktfreiheit

Die Grenzen zwischen einem fachlich begründeten Vorgehen und ideologischer Beeinflussung sind fließend. Coaching kann helfen, Kommunikationsprozesse zu fördern, Strukturen zu klären und Entwicklungsprozesse anzustoßen. Eine fachlich begründete Beratung hat dabei immer ein klar begrenztes und erreichbares Beratungsziel im Blick. Demgegenüber versprechen viele Coaching-Angebote, optimale Selbstentfaltung und Selbst(er)findung möglich zu machen und teilweise auch existenzielle Lebensfragen beantworten zu können.

Ausblick

Der Beratungs- und Coaching-Boom hat dazu geführt, dass sich auf diesem Gebiet vie-

le schwarze Schafe tummeln – Anbieter, die über keine fachlichen Qualifikationen verfügen und mit überzogenen Versprechungen werben. Mehr Forschung, verbandsinterne Qualitätskriterien und vor allem Supervision tragen zu einer höheren Professionalisierung und Abnahme des Wildwuchses bei.

Weiterführende Links

Medienbericht „Viele Scharlatane, wenig Hilfe“:

www.zeit.de/karriere/beruf/2011-05/coaching-ueberblick-branche

Coaching-Zertifizierung durch den Berufsverband Deutscher Psychologen:

www.coachingportal.de/pdf/ZOC.pdf

„Supervision und Coaching – Praktische Hinweise für den Einsatz“:

www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/06/sv_u_coaching.pdf

Coaching-Checkliste des DBVC für Auftraggeber und Klienten:

www.dbvc.de/materialien/checkliste-fuer-auftraggeber.html

Kompaktinfo „Coaching“:

www.ekd.de/ezw/Lexikon_102.php

Der Autor



Foto: privat

Dr. Michael Utsch, Dipl.-Psych. und approbierter Psychotherapeut bei dem von der Kirche getragenen Informations- und Beratungsinstitut zu neuen religiösen Bewegungen, davor Therapeut in der Suchtrehabilitation und Psychosomatik. Lehrbeauftragter für Religionspsychologie an der Humboldt-Universität. Arbeitsschwerpunkte sind psychologische Aspekte neuer Religiosität und der Lebenshilfemarkt. Verfasser zahlreicher Publikationen zu diesen Themen.

www.ezw-berlin.de



Narzisstische Phänomene und Management – Coaching als Initial einer erfolgreichen Unternehmensevolution

Von Dr. Christof Schneck

Die Berücksichtigung narzisstischer Phänomene ist zentraler Faktor für ein nachhaltiges und erfolgreiches Management-Coaching. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines solchen Coachings ist es zu wissen, was unter Narzissmus zu verstehen ist, welche narzisstischen Phänomene zu beachten und wie sie in einem Management-Coaching zu berücksichtigen sind.

Unbestreitbar und zunehmend immer öfter hör- und lesbar ist die Tatsache, dass narzisstische Verhaltensweisen im Management weit verbreitet sind. In Veröffentlichungen wird deutlich, dass es positive narzisstische Verhaltensweisen im Management gibt, die dem Unternehmen und seiner Steuerung förderlich sind. Es gibt aber auch destruktive narzisstische Verhaltensweisen von Führungskräften, die Unternehmen, ihren Mitarbeitern, ihren Kunden, der Umwelt, der Gesellschaft und letztlich manchmal auch sich selbst großen Schaden zufügen.

Angesichts der vielfältigen krisenhaften Entwicklungen werden Forderungen laut, dass Verantwortung tragende Manager ihre Verhaltensweisen und Entscheidungen reflektieren müssen. Fredy Haussmann (2009; 13), ein Schweizer Management-Coach, fordert beispielsweise, dass Manager – genauso wie Piloten sich einer gesundheitlichen und fachlichen Tauglichkeitsprüfung stellen müssen – ihr Handeln regelmäßig reflektieren sollten. Management-Coaching sollte als Teil einer guten Corporate Governance selbstverständlich sein und zum Standard werden.

In der Dissertation des Autors, die unter dem gleichen Titel wie dieser Artikel erschienen ist, wird die These vertreten, dass die Berücksichtigung narzisstischer Phänomene Grundlage jedes nachhaltigen und erfolgreichen Management-Coachings sein sollte und gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für den von vielen Autoren postulierten und geforderten transformationalen Wandel in Unternehmen darstellt. Die Ergebnisse der Arbeit sollen hier im Ansatz dargestellt werden.

Narzisstische Phänomene im Management-Coaching

Dr. Wolfgang Looss antwortete im Rahmen eines Interviews auf die Frage, wie häufig narzisstische Phänomene als Frage- und Problemstellungen in seinen Coachings auftauchen: „Es gibt wohl kaum ein Coaching im oberen Management, wo das Thema nicht hintergründig eine Rolle spielt, das ist bei der Zielgruppe

gewissermaßen tautologisch. Von daher sollte jeder Coach da theoretisch einigermaßen informiert sein“ (Schneck, 2012; 468). Klaus Eidenschink erklärte auf eine Frage nach der Wichtigkeit der Berücksichtigung narzisstischer Phänomene im Coaching: „Die Berücksichtigung narzisstischer Phänomene im Rahmen von Coaching erachte ich als sehr wichtig. Wer dies nicht berücksichtigt, hat sein Geld nicht verdient. Allerdings werden narzisstische Phänomene explizit so gut wie gar nicht berücksichtigt. Diejenigen, die es könnten, sind im Feld kaum unterwegs“ (ebd.).

Um ein Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene durchführen zu können, stellen sich mindestens drei Fragen:

1. Was ist unter Narzissmus und narzisstischen Phänomenen überhaupt zu verstehen?
2. Welche narzisstischen Phänomene im Umfeld von Management gilt es zu beachten?
3. Wie müssen diese Phänomene in einem Management-Coaching berücksichtigt werden?

Was ist unter Narzissmus überhaupt zu verstehen?

In der gegenwärtigen tiefenpsychologisch-orientierten Debatte über das Thema Narzissmus herrscht eigentlich nur über zwei Punkte Einigkeit: Erstens, dass das Konzept des Narzissmus zu den wichtigsten Erkenntnissen der Tiefenpsychologie gehört und dass es zweitens sehr verwirrend ist. Bis heute herrschen Zweifel, ob dieser Begriff überhaupt noch eine theoretisch eindeutige Trennschärfe besitzt.

Die narzisstische Störung versteht Altmeyer als Bewältigungsversuch, bei dem das Gefühl fehlender intersubjektiver Anerkennung im Zentrum unbewusster Phantasien steht und zu kompensatorischen Erlebnis- und Verhaltensweisen führt. Die Symptome dieser Störung haben für ihn eine reparative Funktion und dienen in vielfältigen Erscheinungsformen dem Versuch, von anderen wahrgenommen und anerkannt zu werden (Altmeyer, 2006; 90). Dieses Modell des Narzissmus von Altmeyer kann als grundlegendes entwicklungs-theoretisches Modell für ein Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene betrachtet werden. In diesem Modell ist die Beziehung zwischen Patient und Therapeut, in der sich das problematische Verhältnis des Patienten zur Welt und zu sich selbst entfaltet, das Zentrum (Altmeyer, 2010; 19f).

Um der Fülle der narzisstischen Phänomene und Erscheinungsformen gerecht zu werden, sind Dimensionen wie Verhalten, Gefühle, Beziehungen, Charakterhaltungen und Phantasien zu betrachten. Die Gestaltung von Beziehungen soll an dieser Stelle exemplarisch skizziert sein. Die Gestaltung orientiert sich bei narzisstisch gestörten Menschen hauptsächlich am eigenen Vorteil - weitgehend unfähig zu einem tiefergehenden Interesse am anderen Menschen. Häufig kommt es zu dem von Willi beschriebenen unbewussten Zusammenspiel zwischen den Partnern, wobei einer mehr den progressiven, der andere mehr den regressiven Part einnimmt. Willi bezeichnet dieses Zusammenspiel als „narzisstische Kollusion“, die beiden Pole oder Positionen mit

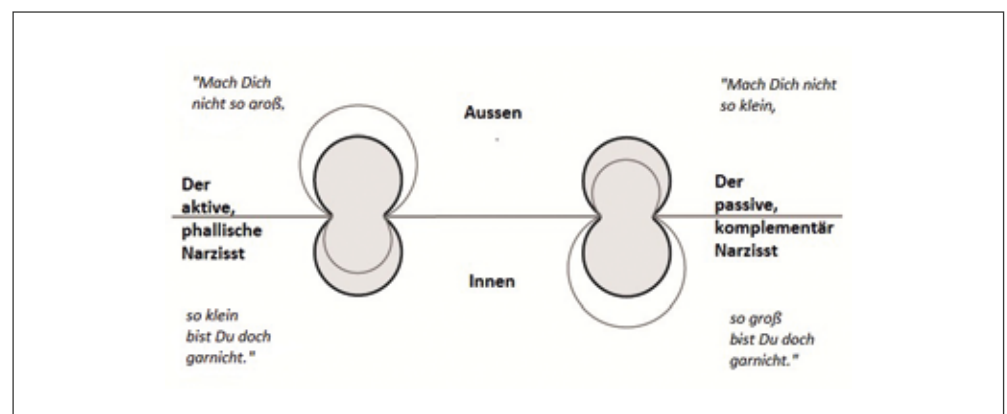


Abb.: Die narzisstische Kollusion (Schneck 2012; 153)

Narzisst und Komplementärnarzisst (Willi, 1975; 61ff.). In der narzisstischen Kollusion zeichnet sich der Typus des progressiven Narzissten dabei durch eine übersteigerte, oberflächliche Selbstsicherheit aus, um damit sein latentes Minderwertigkeitsgefühl zu kompensieren. Der Komplementärnarzisst leidet unter einem manifesten Minderwertigkeitsgefühl, hinter dem sich latente Größenphantasien verbergen (s. Abb.).

Narzissmus als gesellschaftliches Phänomen

Für Maaz (2012; 1) ist unsere Gesellschaft in die Narzissmus-Falle geraten. Solange keine Mittel und Wege gefunden werden, den Narzissmus und die ihm zugrunde liegende Bedürftigkeit zu zähmen, gleichen für ihn alle Versuche, die Krise zu überwinden und die gesellschaftlichen Verhältnisse zu verbessern,

einem Stühlerücken auf der Titanic. Grundsätzlich ist Diamond (2006; 172) zuzustimmen, die von der These einer Reziprozität (Wechselseitigkeit) gesellschaftlicher und psychologischer Aspekte des Narzissmus ausgeht. Die Gesellschaft entfaltet ihren Einfluss im Individuum, das nach den jeweiligen gesellschaftlichen Vorstellungen und Anforderungen geformt wird. Das Individuum wiederum hat Einfluss auf die Gesellschaft sowie ihrer Organisationen und wird durch die Anforderungen der innerpsychischen Welt der Triebe, Affekte und Objektbeziehungen geformt.

Narzisstische Phänomene und Management

Generell sind bei einem Management-Coaching narzisstische Phänomene nicht nur auf der individuellen Ebene zu berücksichtigen, sondern auch innerhalb der Führungsbeziehung,

auf der organisationalen und eben auch der gesellschaftlichen Ebene.

Auf der individuellen Ebene muss beachtet werden, dass es ein Spektrum, von – für Organisationen – konstruktiven und positiven narzisstischen Erlebens- und Verhaltensweisen bis hin zu destruktiven narzisstischen oder sogar psychopathischen Verhaltensweisen im Management gibt. Allgemein herrscht Konsens darüber, dass ein gesunder und konstruktiver Narzissmus eine wichtige, wenn nicht sogar die grundlegende Voraussetzung für die Besetzung und erfolgreiche Bewältigung einer Managementposition darstellt. Organisationen brauchen Führungskräfte mit narzisstischen Verhaltensweisen, um die entsprechenden Leitungspositionen überhaupt zu besetzen und um kontinuierlichen Wandel sicherzustellen. Gleichzeitig müssen aber auch die Gefahren beachtet werden, die durch

werdewelt.info
marketing & kommunikation

Die **POSITIONIERUNGS-EXPERTEN**
für die **BERATUNGS- und TRAININGSBRANCHE**

werde(welt) Kunde!



„Die Kombination aus einem Coaching-Prozess, der mir mehr innere Klarheit ermöglichte und der Umsetzung meiner Erkenntnisse in eine professionelle und authentische Außendarstellung ist das, was mich bei werdewelt überzeugte. Danke.“

Sabine Heß - TrainingsART 3.0
www.sabine-hess.de



„Benjamin Schulz und sein werdewelt-Team verstehen unsere Branche und unsere Kunden. Das ist ein entscheidender Vorteil, um unsere Positionierung zu schärfen und zu vermarkten. Vielen Dank für die professionelle Zusammenarbeit.“

Rainer Krumm – axiocon GmbH | 9 Levels
www.9levels.de



narzisstische Verhaltensweisen des Managements in Unternehmen entstehen können. Sie reichen von strukturellen und kulturellen Verwerfungen über Fehlentscheidungen bezüglich der Unternehmensstrategie bis hin zur Existenzgefährdung von Unternehmen, wofür es zahlreiche Beispiele gibt. Auffällig ist, dass narzisstische Verhaltensweisen im Zeitablauf anders bewertet werden. Während diese Verhaltensweisen vom Vorstellungsgespräch bis zu den ersten Monaten meist positiv beurteilt werden, kommt es in späteren Phasen häufig zu Verhaltensweisen, die die Unternehmensentwicklung belasten und dadurch zu negativen Bewertungen führen.

Bei der Berücksichtigung der Führungssituation ist zu beachten, dass eine grundsätzliche Dichotomie zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besteht. Die eigentliche Aufgabe der Führung besteht darin, diese Dichotomie konstruktiv zu gestalten. Dies verlangt von der Führungskraft, den Rollenunterschied zwischen beiden zu respektieren, die Position der Mitarbeiter auszuhalten und sie beteiligend zu aktivieren. Für eine erfolgreiche Führungskraft ist es notwendig, die eigene Rolle zu reflektieren und Übertragungsprozesse zu identifizieren und konstruktiv zu gestalten. Für Dammann (2007; 72) besteht kein Zweifel, dass Führungskräfte dazu umso besser in der Lage sind, je weniger narzisstisch sie sind.

Narzissmus der Organisation

Wird eine Organisation dauerhaft von Führungskräften geleitet, die durch starke narzisstische Verhaltensweisen geprägt sind, verselbständigen sich die narzisstischen Prozesse und werden zu Charakteristiken der Organisation. Strategisch findet sich häufig eine expansive, (hyper)aktive und stark risikobehaftete Aus-

richtung, die häufig mit einem unkoordinierten Portfolio und großer Diversifizierung verbunden ist (Kets de Vries, 2001; 143). Die Strategien fußen häufig auf kühnen einsamen Entscheidungen ohne Beteiligung fachlich kompetenter Mitarbeiter. Organisatorisch zeigt sich oft eine übertriebene Zentralisierung. Kulturell gilt es die von Schein (2003) beschriebenen Artefakte, wie Gebäude, Kleiderordnung, Leitbilder etc. zu beachten und die unausgesprochenen Annahmen von Hybris, Omnipotenz, Allwissenheit und Herabsetzung zu erkennen.

Management-Coaching unter Berücksichtigung narzisstischer Phänomene

Allgemein hat ein Konzept eines Management-Coachings unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene zu bedenken, dass Unternehmen gegenwärtig unter erhöhtem Wettbewerbsdruck und einer Beschleunigung des Wandels durch die Globalisierung stehen, zunehmende Komplexität bewältigen und eine schnelle und radikale Ausrichtung auf einen sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Wertbeitrag leisten müssen.

Ein Management-Coaching unter Berücksichtigung narzisstischer Phänomene muss einen Beitrag zu einem zeitgerechten Wandel und zu einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung leisten. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, sollte ein Management-Coaching auf verschiedenen theoretischen Hintergründen beruhen. Aus der Psychoanalyse und Psychodynamik ist insbesondere die Beachtung verbewusster und unbewusster Aspekte aufzunehmen. Aus der humanistischen Psychologie ist beispielsweise der Aufbau einer unterstützenden Beziehung zur Entwicklung einer Persönlichkeit zu integrieren. System-

misch-konstruktivistische Perspektiven sind Grundlage für eine Mehrebenen-Betrachtung narzisstischer Phänomene und für die Subjektivität der Wirklichkeitskonstruktionen jedes Menschen. Schließlich ist eine betriebswirtschaftliche Perspektive unumgänglich.

In der Regel findet ein solches Coaching in Form eines Einzel-Coachings durch einen externen Coach statt. Bei den zunächst genannten Anlässen wird es sich meist um eine Erhöhung der Entscheidungsqualität, eine Unterstützung im Rahmen von (kontinuierlichen) Veränderungsprozessen oder um eine Verbesserung der Führungskompetenz handeln. Aber auch individuelle oder organisationale Krisen, wie Burnout oder drohende Insolvenz, sind Anlässe für ein solches Coaching. Narzisstische Manager konsultieren meist erst dann einen Coach, wenn sie durch den drohenden Untergang ihres Systems massiv unter Druck geraten sind.

Charakteristika der Prozessschritte eines Management-Coaching unter ...

Ein solches Coaching findet in den bekannten Prozessschritten Kontrakt, Analyse, Begleitung und Umsetzung sowie Abschluss statt. Schon in der Kontraktphase ist es wichtig, den Prinzipien der Loyalität, der Transparenz und der Vertraulichkeit besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da der Schlüsselfaktor in allen Phasen eines solchen Management-Coachings der Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung ist. Die Beziehung muss vom Klienten als wohlwollend und bestätigend erlebt werden. Letztlich ist eine *neue Beziehungserfahrung des Klienten mit dem Coach das zentrale Moment in einem Management-Coaching unter Berücksichtigung narzisstischer Phänomene* und bildet gleichzeitig den Ausgangspunkt für alle weiteren Veränderungen

auf den höheren Ebenen. Die Belastbarkeit der Beziehung entscheidet über den Grad persönlicher, interaktioneller und unternehmerischer Entwicklungen. Im gelingenden Fall findet einerseits eine kontinuierliche Vertiefung der Selbstreflexion des Klienten in Hinblick auf den individuellen Narzissmus und andererseits eine kontinuierliche Ausweitung der Reflexion über narzisstische Phänomene auf der interaktionellen und organisationalen Ebene statt. Im Prozessschritt der Analyse geht es um ein vorsichtiges Wiederentdecken der Selbstwahrnehmung des Klienten verbunden

mit ersten behutsamen Rückmeldungen des Coachs bezüglich blinder Flecken, Übertragungen sowie von Entwertungen und Idealisierungen. In einem späteren Stadium kann auf Kollusionen in der Führungssituation oder auf narzisstische Phänomene in der Strategie, Struktur oder Kultur hingewiesen werden. In der Phase der Begleitung und Umsetzung geht es darum, die durch die empathische und responsive Begleitung und Unterstützung durch den Coach erzielten Veränderungen in den Einstellungen, Verhaltens- und Sichtweisen des Klienten durch Maßnahmen und Interventionen einen Wandel (durchaus mit evolutionären Sprüngen) auf den höheren Ebenen folgen zu lassen. Gelingt dies, kann durch eine solche Form eines Management-Coachings nicht nur wichtige persönliche Entwicklungen initiiert, sondern auch die Führungssituation erheblich verbessert und wichtige Impulse für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden.

hinaus ist es notwendig, den Austausch über solche Formen des Coachings unter den erfahrenen Mitgliedern zu verstärken und durch Anwendungen in der Praxis dieses Konzept kontinuierlich fortzuentwickeln. Dies betrifft u.a. den weiteren Ausbau der theoretischen Hintergründe, die Spezifizierung der Formen und Anlässe aber auch die Entwicklung spezieller Interventionen und Methoden, die für eine Fokussierung auf narzisstische Phänomene im Management-Coaching besonders förderlich erscheinen.

Insgesamt bleibt zu hoffen, dass es durch eine vermehrte Auseinandersetzung gelingt, narzisstischen Phänomenen im Management und deren Berücksichtigung im Management-Coaching die Qualität eines Tabuthemas zu nehmen.

Literatur

- » **Altmeyer, Martin (2006)**. Narzissmus-Theorie und Säuglingsforschung – ein Beitrag zur interdisziplinären Verständigung. In Otto F. Kernberg & Hans-Peter Hartmann (Hrsg.). Narzissmus. Stuttgart: Schattauer.
- » **Altmeyer, Martin (2010)**. Die Wiederentdeckung der Beziehung. Gestalttherapie, Jg. 24, H. 1, 15–22.
- » **Dammann, Gerhard (2007)**. Narzissisten, Egomane, Psychopathen in der Führungsetage. Bern: Haupt.
- » **Diamond, Diana (2006)**. Narzissmus als klinisches und gesellschaftliches Phänomen. In Otto F. Kernberg & Hans-Peter Hartmann (Hrsg.). Narzissmus. Stuttgart: Schattauer.
- » **Hausammann, Fredy (2009)**. Wege aus der Krise. INSight, Jg. 2009, H. 5, 12–13.
- » **Kets de Vries, Manfred (2001)**. Das Geheimnis erfolgreicher Manager. München: Financial Times Prentice Hall.
- » **Maaz, Hans-Joachim (2012)**. Die narzisstische Gesellschaft. München: C.H. Beck.
- » **Schein, Edgar (2003)**. Organisationskultur. Bergisch-Gladbach: EHP.
- » **Schneck, Christof (2012)**. Narzisstische Phänomene und Management. Hamburg: Kováč.
- » **Willi, Jürg (1975)**. Die Zweierbeziehung. Reinbeck b. Hamburg: Rowohlt.

Fazit und Ausblick

Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene kann nach Ansicht des Autors einen wichtigen Beitrag für den geforderten transformationalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft leisten.

Es gilt aber auch die Grenzen und notwendigen Fortentwicklungen eines solchen Vorgehens zu beachten. Der Aufbau einer tragfähigen und vertrauensvollen Beziehung zwischen Klient und Coach kann gerade bei Personen mit Beeinträchtigung aus dem narzisstischen Formenkreis nicht innerhalb von fünf bis zehn Stunden erfolgen, sondern erfordert viel Geduld. Dieser Grenze kann nur durch Einsicht und entsprechend lang laufende Coaching-Verträge begegnet werden. Eine weitere Grenze sind die hohen Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen, die an einen Coach für eine solche Form eines Management-Coachings gestellt werden. Dieser Grenze kann nur begegnet werden, indem der Umgang mit narzisstischen Phänomenen im Coaching Bestandteil jeder seriösen Management-Coaching-Ausbildung wird. Darüber

Die Autor



Foto: Monika Wrba/Unterhaching

Dr. phil. Dipl. kfm. Christof Schneck, BWL-Studium an der WWU Münster. Dissertation zum Thema ‚Narzisstische Phänomene und Management‘ an der LMU München bei Prof. Mertens und Prof. emer. v. Rosenstiel. Er leitete fast 14 Jahre erfolgreich ein mittelständisches Unternehmen mit hohem volkswirtschaftlichem Nutzen und ist seit über zehn Jahren als Coach und Berater für KMU und NPO tätig. Autor von „Narzisstische Phänomene im Coaching“ (ISBN 978-3-83006-127-4) und „Management-Coaching“ (ISBN 978-9-89797-080-3).
www.coaching-schneck.de



Vorstandsbezüge: Leistung, Anteilswert, Gemeinwohl?

Von Prof. Dr. Hartmut Kliemt und Prof. Dr. Michael Koetter

Sowohl hinsichtlich des Gesamtumfangs der Vorstandsentgelte als auch deren Anreizstruktur gibt es von allgemeiner Marktpreisbildung kaum eingegrenzte Ermessensspielräume. Jene, die Angebote für Vorstände als Aufsichtsräte selbst ausgestalten oder dabei beraten, müssen diese Spielräume füllen. Es stellt sich die Frage, in wessen Interesse das Ermessen wie auszuüben ist.

Wider die Leistungsgerechtigkeit

Thomas Hobbes stellte bereits im sechzehnten Jahrhundert fest, dass „die *Geltung* oder der *Wert* eines Menschen ... wie der aller anderen Dinge sein Preis“ sei. „Und wie bei anderen Dingen, so bestimmt auch bei den Menschen nicht der Verkäufer den Preis, sondern der Käufer. Denn mag jemand, wie es die meisten Leute tun, sich selbst den höchsten Wert beimessen, so ist doch sein wahrer Wert nicht höher, als er von den anderen geschätzt wird“ (Hobbes 1651/1976; §10, 67).

Nach dieser Sichtweise verdient ein Vorstand nicht, *was er moralisch verdient* – obschon er das gern unterstellen würde –, sondern, was andere für seine Leistungen zu zahlen bereit sind. Ob sich ein Vorstand etwa wirklich anstrengt und in diesem Sinne einen seiner Leistung entsprechenden moralischen „Entschädigungsanspruch“ erwirbt, spielt für die Legitimation des Preises für seine Arbeitsleistungen keine Rolle. Der Slogan, Leistung müsse sich lohnen, der vor allem auch in der deutschen Politik von selbsterklärten Anhängern der freien Marktwirtschaft gern benutzt wird, ist mit dem Grundgedanken freier Marktwirtschaft, der Vertragsautonomie, so wenig vereinbar wie offen sozialistisches Gedankengut.

Der Markt ist gerade *kein Instrument* der leistungsgerechten Entlohnung, sondern institutioneller *Ausdruck der Vertragsfreiheit* und des moralischen und rechtlichen Respekts für individuelle Entscheidungen. Hohe Vorstandsgehälter sind insoweit nicht als „unverdient“ zu kritisieren, sondern als frei-vertraglich vereinbarte Preise zu respektieren. In einer Privatrechtsgesellschaft ist die wechselseitige Zustimmung von Vertragsparteien hinreichende moralische und rechtliche Legitimation. Darüber hinaus gibt es keinen Maßstab für die Höhe der Vergütung und es bedarf auch keiner weiteren Legitimation.

Der Staat muss individuelle Übereinkünfte nicht unbedingt respektieren. Er kann seine fundamentale Zwangsgewalt einsetzen, um etwa durch Arbeitszeitregulierungen, Kündigungsschutz etc., vor allem aber durch Steuern

und Transferzahlungen in den frei-vertraglichen Prozess einzugreifen. Jedoch liegt in einer vom Respekt für individuelle Werte und Ziele getragenen freiheitlich-rechtsstaatlichen Gesellschaftsordnung die Beweislast bei den Befürwortern von Eingriffen in Vertragsfreiheit, Autonomie und Eigentum der Bürger (klassisch dazu Humboldt 1967/1851).

Der ethische Vorrang der Shareholder-Interessen

Wenn ein Einzelunternehmer einen verantwortlichen Mitarbeiter anstellen will, kann er in seinem Vertragsangebot beispielsweise fordern, dass der Mitarbeiter sich verpflichten muss, vor allem auf die Sicherung von Arbeitsplätzen, auf nachhaltiges Wirtschaften, auf Umweltschutz oder welches Ziel auch immer achten soll. Nimmt der potentielle Mitarbeiter das Vertragsangebot und das darin enthaltene Entgeltversprechen des Eigentümers an, ist er verpflichtet, die ihm vom Eigentümer vertraglich vorgegebenen Ziele zu verfolgen.

Wenn der Mitarbeiter den betreffenden Vertrag frei schließt, übernimmt er eine Treuepflicht gegenüber seinem Vertragspartner. Er hat versprochen, sich die moralischen und nicht-moralischen Ziele seines Prinzipals in der vertraglich spezifizierten Weise – soweit das mit den übrigen Rechtsnormen vereinbar ist – als Agent zu eigen zu machen. Der Vertragsnehmer kann nicht mehr ohne Vertrauensbruch andere Ziele, die von seiner eigenen oder irgendeiner anderen (moralischen) Konzeption des Gemein- oder Firmenwohls geboten sind, verfolgen.

In einem großen Aktienunternehmen mit Streubesitz ist die Lage komplizierter als im Falle eines Einzelunternehmers. Es gibt viele Eigentümer, die sämtlich eigene Wertvorstellungen und Ziele haben. Aufsichtsräte haben das zu beachten. Die moralische und rechtliche Verantwortung bei der Formulierung von Vertragsangeboten für Vorstände ist zunächst durch die Verträge vorgegeben, welche die Aufsichtsräte selbst eingingen. Da diese Verträge typischer- und richtigerweise keineswegs detaillierte Vorschriften für das

Vorgehen in Vertragsverhandlungen mit Vorständen enthalten, sind die Vertragspflichten vom Aufsichtsrat bei der Formulierung der Vorstandsverträge *nach Treu- und Glauben* zu erfüllen.

Aufsichtsräte, die ihrer Treuepflicht gegenüber ihren eigenen Prinzipalen in der Ausarbeitung von Vertragsangeboten für Vorstände gerecht werden wollen, können sich nicht die verschiedenen Ziele sämtlicher Anteilseigner (Shareholder) zugleich zu eigen machen. Sie können aufgrund der latenten Widersprüchlichkeit der ihnen selbst vorgegebenen Ziele einem Vorstand keine eindeutigen Ziele auferlegen und durch entsprechende Anreize unterstützen. Aufsichtsräte können allerdings nahezu alle Ziele von Eigentümern indirekt durch das Setzen von Anreizen zur Erhöhung der Anteilswerte fördern. Denn je mehr die Anteilswerte sind, desto besser können Anteilseigner durch Verkauf ihrer Anteile ihr Recht, ihre je eigenen Ziele, mit ihren eigenen Mitteln zu verfolgen, selbst und mit vergrößerten Mitteln wahrnehmen. Auch ihre moralischen Ziele können sie entweder in Eigenregie mit dem erlösten Kapital oder aber auch dadurch verfolgen, dass sie das Kapital Unternehmen oder anderen Organisationen anvertrauen, die in ihrem Wirtschaften Maßstäbe anwenden und Ziele verfolgen, die mit ihren Auffassungen übereinstimmen.

Da die moralischen Vorstellungen von einem für alle verbindlichen Gemeinwohl in der Regel ebenso plural wie andere in unserer Gesellschaft vorherrschende Wertvorstellungen sind, beantwortet eine Gemeinwohlorientierung letztlich nicht die Frage, auf welche Ziele Aufsichtsräte die von ihnen im Namen der Anteilseigner ausgelobten Vorstandsverträge und die darin enthaltenen Anreizsysteme ausrichten sollen. Eigentum mag zwar verpflichten, doch die Entscheidung, wozu es verpflichtet, darf ein vertragstreuer und vom Respekt für die Autonomie anderer Personen geleiteter Aufsichtsrat sich nicht anmaßen. Diese Entscheidung muss letztlich politisch getroffen werden. Die Verfolgung der je eigenen Gemeinwohlorientierungen durch Aufsichtsräte bleibt nach den vorangehenden Überlegungen

illegitim, weil die Treuepflicht gegenüber den Eigentümern es verbietet, die eigenen und nicht die vermuteten oder erklärten Ziele der Eigentümer zugrunde zu legen. – Der sogenannte Stakeholder-Ansatz sieht das im Gegensatz zum bis zu diesem Punkt entwickelten sogenannten Shareholdervalue-Ansatz anders.

Stakeholder-Interessen

Folgt man der so genannten Stakeholder-Konzeption wirtschaftsethischer Orientierung, dann zählen nicht nur die Interessen der Shareholder (Anteilseigner), sondern auch die der Stakeholder, sprich die der Angestellten des Unternehmens, die der Kunden und überhaupt aller, die etwas mit dem Unternehmen zu tun haben oder zu tun haben könnten. Ein Unternehmen, für das eine solche Stakeholder-Orientierung etwa beim Börsengang offen erklärt wurde, kann seinen Vorständen selbstverständlich entsprechende Pflichten auferlegen. Jeder, der die Anteile dieses Unternehmens kauft oder Einlagen als Kreditgeber bei ihm vornimmt, hat einem Vorgehen, das die Interessen der Aktionäre oder Shareholder zugunsten anderer Stakeholder ggf. zurückstellt, stillschweigend zugestimmt. Die Verantwortung für den Kauf von Anteilen ist allein bei den Käufern zu sehen. Das gleiche gilt erst recht, wenn das Unternehmen erklärt, eine Stakeholder-Orientierung instrumentell als Mittel zur Mehrung der Anteilswerte zugrunde zu legen.

Die Sachlage ändert sich dann, wenn man etwa spezifische ethische Orientierungen und Rücksichtsnahmen auf Stakeholder-Interessen, die sich auf Anteilswerte voraussichtlich auch langfristig negativ auswirken, *versteckt* einführt: *Wer verlangt, dass Interessen von Shareholdern, die ihre Anteile unter anderen Voraussetzungen kauften, von einer Unternehmensleitung im Namen übergeordneter moralischer Ansprüche den Interessen anderer Stakeholder oder auch dem „Gemeinwohl“ geopfert werden sollen, der ruft letztlich dazu auf, das Vertrauen von Eigentümern zu täuschen.* Diejenigen, die Vorstandsbezüge festzulegen haben, sollten sich nicht daran beteiligen, der Umsetzung solcher Aufrufe in die Praxis der Unterneh-

mensleitung Vorschub zu leisten. Einem Vorstand, der eine verdeckte moralische Agenda verfolgen will, sollte dazu ebenso wenig Anreiz und Spielraum geboten werden, wie zur Verfolgung seiner profanen Einkommensinteressen. Es sollten dem Vorstand im Gegenteil Anreize geboten werden, Anliegen, die im Widerspruch zu den Zielen anderer Stakeholder und insbesondere der Aktionäre stehen, entweder offen und so rechtzeitig zu erklären, dass Aktionäre sich von Anteilen trennen können, bevor sich die neue Politik ernsthaft auf die Anteilspreise auswirkt, oder aber solche Ziele nicht zu verfolgen.

Aufsichtsräte, die für die Festlegung von Vorstandsbezügen verantwortlich sind, müssen beachten, dass der Vertrauensschutz und Respekt vor den Werten und Zielen der Anteilseigner ein Vorgehen im Sinne der Shareholdervalue-Konzeption zu gebieten scheinen. Steuerungsaufgaben, die allgemeine Interessen und Güter betreffen, sollten nicht der individuellen moralischen Orientierung der Unternehmen und ihrer Beschäftigten, sondern der Politik überantwortet werden. Soweit Politik durch die Verfassung autorisiert ist, die Spielregeln der Eigentumsordnung festzulegen, darf sie grundsätzlich auch Regeln für die Bestimmung von Vorstandsbezügen festlegen. Zwar gilt die Forderung, pluralen Wertorientierungen Respekt zu zollen, im politischen Bereich ebenso wie im einzelwirtschaftlichen. Doch findet sie ihre Grenze gewiss dann, wenn das politisch-rechtliche System selbst, etwa durch einen Zusammenbruch des Finanzsystems, gefährdet wird.

Banken, Boni und Systemstabilität

Auf dem Weg zur Lehmann-Pleite haben Banken Risiken auf sich genommen, die schließlich das Banksystem als Ganzes und damit auch letztlich die rechtliche Stabilität der betroffenen freiheitlichen Wirtschaftssysteme gefährden konnten. Die auf den Finanzmärkten einsetzende Massenpanik nahm sich selbst verstärkende Züge an und drohte das Vertrauen in die zukünftige Erfüllung von Verträgen auch in Fällen, in denen dies unabhängig von

der „Panikattacke“ unbegründet war, zu unterterminieren. Unter Normalbedingungen hinreichend kapitalisierte Banken erwiesen sich aufgrund systemischer Interdependenz selbst als unterkapitalisiert.

Ob von Boni und kurzfristigen Prämien induzierte Verhaltensweisen die Entstehung dieser systemischen Risiken begünstigten, ist mit Blick auf eine Regulierung der Entgeltstrukturen von Vorständen die Hauptfrage. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Bank in einer Situation, in der andere Banken unterkapitalisiert sind, selber mit erhöhter Wahrscheinlichkeit in solche Probleme gerät und dadurch in einer Art Kettenreaktion die Unterkapitalisierungsrisiken für andere Banken weiter verstärkt, das *systemische Risiko* also, scheint von den Entgeltstrukturen für Vorstandsvorsitzende jedoch nicht abzuhängen. In einer Studie der Entlohnungssysteme von 92 amerikanischen Finanzinstituten konnte zumindest gezeigt werden, dass es keine Korrelation zwischen der Höhe der Entlohnung der Vorstandsvorsitzenden im Vorkrisenjahr 2006 und schlechteren Unternehmensergebnissen bzw. höheren unternehmensspezifischen Risiken gab (Acrey et al. 2011). Die Wahrscheinlichkeit von Unternehmenspleiten scheint von der Höhe der Entgelte für die jeweiligen Vorstandsvorsitzenden unbeeinflusst.

Kurzfristige Prämien und Boni scheinen aber dennoch Verhaltensweisen ausgelöst zu haben, die den Beitrag individueller Finanzinstitute zum *systemischen Risiko* erhöhten. Während die Kompensationsstruktur von Vorstandsvorsitzenden auch hier keinen statistisch signifikanten Effekt zeigt, wird insbesondere auf den Managementebenen unterhalb des Vorstandsvorsitzenden eine starke Korrelation zwischen der Höhe kurzfristiger Barauszahlungen und der Bereitschaft, systemisch relevante Risiken zu erzeugen, erkennbar. Die Kurzfristigkeit der von Barauszahlungen ausgehenden Anreize dürfte weit mehr als die reine Höhe der Boni zur Erzeugung systemischer Risiken durch Manager der nachgeordneten Ebenen beigetragen haben. Der Staat als Regulator sollte daher nicht in erster Linie auf eine Begrenzung der Spitzenbezüge insbesondere

der Vorstandsvorsitzenden schauen, sondern die Entgeltstruktur der nachgelagerten Führungsebenen und dabei vor allem die Fristigkeit der Anreizsysteme ins Auge fassen. Das ist womöglich eine langfristige Regulierungsaufgabe, die dann auch einen unmittelbaren regulatorischen Eingriff in die Vertragsautonomie bei der Gestaltung von Managergehältern rechtfertigen kann.

Solche langfristigen regulatorischen Projekte sind strikt von den Notwendigkeiten akuter Krisenbewältigung zu trennen. Akut-Eingriffe wie die koordinierte Liquiditätszuführung durch Zentralbanken in 2007 bildeten erste politische Antworten auf den systemischen Charakter der von der sogenannten „sub-prime-Krise“ ausgelösten allgemeinen Krise des Finanzsektors. Es ging darum, jenes generalisierte Vertrauen in die Vertragserfüllung, das für das reibungslose Funktionieren komplexer Banksysteme unerlässlich ist, kurzfristig wieder herzustellen bzw. dessen Grundbestand durch staatliche Garantien zu sichern. Das generelle ordnungspolitische Problem bleibt und wird durch diese Interventionen sogar verschärft. (Dieses Kapitel folgt Bosma & Koetter 2013)

Generelle Prävention systemischer Risiken

Ein wesentliches Element auf dem Weg zu einer besseren Krisenprävention bildet die Einsicht, dass man sich auf das reibungslose Wirken von Finanzinstitutionen übermäßig verlassen hat. An sich segensreiche moderne mathematische Methoden zur besseren Bewertung und Versicherung von Risiken trugen ebenso zu allgemeiner Sorglosigkeit bei wie die generelle Vermutung, dass der Staat im Krisenfall einspringen werde, um große Finanzinstitutionen – wie das ja auch tatsächlich geschah – zu retten. Die Existenz von Einlagensicherungssystemen für die kleineren Anleger hat gewiss ebenfalls zur Verhinderung von Panik und finanzieller Herdensenbstvernichtung beigetragen. Allerdings haben diese Sicherungssysteme auch den Preis, dass sie die notwendigen Anreize zur kritischen Überwachung von Managern durch Eigentümer, aber



auch durch Einleger im Falle von Finanzinstituten, unterminieren.

In politischen Interventionen liegen nicht nur Lösungsversprechen, sondern auch Wurzeln von Problemen systemischer Stabilität. Deshalb sollte man sich öffentlich-rechtlicher Regulierung von Vorstandsbezügen, wie allen Eingriffen in die Vertrags- und insbesondere auch die sogenannte „Tarifautonomie“, nur mit großer Vorsicht und im Anerkenntnis der Tatsache nähern, dass die Beweislast bei denen liegt, die Regulierungen einführen wollen. Im Finanzsektor gibt es nach den zuvor angeführten Beobachtungen erste „Beweise“ dafür, dass aufgrund der besonderen systemischen Risiken, welche die gesellschaftlich-politische Stabilität insgesamt gefährden können, Regulierungen angemessen sein könnten. Es wäre aber ein Fehler, diese Sicht pauschal auf andere Industrien, die gerade nicht den Ansteckungsgefahren des Finanzsektors unterliegen, übertragen zu wollen.

Der Respekt vor der Autonomie anderer Individuen bildet nicht nur die Grundlage des moralischen Status freier Gesellschaften, sondern auch des ökonomischen Erfolgs freier Wirtschaftsordnungen. Man muss sich daher davor hüten, im Nachweis von externen Effekten bereits einen hinreichenden Grund für regulatorische Interventionen zu sehen.

Schlussbemerkung

Dass die systemische Stabilität durch den Gebrauch der Vertragsfreiheit als solcher gefährdet wird, ist in einer westlichen Privatvertragsgesellschaft unplausibel. Staaten wie Schweden, die in Indizes zur Messung wirtschaftlicher Freiheit regelmäßig Spitzenplätze belegen, bekämpfen etwa im Namen sogenannter sozialer Gerechtigkeit massiv Ungleichheiten. Ihr Beispiel zeigt, dass das systemkonform über Steuer- und Transfersysteme im freiheitlichen Rechtsstaat weitgehend ohne direkten Eingriff in die Vertragsfreiheit realisierbar ist.

Die vertragliche Festlegung von Vorstandsbezügen bildet insoweit und ungeachtet des

weit verbreiteten Ressentiments gegenüber ihrer teilweise obszönen Höhe, gewiss keine Ausnahme. Auch hier gibt es zunächst *keinen guten Grund in die vertragliche Gestaltung von Anreizsystemen regulierend einzugreifen*. Allein im Falle von Banken gibt es Indizien dafür, dass zwar nicht die absolute Höhe der Bezüge, aber doch deren *Struktur* die Entstehung systemischer Risiken begünstigen könnte. Soweit es hierfür Evidenz gibt, besteht womöglich ein rechtspolitisch überzeugender Grund, in die Gestaltung von Vorstandsbezügen und damit die Vertragsautonomie selbst regulierend einzugreifen, sonst nicht. Diejenigen, die als Aufsichtsräte mit der Entgeltstruktur von Bezügen befasst sind, haben zugleich guten Grund, sich im gesetzlichen Rahmen allein am Shareholdervalue zu orientieren.

Literatur

Acrey, James C; McCumber, William R. & Nguyen, Thu H. T. (2011). CEO incentives and bank risk. *Journal of Banking and Finance* 63, 465–471.

Bosma, Jakob J. & Koetter, Michael (2013). Executive compensation and systemic risk. Mimeo.

Hobbes, Thomas (1651/1976). *Leviathan*. Frankfurt: Ullstein.

Humboldt, Wilhelm v. (1851/1967). *Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen*. Stuttgart: Reclam.

Die Autoren



Foto: Frankfurt School of Finance & Management gGmbH

Prof. Dr. Hartmut Kliemt, wechselte von einem Lehrstuhl für Praktische Philosophie 2006 an die Frankfurt School of Finance & Management, um dort einen Studiengang Management, Philosophy and Economics zu betreuen. Er arbeitet zu den Grundlagen der Entscheidungs- und Spieltheorie, der Gesundheitsökonomik und Ethik (insbesondere Organallokation) und der Ordnungspolitik.
www.frankfurt-school.de



Foto: Frankfurt School of Finance & Management gGmbH

Prof. Dr. Michael Koetter, Professor of Banking and Finance an der Frankfurt School of Finance & Management. Zuvor war er u.a. für Boston Consulting und das Forschungszentrum der Deutschen Bundesbank tätig. Seine Forschungsschwerpunkte betreffen empirische Studien im Bankwesen, u.a. zu den Themen Fehlanreize, systemische Risiken und internationales Bankwesen.
www.frankfurt-school.de

How to coach. Mit Leichtigkeit Coaching lernen.

Rezension von Anne Haker

Mit ihrem Buch „How to coach“ präsentiert Ina Hullmann ihren Lesern ein Coaching-Menü, das die locker-leichte Vermittlung von Coaching-Grundlagen in fünf Gängen verspricht.

Zum Aperitif reicht sie sieben Grundhaltungen, die als Basis für alle Interventionen dienen. Allen voran steht für sie die Zauberformel „ZWAB“ – „zum Wohle aller Beteiligten“, die als Richtschnur jeglichen Handelns gilt. Alle sieben Prinzipien werden knapp erläutert, teilweise mit Beispielen belebt und schließlich in einer meditativen Übung als Formel einstudiert: „Coaching = Respekt + Wertschätzung + Achtsamkeit + Balance + Leichtigkeit + Präsenz + ZWAB + Gemütlichkeit“. Die Autorin legt einen sehr weit gefassten Coaching-Begriff zugrunde: Für sie sind Coaches „alle Personen und Berufsgruppen, die andere Menschen anleiten möchten, ihr Potenzial zu entfalten und Blockaden zu lösen“. Im Folgenden finden sich auch vorrangig Praxisbeispiele aus dem klinischen Bereich, was eine Abgrenzung von Coaching und Therapie gerade für Coaching-Einsteiger erschwert.

Das Menü beginnt klassisch mit dem ersten Gang „Ordnung schaffen“. Hullmann nutzt dazu die Kraft von Metaphern und Bildern: Komplexe Probleme werden in kleine, leichter

Hullmann nutzt dazu die Kraft von Metaphern und Bildern: Komplexe Probleme werden in kleine, leichter verdauliche Häppchen tranchiert und in eine „mentale Kommode“ einsortiert.

verdauliche Häppchen tranchiert und in eine „mentale Kommode“ einsortiert. So aufgeräumt, können die Klienten eine Schublade nach der anderen öffnen und werden vom inneren Chaos nicht überwältigt. Auch die Suche nach dem Leid verursachenden Mus-

ter wird anschaulich in eine Schneewittchen-Geschichte verpackt. Ziel ist das Finden des roten Apfels, der getarnt als Leckerbissen ganze Lebensbereiche vergiften kann.

Im zweiten Gang geht es um die Zielklärung. Dazu darf die gute Fee Wünschdiwat die Wunderfrage stellen und die Maslow'sche Bedürfnispyramide wird erklärt. Mit Hilfe eines vierblättrigen Glücksklees sollen schließlich vier Entwicklungsbereiche beleuchtet und auf unerfüllte Träume überprüft werden: Persönlichkeit, Körper, Beziehung und Beruf. Das so beschriftete Blättchen wird im Laufe des Kapitels immer weiter ergänzt und bearbeitet.

Um die erkannten Ziele umsetzen zu können, werden im nächsten Gang Ressourcen aktiviert. Hier wird vor allem der Blick zurück in die Kindheit gerichtet: Was hat in Kindertagen Freude bereitet? Wo liegen versteckte Talente und Potenziale? Die Autorin lädt ein zu einem Perlentauchgang ins eigene Unterbewusstsein.

Im vierten und letzten Gang werden mögliche Blockaden angegangen. Hierzu gibt Hullmann leicht verständliche Einblicke in die Neuropsychologie und erklärt den Lesern auf amüsante Art und Weise die Grundlagen der Stressreaktion.

Zum Dessert wird eine Bedienungsanleitung für den Geist gereicht, die Leben verändernde Wirkung verspricht. Ziel ist es, sich von belas-

tenden, negativen Emotionen frei zu machen und sich innerlich ganz und gar auf eine wünschenswerte Zukunftsvision einzustellen.

Die Autorin streut immer wieder Erkenntnisse aus der traditionellen chinesischen Medizin und den Lehren des Buddhismus ein und

Im Buch finden sich auch einige leicht verständliche und direkt anwendbare Übungen zur Selbsthypnose, welche zur Stabilisierung und Ressourcen-Aktivierung geeignet sind.

schlägt verschiedene meditative Übungen vor. Im Buch finden sich auch einige leicht verständliche und direkt anwendbare Übungen zur Selbsthypnose, welche zur Stabilisierung und Ressourcen-Aktivierung geeignet sind. Die restlichen Übungen sind vorrangig Rollenspiele oder Aufstellungen, zu deren Erprobung die Autorin ihre Leser einlädt. Dass der Umgang mit teilweise weit reichenden Effekten einer Problem- oder Systemaufstellung sorgfältig erlernt und von einer leichtfertigen Verwendung dieser Methode abgeraten werden sollte, wird allerdings nicht deutlich.

Obwohl die Zusammenstellung der einzelnen Kapitel als Menü etwas konstruiert scheint, sind Aufbau und Struktur des Buches klar und leicht verständlich. Theoretische Hintergrün-



Hullmann, Ina (2012).
**How to coach. Mit Leichtigkeit
Coaching lernen.**

Stuttgart: Schattauer.
ISBN: 978-3-7945-2860-8
182 S.; 29,95 €
www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3794528603/cr

de werden ergänzt durch Beispiele und Übungen und wesentliche Inhalte auf „Spickzetteln“ stichwortartig zusammengefasst. Die Autorin erfreut ihre Leser mit einer erfrischenden Sprache und belebender Leichtigkeit. Auch die Aufmachung mit zahlreichen Bildern wirkt locker und erinnert eher an ein Magazin als an so manch trockenes Standardwerk zum Thema.

Fazit: „How to coach“ richtet sich an Coaching-Einsteiger, denen die altbekannten Methoden und Hintergründe noch nicht geläufig sind. Erfahrene Coaches finden wenig neue Anregungen, können das Buch aber, dank Hullmanns fröhlich-leichtem Stil, als willkommene Auffrischung grundlegender Coaching-Inhalte nutzen. In der Tat ein bekömmlich leichtes Menü

– wer jedoch Gehaltvolleres bevorzugt, wird nicht so recht satt werden.

Anne Haker

Berlin

anne.haker@gmail.com

Bei Amazon bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3794528603/cr

Coaching-Tools III: Erfolgreiche Coaches präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis.

Rezension von Dr. Rolf Meier

Christopher Rauen hat gerufen und wieder sind durch bekannte und berufserfahrene Autoren im Kompetenzfeld Coaching viele neue Interventionen in Coaching Tools III veröffentlicht. Die Autorenliste liest sich in der Tat wie das „Who’s who“ der Coaching-Szene und garantiert dadurch einen hohen Bedeutungs- und Qualitätsstandard der einzeln veröffentlichten „Tools“.

Die Struktur des Buches orientiert sich, wie seine Vorgänger Teil I und Teil II, am Ablauf des Coaching-Prozesses COACH. Insgesamt werden 55 einzelne Interventionen dargestellt. Zu den Phasen sind einzelne Interventionen zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt aus der Sicht der Autoren. Der Leser kann in den Phasen unterschiedlich viele Tools kennenlernen.

- » Come Together – die Kennlern- und Kontaktpphase – 8 Coaching-Tools
- » Orientation – die inhaltliche Orientierung – 10 Coaching-Tools
- » Analysis – die Untersuchung des Klienten-anliegens und des Klientenumfeldes – 16 Coaching-Tools
- » Change – die Veränderungsphase – 13 Coaching-Tools
- » Harbour – die Zielerreichung und Abschluss – 8 Coaching-Tools

Die Struktur der Darstellung jedes Coaching-Tools im Buch orientiert sich an den Merkmalen:

- » Kurzbeschreibung des Tools
- » Anwendungsbereiche des Tools
- » Zielsetzung/Effekte des Tools
- » Ausführliche Beschreibung des Tools
- » Voraussetzungen/Kenntnisse zur Toolverwendung
- » Autorenkommentar zum Mehrwert des Tools in der praktischen Anwendung
- » Technische Hinweise im Vorbereitung und Umgang mit dem Tool

Zudem bietet das Buch eine thematische Übersicht, die Anlässe und Thema im Coaching mit Inhalten und Wirkungserwartungen des individuellen Coaching-Tools in der einzelnen Coaching-Phase nach COACH abgleicht.

So hat der Leser eine wirklich professionelle Orientierung, wenn er sich den einzelnen Coaching-Tools nähert – lesend, reflektierend und in seinen Alltagskontext transferierend.

So hat der Leser eine wirklich professionelle Orientierung, wenn er sich den einzelnen Coaching-Tools nähert – lesend, reflektierend und in seinen Alltagskontext transferierend.

Alle 55 aufgelisteten Interventionen hier aufzuführen, würde den Sinn einer Rezension sprengen, gleichwohl soll stellvertretend für

jede Phase nach COACH ein Tool bzw. ein Beitrag kurz umrissen werden:

Dr. Bernd Schmid schlägt in seinem Tool „Intuitives Kennenlernen“ vor, dass der Coach, bevor es zur Beratung kommt, vieles über Stil und Wesensart des Klienten intuitiv begreifen kann, wenn er in einen narrativen (in Bildern sprechenden) Kommunikationsaustausch mit seinem Klienten eintritt.

Ulrich Dehner beschreibt in seinem Tool den Umgang mit Widerständen. Widerstand ist oft aber nichts anderes als Ambivalenz beim Klienten, der die Veränderung will, gleichzeitig aber Angst davor hat.

Dr. Astrid Schreyögg möchte mit der beschriebenen Panoramatechnik erreichen, dass der Klient den Verlauf seines bisherigen Arbeitslebens mit Farbstiften auf einem großen Bogen Papier symbolisch darstellt. Die Panoramatechnik dient Coach und Klient zur Auseinandersetzung mit dem Bisherigen.

Dr. Gunther Schmidt möchte mit seinem Tool „Problemauslöser nutzbar machen für zieldienliche Kompetenzaktivierung“ erreichen, dass der Klient erkennt, ob hinderliche Alltagsreize das gewollte neue Verhalten verhindern können.

Nina Meier will mit ihrem Verständniszusammenhang von „Motiv – Wert – Interaktion“

den Klienten in seinem Veränderungskontext im Sinne des Selbstcontrollings animieren, über seine Zufriedenheit mit den neuen Verhaltensweisen und Kompetenzen zu reflektieren.

Am Beginn des Buches stellt Theresa Wechsler ihre in einer wissenschaftlichen Arbeit beschriebenen Erkenntnisse vor, die sich mit Wirkfaktoren im Coaching und der Wirksamkeit von Coaching beschäftigen. Sie stellt 6 coachingtoolspezifische Wirkfaktoren vor:

- » Ergebnisorientierte Selbstreflexion
- » Ergebnisorientierte Problemreflexion
- » Zielklärung
- » Umsetzungsunterstützung
- » Ressourcenaktivierung
- » Erlebnisaktivierung

Alle Tools/Interventionen, die ein Coach im Coaching nutzt, sollten unter diesen Gesichtspunkten analysiert und bewertet werden.

Alles in allem kann nur jedem Coach, Coach-Ausbilder und angehenden Coach geraten werden, sich mit den 55 präsentierten Tools

und den Wirkfaktoren im Coaching auseinanderzusetzen. Wenn „Tools“ in die Coaching-Kultur oder in das Coaching-Verständnis passen, findet der Leser viele gute Anregungen. Das Buch ist eine große Hilfe und setzt sich durch seine Professionalität von manch anderen Veröffentlichungen zum Thema „Tools“ im Markt wohltuend ab. Coaching-Tools III: Erfolgreiche Coaches präsentieren Interven-

tionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis – profunde, übersichtlich, mit qualitativ sehr hochwertigen Inhalten.

Dr. Rolf Meier

Executive Coach

www.drmeier-coaching.de

Bei Amazon bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3941965484/cr



Rauen, Christopher (2012)
Coaching-Tools III: Erfolgreiche Coaches präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis.

Bonn: managerSeminare.

ISBN: 978-3-941965-48-5

352 S.; 49,90 €

www.amazon.de/exec/obidos/

[ASIN/3941965484/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3941965484/cr)

Klärungsorientiertes Coaching.

Rezension von Dr. Christine Seiger

„Klärungsorientiertes Coaching“ überträgt Ansätze der klärungsorientierten Psychotherapie auf Coaching. Verschiedene Methoden werden in ein bewährtes Rahmenkonzept eingeordnet. Die Idee dahinter ist, Probleme bei der Wurzel zu packen, in diesem Fall: beim verursachenden Schema, das dem Betroffenen in verschiedenen Bereichen das Leben schwer machen kann.

Zunächst werden sehr professionell Coaching und Psychotherapie voneinander abgegrenzt und psychologische Grundlagen des Ansatzes erläutert und das Buch folgt im weiteren Aufbau dem klärungsorientierten Coaching-Prozess. Für den Beginn werden Empfehlungen für eine gute Kontaktaufnahme und

Beziehungsgestaltung gegeben, beispielsweise vor allem am Anfang die Beziehung komplexer zu gestalten, also die (bisher zu kurz gekommenen) Bedürfnisse des Klienten möglichst zu sättigen – ohne manipulatives Verhalten zu verstärken und dadurch ein dysfunktionales System zu stabilisieren.

Laut Collatz und Sachse kann man im Coaching auf drei Probleme stoßen: fehlende Kompetenzen, dysfunktionale Schemata oder ungünstiges Interaktionsverhalten. Jeder Bereich benötigt andere Maßnahmen und im Buch geht es nun eben um Schemata: „organisierte Gedächtnisbestände“, die man im Lebenslauf erworben hat und die jederzeit durch bestimmte Situationen oder Situationsmerkmale („Trigger“) aktiviert werden können.

Wenn das geschieht, bestimmen Schemata stark das Erleben und Handeln einer Person (mit). Teilweise reagieren Betroffene im „Autopiloten“ und wissen gar nicht, wie ihnen geschieht. Die Schemata enthalten kognitive und affektive Bestandteile. Die kognitiven sind Annahmen über sich selbst, Beziehungen und die Realität, die teilweise sehr verallgemeinert sind und wiederum mit Wenn-Dann-Annahmen, Bewertungen sowie weiteren Schemata in einem komplexen Netz verknüpft sein können.

Zum Schutz der Person können diese verletzlichen machenden Annahmen wiederum zum Ausbilden kompensatorischer Schemata führen, die dann für Außenstehende viel offensichtlicher sind. Wer beispielsweise davon überzeugt ist: „Ich bin ein Versager“

(und werde deshalb abgelehnt, ausgegrenzt und mutterseelenallein sterben), könnte dies zu verhindern oder zu kompensieren versuchen durch „Du musst erfolgreich und der Beste sein“ – mit einem entsprechend starken inneren Antrieber, der ebenso zu Problemen führen kann.

Zentral für das klärungsorientierte Coaching sind das Klären und Bearbeiten der Schemata, denen jeweils ein Kapitel gewidmet wird. Ein

Zentral für das klärungsorientierte Coaching sind das Klären und Bearbeiten der Schemata, denen jeweils ein Kapitel gewidmet wird.

Schema zu „klären“ bedeutet zunächst, dass seine zentralen Inhalte dem Klienten „kognitiv repräsentiert“ werden – d.h. sprachlich möglichst exakt fassbar –, denn nur dann kann man gezielt an ihnen arbeiten. Dafür sind verschiedene Phasen zu durchlaufen und Coaches müssen in der Lage sein zu erkennen, in welcher Phase sich ein Klient gerade befindet, um ihn dann angemessen unterstützen zu können. Das Schema „Ich bin ein Versager“ kann dann beispielsweise verbunden sein mit den Annahmen „wichtige Erwartungen anderer nicht erfüllen können“, „inkompetent sein“ und „Andere enttäuschen“, die zusammen die Schemastruktur bilden.

Um Schemata zu bearbeiten eignet sich das „Ein-Personen-Rollenspiel“, durch das der Klient lernt, sein eigener Coach zu sein. Der Klient soll unter Anleitung zwei Positionen einnehmen: die des Klienten, der seine dysfunktionalen Schemata verteidigt, und die des Coachs. Dies wird dadurch markiert, dass der Klient auf zwei verschiedenen Stühlen Platz nimmt. Der „richtige“ Coach nimmt dann entweder komplementär die Rolle des Coachs ein, wenn der Klient auf der Klienten-Position sitzt, oder er spielt den Supervisor des „Klienten-Coachs“, wenn der Klient auf der Coach-Position sitzt. Für den „Supervisor“ werden ausführlich verschiedene kognitive, affektive sowie motivierende Techniken beschrieben.

In zwei weiteren Kapiteln werden Interaktionsprobleme sowie die Problem-Analyse behandelt. Zum Verständnis der Interaktionsprobleme erklären die Autoren das Modell der doppelten Handlungsregulation, das zwischen Motiv- und Spielebene unterscheidet. In der „Problem-Analyse“ versucht ein Coach die Probleme des Klienten zu verstehen und ein Modell als Grundlage für die Interventionen zu entwickeln.

Collatz und Sachse gehen auch ausführlich auf Alienation ein: die Entfremdung einer Person von den eigenen Bedürfnissen, Motiven, Zielen. Wer keinen guten Zugang hat zu seinen Bedürfnissen, weiß nicht so gut, was er will, hat keine internen Standards, an denen er sich orientieren kann. Normalerweise haben Menschen in Entscheidungssituationen einen inneren Kompass, nämlich körperliche Emp-

Collatz und Sachse gehen auch ausführlich auf Alienation ein: die Entfremdung einer Person von den eigenen Bedürfnissen, Motiven, Zielen. Wer keinen guten Zugang hat zu seinen Bedürfnissen, weiß nicht so gut, was er will, hat keine internen Standards, an denen er sich orientieren kann.

findungen, einen sogenannten „felt sense“, die ihnen signalisieren, ob eine bestimmte Option zu ihren Bedürfnissen passt oder ob sie sich „komisch“ oder „falsch“ anfühlt. Wer diesen Kompass missachtet, bildet Alienation aus und lebt zunehmend an sich vorbei (Inkongruenz):

„Es ist, als ob ein Pilot alle Warnlampen seines Flugzeugs ignorieren würde“, schreiben die Autoren dazu. Klienten müssen nun lernen, erst einmal überhaupt zu erkennen, dass eine Alienation vorliegt, und im nächsten Schritt ihre körperlichen Signale (wieder) wahrnehmen und interpretieren lernen.

Collatz und Sachse erklären sehr verständlich das empirisch untermauerte klärungsorientierte Coaching sowie seine psychologischen Grundlagen, und was Schemata eigentlich sind. Dies ist bei solch umfassenden Themen nicht einfach und entsprechend dicht und „reich“ sind die Informationen! Dennoch ist das Buch wahrscheinlich vor allem denen zu empfehlen, die einen psychologischen Hintergrund mitbringen, denn ohne dieses Grundwissen scheint es nicht nur schwierig, einen solch reichen, komplexen Ansatz zu verstehen und professionell anzuwenden, sondern vielleicht auch nicht vertretbar. Richtig angewendet ist ein klärungsorientiertes Coaching allerdings sicherlich eines, das nicht nur an der Oberfläche bleibt, sondern den Klienten hilft, langwierige Hemmschwellen zu überwinden und ihr eigener Coach zu werden. Man kann sich nur wünschen, noch mehr von den Autoren zu lesen, die so gekonnt erprobte psychotherapeutische Interventionen auf Coaching anwenden.

Dr. Christine Seiger

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

www.psychologie.zhaw.ch

christine.seiger@zhaw.ch

Bei Amazon bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3801723917/cr



**Collatz, Annelen & Sachse,
Rainer (2011).
Klärungsorientiertes Coaching.**

Göttingen: Hogrefe.

ISBN: 978-3-8017-2391-0

162 S.; 26,95 €

www.amazon.de/exec/obidos/

[ASIN/3801723917/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3801723917/cr)

Personalauswahl und -entwicklung

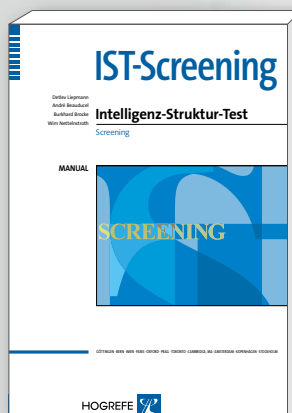


FÜMO Hamburger Führungs- motivationsinventar

von J. Felfe · G. Elprana
M. Gatzka · S. Stiehl

Test komplett
Best.-Nr. 01 478 01 € 238,-

Einsatzbereich: Personalauswahl, Personalentwicklung
und Berufsberatung



IST-Screening Intelligenz-Struktur-Test – Screening –

von D. Liepmann · A. Beauducel
B. Brocke · W. Nettelstroth

Test komplett
Best.-Nr. 01 400 01 € 128,-

Einsatzbereich: Intelligenzdiagnostik, Personalauswahl und
Personalentwicklung



F-JAS Fleishman – Job Analyse System für eigenschafts- bezogene Anforderungs- analysen

Deutschsprachige Bearbeitung des
Fleishman Job Analysis Survey
by E.A. Fleishman

von M. Kleinmann · D. Manzey
S. Schumacher · E.A. Fleishman

Test komplett
Best.-Nr. 01 342 01 € 220,-

Einsatzbereich: Eignungsdiagnostik, Personalentwicklung,
Arbeitsplatzgestaltung



IKD Instrument zur Kodierung von Diskussionen

von C. C. Schermuly und W. Scholl

Test komplett
Best.-Nr. 01 348 01 € 448,-

Einsatzbereich: Teamdiagnostik und Personalentwicklung

*HOGREFE – Ihr Partner für praktikable und wissenschaftlich fundierte
Testverfahren zur Personalauswahl und -entwicklung.*

*Profitieren Sie auch von unseren PC-gestützten Auswertelösungen!
Nähere Informationen und Preisangaben finden Sie unter www.testzentrale.de*

HOGREFE



Testzentrale · Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Herbert-Quandt-Straße 4 · 37081 Göttingen
Tel: (0551) 99950-999 · Fax: -998 · www.testzentrale.de

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



mitglied im DBVC als senior coach
und coaching-weiterbildungsanbieter



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2013

Gruppe 26 Start 28. Februar 2013
Gruppe 27 Start 24. Juni 2013

Weitere Infos unter: www.mafowi.de

Wir bieten Ihnen eine professionelle
Herangehensweise an die Entwicklung und
Förderung von Potenzial.

michaelisstraße 18 • D-65207 wiesbaden •
telefon: +49 (611) 5 44 05 36 • telefax: +49 (611) 54 34 66
email: info@mafowi.de • internet: www.managementforumwiesbaden.de

SiegerConsulting
Systemische Beratung und Coaching

Kompaktausbildung zum Systemischen Coach
Praxisorientiert, kompakt und fundiert!

Ziele

Die modulare Systemische Coaching-Ausbildung zielt darauf ab, angehenden Coaches

- ein klar strukturiertes Coaching-Konzept zu vermitteln,
- eine Toolbox mit wirkungsvollen Interventionen an die Hand zu geben,
- die eigene Methodenkompetenz zu vertiefen/erweitern,
- die wertschätzende, lösungsorientierte Haltung Systemischer Coaches praktisch zu vermitteln sowie
- den eigenen persönlichen Coaching-Stil zu entwickeln.

Qualitätsmerkmale

Durch das Bearbeiten realer Coaching-Anliegen mit echten Klienten ist ein hoher Praxisbezug garantiert! Zudem runden teilnehmernahe Übungssequenzen und Demonstrations-Coachings das schlüssige Ausbildungskonzept ab und ermöglichen ein lebendiges Lernen.

Aufwand

5 Module à 2 Tage in 6 Monaten in Mörfelden/Walldorf (bei Frankfurt)

Leitung

Elke Sieger

Nächste Starttermine

12.09.2013 (Kurs 33)
28.09.2013 (Kurs 34)

Kontakt:

Dipl.-Psych. Elke Sieger • Senior Coach DBVC • Wiedehopfweg 15 • 64297 Darmstadt
Telefon 06151-295019 • sieger@siegerconsulting.de • www.siegerconsulting.de



Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt startet auch im Jahr 2013 eine Coachingausbildung. Als einem vom DBVC anerkannten Coaching-Ausbildungsanbieter stehen

- systemische Ausrichtung
- erprobte Praxiskonzepte
- wissenschaftliche Fundierung
- individuelle Förderung der Teilnehmer

im Fokus. Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung helfen uns hierbei.

Schwertl & Partner entwickelt nachhaltige systemische Konzepte und Instrumente für die Beratungspraxis. Diese setzen wir sowohl in unserer Ausbildung zum Business-Coach, als auch in komplexen Beratungsprozessen um.

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt
Bernardstraße 112
63067 Offenbach
Tel.: 069-90559990
Email: office@schwertl-partner.de
Homepage: www.schwertl-partner.de

GwG – Gesellschaft für Personzentrierte Psychotherapie und Beratung e.V.

Weiterbildung

Personzentrierte Supervision und Coaching

GwG-Weiterbildung auf personzentrierter, systemischer und experienzieller Grundlage - zertifiziert von der DGSV

Die berufsbegleitende Weiterbildung „Supervision und Coaching“ dauert 3 Jahre und ist zweistufig aufgebaut:

- Stufe 1: Personzentriertes Coaching
- Stufe 2: Supervision

Sie wendet sich an Menschen, die bereits beraterische Qualifikationen haben und setzt Berufserfahrungen voraus.

Schwerpunkte:

Theor. Grundlagen von Supervision und Coaching / Grundpositionen des Personzentrierten Ansatzes / Grundpositionen Experiential Approach und systemisches Denken / Konfliktmanagement / Kreative Beziehungsgestaltung / Organisationsberatung / Self Assessment / Teamsupervision und Einzel- und Teamcoaching

Start: 21.-23. März 2013

Ort: Mainz

Weitere Informationen:

GwG-Akademie
Melatengürtel 125 a, 50825 Köln
Edith Brandt, Tel.: 0221-925908-50
brandt@gwg-ev.org, www.gwg-ev.org



Coach werden

Systemische Kompetenz
und Qualifizierung in
Hamburg und München

www.die-coaching-akademie.de



UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

Ein praxisbewährtes und wissenschaftlich gesichertes Weiterbildungsprogramm zur Optimierung Ihrer Gesprächsführung im "Studiengang zum Coach".

- Wissensbausteine und Methoden für konstruktive Gespräche und dauerhafte Beziehungen
- Geschärft Wahrnehmung für Signale in der Kommunikation
- Frühzeitiges und exaktes Wahrnehmen von Missverständnissen und Erkennen von Handlungschancen
- Reflektierte Selbstsicht auf individualpsychologischer Basis
- Sofortige Optimierung Ihrer Kompetenz

Spezialisierung

"Studiengang zum Management-Coach" (ICF)
Einzel-, Team- und Prozess-Coaching

Unsere Coaches

Sind umfassend betriebswirtschaftlich und humanwissenschaftlich qualifiziert und verfügen über bis zu 20 Jahre Berufserfahrung in Betriebs- und Menschenführung sowie über umfangreiche Coaching-Erfahrung. Alle Coaches stehen unter regelmäßiger Supervision.

"Die Sprache"

Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH
Stresemannallee 6, D-41460 Neuss
Tel: 0 21 31 / 22 88 50 - Fax: 0 21 31 / 22 88 53
info@die-sprache.de
www.die-sprache.de

RAUEN Coaching-Ausbildung



Ein fairer Umgang mit allen Teilnehmern kennzeichnet die RAUEN Coaching-Ausbildung. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln gebucht. Danach können sich die Teilnehmer innerhalb von sieben Tagen entscheiden, ob sie die Ausbildung fortführen.

Inhalte & Schwerpunkte

Die RAUEN Coaching-Ausbildung vermittelt das Know-how zur eigenständigen Durchführung komplexer Coaching-Prozesse. In der Ausbildung werden eine Vielzahl von Methoden vermittelt, d.h. es werden schulübergreifend verschiedene Ansätze eingesetzt.

Ausbildungsbeginn

Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am **26.04.2013**.

Alle Termine: www.rauen.de/ca

DBVC Eine vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. anerkannte Weiterbildung

Christopher Rauen GmbH
Niederlassung Osnabrück
Parkstraße 40
49080 Osnabrück
Tel.: +49 541 98256-773, Fax: -779
E-Mail: ca@rauen.de
Internet: www.rauen.de/ca



Developing new Competences & Spirit in Business



Spezialisiert auf systemisches Coaching bietet die Akademie seit über 15 Jahren Ausbildungen auf höchstem Niveau.

Für Sie haben wir die Besten ins Team der Lehrbeauftragten geholt. Sie lernen von international tätigen Coaching-Pionieren und schließen Ihre Ausbildung mit einer international gültigen ISO-Zertifizierung für Coaches ab.

Informieren Sie sich kostenlos bei einem unserer Impulsseminare:

27.02.13, Linz
14.03.13, Wien
14.03.13, Hamburg

Sie interessieren sich für Spezialisierungen wie

- Narrative Ansätze u. Methoden im Coaching
- Systemische Strukturaufstellung
- Gruppen- oder Teamcoaching
- Professional Business Coaching

oder die Meisterklasse "Burnout", dann

INFORMIEREN SIE SICH JETZT!

www.esba.eu



KONSTANZER
SEMINARE

Integrative Ausbildung

Die CoachingAusbildung der
KONSTANZER SEMINARE
basiert auf Transaktions-
analyse, systemischen
Ansätzen und ressourcen-
orientierten Techniken.

Richtlinien

Die fundierte Coaching-
Ausbildung ist vom DBVC
anerkannt. Der Leiter Dipl.
Psych. Ulrich Dehner ist
Senior Coach und Vorstands-
mitglied im DBVC.

Standorte

Die CoachingAusbildung
findet in Konstanz und Berlin
statt.

www.konstanzer-seminare.de
Tel.: +49 7531 942 938 0



KRÖBER Kommunikation ist Ihr Spezialist für qualifizierte Aus- und Fortbildungen auf der Grundlage systemischer Sichtweise. Zertifiziert durch führende Verbände und Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).

- Systemischer Business-Coach (SHB) / Systemischer Coach München, Stuttgart, Leipzig
- Teamcoach (SHB) Stuttgart und München
- Business-Trainer (SHB) Stuttgart
- Systemische Organisationsentwicklung / Change-Management (SHB) Stuttgart und München
- NLP-Practitioner (SHB) DVNLP-zertifiziert
- NLP-Master DVNLP-zertifiziert Stuttgart

Alle Trainer verfügen über langjährige Erfahrung und legen Wert auf einen hohen Praxistransfer. Im Mittelpunkt steht dabei Ihr persönliches und unternehmerisches Wachstum.

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

KRÖBER Kommunikation
Seminare: Stuttgart, München, Leipzig
Leitung: Birgid Kröber
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99
E-Mail: office@kroberkom.de
Internet: www.kroberkom.de



Das Institut **HOEHER – Holistic Management** ist ein vom DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) anerkannter Weiterbildungsanbieter.

Wir stehen für professionelles Business Coaching und schaffen Transparenz im wachsenden Coaching-Markt für Intensiv- sowie für Kompakt-Qualifizierungen durch ein Management-Zertifikat für Business Coaches.

Unsere Ausbildung zum Integrativ Systemischen Business Coach findet zwei Mal pro Jahr statt. Die Anmeldungen auf die limitierten Plätze laufen zurzeit.

Für Termine und Infos zur Ausbildung sowie unserem weitreichenden Beratungsangebot besuchen Sie uns auf:

www.hoeher-team.de



berufsbegleitende Weiterbildungen
z. T in Kooperation mit der
Leibniz Universität Hannover
und der Hochschule Hannover

Kontaktstudium Supervision
ab 19.04.2013 in Hannover

Reiss Profile Master
05. – 07.06.2013 in Hannover

Kunstvolle Beratung
ab 20.04.2013 in Hannover

Ressourcen aktivieren – Ziele erreichen
mit dem Zürcher Ressourcenmodell
31.05. – 01.06.2013

Coaching per Anknöpfen
Methoden und Techniken der Energetischen
Psychologie, 05. – 06.09.2013

Gerne senden wir Ihnen unser
ausführliches Programmheft 2013 zu!

Organisation & Anmeldung:
hannover@erfolgreich-weiterbilden.de
www.erfolgreich-weiterbilden.de
Tel.: 0511 / 12 400 410

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €
2	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
3	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €
4	 Coaching Basics Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €	 Coach, your Marketing Klein, Tanja & Urban, Ruth Junfermann, 21,90 €	 Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €
5	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €	 Teamcoaching Alf-Jährig, Rainer et al. managerSeminare, 49,90 €	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
6	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €	 DVD - Kurzzeitcoaching Live Meier, Daniel Solutionsurfers®, 27,00 €	 Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €
7	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Mitarbeiter-Coaching für Führungskräfte Rubin, Yvonne Cornelsen, 9,95 €	 Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €
8	 Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €	 Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Transaktionsanalyse im Coaching Dehner, Ulrich & Dehner, Renate managerSeminare, 44,90 €
9	 Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €	 CoachAusbildung Meier, Rolf & Janssen, Axel Verlag Wissenschaft & Praxis, 16,90 €	 Change-Tools Rohm, Armin managerSeminare, 49,90 €
10	 Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 DVD - Intensives Coaching von Mitarbeitern und Teams Heitsch & Partner, 98,90 €	 Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja VSM, 38,81 €

Stil-Coaching



TOMASCHOFF

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 4441 7818 | Fax: +49 4441 7830
coaching-magazin@rauen.de | www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5

TMG: Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur
Thomas Webers (tw)
Christopher Rauen (cr)
Anne Waldow (aw)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben) 49,80 € | (EU + Schweiz: 59,80 €)
versandkostenfrei und inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

Dawid Barczynski | anzeigen@rauen.de
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: +49 541 98256-779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © violetkaipa | S. 4,20 © Pressmaster |
S. 4,24 © baranq | S. 4,29 © aurenar | S. 32 © Yuri Arcurs | S. 5,35 © ollyy |
S. 40,42 © Fer Gregory | S. 44 © Peshkova | S. 46 © tommistock | S. 5,47,50
© AISPIX by Image Source | S. 5,52,55 © zhu difeng | Benutzung unter Lizenz
von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |

Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück
email@steinbacher.de | www.steinbacher.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



BARCZYNSKI: Das Jahr 2012 war ja recht turbulent: Euro-Krisen, Finanz-Krisen – Krisen, so weit das Auge reicht. Was glauben Sie erwartet uns in diesem Jahr?

RAUEN: Jede Menge Wahlkampf und die üblichen Versprechen. Mittlerweile ist die Politik ja da angekommen, worüber wir als Kinder Witze gemacht haben: Man verspricht uns besseres Wetter! Nur nennt man es heute Klima ...

BARCZYNSKI: Das klingt irgendwie nach nichts als „heißer Luft“. So wie die Atomendlagersuche: Das wo auch immer zu errichtende Endlager soll in voraussichtlich 80 Jahren fertiggestellt werden – dagegen ist die Eröffnung des Hauptstadtflughafens gefühlt morgen.

RAUEN: Ja, Gefühle spielen bei diesen Themen eine wichtige Rolle. Vermutlich sogar die entscheidende. Wer wägt die Parteiprogramme schon rational gegeneinander ab? Letztlich ist es doch das Gefühl, die richtige Partei oder zumindest das kleinere Übel gewählt zu haben, das entscheidet. Kennen Sie das?

BARCZYNSKI: Natürlich, Gefühle spielen ohnehin die zentrale Rolle in der Politik. Die Rankings aller Spitzenpolitiker fußen teilweise auf Sympathie: Mir gefällt seine Nase, der ist auch ein guter Kanzler. Aber wir meckern auf hohem Niveau und haben (noch) keine amerikanischen Wahl-Festivals.

RAUEN: Noch nicht! Die entscheidende Frage bleibt für mich jedoch: Auch wenn wir zur Wahl gehen dürfen, haben wir wirklich die

Wahl? Die Etats der Ministerien sind vergeben und reichen trotz Steuerrekordeinnahmen dennoch nicht. Tauschen wir nicht tatsächlich nur die Nasen aus, nach denen gewählt wurde?

BARCZYNSKI: Es stimmt schon, egal, wer regiert, die grobe Richtung bleibt stets bestehen: Das kann man als „Beständigkeit“ auslegen, was als Tugend gilt. Die Frage ist nur, ob es nicht Zeit für einen radikalen Sprung statt tendenziöser Beständigkeit ist?

RAUEN: Tendenzöse Beständigkeit? Das klingt ja wie Politikersprech ... Ich glaube, die Menschen haben eine Sehnsucht nach Klartext, aber nur wenige Politiker trauen sich das, weil sie sich damit angreifbar machen. Das kann man auch im Coaching beobachten.

BARCZYNSKI: Klartext ist im Coaching ohnehin ein wichtiges Stichwort: Man muss klar definieren, was Coaching ist, um dubiose Angebote von der Branche fernzuhalten – so das Fazit in unserer neuen Rubrik „Havarie“.

RAUEN: Und gleichzeitig bleibt Coaching die Projektionsfläche für unerfüllte Sehnsüchte, denn ...

BARCZYNSKI: ... es wäre ja zu schön, wenn einem jemand anderes die verwirklichen würde. Ja, das gute alte „Wasch mich, aber mache mich nicht nass!“

RAUEN: Oder noch besser: „Wasch mich, aber mache andere nass!“ Möge das Wahljahr beginnen!



„Welche Coaching-Angebote sind denn wirklich praxisnah?“

„Die von der Haufe Akademie: Da ist alles drin!“

Karriere fördern – Menschen entwickeln

Coaching ist die wohl wirkungsvollste Maßnahme, um Menschen bei ihren beruflichen Herausforderungen zu unterstützen. Beim Coaching stehen stets die individuellen Ziele, Ressourcen und Erfahrungen im Fokus. Coaching hilft, die konkreten nächsten Schritte zu planen und zielgerichtet umzusetzen. In unseren Angeboten finden Sie Möglichkeiten, sich bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung coachen zu lassen und Ihre Arbeit als Coach weiter zu professionalisieren.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach

Anerkannt durch den Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e. V.

Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung richtet sich nach den Qualitätsstandards des Berufsverbands Qualitätsring Coaching und Beratung e. V., der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings und der Beratung einsetzt.

Dauer: ca. 1 Jahr (5 Module à 4 Tage + 2 Tage Prüfung)

Details und Anmeldung:

www.haufe-akademie.de/5010



Weitere Coaching-Angebote für Manager und Führungskräfte

Coaching für Manager und Führungskräfte

Führung optimieren – Motivation stärken – Leistung fördern

www.haufe-akademie.de/9662

Selbstcoaching für Führungskräfte

So reflektieren und stärken Sie die eigene Führung

www.haufe-akademie.de/8330

Persönlicher Führungs-Check-up

Das Feedback-Seminar für Führungskräfte

www.haufe-akademie.de/8119

Mit Mut und Klarheit führen

Das Box-Coaching für Führungskräfte

www.haufe-akademie.de/5216

Coaching als Führungsinstrument

Beraten – fördern – motivieren

www.haufe-akademie.de/8845

Power statt Burn-out

Gelassenheit und Selbstführung für Führungskräfte

www.haufe-akademie.de/5679



RAUEN

Datenbank

Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches und Trainern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie kompetente Coaching- und Trainingsanbieter.

www.rauen-datenbank.de

Nutzen Sie als Anbieter von Coaching-Dienstleistungen die Vorteile der RAUEN-Datenbank.

Weitere Informationen: www.rauen.de/aufnahme

Die RAUEN-Datenbank ist ein Dienst der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256-777
Fax: +49 541 98256-779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de