

## Coaching & Organisationsentwicklung

Prof. Dr. Gerhard Fatzer im Interview

Aufbau von Coaching-Pools

Coaching und (Selbst-) Inszenierung

Coaching-Erfolg: Gibt es harte Forschungsergebnisse?

Veränderung durch Achtsamkeit

Unternehmensethik und Coaching



### TRIALOG

Ein Coaching-Tool zur Erfolgskontrolle im Coaching



### PRO & KONTRA

Selbst-Coaching – unumgänglich oder überflüssig?



### PRAXIS

Coaching und Organisationsentwicklung kombinieren





# Hier erfahren Sie mehr über uns: www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

Die Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession können für 10,00 € bestellt werden bei: [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)

**DBVC Geschäftsstelle**

Hannoversche Straße 3 • 49084 Osnabrück  
Tel.: +49 541 5804808 • Fax: +49 541 5804809 • E-Mail: [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)



[www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)



Nun ist alles doch viel schneller gegangen als gedacht: Das Coaching-Magazin erscheint ab dieser Ausgabe im Print-Format. Sie, unsere Leserinnen und Leser, wollten das so. Und wir wollten uns nicht dagegen stemmen. Aber wenn schon, so sagten wir uns, dann sollten Sie auch einen optimalen Eindruck Ihres neuen Magazins bekommen. Das übersetzen wir so: Umfangerweiterung auf 64 Seiten. Gediegene Papierqualität. Auch das layouterische Konzept haben wir uns noch einmal durch den Kopf gehen lassen und hier und da angepasst.

Doch das betrifft nur das Äußere: Wir haben auch unser inhaltliches Spektrum erweitert. Erstmals finden Sie zwei neue Rubriken im Heft: Wissenschaft sowie Philosophie/Unternehmensethik. Keine Sorge, wir wollen Sie nicht mit Fachchinesisch oder Sonntagsreden langweilen. Aber es ist eben nicht von der Hand zu weisen, dass es bislang im Coaching ein Forschungsdefizit gibt. Wir wollen dazu beitragen, dass dies zunehmend abgebaut wird. Deshalb werden wir nun regelmäßig und verständlich über Forschungsarbeiten berichten.

Coaching ist außerdem mehr als der Einsatz von Tools. Es findet auch nicht im luftleeren Raum statt. In der Praxis geraten wir immer wieder in ethische Dilemma-Situationen. Wie unsere Klienten. Es seien nur die beiden Stichworte „Corporate Governance“ und „Corporate Social Responsibility“ genannt. Man fordert zurecht Antworten von uns: Orientierung geben und Verantwortung übernehmen gehören zusammen.

Dieser Thematik widmet sich auch der diesjährige Coaching-Kongress des DBVC: Welche Rolle spielt der Coach? Am 17. und 18. Oktober trifft sich die Coaching-Branche in Potsdam. Coaching im Spannungsfeld zwischen Professionalisierung und kreativer Vielfalt – lautet der Titel einer Panel-Diskussion, die Frau Dr. Ulrike Wolff und meine Wenigkeit auf dem Kongress moderieren werden.

Sich herausfordernde Ziele zu setzen, steigert die Leistung – sagt die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham. Insofern haben wir in den letzten Wochen schwer für Sie gerackert. Diese Ausgabe ist daher eine Doppelnummer. Ab dem nächsten Jahr erscheinen wir quartalsweise. Sie können uns jetzt abonnieren. Die kostenfreie PDF-Ausgabe erhalten Sie wie gewohnt im Internet – allerdings erst vier Wochen nach Erscheinen der gedruckten Version. Wir sind gespannt zu erfahren, wie Sie diese Neuerungen aufnehmen werden. 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](mailto:redaktion@coaching-magazin.de).

Ihr

Thomas Webers  
(Chefredakteur)



...Coaching darf sich nicht degradieren lassen



## INTERVIEW ...mit Prof. Dr. Gerhard Fatzer

I N H A L T

**EDITORIAL** ..... 3

**SZENE** ..... 6

**VERBANDSLANDSCHAFT** ... 10

**INTERVIEW** ..... 12  
mit Prof. Dr. Gerhard Fatzer

**KONZEPTION** ..... 18  
Vom Reden zum emotionalen Erleben. Achtsamkeit als Schlüssel zur Veränderung

**PRAXIS** ..... 23  
Aufbau eines Coaching-Pools – worauf Sie unbedingt achten sollten

**PRAXIS** ..... 28  
Organisations-Coaching. Wie Coaching und Organisationsentwicklung zusammen kommen

**SPOTLIGHT** ..... 34  
Coaching und professionelle (Selbst-) Inszenierung

### K O N Z E P T I O N

#### Vom Reden zum emotionalen Erleben

*Achtsamkeit als Schlüssel zur Veränderung*

Viele Vorgehensweisen im Coaching entfalten mehr Intensität und Tiefe und somit eine höhere Wirkung, wenn der Klient in einem achtsamen Bewusstseinszustand ist. Mit Achtsamkeit und

einem forschenden Zugang zur eigenen Innenwelt eröffnen sich für Klienten oft erstaunlich leicht und mühelos neue Handlungsoptionen. Besonders mental ausgerichtete Menschen entdecken auf diese Weise selbst, was sie steuert und wie es anders gehen könnte.







## PRAXIS

### Aufbau eines Coaching-Pools – worauf Sie unbedingt achten sollten

Was soll ein Coaching-Einkäufer sich wohl denken, wenn ein Kandidat für seinen Coaching-Pool ihm auf die Frage nach der Wirksamkeit seiner Interventionen antwortet: „Das kann man nicht erklären, das muss man erleben...“? Erfahrungen beim Aufbau eines Coaching-Pools – nicht nur zum Nutzen berufsjunger Coachs aufgezeichnet.



## PRAXIS

### Wie Coaching und Organisations- entwicklung zusammen kommen

Ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess steht auf der Agenda. Zur Unterstützung wird ein externer Organisations-Coach geholt. Aber kann man denn Organisationen coachen?



## SPOTLIGHT

### Coaching und professionelle (Selbst-) Inszenierung

Viele haben das Gefühl, hinter ihren Möglichkeiten zurückgeblieben zu sein. Ein typischer Fall für ein Medientraining. Doch Medien-Coaching kann einen zusätzlichen Nutzen bieten.

## WISSENSCHAFT

### Die härtesten For- schungsergebnisse zum Coaching-Erfolg

Welche Antworten können Coachs geben, wenn ihre Auftraggeber fragen, ob die Wirkungen von Coaching eindeutig, mit „harten Daten“ wissenschaftlicher Untersuchungen nachgewiesen werden können? Gibt es bereits wissenschaftlich gesichertes Wissen? Was wären die „härtesten Forschungsergebnisse“, die Coachs kennen sollten?



## I N H A L T

### COACHING-TOOL ..... 39

Der Dialog. Ein Coaching-Tool zur Erfolgskontrolle

### PRO+KONTRA ..... 44

Selbst-Coaching

### WISSENSCHAFT ..... 46

Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg

### PHILOSOPHIE/ETHIK ..... 50

Der Einzelne oder das große Ganze?

### REZENSIONEN ..... 55

### CONRAD COACH ..... 61

Humor

### DAS LETZTE ..... 62

### IMPRESSUM ..... 62



## COACHING – EIN BERUF AUF DER SUCHE NACH PROFESSIONALITÄT

Ein einheitliches Berufsbild Coaching hat sich in Österreich erst ansatzweise heraus gebildet, resümiert Mag. Vanessa Kneiß in ihrer Diplomarbeit im Fach Psychologie an der Universität Salzburg, auf die nun der ACC-Coaching-Newsletter (2/08) hinweist.

Die 175 Teilnehmer der empirischen Online-Fragebogen-Untersuchung Mitte des Jahres 2007 sind zwar weitgehend einer Meinung, wenn sie unter Coaching eine professionelle, zeitlich begrenzte Begleitung und ressourcenorientierte Beratung von Personen in Führungs- und Leitungspositionen verstehen. Für ein einheitliches Berufsbild bedarf es aber nach Meinung der Autorin einheitlicher Ausbildungsrichtlinien, klarer Zugangsberechtigungen zu dieser Berufsgruppe und einer eindeutigen, gesetzlich geregelten Definition, was Coaching ist und was nicht.

Professionen helfen, mit der Unsicherheit ihrer Tätigkeit umzugehen und können aufgrund ihrer wissenschaftlich fundierten Ausbildung auch Probleme bearbeiten, für die es bisher keine Präzedenzfälle gibt. Für die Professionalisierung von Coaching bedeutet das, ein Coach sollte nicht nur das methodische Inventar seines Faches kennen, sondern anhand der Ergebnisse seiner bisherigen Interventionen auch sein Methodenrepertoire variieren und erweitern können. Eine dementsprechende Ausbildung soll ihn dazu befähigen.

So scheint zum Zeitpunkt der Befragung als Defizit der Professionsbildung auf, dass es in Österreich für Coaching noch keine einheitlich vorgeschriebenen Ausbildungsregeln gibt, auch wenn Ausbildungseinrichtungen mit stabiler Struktur und klaren, umfangreichen Curricula von verschiedenen Seiten gefordert werden. (Inzwischen hat der ACC im Jahre 2008 allerdings eine Grundlage für Ausbildungs-Curricula geschaffen). So weisen die Teilnehmer der Online-Befragung ein großes Spektrum an unterschiedlichen Ausbildungen und Primärberufen auf. Der Großteil entstammt einem psychologischen (43%) bzw. pädagogischen Umfeld (17%), es finden sich jedoch auch Personen, deren ursprüngliche Berufswahl nicht sofort auf eine Coaching-Tätigkeit schließen lassen würde (Wirtschaftswissenschaften: 10%; Sportwissenschaften: 7%). 81 Prozent der Befragten haben keine als solche titulierte Coaching-Ausbildung absolviert, sind aber dennoch als Coach tätig. Zwischen fünf und neun Jahren als Coach tätig sind 32 Prozent der Befragten. Weitere 25 Prozent sind noch kürzer im Geschäft.

Die Berufsethik der Befragten entstammt dem Primärberuf. 90 Prozent der Befragten sind verbandlich organisiert. In Österreich gibt es allerdings keinen einheitlichen Berufsverband für Coaching. 34 Prozent der Befragten sind in der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS), 25 Prozent im Österreichischen Bundesverband für Psychotherapie (ÖBVP), 11 Prozent im Österreichischen Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG) und nur vier Prozent sind im Berufsverband Österreichischer Psychologinnen und Psychologen organisiert. Dem Dachverband ACC entstammen nur ein Prozent der Befragten. Und das Arbeitsfeld der Coaches ist nicht monopolartig von Staats wegen gesichert.

[www.mowis.com/vkneissl/Diplomarbeit\\_Vanessa\\_Kneissl\\_Psychologie\\_2007.pdf](http://www.mowis.com/vkneissl/Diplomarbeit_Vanessa_Kneissl_Psychologie_2007.pdf)

[www.coachingdachverband.at/ausbildungscurriculum.asp](http://www.coachingdachverband.at/ausbildungscurriculum.asp)

## EINSATZ VON SUPERVISION IN ORGANISATIONEN UND UNTERNEHMEN

Eine regionale Umfrage belegt zum ersten Mal anhand konkreter Zahlen die weite Verbreitung von Supervision in sozialwirtschaftlichen Organisationen sowie in gewerblichen Unternehmen. Die Umfrage richtete sich an 1.000 Organisationen und Unternehmen des bayrischen Regierungsbezirks Unterfranken. Die Erstellung und Auswertung der Befragung wurde von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) initiiert und maßgeblich finanziell unterstützt.

86 Prozent der gewerblichen Unternehmen und 77 Prozent der sozialen Dienste und Einrichtungen nutzen demnach Beratungsangebote. Allerdings setzen beide Gruppen nach dem Befund der Studie Supervision sehr verschieden ein:

- Die kommunalen Einrichtungen und die Non-Profit-Organisationen sehen darin ein Instrument zur permanenten Qualitätsentwicklung, zur Verbesserung der internen Zusammenarbeit und zur weiteren Qualifizierung der Mitarbeiter.

- Wirtschaftsunternehmen hingegen sehen Supervision, Führungstraining, Coaching oder Organisationsberatung in erster Linie als kurzfristiges Kriseninterventionsmittel.

Ein weiteres Ergebnis der Befragung: In jedem Fall wird über den Einsatz von Supervision auf der Leitungs- oder Geschäftsführungsebene entschieden. Außerdem ist die Klärung von Konflikten bei beiden Gruppen ein wichtiges Ziel der meisten Beratungen.

Professorin Dr. Doris Rosenkranz von der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt und Edmund Görtler vom Wirtschafts- und Sozialforschungsinstitut Modus in Bamberg geben den Supervisoren einige Tipps mit auf den Weg: „Neue Zielgruppen in Unternehmen könnten durch eine erweiterte Beschreibung des Supervisionsangebots mit einem stärkeren Akzent auf Teamentwicklung und Konfliktlösung erreicht werden.“ Sinnvoll wären hier kürzere Supervisionsdauern als bei sozialen oder kommunalen Einrichtungen. Aber auch dort sehen die beiden Experten gute Perspektiven für den Berufsstand der Supervisoren: „Bei Kommunen, Schulen und vorschulischen Einrichtungen ist die Supervision noch deutlich unterrepräsentiert.“

[www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)



## „THE BIGGER PICTURE OF COACHING“ - ICF-DEUTSCHLAND-KONFERENZ 2008

An die 90 Teilnehmer, sowohl Coachs als auch HR-Profis aus Unternehmen, waren der Einladung der deutschen Sektion der International Coach Federation (ICF) am 3. Juni nach Frankfurt gefolgt. In angenehmer Atmosphäre im Hotel Mövenpick traf man sich dort zum Austausch. „Wir blicken über den Tellerrand. Deutschland ist eine so spezielle Szene im Vergleich zu Großbritannien oder den USA – wir schließen hier ganz bewusst an diese Szenen an,“ so der neue ICF-Chef Marius Hansa.

Und das war auch, was dem Besucher sofort klar wurde: Man sprach Englisch. Das war noch im letzten Jahr anders gewesen. Da hatte man sich unter seinesgleichen getroffen. Dieses Jahr wurden ganz bewusst HR-Profis eingeladen – und Natalie Pothier als Key-Note-Speaker. Nach ihrer Zeit im Talent Management bei Yahoo ist sie heute Head of Coaching Practice Leader beim Centre for Creative Leadership (CCL) in Brüssel. Und Leadership stand auch im Fokus ihres Beitrags, der ein paar Denkanstöße gab:

- Der eine ging in Richtung „Vom Coaching zur Organisationsentwicklung“. Pothier skizzierte ein Phasenmodell: Vom „Coaching for Performance Excellence“ über „Coaching for Leadership Excellence“ hin zu „Coaching for Organisational Excellence and Transformation“.
- Der zweite Anstoß ging in Richtung „Über die Organisation hinaus in die Gesellschaft“: Wenn man eine Coaching-Kultur im Unternehmen implementiert, muss man nicht zwangsläufig auch darüber hinaus wirken? Das zum Nachdenken anregende Stichwort „Corporate Social Responsibility“ (CSR) fiel hier.

Zu einer internationalen Panel-Diskussion zum Thema Coaching Best Practice fanden sich Marie Jerusalem (Principal for Learning and Development Global, Booz Allen), Barba-

ra Wright-Avltis, (Global Head of Leadership Development and Training, ING Group, Niederlande), Bob Hughes (Talent and Employee Engagement Manager, Network Rail, Großbritannien), Eric Schuck (Geschäftsführer Arrow Europe, Dietzenbach), Christa Schöning (CEO Global Coaching Group, München) sowie Peter Schreuder (Manager Training and Development, Henkel AG, Düsseldorf) zusammen. Die Diskussion, die „von Hölzchen über Stöckchen“ ging, wurde von Monika Becht und Christine Adler moderiert und brachte, neben vielem Bekanntem, auch manch witzige Anekdote zu Tage. Beispielsweise wie Coaching bei ING quasi als Unfall entstand und wie man dann damit umging. Genüsslich berichtete Barbara Wright-Avltis davon, wie sich die Coachs bei ihr vorstellten und sich in den schönsten Farben präsentierten. Sie fragte dann: „Wissen Sie, was ING tut?“ Sie ertete verwirrte Gesichter, aber keine präzisen Antworten – und erwiderte den verdutzten Coachs: „ING wirft Coachs raus!“

Bob Hughes berichtete, dass sie bei Network Rail zur Hälfte ICF-zertifizierte Coachs sowie Coachs mit psychologischem Background beschäftigen. Oder Marie Jerusalem, selbst studierte Psychologin (MSc.), konstatierte, dass sie bei der Strategieberatung Booz Allen entweder Coachs einsetzen, die über eine gediegene Erfahrung im Business verfügen, oder eben solche, die über eine hervorragende „Erziehung“ (Ausbildung) und – wichtig – eine „starke Persönlichkeit“ verfügen.

Nachmittags traf man sich in parallelen Workshops: Interkulturelles Coaching, Leadership Coaching, Ethik im Coaching, Team Coaching, Return On Investment (ROI) im Coaching, Live-Coaching waren hier die Themen, die dann auch noch im anschließenden „World Café“ ihre Fortsetzung fanden. Und nebenbei – keine Frage – wurde der informelle Austausch gesucht. Das Organisationskomitee des ICF, das viele Stunden ehrenamtliche Arbeit investiert hatte, durfte zufrieden sein. [www.icf-konferenz.de](http://www.icf-konferenz.de)

## BERUFS- UND ORGANISATIONS-KLIMA- INDEX (BOKX)

Viele, die sich im Bereich Wirtschaft und Gesellschaft umhören, bekommen sehr unterschiedliche Einschätzungen, ob sich Menschen in gehobenen Funktionen und anspruchsvollen Berufen eigentlich wohl fühlen und sich beruflich auf dem richtigen Weg sehen. Erst recht schwer ist, einen repräsentativen Überblick über die Lage und die tatsächliche Entwicklung bei Einzelnen und in Organisationen zu bekommen. Mal sehen sich alle auf einen Burnout zulaufen, ein anderes Mal überwiegt für die Befragten eher die Aussicht, interessante neue Möglichkeiten realisieren zu können. Da wäre es doch praktisch, es gäbe so eine Art Stimmungsbarometer, wie es das für andere Fragestellungen mit dem GfK-Konsumklima-Index oder dem ifo Geschäftsklima-Index schon gibt, auch für das Erleben der Mitarbeiter in Unternehmen.

Der neue Berufs- und Organisations-Klima-Index (BOKX) richtet sich an Menschen im Organisationsbereich und thematisiert deren Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Berufstätigkeit wie auch mit ihrer professionellen Entwicklung. Der Initi-

ator, das „forum humanum“, ein Zusammenschluss von Wissenschaftlern und Praktikern aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft zur Stärkung von Vitalität und Humanität in Organisationen, startet den BOKX in diesem Herbst als nicht-kommerzielles Engagement.



Der BOKX wird einmal jährlich online erhoben und ausgewertet. Die durch den BOKX ermittelte Stimmung kann im Sinne eines Frühwarnsystems für „Gesundheit“ in den Feldern der Professionen und Organisationen wirken. Es müssen beim BOKX lediglich zwölf einfache und verständliche Fragen beantwortet werden. Zusätzlich werden zwölf Fragen zur Situation der Beantwortenden gestellt. Die Bearbeitung durch Anklicken dauert nur fünf Minuten und ist anonym. Bis zum 30. November 2008 steht der Fragebogen im Internet bereit. Auf der jährlichen Dialogtagung des „forum humanum“ am 27./28. Februar 2009 in Wiesloch werden die Ergebnisse der Umfrage vorgestellt und mit Praktikern und Wissenschaftlern diskutiert.

[www.forum-humanum.eu/fh/content/view/75/88/](http://www.forum-humanum.eu/fh/content/view/75/88/)



## NOMINIERUNGEN FÜR DEUTSCHEN COACHING-PREIS 2008 / BEKANNTGABE DER PREISTRÄGER AUF DEM COACHING-KONGRESS

Zum ersten Mal wird der Deutsche Coaching-Preis verliehen – jeweils in den beiden Kategorien „Organisationen“ und „Wissenschaft“. Der Festakt mit der Preisverleihung findet auf dem Coaching-Kongress 2008 statt.

Die Gewinner erhalten eine hochwertige Skulptur, der Wissenschaftspreis ist zusätzlich mit 5.000 Euro dotiert. Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) hat nun die drei Finalisten in den beiden Kategorien benannt.

Die Nominierten in der Kategorie „Organisationen“ sind:

- Dipl.-Psych. Gabriele Bollhöfer, Lovells LLP, München
- Wolf-Martin Erhard, Leiter Personalentwicklung und Training (PE-PE-PT) und Bernhard Lutz, Referent Personalentwicklung, N-ERGIE Aktiengesellschaft Nürnberg
- Elmar Rinck, Abt. HRM/GE Leiter Prozessberatung & Training, Daimler AG, Mercedes Benz Global Logistics Center Germersheim

Der Preis für die Organisationen würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von Coaching-Programmen in Organisationen hervorragen haben.

Die Nominierten in der Kategorie „Wissenschaft“ sind:

- Romina Henle, Düsseldorf, mit dem Thema „Auswahlprozesse für externe Coaches: Eine explorative Untersuchung in Großunternehmen. Eine Arbeit im Auftrag der Mazda Motor Europe GmbH“
- Andreas Taffertshofer, Chemnitz, mit dem Thema „Das Coaching der Organisation: Wozu Organisationen Coaching nutzen“
- Bernhard Trager, Nürnberg, mit dem Thema „Selbstreflexionsprozesse im Coaching“

Der Wissenschaftspreis geht an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören und sich durch hervorragende wissenschaftliche Leistungen für den Preis empfehlen.

Der Festakt zur Verleihung des Deutschen Coaching-Preises findet am Abend des 17. Oktober 2008 auf dem DBVC Coaching-Kongress in Potsdam statt. Dort werden während des Festakts die endgültigen Preisträger bekannt gegeben. Als Ehrengast wird Uwe-Karsten Heye (Regierungssprecher 1998–2002) erwartet.

Die Jury des Deutschen Coaching-Preises besteht aus renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis: Prof.



**Die Verleihung des Deutschen Coaching-Preises 2008 findet samt der Bekanntgabe der Preisträger auf dem Coaching-Kongress statt**

Dr. Siegfried Greif (Universität Osnabrück); Prof. Dr. Stefan Kühl, Universität Bielefeld; Dr. Wolfgang Looss; Thomas Perlit (Corporate Vice President, Henkel KGaA); Dr. Astrid Schreyögg; Klaus Stadler (Mitglied des Vorstandes DBVC); Dr. Georg S. Sutter, (Mitglied der Geschäftsführung, Primondo Management Service GmbH); Dr. Ulrike Wolff.

Neben der Preisverleihung bietet der Coaching-Kongress unter dem Motto „Welche Rolle spielt der Coach?“ zahlreiche Highlights – u.a. einen Workshop mit dem Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss und ein Live-Coaching mit Dr. Astrid Schreyögg. Insgesamt stellen über 30 Experten in Vorträgen, Impulsreferaten, Live-Demonstrationen, Praxisberichten, Diskussionen, Plenumsveranstaltungen, Roundtables, Workshops und Referaten das Thema „Coaching“ vor.

Der Coaching-Kongress 2008 ist als zweitägiger qualitätsorientierter Arbeits- und Informationskongress konzipiert. Ziel ist ein interdisziplinärer Wissens-, Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen Coaches, Weiterbildungsanbietern, Wissenschaftlern, Unternehmensvertretern und Kunden.

Weitere Informationen:

[www.coaching-kongress.de](http://www.coaching-kongress.de)

[www.dbvc.de/cms/index.php?id=411](http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=411)



## COACHING-PROGRAMM FÜR GRÜNDER VEREINBART

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und KfW Mittelstandsbank: Förderung von Gründern aus der Arbeitslosigkeit heraus.

Die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit ist für Arbeitslose eine Erfolg versprechende Option für die Integration in den Arbeitsmarkt. Allein im Jahr 2007 wagten über 150.000 arbeitslose Frauen und Männer den Schritt in die Selbstständigkeit. Studien belegen, dass die Bestandsquoten von geförderten Gründungen hoch sind und nur selten erneute Arbeitslosigkeit folgt. Existenzgründungsförderung gehört damit seit vielen Jahren zu den erfolgreichsten Instrumenten der Arbeitsmarktpolitik. Kerninstrument der Gründungsförderung ist bereits seit Mitte 2006 der Gründungszuschuss nach SGB III. Für Empfänger von Arbeitslosengeld II kommt vor allem das Einstiegsgeld als Förderinstrument zum Zuge. Bereits vor einer Existenzgründung werden den Arbeitssuchenden ergänzende Maßnahmen wie beispielsweise Informationsveranstaltungen und Existenzgründungsseminare angeboten.

Verantwortlich für die Durchführung des Programms ist die KfW Mittelstandsbank und ihre Regionalpartner. Sie unterstützen die Gründerinnen und Gründer im ersten Jahr nach Aufnahme ihrer selbstständigen Erwerbstätigkeit und tragen so zur Stabilisierung der Gründungen bei. Das Coaching steht für Gründer und Gründerinnen aus beiden Rechtskreisen - SGB III und SGB II - zur Verfügung. Die Gründerinnen und Gründer erhalten einen Zuschuss von 90 Prozent des Beraterhonorars, maximal 3.600 Euro. Gefördert werden Coaching-Maßnahmen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Existenzgründungen im Bereich der gewerblichen Wirtschaft (Handel, Handwerk, Industrie, Gast- und Fremdenverkehrsgewerbe, Handelsvertreter und -makler, sonstiges Dienstleistungsgewerbe, Verkehrsgewerbe) und von Angehörigen der Freien Berufe.

[www.gruender-coaching-deutschland.de](http://www.gruender-coaching-deutschland.de)

## VORGESETZTE MISSBRAUCHEN DAS COACHING ALS REPARATURBETRIEB

Richard Gris im Interview mit der Süddeutschen Zeitung.

Der promovierte Psychologe hat unter Pseudonym das Buch „Die Weiterbildungslüge“ geschrieben. Er führt im Interview mit der Süddeutschen Zei-



tung aus: „Coachings sind Heuchelei“. „Viele Chefs nehmen zwar wahr, wenn Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, aber sie befassen sich nicht gern damit. Anstatt zu überlegen, was eigentlich los ist und wie man das Problem lösen kann, schicken sie ihre Leute lieber zu einem Trainer. Der soll's dann richten und die Angestellten geheilt zurückschicken.“

Für die Mitarbeiter wird solch ein Coaching ganz schnell zur Quälerei. Sie fragen sich: „Was will mir mein Chef damit sagen, dass er mich zu einem Psychotraining schickt?“ Oft fungieren die Maßnahmen als Kritikersatz, weil der Vorgesetzte zu feige ist, dem Mitarbeiter mitzuteilen, wo seine Schwächen und Fehler liegen.

[www.sueddeutsche.de/jobkarriere/644/311565/text/](http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/644/311565/text/)

## WIE BILDEN SICH COACHS WEITER?

Eine Umfrage der Münchner Akademie für Business-Coaching zeigt, von 111 befragten Coaches nehmen 81 Prozent nach eigenen Angaben regelmäßig Supervision für ihre Coachings in Anspruch. Dazu scheint aber offensichtlich auch der informelle Austausch unter Kollegen zu gehören. In Fortbildungsmaßnahmen investieren 37 Prozent der Befragten bis zu fünf Tage im Jahr. Bei 31 Prozent sind es sogar bis zu zehn Tage. Nur sieben Prozent gaben an, überhaupt nichts in Sachen persönlicher Weiterbildung zu unternehmen.

Die überwiegende Mehrheit (77 %) der Befragten scheut bislang die Zertifizierung durch einen nationalen oder internationalen Coaching-Verband, 68 Prozent haben die Zertifizierung offenbar auch zukünftig nicht auf ihrer Agenda.

[www.coaching-akademie-muenchen.de](http://www.coaching-akademie-muenchen.de)

## COACHING-VIDEOPORTAL GESTARTET

Coaches präsentieren sich inzwischen mit eigenen Websites und in Datenbanken. Doch bislang fehlt ein Portal, das Coaching wirklich sichtbar macht. „Deshalb haben wir ein Videportal eröffnet“, erläutert Christopher Rauen,



Herausgeber des „Handbuch Coaching“ und Betreiber von Online-Portalen und Datenbanken. Doch die Besucher werden noch viel mehr dort vorfinden: Neben professionellen Videos erwartet sie auch Audio-Beiträge (MP3), Bilder von Veranstaltungen und Kongressen sowie Dokumente (pdf, doc).

„Hier wird sich die Szene endlich ein umfassenderes und lebhafteres Bild von Coaches und Coaching machen können als das bislang der Fall war“, so Rauen. „Die Auswahl von Coaches wird dadurch sicher einfacher.“

[www.coaching-videos.de](http://www.coaching-videos.de)

# VERBANDS - LANDSCHAFT

## DER NEUE VORSTAND DES ICF-DEUTSCHLAND HAT SICH KONSTITUIERT

Zwei Monate nach seiner Wahl hat der Vorstand des Coaching-Berufsverbandes ICF Deutschland e. V. im Rahmen seiner konstituierenden Sitzung die Zuständigkeiten innerhalb des fünfköpfigen Führungsgremiums festgelegt. Der neue Erste Vorsitzende der deutschen Sektion der International Coach Federation, Marius Hansa (Wiesbaden), zeichnet demnach für die Repräsentation des Verbandes, für internationale Kontakte sowie für Marketing und PR verantwortlich. Vor seiner Wahl zum Vorstandsvorsitzenden war der 50-Jährige Hansa Vize-Vorsitzender der ICF Deutschland gewesen. Der im Juni ebenfalls neugewählten Zweiten Vorsitzenden, Heidemarie Klein (München), obliegen nun die Mitgliederbetreuung, die Coaching-Zertifizierung sowie der Kontakt zu Ausbildungsinstituten.

Alex Wallem (Starnberg) hat die Zuständigkeit für die Finanzen des Verbandes übernommen, während Christine Adler (München) die Bereiche Marketing/PR, Mitgliederbetreuung und Kontakt zu Ausbildungsinstituten betreut und dabei den Ersten Vorsitzenden und die Zweite Vorsitzende unter-

stützt. Dr. Michael Fritsch (Speyer) komplettiert die neue Führung der deutschen ICF-Sektion; er kümmert sich um Regulierungsfragen sowie um den Kontakt zu anderen Coaching-Verbänden, also primär um die regelmäßig stattfindenden Roundtable-Gespräche der wichtigsten deutschen Coaching-Fachverbände.

Als sein wichtigstes Arbeitsziel definierte der neue ICF-Vorstand die Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit. Damit soll dreierlei erreicht werden:

- Das Profil des Verbandes soll geschärft werden.
- Die Bekanntheit des dreistufigen ICF-Zertifizierungssystems soll erhöht werden.
- Es soll verdeutlicht werden, dass sich jeder ICF-Coach klaren ethischen Regeln unterwirft („Code of Ethics“) und dass ein Verbandskomitee existiert, das bei Regelverstößen angerufen werden kann.

In diesem Zusammenhang gab Marius Hansa bekannt, dass das weltweit anerkannte ICF-Zertifizierungssystem bald schon ein ISO-Zertifikat tragen soll. Die ISO ist die International Organization for Standardization (Sitz: Genf) und als solche die Dachorganisation von 157 nationalen Standardisierungsinstituten – wie beispielsweise dem deutschen DIN. Die ICF hat sich zu diesem Zwecke die ISO 17024:2003 ausgesucht. Sie regelt als Konformitätsbewertung die „allgemeinen Anforderungen an Stellen, die Personen zertifizieren“. Damit möchte sich die ICF offenbar als Akkreditierungsstelle ins Spiel bringen.

[www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de)

## JOHANNES ROTH NEUER VORSTANDSVORSITZENDER „TRAINING“ IM DVCT

Johannes Roth wurde neu in den Vorstand des dvct (Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.) berufen. Dem waren offenbar Meinungsverschiedenheiten voraus gegangen. Denn Ende Mai hatte sich Ex-Vorstand Axel Janßen zusammen mit dem Coach Dr. Rolf Meier als „Hamburger Schule“ des Coachings positioniert.

Dass der dvct-Vorstandsvorsitzende „Coaching“ im Branchenverband, Valentin Nowotny, an der „Hamburger Schule“ nicht beteiligt war, hatte damals für Irritation in der Szene gesorgt und die Frage aufgeworfen, wie sehr die Initiative privates Marketing oder eben auch eine Distanzierung vom Verband dvct darstellen sollte. Dies scheint nun mit der Demission von Janßen entschieden zu sein.

Valentin Nowotny stellt den Janßen-Nachfolger Johannes Roth als einen „ausgleichenden Charakter“ vor, der „über eine hohe Glaubwürdigkeit und persönliche Integrität, sowie über die Fähigkeit, zukunftsorientiert zu denken“, verfügt. „Er wird sowohl unseren Wachstumsbestrebungen als auch der Art und Weise, wie wir den Meinungsaustausch im Verband organisieren, mit Sicherheit viele wichtige Impulse geben.“

Der Diplom-Psychologe Johannes Roth verbindet seine Berufung zum neuen „Vorstandsvorsitzenden Training“ mit dem Wunsch, „den dvct e.V. zusammen im Vorstandsteam und

mit der Kreativität und Intelligenz unserer Mitglieder in eine neue erfolgreiche Zukunft zu führen“. Er hebt hervor, dass der dvct e.V. „zum einen die bereits etablierten Modelle und Vorgehensweisen optimieren wird, zum anderen werden wir insbesondere im Bereich qualifizierter Trainer zusätzliche Akzente setzen“.

[www.dvct.de](http://www.dvct.de)

## 1<sup>ST</sup> EUROPEAN COACHING PSYCHOLOGY CONFERENCE

Unter dem Motto „Putting the Psychology into Coaching“ lädt die Special Group Coaching Psychologists der British Psychological Society (BPS) am 17. und 18. Dezember 2008 an die University of Westminster, Regents Campus, in London ein.

Prof. Stephen Palmer, Vorsitzender des SGCP Conference Academic Board 2008, kündigt ein Programm an, das Keynote Vorträge, Master-Kurse, Präsentationen von Forschungs- und Fallstudien, Übungsworkshops und Round-Table-Diskussionen beinhaltet. Angesehene und einflussreiche Forscher aus ganz Europa werden zugegen sein – aus Deutschland beispielsweise der Arbeits- und Organisationspsychologe Prof. Dr. Siegfried Greif (Osnabrück) und der – inzwischen in Dänemark lehrende – Sportpsychologe Prof. Dr. Reinhard Stelter (Kopenhagen).

[www.sgcp.org.uk/conference/conference\\_home.cfm](http://www.sgcp.org.uk/conference/conference_home.cfm)



## DGCO TRENT SICH VON DER ECA

Die Deutsche Gesellschaft für ganzheitliches Coaching (DGCo) hat die im vergangenen Jahr vereinbarte Kooperation mit der European Coaching Association (ECA) mit sofortiger Wirkung gelöst. Die Entscheidung fällt jetzt der Vorstand der DGCo; sie wurde darüber hinaus auch einstimmig von den Verbandsmitgliedern auf der diesjährigen Mitgliederversammlung der DGCo bestätigt.

Grund für die Trennung sind laut DGCo insbesondere ideelle und persönliche Differenzen. In der Zusammenarbeit hätten sich unüberbrückbare Interessengegensätze gezeigt. „Wir sind sicher, im Interesse unserer Mitglieder gehandelt zu haben“, so Elke Flettner, die scheidende Vorstandsvorsitzende der DGCo. Sie zog die Konsequenzen aus der Beendigung der Kooperation und stellte sich für die Wiederwahl des Vorstands nicht zur Verfügung. Neuer Vorstandsvorsitzender ist Peter Rühm. Ihm assistieren seit dem 18. Juli Martina Milles (Finanzvorstand) und Klaus Jackisch (Geschäftsführer).

Im Mai hatte sich schon der BDVT (Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches) sehr pointiert von der ECA distanziert. Die BDVT-Vizepräsidentin Christa Mesnaric erklärte seinerzeit: „Die ECA erfüllt aus unserer Sicht nicht die Kriterien für eine professionelle Zusammenarbeit.“

[www.dgco.biz](http://www.dgco.biz)

## VORSTANDSWECHSEL BEIM QRC

Die bisherigen Vorstandsmitglieder, u.a. der QRC-Gründer Dr. Björn Migge, stellten nach mehrjähriger Vorstandstätigkeit ihre Ämter wie geplant zur Verfügung. Der neue Vorstand besteht ab Oktober 2008 aus: Stefan Lorenz, Jörg Schiebel, Katrin Gronau, Anja Röck und Peter Bierbrauer.

Die Verbände QRC und DCV (Deutscher Coaching Verband) planen, im August nächsten Jahres einen gemeinsam Coaching-Kongress mit Seminar-Workshops im Münchner Künstlerhaus auszurichten; unklar ist noch, ob dabei die deutsche Sektion der International Coach Federation (ICF) kooperieren wird.

[www.QR-Coaching.de](http://www.QR-Coaching.de)

# Kein Ausweg in Sicht?

Denkrahmen erweitern...



... Lösungen umsetzen.

**Andreas Steinhübel**  
Dipl.-Psych. | Senior Coach DBVC

Krahnstr. 49      Telefon +49 (0)541 58 02 94 95  
49074 Osnabrück      E-Mail [info@steinhuebel.de](mailto:info@steinhuebel.de)

[www.steinhuebel.de](http://www.steinhuebel.de)

**steinhübel**  
coaching

„Professioneller Sparringspartner für Problemlösungen im Management.“



# INTERVIEW

## mit Prof. Dr. Gerhard Fatzer

**Coaching darf sich nicht degradieren lassen.**

**Der Coach muss weit mehr als nur Beichtvater sein.**

Coaching ist für ihn keine eigene Domäne, sondern ein Vehikel im Rahmen von Organisationsentwicklung. Der Coach muss daher auch mehr zu bieten haben als Prozessberatung allein. Von seinen internationalen Kunden wird er ebenfalls als Experte für Change-Prozesse insgesamt gefragt. Deshalb muss er Antwort geben können. Auch zu wirtschaftsethischen Fragen. Prof. Dr. Gerhard Fatzer ist Geschäftsführer und Direktor des Trias-Instituts für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung in Zürich, Gast-Professor an der Universität Innsbruck sowie ständiger Gastforscher am M.I.T. in Boston.

[www.trias.ch](http://www.trias.ch)



**Sie sind einer der Pioniere der deutschsprachigen Beratungsszene, Autor und Herausgeber mehrerer Bücher und der Zeitschrift ‚Profile‘. Sie sind nicht nur Coach, sondern bieten auch lange schon Coaching-Ausbildungen an. Was ist Ihr Verständnis von Coaching?**

Ich glaube, da unterscheide ich mich ziemlich stark von vielen Kollegen in der Coaching-Szene, denn mein Verständnis von Coaching entspringt meinem Verständnis als Organisationsberater. Coaching ist für uns Organisationsentwickler keine eigene Domäne, Coaching haben wir immer gemacht. Bei jedem Veränderungsprozess muss man die höchsten Stellen einer Organisation mit einbeziehen, damit der Prozess eine Chance auf Erfolg hat. Daher habe ich sozusagen die Pflicht, den CEO, den Projektleiter oder wen auch immer auf der Entscheider-Position zu coachen. Ich muss mit ihm über die Change-Architektur sprechen und sein Commitment haben. Coaching ist also keine eigene Domäne, sondern ein Vehikel im Rahmen der Organisationsentwicklung.

**Blenden Sie dabei die Persönlichkeitsaspekte des Klienten nicht aus?**

Nein, zusammen mit Wolfgang Looss und Edgar H. Schein überlege ich derzeit konzeptionell, wie wir zugleich die Entwicklung eines Verantwortlichen mit der Entwicklung der gesamten Organisation in Einklang bringen können. Dahinter steht die Überlegung, dass Coaching nur erfolgreich sein kann, wenn Persönlichkeits- und Systementwicklung im Gleichschritt verlaufen. Ansonsten läuft Coaching Gefahr, degradiert zu werden: Wir sollen dann flächendeckend die Schnittstellen coachen, die im Change-Prozess unsauber durchdacht worden sind und die jetzt leiden, aufbegehren oder was auch immer. Beispiele dafür habe ich etliche gesehen. Unser Anliegen ist hingegen, dass Coaching nachhaltig in die Organisation verankert wird – in die Unternehmensentwicklung und die strategischen Ziele.

**Dann müssen sich die Coaches aber – zugunsten des großen Ganzen – zusammen setzen, austauschen und abstimmen!**

Das ist das Dilemma. Viele Coaches betonen die Diskretion sehr. So stellt sich

die Frage, wie man beides leisten kann: den Datenschutz einerseits und die Forcierung der Unternehmensentwicklung andererseits?

**Dafür gibt es doch den klassischen Dreiecksvertrag!**

Nun entwickle ich Geschäftsleitungsteams. Da sitzt dann in der Hierarchie keine Führungskraft oder Personalabteilung mehr drüber, die die Unternehmensseite vertritt. Oder die Konzernleitung sitzt womöglich sogar in einem anderen Kontinent. Aber bei unverbundenem Coaching, bei dem jeder im Team seinen eigenen externen Coach hat, besteht eben die Gefahr, dass Coaching fragmentiert. Wolfgang Looss hat das treffend als „emotionales Bordell“ bezeichnet. Ich werfe also die Frage im Coaching auf, wie kann ich Persönliches aus dem Coaching für den Unternehmenskontext übersetzen?

**Das könnte gelegentlich eine delicate Aufgabe sein...**

Mit Sicherheit. Ich coache ja nicht nur Personen rein ins Unternehmen, manche coache ich auch heraus.

---

*Coaching ist also keine eigene Domäne, sondern ein Vehikel im Rahmen der Organisationsentwicklung.*

---

**Gibt es ein Modell dafür, wie Coaching für die Unternehmensentwicklung einen Mehrwert entfaltet?**

Für mich sind die Überlegungen von David Kantor zentral. Er ist Familientherapeut und -forscher und einer unserer Netzwerkpartner aus Boston. Er arbeitet mit dem Konzept des Grenzprofils einer Person. Das sind die Muster, die eine Person in der Auseinandersetzung mit der Organisation gelernt hat. Kantor hat da eine sehr differenzierte Typologie entwickelt. Sie ist in unseren letzten Buchtiteln „Gute Beratung“ und „nachhaltige Transformationsprozesse“ beschrieben. Wenn man dies auf das Arbeitsteam übersetzt, kommt man zum Modell der Teamplayer. Mover, Follower, Opposer und Bystander sind seine vier Grundfiguren. Ich kann also im Rahmen einer Teamentwicklung in einem Geschäftsleitungsteam eine solche Analyse durchführen. Und ich kann auch fragen, was bräuchte das Team, um optimal aufgestellt zu sein? Natürlich kann

ich auch noch die Karriere-Anker von Ed Schein ins Spiel bringen, bei denen es ja um die bewussten, aber auch unbewussten Motive geht, weshalb ich meine Karriere verfolge. Dann kann ich fragen: Was gebe ich rein ins System? Und welche Gelegenheiten gibt mir das System, meine Motive zu befriedigen?

---

*Ich coache ja nicht nur Personen rein ins Unternehmen, manche coache ich auch heraus.*

---

**Das ist das Fitting-Konzept: Der ‚richtige Mann an der richtigen Stelle‘.**

Nur bieten Organisationen heute nicht mehr die Möglichkeit, Karriere zu machen wie früher. Mitarbeiter müssen auch öfter die Unternehmen wechseln. Und da muss Coaching einsetzen und klären, welche Stabilität über die Person zu erreichen ist und welche das Unternehmen bietet. Früher hat das Unternehmen diese Stabilität weitgehend geboten. Heute muss man sich stärker auf sich selbst fokussieren.

**Lebendige Menschen passen aber nicht immer astrein auf solche Idealtypen. So stellt sich doch die Frage, bin ich entwickelbar? Und wenn ja, wohin?**

Genau. Das ist ein wichtiger Baustein auch unserer Beratersausbildung am Trias-Institut. Coaching dient als stabilisierender Faktor in einer Unternehmenswelt, die immer turbulenter wird. Der Coach ist über längere Zeit betrachtet manchmal der einzige stabile Ansprechpartner. Das ist etwas ganz Neues. Und was die Passung betrifft, muss der Klient im Coaching für sich selbst heraus finden, was für ihn möglich und wünschbar ist – und wo er seine Grenzen sieht. Aber es ist auch eine Frage der Unternehmenskultur. Aus den Schweizer Großbanken höre ich immer wieder: ‚Stress und Burnout ist Teil unserer Kultur. Wenn Sie damit nicht umgehen können, können Sie bei uns nicht arbeiten.‘

**Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung: Ist das für Sie dasselbe?**

Seit 25 Jahren betreibe ich Beratungsausbildungen – zusammen mit Looss und im Kontakt mit anderen. Ich habe den Dialog zwischen dem angelsächsi-

## INTERVIEW

schen und deutschsprachigen Raum in Gang gesetzt. Als ‚alter Hase‘ sage ich: Alle drei Ansätze beschäftigen sich mit Lern- und Veränderungsprozessen. Aber es gibt auch Unterschiede. Supervision wurde im Kontext der Sozialarbeit entwickelt und dient der Qualitätssicherung von Arbeits- und Teamprozessen. Organisationsentwicklung kommt aus der Tradition des sozio-technischen Systemsatzes und versteht sich als Beratung des Gesamtsystems. Und Coaching stammt aus dem Sport und zielt auf die Einzelpersonen, auf deren Verhalten ab. Was wir jetzt seit einiger Zeit erleben, ist, dass hier eine Durchmischung stattfindet. Es wäre kontraproduktiv, diese drei Ansätze kompetitiv gegen einander auszuspielen. Es sind – bedingt durch die Herkunft aus verschiedenen Professionsfeldern – verschiedene Perspektiven, die sich ergänzen.

### **Was, denken Sie, ist unter zahlreichen Ihr wichtigstes Buch?**

Also, das Erfolgreichste ist „Supervision und Beratung“. Das erscheint inzwischen in der 11. Auflage, ist also ein Dauerläufer und Bestseller. Aktuell kommen „Gute Beratung von Organisationen“ und „Nachhaltige Transformationsprozesse“ auch ganz gut an.

---

*Früher hat das Unternehmen diese Stabilität weitgehend geboten. Heute muss man sich stärker auf sich selbst fokussieren.*

---

### **Fokussiert die Coaching-Szene Ihrer Meinung nach zu stark auf die 1:1-Situation Klient-Coach?**

Für mich erschließt sich das aus den Entstehungsbedingungen. Die Szene hat sich aus verschiedenen Kontexten heraus entwickelt. Das ist wie mit den Sozialarbeitern, die ihre Supervisionsausbildungen plötzlich in Organisationsentwicklungsausbildungen umbenannt haben, weil sie sich berufen fühlten, auch wenn sie gar keinen solchen Hintergrund hatten. In der Coaching-Szene haben viele bekannte Coaches einen psychotherapeutischen Hintergrund. Der Fokus der Person- oder Teamori-

entierung ist da stark gegeben. Aber sie haben einen anderen Blick, sie sehen weniger den Gesamtkontext. Dabei besteht die Gefahr, dass der Klient in Folge auch nicht den Gesamtkontext sieht. Wolfgang Looss und ich, die aus der Gruppendynamik- und Gestaltpädagogik-Bewegung stammen, sehen das eher als die Coaches, die stark an Interventionen und Tools orientiert sind, die kurzzeit- und lösungsorientiert wirken sollen. Nichts gegen das Instrumentarium, das im Einzelfall hilfreich sein kann. Doch es besteht die Gefahr, dass Coaching dann angeboten wird, wenn man den Blick aufs Ganze nicht mehr wagen möchte, wenn man sich dem blinden Fleck im System nicht mehr stellen will.

---

*Da wäre es dann professionell, dem Kunden zu sagen, damit kenne ich mich nicht aus.*

---

### **Nun gibt es ähnliche Neuentwicklungen in der OE: Simultaneous Change mit Großgruppenverfahren. Kommen sich da die Beraterfraktionen nicht näher?**

Heute muss alles schnell gehen. Warum soll man neue Verfahren nicht einsetzen, wenn sie erfolgreich sind? Aber es ist auch viel Zeitgeistdebatte dabei, da darf man sich nichts vormachen. Was heute Komplementärberatung genannt wird, bei der Schweizerischen Migros AG waren McKinsey und Roswitha Königswieser zugleich tätig, ist die Neuauflage dessen, was Ed Schein 1969 schon mit der Unterscheidung von Experten- und Prozessberatung aufgezeigt hat. Damals ging es um zwei Rollen in einer Person, heute stehen sich zwei Beratungsphilosophien gegenüber. Aber so simpel funktioniert das natürlich nicht: Wenn ich die Champions dieser Veränderungsprojekte coache und es um die Entscheidung geht: Wollen sie sich auf Großgruppenprozesse einlassen? Haben sie den Mut dazu? Sind sie bereit, das Risiko und die Verantwortung zu tragen? Oder was passiert, wenn das Großgruppen-Event nicht statt findet? Dann kommen für mich als Coach die Dinge doch zusammen: Es reicht dann nicht, nur Prozessberater zu sein. Ich muss mich auch mit Konzepten auskennen. Meine Kunden erwarten das von mir. Wir sind in diesen Coachings nicht nur Prozessberater, sondern auch Experten für Verfahren. Das ist eine neue Auffassung von Coaching. Und das muss Kon-

sequenzen für die Coaching-Ausbildung haben. Viele Coaches decken heute diese ganze Palette an Kompetenzen nicht ab. Da wäre es dann professionell, dem Kunden zu sagen, damit kenne ich mich nicht aus.

### **Sie sehen, wie andere auch, dass sich der Coaching-Markt spaltet. Die Anforderungen an Top-Executive-Coaches sind andere als die an Coaches, die einige Ebenen drunter coachen.**

Heute haben doch diverse mittelständische Unternehmen, Spitäler, Verwaltungen, selbst Universitäten ihre Erfahrungen mit Veränderungsprozessen gemacht – und zwar positive wie negative. Daran wird der Coach gemessen. Früher konnte er die Leute noch mit NLP unterhalten. Das kennen die Unternehmen heute zur Genüge. Sie brauchen den nächsten Entwicklungsschritt. Das ist im Top-Management-Bereich nicht anders. Der Kunde will in allen Bereichen beraten werden. Ich habe gerade so ein Beispiel einer Chefin in einem Spital. Da gibt es eine sehr mächtige, externe politische Behörde. Da stellt sich jetzt die Frage, inwieweit wird diese Frau von dieser Behörde beeinflusst? Die Entscheidungen dieser Behörde unterliegen ja einer ganz anderen Logik als die der Optimierungslogik des Spitals. Das erfordert doch einiges an Hintergrund vom Coach, um der Klientin Gefäße vorschlagen zu können, die politische Behörde hereinzuholen in den internen Prozess, beispielsweise im Rahmen von Großgruppenprozessen. Die Qualifizierung für solche Aufgaben kann man sich eigentlich nur über eine langjährige Erfahrung in unterschiedlichen Konstellationen erwerben. Auch wenn wir selbst inzwischen Weiterbildungen für erfahrene Coaches anbieten.

---

*Die Qualifizierung für solche Aufgaben kann man sich eigentlich nur über eine langjährige Erfahrung in unterschiedlichen Konstellationen erwerben.*

---

### **Die deutschsprachige Coaching-Szene erlebe ich als eher selbstreferenziell. Sie sind meines Erachtens einer der Wenigen, der über den Tellerrand schaut.**

Ich hatte sicher das Privileg, 1980 mit dem Nationalfonds-Stipendium, mich als zukünftiger Nachwuchsforscher zwei Jahre lang in den Staaten betäti-



gen zu können. Als Pädagoge hatte ich primär Schulen untersucht und mich der Fragestellung gewidmet, wie die Kultur einer Schule aussehen müsste, um ganzheitliche Lernprozesse in Gang zu setzen. So bin ich schnell auf die Organisationsentwicklung gekommen. Ich hatte dann das Glück, mir in Kalifornien zusammen mit Fred Massarik, Bob Tannenbaum, Warren Bennis und Carl Rogers Gedanken über diese Fragestellung zu machen. Deren Kontakte führten mich 1982 ans MIT nach Boston zu Ed Schein. Mit ihm zusammen habe ich dann die Programme zur Kulturentwicklung und Prozessberatung weiterentwickelt. Ed Nevis, der den Gestaltungsansatz auf OE übertragen hat, gehörte in diesen Kontext. Und gleich auf der anderen Seite des Flusses saß Chris Argyris, der in Harvard unterrichtet hat. Er hat Kurt Lewin im Sinne von Action Science übersetzt und die wichtigen Konzepte der „eingeübten Inkompetenz“ und der „defensiven Routine“ entwickelt. Als ich zurück in der Schweiz war, habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, dieses Gebiet bei uns im deutschsprachigen Raum bekannt zu machen. Seit 1983 bilde ich international Organisationsberater und Coaches aus, mit Programmen in der Schweiz, Deutschland, Österreich und in den USA.

---

*Am Anfang schlug mir der Generalverdacht entgegen, der deutschsprachigen Szene die Professionalität abzusprechen.*

---

#### **Wie erging es Ihnen dabei?**

Die Staaten und Europa haben völlig andere Entwicklung durchlaufen. Das Spannende an Amerika ist, ich traf dort auf emigrierte Europäer, die in einem kreativen Kontext arbeiteten. Es ist letztlich europäisches Gedankengut, das ich da zurück nach Europa brachte. Doch am Anfang schlug mir der Generalverdacht entgegen, der deutschsprachigen Szene die Professionalität abzusprechen. Doch mir ging es nie um eine Bewertung. Erst als ich Wolfgang Loos, Rudi Wimmer und andere nach Boston mitnahm und die sich dort selbst ein Bild machen konnten, änderte sich die Wahrnehmung hierzulande.

#### **Nennt man das nicht das „Not invented here“-Syndrom?**

Im Gespräch mit Fritz B. Simon habe ich zuletzt klargestellt: ‚Ich kritisiere doch



Foto: Helmut Brentel

gar nicht eure systemischen Ansätze à la Luhmann als total abgehoben. Ich stelle lediglich fest, die Diskussion läuft in den Staaten völlig anders. Mehr nicht.' Und es ist doch zunächst einmal interessant, das festzustellen.

#### **Worin besteht denn nun der Unterschied für Sie?**

Die Umsetzung in den akademischen Kontext ist sehr unterschiedlich. In den USA gibt es die Vorgabe, dass die Professoren ein Drittel Lehre, ein Drittel Forschung und ein Drittel Beratung machen müssen. Ed Schein hat seine ganzen Konzepte über viele Jahre hinweg bei Digital und Ciba-Geigy entwickelt. Das Ergebnis sind keine abgehobenen theoretischen Konzepte, sondern solche, die sich in der Praxis bewährt haben. Wenn man die hierzulande akade-

misch erstellten Konzepte beim Kunden testen müsste, würden es viele nicht zur Serienreife schaffen. Das ist der Unterschied.

---

*Wenn man die hierzulande akademisch erstellten Konzepte beim Kunden testen müsste, würden es viele nicht zur Serienreife schaffen.*

---

#### **Und wie stellt sich dort die Lage speziell zum Thema Coaching dar?**

Ich bin langjähriges Mitglied der Division OD and Change der US-amerikanischen Academy of Management. Das ist eine große Division mit fast viertausend Mitgliedern aus über 80 Ländern. Mir ist aufgefallen, dass zum Thema Coaching auf der letzten Konferenz in Philadelphia nichts angeboten wurde. Coaching ist in Amerika als Business Coaching

# INTERVIEW

verortet. Das ist ein sehr pragmatischer Ansatz, der kaum an akademische, eher an eigene, private Zentren angebunden ist. Bei uns geht der Trend in die andere Richtung. Und bei uns ist der Einfluss aus dem therapeutischen Bereich, speziell aus der Familien- und Systemtherapie, sehr stark. In den USA ist Coaching nicht durch solch eine starke einzelne Domäne belegt. Dort ist Coaching kein eigenes Programm, sondern wird neben anderen in Change-Architekturen eingebaut.

## Welche Rolle spielt das Systemische in den USA?

Auch das läuft völlig unterschiedlich im Vergleich zu Europa. In den USA versteht man unter systemischen Ansätzen vor allem Kybernetik. Peter Senge versucht, das mit Kulturentwicklung, Prozessberatung und Action Science zu verbinden. Einer der Lehrer Senges am MIT war der Informatiker Jay Wright Forrester, der Begründer von System Dynamics, der diese Modelle zu den Grenzen des Wachstums modelliert hat, mit denen seine Schüler, Donella und Dennis Meadows, dann in der ersten Ökologie-Debatte Anfang der 70er Jahre berühmt wurden. John Sterman führt das heute am MIT weiter. Senges zweiter Lehrer

war Ed Schein, und der dritte Chris Argyris. In seinem Buch die ‚Fünf Disziplinen‘ hat er versucht, diese Programme zu popularisieren, damit Manager das wie ein Trainingsprogramm einüben können. Musterbildungen in Organisationen sind dabei ein starker Fokus. Das ist eine vollkommen andere Sichtweise von Systemtheorie als die soziologische von Luhmann. Dann wären noch die Sozialpsychologen Katz und Kahn zu nennen, die ihre ‚Systemtheorie-Bibel‘ in den 60ern geschrieben haben: ‚Social Psychology of Organizations‘. Und James Miller mit seinen ‚living systems‘, der Systeme beginnend bei der Zelle bis hinauf zu Organisationen beschrieben hat.

## Uns Europäer hat doch stark die Schule von Palo Alto inspiriert.

Bateson, Watzlawick, Haley, Satir und so weiter kommen ursprünglich aus der Schizophrenie-Forschung und haben die Familientherapie geprägt. Natürlich ist das ein riesiges Repertoire, das Palo Alto entwickelt hat, Milton Erickson wäre noch zu erwähnen, und das hat alles Eingang auch in die OE gefunden. Ed Schein hat letztes in einem Vortrag gesagt, ein guter Organisationsberater müsste aus drei Quellen schöpfen: Aus der Offenheit eines Künstlers, dem Forschungsdrang eines Anthropologen und dem Interventionsinstrumentarium eines Familientherapeuten. Systemiker familientherapeutischer Herkunft besitzen zweifelslos das größte Interventionsrepertoire.

---

*Coaching wird auch dahin kommen, dass man Coaching-Prozesse eingehend untersucht auf Nachhaltigkeit.*

---

## Was wird die Zukunft bringen? Eine gemeinsame Beratungswissenschaft?

Schauen Sie sich die Professionsentwicklungen an: Supervision und Organisationsberatung haben eine etwas längere Tradition als Coaching. In einer ersten Phase werden die Tools entwickelt. Coaching ist in dieser ersten Phase. Man grenzt sich ab von OE und Supervision. In einer zweiten Phase, das können Sie auch sehr schön an der Entwicklung der Familientherapie ablesen, geht es darum, eigene Ansätze zu betonen, Schulen zu bilden und in Wettbewerb zu treten, sich gegenseitig auszugrenzen. In dieser Phase befindet sich die „Supervisions-Szene“ mit dem heutigen Versuch, erste Elemente einer Be-

ratungswissenschaft zu definieren. Hier profilieren sich ein paar wenige Universitätsprogramme, die andere ausgrenzen. Dies ist leider auch ansatzweise bei den entsprechenden Dachverbänden wie DGSv so. Doch in der dritten Phase geht es darum, die grundlegenden Interventionen, die wirksam sind, heraus zu arbeiten. Coaching wird auch dahin kommen, dass man Coaching-Prozesse eingehend untersucht auf Nachhaltigkeit. Auch das ist in der Familientherapie geschehen, Minuchin-, Haley- oder Erickson-Ansätze unterscheiden sich nur bedingt. Wirklich erfolgreiche Therapeuten intervenieren ähnlich, sie präsentieren aber unterschiedliche Erklärungskonzepte dazu. So ist NLP entstanden. Man hat sich eine Handvoll solcher erfolgreicher Figuren heraus genommen, hat sie untersucht und verglichen und deren Interventionswissen als Rezeptkatalog extrahiert. Die Organisationsentwicklung hat diese Stufe in den USA und international erreicht. Dies wurde in einem Buch von Diana Smith, einer Schülerin von Chris Argyris, breit erforscht. Sie hat nämlich drei erfolgreiche ‚Interventionisten‘ untersucht: Chris Argyris, David Kantor und Lawrence Susskind. Die deutsche OE-Szene ist hier noch nicht angelangt. Ich frage Sie: Ist ‚systemisch‘ nicht inzwischen auch eine Bezeichnung für ein Sammelsurium geworden – und damit beliebig und bedeutungslos?

## Best of? Best practice? Oder von jedem etwas?

Coaching wird auch an den Punkt kommen, an dem man die erfolgreichen Coaching-Prozesse vergleicht und das Gemeinsame heraus filtert. Man wird sehen, die Stile sind nur bedingt unterschiedlich, aber die mentalen Modelle der Interventionisten sind andere. Es kommt auf deren Herkunft an. Man wird also in einer reifen Phase der Professionsentwicklung die Ingredienzien erfolgreicher Beratung benennen können. Und man wird wissen, wie zeichnet sich nachhaltiges Coaching aus, dass im Einklang mit der Organisation steht.

## Was wird das forcieren?

Peter Senge unterscheidet Manager, Forscher und Berater. Bei uns sind diese Szenen ausdifferenziert und getrennt. Da sitzen Forscher an der Uni, die keine Ahnung von der Praxis haben. Praktiker wollen von der Elfenbeinturm-Forschung nichts wissen und fragen die

Foto: Tonnie van der Zouwen





Berater. Die stricken sich fröhlich selber Konzepte, was wiederum die Forscher maßlos aufregt. In Amerika gibt es diese Trennung nicht mehr in der Form. Da ist das alles viel integrierter. In Zukunft werden auch bei uns sich diese Szenen aufeinander zubewegen: Mit Hilfe von gut exemplifizierten und dargestellten Kundenprojekten. Und die Kunden werden antworten und honorieren, was für sie gute Beratung war. Wir werden dies auch an unserer nächsten Trias Konferenz mit Ed Schein im Frühling 2009 darstellen. Sie betont den Zusammenhang zwischen Führung und Coaching im Kontext von Transformation.

**Die Welt, in der wir leben und coachen, hat sich in den letzten zehn, zwanzig Jahren drastisch verändert. Was wünschen Sie sich für die Entwicklung der Profession?**

Wir erleben heute die Auswirkungen der Globalisierung als zunehmende Turbulenzen. Die Finanzkrise ist nicht nur eine Finanzkrise, sie beeinflusst auch andere Branchen. Ich würde mir wünschen, dass es gelingen würde, solche Domänen mehr von einander abzugrenzen, die Auswirkungen abzumildern. In Bezug auf Coaching stellt sich die Frage, habe ich eigentlich einen Einfluss auf all das? Oder reagiere ich bloß? Gelingt es mir, bis hinunter auf die Ebene meines Coaching-Prozesses die Auswirkungen auf die Organisation mitzudenken?

**Da sitzen Forscher an der Uni, die keine Ahnung von der Praxis haben.**

**Wie stellen Sie sich das vor?**

Wir müssen das Thema Coaching mit dem Thema Führung verbinden. Wir müssen den Führungskräften helfen, ihre Kernaufgaben gut zu reflektieren. Ein langfristiges Ziel wäre es, die Steuerungsfähigkeit von Organisationen über die Verantwortlichkeit von Führungskräften zu verbessern. Die Frage stellt sich mir, wie stark ist unser Hebel? Oder entziehen sich die wirklich wichtigen Manager nicht dem kritischen Reflektieren durch Coaching? Unsere Ansprüche sind zugegebenermaßen hoch. Aber die Verantwortung von Unternehmen, von Managern, die beispielsweise vier Milliarden in den Sand setzen, ist ebenfalls sehr hoch. Und deshalb müssen wir uns als Gesellschaft fragen, ob wir es zulassen wollen, dass sich Einzelne derart ab-



Foto: Muna Läderach

koppeln können und solche Wirkungen provozieren können.

**Wir brauchen mehr Wirtschaftsethik. Und der Coach ist Experte dafür?**

Das ist ein spannendes neues Feld, in dem sich Coaching positionieren sollte. Die Modelle und Ansätze dafür sind alle vorhanden, sie müssen nur umgesetzt werden. Man sollte allerdings nicht der Versuchung verfallen, das nun als sozialen Auftrag zu begreifen – sozusagen mit erhobenem Zeigefinger. Das Unternehmen selbst ist grundsätzlich besser positioniert, wenn es diese Überlegungen beispielsweise zur Corporate Governance anstellt. Das Bankenwesen ist ein Beispiel dafür, aber Sie können das nahtlos in die Pharmabranche oder in andere Branchen übertragen. Ich denke, Manager wissen schon, sie müssten sich mit dem Thema beschäftigen,

aber sie wissen nicht immer, wie... Deshalb müssen sich Coaches zwangsläufig mit dieser Materie befassen. Kontakte zu oder Kooperationen mit Hochschulen, die in diesem Bereich exzellent aufgestellt sind, wären beispielsweise hilfreich. Da lernen alle von einander. Falsch wäre es, als Coach da nur als Beichtvater zu fungieren. Manager müssen wirksam sein. Und sie wollen auch wirksam sein, das heißt, sie sind dankbar dafür, wenn man ihnen dabei hilft. Moralpredigten führen nicht weiter.

**Gibt es was Wichtigeres als Arbeiten, Coachen, Vorträge machen und Bücher schreiben?**

Ja, gute Weine sammeln und genießen, Harley Davidson fahren entlang der Goldküste oder in den Bergen der Schweiz – und Blues-Harmonika spielen und in der Blues-Gruppe damit auftreten. ■

# Vom Reden zum emotionalen Erleben



## Achtsamkeit als Schlüssel zur Veränderung

Von Ingeborg und Thomas Dietz

Viele Vorgehensweisen im Coaching entfalten mehr Intensität und Tiefe und somit eine höhere Wirkung, wenn der Klient in einem achtsamen Bewusstseinszustand ist. Mit Achtsamkeit und einem forschenden Zugang zur eigenen Innenwelt eröffnen sich für Klienten oft erstaunlich leicht und mühelos neue Handlungsoptionen. Besonders mental ausgerichtete Menschen entdecken auf diese Weise selbst, was sie steuert und wie es anders gehen könnte.



Achtsamkeit ist ein Begriff, der immer populärer wird und zunehmend Interesse weckt. Kurz gesagt geht es dabei um eine bewusste, aufmerksame, akzeptierende Grundhaltung gegenüber allen Bewusstseinsinhalten im gegenwärtigen Moment. Die ungeteilte Aufmerksamkeit ist auf den jetzigen Augenblick ausgerichtet – auf das, was innerlich gerade geschieht. Gefühle, Gedanken, Körperempfindungen und Impulse werden mit einer nicht-wertenden, annehmenden Haltung beobachtet, mit der Absicht, sie genauer wahrzunehmen, ohne sie sofort verändern zu wollen. So entsteht in Bruchteilen von Sekunden eine „Entscheidungslücke“ zwischen der unmittelbaren Erfahrung und der meist automatischen, handlungsorientierten Verarbeitung. Diese „Entscheidungslücke“ kann man konstruktiv nutzen.

Achtsamkeit ist mehr als nur ein neues Tool im Werkzeugkasten eines Coachs. Achtsamkeit ist in erster Linie eine Haltung, die ein Coach authentisch vorleben muss. Wenn ein Klient die Wirkung dieser neugierigen, offenen Präsenz des Coachs in der Beziehung erlebt, wird er sich auf den Prozess der Selbsterforschung zunehmend einlassen und viele Coaching-Methoden werden damit besser „greifen“.

Aus der Wirkungsforschung der Psychotherapie ist bekannt, dass unspezifische allgemeine Faktoren für den Erfolg einer Psychotherapie wichtiger sind als die jeweils angewandte Methode. Dies dürfte für die Coaching-Arbeit in ähnlicher Form gelten. Zu diesen Einflüssen zählt vor allem die Art der Beziehung. Dabei sind in erster Linie Komponenten bedeutsam, die durch Achtsamkeit gefördert werden: z.B. Empathie, Wärme, Akzeptanz, Kongruenz und Präsenz.

Auch methodisch nutzen Psychotherapeuten zunehmend Achtsamkeit, um Abläufe, die im Alltagsbewusstsein oft weitgehend unterschwellig und automatisch ablaufen, besser beobachten und erforschen zu können. Die Qualität der Aufmerksamkeit wird verändert – weg von „suchen nach“ hin zu „kommen lassen“.

Das Herstellen eines achtsamen Bewusstseinszustandes hat folgenden Nutzen:

- Bei Klienten, die schwer Zugang zu ihren Emotionen finden, kann die Selbstwahrnehmung stärker auf innere Vorgänge gelenkt werden.
- Durch das Verweilen bei Körperempfindungen, Gedanken und Gefühlen wird deren Bedeutung für die Klienten verständlicher.
- Körpersignale können ein wesentliches Frühwarnsystem werden, um automatische Reaktionen früher zu bemerken und besser zu steuern.
- Ein angestrebter Zielzustand kann in Zeitlupe mit allen Sinnen umfassender, differenzierter und intensiver gegenwärtig erlebt werden. Insbesondere für bessere Selbstführung ist dieses präzise Beobachten sehr wirksam.

Auch unter neurophysiologischer und lerntheoretischer Perspektive ist Achtsamkeit sinnvoll: Neue synaptische Verknüpfungen im Gehirn entstehen erst durch die emotionale Beteiligung bei einer Erfahrung. Da in Achtsamkeit innere Abläufe gleichzeitig differenzierter gefühlt, bewusster wahrgenommen und von innen heraus wie evident wissend erkannt werden, können neue Bahnungen im Gehirn induziert und angemessenere Verarbeitungsmuster als die „alten Reflexe“ entwickelt werden. Der Vorteil ist, dass das Erleben einerseits intensiv ist – und andererseits durch die Position des inneren Beobachters emotionale Zustände deutlicher spürbar sind, ohne von ihnen vereinnahmt zu werden. Genau diese Verbindung ist der Faktor, der bei persönlichen Veränderungsprozessen ein auf die Innenwelt ausgerichtetes Coaching so wirksam macht.

### **Achtsamkeit – ein altes, hoch aktuelles Konzept**

Achtsamkeit ist eine grundlegende und jedem Menschen zugängliche Fähigkeit und Haltung, die sich durch Übung entfalten lässt. Seit Jahrtausenden ist sie das Herzstück der buddhistischen Lehre und findet sich wiederholt in den Schriften als wesentlicher Teil des Weges zur Aufhebung von Leiden. Als zum Beispiel in den 70er Jahren die in den USA entwickelte Hakomi-Methode begann, Achtsamkeit in der Psychotherapie explizit zu nutzen, wurde im Deutschen das Wort Achtsamkeit meist als nach außen gerichtete Aufmerksamkeit oder Sorgfalt

verstanden. Aber das, worum es dabei geht, ist eine innere Achtsamkeit, die innerpsychische Vorgänge beobachtet, ohne in sie hineingezogen zu werden.

Seit 1979 werden die gesundheitsfördernden Wirkungen von Achtsamkeit in der von Jon Kabat-Zinn gegründeten Stress Reduction Clinic erforscht. Das von ihm entwickelte Training ist inzwischen auch in Deutschland weit verbreitet. Die Ergebnisse sind so überzeugend, dass inzwischen auch verhaltenstherapeutische Verfahren, die sich viele Jahrzehnte kaum mit der Innenwelt befassten, begonnen haben, Achtsamkeit zur Linderung psychischer Leiden intensiv zu beforschen und zu nutzen (s. Kasten).

### **Wie lässt sich Achtsamkeit im Coaching nutzen?**

Denkt oder spricht man im gewöhnlichen Alltagsbewusstsein, dann ist die Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf Inhalte gerichtet. Aber gerade im Beratungskontext kann es förderlich sein, wenn der Coach bereits frühzeitig die Wahrnehmung mehr auf das innere Erleben lenkt. Wenn Klienten von Schwierigkeiten oder Herausforderungen berichten, sind sie in der Regel stark inhaltlich und nach außen orientiert. Sie reden mehr über Eigenschaften und Verhaltensweise anderer, über Details und Ereignisse als darüber, was sie innerlich erleben. Wenn man nach dem Befinden fragt, kommt – wenn überhaupt – nur eine kurze Antwort, mit einer längeren sachlichen Begründung. Bereits beim Klären des Anliegens kann der Coach den Klienten ermuntern, für einen Moment innezuhalten und sich stärker auf das achtsame Erforschen innerer Zusammenhänge auszurichten: „Würde es Sie interessieren, hier zu verweilen, das näher zu untersuchen?“ Oder: „Wie wäre es, da einmal anzuhalten und genauer nachzufühlen, was innerlich passiert? Sind Sie neugierig, das besser zu verstehen?“ Oder: „Wenn Sie möchten, kann ich Sie dabei unterstützen, diese Situation gefühlsmässig in die Gegenwart herzuholen und besser wahrzunehmen, was emotional noch alles mitschwingt.“

Allerdings geben Klienten die „Kontrolle“ an so ein eher ungewöhnliches Vor-

## KONZEPTION

gehen nicht so leicht ab. Erstens haben sie nur wenige Stunden Zeit, ihr Ziel zu erreichen, zweitens ist ihnen die Welt der Gefühle meist fremd und drittens ist es für viele erfolgreiche Manager recht ungewohnt, sich mit ihrer Innenwelt anderen anzuvertrauen. Menschen lassen sich leichter auf Achtsamkeit ein, wenn sie den Nutzen mit ihren Zielen verknüpfen können. Wenn sie verstehen, dass Langsamkeit und Körperorientierung einen besseren Zugang zu Hintergründen von automatischen Verhaltensmustern schaffen und auch für wirksamere Selbstregulierung hilfreich sind, sind sie eher bereit, nach innen zu gehen. Sobald sie das Vorgehen und dessen Sinn nachvollziehen, entsteht eine gewisse Neugier, die eigenen Reaktionen, Gefühle oder inneren Widerstände näher zu erforschen.

Eine einfache Art, die Wahrnehmung auf das gegenwärtige Erleben zu lenken, besteht darin, dieses empathisch anzusprechen und weniger auf die Inhalte einzugehen. Wenn ein Klient von einem Ereignis aus der Vergangenheit erzählt, gibt es immer auch eine gegenwärtige

emotional gefärbte Erfahrung während des Erzählens, die mindestens so relevant ist, wie der Vorfall, von dem berichtet wird. Durch empathische Aussagen wendet der Klient sich automatisch mehr seinen jetzigen Gefühlen und Empfindungen zu. Die Selbstwahrnehmung wird dadurch erhöht, dass die Person genauer nachspürt: Fühle ich mich wirklich so? Oder anders? Schon dieses kurze Hineinhorchen bewirkt mehr Achtsamkeit.

Viele Klienten verlieren relativ schnell wieder den Kontakt zu ihren Gefühlen und versuchen stattdessen, diese einzuordnen oder zu begründen. Der Coach kann den Klienten in solchen Momenten ermutigen, bei der jetzigen Erfahrung zu verweilen und sie – statt darüber zu reden – wie in Zeitlupe noch genauer zu erforschen. Es geht bei der Arbeit in Achtsamkeit weniger um die Anwendung einer spezifischen Technik oder Intervention. Vielmehr steuert Achtsamkeit den Bewusstseinszustand des Klienten und die Tiefe des Prozesses. Sie zieht sich von der Auftragsklärung bis zum Transfer wie ein roter Faden durch verschiedene Vorgehensweisen.

### Accessing – mit Körperwahrnehmung arbeiten

Körperwahrnehmung ist ein Schlüssel beim Herstellen eines achtsamen Zustandes. Über das Erforschen von Kör-

perempfindungen mit Accessing-Fragen (aus der Hakomi Psychotherapie) wird der Prozess verlangsamt. Wenn beispielsweise eine bestimmte Situation wiederholt beim Klienten hohen Stress auslöst, ihm seine Reaktionen keinen Sinn machen, er sie aber auch nicht „in den Griff bekommt“, könnte der Coach den Klienten auffordern, eine typische Stress auslösende Situation innerlich herzuholen und diese wie unter Zeitlupe ablaufen zu lassen. Accessing-Fragen laden nun zur genaueren Erforschung der Phänomene ein. „Wo im Körper können Sie den Druck besonders deutlich wahrnehmen? Wie wirkt sich der Druck innerlich aus? Wieviel Raum nimmt diese Spannung ein? Was schwingt da noch mit?“

Fragen, die die Körperempfindungen explorieren, führen oft zu tiefer liegenden Gefühlen: „Wenn Sie bei diesem Gefühl verweilen, was taucht noch auf? Was für eine Art von Unsicherheit ist das? Wie oder wo im Körper spüren Sie diese unterlegene Unsicherheit? Was passiert, wenn Sie da für einen Moment verweilen?“ Über das Verweilen bei den Gefühlen vertieft sich der Prozess und es können sich Gedanken (auch von Teilen der Persönlichkeit) melden, die mehr mit den unbewussten Hintergründen der Reaktionen zu tun haben. „Wenn Sie diesen Gedanken auf sich wirken lassen, was nehmen Sie noch wahr? Wie hört sich diese innere Stimme an, welche Qualität geht mit einher? Von wo kommt diese kritische Stimme, die Sie so abwertet und Druck macht? Was passiert innerlich, wenn Sie das hören? Wollen Sie mal hinspüren warum dieser Teil in Ihnen so kritisch ist oder was er befürchtet?“

Accessing-Fragen können und sollen nicht rational beantwortet werden. Sie haben primär den Zweck, Klienten im gegenwärtigen Erleben zu halten und innere Vorgänge noch differenzierter zu untersuchen. Oft erschließt sich für Klienten auf diesem Weg erstaunlich leicht die Bedeutung von bislang unverständlichen Reaktionen. Innere Zusammenhänge, prägende Anschauungen oder Grundüberzeugungen werden ins Bewusstsein geholt, emotional erlebt und verstanden. Der Klient fühlt sich diesen weniger ausgeliefert und es besteht die Möglichkeit, daran im Coaching systematisch und zielorientiert weiter

#### Hintergründe und Materialien

Der Innsbrucker Facharzt Dr. Michael E. Harrer hat umfangreiche Informationen zur Wirkung von Achtsamkeit zusammengetragen:

[www.achtsamleben.at](http://www.achtsamleben.at).

Das Fachbuch „Achtsamkeit in Psychotherapie und Psychosomatik“, das von Ulrike Anderssen-Reuster herausgegeben wurde, dokumentiert die Beiträge einer Expertentagung in 2006 und gibt vertieften Einblick in das professionelle Feld – ISBN: 978-3-7945-2552-2.

Wen die erfahrungsorientierte Körperpsychotherapie Hakomi® interessiert, wird beim Hakomi® Institute of Europe fündig:

[www.hakomi.de](http://www.hakomi.de).

Informationen rund um Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) bietet der MBSR-Verband an:

[www.mbsr-verband.de](http://www.mbsr-verband.de).

Ein Coaching-Tool, von Hakomi® entwickelt, ist „Accessing“. Es wird von uns im von Christopher Rauen herausgegebenen Buch „Coaching-Tools 2“ vorgestellt – ISBN: 978-3936075656.



zu arbeiten. Bedeutsam für die Nachhaltigkeit ist, dass die nun deutlicher erkennbaren Signale bei zukünftigen Auslösern automatischer Reaktionen als Frühwarnsystem genutzt werden können. Das achtsame Wahrnehmen beispielweise des Zusammenziehens im Bauch, des Drucks in der Brust, der flacheren Atmung, der kritischen inneren Stimme und so weiter können rechtzeitig den Hinweis geben, dass Innehalten und bewusste Selbstregulierung angesagt ist. Zusammengefasst lenkt der Coach die Aufmerksamkeit des Klienten

- vom Reden in die gefühlte Erfahrung;
- vom Tun ins Erleben;
- von der Vergangenheit in die Gegenwart;
- vom Alltagsbewusstsein in die achtsame Selbsterforschung.

## Die Bedeutung der Beziehung

Es zeigt sich immer wieder, dass für den Erfolg eines Coachings (wie bei einer Psychotherapie) das Vertrauen entscheidend ist, das der Klient in den Coach und in den Prozess hat. Das heißt selbstverständlich nicht, dass die Methoden, die der Coach wählt, beliebig wären. Aber es lässt sich nicht ignorieren, dass die Fähigkeit des Coachs, eine sichere und vertrauensvolle Beziehung und Situation zu gestalten, von hoher Bedeutung ist. Diese Sicherheit wird in erster Linie von der inneren Haltung des Coachs geprägt.

Die Erkenntnis ist einfach, doch die Umsetzung bleibt herausfordernd. Denn es gibt unzählige Eigenschaften, Sichtweisen, Werte, Verhaltensweisen oder auch innere Widerstände, auf die ein Coach beim Klienten innerlich – und damit immer auch nach außen fühlbar – reagieren kann. Und umgekehrt kann ein Coach auf einen Klienten zu nüchtern, eindringlich, emotional, mental oder zurückhaltend wirken und für dessen Empfinden zu viele Fragen stellen, zu viele Erklärungen oder Assoziationen aussprechen und so weiter. Diese – manchmal sehr subtilen – Wechselwirkungen können eine achtsame Exploration deutlich behindern. Wenn der Coach entspannt und geduldig ist, nicht gegen die inneren Kräfte arbeitet und gut an die gegenwärtige Erfahrung andockt, werden Klienten in der Regel bereits etwas achtsamer. Der Coach ist

also vor allem gefordert, selbst in einem achtsamen Zustand zu sein.

## Achtsamkeit als Haltung

Das achtsame Wahrnehmen der Innenwelt – ohne die Intention, etwas zu kontrollieren oder zu beeinflussen – klingt simpel, ist aber nicht einfach. Jeder, der beginnt, Achtsamkeit zu üben, ist schnell in Gedankenketten abgedriftet. Den Geist zu schulen, wirklich im Hier und Jetzt zu sein, will kultiviert und trainiert werden. Ohne ein klares Objekt der Konzentration neigt der Geist dazu, sich den nächstbesten Reizen zuzuwenden – seien es Gedanken und innere Bilder oder äußere Störungen und Ablenkungen. Sowohl in klassischen Meditationen wie auch in modernen Achtsamkeitstrainings wird deshalb oft empfohlen, während der Achtsamkeit immer wieder konzentriert auf den Atem zu achten und bei Ablenkungen zum Atem zurückzukehren. Das ist auch deshalb sinnvoll, weil der Atem sehr eng mit inneren Zuständen wie Emotionen, Verhaltensroutinen oder Reaktionen verknüpft ist und so den Zugang zu inneren Automatismen deutlich erleichtert. Achtsamkeit, als geistige

Fähigkeit, entfaltet ihre segensreichen Wirkungen mit regelmäßiger Praxis.

Achtsamkeit lässt sich weiter entwickeln mit:

- Anfängergeist – die Fähigkeit, sich jeder Situation und Begegnung, auch Routinen, mit unvoreingenommenem Geist zu öffnen.
- Sich beim Handeln beobachten – die eigenen Impulse, Gefühle und Reaktionen früher und genauer wahrzunehmen.
- Innerer Abstand – weniger identifiziert sein mit dem, was innerlich und/oder im Außen geschieht.
- Achtsamkeit als Vorbereitung – ein paar Minuten Achtsamkeit vor wichtigen Situationen, z.B. auch vor jedem Coaching, hat eine zentrierende Wirkung und erhöht die Konzentration.

Letztlich ist es diese achtsame Präsenz und warmherzige Zugewandtheit des Coachs, die einem Coaching emotionale Tiefe, Intensität und Lebendigkeit gibt, die beim Klienten das Interesse sich selbst gegenüber erhöht und ihn neugierig werden lässt. ■

### Die Autoren

Ingeborg Dietz und Thomas Dietz – Senior Coach (DBVC) – sind Spezialisten für Emotionale Intelligenz und Persönlichkeitsentwicklung im Management. Zusammen mit ihren Kollegen haben sie ein spezifisches Vorgehen im Coaching entwickelt, das auf Achtsamkeit, Persönlichkeitsteilen und Körperorientierung beruht. Dietz Training und Beratung nutzt diesen Ansatz in Trainings und bietet dazu eine Coaching-Weiterbildung an. Aufmerksamkeit erweckt ihr gemeinsames Buch: *Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching*, Paderborn: Junfermann, ISBN: 978-3-87387-682-8.

[www.dietz-training.de](http://www.dietz-training.de)



Foto: privat

# K3.

BERATERGRUPPE  
FRANKFURT

Partner für Entwicklung

Besuchen Sie uns im Internet:  
[www.k3-frankfurt.de](http://www.k3-frankfurt.de)

## SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

- 29 Jahre Ausbildungserfahrung
- auf Praxis ausgerichtet, wissenschaftlich fundiert
- DBVC Akkreditierung (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.)
- SG Zertifizierung (Systemische Gesellschaft e.V.)

### Nächste Starttermine

In Frankfurt	14./15. November 2008
In München	13./14. März 2009
Dauer	13 Termine jeweils Fr./Sa. über ca. 15 Monate
Kosten	€ 4.990,00 (+ MwSt.)
Projektverantwortung	Dr. Walter Schwertl (Senior Coach DBVC, Sachverständigenrat DBVC)

**K3 Beratergruppe Frankfurt**  
Zeißelstraße 11  
60318 Frankfurt

Telefon: 069 9055999-0  
Telefax: 069 9055999-21  
E-Mail: [office@k3-frankfurt.de](mailto:office@k3-frankfurt.de)

## Wer hat´s gemacht?

Ihre freundliche  
Werbeagentur macht  
nicht nur gute  
Magazine\* sondern  
auch gute Werbung.

\* Für alle die´s nicht wissen:

mumbo jumbo media ist seit 1989 tätig. Seitdem  
haben wir uns hervorragende Referenzen in allen  
Bereichen der Full-Service-Werbeagentur  
erarbeitet.

[www.mumbomedia.de](http://www.mumbomedia.de)

Hannoversche Straße 3 • 49084 Osnabrück • 0541 89700 • [post@mumbomedia.de](mailto:post@mumbomedia.de)

**Internet**  
**Print**  
**Sound**  
**Film**

**mumbo**  
**jumbo**  
**media**



# PRAXIS



## Aufbau eines Coaching-Pools – worauf Sie unbedingt achten sollten

Von Dr. Christine Kaul

Was soll ein Coaching-Einkäufer sich wohl denken, wenn ein Kandidat für seinen Coaching-Pool ihm auf die Frage nach der Wirksamkeit seiner Interventionen antwortet: „Das kann man nicht erklären, das muss man erleben...“? Erfahrungen beim Aufbau eines Coaching-Pools – nicht nur zum Nutzen berufsjunger Coachs aufgezeichnet.

### Naive Suchstrategien

Für jedes größere Unternehmen stellt sich irgendwann die Aufgabe, einen Coach-Pool aufzubauen oder externe Coachs zu verpflichten. Sei es auf Grund interner Nachfrage durch interessierte Manager des Unternehmens, sei es auf Grund des Zeitgeists, der Coaching zum Must-Have erfolgreicher Wirtschaftsführer erklärt oder sei es aufgrund der positiven Erfahrungen, von denen befreundete Kollegen der Personalentwicklung anderer Unternehmen berichten. Was also tun? Die Menge der Erfolg versprechenden Suchstrategien ist immens:

Ein nahe liegender, einfach gangbarer Weg ist eine erste Recherche im Internet: *Wir googeln uns einen Coach!* Zum Beispiel mit den Stichwörtern „Coaching Führung Manager“ und geben nach 1.660.000 Einträgen zuzüglich ungezählter Anzeigen sowie dem Verweis auf die täglich weiter anwachsende Zahl an Coaching-Verbänden und -ausbildungen diesen Weg sehr schnell – und klugerweise – als aussichtslos auf.

Der nächste Weg führt in die Buchhandlung oder in eine Universitätsbibliothek,

nach dem Motto: *Wer viel, eloquent und augenscheinlich kenntnisreich zum Thema schreibt, wird auch als Coach erfolgreich sein!* Die bittere Erfahrung nach ersten Versuchen zeigt: Auch im Coaching gibt es brillante Theoretiker, die nicht zwangsläufig brillante Praktiker abgeben müssen.

*Dann vielleicht Empfehlungen?* Wenn der Coach dann im Kennenlerngespräch entweder erstaunlich – und nicht mehr tolerabel – freigiebig ist mit seinen Informationen oder aber verbal und non-verbal sein berufsethisches Dilemma

ausdrückt auf unsere Frage: „Sie sind uns ja von Herrn Krause aus dem XY-Unternehmen empfohlen worden. Welche Themen und Personen haben Sie denn dort gecoacht?“, spätestens dann wissen wir, dass Interessenkonflikte, Datensicherheit, Vertrauen und Vertraulichkeit im Coaching von vitaler Bedeutung sind.

Das finale Aus für das Thema Coaching im Unternehmen bedeutet es, sollte der Personalentwickler die alptraumartige Idee umsetzen: „Ich schreibe einfach mal einige *Psychotherapeuten* in der Region an, die müssten das mit dem Coachen doch auch können.“

### Komplexe Anforderungen

Wer einen Coach-Pool aufbaut, kommt nicht umhin, viele Stunden mit der Auswahl und Prüfung von Coaching-Anbietern zu verbringen. Zumal natürlich dann, wenn die Dienstleistung hohen Ansprüchen genügen soll. Über die unabdingbaren inhaltlichen, fachlichen, person- und prozessbezogenen Qualitätskriterien hinaus, auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann, soll durch einen vielfältigen Coach-Pool sichergestellt werden, dass

- jeder unternehmensinterne Manager/Kunde den für seinen Bedarf richtigen Spezialisten-Coach bekommen kann (keinesfalls einen All-in-one-Generalisten!);
- jeder Kunde unter mindestens drei Coachs gleicher Qualität und Expertise denjenigen auswählen kann, mit dem er persönlich am besten harmonisiert. Im Coaching ist – wie schon zur Schulzeit – Sympathie die beste Lernmotivation;
- der Kunde bei verschiedenen Honorar-Alternativen entscheiden kann, welchen Preis er zu zahlen willens und in der Lage ist. Er kann also festlegen, was ihm Coaching finanziell „wert sein“ darf;
- ein Coach nicht gleichzeitig in tangerenden Unternehmensfunktionen tätig ist, um Loyalitäts- und Interessenkonflikte von vornherein zu vermeiden.

Zu den Gütekriterien eines Coachs gehört der umschriebene, klar formulierte Arbeitsschwerpunkt, der auch die Einsatzgrenzen deutlich macht. Insofern sind wesentlich mehr und vielfältigere Spezialisten als Coachs notwendig als etwa intern bereitgehalten werden könnten.

All dies macht einen umfangreichen Pool von Coachs nötig. Und um den Ansprüchen nachzukommen, ist es für den *unternehmensinternen Personalentwickler als Makler* notwendig, einen guten Überblick über den Anbietermarkt zu haben, zuverlässige Informationswege und Vernetzungen in der Coach-Community zu haben und – in schwierigeren Fragestellungen – Zeit in Recherche investieren zu wollen und können.

### Der unübersichtliche Anbietermarkt

Mitte der 90er Jahre bestand die Coach-Szene aus wenigen herausragenden Könnern, die aus anderen Beratungsumfeldern, wie Gruppendynamik, Organisationsentwicklung oder Therapie zum Coaching gekommen waren, und vielen Anfängern, die der Illusion erlagen, dass ein sozialwissenschaftliches Studium hinreicht, um Menschen in Unternehmen zu unterstützen.

Heute ist der Markt überschwemmt mit Coachs unterschiedlicher fachlicher Provenienz und Qualität. Es gibt inzwischen darüber hinaus – obgleich die Berufsbezeichnung Coach nicht geschützt ist – viele verschiedene Qualifizierungsangebote zum Coach. Der Einzelne, der sich Coach nennt, sieht sich vor die Aufgabe gestellt, sich mit seinem Angebot zu unterscheiden und einzigartig zu sein, um überhaupt eine Chance zu haben, von Kunden gesehen zu werden.

Damals wie heute besteht andererseits für den Kunden mithin die Notwendigkeit, die Anbieter sorgfältig zu prüfen. Dies ist schon für den individuellen Coaching-Interessierten ein äußerst schwieriges Unterfangen, für einen „institutionalisierten Kunden“ besteht darüber hinaus die Forderung, Schaden vom Unternehmen abzuwenden, der entstehen könnte, wenn wesentliche Spitzenleister und Führungskräfte ungeeigneten, kontraproduktiven, destabilisierenden Coachs und Coaching-Methoden oder geschickten Geschäftemachern ausgesetzt sind.

Heute wird der „organisationale Kunde“, also zum Beispiel eine PE-Abteilung, die Coaching als Dienstleistung ins Unternehmen anbietet, ungefragt und unaufgefordert mit erheblichen Mengen von teilweise sehr „fantasievollen“ Angeboten externer Coachs konfrontiert.

Der Selektionsprozess beginnt dabei schon auf dem Schreibtisch: Entspricht das in den Unterlagen oder im Internet dargestellte bzw. implizierte Menschenbild, dem, was wir unseren internen Kunden zumuten möchten und dürfen?

*Transparenz und symmetrische Beziehungsgestaltung sind Basisvoraussetzungen:* der Kunde erhält Einblick in die Gedanken, Hypothesen, Modelle und Vorgehensweisen im Prozess. Ihm stehen – als eigenverantwortlichem erwachsenem Partner – diese Informationen zu. Er sitzt als Experte dem Coaching-Experten gegenüber. Dieses Verständnis der gemeinsamen Beziehung und der wechselseitigen Kommunikation im Coaching-Prozess muss bereits in den Akquisitionsunterlagen bzw. in den ersten Kontakten deutlich werden. Das gern zitierte Statement „Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe“ ist an der Grenze dessen, was akzeptabel ist – setzt es doch den Coaching-Kunden als derzeit „Hilflosen“ voraus, der einen Begleiter benötigt, der ihn zur Selbsthilfe ermächtigt.

Die Masse der Coaching-Angebote macht es dem Einzelkunden nicht einfacher, sich für ein seiner spezifischen Situation angemessenes Coaching zu entscheiden. Hinzu kommt eine weitere, nicht weniger bedeutsame Überlegung: Neben der Frage nach dem „richtigen Coaching“ stellt sich *die Frage nach der Qualität des Leistungsangebots*. Welche Aspekte geben verlässliche Auskünfte über die Qualität eines Coachs und wie wird diese Qualität sichergestellt? In der Regel kann der einzelne Coaching-Kunde erst nach der Entscheidung zur Zusammenarbeit die Qualität eines Coachs beurteilen.

### Was Coaching-Anbieter wissen sollten

Für junge bzw. angehende Coachs bedeutet dies, dass sie sich in ihrer Selbstvermarktung klar sein sollten, dass ein Großteil der Akquisitionstätigkeit darin besteht, einen potenziellen Kunden davon zu überzeugen, dass man in jeder



Hinsicht die beste Wahl für ein bestimmtes Projekt darstellt. Immerhin gibt es im überreichen Ausmaß berufs-, business- und führungserfahrene Coachs, die zu realen Preisen ihre Arbeit anbieten.

Der Kunde will – und muss (!) – für seine Entscheidung wissen, wodurch unterscheidet dieser Coach sich von anderen Coachs,

- die das Gleiche anbieten und
- von unseriösen Coachs?

Die letztgenannte Frage führt oft zu entrüsteten Reaktionen in den Bewerbungsgesprächen für den Coach-Pool, aber ist diese Frage wirklich einfach zu beantworten?

Jahrelange Erfahrung in der Auswahl und Vermittlung von Coachs an Kunden führen zu folgenden Überlegungen: *Basis der Geschäftstätigkeit als Coach* sind professionelles Image und ein guter Ruf, Selbstdisziplin, einwandfreie moralische Prinzipien (und die Fähigkeit, sie kommunizieren zu können), ein entwicklungsorientiertes, optimistisches Menschenbild, die Überzeugung, dass Menschen sich ändern können und ihrem beruflichen Schicksal nicht ausgeliefert sind.

Es scheint trivial, doch zeigt die Erfahrung weiterhin, dass die folgenden Ratschläge an junge Coachs ihre Berechtigung haben. Denn sie spiegeln die Erwartungen der Einkäufer wider.

**Rechnen Sie Arbeitsstunden korrekt und mit geschäftlicher Akkuratess ab**  
„Coachs sind einfach keine Geschäftsleute“, sagte die Sekretärin, nachdem sie zum dritten Mal die Rechnungsstellung des Dienstleisters moniert hatte. In der ersten Rechnung waren vier Coaching-Stunden berechnet worden, die bereits zwei Monate vorher in Rechnung gestellt und bezahlt worden waren. In der zweiten aktualisierten Rechnungsausfertigung fehlte der Beleg für eine Taxifahrt, von der sich im anschließenden Telefonat herausstellte, dass das Taxi den Coach zu einem anderen Kunden gebracht hatte.

Wie ist eine solche Situation zu beurteilen: Ein Coach, der seine Kunden zu äußerster Zufriedenheit berät, aber nicht in der Lage zu sein scheint, korrekte Rechnungen zu stellen?



Foto: Franz Pfluegl

### **Versprechen Sie nichts, was Sie nicht auch halten können und – halten Sie Ihre Versprechen**

Schätzen Sie Ihre Expertise realistisch ein. Analysieren Sie anhand Ihrer eigenen Berufsbiographie, wo Sie ausreichende bis exzellente Feldkenntnisse behaupten können. Ein Ferienjob am Band macht Sie nicht zum Experten für die Meisterebene in der Produktion. Aber schätzen Sie andererseits Ihre beruflichen Umwege auch nicht zu gering ein: Eine Lehre im Einzelhandel oder einem Dienstleistungsgewerbe macht Sie möglicherweise zum Experten für verschiedenste Aspekte in den Anbieter-Kundenbeziehungen (b2c). Sich zu bescheiden, verringert zwar die Anzahl potenzieller Kunden, erhöht aber die Glaubwürdigkeit des Coachs.

### **Bieten Sie an, was Sie wirklich gut können. Das und ausschließlich das**

Sie werden dies dann auch gut begründen können. Was heißt, Ihre Philosophie, Ihr Vorgehen und Ihre Methoden können Sie zurückführen auf eine „theoretische Heimat“. Damit können Sie dem Kunden verständlich machen, wie und warum Ihre Coaching-Arbeit zur Wirkung kommt. Wenn es darum geht, in einen Coach-Pool aufgenommen zu werden, ist der leider häufiger zu hörende Satz „Das kann man nicht erklären, das muss man erleben“. Dies kann nicht anders gewertet werden als ein Signal mangelnder inhaltlicher Kompetenz oder mangelnder souveräner Rollensicherheit. Gute Coachs sind redliche Arbeiter, keine Trickkünstler!

### **Schätzen Sie Ihre professionelle Verortung (oder auch: Uniqueness) realistisch ein**

Das spiegelt sich auch in Ihren Honorarerwartungen. Der angemessene Preis signalisiert dem versierten Kunden, wie gut sich der Coach in der Coaching-Szene

orientiert hat und seine Dienstleistung und fachliches Können in ihrer Einmaligkeit oder Häufigkeit richtig einschätzt. Aus Kundensicht ergibt sich die Honorarhöhe aus Aspekten wie Vernetztheit und/oder Bekanntheit (weltweit? Europa weit? Deutschsprachige Länder?), Menge der Veröffentlichungen und öffentliche Auftritte und der daraus abgeleiteten Meinungsführerschaft in der Coaching-Szene. Internationale Einsetzbarkeit wie Sprachen, die coachingfähig beherrscht werden, auch internationale Coaching-Erfahrungen, der Spezialisierungsgrad in Feldkenntnissen, Methoden, Coaching-Themen und -fragestellungen sind des Weiteren relevant.

### **Verführen Sie Ihren Kunden nicht zu überflüssig langen Coaching-Prozessen und bieten Sie keine unnötigen weiteren Produkte oder Dienstleistungen an**

Seien Sie offen und ehrlich. Ein Coach, der dem unternehmensinternen Coaching-Makler einen Honorarstundensatz von 280 € nennt, auf seiner Homepage im Internet einen Honorarhöhe von 160 € nennt, hat sich möglicherweise blenden lassen durch gläserne, beeindruckende Unternehmensfassaden – soweit entschuldbar. Nicht entschuldbar dagegen ist es, den Gesprächspartner für dumm genug zu halten für plumpe Täuschungen.

### **Behandeln Sie vertrauliche Informationen entsprechend**

Legen Sie Interessenkonflikte dar. Die Tatsache, dass Sie bereits bei einem Wettbewerber gut im Geschäft sind, muss nicht zwangsläufig darauf hinaus laufen, dass Sie nicht als Coach in Erwägung gezogen werden. Allerdings wird der Kunde erwarten, dass Sie diese Geschäftsbeziehung nicht verheimlichen und stattdessen deutlich machen, wie Sie mit diesem Sachverhalt umgehen wollen. Schwieriger wird es, wenn Sie als

# P R A X I S

Coach im Unternehmen mit Managern arbeiten, die miteinander im Wettbewerb sind oder in wechselseitiger struktureller Abhängigkeit stehen. Hier werden Sie auf einen der beiden Kunden verzichten müssen, wenn Sie weiterhin im Ruf stehen wollen, saubere Geschäfte zu machen – und dies gilt unabhängig von Ihrer Charakterstärke. Nutzen Sie Ihr Insiderwissen nicht zum eigenen Vorteil, etwa um andere Coaches und Kollegen oder Kunden zu beeindrucken.

## Super-Variablen für erfolgreiches Coaching

Zum Abschluss meine Hypothese: *Drei* Aspekte scheinen – so legt die intensive Zusammenarbeit mit vielen hundert Coaches in den letzten zwölf Jahren nahe – sozusagen Super-Variablen oder Indikatoren zu sein für die Qualität eines Coaches und die Erfolgsaussichten seiner Coaching-Prozesse.

### Qualitätssicherung

Der erste Aspekt ist das, was der Coach zu seiner eigenen Qualitätssicherung sagen kann und natürlich konkret auch tut. Qualitätssicherung darf für den Coach kein Begriff sein, den er nur mühsam mit seiner Arbeit in Verbindung bringen kann. Das individuelle Coaching einzelner Kunden geht zwangsläufig einher mit verminderter Möglichkeit sozialen Vergleichs – dies ist aber die machtvolle und wirksamste Realitätsprüfung meiner Hypothese, dass ich gut bin. Das Kundenurteil ist aus vielerlei Gründen wenig geeignet, ein realistisches Feedback mit Handlungsrelevanz zu geben. Gute Coaches nennen bei der Frage nach Qualitätssicherung ein ganzes Repertoire an Qualitäts-Checks: Weiterhin regelmäßige Weiterbildungen, Fallsupervisionen im Kollegenkreis, sie stellen sich der kritischen Fachöffentlichkeit auf Kongressen und mit Veröffentlichungen: All dies, um „geerdet“ zu bleiben in der Selbsteinschätzung und offen für neue Lernchancen.

### Transfersicherung

Als Argument für die Überlegenheit von Coaching gegenüber anderen einstel-

lungs- und verhaltensrelevanten Entwicklungsmaßnahmen im Beruf wird immer wieder betont, dass Coaching nahe an der beruflichen Realität und dem Alltagserleben des Kunden stattfindet und somit der Transfer des Coaching-Inhalts in Verhalten erleichtert ist. Wie aber sehen die Aktivitäten des Coaches aus, um tatsächlich gelungene Transferleistungen des Kunden sicher zu stellen?

Für Unternehmen, die Coaching für ihr Management anbieten, ist diese Frage in Euro und Cent ausgedrückt wesentlich. Personalentwickler, die sich für Coaching stark machen, wissen, dass gute, erfolgreiche Coaches bezüglich Transferunterstützung die Antworten nicht schuldig bleiben: Angefangen bei kurzen Telefonkontakten zwischen den Coaching-Treffen bis hin zu differenzierten Aktionsplänen. Der gute Coach misst der Nachhaltigkeit seiner Arbeit mehr Bedeutung bei als der Euphorie des Kunden nach der Session.

### Profil

Der letzte Aspekt betrifft die genaue Eingrenzung und begründbare Spezialisierung in Thema und Klientel, das Kennen der eigenen Grenzen, sicher zu wissen, was man wirklich gut kann, was man zur Not auch kann, was man nur stümperhaft kann, was man zwar kann, aber nicht tun möchte. Das gekonnte und kenntnisreiche Kommunizieren der eigenen Fähigkeiten, der Stärken und das Abgrenzen zu den Tätigkeitsfeldern, für die ich nicht zur Verfügung stehen kann, fällt erstaunlich vielen Coaches sehr schwer, ist aber eine der drei Super-Variablen,

die gute Coaches von mittelmäßigen unterscheiden.

Eine ausführliche Diskussion zu diesen drei Aspekten ist nicht nur interessant, lehrreich und intellektuell anregend, sondern von guter prognostischer Relevanz, was die Erfolgsaussichten des Coaches bei den Managern eines Unternehmens angehen.

## Fazit

Nicht jedes Unternehmen kann sich einen eigenen Coach-Pool leisten (oder dessen Aufbauphase), deshalb zum Abschluss folgendes Fazit: Es bleiben drei relativ sichere Wege für Personalentwickler zum richtigen und guten Coach bzw. zu den ersten Coaches im aufzubauenden Pool. Man wende sich

- an einen der Coaching-Verbände, der seine plausiblen Qualitätskriterien offen legt und transparent macht;
- an ein Unternehmen, das seinen Coach-Pool seit Jahren erfolgreich betreibt;
- an einen der drei oder vier renommierten Anbieter (in Deutschland) von Coach-Ausbildungen, um von dort junge – und kostengünstige – Nachwuchsstars empfohlen zu bekommen.

Der „Umkehrschluss“ stimmt natürlich auch: Es ist zielführend, als Coach bei einem renommierten Aus- und Weiterbildungsanbieter gelernt zu haben, sich danach mit Sorgfalt für einen Verband zu entschließen und in einem großen Unternehmen den Sprung in den Coach-Pool geschafft zu haben. ■

### Die Autorin

Dr. Christine Kaul war langjährige Leiterin des Geschäftsfelds Coaching in der Volkswagen Coaching GmbH und befindet sich nun in ihrer Altersteilzeitphase. Sie gehört zu den Pionieren der Einführung von Coaching-Pools. Zusammen mit Weiteren ist sie Herausgeberin des Buchs „Der Beginn von Coaching-Prozessen. Vom Fall zum Konzept“ (ISBN: 978-3-89797-034-2).

[willkommen@kaul-coaching.de](mailto:willkommen@kaul-coaching.de)



Foto: Volkswagen Coaching GmbH



# DAS COACHING-MAGAZIN IM ABO



## Das moderne Magazin für die Coaching-Branche

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

### Jetzt das Abo online bestellen:

[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

### Heftpreis / Abonnement

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 € (EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €), versandkostenfrei und inkl. 7% USt.

### Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

- **Innerhalb Deutschland:** 49,80 € (EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)
- **Studenten:** 29,80 € (EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)
- **Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank:** 29,80 € (EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

### Inhalt der Ausgabe 2/2008 (Auszug):

- Coaching-Interview mit dem Coaching-Experten Klaus Eidenshink
- Coaching für Unternehmer
- Den Bezugsrahmen des Klienten erkennen und nutzen
- Pro + Kontra: Evaluation
- Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen an Coaches
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Lebenswerte

### Inhalt der Ausgabe 1/2008 (Auszug):

- Coaching-Interview mit dem Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss
- Wenn der Coach in der Zwickmühle steckt
- Coaching-Hotel
- Pro + Kontra: Ratschläge im Coaching
- Zum Coaching abkommandiert
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Die Zeitmaschine

### Mediadaten

[www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm)

# PRAXIS

## Organisations-Coaching

### Wie Coaching und Organisationsentwicklung zusammen kommen

Von Hüseyin Özdemir

In einem größeren, mittelständischen Schweizer Unternehmen mit 900 Mitarbeitenden wird ein neuer CEO eingestellt. Ein junger Mann, Mitte Dreißig. Er kommt mit neuen Ideen in die traditionsreiche, jedoch gefährdete Unternehmung. Deshalb steht nun ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess auf der Agenda. Zur Unterstützung wird ein externer Organisations-Coach geholt. Aber kann man denn Organisationen coachen?

Beim neuen Begriff des „Organisations-Coachings“ geht es nicht darum, einen neuen Begriff in die Liste der „Unwörter“ einzureihen. Der Einsatz eines Org-Coachs ist ein effektiver Ansatz, der es Unternehmen ermöglicht, umfassende Veränderungsanliegen umzusetzen. Die Haltung, Arbeitsweise und Methodik ist mit der eines auf der Personenebene arbeitenden Coachs vergleichbar. Der Unterschied zum Einzel-Coach oder zum Berater hat wesentlich mit der Haltung, dem Blick aufs Ganze, der Arbeitsweise, der Wirkung auf das System

(Interventionsgrad) sowie der Erwartungshaltung oder den Anforderungen des Klienten zu tun.

### Warum Organisations-Coach und nicht Berater?

Im Unterschied zu einem Management-Berater ist die Haltung im Organisations-Coaching zurückhaltend. Das Prinzip ist, der gesamten Organisation zu helfen, sich selbst zu helfen, damit sie ihre Potenziale frei setzen und eine Kultur des Lernens aufbauen kann; aber nicht alles besser zu wissen als die Organisation.

Im Praxisfall, an dem die Wirkung des Organisations-Coachings erläutert werden soll, ist es dem Kunden wichtig, alle 900 Mitarbeiter in die Implementierung direkt einzubinden. In der gängigen Praxis würde ein größeres Beraterteam mit vier bis sechs Personen antreten. Die internen Potenziale im Personalbereich und in der Organisation würden nur bedingt genutzt werden.

Beim Einsatz des Org-Coachs hingegen ist es genau anders herum: Er ist auf die internen Potenziale und die Verankerung



im Unternehmen angewiesen. Er muss mit internen Kräften eng zusammenarbeiten, deren internes Wissen freisetzen und eigenes Know-how an die Internen transferieren. Zu diesem Zweck bildet er einen Kreis von internen Coachs – so genannte „Multiplikatoren“ – aus, die er in den ersten Workshops begleitet und später im Hinblick auf deren Praxiserfahrungen und Probleme coacht.

Grundvoraussetzung der erfolgreichen Arbeit als Org-Coach ist das Verständnis und die Akzeptanz seiner Rolle durch den Sponsor (hier der CEO persönlich). Falls dies nicht der Fall ist, wird die Veränderungsarbeit nicht funktionieren. Und der Druck und die innere Versuchung beim Org-Coach selbst, seine Rolle in Richtung Management-Berater zu verändern, werden sehr groß werden.

Wir beginnen also ganz klassisch mit einem *Einzel-Coaching*, nämlich dem des CEO. Dieses Coaching zieht sich kontinuierlich durch den ganzen Change-Prozess. Der CEO wird in Hinblick auf seine neue Rolle, seine strategische Zielrichtung, seine inneren Bilder und Spannungsfelder, seinen Umgang mit dem Führungsteam, seinen Führungsstil etc. gecoacht. Mit diesem Coaching geraten selbstverständlich nicht nur der CEO, seine Ziele, sein Handeln und dessen Reflexion in den Blick, sondern ebenso das gesamte Unternehmen.

### Ausweitung des Auftrags: Organisationsentwicklung

Parallel wird mit der Personalleiterin gearbeitet. Es gilt, ein Konzept für den gesamten Change-Prozess im Auftrag des CEO aufzubauen. Keinen Masterplan, den es umzusetzen gilt, sondern einen Change-Rahmen, der es den Mitarbeitern ermöglichen soll, sich selbst und die eigene Organisation zu verändern (s. Abbildung). Getreu dem alten Motto der Organisationsentwicklung (OE): Betroffene zu Beteiligten machen. Coaching und OE verschränken sich. Der Coach bekommt nun selbst das ganze System in das Blickfeld, beginnt, auf es einzuwirken.

Als nächstes werden Interviews mit allen Management-Teammitgliedern geführt, um die aktuelle Situation aus ihrer Sicht aufzunehmen, Handlungsfelder zu identifizieren, die Erwartungshaltung in Be-

zug auf den Prozess und den Org-Coach aufzunehmen. Eine Zusammenfassung, erste Diagnose durch ihn und dann das offene Feedback an das Management-Team und den CEO schließen sich an.

In dieser ersten gemeinsamen *Führungsklausur*, die der CEO persönlich moderiert und während der der Org-Coach auf die Teamdynamiken und den Verlauf achtet, werden die Eckpfeiler in Bezug auf Vertrauen, Rolle und Arbeitsweise sichtbar definiert. Alle schauen sehr genau, wie der Org-Coach sich nun im Beisein des CEO verhält. Ob er nun anders redet und deutet, als in den unbeobachteten Einzelgesprächen? Falls nicht, falls alles stimmig ist, ist das Fundament für den weiteren Prozess gelegt.

Das Management-Team kann durch den Org-Coach im Hinblick auf seine Führungsrolle und -effizienz als Team gecoacht werden. Dies setzt die Fähigkeit und Kompetenz des Coachs voraus, im Hinblick auf Führungsfragen arbeiten zu können. Nach dem Einzel-Coaching haben wir es hier also mit einem *Team-Coaching* zu tun. Es hilft dem Management-Team, sich über seine Rolle, die Kooperation und über sein Selbstverständnis gewahr zu werden und diese zu entwickeln. Das Team wächst in der Folge immer stärker zusammen und intensiviert seine Leistungsorientierung.

### Ausweitung des Coaching-Auftrags

Der Coach wird nun organisationsweit eingesetzt. Der Einsatz wird zum einen vom CEO vorgegeben und zum anderen den Management-Teammitgliedern und

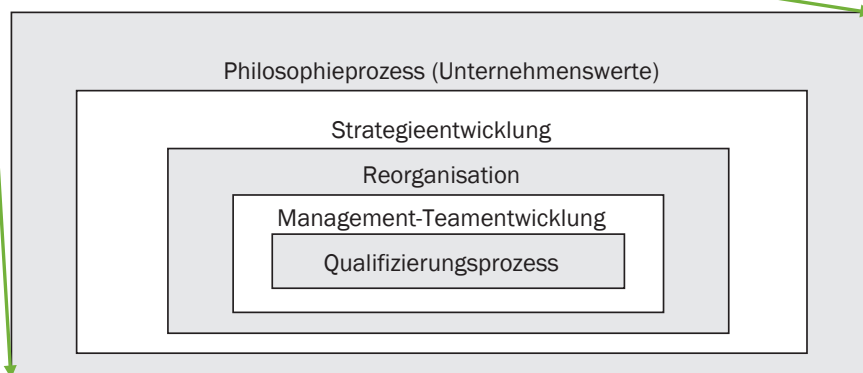
auch den Teamleitern angeboten. Wer will, kann das Coaching annehmen.

Sehr bewusst – und anfänglich suspekt – ist den potenziellen Klienten die Nähe des Coachs zum CEO. Neben den bekannten Ängsten, die solch eine Nähe zur Macht mitbringen kann, ist es doch beim Organisations-Coaching als Erfolgsmoment zu sehen: Durch diese Nähe haben die Organisationsmitglieder eine große Chance, beim CEO (der bekanntlich weit weg, an der Spitze und einsam ist) über den Org-Coach stärkeres Gehör zu finden als sonst. Er bildet sozusagen eine *temporäre Brücke* zwischen den verschiedenen Hierarchiefunktionen.

Für diese Phase der Veränderung wird die verdeckte, nicht offen ausgesprochene *Teildelegation von Führungsaufgaben* an den Org-Coach im Sinne der Gesamtzieelerreichung in Kauf genommen. Der Erfolg des Prozesses zeigt im Nachhinein, dass diese Vorgehensweise sinnvoll ist. Informationen, die die Organisationsmitglieder im Vertrauen an den Org-Coach äußern, werden vertraulich behandelt, soweit sie sich auf persönliche Aspekte beschränken und ausdrücklich als vertraulich deklariert werden.

Andererseits geht es darum, Information zu gewinnen, insbesondere kritische Aspekte kommunizierbar zu machen und an das Leitungsteam und die gesamte Organisation zurück zu melden, die ansonsten – aufgrund der zu Beginn des Veränderungsprozesses noch wenig offenen Kommunikationskultur – unausgesprochen geblieben wären. Nur so kann Veränderung stattfinden.

## Organisations-Coaching



# P R A X I S

Damit werden „Handsellen“ vermieden und der Org-Coach bleibt in seiner Arbeit autonom. Er nimmt so in Kauf, dass er vielleicht nicht alle Informationen bekommt. Da aber nach einiger Zeit das Vertrauen wächst und sich die Gesprächspartner öffnen, weil sie ein persönliches Interesse daran haben, dass sich etwas zum Guten in der Organisation verändert, werden Vorbehalte schwinden. Der Org-Coach wird dann als Ressource genutzt werden. Im konkreten Fall zeigt sich:

- Die Teamleiter sehen im Org-Coach eine große Chance, da er für sie die direkte Brücke zum CEO darstellt. Sie nutzen ihn für ihre direkten, zum Teil kritischen Botschaften an den CEO.
- Die Beziehungsgestaltung zu den Managern im *Management-Team* ist nicht so einfach. Ein steigender Einfluss des Org-Coachs auf den CEO wird in Teilen als bedrohlich wahrgenommen. Eigene Interessen und die Selbstbeeinflussung des CEO können so schwerer verfolgt werden.

Mit der Zeit werden die Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern und ihrem CEO stärker, die Brückenfunktion des Org-Coachs wird zusehends weniger gebraucht.

## Die Rolle des Organisations-Coachs

Coaching von mehreren Ebenen – geht das überhaupt? Ist das nicht ein institutionalisierter Rollenkonflikt? Etwas, das man tunlichst zu vermeiden hätte? Vielleicht sogar etwas Unethisches?

Nach meiner Erfahrung „geht“ Coaching von mehreren Ebenen durchaus. Es kommt aber auf die eigene Haltung an: Sie ist von professioneller Bescheidenheit und Vertraulichkeit geprägt. Das Ziel ist das Wohl des Gesamtunternehmens. *Was gut für die Organisation ist, ist gut für die Person – und umgekehrt.* Die Fähigkeit, allen Versuchungen zum Trotz Informationen für sich zu behalten, unterstützt diese Rolle.

Das Coaching von CEO, Managern und Teamleitern führt fortlaufend zu einem Anhäufen von „Insiderwissen“ beim Coach. Die Herausforderung besteht darin, trotz dieses wachsenden Wissens seine Arbeitsfähigkeit zu erhalten, die Themen nicht zu vermischen. Es ist andererseits auch hilfreich, Informationen wieder zu vergessen, die nicht von großer Wichtigkeit sind. Der Org-Coach muss in der Lage bleiben, einen klaren Kopf zu behalten. Es findet permanent eine Filterung und Priorisierung in seinem Kopf statt.

Diese Informationen und die inneren Bilder, die der Org-Coach in sich entstehen lässt, sind allerdings auch wichtige Ressourcen für den Prozess. Die Klienten spüren und wissen, dass der Org-Coach über Wissen verfügt. Sie achten sehr genau darauf, wann er wie reagiert. Den Reim darauf müssen sie sich aber selbst machen. Es findet in Folge ein persönliches Wachstum über die Auseinandersetzung mit diesem Thema statt und die Kommunikation wird offener. Bis es dann zu Augenblicken kommt, in denen die Konflikte deutlich und transparent werden und die nun eine Entscheidung verlangen – beispielsweise über Gehen oder Bleiben oder sonstige Veränderungen.

Wenn ein Klient zum Beispiel daran denkt, das Unternehmen zu verlassen,

so muss das keine Katastrophe sein, die der Coach verhindern muss. Denn es kann dies auch durchaus im Sinne des Unternehmens sein. Was hilft es, wenn der Mitarbeiter, die Führungskraft definitiv weg will (oder sollte), da er keine Energien und Motivation mehr verspürt, für den Chef und für die Firma zu arbeiten, ihn halten zu wollen? In dieser Situation kann der Coach

- mit dem Klienten an möglichen Ausstiegsszenarien arbeiten; ideal wäre, wenn der Klient sein Anliegen nach dem Coaching dem Chef gegenüber offen legt und die Ausstiegsschritte gemeinsam festgelegt werden;
- mit dem CEO wiederum daran arbeiten, was dieser Ausstieg eines Managers bedeutet und wie er selbst mit der Situation zurecht kommt, welche Botschaft darin auch in Bezug auf seinen Führungsstil enthalten sein mag.

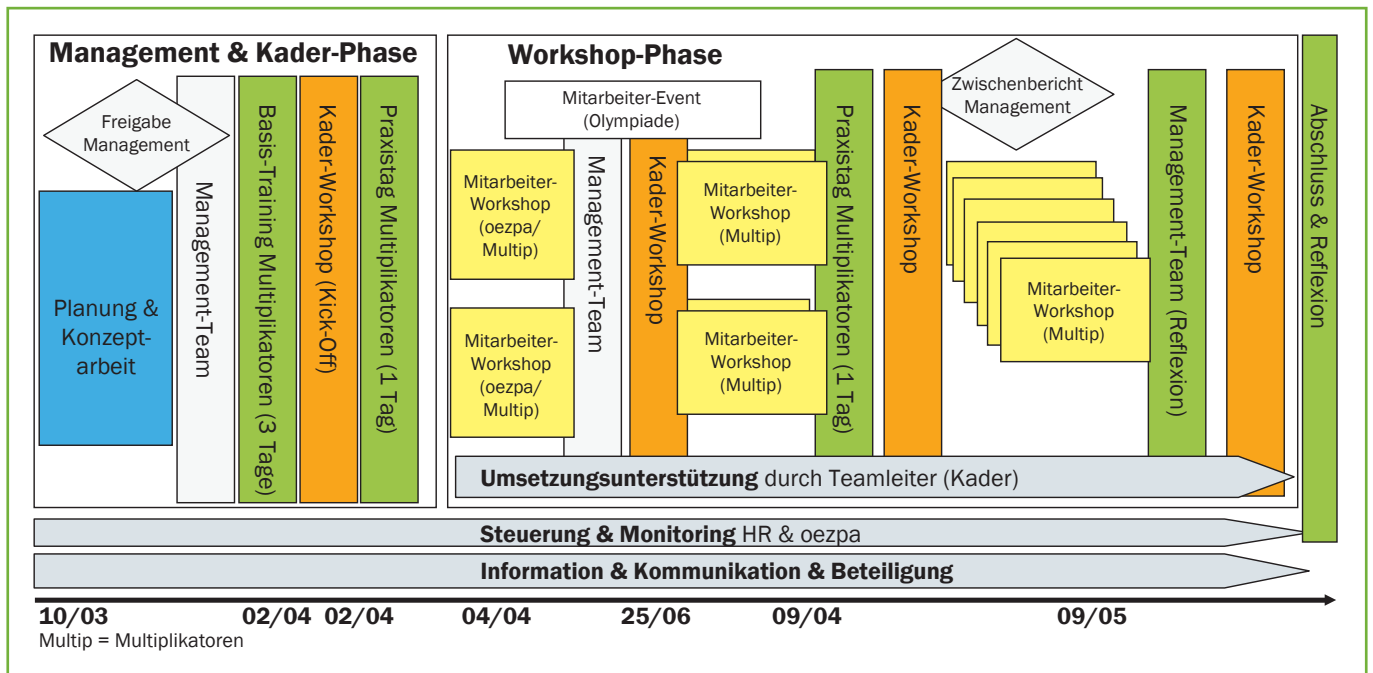
Dass es Hoffnungen und „Beauftragungen“ des Org-Coachs durch die Mitarbeiter in Richtung CEO gibt, wird vom Org-Coach auch in den Feedback-Runden mit dem CEO offen gemacht: „Was ich von den Kollegen hier aufgenommen habe“ oder „Signale, die ich erhalten habe“. Stück für Stück werden in diesen Dialogrunden die „heißen Kartoffeln“ vom Org-Coach hervor geholt. In schwierigen Prozessen wollen die Absender der Informationen in der Re-

## Anforderungen an einen Organisations-Coach

Die Anforderungen an einen Organisations-Coach sind höher als an einen Einzel-Coach, der in einem überschaubaren Setting in einer 1:1-Beziehung arbeitet. Ein Org-Coach muss folgende Anforderungen erfüllen:

- Arbeit auf hohem Komplexitätsniveau (Viele Organisationseinheiten, Führungskräfte und Mitarbeiter sind beteiligt).
- Den Blick auf das Gesamtunternehmen richten und halten können (Desen Wohl gibt Orientierung. Alle Handlungen und Konflikte müssen darauf bezogen werden).
- Höchste Ausdauerfähigkeit (Angriffe und Projektionen seitens des Klientensystems müssen ausgehalten, reflektiert und damit für den Veränderungsprozess nutzbar gemacht werden können).
- Der Versuchung, als Management-Berater aktiviert zu werden, und damit „Lösungen“ anbieten zu müssen, widerstehen zu können.
- Diagnostische Fähigkeiten (Erspüren und Beobachten von Handlungs- und Konfliktfeldern auf Organisationsebene).
- Vertraulichkeitswahrung trotz großer Nähe zum Top-Management und dem Druck, der sich daraus ergibt.
- Sich heraushalten können aus interessengeleiteten (politischen) Auseinandersetzungen der Führungskräfte; nicht Partei ergreifen, sondern Advokat aller sein.





gel anonym bleiben. Sobald ein schwieriges Thema behandelt worden ist, richten sich die Blicke erwartungsvoll auf den Org-Coach, damit er das nächste Thema auspackt. Stück für Stück wächst so das Vertrauen. Bald erfolgt ein Übergang zur freien Aussprache mit dem CEO. Der Org-Coach kann nun in eine mehr beobachtende Rolle gehen.

### Die Vertraulichkeit im Coaching

Der Umgang mit der Vertraulichkeit im Org-Coaching unterscheidet sich von dem im persönlichen Coaching gravierend: Je vertraulicher das Besprochene, desto *ineffizienter* ist die Arbeit des Org-Coachs. Deshalb versucht der Org-Coach von vornherein, eine Atmosphäre der Offenheit und ehrlichen Auseinandersetzung zu praktizieren. Eine grundsätzliche Möglichkeit besteht darin, dem Klienten zu Beginn zu sagen, dass er nichts kundtun soll, was der Org-Coach im Kontext des Prozesses nicht nutzen darf. Eine andere Möglichkeit besteht darin, zu vereinbaren, was im Raum bleiben muss und was unbedingt öffentlich genutzt werden soll.

Zu viel Vertraulichkeit schadet also hier dem Prozess! Die absolute Vertraulichkeitskontraktierung – wie sie im personalen Coaching üblich ist – führt das Organisations-Coaching ad absurdum. Es sei denn, es handelt sich um persönliche Einzel-Coachings in diesem Prozess, die eine Vertraulichkeitsvereinbarung voraussetzen.

Eine große Gefahr besteht allerdings darin, dass der Org-Coach zum „Allwissenenden“ mutiert. Sein Wissen könnte er für eigene Interessen (z.B.: Auftragsverlängerung) ausnutzen oder er könnte intrigieren (über andere in der Organisation schlecht reden).

Bei all dem hilft ihm, dass er sich selbst coachen lässt. Der persönliche Coach des Org-Coachs sollte selbst einen Organisations-Coaching-Hintergrund besitzen, damit er in der Lage ist, die Herausforderungen eines Org-Coachs zu verstehen und ihn optimal zu coachen.

### Coaching des Philosophieprozesses

Zurück zum Change-Prozess: Als Start der Entwicklung einer Unternehmensphilosophie werden in einer weiteren Klausur des Management-Teams die sieben neuen Unternehmenswerte erarbeitet (z.B.: „Wir übertreffen die Erwartungen unserer Kunden und begeistern sie“. „Wir gehen fair und respektvoll miteinander um“). Diese neuen Werte sollten nun ins tägliche Unternehmensleben gebracht und an alle vermittelt werden.

Es ist zunächst ein Top-Down-Verfahren. Der neue CEO und das Management-Team wollen die zukünftigen Werte – und damit die neue Unternehmenskultur – selbst bestimmen. Im Anschluss soll nun diese Philosophie systematisch implementiert werden. Aber man weiß auch, das geht nicht im „Überstülperverfahren“. Es geht nur unter aktivem Einbezug aller Mitarbeiter.

Die neuen Unternehmenswerte müssen, so die Erkenntnis, erlebbar gemacht und reflektiert werden. Es wird daher überlegt, wie die Erkenntnisse in die Abteilungen übertragen werden können, so dass man dort erkennen kann, wie jeder persönlich beitragen kann. Insgesamt soll erreicht werden, dass dieser Prozess über die Mitarbeiter-Workshops hinaus Wirkung zeigt.

Zielgruppe der Maßnahme sind die Unternehmenszentrale und die zwölf Geschäftsstellen mit Handwerkern und Lagermitarbeitern, insgesamt über 400 Mitarbeiter. Das Management und die Teamleiter („Kader“) wollen dazu in einem ersten Schritt (im Kader-Workshop) diesen Prozess vorbereiten und selbst durchleben.

Ein *Multiplikatorenteam* von fünf Kadermitarbeitern soll für die Begleitung dieses Mental-Change-Prozesses qualifiziert und eingesetzt werden. Diese „internen Coachs“ werden in einem dreitägigen Workshop-Seminar geschult, denn sie haben keine einfache Aufgabe. Neben ihrer fachlichen Arbeit sollen sie zusätzlich den Werte-Umsetzungsprozess unterstützen. In einem Follow-Up-Tag werden sie in ihrer Rollenwahrnehmung gecoach.

In der Workshop-Phase werden allen Mitarbeitern die Werte nahe gebracht. Sie erhalten die Gelegenheit, diese Werte auf ihre Praxis zu beziehen und Verantwortung für die Implementierung zu

# P R A X I S

übernehmen. Das Ziel ist es, dass die Mitarbeiter die neuen Werte nach innen und nach außen zum Kunden natürlich und mit Begeisterung leben. So kommen etliche durch die Multiplikatoren moderierte Workshop-Tage zusammen. Zusätzlich erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich mit den sieben Werten spielerisch und sportlich auseinander zu setzen: In einer „Unternehmens-Olympiade“. Je Unternehmenswert werden verschiedene Parcours und Gruppenspiele angeboten.

Der CEO und das Management-Team treffen sich anschließend in einer Managementklausur und machen nach einer eingehenden Diagnose des bisherigen Prozesses die Feststellung, die Weichen gut gestellt zu haben. Der Großteil des Unternehmens hat das Thema verstanden, nicht zuletzt über die Methode. Das Ziel müsse sein, dass die Mitarbeiter alle zwei Jahre einen Philosophieprozess durchlaufen, damit eine nachhaltige Beschäftigung mit der Unternehmenskultur stattfindet und neue Mitarbeiter in diesen Prozess kontinuierlich einbezogen werden können.

Es schließt sich ein Strategieentwicklungs- und ein radikaler Reorganisationsprozess an. In dieser Phase wird die Firma geradezu auf den Kopf gestellt. Die massive Trennung des Unternehmens in Marketing, Verkauf, Logistik und Administration einerseits und einen, mit mehr als der Hälfte der Mitarbeiter sehr starken Service-Bereich wird aufgelöst. Es werden vier Regionen mit jeweils Marketing, Verkauf und Service aufgebaut.

## Resümee

Etliche Monate sind nach Abschluss dieses Change-Projekts nun schon vergangen. Der CEO hat das Unternehmen, eine Konzerntochter, nach Beendigung des Strategieentwicklungsprozesses verlassen. Der organisationale Veränderungsprozess aber geht weiter. Die tragenden Säulen sind mittlerweile die Teamleiter (Kader). Sie verweilen in der Regel lange im Unternehmen und sind sehr nah am

operativen Geschehen angesiedelt. Sie sind es, die die Mitarbeiter vor Ort und in den Kundenprozessen führen. Deshalb sind sie die Garanten dafür, dass die Wertumsetzung ihre Nachhaltigkeit behält. Wenn ich heute über das Projekt und meine Rolle als Org-Coach reflektiere, fällt mir als erstes auf, dass meine Beziehung zum CEO sehr intensiv und stabil war. Nur so konnte dieser umfassende Prozess über einen längeren Zeitraum gecoacht werden. Die Zusammenarbeit mit der Personalleiterin gestaltete sich zu Beginn schwierig, da mein Einstieg über den CEO erfolgte. Dies machte es mir fast unmöglich, ihr volles Vertrauen und die Unterstützung zu bekommen. Andererseits darf ich auch vermuten, dass der CEO mich für einen „Stellvertreterkrieg“ benutzt hat. Es war nicht immer einfach, einen klaren Kopf zu behalten und die Interessenslage der Personalleiterin ohne inneren Widerstand zu akzeptieren.

Weiterhin war die große Nähe zum CEO ein schwieriges Feld. Eine bessere Balance des Coachs und eine stärkere Konfrontation des CEO wäre für den Prozess und für meine Akzeptanz durch die Manager besser gewesen. Durch das symbiotische Verhältnis war ich, wie die Manager auch, in den Bann geraten.

Gleichwohl denke ich, dass meine „Loyalität“ zu meiner nachhaltigen Akzeptanz seitens des CEO geführt hat. Ansonsten wäre diese lange und umfassende Arbeit als Org-Coach nicht möglich gewesen. In

dem Augenblick, wo der CEO festgestellt hätte, dass er den Org-Coach gar nicht mehr steuern kann, hätte er ihn vor die Tür gesetzt. So ist das nun mal mit der Macht.

Es liegt eine deutliche Gefahr für das Unternehmen darin, wenn ein CEO „sein“ Team formt und diese Personen auf sich und auf seine Strategie einschwört. Nach seinem Ausstieg konnte sich sein Nachfolger gerade mal sechs Monate halten, bevor er gehen musste. Heute sind über die Hälfte der Management-Teammitglieder nicht mehr im Hause.

## Zum Schluss

In den letzten 20 Jahren habe ich mich als interner und externer Berater eher mit großen, komplexen Veränderungsprozessen befasst. Die Rolle des Org-Coachs (s. Kasten) war in diesen Prozessen immer vorhanden und von großem Nutzen für die Klienten.

So haben wir mit zwei Org-Coachs eine komplette Unternehmensfusion begleitet, indem wir die beiden Geschäftsführer in ihrer Integrationsaufgabe gecoacht haben. Unser Blick war hierbei immer die Gesamtorganisation und die erfolgreiche Fusion. Es hat sehr gut geklappt. Die neue Firma konnte zum gewünschten Zeitpunkt starten, Fluktuation von Führungskräften und Know-how-Trägern wurde vermieden, Zufriedenheit der Mitarbeiter auf hohem Niveau gehalten und das wirtschaftliche Ergebnis sichergestellt. ■

### Der Autor

Hüseyin Özdemir ist Gründer und Geschäftsführer der oezpa Managementberatung für strategische Organisations- und Personalentwicklung GmbH in Ertstadt-Liblar (bei Köln). Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Veränderungs- und Entwicklungsberatung von Organisationen, Teams und Personen, in der Beratung von Strategieumsetzung, Fusions- sowie in der Projektmanagementberatung. Er hat auch langjährige Beratungserfahrung in China, Polen und in der Türkei. Zudem wirkt er im Aufbau, der Weiterentwicklung und der Praxisanwendung von Group-Relations-Konferenzen (Tavistock Ansatz) im In- und Ausland mit. Er ist Diplom-Ökonom und Senior-Coach (DBVC).

[www.oezpa.de](http://www.oezpa.de)



Foto: Oezpa GmbH



EUROPÄISCHE  
AUSBILDUNGS  
AKADEMIE

*Ausbildungsinstitut für  
systemisch-analytisches Coaching und  
systemisches Projektmanagement*

**Starttermine  
im Herbstsemester o8 online  
Hamburg • München  
Wels • Linz • Wien**

Berufsbegleitende Lehrgänge/  
Akademisches MSc-Programm  
– eine vom DBVC und ACC  
anerkannte Weiterbildung

[www.ausbildungsakademie.com](http://www.ausbildungsakademie.com)



austriancoachingcouncil 

A-1150 Wien • Gerstnerstraße 3 • Tel.: +43/1/89 222 37 • Fax: +43/1/89 222 37-10 • [info@ausbildungsakademie.com](mailto:info@ausbildungsakademie.com)

### Coaching-Intensivlehrgang

Coaching als Zusatzqualifikation im Beratungs- und Führungsalltag. Schwerpunkt: Kieler Beratungsmodell

### Coaching-Lehrgang für Professionals

Coaching als Berufsausbildung - umfassende Aufbauausbildung zum systemisch-analytischen Coach in Kooperation mit internationalen Referenten.

### Basislehrgang Projektmanagement

Ausgewählte PM-Methoden und Prozessgrundlagen zur Vorbereitung auf die internationale Zertifizierung (nach IPMA, PMI, PRINCE2).

### Intensivlehrgang Projektmanagement

Fachlich-methodische, sowie soziale und systemische Kompetenzen in der Projektplanung und -steuerung. Internationale Zertifizierung (nach IPMA, PRINCE2)

### Professionallehrgang

#### Systemischer Projekt-Coach

Aufbaulehrgang für interdisziplinäre und gesundheitsfördernde Kompetenzen zur professionellen Projektbegleitung.

### Summer-Academy in Griechenland

Fortbildung, Supervision und Selbsterfahrung auf der einzigartigen Insel Lemnos.



**Deutscher Bundesverband Coaching e.V.**

Die Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession können für 10,00 € bestellt werden bei:

[info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)

**DBVC Geschäftsstelle**  
Hannoversche Straße 3  
49084 Osnabrück  
Tel.: +49 541 5804808  
Fax: +49 541 5804809  
E-Mail: [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)

Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von  
**Coaching als Profession**  
Kompendium mit den  
Professionsstandards des DBVC

[www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)



# SPOTLIGHT

## Coaching und professionelle (Selbst-) Inszenierung

Von Oliver Ernst

Viele haben das Gefühl, hinter ihren Möglichkeiten zurückgeblieben zu sein. Eine fehlgeschlagene Präsentation oder ein missglückter Auftritt in den Medien kann schlimmstenfalls einen Karriere-Knick zur Folge haben. Ein typischer Fall für ein Medientraining. Doch Medien-Coaching kann einen zusätzlichen Nutzen bieten.



Die Erwartungen und Anforderungen an die Präsentationskompetenz von Führungskräften und Freiberuflern sind hoch. Deshalb gehört ein Rhetorik- und Präsentationstraining heute zum Muss. Man lernt, dass man zunächst eine Adressatenanalyse durchführen soll, ehe man sich dem Inhalt und seiner Dramaturgie zuwendet. Erst im dritten Schritt steht die Wahl des richtigen Mediums an.

Das sind die Basics. Schwieriger wird es dann aber mit dem nächsten Level. In den letzten Jahren hat uns das Internet etliche neue Kommunikationskanäle beschert. Business-Plattformen wie Xing, auf denen man sich einerseits selbst präsentieren kann, auf denen man andererseits aber auch bei Diskussionen mitmischen kann, oder Online-Tagebücher (Blogs) sind neue Präsentationsgelegenheiten. Als Beobachter dieses regen Treibens kann man sich allerdings oft des Eindrucks nicht erwehren, dass das oben genannte „Kleine Einmaleins“ dabei nicht von jedem Teilnehmer beherrscht wird. Zu sehr fasziniert das neue Medium. Darüber scheint gar mancher zu vergessen, sich Gedanken zu den ersten beiden Schritten zu machen.

Seit die erste Welle der Video-Portale im Internet das Unterhaltungsbedürfnis der Web-User angesprochen hat, entdecken auch immer mehr Unternehmen den Wert von Internet-Videos. Mit Hilfe kurzer Clips wollen Unternehmen sich und ihre Dienstleistungen anderen Zielgruppen präsentieren. Manch ein Unternehmen hat sogar bereits seit ein paar Jahren eigene TV-Sender im Netz installiert, um dem veränderten Medienverhalten ihrer möglichen Kunden Rechnung zu tragen. Und die Anzahl der Video-Portale, die sich im Business-Bereich tummeln, nimmt quasi täglich zu. Sie stellen für eine Vielzahl von Unternehmensvertretern und Freiberuflern eine neue Herausforderung an die Auftrittskompetenz dar, um sich ihre Zielgruppen anders zu erschließen.

## Coachs als Kommunikationsexperten

Die Coaching-Branche nimmt hierbei eine Zwitterstellung ein. Einerseits beraten Coachs Führungskräfte und Unternehmen in Fragen der Präsentation

und Kommunikation. Andererseits muss sich auch jeder Coach jeden Tag selbst präsentieren. Auch sie oder er lebt davon, dass dies erfolgreich gelingt. Vom Coach wird deshalb eine fortgeschrittene Expertise erwartet.

Hierzu gehört zu wissen, dass man sich oftmals die Medien auch nicht aussuchen kann. Eine Projektpräsentation erfordert ein anderes Inszenierungsvorgehen als beispielsweise eine Aktionärsversammlung, auch wenn es strukturelle Parallelen gibt. Verschiedene Präsentationsanlässe haben ihre jeweils eigenen Gesetzmäßigkeiten und ästhetischen Erfordernisse – und wollen folglich auch unterschiedlich konzipiert und inszeniert werden. Zwar haben beide Beispiele die Gemeinsamkeit, dass zumeist eine Person frontal – möglicherweise unter Zuhilfenahme von unterschiedlichen Präsentationsmedien – einen Vortrag vor einem Publikum hält. Jedoch unterscheiden sie sich schon allein darin, dass die jeweiligen Auftritte in unterschiedlichen Räumlichkeiten stattfinden.

Das mag sich zunächst einmal banal anhören, kann jedoch fundamentalen Einfluss auf das Erreichen des jeweiligen Anliegens haben. Wie sich ein Präsentierender ins Verhältnis zum Raum setzt – gemeint ist hier nicht, wie er mit dem Publikum umgeht – kann schon entscheidenden Einfluss darauf haben, wie er von den Zuschauern wahrgenommen wird, ob er wohlwollend oder ablehnend in Empfang genommen wird.

Wiederum ist es in beiden Fällen ratsam, den Vortrag, also das Anliegen als Geschichte zu begreifen, die dem Publikum spannend und lebendig erzählt sein will. Schließlich sind die Präsentierenden Spezialisten für ihr Anliegen und haben ein gerütteltes Maß ihrer Zeit und ihre Gedanken dafür eingesetzt, sich vorzustellen, wie sie ihr Publikum inhaltlich am besten erreichen können. Und niemand will sein Publikum langweilen.

Um nun dem Ziel, mit seiner Präsentation eine möglichst lebendige Geschichte zu erzählen, näher zu kommen, hat es sich in Präsentationstrainings als sehr hilfreich erwiesen, *den eigenen Auftritt als Rolle zu gestalten*, wie beispielsweise in einer Theateraufführung oder in

einem Film. Das schont Ressourcen, da nicht die gesamte Person auf dem Prüfstein steht, sondern nur die Anteile, die in die Gestaltung der Rolle mit einfließen.

Allerdings erfordern Aktionärsversammlungen und Projektpräsentationen wiederum unterschiedliche dramaturgische Herangehensweisen: Wann wird wie im Hinblick auf das Anliegen und das zu erwartende Publikum im besten Sinne Spannung aufgebaut, wie wird die jeweilige Geschichte rhythmisiert, um keine Monotonie entstehen zu lassen, wo kann der Präsentierende Kraft schöpfen, um den nächsten Höhepunkt seines Vortrags besser zur Geltung zu bringen.

All diese Erwägungen sind wichtig, um zum Ziel des Vortrags zu kommen: die Zuschauer zu überzeugen. Gerade bei Aktionärsversammlungen werden Chancen vertan und Werte vernichtet, weil die Präsentierenden die Veranstaltung als leidige Pflichtübung betrachten, die glimpflich über die Bühne gebracht werden soll, anstatt ihren Aktionären eine Erfolgs-Geschichte zu präsentieren.

## In den Medien

Die Gesetzmäßigkeiten für gelungene Auftritte in den Medien wiederum unterliegen jeweils ganz eigenen Kriterien, beispielsweise der Wahl des jeweiligen Mediums wie auch des Formats. Jedes Medium hat seine eigene Ästhetik und daraus resultierende Kriterien, die erfüllt sein wollen, will man eine gute Figur beispielsweise in bildgebenden Medien machen.

Besonders auffallend ist diese Tatsache bei im Fernsehen übertragenen Theateraufführungen, die ja nicht speziell auf das Medium Fernsehen zugeschnitten sind: Sie scheinen nicht richtig zu funktionieren. Immer hat man das Gefühl, dass das, was die Schauspieler machen, merkwürdig artifizell bleibt. Zwar handelt es sich bei dem hier erwähnten Beispiel um zwei unterschiedliche Kategorien von Medien, aber es soll anhand eines Extrembeispiels verdeutlichen, *dass jedes mediale Format unterschiedlich inszeniert sein will*. Talkshows im Fernsehen erfordern ein anderes Vorgehen als ein Interview im Fernsehen. Und eine Rede, die vom Fernsehen übertragen wird, will anders in Szene gesetzt

## S P O T L I G H T

sein als eine Selbst-Präsentation in einem Internet Clip.

Man kann das sehr gut beobachten bei Politikern der ersten Reihe, deren Aufgabe unter anderem ja darin besteht, sich permanent medial zu exponieren. Wenn die Kanzlerin vor die Bundespressekonferenz tritt, dann ist die Inszenierung staatstragend. In ihren Podcasts (www.bundeskanzlerin.de) hingegen legen ihre Medienberater großen Wert auf eine quasi-private Atmosphäre, weil es die Ästhetik des Mediums zulässt. Zwar sind auch hier die Inhalte ausschließlich politischer Natur, jedoch soll das Auftreten der Kanzlerin und das Setting, in dem sie sich befindet, suggerieren, dass wir es hier unter anderem mit „dem Menschen“ Angela Merkel zu tun bekommen. Das Netz bietet ihr hier die Möglichkeit, Inhalte zu präsentieren, die eher ihre persönliche Meinung zu bestimmten Themen widerspiegeln.

### Anbei finden Sie meine neue DVD...

Gerade die so genannten neuen Medien weisen einige Besonderheiten auf, von denen sich eine Vielzahl von Unternehmensvertretern und Freiberuflern, die kleine Internet-Clips zu Marketingzwecken ins Netz stellen, aufs Glatteis führen lassen. Oft genug bekommt man schlecht ausgeleuchtete, mit ungünstigen Bildausschnitten versehene, viel zu lange Videos zu sehen, die miserable Tonqualität aufweisen, in denen hölzern agierende und offenkundig sehr verunsicherte Menschen ihr Unternehmen und ihre Dienstleistungen anpreisen wollen. Man kann nur spekulieren, ob sich die jeweiligen Unternehmen damit einen Gefallen tun.

Dabei bieten gerade das Internet und seine technische Weiterentwicklung neue, sehr wirkungsvolle Möglichkeiten für Unternehmensvertreter und Freiberufler, sich zu präsentieren und damit Vertrauen bei potenziellen Kunden zu schaffen. Gerade im Coaching-Bereich, in dem zumeist nur über Texte auf Websites sehr schwer transparent zu machen ist,

- welcher Coaching-Ansatz genau angeboten wird,
- wie er sich von anderen Anbietern unterscheidet und vor allem,
- welche Person, in welcher Haltung dahinter steckt,

stellen *kleine Videos auf den Homepages eine unschätzbare Ergänzung zum schriftlichen Material* dar.

Internet-Clips haben einfach den Vorteil, dass sie wesentlich niedrigschwelliger sind, als beispielsweise eine den allgemeinen schriftlichen Unterlagen beigelegte DVD. Der Zeitaufwand und die Mühe, die es für einen Personaler bedeuten, eine DVD abzuspielen, stehen in keinem Verhältnis zu einem Klick im Internet, auf den eine kurze Darstellung des Beraters und seiner Leistungen folgt. Stattdessen hält er nun diese DVD in Händen, hat aber gerade keine Zeit dafür. Oder sein Rechner verfügt nicht über ein DVD-Laufwerk. Folglich muss er sich zunächst ein separates Abspielgerät besorgen und den Fernseher dazu, sollte denn beides greifbar sein.

### Der professionelle Auftritt mit einem Internet-Clip

Es ist davon auszugehen, dass es in naher Zukunft für Berater unverzichtbar sein wird, sich selbst und den eigenen Ansatz in einem Video im Internet vorzustellen. Dabei sollte man aber nicht der Versuchung erliegen, zu glauben, man könne einfach mit einer Heimvideokamera, einer Schreibtischlampe und einem Bücherregal oder dem Unternehmenslogo im Hintergrund, Vertrauen schaffen. Es stimmt zwar, dass Videos im noch recht jungen Web 2.0-Zeitalter primär amateurhaft gemacht sind und vor allem eher private Inhalte vermitteln.

Aber eine „private“ Atmosphäre ist nicht unbedingt das primäre, was potenzielle Kunden erleben wollen. Sie möchten vor allem das Gefühl vermittelt bekommen, dass nicht nur die angebotenen Leistungen state of the art sind, sondern auch deren Darstellung im Clip. Deshalb muss auch der Clip allen professionellen Ansprüchen genügen. Der eigene Beratungsansatz und die Person, die hinter ihm steht, wollen so inszeniert sein, dass es den dahinter stehenden Dienstleistungen gemäß ist. Ein stimmiges Bild des Beraters, der von ihm angebotenen Dienstleistungen sowie auch seiner Individualität will in Einklang

gebracht werden mit den ästhetischen Erfordernissen des Mediums Internet-Clip, damit *ein professioneller Eindruck* entstehen kann.

Da beispielsweise der Bildausschnitt in der Regel bei Internet-Videos kleiner ist als eine großformatige Fernsehaufnahme, ist absolut Wert darauf zu legen, dass Motive so gewählt werden, dass sie innerhalb des Formats gut sichtbar sind: Personen wirken hier einfach besser, wenn sie entweder in Großaufnahme - also als Portrait - oder in der so genannten halbnahen Einstellung - also von der Hüfte bis zum Kopf, damit die lebendige Gestik noch zu sehen ist - abgebildet werden.

Das wiederum hat Auswirkungen auf die möglichen Settings, wie auch auf die Beleuchtung, die wiederum davon abhängen, was der jeweilige Berater für ein Konzept hat, das er darstellen will, um seine spezifische Zielgruppe anzusprechen. Dabei hat es sich in diversen Trainings als ratsam herausgestellt, eine Gesamtlänge von drei Minuten nicht zu überschreiten, da sonst einfach das Interesse der Zuschauer erlahmt - egal welche interessanten Ausführungen auch noch kommen mögen. Das Internet ist ein eher „schnelles“ Medium. Die verhältnismäßig kurze Zeitdauer muss auch vom dramaturgischen Konstrukt berücksichtigt werden, was wiederum Auswirkungen auf die Rhythmisierung durch die Schnittfrequenz hat.

### Vom Medientraining zum Coaching

Alle obigen Ausführungen können als die fachliche Seite von Präsentations- und Medienauftritten bezeichnet und in diversen Trainings erlernt werden, die der Markt anbietet. Weil viele Präsentations- und Medientrainer aus dem Journalismus oder dem Schauspielbereich kommen, wo sie explizite Expertise erworben haben, kann es allerdings häufiger vorkommen, dass die *Persönlichkeitsebene* vernachlässigt wird. Wie geht man aber mit sich und den teilweise sehr irritierenden Gefühlen wie beispielsweise störendem Lampenfieber oder Versagensängsten, die bei solchen Auftrittssituationen die volle Leitungsfähigkeit beeinträchtigen können, um?

Die Vermittlung von Fachwissen und Know-how in klassischen Präsentations- und Medientrainings können in jedem Fall Sicherheit im Umgang mit der

Situation und möglicherweise auch eine erste Druckentlastung erzeugen, damit anstehende Präsentationen gemeistert werden können. Doch was kann getan werden, wenn dysfunktionale Gedanken weiterhin die volle Leistungsfähigkeit der Auftretenden beeinträchtigen? Es hat sich in diversen Trainings gezeigt, dass Ängste, die weiterhin von Auftretenden als störend empfunden werden, sehr gut im Coaching bearbeitet werden können, um anschließend weniger belastet und mit mehr Spaß an der eigenen Darstellung in den nächsten Auftritt zu gehen.

Viele reagieren mit Nervosität, Unsicherheit oder sogar Versagensängsten, wenn sie im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Diese Gefühle können sich bei vielen Menschen nicht nur in klassischen Präsentationszusammenhängen oder bei Medienauftritten melden, sondern auch schon bei Gesprächen mit dem Vorgesetzten, Verkaufsgesprächen, Akquise-Situationen oder Bewerbungsgesprächen. Also letztlich bei allen Situationen, in denen jemand anwesend ist, der für den jeweiligen Menschen wichtig ist. Dabei hat es sich als günstig erwiesen, zu unterscheiden zwischen

- *hilfreichem Lampenfieber*, das leistungssteigernd ist: der Körper wird in einen positiven Erregungszustand versetzt, der die Aufmerksamkeits- und Konzentrationsfähigkeit erhöht, und
- *dysfunktionaler Angst vor Auftritten*, die die Leistungsfähigkeit mindern kann: Hormone und Botenstoffe werden ausgeschüttet, die den Körper in einen Alarmzustand versetzen, das Blickfeld einschränken, die Muskulatur aktivieren und so weiter.

Lampenfieber ist also nicht per se schlecht. Ein Auftritt, der einem völlig gleichgültig ist, wird nie Überzeugungskraft entwickeln, wenn das Anliegen nicht mit Interesse verfolgt wird. Erst wenn die Angst vor dem Auftritt so groß wird, dass der aus frühen evolutionären Zeiten stammende Flucht/Kampf-Impuls ausgelöst wird, kann es für den Betroffenen problematisch werden. In früheren Zeiten war es durchaus sinnvoll, wenn Gefahr drohte, physiologische Prozesse in Gang zu setzen, um der Gefahr in angemessener Weise zu begegnen. Heute jedoch, wo der Säbelzahntiger ausgestorben ist, erscheint es wenig sinnvoll zu sein, auf Situationen, die als

Bedrohung erlebt werden, auf diese Art und Weise zu reagieren.

### Das individuelle Lampenfieberprofil

Dabei ist zu beachten, dass jeder Mensch ein individuelles Lampenfieberprofil hat. Gründe für Ängste vor Auftritten, die in allen Lebensabschnitten gefunden werden können, variieren dabei naturgemäß genau so, wie die Arten und Weisen, wie sich diese Angst bei den Betroffenen in den jeweiligen Auftrittssituationen äußert. Dieses individuel-

mäßig viel Energie kosten, oder die Ängste sogar für Zuschauer physisch wahrnehmbar werden. Es stellen sich von den Betroffenen als automatisch ablaufend und unkontrollierbar erlebte, dysfunktionale Gedanken ein und die Körperhaltung verändert sich für die Zuschauer merkbar, da sich die Muskulatur anspannt: Das Herz fängt an zu rasen, die Muskeln zittern, die Stimme beginnt zu entgleiten oder versagt sogar völlig oder man hat schlimmstenfalls einen Blackout, weil das Gehirn gerade mit anderen Dingen beschäftigt ist.



Foto: Tomasz Trojanowski

le Lampenfieberprofil in Coachings zu eruieren, kann schon ein erster Schritt sein, um Ressourcen frei zu setzen, da die Betroffenen in vielen Fällen ihre Ängste wegdrängen, um das Problem auf diese Art in den Griff zu bekommen. Viele empfinden es als einen Makel in der Unternehmenswelt, Angst vor Dingen zu haben, die zu ihren regelmäßigen Aufgaben gehören und die ihre Kollegen offenbar so selbstverständlich und mühelos meistern können. Erst in den eigentlichen Auftrittssituationen, kriecht die Angst dann wieder an ihnen hoch und verhindert, dass die volle Leistungsfähigkeit erreicht werden kann. Sich die Angst einzugestehen, ist der erste Schritt, ihr zu begegnen, um sie in einem weiteren Schritt wirkungsvoll zu bearbeiten.

Ängste vor Auftritten haben physiologische Auswirkungen, die entweder dazu führen können, dass Auftritte über-

In Coachings haben die Betroffenen zudem auch oft darüber berichtet, dass sie sich in solchen Situationen zusätzlich von außen dabei beobachten, wie sie gerade in einen Zustand abgleiten, gegen den sie meinen, nichts unternehmen zu können und verfluchen sich dann genau dafür – eine Eskalationsschleife, aus der sich nur sehr schwer ausbrechen lässt. Der Fokus der betroffenen Person liegt also auf anderen Prozessen anstatt auf der optimalen Ausführung des eigenen Auftritts.

Bei übermäßigen Ängsten vor Auftritten kommt es deshalb unter anderem darauf an, *den Fokus der Aufmerksamkeit zu verändern*, um die volle Leistungsfähigkeit wiederherzustellen. Viele Auftretende empfinden sich als Opfer der Situation. Sie glauben, sich und den Umständen ausgeliefert zu sein, nur noch funktionieren zu müssen, nichts dagegen unternehmen zu können und



## S P O T L I G H T

nehmen sich damit die Möglichkeit, die Situation zu gestalten. Glaubenssätze dieser Art führen dazu, dass die Angstbereitschaft zunimmt und der Flucht/Kampf-Impuls ausgelöst werden kann.

Diesen *einschränkenden Glaubenssätzen* können hilfreiche Gedanken gegenübergestellt werden, die die Betroffenen wieder in die Lage versetzen, eine gestaltende und zupackende Haltung anzunehmen. Auf diese Art kann es möglich werden, seinen Aufmerksamkeitsfokus wieder auf die Gestaltungsspielräume zu lenken. Auch hat sich in Coachings herausgestellt, dass eine wirkungsvolle Möglichkeit, den Fokus zu verändern, darin besteht, den eigenen Auftritt als sinnvoll zu erachten und nicht als Zwang zu erleben.

Es liegt im jeweils eigenen Verantwortungsbereich, zu entscheiden, ob man sich gezwungen fühlt, beispielsweise eine Präsentation zu halten, oder ob man es selbst will, und damit die Präsentation als einen willkommenen Anlass ansehen kann, seine Kompetenz unter Beweis stellen zu dürfen. Sich an positive Auftritte in der Vergangenheit oder an Situationen, die in vergangenen Auftritten positiv verlaufen sind, zu erinnern, kann ebenso hilfreich sein, *Ressourcen* zu aktivieren, um sich dergestalt positiv auf den nächsten Auftritt einzustimmen.

Ebenso hilfreich wie das Erinnern an positiv verlaufene Auftrittssituationen ist es, eine konkrete Vorstellung zu entwickeln, wie der nächste Auftritt verlaufen soll. Je konkreter und detaillierter diese positiven Projektionen in die Zukunft sind, umso wirksamer können sie dann in der tatsächlichen Situation werden, falls der Auftretende merkt, dass er beginnt, in alte Muster abzuleiten.

### Das eigene Selbstwertgefühl

Führungskräfte haben im Allgemeinen einen sehr hohen Anspruch an sich selbst und an die Qualität ihrer Arbeit. In vielen Fällen sind sie vollkommen zu

Recht sehr stolz auf das, was sie bisher erreicht haben und geben tausend Prozent, um noch mehr Leistung zu bringen. Die Kehrseite dieser Persönlichkeitsverfassung ist allerdings, dass persönliche Anerkennung nur über Leistung erzielt werden kann; kommt dann auch noch ein hoher Perfektionsanspruch dazu, ist das Selbstwertgefühl leicht zu beeinträchtigen. Permanent muss das Ego mit Anerkennung von außen aufgebaut werden, damit man sich wohl in seiner Haut fühlen kann. Bleibt diese Anerkennung gänzlich aus, kann das Selbstwertgefühl in sich zusammenbrechen. In vielen Fällen empfinden Führungskräfte dann, dass sie ihren Zielen hinterher laufen und können sich nicht mehr von ihren eigenen Zielvorgaben beflügeln lassen. Die Folgen sind erhöhter Stress und verminderte Leistungsfähigkeit.

Gerade in Präsentationszusammenhängen kann es ein Handicap sein, sich mit einem angeschlagenen Selbstwertgefühl zu exponieren. Doch wie kann ein angegriffenes Selbstwertgefühl wieder aufgebaut werden? Dahinter können in vielen Fällen dysfunktionale Gedanken in Bezug auf den Wert der eigenen Person stecken, denen man im Coaching sehr effektiv hilfreichere Gedanken gegenüberstellen kann.

Glaubenssätze in Bezug auf das eigene Selbstwertgefühl werden eruiert und überprüft hinsichtlich ihrer Nützlichkeit, aber auch dahingehend, dass gefragt wird, wie negative Auswirkungen die-

ser Überzeugungen aussehen. Stellt es sich heraus, dass diese Überzeugungen zwar in Bezug auf frühere Situationen hilfreich waren, jetzt aber die negativen Auswirkungen überwiegen, formulieren die Betroffenen dann neue, hilfreichere Überzeugungen. Diese neuen Überzeugungen beinhalten dann noch den wünschenswerten Nutzen der alten Überzeugung, jedoch können nun mit der Veränderung des Glaubenssatzes Ressourcen aktiviert werden, um zukünftige Situationen besser zu meistern. Die Betroffenen lernen, dass sie selbst verantwortlich sind für das, was sie fühlen und denken und gewinnen so immer mehr die Kontrolle über die eigene Befindlichkeit zurück. Zwar geht das nicht von heute auf morgen, schließlich sind die alten dysfunktionalen Gedanken tief im Gehirn eingegraben, aber mit ein bisschen Übung lassen sich nach einiger Zeit Erfolge verbuchen.

### Auftrittskompetenz

Ansprüche an die Auftrittskompetenz und nachgerade an die (Selbst-) Inszenierungskompetenz werden also immer ausdifferenzierter und somit auch anspruchsvoller. Doch warum sollte man sich einfach durchwurschteln, wenn bereits Kleinigkeiten den eigenen Auftritt verbessern können? Warum sollte man weiterhin mit Ängsten leben, die die Fähigkeit zu einer gelungenen Selbstpräsentation beeinträchtigen können, anstatt mit Spaß an der eigenen Darstellung Anderen sein Können zu zeigen? ■

Foto: Christina Gassen



#### Der Autor

Oliver Ernst, Mag. phil., ist geschäftsführender Gesellschafter der Ernst & Partner Unternehmensberatung und arbeitet als Coach und Managementtrainer. Seine Schwerpunkte sind Coachings sowie Medien- und Präsentationstrainings, die neben der fachlichen vor allem die Persönlichkeitsebene fokussieren. Inhaltlich ist er auf Führungskräfteentwicklung, Kommunikationstrainings und die zielgruppengenaue Inszenierung von Auftritten beispielsweise bei Aktionärsversammlungen spezialisiert.

[www.ernstundpartner.de](http://www.ernstundpartner.de)



# COACHING-TOOL

## Der Trialog

Ein Coaching-Tool zur Erfolgskontrolle von Ulrich Sollmann

### » KURZBESCHREIBUNG

Überprüfung des Erfolgs eines Coaching-Prozesses anhand von Zieldefinition und Bestimmung der Erreichungskriterien durch Mitarbeiter, Vorgesetzten und Coach.

### » ANWENDUNGSBEREICHE

Das Tool kann in jedem Coaching-Prozess genutzt werden. Es ist besonders dann hilfreich, wenn der Coaching-Prozess in Abstimmung mit dem Unternehmen oder Kontext verabredet ist. Ferner dient der Trialog zur integrierten Abstimmung mit anderen Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmen (Prozessoptimierung, Bereichsentwicklung usw.).

### » ZIELSETZUNG/EFFEKTE

Der Trialog dient der integrierten Abstimmung der Coaching-Ziele und Erreichungskriterien zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Insoweit dient der Trialog dem Zusammenspiel von beruflicher Rolle, Person und Kontext. Im Abschluss-Trialog – nach Beendigung des Coaching-Prozesses – kommt es zur Überprüfung der Ziele anhand der Erreichungskriterien.

Der Coach moderiert im Trialog die Abstimmung von Rollen- und Verhaltenszielen zwischen Führungskraft und Vorgesetztem. Diese müssen konkret, erreichbar und für das Unternehmen sinnvoll sein. Der Trialog ist insoweit eine sinnvolle Ergänzung und Erweiterung zur üblichen Zielvereinbarung.

### » AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG

Ein Praxisbeispiel: Die schwierige Situation in einem großen Unternehmen spitzt sich zu. Der Arbeitsdruck wird größer. Die Spannungsfelder unübersichtlicher. Die Menschen se-

hen sich stärker gefordert und von Seiten des Vorstands nimmt der Ergebnisdruck zu.

Just in dieser Zeit kündigt überraschend ein Abteilungsleiter! Die Kontinuität in der Projektabwicklung wichtiger Projekte erfordert eine umgehende Neubesetzung. Ein junger Mitarbeiter, der fachlich hoch kompetent ist, in der Sache praktisch sehr erfahren und im Unternehmen mit den Themen vertraut, soll die Nachfolge antreten. Er bringt aber keine Führungserfahrung mit. Das Unternehmen entscheidet sich daher, der jungen neuen Führungskraft einen Coaching-Prozess anzubieten. Der Coaching-Prozess soll einen nahtlosen Übergang zur Arbeit des Vorgängers ermöglichen. Daher entscheidet das Unternehmen sich, den Coaching-Prozess mit einem Trialog und Abschluss-Trialog zu verknüpfen.

Eine neue Führungskraft durch Coaching dabei zu unterstützen, in die neue Rolle hinein zu wachsen, gehört zum beruflichen Alltag eines Coachs. In einem solchen Fall kann eine Reihe von bilateralen Gesprächen genügen. Wird dieser Prozess mit der Übernahme einer neuen Funktion in einem deutlichen Spannungsfeld übernommen, so macht es Sinn, beide Prozesse durch den Coaching-Prozess aufeinander abgestimmt zu unterstützen. Im vorliegenden Fallbeispiel entscheiden sich daher Führungskraft und Vorgesetzter, sich mit dem Coach im Trialog differenziert Rückmeldung über die aktuelle Situation zu geben, sowie hierauf aufbauende Coaching-Ziele zu vereinbaren.

Der ausführliche Feedback-Prozess dient einerseits dazu, die Beziehung zwischen Führungskraft und Vorgesetztem zu beleuchten und zu stärken. Andererseits werden sowohl die persönlichen Erwartungen und Ziele der Führungskraft,

# COACHING-TOOL

als auch die Unternehmensziele, vertreten durch den Vorgesetzten, beschreibbar, definierbar und konkret-pragmatisch verhandelbar.

Während die erste Phase des Dialogs besagter differenzierter Rückmeldung und entsprechender Abstimmung dient, werden in der zweiten Phase die Entwicklungsziele konkret bestimmt, sowie die Erreichungskriterien (inklusive Zielbezug) konkretisiert. Im vorliegenden Fall werden vier Entwicklungsziele vereinbart:

1. Die Führungskraft ist als Vorgesetzter in seiner Abteilung präsent und wird auch so wahrgenommen.
2. Die Führungskraft arbeitet verantwortungsvoll „mit der Zeit“.
3. Die Führungskraft wirkt so auf die Prozesse ein, dass der eigene Bereich bei den Kunden bedeutungsvoll präsent ist.
4. Die Führungskraft handelt sicher in der neuen Führungsrolle.

Die abgestimmten Ziele scheinen nicht ungewöhnlich für ähnliche Situationen zu sein. Andere Führungskräfte und Vorgesetzte würden ähnliche Ziele vereinbaren. Einen hierauf aufbauenden Coaching-Prozess nach Ablauf eines Jahres überprüfen und bewerten zu können, ist aber hierdurch nicht einfacher geworden. In der Regel bleiben viele der verabredeten Ziele so allgemein, dass sie keinen konkreten Ansatzpunkt der Überprüfung bieten. Woran will man nämlich merken, dass eine bestimmte Führungskraft in seiner neuen Führungsrolle tatsächlich sicher handelt? Woran will man merken, dass eine Führungskraft mit der zur Verfügung stehenden Zeit verantwortungsvoll umgeht? Im vorliegenden Fall werden daher folgende Erreichungskriterien verabredet:

## Zu Ziel 1:

- a) Aufbau einer Regelkommunikation.
- b) Die Führungskraft schafft darüber hinaus „Räume der Begegnung“ (z. B. morgens ins Büro der Mitarbeiter gehen).

## Zu Ziel 2:

- a) Die Führungskraft hält sich an die rechtlichen Vorgaben bezüglich der Arbeitszeit der Mitarbeiter.
- b) Bestimmung von Effizienzkriterien für Besprechungen und entsprechende Durchführung derselben.
- c) Die Führungskraft berichtet einmal pro Coaching-Sitzung über etwas, was ihr persönlich gut getan hat.

## Zu Ziel 3:

- a) Die Führungskraft bringt sich ein in bestehende oder neu zu schaffende Regelkommunikation.
- b) Schaffen und Kommunikation von Transparenz in Bezug auf die Kunden.
- c) Strukturieren und Priorisieren von Arbeitsthemen.

## Zu Ziel 4:

- a) Mit dem Mitarbeiter wird ein abgestufter Zeitplan zur Beendigung bis 30.05.07 verabredet.
- b) Der Einsatz der Führungskraft bezüglich des Liniengeschäfts umfasst maximal 30 Prozent bis Ende April 2007 und 15 Prozent im darauf folgenden Monat.

Nach Ablauf des Coaching-Prozesses (ca. 1 Jahr) dient der Abschluss-Dialog zur Überprüfung der Ergebnisse. Dies geschieht ohne Verletzung der Vertraulichkeit, die Grundlage der Coaching-Beziehung ist. Man bezieht sich nämlich im Dialog lediglich auf die verabredeten Entwicklungsziele und Erreichungskriterien.

Die *Überprüfung der Entwicklungsziele* sowie die Bestimmung des diesbezüglichen aktuellen Ist-Zustands umfassen vornehmlich folgende Aspekte:

- Klärung des Grads an Übereinstimmung/Differenz der Ansichten zwischen Führungskraft und Vorgesetztem.
- Welche grundsätzlichen Schlussfolgerungen ergeben sich hieraus?
- Was hat dazu beigetragen bzw. geholfen, die Ziele so zu erreichen?
- Was hat es erschwert bzw. spricht dagegen, die Ziele zu erreichen?

Im folgenden Fall kommt es zu folgendem Ergebnis:

## Zu Ziel 1:

Einstimmige Übereinkunft: Ziel erreicht.

## Zu Ziel 2:

- a) Die Führungskraft hat inzwischen ein Gefühl für die Notwendigkeit von „Zeit-Bremsen“ entwickelt und steuert dementsprechend oder nach Bedarf die „Zeit-Räume“.
- b) Voll erreicht.
- c) Nicht regelmäßig.

## Zu Ziel 3:

- a) Das Ziel ist durchaus erreicht – dabei schmunzeln beide (dieses Schmunzeln regt an noch einmal konspirativ über die subtilen Kommunikationsprozesse zu sprechen).
- b) Voll erreicht.
- c) Führungskraft wird deutlich strukturierend wahrgenommen und riskiert diesbezügliche Reibungen mit den Kollegen.

## Zu Ziel 4:

- a) Ziel erreicht.
- b) Führungskraft erfüllt den Kreislauf/das Zusammenspiel von Führung, Mitarbeiter, Schaffen von Strukturen. Die Führungskraft wird in Gänze als Führungskraft im eigenen Bereich wahrgenommen.

## » ALLGEMEINE EINFÜHRUNG

Der Dialog verdichtet und spezifiziert die Vereinbarung zwischen Vorgesetztem und Führungskraft auf Rollen- und



Führungsverhalten in Bezug auf die Unternehmensbelange. Es geht darum zu klären:

- Welche Intentionen und Wirkungsziele
- Welches Selbstverständnis der Führungskraft
- Welches Handeln oder Verhalten
- Welche Vorgehensweise
- Welche Führungsinstrumente

sollen mit welchen Effekten unterstützt, entwickelt und optimiert werden?

Die Zielbestimmung im Trialog integriert daher *zwei zentrale Spannungsfelder*, in denen sich später dann der Coaching-Prozess bewegen wird:

- Das Zusammenspiel von Person und Rolle/Aufgabe/Funktion.
- Die Zusammenschau und gleichzeitige Unterscheidung der personalen und unternehmensbezogenen Perspektive (vertreten durch den Vorgesetzten).

## »» DER KONKRETE ABLAUF

### 1. Schritt: Bilaterales Klärungsgespräch

Der Coaching-Prozess startet mit dem ersten Klärungsgespräch zwischen Führungskraft und Coach und dient dem Kennlernen, dem Beginn der Beziehung sowie der Situations- und Bedarfsklärung. Was ist Anlass für den Coaching-Prozess? Welches sind mögliche Themen und Probleme? Was will die Führungskraft erreichen? Inwieweit ist dies relevant für das Unternehmen?

### 2. Schritt: Trialog

Das halbstrukturierte Setting des Trialogs gliedert sich in fünf Teile.

*Zunächst* ist der Mitarbeiter im Focus mit seinen speziellen Entwicklungsbedarfen, mit möglichen Einwänden hinsichtlich der Zielerreichung, mit seinen Erwartungen an das Unternehmen und/oder den Vorgesetzten, mit seinen bisherigen Bemühungen hinsichtlich der Zielerreichung und so weiter. – Die Klärung dieser Aspekte erfolgt zwischen Führungskraft und Coach, der Vorgesetzte hört dabei zu.

*Im zweiten Teil* kommt es zu einem Gespräch zwischen Vorgesetztem und Coach, in dem der Vorgesetzte ein grundsätzliches Bild vom Mitarbeiter zeichnet, seine Stärken und Schwächen sowie die Entwicklungspotenziale des Mitarbeiters nennt. Ferner spricht er über seine Erwartungen und spezielle Empfehlung an den Mitarbeiter und über die Relevanz der Entwicklungsmaßnahme für das Unternehmen.

*Im dritten Teil* bringt der Coach Führungskraft und Vorgesetzten in einen Dialog, in dem es um das Feedback der Führungskraft dem Vorgesetzten gegenüber geht, um die gegenseitigen Rollenerwartungen, die Bestimmung der wechselseitigen, besonderen Bedeutung füreinander im Prozess. Schließlich geht es um den Versuch, sich auch in

die Außenperspektive zu versetzen: Wie würden Außenstehende den Anlass des Coachings, den Entwicklungsbedarf, die Ziele und die Erreichung der Ziele sehen und kommentieren?

*Der vierte Teil* bietet die Möglichkeit einer Selbst- und Fremdeinschätzung hinsichtlich zentraler Verhaltensdimensionen wie Grad der Kommunikation, Qualität der Kommunikation, Durchsetzungsfähigkeit, Gestaltungsideen und Lösungsansätze, Kostenbewusstsein und Zielerreichungsgrad. Die Einschätzungen werden ausführlich gemeinsam erörtert. Es geht dabei nicht primär um die Übereinstimmung, sondern über die Bewertung von Übereinstimmung und/oder Diskrepanz.

*Im zentralen fünften Teil* des Trialogs werden die Verhaltens- und/oder Rollenziele sowie die entsprechenden Erreichungskriterien bestimmt. Der Bestimmung der jeweiligen Ziele geht eine eingehende Erörterung des Bedarfs, des Themenaspekts, des Konflikts, des Problems etc. voraus. Die konkrete Formulierung des Ziels muss von Führungskraft und Vorgesetztem überzeugt getragen werden.

Die Zielerreichungskriterien müssen, *und das ist wesentlich*, an der konkreten Situation, an den konkreten Aufgaben und an der Person der Führungskraft festgemacht werden. Ermöglichen diese Kriterien doch beim Abschlusstrialog eine genaue, personenbezogene und situationsgerechte sowie entwicklungsorientierte Einschätzung und Bewertung der Zielerreichung. Der Trialog endet mit der Unterzeichnung der gemeinsamen Vereinbarung.

### 3. Schritt: Abschluss-Trialog

Beim Abschluss-Trialog wird ähnlich vorgegangen, auch wenn die Fragen sich zum Teil unterscheiden. Die Spontaneinschätzung hinsichtlich der Verhaltensdimensionen kann gegebenenfalls um Aspekte von Entwicklung, Zielerreichung usw. erweitert werden.

Der Abschluss-Trialog dient der Überprüfung von vier Qualitätsdimensionen:

1. Strukturqualität
  - Ziel-Evaluation („Was wird/wurde erwartet?“)
  - Input-Evaluation („Was brauchen wir dazu? Was wurde genutzt?“)
2. Prozessqualität („Wie läuft/lief die Durchführung?“)
3. Verhaltensqualität
  - Stimmigkeit von Person, Rolle und beruflichem Handeln („Was zeichnet mich und mein Handeln im Unterschied zu anderen aus?“)
  - Öffentlichkeitskompetenz („Wie gewinne ich durch Selbst-Präsentation Bedeutung in der Unternehmensöffentlichkeit?“)
  - Wirkungskompetenz („Wodurch und wie erziele ich eine nachhaltige Wirkung bei den jeweils relevanten Anspruchsgruppen?“)
4. Ergebnisqualität
  - Output-Ebene (Zufriedenheit von Kunde und/oder Auftraggeber)

- Outcome-Ebene (Kompetenzerweiterung, Selbstsicherheit, Verhaltensänderung, Zielerreichung, Fehlerreduktion)

## » VORAUSSETZUNG/KENNTNISSE

Für dieses Tool braucht man zwei *Unterlagen*:

- Ein differenzierter und auf die Situation (die handelnden Personen) bezogener, halbstrukturierter *Fragenkatalog*, der zur grundlegenden Orientierung dient.
- Die *Unterlage zur Vereinbarung* selbst besteht aus drei Teilen: situative, spontane Selbst- und Fremdeinschätzung zu spezifischen Dimensionen von Verhalten und Führung, ein Feld für die Dokumentation der Coaching-Ziele, sowie ein Feld zur Dokumentation der Zielerreichungskriterien. Diese Vereinbarung (nicht aber der Fragebogen mit den Notizen des Coachs) wird von allen drei Personen unterschrieben und zum Abschluss-Trialog mitgebracht. Dieser ist ähnlich aufgebaut.

Die Rolle des Coachs im Trialog ist eher die eines Moderators, er muss vertraut sein mit (semi-) systematischen Gesprächssituationen. Der Coach sollte im eigenen Zeit- und Strukturmanagement sicher sein, ohne dass Druck und Stress im Trialog entstehen. Der Coach hält sich selbst mit Einschätzungen und Rückmeldungen weitgehend zurück. Er kann sich bei den Dimensionen von Verhalten und Führung auf seine eigenen Konzepte, sowie auf die Definition dieser Dimensionen im jeweiligen Unternehmen stützen. ■

## » DER AUTOR



### Ulrich Sollmann

Arbeitet seit mehr als 30 Jahren mit Menschen und Unternehmen in drei (sozialen) Feldern: Körperpsychotherapie in freier Praxis; Beratung und Coaching von Führungskräften, Top-Managern und Vorständen in Bezug auf ihre berufliche Rolle sowie Analyse, Kommunikation und Gestaltung der medialen Inszenierung von öffentlichen Personen, Politikern, Top-Managern und Unternehmen.

Praktisch geht es dabei immer um das Zusammenspiel von Person, Körpersprache/nonverbaler Wirkung und Handlungsmustern in Bezug auf den jeweiligen Kontext sowie im öffentlichen Raum. Ulrich Sollmann ist Mitglied in der Coach-Datenbank.

**E-Mail:** [info@sollmann-online.de](mailto:info@sollmann-online.de)

Ulrich Sollmann  
Beratung und Coaching  
Keese & Sollmann GmbH  
Höfestr. 87  
44801 Bochum  
Tel: 0234 383828

Internet:  
[www.sollmann-online.de](http://www.sollmann-online.de)  
[www.effiziente-fuehrung.de](http://www.effiziente-fuehrung.de)  
[www.charismakurve.de](http://www.charismakurve.de)



## Effizientes Coaching

mit Persönlichkeitsdiagnostik nach Prof. Dr. Julius Kuhl

### FUNDIERT

Unsere Persönlichkeitsdiagnostik basiert auf der Persönlichkeits-System-Interaktionstheorie nach Prof. Dr. Julius Kuhl und damit auf aktuellen psychologischen und neurobiologischen Erkenntnissen.

### ANDERS

Im Gegensatz zu herkömmlichen Persönlichkeitstests geht es nicht um die Zuordnung zu bestimmten Persönlichkeitstypen oder -merkmalen. Das diagnostische System ermöglicht es, sich einen Überblick über die emotionalen und kognitiven Systeme zu verschaffen, die das Erleben und Handeln einer Person prägen.

### PRÄGNANT

Die Persönlichkeitsdiagnostik beschleunigt die Suche nach Ansatzpunkten im Coaching enorm: Auf einen Blick werden Lösungswege oder Veränderungsmöglichkeiten sichtbar, die nicht nur am äußerlichen Problem, sondern an den Ursachen ansetzen.

### Sind Sie neugierig geworden?

Nehmen Sie Kontakt zu uns auf!

Institut für Motivations- und Persönlichkeitsentwicklung  
c/o Universität Osnabrück • Seminarstraße 20 • 49074 Osnabrück  
Mail: info@impart.de • Fon: 0541-9694536 • Web: www.impart.de



## FÜHRUNGSKADEMIE BADEN-WÜRTTEMBERG

### Weiterbildungen zum zertifizierten Coach in den Bereichen

Business

Gesundheit

Kirche

Schule

Die Lehrgänge sind modular aufgebaut und vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) als Coachingweiterbildung anerkannt.

Seminare sind auch einzeln sowie wahlweise als Präsenz- oder Onlineveranstaltung (blended learning) buchbar.

Ein flexibler Einstieg in die Lehrgänge ist aufgrund des modularen Aufbaus jederzeit möglich.

Es besteht die Möglichkeit, im Verbund mit der SRH-Hochschule Heidelberg den Lehrgang als Kontaktstudium mit einem Hochschulzertifikat abzuschließen.

**Gerne beraten wir Sie zu diesem wie auch anderen Coachingangeboten der  
Führungsakademie für Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen**

Führungsakademie Baden-Württemberg • Hans-Thoma-Str. 1 • 76133 Karlsruhe  
Tel.: 0711 1261015 • Mobil: 0172 7155572 • E-Mail: thomas.hoefling@um.bwl.de

**WWW.FUEHRUNGSKADEMIE.BW21.DE**



## Man kann sich nicht nicht selbst coachen!

Selbst-Coaching findet bei Führungskräften sowieso ständig statt – ob sie wollen oder nicht. Im Alltag geschieht dies in der Gestaltung der Außenwelt in der Weise, beispielsweise mehr Ressourcen zu beantragen, eine neue Marketingstrategie zu entwickeln oder technische Lösungen anders anzugehen als bisher. Dies ist Management der Außenwelt, also Selbst-Coaching im Verhalten nach außen. Damit kommen unweigerlich selbstreflexive Fragen:

- Habe ich richtig delegiert?
- War ich zu direktiv?

Die Beschäftigung mit ähnlichen Fragen geht rasch in die Innenwelt über. Mit diesen Fragen hat das Selbst-Coaching, lange bevor der Begriff überhaupt benutzt wird, schon begonnen. Durch Selbstreflexion wird also der eigene Anteil selbstreferenziell überprüft.

Im Alltag findet Selbst-Coaching in unsystematischer Form ständig statt. Es stellt sich daher nicht die Frage, Selbst-Coaching: ja oder nein? Vielmehr lautet die Frage: Selbst-Coaching mit welcher Disziplin, welchen Methoden und welcher Art Selbstreflexion über das Vorgehen im Selbst-Coaching?

Frei nach Paul Watzlawick können wir sagen: Man kann sich nicht nicht selbst coachen! Dies ist die ausdrückliche Gegenposition zu: Zum Coaching braucht es immer den Fachmann. Viele Dinge machen alle Menschen nämlich mit sich selbst aus, und gehen gestärkt daraus hervor.

*Die Regel ist Selbsthilfe, die Ausnahme von der Regel ist die Hinzuziehung eines Experten.* Der Einzelne als Experte seiner selbst kann sogar Ergebnisse erzielen, die er vorher nicht für möglich

gehalten hat. Selbst-Coaching bei Leistungs- und Führungsfragen bedeutet:

- Selbst-Diagnostik
- Selbst-Beratung
- Selbst-Begleitung
- Selbst-Feinsteuerung
- Selbst-Evaluation

Es geht beim Selbst-Coaching darum, Dinge schrittweise anzugehen, mit einer gewissen Konsequenz und Beobachtung der Zwischenergebnisse, mit Prozessreflexion und Ergebnisreflexion. Im Selbst-Coaching tun wir dies systematisch, transparent, reflektiert – und hoffentlich gebunden an Werte.

Ich selbst beschreibe in meinem neuen Buch zwölf leicht anwendbare Methoden der Selbstveränderung auf dem Hintergrund eigener empirischer Forschung. Auf zwei mögliche Einwände möchte ich eingehen:

- *Die Gefahr des blinden Flecks, indem man am Wichtigen vorbei coacht:* Aber der Mensch stellt sich auch manchen Peinlichkeiten, für andere braucht er die (Selbst-) Konfrontation. Außerdem hat auch der professionelle Coach blinde Flecken. Oder das Vermittlungsangebot des Coachs erreicht den Coaching-Kunden gar nicht.
- *Der Coach habe das größere Methodenrepertoire:* Auch hier gibt es viele Gegenbeispiele. So wird in manchen Fällen aus einem unsicheren Vorgesetzten durch ernsthaftes Selbst-Coaching nach einiger Zeit ein sicherer Vorgesetzter – ohne professionellen Coach.

Jeder von uns hat solche Prozesse von Wandlung und aktiver Selbstveränderung schon erlebt. Wenn man annimmt, alle Führungskräfte in einer schwierigen

Situation könnten nur durch Coaching Hilfe erfahren, so unterschätzt man die Selbsthilfekräfte des Betreffenden und die Kräfte der sozialen Unterstützung außerhalb des Coaching-Raums.

Es gibt in Deutschland etwa fünf Millionen Menschen mit Leitungsfunktion. Es wäre eine grandiose Überschätzung der gesellschaftlichen Bedeutung von Coaching, wenn man dieses Instrument für viele oder gar für alle Führungskräfte für erforderlich hielte.

**Fazit:** Coaching ist ein gutes Instrument. Aber es erreicht nur einen Bruchteil derer, die mit Führungsaufgaben Probleme haben. Das Selbst-Coaching hat mit Sicherheit quantitativ und qualitativ eine mindestens gleichrangige Bedeutung wie das Coaching durch einen professionellen Coach. ■

### Dr. Rudolf Stroß, Bergisch Gladbach

Dipl.-Psych., arbeitet selbstständig als Psychotherapeut, Berater, Coach, Managementtrainer und Autor. Als

Lehrbeauftragter der Universität zu Köln erforscht er die Psychologie der Selbstveränderung. Gerade frisch erschienen ist sein neues Werk „Die Kunst der Selbstveränderung – Kleine Schritte - große Wirkung“, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2008.



Foto: Milan Cyran

[www.selbstveraenderung.de](http://www.selbstveraenderung.de)  
[www.rudolfstross.de](http://www.rudolfstross.de)

# Selbst-Coaching – im Teufelskreis mit dem eigenen Schweinehund!

*Jeder, der sich schon mal vorgenommen hat, bestimmte Dinge in seinem Leben zu ändern, kennt die Situation:* Das Problem ist erkannt, aber an der konkreten Umsetzung scheitert es. Die Gründe dafür sind:

- **Fehlende Selbstdisziplin:** Es hapert daran, sich genügend Zeit zu nehmen, um sich mit sich und der Situation aktiv auseinander zu setzen – bzw. daran, neue Ansätze tatsächlich nachhaltig im Alltag umzusetzen; Stichwort: „Innerer Schweinehund“.
- **Unsicherheit:** Ist man gedanklich auf dem richtigen Weg? Und wenn ja, welche Lösung ist die „richtige“?
- **Fehlender neutraler Feedbackgeber:** Freunde, Familie, Kollegen und so weiter sind vielleicht befangen und haben eigene Interessen.
- **Impulsivität:** Handeln ohne Nachzudenken.
- **Verharren im Problemsumpf:** Gedankliche „Teufelskreise“.

*Vergegenwärtigt man sich diese Situation, so wird eines schnell klar:* Wie schwierig ist es, sich selbst zu coachen! Damit dies tatsächlich funktionieren könnte, bräuchte es sehr reflektierte und starke Persönlichkeiten mit viel Disziplin und Zeit. Ganz schön anspruchsvolle Voraussetzungen – insbesondere in einer Zeit, in der der Druck im Job oder im Privatleben häufig den Alltag, die eigenen Gedanken und Emotionen beherrscht.

Meine Interviews mit Führungskräften, die klassisches Coaching bzw. Selbst-Coaching durchgeführt haben, zeigten auf, dass der Coach vier wesentliche Funktionen hat, die den Coaching-Erfolg positiv und nachhaltig unterstützen:

1. **Zeit nehmen zur Selbstreflexion:** Termine mit einem Coach sind verbindlicher. Termine mit sich selbst wirft

man häufig über Bord, da vermeintlich wichtigere Ereignisse häufig dazwischen kommen. Einen vereinbarten Termin mit einem Bezahlten hilft daher, am Thema zu bleiben und Regelmäßigkeit zu gewährleisten.

2. **Förderung der Selbstreflexionskompetenz durch gezielte Interventionen:** Gut ausgebildete Coaches können durch reflexionsfördernde Methoden und Fragetechniken – wie zum Beispiel zirkuläres Fragen, Rollenspiele, Feedback, Thesenbildung, Symbolarbeit – Strukturierungs- und Orientierungshilfen bieten. Durch den Aufbau einer positiven Beziehung zwischen den beiden, fällt es dem Gecoachten leichter, sich für den Selbstreflexionsprozess zu öffnen. Die Neutralität des Coaches ist hierbei eine wichtige Voraussetzung, die andere Bezugspersonen in der Regel nicht mitbringen.
3. **Ausgleich zwischen handlungs- und lageorientierten Phasen schaffen:** Es gibt Personen, die ihr Problem oder ihre Lage sehr differenziert beschreiben können. Sie können aber dieses Wissen nicht lösungsorientiert nutzen. Bei Managern fällt häufig auf, dass diese sehr schnell in Lösungen denken und somit sehr handlungsorientiert agieren. Sie nehmen sich aber nicht die Zeit, die Lage aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Dies birgt schnell die Gefahr, wichtige Aspekte zu übersehen, die für die Problemlösung wichtig wären. Der Coach kann hier wertvolle Unterstützung bieten, in dem er einen Ausgleich zwischen den Phasen durch den Einsatz gezielter Interventionen schafft.
4. **Den inneren Schweinehund überwinden:** Neue Handlungsansätze

## PRO + KONTRA

gedanklich durchzuspielen sowie Vor- und Nachteile abzuwägen, ist die eine Seite. Diese tatsächlich im Alltagsstress umzusetzen, ist die andere Seite der Medaille: Entweder sind die Automatismen im Alltag zu stark, der Mut zur eigenen Courage verlässt einen wieder. Oder der Aufwand erscheint einem zu hoch – vielleicht ist es doch bequemer, im alten Brei zu rühren... Doch zu wissen, dass der nächste Termin mit dem Coach ansteht, spornt an und motiviert. Wer möchte schon gerne jedes Mal sagen müssen: Ich hatte keine Zeit!

**Fazit:** Braucht Coaching einen Coach? Ja! Unterstützung durch einen Coach ist nachhaltiger, zielführender und effektiver! ■

### Dr. Martina Offermanns, Düsseldorf

Leiterin der Abteilung „Karriere“ im Verein deutscher Ingenieure (VDI e.V.), seit acht Jahren als Coach tätig.



Foto: Zillmann

Präsidiumsmitglied im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC). Dissertation zum Thema „Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie“ (2004). Im Rahmen dieser Studie wurde klassisches Coaching mit Selbst-Coaching verglichen. Autorin (zusammen mit Andreas Steinhübel) des Buchs „Coachingwissen für Personalverantwortliche“, Frankfurt: Campus, 2006.

[offermanns@vdi.de](mailto:offermanns@vdi.de)

COACHING-ERFOLG

## WISSENSCHAFT

### Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg

Von Prof. Dr. Siegfried Greif

Welche Antworten können Coaches geben, wenn ihre Auftraggeber fragen, ob die Wirkungen von Coaching eindeutig, mit „harten Daten“ wissenschaftlicher Untersuchungen nachgewiesen werden können? Gibt es bereits wissenschaftlich gesichertes Wissen? Was wären die „härtesten Forschungsergebnisse“, die Coaches kennen sollten?

Viele Coaches kennen sich in der Coaching-Forschung nicht aus. Statt die Fragen zu beantworten, verweisen sie nur auf ihre Erfahrungen. Ein riskantes Unterfangen: Der Kunde soll sich auf nur ein einziges erfahrenes Individuum verlassen (also eine Stichprobe mit einem  $N = 1$ ), das zudem noch voreingenommen ist und die eigenen Überzeugungen selten in Frage stellt. Verlässliche Daten, die der Kunde überprüfen kann, werden ihm zumeist nicht angeboten, statt dessen Referenzen, die selten ernsthaft kontrollierbar sind. Vielleicht fragt er noch einen zweiten Anbieter, der ebenfalls nur allgemein über seine hervorragenden Erfolge und Referenzen renommierd. Kann man auf diese Weise kritische Kunden überzeugen?

Die Erfahrungen und Überzeugungen von Coaches können zudem sehr unterschiedlich sein. Der eine Coach schwört auf Konzept A und Vorgehen 17, der an-



dere auf Methode B und Vorgehen 23. Bleibt dem Kunden noch das Einholen von Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk. Wem soll er vertrauen? Woran soll er sich orientieren? Praktisches Erfahrungswissen von Coachs ist wichtig, aber statt uns nur auf Einzelerfahrungen zu stützen, können wir methodische Expertenbefragungen mit vielen Coachs durchführen und systematisch auswerten, wie dies Heß und Roth (2001) begonnen haben.

Mein Eindruck ist, dass viele Coachs empirisch-wissenschaftlichen Untersuchungen generell misstrauen. Mitunter wird sogar jede Wissenschaft in Frage gestellt. Ein extremes Beispiel auf dem DBVC-Coaching-Kongress 2005 in Frankfurt war ein Kollege, der als Einleitung zu seinem Vortrag zu einer Pauschalkritik empirisch-wissenschaftlicher Forschung ausholte und meinte, dass wissenschaftliche Erkenntnisse keinen größeren Wert hätten als subjektive Meinungen. Mit deutlicher Zustimmung seiner Zuhörer behauptete er: „Es gibt keinen prinzipiellen Unterschied, wenn die einen an die Fallgesetze und andere an Schutzengel glauben. Alles ist sowieso nur subjektiv!“

Selbst die radikalsten Konstruktivisten könnten diesen Rückfall in vorwissenschaftliche Positionen nicht akzeptieren. Wenn alles subjektiv wäre, wäre jede Meinung, Erfahrung oder Erkenntnis beliebig, natürlich auch das, was besagter Referent nach seiner Pauschalkritik über Coaching zu vermitteln versuchte und sogar das, was er über die Subjektivität sagte. Er hat demnach einen logischen Zirkelschluss konstruiert, aus dem er – so wie er das anstellt – nicht herauskommt.

## **Vertrauen in Coachs ist gut, Kontrolle durch wissenschaftliche Erkenntnisse ist besser**

Coaching-Kunden haben ein Recht auf eine wissenschaftliche Kontrolle der Praxiserfahrung und Meinung von einzelnen Coachs. Die Zahl und Qualität wissenschaftlicher Untersuchungen über die Wirkungen haben in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Coachs, die diese Untersuchungen kennen, müssen einer Antwort auf die Fragen kritischer

Kunden nicht mehr ausweichen. Allerdings ist die Coaching-Forschung immer noch relativ schmal und oft angreifbar.

In der Praxis begnügt man sich gerne mit einer retrospektiven Befragung der Klienten und Coachs nach Beendigung des Coachings. Selbst wenn die Klienten in diesen Befragungen angeben, dass sie mit dem Coaching zufrieden bis sehr zufrieden waren, besagt das nicht viel, wenn wir sie nicht zumindest mit der Zufriedenheit mit anderen Maßnahmen vergleichen (Seminare, Gespräche mit Kollegen...). Wie wir aus Untersuchungen zur Evaluation der Ergebnisse von Weiterbildungsseminaren wissen, sind subjektive Zufriedenheitsäußerungen von Kunden zwar basale Reaktionen, die immer erhoben werden sollten, aber sie liefern keinen ausreichenden Beleg für die Wirksamkeit von Coaching. Um die Wirkungen von Coaching wissenschaftlich nachweisen zu können, sollen möglichst verschiedenartige, geeignete Kriterien erhoben werden und systematische, qualitative Befragungen sowie Messmethoden eingesetzt werden, deren Zuverlässigkeit und Gültigkeit überprüft wurden.

Stober und Grant (2006) fordern, dass Evidenzbasiertes Coaching durch experimentelle Untersuchungsanordnungen mit Kontrollgruppen abgesichert wird (s. Kasten). Um die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass die Ergebnisse durch irgendwelche verdeckten Vorteile für die Coaching-Gruppe verbessert werden, ist dabei möglichst eine so genannte *Randomisierung* erforderlich. Das heißt, dass die Personen der Coaching- und Kontrollgruppe per Zufall zugeordnet werden.

Experimentelle Vergleichsuntersuchungen mit Randomisierung sind nach den Standards empirischer Wissenschaft besonders aussagekräftig. Noch ist die Zahl dieser Untersuchungen – wie ich in meinem Buch darlege – überschaubar. Coachs sollten sie allerdings kennen. Neben vielen interessanten Einzeleffekten zeigen sie positive Ergebnisse bei allgemeinen Kriterien (s. unten). Es gibt bisher jedoch nur zwei Untersuchungen, die objektivierbare Leistungs- und Verhaltensverbesserungen nachweisen. Wir brauchen mehr davon, nicht weniger!

Wie soll man aber entscheiden, wenn es noch kein oder wenig erfahrungsbasiertes Wissen gibt? Man kann auch grundsätzlicher fragen, ob es überhaupt möglich ist, jemals alle praktischen Entscheidungen Evidenzbasiert zu treffen, wenn sich z.B. die Kontextbedingungen unterscheiden, die Situationen verändern oder wenn über die Anwendung innovativer Methoden zu entscheiden ist, über die es noch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt? Ohne die Nutzung von Erfahrungswissen werden wir nicht auskommen. Hier halte ich die Evidenzbasierte Konzeption für erweiterungsbedürftig. Allerdings sollten die Erfahrungen verschiedener Praktiker durch methodische Expertenbefragungen erfasst und systematisch beschrieben werden. Außerdem sollen die gemeinsamen und unterschiedlichen Erfahrungen – wie in der Wissenschaft und unter kritischen Praktikern üblich – in einem möglichst herrschaftsfreien Diskurs überprüft werden.

Unsystematisches „Herumforschen“ ohne theoretische Fragestellungen ist

### **Evidenzbasierter Ansatz und Materialien**

- Entscheidungen über praktische Maßnahmen sollen sich möglichst auf wissenschaftlich gesichertes Wissen stützen und
- routinemäßig wissenschaftlich evaluiert werden, um dadurch mehr gesichertes Wissen zu gewinnen.
- Das vorhandene gesicherte Wissen soll in breitem Kreis von Experten (Wissenschaft und Praxis) kommuniziert und kritisch diskutiert werden.
- Die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Praktikern dient wesentlich dazu, das vorhandene gesicherte Wissen zu vermitteln.

## WISSENSCHAFT

problematisch. Gemeint ist damit eine Forschung, bei der man ohne theoretische Reflexion irgendwelche Fragebogen oder Instrumente zusammen bastelt und z.B. für die Wirkungsforschung von Coaching einsetzt, ohne vorher anzugeben, welche theoretisch begründeten Hypothesen man prüfen will. Hinterher schaut man, was aus der Untersuchung herausgekommen ist. Irgendein interessantes Ergebnis findet man immer – und das wird dann interpretiert. In der nächsten Studie untersucht man genauso willkürlich irgendwelche anderen Kriterien, interpretiert die neuen Ergebnisse und forscht so weiter herum, ohne dass dadurch irgendwelche konsistenten und verlässlichen Erkenntnisse gewonnen werden.

Wir brauchen empirisch-wissenschaftlich überprüfte Annahmen und Theorien, um gesichertes Fachwissen systematisch entwickeln und weiterentwickeln zu können. Die anglo-amerikanische Coaching-Fachliteratur sucht, wie das Handbuch zum Evidenz basierten Coaching von Stober und Grant (2006), stärker Anschluss an empirisch gesicherte Erkenntnisse psychologischer Theorien verschiedener Richtungen (u.a. humanistische, kognitive und systemische Theorien sowie insbesondere Motivations- und Zielsetzungstheorie). In der deutschsprachigen Coaching-Literatur zeigt sich das psychologische Theorie-defizit darin, dass es kaum Theorien zur Beschreibung und Erklärung des Coaching-Prozesses und seiner Wirkungen gibt. Vernachlässigt werden aber auch betriebswirtschaftliche und organisationswissenschaftliche Theorien und Erkenntnisse, insbesondere über Organisations- und Managementkonzepte, sowie pädagogisches Wissen über Weiterbildungskonzepte und -methoden, aber auch über die Wirkungen verschiedener Arten von Feedback.

In meiner *Theorie zum ergebnisorientierten Coaching* stütze ich mich auf Grundlagentheorien der Psychologie, insbesondere auf die klassische Theorie der Selbstaufmerksamkeit von Frey, Wick-

lund und Scheier (1984) und die neuropsychologische Motivations- und Persönlichkeitstheorie von Kuhl (2001). Die interdisziplinäre synergetische Selbstorganisationstheorie und gemäßigte konstruktivistische Positionen sowie die Mehrebenensystemtheorie bilden die Grundlage für Basisannahmen. In der Anwendung beziehe ich mich – wie viele anglo-amerikanische Autoren im Coaching-Feld – auf die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1984) und Erkenntnisse aus der Feedback-Forschung. In für das Coaching modifizierter und erweiterter Form werden auch allgemeine Wirkfaktoren der Psychotherapie in die Theorie integriert, wie sie Grawe (1998) in seinen Meta-Analysen über Effekte von Psychotherapien gefunden hat. Ich versuche also, eine Richtungs- und Disziplinen übergreifende Theorie zu entwickeln.

### Ein Prozessmodell

Durch Coaching werden Problem- und Selbstreflexionen gefördert, die zu einem Überdenken eigener Ziele und dazu führen, unser eigenes Handeln zu verändern. Reflexion findet nicht nur nach Coaching statt. In Alltagssituationen kann sie durch Feedback von Freunden, Vorgesetzten oder Kollegen angestoßen werden, aber auch durch neue Aufgaben, Bewerbungen auf Stellen mit hohen Anforderungen, Teilnahme an Assessment-Center oder Potenzialanalysen, Misserfolgserlebnisse oder Konflikte.

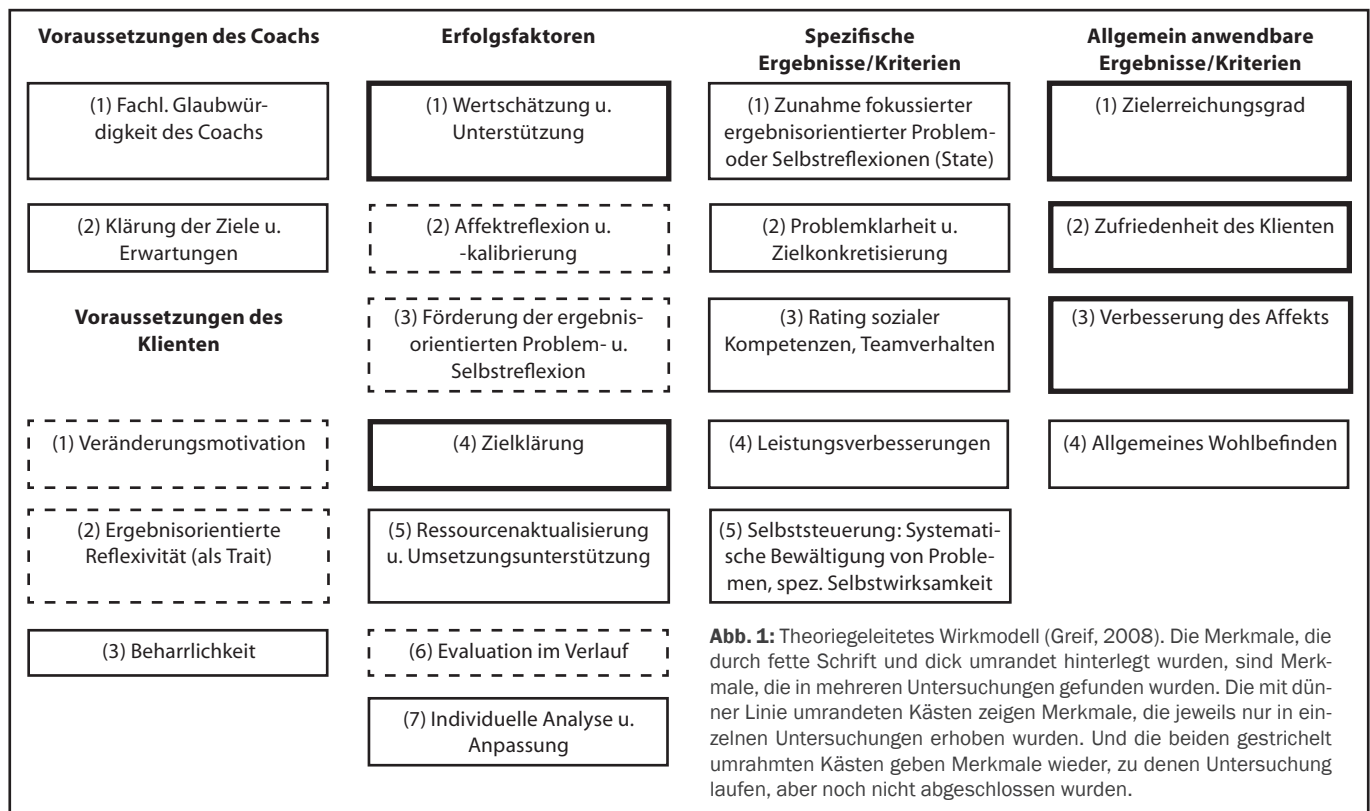
Oft bleiben die angestoßenen Reflexionen aber folgenlos und das, was man sich vorgenommen hat, wird nicht konsequent umgesetzt. Im Unterschied dazu fördert professionelles Coaching methodisch und systematisch intensive Problem- oder Selbstreflexionen, aus denen konkrete Ergebnisse folgen. Unterstützt durch den Coach klären die Klienten ihre Ziele, aktivieren ihre Ressourcen und versuchen, durch verändertes Verhalten oder gezielte Nutzung der Unterstützung ihrer Umgebung ihre Ziele effektiver zu erreichen als es ihnen bisher gelungen ist. Dieser Prozess, der einer Aktivierung von ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexionen in Alltagssituationen, beim Coaching, aber auch in der Psychotherapie vorausgeht, lässt sich mit der *Theorie der Selbstaufmerksamkeit* beschreiben und erklären. Diese sozialpsychologische Theorie ist durch experimentelle Grundlagenforschung abgesichert.

Nach unseren Annahmen reflektieren Menschen nur dann über Probleme, über ihr eigenes Verhalten oder sich selbst, wenn dies für sie wichtig ist oder einem Bedürfnis entspricht. Im Alltag sind Problem- und Selbstreflexionen oft eher sporadisch und sprunghaft, selten systematisch und ergebnisorientiert. Im Unterschied zu Laien gehen Coaches methodischer vor, sie verwenden – angepasst an die einzelnen Klienten – weitere spezielle Methoden und kalkulieren Verteidigungs-, Abwehr- und Vermeidungsreaktionen ihrer Klienten ein. Die methodische Förderung systematischer, ergebnisorientierter Selbstreflexionen bei handlungsorientierten Managern ist eine anspruchsvolle, aber wichtige professionelle Kompetenz des Coaches. Ähnlich wie in Grawes Theorie über die allgemeinen Wirkfaktoren in der Psychotherapie nehmen wir an, dass auch der Coach durch seine Wertschätzung und emotionale Unterstützung den Klienten hilft, die unangenehme Diskrepanz zwischen Soll und Ist zu ertragen. Durch systematische Analysen erkennen diese sodann ihre Ressourcen und aktivieren diese reflektiert. Schließlich verringern sie – meist schrittweise – die Diskrepanz zwischen realem und idealem Selbstkonzept durch zielführendes Handeln.

### Ein erstes Evidenz basiertes Wirkmodell

Ein vereinfachtes, theoriegeleitetes Wirkmodell fasst die Hauptergebnisse von insgesamt neun experimentellen Untersuchungen zusammen (s. Abbildung). Es bildet allerdings nur den kleinen Ausschnitt aus der wesentlich umfassenderen gesamten Theorie ab, der sich heute schon durch einzelne abgeschlossene und begonnene experimentelle Untersuchungen absichern lässt. In der linken Spalte werden förderliche Voraussetzungen des Coaches sowie des Klienten für den Coaching-Erfolg aufgeführt. In der zweiten Spalte die Erfolgs- oder Wirkfaktoren im Coaching-Prozess und in der dritten und vierten Spalte die allgemeinen und spezifischen Kriterien, an denen der Coaching-Erfolg gemessen wird.

Nach den vorliegenden experimentellen Vergleichsuntersuchungen können durch Coaching signifikante Wirkungen, teilweise sogar starke Effekte erzielt werden. In einzelnen Untersuchungen wurden mit zuverlässigen Fragebogen- und Ratingskalen weitere spezielle Er-



gebnisse gefunden, und in zwei Untersuchungen Ergebnisse mit objektiven Verhaltens- und Leistungsmaßen. Allerdings sind die Wirkungen nicht immer konsistent und entsprechen nicht immer den Erwartungen. Erforderlich sind deshalb mehr Wiederholungsuntersuchungen mit vergleichbaren Messungen.

Als „gesichertes Wissen“ können im Grunde nur solche Merkmale und Kriterien gerechnet werden, die durch mehrere Untersuchungen bestätigt wurden. Bei den Wirkfaktoren gehören dazu nur die beiden *Erfolgsfaktoren* (1) Wertschätzung und Unterstützung des Klienten durch den Coach und (4) Zielklärung im Coaching-Prozess. Wiederholt gefunden wurden zudem bei den *allgemeinen Erfolgskriterien*, dass durch Coaching der (1) Zielerreichungsgrad erhöht, die (2) Zufriedenheit des Klienten und der (3) Affekt verbessert wurden.

## Zukunftsaufgaben

Wissenschaft und professionelle Coachs sind gefordert, zukünftig erheblich mehr theoriegeleitete experimentelle Untersuchungen zur allgemeinen Evaluation der Coaching-Wirkungen durchzuführen, aber auch Studien zur Überprüfung der Wirkungen bestimmter Methoden. Auftraggeber wollen wissen, ob sich Coaching nachweisbar lohnt. Die beste Antwort des seriösen Coachs ist ungeschönt

zusammengefasstes Wissen zum Stand der Forschung, insbesondere über experimentelle Vergleichsuntersuchungen.

Seriöse Coachs brauchen die Ergebnisse der Coaching-Forschung nicht nur, um ihre Kunden von der Wirksamkeit von Coaching und der Seriosität ihrer Dienstleistung überzeugen zu können. Sondern auch dafür, um die Wirkungen von Coaching besser verstehen und ihren Kunden unter Rückgriff auf wissenschaftlich fundierte Prozessmodelle erklären zu können. Erfahrungen zeigen, dass es möglich ist, auch vielbeschäftigte Führungskräfte für die Begleitforschung zu gewinnen, wenn sie mit praxisangepassten Methoden durchgeführt wird, die ihnen neue Einsichten liefern und die von den Coachs engagiert als Qualitätsmerkmal vermittelt werden.

Coaching-Verbände in aller Welt sind gefordert, die Coaching-Forschung nachhaltig zu fördern. Keine seriöse Coaching-Ausbildung darf auf die engagierte Vermittlung von Grundwissen und aktuellen Untersuchungen und auf das Erproben von Evaluationsinstrumenten verzichten. Scharlatane scheuen die wissenschaftliche Überprüfung ihrer Arbeit „wie der Teufel das Weihwasser“. Die sicherste Methode, im Coaching Scharlatane auszugrenzen, ist die Offenheit und Bereitschaft professioneller

Coachs, die eigene Arbeit durch wissenschaftlich fundierte Evaluationsforschung zu überprüfen. ■

## Der Autor

Prof. Dr. Siegfried Greif ist Geschäftsführer für die Bereiche Coaching und Unternehmensberatung am Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung GmbH (IwFB), Osnabrück. Neben seiner umfangreichen wirtschaftspsychologischen Forschung, u.a. zum Thema Change-Management dürfte er sich mit seinem aktuellen Buch „Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings“ (ISBN: 978-3-8017-1983-8) als Nestor der deutschen Coaching-Psychologie-Forschung etabliert haben. Auf dem DBVC-Coaching-Kongress 2008 stellt er sein Modell zur Diskussion.  
[www.iwfb.de](http://www.iwfb.de)

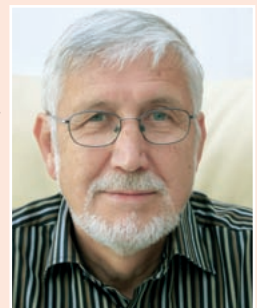


Foto: privat





# PHILOSOPHIE / ETHIK

## Der Einzelne oder das große Ganze?

Von Professor Dr. Matthias Schmidt

Über die Verantwortung für das Wohl der Mitarbeiter und für das ethisch Gute des Unternehmens wird gerne räsoniert – in Sonntagsreden. Doch die Fragen werden im Alltag aufgeworfen. Und müssen auch dort beantwortet werden. Denn die Antworten sind überlebens-wichtig, nicht nur für Coachs.

Endlich haben zwei ebenso aktuelle wie zukunftsweisende Themenfelder aus der unternehmerischen Praxis in diesem Magazin einen Raum erhalten, in dem sie aufeinander bezogen werden können:

- Ich meine das *Coaching*, das in den letzten Jahren zwar in viele Unternehmen eingezogen ist, aber im Managementverständnis noch eine untergeordnete Rolle spielt.
- Und ich meine die *Unternehmensethik*, die seit gut zwanzig Jahren im deutschsprachigen Raum in der Diskussion ist, doch auch erst in der jüngsten Zeit erkennbare Blüten in der unternehmerischen Praxis treibt.

Beides scheinen mir Themenfelder zu sein, die aus Sicht einer harten, ganz traditionell auf Maximierung getrimmten Managementriege eher für Softies taugen – es sei denn, man verspricht sich, indem man punktuell und freilich nur in Sonntagsreden diese Schlagworte aufgreift, eine Sicherung des eigenen klassischen Machtanspruchs.

Schaut man sich die Gründe an, die für den Coaching- und für den Unternehmensethik-Trend angeführt werden, lassen sich in beiden Fällen strukturell ähnliche Zusammenhänge ausmachen. *Beide Disziplinen reagieren auf einen ofenkundigen Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft:* So dürfte die Nachfrage nach *Coaching* viel damit zu tun haben, dass die beruflichen Anforderungen an jeden Einzelnen von uns weniger eindeutig und auch vielfältiger geworden sind. Flexibilität, Mobilität, Leistungsorientierung einerseits und der Wunsch nach Selbstverwirklichung andererseits sind Etiketten, die sich erfolgsbewusste Menschen heutzutage gerne anheften. Doch rasch gerät man in einem sich immer schneller verändernden Unternehmensumfeld in eine Spirale von Anforderungen, denen man bald nicht mehr gerecht werden kann. Das lähmende Gefühl macht sich breit, trotz aller Anstrengungen nur ein Rädchen im Getriebe, trotz leitender Position und stattlichem Gehalt im Grunde doch nur eine fremdgesteuerte Figur im großem Spiel zu sein. Lläuft man gar Gefahr, das wirkliche Leben zu verpassen? Und der Traum von der Selbstverwirklichung? Vorbei? Ein hervorragender Ansatzpunkt, um *Coaching* zu verkaufen! Soviel zur individuellen Sicht.

Wie sieht die Lage nun durch die Brille des Ethikers betrachtet aus? Wer *Ethikberatung* verkaufen will, verweist gerne auf die pluralistische Gesellschaft, in der wir leben und aus der unsere Unternehmen ihre Mitarbeiter rekrutieren. Es reiche nicht mehr aus, nur ein gutes Gehalt zu bieten – fehlen darf es freilich auch nicht –, sondern wichtig sei vor allem eine klare Werteorientierung des Unternehmens. Werte sollen Stabilität und Orientierung in unserer beschleunigten Welt bieten. Auf die Kurzformel gebracht, lautet die Devise: Sinn muss her, denn Geld alleine reicht nicht mehr! Und auch „Verantwortung“ wird mehr und mehr zu einem Begriff, der hoch im Kurs steht. Alleine für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sorgen, so heißt es, das genüge nicht mehr.

#### CSR und Unternehmensethik

Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Nach einer weiten Definition bezeichnet der Begriff alle sozialen und ökologischen Maßnahmen eines Unternehmens, die über die rechtlichen Vorgaben hinausgehen. CSR hat den schwerfälligeren, aber weit umfassenderen Begriff der Unternehmensethik vor allem in der Praxis abgelöst. Unternehmensethik fragt nach gutem unternehmerischem Handeln. Die Reflexion des eigenen wirtschaftlichen Handelns sowie das Suchen nach ethisch guten Gründen für das Handeln sind dabei entscheidend.

Von der Verantwortung für die Mitgestaltung des unmittelbaren Standorts ist die Rede, von der Verantwortung für die Zuliefererkette, sogar von der Verantwortung für die Menschen und die Umwelt in den Entwicklungsländern, in denen produziert oder auch verkauft wird. Im Namen der *Corporate Social Responsibility*, der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (s. Kasten 1), wird der unternehmerische Rechtfertigungsbereich weiter ausgedehnt. So sehen sich Unternehmen mit einem überbordenden Anspruch konfrontiert, einem Anspruch, dem letztlich kein Unternehmer gerecht werden kann. Soviel zur unternehmensethischen Sicht.

#### Individuum oder Unternehmen – wer ist wichtiger?

Coachs, die ihr Handwerk gelernt haben und es ernst meinen mit ihrer Profession, und auch die meisten Unternehmensethiker werden bei meinen bisherigen

Überlegungen die Hände über dem Kopf zusammengeschlagen haben. „Diese Darstellung ist doch stark verkürzt“, werden sie sagen. Doch bitte lassen Sie mich, wenn Sie schon bis hierher gelesen haben, meine Gedanken etwas weiter ausführen. Denn ich glaube, vier Aspekte ausmachen zu können, die es sich lohnt anzuschauen:

1. Unternehmen stehen als Ganzes – wie auch die Mitarbeiter als Individuen – vor sehr komplexen Anforderungen, denen sie mit ihren gelernten und bislang bewährten Entscheidungsmustern kaum mehr gerecht werden können.
2. Die Anforderungen speisen sich aus den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozessen.

3. Die individuellen Anforderungen einerseits und die unternehmerischen andererseits sind jeweils die Kehrseite von ein und derselben Medaille.
4. Für die Probleme der Individuen sowie für die der Unternehmen stehen als solche Experten bereit: Coachs und Unternehmensethiker.

*Ein Spannungsfeld tut sich auf* zwischen dem Individuum und dem Unternehmen, und aus dieser Spannung entspringt die Frage, wessen Wohl denn eigentlich das wichtigere ist. „Natürlich stehen die einzelnen Mitarbeiter im Vordergrund“, werden manche von uns sagen. „Schließlich hängt von ihrer Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Erfolg des Unternehmens ab.“ Aber auch die Vertreter des anderen Lagers haben gute Gründe zu sagen: „Zuerst müssen wir das Unternehmen vernünftig und ethisch korrekt

## PHILOSOPHIE/ETHIK

strukturieren. Nur wenn der unternehmensethische Rahmen stimmt, können sich die Mitarbeiter voll entfalten.“ Und schließlich wird es wohl auch die dritte Gruppe der ewig Vermittelnden geben, die sich für beides stark machen, ohne diese Haltung begründen zu können. In kritischer Distanz kommen sie zu dem üblichen, nur scheinbar weisen Ergebnis, dass es gleichermaßen auf die Mitarbeiter und das Unternehmen ankommt.

### Was bedeutet eigentlich Verantwortung?

Je nach Interessenlage kann jede Seite ihre konträren Argumente in Stellung bringen. Doch so leicht scheint sich das Spannungsfeld dabei nicht auflösen zu lassen. Vielleicht mag es uns an dieser Stelle helfen, darüber nachzudenken, was es eigentlich mit dem Begriff der Verantwortung auf sich hat. Denn ihrer Verantwortung möchten natürlich alle, die Coachs, die Ethiker und – bislang noch nicht im Blick – auch die Unternehmensführer, gerecht werden.

Nähern wir uns dem Problem schrittweise. Mit der Aussage: „Wir übernehmen Verantwortung!“ artikulieren wir das Angebot, auf einen Anspruch zu antworten. Analog dazu steckt in der Aussage „Du hast die Verantwortung!“ unser Anspruch an jemanden, auf unser Fragen zu antworten. Ob dieser Anspruch tatsächlich von jemandem erhoben wurde oder nicht, ist dabei zunächst unerheblich. Um dies an einem Beispiel klar zu machen: Ein Coach, der sich in der Verantwortung für das Wohl seines Klienten sieht, fühlt sich grundsätzlich angesprochen, wenn dieser ein für den Coaching-Auftrag maßgebliches Problem hat. Wenn aber wegen der Problemlage seines Klienten, etwa eines Geschäftsführers, die Unternehmenskultur insgesamt leidet, fühlt er sich primär *nicht* angesprochen, auch dieses, umfangreichere Problem zu lösen. Denn in erster Linie ist der Coach nicht dem Wohl des Unternehmens, sondern dem Wohl seines Klienten verpflichtet. Die Verantwortung des Coachs bezieht sich

in diesem Fall nicht auf das Unternehmen; entsprechende Ansprüche werden ihn daher nicht unmittelbar interessieren.

In diesem Fall hat sich also die Trennung zwischen Individuum und Unternehmen nicht aufgelöst. Gehen wir einen Schritt weiter bei der Frage, was Verantwortung eigentlich ist und ziehen wir die Ethik, einen Teilbereich der wissenschaftlichen Philosophie, zu Rate: Die ethische Analyse lehrt uns, dass Verantwortung *ein so genannter dreistelliger Relationenbegriff* ist. Das klingt zunächst kompliziert, lässt sich aber auf drei kleine Fragewörter zuspitzen: *Wer? Wofür? Gegenüber wem?* Die Kernfrage der Verantwortung lautet demnach ganz einfach: Wer ist wofür verantwortlich; und gegenüber wem muss er sich rechtfertigen? Und nicht nur die Frage ist einfach, auch die Antwort beginnt einfach. Denn schnell sind die beiden Fragen nach dem Wer und dem Wofür beantwortet, etwa so: Der Coach ist verantwortlich für die persönliche Entwicklung des Klienten. Oder: Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Gewinnerzielung.

#### Instanzen, gegenüber denen der Coach verantwortlich sein kann

##### Der Coach ist verantwortlich für das Wohl des Klienten gegenüber:

- dem Klienten selbst.
- der Vertragserfüllung.
- dem Auftraggeber.
- den Kollegen und Vorgesetzten des Klienten.
- dem Unternehmen des Klienten.
- seinem Berufsstand.
- seinem eigenen Professionalitätsanspruch.
- Gott.
- seinem Gewissen.
- etc.

Deutlich schwieriger wird es aber mit der Frage: „Gegenüber wem?“. Hier wird nach der Instanz gefragt, der gegenüber man sich rechtfertigt. Den wenigsten Menschen dürfte sofort und unmittelbar die richtige Instanz einfallen. Denn auch, wenn schnell geklärt ist, dass zum Beispiel der Coach (wer?) für das Wohl seines Klienten (wofür?) verantwortlich ist, gibt es nicht zwingend *nur eine ein-*

*zige Antwort* auf die Frage nach der Instanz. Unter Umständen lassen sich gar mehrere Instanzen ausmachen, die im Wertesystem des Coachs sogar unterschiedliche Prioritäten haben können (s. Kasten 2). Mit dieser dritten – harmlos klingenden – Frage: „Gegenüber wem?“ sind wir direkt in den Bereich der Werte gelangt.

Wie man sieht, ist diese Auflistung der Instanzen (s. Kasten 2) weder abschließend noch zwingend allgemein für alle Coachs verbindlich. So ist es auch im Blick auf die reine Systematik nicht auszuschließen, dass zwei Coachs trefflich miteinander in Streit um die richtige Instanz geraten und bezogen auf den gleichen Klienten zu abweichenden Vertraulichkeiten kommen könnten. Mir selbst liegt es an dieser Stelle fern, mich über die richtige Instanz zu äußern. Denn diese hängt, wie bereits gesagt, ganz eng mit den Werten des Coachs zusammen. Und darüber, ob es eine allgemeingültige Instanz gibt, an der richtig und falsch gemessen werden können, lässt sich endlos debattieren.

### Welche Rolle spielen Werte?

Wenn von Werten oder Wertesystemen gesprochen wird, assoziiert man im Coaching schnell *die Idee des Bezugsrahmens*. Denn in diesem gedanklichen Konstrukt verortet man die Elemente, mit denen wir uns die Welt erklären. Dies können Werte sein, aber etwa auch Überzeugungen, Erfahrungen oder Prägungen aus der Kindheit. Indem wir einzelne Wahrnehmungen und Handlungen in unseren Bezugsrahmen stellen, geben wir ihnen einen größeren Zusammenhang. Wir schaffen dadurch *Sinn* und geben uns Orientierung. Es liegt auf der Hand, dass sowohl der Coach als auch der Klient einen je eigenen Bezugsrahmen haben.

Um nun den Bezugsrahmen seines Klienten herauszuarbeiten, ist vom Coach gefordert, sich möglichst von seinem eigenen Bezugsrahmen frei zu machen. Der Coach soll leer sein, ein unbeschriebenes Blatt, auf dem der Bezugsrahmen der Klienten skizzenhaft rekonstruiert werden kann. Ist dies gelungen, sollte der Coach besser in der Lage sein, das Verhalten und Denken seines Klienten zu verstehen. Darüber hinaus kann der Coach auch Angebote machen, wie der Bezugsrahmen des



Klienten erweitert werden könnte. So soll diesem geholfen werden, unter einer anderen Perspektive sein Verhalten oder seine problematische Situation zu interpretieren, womöglich diese sogar umzuwerten. Idealerweise bringt eine Neubewertung der Situation eine andere Sicht des Klienten auf sein Problem, im besten Fall verschwindet dabei sogar das Problem.

Auch die Ethik beschäftigt sich mit Werten. Allerdings geht es dem Ethiker nicht in erster Linie darum, den Bezugsrahmen eines Individuums zu rekonstruieren. Ihn interessiert vielmehr, welche Werte *eigentlich* verfolgt werden sollen. Denn die wissenschaftliche Ethik fragt nach dem Handeln: „Wie soll ich handeln?“. Der Fragende will sich orientieren und braucht dazu die Idee eines übergeordneten Guten.

Das Gute soll uns den Weg weisen. Etwa so, wie man sich an der im Osten aufgehenden Sonne orientieren und die Himmelsrichtung feststellen kann. In diesem Beispiel wäre die Sonne das Gute, an dem man seinen Weg ausrichtet. Von unserer Idee des Guten wiederum sind Werte abgeleitet, die uns beim Beschreiten des Weges leiten. Es geht bei der Ethik folglich nicht nur um ein problemorientiertes Handeln, es geht um „gutes Handeln“. Auf die Unternehmensethik angewandt, lautet die entsprechende Kernfrage: Wie handele ich unternehmerisch gut? Dabei ist „gut“ sowohl in funktionaler wie auch in ethischer Hinsicht zu verstehen: Es sollen wirtschaftlich und technisch funktionierende Produkte, Dienstleistungen, Konzepte oder Unternehmensstrukturen angestrebt werden, und diese sollen auch ethisch gut begründet und legitimiert sein.

## Warum nicht einmal zusammenspielen?

Für die Schützlinge, für die sie Verantwortung übernehmen, wollen Coaches und Unternehmensethiker jeweils das Beste – das Beste für den Klienten, das Beste für das Unternehmen als Ganzes:

- Die einen leitet der Wunsch nach der individuellen Problemlösung: Der Klient soll sich besser und erfolgreicher im Unternehmen zurechtfinden.
- Die anderen wollen auf einer viel grundsätzlicheren Ebene das gesamte Unternehmen ethisch gut ausrichten.

## System und Emergenz

Ein System ist ein Wirkungsgefüge. Einzelne Elemente stehen dabei miteinander in Wechselwirkung, sie bedingen einander. Das bedeutet, dass Zustands- oder Positionsveränderungen eines Elements unmittelbar die möglichen Zustände und Positionen der anderen Elemente verändern. Dem systemischen Denken liegt ein ganzheitliches Verständnis der Zusammenhänge zugrunde. Es gilt: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Systemisch gesprochen: Das System ist mehr als die Summe seiner Elemente. Denn zu den Elementen kommen die Verbindungen der Elemente miteinander. Über die wechselseitig bedingte Verbundenheit bekommt das System eine eigene Qualität. Diese „höhere Qualität des Seins“ ist die Emergenz.

Dies hatten wir bereits bei dem als vier-ten genannten Aspekt im Spannungsfeld zwischen Individuum und Unternehmen erkannt.

Gibt es aber auch Belege dafür, dass es sich bei Coaching und Unternehmensethik tatsächlich um zwei Seiten der gleichen Medaille handelt? Zur Klärung dieser Frage vermag uns vielleicht *ein systemischer Blick auf die Zusammenhänge* helfen, und zwar auf Basis eines ganzheitlichen Denkansatzes. Dieser geht methodisch davon aus, dass ein Ganzes nur durch die wechselseitigen Beziehungen zwischen den einzelnen Teilen untereinander existieren kann. Und das auch nur, wenn eben diese Teile untereinander sowie mit dem Ganzen als solchem wechselwirken. Dabei gilt, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Das Ganze ist in diesem Falle das Unternehmen, die Mitarbeiter sind die Teile.

Deshalb ist die vermittelnde Position im Sinne eines „Es braucht beides, das Unternehmen wie auch die Mitarbeiter“ viel zu kurz gegriffen. Denn erst in der ganzheitlichen, der systemischen Interpretation, bekommt das Unternehmen eine eigene Qualität gegenüber den Mitarbeitern. Es hat einen so genannten „emergenten“ Zustand erreicht (s. Kasten 3). Aus dieser wechselseitigen Bedingtheit von Unternehmen und Individuum lassen sich zwei logische Konsequenzen ableiten:

- Die durch Coaching veränderten Bezugsrahmen und mithin die Verhaltensweisen von Mitarbeitern wirken sich auf das Unternehmen aus. Die Folge: Nicht nur die Individuen verändern sich, auch die Emergenz des Unternehmens verändert sich.
- Andererseits bewirkt ein unternehmensethisch motivierter Impuls auf

der Organisationsebene eine Beeinflussung der Mitarbeiter. Sie müssen sich nun an die neue Qualität des Unternehmens anpassen. Eine Möglichkeit wäre, dass der Coach ihnen erneut hilft, ihren Bezugsrahmen zu erweitern.

## Stakeholder

Stakeholder sind die Anspruchs- oder Interessengruppen eines Unternehmens. Für sie steht aufgrund der Unternehmenstätigkeit etwas auf dem Spiel („to have a stake on ...“). Je nach Hinsicht kann man Stakeholder *enger* oder *weiter* fassen. Beispiele sind: Mitarbeiter, Kunden, Verbände, die Region, Wettbewerber, Nicht-Regierungsorganisationen, Kooperationspartner etc.

In einer ganzheitlich-systemischen Interpretation spielen die Individuen und das Unternehmen als Ganzes zusammen. Sie konstituieren überhaupt erst in ihrer wechselseitigen Bedingtheit das Unternehmen als solches. Erst dadurch wird das Unternehmen als etwas Eigenständiges gegenüber seiner Unternehmensumwelt und in seiner Verflechtung mit seinen Anspruchsgruppen, den so genannten Stakeholdern (s. Kasten 4), sichtbar. Sollten daher nicht auch Coaches und Unternehmensethiker einmal versuchen zusammen zu spielen? Oder in abgeschwächter Form: Sollten Coaches nicht auch unternehmensethische und sollten Unternehmensethiker nicht auch in der Praxis erprobte Sichtweisen und Instrumente des Coachings kennen? Ich meine, ein Blick über den jeweiligen Tellerrand würde gut tun.

## PHILOSOPHIE/ETHIK

Hier könnte man nun einen Schlusspunkt setzen. Doch im Sinne einer erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens reicht ein sich selbst genügendes Zusammenspiel von Coachs und Ethikern nicht aus.

### Die Unternehmensstrategie als Bezugspunkt und Bindeglied

Entscheidend für Bestand und Erfolg eines Unternehmens ist eine kluge und tragfähige Strategie. Das ist nichts Neues. Sie zu entwickeln bleibt nach wie vor die edelste Aufgabe der Unternehmensführung. Was aber neu ist, ist die rasante Veränderung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes, das Unternehmen ständig herausfordert.

Damit sind wir beim zweiten Aspekt des Spannungsfeldes zwischen Individuum und Unternehmen angelangt. Beschleunigte und auch transnational verlaufende Prozesse zur Erstellung ihrer Produkte zwingen Unternehmen zu stetigen wirtschaftlichen Anpassungsleistungen. Das bedeutet in direkter Konsequenz, dass auch die Mitarbeiter den permanenten Druck zu spüren bekommen. Zudem – und das scheint mir entscheidend für den Trend von Coaching- und Ethikangeboten – vollziehen sich nicht nur wirtschaftliche, sondern sehr stark auch gesellschaftliche Veränderungen. Konsumenten fragen verstärkt nach den Bedingungen, unter denen eine angebotene Ware hergestellt wurde. Eine zunehmende Zahl von Interessengruppen fordert von Unternehmen, dass sie mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Und ganz grundsätzlich sollen Unternehmen im gesellschaftlichen Diskurs erst einmal ihre so genannte „licence to operate“, sozusagen einen moralischen Freibrief vorzeigen.

Ähnliches gilt für die einzelnen Menschen im Unternehmen. An sie wird der erhöhte Druck der Unternehmen weitergereicht. Gefordert sind Leistung und Flexibilität, ja sogar oft eine unbedingte Identifikation mit dem Unternehmen. Doch zugleich stellen sich Mitarbeiter die bange Frage,

wie lange sie denn überhaupt noch im Unternehmen sein werden. Lohnt der Einsatz dafür noch? Zudem möchte man seine Work-Life-Balance aufrecht erhalten und sich in Job und Freizeit selbstverwirklichen. Wenn dann noch ein aufzehrender Konflikt mit den Kollegen dazu kommt, ist man schnell in einer Krise.

Dies führt uns zu dem ersten Aspekt des Spannungsfeldes und an den Ausgangspunkt meiner Überlegungen zurück. Wie können Unternehmen und auch die darin arbeitenden Menschen den neuen komplexen Anforderungen gerecht werden? Meine Antwort nach den bisherigen Überlegungen lautet: Weder mit Coaching noch mit Ethikberatung! – Zumindest nicht grundsätzlich. Denn *beides kann nur Sinn machen, wenn es ein integral gedachter Bestandteil der strategischen Gesamtkonzeption eines Unternehmens ist*. Es muss klar sein, welche ethisch-strategische Grundausrichtung ein Unternehmen hat, wofür es steht und wie sein Weg in die Zukunft sein soll. Damit hängt eng zusammen, dass es sich über seine Rolle in der Gesellschaft verständigen muss, und auch das Menschen- und Führungsverständnis muss darauf bezogen und reflektiert werden.

*Das Wertesystem des Unternehmens muss anschlussfähig sein an das Wertesystem der Mitarbeiter*, und dieser Anschluss muss aufgezeigt und ermöglicht werden. Genau darum muss es gehen, und um dies zu begleiten und zu fördern, braucht Coaching auch normatives Wissen – und die Unternehmensethik den menschlichen Zugang zu den Individuen.

Eine solche integrale Unternehmensstrategie ist der Bezugspunkt und das Bindeglied von Coaching und Unternehmensethik. Es greift zu kurz, nur einzelne Instrumente aus der Unternehmensethik-Beratung oder aus dem Coaching auf Zuruf einzusetzen. Zwar mag es punktuell nützlich sein, ein CSR-Statement in Verbindung mit einer Werbebotschaft abzugeben, oder es mag löblich sein, die Kindheitsprobleme eines Geschäftsführers aufzuspüren und daran zu arbeiten. Solange aber *das strategische Grundverständnis des Unternehmens nicht als Referenzpunkt der Aktionen* dient, bleibt das eine lediglich eine isolierte Werbemaßnahme, das andere eine auf das Unternehmen abgewälzte persönliche Problembehandlung.

Die integrale strategische Grundausrichtung des Unternehmens als Bezugspunkt der Interventionen bildet somit eine zentrale und notwendige Instanz für die Verantwortung des Coachs und des Ethikers. Vor diesem Hintergrund ist die Frage im Titel dieses Beitrags „Der Einzelne oder das große Ganze?“ falsch: „Der Einzelne durch das große Ganze und das große Ganze durch den Einzelnen!“ ist treffender. ■

#### Der Autor



Foto: Klaus-Dieter-Trayser-Stiftung

Prof. Dr. Matthias Schmidt lehrt Unternehmensführung an der Technischen Fachhochschule Berlin.

Mit seinem Team im „Institut wertorientierte Unternehmensführung“ berät er Unternehmen und obere Führungskräfte in strategischen und ethischen Fragen. Als Vorstandsmitglied führt er die Geschäfte der Klaus-Dieter-Trayser-Stiftung für wertorientierte Unternehmensführung, die das Wächteramt über die Plansecur-Unternehmensgruppe ausübt. Er ist einer der beiden Gründer und Leiter der Consulting Akademie Unternehmensethik sowie Studienleiter bei der Evangelischen Akademie der Pfalz.

[www.werteorientierteUnternehmensfuehrung.de](http://www.werteorientierteUnternehmensfuehrung.de)  
[www.trayser-stiftung.de](http://www.trayser-stiftung.de)  
[www.ca-unternehmensethik.de](http://www.ca-unternehmensethik.de)

Coaching liegt im Trend, es ist schillernd und en vogue. Deutlich wird dies auch an der Vielzahl neuer Publikationen zum Thema. Es geht um Selbst-Coaching, Team-Coaching, Ernährungs-Coaching, Fitness-Coaching oder gar E-Mail-Coaching. Jeder Bereich des Lebens scheint gecoacht und schnell steht die Frage im Raum: Brauchen wir wirklich noch ein weiteres Buch über Coaching? Die Antwort zum vorliegenden Werk lautet eindeutig: Ja. Das Buch von Siegfried Greif sticht positiv aus der Masse der Coaching-Literatur hervor und liefert einen fundierten und umfassenden Beitrag zur Theorie und Praxis der Thematik.

In insgesamt vier übergeordneten Kapiteln widmet sich der Autor den Themen „Selbstreflexion als Potenzial“, „Was ist Coaching?“, „Ergebnisorientiertes Einzelcoaching“ und „Mehrebenen-Coaching als Zukunftsperspektive“, welche – ohne Anhang – auf insgesamt 358 Seiten umfassend dargestellt und beleuchtet werden. Dabei wird insbesondere zu Beginn des Bands großer Wert auf die Begriffsklärung (Selbstreflexion, Coaching) gelegt. Es gelingt dem Autor, verwandte Ansätze voneinander zu differenzieren und Abgrenzungen z.B. zwischen Supervision, Mentoring, Selbst- und Projektcoaching oder auch Teamentwicklung aufzuzeigen. In den folgenden Kapiteln wird u.a. den Fragen nachgegangen, welche Kompetenzen

Coachs aufweisen müssen und wie Motivation, Eigenschaften und Fähigkeiten auf Seiten des Klienten zu einem erfolgreichen Coaching-Verlauf beitragen können.

Lobenswert ist ebenso, dass der Autor sich – als einer von wenigen – der wichtigen und richtigen Frage nach dem Stand der Evaluationsforschung im Bereich Coaching stellt und entsprechende Ergebnisse präsentiert. Dabei verschweigt er aber nicht, dass die Menge der Studien noch als überschaubar beschrieben werden kann. Umso wichtiger jedoch, dass der Autor in seinem Werk dieses Thema anspricht und die Aufmerksamkeit darauf lenkt.

Im letzten Kapitel widmet sich der Autor dem Thema Mehrebenen-Coaching, basierend auf einer Mehrebenen-Systemtheorie, und reflektiert den Einsatz von Coaching-Methoden auf Gruppen- und Organisationsebene. Dabei lässt er auch die durchaus vorhandene Debatte über die Begriffsklärung von Coaching (Einzelcoaching vs. Gruppencoaching) nicht außer acht. Der abschließende Teil dieses Kapitels enthält einen Blick in die Zukunft und schließt mit einem Plädoyer für einen Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis ab.

Insgesamt handelt es sich bei diesem Buch um ein Werk, welches man sich nicht entgehen lassen sollte. Denn im

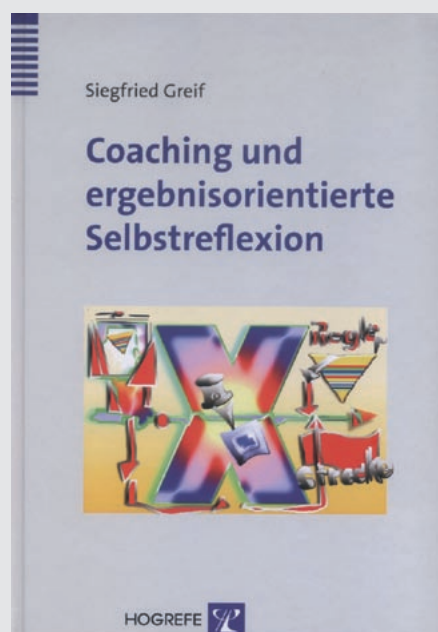
## REZENSION

Vergleich zu manch anderer Publikation eignet es sich weder zum Nachschlagen schneller Kochrezepte (die Betonung liegt hier auf „Kochrezepte“ – als Nachschlagewerk dient dieses Buch natürlich auch), noch dient es zum Abhaken von allzu pragmatischen Checklisten. Auf bunte Bildchen und die Herausstellung (bzw. den Verkauf) einer bestimmten Methode, wird im Sinne des Erkenntnisgewinns ebenfalls verzichtet. Vielmehr verlangt das Buch eine fundierte Auseinandersetzung mit Theorie und Praxis sowie zahlreichen Facetten des Coachings, was in der „alles durchgecoachten“ Zeit leider viel zu selten ist. Ergo: Es liefert jedem ernsthaften Coach einen wahren Mehrwert und Freude an der Beschäftigung mit den Inhalten. ■

*Torsten Brandenburg  
Bildungs- und Wissenschaftszentrum  
der Bundesfinanzverwaltung, Münster  
torsten.brandenburg@bzms.bfinv.de*

Dieses Buch möchte ein „Entwicklungsroman“ sein, kein trockenes Fachbuch. Und in der Tat vermisst der wissbegierige Leser in diesem Buch all das, was ein trockenes – „richtiges“ – Fachbuch ausmacht: Ein Literatur-, vielleicht auch ein Personenverzeichnis beispielsweise, Fußnoten und statistische Tabellen sowie eine Sprache, die eher distanziert ist, referiert, Quellen und Lehrmeinungen diskutiert... Und doch ist dieses Buch mitnichten mit diesen dünnen „Tütensuppen“ der Ratgeber-Literatur zu vergleichen – es strotzt hingegen nur so vor Impact.

Ob es auch ein guter Roman ist? Nun, der Rezensent erinnert sich – neben all der Fachliteratur – durchaus packende Romane gelesen zu haben. Mit diesen kann dieses Büchlein schwer mithalten. Und doch zeigt es – durchaus spannend und manchmal auch kurzweilig unterhaltend – eine Entwicklung, eine Geschichte auf: Es ist die eines Coachs, der plötzlich mit einem Klienten konfrontiert wird, der am Burnout-Syndrom leidet. Da fragt sich der Coach – zurecht



Greif, Siegfried (2008).

### **Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings.**

Göttingen: Hogrefe.

ISBN: 978-3-8017-1983-8  
389 Seiten  
39,95 €

Bei amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/↵  
obidos/ASIN/3801719839/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3801719839/cr)



## R E Z E N S I O N

– ob er da helfen kann, soll, wenn ja, wie, wo die Grenzen seiner Kunst liegen. Mit diesen Zweifeln wird der Leser konfrontiert, stutzt, reibt sich vielleicht die Augen, weil er vielleicht „Rezepte“ erwartet hatte, und gerät unversehens hinein in diesen Roman, indem er sich selbst jene Fragen stellt und sich mit der Sache beschäftigt, auseinandersetzt – und auf eine Lernreise mitgenommen wird.

Und dies ist absolut sympathisch an diesem Buch: Hier begegnet einem kein, dem Leben der Normalsterblichen entrückter Übermensch, Guru oder ein keine Widerrede dulgender Besserwisser. Leider tritt jene Spezies im Coaching-Feld ja gehäuft auf. Nein, hier treffen wir auf Kollegen. Auf Menschen mit Stärken und Schwächen, die uns einladen zum „Lernen am Modell“. Und wir lernen schnell, wie man unter Coaches lernt – eben nicht allein. Dass sich eine Supervisionsbeziehung des Protagonisten Nagy mit Tomaschek entwickelt, und dass diese noch erweitert wird durch den ins Setting eintretenden Psychotherapeuten Professor Dr. Wolfgang Lalouschek, all dies entfaltet sich wie selbstverständlich und zeigt uns, Kooperation gelingt unter Professionellen, ohne Futterneid und ohne die üblichen Platzhirschgebärden. Im Gegenteil, man achtet sich, hilft sich, wertschätzt sich – und lernt voneinander.

Und so auch die Leser: Alle Fachbegriffe werden in kleinen Textkästen am Rande erklärt. So erschließt sich beispielsweise die komplette systemische Klaviatur quasi en passant. Dito schaut man dem Coach bildlich gesprochen über die Schulter, wenn er sich die Hintergründe zum Burnout-Syndrom erarbeitet. Und dazu gehören natürlich auch weiterführende Themen wie Stress oder Salutogenese. Dazu werden auch wieder in Textkästen Auszüge aus Büchern erreicht; dass hier Literaturangaben oder weiterführende Hinweise im Text fehlen, muss nicht stören, kann aber anregen, sich selbst auf die Pirsch zu machen. Das Buch stimuliert also zum eigenständigen Weiterlernen.

Gerne würde man als Leser vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle, je nach eigenem Hintergrund, sich einmal einschalten mit einem Tipp: „Nun, die Infos zum Thema Stress sind ja soweit ganz nett, aber ich empfehle Ihnen, sich doch einmal mit der ISO 10075 zu beschäftigen. Ich glaube, das bringt noch einmal einen klärenden Schritt weiter.“ Nun wissen wir natürlich, dass ein Buch keinen Rückkanal hat, aber vielleicht lesen die Autoren ja Buchbesprechungen... Scherz beiseite, wer derart seine Herangehensweise offen legt, wer das Diskursive pflegt, warum soll der nicht offen sein für Input aus dem Kreis der Leserinnen und Leser? Dafür würde man natürlich ein anderes Medium benötigen. Natürlich ist dieses Buch auch so etwas wie eine Werbebroschüre. Hinweise zum Wiener Institut für Burnout und Stressmanagement (IBOS), an dem die Autoren tätig sind, zum Schluss des

den beruflichen Kontext betreffend. Diese Arbeitsteilung wird deutlich herausgearbeitet.

Weil das Büchlein die Leser mit auf die Reise nimmt, eignet es sich ganz hervorragend nicht nur für Coaches, sondern auch für Personalverantwortliche, für (Arbeits-)mediziner und Psychotherapeuten. Selbst Betroffene in den frühen Phasen mögen von diesem Büchlein profitieren, wird doch das Vorgehen offen gelegt und damit auch für Betroffene deutlich, was im Coaching geschehen kann und was nicht – und was die Perspektiven wären, wenn man dem Schicksal einfach seinen Lauf lassen würde... Diesem Büchlein seien viele Leserinnen und Leser gewünscht. ■

Thomas Webers  
Redaktion Coaching-Report  
thomas.webers@rauen.de

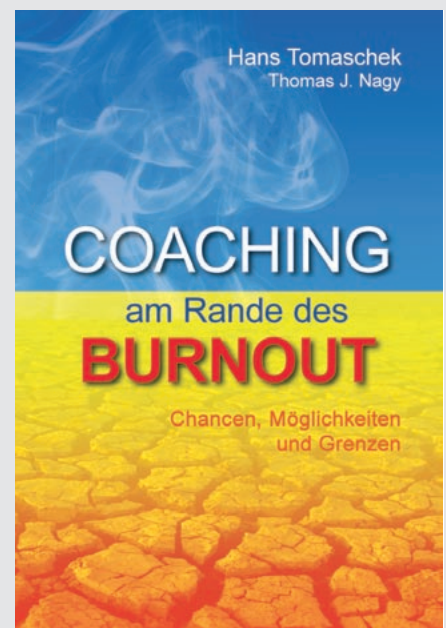
Tomaschek, Hans & Nagy,  
Thomas J. (2008).

### **Coaching am Rande des Burnout: Chancen, Möglichkeiten und Grenzen.**

Klosterneuburg: MeisterKlasse.

ISBN: 978-3-9502164-5-5  
144 Seiten  
22,00 €

Bei amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3950216456/cr)  
[obidos/ASIN/3950216456/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3950216456/cr)



Buchs fehlen genauso wenig wie solche auf die Coaching-Aus- und Weiterbildungen der ebenfalls in Wien ansässigen Europäischen Ausbildungsakademie. Doch sind sie dezent gehalten.

Ist nun Coaching bei Burnout möglich? Ja, vielleicht sogar nötig, wenn auch nicht in den schweren Leidensphasen. Dort haben Psychotherapie und vielleicht sogar Psychiatrie den Lead. Und doch gibt es eine eigenständige Funktion von Coaching bei Burnout: nämlich

Der Titel macht neugierig – und ruft zugleich eine gewisse Skepsis hervor: Noch ein Buch zum Thema „Du kannst, wenn Du willst!“ Und: „Everything is possible!“? Wie schon so viele andere, die dann doch nicht auch nur annähernd das gehalten haben, was der Titel in Aussicht stellte? Es gelingt dem Autor rasch, diese anfänglichen Bedenken zu zerstreuen.

Im ersten Abschnitt stellt er den im gesellschaftlichen Wandel unvermeidba-

ren Zwang zur ständigen Selbstveränderung und Neuanpassung dar. Diesen setzt er in Beziehung zu der Praxis der Krankschreibung (im Sinne von Krank-Schreibung) durch die Professionellen, die Hilfestellung für die Selbstveränderung anbieten, zum Teil durchaus durch die Herbei-Schreibung von Krankheiten auf dem Wege der Diagnostik. Dann stellt er die Kernthese seines Buches heraus: Selbstveränderung ist auf vielen Gebieten möglich. Sie erreicht bei nur begrenzter professioneller Anleitung in einer beachtlichen Zahl von Fällen die gleiche Wirksamkeit wie professionelle Hilfe.

Im zweiten Abschnitt wird die theoretisch-methodische Position dargestellt. Er wählt dabei eine theoretisch synoptische und methodisch eklektische Vorgehensweise. An erster Stelle berücksichtigt er Konzepte aus der Humanistischen Psychologie, der Verhaltenstherapie und

ist der Komplexität des Gegenstandes angemessen. Denn natürlich: Der Helfer ändert den Klienten nicht von außen, sondern fördert dessen Selbstveränderung – in je individueller, paradigmenergreifender Weise.

Im dritten Abschnitt lernen wird die Praxis-Grundlagen der Selbstveränderung des Autors kennen: Motivationsklärung, Analyse der inneren und äußeren Determinanten von Problem und Lösung, Ziele, Dosierung der Selbstkonfrontation sowie die Wahl des richtigen Zeitpunkts – lauter Kategorien, die in professioneller Hilfe und in Selbstveränderung von gleicher zentraler Bedeutung sind.

Abschnitt vier des Buches stellt das Kernstück des Buches dar. Hier beschreibt der Autor zwölf leicht anwendbare Strategien und illustriert diese anhand zahlreicher Beispiele. Dabei

zur Tat anzuwerben. Mit guten Neujahrsvorsätzen ist es bekanntlich nicht getan: Es müssen ihnen Taten folgen. Der Autor geht auf Stockungen und Klippen in der Selbstveränderung ein. Er spricht nützliche Empfehlungen für den Fall von Stagnation und Misserfolg aus. Er schreibt über Widerstände, Kontra-Indikationen und Grenzen der Selbstveränderung. Diese Abschnitte runden das Buch in angemessener Weise ab, das in den ersten Abschnitten überwiegend von Erfolgen der Selbstveränderung berichtet hat. Man spürt, dass der Autor enthusiastisch auf diesem Gebiet arbeitet, und lernt nunmehr auch dessen gutes Augenmaß kennen: Nein, alles ist gewiss nicht möglich in der Selbstveränderung, aber doch vieles, was für den Leser neu, überraschend und hilfreich sein kann – im Selbstversuch wie auch im Coaching mit Führungskräften. ■

*Professor Dr. Jörg Fengler  
Humanwissenschaftliche Fakultät der  
Universität zu Köln  
joerg.fengler@uni-koeln.de*



Stroß, Rudolf (2008).

**Die Kunst der Selbstveränderung.  
Kleine Schritte - große Wirkung.**

Göttingen: V&R.

ISBN: 978-3-525-40410-2  
299 Seiten  
16,90 €

Bestellen bei amazon:  
[www.amazon.de/exec/ ↵  
obidos/ASIN/3525404107/cr](http://www.amazon.de/exec/?obidos/ASIN/3525404107/cr)

**I**m Herausgeberwerk beschreibt Dr. Gerhard Fatzer zusammen mit zehn weiteren Autoren – allesamt Praktiker aus Wirtschaft und Forschung, wie aus deren Sicht eine Beratungswissenschaft im Entstehen begriffen ist (oder sein sollte), die die bisherigen unterschiedlichen Ansätze in der Beratung (Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching etc.) eklektisch in sich vereint. Je nach Szenario greift künftig der Berater – die Leitidee „Beratungswissenschaft“ im Hintergrund – sich die fallspezifisch optimalen, wissenschaftlich abgesicherten Methoden heraus.

In 14 Kapiteln auf gut 400 Seiten wird nach einer Einführung zunächst der aktuelle Stand einzelner Beratungsformen und -methoden erläutert. So geht ein Kapitel der Frage nach, wie und in welcher Form Prozess- vs. Ergebnisberatung sich zu ergänzen haben; weitere Kapitel beschäftigen sich eingehend mit der Geschichte der Organisationsentwicklung bzw. der der Supervision, um dann jeweils den Bogen in die Gegenwart zu schlagen. Einen zusätzlich behandelten Aspekt stellt die Frage dar, wo Interventionen beginnen und was bei ihnen zu beachten ist. Abgeschlossen wird der erste Teil mit der

der Systemtheorie. Damit knüpft er an ausgewiesene frühere Autoren an. C.G. Jung hatte schon in den 30er Jahren scheinbar lapidar bemerkt: „Wirklich ist, was wirkt!“ Reinhard Tausch hatte sich in den 60er Jahren als Gesprächstherapeuten und Verhaltenstherapeuten bezeichnet, als diese Schulen noch emsig damit beschäftigt waren, kämpferisch ihre Positionen gegeneinander zu polarisieren. So entsteht in diesem zweiten Abschnitt des Buchs eine facettenreiche Darstellung der Selbstveränderung. Das

macht man die Bekanntschaft mit sehr originellen Vorgehensweisen, die Menschen, die eine Selbstveränderung durchführten, eigenständig entwickelt haben: lebendig, spontan, witzig, selbstironisch, oft klug, treffsicher und von guter Menschenkenntnis getragen. Der Autor kommentiert diese erfolgreiche Praxis anschließend oft aus theoretischer Perspektive.

Die beiden letzten Abschnitte des Buchs zielen darauf ab, Leserinnen und Leser

## REZENSION

kontroversen Frage, inwiefern (Organisations-) Aufstellungen ein seriöser Teil des Beraterhandwerks sein können.

Der zweite Teil des Buches fokussiert sich mehr darauf, einen Ausblick in die Zukunft zu geben. Nach einem Beitrag Edgar Scheins zu einem Modell für Stabilität und Veränderung in Organisationen wird erläutert, wie die Kombination von Fach- und Prozessberatung durch interne und externe Beratung aussehen kann – als „Vernunfttehe auf Zeit“. In der Folge wird vorgestellt, wie aktuelle und künftige Unternehmensentwicklung aussieht oder aussehen mag. In den letzten Kapiteln liegt der Fokus dann in der anschaulichen Thematisierung konkreter Fälle. Stets im Hintergrund des ganzen Buches bleibt die Frage, wie eine theoretische, wissenschaftliche Basis – inklusive der Einführung und Kontrolle von Qualitätsstandards – zu guter, überprüfbarer Beratung von Organisationen führen kann.

Gute Beratung von Organisationen stellt, so mein Fazit, eine umfassende Darstellung vergangener, gegenwärtiger und möglicher zukünftiger Beratungsansätze in Organisationen dar. Die Darstellun-

gen sind detailreich und holen weit aus; Thesen für zukünftige Entwicklungen sind wohl bedacht und logisch begründet. Wie in den meisten Herausgeberwerken werden einzelne Aspekte mehrmals ausführlich beschrieben, jedoch hält sich die Redundanz in Grenzen. Die Qualität der einzelnen Kapitel schwankt, ist zusammenfassend jedoch als überdurchschnittlich zu bewerten. Das Buch ist insgesamt einfach zu lesen – man bedenke aber die Menge an Text und Informationen. Für dieses Werk wird man sich Zeit nehmen müssen.

Alles in allem ein gutes Buch, welches seine Themen umfassend und spannend darstellt. Ob sich eine allgemeine Beratungswissenschaft etabliert, bleibt abzuwarten. Nach der Lektüre des Buchs würde man sich aber freuen, wenn sie entstehen würde. ■

*Immanuel Ulrich  
Schul- und Unterrichtsforschung, Freie  
Universität Berlin  
[www.ewi-psy.de](http://www.ewi-psy.de)*

Zunächst regt der Titel „E-Coaching“ zum Nachdenken an. Soll man darunter Coaching „unter Strom“ verstehen? Coaching also mittels Telefon, SMS, E-Mail, Chat oder Ähnliches? Der Herausgeber, der Pädagogik-Professor Dr. Harald Geißler von der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg, stellt im Vorwort klar, dass es ihm beim Begriff um die as-

soziative Nähe zum E-Learning ging. Mit dem Begriff „virtuelles Coaching“ möchte er konzeptionell an die Virtualisierung von Kooperation und Führung anschließen.

Das Buch gliedert sich in drei große Blöcke: Auf der Grundlage eines konzeptionellen – und begriffsklärenden – Aufrisses von Harald Geißler und eines darauf aufbauenden Marktüberblicks von Fabienne Theis werden im zweiten Block die Möglichkeiten, die sich durch die Nutzung der modernen Medien für Coaching ergeben, konzeptionell diskutiert. Der dritte Block liefert Praxisbeispiele.

Nichts scheint nahe liegender zu sein, als die Erfolgsgeschichte von Coaching durch Nutzung der neuen Medien fortzuschreiben, resümiert Geißler in seinem einleitenden Grundsatzbeitrag. Doch dabei sollte man Vorsicht walten lassen und sich an die Erfahrungen mit E-Learning erinnern. Gar manche Ruine säumt deren Entwicklungsgeschichte. Inzwischen ist klar, Blended Learning, also eine Mischform von E- und Präsenz-Lernen, kann funktionieren; reines E-Learning eher nicht. Gleiches nimmt Geißler auch fürs E-Coaching an. Ein weiterer Punkt komme hinzu: Learning und Coaching sind nicht dasselbe. Ersteres zielt auf angeleitete Aneignung vorgegebenen Wissens und Könnens. Coaching hingegen ist Prozessberatung – also Hilfe zur Selbsthilfe. Geißler führt dann als Konzept den Coaching-Würfel ein, der sich aus drei Dimensionen bildet: Selbststeuerung versus Fremdsteuerung, Selbstreferenz (Selbstreflexion) versus Fremdreferenz sowie Situierung (Arbeit, Reflexion, Lernen). Dieses Konzept wird dann ausführlich dargestellt.

An dieser Stelle können nicht alle Beiträge einzeln gewürdigt werden, einige, die aufgefallen sind, sollen kurz benannt werden. Eric Lippmann und Gisela Ullmann-Jungfer vergleichen im zweiten Block systematisch E-Mail-Coaching mit Face-to-Face-Coaching und kommen zu der Vermutung, dass von E-Mail-Coaching wie auch von Face-to-Face-Coaching nicht per se eine positive Wirksamkeit zu erwarten ist, sondern dass diese ganz entscheidend von dem individuellen Bedarf und den vorliegenden Bedingungen abhängen.

Im dritten Block hat der Kommunikationsdesigner Roman Pretot mit Überlegungen zur Gestaltung von virtuellen



Fatzer, Gerhard (Hg.) (2005).

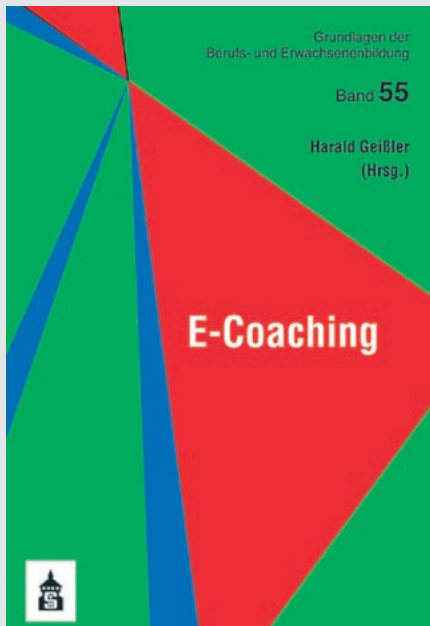
**Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft.**

Köln: EHP.

ISBN: 978-3-89797-032-8  
381 Seiten  
34,00 €

Bei amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/afw/obidos/ASIN/3897970325/cr](http://www.amazon.de/exec/afw/obidos/ASIN/3897970325/cr)





Geißler, Harald (Hg.) (2008).

**E-Coaching.**  
**Baltmannsweiler: Schneider.**

ISBN: 978-3-8340-0423-9  
241 Seiten  
19,80 €

Bei amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/afqnjpb1/q-bw/doc-cards/](http://www.amazon.de/exec/afqnjpb1/q-bw/doc-cards/)  
obidos/ASIN/3834004235/cr

mit Gewinn lesen. Und solche, die lieber konventionell arbeiten, erhalten hier sicher die eine oder andere Anregung. ■

Thomas Webers  
Redaktion Coaching-Report  
[thomas.webers@rauen.de](mailto:thomas.webers@rauen.de)

Das Werk ist ein einfach geschriebenes, verständlich strukturiertes und auf das Wesentliche konzentriertes Praxisbuch. Laut eigener Aussage richtet es sich an Personalexperten und Führungskräfte, um diese in die Grundlagen des Coachings einzuführen.

In insgesamt fünf Kapiteln werden die Inhalte dargestellt. Kapitel 1 dient als Einführung und gibt einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten von Coaching, Kapitel 2 beleuchtet zielgerichtetes Coaching im Unternehmen, Kapitel 3 und 4 stellen hingegen Coaching in der Personalentwicklung und Coaching in der Organisationsentwicklung vor. In Kapitel 5 werden ausgesuchte Praxisfälle kurz dargestellt, durch die Autoren analysiert sowie Vorgehens- und Interventionsvorschläge gemacht. Dieses Kapitel eignet sich insbesondere für Einsteiger die noch wenig oder keine Coaching-Erfahrung haben und diese Fälle für den Transfer von Theorie in die Anwendung nutzen möchten.

Die Autoren schaffen es somit, einen Gesamtüberblick über verschiedene An-

Räumen für Coaching Neuland betreten. So vereint seine Applikation „Coaching Studio“ unter anderem die audio-visuelle Kommunikation und das Arbeiten mit Interventionstechniken, die man sonst in der Präsenzsituation nutzt, in einer Online-Umgebung. Konkret hat Pretot die Module „Beziehungsbrett“ (Rohm), „imaginativer Rollentausch“ (Schreyögg) und „stabile Zonen“ (Königswieser) programmiert. Die audiovisuelle Kommunikationsmöglichkeit per Webcam ist zentrales Element. Hinzu kommen weitere (Planungs-) Instrumente.

Weitere Praxisansätze, die im dritten Block vorgestellt werden, sind Synlife,

coach|on, der „virtuelle Qualifizierungs-coach VICO“ sowie die Produktfamilie rund um virtuelles-coaching.com, die vom Herausgeber selbst angeboten wird: vom Virtuellen Selbstcoaching (VSC) über Transfercoaching (VTC) zum Führungscaching (VFC) und so weiter.

Insgesamt erhält der Leser mit diesem Buch einen schönen, umfangreichen Überblick über die (junge) Szene, die diversen Anwendungen und Indikationen. Teilweise werden auch Evaluationsdaten präsentiert (coach|on). Sowohl Personalentwicklungsabteilungen, aber auch Trainer und Coachs, die am Thema interessiert sind, werden dieses Buch

Bestseller: Coaching-Bücher			
Rang	<a href="http://www.coaching-literatur.de">www.coaching-literatur.de</a>	<a href="http://www.trainerbuch.de">www.trainerbuch.de</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	<b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €	<b>Change-Tools</b> Rohm, Armin (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	<b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €
2	<b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €	<b>Teamcoaching</b> Alf-Jährig, Rainer/ Hanke, Thomas/ Preuß-Scheuerle, Birgit managerSeminare, 49,90 €	<b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
3	<b>Coaching</b> (2., akt. Aufl.) Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €	<b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €	<b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €
4	<b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl Auer, 12,95 €	<b>Orte erinnern sich</b> Alex, Kristine Random House, 19,95 €	<b>Das Coaching-Handbuch</b> Kaweh, Babak Vak, 19,95 €
5	<b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	<b>Sog-Marketing für Coaches</b> Weyand, Giso managerSeminare, 49,90 €	<b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €
6	<b>Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung</b> Backhausen, Wilhelm & Thommen, Jean-Paul Gabler, 44,90 €	<b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	<b>Die Coaching-Fibel</b> Braun, Roman/ Gawlas, Helmut, Schmalz, Amanda Linde, 27,20 €
7	<b>MiniMax-Interventionen: 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung</b> Prior, Manfred Carl Auer, 9,95 €	<b>Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion</b> Greif, Siegfried Hogrefe, 44,95 €	<b>Die Frau, die ihr Gehalt mal eben verdoppelt hat...</b> Asgodom, Sabine/Bock, Petra/ Volk, Theresia/ Mahler, Ursu/ Lienhart, Andrea Kösel, 17,95 €
8	<b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €	<b>Führungskraft und Coaching</b> Neges, Gertrud/ Neges, Richard Linde, 14,90 €	<b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €
9	<b>Unter vier Augen: Coaching für Manager</b> Looss, Wolfgang EHP, 34,00 €	<b>Verkäufer-Coaching</b> Ückeremann, Dieter Erfolgsfitness, 22,90 €	<b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €
10	<b>Coaching-Grundlagen für Führungskräfte: Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen</b> Radatz, Sonja Verlag systemisches Management, 33,95 €	<b>Potenzialorientiertes Coaching</b> Weber, Cornelia/ Preuß, Alfred Klett-Cotta, 23,00 €	<b>Gekonnt coachen</b> Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 18,00 €

## REZENSION

wendungskontexte, über Methoden und psychologische Hintergründe der Coaching-Arbeit zu geben. Der praktisch-pragmatische Ansatz fällt hierbei positiv auf und macht das Buch somit auch zu einem schnellen Nachschlagewerk für den alltäglichen Gebrauch. Checklisten und geeignete Fragen sind ebenso enthalten wie anwendbare Modelle aus dem Bereich der klassischen Psychologie, der systemischen Beratung, der Transaktionsanalyse und des NLP. Ebenfalls sehr positiv sind die Literaturhinweise zu den behandelten Themen am Ende eines jeden Kapitels. Bei Bedarf bieten diese dem Leser die Möglichkeit, zielgerichtet weiter zu recherchieren oder sich über bestimmte Themen und Modelle zu informieren.

Entsprechend bedauerlich im Vergleich zum bisher geschilderten guten Eindruck sind gewisse „Flüchtigkeitsfehler“. So werden beispielsweise bei der Abbildung auf S. 107 die Teamphasen nach Garland angekündigt, die Bildunterschrift lautet allerdings „in Anlehnung an Truckman“. Hierbei verwundern zwei Dinge: Erstens werden zwei unterschiedliche Phasen-Modelle genannt, im Buch selber wird dann aber nur das bekannte Modell der vier Phasen von Tuckman (1965) vorge-

stellt, welcher – und dies ist in diesem Fall der zweite Punkt – leider mit einem zusätzlichen „r“ versehen zu „Truckman“ wird. Ähnlich auffallend ist auch die Darstellung einer Veränderungskurve (S. 98), wie man sie klassischerweise aus Veränderungsprozessen kennt. Sicherlich kann man darüber diskutieren, auf wen diese Kurve ursprünglich zurückzuführen ist. Dass die beiden Autorinnen aber sich selber als Quelle angeben, irritiert dennoch. Leider fehlt diesbezüglich auch die entsprechende Literaturangabe. Inhaltlich zwar nicht falsch, aber dennoch merkwürdig erscheint auch der fast durchgängige Hinweis auf die „Profil M Beratung für Human Resource Management“ unter den Abbildungen. Es wäre durchaus verständlich, wenn es sich bei den Abbildungen um Grafiken handelt, die die Autoren auch im Rahmen von Beratungstätigkeiten einsetzen, aber diesen Quellenhinweis so oft zu platzieren erscheint überflüssig für den Leser.

Wer von diesen vermeintlichen Kleinigkeiten absieht und ein übersichtliches und gut verständliches Einsteigerbuch zu einem fairen Preis haben möchte, dem ist mit diesem Buch gut gedient. Es ist deutlich spürbar, dass die Inhalte von Praktikern für Praktiker verfasst wurden und der Fokus auf der Anwendbarkeit und der praktischen Umsetzung liegt. ■

*Torsten Brandenburg  
Bildungs- und Wissenschaftszentrum  
der Bundesfinanzverwaltung, Münster  
torsten.brandenburg@bzms.bfinv.de*

### HIER KÖNNTEN SIE SITZEN!



**BEISNER DRUCK**  
*Fortschritt und Leidenschaft  
seit 1924.*

**BEISNER DRUCK GMBH & CO. KG**

Müllerstraße 6  
21244 Buchholz/Nordheide

Telefon 0 41 81 - 90 93 - 0

Telefax 0 41 81 - 90 93 - 11

mail [info@beisner-druck.de](mailto:info@beisner-druck.de)

internet [www.beisner-druck.de](http://www.beisner-druck.de)



Turck, D., Faerber, Y. & Zielke, C. (2007).

**Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung.**  
Stuttgart: Kohlhammer.

ISBN: 978-3-17-019026-9  
143 Seiten  
19,80 €

Bei amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/ ↵  
obidos/ASIN/3170190261/cr](http://www.amazon.de/exec/?obidos/ASIN/3170190261/cr)

SERVICE · DRUCKVORSTUFE

OFFSETDRUCK · BUCHDRUCK

WEITERVERARBEITUNG · LOGISTIK



# CONRAD COACH

Ein Coach für alle Fälle

H U M O R

Neulich am Wunschbrunnen...



Gezeichnet von Dr. Jan Tomaschoff



## Impressum

### ■ Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH  
Rosenstraße 21  
49424 Goldenstedt  
Deutschland  
Tel.: +49 4441 7818  
Fax: +49 4441 7830  
E-Mail: [coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://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:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)

### ■ E-Mail an die Redaktion:

[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

### ■ Abonnement:

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

### ■ Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

### ■ Anzeigenredaktion:

Marc Ubben  
Tel.: +49 541 5002671  
Fax: +49 541 50087847  
E-Mail: [anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de)

### ■ Mediadaten & Anzeigenpreise:

[www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm)

### ■ Layout:

mumbo jumbo media, Osnabrück  
Tel.: +49 541 89700  
Fax: +49 541 82488  
E-Mail: [post@mumbomedia.de](mailto:post@mumbomedia.de)  
[www.mumbomedia.de](http://www.mumbomedia.de)

### ■ Druck:

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz  
Tel.: +49 4181 90930  
Fax: +49 4181 909311  
Mail: [info@beisner-druck.de](mailto:info@beisner-druck.de)  
[www.beisner-druck.de](http://www.beisner-druck.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



Foto: Wolfgang D. Schott

# DAS LETZTE

**Rauen:** In der Finanzwelt geht die Angst um, und alle hoffen auf einen Dollar-Seigen aus Washington. Da wird der Mammon zur vertrauensbildenden Maßnahme. Für mich klingt das wie angewandte Volkswirtschaftspsychologie....

**Webers:** Sie spielen auf den ollen Wirtschaftswunderminister Ludwig Erhard an: Die Hälfte der Wirtschaft ist Psychologie! Da ist was dran, aber ich fürchte, hier benötigen wir noch eine andere Wissenschaft – die Theologie. Verspottete nicht weiland der Reformator Martin Luther den katholischen Ablasshandel mit dem Spruch: Wenn die Münze im Kasten klingt, die Seele in den Himmel springt?

**Rauen:** Momentan springt eher eine Bank nach der anderen über die Klinge. Und über die Gründe muss man gar nicht so lange spekulieren: Die Gier hat schon bei so manchen Menschen den Verstand außer Gefecht gesetzt. Dass eine Blase fauler Kredite irgendwann platzen muss, war unvermeidlich.

**Webers:** Und dann ist es wie mit dem Domino: Fällt ein Stein, reißt er die anderen mit. Was für ein Geschachere! Die grauen Männer von der Zeitsparkasse kommen ins Schwitzen: Cold Turkey. Ohne Moos, nix los. Aber Drogenentzug ist doch nichts fürs Coaching!

**Rauen:** Drogenentzug nicht, die Begleitung eines Systemwechsels schon. Klar ist: So wie bisher kann es nicht weiter-

gehen. Aber in großen Krisen steckt auch eine große Chance. Zum Beispiel zu erkennen, dass nicht nur die Gier der Banker Schuld ist, sondern die Gier als Gesellschaftsprinzip: immer auf der Suche nach einem zehntel Prozent mehr.

**Webers:** Vielleicht muss man erst sehr tief fallen, um zu den Basics zurück zu finden. Wir glauben, wir könnten den Markt, die Geschichte oder das Leben insgesamt austricksen (und damit das besser klappt, engagieren wir den Coach). Doch ist das nicht bloß – wie es der „Prediger Salomons“ in der Bibel nannte – „eitel und Haschen nach dem Wind“?

**Rauen:** Na ein paar „eitle Häscher“ fallen mir da sofort ein... Wer allerdings die zugrundeliegenden Prinzipien des Crashes begreift, kann dadurch klüger werden. Oder etwas weniger gierig. Wenn schon nicht aus der Moral heraus, so denn wenigstens aus Einsicht.

**Webers:** Womit wir wieder bei der Psychologie wären – die hat mit dem Nobelpreis 2002 den rein rational handelnden Homo Oeconomicus vom Sockel gestürzt. Es braucht auch emotionale Reife. Ich glaube, das ist der schwierigere Part. ■



## Die RAUEN Coaching-Datenbanken mit geografischer Suche

In den letzten 12 Monaten wurden unsere Internet-Datenbanken mehr denn je genutzt. Die Coach-Datenbank konnte über 185.000 Besucher und 1.000.000 Seitenaufrufe verzeichnen; entsprechendes gilt für die Coach-Profile (über 130.000 Besucher und 575.000 Seitenaufrufe). Unser Coaching-Index verzeichnete über 120.000 Besucher und 625.000 Seitenaufrufe. Unsere Datenbanken gehören damit zu den bekannten Adressen im deutschsprachigen Coaching-Markt.

### Coaching-Index

Die Datenbank für  
Coaching-Ausbildungen  
[www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)

### Coach-Profile

Die Datenbank für Coachs  
mit professioneller Ausbildung  
[www.coach-profile.de](http://www.coach-profile.de)

### Coach-Datenbank

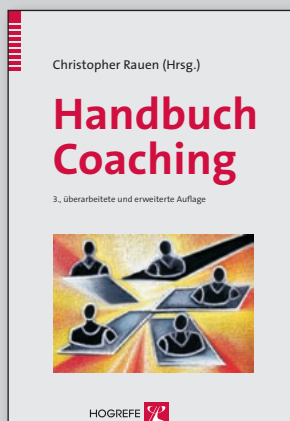
Die Datenbank der Top-Coachs  
[www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)

**Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:**  
[www.rauen.de/aufnahme](http://www.rauen.de/aufnahme)

Die Coach-Datenbank, die Coach-Profile und der Coaching-Index sind  
Dienste der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt.

**Christopher Rauen GmbH**  
Geschäftsbereich Datenbanken  
Herr Marc Ubben  
Tel: +49 541 5002671  
Fax: +49 541 50087847  
E-Mail: [db@rauen.de](mailto:db@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

# Buchtipps



Christopher Rauen (Hrsg.)

## Handbuch Coaching

(Reihe: »Innovatives Management«, Band 10)  
3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2005, 559 Seiten, geb., € 49,95 / sFr. 86,-  
ISBN 978-3-8017-1873-2



Siegfried Greif

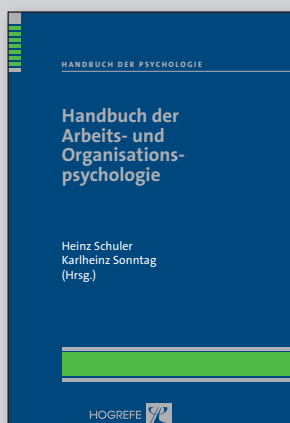
## Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion

*Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*

(Reihe: »Innovatives Management«, Band 16), 2008, 389 Seiten, geb., € 44,95 / sFr. 76,-  
ISBN 978-3-8017-1983-8

Das Standardwerk bietet einen fundierten Überblick zu den Grundlagen, Konzepten und der Praxis von Coaching. In der Neuauflage werden u.a. ausführlich verschiedene Handlungsfelder aufgezeigt und anhand zahlreicher Beispiele Coaching-Prozesse dargestellt.

Praxisorientiert werden Coachingmethoden und -techniken, Erfolgsfaktoren, Voraussetzungen und Kompetenzen auf Seiten des Coaches und der Klienten sowie Möglichkeiten der empirischen Überprüfung von Coachingprozessen dargestellt.



Heinz Schuler  
Karlheinz Sonntag (Hrsg.)

## Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie

(Reihe: »Handbuch der Psychologie«, Band 6)  
2007, 838 Seiten, geb., € 59,95 / sFr. 99,-  
(Bei Abnahme von mind. 4 Bänden in Folge € 49,95 / sFr. 84,-)  
ISBN 978-3-8017-1849-7



Christopher Rauen

## Coaching

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 2)  
2., aktualisierte Auflage 2008, VI/103 Seiten,  
€ 19,95 / sFr. 33,90  
(Im Reihenabonnement € 15,95 / sFr. 26,80)  
ISBN 978-3-8017-2137-4

Kompetent und verständlich geschrieben, vermittelt das Handbuch aktuelles Wissen zur Arbeits- und Organisationspsychologie.

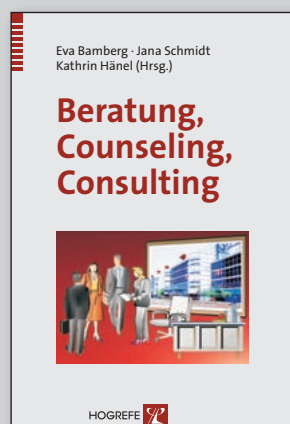
Der Band bietet einen fundierten Einstieg in die Praxis des Coachings. Er beschreibt übersichtlich und praxisorientiert den „state of the art“ des Coachings.



Elisabeth Kals  
Heidi Ittner

## Wirtschaftsmediation

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 17)  
2008, VIII/112 Seiten,  
€ 19,95 / sFr. 33,90  
(Im Reihenabonnement € 15,95 / sFr. 26,80)  
ISBN 978-3-8017-2016-2



Eva Bamberg  
Jana Schmidt  
Kathrin Hänel (Hrsg.)

## Beratung, Counseling, Consulting

(Reihe: »Innovatives Management«, Band 15)  
2006, 383 Seiten, geb., € 39,95 / sFr. 64,-  
ISBN 978-3-8017-1927-2

Dieses Buch ist ein Kompass für all diejenigen, die Konflikte im Arbeitsalltag in ihrer psychologischen Struktur verstehen und nachhaltig lösen möchten.

In diesem Band ergänzen sich praktische Erfahrungen sowie konzeptionelle Überlegungen und empirische Studien zum Thema Beratung.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen · Tel: (0551) 49609-0 · Fax: -88  
E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de