

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 2/2020

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie das Coaching-Magazin abonnieren – als Print- und/oder Digitalausgabe. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Coaching-Tool

Baum der Entwicklung | S 43

Wissenschaft

Coaching und Neurowissenschaft | S 49

Philosophie/Ethik

Coach-Auswahl | S 54

Reflexive Fragen und Schauspieltechniken im Auftritts-Coaching

Violeta Mikić im Interview | S 14



Ausgabe 2|2020

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 29,80 €

Unsere Buchtipps



Marieta Koopmans
**Kritik äußern -
Kritik annehmen**
Ein Fächer mit Tipps
zum Feedbackgeben

2020, 46 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3054-3

hogrefe

In diesem Fächer finden Sie zahlreiche Tipps und Hinweise, wie Sie das Feedbackgeben gewinnbringend für sich und andere einsetzen können. Es wird u. a. darauf eingegangen, was bei der Vorbereitung eines Feedbackgesprächs mit einem Mitarbeiter beachtet werden sollte, wie Sie andere Personen kritisieren können, ohne sie zu verletzen oder zu kränken, und wie mit Emotionen und Widerständen im Gespräch umgegangen werden kann.



Jeroen Hendriksen /
Jantine Huizing
Methoden für die Intervention
Ein Fächer mit 20 effektiven Tools

2020, 72 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3033-8

hogrefe

Für die Arbeit in Interventionsgruppen stellt dieser Fächer zwanzig effektive Arbeitsmethoden vor. Unterschieden werden dabei lösungsorientierte, kreative, aktivierende und reflexive Arbeitsformen. Die vorgestellten Tools ermöglichen Teilnehmern an Interventionsgruppen und ihren Begleitern sowie auch Coaches, Supervisoren, Psychotherapeuten, Beratern und Trainern neue Lernerfahrungen, die der Intervention neue Impulse geben können.



Jörg Felte
Mitarbeiterbindung

(Reihe: „Wirtschaftspsychologie“)
2., überarb. und erw. Auflage 2020,
302 Seiten, geb.,
€ 39,95 / CHF 48.50
ISBN 978-3-8017-2505-1
Auch als eBook erhältlich

hogrefe

Mitarbeiterbindung ist ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg, der nicht dem Zufall überlassen werden sollte, sondern besonderer Aufmerksamkeit und aktiver Gestaltung bedarf. Dieses Buch zeigt psychologische Dimensionen und Mechanismen der Mitarbeiterbindung auf und vermittelt notwendige Kenntnisse und Handlungsansätze, um sie zu erhalten bzw. zu fördern. Der Leser erhält einen komprimierten Überblick über die einschlägigen Konzepte und die relevanten empirischen Befunde zu Bedingungen und Konsequenzen von Commitment und Identifikation.



Rüdiger Hossiep / Jennifer Zens /
Wolfram Berndt
Mitarbeitergespräche
Motivierend, wirksam,
nachhaltig

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 16)
2., vollst. überarb. und erw. Auflage 2020,
VII/170 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-3002-4
Auch als eBook erhältlich

hogrefe

Dieser Band liefert Führungskräften und Mitarbeitern wertvolle Informationen zur Hinterfragung und Verbesserung ihres Gesprächsverhaltens. Für Organisationen aller Art bietet das Buch eine tragfähige Basis, das Führungsinstrument „Mitarbeitergespräch“ zu implementieren, zu relaunchen und zu optimieren. Die Autoren vermitteln gleichermaßen anschaulich wie fundiert sämtliche Essentials zum Thema Mitarbeitergespräch und eine Fülle praktisch anwendbarer Hinweise, Checklisten und konkreter Herangehensweisen.

Das Erste



Entgegen meiner sonstigen Gewohnheiten entstehen diese Zeilen im Homeoffice. Was unter normalen Bedingungen als willkommene Flexibilität oder gar Privileg verstanden wird, dürfte in Zeiten der Corona-Pandemie von vielen als notwendiges Übel erachtet werden. Direkter Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen ist nicht mehr möglich. Soziale Kontakte sind stark reduziert oder ins Virtuelle verbannt. Gewohnte Arbeits- und Tagesabläufe fallen – zumindest teilweise – weg. Krisen, so schreibt es Dr. Christopher Rauen in der März-Ausgabe des RAUEN Coaching-Newsletters, sorgen meist dafür, dass gewohnte und somit stabilisierende Muster wegfallen. Ein Aspekt, der Angstempfinden verstärken kann und hinsichtlich der Frage, wie mit dem Thema Angst umgegangen werden kann, relevant ist. Letztlich gehe es darum, so Rauen, sich mit seinen Gefühlen und Erlebnissen konstruktiv auseinanderzusetzen, um sie annehmen zu können und ihnen damit die negative Wirkung zu nehmen. Den sehr lesenswerten Beitrag mit dem Titel „Coaching in Zeiten der Krise“ können Sie, liebe Leserinnen und Leser, im Archiv des Newsletters frei abrufen: www.coaching-newsletter.de/archiv/2020/coaching-newsletter-maerz-2020.html

Ängste treten nicht nur in Zeiten schwerer Krisen zutage, sondern wirken in herausfordernden Situationen jeder Art hemmend, vielleicht sogar blockierend. So spielen die Auseinandersetzung und der Umgang mit ihnen auch im Aufttritts-Coaching eine wichtige Rolle, wie Violeta Mikić im Interview dieser Ausgabe des Coaching-Magazins erläutert. In ihrem Coaching-Ansatz kombiniert die Regisseurin für Business- und Medienauftritte die reflexive Auseinandersetzung des Klienten mit der eigenen Person mit Techniken aus dem Schauspiel, der Körperarbeit sowie der Atem- und Bewegungspädagogik. Klienten sollen Ängste hinterfragen, die Facetten der eigenen Persönlichkeit und ihre Wirkungen kennenlernen sowie anhand praktischer Übungen spüren, wie es sich anfühlt, Letztere zu zeigen.

Ich hoffe, dass Sie es bisher möglichst unbeschadet und vor allem gesund durch die Krise geschafft haben. Dafür, dass dies so bleibt und Sie aus der auch wirtschaftlich schwierigen Zeit gestärkt hervorgehen werden, wünscht Ihnen die Redaktion des Coaching-Magazins viel Erfolg!

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "David Ebermann". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Prof. Dr. Anthony Grant verstorben | S 6

– Verbandslandschaft –

Coach & Trainer Award 2020 ausgeschrieben | S 8

Introvision-Association gegründet | S 8

Corona akut: Initiativen von DBVC und IOBC | S 8

– Wissen kompakt –

RAUEN Coaching-Marktanalyse. Übersicht
ausgewählter Ergebnisse: Zielgruppen und Honorare | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Violeta Mikić | S 14

– Konzeption –

Synergetisches Prozessmanagement. Bedingungen für
Selbstorganisation im Coaching fördern und gestalten | S 22

Intensive Personality Development. Adaption der Intensive
Short-Term Dynamic Psychotherapie im Coaching | S 27

– Praxis –

Agile Führung und Coaching. Den eigenen
Führungsstil hinterfragen und erweitern | S 32

– FAQ –

Fragen an Dr. Wolfgang Krahe & Heinz-Jürgen Weigt | S 37



– Portrait –

Violeta Mikić

Reflexive Fragen und Schauspieltechniken
im Auftritt-Coaching

| S 14



– Konzeption –

**Synergetisches
Prozessmanagement**

| S 22



– Konzeption –

**Intensive Personality
Development**

| S 27



– Praxis –

Agile Führung und Coaching

Führungskräfte müssen flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Der dargestellte Praxisfall zeigt auf, wie Klienten die Wirkung ihres Führungsstils im Coaching kritisch reflektieren und das eigene Führungsrepertoire unter Einsatz des Werte- und Entwicklungsquadrats erweitern können.

| S 32



– Spotlight –
**Führung der
Zukunft**

Wie muss sich Führungsarbeit angesichts des Wandels der Arbeitswelt verändern? Auch Coaches sind von dieser Frage betroffen, denn es geht um das Rollenverständnis ihrer zentralen Zielgruppe. Ist aufseiten der Führungskräfte ein Wandel hin zu einer Kultur des Befragens und der Offenheit notwendig?
| S 38



– Wissenschaft –
**Augenblicke der Einsicht aus Perspektive
der Neurowissenschaft**

Wie ist es Coaches möglich, auf Klientenseite optimale Voraussetzungen für das Eintreten von Aha-Momenten zu schaffen? Diese Frage soll vor dem Hintergrund neurowissenschaftlicher Erkenntnisse beantwortet werden.
| S 49



– Philosophie/Ethik –
**Coach-Auswahl: Worauf
sollten Klienten achten?**

Der Coaching-Markt gilt als unübersichtlich. Zudem mischen sich unter die Vielzahl seriöser Anbieter weiterhin auch zweifelhafte Dienstleistungen. Der Artikel stellt einen Überblick über wichtige Aspekte der Coach-Suche und praktische Orientierungshilfen zur Verfügung.
| S 54

– Spotlight –

Führung der Zukunft. Was bedeutet das für Business-Coaching? | S 38

– Coaching-Tool –

Der Baum der Entwicklung | S 43

– Bad Practice –

Weshalb Verkauf im Coaching-Kontext anderen Regeln folgen sollte | S 47

– Wissenschaft –

Der Aha-Moment im Coaching. Augenblicke der Einsicht aus Perspektive der Neurowissenschaft | S 49

– Philosophie/Ethik –

Coach-Auswahl: Worauf sollten Klienten achten? | S 54

– Rezensionen –

Strategisches Coaching. Emotionale Aktivierung mit Embodimenttechniken | S 60

Systemic Coaching. Delivering Value beyond the Individual | S 61

Übergänge in Beruf und Organisation. Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation | S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Konflikt-Coaching | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

Prof. Dr. Anthony Grant verstorben

Am 3. Februar 2020 ist Prof. Dr. Anthony Grant verstorben. Grant war ein weltweit anerkannter Pionier im Bereich Coaching Psychology und Verfechter von evidenzbasierten Konzepten im Coaching. Mit seiner Forschung und dem von ihm geleiteten Institut an der University of Sydney, Australien, hat er maßgeblich zur Professionalisierung des Coachings auf internationaler Ebene beigetragen.

Als Gründer und Leiter des Fachbereichs Coaching Psychology der University of Sydney hat sich Prof. Dr. Anthony Grant in den letzten zwanzig Jahren international einen Namen gemacht. Sein Bemühen, das Theoriedefizit im Coaching zu überwinden und evidenzbasierte Konzepte im Coaching zu entwickeln, hat die Wissenschaft und Forschung im Coaching erheblich vorangetrieben. Am 03.02.2020 ist Grant verstorben. „Eine furchtbare Nachricht für die weltweite Coaching-Community und seine Familie. Wir sind erschüttert“, gedenkt Dr. Christopher Rauen, Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH und 1. Vorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), des Verstorbenen. Grants Kollege und Freund Dr. Michael Cavanagh teilt seine Trauer auf LinkedIn: „He has been so much to so many. A mentor, an inspiration, an entertainer, a coach, an educator, and a caring friend, husband, brother, and father.“

Der 1954 in Großbritannien geborene Grant, der die Schule mit 15 Jahren abgebrochen, sich nach seiner Tischlerlehre als Bauunternehmer selbständig gemacht und anschließend im Direktvertrieb und Marketing gearbeitet hatte, kam als Dreißigjähriger in Australien zum Coaching. Ab 1993 studierte Grant Psychologie an der University of Sydney, ab 1997 folgten das Masterstudium und die Promotion an der Macquarie University in Sydney. Hier entdeckte er das Thema der Coaching Psychology für sich, das er in den folgenden Jahren kontinuierlich weiterentwickelte und dem er sich in seiner Doktorarbeit

(Titel „Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on meta-cognition, mental health and goal attainment“) widmete. Im Januar 2000 gründete Grant den weltweit ersten Fachbereich für Coaching Psychology am Institut für Psychologie der Sydney University und leitete diesen Bereich fortan als Direktor. Der Fachbereich bietet Master- und Postgraduiertenprogramme in Applied Science (Psychology of Coaching), einen Master in Organisational Coaching und ein Graduate Certificate in Applied Science (Applied Positive Psychology) an, wie es auf der Website des Instituts heißt. Grant war am Aufbau und der Entwicklung dieser Programme maßgeblich beteiligt. In seinem LinkedIn-Profil beschrieb Grant das Ziel seiner Arbeit wie folgt: „The aim of my work is to disseminate scientific information about evidence-based approaches to executive, organisational and workplace coaching and to provide a range of bespoke coaching and consulting services to my clients as well as delivering a world-class education to students of coaching and coaching psychology.“

Grant hat mehrere Bücher zum Thema evidenzbasiertes Coaching sowie unzählige Artikel veröffentlicht, die international viel beachtet wurden. 2007 erhielt er den British Psychological Society Award für „outstanding professional and scientific contribution to Coaching Psychology (Special Group in Coaching Psychology)“ und 2009 den „Vision of Excellence Award“ der Harvard University (McLean Hospital, Harvard Medical School) für „his pioneering work in helping to develop a scientific foundation to coaching.“ 2019 wurde Grant mit dem „Leading Global Coaches Award“ als „#1 Coaching Researcher“ ausgezeichnet. Auch für seine Lehre wurde Grant im Laufe der Jahre mehrfach mit Auszeichnungen geehrt. 2010 wirkte Grant, der in seiner Freizeit gerne Bluesgitarre spielte, als „coaching psychologist“ in der populären TV-Serie „Making Australia Happy“ mit und erreichte dadurch auch außerhalb der Coaching-Szene Bekanntheit.

Neben seiner Professur an der University of Sydney war der Wahlaustralier Grant in Groß-

britannien als Gastprofessor an der Oxford Brookes University und der Henley Business School sowie als Associate Fellow an der Saïd School of Business, Oxford University, tätig.

Darüber hinaus arbeitete Grant neben seiner Tätigkeit als Wissenschaftler auch als Coach. In seiner Person verband er die Praxis mit Coaching-Theorie und -Forschung und bemühte sich kontinuierlich um die Vernetzung von Wissenschaftlern mit Praktikern. (ap)

bit.ly/2SUdJLo



Digitales Coaching

Digitale Kommunikationskanäle gewinnen im Coaching aktuell enorm an Bedeutung. Wer sich einen Überblick über die Möglichkeiten des Online-Coachings verschaffen möchte, findet auf der Homepage des Coaching-Magazins eine Übersicht über zahlreiche Artikel zum Thema: www.coaching-magazin.de/themen/online-coaching

In der Übersicht finden Interessierte unter anderem folgende Beiträge:

- » Coaching über Skype. Was gilt es beim Coaching via Skype zu beachten? Eine Studie gibt Aufschluss.
- » Coaching im Digitalen Wandel. Teil 1: Wie verändern sich Branche und Markt?
- » Coaching im Digitalen Wandel. Teil 2: Welche Potenziale birgt Virtual Reality?
- » Der Einsatz digitaler Medien im Business-Coaching. Fähigkeiten, Motivation und Folgerwartungen.
- » Digitalisierung von Coaching und Coaching-Ausbildungen. Die Corona-Krise als Innovationsbeschleuniger?



ONLINE AUSBILDUNG: LIVE ONLINE TRAINER KOMPAKT

—
www.haufe-akademie.de/30839

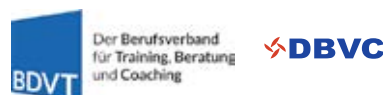


Virtual Classrooms, Webinare, Live Online Trainings. Im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung, aber auch besonders aufgrund der aktuellen Entwicklung, sind wir auf digitale Medien zur Kommunikation und Wissensweitergabe angewiesen. Wichtig ist dabei, virtuelles Lernen lernerorientiert, verständlich und motivierend zu gestalten und zu vermitteln. Erwerben Sie mit der Haufe Akademie Kompetenzen, die Sie als Online-Trainer brauchen, um im virtuellen Raum die Lerner erfolgreich zu halten, zu fesseln und weiterzuentwickeln.

Ausgezeichnet



Anerkannt durch





Coach & Trainer Award 2020 ausgeschrieben

Der dvct hat zum elften Mal seinen Coach & Trainer Award ausgeschrieben. Interessierte Coaches und Trainer können bis Ende Juni 2020 Konzepte aus den Bereichen Coaching und Training einreichen.

Mit dem Coach & Trainer Award, der seit 2010 vom Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) vergeben wird, sollen jährlich innovative Konzepte und Methoden aus den Bereichen Coaching und Training ausgezeichnet werden. Die Ausschreibung des elften Award-Durchgangs ist gestartet. Bewerbungen nimmt der Verband bis zum 30.06.2020 entgegen. Die Teilnahme ist nicht an eine dvct-Mitgliedschaft gebunden.

Aus den eingegangenen Bewerbungen werden sechs Teilnehmer ausgewählt und eingeladen, ihr Konzept am 08.09.2020 in Hamburg einer Jury im sogenannten „Rütteltest“ zu präsentieren. Aus diesem Vorentscheid gehen drei Finalisten hervor. Im Finale, das am 07.11.2020 in Hamburg stattfindet, stellen die Teilnehmer ihre Konzepte erneut einer Jury und zudem einem Publikum vor, das sich aus Coaches, Trainern und HR-Experten zusammensetzt.

Der Gewinner des Wettbewerbs erhält neben Pokal und Urkunde eine einjährige Mitgliedschaft im dvct. Voraussetzung hierfür ist, dass die für die Mitgliedschaft erforderlichen Kriterien erfüllt sind. Darüber hinaus erhält der Sieger die Möglichkeit, sich im Rahmen von Messepräsenzen des Verbandes zu präsentieren. Die Konzepte der Zweit- und Drittplatzierten werden jeweils als „Qualifiziertes Produkt 2020“ ausgezeichnet. Für die Konzepteinreichung sowie die Teilnahme an Vor- und Finalrunde fallen Gebühren an. (de)

www.dvct.de



Introvision-Association gegründet

Coaches, die das Format des Introvision-Coachings anwenden, haben mit der Introvision-Association e.V. einen eigenen Verband ins Leben gerufen.

Introvision-Coaching werde inzwischen in unterschiedlichen Aufgabefeldern und Bereichen eingesetzt, teilt der Verband mit: im Business-Coaching, in der Arbeit mit Kindern, im Sport-Training und in der Therapie. Den Austausch zwischen diesen unterschiedlichen Gruppen von Anwendern zu schaffen, sei eines der Ziele des 2019 gegründeten Verbands. Zudem zähle die Gewährleistung und Aufrechterhaltung eines hohen Qualitätsstandards, den alle Verbandsmitglieder erfüllten, zu den Zielsetzungen der Introvision-Association.

Sitz des Verbands ist Berlin, die Geschäftsstelle befindet sich in Konstanz. Mitglieder des Vorstands sind Ulrich Dehner, Dr. Klaus Köpnick, Susann Bänder und Alexander Harmsen. Voraussetzung für eine Mitgliedschaft im Verband sind eine zertifizierte Ausbildung in Introvision-Coaching sowie eine abgeschlossene Coaching- oder Psychotherapie-Ausbildung. (de)

www.introvision-association.com



Corona akut: Initiativen von DBVC und IOBC

Unter dem Titel „Corona akut“ haben der DBVC und die IOBC verschiedene Unter-

stützungsangebote ins Leben gerufen. Für krisenbetroffene Führungskräfte, Selbstständige und Privatpersonen wird Pro-bono-Coaching angeboten.

Die Corona-Pandemie stellt die Coaching-Branche vor massive Herausforderungen. Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) hat gemeinsam mit der International Organization for Business Coaching e.V. (IOBC) eine Reihe von Unterstützungsangeboten und Initiativen gestartet, um krisenbetroffene Coaches und Mitglieder, aber auch Führungskräfte, Selbstständige und Privatpersonen zu unterstützen.

Während die Kampagne „Mitglieder helfen Mitgliedern“ zur gegenseitigen Unterstützung und Hilfe aufruft und Webinare zu Themen wie Online-Coaching, virtuelle Meetings, Software oder Remote-Arbeit anbietet, richtet sich die Initiative „DBVC/IOBC Coaches helfen“ an krisenbetroffene Führungskräfte, Selbstständige und Privatpersonen. Für diese wird Pro-bono-Coaching angeboten. Das heißt, DBVC- und IOBC-Coaches unterstützen von der Krise betroffene Personen mit kostenfreiem Coaching auf Distanz.

„Wir möchten in dieser herausfordernden Ausnahmezeit unterstützen mit dem, was unsere Stärke ist – professionelles Coaching“, heißt es in einer Pressemitteilung des DBVC. „Unsere geprüften und zertifizierten Coaches arbeiten nach den höchsten professionellen Qualitätsstandards des DBVC e.V. und IOBC e.V.“ Mögliche Themen für ein Coaching und die Kontaktliste aller beteiligten ehrenamtlichen Coaches finden Interessierte auf der DBVC-Website. (ap)

www.dbvc.de



RAUEN Coaching-Marktanalyse

Übersicht ausgewählter Ergebnisse: Zielgruppen und Honorare

Von Dr. Christopher Rauen



Der Coaching-Markt gilt als intransparent. Um diesem Umstand entgegenzuwirken, führte RAUEN Coaching vom 02.09.2019 bis 09.03.2020 die Erhebung zur Coaching-Marktanalyse 2020 durch. Anhand einer anonymen Online-Befragung sollten aussagekräftige Daten über den deutschen Markt für Business-Coaching gesammelt werden, um diesen valide und möglichst präzise zu analysieren.

Die befragten Coaches gaben Auskunft über ihre wirtschaftliche Situation und mehrere weitere Themenbereiche. Die eingesetzten Coaching-Formate, -Zielgruppen und -Themen fanden ebenso Betrachtung wie Aspekte der Evaluation und der Coach-Auswahl. Darüber hinaus wurden die teilnehmenden Coaches bezüglich ihrer Marketing- und Weiterbildungsaktivitäten befragt.

Sicher wird die derzeitige Corona-Krise den Coaching-Markt nachhaltig verändern. Die Auswertung der erhobenen Daten markiert

somit den Status quo vor der Krise. Die Ergebnisse sind jedoch keinesfalls irrelevant, da sie z.B. im Rahmen zukünftiger Erhebungen valide Vergleichszahlen liefern, die Aussagen über krisenbedingte Marktveränderungen erlauben.

Dieser Artikel stellt einen Auszug zentraler, hier in sehr komprimierter Weise beschriebener Teilergebnisse der Marktanalyse dar. Der vollständige Ergebnisbericht ist kostenlos und ohne jede Zugangsbeschränkung abrufbar unter: www.rauen.de/coaching-marktanalyse2020

Stichprobe

Insgesamt wurden 550 Fragebögen ganz oder teilweise beantwortet. Davon waren 546 auswertbar, was angesichts des Gesamtumfangs des Fragebogens (230 Items) als guter bis sehr guter Wert angesehen werden kann und ein hohes Engagement der teilnehmenden Coaches vermuten lässt.

58,79 Prozent der Befragten waren weiblich, 40,66 Prozent männlich. Drei Personen (0,55 Prozent) nahmen teil, ohne nähere Angaben zu ihrem Geschlecht zu machen. Diese Geschlechterverteilung ist zwar – bezogen auf die Gesamtbevölkerung – asymmetrisch, jedoch ist der höhere Anteil von Frauen ein typisches Merkmal der deutschsprachigen Coaching-Branche. Letzteres gilt auch für den hohen Bildungsgrad der Coaches, die sich beteiligten (86,21 Prozent Akademiker). Das Alter der Teilnehmenden lag im Durchschnitt bei 53,75 Jahren und folgt annähernd einer Normalverteilung. Die Befragten verfügen über eine Berufserfahrung als Coach, die im Mittelwert bei 12,59 Jahren liegt. Die durchschnittliche Gesamtberufserfahrung beläuft sich auf 29,63 Jahre. Die Stichprobe kann daher als *sehr erfahren* eingestuft werden.

Betrachtet man diese Daten und setzt die Teilnehmerzahl ins Verhältnis zur Grundgesamtheit von ca. 9.000 Business-Coaches (Stephan & Rötze, 2018), so darf die Stichprobe als für

den deutschen Coaching-Markt *repräsentativ* verstanden werden. Substanzielle Belege für das Gegenteil konnten den dargestellten statistischen Daten nicht entnommen werden.

Zielgruppen: Wo liegen Entwicklungspotenziale?

Die teilnehmenden Coaches wurden nach ihren Zielgruppen gefragt (siehe Abb. 1). Anhand der Ergebnisse kann dem Coaching-Markt weiterhin großes Entwicklungspotenzial attestiert werden.

Die größte Gruppe im Zielgruppenspektrum der Coaches bildet mit 13,05 Prozent das *mittlere Management in Konzernen/Großunternehmen*. Obwohl 58 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) arbeiten, ist das dortige mittlere Management nur mit 10,50 Prozent im Zielgruppenspektrum vertreten. Dabei ist zwar zu berücksichtigen, dass in KMU deutlich schlankere Strukturen existieren als in Konzernen, allerdings dürften auch hier zahlreiche Führungskräfte der mittleren Ebene tätig sein. Die Bereitschaft, sich im mittleren Management coachen

zu lassen, scheint demnach in KMU etwas geringer ausgeprägt zu sein als im Konzern. In beiden Bereichen sind noch deutliche Steigerungen möglich.

Die zweitgrößte Zielgruppe bildet das *Top-Management in KMU* (10,62 Prozent). 6,35 Prozent, die auf Unternehmer bzw. Eigner von KMU entfallen, kommen hinzu und müssen – strenggenommen – aufaddiert werden. Das Top-Management aus Konzernen ist hingegen „nur“ mit 3,43 Prozent im Zielgruppenmix vertreten. Allerdings gibt es wesentlich weniger Top-Manager in Konzernen als Geschäftsführer, Unternehmer und Eigner von KMU. Berücksichtigt man diesbezüglich vorliegende Zahlen (siehe Rauen, 2020), wird klar, dass die verhältnismäßig wenigen Top-Manager aus Konzernen ca. sechsmal *häufiger* Coaching in Anspruch nehmen als die aus dem Mittelstand. Das Potenzial, das in KMU noch erschlossen werden kann, ist entsprechend groß.

Ähnliche Überlegungen wie für das Top- und das mittlere Management gelten für das untere Management, Projektleiter und Teams. Auch hier dürfte im KMU-Bereich noch ein erhebliches Entwicklungspotenzial für Coaching gegeben sein.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein *relativ geringer Grad der Inanspruchnahme von Coaching durch Führungskräfte* besteht. So lässt sich der *geschätzte* prozentuale Anteil jener Führungskräfte, die sich nicht coachen lassen, an der Gesamtheit der Führungskräfte auf 96,20 Prozent beziffern (für eine Berechnung siehe Rauen, 2020). Dennoch stellt diese Gruppe innerhalb des Marktes für Business-Coaching erwartungsgemäß den größten Anteil der Klienten.

Was verdienen Coaches?

Im Gesamtdurchschnitt haben Coaching-Anbieter ein Bruttojahreseinkommen von 105.261 Euro. Der Anteil von Coaching an dem Bruttojahreseinkommen liegt bei 37,20 Prozent, das durchschnittliche Honorar pro Zeitstunde bei 177,60 Euro netto.

Unterscheidung nach beruflichem Status

Aufgrund der unterschiedlichen Arten von Coaches, die im Markt ihre Dienstleistungen anbieten, muss hier allerdings nach dem *Coach-Typ* (beruflicher Status; für die Verteilung am Markt siehe Abb. 2, S. 11) unterschieden werden.

Während Selbständige mit eigenen fest angestellten Mitarbeitern ein Nettohonorar von durchschnittlich 240,07 Euro pro Zeitstunde realisieren können, sinkt dieser Satz bei Solo-Selbständigen (Freiberufler), die zu 100 Prozent berufstätig sind, auf 184,27 Euro. Letztere haben aber von allen Gruppen den höchsten Coaching-Anteil (41,62 Prozent) an ihrem Bruttojahreseinkommen. Freiberufler, die nur zu 50 Prozent oder weniger berufstätig sind, realisieren 162,66 Euro. Ihr prozentualer Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen ist nur geringfügig niedriger als bei den Vollzeit-Freiberuflern. Personen, die teilweise angestellt, teilweise selbständig sind, erreichen ein Durchschnittshonorar von 140,76 Euro.

Geringere Sätze weisen nur Angestellte in einem Beratungs-/Coaching-Unternehmen

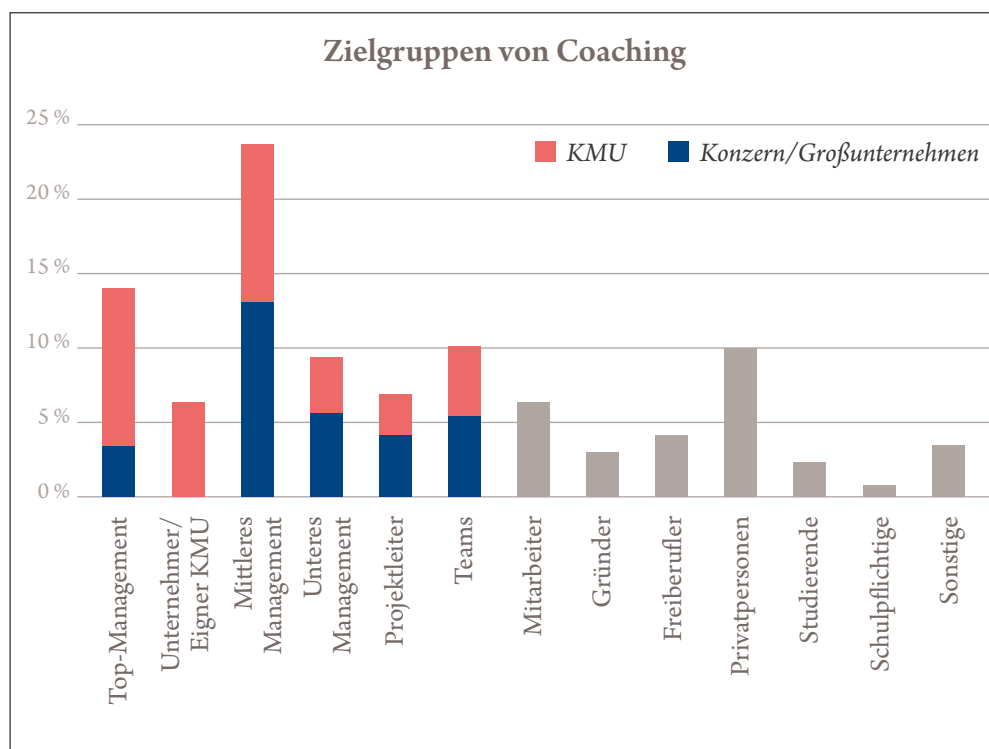


Abb. 1: Zielgruppenspektrum des statistischen Durchschnitts-Coachs (N=528, Mehrfachantworten waren möglich)

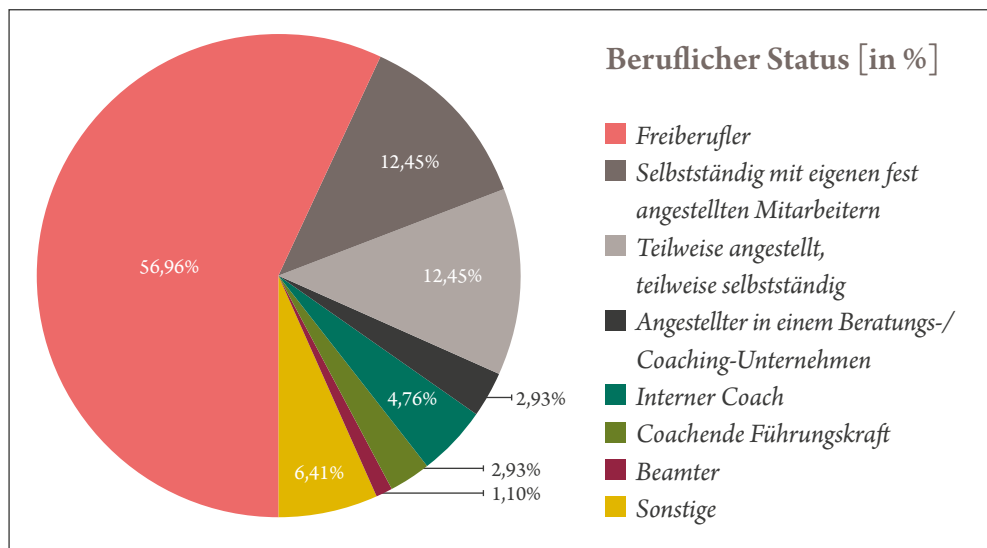


Abb. 2: Verteilung des beruflichen Status (N=546)

und interne Coaches (in Form von Verrechnungssätzen) auf – allerdings sind hier die Ergebnisse aufgrund der geringen Fallzahlen nicht belastbar und sollten bestenfalls als Tendenzaussagen interpretiert werden.

Unterscheidung nach Zielgruppen

Differenziert man das Einkommen der Coaches nach den Klienten, mit denen sie schwerpunktmäßig arbeiten, zeigen sich *deutliche Einkommensunterschiede*. Entsprechend zeigen sich Werte im Honorar pro Zeitzunde von 75,25 bis 291,11 Euro (netto), Jahreseinkommen von 47.300 bis 181.428 Euro und Coaching-Anteile am Bruttojahreseinkommen von 16,42 bis 63,21 Prozent.

Der stark variierende Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen lässt auch Rückschlüsse darauf zu, in welchem Ausmaß ein Coach sich *auf das Thema Coaching spezialisiert* hat. Insbesondere jene Coaches, die häufig mit Projektleitern arbeiten, scheinen vergleichsweise wenig Coaching anzubieten. Anders formuliert: Nur ein geringer Anteil ihres Einkommens (22,63 Prozent/KMU bzw. 16,42 Prozent/Konzern) wird durch Coaching generiert. Das Gegenteil zeigt sich bei den Coaches, die primär mit Klienten aus dem *Top-Management in Konzernen/Großunternehmen* arbeiten. Sie generieren das höchste Bruttojahreseinkommen (181.428 Euro) mit dem höchsten Coaching-Anteil (63,21 Prozent). Allerdings sind diese Ergebnisse unter dem Vorbehalt vergleichsweise geringer Teilstichprobengrößen zu interpretieren.

Ausblick

In Ausgabe 3/2020 des Coaching-Magazins werden wir weitere Teilergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse vorstellen, anhand derer u.a. auf die Frage eingegangen werden soll: Welche Faktoren sind ausschlaggebend, um als Coach von Klienten nachgefragt und ausgewählt zu werden? Die Ergebnisse deuten auf einen *mangelnden Transparenz- und Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche* hin.

Literatur

- » **Rauen, Christopher (2020)**. *Coaching-Marktanalyse März 2020*. RAUEN Coaching. Abrufbar unter: www.rauen.de/coaching-marktanalyse2020.
- » **Stephan, Michael & Röt, Christian (2018)**. *Coaching-Marktanalyse 2016/17. Ergebnisse der 4. Marburger Coaching Studie 2016/17*. Abrufbar unter: www.uni-marburg.de/en/fb02/research-groups/business-administration/bwl01/research/2018-01_coaching_onlineversion.pdf.

Größere Teilstichproben wie z.B. die der Coaches, die primär mit dem Top-Management im KMU-Bereich arbeiten, und Coaches, die sich auf Privatpersonen fokussieren, zeigen auch große Einkommensunterschiede, die sich zwischen den genannten Zielgruppen um ca. 100 Prozent unterscheiden, sowohl beim Bruttojahreseinkommen (141.726 gegenüber 66.495 Euro) als auch beim Nettohonorar pro Zeitzunde (245,67 gegenüber 115,50 Euro).

Der Autor

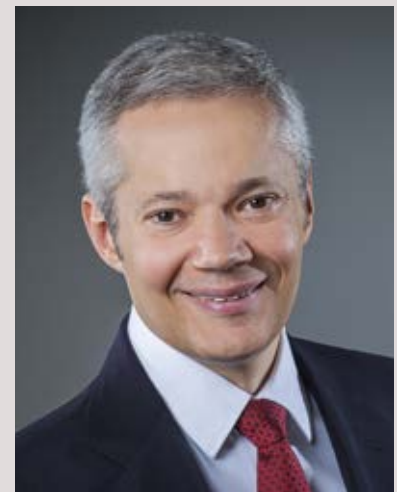


Foto: die lichtbildmanufaktur

Dr. Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und 1. Vorsitzender des DBVC und Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten. Er ist Leiter der RAUEN Coaching-Ausbildung, Autor mehrerer Fachbücher und Herausgeber des „Handbuch Coaching“, der Buchreihe „Coaching-Tools“, des „Coaching-Magazins“, des „Coaching-Newsletters“ und des Online-Portals „Coaching-Report“. 2019 wurde Dr. Christopher Rauen in London als erster Deutscher mit dem „Leading Global Coaches Award“ ausgezeichnet und für den „Thinkers50 Marshall Goldsmith Coaching Award“ nominiert.

www.rauen.de
www.coach-datenbank.de/coach/christopher-rauen.html

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Melanie Wyssen-Voß
Digitalstation



„Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt im rasanten Tempo. Gestalten Sie den Kulturwandel in Ihrem Unternehmen aktiv mit und navigieren Sie Ihr Team sicher durch die digitale Transformation. Mit den Angeboten von Digitalstation begleite ich Sie auf dieser spannenden Reise.“



85591 Vaterstetten | E-Mail: mwv@digitalstation.net
www.digitalstation.net

www.coach-datenbank.de/coach/melanie-wyssen-voss.html



Dr. Sonja Kind
dr. sonja kind | coaching • beratung • training

„Wählen Sie aus meinem Angebot und lassen Sie sich kompetent begleiten. Mit meiner langjährigen Beratungserfahrung und meinem methodischen Repertoire schaffe ich für Sie den passenden Rahmen für Ihre Lösungsfindung.“



10707 Berlin | Tel.: 0179 6633733
www.sonjakind.de

www.coach-datenbank.de/coach/sonja-kind.html



Susanne Schneider
susanne schneider – KLÄREN & ENTWICKELN

„An den Scheidepunkten des Lebens stehen keine Wegweiser ... Klären und Entwickeln Sie Ihre Anliegen – persönlich, kompetent, erfahren.“



96049 Bamberg | Tel.: 0951 22200196
www.klaerenundentwickeln.de

www.coach-datenbank.de/coach/susanne-schneider.html



Sylvia Rodatz
Life Transformation Coaching – Sylvia F. Rodatz

„Meine Coachings sind persönlich, intensiv und wirksam. In unseren Coaching-Sessions können Sie sich neu definieren, sich (Selbst-)Zweifeln stellen und diese entkräften. Gemeinsam hinterfragen wir das Gewohnte und Vertraute, analysieren Ihre Potentiale und Stärken, finden neue Perspektiven und Lösungen.“



NL – 2596VH Den Haag | Tel.: +31 6 52862485
www.sylviarodatz.com

www.coach-datenbank.de/coach/sylvia-rodatz.html



Hans-Gerd Leonhardt
Synergos

„Wichtige Werte in meinen Coachings, Beratungen und Moderationen sind: Wertschätzung, Transparenz, eigene Klarheit, Qualität, Flexibilität und Menschlichkeit, Direktheit und eine jederzeit lösungsorientierte, humorvolle und authentische Arbeitsweise.“



79115 Freiburg | Tel.: 0761 8972504
www.synergos.de

www.coach-datenbank.de/coach/hans-gerd-leonhardt.html



Kerstin Pape
magkaensla consulting

„Menschen kommen zu mir, weil Sie nicht mehr tun wollen, was sie tun. Weil sie sich verändern möchten und nicht wissen, wie.“



83022 Rosenheim | Tel.: 0176 21518748
www.magkaensla-consulting.de

www.coach-datenbank.de/coach/kerstin-pape.html



Klaus Häck
HOMMEQUADRAT

„Ich begleite Top-Führungskräfte, Unternehmer/-innen und Führungskräfte-Teams zu mehr Erfolg und Zufriedenheit. Meine besondere Gabe, das Beste aus den Menschen herauszuholen. Dabei verstehe ich mich als Spezialist für das Hotel- und Gaststättengewerbe.“



42287 Wuppertal | Tel.: 0202 4265184
www.hommequadrat.de

www.coach-datenbank.de/coach/klaus-haeck.html



Christin Colli
Coaching Spirale GmbH



„Ich bin Coach, weil ich an Menschen interessiert bin und gute zwischenmenschliche Beziehungen mir ein persönliches Anliegen sind. Aufgrund meiner Erfahrung aus 2.000 Coachings arbeite ich effektiv und nachhaltig. Dabei decken wir Denk- und Verhaltensmuster auf und erweitern sie.“



10713 Berlin | Tel.: 030 79403392
www.coaching-spirale.com

www.coach-datenbank.de/coach/christin-colli.html

Qualität im Business Coaching



Der DBVC ist fachlicher, wissenschaftlicher und unternehmerischer Kristallisationspunkt für alle Schlüsselpersonen des Coaching-Feldes. Er verbindet Experten aus Praxis, Unternehmen, Wissenschaft und Weiterbildung. Seiner führenden Rolle gemäß, setzt sich der DBVC durch Förderung und Entwicklung des Coachings in Praxis, Forschung und Lehre, Fort- und Weiterbildung für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität in der Coaching-Branche ein.

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | info@dbvc.de | www.dbvc.de



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



Mit dem ACC wurde ein gemeinschaftliches Forum geschaffen, um als Österreichischer Dachverband die Interessen, Entwicklung und die Etablierung eines anerkannten Berufsbildes für Coachs zu fördern.

Als Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching hat sich der ACC zum Ziel gesetzt, einen Berufs- und Verhaltenskodex für Coachs zu definieren, gemeinsame berufliche, wirtschaftliche und soziale Interessen und mehr Transparenz und Professionalität am BeraterInnenmarkt zu vertreten.

Aufgaben und Ziele des ACC

- Professionalisierung der Coaching-Methoden
- Festlegung von Ausbildungsstandards
- Qualitätssicherung im Coaching
- Etablierung des Berufsbildes
- Qualitative Marktübersicht
- Öffentlichkeitsarbeit & Lobbying
- Servicestelle für KundInnen & Coachs

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

- **Lobbying** – Entwicklung und Positionierung des Berufsbildes Coaching, Kontakte zu hochkarätigen Netzwerken aus Politik und Wirtschaft
- **Service** – Vergünstigungen für Verbandsmitglieder, ermäßigte Teilnahmen an Weiterbildungsworkshops, Aufnahme in die Coaching-Datenbank ...
- **Marketing** – aktive Öffentlichkeitsarbeit zur Platzierung des ACC und seiner Mitglieder

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • info@coachingdachverband.at • www.coachingdachverband.at



Interview mit Violeta Mikić

Reflexive Fragen und Schauspieltechniken im Aufttritts-Coaching

Ein Gespräch mit David Ebermann

Unsere Körper seien „Schwätzer“, die pausenlos sprechen, sagte Violeta Mikić einmal. Ihre Wahrnehmung nonverbaler Kommunikation schärfte die heutige Regisseurin für Business- und Medienauftritte bereits in frühen Jahren. Als sie im Kindesalter – der hiesigen Sprache nicht mächtig – nach Deutschland migrierte, verschob sich ihr Fokus intuitiv auf Aspekte wie Körpersprache und Mimik. Heute kombiniert sie die reflexive Herangehensweise der Systemischen Beratung und der Gestalttherapie mit Techniken aus dem Schauspiel, der Körperarbeit sowie der Atem- und Bewegungspädagogik.

Sie sind u.a. als Regisseurin für Business- und Medienauftritte tätig. Was ist darunter zu verstehen?

Ich begleite Manager bei der Vorbereitung auf öffentliche Auftritte. Anlässe können z.B. Aktionärsversammlungen, Produktpräsentationen, Tagungen zum Jahresauftakt, Jubiläen oder Pressekonferenzen sein. Es kann sich um die Positionierung eines neuen Vorstands oder dessen Teilnahme an einer Offsite-Veranstaltung handeln, bei der das Vertrauen des Teams gewonnen werden soll. Ebenso kann es aber auch darum gehen, eine Videobotschaft des Unternehmensvorstandes an die Belegschaft zu gestalten. Bei der Begleitung solcher Anlässe gehe ich davon aus, dass jeder Mensch, der auf der Bühne steht, seine eigene Persönlichkeit zeigen kann – unabhängig davon, wie begabt oder unbegabt er dafür ist. Auf der Bühne muss man wissen, was man von sich zeigen möchte und was zum Anlass passt. Das gilt nicht nur für Schauspieler, die einen fremden Text zu ihrem eigenen machen. Es geht dabei auch um die Fragen: Wie positioniere ich mich in den Medien? Als welche Art von Vorstand oder Führungskraft möchte ich gesehen werden? Elegant oder kantig, resolut oder nahbar? Das größte Missverständnis, das man bei Managern häufig vorfindet, besteht darin, zu glauben, sie müssten sich auf der Bühne verdrehen und etwas nicht Greifbares darstellen. Sie stehen dann auf der Bühne und wollen auf keinen Fall so wirken, wie sie sind. Aber genau das interessiert das Publikum: Wer steht uns da gegenüber? Sich zu zeigen, wie man ist, bedarf Mut und eines Dialoges mit sich selbst. Wichtig ist dabei, die eigene Wirkung und Ausstrahlung zu kennen, um sie z.B. verstärken und ausbauen zu können. In der Reflexion mit meinen Klienten bediene ich mich der Fragen aus der Gestalttherapie und der Systemischen Beratung. Es gilt auch, Ängste abzubauen. Je ängstlicher ein Klient ist, umso schwieriger ist es für ihn, auf der Bühne die Inhalte zu vertreten, die er dem Publikum mitteilen möchte. Zudem geht es um die Frage, wie man bühenwirksam agiert. Hier nutze ich Übungen aus dem Schauspiel, die ich an die Manager anpasse, sowie aus der Atem- und

Bewegungspädagogik bzw. -therapie. Atem, Stimme und Bewegung gehören zusammen. Mit den Klienten kreierte ich dann ein stimmiges Bild für die Bühne, das zu ihnen passt, sich nicht fremd anfühlt und es ihnen ermöglicht, selbstbewusst zu handeln sowie mit den Zuhörern in Kontakt zu kommen. Letzteres kann auch bedeuten, Elemente von Interaktion, Dialog und Entertainment einfließen zu lassen und eben nicht starr hinter dem Rednerpult zu verharren, damit ein Auftritt leichter, flüssiger und eloquenter wirkt.

Weshalb stellen gerade öffentliche Auftritte für viele Manager eine große Hürde dar?

Weil diese Menschen häufig sehr verkopft sind, wenig Körperbewusstsein haben und im Alltag nicht darauf achten, wie sie sich präsentieren. Es ist ihnen nicht bewusst, dass Präsentation schon anfängt, wenn kein öffentlicher Auftritt ansteht. Sie laufen, atmen und sprechen den ganzen Tag, ohne wahrzunehmen, wie sie wirken und welche Emotionen sie hervorrufen. Die meisten Klienten haben z.B. kein Verständnis dafür, wie sie ihre Gestik einsetzen,

Auf der Bühne muss man wissen, was man von sich zeigen möchte und was zum Anlass passt. Das gilt nicht nur für Schauspieler, die einen fremden Text zu ihrem eigenen machen.

zen, und kein Gespür dafür, wie aufrecht ihre Haltung ist. Und dann stehen sie plötzlich vor 2.000 Zuschauern auf der Bühne und merken: Mein Herz pocht, meine Kehle ist trocken, die Knie zittern, die Hände hängen. Erst realisieren sie das fehlende Körpergefühl, dann kommt die Frage auf: Wie habe ich jetzt zu sein? Ich arbeite überwiegend mit Männern, die über Macht verfügen und dazu neigen, nicht auf ihr Wohlfühl zu achten, und sich stattdessen sagen: Ich muss da durch. In der Konsequenz verdrehen sie sich, anstatt in sich hineinzuhören und zu fragen, wie sie agieren würden, wenn sie sich wohlfühlten und ihre

Inhalte emotionalisierten. Wenn dann noch Angst hinzukommt, entwickeln sie entweder das Bedürfnis, zu versteifen und gar nichts mehr von sich zu präsentieren. Oder sie versuchen, die Unruhe auf der Bühne „wegzugehen“. Sie laufen dann planlos hin und her, ohne ihre Persönlichkeit zu zeigen, ohne klare Botschaften zu vermitteln, ohne eine Interaktion zwischen Sender und Empfängern herzustellen. Sie sind mehr in Kontakt mit der Aufregung als mit sich selbst, den Inhalten und Zuhörern. Letztlich steht ein Mensch auf der Bühne, der nur „tote“ Worte von sich gibt. Es ist kein Wunder, wenn dann 80 Prozent der Inhalte gar nicht beim Publikum ankommen. Wer seine Persönlichkeit nicht zeigt, bleibt beliebig. Eigentlich vertrauenswürdige Inhalte wecken bei den Zuschauern dann womöglich kein Vertrauen, weil die Botschaft nicht mit der notwendigen Emotion untermalt ist.

Letztlich geht es bei Business-Auftritten also um Authentizität und weniger um Perfektion?

Genau. Es geht um Authentizität und Glaubwürdigkeit. Je stärker der Anspruch an Perfektion ist, desto schwieriger ist es, auf das zu reagieren, was passiert. Für das Publikum ist es sehr interessant, zu sehen, wie kompetent der Mensch auf der Bühne ist, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Das sind die spannendsten Momente. Beim Schauspiel ist es genauso. Stellen Sie sich vor, ein Schauspieler steht auf der Bühne, auf einem Tisch steht eine Obstschale. Plötzlich rollt ein Apfel auf die Bühne. Der „perfekte“ Schauspieler wird so tun, als ob er das nicht sieht, und seine Rolle weiterspielen. Der Schauspieler, der die innere Freiheit hat, flexibel zu reagieren, wird den Kontakt zum Publikum nicht abbrechen lassen, aber den Apfel z.B. aufheben, reinbeißen und wieder in die Schale legen. Bei Business-Auftritten kann es passieren, dass das Mikrofon ausfällt, das Licht versagt oder ein vorbereiteter Film nicht abläuft. In diesen Situationen ist innere Freiheit wichtig, um kompetent und kreativ zu reagieren. Ist man hingegen im Anspruch an Perfektion gefangen und vergisst dann z.B. seinen Text, setzt Angst ein, fängt man an zu stottern. Ich hatte einen Kunden, der sogar

hyperventiliert hat und umgefallen ist. Ein anderer Klient hingegen hat auf einen Mikrofonausfall reagiert, indem er das Publikum intuitiv bat, näher an die Bühne zu kommen. Er sprach dann ohne Mikrofon weiter. Diese Intuition ist blockiert, wenn man unbedingt perfekt sein will.

Abkehr von Perfektion steht im Widerspruch zum Selbstverständnis vieler Manager ...

Das ist richtig. Perfektion wird hier häufig als Fehlerfreiheit definiert – nicht nur hinsichtlich des Inhalts, sondern auch in Bezug auf die Art und Weise der Präsentation. Ich versuche, meinen Klienten verständlich zu machen, wie sinnlos das ist, denn die Frage, wie man mit einem „Fehler“ umgeht, ist doch viel entscheidender. Im Coaching reflektieren wir, was die schlimmsten Momente aus Sicht des Klienten wären und wie er mit diesen umgehen kann: Wie würde der Klient handeln, wenn er sich ungehemmt, angstfrei und wohl in seiner Haut fühlen würde? Welches

Repertoire hätte er dann zur Verfügung? Wie würde er reagieren, wenn das Publikum aus Kindern bestünde? Worin besteht eigentlich seine Angst? Wie kommt Kompetenz in Haltung und Sprache zum Ausdruck? Daran wird dann auch körper- und stimmbezogen gearbeitet: Kompetenz hat eine aufrechte Haltung. Die Schultern sind nicht nach vorne gebeugt. Der Kopf ist nicht dem Boden oder Himmel, sondern – ebenso wie der Körper – den Adressaten zugewandt. Die Hände sind nicht verschränkt oder hinter dem Rücken versteckt. Zudem wirkt sich der Gehrhythmus auf die wahrgenommene Kompetenz aus. Man kann dynamisch gehen, aber sobald man sich sehr schnell bewegt, signalisiert dies Unsicherheit und Ängstlichkeit. Wer aufrecht und im richtigen Tempo schreitet, wirkt kompetent. Bei der Stimme ist es ähnlich. Ist sie ganz hoch und schnell (*spricht mit hoher Stimme*), dann ist anzunehmen, dass der Klient hektisch und nicht in seiner Mitte ist. Oder ist die Stimme ganz monoton? Dann fehlen Bewegung und Gestus. Auch an Sprachrhythmus und Gestik arbeite ich mit den Klienten. Wir erweitern ihr Repertoire in diesen Bereichen – immer unter

Einbezug der individuellen Persönlichkeit. Dabei geht es um authentische Emotionen: Wie untermale ich eine Botschaft mit einer dazu passenden Emotion, die nicht im Widerspruch zu meiner tatsächlichen Gefühlswelt steht? Zudem gilt es, die Wahrnehmung nonverbaler Kommunikation zu schärfen, denn wer eine Botschaft sendet, ist immer auch Empfänger der Reaktion.

Wie sieht es aus, wenn Sie Inhalte im Coaching emotionalisieren?

Stellen Sie sich vor, es kommt jemand auf die Bühne und sagt: „Herzlich willkommen, meine Damen und Herren! Ich freue mich sehr, dass Sie erschienen sind.“ Dies sagt er sehr ernst, streng oder dumpf, untermalt die Aussage nicht mit dem passenden Gestus. Das untergräbt seine Glaubwürdigkeit. In der Begleitung frage ich denjenigen: Meinen Sie das wirklich so? Wenn ich jemanden „herzlich willkommen“ heiße, drückt das schließlich eine starke Emotion aus. Wir gehen dann die verschiedenen Ausdruckselemente durch und schauen, ob er überhaupt dazu in der Lage ist,



Foto: Joachim Gern

herzlich zu sein. Wenn er das nicht ist, müssen wir andere Worte finden, die besser zum Klienten passen. Ein anderes Beispiel: Der Klient sagt: „Wir werden das schaffen!“ Im Coaching reflektieren wir, worin hier der Untertext besteht. Welche Emotion soll geweckt werden? Wenn der Klient antwortet, er möchte die Zuhörer motivieren, in einer schwierigen Lage

*Der Auftritt muss natürlich
aussehen, obwohl er inszeniert ist.
Und natürlich kann ich nur sein,
wenn ich meine eigenen
Bausteine nutze.*

durchzuhalten, dann frage ich z.B.: „Welche Alltagssituationen haben Sie erlebt, in denen Sie Ihr Kind, Ihre Familie oder Freunde zu etwas motiviert haben? Und zwar in glaubwürdiger Weise.“ Diese Situationen schauen wir uns im nächsten Schritt an und übertragen sie auf den aktuellen Anlass. Es geht darum, das emotionale Repertoire zu entdecken, über das der Klient verfügt. Es ist etwas paradox: Der Klient weiß ja schon im Voraus, was er tun wird. Die Kunst besteht darin, dass es so aussieht, als wüsste er es nicht. Hierin sehe ich auch den Unterschied zwischen einem Präsentationstraining und dem Vorhaben, jemanden auf die Bühne zu bringen, der glaubwürdig ist. Der Auftritt muss *natürlich* aussehen, obwohl er inszeniert ist. Und natürlich kann ich nur sein, wenn ich meine *eigenen* Bausteine nutze. Wenn ich etwas nur mache, weil man es mir gesagt hat, kann ich auf der Bühne nicht bestehen. Ich habe z.B. mit einem Vertriebschef in Tschechien zusammengearbeitet. Er sollte eine große öffentliche Rede halten. Die PR-Abteilung hatte ihm einen absolut eleganten Text geschrieben, der nichts mit seinem „quadratisch-praktischen“ Sprachduktus zu tun hatte. Der Coach, mit dem er zunächst arbeitete, versuchte, aus ihm einen eleganten Menschen zu machen. Er sollte jemanden darstellen, der er definitiv nicht ist. Was passierte? Als er auf der Bühne stand, hyperventilierte er und fiel um. Aus einem pragmatisch veranlagten Menschen kann man keinen eleganten Herren machen. Ich habe rund drei Jahre lang



mit ihm gearbeitet, bis er das Selbstbewusstsein erlangte, solche Situationen zu meistern, und verstand, dass er so, wie er ist, gut ist.

Wie viel Persönlichkeitsentwicklung steckt in diesem Ansatz?

Wahnsinnig viel. Meiner Erfahrung nach sind sich insbesondere Klienten ab einem Alter von 50 Jahren aufwärts – bei den jüngeren ist ein Wandel erkennbar – ihrer Persönlichkeit nicht immer bewusst. Sie haben sich ein Spiel angeeignet, eine Art, sich zu zeigen, und trauen sich nicht, davon abzuweichen. Dahinter steckt häufig Versagensangst. Das gilt es, zu reflektieren: Woher rühren die Angst bzw. der Druck? Welcher Umgang mit dem Gefühl, von anderen bewertet zu werden, ist dem Klienten möglich? In der Bewertung durch andere verbirgt sich oft die größte Angst. Wir reflektieren, welche persönlichen Facetten der Klient mitbringt. Das ist wie ein Blick in den Kleiderschrank: Wenn ich weiß, welche Kleider ich habe, weiß ich auch, zu welchen Anlässen ich sie tragen kann. Die Arbeit zielt also darauf ab, auf Klientenseite ein stärkeres Bewusstsein für die eigene Person, ihre Persönlichkeitsanteile und ihre Wirkung zu schaffen, indem ich gute Fragen stelle und körperorientiert arbeite. Die körperorientierte Arbeit ist elementar, damit der Klient auch *spürt*, wie sich das Zeigen un-

terschiedlicher Facetten, Gesten etc. anfühlt: Was fühlt sich für ihn gut an und was nicht? Ein Beispiel: Ich habe eine Führungskraft begleitet, die nicht wahrnahm, dass sie schon aufgrund ihrer mächtigen körperlichen Statur auf andere Menschen einschüchternd wirkt. Die Mitarbeiter des Klienten hatten Angst vor ihm und seiner Überpräsenz. Seine Wirkung haben wir reflektiert. Zudem arbeiteten wir intensiv daran, dass er lernte, im Kontakt die richtige Distanz zu wahren, die aufgrund seiner Erscheinung erforderlich ist. Und zwar nicht nur verbal, sondern auch anhand praktischer körperbezogener Übungen.

Sie wurden 1963 in Sarajevo geboren. Welche Erinnerungen haben Sie an das damalige Leben?

Ich habe in Erinnerung, dass die Menschen im Kommunismus Angst hatten, sich negativ über Tito zu äußern. Und es durfte auch nichts Schlechtes gesagt werden. Mein Vater tat dies und wurde abgeführt. Man spürte oft eine nicht ausgesprochene Aggressivität. Die Leute äußerten sich zwar freundlich, da sie Probleme vermeiden wollten oder sich fragten, wie sie sich geben, sich verdrehen müssen, um z.B. eine neue Waschmaschine oder eine gute Wohnung zu bekommen. Nonverbal war aber zu spüren, dass sie mit Vielem nicht



Foto: Joachim Gern

einverstanden waren. Das eine wurde gesagt, das andere ausgestrahlt. Diesen Widerspruch nahm ich schon als Kind war.

1972 sind Sie im Alter von neun Jahren mit Ihren Eltern nach Deutschland gezogen. Sie sagen, damals waren Sie „buchstäblich sprachlos“. Wie hat sich dies auf Ihre Wahrnehmung von Kommunikation ausgewirkt?

Die politische Situation in Jugoslawien war gar nicht gut. Meine Mutter studierte damals

Medizin. Gleichzeitig wurden in Deutschland ausländische Arbeitskräfte gesucht. Sie brach das Studium ab, um in Nordrhein-Westfalen als Krankenschwester anzufangen. Natürlich verstand ich kein Wort Deutsch. Daher achtete ich instinktiv darauf, wie die Stimme eines Menschen klingt, wie er sich gebärdet, wie seine Körpersprache ist. Auf Basis meines Wohl- bzw. Unwohlgefühls teilte ich die Menschen dann in „gefährlich“ oder „nicht gefährlich“, in „vertrauenswürdig“ oder „nicht vertrauenswürdig“ ein. Wohl- und Unwohlgefühl stellen bei mir noch heute einen Grattmesser dar, wenn ich mit Leuten in Kontakt

bin. Das ist eine Art inneres Empfindungsgewissen. Wenn ich plötzlich spüre, dass sich irgendetwas nicht gut anfühlt, dann schaue ich mir mein Gegenüber genau an und höre genau hin, was die Person sagt und wie sie es sagt. Dann entscheide ich, wie ich auftrete und auf welche Teile meines Repertoires ich zurückgreife, was wiederum voraussetzt, dass ich meine Facetten kenne. Hier kommt das Konzept der kreativen Anpassung aus der Gestalttherapie ins Spiel. Es geht auch darum, bewusst das eigene Bedürfnis wahrzunehmen, nicht nur das des Gegenübers. Das Wohlgefühl ist ein Seismograph, über den wir alle verfügen und der sehr wichtig ist, wenn man eine Bühne oder z.B. auch eine Konferenz betritt. Deshalb stelle ich meinen Klienten entsprechende Fragen: Wann und wie fühlen Sie sich wohl? Wann spüren Sie Unwohlsein und weshalb? Was hat das mit Ihnen, was hat das mit Ihrem Gegenüber zu tun? Warum übergehen Sie diese Gefühle? Ich habe von der Pike auf gelernt, auf meinen inneren Seismographen zu achten und wahrzunehmen, wann ich mich wohlfühle und wann nicht.

Würden Sie sagen, dass Sie die wichtigsten Grundlagen Ihrer heutigen Arbeit schon damals, in dieser frühen Lebensphase, unbewusst verinnerlicht?

Unbedingt. Später habe ich den kreativen Umgang mit diesen Anlagen gelernt – auf der Schauspielschule und durch meine sprech-, atem- und bewegungspädagogische Ausbildung. Stimme und Atmung sind nicht zu unterschätzen. Wer z.B. Angst hat, vor anderen zu sprechen, atmet unbewusst durch die Nase ein, wodurch eine Überatmung in der Lunge und eine Festigkeit in den Schultern entstehen. Wenn man spricht, sollte man durch den Mund atmen. Die Atmung ist mit allem, was wir tun, sehr eng verbunden: mit jeder Bewegung, mit der Stimme etc. Ohne Atem kein Leben. Um solches Wissen im Coaching, in der Beratung und in der therapeutischen Arbeit mit den richtigen Fragen kombinieren zu können, habe ich zudem Ausbildungen in Gestalttherapie und Systemischer Beratung abgeschlossen.

Ihr Schauspielstudium an der Hochschule der Künste in Berlin und der Fritz-Kirchhoff-Schule Berlin haben Sie 1985 begonnen.

Genau, ich habe an beiden Schulen gelernt und zudem natürlich auch gespielt: in Hamburg, Düsseldorf und am Theater des Westens in Berlin. An der Schauspielschule kamen die anderen Studenten vor Prüfungen oft zu mir und sagten: Violeta, kannst Du das mit uns erarbeiten? Meine Lust, mit Menschen zu interagieren und ihre Stärken herauszuarbeiten, über die sie verfügen, wenn sie angstfrei und nicht zu aufgeregt sind, habe ich dabei entdeckt. Im Kommunismus hatte ich mich sehr gefürchtet. Später – als Ausländerin in Deutschland – spürte ich Versagensängste. Ich wurde angefeindet und hatte eine schwere Zeit. Ich kam aus dem Süden, aus Sarajevo, wo ich auf Bäumen herumgeklettert bin. Ich war ein Wildfang. In einem Deutschland, in dem es damals noch den Sonntagsknick gab, fiel ich auf. Furcht und Aufregung kenne ich demnach aus frühem eigenem Erleben und es interessiert mich, wie Menschen sich verhalten, wenn sie angstfrei sind. Wie gehen sie dann mit den möglicherweise schwierigen Situationen um, in denen sie gerade stecken? Schon zu der Zeit, als ich lernte und spielte, fand ich das spannend. Ich habe mich vor der Bühne immer wohler gefühlt als auf der Bühne.

Daher gingen Sie 1998 an das Schauspielhaus Hamburg, wo Sie bis 2002 als Regieassistentin tätig waren.

Am Schauspielhaus habe ich die Darsteller auf ihre Auftritte und unterschiedlichen Rollen vorbereitet. Im Rahmen des Kirschgartens von Anton Tschechow erarbeitete ich z.B. mit einer asthmatischen Schauspielerin, wie sie sich u.a. stimmlich auf der Bühne präsentieren kann. Ich selber habe nicht mehr gespielt, stand nicht mehr auf der Bühne. Irgendwann hat mich die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) gefragt, ob ich für Personalentwickler und Vorstände Seminare geben und Vorträge halten könnte. Ich arbeitete dann – zunächst parallel zu meiner Tätigkeit am Schauspielhaus – deutschlandweit für die DGFP. So kam ich

in den Business-Bereich. Als nächstes trat ein Energieversorger an mich heran. Für diesen gab ich Seminare, bei denen es darum ging, den Mitarbeitern im Callcenter dabei zu helfen, sich nonverbal richtig zu verhalten, z.B. in Konfliktfällen den Klang ihrer Stimmen deeskalierend einzusetzen, unter Einbezug von Atmung und dem richtigen Sitzen. Ich habe dann mein Wissen aus dem Schauspiel und der Atemtherapie kontinuierlich weiter verbunden und irgendwann angefangen, Business-Auftritte auf der Bühne zu inszenieren, die natürlich und echt wirken. Zunächst mit Einzelnen, dann auch mit Gruppen.

Einen Teil Ihres Studiums haben Sie in New York absolviert, am Lee Strasberg Institute. Beeinflusst die Methode des Method Acting, für die das Institut bekannt ist, Ihre heutige Tätigkeit als Coach?

Was ich aus New York wirklich mitgenommen habe, ist das Bewusstsein, dass jeder Mensch seine eigene, unverfälschte Persönlichkeit hat. Wenn wir den Mut haben, darauf zu schauen, wer wir sind und was wir mitbringen, sind wir einzigartig. Beim Method Acting geht es darum, die eigenen Erfahrungen und Ge-

Das Wohlfühl ist ein Seismograph, über den wir alle verfügen und der sehr wichtig ist, wenn man eine Bühne oder z.B. auch eine Konferenz betritt.

fühle – die eigene Tiefe – einzubringen. Erinnerungen an durchlebte Situationen und Emotionen werden wieder hochgeholt, um dadurch auf eine größere Facettenvielfalt zurückgreifen zu können. Strasberg nannte das einen „privaten Moment“, den der Schauspieler, wenn er sich diesen in Erinnerung ruft, öffentlich wiederholen kann, insofern er zur Rolle bzw. zum Text passt. Er wird dadurch stimuliert, stärker aus der eigenen Persönlichkeit heraus zu agieren. Strasberg wollte damit einen Weg finden, Schauspielern zu helfen, das Publikum zu vergessen und sich stärker auf die eigene Person zu konzentrieren. Oft wurde ihm jedoch vorgeworfen, er sei Voyeur. Letztlich handelt es sich um *eine* Methode, mit sich selbst in Kontakt zu kommen und dies einem Publikum zeigen zu können. Marlon Brando und viele weitere Schauspieler haben mit der Methode gearbeitet – damals war sie



wunderbar. Es hat aber eine Weiterentwicklung stattgefunden. Heute wird beispielsweise mit der sogenannten Meisner-Technik gearbeitet, die dabei helfen soll, intuitiv in Kontakt mit dem Gegenüber zu kommen und auf dieses zu reagieren. Mein Sohn ist derzeit in New York und arbeitet mit dieser Technik. Method Acting könnte ich mit meinen Klienten aus dem Management nicht tiefgehend umsetzen – ich nutze es höchstens sehr wohl dosiert, wenn ich z.B. zwecks Emotionalisierung sage: „Schließen Sie mal die Augen und erinnern Sie sich an die Situation. Welche Bilder kommen in Ihnen auf?“

Haben Sie die Tätigkeit als Regisseurin für Business- und Medienauftritte damals schon mit dem Begriff Coaching assoziiert?

Nein, ich bezeichnete mich anfangs nicht als Coach. Der Begriff war Mitte der 90er Jahre auch noch nicht sehr verbreitet. Ich habe mir damals um die Begrifflichkeiten keine großen Gedanken gemacht. Trainerin, Beraterin, Persönlichkeitsentwicklerin oder Regisseurin sind einige der Begriffe, die man mir zuschrieb. Auch als Coach wurde ich von anderen bezeichnet. Da ich in meiner Arbeit unterschiedliche Aspekte miteinander verbinde, war ich schon immer ein Paradiesvogel. In München fragte mich einmal ein Taxifahrer nach meinem Beruf. Ich erklärte ihm, was ich mache, und er – ich fand das toll – sagte nur: „Wer braucht denn den Quatsch?“ (*lacht*) Tatsächlich nehmen ihn ganz viele Menschen in Anspruch. Und das freut mich, denn ich liebe meine Arbeit!

Weshalb entschlossen Sie sich, eine Coaching-Ausbildung zu absolvieren?

Als Atem- und Bewegungstherapeutin war ich schon weit gekommen. Ich wusste auch, wie Betriebe funktionieren. Ich hatte aber das Gefühl, eventuell noch mehr Wissen zu benötigen. Der Gedanke, dass zukünftig möglicherweise vermehrt ein Coaching-Zertifikat nachgefragt werden könnte, spielte zwar ebenfalls eine Rolle, primär habe ich die Entscheidung

aber aus Lust getroffen, keinesfalls aus Not. Ich habe also eine systemische Ausbildung durchlaufen. Die systemische Ausbildung gab mir einen anderen Zugang zu Themen aus der Wirtschaft und einen anderen Blick auf die Verflechtungen, in denen meine Klienten agieren. Ich denke, dass man das Systemische mit dem Blick für das Nonverbale sehr gut verbinden kann. Z.B. dann, wenn man hinterfragt, wo das Problem herrührt, das hinter einer kommunikativen Sperre liegt. Ich bediene eine Nische, in der ich sehr gefestigt bin, und sehe mich sicher nicht als die allerbeste Systemikerin. Aber das Wissen, das ich aus der Ausbildung mitgenommen habe, bereichert und vervollständigt meine Arbeit. Ich habe auch ein stärkeres Bewusstsein dafür entwickelt, in welchen Momenten ich Coach bin und wann ich als Beraterin agiere. Dadurch wurde mir klar, dass ich zuvor sicher auch mal Grenzen überschritten hatte, zu sehr in die

Wie gehe ich mit Situationen um, die nicht laufen wie gewünscht? Wie viel Freiheit habe ich, umzudenken und mich kreativ auf die Situation einzustellen?

direktive Beratung eingestiegen bin, obwohl eigentlich Coaching angebracht gewesen wäre. Aufgrund der verschiedenen Ansätze, die ich kombiniere, muss ich diesbezüglich ohnehin aufmerksam sein. Diese Rollendefinition und -abgrenzung gelingt mir heute viel besser. Das habe ich durch die systemische Ausbildung gelernt. Es folgte die Ausbildung in Gestalttherapie, die mich ebenfalls sehr interessierte und aus der ich insbesondere das Konzept der kreativen Anpassung mitgenommen habe. Hierfür bin ich sehr dankbar, denn aufgrund meiner Persönlichkeit kann ich sehr resolut sein. Wie gehe ich mit Situationen um, die nicht laufen wie gewünscht? Wie viel Freiheit habe ich, umzudenken und mich kreativ auf die Situation einzustellen? Hier ist das Konzept auch für mich persönlich sehr hilfreich. Ebenso arbeite ich mit den Kontaktzyklen aus der Gestalttherapie. Grundsätzlich bin ich

jedoch ein Mensch, der nichts Gelerntes einfach übernimmt. Ich bewundere Menschen, die das können. Ich kann es nicht und muss alles zu Meinem machen, wenngleich das Fundament natürlich bestehen bleibt. Davon abgesehen ist jeder Mensch anders und so fällt auch jede Begleitung individuell aus. Vor Jahren hatte ich einen Auftrag für ein Kommunikationsseminar und bekam eine Mappe mit vorgefertigten Inhalten, die ich in immer gleicher Weise umsetzen sollte. Das ist nicht meine Sache, dabei sterbe ich.

Portrait



Foto: Joachim Gern

Violeta Mikić ist Regisseurin für Business- und Medienauftritte, Coach im Bereich Topmanagement und spezialisiert auf Persönlichkeitsentwicklung, Körpersprache und Kommunikation. Mit individuell zugeschnittenen Methoden der Darstellenden Künste, der Körperarbeit, der Systemischen Beratung und der Gestalttherapie begleitet sie ihre Klienten aus der internationalen Wirtschaft, Kultur und Politik.

www.violeta-mikic.de
www.coach-datenbank.de/coach/violeta-mikic.html

Qualität hat
ihren Ort.

DCV.



www.coachingverband.org

STABILITÄT FÜR DEN NÄCHSTEN TAG.

Für uns als **werdewelt** heißt das:

Resultate.

Resultate, die zur heutigen Herausforderung passen.

Resultate, die strategisch wie operativ sinnvoll sind.

Resultate, die machbar sind.

Themen, die jetzt Sinn machen:

- » Vertrieb & Kommunikation
- » Business Strategie und Positionierung
- » Digitalisierung als Ergänzung des Portfolios

Erreichen Sie **Resultate im 1:1 Sparring via Video-Konferenz oder bei uns.**



Jetzt online **unverbindliches
Erstgespräch** vereinbaren!

werdewelt.info/terminvereinbarung-ben-schulz/



Jetzt bestellen!



Synergetisches Prozessmanagement

Bedingungen für Selbstorganisation im Coaching fördern und gestalten

Von Marcus B. Hausner

Coaches sehen ihre Aufgabe in der Regel darin, Entwicklung und Veränderung zu ermöglichen. Als Prozessgestalter kreieren sie den Reflexionsrahmen, der es ihren Klienten gestatten soll, Entwicklungsschritte möglichst eigenverantwortlich umzusetzen. Das Synergetische Prozessmanagement stellt – aufbauend auf der Theorie der Synergetik des Physikers Hermann Haken – ein Konzept dar, an dessen acht Selbstorganisation fördernden Prinzipien Coaches sich orientieren können.

Selbstorganisation ist ein grundlegendes wie auch ganz alltägliches Phänomen. Der rhythmische Applaus eines Konzertpublikums lässt sich durch sie ebenso erklären wie die konsistente Gestalt einer Fischschule im Ozean, einer Menge von Jungfischen, die als Kollektiv eine Gestalt bildet und damit potentiellen Räubern die Botschaft vermittelt: Wir sind *ein* großer Fisch. Diese Muster unterliegen keiner externen ordnenden Hand, sondern entstehen „von selbst“. Der vorliegende Artikel will in einige theoretische Grundlagen der Selbstorganisation einführen, Bedingungen nennen, die solche Prozesse im Kontext von Coaching ermöglichen, und das „Synergetische Prozessmanagement“ hinsichtlich der Konzeption, Interventionsplanung und Evaluation im Kontext Coaching beschreiben sowie anhand eines praktischen Coaching-Falls veranschaulichen.

Die Strukturwissenschaft der Synergetik

Die Synergetik als Strukturtheorie der Selbstorganisation wurde von dem deutschen Physiker Hermann Haken begründet und als interdisziplinäres Forschungsfeld etabliert (Haken et al., 2016; Stadler & Kruse, 1994; Haken, 1982). Die Synergetik geht der Frage nach: „Wie entsteht spontan etwas Neues? Und zwar aus dem jeweiligen ‚Objekt‘ [...] selbst heraus – ohne eine ordnende Hand, [...] also durch Selbstorganisation“ (Haken et al., 2016, S. 52). Unterschiedlichste Systemelemente können der Selbstorganisation unterliegen wie z.B. Atome, Moleküle, biologische Zellen, Menschen(gruppen) in Gesellschaft oder Organisationen (Haken et al., 2016).

Selbstorganisation vollzieht sich systemisch betrachtet auf einer Mikro- und auf einer Makroebene (Haken & Schiepek, 2010; Schiepek, 2019). Auf der Mikroebene befinden sich Elemente, die fixen Randbedingungen und variablen Kontrollparametern ausgesetzt sind. So erzeugt das System unter der „Energetisierung“ eines Kontrollparameters ein kohärentes Verhalten. Die Elemente bringen auf der Makroebene nichtlineare Dynamiken, Strukturen und Muster hervor (Emergenz). Stabilisiert sich eine Dynamik in Mustern, spricht die Syner-

getik von Ordnern. Bevor ein Ordner entsteht, kann ein Wettbewerb zwischen mehreren möglichen Realisationsformen auftreten, welcher von einem Ordner gewonnen wird. In solchen Phasen der Symmetrie, der Gleichwahrscheinlichkeit mehrerer Ordner, entscheiden kritische Fluktuationen über die Realisierung eines Ordners. Dieser wird zu einer Funktion der Elemente, und die Elemente werden in ihrem Verhalten eine Funktion des Ordners. Letztere Dynamik wird als Komplettierung beschrieben, wenn die Elemente sich in das Verhalten des Ordners einbinden und somit den Ordner wiederum stabilisieren. Mikroebene und Makroebene stehen so in einer kreisförmigen Wechselbeziehung in Form einer Bottom-up-Emergenz und einer Top-down-Komplettierung. Des Weiteren wirkt der Ordner wiederum auf das System zurück, welches im Zeitverlauf eine geronnene Systemgeschichte ausbildet und mittels wirksamer Constraints (Rahmen- und Randbedingungen) wiederum auf die Elemente zurückwirkt. Jedes System verfügt über ein Spektrum von Verhaltensmöglichkeiten, wobei Änderungen der Bedingungen (Kontrollparameter, Randbedingungen) in der Regel nicht zum Kollaps des Systems, sondern zum Übergang in einen neuen Zustand (Ordner) führen. Solche Zustandsänderungen beschreibt die Synergetik als *Ordnungsübergang*.

Im Beispiel des eingangs erwähnten Konzertapplauses könnte z.B. die Begeisterung des Publikums im Raum als ein Kontrollparameter fungieren, der energetisierend auf das System Publikum einwirkt. Während dem zufälligen Klatschen des Konzertpublikums in Phasen der Instabilität entstehen (Emergenz) leichte Klatschrhythmen (Muster) einzelner Konzertbesucher, welche von umliegenden Besuchern aufgenommen (Komplettierung) und damit verstärkt werden. Je deutlicher der Rhythmus hervortritt (Emergenz), desto schneller fallen die restlichen Besucher in denselben Rhythmus ein (Komplettierung). Der Klatschrhythmus ist der realisierte Ordner, der anhand der Frequenz oder der Lautstärke als Muster im Einzelnen beschreibbar ist. So lässt sich der Übergang von zufälligem hin zu rhythmischem Klatschen als Ordnungsübergang verstehen. Die eingeführten Begriffe der Synergetik beschreiben anschaulich

und präzise viele typische Veränderungsprozesse (Ordnungsübergänge) im Erleben und Verhalten von Menschen und Unternehmen (Manteufel et al., 1998).

Bedingungen für Selbstorganisation im Coaching

Die Wesens- und Wirkungsmerkmale der Synergetik haben im deutschsprachigen Raum insbesondere Jürgen Kriz mit der „Personen-zentrierten Systemtheorie“ (Kriz, 2017), Wolfgang Tschacher mit umfangreichen Beiträgen u.a. im Bereich der Kognitions- und aktuell der Embodimentforschung (Tschacher & Storch, 2010; Tschacher & Schreier, 1999) sowie Günter Schiepek u.a. mit Beiträgen zur Systemkompetenz und des Synergetischen Prozessmanagements für psychologische und vornehmlich psychotherapeutische Fragestellungen fruchtbar gemacht. Als Psychotherapieforscher hat Schiepek in Anlehnung an die Forschung zu (unspezifischen) Wirkfaktoren acht *generische Prinzipien* (gP; siehe Tabelle) formuliert, deren Realisierung Bedingungen für Selbstorganisation „erzeugen“ soll (Haken & Schiepek, 2010). Für den Kontext des Coachings lassen sie sich wie folgt skizzieren:

Stabilitätsbedingungen schaffen

Ordnungsübergänge und Veränderungen gehen mit Unsicherheiten einher. Gerade wenn sich alte unerwünschte Verhaltensmuster destabilisieren sollen und die neuen noch nicht absehbar sind, benötigt es stabile

generische Prinzipien (gP)	
gP1	Stabilität schaffen
gP2	Muster erkennen
gP3	Sinnbezug
gP4	Energetisierung
gP5	Destabilisierung
gP6	Kairos beachten
gP7	Symmetriebrechung
gP8	Restabilisierung

Tabelle: generische Prinzipien zur Ermöglichung von Selbstorganisation nach Haken & Schiepek (2010)

Randbedingungen: Stabilität in Form der *Struktur der Beratung* (Setting, Vorgehensweise, Verstehbarkeit und Transparenz des Vorgehens), der *Beziehung zwischen Klient und Coach* (Vertrauen, Glaubwürdigkeit, emotionale Stabilität) sowie der *Selbststabilität des Klienten* (Selbstwirksamkeit, Kontrollierbarkeit, Handhabbarkeit, Zugang zu eigenen Ressourcen).

Muster des relevanten Systems identifizieren

Der Klient im Coaching kann als bio-psycho-soziales System aufgefasst werden. Als solches formt er in seinem Erleben und Verhalten kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Muster (*KEV-Muster*) aus. Viele dieser Muster als stabile Ordner ermöglichen dem Klienten konsistentes Erfüllen seiner Bedürfnisse. Ändern sich jedoch Umweltanforderungen, z.B. im Beruf, so können sich ehemals bewährte Muster eher dysfunktional auf das Erleben des Klienten auswirken. Coaching könnte so die Aufgabe haben, den Klienten darin zu unterstützen, neue, *gewünschte KEV-Muster zu beschreiben* und den Weg vom alten zum neuen Muster als *Ordnungsübergang zu begleiten*.

Sinnbezug herstellen

Die neuen angestrebten Muster sowie auch der Weg dorthin sollten von den Klienten *als sinnvoll erlebt* werden. Sinn könnte so als Kontrollparameter aufgefasst werden. Je besser er realisiert ist, desto höher fällt die Wahrscheinlichkeit aus, dass sich der Klient aus der Komfortzone (alte Muster) herausbewegt und auch bei Rückschlägen (Rückfall in alte Muster) wieder den Weg nach vorne aufnimmt – eben, weil es Sinn ergibt.

Energetisierung ermöglichen

Kontrollparameter „energetisieren“ ein System. Im Coaching handelt es sich um das *Herstellen motivationsfördernder Bedingungen* für den Klienten, um die *Aktivierung von Ressourcen* und um die emotionale und motivationale *Bedeutungszuschreibung von Zielen oder Anliegen*. Ordnungsübergänge im Coaching brauchen konsistente Ziele, welche Kontrollparameter

(z.B. intrinsische Motivation oder Selbstwirksamkeitserwartung) aktivieren und damit Lern- und Veränderungsbereitschaft erzeugen.

Destabilisierung fördern

Der Klient exploriert im Rahmen des Coaching-Prozesses neue Erfahrungsmöglichkeiten. So kann und soll es zur *Destabilisierung bestehender KEV-Muster* und dem *Auftreten von Inkongruenzen* kommen, die auch irritierend wirken können. Stabile Rahmenbedingungen (siehe gP1) kompensieren dies. Der Coach hat die Aufgabe, unterstützend und verstärkend den Klienten zu begleiten. Interventionen wie z.B. Rollenspiele, Übungen oder die Fokussierung auf Ausnahmen zielen auf die beabsichtigte Destabilisierung oder Unterbrechung bestehender Muster.

Kairos beachten

Coaching, welches Bedingungen für Selbstorganisation schaffen will, ist nicht auf das „Durchziehen von Tools“ konzentriert, sondern lässt sich ganz auf den Klienten ein. Die *zeitliche Passung* (Zeitpunkt – Kairos) und *Koordination der Interventionen und des Kommunikationsstils* orientieren sich von Moment zu Moment an dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand („State of Mind“) des Klienten. Gerade die Aufnahmebereitschaft und emotionale Verarbeitungstiefe des Klienten bestimmen die Wirkung einer Intervention. In der Sitzung können das Merkmale wie Körperhaltung, Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Blickkontakt oder das Aufgreifen von Metaphern oder idiosynkratischer (vom Klienten verwendete und zu verstehende) Begriffe sein. Im weiteren Prozessgeschehen sind das Merkmale wie u.a. Sitzungsabstände oder Passung der Intervention zur Phase im Coaching-Prozess.

Symmetriebrechung ermöglichen

Während eines Ordnungsübergangs sorgt die Gleichwahrscheinlichkeit mehrerer Ordner für maximale Freiheitsgrade der Systemelemente. Die nun in Symmetrie realisierten Ordner würden wie die Heuhaufen wirken, zwischen denen Buridans Esel verhungerte, sorgten nicht zufällige, stets präsente Fluktuationen für das Brechen der Symmetrie zugunsten eines Ordners. Im

Umgang mit komplexen Systemen – hier dem Klienten – gilt es, zum richtigen Zeitpunkt in Resonanz mit dem System achtsam *neue günstige Muster zuzulassen* oder anzustoßen.

Restabilisierung

Nach einem Ordnungsübergang begünstigen Maßnahmen wie *stabilisierendes Feedback oder konkrete Vereinbarungen und Spielregeln* die „Verfestigung“ (Lewin, 2012) und damit die Restabilisierung, sodass das in der Symmetrie frei fluktuierende Systemverhalten in konsistente Pfade (Muster) überführt wird.

Bedingungen für Selbstorganisation gestalten in der Praxis

Die generischen Prinzipien dienen dem Zweck, die Auswahl spezieller Techniken und Methoden zu organisieren und zu begründen. So lässt sich mit Hilfe dieser Prinzipien eine theoretische Fundierung des praktischen Tuns ermöglichen und eine adäquate Organisation des Coaching-Prozesses sowie eine Komplexitätsreduktion der Praxis erreichen, indem die Vielzahl möglicher Situationen vor dem Hintergrund weniger Kriterien beurteilt werden kann. Dies soll nachfolgend anhand des Synergetischen Prozessmanagements erläutert werden.

Das Synergetische Prozessmanagement will einen Handlungsrahmen beschreiben für das Konzipieren, Gestalten und Evaluieren von Selbstorganisation fördernden Prozessen personen- oder organisationsbezogener Beratung.

Der Kick-off

Nach erfolgter Auftragsklärung erarbeiten Klient und Coach in einem *Erstgespräch* u.a. die *Ziele* des Klienten und die dem Klienten zur Verfügung stehenden *Ressourcen*. Anhand der Ziele und Ressourcen wird eine *Checkliste* erstellt. Diese dient der wöchentlichen Reflexion des Klienten, um den Fortschritt der Zielerreichung sichtbar zu machen und „lessons learned“ aus der Woche festzuhalten. Die Klientin, in diesem Beispiel eine angestellte Entwicklungsingenieurin und Teamleiterin in einem Maschinenbauun-

ternehmen, wählt sich drei Zielbeschreibungen: Sie will in Teamleiterbesprechungen wirksamer auftreten, welche sonst eher von den männlichen Kollegen bestimmt werden. Sie will des Weiteren die aktuelle Version einer Produktplanungssoftware in ihrem Team einführen. Ein Vorhaben, welches nicht ganz unproblematisch ist, weshalb sie es schon lange vor sich herschiebt. Als drittes Ziel will sie sich systematischer Zeit nehmen für persönlichen Ausgleich und mehr Sport unter der Woche. Diese Ziele werden in der Checkliste als Reflexionssätze festgehalten: „Diese Woche ist es mir gelungen, (1) ... wirksam für meine Belange in der Teamleitersitzung einzustehen, (2) ... das Projekt „Software-Update“ einen Schritt weiterzubringen und (3) ... Zeit für Bewegung und Entspannung einzuräumen.“ Diese Checkliste wird auf einer (online kostenpflichtig nutzbaren) Coaching-Plattform, dem Synergetischen Navigationssystem (SNS), hinterlegt. Die Klientin erhält nun einmal die Woche eine Einladung per E-Mail zur persönlichen Reflexion ihrer Coaching-Ziele.

Prozessrealisation und Transfer

Der Coach wählt Setting, Interventionen und Kommunikationsstil unter Rückgriff auf das eigene „Theorie-Universum“, welches ihm erlaubt, eigene Hypothesen bereits während der Auftragsklärung zu bilden und beständig im Verlauf des Coaching-Prozesses zu überprüfen und anzupassen. Die wöchentlichen Selbsteinschätzungen (Monitoring) des Zielfortschritts und optional möglichen Tagebucheintragen des Klienten werden in grafischen Zeitreihen und Textzusammenfassungen als Reports dargestellt und bilden eine *qualifizierte Gesprächsgrundlage* für das jeweils folgende Coaching-Treffen. Die so ermittelten Befunde geben dem Coach unter Zugriff auf die Plattform Einblick in die Selbstorganisationsprozesse des Klienten. Dies erlaubt es dem Coach, sich gezielt auf das folgende Coaching-Treffen vorzubereiten, die eigenen Hypothesen zu überprüfen und entsprechende Interventionen aufgrund der Befunde auszuwählen.

Die erwähnten generischen Prinzipien können insbesondere in der Gestaltung der Coaching-Treffen als hilfreiche Heuristiken dienen. Für die Gestaltung des Erstgesprächs in der Kick-off-Phase sind mitunter das Schaffen von Stabilität (gP1), das Erkennen problematischer alter und entsprechend neuer erwünschter Muster (gP2) und das Herstellen von Sinnbezug (gP3), also das Entwickeln sinnvoller, kohärenter Ziele, von Bedeutung. Während des Coaching-Prozesses liegt der Schwerpunkt im Schaffen von Rahmenbedingungen, welche Ordnungsübergänge zu erwünschten Mustern ermöglichen. Hierzu gilt es, die inneren Kontrollparameter (z.B. Selbstwirksamkeitsüberzeugung oder intrinsische Motivation) und die äußeren Kontrollparameter (gP4, z.B. kollegiales Feedback oder „spielerisches“ Experimentieren) zu wecken, welche den Klienten „energetisieren“. Neue Erfahrungsräume im Coaching destabilisieren (gP5) alte Muster und Erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der alte



Begleiten Sie Ihre Klienten zum Gewinn des deutschen ICF Prism Awards!

Sie sind Coach bei einem Unternehmen, das ein Coaching-Programm hat? Erhöhen Sie mit diesem Programm Ihre Sichtbarkeit! Der Prism Award ist die **Auszeichnung für exzellente Coaching-Programme in Organisationen!**

- einfache Einreichung – bis Juni 2020
- sorgfältige Evaluation durch unabhängige Fach-Jury
- große Preisverleihung am 12. November in Frankfurt



Jetzt für den deutschen Prism Award bewerben!

Ordner mit neuen Ordnern in Symmetrie konkurriert. Die Achtsamkeit und eine innere Unabhängigkeit des Coachs geben ihm die mutige Gelassenheit, richtige Zeitpunkte (gP6) zu erkennen, um etwa ermutigend, konfrontierend, spiegelnd, provozierend oder würdigend das Entdecken und Einüben neuer Ordner zu unterstützen (gP7). Umsetzungsaufgaben und Arbeitshilfen können neue Muster im Alltag stabilisieren (gP8) und so neu gelernte Verhaltensweisen zu etablierten Gewohnheiten werden. Die Coaching-Treffen beginnen jeweils mit dem gemeinsamen Besprechen der Reports, um die aktuellen Befunde hinsichtlich der Frage zu bewerten, inwiefern sich Symmetrien darstellen oder sich bereits Ordnungsübergänge eingestellt haben bzw. welche Interventionen für eine entsprechende Stabilisierung vorzusehen sind.

Die wöchentlichen Reflexionen der Teamleiterin, ausgegeben in den Reports, können nun dem Coach wie der Klientin Auskunft geben über sich (nicht) ereignende Ordnungsüber-

gänge. Vor Ordnungsübergängen – sichtbar in auf Dauer relativ niedrigen Werten der Zeitreihe – gilt es, gemeinsam mit der Klientin stärkende Kontrollparameter zu explorieren und mit neuen Mustern (Denk- und Verhaltensweisen) zu experimentieren. Nach Ordnungsübergängen – sichtbar auf Dauer in relativ hohen Werten der Zeitreihe – gilt es, durch Verstärkung und Ermutigung das neu oder wiedergewonnene Terrain zu stabilisieren.

Des Weiteren dokumentieren die Reports den Coaching-Verlauf und dienen so der *Prozess-evaluation*. Diese kann zur Qualitätssicherung des Coachs als auch zur Kundenargumentation in Fragen der Wirksamkeit von Coaching eingesetzt werden.

Zusammenfassung

Coaching-Prozesse als Prozesse der Selbstorganisation zu verstehen und zu begleiten, bedeutet insbesondere ein prozessorientiertes, adaptives Vorgehen, das sich mit dem Entwicklungs- und Lernprozess des Klienten in

permanenter Abstimmung befindet. Es bedeutet eine Selbstbescheidung des Coachs in der Gewissheit, dass man trotz aller Professionalität nur Möglichkeiten für systeminterne Prozesse des Klienten schaffen kann. Ein lineares Abarbeiten von Tools im Coaching kommt nicht infrage. Vielmehr geht es um das *Schaffen von Bedingungen*, sodass Kaskaden von Ordnungsübergängen stattfinden können, was meist mehr und anderes bedeutet als nur Schritte vom Ist- zum Soll-Zustand oder vom Problem zur Lösung zu gehen. Zuletzt und vielleicht vor allem gilt es, den Selbstorganisationsprozessen der Klienten und deren zu weckenden Ressourcen und Entwicklungspotentiale zu vertrauen (Haken & Schiepek, 2010).

Literatur

- » **Haken, Hermann (1982)**. *Synergetik. Eine Einführung*. Berlin: Springer.
- » **Haken, Hermann & Schiepek, Günter (2010)**. *Synergetik in der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Haken, Hermann; Plath, Peter J.; Ebeling, Werner & Romanovsky, Yuri M. (2016)**. *Beiträge zur Geschichte der Synergetik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- » **Kriz, Jürgen (2017)**. *Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Lewin, Kurt (2012)**. *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- » **Manteufel, Andreas & Schiepek, Günter (1998)**. *Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Schiepek, Günter (2019)**. Menschliche Entwicklung aus der Perspektive selbstorganisierender Systeme – Nichtlineare Dynamik in Psychologie und den Neurowissenschaften. In Beatrice Voigt (Hrsg.), *Vom Werden. Entwicklungsdynamik in Natur und Gesellschaft* (S. 150–169), München: Beatrice Voigt Edition.
- » **Stadler, Michael & Kruse, Peter (1994)**. Gestalt theory and synergetics. *Philosophical Psychology*, 7(2), S. 211–226.
- » **Tschacher, Wolfgang & Schreier, Christian (1999)**. The perspective of situated and self-organizing cognition in cognitive psychology. In Philip van Loocke (Hrsg.), *The Nature of Concepts: Evolution, Structure and Representation* (S. 68–90), New York: Routledge.
- » **Tschacher, Wolfgang & Storch, Maja (2010)**. Embodiment und Körperpsychotherapie. In Alfred Künzler, Claudia Böttcher, Romana Hartmann & Marie-Helen Nussbaum (Hrsg.), *Körperzentrierte Psychotherapie im Dialog* (S. 161–175), Berlin, Heidelberg: Springer.

Der Autor



Foto: Matthias Strohmeyer

Marcus B. Hausner, M.A., Studium der Betriebswirtschaft in Stuttgart und der Beratungswissenschaft in Heidelberg, begleitet als Unternehmenslotse Menschen in Verantwortung in Fragen der persönlichen und unternehmerischen Entwicklung. Mit seinem komplementären Beratungsansatz verbindet er u.a. Erkenntnisse der Theorien nichtlinearer-dynamischer Systeme mit erfahrungsgesättigtem Know-how aus mehr als 15 Jahren Beratungsarbeit.
www.dieunternehmenslotsen.com



Intensive Personality Development

Adaption der Intensive Short-Term Dynamic Psychotherapie im Coaching

Von Dr. Matthias Siebmann

Dass Methoden aus dem Feld der Psychotherapie ins Coaching übersetzt und in der Arbeit mit gesunden Klienten in angepasster Weise eingesetzt werden, ist nichts Neues. Weniger starke Beachtung erfuhr hierbei bisher die Intensive Short-Term Dynamic Psychotherapie. Dabei erfüllt sie, wie der Autor des vorliegenden Beitrags ausführt, grundlegende Ansatzpunkte für Problemlösungen, die neurobiologisch fundiert sind. Die Methode sei besonders wertvoll, wenn Entwicklungswünsche durch destruktive Wiederholungsmuster gestört werden.

Ziel des Artikels ist es, die von Habib Davanloo entwickelte Intensive Short-Term Dynamic Psychotherapie (ISTDP) als wirkungsvolle adaptierte Coaching-Methode vorzustellen und in diesem Kontext um einzelne Techniken zu erweitern. ISTDP-Anwendungsbereiche und -Zielsetzungen im Coaching werden dargestellt. Die ISTDP kann dazu beitragen, Coaching weiter zu professionalisieren.

Coaching-Konstellationen, in denen personenbezogene sowie interaktionelle Entwicklungswünsche durch *hartnäckige, destruktive Wiederholungsmuster* gestört werden, werden mit der ISTDP einer vertieften und effizienten Bearbeitung zugänglich. Diese nutzt bereits neun der zwölf von Roth und Ryba (2017) erklärten grundlegenden *neurobiologisch fundierten* Ansatzpunkte für wirksame Problemlösungen. Der Autor nennt die adaptierte, um die restlichen drei Ansatzpunkte ergänzte ISTDP-Version im Coaching-Format Intensive Personality Development (IPD).

Anwendungsbereiche und Zielsetzungen

Die ISTDP ist eine hochwirksame, aktiv geführte psychoanalytische Kurzpsychotherapie-Methode. Sie ist in der Lage, sowohl schwere Persönlichkeitswiderstände und hohe Resistenzen fokussiert zu lösen, als auch fragile Persönlichkeitsstrukturen nachreifen

zu lassen. Sie ermöglicht auch im Coaching hochwirksam und nachhaltig tiefgreifende *Persönlichkeitsentwicklung*, umfassendes *Emotions-Coaching*, *Burnout-Prophylaxe* und *Prävention ungünstiger Persönlichkeitsstile*. Störende, prä-morbide Persönlichkeitsprobleme mit unbewusster Selbstsabotage, u.a. bei narzisstischen oder selbstunsicheren Persönlichkeitsakzentuierungen, können gelöst werden. Intrapsychische Konflikte (z.B. Autonomie vs. Abhängigkeit, egoistische vs. prosoziale Tendenzen, Umgang mit Konkurrenz) können ebenso bearbeitet werden wie eine nachhaltige Entwicklung psychosozialer Fähigkeiten (z.B. Selbst- und Selbstwertregulation, Kommunikations-, Kontakt- und Bindungsfähigkeiten).

Der Nutzen des ISTDP-Ansatzes für die Prozesssteuerung im Coaching liegt in der *tiefgründigen Statuserkennung* der Klienten anhand ihrer Resistenzen, Impulse und der somatischen Wege ihres unbewussten Angstmusters. Dies erleichtert die valide Einschätzung auch hinsichtlich der Grenzen der Komfortzone, Belastbarkeit, nicht diagnostizierter oder verschwiegener psychischer Störungen, Entwicklungsmöglichkeiten und methodischer Entscheidungsfindung.

Das Wesen der ISTDP

Die ISTDP ist eine psychoanalytische Version der Kurztherapie (Troendle, 2005). Ihr Ziel ist

die Restrukturierung des Charakters und die Symptomlösung mittels Auflösung unbewusster Schuld als Quelle von Selbstsabotage und Selbstzerstörung (Davanloo, 1995). Sie steht in direkter metapsychologischer Tradition der Freud'schen Psychoanalyse (PA), gibt aber die klassisch distanzierte, abwartende Haltung der PA auf. Sie unterscheidet sich von der PA durch eine viel aktivere Behandlungstechnik, benötigt signifikant weniger Zeit und Geld, vermeidet Regression, Übertragungsneurose und Abhängigkeiten und ist damit anschlussfähig an alle anderen Coaching-Methoden. Im Sprachspiel von Coaching-Prozessen werden die Klienten mit *druckvollen Fragetechniken* bezüglich ihrer Gefühlswelt weit *aus der Komfortzone geführt* und lernen dabei, *neue affektive Erlebnisperspektiven* auf sich selbst zu integrieren. Aus verhaltenstheoretischer Sicht kann die ISTDP als ein psychodynamisch geführtes Expositionsprogramm verstanden werden: Die psychoedukativ aufklärten Klienten setzen sich ihren verdrängten oder abgespaltenen Gefühlen aus und lernen, diese zu bewältigen. Formal nutzt die ISTDP gegenüber der PA einerseits vermehrte Fragetechniken, wie es die gängige Coaching-Praxis oder die auf Mentalisation basierte Therapie (MBT) umsetzt. Andererseits behält sie systematisiert Interventionen in Aussagesatzform bei (z.B. Rekapitulieren kurzer Interaktionssequenzen, Konfrontation). ISTDP-Techniken haben unterschiedliche neurobiologische und psychologische Wirkungen. Während Rekapiti-



tulieren hilft, seelische Kapazitäten aufzubauen, unterbrechen Klärungen, Herausforderungen und Konfrontationstechniken schädliches Abwehrverhalten (Abbass, 2015).

Die Basisintervention der ISTDP ist Druck (Pressure) in unterschiedlichen Formen (Davanloo, 1995). Vor allem wird dieser mittels auf seelisch-körperliches Erleben fokussiertem Fragen angewendet, um das Wesen der Klienten hinter ihren Widerständen und den maximalen Einsatz für sich selbst zu erreichen (Abbass, 2015). Die ISTDP beinhaltet gegenüber der PA neue therapeutische Handlungsprozesse wie das konsequente Monitoring der unbewussten Körpersignale, das schnelle Handhaben der Widerstände, das Vermitteln der körperlichen Erfahrung der Gefühle und die potente Heilungskraft der unbewussten therapeutischen Allianz. Das therapeutische Material offenbart sich im aktuellen Hier und Jetzt der emotional erfahrenen Beziehung der Klienten zum Therapeuten in der Übertragung. Für ihren sicheren, effektiven Einsatz ist die systematische Erhebung der Persönlichkeitsstruktur und das Monitoring der fünf zentralen Klienten-Parameter unabdingbar (Davanloo, 1999):

1. die aktiven somatischen Wege der unbewussten Angst,
2. die Hauptabwehrmuster,
3. das Ausmaß der Ich-Syntonie der Abwehr,
4. der Grad des Anstiegs der Übertragungsgefühle und
5. die Grenze der Angstverarbeitung in die glatte Muskulatur und zu kognitiv-perzeptiven Störungen (CPD).

Ca. 40 Studien belegen, dass die ISTDP bei einem Großteil der als chronisch-therapieresistent eingeschätzten und fragil-neurotischen Psychiatriepatienten hocheffektiv und anhaltend wirksam ist (Abbass, 2015).

Die ISTDP im Spiegel neurobiologisch nachgewiesener Wirksamkeit

Roth und Ryba stellten 2017 jene *zwölf Ansatzpunkte für Problemlösungen* zusammen, denen sie eine *neurobiologisch nachgewiesene Wirk-*

samkeit zusprechen. Es soll aufgezeigt werden, welche der von Roth und Ryba geforderten zwölf Ansatzpunkte für Problemlösungen bei der ISTDP identifiziert werden können. Die beteiligten verschiedenen funktionellen Ebenen im Gehirn werden jeweils benannt: bewusste kognitiv-sprachliche Ebene (KE), bewusste obere limbische Ebene (OLE), die nicht erinnerungsfähige bzw. tief vorbewusste mittlere limbische Ebene (MLE), die unbewusste untere limbische Ebene (ULE).

Zielklärung (KE, OLE)

Im ISTDP-Erstgespräch werden die Klientenziele im letzten Teil einer meist zweistündigen Probesitzung klar herausgearbeitet und benannt. Im Rahmen des Prozesses werden bei Klärungen, Herausforderung und Konfrontationen die Ziele der Klienten regelmäßig wiederholt, bestätigt und motivational geklärt (Abbass, 2015).

Ressourcenaktivierung (KE, OLE)

Die Ressourcenaktivierung findet im ISTDP-Prozess vor allem persönlichkeitsstrukturell statt, auf der Ebene der Gefühls- und Selbstwahrnehmung und -regulation. Insbesondere die Selbstwahrnehmung der Angstverarbeitung und ihrer Abwehr werden mit Druck reaktiviert. Bei der ISTDP werden positive Einstellungen, Erwartungen und Hoffnungen sowie positive Erinnerungen, motivierende Ziele und Wünsche, besonders auch der Wille zur Entwicklung, explizit aktiviert (Davanloo, 1995). Nach affektiven Aktivierungen von Wut-, Schmerz-, Schuld- und Trauergefühlen werden prozessual gerade die zuvor verdeckten positiven Erinnerungen und Gefühle der Wärme und Liebe zu den genetischen und aktuellen Personen reaktiviert (ebd.). Die therapeutische Beziehung ist als Übertragungs- und Projektionsbeziehung der Katalysator für alle gewünschten psychostrukturellen Entwicklungen und Ressourcenaktivierungen. Dies stellt den Kern der ISTDP-Strategie dar (Abbass, 2015). In den Lehrbüchern der ISTDP ist die klassische Ressourcenaktivierung im Sinne der ressourcenorientierten Psychotherapie nicht manualisiert.

Problemaktualisierung und Erlebnisaktivierung (KE, OLE, MLE)

Die Problemaktualisierung ist die Aktivierung derjenigen neuronalen Netzwerke, die am Problemerleben beteiligt sind. Sie stellt für die Klienten die unmittelbare und erlebbare Erfahrung der behandelten Themen dar. Die Problemaktualisierung hat gemäß Grawe (2004) eine Moderatorenfunktion für die Mechanismen Klärung und Bewältigung. Bei starken Beeinträchtigungen haben sich diese Probleme tief in die Basalganglien eingegraben und sind daher nur schwer veränderbar. Bei minderschweren Defiziten sind sie im limbischen Cortex und damit im bewussten und intuitiven Erleben angesiedelt und damit leichter veränderbar (Roth & Ryba, 2017). Die Problemaktualisierung und Erlebnisaktivierung intrapsychischer und interpersoneller Dysfunktionalitäten in der Übertragungsbeziehung (Davanloo, 1995) als zentrale Moderatorenfunktion wird nach den Kenntnissen des Autors von keiner anderen Methode so stark genutzt wie von der ISTDP. Davanloo ist mittels konsequent innovativer psychodynamischer Technik durch seine jahrzehntelangen Videoanalysen der bisher direkteste Zugang zu den von der Psychoanalyse aufgedeckten und von der Neurobiologie bestätigten Zusammenhängen über die frühe Prägung in der Kindheit durch die Konflikt- und Traumaverarbeitung gelungen.

Umgehung des Problems (OLE, MLE)

Gemeint sind das Vermeiden des Problems oder die gezielten Veränderungen von Rahmenbedingungen, sodass das Problem nicht mehr auftritt. Dieser Ansatzpunkt wird von der ISTDP nicht manualisiert aufgenommen, steht er doch im Gegensatz zur zentralen Problemaktivierung. Technisch wird dennoch situativ bei bestimmten Abwehr- oder Angstzeichen dem aktuellen Klientenstatus Rechnung getragen, z.B. wird bei resistenten Persönlichkeiten ein Machtkampf um die Deutungshoheit vermieden (Abbass, 2015).

Symptom- oder Problembeseitigung (OLE, MLE)

Diese wird durch die intensive Arbeit an den emotionalen Ursachen der Probleme oder Symptome direkt, aber zunächst für die Klienten implizit angegangen. Indem die Probleme interpersonell und intrapsychisch aufgefasst werden und in die therapeutische Beziehung in Form von Aktivierung der unbewussten Abwehr, der unbewussten Angst und den unbewussten Impulsen zusammen mit der Aktivierung der somatischen Wege der Gefühle rückübersetzt und dort gelöst werden, ist dieser Ansatz das übergeordnete Ziel (Davanloo, 1995).

Kognitiv-motivationaler Perspektivwechsel (KE, OLE)

Ein Perspektivwechsel soll den Klienten die Hintergründe ihres Erlebens und Verhaltens verstehen lassen. In Freuds PA entspricht dies dem zentralen Begriff der Einsicht, bei Grawe wird er als motivationale Klärung benannt. Bei der ISTDP stehen die äußeren systemischen Zusammenhänge nicht im ersten Fokus. Umso zentraler jedoch ist die Reflexion und das Erleben der intrapsychischen Zusammenhänge im Wechselspiel mit interpersonellen Reizen, d.h. ein intrapsychischer, oft auch emotionaler Perspektivwechsel (z.B. können aus Indifferenz Wut und aus Wut Schuldgefühle werden). Ein solcher Perspektivwechsel ermöglicht einen neuen und fundierten Blick auf sich selbst und damit eine neue Beziehung zur Umwelt. Z.B. entdecken Klienten nach der Integration zuvor verleugneten unbewussten Hasses eine völlig neue Perspektive auf aktuelle Bindungspersonen oder frühere Familienmitglieder (Troendle, 2005).

Emotionen und Körperempfindungen (OLE, MLE, ggf. ULE)

Das Erleben und die Integration des körperlichen Erlebens von Affekten, Emotionen, Körperempfindungen und Gefühlen sind integraler Standard in der ISTDP (Abbass, 2015). Es ist ihr zentrales Ziel, Klienten, die auf diesen Wahrnehmungsebenen wirksame Wahrnehmungslücken und -blockaden aufweisen (Ausdruck von Abspaltung oder

Verdrängung), die Erlebnismuster der körperlichen Erfahrung der Gefühle zu bahnen und zu stabilisieren, den „somatic pathway“ zu reaktiveren bzw. zu aktivieren (Town et al., 2013). Dies ist die erste Basis einer Restrukturierung der Persönlichkeit. Die gesamte Psychodiagnostik der ISTDP stützt sich auf die aktuellen Körpersignale und deren Erleben. In psychoedukativem Stil macht sie zunächst die Klienten mit dem „somatic pathway“ ihrer seelischen Prozesse vertraut (Troendle, 2005). Sie stellt neben dem „Unlocking the Unconscious“ innerhalb des „Graded Formats“ (das angepasste Vorgehen für fragile Klienten) mit der Bracing-Technik hierfür besondere Möglichkeiten zu Verfügung: Druck wird vermischt mit konstanter Aufmerksamkeit zur Wahrnehmung der Körpersignale und Gedanken der Klienten in Reaktion auf diesen Druck (Abbass, 2015). Dies setzt die Möglichkeit um, Gefühlswahrnehmungen verstehend und seelisch integriert zu erleben.

Prozedurales Einüben besser angepasster Verhaltensweisen (OLE, MLE)

Hiermit sind lernpsychologische Methoden gemeint. Diese Methoden greifen gut bei leichteren Belastungen (Roth & Ryba, 2017). Strukturelle Defizite sind damit schwer zu bearbeiten. Kern der ISTDP sind diese Methoden nicht. Es kann aber festgehalten werden, dass durch das Einüben eines anderen Umgangs mit den unbewussten Ängsten und Abwehren im besten Sinne günstigeres intrapsychisches Erleben und günstigeres intrapsychisches Verhalten prozedural gelernt wird (Davanloo, 1995).

Aufbau von neuen Fähigkeiten und wichtigen Erfahrungen (OLE, MLE)

Kognitive und affektive Einsicht allein reicht bei manchen Klienten nicht aus, um neue Verhaltenskompetenzen zu entwickeln (Troendle, 2005). Bestimmte wichtige Erfahrungen, die in Kindheit, Jugend oder auch Erwachsenenalter nicht gemacht werden konnten, können in Therapien und Coaching zum Teil symbolisch, zum Teil aber auch real nachgeholt werden. Bei der ISTDP richtet sich dies auf die intrapsychische

und interpersonelle Kompetenz: das Erleben von sich selbst, der eigenen Person hinter der Maske der eigenen Abwehr, sich wirklich zu zeigen, in Schwächegefühlen und Schamerleben unterstützt und persönlichkeitsstrukturell gefördert zu werden. Das alles lässt neues Selbsterleben, neue psychostrukturelle Möglichkeiten entstehen (Davanloo, 1995): Valide und stabile Selbst- und Objektwahrnehmung, robustere Selbst- und Selbstwertregulation, erhöhte und flexiblere Bindungsfähigkeit und andere Kriterien der OPD-2 (Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik) bilden wichtige neue Selbst- und Beziehungserfahrungen.

Umstrukturierung der inneren Landkarte (KLE, OLE, MLE)

Die ISTDP bietet die systematische Weiterentwicklung psychostruktureller Fähigkeiten und das Nachholen wichtiger Erfahrungen. Die ISTDP ist durch den Aufbau von Wahrnehmungsstrukturen, des intrapersonalen Lernens im Umgang mit Angst, Abwehr und Gefühlen des *somatic pathway* (Abbass, 2015) in Teilen in der Lage, auf allen Ebenen umzustrukturieren (ULE, MLE, OLE, KE). Abbass gibt einen klinischen Überblick zur nachhaltigen ISTDP-Wirksamkeit: Sie kann Einfluss haben auf das Stressverarbeitungs- und interne Beruhigungssystem, das interne Bewertungs- und Impulshemmungs- sowie Bindungssystem und den Realitätssinn. Diese Wirkungen sind Basis der Neuorganisation jeder inneren Landkarte.

Entscheidungs- und Loslassprozesse (KLE, OLE)

Dies bedeutet die Trennung von dysfunktional gewordenen Vorstellungen, Phantasien, Wünschen und Bindungsmustern. Loslassprozesse im Sinne von Desidentifizierungen, Aufgeben von Anhaftungen, Vergeben, Betrauern von Beziehungen und Verlusten sind Kern der ISTDP-Wirkungen und -Ziele (Davanloo, 1995).

Umsetzungsunterstützung und Evaluation (KLE, OLE, MLE)

Die aktive intrapsychische und interpersonelle Umsetzungsunterstützung von Prozessen

und Zielen ist in jeder Sitzung gegeben. Eine interne Prozesskontrolle der Interventionen und Entwicklung von Fähigkeiten (u.a. Monitoring der unbewussten somatischen Antworten) wird laufend in jedem Abschnitt der Prozessgestaltung vom Therapeuten/Coach vorgenommen (Troendle, 2005). Nicht manualisiert vorgenommen wird die aktive Förderung lebenspraktischer äußerer Ziele.

Diskussion und Bedeutung für Coaching

Roth und Ryba (2017) führen aus, dass sie eine differenzierte Betrachtung der Problemursachen und ihrer Tiefe als notwendig erachten, um die unterschiedlichen Ansatzpunkte und zielführenden Interventionen für Veränderungsprozesse in Coaching und Therapie zu planen. Oft genug zeigt die Erfahrung, dass Coaching-Strategien bei einer bedeutenden Anzahl von Problemstellungen nicht ausreichen oder gar scheitern. Konstellationen, bei denen personenbezogene sowie interaktionelle Entwicklungswünsche aus hartnäckig persistenten Wiederholungsmustern entstammen, bedürften einer vertieften Bearbeitung. Viele solcher Klienten deuten persönlichkeitsstrukturelle Schwächen an, indem sie oft nur einzelne Aspekte entsprechender Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen oder symptomatisch relevant verminderte Schlafqualität, inkonstante oder mildere psychophysische Angst- und Selbstwertstörungen aufweisen. Häufig genug sind

bei ihnen manifest narzisstische und selbstsabotierende Verhaltensweisen vorzufinden. Gerade Menschen mit Macht und Einfluss weisen im Business-Coaching solche Konstellationen häufig auf und verfügen dann über psychodynamisch resistente Persönlichkeits- und Abwehrstrukturen. Was können Business-Coaches diesen formal gesunden, resistent narzisstischen, veränderungsmotivierten Führungspersonen anbieten, um ihre Lebensqualität zu fördern?

Roth und Ryba (2017) postulieren, dass insbesondere bei tieferliegenden Problemen eine Kombination aus verschiedenen Ansatzpunkten erforderlich ist, z.B. Umstrukturierung der inneren Landkarte, Förderung von Entscheidungs- und Loslassprozessen sowie Aufbau und Einüben neuer Fähigkeiten erst kombiniert wirksam sind. Die ISTDP setzt neun von zwölf der genannten Ansatzpunkte systematisch um, was ihre hohe Effizienz erklärt. Für Coaching und therapeutische Zwecke kann auch die ISTDP um weitere Ansätze ergänzt werden:

1. Ressourcenaktivierung im klassischen Sinne,
2. Prozessplanung äußerer Ziele zu Beginn,
3. prozedurales Einüben erwünschten Verhaltens bzw. von Kompetenzen mit praktischer Umsetzungsunterstützung externer Ziele (z.B. bei Abbass & Schubiner, 2018) und
4. systemisch/gruppenanalytischer Perspektiv-Check zu Beginn (ggf. Umgehung des Problems sinnvoll).

Der Autor schlägt vor, die ISTDP im Coaching-Format um diese Ansatzpunkte von Roth und Ryba zu ergänzen und als adaptierte Coaching-Version IPD zu nennen. Der Coach verfügt mit IPD für *gesunde (!)*, erfolgreiche, aber hochresistente oder fragile und oft schwer zugängliche Klienten über ein Instrumentarium, welches diesen ihre eigenen *Abwehrreflexe sehr schnell vor Augen führen, erlebbar machen und lösen* kann. Dieses Selbsterleben kann sowohl den Veränderungswillen als auch den Prozess Erfolg signifikant steigern.

Der Autor



Foto: Barbara Hess

Dr. med. Matthias Siebmann ist Business-Coach, ärztlicher Psychotherapeut, Psychiater und Gruppenanalytiker. Als Inhaber des Siebmann Kompetenzzentrums mit über 25.000 Stunden klientenzentrierter Gesprächserfahrung bietet er mit Inner Coaching tiefgründige, messbare Persönlichkeitsentwicklung für resistente und fragile Klienten mit Persönlichkeitsakzentuierungen und psychophysischen Irritationen an. Ausbildungsgänge zum Inner Coach werden von ihm ab 2021 angeboten.
matthiassiebmann@web.de

Literatur

- » **Abbass, Allan (2015)**. *Reaching through Resistance*. Bellevue: Seven Leaves Press.
- » **Abbass, Allan & Schubiner, Howard (2018)**. *Hidden from View*. Pleasant Ridge: Psychophysiological Press.
- » **Davanloo, Habib (1999)**. *Intensive Short-Term Dynamic Psychotherapy*. New York: Wiley.
- » **Davanloo, Habib (1995)**. *Der Schlüssel zum Unbewussten*. München: Pfeiffer.
- » **Grawe, Klaus (2004)**. *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Town, Joel M.; Abbas, Allan & Bernier, Denise (2013)**. Effectiveness and Cost-Effectiveness of Davanloo's Intensive Short-Term Dynamic Psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 67(1), S. 89–108.
- » **Troendle, Paul (2005)**. *Psychotherapie dynamisch – intensiv – direkt*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- » **Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2017)**. *Coaching, Beratung und Gehirn*. Stuttgart: Klett-Cotta.



Agile Führung und Coaching

Den eigenen Führungsstil hinterfragen und erweitern

Von Dr. Eva-Maria Bauer

Führungskräfte müssen flexibel und konstruktiv auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können. Dies ist keine neue Erkenntnis, aber ein Umstand, der mit dem Wandel der Arbeitswelt an Intensität gewinnt. Nicht zuletzt können veränderte Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit eines Vorgesetzten maßgeblich infrage stellen. Der hier dargestellte Praxisfall zeigt auf, wie Klienten die Wirkung ihres Führungsstils im Coaching kritisch reflektieren und das eigene Führungsrepertoire unter Einsatz des Werte- und Entwicklungsquadrats erweitern können.

Die Anforderungen an die Lern- und Anpassungsfähigkeit von Führungskräften in der sich schnell wandelnden Unternehmenswelt sind enorm (Faller & Faller, 2018). Die zunehmende Technologisierung macht das Arbeitsleben schnelllebig und immer weniger planbar. Ständige Anpassungen sind erforderlich und gerade dort, wo Entscheidungen flexibel und schnell unter Unsicherheit und mit vielfältigen Auswirkungen gefällt werden müssen, braucht es mitdenkende und gut vernetzte Entscheidungsträger. Je agiler also die Unternehmen und je flacher deren Hierarchien werden, desto zentraler werden soziale Führungskompetenzen wie Beziehungsmanagement und eine gelingende Kommunikation von Mensch zu Mensch (Stachel et al., 2019).

Anpassungen sind dann erforderlich, wenn beispielsweise eine Konfliktsituation auftritt, in der die bisher bewährten und erprobten Lösungsstrategien einer Führungskraft nicht mehr greifen. Die agile Führungskraft nimmt in solch einem Fall optimalerweise den Anpassungsbedarf offen wahr und ändert ihre Strategie mit Blick auf die Erfordernisse der Situation und im Austausch mit den beteiligten Personen. Sie motiviert ihr Team zu deren Umsetzung und überprüft erneut den Fortschritt auf dem Weg zur Zielerreichung. Damit diese Anpassungsleistung gemeinsam gelingt,

benötigt die Führungskraft in erster Linie einen guten Kontakt und positiven Einfluss auf die Menschen, mit denen sie arbeitet.

Wie kann es Führungskräften also gelingen, beim Schritthalten mit dem technologischen Wandel auch die eigene Kommunikations- und Konfliktkompetenz fortwährend den aktuellen Anforderungen anzupassen?

Man stelle sich zur Veranschaulichung ein Team vor, das flexibel, schnell und anpassungsfähig unter wechselnden Rahmenbedingungen zur Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen handlungsfähig sein muss. Aufgrund der akuten Überlastung eines Teammitglieds sieht sich der Teamleiter vor der Herausforderung, die liegen bleibenden Aufgaben rasch einer weiteren Bearbeitung zuzuführen. Andernfalls drohen Schnittstellenprobleme, Stockungen und Zeitverzug im gesamten Projekt. Seine bisher angewandte und bewährte Strategie, die anstehende Entscheidung nach bestem eigenem Wissen zu treffen und den Teammitgliedern anschließend mitzuteilen, greift plötzlich nicht mehr. Er spricht die Mitarbeiterin an, die er für kompetent hält, die Aufgaben rasch selbständig zu übernehmen. Sie übernimmt viel Verantwortung im Team und hat sich schon bei früheren Engpässen als Rettung in der Not erwiesen. Doch dieses Mal reagiert die

Mitarbeiterin ablehnend und ist nicht bereit, zu ihrem aktuell schon hohen Pensum noch zusätzliche Aufgaben zu bearbeiten. Sie hat es satt, für andere in die Presche zu springen und sich erneut über die Maßen zu engagieren. Der Teamleiter versucht es mit Überzeugen, dann mit Druck. Doch die ablehnende Haltung der Mitarbeiterin bleibt. Dieses Scheitern mit seiner Strategie löst beim Teamleiter zunächst das *Empfinden einer Krise* aus, ähnlich einem Schock: Ich treffe hier die Entscheidungen, wie kann meine Mitarbeiterin sich mir so beharrlich entgegenstellen?

Wege aus der Krise

Zu einem wirklichen Problem wird solch eine Krisensituation dann, wenn sie vom Betroffenen als unkontrollierbar erlebt wird. Dies kann zu Flucht, Erstarrung oder Verdrängung durch den Betroffenen führen (Hüther, 2009). Hierbei ist die subjektive Bewertung der Situation durch den Betroffenen entscheidend, nicht die objektiv messbaren Gegebenheiten.

Zentral ist, dass die Führungskraft in der Krisensituation eine *Rückeroberung der Kontrolle* erreichen kann und den *Zugang zu den eigenen Ressourcen* wiederfindet (Dollinger, 2014). Dieser Weg führt über das Akzeptieren der Tatsache, dass die bisherige Lösungsstrategie

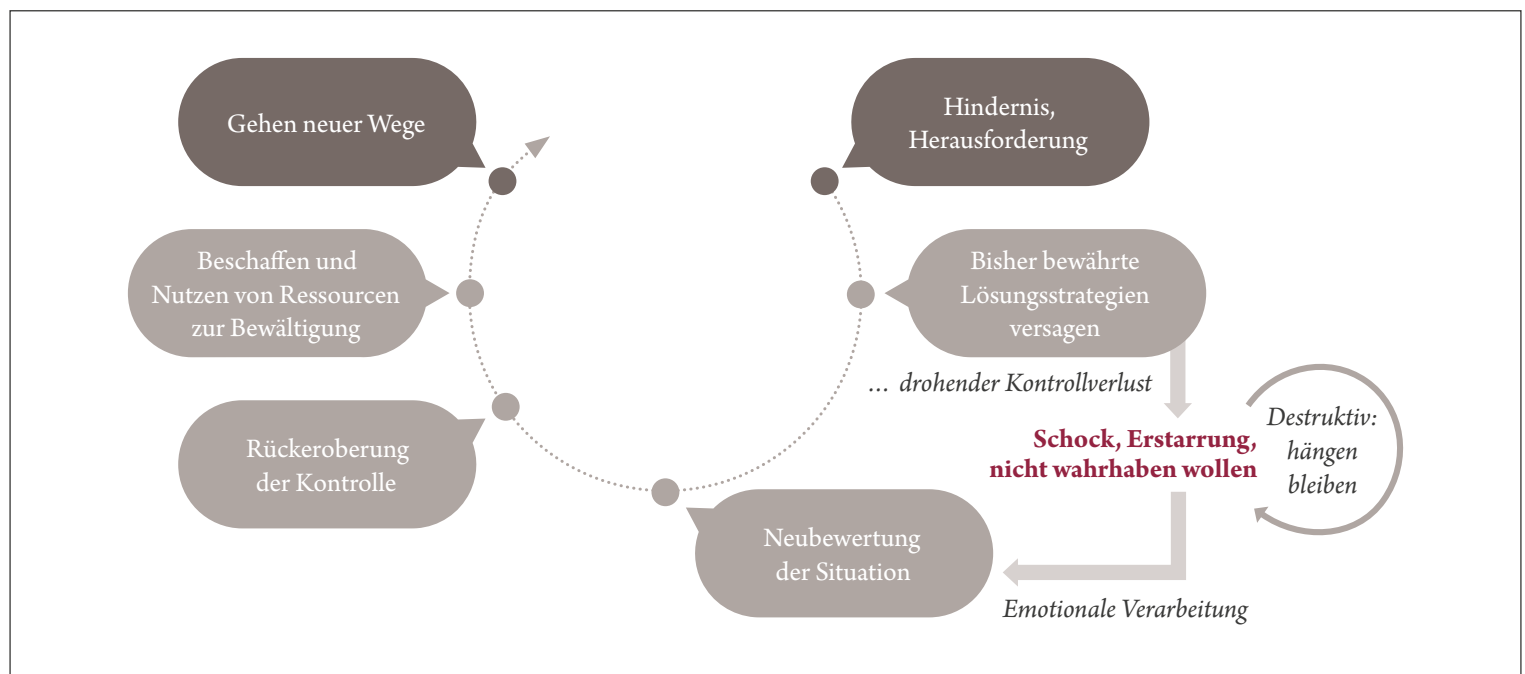


Abb. 1: Krisenerleben und Neuorientierung; eigene Darstellung



dieses Mal nicht greift. Die Bereitschaft, sich davon zu verabschieden und alternative Wege anzudenken, ermöglicht es, eine Neubewertung der Situation als weniger bedrohlich zu erleben und mit den eigenen oder extern beschaffbaren Ressourcen zu bewältigen. So wird das Krisenerleben emotional verarbeitet und eine Ergänzung des bisher Bewährten ermöglicht. Erst die Öffnung für das Ausprobieren eines neuen Weges ermöglicht eine Neuorientierung und erste Schritte in Richtung einer Lösung (siehe Abb. 1, S. 33).

Der Teamleiter im obigen Beispiel begegnet seinem drohenden Kontrollverlust damit, dass er einen Termin bei seinem Coach wahrnimmt. Bei der Beschreibung seiner Situation erkennt und akzeptiert er im ersten Schritt, dass seine autoritäre Delegationsstrategie in der aktuellen Situation nicht greift. So macht er sich auf die Suche nach alternativen Möglichkeiten, sein Ziel der Entlastung des Teammitglieds und der Sicherung des Projekterfolgs zu erreichen. Dabei ist für ihn die Wahrung seines Ansehens als Teamleiter ein weiteres Ziel. Vor diesem Hintergrund entwirft er im Coaching eine Strategie für ein klärendes Gespräch mit der angefragten Mitarbeiterin. Im Gespräch mit ihr stellt er seine Ziele dar und formuliert seine Erwartungen an sie als Mitglied seines Teams, beispielsweise Respekt, gegenseitige Unterstützung und einen Beitrag zum Teamerfolg. Gleichzeitig zeigt er die Bereitschaft, auch ihre Sicht auf die Situation zu

verstehen und ggf. von seiner ursprünglichen Lösung Abstand zu nehmen, nicht jedoch von seinen Zielen. Was steckt hinter der ablehnenden Haltung? Wie sieht die Mitarbeiterin sich im Team? Welche Lösungsideen hat die Mitarbeiterin für die aktuelle Situation? Ziel seiner Kommunikation ist dabei, auf sein Gegenüber einzugehen und dabei gleichzeitig die Treue zu seinem eigenen Standpunkt zu wahren (Schulz von Thun, 2010). Auf diesem Weg kann eine alternative Lösung entstehen. Zudem hat er durch den Austausch mit seiner Mitarbeiterin einen respektvollen und wertschätzenden Umgang vorgelebt. Dies wird auch in zukünftigen Konfliktsituationen im Team hilfreich sein.

Gehen neuer Wege

Vor diesem Hintergrund ist es zielführend, eine Krise als einen Zustand anzunehmen, der die beste Voraussetzung dafür ist, erfolgreich Neues auf den Weg zu bringen. Dabei kann am allerbesten der Betroffene selbst entdecken und entscheiden, welche Veränderungen für ihn hilfreich und nötig sind. Jede Führungskraft macht sich dann auf den Weg, wenn sie oder er es für nötig und erstrebenswert hält. Diese positive Haltung der Selbstkonfrontation und Selbstentwicklung ist wichtige Grundlage für eine aktive und konstruktive Konfliktbewältigung (Glasl, 2011).

Eine als notwendig empfundene Veränderung des eigenen Führungshandelns verläuft – wie

das Finden einer neuen Route auf einen herausfordernden Gipfel – Schritt für Schritt. Auch bei einer Bergbesteigung stürmen wir nicht blindlings und auf gut Glück los. Wir bereiten uns anhand von Kartenmaterial vor, holen Erfahrungswerte anderer ein, treffen Entscheidungen, stellen unsere Ausrüstung zusammen und wählen die geeigneten Begleiter aus. Je größer die Herausforderung ist, desto mehr Vorbereitung erfordert sie (Ahrens et al., 2017). Erst wenn wir uns ausreichend sicher fühlen, machen wir uns tatsächlich mit Vorfreude und voller Spannung auf den Weg.

Motivierendes Zielbild

Um die nötige Motivation und Ausdauer zur Erreichung eines neuen Gipfels zu entwickeln, ist ein verlockendes Zielbild hilfreich. Hierbei führt der Veränderungswillige sich sein Ziel vor Augen und stellt sich dabei so bunt und lebhaft wie möglich vor, wie beglückend es wäre, wenn er dieses Ziel bereits erreicht hätte (Schmidt, 2009). Je attraktiver das Ziel erlebt wird, desto stärker ist dabei seine Anziehungskraft (Holman & Devane, 1999). Das Zielbild ist jederzeit auf dem Weg abrufbar und vor allem auf mühsamen Wegabschnitten hilfreich (Storch & Krause, 2014). Mit Hilfe dieses Bildes kann immer wieder das gute Gipfelgefühl wachgerufen werden, das *neuen Ansporn* zum Gipfelsturm gibt.

So erschafft der Teamleiter folgendes Bild, das ihn künftig bei der Führung seines Teams

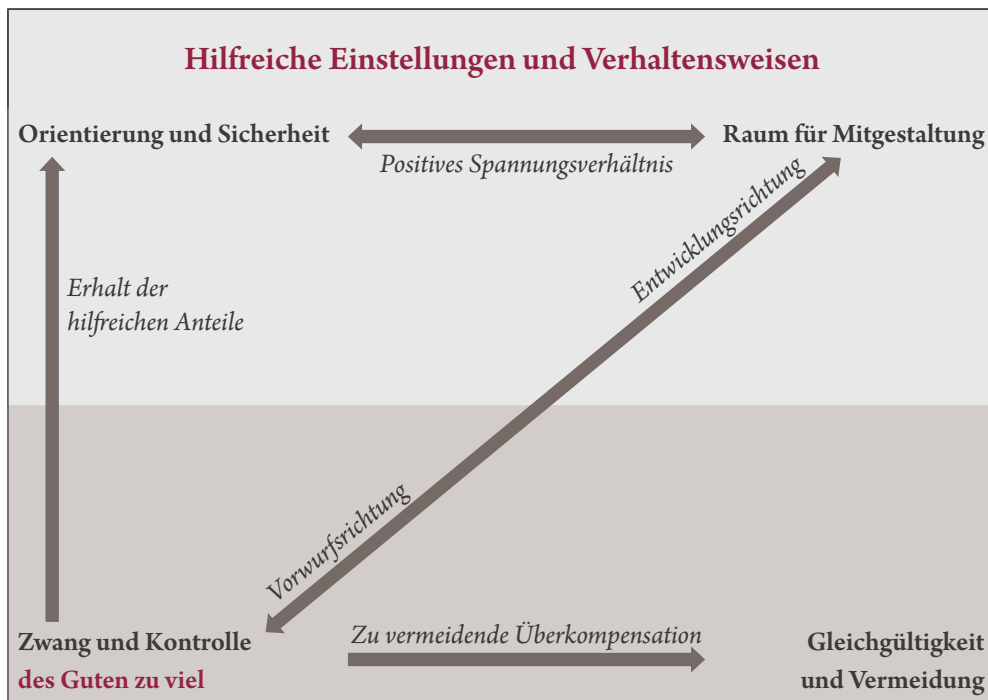


Abb. 2: Werte- und Entwicklungsquadrat des Teamleiters (Aufbau nach Schulz von Thun, 2014)

begleitet: Sein Team sieht er als eine gut eingespielte Seilschaft auf dem Weg zu einem herausfordernden Gipfel. Die Mitglieder des Teams verteilen und bearbeiten selbstbestimmt und kollegial unterstützend die anstehenden Teamaufgaben im Dialog miteinander. Sie halten ihn über die bearbeiteten Aufgaben auf dem Laufenden und berichten ihm über die erzielten Ergebnisse. Wenn sie selbst nicht weiterkommen, fragen sie bei ihm Unterstützung an. Der Teamleiter hat Vertrauen in die Selbststeuerungskompetenz seines Teams und kann sich mit Stolz auf seine Mannschaft verlassen. Alle tragen zusammen die Verantwortung für die gemeinsame Sache und den Erfolg der Mission. Jeder kennt seinen Platz und seine Aufgabe und ist dabei trotzdem wachsam und anpassungsfähig, sollten sich unerwartet das Gelände oder das Wetter verändern. Der Teamleiter kann sich auf dem Weg voll und ganz auf seine Mannschaft verlassen. Jeder bringt seine Kenntnisse und Erfahrungen ein, um die beste Route zu finden und die gesamte Mannschaft sicher und erfolgreich ans Ziel zu bringen.

Mut zur individuellen Routenplanung

Strebt eine Führungskraft Veränderung an, gibt sie sich auf eine ganz individuelle Rei-

se. Es gibt dafür keinen Masterplan oder ein vorgefertigtes Programm, das für jeden funktioniert. Jede Führungskraft wird sich den individuellen Handlungsmöglichkeiten nach und nach auf ihrem eigenen Weg nähern, diese für sich erproben, die hilfreichen übernehmen und diese mit den bereits vorhandenen und bewährten eigenen Kompetenzen verknüpfen. Dabei bestärkt jedes Erfolgserlebnis die Führungskraft auf ihrem Weg. Durch erneute Anwendung und Wiederholung erweitert sie ihr Können und es kommt zu einer Festigung des Erlernten. So bilden sich nach und nach neue bewährte Muster. Nur wenn diese neuen Wege als hilfreich erlebt werden, motiviert das zum Weitergehen und Dranbleiben.

Dabei sind „Ehrenrunden im alten Muster“ durchaus zu erwarten und deren Auftreten ganz normal (Schmidt, 2009). Die durch vielfältige Erfahrungen gebildete neuronale Vernetzung von bestimmten Kontextbedingungen im Alltag mit dem darin gezeigten Verhalten ist häufig stark und daher nicht von heute auf morgen veränderbar. Bestimmte Reize lösen zuverlässig das gewohnte Verhalten aus, das häufig auch schon gute Dienste geleistet hat.

So wird der Teamleiter im Beispiel bei der nächsten anstehenden Umverteilung von Auf-



shutterstock/goodluz

suche.coach-datenbank.de

Auf der Suche nach dem passenden Business-Coach?

Die Coach-Datenbank – seit über 18 Jahren erfolgreich!

Telefon +49 541 98256-777

E-Mail: db@rauen.de

gaben vielleicht zunächst auf seine bisherige Strategie zurückgreifen und durchdenken, wie er die Neuverteilung optimalerweise vornehmen würde. Das ist sein bewährtes Muster, in dem er sich wohl und sicher fühlt. Ausgetretene und bekannte Wege sind einfach leichter zu begehen. Nur wenn die gemachte Erfahrung mit der sich weigernden Mitarbeiterin stark nachwirkt oder er bei der Anwendung seines alten Musters erneut auf Widerstand trifft, wird er den neuen Weg als wirkliche Alternative ausbauen und erweitern.

Gelingende persönliche Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklung des Teamleiters verbildlicht und unterstützt das mit seinem Coach entworfene Werte- und Entwicklungsquadrat (Schulz von Thun, 2014, siehe Abb. 2). Hier stehen die nicht (mehr) erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen im unteren dunkler dargestellten Bereich. So hat der Teamleiter das Ziel, seine bisherige dominante Strategie von „Zwang und Kontrolle“ zu überdenken. Er hat dank sei-

ner aufbegehrenden Mitarbeiterin erfahren dürfen, dass dieses Muster *des Guten zu viel* ist und in seinem Team zu *Widerständen* führt. Dies wird im Quadrat als „Vorwurfsrichtung“ dargestellt.

Dabei achtet der Teamleiter darauf, dass eine Abkehr von seiner bisherigen dominanten Strategie „Zwang und Kontrolle“ keinesfalls in „Gleichgültigkeit und Vermeidung“ seinerseits umschlägt. Diese zu vermeidende Reaktion wird im Wertequadrat mit „Überkompensation“ bezeichnet. Dabei würde der Teamleiter wie folgt argumentieren: „Wenn das Team nicht möchte, dass ich mich einmische und sage, wo es lang geht, dann sollen sie doch selbst schauen, wie sie es hinbekommen.“ Diese Überreaktion würde einer Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Team und seiner Führungsrolle demnach im Weg stehen.

Daher entschließt er sich bewusst für eine andere Entwicklungsrichtung: Er wird nach wie vor mit Interesse für das Vorankommen und einem guten Blick auf die Ziele der Organi-

sation sein Team führen. Dabei sieht er den beklagten Fehler („Zwang und Kontrolle“) nicht nur als etwas Schlechtes an, das es zu beseitigen gilt. Vielmehr möchte er sich den positiven Kern, nämlich „Orientierung und Sicherheit“ erhalten, dessen Vorhandensein er schätzt und allein dessen Überdosierung zum Problem wurde. Er möchte sich hier zukünftig in den im Wertequadrat heller dargestellten Bereich bewegen und seinem Team dadurch die *nötige* „Orientierung und Sicherheit“ geben, die seinen Mitarbeitern bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben hilfreich sind.

Ein weiteres besonders wichtiges Ziel seiner Weiterentwicklung ist es, den bisher noch schlummernden *positiven Gegenpol* zu „Zwang und Kontrolle“ zu wecken und zur Entwicklung zu bringen. Im Werte- und Entwicklungsquadrat zeigt sich diese „Entwicklungsrichtung“ in der Diagonalen von links unten nach rechts oben. Der Teamleiter hat das Ziel, den „Raum für Mitgestaltung“ für seine Mitarbeiter zukünftig bewusster zu öffnen.

Somit richtet er sein Führungsverhalten im positiven Spannungsverhältnis von „Orientierung und Sicherheit“ für sein Team auf der einen und „Raum für Mitgestaltung“ auf der anderen Seite neu aus. Erstrebenswert ist dabei eine dynamische Balance: Je nach Situation und ihren einmaligen Anforderungen kann sich der Teamleiter flexibel zwischen den Extremen bewegen. Entscheidend ist dabei, dass ihm als innere Möglichkeit beide Haltungen zur Verfügung stehen. Momentan liegt ihm die eine Möglichkeit von „Orientierung und Sicherheit“ näher und fällt ihm daher leichter. Er macht es sich zur *Entwicklungsaufgabe*, nun auch den „Raum für Mitgestaltung“ zu erkunden und weiter auszubauen. Dabei hat er zukünftig durch die gemachte Erfahrung den nötigen Entwicklungsraum für selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten seines Teams bewusster im Blick. Er hat eine persönliche Weiterentwicklung erreicht, von der er, sein Team und damit auch seine zunehmend agile Organisation profitieren.

Literatur

- » **Ahrens, Oliver; Bauer, Eva-Maria & Stachel, Claudia (2017)**. Konfliktbewältigung in Unternehmen – Handwerkszeug für Führungskräfte. *Konfliktdynamik*, 6(3), S. 194–203.
- » **Dollinger, Anna (2014)**. Coaching in Krisensituationen. In Alica Ryba, Daniel Pauw, David Ginati & Stephan Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen* (S. 204–221), Weinheim: Beltz.
- » **Faller, Dorothea & Faller, Kurt (2018)**. *Achtsames Management*. Frankfurt: Wolfgang Metzner Verlag.
- » **Glasl, Friedrich (2011)**. *Selbsthilfe im Konflikt*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- » **Holman, Peggy & Devane, Tom (1999)**. *The Change Handbook*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- » **Hüther, Gerald (2009)**. Was für Krisen braucht und wie viel Krise verträgt der Mensch? In Gunther Schmidt, Anna Dollinger & Björn Müller-Kalthoff (Hrsg.), *Gut beraten in der Krise* (S. 13–20), Bonn: managerSeminare.
- » **Schmidt, Gunther (2009)**. Problem-Lösungs-Gymnastik und Kompetenz Balance. In Gunther Schmidt, Anna Dollinger & Björn Müller-Kalthoff (Hrsg.), *Gut beraten in der Krise* (S. 89–105), Bonn: managerSeminare.
- » **Schulz von Thun, Friedemann (2014)**. *Miteinander reden 2*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Schulz von Thun, Friedemann (2010)**. Verstehen – Verständnis – Einverstanden. In Friedemann Schulz von Thun & Dagmar Kumbier (Hrsg.), *Impulse für Kommunikation im Alltag, Kommunikationspsychologische Miniaturen 3* (S. 13–39), Reinbek: Rowohlt.
- » **Stachel, Claudia; Bauer, Eva-Maria & Ahrens, Oliver (2019)**. Fit für Arbeit 4.0 – Ressourcen für die VUKA-Welt. *managerSeminare*, 29(9), S. 54–62.
- » **Storch, Maja & Krause, Frank (2014)**. *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Bern: Huber.

Die Autorin



Foto: Anja Wieland

Dr. Eva-Maria Bauer ist Diplom-Psychologin und als Professional Coach (DBVC/IOBC) und Teambereiterin, Mediatorin BM® und Trainerin im eigenen Unternehmen „Lösungsraum“ tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Konfliktvermittlung in Organisationen, die Begleitung beruflicher und persönlicher Entwicklungsprozesse, die Resilienz-Beratung und die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

www.loesungsraum-lb.de

Häufig gestellte Fragen

Die Coaches Dr. Wolfgang Krahe & Heinz-Jürgen Weigt
beantworten Fragen aus der Praxis

Hat sich die Situation der Coaching-Klienten im digitalen Zeitalter verändert?

Wir treffen auf Führungskräfte und Mitarbeiter, die – bedingt durch die Möglichkeiten der Digitalisierung – einerseits die Freiheit, Vernetzung und Empathie aller Protagonisten im Berufsleben einfordern und andererseits mit der dann notwendigen persönlichen Verantwortungsübernahme für sich selbst und ihre beruflichen Rollen konfrontiert werden. Besonders klagen viele darüber, dass haltgebende Strukturen wie eigenes Büro, vertrauter Vorgesetzter und Kollegenkreis oder langfristige feste Aufgabenzuordnung wegfallen. Verantwortung heißt dann auf einmal, viel persönlicher und in wechselnden Arbeitsgruppen mit Themen konfrontiert zu werden, da eine Rolle nicht mehr die (Kommunikations-)Struktur vorgibt und so die Person nicht „schützt“. Eine Führungskraft muss daher jetzt in der Lage sein, ihren Mitarbeitern auf einer menschlichen Ebene zu begegnen. Das bedeutet, dass es unmöglich wird, eine Führungsposition nur aus der Rolle heraus auszufüllen.

Welche Rolle spielt das Thema Agilität aus Klientensicht?

Ein auch von vielen Coaches geteiltes Ideal stellt die möglichst weitgehende Abschaffung von Hierarchien dar. Agilität, verstanden als eine von solchen Werten getragene innere Haltung, könnte – nimmt man sie als Ziel ernst – allenfalls am Ende eines langen Entwicklungsprozesses stehen. Dieser Prozess würde über mehrere Entwicklungsstufen von rein hierarchischen über gemäßigte bis hin zu vollständig agilen Organisationsformen führen. Es geht dabei darum, am eigenen Menschenbild zu feilen und so ein wesentlich höheres Maß an Achtsamkeit, Wertschätzung

und Respekt für seine Mitarbeiter zu entwickeln. Den Mitarbeitern wiederum ermöglicht das, in einer neuen, persönlichen Weise jenes Vertrauen zu entwickeln, das unabdingbar ist, wenn das Ziel sein soll, dass sich jemand voll mit seinem Unternehmen identifiziert und authentisch sein gesamtes kreatives Potenzial in seine Arbeit einbringt. Allerdings sind agile Ideale häufig schwer durchsetzbar, weil diesen eine Fülle an Widerständen gegenüberstehen, deren Ursprung in der Reife der jeweils betroffenen Menschen und der Organisation liegt. Auch auf Teamebene ist es keineswegs so, dass primär alle davon begeistert sind, gleiche Verantwortung zu tragen, in ihrem Tun völlig transparent zu sein und angesichts erlebter Unterlegenheit in eine Position der Augenhöhe versetzt zu werden, die sie evtl. als zutiefst unauthentisch empfinden. Genau hier kann Coaching unterstützend eingreifen.

Was bedeutet das für die Weiterbildung von Coaches?

Nicht nur bei Coaches und Psychotherapeuten, sondern auch bei Führungskräften wird Kompetenz zunehmend definierbar durch das Ausmaß der persönlichen Selbsterfahrung. Genau diese verlangt aber nach Angeboten, die den Klienten einen geschützten Rahmen bieten, um sich selbst, oft erstmals im Leben, neu und tiefer kennenzulernen. Für Coaches, die im agilen Feld arbeiten wollen, wird weder Intervention noch Supervision langfristig ausreichen. Sie werden nicht umhinkommen, für sich selbst intensive und persönliche Selbsterfahrungsräume zu schaffen. Sehr hilfreich ist eine selbsterfahrungsorientierte Langzeitgruppe mit – auf die Dauer zunehmend vertrauten – stabilen Teilnehmern.

Die Autoren



Foto: Brigitta Leber

Dr. med., Dipl.-Psych. Wolfgang Krahe ist Facharzt für Neurologie, Psychiatrie und Psychosomatische Medizin in eigener Praxis. Als Senior Coach (DBVC) und BDP sowie als Supervisor DGSV begleitet er seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen und Unternehmer.

Klienten schätzen Herrn Krahe als erfahrenen und humorvollen Berater.

www.bridge-into-life.de



Foto: Brigitta Leber

Dipl.-Ing. Heinz-Jürgen Weigt, nach seinem Ingenieur-Studium im Management und der Geschäftsführung verschiedener mittelständischer Unternehmen tätig. Diese Erfahrung, verbunden mit einem langen, persönlichen Entwicklungs- und Lernweg, stellt er als Senior Coach (DBVC) mittelständischen Unternehmen zur Verfügung. Sein Interesse gilt der Unterstützung von Familien, Inhabern und Führungskräften und -teams. Er ist Leiter des Fachausschusses Mittelstand (DBVC).

www.bridge-into-life.de



Führung der Zukunft

Was bedeutet das für Business-Coaching?

Von Margret Fischer & Prof. Dr. Gerhard Fatzer

Wie muss sich Führungsarbeit angesichts des Wandels der Arbeitswelt verändern, um zukunftsfähig zu sein? Diese Frage müssen sich nicht nur die Verantwortlichen in den Unternehmen stellen. Auch Coaches sind von ihr betroffen. Schließlich geht es um ihre zentrale Zielgruppe, deren Rollenverständnis hinterfragt wird. Wie hier unter Verweis auf Edgar Schein argumentiert wird, ist aufseiten der Führungskräfte ein Wandel hin zu einer Kultur des Befragens und der Offenheit notwendig, um veränderten Herausforderungen begegnen zu können.

Die Globalisierung, Internationalisierung und Homogenisierung der Produkte und Dienstleistungen stellen Führungskräfte vor diverse Herausforderungen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie lernen, schnell mit Veränderungen umzugehen. Business-Coaching kann auf individueller und organisationaler Ebene einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Wie können Unternehmensakteure bei der Realisierung ihrer Ziele durch Business-Coaching gefördert werden? Dieser Beitrag beleuchtet, welche Haltung, Einstellung und Tools für die Führung der Zukunft relevant sind.

Führung unter unsicheren Bedingungen

Das Verständnis von Führung ist gekennzeichnet durch schnelllebige Veränderungen, welche sich durch individuelle, organisationale, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen manifestieren. Die Arbeitswelt ist unvorhersehbarer und unsicherer geworden. Demzufolge sind herkömmliche tradierte Konzepte für wirksame Führung nicht mehr ausreichend und es benötigt Überlegungen, wie Führung unter unsicheren Bedingungen wirksam sein kann. Laut Malik (2006, S. 388) ist „richtiges und gutes Management [...] der Schlüssel zur Funktionsfähigkeit der Gesellschaft (...)“ Unter wirksamer Führung versteht der Managementwissenschaftler, sowohl sich selbst als auch andere Unternehmensakteure richtig zu managen. „Es braucht keine Investitionen. Was es braucht, sind die richtigen Erkenntnisse, richtiges Wissen und richtige Informationen, die Einsicht, dass es nötig ist, und den Willen, es zu tun.“ (Malik, 2006, S. 388)

Die Zukunftsforscher Gebhardt, Hofmann und Roehl haben bereits 2015 konstatiert, dass Führung sich verändern muss, und beleuchten in ihrem Beitrag Rahmenbedingungen für Führung, abgeleitete Veränderungen für Konzepte sowie Empfehlungen für die Führungspraxis. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen werden wie folgt beschrieben (Gebhardt et al., 2015, S. 6):

- » Umfeldler werden unberechenbarer
- » Werte konkurrieren mit Zahlen

- » CSR-Aktivitäten haben häufig nur mehr Feigenblatt-Funktion
- » Bestehende Rollenverteilungen geraten aus den Fugen
- » Gültige Strukturen lösen sich auf
- » Die Netzwerkgesellschaft demokratisiert Wissen
- » Der Flexibilisierungsdruck steigt
- » Grundlegend neue Geschäftsmodelle entstehen

Auch die organisationalen Rahmenbedingungen wie z.B. Veränderungen in der Art zu arbeiten, Einflüsse durch die Automatisierung, das Prinzip der Selbstorganisation, Auswirkungen der Netzwerkökonomie, Zunahme der Geschwindigkeit sowie die Kultur des Teilens führen zu vielfältigen Veränderungen auf personaler, struktureller und kultureller Unternehmensebene (ebd.).

Die personellen Veränderungen haben ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf Führung (ebd., S. 16):

- » Personalinstrumente unterstützen Partizipationserwartungen
- » Die Steuerung von Wissensarbeit wird anspruchsvoller
- » Es wird wichtiger, Widersprüche auszuhalten und Rollen zu klären
- » Für den Menschen im Unternehmen steigt der Qualifikationsdruck
- » Der Wunsch nach Selbstverwirklichung endet nicht mehr am Werkstor

Führungskräfte sind ambivalent in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen, die zur Durchsetzung der geforderten Ziele notwendig sind, und hinsichtlich der gemeinschaftlichen Suche nach den besten Lösungsoptionen. Aktuelle Führungsmodelle sind plural, multidisziplinär und situativ (ebd.). Von Führung wird gefordert, „den Wandel zu einer flexiblen und vernetzten Arbeitskultur einzuleiten, anzupassen und vorzuleben. Die Hauptschwierigkeit liegt dabei nicht in einer technischen Anpassung, sondern in der Weichenstellung zur kulturellen Akzeptanz“ (ebd., S. 23).

Weitere Herausforderungen entstehen durch technologische Einflüsse wie eine Verringerung

der „Face-to-Face“-Kontakte und Entlassungen aufgrund von Automatisierungen sowie eine Verständigung bei multinationalen Teams. Bei allen vorgestellten Veränderungen ist es notwendig, die Handlungsfähigkeit der Organisation immer wieder neu zu entwickeln – weg von einem hierarchisch-bürokratischen Apparat hin zu einem reaktionsschnellen evolutionären Organismus (Dehner et al., 2018), der für lebendige Organisationen charakteristisch ist.

Diagnose

Die dargestellte Veränderungsproblematik in den unterschiedlichen Bereichen erschwert es, wirksame Führung zu diagnostizieren. Es existiert zwar eine Vielzahl unterschiedlicher Fragebögen zur Erfassung von bestimmten Führungsmerkmalen, wie beispielsweise der Fragebogen zur Integrativen Führung (FIF) oder der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB), die jedoch nicht den Status quo einer Führungssituation abbilden können.

Neben der Evaluation von Führungssitem ist u.a. auch eine Erfassung relevanter Kriterien für die Unternehmenskultur von Bedeutung. Nach Schein (2002) sollte die Dekodierung der Unternehmenskultur durch einen qualifizierten Berater in Form von Interviews durchgeführt werden. Diese Erhebung sollte in Zusammenhang mit einer Problem- oder Fragestellung erfolgen, um effizient zu sein: „Erst nachdem wir einiges über den Prozess der Erhebung einer Unternehmenskultur erfahren haben, können wir darüber nachdenken, wie man eine solche Kultur aufbauen, entwickeln, erweitern und vielleicht sogar verändern kann.“ (ebd., S. 9) Selbst bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird auf eine gute Passung der Kultur Wert gelegt, wobei zwischen komplementärer und supplementärer Übereinstimmung unterschieden wird (Adler et al., 2019). Es ist also bei den genannten Veränderungen nicht mehr ausreichend, einen guten Werte-Fit von Organisation und Mitarbeiter zu haben, sondern auch vorausschauend unterrepräsentierte Kultureigenschaften für einen erfolgreichen Fortbestand der Unternehmung



frühzeitig zu integrieren. Schein (2010) beschreibt die Unternehmenskultur auf mehreren Ebenen nach Grundannahmen, Werten und Normen sowie Organisationsstrukturen und sichtbaren Prozessen.

Organisationen fördern Coaching-, Beratungs- und Change-Management-Kompetenzen als Führungsaufgaben (Fatzer, 2005). Die Vorteile interner Akteure eines Unternehmens sind die Nachteile externer und umgekehrt. Daher sollte eine *effiziente Arbeitsteilung zwischen internen und externen Coaches* angeregt werden.

Kantor (2012) vertritt die Ansicht, dass für die Entwicklung einer Organisation ein Führungsmodell mit mindestens fünf Führungstypen realisiert werden soll. Coaching als Beratungsansatz ist geeignet, gesellschaftliche Entwicklungen wirkungsvoll zu unterstützen (Fischer, 2016a). Der Einsatz von Coaching kann sowohl die *Führungskompetenz als*

auch die Führungskommunikation von Organisationsakteuren verbessern (Fischer, 2016b).

Humble Leadership

Schein hat mit seinem Grundlagenwerk „Organizational Culture and Leadership“ einen bahnbrechenden Ansatz konzipiert, welcher in der heutigen Zeit aktueller und zukunftsorientierter denn je ist. Betrachtet man die heutige Lage eines CEOs, dann wird deutlich, dass Unternehmensführung nicht ausschließlich mit strategischen und operativen Überlegungen erfolgen kann (Fatzer, 2019). Um schnellstmöglich Veränderungen personeller, organisationaler und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zu erfassen und darauf reagieren zu können, benötigt er das ehrliche und umfassende Feedback seiner Mitarbeiter aller Hierarchieebenen. Führung ist demnach ein Prozess, der eine gemeinsame Steuerung voraussetzt. Schein (2010) geht davon aus,

dass mit Fokus auf die kulturellen Dimensionen nur die persönlichen Beziehungen einer Organisation dabei helfen, wichtige Herausforderungen zu meistern und Komplexität zu überwinden. Im Zentrum steht dabei eine „Kultur des Befragens und der Offenheit“ statt einer „Kultur des Anordnens und Befehlens“. Dadurch entsteht eine „professionelle Nähe“, die dafür sorgen kann, im Idealfall agil und flexibel zu sein.

Schein macht deutlich, dass für eine nachhaltige wirksame Führung das Verstehen von Kultur eine entscheidende Rolle spielt. „In unserer Sicht ist Führung immer eine Beziehung, und wirklich erfolgreiche Führung gedeiht in einer Gruppenkultur von hoher Offenheit und hohem Vertrauen. Führung und Kultur können gesehen werden als zwei Seiten derselben Medaille, und Kultur ist ein Gruppenphänomen und entsteht gemeinsam.“ (Schein & Schein, 2018, S. 20) Unter

Humble Leadership verstehen Schein und Schein „vorurteilslose Führung“.

Der englische Begriff „humble“ wird fälschlicherweise häufig mit „demütig“ übersetzt, wobei es grundsätzlich um eine *bewusste Offenheit gegenüber den eigenen Vorurteilen* geht. Das klingt zunächst einfach, ist aber in der professionellen Praxis eine Herausforderung. Kaum ein CEO, Manager oder Berater mit viel Erfahrung kann weder vorurteilslos kommunizieren noch handeln. Sowohl der CEO als auch der Berater sind fokussiert auf „die magische Lösungsfrage“, wodurch vorurteilsfreies Agieren erschwert wird. In der heutigen Praxis ist zu beobachten, dass CEOs schnelle Lösungen wollen und Berater gerne ihre Tools verkaufen. Dies führt in den seltensten Fällen zu sinnhaften, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Führung bedeutet „die Fähigkeit, durch direkte Beziehungen zu erreichen, dass in einem Klima der Zusammenarbeit die besten Teammitglieder die für sie passenden Aufgaben erfüllen können“ (ebd., S. 20). Eine Führung ohne Vorurteile ist weder ein Ansatz noch ein Tool, sondern vielmehr eine *innere Haltung*. Dabei ist der Coach in seiner Person gefordert, eine echte, stabile und nachhaltige „professionelle Nähe“ zu erzeugen. Denn erst durch diese Art des Kontaktes ist es möglich, etwas zu erschaffen, das neu und zudem auch besser ist. In einem früheren Werk hat Schein (2010, S. 39) die Kernkompetenzen guter Führung zusammengefasst:

- » Emotionale Intelligenz
- » Interkulturelle Kompetenz
- » Soziale Kompetenz und Fachkompetenz
- » Fähigkeit, Hilfe und Unterstützung zu geben und zu empfangen

Es existiert kein allgemein gültiges Führungsmodell. Führungskräfte sollten sich bei ihrem Tun stets an der Organisationskultur, -situation und ihren Kunden orientieren.

Humble Consulting

Die Grundhaltung im Humble Consulting zeigt sich durch ein echtes Interesse für den Kunden. Dieses ist gekennzeichnet durch den Wunsch, mit maximaler Präsenz und minima-

ler Voreingenommenheit zu unterstützen. Es gibt vier Ebenen des Befragens. Die erste Ebene ist die Erzählebene mit Storytelling, auf der zweiten Ebene findet das diagnostische Befragen statt mit der Bildung erster Hypothesen. In der dritten Ebene, der Hypothesenebene des Befragens, versucht man, Muster zu erkennen. Die vierte und letzte Ebene ist die des konfrontativen Befragens. Hier werden Angebote gemacht und Empfehlungen ausgesprochen. Das Humble Consulting besteht aus folgenden neun Schritten (Schein, 2016, S. 33):

1. Problem analysieren und erkennen
2. Vertrauensvolle Kommunikation führen
3. Intensive Beziehung aufbauen
4. Sich selbst einbringen als Instrument
5. Engagement und authentisches Interesse
6. Vorurteilsloses Befragen, empathisches Zuhören, eigene Gedanken und spontane Reaktionen offenlegen
7. Wenn die Beziehung einmal etabliert ist: Gemeinsame Suche nach Herausforderungen
8. Bei einfachen Problemen: Expertenrolle einnehmen
9. Die ersten Schritte finden, der Beratende weiß nie genug, Konsequenzen der Schritte gemeinsam evaluieren

Implikationen für die Coaching-Praxis

Für die Durchführung von Einzel- und Team Coachings in Organisationen als Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen sollten folgende Erkenntnisse etabliert werden:

- » *Umfassende Diagnose* stellen
- » *Werte- und Kulturarbeit* integrieren
- » *Synergieeffekte* interner und externer Coaches nutzen
- » Statt als Einzelkämpfer *als Netzwerk agieren*
- » Mit Coaching-Netzwerk die *Komplexität des Kundensystems abbilden*

Hilfreiche Fragen zum Coaching-Prozess:

- » Was ist der Gegenstand des Coachings und wie wird er erklärt? (Theory of the Thing)
- » Welches Veränderungsmodell wird angewandt?
- » Wie kann diese Veränderung umgesetzt werden? (Theory of Change)

- » Welches praktische Vorgehen mit welchen Interventionen wird vorgeschlagen? (Practice Model)
- » Welche Kernkompetenzen braucht der Coach, welche Methoden und Techniken? (Capacity Building)
- » Welches ist das Teamprofil des Coaching-Teams oder wie sieht das Grenzprofil des Coachs aus?

Unter der „Theory of the Thing“ versteht man den Beratungsgegenstand. Im Einzel-Coaching bedarf es einer Vorstellung, wer die zu coachende Person ist, und bei Gruppen- oder Team-Coachings einer Idee von idealer Teamentwicklung. Wie Veränderungsprozesse aussehen, beschreibt die „Theory of Change“: Es ist von großer Bedeutung, bei einem Beratungsprozess dem Kunden aufzeigen zu können, welche Vorstellung von Veränderung der Coach hat. Oft kommt es zum Scheitern bei Veränderungsprojekten, weil sie dies nicht klarmachen und die Betroffenen dann häufig desorientiert sind. Das „Practice Model“ beschreibt, wie gearbeitet wird, welche Diagnosen, Hypothesen gestellt werden und welche Gesprächs-, Interventions- oder Fragetechniken angewendet werden. Je nach Coaching-Thema benötigt es verschiedene Kompetenzen der Coaches, welches unter „Capacity Building“ verstanden wird. Demzufolge ist auch bei dem Coaching von Teams auf ein entsprechendes Teamprofil zu achten (Fatzer, 2005). Darüber hinaus ist für die Coaching-Praxis eine gute Prozessgestaltung wichtig (Schein, 2003, S. 63):

1. Versuche stets, zu helfen
2. Verliere nie den Bezug zur aktuellen Realität
3. Setze Dein Nichtwissen ein
4. Alles was du tust, ist eine Intervention
5. Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten
6. Geh mit dem Flow
7. Das Timing ist entscheidend
8. Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen
9. Alles liefert Daten, Fehler wird es immer geben. Sie sind die wichtigste Quelle zukünftiger Erkenntnisse
10. Teile Dein Problem mit dem Klienten

Weitere wichtige Grundlage stellt der Basisprozess guter Veränderungsarbeit dar. Bei dem von Lippitt (1995) entwickelten Prozess des „Preferred Futuring“ handelt es sich um ein geeignetes Modell. Es zeigt einen gut strukturierten Prozess, der die Kreativität von Gruppen und Organisationen in den wichtigsten Schritten aufzeigt. Dieser Prozess wurde erfolgreich in unterschiedlichen Branchen angewendet.

Fazit

Coaching kann Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse von Einzelpersonen, Teams, Gruppen oder ganzen Organisatio-

nen fördern. Die Basis des Coachings sollte konzeptionell als Handwerk, Philosophie und Wissenschaft definiert werden. Im Feld der Organisationsentwicklung ist dies bereits erfolgt. Beim Coaching sollten Werte und Kultur stets berücksichtigt werden. Häufig wird Coaching in Unternehmen eingesetzt mit dem Ziel, die Führungskompetenz zu verbessern. Daher sollten Coaches, Führungskräfte und CEOs gleichermaßen lernen, vorurteilsfrei vorzugehen.

Literatur

- » **Adler, Lisa J.; Kupka, Kristof & Diercks, Joachim (2019)**. Kulturmatcher: Wie ein Test die Passung von Kandidaten und Unternehmen messen kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 19(1), S. 38–42.
- » **Dehner, Klaus; Zimmermann, Monika & Fischer, Margret (2018)**. Agilität. Die Kunst, den Drachen zu fliegen. *SOZIALwirtschaft aktuell*, 13(17), S. 1–3.
- » **Fatzer, Gerhard (2019)**. Vorurteilsloses Führen – Zum zukunftsweisenden Lebenswerk von Edgar H. Schein. In Michael Ensser (Hrsg.), *Terra Incognita. Gemeinsam auf neuen Wegen* (S. 28–31), Berlin: Egon-Zehnder.
- » **Fatzer, Gerhard (2005)**. *Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft*. Bergisch Gladbach: EHP.
- » **Fischer, Margret (2016a)**. Einsatz von Coaching in der Wirtschaft. In Robert Wegener, Silvia Deplazes, Melanie Hasenbein, Hansjörg Künzli, Beat Uebelhart & Annamarie Ryter (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen* (S. 255–263), Wiesbaden: Springer VS.
- » **Fischer, Margret (2016b)**. *Wie Coaching Ihre Führungskommunikation verbessert. Neue Erkenntnisse als Schlüssel zum Unternehmenserfolg*. Saarbrücken: Akademiker.
- » **Gebhardt, Birgit; Hofmann, Josephine & Roehl, Heiko (2015)**. *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- » **Kantor, David (2012)**. *Reading the room: Group dynamics for coaches and leaders (Vol. 5)*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- » **Lippitt, Larry (1995)**. *Preferred Futuring*. San Francisco: Berrett Koehler.
- » **Malik, Fredmund (2006)**. *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt/New York: Campus.
- » **Schein, Edgar H. (2016)**. *Humble Consulting*. Oakland: Berrett-Koehler.
- » **Schein, Edgar H. (2010)**. *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- » **Schein, Edgar H. (2003)**. *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch-Gladbach: EHP.
- » **Schein, Edgar H. (2002)**. Wie können Sie die Kultur Ihres Unternehmens erheben? *Profile* 04, 2(2), S. 3–9.
- » **Schein, Edgar H. & Schein, Peter A. (2018)**. *Humble Leadership*. Oakland: Berrett-Koehler.

Die Autoren



Foto: Andreas Pohlmann

Margret Fischer, Promotion in Ökonomie, Dipl.-Volksw., MSc of Communications, Business-Coach, Coach-Ausbilderin, Managementberaterin, Führung von echt.® coaching, Lehrsupervisorin Trias Institut, Forschungstätigkeit in den Bereichen Coaching und Entrepreneurship, systemische Beraterin/Therapeutin; Wissenschaftsexpertin im Fachausschuss Forschung des Deutschen Bundesverbandes Coaching, 1. Vorsitzende der Deutschen Coaching Gesellschaft e.V.

www.coaching-heidelberg.de



Foto: Tommie van der Zouwen

Gerhard Fatzer, Dr., Dipl.-Psych., Gastprof. Uni Kassel, Innsbruck & Thapar, Visit. Scholar M.I.T., Sloan, HBS, UCLA, Herausgeber Buchreihe EHP Organisation, Zeitschrift Profile, Leiter Trias Institut (seit 1991), OE-Pionier, int. kulturelle Projekte weltweit, Trias Konferenzen, Kooperation mit OE-Gründern wie Edgar Schein, Chris Argyris, Warren Bennis, Larry Lippitt, Fred Massarik, Keynote-Speaker, div. Standardwerke zu Beratung & OE

www.trias-masterclass.ch

Der Baum der Entwicklung

Ein Coaching-Tool von Maximilian Bache, Bettina Hahne, Pavlos Sidiropoulos & Corinna Thumm

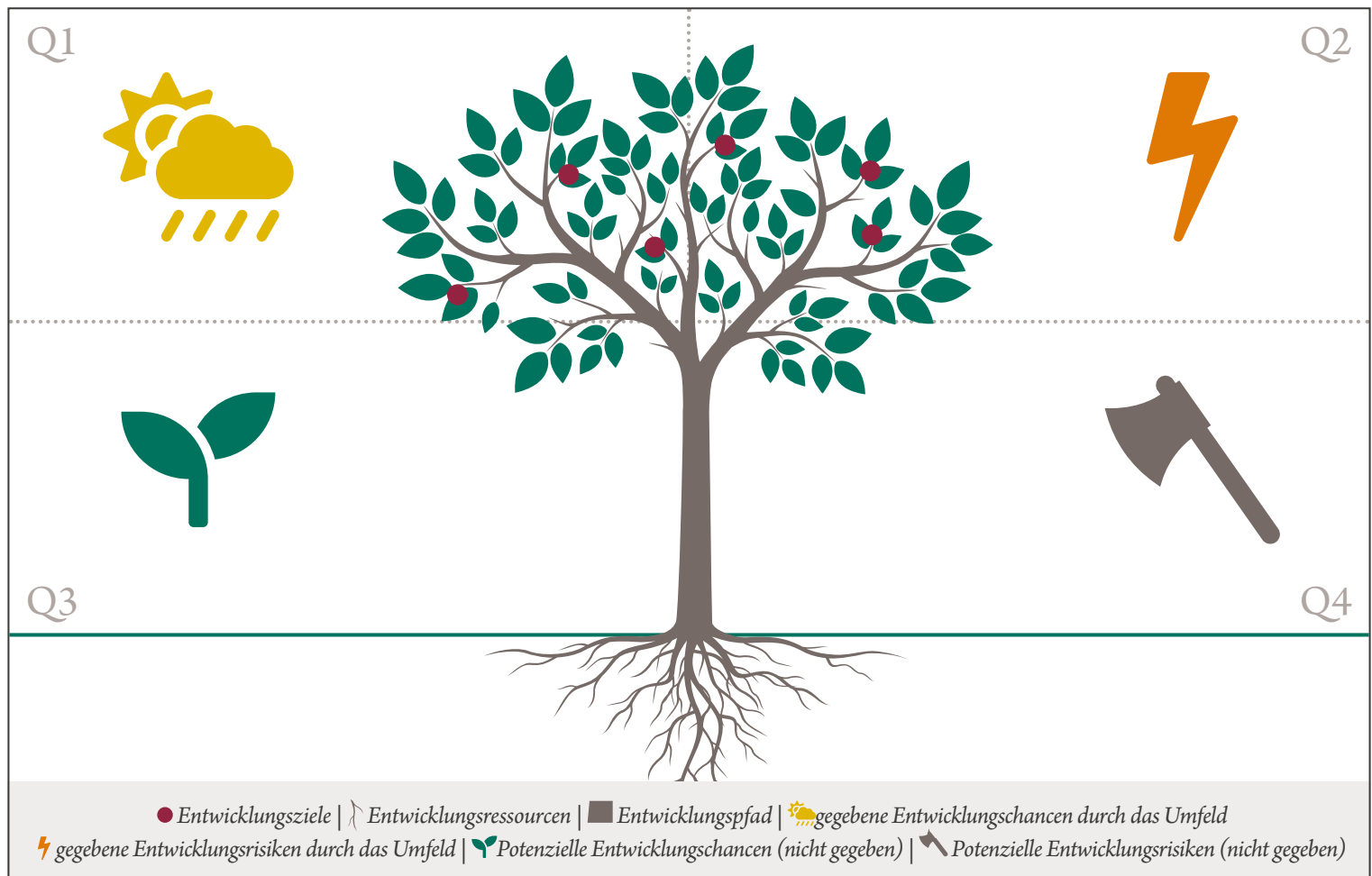


Abb.: Baum der Entwicklung

Kurzbeschreibung

Der Baum der Entwicklung unterstützt Klienten bei der Definition, Visualisierung und Reflexion ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Das Tool ermöglicht eine *ganzheitliche Betrachtung des eigenen Entwicklungspfad*es mit allen Entwicklungszielen und -ressourcen und berücksichtigt gegebene sowie potenzielle Entwicklungschancen und -risiken zur *Definition einzelner Entwicklungsmaßnahmen*.

Anwendungsbereiche

Das Tool ist im Einzel-Coaching anwendbar und kann sowohl als Instrument einer ein-

zelnen Sitzung als auch zur Abbildung eines gesamten Coaching-Prozesses genutzt werden. In Einzelsitzungen eignet es sich idealerweise zur Formulierung der eigenen Ziele, zur Standortbestimmung in der Selbstanalyse- und Diagnosephase und zur Erarbeitung erster Veränderungsoptionen.

Effekte

Aus der methodischen Erarbeitung eines individualisierten Baums der Entwicklung soll ein Bild für den Klienten entstehen, das neue Erkenntnisse und daraus abgeleitete Handlungsoptionen im Rahmen der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung

eröffnet. Je nach Coaching-Anliegen kann der Baum Inhalt und Abbild einer einzelnen Sitzung sein oder vom Klienten im Rahmen des Coaching-Prozesses weiterentwickelt werden. Der Entwicklungspfad mit den Entwicklungszielen und -ressourcen kann sich – insbesondere über einen längeren Zeitraum – kontinuierlich verändern. Dabei sind die Entwicklungschancen und -risiken fortlaufend zu berücksichtigen und zu visualisieren. Das Tool gibt dem Klienten einen klaren prozessualen Rahmen. Gleichzeitig werden dem Klienten durch die hohe Flexibilität des Tools zusätzliche Handlungsoptionen unter Berücksichtigung der Entwicklungsziele eröffnet.

Ausführliche Beschreibung

Die persönliche und berufliche Entwicklung eines Menschen ist facettenreich und kann von komplexen Zusammenhängen, Strukturen sowie Beziehungen beeinflusst werden. Allein die Fragen „Was bedeutet für mich Entwicklung?“ und „Welche Ziele setze ich mir im Zuge meines selbstdefinierten Entwicklungsverständnisses?“ sind für Klienten teilweise schwierig zu beantworten und bedürfen einer längeren Selbstreflexion. Selten sind eigene Entwicklungsziele schriftlich fixiert bzw. visualisiert und somit klar für den Klienten. Sind die Entwicklungsziele beschrieben, so stellen sich auf einer tieferen Ebene die Fragen „Warum habe ich diese Ziele?“, „Welche meiner Ressourcen unterstützen mich bei der Erreichung meiner Entwicklungsziele?“ und „Wie kann ich weiter meine eigenen Potenziale zur Zielerreichung entfalten?“. Seine Ressourcen (Wurzeln) stellen das Fundament im Leben des Klienten dar. Berufe, Traditionen, Beziehungsverhalten, Gesundheitsbewusstsein und soziale Kontakte der Familie sowie die Erziehung, sein Umfeld, Schule, Ausbildung und die Prägung durch viele Menschen haben Einfluss auf das Leben des Klienten gehabt und beeinflussen sein heutiges Denken und Verhalten, seine Fähigkeiten und Eigenschaften. Der Entwicklungspfad ermöglicht das Herstellen einer Verbindung zwischen den eigenen Ressourcen und den definierten Zielen. Hieraus können sich für den Klienten bereits erste Handlungsoptionen ergeben: „Was kann ich tun, um mit Hilfe meiner Ressourcen die mir gesteckten Entwicklungsziele zu erreichen?“

Für eine ganzheitliche Reflexion seiner eigenen Entwicklung kann eine Chancen- und Risiken-Analyse dem Klienten ein klares Bild über sein Entwicklungsumfeld und darin bestehende oder aufkommende „Meilensteine“ (Chancen) sowie „Stolpersteine“ (Risiken) geben. Wie in der Abbildung (S. 43) dargestellt, wird das Entwicklungsumfeld in vier Quadranten unterteilt. Mit den Quadranten Q1 und Q2 kann der Klient die *gegebenen* Entwicklungschancen und -risiken erarbeiten. Die *potenziellen* Entwicklungschancen und -risiken bilden die Quadranten Q3 und Q4 ab. Diese

resultieren aus der Annahme bestimmter Zukunftsszenarien, die der Klient entwickelt. Die Differenzierung in gegebene und potenzielle Chancen und Risiken ist elementar, denn nur so kann der Klient seinen *langfristigen* Entwicklungspfad ganzheitlich beschreiben. Diese Vorgehensweise ermöglicht somit die eigene Standortbestimmung und zukünftige Entwicklung. Daraus abgeleitet kann der Klient für sich Maßnahmen definieren, um relevante Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren.

Der Baum der Entwicklung unterstützt den Klienten durch die systematische Vorgehensweise. Er erarbeitet mit Hilfe des Coachs ein gesamtheitliches, zielorientiertes sowie eigenes Entwicklungsbild, das ihm hilft, sich aus den komplexen Verwicklungen (Zusammenhänge, Strukturen, Beziehungen) zu befreien. Das Tool ist somit auch ein *visualisierendes Modell zur Komplexitätsreduzierung*, ohne die für den Klienten relevanten zahlreichen komplexitätsbestimmenden Variablen zu vernachlässigen.

Toolbereitstellung und -einsatz

Eine bedeutende Rolle spielt, dass der Klient das Tool und dessen Methodik verstanden hat. Hierbei kann der Baum der Entwicklung

durch bereitgestellte Materialien vom Klienten selbst erarbeitet oder durch den Coach mittels Aufzeigen eines Beispiels erklärt werden. Die Herangehensweise sollte sich an die Bedürfnisse und Präferenzen des Klienten anlehnen und stringent auf das Anliegen referenzieren. Handelt es sich um eine persönliche Entwicklung innerhalb von privaten und beruflichen Lebensdomänen oder geht es um eine berufliche Entwicklung in einem bestimmten Unternehmenskontext? Die hier geschaffene Klarheit sichert in der Analyse sowie in der Entwicklung der Folgeschritte den Mehrwert für den Klienten.

Nachdem das Grundverständnis zur Anwendung der Intervention zwischen Coach und Klient hergestellt worden ist, beginnt im nächsten Schritt die *umfängliche Reflexion* der entsprechend zu untersuchenden Entwicklungsphase des Klienten. Ob das Entwicklungsbild Inhalt einer einzelnen Coaching-Sitzung oder im Rahmen des gesamten Coaching-Prozesses zeitlich erweitert/verändert werden soll, ist eine Frage der jeweils individuell angepassten Herangehensweise. Dies gilt ebenso für die Frage nach der Einsatzflexibilität des Tools. Im Nachfolgenden werden drei Anwendungsszenarien für ein methodisches Vorgehen dargestellt.



Einsatz im Verlauf des Prozesses – „Der begleitende Baum“

Ein den Coaching-Prozess begleitendes Tool kann eine emotionale Verbindung zwischen dem Klienten und seinem skizzierten Baum der Entwicklung aufbauen. Das Bild erweitert und verändert sich oder kann auch gleichbleiben (parallel zu den Gedanken des Klienten im gesamten Prozess). Ist ein Coaching-Anliegen weitestgehend auf die persönliche oder die berufliche Entwicklung determiniert, so kann sich diese Methode als eine Abbildung fortlaufender Erkenntnisse anbieten: Der Erkenntnis- und Entwicklungsprozess wird gespiegelt und verstärkt.

Der Klient führt den Baum der Entwicklung mit sich und entwickelt diesen *vor, in und nach jeder Coaching-Sitzung* weiter. Für den Coach bietet diese Herangehensweise die Möglichkeit einer gezielten Prozessbegleitung – das Coaching und die Themen werden durch die grafische Darstellung des Baums abgebildet. Die Teilaspekte (Entwicklungsziele, -ressourcen, -pfad, -chancen, -risiken) können hierbei die Inhalte einzelner Coaching-Sitzungen bestimmen und im Rahmen des Prozesses auch mit der Zielklärung (Reflexion und Beschreibung der Entwicklungsziele), Analyse- und Diagnosephase (Reflexion und Beschreibung der Entwicklungsressourcen), Ableitung von Veränderungsoptionen (Reflexion und Beschreibung eines potenziellen Entwicklungspfads) sowie der Erstellung eines Handlungsplans (Festigung des Entwicklungspfads bei Berücksichtigung von Entwicklungschancen und -risiken) kombiniert werden.

Entlang des Coaching-Prozesses kann der Coach je nach inhaltlichem Schwerpunkt gestaltete Fragen stellen. Dies dient dazu, die Reflexion des Klienten zu fördern:

- » Welche Entwicklungsziele möchten Sie in Ihrem Coaching reflektieren und erarbeiten? Welche Ziele haben Sie konkret? (Reflexion und Beschreibung der Entwicklungsziele)
- » Woraus schöpfen Sie positive Energie und Kraft, die Sie in der Erreichung Ihrer Ziele unterstützt? (Reflexion und Beschreibung der Entwicklungsressourcen)

- » Wie könnte Ihr eigener Weg der Entwicklung aussehen? Was müssten Sie in Ihrer aktuellen Situation ändern? (Reflexion und Beschreibung eines potenziellen Entwicklungspfads)
- » Wann und wie möchten Sie konkret Ihren definierten Entwicklungspfad umsetzen? Im Zusammenspiel mit welchen Entwicklungschancen und -risiken ändert sich dieser? (Festigung des Entwicklungspfads bei Berücksichtigung von Entwicklungschancen und -risiken)

Zusätzlich können bestimmte Fragen bei der Vorbereitung der nächsten Coaching-Sitzungen hilfreich sein. Ebenso können sie dazu dienen, die inhaltliche Zielrichtung der aktuellen Sitzung zu überprüfen:

- » Gibt es einen Gedanken, der sich in Ihrem Baum der Entwicklung seit unserem letzten Treffen verändert hat?
- » Welches der von Ihnen skizzierten Entwicklungsziele möchten Sie heute oder bei unserem nächsten Treffen schwerpunktmäßig reflektieren?
- » Gibt es eine bestimmte Verbindung zwischen Ihren Ressourcen, Entwicklungschancen, -risiken und -zielen, die Sie heute oder bei unserem nächsten Treffen behandeln möchten?

Einsatz zu Beginn und gegen Ende eines Prozesses – „Der erkenntniserzeugende Baum“

Nachdem der Baum der Entwicklung in den Anfängen des Coaching-Prozesses Schwerpunkt einer Sitzung ist, kann gegen Ende erneut ein Bild durch den Klienten skizziert werden. Dabei kann ein gleicher, ähnlicher oder auch veränderter Baum entstehen. Das Wirkungsprinzip dieser Herangehensweise basiert auf der *Wahrnehmung von unterschiedlichen Perspektiven und Formulierungen in einem definierten Zeitabstand*. So können Erkenntnisse über die Konsistenz, Fortschritte sowie eventuelle Abweichungen im Verlauf des Coaching-Prozesses gewonnen werden.

Der Coach unterstützt den Prozess fragenorientiert. Als Fragen bieten sich insbesondere an:

- » Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede haben Sie jeweils identifiziert?
- » Worauf führen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zurück?
- » Was hat sich mit der Zeit herauskristallisiert?
- » Was ist Ihnen klarer geworden?
- » Welche Entwicklungsziele sind Sie angegangen?
- » Welche Entwicklungsziele sind noch offen?

Je nach Coaching-Anliegen und -Situation kann der Klient zusätzlich einen dritten Baum der Entwicklung darstellen (oder einen der beiden ändern), sodass ein finales Entwicklungsbild entsteht. Dabei ist zu beachten, inwieweit die vergangenheitsbezogene Darstellung (erstes Bild, das zu Beginn des Prozesses skizziert wurde) eine Relevanz für den Klienten besitzt.

Einsatz innerhalb einer Sitzung – „Der flexible Baum“

Ist die Reflexion und Definition der persönlichen und/oder beruflichen Weiterentwicklung ein *Teilziel* im Coaching-Prozess, so kann der Baum der Entwicklung den Schwerpunkt einer entsprechenden Sitzung einnehmen. Sofern die Einsatzvoraussetzungen geschaffen werden, kann der Klient methodisch sehr schnell sein eigenes Entwicklungsbild erarbeiten. Dabei kann der Coach den Klienten durch gezielte Fragestellungen unterstützen:

- » Wo möchten Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Entwicklung in fünf Jahren stehen? (Entwicklungsziele)
- » Welche persönlichen Faktoren unterstützen Sie bei der Zielerreichung? (Entwicklungsressourcen)
- » Wie könnten Sie auf Basis Ihrer beschriebenen Ressourcen Ihre Entwicklungsziele erreichen? (Entwicklungspfad)
- » Gibt es in Ihrem persönlichen oder beruflichen Umfeld Strukturen oder Personen, die aus Ihrer Perspektive eine Chance oder ein Risiko bei der Zielerreichung darstellen? (gegebene Entwicklungschancen/-risiken)
- » Welche betrieblichen Zukunftsszenarien könnten sich für Sie als Chance oder Risiko darstellen? (nicht gegebene, potenzielle Entwicklungschancen/-risiken)

Der Coach bietet dem Klienten durch die genannten Fragestellungen zielgerichtet die Möglichkeit, seine individuelle Entwicklung zu reflektieren und zu definieren. Zusätzlich kann der Coach im zweiten Schritt die Reflexion und Lösungsfindung im Zuge des selbstdefinierten Entwicklungsbilds anregen:

- » Was können Sie tun, um die von Ihnen eruierten Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden?
- » Wie schaffen Sie es, den von Ihnen definierten Entwicklungspfad zu realisieren?
- » Auf welche Ressourcen könnten Sie hierbei zugreifen?

Voraussetzungen

Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz des Baums der Entwicklung ist, dass die Systematik und die einzelnen Symbole des Baums verinnerlicht werden, um die mit Hilfe des Tools zu entwickelnde Klarheit über die eigene Entwicklung zu ermöglichen. Bei der Ausführung und Erweiterung einzelner, festgelegter Teilaspekte (Entwicklungsziele, -ressourcen, -pfad, -chancen, -risiken) hat der Klient freien Gestaltungsspielraum, was eine Erweiterung der Handlungsoptionen ermöglicht.

Persönliche Hinweise

Klienten, die sich in der Vergangenheit bereits mit ihrer Entwicklung und ihren individuellen Einflussfaktoren beschäftigt haben, können sich in der Regel sehr schnell in das Tool, dessen Methodik, seine Möglichkeiten und Inhalte einfinden. Die persönliche und berufliche Entwicklung ist in vielen Coachings ein Kernthema. Im privaten Kontext geht es häufig um persönliche Weiterentwicklung, Sinnfragen und Selbstreflexion. Im beruflichen Kontext eher um die Entwicklung in eine verantwortungsvollere oder attraktivere Rolle oder darum, die eigene Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit (unter Berücksichtigung des privaten Umfelds) zu erhalten. Aus den persönlichen Perspektiven der Autoren bedürfen derartige Zielsetzungen einer längeren, kontinuierlichen und ganzheitlichen Reflexion. Die Umfeldler, in denen Menschen sich befinden, werden durch die dynamische Arbeits- und Privatwelt

komplexer, weshalb eine Komplexitätsreduzierung für eine reliable Entwicklung unabdingbar ist. Der Baum der Entwicklung hilft Klienten, mit größtmöglicher methodischer Vereinfachung alle relevanten Einflussfaktoren einzubeziehen.

Das Tool wurde während der Ausbildung der Autoren zum Systemischen Business-Coach durch die Haufe-Akademie unter Anleitung ihrer Ausbilder Ralf Gasche und Dr. Anna Kreuzer entwickelt und angewandt.

Technische Hinweise

Das Tool lebt von der grafischen Darstellung des persönlichen Baums der Entwicklung. Daher sind entsprechende Visualisierungsmaterialien erforderlich. Es können ein vorgezeichnetes Papier oder vorgefertigte Symbole zum Anheften genutzt werden. Ein Flipchart oder eine Metaplantafel und ein Moderationskoffer sind daher empfehlenswert.

Die Autoren



Foto: Kroschke sign-international GmbH

Maximilian Bache, Mitbegründer zweier Onlinehandelsunternehmen, Coach, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich der Innovationsforschung.
maximilian.bache@gmx.de



Foto: Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Bettina Hahne, zertifizierter Systemischer Business-Coach, Trainer Relation Managerin, Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg.
bettina.hahne@haufe-akademie.de



Foto: Alexander Schmitt (Robert Bosch GmbH)

Pavlos Sidiropoulos, zertifizierter Systemischer Business-Coach, HR Business Partner, Robert Bosch GmbH, Schwieberdingen.
pavlos.sidiropoulos@gmx.de



Foto: Alexander Schmitt (Robert Bosch GmbH)

Corinna Thumm, zertifizierter Systemischer Business-Coach, Senior Expert Talent Management – Staffing, Robert Bosch GmbH, Gerlingen.
corinna.thumm@gmail.com

Auf das „Wie“ kommt es an

Weshalb Verkauf im Coaching-Kontext anderen Regeln folgen sollte

Von David Ebermann



Die Coaching-Branche scheint ein gespaltenes Verhältnis zum Thema Vertrieb bzw. Verkauf zu haben, macht es gelegentlich den Anschein. Was die einen mit großem Aufwand proaktiv betreiben, ist für die anderen ein rotes Tuch. Letztere Einstellung mag einerseits mit Wettbewerbsnachteilen verbunden und in ihrer mitunter zu beobachtenden Absolutheit überzogen sein. Andererseits kommt die ablehnende Haltung mancher Coaches gegenüber dem Thema Verkauf nicht von ungefähr. Eine „gesunde“ Position könnte folgendermaßen lauten: Coaches dürfen und müssen sogar aktiv verkaufen, es kommt aber stärker als in vielen anderen Kontexten auf das „Wie“ an.

Warum gelten im Coaching besondere Maßstäbe?

Beim Coaching handelt es sich um ein *Beziehungsformat*. Die Ergebnisse einer aktuellen Meta-Analyse (Graßmann et al., 2019) belegen, dass die Beziehungsqualität im Coaching sowohl mit dessen affektiven (Zufriedenheit mit dem Coaching, wahrgenommene Effektivität und gewonnene Selbstwirksamkeit) und kognitiven (z.B. Selbstreflexion und Einsicht in die eigenen Gefühle, Gedanken und Handlungen) Ergebnissen als auch mit der Zielerreichung zusammenhängt, wenngleich dies je nach genannter Ergebnisebene in unterschied-

lich starkem Maße der Fall ist. Zudem verringert eine gute Beziehungsqualität das Risiko unerwünschter Nebeneffekte eines Coachings. Beziehungsqualität ist als das Engagement von Klient und Coach zu verstehen, welches beide in ihre Zusammenarbeit einbringen. Eine gute Beziehungsqualität beinhaltet *psychologische Vorteile*, die es erleichtern, gewünschte Coaching-Ergebnisse zu erreichen. Im Kern geht es dabei um Vertrauen und Offenheit. Demnach sind Klienten z.B. eher bereit, sensible Inhalte mit einem Coach zu teilen, und offener für Veränderungen, wenn sie sich im Miteinander sicher fühlen (ausführlich in Graßmann, 2019).

Der Klient muss sich demnach auf Basis eines vertrauensvollen Miteinanders aktiv einbringen und öffnen können, soll ein Coaching von guten Erfolgsaussichten begleitet sein. Dies führt zu folgender Frage: Wovon hängen die Belastbarkeit einer Coach-Klient-Beziehung und damit eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Coachings ab? Aus den Ergebnissen der „Greatest Ever Executive Coaching Outcome Study“ geht hervor, dass das *Selbstwirksamkeitsempfinden* des Klienten eine wesentliche Rolle spielt. Dieses wiederum scheint, wie die Studienautoren berichten, entscheidend durch den Faktor *Freiwilligkeit* beeinflusst zu sein (de Haan & Mannhardt, 2014).

Die freie, auf der Überzeugung, das Richtige zu tun, basierende Entscheidung des Klienten sollte daher nicht von diesbezüglich hinderlichen Verkaufstaktiken unterlaufen werden. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Frage, ob ein Coaching überhaupt sinnvoll ist, als auch bezüglich der Wahl des Coachs.

Verkauf im Coaching

Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass Coaches nicht das Recht haben, Nutzen und Vorteile ihrer Leistungen selbstbewusst sowie klar zu benennen und anhand ihrer Marketingaktivitäten ins rechte Licht zu rücken, sofern dem *Wohl des Klienten* letztendlich immer Priorität eingeräumt wird. Im Folgenden soll beispielhaft skizziert werden, welche Verkaufsstrategien im Kontext von Coaching kritisch zu hinterfragen sind.

Kundenbindung und Suggestion von Bedarfen

Coaches haben jedes Recht, sich über ihre Arbeit als kompetente Partner für Klienten und Unternehmen zu profilieren und sich für diese im Bedarfsfall ansprechbar zu zeigen. Coaching ist jedoch per Definition zeitlich begrenzt. Schließlich soll es die *Selbststeuerungsfähigkeiten* des Klienten fördern, keinesfalls ersetzen und in

der Folge Abhängigkeiten schaffen. Kundenbindung im Sinne der Bindung eines bestimmten Klienten an die eigenen Angebote kann daher im Coaching-Kontext nicht bedeuten, das Abschlussgespräch eines Auftrages zu nutzen, um dem Klienten über die Suggestion weiterer Bedarfe weitere Aufträge zu verkaufen.

Sollten die im Zuge des Coachings stattgefundenen Reflexionen jedoch weitere Entwicklungsbedarfe offenbart haben, ist mit dem Klienten *ergebnisoffen* und mit primärem Blick auf dessen Wohl zu klären, ob und gegebenenfalls in welcher Form diese bearbeitet werden können und sollen. Die Frage, ob ein Coaching oder beispielsweise ein Training das zum Anliegen passende Format ist, muss ebenso von Neuem beantwortet werden wie die Frage, ob der Coach der passende Begleiter für das Erreichen der ermittelten Entwicklungsziele ist.

Vorleistungen, um Abschlusschancen zu erhöhen

Vor einigen Monaten erhielt die Redaktion des Coaching-Magazins einen Artikelvorschlag. Das Thema lautete sinngemäß: Wie lassen sich im Coaching möglichst hohe Honorare erzielen? Eine legitime Frage.

Auf Basis seiner jährlich durchgeführten „Coaching-Umfrage Deutschland“ verriet Jörg Middendorf dem Coaching-Magazin, dass sich u.a. der unternehmensbezahlte Kontext des Coachings sowie eine Spezialisierung auf die Executive-Ebene, die mit einer ausgeprägten Coaching-Erfahrung einhergeht, im wahren Sinne des Wortes bezahlt machen können. Der Aufbau nützlicher Netzwerke und das Etablieren einer projektbezogenen oder tagesbasierten Vergütung (als Gegenmodell zu Stundensätzen) können zudem als sinnvolle Empfehlungen verstanden werden, strebt ein Coach eine lukrativere Honorargestaltung an (ausführlich in Ebermann, 2018).

Der eingereichte Artikel enthielt jedoch Ansätze, die den Erstkontakt mit potenziellen Klienten betreffen und die Verkaufsstrategie des Coachs adressieren. Beispielsweise wurde vorgeschlagen, einem potenziellen Klienten

unmittelbar nach der ersten Kontaktaufnahme zum Coach und einer ersten Schilderung des Anliegens, eine Aufgabe zu stellen, die *Interventionscharakter* hat. Ohne, dass zuvor eine echte Klärung des Anliegens und der Ziele, der persönlichen Passung, geschweige denn eine Auftragserteilung erfolgt wäre. So entsteht eine Bindung des Hilfesuchenden an den Coach, der in der Folge seine Abschlusschancen erhöhe. Die Wahrscheinlichkeit, dass der potenzielle Klient durch einen – erst später offenbarten – hoch angesetzten Honorarsatz verschreckt werde, reduziere sich zudem.

Es geht um *Reziprozität* (Prinzip der Wechselbezüglichkeit) als psychologischem Verkaufsmechanismus: Wer bereits eine kostenlose Vorleistung erhalten hat, könnte sich in der moralischen Pflicht sehen, den Auftrag zu erteilen (siehe auch Ebermann, 2015). An die Stelle eines Erstgesprächs, in dessen Zentrum die Klärung des Coaching-Bedarfs und der Passung von Coach, Klient und Anliegen steht, tritt eine Kommunikation, die *vorrangig* auf den Verkauf zielt. Im Klartext: Das Wohl des potenziellen Klienten steht nicht an erster Stelle.

Darüber hinaus ist zu hinterfragen, ob die Anwendung einer Intervention zu einem Zeitpunkt, zu dem der Coach noch kein klares Bild vom Klienten haben kann, aus berufsethischer

Sicht vertretbar ist. Sicherlich spricht z.B. nichts gegen ein entlastendes Cooling-Down, mit dem der Coach dem Hilfesuchenden zu einer emotionalen Stabilisierung verhilft. Andere Maßnahmen können jedoch unter Umständen zu Problemverfestigungen und anderen unerwünschten Wirkungen führen. Aspekte wie dieser dürfen dem Verkauf nicht untergeordnet werden.

Fazit und kritische Einordnung

Erfolgsloses Coaching geht für den Klienten mit Opportunitätskosten einher (Passmore & George, 2020). Es kostet nicht nur Geld. Wer Unterstützung sucht, hat in der Regel auch ein wichtiges oder gar dringendes Anliegen. Halten diese Personen sich mit Coachings auf, die ihnen – z.B. aufgrund fehlender Beziehungsqualität – nicht helfen, wird auch die Problemlösung herausgezögert oder vielleicht sogar nachhaltig erschwert. Fatal wäre es insbesondere dann, wenn aufgrund der Fokussierung des Coachs auf den Vertragsabschluss ein möglicher Therapiebedarf übersehen würde. Manipulative Verkaufstechniken sind daher im Coaching in mehrfacher Hinsicht mit ethischen Problemen verbunden.

David Ebermann

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Literatur

- » **Ebermann, David (2018)**. Coaching-Honorare. Entwicklung, Einflussfaktoren und Empfehlungen. *Coaching-Magazin*, 11(1), S. 9–11. Abgerufen am 26.03.2020: www.coaching-magazin.de/beruf-coach/coaching-honorare.
- » **Ebermann, David (2015)**. Manipulatives Marketing im Coaching? *Coaching-Magazin, online*. Abgerufen am 26.03.2020: www.coaching-magazin.de/news/2015/manipulatives-marketing-im-coaching.
- » **Graßmann, Carolin (2019)**. Beziehungsqualität im Coaching. Der Schlüssel zum Erfolg? *Coaching-Magazin*, 12(4), S. 45–49. Abgerufen am 26.03.2020: www.coaching-magazin.de/wissenschaft/beziehungsqualitaet-im-coaching.
- » **Graßmann, Carolin; Schölmerich, Franziska & Schermuly, Carsten (2019)**. The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*. Advance online publication.
- » **Passmore, Jonathan & George, Andrew J. T. (2020)**. Warum mehr Forschung im Coaching-Bereich unerlässlich ist. *Coaching-Magazin, online*. Abgerufen am 26.03.2020: www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/forschung-im-coaching.



Der Aha-Moment im Coaching

Augenblicke der Einsicht aus Perspektive der Neurowissenschaft

Von Margit Stockdreher

Beim „Aha-Moment“ handelt es sich um ein im Coaching-Kontext noch wenig erforschtes Phänomen. Nicht selten ist zu lesen, dass vor allem emotionales Erleben, weniger rationales Denken zu nachhaltigen Lösungseinsichten führe. Wie ist es Coaches möglich, auf Klientenseite optimale Voraussetzungen für das Eintreten von Aha-Momenten zu schaffen? Diese Frage soll hier vor dem Hintergrund neurowissenschaftlicher Erkenntnisse beantwortet werden.

Der Aha-Moment ist der Augenblick, in dem das plötzliche Erkennen einer Lösung für ein zunächst nicht realisierbar scheinendes Veränderungsvorhaben im Denken oder Verhalten stattfindet. Er entsteht aus dem Gegensatz zwischen einem ungewünschten Vorher einerseits und dem gewünschten Nachher andererseits. Dieser innere Konflikt ist der Türöffner für eine schlagartig auftretende Erkenntnis, die Veränderung möglich macht. Es ist weder bekannt noch analysierbar, was eine Person im Augenblick des Aha-Moments denkt. Sicher ist aber, dass im Aha-Moment das Wissen um die Richtigkeit einer Entscheidung entsteht. Dazu kommt die Gewissheit, dass bisher empfundene Bedenken unbegründet sind. Psychologen sprechen in diesem Kontext auch von *Einsicht*.

Die Schritte, die zur Einsicht führen (siehe Abb.), beginnen mit dem *Grübeln* über das Problem am Anfang des bewussten Lösungsversuchs. Es folgt der *Gedankenkreisel*, wenn die Lösung nicht gefunden wird, danach die *Ablenkung* als Pause vom Problem und schließlich im Ergebnis die *Einsicht*.

Neurowissenschaftliche Untersuchungen (Kounios & Beeman, 2015) haben festgehalten, in welchen Hirnarealen und in welcher zeitlichen Abfolge die Aktivität der kreativen Lösungsfindung durch Intuition messbar ist. In Remote Association Tests (RATs) bekamen Probanden die Aufgabe, assoziative Worträtsel zu lösen und die Antwort umgehend mitzu-

teilen. EEG- und fMRT-Messungen ergaben dabei, dass im Augenblick der Einsicht in der rechten Gehirnhälfte verstärkt EEG-Gamma-Wellen messbar waren, und schon eine Minute vor dem Bewusstwerden der Lösung kam es im rechten Hinterkopf zu einer starken Aktivität von EEG-Alpha-Wellen. Die rechte Hemisphäre unseres Gehirns liefert also den Impuls zur kreativen Lösungsfindung.

Die Probanden fanden die Lösungswörter schneller, wenn ihnen ein Lösungsimpuls gegeben wurde – dies allerdings nur in den Fällen, wenn die Lösung aus kreativer Intuition und nicht als Ergebnis analytischen Nachdenkens entstand. Auch externe Reize, die mit dem zu lösenden Problem nur am Rande verknüpft waren, etwa Geräusche, Gerüche oder einzelne Wörter, konnten Aha-Momente auslösen und nicht zuletzt ergaben die Untersuchungen, dass fröhliche Probanden mehr intuitive Lösungen im Sinne von Aha-Momenten fanden als weniger fröhliche.

Ebenfalls durch fMRT-Messungen fanden im Jahr 2018 Wissenschaftler an der Universität Wien heraus, dass im Gehirn bei der Lösung eines RAT-Rätsels verstärkt der stimmungsaufhellende Botenstoff Dopamin freigesetzt wurde (Tik, 2018). Sie identifizierten den Nucleus accumbens als zentrale Region für das sogenannte „Aha-Erlebnis“ und konnten daraus schließen, dass Dopamin neben seiner Funktion als Botenstoff in Belohnungsprozessen auch für motiviertes Herangehen an die

Lösung von Problemen erforderlich ist. Zusätzlich stellte sich heraus, dass durch ein Aha-Erlebnis gefundene Lösungen *einprägsamer* sind als analytisch gewonnene Erkenntnisse und besser im Langzeitgedächtnis gespeichert werden. Der Aha-Moment ist also nicht nur ein bloßes Gefühl der Freude oder Erleichterung, sondern vielmehr ein spezieller *Prozess des schnellen Wiederabrufens, Kombinierens und Kodierens*.

Ein Praxisbeispiel

Ein 45-jähriger Manager aus der IT-Branche kommt nach Jahren der Fixierung auf seinen Job in ein Coaching. Er ist ausgebrannt, hat Schlaf- und Konzentrationsprobleme und erlebt sich selbst als antriebsarm. Seine existenzielle Angst vor Jobverlust blockiert jegliches Fühlen und Denken. Auch belastet ihn die Entfremdung von seiner Lebensgefährtin. Während seiner detaillierten Ausführungen im ersten Coaching-Gespräch zeigt er zunehmend körperliche Symptome wie Kurzatmigkeit und rote Flecken im Gesicht. Durch die Intervention des Coachs, eine Pause zu machen, zu schweigen, aus dem Fenster zu sehen und den Baum draußen anzuschauen, wird er im Automatismus seiner Gedanken unterbrochen.

Er beobachtet schweigend einen Vogel. Er weint. Der Klient beschreibt, dass mit der Betrachtung des Vogels eine Ruhe in seinen Körper eingezogen ist, die er als wärmend empfunden hat. Die daraus entstandene gedankliche

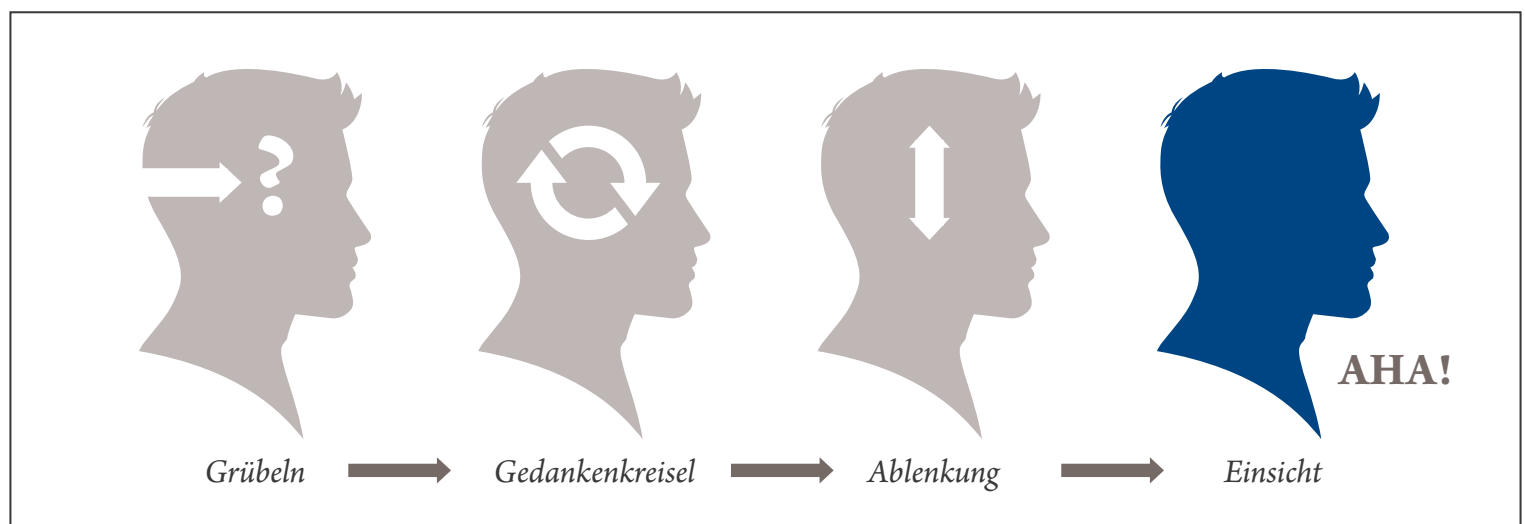


Abb.: Vier Stationen auf dem Weg zur Einsicht (Stockdreher, 2019)



Leere ermöglicht seinen Aha-Moment. Dieser tritt in dem Augenblick ein, in dem sich die Verstrickung seiner Gedanken löst.

Das Beispiel zeigt, dass der Aha-Moment aus unbewusster Inkubation, einer anhaltenden Aktivität im Untergrund, entsteht. In einem unerwarteten Moment und hervorgerufen durch einen scheinbar unerheblichen Impuls tritt er ins Bewusstsein.

Im Beispiel hat der Klient die Komplexität und Zerfahrenheit seiner Situation geschildert und aus dem Gedächtnissystem die für das Problem wichtigen Inhalte sowie die damit verbundenen Emotionen abgerufen. Die Einsicht gelingt genau in dem Augenblick, als durch die Unterbrechung einer neuen Verknüpfung seiner Gedanken und Emotionen der Weg geebnet wird. Die Entscheidung des Klienten, seinem Leben eine neue Sinnhaftigkeit zu geben, findet im Anschluss daran auf der Bewusstseins-ebene statt, ebenso wie die Umsetzung neuer Denk- und Verhaltensmuster. Hier wird die komplexe Steuerung unseres Gehirns im Zusammenspiel von unterschiedlichen Hirnarealen erkennbar. Stress-, Emotions-, Belohnungs-, Gedächtnis- und Entscheidungssystem sind in ihrer jeweils eigenen Funktion an der Vorbereitung und im Auslösen des Aha-Moments sowie auch an der anschließenden Entwicklung neuer Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster beteiligt.

Die am Aha-Moment beteiligten Gehirnsysteme

Neurowissenschaftliches Wissen ermöglicht im Coaching eine intensivere Begleitung des Klienten. Interventionen, die gezielt auf die Funktion und das Zusammenspiel der Gehirnsysteme abgestimmt sind, können dazu dienen, Veränderungspotentiale des Klienten aufzurufen und Prozesse zu beschleunigen.

Das Stressverarbeitungssystem

Im menschlichen Körper gibt es ein System, das auf Schmerzen, Trauer, Belastungen, Verzweiflung etc. reagiert und diese Empfindungen in physiologische Symptome überträgt. Dieses Stressverarbeitungssystem ermöglicht dem Menschen den Umgang mit körperlichen und psychischen Belastungen. Die Wahrnehmung von Stressoren wird an den Hypothalamus, die Amygdala und den Hippocampus weitergeleitet. Im Gehirn werden Stressreaktionen initiiert, die auf den Körper einwirken.

Die Stressreaktion kann über zwei Signalwege kommuniziert werden. Der schnelle Weg über die Sympathikus-Nebennierenmark-Achse (SNA) beeinflusst die Kreislauf- und Organfunktionen und führt kurzfristig zu einem allgemeinen Alarmzustand im Körper. Reaktionsbereitschaft und Aufmerksamkeit werden aktiviert, Flucht oder Angriff vorpro-

grammiert. Über die Hypothalamus-Hypophysen-Nebennieren-Achse (HHNA) verläuft die langsame Stressreaktion, die den Körper eher lähmt als in Bewegung bringt.

Im Coaching sollte grundsätzlich die *Reduktion stressbedingter Aufregung* das Ziel sein, denn diese führt gleichzeitig zur Ausschüttung von endogenen Opioiden sowie zur Produktion des Neuromodulators Serotonin. Hierdurch wird das interne Beruhigungssystem aktiviert, was das Eintreten des Aha-Moments begünstigt. (Roth & Strüber, 2017)

Das Emotionssystem

In unseren Entscheidungen und Handlungen werden wir von Emotionen beeinflusst. Emotionen verankern sich in unserem Gedächtnis und bilden ein internes Bewertungssystem, das unsere kognitiven Prozesse beeinflusst. Rein rationale Entscheidungen gibt es nicht.

Eindeutig bestimmbaren Regionen unseres Gehirns lassen sich die unterschiedlichen Emotionen nicht zuordnen. Verarbeitet werden sie nach heutigem Wissensstand jedoch in der Amygdala, wo auch das emotionale Lernen und die Steuerung der vegetativen Reaktionen stattfinden. Die Amygdala ist mit vielen anderen Arealen des Gehirns verbunden. Sie reguliert nicht nur Gefühle und die von ihnen ausgelösten körperlichen Reaktionen, sondern übt auch emotionale

Einflüsse auf Aufmerksamkeit und Wahrnehmung aus und ist damit am Zustandekommen des Aha-Moments beteiligt. Ein Coach, der den *Blick auf zukünftig eintretende Erfolgsgefühle lenken* kann, macht die *Emotion zum Motivator* und ebnet dem Aha-Moment den Weg.

Das Belohnungssystem

Das Belohnungssystem ist im mesolimbischen System, einem Teil des zentralen Nervensystems, verankert. Hirneigene endogene Belohnungsstoffe (Opioide und Cannabinoide) werden im Belohnungssystem wirksam, und hier kommt dem Neurotransmitter Dopamin eine besondere Bedeutung zu. Er löst Belohnungserwartungen und Glücksgefühle aus. Dopamin spielt bei jeglicher Form von Motivation, bei Motorik, Emotion und kognitiven Prozessen eine besondere Rolle und beeinflusst unser Verhalten. Das mesolimbische System beherrscht neben dem Belohnungssystem auch das System, das die positiven Konsequenzen unserer Aktivitäten oder unserer Erlebnisse registriert. Es speichert positive Erfahrungen und motiviert dazu, zu tun, was schon einmal erfolgreich durchgeführt wurde, und zu lassen, was in der Erinnerung mit Schmerz und Unlust verbunden ist. Besonders intensiv reagiert das Belohnungssystem auf positive Überraschungen und vertrauensvolle Beziehungen. Dies ist in der *Coach-Klienten-Beziehung von elementarer Bedeutung*.

Das Gedächtnissystem

Im Gedächtnis werden Erfahrungen eingepreßt, behalten, wiedererkannt und erinnert. Es gibt zwei Gedächtnisstrukturen: Während das nicht-deklarative Gedächtnis unbewusst

te Erinnerungen abspeichert, organisiert das deklarative Gedächtnis unterschiedliche Aspekte eines bestimmten Lerninhalts (Fakten, Namen, Farben usw.) in unterschiedlichen Schubladen. Assoziatives Denken wird möglich, wo sich die Inhalte der verschiedenen Schubladen miteinander verknüpfen lassen und etwa zu einem bestimmten Gedanken zusätzliche Inhalte automatisch einfallen. Dieser Prozess des assoziativen Denkens kann durch Coaching zielführend unterstützt werden. Durch das *unbewusste Ansprechen individuell emotionaler Motive* wird das Gedächtnissystem mobilisiert. Jetzt sind die Voraussetzungen für den Aha-Moment gegeben.

Das Entscheidungssystem

Bei der Verarbeitung von Informationen ist das Entscheidungssystem im vorderen Bereich unseres Gehirns (präfrontaler Cortex) die finale Stufe. Alle wichtigen Informationen aus den anderen Systemen werden hier zusammengeführt und zur Entscheidungsfindung herangezogen. Pläne und Strategien werden unter Berücksichtigung der anderen drei Systeme und unserer sozialen Normen und Werte, die ebenfalls im präfrontalen Cortex lokalisiert sind, entwickelt.

Neben der bewussten Entscheidungsfindung entsteht die intuitive Problemlösung im Vorbewussten. In der Denkpsychologie wird dem intuitiven Entscheiden eine große Bedeutung zugeschrieben, da hier die Fähigkeit zur Verarbeitung komplexer Informationen um ein Vielfaches größer ist als im bewussten Arbeitsgedächtnis. Entscheidungen, die auf Nachdenken beruhen, sind nur in relativ einfachen Entscheidungssituationen optimal. (Ryba & Roth, 2019)

Deswegen ist die Strategie, das Grübeln einmal sein zu lassen, gegebenenfalls eine Nacht über ein Problem zu schlafen und sich dann spontan zu entscheiden, für komplexere Entscheidungssituationen optimal. Auch solche spontanen Einfälle werden dann häufig als Aha-Moment empfunden. Die Forschung sagt, dass das rationale Überlegen in eine Entscheidungssituation führt, die nicht rational, sondern nur emotional und intuitiv aufgelöst werden kann. Nach *intuitiv* getroffenen Entscheidungen ist die *Zufriedenheit größer* als nach *analytisch* hergeleiteten Entschlüssen.

Die Rolle des Coachs

Die Praxis zeigt, dass Coaches durch unkonventionelles Denken die *Kreativität ihrer Klienten fördern* können, damit Aha-Momente schneller möglich und die Lösungsfindung optimiert werden können. Kreativität und Flexibilität können auf unterschiedlichste Art und Weise trainiert werden, etwa durch die Befreiung von unproduktiven Mustern, durch Umlenkung oder das kreative Weiterspinnen von Gedanken. Selbst kleinste Veränderungen können positive Folgen haben. Durch z.B. systemische oder verhaltenstherapeutische Interventionen, Perspektivwechsel, emotionsfokussierte Körperarbeit, Worst-Case-Szenarien oder auch provokative Elemente macht der Coach vielfältige Angebote, um eingefahrene Denkmuster des Klienten aufzubrechen.

Ein Klient kann sein Gehirn in flexibler Aufmerksamkeit schulen, indem er z.B. Dinge unternimmt, die außerhalb seiner Komfortzone liegen, indem er kurze Unterbrechungssequenzen in den Tag einbaut oder sich auch im assoziativen Denken übt. Unser Gehirn ist in der Lage, aus dem Nichts unbegrenzt viele Ideen zu entwickeln, die über unser Wissen hinausgehen. Der Raum für Neues und Unerwartetes entsteht aus der Unvoreingenommenheit.

Das Über-den-Tellerrand-Schauen und die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, sind im Coaching trainierbar. Sich durch imaginäre Bilder, Assoziationen und Gedankenspiele positive Zukunftsbilder in die Gegenwart zu holen, motiviert und erweitert das Fühlen

Kreativitätsübungen	Aufgabe	Lösung/Beispiel
Fähigkeit, viele Ideen zu produzieren	Begriffe zur Farbe Blau finden	Wasser, Blaubeeren, Himmel, Einbahnstraße ...
Fähigkeit, Ideenvielfalt zu produzieren	Was ist alles blumig?	Duft, Wein, Stoffmuster, Apfelblüte ...
Fähigkeit, Vier-Wort-Sätze zu bilden	CLEB	Chris liest ein Buch.
Ungewöhnliche Verwendungszwecke für Gegenstände finden	Krawatte	als Pinnwand für wichtige Erinnerungen

Tabelle: Kreativitätsübungen

und Denken. Der Klient erfährt durch die positiven Bilder Glücksmomente, die eine Belohnungserwartung in Aussicht stellen und damit zur Ausschüttung des Botenstoffs Dopamin führen. Der Nucleus accumbens und andere Hirnareale werden aktiviert und können potenzielle Lösungen kreieren. Die Initialzündung, ausgelöst z.B. durch ein Wort, eine Unterbrechung oder einen Gedanken des Coachs, ermöglicht der Einsicht den Weg ins Bewusstsein des Klienten. Motiviert und inspiriert durch den Coach, öffnet der Klient sich im Vorbewussten für den Aha-Moment. Dieser steht immer in einem engen Zusammenhang mit Erinnerung, emotionaler Erfahrung und körperlichem Empfinden.

Die Beziehung zwischen Coach und Klient

Kein Lernen ist schneller als das emotionale Lernen. Das angestrebte Ziel, das zukünftig Gewünschte in der Gegenwart zu fühlen, löst positive Emotionen aus. Somit erschafft die Gegenwart eine neue Zukunft, und das System der Belohnungserwartung ist in Gang gesetzt. Die Ausschüttung des Botenstoffes Dopamin ermöglicht neurobiologisch den Aha-Moment, indem das Belohnungssystem dem Entscheidungssystem einen höheren Gewinn in Aussicht stellt. Hierdurch werden alte Muster aufgebrochen und die Aufmerksamkeit kann sich auf die Gestaltung der zukünftigen Möglichkeiten richten.

Ablenkung, kognitive Neubewertung einer Situation oder auch Reframing können die Emotionsregulation unterstützen. Je offener, positiver und flexibler sich der Klient innerlich aufstellt, umso erfolgreicher wird er seine Lösungen finden. Da das Gehirn jede Information und alles Erlebte abspeichert, geht es im Coaching auch darum, *einschränkendes Denken aufzuspüren*. Häufig ist es so, dass unbewusste, aus der Kindheit und Jugend überdauernde und einengende Muster das Erkennen der Lösung überlagern. In der Coaching-Praxis der Autorin berichten Klienten im Augenblick der Erkenntnis, wie überrascht sie sind, dass sie das so Naheliegende selber nicht haben sehen

und fühlen können. Welche Assoziation wie wirkt, und was der Klient bei welcher Intervention assoziiert, ist jedoch nicht steuerbar.

Die Interaktion zwischen den Gehirnen von Coach und Klient über das Werkzeug der Sprache beeinflusst das Fühlen und Denken wechselseitig. Die Selektionsmechanismen des Gehirns entscheiden dann, welche Wahrnehmungsinhalte wie verarbeitet oder auch unterdrückt werden. Eine gute Beziehung zwischen Coach und Klient führt zu einer erhöhten Ausschüttung des Botenstoffes Oxytocin, der für Bindungsfähigkeit steht. Sie kann auch eine Senkung des Cortisolspiegels auslösen, was den Klienten beruhigt, *Stressfaktoren reduziert und mögliche Ängste nimmt*. So kann der Klient mit größerer Leichtigkeit *verborgene Ressourcen entdecken* und neue Ressourcen aufbauen. (Ryba & Roth, 2019)

Literatur

- » **Kounios, John & Beeman, Mark (2015)**. *Das Aha-Erlebnis – Wie plötzliche Einsichten entstehen und wie wir sie erfolgreich nutzen*. München: DVA.
- » **Roth, Gerhard & Strüber, Nicole (2017)**. *Wie das Gehirn die Seele macht*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Ryba, Alica & Roth, Gerhard (Hrsg.) (2019)**. *Coaching und Beratung in der Praxis – Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Stockdreher, Margit (2019)**. *Der Aha!-Moment. Neurowissenschaft in der Coachingpraxis*. München: FQL Publishing.
- » **Tik, Martin; Sladky, Ronald; Di Bernardi Luft, Caroline; Willinger, David; Hoffmann, André; Banissy, Michael J.; Bhattacharya, Joydeep & Windischberger, Christian (2018)**. *Ultra-high-field fMRI insights on insight: Neural correlates of the Aha!-moment*. Abgerufen am 12.06.2019: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hbm.24073>.

Es ist die Aufgabe des Coachs, in einer entspannten Atmosphäre aufmerksam auf den verbalen und nonverbalen Ausdruck des Klienten zu reagieren, um ihn der Lösungsfindung näher zu bringen. Ziel ist es, die tiefen limbischen Ebenen des Klienten zu erreichen. Dann kann über bewusste Emotionen das Vorbewusste erreicht werden, und der Aha-Moment tritt ein.

Für eine ausführliche Darstellung siehe: Stockdreher, Margit (2019). Der Aha!-Moment. Neurowissenschaft in der Coachingpraxis. München: FQL Publishing.

Die Autorin



Foto: Cornelis Gollhardt

Margit Stockdreher, Dipl.-Soz.päd., Master of Cognitive Neuroscience (aon), ist zertifizierter Coach, Kommunikationstrainerin und Moderatorin. Sie begleitet Unternehmen und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen. Schwerpunkte: Neuroleadership, Teamentwicklung, Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung. Ihre Karriere startete sie als systemische Therapeutin (DGSF). Sie ist Mitglied der Psychotherapeutenkammer NRW.
www.stockdreher.biz



Coach-Auswahl: Worauf sollten Klienten achten?

Orientierungshilfen und Schritte der Aufklärung

Von Prof. Dr. Walter Schwertl

Der Coaching-Markt gilt als unübersichtlich. Vielen potenziellen Klienten und Ausbildungsteilnehmern dürfte es nicht leicht fallen, ein zu ihren individuellen Anliegen und Vorstellungen passendes Angebot ausfindig zu machen. Zudem mischen sich unter die Vielzahl seriöser Anbieter weiterhin auch zweifelhafte Dienstleistungen. Der vorliegende Artikel gibt einen Überblick über wichtige Aspekte, die bei der Coach-Suche zu beachten sind, und stellt praktische Orientierungs- und Differenzierungshilfen zur Verfügung.

Fehlentwicklungen in Coaching-Prozessen oder ernste Schwierigkeiten in der Ausbildung zum Coach sind für die ganze Branche ein großes Ärgernis. Schwarze Schafe ziehen fast unvermeidbar mediale Aufmerksamkeit auf sich. Plötzlich steht nicht das seriöse Bemühen vieler Kolleginnen und Kollegen im Fokus, sondern Negativbeispiele werden dann wie unter einem Brennglas beurteilt und verallgemeinert. Der Sachverständigenrat (SVR) des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) könnte durchaus von einer großen Anzahl an Beschwerden berichten. Diese Sammlung an Fällen zu betrachten, bedeutet, einen Blick auf die dunkle Seite dieses erfolgreichen Formates zu richten. Gleichzeitig kann aber unterstellt werden, dass alle seriösen Kolleginnen und Kollegen großes Interesse daran haben, solche Fehlentwicklungen zu reduzieren. Aber was wäre ein zu Coaching passender Weg?

Mehr den Ideen der Aufklärung als der Regulierung verpflichtet, bewegt z.B. den SVR die Frage: Können wir potentiellen Kunden, die nach Coaching-Ausbildung oder nach Coaching fragen, Angebote für mehr Orientierung und Auswahlkompetenz zur Verfügung stellen? Wie können Suchende mit einem vertretbaren Aufwand zwischen seriöser Dienstleistung und missbräuchlichem, professionelle Standards verletzendem Verhalten differenzieren? Das ist eine Frage, die uns stets begleitet.

Die Grundidee wirkt zunächst trivial: Die Erfahrung lehrt, Empörungskampagnen und Betroffenheitsrituale beeindruckende Überzeugungstäter, Betrüger und Worthülsenverkäufer kaum. Den juristischen Weg zu bestreiten, kann in Anbetracht der Rechtsunsicherheit und den bisher geringen Erfahrungswerten der Organe der Rechtspflege in Bezug auf Coaching sowie des enormen finanziellen Risikos zum jetzigen Zeitpunkt nur selten empfohlen werden. In diesem Beitrag sollen daher ganz im Sinne der Tradition der Aufklärung Kunden dabei unterstützt werden, unseriöse Angebote zu selektieren. Dies wird nicht komplett gelingen, aber eine deutliche Reduktion ist möglich. Wer sich auf die Suche nach einem qualifizierten Coaching-Angebot macht, ent-

deckt ein widersprüchliches und schwer zu verstehendes Sammelsurium. Wer nicht über das notwendige Fachwissen verfügt oder sich nicht bei der Suche beraten lässt, stößt auf eine Mauer an wohlfeilen Versprechen und wolkgigen Worthülsen. Die Suche nach qualifizierten Coaching-Ausbildungen gestaltet sich ähnlich. Viele Angebote durch Internetseiten und Broschüren ähneln sich in ihrer Schwammigkeit, ihren wolkgigen Versprechen und ihrem Marketinggeblubber.

Differenzierungsangebote

Im Folgenden werden Differenzierungen angeboten. Die Kunden können den Anbietern bzw. sich selbst Fragen stellen, die hieraus abgeleitet sind. Die Antworten unterstützen die Entscheidungsfindung. Hierunter darf man sich aber keine scharfen und immer genau treffenden Selektionskriterien vorstellen. Die Analogie des Kompasses ist hier passend. Dieser ist eine *Orientierungshilfe*, aber ob der Weg bequem oder steinig ist, kann kein Kompass erkennen.

Richtiges ist selbstverständlich als einstweilig anzusehen, steht unter Kontingenzverdacht und braucht den Mut, eine Handlung für richtig oder falsch zu befinden. Solche Entscheidungen führen zu Grenzen, die festlegen, welche Art von Dienstleistung inkludiert oder ausgeschlossen ist. In letzter Konsequenz führt dies zu einem Profil, das *Orientierung für die potentiellen Kunden* erlaubt. Diese Vorgehensweise kann auch jederzeit *während des Prozesses zur Überprüfung* eingesetzt werden.

Business- oder Lebens-Coaching?

Richtet man für einen Augenblick die Aufmerksamkeit auf die historischen Wurzeln der Dienstleistung Coaching (Schwertl, 2015), so wurde sie zwar häufig sehr unterschiedlich bezeichnet, aber sie war durchgängig *auf berufliche Themen gerichtet*. Mit anderen Worten: Business-Coaching ist ein neuer Name aber eine altehrwürdige Dienstleistung. Diese professionalisiert sich heute in zunehmenden Maßen in Richtung eines eigenen Berufsbildes und hat einen Reifegrad erreicht, der Konturen sichtbar

macht. Diese Entwicklung ist in Deutschland durch den DBVC und seine entsprechenden Gremien deutlich unterstützt worden.

Lebens-Coaching hingegen ist ein Begriff, der einen *Container* bezeichnet, der mit sehr unterschiedlichen Angeboten gefüllt ist. Diese Prozesse entziehen sich hartnäckig einer brauchbaren Kategorisierung. Sie zeichnen sich weitgehend durch Entgrenzung aus. Es gibt eine Unzahl an sehr unterschiedlichen Angeboten. Da Kunden in unterschiedlichen Systemen operieren (z.B. beruflich, privat), wird es immer Überschneidungen geben. Systemisches Business-Coaching versteht – in Anlehnung an Luhmann (1984) – alles Nicht-Berufliche als Umwelt des fokussierten Systems. Lebens-Coaching sieht das gegenteilig. In diesen Unterscheidungen geht es nicht um Wertungen, sondern um Ausdifferenzierungen, die erste Schritte zu mehr *Passgenauigkeit zwischen Angebot und Nachfrage* sein können. Klienten können sich folgende Fragen stellen:

- » Ist mein Anliegen in beruflichen oder privaten Kontexten anzusiedeln?
- » In welchen Bereichen verorte ich die Kompetenzen des Anbieters?
- » Gibt es Praxisbeispiele aus dem einen oder dem anderen Bereich?
- » Für welchen Bereich würde ich den Anbieter einem sehr nahestehenden Menschen empfehlen?
- » Differenziert der Anbieter zwischen Lebens- und Business-Coaching? Wenn ja: Ist die Unterscheidung nachvollziehbar?

Transparenz

Bereits in der Antike ist die Dreiteilung von Heilung überliefert. Heilung durch das Messer (Chirurgie), Heilung durch das Gift (Pharmazie), Heilung durch das Wort (Beratung). Ersetzt man „Heilung“ (durch das Wort) durch „Einfluss“ oder „Intervention“, ist Business-Coaching gut beschrieben. Einflussnahme durch das Wort, die gelingt oder nicht gelingt, ist eine tägliche Erfahrung. Wenn die gewünschte Einflussnahme gelingt, denken wir nicht weiter darüber nach oder erklären es gerne mit den eigenen Fähigkeiten. Gelingt

sie nicht, dient das Paradigma der *kognitiven Autonomie* (Schmidt, 1994) zur Erklärung. Dies bedeutet, der Empfänger der Botschaft entscheidet individuell, wie er die Einflussnahme verrechnet und welche Konsequenzen er daraus zieht. Kommunikationsprozesse und damit Beratung beinhalten auf beiden Seiten Unsicherheit und Kontingenz. Diese Intransparenz ist nicht völlig auflösbar, aber sie kann durch maximal mögliche Transparenz reduziert werden. Dies bedeutet, den Vorgang in für Kunden verständlichen Worten darzustellen und sich zu versichern, dass die Kunden dies verstehen. In einigen psychotherapeutischen Verfahren, aber durchaus auch in Coaching-Prozessen, wird das Geheimnisvolle und nicht die Aufklärung propagiert. Wie der Zauberer sich gegenüber seiner Gilde verpflichtet, seine Tricks nicht zu verraten, wird häufig in Beratungsprozessen Transparenz verweigert. Die Illusion, die Undurchschaubarkeit der Magie, ist für den Zauberer inkludierte Geschäftsgrundlage. Aber gilt dies für Business-Coaching? Man kann den Grad der Transparenz als eine Stilfrage verstehen und das richtige Maß offenlassen, aber was bedeutet es, wenn Anbieter nicht auf Transparenz, sondern auf Intransparenz setzen? Diese Fragen zielen auf eine Selbstprüfung des Kunden, ob er mit der angebotenen Offenheit zufrieden ist:

- » Wurde mir der Ablauf von Business-Coaching ausreichend erklärt?
- » Wurde mir unaufgefordert Transparenz angeboten?
- » Wie beurteile ich die Bereitschaft des Anbieters, Fragen zu beantworten?
- » Blieben gestellte und beantwortbare Fragen offen?
- » Hatte ich das Gefühl, es wurden Dinge verschwiegen?
- » Wurde mir ausreichend Zeit für diesbezügliche Fragen angeboten?

Das soziale Gut Vertrauen

Vertrauen oder sein Fehlen kann kaum überschätzt werden, durchdringt es doch fast alle Lebensbereiche. Im Folgenden wird der Fokus auf Vertrauen als *Wirkfaktor von Beziehungen*, d.h. von sozialen Systemen und damit Kommu-

nikation, gerichtet. Niklas Luhmann folgend reduziert Vertrauen soziale Komplexität (Luhmann, 1989). Welche weitreichenden Konsequenzen dieser spröde wirkende Satz hat, soll an einem Beispiel verdeutlicht werden:

Wenn Sie auf einem Wochenmarkt Erdbeeren kaufen und eine Kostprobe dieser Ware angeboten bekommen, brauchen Sie kein Vertrauen. Sie können sich sofort ein Urteil bilden und sich entscheiden. Wenn Ihnen ein Business-Coach ein Angebot zur Lösung Ihres Problems macht, brauchen Sie Vertrauen. Sie sind gezwungen, dem Anbieter zu vertrauen. Zum Zeitpunkt der Entscheidung haben Sie keine Gewissheit (Schmidt, 2019). Wenn Sie sich auf das Coaching einlassen, ist dies ein Akt des Vertrauens. Man sieht den Einwand, es gebe doch Qualitätsvorstellungen, Verfahrensfestlegungen usw. All dies sind ehrbare Versuche. Im besten Falle werden nur Wahrscheinlichkeiten reduziert.

Vertrauen benötigen wir, wenn das gewünschte Ergebnis (erfolgreiches Business-Coaching) in der Zukunft liegt, nicht vorher garantiert werden kann und wenn die Verweigerung inakzeptable Konsequenzen hätte (Problem ungelöst). Je größer der unsichtbare Teil des Prozesses ist, umso mehr Vertrauen ist nötig. Vertrauen kann man nicht einfordern, denn es würde das Gegenteil, nämlich Misstrauen, entstehen. Man kann sich nur dafür oder dagegen entscheiden. Kurzfristig können effektive Machtinstrumente Vertrauen (fast!) ersetzen. Die These, wer blind vertraut, macht sich verwundbar, schränkt Vertrauen ein.

Ob es sich um wirtschaftliche Verträge, soziale Konventionen oder Zusagen in privaten Partnerschaften oder politische Wahlversprechen handelt, macht trotz der unterschiedlichen Ausformung keinen Unterschied. Macht man sich die Mühe und denkt über die oben genannten Hypothesen nach, wundert man sich über den sorglosen Umgang mit dem sozialen Gut Vertrauen. Kostenreduktion, Schnelligkeit der Prozesse, Leichtgängigkeit und Schmiermittel jeglicher Vertragsgestaltung werden immer wieder genannt. Fragen zum Wirkfaktor Vertrauen könnten daher lauten:

- » Wird mir Vertrauen entgegengebracht oder von mir gefordert?
- » Steigt mein Bedürfnis, alle Details zu überprüfen?
- » Habe ich das Gefühl, die angebotenen Informationen sind belastbar?
- » Wenn ich mich selbst prüfe, tendiere ich dazu, mehr dem Angebot zu vertrauen oder werde ich zunehmend unsicher?
- » Würde ich diesen Coach und sein Angebot einem nahestehenden Menschen empfehlen?
- » Kann ich mit diesem Angebot Nicht-Wissen und Ergebnisoffenheit akzeptieren?

Anliegen – Auftrag

In professioneller Form Menschen zu beeinflussen, schließt die Frage nach der Rechtfertigung der Handlungen ein. Diese kann durch ein Vertragswerk (Arbeitgeber /Arbeitnehmer), durch staatliche Hoheitsrechte (Polizei), durch Zuschreibung von Expertentum (ärztliche Approbation und Behandlungserlaubnis) oder durch einen spezifischen Auftrag eines Kunden, z.B. eines Business-Coachings, legitimiert sein. Dieser Auftrag ist aber nicht automatisch gegeben, sondern ist das *Resultat eines Dialogs*.

Der Kunde und der Coach sind in ihrem jeweiligen Anliegen zunächst füreinander intransparent. Das von Kunden vorgetragene Anliegen ist eine Beschreibung von Wünschen, die auch anders lauten könnte. Über dieses Anliegen gilt es, durch Fragen Konsens der beiden Partner herzustellen. Anliegen sind mitgebrachte Beschreibungen oder Wünsche des Klienten. Aber auch der Coach hat ein Anliegen, z.B. erfolgreiches, qualitativ wertvolles Coaching anzubieten. Die beiden Anliegen werden kommunikativ miteinander in Beziehung gesetzt. Auch wenn dies in der Literatur gelegentlich als *psychologischer Vertrag* bezeichnet wird, gelten ebenso Regeln wie Vertragstreue.

Fragetechniken zu Anliegen und Auftrag verfolgen das Ziel, durch Kommunikation eine brauchbare gemeinsame Landkarte zu erstellen (Schwertl, 2016). Aufträge sind ausgehandelte Verträge. Diese Vereinbarungen umfassen idealtypisch alle relevanten Merkmale. Mit einer Klärung von zeitlichem



Umfang und anderen notwendigen Regularien bildet sich zwischen Kunde und Coach ein Kommunikationsmuster von Frage und Antwort heraus. Weder die psychologische noch die esoterische Deutung des Gehörten, auch nicht der versteckte pädagogische Zeigefinger, vielmehr die Nutzbarmachung (Utilisierung) der Antworten für weitere Fragen generieren den Vorgang. Potentielle Kunden melden sich mit sehr unterschiedlichen Beschreibungen zu ihren Anliegen. Sie sind nicht immer geübt, ihr Anliegen so zu formulieren, dass es sich für den Coach erschließt. Es bedarf dann kommunikativer Kompetenz des Coachs, damit die Übersetzungshilfe gelingt. Mit der dialogisch erarbeiteten Formulierung des Auftrages ist dieser Prozessabschnitt normalerweise erreicht.

- » Wurde ein zeitlicher Umfang des Vertrages vereinbart?
- » Ist der Vertrag vom Kunden problemlos kündbar?
- » Welche Zeiträume zwischen den Sitzungen wurden vereinbart?
- » Wurde mein Anliegen ausreichend erörtert und ist dies im Auftrag integriert?

- » Gibt es (verdeckte) Beobachter (Stakeholder)? Wenn ja: Wie soll mit diesen Personen agiert werden?
- » Gab es ausreichend Zeit, Anliegen und Auftrag auszuhandeln?
- » Wurden passende Operationalisierungen vorgenommen?
- » Wirkt das Geschäftsgebaren vertrauenerweckend?

Ziele und ihre Vereinbarungen

Das Angebot Business-Coaching ist eine Dienstleistung im Modus von Kommunikation, d.h., es werden Themen des Klienten durch Dialoge reflektiert. Dies bedeutet, die Leistung des Coachs ist zunächst weder sichtbar noch berechenbar. Sie ist zu diesem Zeitpunkt letztlich ein Versprechen (siehe Abschnitt Vertrauen). Erst die vereinbarten Ziele legitimieren den Ressourcenverbrauch an Zeit und Finanzen. Ziele, Zielerreichung und Zielüberprüfung werden daher im Business-Coaching als essentiell angesehen. Solche oder ähnliche Aussagen finden sich in unzähligen Publikationen. Einerseits produzieren erst die vereinbarten Ziele die notwendige Sinnhaftig-

keit und gleichzeitig ist diese überbordende Zielrhetorik allzu häufig nichts anderes als ein nicht einhaltbares Versprechen. Kann es Business-Coaching-Prozesse, ausdrücklich gewollt, frei von Zielvorgaben geben? Führungskräfte insbesondere in höheren Positionen haben oft den Wunsch nach Gesprächspartnern, denen sie vertrauen können, die keine eigenen Karrierestrategien verfolgen. Sie sind mit dem Kunden nicht im Wettbewerb, stehen aber für ernsthafte Reflexionen zur Verfügung. Eine solche Möglichkeit generiert zusätzlich einen psychohygienischen Faktor dadurch, dass Lebenspartner dafür weniger in Anspruch genommen werden. Ein solcher Coaching-Auftrag wird nur schwer über eine Zielerreichung beurteilt werden können, aber über die Frage, ob der Prozess für den Kunden hilfreich war, lässt sich eine Bewertung vornehmen.

Ziele sollten grundsätzlich mit der Frage verbunden werden, wie der Kunde oder ein anderer Beobachter seine Zielerreichung operationalisieren und damit messen kann. Wobei „messen“ eine naturwissenschaftliche Genauigkeit signalisiert, die in der auf Dialog basierenden Praxis kaum erreichbar ist. Dies

bedeutet aber nicht, auf solche Überprüfungen zu verzichten, denn Kunden verfügen sehr wohl über Kompetenzen, einzuschätzen, ob es beobachtbare und gewünschte Veränderungen gibt.

Um Zielvorgaben nicht in Misskredit zu bringen, muss zwischen *Heilsversprechen der Ratgeberindustrie und leistbaren Zielen differenziert* werden. Ob das Ziel, in zehn Sitzungen einen lang schwelenden Konflikt zu lösen, erreicht wurde, kann für die Praxis ausreichend präzise beurteilt werden. Hingegen sind wolkige Versprechen (z.B. 1:1-Anleitungen mit garantierter Persönlichkeitsentwicklung) mehr Jahrmarktsgaukelei als seriöse Zielvereinbarung. Es gibt für die tägliche Praxis eine relativ robuste Faustregel: Wer im Business-Coaching mit Zielvereinbarungen arbeitet, muss diese Ziele in der Weise operationalisieren, dass eine Überprüfung möglich wird. Ein Bergführer, der die Erreichung eines bestimmten Gipfels garantiert, kann anders in die Pflicht genommen werden als ein Bergführer, der beschwingtes und glückliches Bergsteigen im Irgendwo verspricht. Hierzu einige mögliche Fragen, die Klienten sich stellen können:

- » Wurden Ziele des Coachings, die Überprüfung und ggf. Neujustierung der Ziele vereinbart?
- » Wurden die Prüfparameter abgestimmt?
- » Handelt es sich um meine Ziele?
- » Wie präzise sind diese Ziele? (Skala von 1 bis 10)
- » Konnten diese Ziele mit der vereinbarten Vorgehensweise erreicht werden?
- » Wenn sie nicht erreicht wurden: Wurde darüber gesprochen?

Von der Entgrenzung zur Begrenzung

Wenn von Missbrauch von Therapie oder Coaching die Rede ist, wird oft eine Engführung auf sexuelle Beziehungen, deren Opfer meistens Frauen sind, vorgenommen. Ohne solchen Missbrauch zu relativieren, wird vorgeschlagen, den Fokus weiter zu stellen.

Arbeitsbeziehungen, die in einem psychologischen Nahraum angesiedelt sind, d.h. eine



besondere Nähe zwischen Dienstleister und Kunden bedeuten, brauchen für beide Seiten deutliche Begrenzungen. Diese Grenzen garantieren, dass diese professionell geformten Arbeitsbeziehungen durch keinerlei andere Interessen gestört oder behindert werden. Eine Analogie zur Verdeutlichung: Eine körperliche Untersuchung wäre ohne die Gewissheit, dass keine anderen Interessen im Spiel sind, wesentlich schwerer zu akzeptieren. Alles Fragen oder Handeln muss durch den Orientierung gebenden Auftrag gedeckt sein. Verantwortlich hierfür ist der Berater oder die Beraterin. Die Erklärung, der Berater sei verführt oder gedrängt worden, ist daher hinfällig, der Coach ist für den Prozess und das, was in diesem Prozess geschieht, verantwortlich. Coaches wissen von den Kunden oft sehr persönliche Sachverhalte. In solchen Beziehungen entstehen Vertrautheit und Offenheit in mit anderen Arbeitsbeziehungen nicht vergleichbarer Intensität. Niemand wird sich öffnen, ungeschützt verschiedene Möglichkeiten erörtern, wenn das Gefühl mitschwingt, dass diese Vertrautheit für andere Ziele funktionalisiert wird. Ob es sich um wirtschaftliche Vorteile (Sonderkonditionen für ein Produkt der Kunden), kleine Gefälligkeiten (Theaterkarten bei ausverkauft-

tem Stück) oder sexuelle Wünsche handelt, mag moralisch unterschiedlich bewertet werden, aber eine relevante Störung ist es *immer*. Diese Forderung nach strikter Enthaltsamkeit ist zwar nicht zu relativieren, aber zu differenzieren. Sympathie, vielleicht auch ehrliche Zuneigung oder der Wunsch nach Partnerschaft, kann im Einzelfall entstehen. Wird dies von den Partnern erkannt, erwidert und gewollt, wird das Paar gut daran tun, eine entsprechende Klärung herbeizuführen. Relevant sind jene Fälle, in denen der Tabubruch bereits eingeplant ist, quasi zum Geschäftsmodell gehört und vollzogen werden soll. Nachstehend beispielhaft einige Grenzfragen:

- » Gibt es Anzeichen von Vermischungen?
- » Werden soziale Aktivitäten vorgeschlagen oder eingeschlossen, die unpassend sind?
- » Verspüre ich verstärkt den Wunsch nach Distanz?
- » Empfinde ich Ansätze von Bedrängnis?
- » Werden mir Beziehungsangebote gemacht, die unpassend sind?
- » Gab es unpassende verbale oder nonverbale Annäherungsversuche?
- » Findet das Coaching in passender Umgebung statt?

Neutralität

Neutralität setzt eine spezifische Form der Enthaltensamkeit voraus. Diese Enthaltensamkeit bezieht sich letztlich auf eine deutliche *Relativierung des Expertentums* (Staubach, 2007). Dies bedeutet, die Entscheidung, welche Lösungen in Frage kommen oder verworfen werden, bleibt beim Kunden. Business-Coaches entwickeln (vielleicht!) gangbare Wege zur Lösung des verhandelten Problems. Sie können die selbst favorisierte Lösung anbieten, als eine mögliche Lösung zur Entscheidung des Kunden zur Verfügung stellen, aber keine Gefolgschaft erwarten. Das Abwägen der Konsequenzen der denkbaren Lösungen, die Erörterung möglicher Vor- und Nachteile – all dies mag sinnvoll sein. Aber in der Frage, welche Lösung der Kunde letztlich favorisiert, bleibt der Coach neutral und nimmt damit sein Expertentum zurück. Dem Business-Coaching liegt kein Meister-Schüler-Verhältnis zu Grunde. Der Coach begleitet den Kunden bei seinen Entscheidungen, aber er trifft sie nicht für den Kunden. Er ist nicht sein Lehrer, sondern Reflexionspartner, der (vielleicht) Wissen zur Verfügung stellt, aber den Weg nicht vorgibt. Mögliche Fragen zur Neutralität des Coachs könnten wie folgt aussehen:

- » Werde ich zu einer bestimmten Vorgehensweise gedrängt?
- » Wird ein Lösungsvorschlag des Coachs von diesem für wertvoller als meine eigene Lösungsvorstellung gehalten?

- » Liegen Freiheit und Last der Entscheidung bei mir?
- » Bleibt die Verantwortung für die gewählte Lösung bei mir?
- » Akzeptiert der Coach meine Entscheidung?
- » Macht der Coach ausreichend deutlich, wer was verantwortet?

Zusammenfassung

Der Wand an Vernebelung und entsprechenden Unklarheiten des Coaching-Marktes zu begegnen, ist ein notwendiger Schritt zur Professionalisierung. Den Lesern begründete Fragen zur kritischen Analyse des Angebotes und für den laufenden Coaching-Prozess zur Verfügung zu stellen, ist eine Möglichkeit. Die Vorgehensweise bedeutet, dem Klagen über Missbräuche ohne Taten eine Alternative anzubieten. Nicht der Kampf gegen Missbrauch oder gegen die Verantwortlichen, sondern die Befähigung des Kunden, qualifiziert selbst zu entscheiden, ist das Ziel. In dem Missbrauch mindestens deutlich erschwert wird, ohne dass dies mit Verlusten an Freiheit zu bezahlen ist, wird damit auch eine moralische Position formuliert. Die angebotenen Fragen können umformuliert oder ganz anders gestellt werden. Sie sind Platzhalter oder Rohlinge – mehr *Denkanregung*, die des individuellen Feinschliffes bedarf, aber keine Gebots- oder Verbotsschilder. Ihr Wert besteht nicht darin, einer rational wissenschaft-

lichen Begründung standzuhalten, sondern praxistauglich zu sein. In der Tradition der Aufklärung ein Stück Befähigung anzubieten, ist das Ziel. Intuition und Bauchentscheidungen sind ausdrücklich zugelassen, denn sie können durchaus raffinierte Denk- und Computerstrategien in den Schatten stellen.

Ich danke den Mitgliedern des DBVC-Sachverständigenrates Dr. Karin Martens-Schmid und Stefan Stenzel für die Durchsicht des Manuskriptes.

Der Autor



Foto: Sascha Erdmann

Prof. Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Inhaber der Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, ausgerichtet auf integrierte Unternehmensberatung. Er ist Vorsitzender des Sachverständigenrats, DBVC. Arbeitsschwerpunkte: Senior-Business-Coaching, Systemische Business-Coaching-Ausbildung, interne Unternehmenskommunikation, Begleitung von Veränderungsprozessen, Führung in Exzellenz.
www.schwertl-partner.de
www.coach-datenbank.de/coach/walter-schwertl.html

Literatur

- » **Luhmann, Niklas (1989)**. *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- » **Luhmann, Niklas (1984)**. *Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- » **Schmidt, Siegfried J. (1994)**. *Kognitive Autonomie und soziale Orientierung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- » **Schmidt, Siegfried J. & Schwertl, Walter (2019)**. *Business-Coach trifft Philosophen*. Wiesbaden: Springer.
- » **Schwertl, Walter (2016)**. *Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- » **Schwertl, Walter (2015)**. Business-Coaching: Der Stand der Dinge – Teil 1: Coaching historisch betrachtet. *RAUEN Coaching-Newsletter*, 15(10), S. 1–4.
- » **Staubach, Maria L. (2007)**. *Relationiertes Expertentum*. Saarbrücken: VDM.

Strategisches Coaching. Emotionale Aktivierung mit Embodimenttechniken.

Rezension von Thomas Webers

Vor Kurzem erst haben Alica Ryba und Gerhard Roth mit der neurowissenschaftlichen Brille auf diverse psychotherapeutische Schulen geschaut und bewertet, ob diese den aktuellen wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht und damit für Anwendung in Coaching und Beratung empfohlen werden können. Das Fazit war eindeutig und für die etablierten Kliniker in der Psychotherapie ein herber Schlag. Denn, so Ryba und Roth: Reden (alleine) reicht nicht! Interventionen müssen auf drei Ebenen ansetzen: der subjektiven Befindlichkeit, dem Verhalten und der Körperlichkeit.

Die gute Nachricht: Es gibt längst Ansätze, die auf mindestens zwei Ebenen agieren. Neben dem Generativen Coaching und der Skriptanalyse (Transaktionsanalyse) sind es Emotionsfokussiertes sowie Körperzentriertes Coaching. Ein Ansatz, der diesen Anforderungen genügt, ist das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). Ein anderer Ansatz ist das bislang noch weniger bekannte – auch von Ryba und Roth noch nicht beachtete – Strategische Coaching, das Gernot Hauke, Christina Lohr und Tania Pietrzak in der Tradition von Serge Sulz entwickelt haben. Das vorliegende Buch liefert eine tiefe und praktische Einführung in diesen Ansatz.

Strategisch heißt dieser Ansatz, weil er an der „emotionalen Überlebensstrategie“ ansetzt. Erleben und Verhalten eines Menschen werden individuell verständlich als Funktion seiner Strategie, die seiner Bedürfnisbefriedigung dient und zentrale Ängste kontrolliert. Deshalb werden von ihm spezifische Verhaltensweisen praktiziert und „verbotene“ Affekte unterdrückt. Solche Überlebensstrategien sind Resultate der individuellen Lerngeschichte: Sie rasten unbewusst – vor allem unter Stress – ein und führen zum Erleben von Inkongruenz.

Mit dem ZRM® hat das Strategische Coaching gemeinsam, dass der Zugang zum Unbewussten über Emotionen und das körperliche Erleben (Embodiment) verläuft. Das ist intensiv – und die Lektüre des Buchs kann davon auch nur eine Ahnung vermitteln. Hilfreich ist – neben der Aufarbeitung des theoretischen Hintergrunds – die Darstellung der Metho-

„Nur ein Coaching, das dem Impulsiven System mit seinen affektiven Ladungen und Emotionen gerecht wird, ist in der Lage, nachhaltig eine Richtungsänderung anzustoßen.“ (Gernot Hauke, Christina Lohr & Tania Pietrzak, S. 22)

de an zahlreichen Fallbeispielen. Es beginnt mit dem Herstellen des Körperfokus durch Achtsamkeit. Das Thema wird mittels einer konkreten Situation erfasst. Emotionsmuster (Körperhaltung, Mimik, Gestik, Atem, Stimme) werden dann räumlich dargestellt und bearbeitet. Dabei werden gezielt Ressourcen aktiviert, z.B. verkörpern Werte Haltungsziele. Um von der Überlebensstrategie zur Lebensstrategie zu kommen, ist die Unter-

scheidung primärer und sekundärer Emotionen wichtig. Der Klient kann lernen, seine Emotionen wahrzunehmen und differenzierter sowie flexibler zu reagieren. Dies vergrößert den Möglichkeitsraum – insbesondere für Führungskräfte, worauf die Autoren zum Schluss gezielt eingehen.

Fazit: Dieses Buch reiht sich ein in die Gruppe der zukunftssträchtigen Coaching-Methoden, die Coaches unbedingt erlernen sollten.

Thomas Webers
coaching@thomas-webers.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3955716813/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3955716813/cr)

Haben auch Sie Interesse, eine Rezension im Coaching-Magazin zu veröffentlichen? Unsere umfangreiche Literatursammlung hält bestimmt auch etwas Interessantes für Sie bereit – oder haben Sie selbst einen Buchvorschlag? Wenden Sie sich bitte entweder an redaktion@rauen.de oder rufen Sie uns an unter 0541 98256-776.

Wir freuen uns auf Sie!



**Hauke, Gernot; Lohr, Christina & Pietrzak, Tania (2017).
Strategisches Coaching. Emotionale
Aktivierung durch Embodimenttechniken.**

Paderborn: Junfermann
ISBN: 978-3-95571-681-3
192 S., 24,00 €

Systemic Coaching. Delivering Value beyond the Individual.

Rezension von Dr. Michael Loebbert

Peter Hawkins und Eve Turner sind weltweit profilierte Coaches. Hawkins ist Professor an der Henley Business School (UK) und Vorstand der Bath Consultancy Group. Turner ist Inhaberin einer Firma für Coaching und Supervision. In ihren Personen verbinden sie mit ihrer Praxis Coaching-Theorie und Coaching-Forschung. Hawkins kennt zudem auch die deutschsprachige Coaching-Szene mit ihren systemischen bzw. systemtheoretisch informierten Protagonisten. In der Rahmung ihres Buchs nutzen die Autoren rhetorische Ansprüche wie den Beitrag von Coaching zur Lösung der Klimakrise oder die Behauptung, mit ihrem Buch Coaching auf eine neue Ebene zu führen. Diese können aus Sicht des Rezensenten nicht eingelöst werden.

Der Titel des Buchs beinhaltet aber das Versprechen, mit Coaching Wertbeiträge (für Unternehmen) zu leisten, welche über das Individuum, seine Erfolge und Handlungsziele hinausgehen. Systemtheoretische Konzepte werden pragmatisch direkt mit der betriebswirtschaftlichen Umsetzung in Verbindung gebracht. Diesen Kunstgriff übernehmen die Autoren von dem US-amerikanischen Coach Marshall Goldsmith, der mit seiner Konzipierung eines „Stakeholder Centered Coaching“ die Vorstellung von Organisation als „soziales System von Interaktionen“ methodisch für den Einbezug der Interessensgruppen in einen individuellen Coaching-Prozess nutzt. Mit einer Aufzählung von systemtheoretisch informierten Coaching-Konzepten, wie wir sie im deutschsprachigen Raum Praxistheoretikern wie Fritz Simon, Jürgen Kriz, Bernd Schmid und vielen anderen verdanken, werden Prinzipien „systemischen Coachings“ umrissen (S. 28f):

1. Kontraktsteuerung im Kunden-Klienten-System
2. Hypothesen für Interaktionen und Interaktionsmuster

3. Soziale Systeme in Bezug auf andere soziale Systeme
4. Unterscheidung von System und Umwelt als ökologisches System
5. Einführung einer Beobachterperspektive
6. Nichthintergebarkeit der subjektiven Perspektive
7. Verbindung von Beobachtungsperspektive und beobachteten Ereignissen
8. Systemische Praxis im Coaching als Einbezug des organisationalen Kontexts

„Systemic coaching is not just about what we focus on, but also about how we focus and from where we focus.“ (Peter Hawkins & Eve Turner, S. 33)

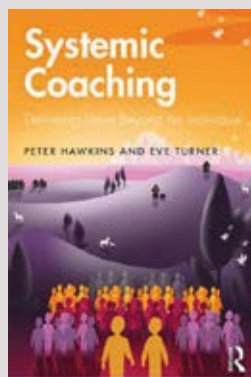
Ohne das explizit zu begründen, wird, nach einer relativ knappen Darstellung des Ausgangspunktes von „systemischem Coaching“, auf den folgenden 200 Seiten die pragmatische Umsetzung systemtheoretischer Konzepte für Coaching zusammengefasst: (Kapitel 1) das weitlich bekannte „seven-eyed model“ für die Beobachterperspektiven, (Kapitel 2) Coaching als Strategie und Kultur für organisationalen Wandel, (Kapitel

3) Kontraktsteuerung im 360-Grad-Modus, (Kapitel 4) Schlussfolgerungen für die Steuerung des Coaching-Prozesses, (Kapitel 5) Ausblick auf spezifische systemtheoretisch informierte Methoden und Interventionen, (Kapitel 6) Methoden für den bewussten Einbezug des ökologischen Systems („ecosystem“), (Kapitel 7 und 8) Folgerungen für Supervision und Ethik, (Kapitel 9 und 10) Umsetzung in der Evaluation und in der Ausbildung von Coaching. Bemerkenswert ist auch der als Anhang konzipierte letzte Teil des Buchs mit Fallvignetten aus unterschiedlichen Regionen der Welt. Darin zeigt sich ein international gemeinsames Niveau der Reflexion von Coaching.

Fazit: Insbesondere für im deutschsprachigen Raum mit systemtheoretisch informierten Konzepten ausgebildete Coaches werden wichtige Lehrstücke für deren pragmatische Umsetzung auf der Höhe des internationalen Diskurses von Coaching dargestellt.

Dr. Michael Loebbert
Programmleiter Coaching Studies FHNW –
Fachhochschule Nordwestschweiz
www.coaching-studies.ch

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/1138322490/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/1138322490/cr)



**Hawkins, Peter & Turner, Eve (2020).
Systemic Coaching. Delivering
Value beyond the Individual.**

New York: Routledge
ISBN: 978-1-138-32249-3
312 S., 34,75 €

Übergänge in Beruf und Organisation. Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Die Herausgeber Harald Pühl und Klaus Obermeyer legen mit „Übergänge in Beruf und Organisation“ eine Veröffentlichung vor, die den beraterischen Umgang mit Verunsicherung im arbeitsweltlichen Kontext aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet. Einzelne Beiträge loten die Chancen und Risiken der Bewältigung von Ungewissheit im Arbeitsleben eher theoretisch aus, andere dagegen durchaus sehr praxisbezogen-beispielhaft.

Ein theorielastiger, aber höchst lesenswerter Beitrag stammt von Karin Lackner, die sich den vielfältigen Illusionen widmet, denen Berater unterliegen können und faktisch auch sehr oft unterliegen. Sie öffnet die Augen für das notwendig Unprofessionelle im professionellen Handeln.

Praxisnah und mit beispielhaften Verfahrensschritten entfaltet Kornelia Rappe-Giesecke die Möglichkeiten und den Nutzen ihres triadischen Modells in der Karriereberatung, ihre Argumentation insgesamt gut nachvollziehbar. Da im Übrigen der Begriff der Triade in diesem Buch von verschiedenen Autoren als zentrales Merkmal von Beratung unterschiedlich gefasst ist, hätte eine Erläuterung (etwa durch die Herausgeber) nicht geschadet.

Reflexive Teambberatung ist der Gegenstand des Beitrags von Pühl. Er beschreibt sie als einen Prozess, der Lust, Freude und Neugier erzeugen soll. Sein Verdacht, dass er in seiner Darstellung gelegentlich einen „esoterischen“ Eindruck erweckt, stimmt (leider).

Dass wir im Verlauf des Lebens viel vermeintlich Richtiges in uns verfestigen, sodass es zu einer „Wissensverstopfung“ kommt, die uns hindert, adäquat zu agieren, ist eine wun-

derbare Metapher von Katharina Wendt, die konkrete Arbeitsschritte in der Organisationsentwicklung zur Verfügung stellt. Als Arbeitsbasis dient ihr die Theorie U von Scharmer. Das Vorgehen erläutert sie am zu wenig ausdifferenzierten Beispiel.

Renate Ritter fordert, dass die Beziehungsberater sich ihrer Verantwortung bewusst

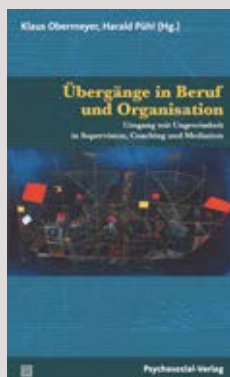
werden, die sie in der Bearbeitung fundamentalistischer Überzeugungen haben. Politische Ideologien und religiös motivierte Handlungen werden aus tiefenpsychologischer und gruppensystemischer Sicht beleuchtet; ihr spezielles Augenmerk gilt dem Begriff der Identität. Überzeugend stellt sie dar, dass der durch Angst ausgelöste affektlogische Zustand durch Zahlen, Fakten, Argumente und Aufklärung nicht aufgelöst, sondern eher verstärkt wird.

Fazit: Ein lesenswertes Buch, das für Berater, Coaches, Organisationsentwickler und Mediatoren viel Bedenkenswertes zur Verfügung stellt. Die Vielfalt der Reflexion über und Bearbeitung von Unsicherheiten im Arbeitsleben und in Organisationen führt den Lesern vor, dass Übergänge und die damit einhergehende Verunsicherung der Akteure unvermeidlich, aber für die involvierten Berater ein spannendes und spannungsreiches Arbeitsfeld sind.

Dr. Christine Kaul
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3837927520/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3837927520/cr)

*„Ungewissheit kann auch
öffnend wahrgenommen werden,
wenn mit einem bewussten Zugang
das Möglichkeitsprinzip und die
persönliche Gestaltungsmöglichkeit
im Vordergrund stehen. Dies ist für
die meisten Menschen, die ich
kenne, in einem nächsten
Schritt möglich und kann dann
befreiend wirken. Also geht es
darum, zu einem mutigen
Umgang mit Unsicherheit
zu kommen.“
(Katharina Wendt, S. 124)*



Obermeyer, Klaus & Pühl, Harald (Hrsg.) (2019).
Übergänge in Beruf und Organisation.
Umgang mit Ungewissheit in
Supervision, Coaching und Mediation.

Gießen: Psychosozial-Verlag
ISBN: 978-3-8379-2752-8
210 S., 24,90 €

Schwertl & Partner
Beratergruppe **SP**

DBVC anerkannt

Systemische Coaching-Weiterbildung


Aus aktuellem Anlass auf den
29./30.5.2020 verschoben.

Wir bieten:

- Enge Verzahnung mit Praxis der Teilnehmer
- Systemtheoretische Fundierung
- Relevante vielfältige Methoden
- Performance & Inhalt
- Erfahrene Praxis- und Fachreferenten
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: € 6.500,- (+ 19% MwSt.)
300 Präsenzstunden (€ 22,-/h)

Informationen: Dr. Maria L. Staubach & Dr. Walter Schwertl
Schwertl & Partner Beratergruppe

Geschäftsstelle: Am Knuss 16 · 63505 Langenselbold
Tel.: 06184/900278 · office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de · Imagefilm: YouTube Schwertl



RAUEN
Coaching

Start
29.09.2020

Die RAUEN Coaching-Ausbildung – Ihr Weg zum professionellen Coach

Jetzt Infomaterial anfordern!

www.coach-ausbildungen.de | Telefon 0541 98256-773

Christopher Rauen GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück

Coachingausbildung
vom DBVC anerkannt

management
forum wiesbaden
wolfgangschmidt

Mit uns lernen, wo das Herz
für Coaching schlägt

Coachingausbildung 2020
Gruppe 43 Start 29. September

**Weiterbildung
für qualifizierte Coaches**
Das Innere Team /
Das Werte- u. Entwicklungsquadrat
am 15. Juni 2020

Psychoanalyse im Coaching
am 26./27. Oktober 2020

Ausbildung zum Teamcoach
Start 03./04. November 2020

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

Trigon
Entwicklungsberatung

Trigon
Zertifizierter
COACH

Trigon
Zertifikatslehrgang
Coaching
in Wien, Köln &
Salzburg

**Die innovative Coaching-Ausbildung
für eine Welt im Umbruch:**

- Kompetentes Trainerteam mit Esprit und Erfahrung
- Praxisnähe und fundierte Kompetenzvermittlung, z.B. durch Videofeedback, innovative Seminarlandkarten, begleitendes Projekt- und Mentorcoaching
- Evaluiert durch Freiburg Institut und Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und als wissenschaftlich fundiert bewertet

DBVC ■ Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)

Austrian Coaching Council ■ Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)

ISO ■ Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

Trigon Entwicklungsberatung
Strubergasse 18, 5020 Salzburg, Austria
Tel: +43 (662) 660 341 – E-Mail: salzburg@trigon.at
www.coaching.at – www.trigon.at

**Beratungsausbildung
mit Wirkung**

Coaching, betriebl. Mentoring,
Supervision & Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom,
CAS und MAS Zertifikate
CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB
der PH Zug

Betr. Mentor/in mit
eidg. Fachausweis

Ausbildungsorte: Basel, Bern, Luzern,
Olten, Zürich und Zürich Flughafen

coachingzentrum
Beratungsausbildung mit Wirkung

Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | CH-4600 Olten
www.coachingzentrum.ch

PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

**PROFESSIO-Weiterbildung
Change 1**

**Nächstes Curriculum
(5x3 Tage, Präsenz und Online)
beginnt am 23.06.2020
in Rheinbach (Köln)**

Nähere Informationen:
www.professio.de/coaching-advanced

Telefon: +49 981 9777876-60
E-Mail: office@professio.de
www.professio.de

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie Lindemann, Holger Vandenhoeck & Ruprecht, 35,00 €</p>	 <p>Die Coaching-Schatzkiste Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
2	 <p>Mit Fokussierung zu mehr Gelassenheit: 60 Impulskarten und 16-seitiges Booklet Nienkerke-Springer, Anke Beltz, 33,99 €</p>	 <p>Lösungsorientierte Supervisions-Tools Neumann-Wirsig, Heidi (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
3	 <p>Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision König, Oliver & Schattenhofer, Karl Carl-Auer, 14,95 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>
4	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
5	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 68,00 €</p>
6	 <p>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
7	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p>Bildbar Kartenset II Kühne-Eisendle, Margit & Gut, Jimmy managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Bildbar Kartenset Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p>Gespräche hilfreich führen: Band 1: Praxis der Beratung und Gesprächspsychotherapie Behr, Michael; Hüsson, Dorothea; Luderer, Hans-Jürgen & Vahrenkamp, Susanne Beltz Juventa, 16,95 €</p>
10	 <p>Lösungsorientiertes Coaching Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p>	 <p>Geschäftsführung ohne Stress: Anregungen zum Selbst-Coaching Volkelt, Lothar Springer, 22,99 €</p>

Konflikt-Coaching

LEIDEN SIE UNTER
DEN VIELEN
KONFLIKTEN IN IHRER
ABTEILUNG ?



LEIDEN ? ...
... NÖ...



... ICH BIN DER GRUND
DER KONFLIKTE !



T. M. A. S. C. A. P. E. U.

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. 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:

Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen (cr)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczynski (db)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info
Bild-Quellennachweis: Titelseite © Fer Gregory | S. 9 © Rawpixel.com
S. 4, 22 © 13_Phuankod | S. 4, 27 © Khakimullin Aleksandr | S. 28 © Sasun Bughdaryan | S. 4, 32, 34 © oatawa | S. 5, 38 © Jacob Lund | S. 40 © fizkes
S. 44 © levan | S. 47 Montri Thipsorn | S. 5, 49 © digis | S. 51 © Sergey Nivens
S. 5, 54 © igorstevanovic | S. 57 © Andrii Yalanskyi | S. 58 © Jackthumm
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck:

FROMM GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | www.fromm-os.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Viele Anbieter im Weiterbildungs- und Coaching-Bereich haben aufgrund der Corona-Krise notgedrungen Anstrengungen unternommen, ihre Angebote (weiter) zu digitalisieren. Wird diese Entwicklung über die Krise hinaus Bestand haben?

RAUEN: Vermutlich schon. Die Vorteile der bereits existierenden technischen Möglichkeiten werden jetzt erst vielen Coaches und Klienten bewusst.

EBERMANN: Und die Vorteile beschränken sich nicht darauf, sich auf virtuellem Wege nicht mit einem Virus infizieren zu können. Ortsunabhängigkeit oder flexibler Zugriff auf digitale Tools sind nur zwei Beispiele. „Aber was ist mit der Beziehungsgestaltung?“, werden sich viele Coaches fragen ...

RAUEN: Wie man schon seit der guten alten Brieffreundschaft weiß, gibt es ja viele Formen der Beziehung. Nicht alles muss persönlich erfolgen, wenngleich es natürlich bestimmte Vorteile hat, jemanden unmittelbar erleben zu können. Aber es hat eben auch bestimmte Nachteile wie die Infektionsgefahr. Wir sollten deshalb aber nicht ein Volk von Hypochondern werden. Im Leben gibt es keine 100-prozentige Sicherheit für irgendetwas.

EBERMANN: Wie Studienergebnisse aus dem Therapiebereich nahelegen, kann eine gewisse Distanz es Menschen mitunter sogar erleichtern, sich zu öffnen. Allerdings erfordert das Online-Format zusätzliche Kompetenzen – kommunikativer und technischer Art. Auch das Stichwort „Sicherheit“ passt hier: Datensicherheit. Ein Umstieg – teilweise oder gänzlich – erfordert demnach Lernbereitschaft.

RAUEN: Die man von Coaches – immerhin „verkaufen“ sie Entwicklung – ja durchaus erwarten können sollte. Insofern wird die Krise zum Lackmustest für die Coaching-Branche. Verkauft sie Entwicklung nur an Kunden oder ist sie selbst dazu in der Lage?

EBERMANN: Versteht man Entwicklung als Prozess, so ist auch der Faktor Zeit bedeutsam. Ein Gut, das angesichts der wirtschaftlichen Folgen der Krise sehr knapp sein dürfte.

RAUEN: Wie heißt es so schön? „Keine Zeit gibt es nicht – nur kein Interesse!“ Man darf also gespannt sein, ob wir die Herausforderungen gestalten oder diese uns. Persönlich bevorzuge ich Variante 1.



COACH
Datenbank



**Jetzt die Zukunft
gestalten!**

Mitglied werden: www.coach-datenbank.de/anmelden



Über 1.000

Professionelle
Business-Coaches



Qualität

Einstufung aller
Coaches durch
Fachpersonal



Experten

Detailliertes
Coach-Profil




Persönlich


Persönliche
Betreuung & Vermittlung



Haben Sie Fragen?
Wir beraten Sie gerne!

 www.coach-datenbank.de

 db@rauen.de

 +49 541 98256-777

*Meine Buchhaltung
macht sich von allein!*



100
Software-Tester
gesucht.

Jetzt scannen
& bewerben!

Und ich kann mich wieder voll auf meine Kunden konzentrieren.

Dank automatisierter Funktionen (Bank, Finanzamt und Steuerberater) läuft Ihre Online-Buchhaltung ab jetzt wie von selbst. Werden Sie einer von 100 Software-Tester und nutzen Sie lexoffice 3 Monate kostenlos.

Jetzt bewerben: **QR-Code scannen** oder auf www.lexoffice.de/coaching

lexoffice
just smile