

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 1/2016

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Personzentriertes Coaching | S 20

Praxis

Generationenwechsel | S 26

Wissenschaft

Erkennen von Psychotherapiebedarf | S 50

Zuhören und Verstehen wollen – ein Beitrag zu einer wertschätzenden Kommunikation

Dr. Anke Nienkerke-Springer im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2016

www.coaching-magazin.de

D: 15,80 € | A/CH: 17,80 €



COACH
Datenbank

Die neue Coach-Datenbank mit geografischer Suche

Die RAUEN Coach-Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie komfortabel kompetente Coaching-Anbieter für Ihr Unternehmen.

www.coach-datenbank.de

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

Weitere Informationen: www.rauen.de/aufnahme

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

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

Editorial



Jedes neue Jahr bringt neue Regelungen und Gesetze mit sich. Selbstverständlich gibt es auch ab 2016 Änderungen, die teilweise so still daherkommen, dass man meinen könnte, sie schleichen sich von hinten an einen ran, um so zu tun, als wären sie schon immer dagewesen. Das gilt vor allem für jene „Neuerungen“, die uns in irgendeiner Form einschränken oder an unser Portemonnaie greifen. Man denke an das Briefporto der Deutschen Post, das sich offenbar immer weiter hochschaukelt: Man erinnert sich noch sehr gut an 55 Cent-Marken (bis 2012), die zu 58, dann 60, 62 und ab Anfang dieses Jahres zu 70 Cent-Marken wurden. Was ich mit all meinen 2 Cent-Marken anfangen soll, die ich seit letztem Jahr horte? Weitere gleichartige Neuerungen betreffen die EEG-Umlage und die Zusatzbeiträge zur gesetzlichen Krankenversicherung – kurz gesagt, es wird teurer.

Allerdings schauen wir ja gerne zuerst auf das Negative, wobei wir das Positive übersehen – vielleicht, weil wir zu sehr darauf Acht geben, was sich da an uns anzuschleichen versucht? Jedenfalls gibt es tatsächlich erfreuliche Änderungen: Die Grund- und Kinderfreibeträge wurden erhöht, ebenso das Kindergeld. Wer sich ein Elektroauto kauft, zahlt vorerst keine KFZ-Steuer. Im ICE wird es auch in der 2. Klasse kostenloses W-LAN geben, was bei inhärenter Verspätung zumindest die Zeit verkürzt ... jedenfalls jenen, die sich bereits im verspäteten Zug befinden und nicht auf ihn warten.

Auch in der Coaching-Branche befindet sich vieles im Wandel. Doch bekommt man, wie bei den „Neujahrsneuerungen“, nicht immer das Relevante mit, oft weil man nicht die Zeit findet, die Medien danach zu durchstöbern. Deshalb bietet Ihnen das Coaching-Magazin ab 2016 eine neue Rubrik, die Sie umfassend aber in überschaubarem zeitlichen Aufwand über wichtige aktuelle und viel diskutierte Themen rund um das Coaching informiert. Sozusagen „Wissen kompakt“!

Wir freuen uns über Ihre Diskussionsbeiträge im Coaching-Board (www.coaching-board.de). Aber natürlich freuen wir uns auch über Ihren Leserbrief an redaktion@coaching-magazin.de.

Ihr

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

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Weiterbildung: Unternehmen forcieren den Bereich Führung | S 6

Wissenschaftsforum Coaching:

Diskussion über Zukunft der Branche | S 6

Coaching-relevante Termine 2016 | S 6

– Verbandslandschaft –

Coaching-Tool mit Coach & Trainer Award ausgezeichnet | S 7

4. DFC-Coaching-Convent unterstützt Welthungerhilfe | S 7

Europäischer Preis für Training, Beratung und Coaching
ausgeschrieben | S 7

ACC: Coaching-Spezial zum Thema Resilienz | S 8

Interessengemeinschaft der Coaching-Verbände wächst | S 8

– Wissen kompakt –

Dreiecksgespräche. Unternehmenseinfluss im Coaching | S 9

– Portrait –

Dr. Anke Nienkerke-Springer | S 12

– Konzeption –

Personzentriertes Coaching: Veränderung durch Beziehung.
Die Klient-Coach-Beziehung im Mittelpunkt | S 20

– Praxis –

Stabübergabe. Generationenwechsel in mittelständischen
Familienunternehmen | S 26

Coaching von Führungskräften ab 55 | S 31

– FAQ –

Fragen an Hans-Georg Huber | S 36



Foto: Michael Wiegmann

– Portrait –

Dr. Anke Nienkerke-Springer

Zuhören und Verstehen wollen –
ein Beitrag zu einer wertschätzenden Kommunikation

| S 12



– Konzeption –

**Personzentriertes Coaching:
Veränderung durch Beziehung**

Der Personzentrierte Ansatz entwickelt spezifische Beziehungsbedingungen zur Entfaltung von Entwicklungspotenzialen. Dem Coach verlangt das Personzentrierte Coaching indes ein besonderes Maß an Einfühlungsvermögen ab.

| S 20



– Praxis –

**Stabübergabe.
Generationenwechsel
in mittelständischen
Familienunternehmen**

| S 26



– Praxis –

**Coaching von
Führungskräften ab 55**

| S 31

– Spotlight –

**Weshalb Kurzzeit-Interventionen kein
eigenständiges Coaching darstellen**

In einer schnelllebigen Welt wird „Kurzzeit-Coaching“ angeboten, das schnelle Erfolge verspricht. Welchen zeitlichen Rahmen benötigt Coaching, um dem Klienten den Nutzen seines begleitenden Charakters zugänglich zu machen?

| S 37



– Wissenschaft –

**Erkennen Coaches einen
Psychotherapiebedarf ihrer Klienten?**

Die Abgrenzung von Coaching zu Psychotherapie ist sinnvoll und wichtig. Wie passt dazu, dass im Coaching häufig psychotherapeutische Konzepte und Methoden angewandt werden? Navigieren Coaches im rechtlichen Graubereich?

Kennen sie ihre Grenzen?

| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Moral am
(Schwarz-)Markt**

Ist ein durch Moral begründetes Verbot, dessen Folgen – ganz gleich, ob ihm eine positive Intention zugrunde liegt – als für das Wohlergehen der Gesellschaft negativ eingestuft werden können, überhaupt moralisch zu rechtfertigen?

| S 55

– Spotlight –

Weshalb Kurzzeit-Interventionen kein eigenständiges Coaching darstellen

| S 37

– Coaching-Tool –

K-I-E Skala – Ein universelles Bewertungssystem

| S 42

– Bad Practice –

Der Sachverständigenrat als Antwort auf „Bad Practice“

| S 46

– Wissenschaft –

Erkennen Coaches einen Psychotherapiebedarf ihrer Klienten? | S 50

– Philosophie/Ethik –

Moral am (Schwarz-)Markt

| S 55

– Rezensionen –

Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching

| S 61

Lösungsorientiertes Coaching in der Praxis

| S 62

– Coach-Ausbilder –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Personzentriertes Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Weiterbildung: Unternehmen forcieren den Bereich Führung

Vor dem Hintergrund des digitalen Wandels der Arbeitswelt legen deutsche Unternehmen verstärkt Gewicht auf Weiterbildung ihrer Mitarbeiter im Bereich der Soft-Skills, insbesondere der Führungskompetenzen. Externe Berater gewinnen in diesem Zuge an Bedeutung. Von den Externen wünschen sich die Unternehmen jedoch eine bessere Erfolgskontrolle anhand nachhaltiger Kennzahlen. Dies sind Ergebnisse einer Umfrage.

Dass der digitale Wandel der Arbeitswelt aufgrund veränderter und komplexerer Anforderungen zu einem erhöhten Weiterbildungsbedarf führt, ist längst kein Geheimnis mehr. Aber auf welche Themen und Felder richten Unternehmen ihre Weiterbildungsstrategien angesichts der Veränderungen aus? Das Markt- und Sozialforschungsinstitut EuPD Research nahm sich im Auftrag des HR-Softwareanbieters VEDA dieser Thematik an und befragte insgesamt 100 deutsche Unternehmen verschiedener Größen und Branchen. Die Haupterkenntnis: Soft-Skill-Kompetenzen rücken zunehmend ins Zentrum der betrieblichen Weiterbildung.

Coaching vor Ort beliebtes Format

Die befragten Unternehmen gaben zudem Auskunft bezüglich anvisierter Methoden beziehungsweise Settings. „Gruppentraining und Coaching vor Ort sind die beliebtesten Formate“, so die Feststellung der Studienautoren. Externe Berater würden im Zuge dieser Ausrichtung immer wichtiger – ebenso wie Erfolgskontrollen in Form nachhaltiger Kennzahlen. Diesbezüglich entspreche die Arbeit externer Anbieter häufig noch nicht den Vorstellungen der befragten Unternehmen, heißt es in einer Mitteilung. (de)

goo.gl/ZRxHXQ



Wissenschaftsforum Coaching: Diskussion über Zukunft der Branche

Das zweite Karlsruher Wissenschaftsforum Coaching fand im Dezember vergangenen Jahres statt und widmete sich u.a. der Frage, woran sich Coaching-Forschung ausrichten muss, will sie die Branche voranbringen. Ein weiterer Schwerpunkt: Das Coaching-Gespräch als Medium und Methode.

Wie sollte Forschung aussehen, um Unternehmen und Organisationen noch stärker vom Coaching zu überzeugen? Woran orientiert sich ein qualitativ hochwertiges Coaching-Gespräch? Diese und weitere Fragen bestimmten das zweite Karlsruher Wissenschaftsforum Coaching am 04.12.2015, das nach Veranstalterangaben von über 150 Teilnehmern aus Coaching-Praxis und Wissenschaft besucht wurde.

„Forschung muss Unternehmen in den Blick nehmen“

Die Wissenschaft müsse sich viel stärker an der Unternehmenswirklichkeit orientieren, waren sich die Diskutanten einer von Dr. Elke Berninger-Schäfer, Inhaberin des Karlsruher Instituts für Coaching (KIC), moderierten Gesprächsrunde einig. „Forschung muss die Unternehmen in den Blick nehmen, muss ausloten, was die relevanten Fragen sind und wo es Bedarf an wissenschaftlicher Unterstützung gibt“, brachte Prof. Dr. Harald Geißler (Helmut Schmidt Universität, Hamburg) diese Erwartung auf den Punkt.

Gesprächsführungskompetenz verbessern

Das Gespräch zwischen Coach und Klient sei im Coaching nicht nur als Medium, sondern auch als Methode zu verstehen, stellte Prof. Dr. Eva Maria Graf (Alpen Adria Universität, Klagenfurt) mit Blick auf ihre Forschung fest. In einem Keynote-Beitrag erklärte die Sprachwissenschaftlerin: „Wir gehen aus linguistischer Perspektive der Frage nach, welche Faktoren die Interaktion zwischen Coach und Klient

(...) von anderen Beratungsformaten, etwa einer Therapiesitzung, unterscheiden.“ Ziel der Arbeit ist es, Coaches das Spektrum von Verhaltensalternativen zu verdeutlichen, das ihnen im Rahmen der Kommunikation zur Verfügung stehe, und sie zugleich für die Bedeutung des Gesprächsverlaufs im Coaching zu sensibilisieren. Es gehe demnach darum, „die Gesprächsführungskompetenz und damit letztendlich auch die Qualität des Coachings zu verbessern“, so Graf.

Das Wissenschaftsforum Coaching feierte 2014 Premiere und versteht sich als Plattform für den wissenschaftlichen Austausch und praxisnahe Impulse für Coaches, Personalentwickler, Wissenschaftler und Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung. Als Veranstalter zeichnen sich die Führungsakademie Baden-Württemberg, das Karlsruher Institut für Coaching (KIC) und die SRH Hochschule Heidelberg verantwortlich. Das nächste Karlsruher Wissenschaftsforum Coaching ist für 2017 angesetzt. (de)

goo.gl/NmHTG4



Coaching-relevante Termine 2016

Kongresse, Tagungen, Messen: Das Jahr 2016 hält viele interessante Veranstaltungen für Coaches und Coaching-Interessierte bereit.

Im Coaching-Report der Christopher Rauhen GmbH (www.coaching-report.de) sind die wichtigsten Termine in der Rubrik Coach-Jahr aufgelistet. Hier können Sie sich fortlaufend über coaching-relevante Veranstaltungen informieren und sich einen Überblick über die wichtigsten anstehenden Branchen-Events verschaffen. (de)

goo.gl/eq6a5z





Coaching-Tool mit Coach & Trainer Award ausgezeichnet

Im November ermittelte der dvct im Rahmen seines jährlich durchgeführten Kongresses die Gewinnerin des von ihm ausgeschriebenen, dritten Coach & Trainer Awards 2015. Prämiiert wurde ein spielbasiertes Coaching-Tool.

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) zeichnete die als Business-Coach und Trainerin tätige Hamburger Kommunikationsfachwirtin Britta Ludwig für das von ihr entwickelte, spielbasierte Coaching-Tool „blu-board“ mit dem diesjährigen Coach & Trainer Award aus. Das Tool wurde entwickelt, um Wechselwirkungen in Systemen aufzuzeigen, und könne etwa auch Führungskräften beim Aufstellen ihrer Teams nützlich sein, wie es in einer Mitteilung des dvct heißt. „Die Jury war beeindruckt, wie gerade komplexe Prozesse durch die dreidimensionale Darstellung veranschaulicht und verdeutlicht werden können“, begründete Birgit Thedens, stellvertretende Vorstandsvorsitzende des dvct und Jurymitglied, die finale Entscheidung.

Diese fiel am 23.11.2015 im Rahmen des dritten Kongresses des dvct. Eine Jury und das Kongresspublikum ermittelten das Gewinnerkonzept gemeinsam auf Basis einer Präsentation dreier Konkurrenten, die zuvor erfolgreich aus einer Vorentscheidung hervorgegangen waren. Die Konzepte der unterlegenen Finalteilnehmer wurden vom dvct jeweils als „Qualifiziertes Produkt 2015“ ausgezeichnet: die „egometric-Methode“ für authentisches Selbstmarketing von Anna Momber-Heers (Hamburg) und das dem Aufdecken und Visualisieren von Beziehungsstrukturen dienende „comforming“ von Dr. Walter Schoger (Burgwindheim). Neben Birgit Thedens bestand die Jury aus:

» Martin Pichler, Chefredakteur „Wirtschaft und Weiterbildung“

- » Thomas Wagenpfeil, Leiter Marketing und Kommunikation der TÜV Süd Akademie
- » Antje Betscher, Senior Expertin HR Executive Management, Deutsche Telekom AG
- » Raimund Paugstadt, Finanzvorstand des dvct

Mit dem seit 2010 jährlich vom dvct vergebenen Coach & Trainer Award sollen möglichst innovative Konzepte aus den Bereichen Coaching und Training gewürdigt werden. Der dvct wurde 2003 gegründet, versteht u.a. die Förderung von Qualifikation und Ansehen von Coaches und Trainern als seine Aufgabe und hat nach eigenen Angaben annähernd 1.400 Mitglieder. (de)

www.dvct.de



4. DFC-Coaching-Convent unterstützt Welthungerhilfe

Der vierte Convent des DFC findet im September 2016 in Minden statt und wird verschiedene Themen aus dem Bereich des Coachings behandeln. Die erzielten Einnahmen sollen der Deutschen Welthungerhilfe (DWHH) zugutekommen.

Der Deutsche Fachverband Coaching e.V. (DFC) führt vom 17.–18.09.2016 seinen vierten Coaching-Convent durch. Die Veranstaltung findet im nordrhein-westfälischen Minden (Victoria Hotel) statt. Die Anmeldegebühren sollen der Unterstützung der DWHH dienen. Zu diesem Zweck verzichten alle am Convent beteiligten Referenten auf Honorare, teilt der Verband in einer Ankündigung mit. Mit dem Programm decken die Organisatoren vielfältige Themen rund um den Bereich des Coachings ab. Die Teilneh-

mer können beispielsweise folgende Beiträge erwarten:

- » Jochen Schuppener: „Interkulturelles Coaching“
- » Petra Hurt: „Der Körper im Coaching – Bewegung und Musik“
- » Jörg Schiebel: „Die zweite Lebenshälfte, Coaching 50+“

Der in Porta Westfalica ansässige DFC wurde 2010 gegründet, hat nach eigenen Angaben über 480 Mitglieder und zählt die fachliche sowie ethische Fundierung des Coachings zu seinen Zielen. Die Mitglieder des Vereins zahlen anstatt eines klassischen Mitgliedsbeitrages in den „Stiftungsfond Deutscher Coaches“ ein. Hiermit unterstützen sie die DWHH mit jährlich über 48.000 Euro, wie der DFC mitteilt. (de)

www.dfc-verband.de



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

Europäischer Preis für Training, Beratung und Coaching ausgeschrieben

Der BDVT schrieb seinen zweiten Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching aus. Bewerbungen nimmt der Verband bis Mitte Mai entgegen.

Der vom Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) 2015 ins Leben gerufene und erstmals vergebene Europäische Preis für Training, Beratung und Coaching, mit dem sich der Verband für eine Neuauflage seines seit 1992 regelmäßig vergebenen Internationalen Deutschen Trainings-Preises entschied, wurde für das Jahr 2016 erneut ausgeschrieben. Mit dem Preis sollen erfolgreich durchgeführte Aus- und Weiterbildungs-

wie individuelle und organisationale Entwicklungs- und Bildungsprozesse ausgezeichnet werden. Konzeptreichungen nimmt der BDVT bis zum 15.05.2016 entgegen. Der Preis wird in vier Kategorien vergeben:

- » Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter)
- » mittlere Unternehmen (51 bis 250 Mitarbeiter)
- » Großunternehmen und Konzerne (mehr als 250 Mitarbeiter)
- » Non-Profit-Organisationen und öffentliche Einrichtungen

Die Gewinner werden in einem mehrstufigen Verfahren ermittelt. Die Finalrunde findet – wie bereits 2015 – auf der Kölner Messe „Zukunft Personal“ (18.–20.10.2016) statt. (de)

www.bdvt.de



austriancoachingcouncil

Coaching-Spezial zum Thema Resilienz erschienen

Der ACC und das österreichische Magazin „BILDUNGaktuell“ veröffentlichten eine Coaching-Sonderausgabe zum Themenschwerpunkt Resilienz. Das Online-Magazin ist kostenlos erhältlich.

Der Wandel der Arbeits- und insbesondere Führungswelt stellt die handelnden Personen vor erhöhte psychische Belastungen. Der Widerstandsfähigkeit und Robustheit von Führungskräften und Mitarbeitern wird in diesem Zuge zunehmend Bedeutung beigemessen. Vor diesem Hintergrund widmet sich die BILDUNGaktuell-Sonderausgabe „COACHINGaktuell“, die der Austrian Coaching Council (ACC) in Zusammenarbeit mit dem österreichischen Magazin erarbeitete, dem Themenschwerpunkt Resilienz. „Tatsächlich

sind die alltäglichen Herausforderungen die gleichen wie vor Jahrzehnten, jedoch sind sie sehr viel komplexer und umfassender geworden und die Ergebnisreichung ist viel ungewisser“, beschreibt Michael Tomaschek, Präsidiumsmitglied und Obmann des ACC, die Auswirkungen des Wandels. Coaching als lösungs- und ressourcenorientierte Begleitung könne dabei etwa eine Verschnaufpause darstellen und durch entstehende Klarheit einen Motivationsschub bedingen, so Tomaschek.

Die zwölfseitige Sonderausgabe umfasst u.a. folgende Hauptartikel:

- » Dr. Lisa Tomaschek-Habrina: „Schutzschirm für die Seele. Wie Management und Mitarbeiter widerstandsfähiger werden, um Krisen besser zu meistern“
- » Tim Theeboom: „Die Wirkung von Coaching“

In einem kritischen Kommentar stellt Coach Udo Bräu zudem die provokante Frage, ob es in der Praxis wirklich um den Menschen gehe, wenn von Resilienz die Rede ist, oder der Begriff von Unternehmen eher „gemäß seiner Herkunft aus der Materialwirtschaft“ verwendet werde. Das Magazin ist auf der Homepage der „BILDUNGaktuell“ kostenlos abrufbar. (de)

www.coachingdachverband.at



Interessengemeinschaft der Coaching-Verbände wächst

DGSF und SG sind neue Mitgliedsverbände des Roundtables der Coachingverbände (RTC).

Der RTC, eine Interessengemeinschaft der in Deutschland tätigen Coaching-Verbände,

nahm die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. (DGSF) und die Systemische Gesellschaft e.V. (SG) als neue Mitgliedsverbände auf. Die Aufnahme erfolgte im November 2015 im Rahmen eines Treffens der Mitgliedsverbände.

Der 2005 gegründete RTC versteht nach eigenen Angaben den Einsatz für die Positionierung von Coaching als professionelle reflexive Beratungsform in der modernen Arbeits- und Berufswelt als seine Aufgabe. 2015 verständigten sich die RTC-Mitglieder erstmals über Grundaussagen zur Profession, die in Form eines gemeinsamen Positionspapiers vorgelegt wurden. Die Interessengemeinschaft setzt sich aus nunmehr insgesamt zwölf in Deutschland tätigen originären Coaching-Verbänden und Mischverbänden, welche sich neben weiteren Beratungsformaten auch dem Coaching widmen, zusammen:

- » Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT)
 - » Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)
 - » Deutscher Coaching Verband e.V. (DCV)
 - » Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V. (DGfC)
 - » Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)
 - » Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. (DGSF)
 - » Deutscher Verband für Coaching und Training e.V. (dvct)
 - » European Association for Supervision and Coaching e.V. (EASC)
 - » European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
 - » International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D)
 - » Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. (QRC)
 - » Systemische Gesellschaft e.V. (SG)
- (de)

www.roundtable-coaching.eu



Dreiecksgespräche

Unternehmenseinfluss im Coaching

Von David Ebermann



Welche Akteure nehmen Einfluss auf einen Coaching-Prozess? Im Privatkontext ist diese Frage klar zu beantworten: Klient und Coach befinden sich in einer Zweierkonstellation. Der Klient bringt sein Anliegen, seine Ressourcen und seinen Veränderungswillen ein, der Coach übernimmt die Prozessverantwortung. Im Idealfall kann das Anliegen des Klienten auf Basis eines diskreten Vertrauensverhältnisses gemeinsam bearbeitet werden. Ziele und Vorgehen sind untereinander abgestimmt – ohne Einflussnahme von außen.

In der Praxis ist die Konstellation jedoch mehrheitlich komplexer. Coaching ist in vielen Unternehmen zu einem festen Bestandteil der Personal- und insbesondere Führungskräfteentwicklung geworden. So stellte Jörg Middendorf vom Büro für Coaching und

Organisationsberatung (BCO) im Rahmen seiner 13. Coaching-Umfrage, deren Ergebnisse 2015 veröffentlicht wurden, fest, dass 69 Prozent der Coachings, die berufliche Themen zum Gegenstand haben, in Deutschland *von Unternehmen in Auftrag gegeben und bezahlt* werden. Übrigens: Für unternehmensbezahlte Coachings veranschlagen Coaches hierzulande mit durchschnittlich 187 Euro deutlich höhere Stundenhonorare als für privat in Auftrag gegebene (130 Euro), wie die Ergebnisse der Umfrage zudem zeigen.

Es kann nicht überraschen, dass Unternehmen, die Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme einsetzen, hiermit auch eigene – letztlich betriebswirtschaftliche – Ziele verfolgen. Ein Impuls der Personalverantwortlichen oder Vorgesetzten der Klienten, im mitunter kos-

tenintensiven Coaching „ein Wörtchen mitzureden“, Ziele und Abläufe im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen oder Informationen bezüglich der Ergebnisse einzufordern, mag aus unternehmerischer Sicht nachvollziehbar und legitim sein. Aber was bedeutet es für die Erfolgsaussichten eines Coaching-Prozesses und die Arbeit des Coachs, *wenn die Zweier- zur Dreieckskonstellation wird?*

Erfolgsfaktor Coach-Klient-Beziehung

„Die Chemie muss stimmen.“ So oder ähnlich lauten die Antworten vieler Coaches auf die Frage, was der zentrale Erfolgsfaktor eines Coaching-Prozesses ist. Gemeint ist die Beziehung zwischen Coach und Klient. Die „Greatest Ever Executive Coaching Outcome Study“

stützt diese auf den praktischen Erfahrungen vieler Coaches basierende These. Unter Leitung von Prof. Dr. Erik de Haan, Professor für Coaching und Organisationsentwicklung an der Freien Universität Amsterdam sowie Leiter der Londoner Ashridge Business School, wurde untersucht, was die Bedingungsfaktoren eines wirkungsvollen Executive-Coachings sind. Hierzu wurden 1.895 Coaching-Prozesse ausgewertet. Das Fazit ist eindeutig: „Es konnte kein Wirkfaktor gefunden werden, der das Ergebnis von Führungskräfte-Coaching mehr beeinflusst als die Beziehungsqualität zwischen Coach und Führungskraft“, berichten die Studienautoren in der Ausgabe 4/2014 des Coaching-Magazins.

Es stellt sich die Frage: Was macht eine gute Beziehung zwischen Coach und Klient aus? „Aufbau und Entwicklung von Vertrauen ist Grundlage und Voraussetzung für Beziehungsqualität“, so Prof. Dr. Ulrich Lenz, Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie der Erdinger Hochschule für angewandtes Management (HAM) und Executive-Coach. Jedoch seien die Begriffe Vertrauen und Vertraulichkeit nicht synonym zu verwenden, da das Vereinbaren und Einhalten von Vertraulichkeit zwar eine Grundlage für Beziehungsqualität darstelle, diese aber nicht vollumfänglich beschreibe, erklärt Lenz: „Weitere Faktoren, wie z.B. Prozesskompetenz des Coachs, müssen hinzukommen, um von einer guten Beziehungsqualität sprechen zu können.“

Unternehmensziele im Coaching

Eine tragfähige, von Vertrauen geprägte Coach-Klient-Beziehung ist demnach von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines Coachings. Wie kann sich der Einfluss von Unternehmensinteressen auf eine solche Arbeitsbeziehung auswirken? Wie kann der Coach in diesem Spannungsfeld agieren?

Das verordnete Coaching

Wie das Forschungsteam um de Haan herausfand, ist auch das *Selbstwirksamkeitsempfinden* eine wichtige Voraussetzung für die Klienten,

um eine starke Beziehung zum Coach aufbauen zu können. Diese Überzeugung, mittels Coaching eine Veränderung herbeiführen zu können, scheint, wie die Forscher ausführen, wiederum wesentlich durch den Faktor *Freiwilligkeit* beeinflusst zu sein. Letztlich bedeutet dies: Wird ein Coaching vom Vorgesetzten „verordnet“ und nicht aus eigenem Antrieb des Klienten eingegangen, so erschwert dies den Aufbau einer positiven Coach-Klient-Beziehung und beeinträchtigt somit – zumindest potenziell – die Erfolgsaussichten des Coachings.

Als verordnet kann ein Coaching sicher auch dann verstanden werden, wenn der Klient diesem gegenüber zwar grundsätzlich aufgeschlossen ist, *die verfolgten Ziele* jedoch – entgegen den Interessen des Klienten – durch den Vorgesetzten vordefiniert oder maßgeblich beeinflusst sind. Dass dies zumindest nicht sehr selten vorkommt, belegt die 13. Coaching-Umfrage. Auf einer Skala von 1 (nie) bis 5 (immer) sollten die insgesamt 399 befragten Coaches angeben, wie häufig sie es im zurückliegenden Jahr erlebten, dass Ziele eines Coachings von Unternehmensseite bestimmt wurden und nicht den Wünschen des Klienten entsprachen. Der ermittelte Durchschnittswert von 2,61 liegt im mittleren Bereich. Innerhalb der Dreieckskonstellation sollten jedoch grundsätzlich zwei Parteien als „Auftraggeber“ fungieren, ist Coach Valeria Berghoff-Flüel überzeugt. So setze Vertraulichkeit voraus, dass der Klient – neben dem Unternehmen als formalem Auftraggeber – stets als „*inhaltlicher Auftraggeber*“ fungiert, so die Expertin für Arbeits- und Organisationspsychologie im Rahmen des zweiten Coaching-Kongresses der HAM, der das Spannungsfeld zwischen Vertraulichkeit und Unternehmensinteressen behandelte.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmensinteressen gänzlich außen vor bleiben müssen. Vielmehr kann es auch als *Vermittlungsleistung des Coachs* verstanden werden, hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung des Coaching-Prozesses innerhalb der Dreieckskonstellation zu einer tragfähigen Übereinkunft zu kommen. Diese könne erzielt wer-

den, „indem am Anfang ein *Trialog zwischen Vorgesetztem, Coachee und Coach* stattfindet, um gemeinsam Ziele für das Coaching zu vereinbaren“, so Dr. Sabine Wegener-Kirchhoff, Coach, Beraterin und Mediatorin, auf dem zweiten HAM-Coaching-Kongress.

Unternehmensziele als Ressource

Dies mag auch daher sinnvoll sein, da Unternehmensziele nicht zwangsläufig mit jenen der Klienten kollidieren. Sie könnten in einem Coaching sogar als Ressource verstanden und beispielsweise genutzt werden, um *Synergien zwischen persönlichen und unternehmerischen Zielen*, die in systemischer Wechselwirkung zueinander stehen, zu schaffen, erläutert Lenz: „Stellt der Klient z.B. die Verbesserung seiner persönlichen Work-Life-Balance in den Mittelpunkt, während das Interesse des Unternehmens in der Performance-Steigerung der Führungskräfte liegt, dann kann im Coaching erarbeitet werden, wie durch eine bessere Work-Life-Balance möglicherweise die Performance im Job sogar gesteigert werden kann.“ Ein dogmatisches Aussperren unternehmerischer Ziele aus dem Coaching-Prozess könne daher nicht nur der des Unternehmens, sondern auch der Entwicklung des Klienten abträglich sein, dem so die Gelegenheit versperrt werde, das „*eigene Zielsystem*“ mit dem des Unternehmens in Verbindung zu bringen.

Auskünfte und Vertraulichkeit

Die 13. Coaching-Umfrage zeigt: Coaches messen dem Thema Vertraulichkeit als Bestandteil der Coach-Klient-Beziehung fast durchweg eine hohe Bedeutung bei. 303 von 399 Befragten erachten Vertraulichkeit gar als „sehr wichtig“. Aber wie ist der Spagat zwischen dem angestrebten Schutz des Klienten und den Unternehmensinteressen in der Praxis zu bewerkstelligen, wenn Auftraggeber konkrete Auskünfte einfordern? Auch hier bietet sich präventiv der Trialog aller Beteiligten an, so Coach und Beraterin Dr. Teresa Keller im Rahmen des HAM-Kongresses: „Es sollte mit allen Parteien klar abgesprochen werden,

welche Inhalte kommuniziert werden und welche nicht, damit für alle eine nachvollziehbare und damit vertrauenswürdige Ausgangssituation geschaffen werden kann.“

Tatsächlich lehnen es Coaches klar ab, ohne ausdrückliche *Genehmigung durch den Klienten* Informationen, die Coaching-Inhalte betreffen, an Auftraggeber weiterzugeben, so ein weiteres Ergebnis der Umfrage. Auf einer Skala von 1 (der Coach darf nichtgenehmigte Auskünfte erteilen) bis 5 (der Coach darf dies nicht) liegt das ermittelte Meinungsbild bei einem Wert von 4,51.

Weiterentwicklung des Vertraulichkeitskonzeptes

Kann unternehmensinternes Coaching in einer gänzlich nach außen abgeschotteten Zweierkonstellation überhaupt wirkungsvoll sein? Insbesondere mit Blick auf die Position höherer Führungskräfte in einem Unternehmen hat Lenz Zweifel: „Sie stehen in einem systemischen Beziehungsgefüge zu ihrer Umgebung. D.h., dass Handlungen von Führungskräften in ein Netzwerk von Beziehungen eingebettet sind und dadurch beabsichtigte und unbeabsichtigte Auswirkungen haben.“ Das klassische Vertraulichkeitskonzept bedürfe daher einer „ethisch begründeten Weiterentwicklung“, erklärt der Professor für Change Management und Organisationsentwicklung und schlägt dessen Ergänzung um ein Konzept der *Verantwortung* vor. Konkret: Verantwortung für die Entwicklung der eigenen Organisation. Dies erfordere von den Klienten die Bereitschaft, offen über die persönlichen Erkenntnisse zu sprechen, sich dafür verantwortlich zu erklären, den eigenen, aus dem Coaching resultierenden Entwicklungsprozess auch der Organisation zur Verfügung zu stellen, um *organisationale Lernprozesse* anzustoßen.

Für das schlichte Ausblenden von Unternehmensinteressen findet Lenz vor diesem Hintergrund deutliche Worte, betont jedoch zugleich das Risiko seines Konzeptes in Bezug auf die Coach-Klient-Beziehung: „Diese verengende, teilweise egozentrische Sichtweise gilt es im Coaching anzusprechen und zu bearbeiten.

Eine heikle Aufgabe für den Coach, riskiert er doch dabei, das mühsam aufgebaute Vertrauen zu verlieren.“

Fazit: Prozessgestaltung beginnt im Vorfeld

Der Auftraggeber erwartet eine Zielgestaltung des Coachings, die nicht mit dem Anliegen des Klienten übereinstimmt, oder fordert, über sensible Inhalte des Coachings informiert zu werden. Der Coach findet sich zwischen den Stühlen wieder. Folgt er den Erwartungen des Auftraggebers, kann dies die Coach-Klient-Beziehung und somit die Grundlage eines erfolgreichen Coaching-Prozesses belasten. Andererseits ist es nur zu natürlich, dass Unternehmen ein Coaching nicht ohne Eigeninteresse in Auftrag geben. Sehen sie keinen Nutzen für sich, wird es kein unternehmensbezahltes Coaching geben.

Letztlich ist der Coach gut beraten, dieses Dilemma als Vermittler aufzulösen. Seine anspruchsvolle Rolle als Prozessgestalter muss er bereits im Vorfeld des Coachings einnehmen, um innerhalb der Dreieckskonstellation gemeinsame, für Klient und Auftraggeber gleichermaßen sinnvolle und verbindliche Zielvereinbarungen zu treffen. Hierbei sollte in Betracht gezogen werden, dass Unternehmensziele mitunter als Ressourcen dienen und für beide Seiten gewinnbringend in das Coaching integrierbar sein können. Auch für beide Seiten akzeptable Absprachen bezüglich der Weitergabe von Prozessinhalten und -ergebnissen sollten – z.B. zum Zweck organisationalen Lernens – vereinbart werden, wobei der Schutz des Klienten hier jedoch im Vordergrund stehen sollte, um Vertrauen überhaupt erst zu ermöglichen.

Aus Sicht des Coachs kann es sinnvoll sein, die Bedeutung der Beziehungsqualität vorab auch im Austausch mit dem Vorgesetzten des Klienten bzw. der Personalabteilung anzusprechen. Dass aufseiten der Auftraggeber durchaus Empfänglichkeit hierfür besteht, legt ein Aspekt der Studie de Haans nahe: Eine starke Coach-Klient-Beziehung wirke sich den Er-

hebungen zufolge nicht nur positiv auf die im Coaching erzielten Ergebnisse aus, sondern ebenfalls auf die Einschätzung dieser durch den jeweiligen Auftraggeber, erklären die Studienautoren. Wie hieraus abgeleitet werden kann, besteht auf Unternehmenseite häufig ein grundsätzliches Gespür für die Bedeutung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung im Coaching.

David Ebermann

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Quellen

- » **Haan, Erik de & Mannhardt, Sonja M. (2014)**. Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? In Coaching-Magazin, 4/2014, 35–39.
- » **HAM (2015)**. Thesen vom Coaching-Kongress 2015. Abgerufen am 09.11.2015: www.coaching-kongress.com/rueckblicke/rueckblick-2015/thesen/.
- » **Middendorf, Jörg (2015)**. 13. Coaching-Umfrage Deutschland 2014/2015. Büro für Coaching und Organisationsberatung. Abgerufen am 19.11.2015: www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202014.pdf.



Interview mit Dr. Anke Nienkerke-Springer

Zuhören und Verstehen wollen – ein Beitrag zu einer wertschätzenden Kommunikation

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Wie entsteht gelingende Kommunikation? Eine Frage, die Dr. Anke Nienkerke-Springer – rückblickend betrachtet – bereits seit ihrer Kindheit umtreibt. Durch lange Unterhaltungen mit ihrem gehörlosen Großvater lernte sie, dass Kommunikation nicht an ein Medium oder ein Setting gebunden ist, sondern über viele Wege ermöglicht werden kann. Denn im Kern einer gelingenden Kommunikation geht es immer um Wertschätzung, um ein gleichermaßen achtsames und aufmerksames Zuhören und die Bereitschaft, sich dem Gesprächspartner zu öffnen.

Wie kamen Sie zum Coaching bzw. auf diese Richtung?

Ich glaube, man stellt sich nicht hin und sagt, „So, jetzt werde ich Coach!“ Bei mir war es ein Entwicklungsprozess, an dessen Ende die klare Entscheidung stand, ins Coaching zu gehen. Kierkegaard hat einmal gesagt: Verstehen kann man das Leben nur rückwärts und leben muss man vorwärts. Insofern hilft es, sich ab und an umzudrehen und zu schauen, was überhaupt hinter einem liegt. Dabei erkennt man vielleicht, dass alles im Leben Veränderung ist und je mehr wir versuchen, diese verändernden Übergänge zu gestalten, desto mehr Freiheit – für mich ein äußerst wichtiges Gut – gewinnen wir in unserem Denken und Handeln. Das Prinzip gilt übrigens auch für Organisationen. Zudem haben mich schon immer Menschen mit ihren Lebensentwürfen in spezifischen Lebensumwelten interessiert. Heute sind es eben vor allem Menschen in Organisationen, in Veränderungsprozessen und in unterschiedlichen Unternehmenskulturen mit all den damit verbundenen emotionalen Dynamiken, Unsicherheiten, Dilemmata und Fragestellungen. Das Bedürfnis zu verstehen, wie auch mein Drang nach Freiheit waren schon bei mir als kleines Kind sehr ausgeprägt. Mein Lieblingslied aus Kindertagen ist „Die Gedanken sind frei“, wobei die für mich schönste Strophe „Ich denke, was ich will, und was mich beglückt“ ist. Auch mein Lieblingskinderbuch, „Der kleine Häwelmann“ von Theodor Storm, ist bezeichnend: Es handelt von einem kleinen Jungen, der die Welt sehen will und immer nach mehr und mehr ruft. Ich glaube, hier liegen viele Wurzeln für meinen späteren Lebensweg. Natürlich spielte aber auch mein Elternhaus, in dem wir zusammen mit meinen Großeltern lebten, eine große Rolle.

Ihr Großvater war gehörlos. Wie funktionierte da die Kommunikation?

Mein Großvater war seit seinem zehnten Lebensjahr gehörlos. Damit wir uns unterhalten konnten, musste ich zuhören und ihn anschauen, wenn ich mit ihm sprach, damit er von meinen Lippen ablesen konnte. Er hat

mich fasziniert und mir sehr viel beigebracht, zumal er als sozial außerordentlich engagierter Mensch und ehemaliger Mitarbeiter einer großen Tageszeitung auch schlicht viel Interessantes wusste. Mit der Zeit lernte auch ich in seinem Gesicht, seiner Gestik und Mimik zu lesen und auch mittels des Tonfalls seiner Stimme über das Gesagte hinaus viel zu hö-

Dadurch und durch meinen Großvater habe ich erkannt, dass es viele Wege zu einer gelingenden und empathischen Kommunikation gibt und dabei eines eine zentrale Rolle spielt: achtsames und aufmerksames Zuhören und die Bereitschaft, sich dem Gesagten zu öffnen.

ren. Rückblickend war für mich die Nähe zu meinem Großvater immer verbunden mit Aufmerksamkeit, Mitgefühl und Konzentration. An dieses spezifische Gefühl kann ich mich noch sehr gut erinnern. Heute steht ein Foto auf meinem Schreibtisch, auf dem er mich als kleines Kind auf dem Arm hält und mir wohl etwas Interessantes erzählt. Er war in vielerlei Hinsicht ein Vorbild, so habe ich z.B. durch ihn schon mit 14 Jahren regelmäßig in einer Einrichtung für hörgeschädigte Kin-

der, Jugendliche und Erwachsene gearbeitet. Dadurch und durch meinen Großvater habe ich erkannt, dass es viele Wege zu einer gelingenden und empathischen Kommunikation gibt und dabei eines eine zentrale Rolle spielt: achtsames und aufmerksames Zuhören und die Bereitschaft, sich dem Gesagten zu öffnen. Bereits an dieser Stelle fügt sich vieles zusammen, das beantwortet, warum ich zum Coaching gekommen bin. Ich glaube nämlich, dass das Thema Kommunikation in allen Facetten in meinem Leben auf diese Weise einen sehr hohen Stellenwert bekommen hat. Da Coaching letztlich ein kommunikativer und empathischer Akt ist, passt es demnach sehr gut zu meinem Lebensweg. Nur sollte man sich stets der Verantwortung im Gespräch bewusst sein ...

Wie meinen Sie das?

Das Gespräch stiftet zwischen Gedanken und Taten, zwischen den Beziehungen der Menschen untereinander Sinn. Wenn wir die Seite des Gesprächspartners einnehmen, so können wir uns fragen, welcher Impuls hinter einer Aussage steht, was jemanden zu einer bestimmten Formulierung und Handlung treibt. Während dieses Gesprächs akts besteht aber von vornherein immer eine gegenseitige Beeinflussung. Also auch je nach Art und Weise wie gesprochen und wie zugehört wird. Z.B. wird meiner Beobachtung nach besonders in



Foto: privat



Foto: Michael Wiegmann

Eine Hinwendung zu mehr Achtsamkeit im Dialog würde viele Konflikte lösen und letztlich auch Führungskompetenzen steigern.

Unternehmen viel diskutiert, allerdings nur sehr wenig miteinander gesprochen. Dort spricht man selten mit-, sondern häufig gegeneinander. Eine Hinwendung zu mehr Achtsamkeit im Dialog würde viele Konflikte lösen und letztlich auch Führungskompetenzen steigern. Wenn ich nun nochmal über meinen Werdegang nachdenke, so glaube ich, dass mein Freiheitsdrang, aber auch mein beharrlicher jugendlicher Widerstand gegen Konventionen und insbesondere gegen ein eingeschränktes Weltbild, mich zwangsläufig nach neuen Horizonten suchen ließen. Das führte mich dazu, verschiedene Schulen, Weiterbildungen aber auch Lebensformen auszuprobieren.

Dazu passt Ihr Besuch der Waldorfschule.

Ich habe sie aber nur ein paar Jahre lang besucht, weil sie damals in meiner Heimatstadt ein Pilotprojekt war. Aber meine Erinnerung an diese Zeit ist fest an eine starke emotionale Leichtigkeit des Lernens geknüpft. Sicherlich

dadurch bedingt, dass die ambitionierten Pädagogen etwas „Neues“ machen und Grenzen verschieben wollten. Wir haben zusammen Fußball gespielt, haben Bäume gefällt und solche Dinge – es gab ein soziales und emotionales Miteinander. Studien der modernen Gehirnforschung belegen ja die Wichtigkeit und Effizienz des emotionalen Lernens und der übenden Konzentration. Das entspricht auch meiner Erfahrung in der Waldorfschule. Jedenfalls war das für mich die entspannteste Schulzeit, wobei ich die Schule allgemein sonst nicht gerade genossen habe ...

Sie haben danach mehrere Studiengänge nacheinander abgeschlossen. Wie kam es dazu?

Die Waldorfschulzeit hat mich so stark beeindruckt, dass ich an die Freie Hochschule in Stuttgart gegangen bin. Das war Ende der Siebziger. Dort habe ich mich mit der Waldorfpädagogik und zwangsläufig mit der Anthroposophie sowie dem Thema Sprache und Sprachgestaltung befasst. Gerade letzteres Thema hat mir sehr viel Spaß bereitet, weshalb ich später der Freude halber das Studium der Sprechwissenschaften aufgenommen und als Dipl. Sprechwissenschaftlerin abgeschlossen habe. Mein Interesse galt aber auch innovativen Projekten, z.B. Lebens- und Wohnprojekten, die sich mit einer gesellschaftlichen und politischen Verantwortungsübernahme des

Menschen beschäftigten. Nachdem ich dann mein Sozialpädagogikstudium an der Universität-GH Siegen sehr schnell abgeschlossen hatte, war ich ein Jahr an einer Gesamtschule tätig und studierte danach Erziehungswissenschaften und Psychologie.

Während Ihrer Studienzeit machten Sie viele Weiterbildungen. Warum?

Mein Studienbeginn lag in den siebziger Jahren, was ohnehin eine Zeit der Krisen, Umbrüche und gesellschaftlichen Veränderungen war – und natürlich auch der Polarisierung. Ich glaube, das kam mir ganz gut gelegen. So konnte ich vieles ausprobieren, konnte mich mit Methoden von Ken Wilber oder Maturana auseinandersetzen, mich mit Gestaltarbeit, Biographie-Arbeit, Bioenergetik, Körpertherapie befassen ... Wir wollten das damals nicht nur aus Büchern lernen, sondern es erfahren und erleben. Das war auch ein praxisorientierter Weg im Sinne von „Erkenne Dich selbst – und werde der Du bist“. Heute muss ich aber sagen, dass ich während dieser experimentellen Zeit vieles gemacht habe, dem ich heute sehr kritisch gegenüberstehe. Vieles, was man so damals dachte, produzierte nicht das, was man sich erhoffte: Mit einem Tennisschläger auf eine Matratze einzudreschen verringert nicht die Wut, sondern erzeugt letztlich nur

Ich denke, diese gelebte Methodenvielfalt und die spätere professionelle Modifizierung sind heute nicht nur für mich, sondern auch für meine Klienten von großem Nutzen.

Wut und Staub (*lacht*). Dennoch führte das zu einer wichtigen Perspektivenerweiterung. Ich denke, diese gelebte Methodenvielfalt und die spätere professionelle Modifizierung sind heute nicht nur für mich, sondern auch für meine Klienten von großem Nutzen.

Wie kommt man mit so vielen Studien und Weiterbildungen zu irgendeinem Beruf?

Gute Frage! Ich habe immer während meiner Studienzeit gearbeitet oder mich engagiert. Während meines Studiums der Erziehungswissenschaften und Psychologie gab ich Seminare zu Kommunikation, Teamentwicklung und Gesprächsführung. Es schloss sich daran eine leitende und vielfältige Tätigkeit im klinischen Bereich an. In diesen zehn Jahren habe ich viele profunde Erfahrungen im Bereich Diagnostik, Therapie und Supervision machen können, konnte hier mein Wissen einbringen und zugleich das weiter erforschen und umsetzen, was ich vorher in Weiterbildungen gelernt habe. Die Möglichkeit „unterschiedliche Brillen“ aufsetzen zu können, ist ein wahrer Erfahrungsschatz in meinen Coachings, aber auch in der Begleitung von Führungskräften in Veränderungsprozessen. Jedenfalls habe ich während dieser Zeit immer besser erkannt, wie Systeme funktionieren, d.h., wie alles ineinandergreifen kann, was mich zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit systemischen Theorien führte, die mir immer wieder ungeahnte Blickwinkel und neue Möglichkeiten für weitere Arbeitsperspektiven eröffneten. Insofern verwundert es wohl nicht, dass ich in meiner Dissertation einen eher psychologischen Fokus setzte, mich intensiv mit systemisch-konstruktivistischen Grundlagen befasste und einen eigenen Therapieansatz entwickelte, der bis heute noch in dem Kontext seine Bedeutung hat. In meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Dortmund habe ich neben der Forschung und Lehre Projektteams und Supervisionsgruppen geleitet und in einer Institutsambulanz mitgearbeitet.

Wann kamen Sie denn mit Coaching in Berührung?

Während meiner Tätigkeit an der Universität Dortmund hatte ich schon Kunden aus der Industrie und Wirtschaft. Der Fokus richtete sich damals eher auf die Bereiche Teamentwicklung, Kommunikation und Führung. Irgendwann fragte ich mich, wie meine Zukunft an der Universität aussieht. Dabei merkte ich,

dass ich zu viel Routine hatte – ein bisschen Routine ist ja gut und verschafft Freiräume, aber zu viel dämpft für mich Energie und Innovation. Also wählte ich nach sechsjähri-

... – ein bisschen Routine ist ja gut und verschafft Freiräume, aber zu viel dämpft für mich Energie und Innovation.

ger Tätigkeit die Selbstständigkeit aus dem Wunsch heraus, etwas Eigenes aufzubauen. So gründete ich 1999 meine Firma Nienkerke-Springer Consulting. Dann, durch den Kontakt mit dem DBVC, rückte der Begriff „Business-Coaching“ für mich noch stärker in den Fokus. Ich fragte mich, „wie heißt das denn, was ich anbiete“? Diese Auseinandersetzung führte letztlich auch zu meiner eigenen Positionierung und Zielgruppe für mein Coaching-Angebot. Und das sind Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte in mittelständischen und großen Unternehmen. Da geht es in der Regel um strategische Themen und Führungsthemen, um Rollenwechsel aufgrund neuer Funktionen in höheren Hierarchieebenen usw. Z.B. trifft man nach dem Sprung vom mittleren ins obere Management auf andere Spielregeln und Codes. Ging es im

mittleren Management insbesondere darum, Anforderungen abzuarbeiten und Leistung zu zeigen, geht es im oberen Management sehr zentral auch darum, sich als Persönlichkeit zu zeigen. Es geht darum, Zugehörigkeit herzustellen, Vorbild zu sein, Vertrauen herzustellen. Es ist nicht mehr ausschließlich die Leistung, die zählt.

Also nutzt hier eine Art „Auftritts-Coaching“?

Das trifft es nicht ganz. Im Laufe der Jahre und aufgrund meiner Erfahrungen ist auch ein Ansatz entstanden, den ich „Executive Personal Brand Strategy“, kurz EPBS, nenne. Im Grunde geht es um die Reflexion und Steuerung des eigenen Verhaltens, um einen Weg zur persönlichen Integrität und Authentizität. Es kann dabei auch um die „Vermarktung“ oder besser gesagt systemische Positionierung von Eigenschaften und äußerlichen Faktoren gehen: Wie will ich – in der Öffentlichkeit – auftreten bzw. gesehen werden, was ist meine „Story“? Das ist natürlich etwas, das Vorstände sehr stark im Fokus haben müssen. Daneben geht es aber auch um Fragen, die auf das Innerste der Person abzielen: Wer bin ich, was sind meine Stärken, was ist mein Credo? Will man, um im vorigen Beispiel zu bleiben, die nächsthöhere Position im Board oder im Vorstand erreichen, dann geht es vor allem um die Stärkung von Fähigkeiten und Kompetenzen,





konkreter gesagt um verbale und nonverbale Kompetenzen und insbesondere um sozial-kommunikative Kompetenzen wie Entscheidung, Gestaltungswille, Führungsverhalten. Ein ganz wichtiger Punkt sind hier zudem emotional-kommunikative Fähigkeiten, denn ich muss zwingend die Fähigkeit haben, tragfähige Beziehungen aufzubauen, was Zuhören erfordert – eine sehr wichtige, aber nicht oft anzutreffende Fähigkeit.

Denkt man an eine Doppelspitze, so müssten diese kommunikativen Fähigkeiten und Zuhören eine absolute Voraussetzung sein.

Definitiv! Denn die Doppelung der Führungsspitze ist zugleich großer Vorteil als auch Grundproblem. In der Konstellation einer Doppelspitze kommen zwei Menschen zusammen, die meistens sehr unterschiedlich und sehr machtvoll sind, denn ansonsten hätten sie diese Position gar nicht erreicht. Diesen genannten Unterschied braucht es, damit jeder

seine individuellen Stärken und Fähigkeiten einbringen kann. Ich sage immer, was eine Doppelspitze braucht, ist „die Lust am Unterschied“. Nur fällt gerade das manchen nicht leicht, weil es auch in der Natur des Menschen

Deshalb muss der Fokus darauf liegen, zu erkennen, was die eigenen Stärken sind, wie man die Unterschiede zu seinem Kollegen zum Vorteil beider einsetzen und hierdurch besser führen, sich besser nach Innen und Außen darstellen kann.

liegt, Unterschiede eher als störend zu empfinden. Deshalb muss der Fokus darauf liegen, zu erkennen, was die eigenen Stärken sind, wie man die Unterschiede zu seinem Kollegen zum Vorteil beider einsetzen und hierdurch besser

führen, sich besser nach Innen und Außen darstellen kann. Zugleich muss geklärt werden, wie man mit möglichen Konflikten eben aufgrund der Unterschiede umgehen sollte oder wie man mit diesem Dissens weiterleben kann. Ein anderer Aspekt ist die Frage des Umgangs mit geteilter Macht: Wie gehen wir mit geteiltem Erfolg, mit Niederlagen und generell mit Machtdynamiken um?

Wie kann man gewährleisten, dass der eine sich den Erfolg nicht selbst zuschreibt und Misserfolge auf den anderen abschiebt?

Da gibt es kein Patentrezept. Wir haben es ja immer mit Individuen zu tun, hier mit sehr machtvoll agierenden Menschen, die einen langen Karriereweg hinter sich haben, und häufig auf diesem Weg einiges an sozialer Kälte aushalten mussten.

Ist diese Problematik ein Grund, warum sich viele Unternehmen

von ihrer einst installierten Doppelspitze verabschieden?

Tja, ich könnte jetzt zustimmen und die provokante These aufstellen: Doppelspitzen können aus den genannten Gründen nicht funktionieren. Aber ganz im Gegenteil, ich glaube, dass eine Doppelspitze auch ein Erfolgsmodell der Zukunft sein kann. Die Unterschiede – als Bereicherung – sind nämlich gewollt und sinnvoll: Der eine ist der erfahrene Vertriebsexperte, der andere der technische Experte oder kaufmännische Leiter. So kann man die Komplexität, die in vielen Geschäften mittlerweile so hoch ist, dass eine Person alleine sie kaum beherrschen kann, besser managen. Auch kann die Teilung der Macht, wenn sie gelingt, Managern z.B. dabei helfen, ihre Life-Balance zu verbessern. Doppelspitzen müssen also einen Zweck erfüllen, wobei es auch andere Motivationen zu deren Einführung gibt: Eventuell soll durch eine Doppelspitze der Wettbewerb zwischen den Managern angetrieben werden, ganz nach dem Motto „survival of the fittest“. Man muss das also auch kritisch im Hinterkopf behalten.

Kennen Sie überhaupt eine funktionierende Doppelspitze?

Durchaus! Ich muss aber einräumen, dass ich die sozusagen an einer Hand abzählen kann. Interessanterweise sind die meisten davon im Mittelstand zu finden, die aus einer Nachfolgesituation heraus entstanden sind.

Ist im mittelständischen Familienunternehmen die Bereitschaft zur Machtteilung vielleicht eher gegeben?

Man könnte annehmen, dass eine höhere Bereitschaft aufgrund einer familiären Tradition da ist, z.B. um das Unternehmen zu erhalten. Im Familienunternehmen schaut man doch etwas anders auf das Thema Nachfolge und Zukunft als im Großkonzern. Aber dem würde ich nicht kategorisch zustimmen, weil die Themen zum Umgang mit Macht die gleichen sind wie in Konzernen. Schließlich sind das menschliche Probleme. Es gibt also auch Fa-

milienunternehmen, die sehr hierarchisch auf eine Person zugeschnitten sind, wo eine Doppelspitze unmöglich ist, und Konzerne, in denen Doppelspitzen wunderbar funktionieren.

Was sind die auffälligsten Defizite im Top-Management?

Empathie! Sie ist zentrale Führungsaufgabe und damit auch ein erfolgskritischer Faktor. Ich habe nicht nur einmal erlebt, dass wirklich äußerst leistungsstarke Führungspersonlichkeiten durch das Fehlen von empathischem Verhalten scheiterten. Es reicht eben nicht nur,

Es reicht eben nicht nur, Leistung zu erbringen, sondern insbesondere in den höheren Managementebenen sind emotional- und sozial-kommunikative Fähigkeiten unablässig.

Leistung zu erbringen, sondern insbesondere in den höheren Managementebenen sind emotional- und sozial-kommunikative Fähigkeiten unablässig. Achtsamkeit ist dabei kein neuer Führungsstil, sondern es kommt darauf an, wie präsent jemand ist.

Und wenn man die Frage auf Unternehmen bezieht, wo liegen da die größten Defizite?

Mit Sorge beobachte ich sowohl aus der Coaching-Perspektive und in Begleitung von Veränderungsprozessen als auch aus der Wahrnehmung von Führungskräften in Seminaren und Workshops, dass Unternehmen die Fähigkeit zur Fokussierung abhandenkommt und Organisationen zunehmend in einen Modus der Erschöpfung geraten. Darunter leidet letztlich die Unternehmenskultur, wodurch die Motivation bei Mitarbeitern wie auch Führung sinkt. Das aber ist äußerst verheerend, weil Führungskultur – und Wertschätzung – die Wertschöpfung bedingt. In eine vereinfachte Formel gefasst: Führung plus Kultur gleich Er-

folg. Aber der derzeitige Umgang mit zunehmender Komplexität, steigender Geschwindigkeit und Druck führt nicht unbedingt zu brauchbaren Lösungen, im Gegenteil. Unser Denken ist stark ausgerichtet auf Optimierung, Leistung, Wachstum und Zielerreichung – das ist ja in Ordnung und macht ja auch erfolgreich. Ich meine wir sollten aufpassen, dass diese Haltung nicht in eine Einseitigkeit führt. Wir werden besser, wenn wir eine Balance herstellen zwischen Funktionalität und Authentizität bzw. Achtsamkeit. Das sollte Unternehmen auf die Idee bringen, sich mit einem anderen Menschenbild zu beschäftigen. Wir brauchen zukünftig beides. D.h., eine fokussierte und konzentrierte Auseinandersetzung mit der Sache, mit dem Veränderungswunsch aber auch mit sich selbst ist zwingend. Wenn man nämlich eine Veränderung anstrebt, dann nützt es wenig, wenn ich zwar weiß, wo ich hin will, aber nicht weiß, wo ich mich befinde. Eine solche Fokussierung erfordert viel Mut. Ich kenne aber auch Unternehmen, die sich mit der Thematik zunehmend auseinandersetzen.

Dieser Mut dürfte schwer zu finden sein: Veränderungen können Ängste auslösen und die Fokussierung kann unbequeme Dinge ans Licht holen.

Absolut, und auch diesem Umstand begegne ich in Veränderungsprozessen. Eine solche unbequeme Erkenntnis für Unternehmen ist z.B., dass zwar klar ist, „wohin die Reise gehen soll“, welche Strategie gefahren wird. Nur vergisst man dabei oft zu prüfen, ob die vorhandenen Strukturen überhaupt zur formulierten Stra-

Eine solche unbequeme Erkenntnis für Unternehmen ist z.B., dass zwar klar ist, „wohin die Reise gehen soll“, welche Strategie gefahren wird. Nur vergisst man dabei oft zu prüfen, ob die vorhandenen Strukturen überhaupt zur formulierten Strategie passen.



tegie passen. Passt das Projektmanagement, passt die Führungsstruktur und -kultur, passen die Nachwuchsprogramme für Fach- und Führungskräfte? Und welche Konsequenzen hat das alles für die einzelnen Führungspersönlichkeiten? Damit sind wir wieder beim Thema Unternehmenskultur. Eine ganz andere Art von „Defizit“ ist, dass Coaching schlicht

Ich wünsche mir, dass Unternehmen das vermehrt erkennen und Coaching als lohnende Selbstverständlichkeit in der Begleitung von Führungskräften angeboten wird.

noch nicht in dem Maß angeboten oder gar akzeptiert wird, in dem es den Führungskräften und damit den Unternehmen nutzen könnte. Denn viele Lösungen für Führungsfragen etc. findet man einfach nicht in Workshops oder Seminaren, wo es überwiegend um Wissens- und Methodenvermittlung geht. Oft braucht es eine Beziehungsgestaltung, einen agenda-freien Raum. Beides kann Coaching bieten. Ich wünsche mir, dass Unternehmen das vermehrt erkennen und Coaching als lohnende Selbstverständlichkeit in der Begleitung von Führungskräften angeboten wird.

Tatsächlich streben immer mehr Menschen nach einer höheren Leistungsfähigkeit ...

... was man beispielsweise sehr gut an der boomenden Wellness- und Sportindustrie erkennen kann. Nur greifen Wellnesswochenenden und Fitnesstrainings, die an sich durchaus wichtig sind, für die umfassende Gesunderhaltung und Stärkung des Menschen in einer Organisation schlicht zu kurz. Um Unternehmensziele zu erreichen, brauchen wir Menschen und die Menschen müssen gesund erhalten werden. Nur ist der Mensch nicht nur ein körperliches, sondern auch ein geistig-seelisches Wesen. Entsprechend wollen viele Klienten unabhängig vom Gedanken an

Aufstieg und Gehalt den Sinn in ihrem Tun sehen. Insbesondere in der jüngeren Generation. Es geht eben nicht darum, sich im Moment besser zu fühlen, sondern es geht um Sinnstiftung und Lösungen für komplexe Themen, die an der Zukunft orientiert sind. Hierbei kann Coaching unterstützen. Allerdings verlangt das vom Coach eine extrem hohe Methodenkompetenz und Professionalität. Es bedarf also mehr, als nur ein paar Fragen zu stellen.

Sie engagieren sich in zahlreichen Verbänden. Wo liegt da Ihre Motivation?

Im Grunde nutze ich Verbände, um zu verfolgen, wohin Forschung und Berufsbild „Coach“ gehen und welche gesellschaftlichen Diskurse und Entwicklungen gerade aktuell sind. Einige der Mitgliedschaften ergaben sich einfach im Laufe meines Lebenswegs, wie z.B. die Mitgliedschaft in der Systemischen Gesellschaft. Der DBVC ist mein professioneller Berufsverband, der dazu beiträgt, dass Coaching im Markt wie in Unternehmen als selbstverständliches Instrument positioniert wird. Was selbstverständlich in meinem beruflichen Interesse liegt. Ein anderer Schwerpunkt ist hier der Austausch mit Kollegen, die einen ähnlichen Ansatz verfolgen aber andere Erfahrungs-

Der DBVC ist mein professioneller Berufsverband, der dazu beiträgt, dass Coaching im Markt wie in Unternehmen als selbstverständliches Instrument positioniert wird.

hintergründe haben. Das ist mir sehr wichtig, weil es der Perspektivenerweiterung und letztlich der Qualitätssicherung dient. Einen ganz anderen Kontext deckt dagegen meine Mitgliedschaft im Verband NUK, sprich Neues Unternehmertum Köln, ab. Hier unterstütze ich Start-Ups durch ehrenamtliches Coaching. Ich finde es spannend zu sehen, welche Ideen junge, ambitionierte Menschen haben, welche

Wege sie einschlagen – und wie sie eigentlich ticken. Mir ist es einfach wichtig, eine Verbindung zur jüngeren Generation zu halten. Es wird ja so wohlfeil von der Generation Y und von „Werten“ gesprochen, aber oft weiß man nicht mal, wer oder was dahintersteckt.

Portrait



Foto: Michael Wiegmann

Dr. Anke Nienkerke-Springer, Inhaberin von Nienkerke-Springer Consulting (Köln und München), Senior Coach (DBVC), Lehrender Coach (SG). Umfassende langjährige Erfahrungen im klinischen Bereich und in komplexen Projekten machen sie zur Expertin für Kommunikations- und Führungsanforderungen. Von ihrem profunden Wissen profitieren Vorstandsmitglieder aus DAX-Unternehmen, Führungskräfte aus der Wirtschaft, Politik und Medienbranche sowie Mittelständische Unternehmen. Aus der langjährigen Begleitung von Führungskräften entwickelte sie u.a. das fundierte Konzept Executive Personal Brand Strategy (EPBS®).
www.nienkerke-springer.de



Personzentriertes Coaching: Veränderung durch Beziehung

Die Klient-Coach-Beziehung im Mittelpunkt

Von Dorothea Kunze

Was ist für ein erfolgreiches Coaching von zentraler Bedeutung? Nach Personzentrierter Auffassung sind es nicht die vom Coach verwendeten Methoden und Techniken, sondern vor allem eine tragfähige und Selbstempathie fördernde Beziehung zwischen ihm und seinem Klienten, die das Entdecken eigener Ressourcen ermöglicht und Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung anstößt. So entwickelt der Personzentrierte Ansatz spezifische Beziehungsbedingungen zur Entfaltung von Entwicklungspotenzialen. Dem Coach verlangt das Personzentrierte Coaching indes ein besonderes Maß an Einfühlungsvermögen ab.

Die Person-to-person-Konzeption als Metatheorie für Coaching-Prozesse

Die Praxis zeigt und wissenschaftlich ist es längst belegt, dass Menschen durch Techniken und Methoden allein nicht nachhaltig beeinflusst werden können und dass Lösungsstrategien, die auf linearen Ursache-Wirkungsmechanismen und vorgeplanten Verhaltenszielen beruhen, nicht greifen können. Carl Rogers, Begründer des Personzentrierten Ansatzes, war einer der ersten, der diese Modelle schon in den 1950er-Jahren widerlegte und sie als realitätsfern betrachtete. Nach seiner Auffassung besitzt jeder Mensch die Fähigkeit, sich konstruktiv zu entwickeln und Probleme eigenverantwortlich zu lösen, wenn seine Ressourcen und Potentiale erkannt und gefördert werden. Dies ist nur möglich, wenn die Person sich in Beziehungen erfahren kann, in denen sie sie selbst sein, sich selbst entdecken, entwickeln und steuern kann. Rogers zeigte in seinen Forschungen, dass es *wachstumsfördernde Beziehungen* sind, die *Veränderungs- und Persönlichkeitsentwicklungsprozesse wirksam machen*.

Entgegen verbreiteter pädagogischer und psychologischer Auffassung verändern Menschen ihr Erleben und Verhalten demnach nicht durch Einflüsse oder Verhaltensvorschriften von außen, die sich nicht auf ihre eigenen Ressourcen, Interessen und Motive beziehen.

Die aktuelle Coaching-Forschung bestätigt die Ergebnisse von Rogers: Prof. Dr. Erik de Haan fokussierte beim 3. Internationalen Fachkongress „Coaching meets Research“ (Olten, Schweiz) im Juni 2014 Erkenntnisse der Coaching-Ergebnisforschung sowie aktuelle Resultate einer Coaching-Studie mit rund 4.000 Teilnehmenden. Zentrales Ergebnis: Weniger die Techniken, sondern insbesondere die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient sei für den Coaching-Erfolg von maßgeblicher Bedeutung (RAUEN Coaching-Newsletter 2014-07/08 & Coaching-Magazin, 4/2014).

Sechs Beziehungsbedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung

Aus seinen Forschungen leitete Rogers sechs Beziehungsbedingungen für die Ermöglichung von Persönlichkeitsentwicklung ab. Die Relevanz der Beziehungsbedingungen wurde durch zahlreiche Forschungsergebnisse bestätigt und zwar nicht nur in Bezug auf psychologische Beratung und Psychotherapie, sondern in Bezug auf alle professionellen Beziehungsprozesse – beispielsweise auch für Personzentrierte Führung und für die Beratung in der Personal- und Organisationsentwicklung (Rogers, 2012). Die Beziehungsbedingungen für Persönlichkeitsentwicklung werden als Grundlagenforschung betrachtet und sind als schulenübergreifende Metatheorie zu verstehen (Rogers, 2009; Rogers, 1977; Schmid, 2002).

Diese Beziehungstheorie wurde bisher in der Coaching-Szene nicht bzw. reduziert rezipiert und wird hier für Personzentriertes Coaching im Überblick beschrieben (nach Rogers, 1991b/2009; 168):

1. Es besteht ein *psychologischer Kontakt* – der Coach findet eine Sprache, die den Klienten erreichen kann; Klient und Coach nehmen einander wahr; sie reagieren kognitiv und emotional aufeinander.
2. Der Klient ist (evtl.) inkongruent und hat Angst vor Veränderungsschritten. *Er ist uneins mit sich*, d.h., er hat Schwierigkeiten mit Erfahrungen, da er diese nicht mit seinem Selbstkonzept vereinbaren kann. Im Unterschied zur Psychotherapie ist eine Indikation für Coaching nur dann gegeben, wenn der Klient *in der Lage ist, sich selbst zu explorieren und sein Handeln zu reflektieren* und Coaching-Teilergebnisse im Alltag selbstverantwortlich in konkretes (Führungs-)Handeln umzusetzen.
3. Der Coach ist in der Beziehung *kongruent, authentisch und integriert*, d.h., er ist in der Lage, sich alle Gefühle, Gedanken und alle Erfahrungen, die er im Kontakt mit seinen Klienten erlebt, bewusst zu machen.
4. Der Coach empfindet *Bedingungsfreie Positive Beachtung (BPB)* gegenüber dem Klienten; diese Einstellung ist erforderlich,

damit dieser sich in der Beziehung zum Coach sicher und aufgehoben fühlen kann. Dies ist deshalb wesentlich, damit er sich selbst und dem Erleben seines beruflichen Umfelds zuwenden kann und der Kontakt zu sich selbst sowie seine Selbsterkundung nicht durch Bewertungen seines Erlebens und seiner Erfahrungen vonseiten des Coachs unter- oder abgebrochen werden.

5. Der Coach *fühlt sich empathisch in den Inneren Bezugsrahmen (IBR) des Klienten ein*, d.h., er wird heimisch in dessen Wahrnehmungswelt und hat in jedem Moment ein Gespür für die sich ändernden gefühlten Bedeutungen des Klienten. Der Coach teilt seine Empfindungen über die innere Welt des Klienten mit und überprüft mit ihm gemeinsam die Genauigkeit seiner Empfindungen (Rogers, 2005; 75). Rogers definiert einfühlsames Verstehen als ein gemeinsames Annähern an die Erlebenswelt des Klienten und als einen prozessualen und interaktiven Verlauf.
6. *Der Klient nimmt* (zu Coaching-Beginn evtl. zunächst ansatzweise) *wahr*, dass ihn der Coach bedingungsfrei beachtet und ihn einfühlsam versteht.

Die Punkte drei bis fünf sind als sogenannte „core conditions“, sprich Kernbedingungen, auch im Coaching relativ bekannt und meist schulenübergreifend anerkannt. Die persönlichkeits-theoretische zweite Bedingung und die interaktionellen Bedingungen eins und sechs werden dagegen häufig nicht beschrieben und unterschätzt.

Missverständnisse und Klärungen aus Personzentrierter Sicht

Die „core conditions“ werden häufig als Interventionskompetenzen, Techniken oder Verhaltensanweisungen missverstanden wie z.B. bei Hockel & Jiranek (2012). Im schlimmsten Fall wird der Personzentrierte Ansatz auf eine „mechanistische Technik des aktiven Zuhörens“ reduziert, indem das vom Klienten Gesagte wiederholt wird, was (zu Recht) als unzureichend kritisiert wird. Die Beziehungsbedingungen beschrieb Rogers jedoch nicht auf der Handlungsebene, sondern auf einem

hohen Abstraktionsniveau als eine Einstellung – „a way of being“. Sie können nicht methodisch hergestellt werden, sie müssen von Coaches als Haltung gelebt werden. Das konkrete Verhalten und die Interventionen des Coachs müssen sich von Moment zu Moment neu und individuell auf das Erleben des Klienten ausrichten. Die empirischen Analysen zeigen, dass Methoden, die nicht auf einer entsprechenden Einstellung basieren, Entwicklungsschritte der Klienten verzögern oder verhindern (Höger, 2006).

» Bedingungsfreie Positive Beachtung (engl. unconditional positive regard) – häufig als „Wertschätzung“ und „Akzeptanz“ beschrieben – bedeutet nicht, als Coach Verhaltensweisen des Klienten zu billigen oder gutzuheißen.

Unconditional positive regard („positive“ im Sinne von „sicher, konstruktiv, ausdrücklich“) meint eine ausdrückliche Beachtung des Klienten. Der Coach macht seine aufmerksame

Zuwendung von keinerlei Bedingungen abhängig. Er erlebt, dass er sich *allen Facetten des Klienten mit der gleichen hohen Aufmerksamkeit zuwenden kann* (Lammers & Biermann-Ratjen, 2013).

- » Empathie bedeutet nicht Mitgefühl. Hier spricht Rogers von Identifikation, d.h., es liegt eine Gefühlsansteckung zugrunde.
- » Empathie bedeutet nicht, Verständnis zu haben und den Klienten (in seinen Gefühlen) zu bestätigen.

Einfühlsames Verstehen ist ein kognitives und emotionales Einfühlen und Hineindenken in die subjektive Wirklichkeit des Klienten, ohne diesen zu bewerten. Ob ein Coach empathisch ist, erfährt er vor allem durch die Reaktion des Klienten. Die Forschung zeigt, dass Klienten das Maß an Empathie besser als die Professionals einschätzen (Rogers, 2005).

- » Darüber hinaus wird das Personenzentrierte Beziehungsangebot häufig als ein „Laissez-

faire-Verhalten“ fehlinterpretiert wie z.B. bei Schlieper-Damrich (2013).

Nicht an Bedingungen geknüpfte Beachtung und empathisches Verstehen des Klienten beinhaltet ein hohes Maß an Aktivität, denn es bedeutet, mit dem Erleben des Klienten in Kontakt zu kommen und ständig zu bleiben und ihn bei der Selbstreflexion zu unterstützen.

**Es gibt ebenso viele
„wirkliche Welten“,
wie es Menschen gibt**

Eine als hilfreich erfahrene Beziehung kann nicht erzeugt, sondern nur angeboten werden. Die Wirksamkeit des Beziehungsangebots entfaltet sich nur dann, wenn ein Klient es als für sich förderlich wahrnimmt. Dies bedarf einer kontinuierlichen Aufmerksamkeit des Coachs, » kontinuierlich selbst zu spüren, ob er sich in einem Zustand der Kongruenz und der Bedingungsfreien Positiven Beachtung in der Beziehung zu seinem Klienten befindet.

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

Ist diese Haltung verloren gegangen, so kann er als Coach nicht mehr empathisch sein.
» sich als Coach vom Klienten hinterfragen zu lassen: Der Coach spürt, inwieweit das Beziehungsangebot angenommen wird (siehe sechste Bedingung). Er nimmt spontane Rückmeldungen als zentrale Spur eines gemeinsamen Suchprozesses wahr und ernst. Für den Klienten wird ein gemeinsames Entwickeln, Überprüfen und Verstehen erlebbar. Die Veränderung durch Beziehung steht damit im Mittelpunkt.

Hervorgehoben wird, dass Rogers Empathie als ein Sich-Einfühlen in den Inneren Bezugsrahmen des Klienten definierte. Dies beinhaltet, dass ein Coach

- a. die (impliziten) Gefühle des Klienten verbalisiert – z.B.: „Nach Ihrem Empfinden haben Sie Ihre Angebotspräsentation beim Kunden X in den Sand gesetzt und Sie füh-

- len sich im Moment wie ein Versager(?)“
- b. die Gefühle des Klienten zu seinen Gefühlen in Worte fasst – z.B.: „Das geht Ihnen sehr nahe und Sie schämen sich, dass Sie so versagt haben(?)“
- c. die Bewertung der Gefühle durch den Klienten selbst aufgreift – z.B.: „Sie machen sich zum Vorwurf, dass Sie den Draht zum Kunden nicht gefunden haben und verurteilen sich selbst dafür(?)“. Damit spricht ein Coach die verinnerlichten Bewertungsbedingungen seines Klienten an und beachtet und versteht, unter welchen Bedingungen sich dieser selbst (nicht) wertschätzen kann. So fördert er die Bedingungsfreie Positive Selbstbeachtung und den Abbau von Bewertungsbedingungen des Klienten.
- d. dem Klienten emotional nicht zu nahe tritt: Empathie bedeutet auch, Gefühle des Klienten dann nicht anzusprechen, wenn spürbar wird, dass dieser ein Gefühl ab-

wehren muss. Insbesondere der Versuch des Coachs, Gefühle aufzudecken, dessen sich ein Klient gar nicht bewusst ist, ist für das Selbst zu bedrohlich.

Dieses Vorgehen im Coaching, das sich in der Klient-Coach-Beziehung entwickelt, ist in höchstem Maße relational, am Klientensystem orientiert, situations-, problem-, interaktions- und prozessspezifisch, denn „es gibt ebenso viele ‚wirkliche Welten‘, wie es Menschen gibt“ (Rogers, 2005b; 179).

Vertrauen in die Aktualisierungstendenz – Personzentrierte Persönlichkeitstheorie

Die Aktualisierungstendenz bildet eine zentrale zweite Säule der Personzentrierten Konzeption. Sie ist ein fundamentales Axiom und



Abb.: Personzentrierte Coaching-Prozess-Theorie im Zusammenhang mit der Beziehungstheorie und der Persönlichkeitstheorie

Kernbedingungen

Kongruenz: Als Coach in der Lage sein, sich alle Gefühle, Gedanken und Erfahrungen, die er in der Beziehung mit seinen Klienten erlebt, bewusst machen zu können und zu wissen, welche von seinen Hier-und-Jetzt-Gefühlen er einbringen möchte, damit sie im Dienst des Wachstumsprozesses des Klienten stehen. Ferner bedeutet es, authentisch zu sein und nicht maskenhaft mit einer professionellen Fassade aufzutreten.

Bedingungsfreie Positive Beachtung (BPB): Nicht die Verhaltensweisen des Klienten zu billigen oder gutzuheißen, sie ist keine gleichbleibend freundliche Haltung. BPB meint, einen Klienten so wahrzunehmen und ausdrücklich aufmerksam zu achten, wie er sich sieht, einschließlich all seiner Einstellungen, Gefühle und Ideen. Der Coach macht seine aufmerksame Zuwendung von keinerlei Bedingungen abhängig und kann sich unterschiedslos allem Erleben seines Klienten zuwenden.

Empathie: Bedeutet weder Mitgefühl zu haben, noch sich mit dem Klienten zu identifizieren, auch nicht verständnisvolle Billigungen auszusprechen oder den Klienten in seinen Gefühlen zu bestätigen. Sie bedeutet, ein möglichst vollständiges und genaues Sich-Einfühlen in den Inneren Bezugsrahmen des Klienten mit all seinen Bedeutungen und die Genauigkeit der Wahrnehmung des Coachs mit dem Klienten zu überprüfen.

besagt, dass jeder Mensch „eine inhärente Tendenz zur Entfaltung aller Kräfte besitzt, die der Erhaltung oder dem Wachstum des Organismus dienen“ (Rogers, 1977; 35). Sie ist angeboren, wirkt verhaltenslenkend, energetisierend und ist auf positive Ziele wie z.B. psychische Reife, Bedürfnis nach Wachstum (growth motivations), Entwicklung hin zur Autonomie und weg von Heteronomie sowie auf Kreativität ausgerichtet. In Krisenzeiten

und schwierigen Lebensphasen steht häufig die Selbsterhaltung im Vordergrund, es wird an einst bewährten Bewältigungs- und Beziehungsmustern festgehalten und die Selbstentfaltungstendenz ist eingeschränkt(er).

Die Aktualisierungstendenz als ein gestaltpsychologisches Prinzip der Selbstorganisation besagt auch, dass anderen Menschen nicht direkt etwas gelehrt oder vermittelt werden, sondern dass *nur ihr Lern- und Entwicklungsprozess gefördert werden kann*. Geht es im Coaching um signifikante Veränderungsprozesse, d.h. um Selbsterfahrungen des Klienten, die sein Selbstkonzept erweitern und flexibilisieren können, dann kann dies zunächst psychische Spannung und Angst auslösen. Häufig kann sich ein Klient mit seinem Anliegen nicht selbst empathisch verstehen und sich nicht selbst bedingungsfrei positiv beachten – er ist mit sich uneins (siehe Bedingung 2, Seite 21).

Beispielsweise hat eine Führungskraft das Ideal, alle Mitarbeiter kooperativ zu führen. Sie macht die Erfahrung, dass sie mit diesem Führungsstil an Grenzen stößt – z.B. bei einem Mitarbeiter, der bei Besprechungen Beschlüsse positiv mitabstimmt, sich aber nicht daran hält. Die Führungskraft hat den Impuls, autoritär zu reagieren, was nicht mit ihrem Selbstkonzept übereinstimmt. Sie kann diese Selbsterfahrung nicht in ihr Selbstkonzept integrieren und wird dadurch unter Umständen handlungsunfähig, wodurch Coaching-Bedarf entsteht. Die Integration neuer Selbsterfahrungen in das Selbstkonzept eines Klienten (bezogen auf das Beispiel: ein subjektiv stimmiges, flexibles Führungsverhalten zu finden) bedarf deshalb eines Sich-sicher-Fühlens in der Beziehung zum Coach, in dem sich der Klient nicht bedroht fühlt.

Die Rolle der Coaching-Methoden

Das Spezifische der Personzentrierten Auffassung ist, dass es die *Beziehung* zwischen Coach und Klient ist, die *wirksam* sei. Methoden betrachtete Rogers als sekundär – „außer in dem Ausmaß, in dem sie als Kanäle für

die Erfüllung einer der genannten Bedingungen dienen“ (Rogers, 2009; 182). Er gab bewusst weder Regeln zum Aufbau einer hilfreichen Beziehung noch Techniken oder Interventionen, die eine Entwicklung der Beziehung zwischen Coach und Klient ermöglichen, vor (Biermann-Ratjen & Auckenthaler, 2008).

Gutberlet (2008; 49–50) formulierte Bedingungen für die Integration von Methoden ohne Einbuße der Wirkkraft des Personenzentrierten Beziehungsangebots:

1. Der Coach bringt eine Methode als ein Angebot im Rahmen des gemeinsamen Suchprozesses in den Coaching-Prozess ein.
2. Der Coach ist sich im Klaren, dass er sich damit nicht mehr im Inneren Bezugsrahmen des Klienten bewegt, sondern von seinem äußeren Bezugsrahmen her handelt.
3. Der Coach nimmt die Reaktion des Klienten

auf sein methodisches Angebot wahr und reagiert flexibel darauf:

- a. Der Klient erlebt die Methode als prozessförderlich und kann sie in der Beziehung mit dem Coach als unterstützend für seine Selbstexploration nutzen.
- b. Der Coach reagiert nicht irritiert oder gekränkt, wenn der Klient das Methodenangebot nicht aufgreift und im Verlauf der Methoden-Durchführung aussteigt. Er kann den von ihm eingebrachten äußeren Bezugsrahmen verlassen und sich wieder dem IBR seines Klienten zuwenden.

Fazit

Zusammenfassend wird hervorgehoben, dass die Beziehungsbedingungen weit mehr als Beziehungsaspekte in dem Sinn sind, dass sie

funktional eingesetzt werden, um den Klienten zur Mitarbeit zu gewinnen. Die Klient-Coach-Beziehung dient nicht der Vorbereitung auf das Coaching oder der Unterstützung des Coachings. Personenzentriertes Coaching setzt auf *Veränderung durch Beziehung* mit dem Ziel, dass ein Klient bisher inkongruente Beziehungserfahrungen korrigieren und eine authentischere und selbstempathischere Beziehung zu sich selbst entwickeln kann.

Literatur

- » **Biermann-Ratjen, Eva-Maria & Auckenthaler, Anna (2008)**. Rogers' Konzeption der therapeutischen Beziehung und ihre Bedeutung für das Psychotherapieverständnis von heute. In *Psychodynamische Psychotherapie (PDP)*, 2008/7, 133–140.
- » **Gutberlet, Michael (2008)**. Integration anderer Therapieformen in die personenzentrierte Praxis. In Monika Tuczai, Gerhard Stumm, Doris Kimbacher et al. (Hrsg.). *Offenheit und Vielfalt*. Wien: Krammer. 45–57.
- » **Hockel, Curd M. & Jiranek, Heinz (2012)**. *Coaching lernen*. München, Basel: Ernst Reinhardt.
- » **Höger, Diether (2006)**. Die Entwicklung des Klientenzentrierten Konzepts. In Jochen Eckert, Eva-Maria Biermann-Ratjen & ders. (Hrsg.). *Gesprächspsychotherapie*. Heidelberg: Springer. 11–35.
- » **Lammers, Jana & Biermann-Ratjen, Eva-Maria (2013)**. Bedingungsfreie Positive Beachtung in der Gesprächspsychotherapie. In *PERSON*, 1/2013, 146–152.
- » **Rogers, Carl R. (2012)**. *Der neue Mensch*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Rogers, Carl R. (1977/2007)**. *Therapeut und Klient*. München: Kindler.
- » **Rogers, Carl R. (2009)**. Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie. In ders. & Peter F. Schmid. *Personenzentriert*. Mainz: Matthias-Grünewald. 165–184.
- » **Rogers, Carl R. (2005)**. Empathie – eine unterschätzte Seinsweise. In ders. & Rachel L. Rosenberg. *Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta. 75–93.
- » **Rogers, Carl R. (2005b)**. Brauchen wir „eine“ Wirklichkeit? In ders. & Rachel L. Rosenberg. *Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta. 175–184.
- » **Schmid, Peter F. (2002)**. Was ist personenzentriert? In Chaterine Iseli, Wolfgang W. Keil, Lore Korbei et al. (Hrsg.). *Identität, Begegnung, Kooperation*. Köln: GwG. 219–254.

Die Autorin



Foto: Kleinfeldt, Tübingen

Dorothea Kunze, Dipl. Päd. & Dipl. Soz. Päd., Promovendin, Personenzentrierte Psychotherapeutin, Internal Family System Therapy. Senior Coach (DBVC). Coach, Supervisorin (GwG, Trias, DGSV), Organisationsberaterin (Trias). Seit 30 Jahren Berufserfahrung im Gesundheits-, Wirtschafts-, Bildungs- und Hochschulbereich. Seit 2007 Geschäftsführerin von *facilitate* – Institut für Personenzentrierte Kommunikation, Beratung & Pädagogik, Personenzentriertes Coaching & Leadership.

Dorothea.Kunze@institut-facilitate.de



Stabübergabe

Generationenwechsel in mittelständischen Familienunternehmen

Von Gudrun Happich

Familienunternehmen weisen Besonderheiten auf, die – aufgrund hoher Führungskontinuität – oft fest in der Unternehmenskultur verankert sind. Die Belegschaften haben sich hieran gewöhnt und identifizieren sich mit den dahinterstehenden Personen und Werten. Steht ein Führungswechsel an, der im Regelfall zugleich einen Generationenwechsel darstellt, kann dies zu vielfältigen und nicht selten verdeckten Konflikten führen – ganz gleich, ob es sich um eine familieninterne oder eine externe Übergabe handelt. Eine besondere Konstellation, die Coaches vor ebenso spezifische Herausforderungen stellt.

Nach aktuellen Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn steht in 135.000 Familienunternehmen zwischen 2014 bis 2018 ein Generationenwechsel an. Gut die Hälfte (54 Prozent) der Unternehmens-eigentümer plant gemäß IfM-Schätzung, das Unternehmen an die eigenen Kinder bzw. an andere Familienmitglieder zu übergeben. Diese familieninterne Lösung wird allgemein als der optimale Weg angesehen. Weitere 29 Prozent der Übertragungen erfolgen an externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder andere Interessenten von außerhalb (unternehmensexterne Lösungen). Etwa 17 Prozent der Familienunternehmen werden an Mitarbeiter übertragen (unternehmensintern).

Unabhängig davon, welcher Weg eingeschlagen werden soll: Sehr häufig ergeben sich unvorhergesehene Schwierigkeiten für die Beteiligten, die sich nur mit externer Begleitung bewältigen lassen. Die Nachfolgeproblematik gehört daher zu den Coaching-Kernthemen im Mittelstand.

Strukturelle und kulturelle Besonderheiten

Bedingt durch ihre Größe und Geschichte verfügen Familienunternehmen über eine andere Struktur und Kultur als größere Organisationen. Die Teilnahme am Geschehen ist auf allen Ebenen sehr viel unmittelbarer, die Kommunikation läuft direkt und ohne Umwege, Entscheidungen können schnell gefällt werden. Die Personalarbeit ist häufig noch wenig professionalisiert.

Die Bedeutung des Eigentümers

Die Kultur in den Familienunternehmen vom „alten Schlag“ ist meist entscheidend mit der Persönlichkeit des Eigentümers verknüpft. Oft findet man hier einen ganz eigenen Führungsstil, sehr autoritär, gleichzeitig von Werten wie hoher sozialer Verantwortung, Nachhaltigkeit und Ehrlichkeit geprägt. Die Mitarbeiter identifizieren sich häufig überdurchschnittlich stark mit dem Unternehmen und seinem Eigentümer. Nicht selten sind über die Jahrzehnte tiefe Vertrauensverhältnisse zwischen dem

Chef und den Mitarbeitern entstanden. Der Unternehmer, der oft Multifunktionsrollen – z.B. Geschäftsführer und bester Verkäufer – innehat, ist nicht selten überlastet. Viele dieser Patriarchen vom alten Stil, die fast wie Könige herrschen, kommen nun langsam in die 60er und 70er Jahre ihres Lebens. Ihre Art zu führen, ihr oft sehr hierarchisches Denken funktioniert aktuell vielfach noch. Es wirkt allerdings wie ein Relikt aus alter Zeit.

Was kann daran anschließen? Welcher Führungsstil wird den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht? Und sind die alten Patriarchen bereit, sich den Veränderungen in ihrem Unternehmen zu öffnen? Fragen, die sich in sehr vielen Familienunternehmen stellen.

Führung als Amt

Mit der großen Bedeutung des Eigentümers einher geht ein stark personenbezogenes Verständnis von Führung. Führungskompetenzen werden in der Regel nicht als etwas verstanden, was erlernt werden muss, und werden daher kaum systematisch entwickelt. Führungskräfte in Familienunternehmen haben oft technisch und inhaltlich orientierte Ausbildungen gemacht. Sie generieren häufig den (Haupt-)Umsatz und haben intensive Kundenbeziehungen, die oft über Jahre, wenn nicht gar Jahrzehnte gewachsen sind. Führung ist sozusagen ein Nebenjob für sie, bei dem viel Improvisation und Intuition im Spiel sind.

Herausforderungen für den Coach

Selbst wenn ein Personalleiter vorhanden ist, entscheidet meist der Unternehmer selbst über eine Weiterbildung, die Auswahl von Maßnahmen und den Anbieter. Er ist in der Regel der erste Ansprechpartner. Für den Coach bedeutet dies, dass er im Gespräch an einem völlig anderen Punkt ansetzen muss. Oft steht ein Einzel-Coaching erstmal gar nicht auf der Agenda, sondern es wird eine schnelle Lösung des Problems – etwa durch eine Veränderung der Unternehmensstrategie – gewünscht. Erst wenn ein Vertrauensverhältnis entstanden

ist, kann an den eigentlichen Kernthemen gearbeitet werden. Häufig kristallisieren sich dabei ganz andere Schwerpunkte heraus, als das ursprüngliche Anliegen vermuten ließ.

Der „Name“ der unterstützenden Maßnahme – Coaching, Training, Beratung – spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Der Fokus liegt auf einer pragmatischen, praxisorientierten, schnellen Lösung. Zudem spielen die langfristigen Effekte, die Entwicklung individueller Lösungen sowie die Personenzentrierung eine große Rolle. Im Gespräch mit dem Unternehmer wird schnell die Relation von Kosten und Nutzen ein Thema.

Rahmenbedingungen einfordern

„Machen Sie mal!“ – stimmt die Chemie, wird in Familienunternehmen oft schnell und unbürokratisch der Auftrag vergeben. Sehr viel stärker als in Großunternehmen ist der Coach nun gefordert, den Rahmen zu schaffen, den er braucht: von der Konzeption der Maßnahme über die Beschaffung grundlegender Informationen bis zur Formulierung klarer Ziele. Der Coach sollte wissen, welche Besonderheiten ihn in einem familiär geprägten Unternehmen erwarten. Nur wenn er eine gemeinsame Sprache mit dem Unternehmer findet und dessen Macher-Mentalität wirklich wertschätzt, kann eine solide Vertrauensbasis entstehen. Der Coach sollte daher möglichst neben langjähriger Coaching-Erfahrung im Mittelstand auch eigene unternehmerische Erfahrungen haben. Nicht nur der Unternehmer, auch der Coach muss also in Familienunternehmen häufig in verschiedene Rollen schlüpfen. Er muss dabei die Funktionen des Unternehmers (z.B. Geschäftsführer, Gesellschafter, Verkäufer) und die eigenen Rollen (z.B. Berater, Coach) immer wieder für sich klar differenzieren können.

Die Nachfolgeproblematik im Coaching

Während in früheren Generationen fast immer die Kinder nachgerückt sind, müssen heute häufig andere Lösungen gefunden werden. Aber selbst wenn es eine Nachfolgegeneration

gibt, ist viel Fingerspitzengefühl des Coachs nötig. Die „alte“ Generation ist, wie beschrieben, Coachings gegenüber häufig wenig aufgeschlossen. Die „junge“ Generation dagegen ist oft sehr ungeduldig und zu schnell bereit, tradierte Werte aufzugeben. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich zudem grundlegend geändert.

Die stark gestiegene Komplexität der Arbeitswelt und Herausforderungen wie der Fachkräftemangel machen oft moderne Führungsansätze mit ganz anderen Strukturen nötig. Dies wird von den Unternehmenspatriarchen oftmals abgelehnt. Es kann daher bei der Generationenproblematik sinnvoll sein, mit zwei Arbeitsansätzen und zwei Coaches zu arbeiten. Während der eine für die fachlichen Fragen zuständig ist, fungiert der andere als Ansprechpartner für die weichen Faktoren. Dieses Komplementär-Coaching hat sich gerade bei Veränderungsprozessen bewährt, bei denen es auch darum geht, Widerstände im Unternehmen aufzulösen. Da dies allerdings häufig das Budget des Unternehmens sprengt, sollte sich der Coach auch überlegen, ob und wie er beide Ansätze verbinden kann.

Auf den folgenden Seiten wird an zwei typischen Praxisfällen geschildert, welche spezifischen Probleme sich bei der Übergabe von Familienunternehmen ergeben können.

Praxisfall: Doppelbotschaften

Das IT-Unternehmen hat rund 70 Mitarbeiter. Ein typischer, stark kunden- und serviceorientierter Mittelständler, der seine Nische gefunden hat, kleine Serien produziert und diese international absetzt. Das Klima ist von Wertschätzung geprägt. Viele Mitarbeiter sind seit Jahrzehnten dabei. Der Inhaber K., der die Firma aufgebaut und alle Mitarbeiter selbst eingestellt hat, ist Anfang 70 und möchte sich nun aus dem Unternehmen zurückziehen. Der Sohn M. hat Betriebswissenschaften studiert und ist gerade 30 Jahre alt geworden. Als ihn der Vater fragt, ob er sein Nachfolger werden will, willigt er sofort ein. Er versteht sich mit seinem Vater gut und er erhält die Weisung:

„Führe Du, wie Du es für richtig hältst. Ich halte mich komplett raus.“

Das Anliegen

Zehn Jahre später scheint M. mit dem Verantwortungssprung von 0 auf 100 auf der Handlungsebene gut zurechtgekommen zu sein. Dem Unternehmen geht es wirtschaftlich gut. Allerdings haben einige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, die Stimmung ist nicht wirklich gut. Und der 40-jährige Inhaber selbst ist vollkommen unzufrieden. Im Coaching will er herausfinden, was er wirklich will. Er ist sich jedoch bereits sehr sicher, dass das Unternehmen verkauft werden soll. Sein vorläufiger Plan ist es, sich als Berater selbstständig zu machen.

Der Coaching-Prozess

Was ist passiert? Warum will der Klient alles hinschmeißen, obwohl er doch im Grunde alles hervorragend gemeistert hat und voller Stolz auf sich sein könnte? Der Betriebswissenschaftler spricht im Coaching von seinen modernen Führungsidealen: flache, projektbezogene Hierarchien, viel Mitarbeiterverantwortung, Selbstorganisation. Einiges davon hat er umgesetzt, aber längst nicht alles. Viele Aktionen liefen halbherzig und scheinbar eher aus der Motivation, selbst nicht zu führen und nicht zu viel mit dem Unternehmen zu tun haben zu müssen. Im Verlauf des Coaching-Prozesses kommt eine Reihe von für die Nachfolgeproblematik typischen Doppelbotschaften ans Licht. Diese zeigen, dass sich auf der Metaebene etwas ganz anderes abgespielt hat als auf der Handlungsebene.

Der Sohn hatte zum Vater gesagt: „Ja, ich werde gerne Dein Nachfolger!“ Er hatte diese Entscheidung aber zu keinem Zeitpunkt wirklich reflektiert. Aus Loyalität und Verbundenheit mit seinem Vater gab es für ihn anscheinend gar keine Handlungsalternativen. „Ich muss ‚Ja‘ sagen!“ Im Lauf des Coaching-Prozesses gelingt es M., dieses Dilemma immer klarer zu sehen: Er hat *den Wunsch des Vaters erfüllt*, dabei aber sich selbst, seine eigenen Ziele nicht berücksichtigt. Das will er jetzt nachho-

len: Er möchte herausfinden, was er wirklich will.

Der Vater, der ein stark autoritäres Führungsverständnis hat, hatte gesagt: „Mache es so, wie Du es für richtig hältst!“ Die Frage, ob sein Vater sich wirklich herausgehalten hat, bejaht der Sohn zunächst. Der Unternehmensgründer unternimmt tatsächlich lange Reisen. Aber im weiteren Coaching-Verlauf erzählt der Klient, dass sein Vater das Unternehmen mindestens zweimal in der Woche besucht. Er spricht mit wichtigen Mitarbeitern. Er liest die Auftragsbücher und macht spitze Bemerkungen. Er hat keineswegs losgelassen, die wirkliche Botschaft lautet: „Ohne mich läuft der Laden nicht.“

Der unterschwellige Konflikt wird wie so häufig an einer Personalie besonders deutlich – dem 55-jährigen Vertriebsleiter. Er war stets „der beste Mann“ des Unternehmensgründers. Der Klient mag ihn aber gar nicht und ist der Meinung, dass seine Art des Verkaufens nicht mehr in das Unternehmen passt. Es gab in der Vergangenheit bereits verschiedene fruchtlose Diskussionen mit der Führungskraft, wobei der Klient klein beigegeben hat. Er fühlt sich in einem moralischen Dilemma. Eine Kündigung kommt für ihn nicht in Frage: „Das kann ich meinem Vater nicht antun. Das ist sein engster Vertrauter.“ Gleichzeitig können bestimmte strukturelle Änderungen, die er sich vorstellt, so nicht funktionieren. Er kann nicht wirklich etwas Neues aufbauen und das Alte läuft auch nicht mehr rund – einer der Hauptgründe für seine starke Unzufriedenheit.

Lösungsstrategie

Die Kernfrage lautet: „Soll es das Unternehmen Ihres Vaters oder Ihr Unternehmen sein?“ Beides geht nicht. Es geht nun darum, die *unbewussten Doppelbotschaften zwischen Vater und Sohn aufzudecken*, anzusprechen und die damit verbundenen unterschweligen Prozesse aufzulösen. Der Sohn erkennt, dass er sich nie wirklich für die Rolle des Unternehmensinhabers entschieden hat. Erst in dem Moment, in dem er die Rolle wirklich einnimmt, kann er dazu stehen, was er wirklich will, und formu-

liert dies ganz klar. Es kommt zu einer Eskalation mit dem Vertriebsleiter, aber auch zu einem ersten, wirklich offenen Gespräch. Der Vertriebsleiter vertritt den Ansatz des Vaters, die Strategien des Sohnes kann und will er nicht akzeptieren; für ihn war es nur noch eine Quälerei und er ist froh über die klaren Worte. Er bekommt einen guten Abfindungsvertrag und man geht im Guten auseinander.

Die Kündigung wird zum kompletten Wendepunkt: Die Stimmung ist eine völlig andere, das Unternehmen gehört nun wirklich ihm. Alte Mitarbeiter kommen wieder, mit einem Mal funktioniert alles, was M. sich vorgestellt hat. Der Klient kann die Organisationsentwicklung und Beratung nun in seinem eigenen Unternehmen wirklich umsetzen. Vom Verkauf ist keine Rede mehr.

In inhabergeführten Unternehmen sollte man akzeptieren, *dass der Weggang eines Patriarchen auch den Geist ändert*. Es wird immer Mitarbeiter geben, die diesen Weg nicht mitgehen

wollen und kündigen – in größeren Unternehmen ist das ein alltäglicher Vorgang, der in Familienunternehmen oft nur schwer akzeptiert wird.

Praxisfall: Zerstörtes Vertrauen

L. hat das Maschinenbauunternehmen von seinem Vater übernommen und weiterentwickelt, sodass es heute 180 Mitarbeiter hat. Der charismatische Inhaber ist auch der beste Verkäufer des Unternehmens. L. ist Ende 60 und möchte sich in einem langsamen Prozess aus dem Unternehmen zurückziehen. Er hat zwei Töchter, die aber kein Interesse daran haben, den väterlichen Betrieb weiterzuführen. Bei einem Branchentreffen lernt er A. kennen. Dieser ist Mitte 40, Geschäftsführer in einem kleinen Maschinenbaubetrieb einer Konzerntochter. Die beiden Männer sind sich extrem sympathisch. L. bietet A. an, 60 Prozent der Anteile seines Unternehmens zu kaufen. Der Preis ist hoch, doch A. ist bereit, ihn zu zah-

len. Alles scheint perfekt und die ersten zwölf Monate läuft auch alles super.

Das Anliegen

Ein Jahr nachdem A. sich in das Maschinenbauunternehmen eingekauft hat, beauftragt er einen Coach. Er hat zunächst einen dritten Geschäftsführer neben sich und L. und dann noch einen vierten für das operative Geschäft eingesetzt. Die beiden Neuen haben 10 Prozent Unternehmensanteile erhalten. Der Coaching-Auftrag lautet zunächst, Geschäftsführer 3 auf die neue Führungsrolle vorzubereiten. Im nächsten Schritt sollen Geschäftsführer 3 und 4 aufeinander eingespielt und ein Team werden. Nach einer Übergangsphase mit vier Geschäftsführern sollen die Beiden den Betrieb alleine führen können.

Der Coaching-Prozess

Der Prozess dauert mittlerweile zwei Jahre. Im Coaching wird schnell klar, dass die Vorbe-



Qualität ist unser Standard.



reitung von Geschäftsführer 3 und 4 auf ihre gemeinsame Führungsrolle nur die Spitze des Eisbergs ist – und ohne Berücksichtigung der Gesamtsituation nicht zufriedenstellend gelöst werden kann. Die Stimmung im Unternehmen ist mittlerweile katastrophal. Zwischen L. und A. ist offener Hass ausgebrochen, der vor den Mitarbeitern ausgetragen wird, die sie als Figuren in ihren taktischen Spielchen missbrauchen. Geschäftsführer 3 etwa hat Auszubildenden eine Übernahmegarantie gegeben. Als die Ausbildungszeit endet, sagt A., dass man die jungen Leute nicht übernehmen könne. Die Personalleiterin muss schlichtend eingreifen, am Ende bleiben die Azubis.

L. wird von den Mitarbeitern immer noch als Inhaber angesehen, er hat die meisten von ihnen eingestellt, sie vertrauen ihm. A. mögen sie nicht. Diese Vorgänge kommen erst ein Jahr nachdem der eigentliche Coaching-Prozess gestartet hat ans Licht. Als der Streit zwischen A. und L. völlig eskaliert, wird der Coach gebeten, zu schlichten. Es kommt zu einem ersten Gespräch mit L. und dieser schildert seine Sicht der Dinge. Er ist menschlich zutiefst enttäuscht. Das Unternehmen ist das Lebenswerk seiner Familie. Er wollte daher nicht irgendjemand, der das Unternehmen übernimmt, sondern den Richtigen. Er war völlig überzeugt, diesen in A. gefunden zu haben. Seine Vorstellung lautete: „Ich ziehe mich binnen eines Jahres aus dem Unternehmen zurück. A. erhält nach diesem Übergangsprozess die restlichen Anteile der Firma, die er dann in meinem Sinne weiterführt.“ Diese Vorstellung hatte er aber so klar niemals formuliert. Für ihn war das selbstverständlich, sodass er nie auf die Idee gekommen wäre, dies explizit auszusprechen.

Enttäuscht formuliert L.: „A. war am Anfang so charmant, so zugewandt, so begeisterungsfähig. Jetzt ist er nur noch aalglatt. Ich merke immer deutlicher, dass er seine Wurzeln im Konzern hat, er vertritt einfach ganz andere Werte als wir hier im inhabergeführten Unternehmen. Ich bin schwer enttäuscht. Es geht ihm nicht um das Unternehmen, sondern nur um seinen Profit – das ist mir vollkommen fremd.“

Unterschiedliche Zukunftsszenarien

Auch in diesem Fall haben Doppelbotschaften zur Eskalation beigetragen. A. hatte niemals vor, dass Unternehmen wirklich zu führen. Nach einer Übergangsphase wollte er sich seinerseits aus dem operativen Geschäft zurückziehen, daher setzte er Geschäftsführer 3 und 4 ein – auch er hat seine Vorstellung niemals deutlich formuliert. Beide sind also *von vollkommen unterschiedlichen Zukunftsszenarien ausgegangen*. Der Worst Case ist eingetreten: Es gibt vier Geschäftsführer mit unterschiedlichen Beteiligungen, jeder will einen anderen Weg einschlagen. Es herrscht ein Klima des „jeder gegen jeden“. Die Mitarbeiter sind verunsichert, einige haben bereits gekündigt. Aus einem florierenden Mittelständler wurde so ein Unternehmen am Abgrund. Der Coaching-Prozess ist noch nicht beendet; die Aufgabe ist es, den schon entstandenen Schaden zu begrenzen und der Firma eine Zukunft zu ermöglichen.

Klarheit

Das Verhältnis zwischen A. und L. ist nicht mehr zu kitten. Vor kurzem hat ein vom Coach begleitetes Gespräch zwischen beiden stattgefunden. L. will sich bis Ende des Jahres endgültig zurückziehen. Manchmal formuliert er bissig: „Bevor das Unternehmen in den Abgrund geht, verkaufe ich lieber alles. Wenn ich heute nochmal vor der Entscheidung stünde, an A. würde ich niemals verkaufen.“ Diese Formulierungen behält er allerdings nicht für sich, sondern erzählt sie sowohl im Unternehmen als auch außerhalb. Von der Vorstellung, dass sein Lebenswerk in seinem Sinne weitergeführt wird, hat er sich verabschieden müssen. Das Risiko des Gegeneinanders ist in dieser Übergangsphase nach wie vor gegeben, wenn die verletzten Emotionen wiederhochkochen sollten. Um dies zu vermeiden, sind klare Rahmenbedingungen und Zeitschienen nötig. Bis Ende des Jahres sollen Geschäftsführer 3 und 4 fit für das operative Geschäft sein. A. plant nun, sich aus diesem komplett zurückzuziehen und als Aufsichtsrat zu agieren.

In der Coaching-Begleitung der Nachfolgeregelung von Familienunternehmen begegnet einem das *Phänomen der nicht offen formulierten Erwartungen* immer wieder – selbst wenn, wie im beschriebenen Fall, große finanzielle Summen investiert wurden. Häufig sind den Agierenden die Grundwerte, deren Einhaltung für sie bei der Übergabe essentiell ist, selbst gar nicht wirklich bewusst. Familienunternehmer sind oft von einem sehr starken Wertekanon geprägt und gehen unbewusst davon aus, dass auch das Gegenüber sich an diesen hält. Grundlage für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung im Sinne aller Beteiligten sind klare und konkrete Ziele und Rahmenbedingungen.

Im optimalen Fall lassen sich die Beteiligten bereits begleiten, wenn der Inhaberwechsel geplant ist. Hier wurde der Coach erst hinzugezogen, als das Vertrauen durch einen schwellenden Wertekonflikt zwischen den Geschäftspartnern bereits nachhaltig zerstört war.

Die Autorin



Foto: Ulrich Zillmann

Gudrun Happich agiert mit ihrem „Galileo . Institut für Human Excellence“ seit rund 20 Jahren als Sparrings-Partnerin für Leistungsträger an Karriereschwellen und in Krisensituationen. Für ihre Arbeit wurde die Buchautorin („Was wirklich zählt“, „Ärmel hoch!“) mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem „Coaching Award 2012“. Zu den Kernthemen ihrer Coachings gehören moderne Führung sowie die Verbindung von beruflichem Erfolg und persönlicher Erfüllung.
ghappich@galileo-institut.de



Coaching von Führungskräften ab 55

Von Alfred Freudenthaler

Begreifen die Einen den demografischen Wandel vor allem als Schreckensszenario, so bemühen sich andere, zugleich die – beispielsweise in der durchschnittlich immer längeren Lebenszeit begründeten – Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch -notwendigkeiten zu sehen. Etwa müssten ältere Führungskräfte, so eine im vorliegenden Artikel vertretene These, den Unternehmen länger erhalten bleiben. Schwierigkeiten, die beispielsweise aus altersgemischten Strukturen entstehen können, und weiteren Besonderheiten des Coachings älterer Führungskräfte widmet sich der hier vorgestellte Praxisbericht.

In Stellenanzeigen werden flexible, einsatzbereite, bestens ausgebildete, teamfähige Mitarbeiter gesucht, die zusätzlich Auslandserfahrung haben, mehrere Fremdsprachen beherrschen und *möglichst jung* sind! Doch die demografische Entwicklung macht deutlich, dass derartige Mitarbeiter immer seltener zu finden sind. Gleichzeitig werden sich gerade in den nächsten Jahren sehr viele Leistungsträger in den Ruhestand verabschieden. Die Alterung der Belegschaften bei sich abzeichnendem Nachwuchsmangel bedeutet eine tiefgreifende Veränderung des Produktionsfaktors Arbeit. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen werden künftig mit einer *durchschnittlich älteren Bevölkerung* zu bewältigen sein. Organisationen sind gefordert, neue Modelle zu erarbeiten, welche dieser Entwicklung Rechnung tragen. Unter anderem wird der Coaching-Bedarf älterer Mitarbeiter und speziell älterer Führungskräfte steigen. Doch worauf gilt es beim Coaching der hier fokussierten Zielgruppe – Führungskräfte ab 55 Jahren – zu achten?

Demografische Entwicklung

Für das Jahr 2025 wird prognostiziert, dass in der Europäischen Union 58 Nichterwerbstätige 100 Erwerbstätigen gegenüberstehen werden. Daher muss alles getan werden, um ältere Arbeitnehmer und speziell *Führungskräfte länger im Arbeitsprozess zu beschäftigen*.

Nach wie vor halten es aber viele Organisationen für wenig sinnvoll, ältere Führungskräfte im Unternehmen zu halten. Als Argumente werden dabei angeführt, dass sie teuer und weniger leistungsfähig seien sowie die Karriere von Nachwuchskräften blockieren. Die den älteren Führungskräften zugeschriebenen positiven Eigenschaften, wie etwa Erfahrung und psychische Belastbarkeit, können in den Augen vieler Personalmanager vermeintliche Schwächen, wie geringere Innovationskraft und Flexibilität, nicht wettmachen.

Dennoch erkennen immer mehr Organisationen die Notwendigkeiten, die sich aus der demografischen Entwicklung ergeben. Z.B. werden ältere Führungskräfte mittels Werk-

verträgen aus dem Ruhestand zurückgeholt oder es werden flexiblere Arbeitszeitmodelle angeboten, um das Know-how der Älteren länger im Betrieb zu halten.

Ältere und jüngere Führungskräfte

Beim Führungsstil gibt es markante Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Führungskräften wie z.B.: Ältere Führungskräfte sind häufig stärker mitarbeiter-, jüngere Führungskräfte hingegen eher sach- und zielorientiert. Beim Führungsstil bringen ältere Führungskräfte mehr Erfahrung ein, jüngere Führungskräfte mehr abstraktes Wissen. Ältere Führungskräfte zeigen mehr Verständnis für Probleme älterer Mitarbeiter. Sie legen mehr Wert darauf, Werte vorzuleben und damit als Vorbild zu wirken.

Coaching-Themen älterer Führungskräfte

Ältere Führungskräfte bringen oftmals zielgruppen-, d.h., insbesondere lebensabschnittsspezifische Anliegen und Themen in Coachings ein.

Mithalten können

Nicht selten spüren Führungskräfte das Bedürfnis, auch in fortgeschrittenem Alter noch mit den Jüngeren mithalten zu können und das Erreichte zu bewahren bzw. bei Bedarf zu verteidigen.

Alte Muster funktionieren nicht mehr: Handlungsmuster, die sich über Jahre bewährt haben, scheinen nicht mehr zu funktionieren. Die veränderten technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass Vorgehensweisen von gestern heute nicht mehr den gewohnten Erfolg bringen. Auch z.B. nach einer Unternehmensübernahme können sich die Rahmenbedingungen derart verändern, dass zur Hilfestellung ein Coaching beansprucht wird. Es werden neue Regeln, neue Management-Tools, Kennzahlensysteme, Qualitätsstandards usw. eingeführt. Weitere bedrohliche

Szenarien können entstehen aus organisatorischen Veränderungen oder wirtschaftlichen Krisen. Auch Führungsstile überleben sich, so müssen manche ältere Führungskräfte feststellen, dass sie speziell bei jüngeren Mitarbeitern mit ihrer Art zu führen nicht mehr ankommen.

Probleme mit jüngeren Vorgesetzten: Wenn langjährige Führungskräfte jüngere Vorgesetzte bekommen, kann das Irritationen erzeugen. Jüngere haben oft eine andere Perspektive, vertreten andere Werte und stellen andere Ansprüche an die Art und Weise, wie Führungsarbeit zu gestalten ist.

Unter veränderten Rahmenbedingungen kommt der Impuls, eine Unterstützung in Form von Coaching in Anspruch zu nehmen, mitunter auch von Vorgesetzten, was oft als Zwang erlebt wird. Die deutliche Einladung, die eigene Führungsrolle mit Hilfe eines Coachs zu reflektieren, beinhaltet ja schon den Hinweis, dass der Vorgesetzte bestimmte Defizite wahrnimmt. Gleichzeitig möchten ältere Führungskräfte das Coaching ja auch nutzen, um gerade bei den gestiegenen Anforderungen mithalten zu können.

Die Sinnfrage

Noch einmal etwas Neues beginnen? Führungskräfte ab 55 haben vieles erreicht, Karriere und Erfolg waren oft jahrzehntelange Motoren für ihr Schaffen. Nun – da die Kinder aus dem Haus und die Schulden abbezahlt sind – stellt sich die Frage: War es das schon? In vielen Fällen geht es aber gar nicht darum, weitere Karriereschritte zu machen, also „noch mehr vom Bisherigen“ zu tun. Vielmehr geht es um Überlegungen, etwa in Richtung Selbständigkeit zu gehen, z.B. als Unternehmer, Berater, Mediator oder auch als Coach. Ebenso gibt es Tendenzen, für Non-Profit-Organisationen zu arbeiten. Vielen ist es ein Anliegen, das erworbene Wissen und die Erfahrung anderen zur Verfügung zu stellen.

Allerdings verspüren manche Führungskräfte auch das Bedürfnis, aus einer belastenden Berufssituation auszusteigen. Dabei geht es nicht nur um die Belastungssymptome an

sich, sondern auch um die Erkenntnis, dass die seinerzeitige Entscheidung, eine Führungsposition anzunehmen, möglicherweise nicht zielführend war.

Geänderte Werte: Die Frage nach dem Sinn hängt auch mit Werten zusammen – den eigenen Werten, aber auch den Werten der Organisation. Im Lauf der Jahre kann es vorkommen, dass diese Werte sich in unterschiedliche Richtungen entwickeln.

Der nächste Lebensabschnitt: Die Vorbereitung auf die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben mit Hilfe von Coaching scheint in vielen Bereichen ein Tabu-Thema zu sein. Viele Arbeitgeber dürften generell wenig Interesse daran haben, ihre Führungskräfte bei der Vorbereitung auf die nächste Lebensphase zu unterstützen.

Bilanz ziehen

Bei Führungskräften über 55 rückt langsam aber sicher das Ende des Arbeitslebens in Sicht.

Daher ist es naheliegend, eine Standortbestimmung vorzunehmen und Bilanz bezüglich des Erreichten sowie des nicht Erreichten zu ziehen. Damit verbunden sind Überlegungen, wie der eigene Arbeitsbereich hinterlassen wird, wie eine Nachfolgeregelung aussehen kann und welche Schritte dazu sinnvoll sind. Auch die Erkenntnis, sich über die Jahre vorwiegend mit der beruflichen Welt beschäftigt und damit die Familie und auch sich selbst vernachlässigt zu haben, kann ein Thema im Coaching sein.

Fallbeispiel

Peter Z. (57) ist Produktionsleiter eines Industrieunternehmens und berichtet direkt dem Vorstand. Diese Funktion bekleidet er seit ca. 15 Jahren, davor war er bereits fast 20 Jahre im selben Unternehmen tätig. Herr Z. kontaktiert einen Coach, der im Coaching-Pool seines Unternehmens gelistet ist. Am Telefon sagt er lediglich, er wolle sich „mal coachen lassen“. Das Bauchgefühl des Coachs signalisiert diesem, dass Herr Z. vielleicht nicht ganz freiwillig ein

Coaching beansprucht – daher sieht der Coach dem Kennenlernen mit Spannung entgegen.

Erstgespräch

Das unverbindliche Erstgespräch beginnt auch entsprechend zäh und Herr Z. will sich nicht so recht festlegen, welches Anliegen ihn in das Coaching führt. Daher fragt der Coach ihn gerade heraus, ob es vielleicht sein kann, dass er nicht ganz freiwillig anwesend ist – was zutrifft. Jetzt sprudelt es förmlich aus ihm heraus: Seit einiger Zeit habe er einen neuen Vorgesetzten, der über 20 Jahre jünger sei als er und dem er nichts recht machen könne. Laut Z. wisse „der Junge“ ohnehin alles besser und wische jede Idee von Z. mit dem Hinweis, dass das früher vielleicht funktioniert habe, aber die Zeiten sich eben geändert hätten, vom Tisch. Zudem werde der Führungsstil von Z. als zu weich und kumpelhaft kritisiert.

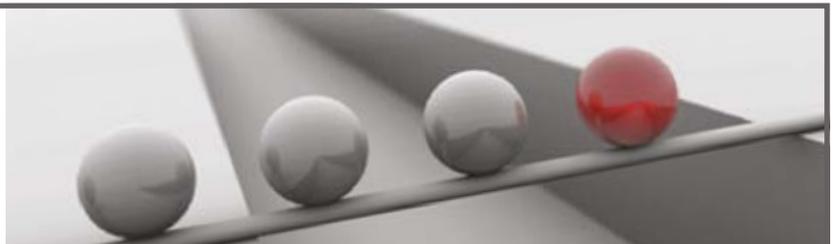
Dazu kommt, dass die beiden offenbar eine unterschiedliche Sprache verwenden. Laut Z. ist



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

die Sprache des Chefs gespickt mit Fremdwörtern und Anglizismen, die er „wahrscheinlich bei irgendeinem Lehrgang in Harvard oder so gelernt hat“. Und auch das Coaching war die Idee des Chefs, mit dem Hinweis, Z. solle sich im Coaching „mal auf Vordermann bringen lassen“.

Schließlich hat Z. in seiner Verzweiflung einen Coach kontaktiert, der „wenigstens in einer ähnlichen Altersklasse“ ist wie er selbst. Der Coach bittet seinen Klienten nach dem Erstgespräch, einmal darüber zu schlafen und sich sowie dem Coach Zeit zu geben, die Entscheidung über ein gemeinsames Coaching gut zu überlegen. Dabei gibt der Coach ihm noch zwei Fragen mit: Welche seiner Anliegen kommen für ein Coaching infrage? Ist er bereit, ein Dreiergespräch gemeinsam mit dem Chef zu führen, um dessen Themen zu präzisieren?

Schon am nächsten Tag ruft Z. den Coach an und nennt zwei Coaching-Themen, die ihm wichtig wären. Außerdem hat er bereits mit seinem Vorgesetzten gesprochen, der sich auch sofort (für Z. überraschend) bereit erklärt habe, ein solches Dreiergespräch am Beginn des Coachings zu führen.

Das Dreiergespräch

Der Vorgesetzte von Peter Z., Herr M., erscheint im Gespräch recht offen und betont gleich zu Beginn, dass er das Coaching als Fördermaßnahme für Herrn Z. sehe und er selbst schon gute Erfahrungen mit Coaching gemacht habe. Nun gilt es zu klären, was der Auslöser für das Coaching war, welche Anliegen es jeweils gibt und welche davon übereinstimmen. Daraus ergeben sich die Coaching-Ziele. Bereits dieses Gespräch hat eine erhellende Wirkung: Z. versteht zum ersten Mal die Beweggründe seines Chefs, ihm ein Coaching nahezulegen. Umgekehrt wird dem Chef bewusst, dass er mit Z. zu wenig kommuniziert hat: weder über sein Motiv, Z. ein Coaching nahezulegen (Feedback, Förderung), noch über den zu erwartenden Nutzen. Aufgrund der eigenen (positiven) Erfahrungen mit Coaching hat er einfach vorausgesetzt,

dass Z. das Coaching-Angebot ebenso begeistert aufnehmen würde.

Herr Z. meint anschließend, dass er bisher noch nie ein so offenes und klares Gespräch mit M. gehabt habe. In Folge besprechen Coach und Klient die weitere Vorgehensweise im Coaching. Am Ende soll es in jedem Fall noch einmal ein Dreiergespräch geben. Es herrscht auch Einigkeit darüber, dass vorerst nur jene Anliegen bearbeitet werden, die beide *übereinstimmend genannt* haben. Der Vorgesetzte ist der Meinung, dass Z. für manche Aufgaben zu viel Zeit benötigt und er mehr von technischen Möglichkeiten zur Eigenorganisation Gebrauch machen sollte. Außerdem lasse er sich von jüngeren Mitarbeitern zu sehr auf der Nase herumtanzen. Auch Z. selbst ist bewusst, dass er sein Selbstmanagement optimieren sollte und dass sein Führungsstil sehr leger ist. Daraus ergeben sich folgende Coaching-Themen: Delegieren (sich nicht um jede Kleinigkeit selbst kümmern), Nutzen von technischer Unterstützung (statt Zettelwirtschaft etc.) sowie mehr Führungskraft und weniger „Vaterfigur“ sein.

Führungskraft oder Vaterfigur?

Z. ist in die Führungspositionen eher „hineingerutscht“ und hat im Grunde nie eine richtige Führungsausbildung erhalten. Durch sein gewinnendes Wesen ist er allgemein beliebt. Als Führungskraft ist er bestrebt, Spannungen und Konflikte freundschaftlich zu lösen. Mittlerweile funktioniert das nicht mehr so gut. In den letzten Jahren landen Probleme immer öfter wieder auf seinem Schreibtisch und gerade die jüngeren Mitarbeiter seien „zum Teil unverschämte fordernd“ bzw. akzeptierten ihn nicht so, wie er sich das wünschen würde. Auch wenn das schon im Dreiergespräch angesprochen wurde, gilt es hier die Begriffe „Führungskraft“ und „Vaterfigur“ für ihn zu differenzieren.

Die Frage, welche Vorteile denn die Vaterfigur für ihn und die Mitarbeiter biete, kann er erst nach einigem Nachdenken beantworten. Coach und Klient betrachten die Situation mit dem Modell der Ich-Zustände aus der

Transaktionsanalyse nach Eric Berne. Z. sieht sich selbst ganz klar im *fürsorglichen Eltern-Ich*: wohlwollend, fürsorglich, stützend etc. Allerdings mit dem Risiko, ausgenutzt zu werden. Und: Damit das funktioniert, braucht er auf der anderen Seite „Kinder“. Dahinter steht die Annahme, dass er im fürsorglichen Eltern-Ich den Kindern in Wahrheit auch nicht zutraut, dass sie ihre Probleme selbst lösen können.

Bei ihm weniger ausgeprägt sind seiner Meinung nach das *kritische Eltern-Ich* (Grenzen setzen) und das *Erwachsenen-Ich* (sachlich, an Fakten orientiert). Der Coach und Z. arbeiten einige grundlegende Möglichkeiten heraus, wie Z. diese Ich-Zustände stärken könnte.

Dann werden seine engsten Mitarbeiter im Einzelnen durchgegangen. Z. soll je Mitarbeiter zwei Einschätzungen auf einer Skala von 1 bis 10 (10 ist das Höchste) abgeben: Inwieweit sieht mich der Mitarbeiter als Führungskraft? Und inwieweit sieht er mich als Vaterfigur? Von den zwölf Mitarbeitern, für die er die Einschätzung vornimmt, sehen ihn acht seiner Meinung nach deutlich als Führungskraft. Dagegen sehen ihn sieben deutlich als Vaterfigur – interessanterweise nicht die Jüngsten in seinem Team.

Die Analyse ergibt bei zwei Mitarbeitern (beide unter 30) einen dringenden Handlungsbedarf, bei zwei weiteren sind aus seiner Sicht ebenfalls zumindest mittelfristige Maßnahmen erforderlich. Daraufhin erarbeiten Coach und Klient gemeinsam, welche Schritte im Umgang mit den „dringenden“ Mitarbeitern sinnvoll und notwendig sind. Z.B.: klare Delegationsaufträge anhand einer Checkliste, Ziele klar vereinbaren (z.B. mit der SMART-Formel: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert). Ihm wird bewusst, dass er gerade bei diesen beiden Mitarbeitern zu viel vorausgesetzt hat, damit unklar in seinen Aufträgen war und nicht konsequent kontrolliert hat.

Generationen-Thematik

Eine grundlegende Erkenntnis ergibt sich für Herrn Z. aus unterschiedlichen Sichtweisen der Generationen. Was für ihn „in dem Alter

nie denkbar“ gewesen wäre, ist heute völlig normal. Jüngere haben in der Regel nicht mehr dieselbe Loyalität zum Arbeitgeber, engagieren sich nicht selbstverständlich über die bezahlte Arbeitszeit hinaus und gehen mit Technik und Medien anders um. Sie wollen eher als gleichwertiger Partner gesehen werden und haben nicht mehr das Autoritäts- und Obrigkeitsdenken früherer Generationen. Im Gegenteil: Die Jüngeren sehen die Älteren mitunter als Besserwisser, die sich einmischen, obwohl ihr Wissen veraltet ist.

Umgekehrt erleben sich die Älteren häufig als nicht wertgeschätzt. Jüngere Führungskräfte an der Spitze tauschen nachfolgende Positionen aus, die Älteren landen oft auf dem Abstellgleis. Z. wird also gut daran tun, sein Selbstmanagement zu optimieren, indem er moderne technische Möglichkeiten nutzt und Aufgaben delegiert. Dazu bedarf es der *entsprechenden Kenntnisse* (Wie man z.B. delegiert), aber auch der *inneren Haltung* (Ob man überhaupt delegiert). Das ist im Coaching – ebenso wie das Thema „Führungskraft vs. Vaterfigur“ – gut bearbeitbar. Nicht erspart bleiben wird dem Klienten die Erkenntnis, dass es zu altersbedingten Veränderungen der Leistungsfähigkeit kommt, dass es da oder dort eine Anpassung seiner Arbeitsweise an aktuelle Gegebenheiten braucht und dass jüngere Mitarbeiter nicht per se „schwierig“ sind, sondern eben anders.

Schließlich hat auch sein Vorgesetzter die Chance, Rücksicht zu nehmen auf den Altersunterschied, indem er versucht, die *Aufgabenverteilung alterspassend zu gestalten* und dabei die besonderen Erfahrungen und Stärken von Z. bestmöglich zu berücksichtigen. So können die restlichen Jahre im aktiven Arbeitsleben von Herrn Z. zur Win-win-Situation für alle werden.

Besonderheiten im Coaching

Ältere sind kritischer: Die älteren Coaching-Klienten sind oft kritischer, was den Nutzen durch das Coaching betrifft, und scheuen sich mitunter nicht, konfrontativ zu handeln oder das Coaching sogar zu beenden.

Ältere sind nicht so leicht zu Veränderungen bereit: Verhaltensweisen und Denkmuster, die sich über viele Jahre eingeschliffen haben, können – auch beim besten Willen – nicht ohne Weiteres verändert werden. Zudem ist es unbequem, sich selbst infrage zu stellen. Daher wäre es aus Sicht so mancher älterer Klienten wohl einfacher, wenn sich das Umfeld ändern würde. Dazu kommt, dass ältere Führungskräfte häufig in Machtpositionen sind, wo Feedback vom Umfeld – wenn überhaupt – nur schöngefärbt gegeben wird. Das umfangreiche Erfahrungswissen kann auch kontraproduktiv sein, wenn dadurch die Offenheit für Neues eingeschränkt wird.

Haltung des Coachs: Wenn der Coach sich selbst aufgrund von Alter oder Stellung des Klienten unterlegen fühlt, wirkt sich das zweifellos auf die Methodik im Coaching aus: Der Coach geht auf Nummer sicher, passt sich zu sehr dem Klienten an und konfrontiert zu wenig.

Beziehung als Erfolgsfaktor: Der mit Abstand wichtigste Aspekt eines Coachings ist die Beziehung des Klienten zum Coach. Das gilt natürlich für jede andere Zielgruppe auch, doch ist Vertrauen für diese Altersgruppe noch wichtiger. Dazu braucht es das Gefühl des Klienten, „auf Augenhöhe“ arbeiten zu können. Vertrauen hat auch mit Zutrauen zu tun. Gerade bei Älteren ist es hilfreich, wenn der Klient dem Coach auch zutraut, ihm helfen zu können. Das beinhaltet insbesondere offenes Feedback, das ältere Führungskräfte in meist geringerem Ausmaß erhalten als jüngere. Das *Alter des Coachs* spielt somit durchaus eine bedeutende Rolle, auch wenn nicht unbedingt das Lebensalter alleine gemeint ist, sondern in erster Linie das „Erfahrungsalter“.

Literatur

» **Freudenthaler, Alfred (2011).** Coaching von Führungskräften ab 55. München: GRIN-Verlag.

Fazit

Jüngere Führungskräfte bearbeiten im Coaching tendenziell eher Karriere- oder tagesaktuelle Themen, sie möchten daher mit Hilfe eines Coachs konkrete Maßnahmen und Handlungsoptionen erarbeiten. Ältere Führungskräfte bevorzugen dagegen eher einen gleichrangigen Gesprächspartner auf Augenhöhe, mit dem sie über berufliche und persönliche Anliegen reden und auch Lebens Themen behandeln können. Vielfach geht es auch darum, in einer veränderten Welt weiterhin mithalten zu können.

Der Autor



Foto: Fotograf Graf

Alfred Freudenthaler, MSc, lebt in Salzburg. Er leitete die Personalentwicklung in einem Finanzdienstleistungskonzern, bevor er 1994 in die Selbständigkeit wechselte. Er arbeitet als Senior Coach und Lehr-Coach (ACC), Führungskräftetrainer und eingetragener Mediator für Unternehmen verschiedener Branchen in Österreich und Deutschland. 2005 gründete er die Salzburger Experten-Plattform „coaches.at“.
www.freudenthaler.com

Häufig gestellte Fragen

Coaching-Pionier und Coach-Ausbilder Hans-Georg Huber beantwortet Fragen aus der Praxis

Kann man eine Coaching-Ausbildung nicht schneller und in komprimierter Form durchführen?

Unsere Coaching-Ausbildung erstreckt sich über zwei Jahre und beinhaltet zwölf Workshops à drei Tage sowie einen zusätzlichen Praxisteil im zweiten Ausbildungsjahr. Da liegt die Frage nahe, ob man die Ausbildung nicht auch in einem Jahr, in sechs Wochen am Stück oder mit weniger Ausbildungstagen machen kann. Wo es Nachfrage gibt, gibt es auch die entsprechenden Angebote. In den letzten Jahren ist auf dem Markt der Coaching-Ausbildungen die Tendenz zu beobachten, immer größere Erfolgsversprechen in immer kürzerer Zeit zu propagieren.

Deshalb ist die entscheidende Frage, was soll denn am Ende der Ausbildung dabei herauskommen? In meinen Augen braucht es für professionelles Coaching die fundierte Mischung aus Wissen, Können und der entsprechenden Persönlichkeit. Je kürzer und je komprimierter eine Ausbildung ist, umso höher wird der Anteil an kognitivem Wissen. Die angehenden Coaches kennen dann Modelle, Methoden und Tools, aber können sie diese auch gezielt und wirksam anwenden? Entwicklungsprozesse sind sehr komplex. Kognitives Wissen allein bleibt recht eindimensional an der Oberfläche, während Psychodynamik, Emotion und Motivation auf einer tieferen Ebene stattfinden.

Die Alternative dazu ist *verinnerlichte Kompetenz*, die Wissen mit Erfahrung und emotionaler Tiefe verbindet. In diesem Fall ist eine Coaching-Ausbildung keine reine Wissensvermittlung, sondern auch ein *individueller Entwicklungsprozess*. Aber Entwicklung braucht Zeit. Viele kennen wahrscheinlich den Spruch, „Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht“. Es braucht die Zeit, die neuen Erkenntnisse und Erfahrungen zu reflektieren, zu verdauen und zu integrieren. Dadurch kann man

in die Rolle als Coach langsam hineinwachsen und eine glaubwürdige und wirksame Coach-Persönlichkeit entwickeln.

Wozu braucht es verinnerlichte Kompetenz als Coach?

Methoden und Tools wirken in erster Linie durch die *Haltung und Persönlichkeit des Coaches*. Insofern ist es sinnvoll, in der Ausbildung gleichzeitig sowohl an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten als auch an der Rolle und Haltung als Coach. So wird schrittweise ein grundlegendes Verständnis von Entwicklungsprozessen aufgebaut sowie ein individuelles Methodenportfolio, das zur eigenen Persönlichkeit passt. Das ist ganz schön aufwendig, reichen denn nicht einfach ein paar gute Methoden und Modelle? Nein. Und dafür gibt es mehrere Gründe.

Coaches können nur dann ihre Klienten glaubwürdig auf deren Entwicklungsweg begleiten, wenn sie selber bereit sind, sich sowohl persönlich als auch professionell weiterzuentwickeln.

Entwicklungsprozesse sind nicht linear und lassen sich dadurch nicht in ein starres Programm hineinzwängen. Deshalb brauchen Coaches ein hohes Maß an Gespür für die Dynamik und gleichzeitig Flexibilität im Handeln. Nur dann können sie situativ aus ihrer Kompetenz die Fähigkeiten abrufen, die gerade gefordert sind.

Erfahrene Coaches und Prozessbegleiter machen dies intuitiv. Dazu müssen sie jedoch die eigene Resonanz an Gefühlen und Gedanken verstehen und nutzen können. Der Coach ist dann wie ein Instrument, das feine Schwingungen aufnimmt. Dieses Instrument muss entwickelt und kontinuierlich gestimmt werden. Gleichzeitig müssen Coaches diese Resonanz mit ihrem grundlegenden Wissen von Entwicklungsprozessen abgleichen können.

Sie brauchen zum Navigieren also sowohl den Kompass als auch die Landkarte. Und dann natürlich die entsprechenden Handlungsoptionen.

Auch dazu brauchen Coaches Kompetenzen, die weit über Methoden hinausgehen. Sie müssen z.B. erkennen, wo Energie und Motivation im Prozess gebunden sind, und diese konstruktiv zu nutzen wissen. Sie brauchen die Fähigkeit, Menschen herauszufordern und ihnen gleichzeitig den dafür notwendigen Halt zu geben. Coaches müssen die notwendigen Ressourcen für den nächsten Schritt aufbauen und eigene emotionale Befindlichkeiten sowie Meinungen zurücknehmen können. Lässt sich das alles im Schnellverfahren lernen? Nein.

Der Autor



Foto: Coachingbüro Huber & Partner

Hans-Georg Huber zählt zu den Pionieren des Coachings in Deutschland und bildet seit 20 Jahren Coaches und Prozessbegleiter aus. Er ist Autor mehrerer Bücher.

www.coaching-fortbildung.de



Die begleitende und entwickelnde Seite von Coaching

Weshalb Kurzzeit-Interventionen kein eigenständiges Coaching darstellen

Von Ralf-Torsten Zitterbart

Coaching findet im Kontext verschiedenster Settings, Methoden und themenspezifischer Ausrichtungen statt. Unabhängig davon zielt es immer auf eine Entwicklung ab, die charakteristischerweise auf Basis einer zeitlich begrenzten, aber dennoch prozesshaften Begleitung des Klienten durch seinen Coach realisiert werden soll. In einer häufig schnelllebigen Welt wird mitunter auch „Kurzzeit-Coaching“ angeboten, das dem Nachfrager schnelle Erfolge verspricht. Welchen zeitlichen Rahmen benötigt Coaching, um dem Klienten den Nutzen seines begleitenden Charakters zugänglich zu machen?

Vielfalt und Vitalität

Der Begriff „Coaching“ ist nicht geschützt. Noch umschreibt er eine trennscharfe Profession. Das mag man als Manko sehen. Andererseits führt dieser Umstand dazu, dass Coaching sich weitgehend unberührt von etablierten Zwängen ausdifferenzieren und entwickeln kann. Ob Coaching mit Pferden, Wingwave-Coaching, Introvisions-Coaching, Online- oder Flughafen-Coaching, Coaching durch Focussing, Klopftherapie oder Energy Psychology, Coaching mit NLP, Selbst-Coaching oder Trauer-Coaching: Die Szene brodeln, kocht und sie gebiert.

Manche der neuen Ideen, Ansätze und Konzepte entstehen und vergehen schnell. Andere bleiben randständig. Wiederum andere entwickeln sich aufgrund ihrer Wirksamkeit, Kraft und Praktikabilität schnell von der Peripherie hinein in zentralere Bereiche des Coaching-Kanons. Unterschiedliche Settings, Schulen und theoretische Grundlagen des Coachings differenzieren sich aus.

Die Vitalität von Coaching hat mit seiner Vielfalt zu tun. Da es die unterschiedlichsten Coaches, Coaching-Anlässe, Anliegen, Situationen und Klienten gibt, ist diese Vielfalt zu begrüßen – so die Szene umsichtig, professionell und damit *verantwortungsvoll mit Neuerungen umgeht*. Grund genug also, den Kern neuerer Entwicklungen in ein Verhältnis zu dem zu setzen, was bereits in der Szene existiert. Dies soll hier für das sogenannte lösungsorientierte Kurzzeit-Coaching vorgenommen werden, das sich seit ca. zehn Jahren als Teil der Szene etabliert.

Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching

Eine Reihe von Publikationen zum Thema (Leão, 2014; Meier & Szabó, 2008; Szabó, 2015; Jumpertz, 2010) und ein Besuch im Internet eröffnen einen ersten Blick für das, was lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching ist. Sein Kern, seine innere Haltung, seine Prämissen und sein Prozess sind der lösungsfokus-

sierten Kurztherapie (Solution Focussed Brief Therapy, SFBT) entlehnt, die seit den späten Siebzigerjahren maßgeblich mit den Namen Insoo Kim Berg, Steve de Shazer und Peter de Jong sowie dem Brief Family Therapy Center (BFTC) in Milwaukee, USA verbunden ist.

Anders als in der *systemischen* Therapie wird in der *lösungs-fokussierten* Kurztherapie das System von Klient und Therapeut als das relevante System betrachtet. Auf die Analyse des Klientensystems („Umfeldexploration“) wird weitgehend verzichtet.

Diesen Ansatz übernimmt auch das lösungsorientierte Kurzzeit-Coaching im Gegensatz zum systemischem Coaching, denn es fragt in seiner Lösungsorientierung strikt nach *bereits vorhandenen Ressourcen* und etablierten, *gut funktionierenden Mustern* des Klienten. Es nutzt pragmatische Prämissen und spezifische Frageformen, die dem Klienten helfen, sich effizient auf bereits vorhandene Kräfte und sein Ziel zu besinnen, ohne dem Umfeld oder „der Geschichte“ des Klienten viel Aufmerksamkeit zu widmen.

Es ist nicht eindeutig zu benennen, welchen Zeitrahmen lösungsfokussiertes Kurzzeit-Coaching ausfüllen darf, um noch als Kurzzeit-Coaching betrachtet zu werden. Eine Doppelstunde lang? Von vornherein geplante, aufeinander folgende zwei Doppelstunden an einem Termin? Drei Doppelstunden inklusive intermittierender Zeitintervalle zwischen den einzelnen Sitzungen, da sich nach Doppelstunde eins und zwei weiterer Bedarf ergeben hat? Vom Versprechen auf „Ultrakurzzeit-Coaching“ über Kurzzeit-Angebote von ein bis zwei Sitzungen à 30 Minuten bis zu lösungsorientiertem Kurzzeit-Coaching von drei bis acht Doppelstunden: Die Szene entwickelt und differenziert sich.

Die Gemeinsamkeit, die die genannten Angebote aufweisen, ist die zum Teil radikale Beschränkung der zur Verfügung stehenden Zeit. Es liegt auf der Hand, dass über diese strukturelle Vorgabe nur wenig Raum für die Exploration des Klientenumfeldes besteht und

die entstehenden Coaching-Kontexte eine vehement *hohe kommunikative Effizienz* des Coachs erfordern.

Gemeinsamkeiten mit systemischem Coaching

Die genannten Unterschiede im Herangehen und in der zeitlichen Struktur von lösungsorientiertem Kurzzeit-Coaching und systemischem Coaching sind nicht paradigmatisch. Auch systemisches Coaching kennt Lösungsorientierung, Ressourcenfokussierung und kommunikative Stringenz. Auch in seiner begleitenden Form wird nicht der Versuch gemacht, den Klienten länger als notwendig an seinen Coach zu binden. Über die Verknappung des Zeitfaktors im Kurzzeit-Coaching wird aber ein neues Nachdenken über das Selbstverständnis des Coachs und seine Realitätskonstruktionen eingefordert. Die Kürze der bereitstehenden Zeit macht einen hohen Anspruch an kommunikative Prozesse, deren Inhalte und Ziele unerlässlich und erfordert eine sehr präzise Gesprächs- und Frageführung, derer sich letztlich auch kein systemisch arbeitender Coach entziehen sollte:

Die Selbstkompetenz beim Klienten stärken? Richtig! Sich als Coach so wirksam als möglich überflüssig machen? Genau! Sich bewusstmachen und verstehen, wie u.a. das Selbstverständnis als Coach und die eigene Perspektive darauf, wie Veränderung geschieht, den Verlauf und die Dauer begleitender Coaching-Prozesse mitbeeinflussen? Sehr wichtig! Möglicherweise eingeschliffene Gesprächsführung, Vorannahmen und Hypothesen über einzelne Klienten erkennen und weiterentwickeln? Essentiell!

Kurzzeit-Coaching als eigenständige Alternative?

Den Gemeinsamkeiten zwischen Kurzzeit-Coaching und systemischem Coaching zum Trotz scheint es den Versuch zu geben, *einmaliges* lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching als eigenständige Alternative zu *mehrmaligem* und damit *begleitendem* lösungsorientiertem Coaching zu positionieren. Das ist möglicher-

weise für die Fälle stimmig, praktikabel und wünschenswert, in denen die Situation, die Person und das Anliegen des Klienten nach einem Kurzzeit-Coaching verlangen. Und, natürlich, der jeweilige Coach zugleich im Stande ist, ein solches Coaching professionell durchzuführen. Diese vier Bedingungen können aber nicht in jedem Falle vorausgesetzt werden. Darum ist Kurzzeit-Coaching als eine Variante von Coaching zu verstehen und somit weder ein alleiniges noch ein eigenständiges Herangehen. Als Variante gehört es gegebenenfalls in das Repertoire eines guten Coachs.

Wenn Kurzzeit-Coaching aber als *alleiniges* Herangehen begriffen wird, ...

- » ... beraubt sich der Coach einer Reihe von wertvollen Wahlmöglichkeiten und somit seiner Effektivität,
- » ... verkennt man, dass unterschiedliche Klienten durchaus unterschiedliche Zugänge zur gemeinsamen Entwicklungsarbeit anbieten,
- » ... verschließt der Coach seinem Klienten möglicherweise Entwicklungschancen.

Die Protagonisten von Kurzzeit-Coaching lassen diese Punkte nicht außer Acht. Doch die Imbalance, die durch eine auf sich selbst verweisende Betonung von Lösungsorientierung im Kurzzeit-Coaching und „dessen“ Fragetechniken entsteht, scheint die Relevanz von begleitendem Coaching in den Hintergrund zu entlassen.

Es gibt Aspekte, die lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching stark machen: Klarheit im Herangehen, „Einfachheit“ und Struktur. Das Versprechen, schnelle Erfolge zu erzielen. Der Zwang für den Coach, sich ob einer einmaligen, zwei- oder dreimaligen Intervention auf die Essenz von Coaching beschränken zu müssen, sprachlich wie von den Vorannahmen her. Gleichwohl gibt es Aspekte, die ihre volle Wirkung vornehmlich in begleitendem Coaching entfalten: eine zeitlich begrenzte, tragfähige Verbindung zwischen Klient und Coach, Feedback, gegenseitiges Vertrauen und Empathie.

Tragfähige Verbindung zwischen Coach und Klient

Eine zeitlich begrenzte und tragfähige Verbindung von Klient und Coach ist beides: die beste Voraussetzung für offenes Feedback, Vertrauen und Empathie wie auch für deren Ergebnis. Sie entsteht aus „tatsächlicher menschlicher Interaktion“ – Gesprächs- und Interventionsarbeit im Sinne von Carl Rogers. Nicht um im Alten oder im Schwierigen zu schwelgen, sondern um eine Beziehung entstehen zu lassen, in der der Coach – über das, was er im Coaching hört, sieht und spürt – valide Rückschlüsse auf das ziehen kann, was gerade im „Hier und Jetzt“ des Klienten und damit zuzeiten auch in anderen Beziehungen des Klienten geschieht.

Somit führt diese Verbindung in ihrer Konsequenz zu einem Fundus von (zunächst oft

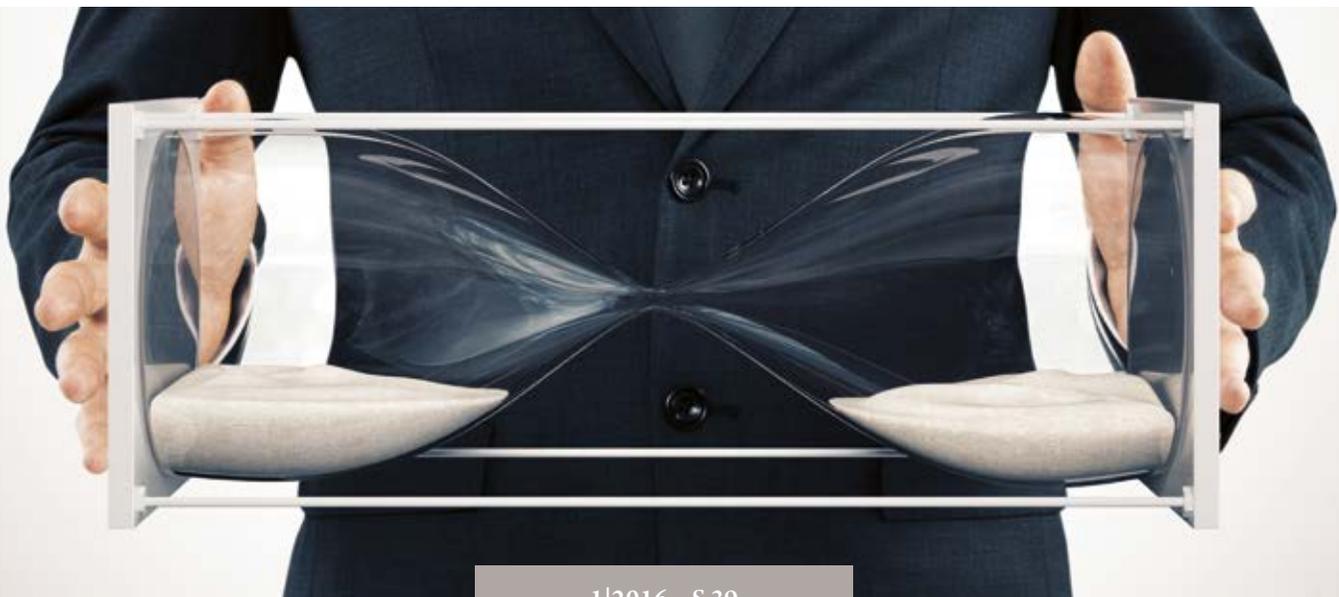
unausgesprochenen) weiterführenden Hinweisen darauf, wer der Klient ist, wie er seine „Realitäten“ konstruiert, warum sein Anliegen ihn zum Coach geführt hat und welche Aspekte möglicherweise gegen die Erreichung dieses Anliegens arbeiten. Das ist eine der Goldgruben, die sich im begleitenden Coaching eröffnet.

Feedback

Eine bessere Grundlage für Hypothesenbildung und Feedbackprozesse des Coachs als die genannte Verbindung von Coach und Klient lässt sich im individuellen Coaching schwerlich finden. Rückmeldungen von Mensch zu Mensch, auf der Grundlage dessen, was der Coach mit seinem Klienten über einen verabredeten Zeitraum hinweg erlebt. Rückmeldungen, die dem Klienten im täglichen Leben häufig versagt bleiben (oder die nicht als solche anerkannt werden). Rückmeldungen, die den Klienten und dessen Fähigkeiten wahr- und ernstnehmen und gleichzeitig mögliche Entwicklungsansätze vor dem Hintergrund des Klienten-Anliegens ins Spiel bringen.

Vertrauen

Gegenseitiges Vertrauen und Empathie sind die beiden wohl wichtigsten Zutaten für eine gelungene Coach-Klienten-Beziehung. Das beruhigende Gefühl, einen Coach an der Seite zu haben, der mich in meinem Vorhaben professionell begleitet und unterstützt. Das Gefühl, dass der Coach tatsächlich mit mir arbeiten will



– er an meiner Entwicklung als Rollenträger wie auch als Mensch Anteil nimmt und davon überzeugt ist, mich bezüglich meines Anliegen lösungsorientiert unterstützen zu können.

Empathie

Empathie ist ein respektierendes Verstehen der Erfahrungen des Anderen. Diese verstärkt sich über die gelebte Präsenz des Coachs, d.h. über seine Fähigkeit, von eigenen Erfahrungen, Perspektiven, Gefühlen und mentalen Modellen abzusehen und vollständig mit den Erfahrungen des Klienten sein zu können. Spätestens wenn Gegenwind die Umsetzung von Lösungsprozessen erschwert, kommt Empathie ins Spiel. Der Coach weiß aus eigener Erfahrung, dass individuelle Entwicklung und damit Veränderung möglicherweise mit Widerständen aus dem eigenen Innern oder den relevanten Umwelten einhergehen kann.

Weder wird er „vorschnell“ ungeduldig werden, noch mit gezielten Ratschlägen aus dem eigenen Erfahrungsschatz zu punkten versuchen. Er wird seinen Klienten empathisch durch mögliche Herausforderungen hindurch begleiten. Ihn ermutigen. Ihm aufzeigen, dass Ungeduld und Rückschläge natürliche Bestandteile von Veränderung sein können. Ihm vermitteln, dass nachhaltige Entwicklung Zeit und Raum beansprucht und man diese sich selbst wie anderen – als Mensch (!) – einräumen darf.

Methodenpluralität und Klientennutzen

Ohne die in den meisten begleitenden Coaching-Prozessen wichtige Verbindung zwischen Coach und Klient haben die genannten Aspekte Feedback, gegenseitiges Vertrauen und Empathie nicht viele Entfaltungschancen. Jedoch bilden diese Aspekte neben den beiden Säulen von Gespräch und Übung bzw. Intervention die Kernelemente begleitender und entwickelnder Coaching-Prozesse.

Im Falle von Fachberatung oder Kurzzeit-Coaching mögen diese Faktoren möglicherweise optional sein. Was aber in Fällen, in denen

Anteile persönlichkeitsnahen Arbeitens für die Erreichung des Klienten-Anliegens wichtig werden? Wenn es darum geht, mich meinem Coach persönlich anzuvertrauen? Unter welchen Umständen möchte ich von mir und meinen (heimlichen) Zukunftsträumen einer besseren Welt oder eines strahlenderen, zufriedeneren Selbst erzählen?

Da sich die Aspekte Verbindung, Feedback, Vertrauen und Empathie im Kurzzeit-Coaching nicht ausreichend wiederfinden lassen, schleicht sich ein „ungutes“ Gefühl ein, das besagt: „ein wenig schnell, oberflächlich, unverbindlich, glatt.“ Andererseits scheinen Kurzzeit-Interventionen laut Anbieter-Aussagen gut zu funktionieren, und sie bedienen ein Bedürfnis in unserer schnelllebigen Welt. Schlussendlich sind sie immer dann ein probates Mittel, wenn sie zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem spezifischen Kontext und zum individuellen Klienten und seinem Anliegen passen.

Erfahrungsgemäß enden jedoch die wenigsten nachhaltigen Coaching-Prozesse nach einer ersten Intervention, sondern diese ist im Allgemeinen der Auftakt zu weiterem fokussiertem und lösungsorientiertem Arbeiten. Insofern überhöht der Begriff des „Kurzzeit-Coachings“ den Inhalt dessen, was transportiert wird. Die Mengenlehre gerät durcheinander: Eine Teildisziplin von Coaching, die *Kurzzeit-Intervention*, wird selbst zum Coaching (Kurzzeit-Coaching) ausgerufen.

So Coaches für den Klienten arbeiten, sind sie dazu verpflichtet, diesem eine möglichst weite Bandbreite potenziell nachfragbarer Methoden bereitzuhalten. Welcher Teil dieser Methoden letztlich zur Anwendung kommt, wird über die tatsächliche Arbeit mit dem jeweiligen Klienten sichtbar und von ihm und seinem Anliegen mitbestimmt werden.

Prozess- und Entwicklungscharakter im begleitenden Coaching

Ein weiterer Aspekt, der im begleitenden Coaching eine wichtige Rolle spielt, ist sein Pro-

zesscharakter. Das wirklich Wichtige geschieht *zwischen den Sitzungen*. Es ist dies die Magie der möglicherweise über eine Coachingsitzung angestoßenen inneren oder äußeren Veränderungsarbeit. Diese lässt sich durch eine Kurzzeit-Intervention genauso herstellen wie im begleitenden Coaching. In Letzterem aber bilden die Dauer und Intensität sowie die eingeräumte *innere Reflexions- und Verarbeitungszeit* in der Auseinandersetzung mit lösungsrelevanten Aspekten einen der entscheidenden Faktoren. Der zweite entscheidende Faktor ist die begleitende *Anwesenheit des Coachs während der Umsetzung* neuer Denk-, Verhaltens- und emotionaler Muster in die Lebenswirklichkeit des Klienten, womit eine erhöhte Verbindlichkeit des beschrittenen Veränderungspfades einhergeht.

Beide Faktoren, der innere sowie der äußere Prozess, benötigen einen Rahmen, einen Korridor, innerhalb dessen sie sich organisch entfalten können – parallel zu möglichen hohen Anforderungen in den professionellen und privaten Lebensbereichen des Klienten. Es ist diese Prozesshaftigkeit, die begleitendes Coaching zulässt und miteinbezieht, während Kurzzeit-Coaching „nur“ erste Impulse setzen kann, deren zielgerichtete Weiterverfolgung sich dem Coach jedoch entzieht. Daher bleiben auch vereinzelt durchgeführte Kurzzeit-Interventionen hinter begleitendem Coaching zurück, da diese weder die Verbindlichkeit noch die benötigten Reflexionsphasen institutionalisiert zur Verfügung stellen.

Neun Annahmen zur Konstruktion beteiligter Realitäten

Das derzeitige Arbeiten in Unternehmen und Organisationen ist geprägt von mindestens einer übergreifenden Restriktion: der Knappheit von Ressourcen und damit der Enge von Budgets (Annahme 1). Budgets im monetären wie auch im zeitlichen Sinne. Insofern läuft die gelebte Realität oft gegen die Überzeugung, dass individuelle Entwicklung Zeit und Raum benötigt (2). So man Coaching als einen Prozess begreift, der individuelle und teamspezifische Entwicklung ermöglichen hilft (3), wird

in Verbindung mit den Annahmen eins (enge Budgets) und zwei (Entwicklung benötigt Zeit und Raum) schnell klar, dass Kurzzeit-Interventionen, die als Kurzzeit-Coaching vermarktet werden, durchaus eine wachsende Nachfrage am Markt bedienen.

Es mag in Zeiten knapper Budgets von Vorteil sein, seinen Klienten und Auftraggebern versprechen zu können, die Klienten „schnell“ voranbringen zu können (4). Das ist eine gute Nachricht für Kurzzeit-Coaches (5). Zugleich ist dies eine schlechte Nachricht für Klienten, die sich Aspekte wie Vertrauen, Empathie und Feedback wünschen, die aus einer längerfristigen Arbeitsbeziehung erwachsen (6). Gleiches gilt für Klienten, die sich unter Begleitung eines Entwicklungsprofis nachhaltig entfalten wollen und den prozesshaften Charakter von Selbstreflexion und Veränderung für sich als zielführend erkennen (7). Denn nicht jede Situation ist für Kurzzeit-Interventionen geeignet (8) und nicht jede Situation ist für begleitendes Coaching geeignet (9).

Der Punkt ist: Die genannten neun Annahmen sind so individuell wie jeder Coach in seiner Arbeit. Sie fußen auf individuellen Erfahrungen, Glaubenssätzen, mentalen Modellen und inneren Haltungen zum Thema Entwicklung, den vorhandenen Kompetenzen, auf privaten und professionellen Bedürfnissen, Zielen und Unsicherheiten. Jeder Coach bringt seine Persönlichkeit und Konstruktion der Welt in Coaching-Prozesse ein und wie diese wollen auch Klienten in ihrem individuellen Sein wahrgenommen und akzeptiert werden. Und

weil damit die gesamte Entwicklungsarbeit im Coaching ein so hochgradig individualisiertes Geschäft ist, wird klar, warum es generell weder eine „fixe“ Dauer noch einen „vorausgedachten“ Inhalt von Coachings geben kann.

Fazit: Die zeitliche Begrenzung dem Kontext anpassen!

Lösungsorientierte Kurzzeit-Interventionen sind keine neue eigenständige Methode. Gleichwohl existieren Situationen, in denen Coaching unter Nutzung von Kurzzeit-Interventionen die Bedürfnisse von Klienten sehr wohl zur vollen Zufriedenheit erfüllt. Warum also nicht ein Coaching-Portfolio anbieten, das je nach Anliegen und zeitlich-budgetärer Situation des Klienten von der kurzen über die mittlere bis hin zur längerfristigen Coaching-Distanz unterschiedliche zeitliche Formate bereithält?

Individuelle Fachberatung und spezifische Entscheidungsvorbereitungen wären eher im kürzeren Bereich zu vermuten. Je persönlichkeitsnäher die nachgefragten Themen werden, je mehr eine Erweiterung individueller Kompetenzen und Veränderungsschritte im Umfeld des Klienten miteinbezogen werden, desto mehr wird von einer mittleren bis längeren Dauer begleitenden Coachings auszugehen sein; so möglicherweise bei Themen aus den Bereichen Leadership, Transition, Bewältigung interkultureller Konstellationen, individuelle Lebensthemen und deren Schnittmengen.

Solange Coaches ihren Klienten gegenüber verantwortungsvoll und transparent mit ihren Angeboten umgehen und mehr aus methodisch-kontextuellen denn aus marketingtechnischen Erwägungen heraus agieren, ist die Szene gut damit beraten, auch weiterhin vielfältig und damit entwicklungs vital zu bleiben.

Literatur

- » **Jumpertz, Sylvia (2010)**. Wie kurz darf Coaching sein? In *managerSeminare*, 03/2010, 48–55.
- » **Leão, Anja (2014)**. Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching. In Anja Leão (Hrsg.). *Trainer-Kit Reloaded. Die wichtigsten Theorien, Beratungsformate, Prozessdarstellungen – und ihre Anwendung im Seminar*. Bonn: *managerSeminare*, 14–52.
- » **Meier, Daniel & Szabó, Peter (2008)**. *Coaching – erfrischend einfach*. Norderstedt: Books on Demand.
- » **Szabó, Peter (2015)**. Wie wir die Dauer von Coaching beeinflussen. In *RAUEN Coaching-Newsletter*, 01/2015, 1–4.

Der Autor



Foto: Roswitha Damm, Berlin

Ralf-Torsten Zitterbart arbeitet weltweit als Trainer, Coach und Facilitator in Kontexten der deutsch-chinesischen und westlich-südostasiatischen Kooperation. Mit Firmensitz der China Consultancy in Berlin ist er turnusmäßig mindestens viermal im Jahr zu Coaching und Facilitation in China. Zum anderen begleitet er Entwicklungsprozesse von Teams und Individuen in nationalen und globalen Kontexten bei Coaching Across Cultures.
www.china-consultancy.de

K-I-E Skala® – Ein universelles Bewertungssystem für Kognition und Intuition

Ein Coaching-Tool von Richard Graf



Kurzbeschreibung

Einer jeden Entscheidung geht eine Bewertung voraus. Welche Bedeutung der Bewertung zugeordnet wird und welche Konsequenzen sie für die Umsetzung hat, ist ein relevanter Aspekt für das Treffen klarer und entschlossener Entscheidungen.

Der Mensch hat zwei unterschiedliche Entscheidungssysteme, das Kognitions- und das Emotionssystem. Diese arbeiten parallel, weitgehend autonom und kommen zu unterschiedlichen Zeitpunkten, auf Basis unterschiedlicher Gedächtnissysteme zu unterschiedlichen Entscheidungen. Gleichzeitig interagieren die beiden Systeme, wodurch sie eher wie ein monolithisches System erscheinen. Im emotionalen Erfahrungsgedächtnis ist das handlungsorientierte und das Experten-

wissen repräsentiert, das sich durch die Intuition ausdrücken kann. Die Interaktion zwischen den beiden Systemen ist im K-I-E Konzept zusammengefasst (siehe Abb. 1, S. 43).

Die K-I-E Skala ist ein normiertes Bewertungssystem für alle Arten von Entscheidungsprozessen. Sie kommt im Coaching bei der Quantifizierung der Zieldefinition, der Ist-Situation und bei der Prozessgestaltung zum Einsatz. Die Bewertung erfolgt mithilfe eines Skalenwerts, der von 1 bis 10 rangiert. Der Skalenwert ist direkt mit einer vorgegebenen Bedeutung verbunden.

Entscheidungen herbeizuführen und umzusetzen, ist die Kerntätigkeit jeglicher Coaching-Arbeit. Damit dies gelingen kann, sollten Coaches wissen, wie man bewusst – vor allem gemeinsam getragene – Entscheidungen

herstellen kann. Wesentlich dabei ist, wieweit die bewusste Bewertung und deren Abgleich mit der Intuition gelingt.

Zur besseren Einordnung wird empfohlen, sich den Güte-Prozess (Coaching-Magazin 4/2015) und den Commitment-Prozess (Coaching-Magazin 3/2015) in Erinnerung zu rufen.

Anwendungsbereiche

Eine Bewertung anhand einer normierten, universell einsetzbaren Skala wird in jeder Phase des Coaching-Prozesses vorgenommen: von der Zieldefinition zur Ist-Situation, vom Ressourcen-Einsatz zur Zielerreichung bis hin zur Beurteilung der Prozess- und Ergebnisqualität eines durchgeführten Coachings. Liegt die Bewertung eines abgeschlossenen Coachings außerhalb des Akzeptanzbereichs, kann mit

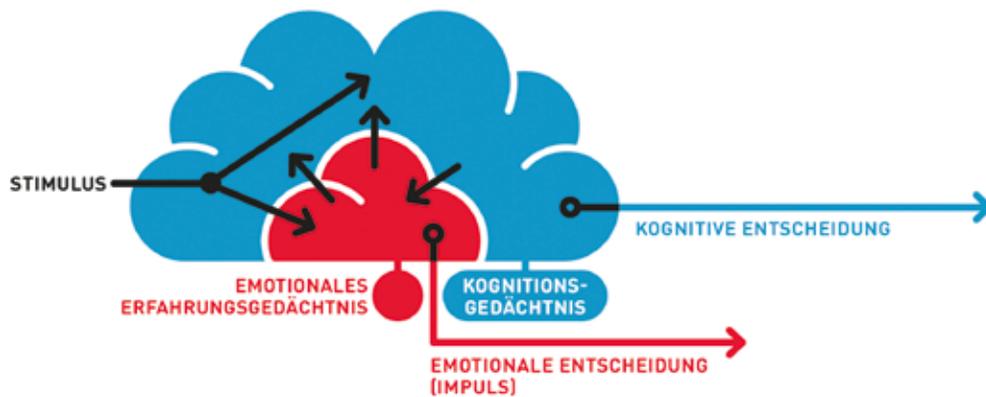


Abb. 1: Abgleich von Kognition und Intuition im Entscheidungsprozess

der Ressourcenfrage aus dem Commitment-Prozess (Coaching-Magazin 3/2015) der Bedarf des Klienten erfragt werden.

Von zentraler Bedeutung wird die K-I-E Skala im Business-Coaching beim interaktiven Dialog zur Quantifizierung und Dokumentation, in allen Arten von Meetings und Besprechungen, in Projekten aller Art, für die Dokumentation und in Prozessen, seien es informelle oder formale Prozesse. Besonders gut eignet sie sich bei großen Moderationen: zum Herstellen einer vollständigen Beteiligung der Teilnehmer, zur klaren Bewertung und schnellen sowie verständlichen Präsentation der Ergebnisse. Die Eignung der Skala erstreckt sich vom freien Dialog, über Check-Listen, dokumentierten Prozessen bis hin zu IT-basierten Verfahren.

Bewährt hat sich der Einsatz in kreativen Coachings von der ersten Idee, über die Planung, den Entwurf, die Umsetzung, Kontrolle, Steuerung und Abnahme. Exzellente und messbare Ergebnisse und Verbesserungen sind in formalen Entscheidungsgremien und Prozessen zu erzielen.

Die K-I-E Skala bildet die Intuition ab und ist somit gleichermaßen für eine kognitive wie intuitive Bewertung und deren Zusammenführung geeignet.

Effekte

Die K-I-E Skala führt zu schnellen und einfachen Bewertungen und Abstimmungen. Sie

ermöglicht eine exakte *Darstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen* und einfachen, vergleichbaren Soll- und Ist-Beschreibungen. Damit erhält man ein transparentes Instrument, um Entscheidungen und Change-Prozesse jeglicher Art zu planen, zu gestalten, zu dokumentieren und damit Ziele zu erreichen. Es entsteht damit im Coaching-Prozess eine *Verbindlichkeit*, Klarheit und Wertschätzung, die der Atmosphäre der Beziehung und der Zielerreichung dient.

Die Bedeutung der Intuition und der blitzschnelle Abruf des Expertenwissens für Entscheidungen sind unumstritten und im Coaching von zentraler Bedeutung. Der einfache Impuls aus der Intuition ist jedoch für viele Entscheidungen nicht differenziert genug. Mit der K-I-E Skala kann die Intuition auf einer Skala abgebildet und für den Klienten und alle Beteiligten transparent gemacht werden (siehe Abb. 1).

Die Erfahrungen bei konsequentem Einsatz der K-I-E Skala zeigen eine *Beschleunigung des Coaching-Prozesses* mit gleichzeitig einhergehender Transparenz und verbesserter Zielerreichung. Der Coaching-Prozess wird gleichermaßen robuster gegen Störungen, zielorientierter, professioneller und wertschätzender.

Ausführliche Beschreibung

Die K-I-E Skala, präziser die K-I-E Skala-Bewertung, besteht aus drei Bestandteilen: der Leitfrage, dem K-I-E Skala-Typ und den Bewertungsbereichen (siehe Abb. 2).

Leitfrage

Die Leitfrage sollte kurz und präzise sein. Eine längere und unscharfe Aussage liefert bei der intuitiven Antwort der Klienten eine schlechte Trennschärfe, und bei der kognitiven Antwort führt sie zu Diskussionen und Widerständen. Das Design der Leitfrage ist der wichtigste Prozessschritt. Durch die Einfachheit und Klarheit der K-I-E Skala neigen Anfänger dazu, sie unüberlegt einzusetzen und stoßen dann in der Anwendung auf Irritationen. Die Leitfrage wird mit einem quantitativen Fragewort eingeleitet. „Wie gut ...?“, „Wieweit ...?“, „Wie viel ...?“, „Wie stark ...?“, „Wie bedrohlich ...?“, „Wie entschieden ...?“ sind gute Einleitungen für die Leitfrage. Die quantitative Frage richtet Kognition und Intuition auf die Bedeutungsbereiche aus. Mit etwas Erfahrung und einer guten Auswahl an vorgefertigten Leitfragen gelingt es mühelos, präzise Leitfragen für beliebige Bewertungen in unterschiedlichen Kontexten zu erstellen.

K-I-E Skalen-Typ

Der K-I-E Skalen-Typ gibt die Antwortstruktur vor. Die fehlende Mitte forciert Entscheidungen und verhindert ein Unentschieden, eine Nicht-Entscheidung, ein Vermeiden oder Ausweichen. Gleichzeitig ermöglicht sie den Abruf der Intuition, basierend auf dem Erfahrungswissen. Dieses ist handlungs-, lebens- und überlebensorientiert und fordert immer eine klare Entscheidung. Die Intuition würde auf einer Skala mit einer Mitte, die bei einer ungeraden Zahlenmenge gegeben wäre, nicht reagieren.



Abb. 2: Drei Bestandteile der K-I-E Skala-Bewertung (Skalen-Typ Standard aufsteigend: Akzeptanzbereich rechts)

K-I-E Skala® Wie groß ist die Bedrohung durch die Digitalisierung?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
gering			moderat		hoch				

Abb. 3: K-I-E Skala Invers aufsteigend: Akzeptanzbereich links

Unterschiedliche Wissenschaften haben die Verlustaversion deutlich nachgewiesen: Wir vermeiden eher das Risiko, als dass wir Chancen suchen. Das gilt natürlich nicht für jeden Menschen und nicht für jede Situation. Für eine universelle und normierte Skala ist dies jedoch zu berücksichtigen und für die individuelle Situation entsprechend in der K-I-E Skala anzupassen. Die Intuition würde bei einer symmetrischen Skala verzerrt werden und unscharf reagieren, da im Emotionssystem die Verlustaversion repräsentiert ist. Das Leben und das Business genügen keinen linearen und auch keinen symmetrischen Prozessen. Nur weil Statistikprogramme mit linearen symmetrischen Skalen besser funktionieren, sollten asymmetrische Prozesse nicht in symmetrischen Skalen abgebildet und dadurch verzerrt werden.

Die Intuition weniger Klienten reagiert nicht auf die aufsteigende K-I-E Skala. In der Folge ist die kognitive Zuordnung der Bewertung schwierig. Für diese Klienten hat es sich als sinnvoll herausgestellt, die Zahlen in absteigender Reihenfolge zu präsentieren (K-I-E Skala Standard absteigend: Akzeptanzbereich rechts).

Für manche Fragen, Bewertungen und Themen ist es sinnvoller, den Akzeptanzbereich links zu platzieren. Insbesondere dann, wenn nach der Ausprägung einer Bedrohung, Ablehnung, Angst usw. gefragt wird. Wie groß ist die Bedrohung? Wie sehr ist Ihre Position gefährdet? (siehe Abb. 3)

Die Skalen-Typen Standard und Invers gehen von einem Akzeptanzbereich aus, der als

Gegenüber einen einzigen dysfunktionalen Bereich hat. Die dahinterliegende Annahme heißt, etwas sei funktional und das Gegenüber dysfunktional. Bestimmte Fragen und Bewertungen lassen sich nicht mit einer linearen – weder einer aufsteigenden noch einer absteigenden – Skala abbilden. Der häufigste Fall ist eine Dynamik mit zwei dysfunktionalen Bereichen und einem Akzeptanzbereich. Der Akzeptanzbereich liegt zwischen den Polaritäten „zu viel“ und „zu wenig“. Beispielsweise kann eine Besprechungsdauer im dysfunktionalen Bereich zu lang oder zu kurz sein. Oder: Ein angemessener Methodeneinsatz im Coaching führt zur Zielerreichung, ein Zuviel zur Übersteuerung und einem Zuwenig fehlt der Impuls zur Veränderung. Der K-I-E Skalen-Typ Polarität bildet diese Dynamiken ab (siehe Abb. 4).

In professionellen Umgebungen ist der Akzeptanzbereich kleiner. Die Bewertungen zwischen dysfunktionalen Bereichen und dem Akzeptanzbereich werden blau eingefärbt. Für besondere Coaching-Situationen muss der Akzeptanzbereich asymmetrisch verschoben werden, um die Gegebenheiten abzubilden (siehe Abb. 5, S. 45).

Der K-I-E Skalen-Typ kann somit für spezielle Frage- und Themenstellungen individuell abgebildet und angepasst werden.

Bedeutungsbereiche

Das dritte wichtige Merkmal der K-I-E Skala ist die Bedeutung, die in den Bedeutungsbereichen abgebildet wird. Diese werden in der

Einführungsphase detaillierter dargestellt. Dazu wird den K-I-E Zahlen jeweils eine Bedeutung zugeordnet (siehe Tabelle), was Verständnis und Akzeptanz der Skala erhöht.

Die detaillierte Zuordnung der Bedeutungen zu den K-I-E Zahlen wird nach der Einführungsphase wieder auf die Bedeutungsbereiche reduziert. Sie prägen sich bei den Beteiligten erfahrungsgemäß rasch ein.

Fachlichkeit durch normierte Kommunikation

Die K-I-E Skala gibt mit den drei Bestandteilen eine normierte Kommunikation vor. Im Güteprozess (Coaching-Magazin 4/2015) wird die Qualität im Übergang von organisatorischen Schnittstellen hergestellt. Beim Artefakt „Anforderung“ treffen Vertreter des Business‘ und der IT aufeinander. Im tradierten Rollenverständnis: Kunde und Dienstleister. Der Dienstleister fühlt sich untergeordnet und soll dem Kunden, der gefühlt übergeordnet ist, erklären, warum dessen Anforderungen nicht gut genug sein sollen.

Diese fehlende Augenhöhe kann im Rahmen einer freien Diskussion zur Hemmschwelle werden, die eine effektive Feedback-Schleife erschwert. Zum einen gelingt es – möglicherweise unerfahrenen und introvertierten – Entwicklern mitunter nicht, sich ausreichend Gehör zu verschaffen. Zum anderen gelingt es dem Business aufgrund hoher Eloquenz, *jenseits der Sachinformation* Wertungen zu transportieren, die den agilen Prozess unterlaufen und unterschwellig Druck erzeugen können. So kann eine ungleiche Situation entstehen, die sich auf die Güte der Anforderungen unmittelbar negativ auswirkt. Das ursprünglich gemeinsame Interesse an hohem Alignment zwischen Business und IT geht als Basis für Effektivität im Entwicklungsprozess verloren.

Der Einsatz der K-I-E Skala bewirkt, dass nicht die Redefertigkeit oder der Status der Personen über die Güte der Anforderungen entscheiden, sondern rein die *Fachlichkeit im Inhalt*. Die K-I-E Skala stellt auf diese Weise Chancengleichheit her und sorgt für bestmög-

K-I-E Skala® Wie angemessen war die Dauer des Meetings?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zu kurz			angemessen				zu lang		

Abb. 4: K-I-E Skala Polarität aufsteigend: Akzeptanzbereich mittig

K-I-E Skala® Griffstärke bei Amateur									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zu locker					geht noch	passt	geht noch	zu fest	

Abb. 5: K-I-E Skala Polarität aufsteigend: verkleinerter Akzeptanzbereich mittig

liche Anforderungen. Das gilt natürlich auch für die Kommunikation zwischen Klient und Coach.

Die K-I-E Skala entfaltet ihren wirklichen Nutzen, wenn sie als normierte Skala im Team Verwendung findet. Entscheidungsprozesse werden um Faktoren kürzer und gleichzeitig steigen die Qualität, Sicherheit, Tragfähigkeit, Transparenz, Beteiligung und Nachhaltigkeit von Entscheidungen. Der Entscheidungsprozess selbst wird leichter, freudiger, kreativer und sicher.

Voraussetzungen

Der Aufbau der K-I-E Skala muss erlernt und ihre Anwendung geübt werden. Ihr Einsatz im Business-Coaching ist insbesondere im Kontext eines Change-Prozesses anzuraten.

Persönlicher Hinweis

In unzähligen Projekten und Coaching-Sitzungen hat sich die K-I-E Skala als sicher, trennscharf in der Abbildung von Expertenwissen und anwendbar erwiesen, sowohl für Frauen als auch für Männer, für Experten wie Unerfahrene, für Intellektuelle wie Praktiker. Sie eignet sich für Business- und persönliche Themen, für faktische genauso wie für weiche Themen.

Technische Hinweise

Die Zielgruppen erfordern unterschiedliche technische Umsetzungen in der Anwendung der K-I-E Skala. Im Einzel-Coaching hat sich eine Visualisierung auf einem Flipchart oder Notizblock als sehr praktikabel herausgestellt. Im Einzelfall ist die Verwendung von K-I-E Skala-Karten angezeigt. Der Coach führt den Prozess und der Klient kann und muss sich unbeeinflusst entscheiden. Es ist faszinierend,

wie leicht es ist, eine Karte zu wählen und damit eine präzise Wahl zu dokumentieren, statt dass viele Worte gewechselt werden ohne eine greifbare Bewertung.

Im Team sind vorbereitete Flip-Charts oder Plakate bzw. bei einer Team-Größe bis 16 Mitglieder die K-I-E Skala-Karten gut geeignet. In größeren Team-Prozessen und Moderationen erlauben auch vorbereitete Pin-Wände eine gute Visualisierung.

Weiterführende Literatur

- » **Graf, Richard (2015).** K-I-E® Güteprozess. In Coaching-Magazin, 4/2015, 41–44.
- » **Graf, Richard (2015).** Macht über Emotionen gewinnen – Zwölf Rituale für sicheres Golf. Stuttgart: Krämer.
- » **Graf, Richard (2015).** K-I-E® Commitment-Prozess. In Coaching-Magazin, 3/2015, 41–44.

Im Coaching-Magazin 2/2016 lesen Sie das hiermit zusammenhängende Tool zum „Priorisierungsprozess“

K-I-E	Bedeutung für das Thema Qualität
10	exzellent
9	sehr gut
8	gut, mit geringfügigem Nachbessern wird es rund
7	reicht noch nicht, es muss etwas nachgebessert werden
6	eignet sich noch nicht, es muss deutlich nachgebessert werden
5	gute Ansätze, reicht nicht
4	erste verwendbare Ansätze
3	erkennbar, wenig verwendbar
2	etwas erkennbar, nicht verwendbar
1	indiskutabel, nichts vorhanden

Tabelle: Ausdifferenzierung der Bedeutungsbereiche für Qualität

K-I-E Business Tools

sind alltagstaugliche Instrumente für gemeinsam getragene Entscheidungen für Führungskräfte, Teams und Unternehmen. Der besondere Erfolg der Business-Tools resultiert aus der Ausrichtung an der Neuroarchitektur des Menschen und seinen natürlichen Entscheidungsprozessen. Die Tools basieren auf einem normierten Bewertungssystem, der K-I-E Skala, der bewussten Nutzung der Intuition, einem universellen Güteprozess, dem Priorisierungsprozess und sind in beliebige Prozesse integrierbar.

Der Autor



Foto: Jurga Graf Photography

Richard Graf entwickelte das K-I-E Konzept® und brachte entscheidungsrelevante Aspekte von Kognition, Intuition und Emotion in einen kohärenten Zusammenhang. Seit 20 Jahren arbeitet er als Personal- und Business-Coach für gemeinsam getragene Entscheidungen, Leadership, persönliche Entwicklung und Zielerreichung. Praxiserfahrungen als Unternehmensgründer und Vorstandsvorsitzender. Seine Passion ist es, Menschen, Teams und Unternehmen darin zu unterstützen, das zu tun, wozu sie fähig sind.
www.richard-graf.de



Die Selbstregulierung der Coaching-Branche

Die Arbeit eines Sachverständigenrates als Antwort auf „Bad Practice“

Von Dr. Walter Schwertl

Knebelverträge, unseriöse Praktiken oder fragwürdiger Methodeneinsatz: In der Coaching-Branche gibt es schwarze Schafe. Es stellt sich die Frage, wie mit Missständen umgegangen und Professionalisierung gefördert werden kann. Eine Möglichkeit: die staatliche Anerkennung des Coaching-Berufs samt Definition dessen, was unter Coaching zu verstehen ist. Eine andere: die Selbstregulierung der Branche, z.B. vorangetrieben durch einen Sachverständigenrat. Wie dessen Arbeit aussehen kann, welche Widerstände zu überwinden sind und welche Eigenschaften es hierfür braucht, skizziert vorliegender Artikel.

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) engagiert sich seit seiner Gründung für die Qualität und Förderung von Business-Coaching und Leadership. Hierfür etablierte er u.a. wichtige Gremien, z.B. die Qualitätskonferenz und den Sachverständigenrat (SVR). Als Leiter des Letzteren will der Autor einige Antworten auf schlechte Praktiken geben und darstellen, welche Eigenschaften die Voraussetzungen effektiver SVR-Arbeit bilden.

Effektive SVR-Arbeit

Als Verantwortlicher eines Business-Coaching-Ausbildenden Unternehmens begegnet man schnell Fehlentwicklungen der Coaching-Praxis. Entweder man erklärt, was man für richtig hält, oder man gibt sich vornehm und bedeckt. Faselt etwas von „Alles ist möglich“ oder neuer (Un-)Bescheidenheit. Wettbewerber – das Wort *Konkurrenten* ist der Zensur der Branche zum Opfer gefallen – gibt es ohnehin nicht, denn die Kollegen sind alle „Freunde“.

Als SVR hat man es schwerer. Ohne im Besitz der *einen* Wahrheit zu sein oder ohne sie durchsetzen zu wollen, müssen trotzdem Grenzen gezogen werden. Ein SVR kann nicht das hohe Lied des Eklektizismus und des „Anything goes“ singen. Eine Lösung besteht darin, das, was nicht geht, festzulegen, um von den Rändern her eine Definition vom State of the Art zu erhalten. Es ist wie bei einer Teigbearbeitung: Man holt die am Rand befindlichen Teile zurück, um sie ins Zentrum des Teiges zu drücken. Letztlich operiert auch der Gesetzgeber vergleichbar. Insbesondere im Strafrecht wird bestimmt, was verboten ist, der Rest ist erlaubt. Vereinfacht formuliert: Es handelt sich um eine *Leitplankenbegrenzung*. Um diese Methode zu praktizieren, müssen die Mitglieder des SVR jedoch einige Bedingungen erfüllen.

Sachverständige müssen etwas von der Sache verstehen

Vermutlich dies dürfte der tiefere Sinn gewesen sein, als man sich seitens des Vorstandes des DBVC entschloss, den SVR zu berufen und die Mitglieder nicht wählen zu lassen. In

Anbetracht der Komplexität, der großen Breite an Ausgestaltungsmöglichkeiten und der ungeheuren Möglichkeiten, neue Heilslehren zu verkaufen, wird der SVR immer zu spät kommen. Die Ehrenamtlichkeit und die schiere Datenmenge erlauben es nicht, als ständig optimierte und aktualisierte Festplatte heranzuwandern. Aber mindestens jenes Überblickswissen, das Fehlendes erkennen lässt, muss vorausgesetzt werden. Die Bereitschaft, Wissenslücken zu schließen, kann ebenfalls erwartet werden. Dies erfordert eine nicht unerhebliche Investition von Zeit.

Es braucht Mut

Es braucht Mut und Kommunikationsbereitschaft, um Missstände beurteilen zu können, und die Bereitschaft, sie zu benennen. Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht:

Der Leiter des SVR erhält Kenntnis davon, dass ein Anbieter einer Coaching-Ausbildung durchgehend mit Knebelverträgen operiert. Es handelt sich um keinen Einzelfall, sondern um den Standardvertrag. In dem sogenannten „Fall von Bedeutung“ diskutieren mindestens zwei der SVR-Mitglieder die Fakten und kommen zur gemeinsamen Einschätzung: Es handelt sich um Knebelverträge. Leider betrifft es nicht einen beliebigen Anbieter, sondern ein Mitglied des DBVC, das mit hohen Weihen versehen ist. Es ist ein bekanntes und streitbares Mitglied. Der SVR geht seiner Pflicht nach, er handelt gemäß der mit dem Vorstand abgestimmten Vorgehensweise.

Nehmen wir einmal an, danach passiert nichts. Es gibt weiterhin die kritisierten Knebelverträge. Wie immer man das Beispiel im Detail weiterschreibt, es braucht Mut, sich unbeliebt zu machen. Auch wenn jeder Satz politisch korrekt, wertschätzend und Anerkennung verstreudend durch Mitglieder des SVR formuliert wird, bleibt Kommunikation riskant. Der SVR könnte die Information über Knebelverträge aufgrund eines kurzfristigen Blackouts nicht wahrnehmen, so entkäme man bedingt durch den neurologischen Ausfall der riskanten Entscheidung. Leider würde auch dies nicht funktionieren. Die Benachteiligten und weitere Be-

Das Coaching Magazin im Abo



Alle weiteren Infos auf:
www.coaching-magazin.de/abo

www.coaching-magazin.de



obachter würden recht schnell zur Erkenntnis kommen, der SVR handelt nicht und ist somit keine Hilfe – oder er drückt bei den eigenen Leuten beide Augen zu.

Gelassenheit

Eine ganz andere Voraussetzung, die SVR-Mitglieder erfüllen müssen, ist Gelassenheit. Auch hierzu ein kleines Beispiel:

Der Kunde eines Coachs und Coaching-Ausbilders wendet sich an den SVR. Weder der Anrufer noch das Coaching-Unternehmen sind DBVC-Mitglieder. Das Geschäftsmodell des Anbieters besagt, um für die Coaching-Ausbildung zugelassen zu werden, müssen mindestens zwanzig eigene Coaching-Stunden absolviert werden. Dies ist zunächst nicht kritikwürdig, immerhin gibt es die Vorschaltung von einer Art Selbsterfahrung auch bei seriösen Coaching-Anbietern und angesehenen Therapieanbietern. Im vorliegenden Fall werden drei Levels (Bezeichnungen vom Autor geändert) angeboten. Es beginnt mit *Meister-Coaching*, gefolgt von *Exzellenz-Coaching*, und die Krönung ist das *VIP-Coaching* (Abholung mit dem Hubschrauber ist möglich). Eine Stunde Exzellenz-Coaching kostet 400 Euro, nur übertroffen vom VIP-Coaching für 650 Euro die Stunde. Meister-Coaching zu 250 Euro wird zwar angeboten, aber für die Ausbildung würde dieses nicht anerkannt. Bevor man sich für VIP- oder Exzellenz-Coaching entscheiden darf, muss man bereits im Vorfeld ein Drittel des Ausbildungspreises bezahlen.

Nun, unser Klagender hat bezahlt und will endlich mit den höheren Weihen beginnen. Leider waren die Exzellenz-Coaches auf un-absehbare Zeit ausgebucht. Nur die Inhaberin hatte noch einige Termine frei. Sie ist allerdings selbstverständlich nur für VIP-Coaching für 650 Euro buchbar. Großzügigerweise ist die Abholung via Helikopter keine Pflicht, die Flugkosten kann man sich daher sparen. Die Dame kann online betrachtet werden, wobei die sehr schönen, professionellen Fotos vielmehr an Automobilausstellungen erinnern, wo die teuren Modelle durch schöne Frauen geschmückt werden.

Es gibt *vielen vergleichbaren Geschichten*, die man als SVR-Mitglied erfährt. Die Mitglieder des SVR brauchen daher große *Gelassenheit, um nicht nach dem Gesetzgeber zu rufen*. Aber wollen wir den amtlichen Coaching-TÜV mit hoher Prüfgebühr und Plakette am Anzug wirklich haben?

Coaching-TÜV – nein danke!

Staatlich geprüft, in Folge als Beruf anerkannt und selbstverständlich regelmäßig kontrolliert, da gäbe es vielleicht weniger schwarze Schafe. Der Ruf nach staatlicher Kontrolle und Anerkennung würde jedoch mit Freiheit bezahlt. Zudem bleibt festzustellen, dass auch Berufsfelder, die bereits staatlichen Kontrollen unterliegen, nicht gänzlich frei von schwarzen Schafen sind. Die Kunst besteht darin, Zustände zu kritisieren, zum Inhalt von Kommunikation zu machen, aber keine Geister zu rufen, die man nie mehr loswürde. Es ist erfreulich, dass alle Kolleginnen und Kollegen bisher keinerlei Neigung entwickelt haben, einen SVR-Kontrolldienst einzurichten.

Ist der SVR neutral?

Die Frage muss mit einem deutlichen Ja und einem ebenso deutlichen Nein beantwortet werden! Der SVR ist ein Organ des DBVC und ist somit eingebunden in den Verband. Dieser stellt dem SVR, wie allen Gremien, einen Betrag zur Auslagerung sowie Sitz im Präsidium und alle möglichen Formen von Unterstützung zur Verfügung.

Der SVR arbeitet eigenverantwortlich, die Mitglieder sind in ihrer Entscheidung frei. Sind Mitglieder des DBVC betroffen, erteilt der Vorstand an den SVR das Mandat. Konsequenterweise erhält der Vorstand den Abschlussbericht. Wenn es sich um DBVC-fremde Vorgänge handelt, kann der SVR alleine entscheiden, ob er tätig wird, und er wird dann nach dem Abschluss der Angelegenheit den Vorstand informieren. Es wird deutlich, als Gremium des DBVC ist der SVR eingebunden und dem relevanten Kulturprogramm verpflichtet. Als Sachverständiger ist jedes Mitglied nur seinem Wissen und *den Regeln der*

Kunst verpflichtet. Dass eine solche Zwitterstellung tendenziell zur Kritik einlädt, ist evident. Auch hier ist Gelassenheit angebracht, Sachverständige sind nicht dazu da, geliebt zu werden, sondern etwas von der Sache zu verstehen.

Eine Analogie

In anderen Kulturen gibt es Instanzen wie den Ältestenrat oder auch einen Rat der Weisen. In der heutigen komplexen Welt, in der es oft sehr viele valide Beschreibungsmöglichkeiten gibt, ohne dass wir nur die eine richtige kennen, sind Gerichte schnell überfordert und greifen auf Sachverständige zu. Ein Beispiel aus dem Verkehrsrecht: Ein komplexer Verkehrsunfall mit Personen- und Sachschaden ist für einen Richter ohne entsprechende Sachkenntnisse kaum valide zu beurteilen. In Folge werden Sachverständige quasi als von der Sache Verstehende für das Gericht herangezogen.

Der Sachverständigenrat – und hier ist die Analogie passend – spricht kein Recht, agiert nicht operativ, sondern *berät und stellt sein vertieftes Sachwissen zur Verfügung*. Dies kann den Vorstand, ein anderes DBVC-Gremium, aber auch Mitglieder oder andere Personen, die einen entsprechenden Bedarf haben, betreffen.

Einige Beispiele bisheriger Anfragen:

- » Vertragliche Fragen (z.B. Knebelverträge, Zahlungsbedingungen)
- » Fragen der Methodenkompetenz (z.B. esoterische oder sektenähnliche Praxis)
- » Nicht einhaltbare Leistungszusagen (O-Ton: „Sie finden heute Abend Ihren neuen Beruf!“)
- » Abgabe von Empfehlungen
- » Tätigkeit als Sachverständiger im Rahmen juristischer Auseinandersetzungen
- » Suche nach Lösungen im Vorfeld gerichtlicher Auseinandersetzungen

Ein kurzer, einstweiliger Ausblick: Business-Coaching operiert im Modus von Kommunikation. Der SVR ist bemüht, sich durch kommunikative Kompetenz einzumischen. Hierzu benötigt er Vertrauen und Akzeptanz.

Der SVR wird die Stimme erheben, die Dinge beim Namen nennen und old-fashioned auf

Kommunikation setzen. Wenn er dies gut macht, wird er ausreichend zu tun haben und Gehör finden.

Der SVR

wurde vom DBVC als neutrale Anlaufstelle geschaffen, die bei strittigen Situationen in Coaching-Beziehungen und Fragen zu Methodenkompetenzen, Settings, Qualitätsansprüchen und Haftungsproblemen auf Anfrage fachliche Unterstützung leistet und auf Basis relevanten Coaching-Wissens objektiv prüft, beurteilt, Stellung bezieht und Empfehlungen gibt.

www.dbvc.de/der-verband/verbandsstruktur-gremien/sachverstaendigenrat.html

Der Autor



Foto: Sascha Erdmann

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



Erkennen Coaches einen Psychotherapiebedarf ihrer Klienten?

Eine Pilotstudie weckt Zweifel

Von Frederik Werner & Thomas Webers

Coaching von Psychotherapie abzugrenzen ist sinnvoll und notwendig. Schließlich geht es in der Therapie um die Heilung psychischer Krankheiten. Und diese erachtet der Gesetzgeber in Deutschland als erlaubnispflichtig. Wie passt dazu, dass im Coaching häufig psychotherapeutische Konzepte und Methoden zur Anwendung kommen? Navigieren Coaches in einem rechtlichen Graubereich? Und kennen sie ihre Grenzen?

Ein Graubereich in Deutschland

Der Gesetzgeber hat in Deutschland nicht geregelt, wer sich Coach nennen darf, noch was Coaching ist oder ein Coach in der Praxis alles darf oder soll. Das kann verwundern, unterliegen doch andere Berufe wie beispielsweise Ärzte und Psychotherapeuten einer starken Reglementierung. Das Psychotherapeutengesetz (PsychThG) von 1998 beschäftigt sich inhaltlich damit, was alles zur Psychotherapie zählt und wer sie unter welchen Bedingungen ausüben darf. Grob zusammengefasst listet es die zur Psychotherapie gehörenden Verfahren auf und definiert, dass man als Psychotherapeut ein Psychologie- oder Medizinstudium abgeschlossen und eine mehrjährige Zusatzausbildung absolviert haben muss. Wer diese Voraussetzungen erfüllt, kann durch eine Approbationsprüfung den Titel erlangen. Ergänzt wird das PsychThG vom Heilpraktikergesetz (HeilprG), das die vom PsychThG nicht abgedeckten allgemeinen Fälle von ausgeübter Heilkunde definiert. Damit deckt es auch die im PsychThG nicht enthaltenen Bereiche der allgemeinen Linderung von Leiden ab. Auch der Heilpraktiker benötigt eine Heilerlaubnis.

Wer nun wissen möchte, was als Leiden gilt, findet dazu reichlich Antworten in den gängigen Krankheitskatalogen. In Deutschland ist die International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD) relevant. Dieser Katalog wird turnusmäßig von der Weltgesundheitsorganisation herausgegeben und aktualisiert – inzwischen liegt er in der elften Version vor. Vornehmlich werden dort körperliche Krankheiten für Ärzte gelistet und mit Diagnosekriterien angereichert. In Kapitel F werden die fürs Coaching besonders relevanten psychischen Krankheiten beschrieben, also definiert, was eigentlich eine Depression oder Angststörung genau ist. Kennt man diese Klassifikation nicht, muss es folglich schwerfallen, sicherzustellen, als Coach wirklich nur gesunde Klienten im Sinne der gängigen Definition zu begleiten.

Wie unsicher Coaching als Disziplin auf diesem rechtlichen Gebiet noch ist, zeigt sich

beispielhaft am Artikel von Meier (2015). Sie sagt richtigerweise, dass man als Coach ohne therapeutischen Hintergrund keine psychischen Krankheiten behandeln darf. Sie zerlegt allerdings im unmittelbaren Anschluss *als vermeintliche Lösung des Problems* einfach die Krankheit in ihre Symptome und wähnt sich somit auf der sicheren Seite: „Im Umkehrschluss ist es erlaubt, wenn man eine Beratung, ein Training oder ein Coaching u.a. zu den folgenden Beschwerden bzw. Themen anbietet: Lernschwäche, Schlafstörung (...)“ (Meier, 2015; 40). Ihr fehlt jedoch offensichtlich – wie vermutlich vielen anderen Coaches – die Fachkenntnis, um zu erkennen, dass Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Grübeleien und fehlende Motivation für sich genommen zwar normal, in Kombination aber Hinweis auf eine Depression sein können. Darf man es sich so leicht machen? Soll Nichtwissen vor Strafe schützen nach dem Motto „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“? Dann müsste man lediglich mit Verweis auf § 1 Abs. 3 Satz 3 PsychThG erklären, dass man sich lediglich mit der „Aufbereitung und Überwindung sozialer Konflikte oder sonstige[n] Zwecke[n] außerhalb der Heilkunde“ beschäftige, um dem Therapievorbehalt zu entgehen. Eine solche Argumentation ist tautologisch und käme einer „Generalabsolution“ gleich. Auch Fußgänger ohne Führerschein müssen sich aber an die Straßenverkehrsordnung halten. Daher wäre zu raten, die entsprechenden Störungen sowie Gesetze zu kennen, für sich Implikationen ableiten zu können und im Zweifelsfall die Abklärung einer potenziellen Störung durch den Experten abzuwarten.

Leider ist die gegenwärtig verfügbare Coaching-Literatur alles andere als eine zuverlässige Quelle, wenn es um die Abgrenzung von Psychotherapie und Coaching geht. Faktisch wird zwar in vielen Beiträgen betont, dass sich Coaching an „gesunde“ und Psychotherapie an „psychisch kranke“ Menschen richtet (Rauen & Eversmann, 2014). Solche Äußerungen bleiben aber zu abstrakt. Man überlässt es dem (hoffentlich) gesunden Menschenverstand des Lesers, sich seinen Reim darauf zu machen. Ähnlich verhält es sich leider oft auch bei Coaching-Verbänden, die durch ihre Aufnahmere-

gularien und Zertifizierungen in einer idealen Position wären, um die Professionalisierung auf diesem wichtigen Gebiet federführend voranzutreiben.

Das Forschungsprojekt

Es sollte untersucht werden: Kann man sich als Coaching-Aspirant darauf verlassen, bei einer Coaching-Anfrage entsprechend arbeitsrechtlich behandelt zu werden? Also *bei potenziellem Psychotherapiebedarf abgelehnt* und an einen ärztlichen oder psychologischen Psychotherapeuten verwiesen zu werden? Haben hier Coaches entsprechendes Wissen und Problembewusstsein? Gibt es Unterschiede zwischen psychologisch ausgebildeten Coaches und solchen anderer Provenienz? Welche Effekte haben die Berufserfahrung, die Mitgliedschaft in einem Coaching-Verband, eine Coaching-Weiterbildung?

Studiendesign

Es konnte für diese Studie kaum auf vorhandenem Wissen aufgebaut werden (Grimmer & Neukom, 2010). Daher bot sich ein qualitatives Vorgehen auf Basis von Interviews mit wenigen Teilnehmern eher an als eine großangelegte quantitative Befragung. Wichtig war es primär, die Validität, also die Nähe zum Alltag der Coaches herzustellen, um zu verstehen, wie Coaches handeln und argumentieren. Deswegen wurden den Teilnehmern fünf fiktive Coaching-Anfragen präsentiert. Drei davon deuteten – für das geschulte Auge eindeutig – auf einen Psychotherapiebedarf hin (Depression, Anpassungsstörung, Angststörung), andere waren unbedenklich und wurden in der Studie als Distraktor eingesetzt. Um praxisnahe Beispiele zu finden, bieten sich die Websites von Coaches, die über ihre nach eigenen Angaben gelösten Fälle berichten, unmittelbar an. Nach einer Sichtung verfügbarer Quellen wurden einige ausgewählt und teilweise um weitere Symptome gezielt ergänzt.

Die folgenden Fallgeschichten sind eine zwecks Personenschutz verfremdete Darstellung verschiedener Fälle. Zunächst wird eine unbedenkliche Fallgeschichte, die als Distrak-

tor in der eigenen Studie eingesetzt wurde, vorgestellt:

„Michaela G. wurde nach ihrer Ausbildung im Personalmanagement in einer großen Bank und mehreren Jahren Berufserfahrung in demselben Unternehmen eine Stelle als Projektleiterin angeboten. Auf der einen Seite ist sie sehr gespannt auf diese neue Aufgabe und freut sich, da sie hier ihr Fachwissen einbringen kann. Auf der anderen Seite ist sie verunsichert, da sie fürchtet, ihre Kollegen könnten sie nicht als neue Führungskraft akzeptieren. Obendrein hat Michaela G. noch keinerlei Vorstellung davon, welche ihrer künftigen Aufgaben sie delegieren und wie sie zielführende Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen kann. Deshalb möchte sie sich bestmöglich auf die neue Herausforderung vorbereiten.“

Nun folgt eine Fallgeschichte, die unter das Modewort „Burnout“ gefasst werden könnte. Die in den ausgesuchten ursprünglichen Falldarstellungen schon anklingenden depressiven Tendenzen, die jedoch nicht als ausschlaggebend zu bewerten sind, wurden für das Forschungsprojekt um weitere Symptome einer depressiven Störung angereichert, sodass sie zweifelsfrei die Kriterien einer ICD-Ziffer F 32.0 (leichte depressive Episode) bis F 32.10 (mittelgradige depressive Episode ohne somatisches Syndrom) erfüllen. So wäre der Coach in der Verantwortung, *den Verdacht einer Depression vom Fachexperten abklären zu lassen* und das Coaching gegebenenfalls sogar zugunsten einer ärztlichen oder psychotherapeutischen Behandlung zurückzustellen:

„Der Jurist Dietrich A. ist in einem Verlag angestellt. Neben seiner eigenen Arbeit übernimmt er seit einem halben Jahr auch die Arbeit einer Kollegin, die ein Sabbatical nimmt, was ihm sehr auf die Stimmung schlägt. Dietrich A. arbeitet deshalb nicht selten zwölf Stunden am Tag und weiß dennoch nicht, wie er alles schaffen soll. Er ist ständig erschöpft, schläft kaum noch durch. Sein Vorgesetzter lässt nicht mit sich reden und erkennt die Mehrbelastung nicht an, Besserung scheint nicht in Sicht. [...] So hat Dietrich A. das Gefühl, gegen das

Übermaß an Arbeit machtlos zu sein. Seine Arbeit weist immer häufiger Fehler auf, alles wird zunehmend chaotisch und er macht sich Vorwürfe. Er reagiert immer öfter gereizt, was auch Auswirkung auf seine Ehe zeigt, und fühlt sich überfordert.“

Diese Fälle sollten dann von den teilnehmenden Coaches in Bezug auf einen Arbeitsvertrag (Coaching-Anfrage: Annahme oder Ablehnung) bewertet werden. Es sollte auch eingeschätzt werden, wie repräsentativ solche Fallvignetten für die eigene Arbeit sind, wie schwerwiegend diese erscheinen und welche Hypothesen oder Fantasien dem Coach dabei durch den Kopf gehen. Zusätzlich sollten noch mögliche Vorgehensweisen geäußert werden. Damit den Coaches nicht sofort klar werden konnte, worum es gehen würde, was die Gefahr beinhaltet hätte, gefilterte Antworten zu bekommen, wurde eine Coverstory erfunden: Es gehe um den Abgleich der theoretischen, psychologischen Modelle mit denen der Praxis. Nach Abschluss der Erhebung wurden die teilnehmenden Coaches per E-Mail über den wahren Hintergrund der Studie informiert. Auf Wunsch wurden ihnen detaillierte Resultate zum eigenen Abschneiden geliefert.

Aufgrund des hohen Erhebungsaufwands und der begrenzten Zeit, die eine Bachelorarbeit zulässt, wurde eine Stichprobengröße von etwa zehn Coaches angepeilt. Die Suche wurde auf den Kölner Raum fokussiert. Letztlich haben elf Coaches an der Studie teilgenommen (siehe Kasten Untersuchungsstichprobe).

Ergebnisse

Die 20- bis 45-minütigen Interviews wurden mitgeschnitten und inhaltsanalytisch ausgewertet. Wobei die Untersuchung eines erkannten Psychotherapiebedarfs im Zentrum stand.

Die Reaktionen der Studienteilnehmer auf die oben exemplarisch aufgeführte Fallgeschichte, die eindeutig den Verdacht auf eine Depression aufwirft, sind unerfreulich: Die Anfrage würde von keinem der befragten Teilnehmer

abgelehnt. Die veranschlagte Coaching-Dauer wurde auf durchschnittliche 6,77 Stunden (SD=3,49) geschätzt, der Schweregrad gemittelt auf 48 Prozent (SD=13,04) taxiert. Keiner der teilnehmenden Coaches hat hier den potenziellen Behandlungsbedarf erkannt.

Auch die anderen beiden, auf klinisch relevant getrimmten Fallgeschichten (Anpassungsstörung, Angststörung) bewegten, obwohl die klinische Bedeutsamkeit einmal von drei, einmal von vier Coaches erkannt wurde, jeweils nur eine Person dazu, die Coaching-Anfrage abzulehnen. Vier von elf Coaches erkannten in keinem Fall eine Therapieindikation.

Untersuchungsstichprobe

Insgesamt wurden 18 Coaches direkt via Google gefunden, weitere 20 über die RAUEN Coach-Datenbank (www.coach-datenbank.de) sowie weitere elf via www.therapeutenfinder.com. Erstaunlich war der geringe Rücklauf: Lediglich 41 Prozent reagierten auf eine Kontaktaufnahme via Mail. Eine Zusage zum Interview gaben nur noch acht (16 Prozent) der auf diesem Weg gefundenen Coaches. Zusätzlich konnten noch drei weitere Coaches über direkte Kontaktempfehlungen rekrutiert werden, was sich deutlich weniger aufwändig gestaltete.

Die Geschlechterverteilung der Coaches ist nahezu ausgewogen (m: 55 Prozent, w: 45 Prozent). Das Alter liegt zwischen 39 und 66 Jahren (Mittelwert: 51 Jahre), die Berufserfahrung im Durchschnitt bei 16 Jahren. Die Mehrheit der Teilnehmer (73 Prozent) hat studiert, davon die Hälfte Psychologie. Zwei Teilnehmer sind approbierte Psychotherapeuten, eine weitere Teilnehmerin hat die Zulassung als Heilpraktikerin. Ungefähr zwei Drittel der Teilnehmer (64 Prozent) hat eine Coaching-Weiterbildung absolviert. Nur ein einziger Teilnehmer der Studie ist Mitglied in einem Coaching-Verband.

Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs und den daraus resultierenden kleinen Vergleichsgruppen, denen dadurch weder statistische Normalverteilung noch Varianzhomogenität unterstellt werden kann, sind Gruppenvergleiche riskant.

Diskussion

Die Ergebnisse, die auf der Befragung einer kleinen Stichprobe basieren, sind sicher noch mit Vorsicht zu genießen und es bedarf weiterer Forschung, um sie abzusichern. Trotzdem können und sollten sie nachdenklich stimmen: Ein Ratsuchender mit Psychotherapiebedarf kann sich offenbar nicht darauf verlassen, dass ein Coach seinen Bedarf in jedem Fall erkennt, deswegen seine Anfrage ablehnt und ihn an einen fachkundigen Psychotherapeuten verweist. Auch das Wissen um die alltäglich anzutreffenden psychischen Störungen ist nicht in der Form vorhanden, dass es sich in Handlungen umsetzen ließe. Lediglich bei den Coaches, die Psychologie studiert haben oder eine Heilzulassung nach PsychThG oder HeilprG besitzen, wurde überhaupt ein Handlungsfeld in Richtung Psychotherapie erkannt.

Präsentiert man den teilnehmenden Coaches eine Klientengeschichte mit klar klinisch relevanten Symptomen und fragt nach ihren Gedanken und Verhaltenstendenzen, so bekommt man diverse Ideen fürs Coaching präsentiert. Dass aber ein sehr tief greifendes Problem auf Seite des Klienten vorliegen könnte, wird in der Regel nicht erkannt. Im Gegenteil: Die nichtpsychotherapeutisch „vorbelasteten“ Coaches *unterstellen ihren Kollegen eher einen pathologisierenden Blick* und halten sich selbst für realistisch und abgeklärt („Burnout, das ist doch unser täglich‘ Brot“).

Ein weiteres Ergebnis der Studie könnte zudem nachdenklich machen: Während die psychotherapeutisch geprägten Coaches den Kontakt zu anderen Kollegen suchen, um sich mittels Supervision unterstützen zu lassen, ist das Kontaktverhalten der nicht psychologisch bzw. therapeutisch vorgeprägten Kollegen *primär auf Auftragsakquisition ausgerichtet*.

Die teilnehmenden Coaches, die keine dezidierte Orientierung über Psychopathologien besitzen, begeben sich offenbar leichtfertig

auf rechtlich wie moralisch fragwürdiges Gebiet, da sie gegebenenfalls krankheitswertige Symptome ohne entsprechende Fachkenntnis und Erlaubnis angehen und behandeln. Damit machen sie sich *potenziell strafbar*.

Fazit

Welche berufspolitischen Schlüsse könnte oder sollte man aus den Ergebnissen der Pilotstudie ziehen? Zunächst könnte man anführen, dass der Begriff Coaching inzwischen inflationär für Alles und Jedes benutzt wird. Wenn die Grenzen unsicher sind, sich heute also auch gewöhnliche Friseure gelegentlich Frisur-Coach nennen mögen, muss man in der Regel von diesen keine spezielle psychodiagnostische Expertise erwarten. Mögen sich bei diesen auch gelegentlich Psychodramen um nicht gefallende Frisuren abspielen und Friseure sich als Hobby-Psychologen versuchen. Das wäre unter der Kategorie allgemeines Lebensrisiko abzuhaken.

Anders auf der anderen Seite der Kompetenz: Mit der gleichen Strenge, mit der wir die Coaches bewerten, sollten wir auch ärztliches Handeln bewerten. Nun wird aber geschätzt, dass Hausärzte nur ungefähr die Hälfte klinisch bedeutsamer Depressionen erkennen. Von diesen erkannten Fällen erhält zudem nur ein Bruchteil eine leitlinienkonforme Behandlung (Jacobi et al., 2012). Ein ebenfalls bedenkliches Zeugnis. Man möge die Autoren hier nicht missverstehen, es sollen nicht die eigenen Befunde relativiert und argumentiert werden, dass diese – an einem solchen Außenkriterium gemessen – doch eher normal erscheinen. Jede nicht entdeckte und falsch behandelte Depression ist eine zu viel. Die Konsequenz kann daher nur lauten, die Sensibilität der Akteure insgesamt zu erhöhen, beispielsweise durch verbesserte Aus-, Fort- und Weiterbildung.

Seit Jahren werden in der Coaching-Szene unter dem Stichwort Professionalisierung drei Vorschläge diskutiert. Der Markt, die Verbände oder der Staat müssten Coaching (mehr) regulieren. Gibt es hier einen Königsweg?



- » **Der Staat:** Es ist nicht erkennbar, dass der Staat in Deutschland Coaching regulieren will. Aus Ländern, in denen dies geschehen ist, hier sei Österreich genannt, hört man auch kritische Stimmen, das Problem sei nicht grundsätzlich gelöst, sondern nur verschoben worden. Internationale Normen (wie: ISO 10075, ISO 17024) oder Initiativen wie die Europäische Dienstleistungsrichtlinie (2006/123/EG) können nur mittelbar regulierend wirken.
- » **Der Markt:** Man mag noch lange auf Präzedenzfälle, Skandale und juristische Auseinandersetzungen warten, ob und was sie verändern werden, ist ungewiss. Der Markt ist breit und bunt. Und dem Einzelnen steht es frei, sich zu informieren und abzuwägen. Immerhin haben sich inzwischen die Verbraucherschützer mit Empfehlungen zur Coach-Weiterbildung positioniert (Stiftung Warentest, 2013). Darin sind unter dem Kapitel 5.5 „Abgrenzungen zur Psychotherapie“ eindeutig enthalten. Der Verbraucher kann bei der Coach-Auswahl darauf und auf weitere Informationen der Stiftung Warentest Bezug nehmen.
- » **Die Verbände:** Hier ist Diversität zu beobachten. In einigen Verbänden ist das Thema offenbar auf die Agenda gelangt, in anderen nicht oder weniger. Der sogenannte Roundtable der Coachingverbände (2015), eine Plattform von mittlerweile zwölf Coaching-Verbänden, hat sich bislang lediglich auf einige Basisaussagen verständigt, die auch das Thema Abgrenzung von Coaching zur Psychotherapie beinhalten. Diese sind jedoch rein deklamatorisch. Hier wäre mehr möglich und wünschenswert.

Das Thema Grundkenntnisse in Psychopathologie gehört ins Curriculum einer jeden Coaching-Weiterbildung – und nicht nur in die Rubrik „zum Abhaken“, sondern in die des lebenslangen Lernens. Das müsste erklärtes Ziel und Standard in der Branche werden. In Zusammenhang mit verpflichtenden Ethik-Kodizes und einem Qualitätsmanagement würde dies die Reputation von Coaches steigern und die weitere Professionalisierung unterstützen.

Die Autoren



Foto: Thomas Schwellenbach

Frederik Werner, Informatiker und Psychologe (B.Sc.), Studienschwerpunkte Organisationsdiagnostik und -entwicklung sowie klinische Psychologie, tätig als Digital Analyst bei einem führenden Telekommunikationsunternehmen.
coaching@frederikwerner.de



Foto: Schaafgans D.G.Ph

Thomas Webers, Dipl.-Psychologe, Dipl.-Theologe, Fachpsychologe ABO (DGPs/BDP). Chefredakteur „Coaching-Magazin“ (2008–2012). Lehrbeauftragter u.a. der Hochschule Fresenius in Köln. Selbstständig als Business-Coach und Unternehmensberater in Bonn. Autor des Buchs „Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen.“
info@thomas-webers.de

Literatur

- » **Grimmer, Bernhard & Neukom, Marius (2010).** Coaching und Psychotherapie: Grenzen und Gemeinsamkeiten. In Coaching-Magazin, 3/2010, 44–48.
- » **Jacobi, Frank; Genz, Andreas & Schweer, Ralf (2012).** Macht Arbeit psychisch krank? Die Diskussion über die Zunahme psychischer Störungen und die Rolle der Arbeit. In Leistung und Lohn, Nr. 518 / 519 / 520 / 521, 3–48.
- » **Meier, Nina (2015).** Ist Coaching Therapie? In Coaching-Magazin, 2/2015, 36–40.
- » **Rauen, Christopher & Eversmann, Julia (2014).** Coaching. In Heinz Schuler & Uwe Peter Kanning (Hrsg.). Lehrbuch der Personalpsychologie (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. 563–606.
- » **Roundtable der Coachingverbände (2015).** Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände. Abgerufen am 01.07.2015: www.coachfederation.de/files/rtc_profession_coach_2015-03-19_positionspapier.pdf.
- » **Stiftung Warentest (2013).** Coachen im beruflichen Kontext. Abgerufen am 01.07.2015: www.test.de/coaching-kriterien.
- » **Werner, Frederik (2015).** Therapieindikation im Coaching – Qualitative Pilotstudie mit deutschen Coaches. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Köln: Hochschule Fresenius.



Moral am (Schwarz-)Markt

Von Samuel Kis

Das gesellschaftliche Miteinander wird durch Gesetzgebung reguliert. Der Gesetzgeber orientiert sich hierbei sowohl an moralischen Maßstäben als auch an rein praktischen Erwägungen und hat so letztlich die Sinnhaftigkeit eines Gesetzes zu bewerten. Bei sogenannten Verbrechen ohne Opfer stellt sich die Frage: Ist ein durch Moral begründetes Verbot, dessen Folgen – ganz gleich, ob ihm eine positive Intention zugrunde liegt – als für das Wohlergehen der Gesellschaft negativ eingestuft werden können, überhaupt moralisch zu rechtfertigen? Ist es etwa seinerseits gar als unmoralisch einzustufen?

Das Gegenteil von gut ist gut gemeint! Als die Oma der kleinen Alice diese Weisheit mitgeben wollte, hat sie leider noch nicht begriffen, was Oma damit meint. Genauso wenig wie viele dieser Moralapostel, die gerne die Welt in Gut und Böse einteilen und ihr Schwarz-Weiß-Denken als die moralische Sicht der Dinge darstellen. Jedoch hat dieses alte Sprichwort bis heute nichts an seiner Richtigkeit verloren. Oftmals sind Dinge, die aus guter Absicht heraus getan werden, schlimmer als böswillige Taten. Denn die Welt, vor allem die Wirtschaftswelt, ist lange nicht so simpel, dass man das Schlechte einfach nur verbieten muss.

Gerade Verbote und staatliche Eingriffe in die freien Märkte sind oft gut gemeint, haben aber mitunter verheerende Folgen. Das beste Beispiel dafür ist die Prohibition der 20er Jahre in den USA. Eine ganze Schar an Schwarz-Weiß-Denkern hat das Übel der Gesellschaft ausgemacht und ihm den Kampf angesagt: Alkohol. Die Politik reagierte und Verkauf und Ausschank von Alkohol wurden verboten. Arbeitsplätze wurden vernichtet. Unzählige Erwachsene wurden bevormundet und durften nicht mehr etwas tun, was zugegebenermaßen nicht gerade gesund ist, aber was sie durchaus schätzten. Kurzzeitig ging der Konsum von Alkohol zurück, jedoch hielt dieser Erfolg nicht lange an. Die Nachfrage nach Alkohol blieb bestehen. Da das Verbot den Alkoholpreis auf dem Schwarzmarkt in die Höhe trieb und damit auch riesige Gewinnspannen versprach, blühte die Mafia regelrecht auf: Die freigewordenen Stellen für Alkoholherstellung und Distribution wurden fortan nämlich von Männern wie Al Capone übernommen. In den 30er Jahren mussten die USA einsehen, dass das gutgemeinte Verbot *nicht zum Schutz der Gesellschaft beitrug, sondern sie dem Terror der organisierten Kriminalität auslieferte*.

Auch wenn die Abstinenzbewegung gut gemeint war, entpuppten sich die Folgen ihres Engagements als alles andere als gut. Doch woher hätten sie das wissen sollen? Wie kann man wissen, ob die gute Sache, für die man sich stark macht, die Welt auch tatsächlich zu einem besseren Ort macht?

Verbrechen ohne Opfer

Bis vor einigen Jahren mussten Homosexuelle in Deutschland noch befürchten, für das Ausleben ihrer sexuellen Ausrichtung bestraft zu werden, da dies illegal war. Dies wird als ein „Verbrechen ohne Opfer“ bezeichnet, da sich ein solches Verbrechen dadurch auszeichnet, dass *keine der involvierten Parteien durch eine andere geschädigt* wird und *alle Beteiligten mit der Handlung einverstanden* sind, die Gesellschaft es dennoch verbietet. Homosexualität fällt leider in vielen Ländern immer noch in diese Kategorie; in Deutschland berechtigterweise nicht mehr, genauso wie Glücksspiel und Prostitution. Doch immer noch gibt es solche Verbrechen ohne Opfer in Deutschland. Der Handel und Konsum von Drogen fällt ebenso in diese Kategorie. In der aktuellen Debatte wird diskutiert, ob bestimmte Drogen wie Marihuana legalisiert werden sollen. Auf der anderen Seite setzen sich Feministen um Alice Schwarzer dafür ein, dass Prostitution in Deutschland wieder verboten wird. Die Verbote von Drogen und Prostitution sind gut gemeint, da sie die Menschen vor Schlechtem schützen sollen, doch ist dies ein klarer Fall von *gut gemeint, aber nicht gut*.

Um keinen falschen Eindruck zu erwecken: Verbote sind absolut notwendig für eine Gesellschaft und sind die Grundlage der Moral. Moralische Normen sind größtenteils Verbote und ohne sie wäre ein Miteinander kaum vorstellbar. Doch die Welt ist komplexer als die Formel: Gut – erlaubt, Böse – verboten. Man muss die verschiedenen Situationen, in denen Verbote das Zusammenleben von Menschen regeln und verbessern sollen, genau betrachten.

Es gilt hier zwei Ebenen zu trennen. Die *normative Ebene* ist die bewertende, die festlegt, was genau Gut und Böse sind, was moralisch erlaubt und was verboten sein sollte. Hierbei müssen verschiedene Moraltheorien und ethische Vorstellungen in Betracht gezogen werden. Diese sind teilweise abhängig von der *empirischen Ebene*, die die Daten und Faktenlage beschreibt. Anhand naturwissenschaftlicher Erkenntnisse, historischer Daten und

wirtschaftswissenschaftlicher Modelle lassen sich wichtige Erkenntnisse ableiten. Bei der Frage nach einer Legalisierung von Drogen und Prostitution steht in erster Linie *die Sinnhaftigkeit eines Verbotes* zur Debatte. Wenn ein Verbot zwecklos ist, kann es zwar moralisch wünschenswert sein, aber es wäre nicht besonders schlau, es umzusetzen. Andersherum könnte ein Verbot zwar wirkungsvoll, aber auch gleichzeitig moralisch verwerflich und demnach ebenso fragwürdig sein. Dementsprechend muss auf beiden Ebenen das Ergebnis sein, dass ein Verbot wünschenswert ist. Es würde also reichen, zu zeigen, dass *es auf einer Ebene nicht der Fall ist, um ein Verbot zu kippen*. Es wird hier dafür argumentiert werden, dass es sogar auf beiden Ebenen unhaltbar ist, Verbrechen ohne Opfer zu verbieten.

Die empirische Ebene

Zunächst sollen die Verbote von Drogen und Prostitution auf der empirischen Ebene betrachtet werden.

Verbot von Drogen

Historisch durch die Prohibition belegt ist die Sinnlosigkeit eines Alkoholverbotes. Ebenso hat die Legalisierung von Marihuana in den Niederlanden gezeigt, dass der quantitative Konsum der Droge nicht stark dadurch beeinflusst wird. Der geschätzte Konsum pro Kopf ist bei Deutschen immer noch höher als bei den Niederländern. Zudem gibt es Studien, die belegen, dass Alkohol und Tabak weitaus gefährlichere Drogen als Marihuana sind. Suchtpotential, negative Folgen für die Gesellschaft und negative Folgen für die eigene Gesundheit sind gemäß den Studien höher als beispielsweise bei Ecstasy. Trotzdem sind Alkohol und Tabak legal und die Gesellschaft geht davon auch nicht zu Grunde. Wir haben also legale Drogen, ohne verheerende Auswirkungen auf die Gesellschaft, sehen in anderen Ländern, dass die Legalisierung weiterer Drogen ebenso keine signifikante Verschlechterung der Situation nach sich zog. Ein Verbot scheint also nicht zielführend. Zudem zeigt die Geschichte, dass ein Verbot die Situation sogar verschlechtern kann.

Jedoch können historische Belege und wissenschaftliche Studien bezweifelt werden (auch wenn die Faktenlage eindeutig ist). Es kann zudem eventuell doch noch behauptet werden, dass ein Verbot dazu führt, dass signifikant weniger konsumiert würde und ein Verbot dementsprechend nicht sinnlos sei. Jedoch hat der Drogenkonsum und -handel *eine ökonomische Komponente*, die bei anderen Verbrechen ohne Opfer wie z.B. homosexuellem Geschlechtsverkehr nicht vorhanden ist.

In einem Land, in dem Homosexualität verboten ist, entwickelt sich kein Schwarzmarkt um gleichgeschlechtlichen Sex, da hier keine Waren und Dienstleistungen gehandelt werden. Bei Drogen sieht die Sache anders aus und auf dem Schwarzmarkt greifen dieselben ökonomischen Prinzipien wie auf dem legalen, freien Markt. Das Verbot von Drogenhandel macht die Handlung teurer, da Dealer wie Konsument Gefahr laufen, bestraft zu werden. Das hat Auswirkungen auf Angebot und Nachfrage. Der Preis der Droge wird deshalb stark ansteigen und nur noch auf dem Schwarzmarkt erhältlich sein, da auch dieser durch die unsichtbare Hand geregelt wird. Denn je weniger Dealer Drogen anbieten, sprich je geringer das Angebot ist, desto höher fallen der Preis und damit auch die Gewinnspanne aus. Je größer die Gewinnspanne ist, desto höher ist der Anreiz, in den (Schwarz-) Markt einzutreten. Sobald die Dealeranzahl und damit das Drogenangebot auf ein Minimum sinken, wird der „Job“ des Dealers aufgrund der horrenden Preisspanne wieder attraktiver. Es ist also egal, wie viele Dealer hinter Gitter gebracht werden, dies kann nur zu einem temporären Rücklauf des Drogenangebots führen.

Ein Verbot von Drogen führt also langfristig lediglich zu einem *Auf und Ab im Drogenangebot und Drogenhandel*. Der Berufsstand des Drogendealers wird aber aufgrund dieser ökonomischen Gesetzmäßigkeiten nie verschwinden, egal wie drakonisch die Strafen, egal wie hoch der Erfolg der Strafverfolgung sein wird. Jährlich werden in den USA ca. zwei Millionen Menschen wegen Drogen delikten verhaftet, ohne einen Rückgang

des Drogenkonsums zu bewirken. Das Einzige, was ein Verbot bewirkt, ist eine Kriminalisierung, die wiederum Steuergelder in Milliardenhöhe kostet. Laut Jeffrey Miron, einem amerikanischen Professor für Ökonomie an der renommierten Harvard University, könnten allein in den USA jährlich fast 50 Milliarden US-Dollar gespart werden, wenn Drogen legalisiert würden.

Aber nicht nur Verschwendung von Steuergeldern, sondern auch ein *Aufblühen der organisierten Kriminalität* wird durch ein Verbot bewirkt. Diese kann dann auch wiederum bekämpft werden, aber wie bereits gezeigt, lässt sich der Berufsstand des Drogendealers nicht beseitigen. Am amerikanischen „War on Drugs“ lässt sich sehr gut erkennen, dass egal wie hoch der investierte Aufwand zur Bekämpfung dieses Symptoms ist, dies die Lage nur verschlimmert. Auch Mexiko und nahezu alle südamerikanischen Staaten haben den Drogen den Krieg erklärt. Kolumbien ist der Hauptproduzent von Kokain, weswegen die Regierung in Zusammenarbeit mit der US-Regierung den sogenannten „Plan-Colombia“ verabschiedet hat, der u.a. beinhaltet, die vermeintlichen Kokaplantagen Kolumbiens mit Giften zu besprühen. Aber es werden oft auch normale Felder besprüht. Die Folgen für die Bevölkerung und die Umweltschäden sind verheerend. Laut Bericht des United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) konnte dieser Krieg gegen Drogen bisher weder die Produktion, den Handel, noch den Konsum von Drogen einschränken, sondern hat lediglich bewirkt, dass sich die Drogenproduktion von einem Land ins nächste verlagert hat. Die Todeszahlen, die sich direkt auf diesen Drogenkrieg zurückführen lassen, gehen allein in Mexiko jährlich in die Zehntausende. Die Kriminalisierung und Bekämpfung der Drogen verursacht weltweit viel mehr Tote und Verletzte, als die Drogen selbst jemals erzielen könnten. Diese gescheiterten Versuche, den Drogenhandel zu bekämpfen, zeigen, dass auch die Erhöhung des Polizeiaufkommens und die härtere Strafverfolgung *keinen Einfluss auf die Drogenkriminalität und den Konsum haben*.

Die Faktenlage ist also eindeutig: *Ein Verbot von Drogen hat bei weitem viel schlechtere als gute Folgen für unsere Gesellschaft.*

Verbot von Prostitution

Bei Prostitution ist die Lage ähnlich, aber lange nicht so verheerend wie bei Drogen. In vielen Ländern ist Prostitution verboten, jedoch greifen dort wieder dieselben ökonomischen Prinzipien des (Schwarz-)Marktes. Da es immer eine Nachfrage nach käuflichem Sex geben wird, wird es auch immer ein Angebot dafür geben, sobald der Preis dafür hoch genug ist. Doch die Kriminalisierung dieses Berufsstandes hat eine Reihe von negativen Nebeneffekten hervorgerufen. Menschenhandel und Zuhälterei sind die Folgen der Abdrängung dieser Branche in die Illegalität. Vergleichbare Branchen, die seit jeher legal sind, wie die Pornobranche haben nicht mit diesen Nebeneffekten zu kämpfen. Das Problem liegt also nicht am käuflichen Sex, denn das ist bei der Pornoindustrie nicht anders, sondern an der Illegalität. Der richtige erste Schritt wurde von Deutschland unternommen, indem Prostitution legalisiert wurde. Jedoch hat die Legalisierung alleine nicht gereicht, um zum Teil Jahrhunderte alte Strukturen der Zuhälterei aufzubrechen. Eine massive Strafverfolgung der offensichtlich verbotenen Handlungen der Zuhälterei und des Menschenhandels sind notwendig, um dies zu erreichen. Aber die Moralisten fordern nicht die stärkere Strafverfolgung der Zuhälterei, sondern wieder ein Verbot der Prostitution. Alice Schwarzer und die Moralisten wollen also das Problem damit lösen, dass sie die *Ursache des Problems, das Verbot, erneuern*, anstatt die Schäden, die das Verbot verursacht hat, zu beseitigen.

Auf der empirischen Ebene ist demnach klar, dass Verbote von Verbrechen ohne Opfer negative anstatt positive Auswirkungen auf die Gesellschaft haben. Natürlich kann man vor diesen Fakten seine Augen verschließen und immer noch die Position des Moralisten vertreten, dem es ums Prinzip geht: „Drogen sind böse und deshalb müssen sie verboten werden, denn Schlechtes gehört verboten!“ Doch ist das denn tatsächlich so? Es lohnt sich der Blick auf die moralische Ebene eines Verbotes.

Die moralische Ebene

Es gibt unzählige Moralvorstellungen und -theorien, die Handlungen in verschiedener Weise als richtig oder falsch bewerten. Der Konsequentialismus, vor allem in seiner populärsten Form des Utilitarismus, *bewertet Handlungen am Wert ihrer Folgen*. Die moralische Qualität einer Handlung misst sich anhand des Nutzens für alle: Einfach ausgedrückt könnte man sagen, dass die Handlung, die am besten für alle ist, die moralisch richtige ist. Auf der empirischen Ebene wurde festgestellt, dass ein Verbot von Drogen nicht nur nutzlos, sondern sogar schädlich ist, womit es laut Utilitarismus sogar moralisch gefordert wäre, Drogen zu legalisieren, da ein Verbot auch moralisch als falsch zu bewerten wäre.

Andere Moraltheorien machen die Qualität einer Handlung nicht an deren Folgen fest,

sondern *bewerten die Handlung selbst*. Dann stellt sich die Frage, ob es für einen Staat moralisch erlaubt ist, erwachsenen Menschen etwas zu verbieten, was sie angeblich vor sich selbst schützen soll. Ein solcher Eingriff nennt sich Paternalismus und ist in vielen Fällen absolut nachvollziehbar. Ein Kind kann oftmals die Folgen seiner Handlung nicht richtig einschätzen. Daher dürfen Eltern ihre Kinder z.B. davon abhalten, auf eine heiße Herdplatte zu fassen. Wenn hingegen ein erwachsener Mensch tatsächlich auf eine heiße Herdplatte fassen will, obwohl er sich aller Konsequenzen bewusst ist, bräuchte man einen guten Grund, ihn davon abzuhalten, da er durch seine Handlung ausschließlich sich selbst beeinträchtigt. Ebenso kann sich eine Person sehr wohl über alle Folgen einer Droge bewusst sein und sie dennoch nehmen wollen. Ein unheilbar Kranker, der nur noch wenige Wochen zu leben hat und unter immensen Schmerzen leidet,

könnte durchaus die bewusste Entscheidung treffen, diese letzten Wochen mit Heroin zu verbringen. Dieselben Abwägungen und Entscheidungsfindungsprozesse könnten auch bei allen anderen Drogen angestellt werden, wenn der Staat hier nicht von vornherein eingreifen würde.

Welche guten Gründe könnten also die Fürsprecher des Drogenverbots anführen, um den Drogenkonsum bei Erwachsenen einzuschränken? Natürlich ist die Einnahme von Drogen mit negativen Folgen für die Gesundheit des Konsumenten verbunden. Aber reicht das, um ein staatliches Verbot zu rechtfertigen? Darf der Staat erwachsene Menschen vor sich selbst schützen? Der Staat lässt Erwachsene alle möglichen Arten von Verträgen abschließen, Alkohol konsumieren, Rauchen, Extremsport machen, Fast Food essen, schnelle Autos fahren und sogar einen Waffenschein machen.



Diese Dinge erfordern mindestens dieselbe Weitsicht und bergen genauso Gefahren, wie der Konsum von Drogen; dennoch wird nur bei Drogen für einen Paternalismus argumentiert.

Nichtsdestotrotz ist bei Kindern und Jugendlichen ein Drogenverbot sinnvoll, bei Erwachsenen jedoch weniger, da bei ihnen davon ausgegangen wird, dass sie die Folgen ihrer Handlungen absehen können. Zwar ist es eine Gradfrage, inwieweit Erwachsene die Konsequenzen ihres Handelns besser abschätzen können als Jugendliche, aber dies gilt auch für staatliche Verantwortungsträger, daher ist es keinesfalls unproblematisch, anzunehmen, dass hier ein Paternalismus von Seiten des Staates gerechtfertigt ist. Es ist schwierig zu sagen, ab wann jemand die Folgen seiner Handlung korrekt einschätzen kann, und dementsprechend ist es schwierig, eine Altersgrenze zu ziehen. Es gibt aber keinen Grund, bei Drogen nicht ebenso pragmatisch wie bei Alkohol und Tabak zu verfahren: Wer volljährig ist, darf selbst über sein Leben entscheiden. Natürlich gibt es Personen, die mit 18 noch nicht die geistige Reife haben, weitreichende Folgen ihrer Handlung abzuschätzen. Aber wieso sollte ein Verbot von Marihuana Sinn ergeben, wenn diese jungen Erwachsenen sich dafür zu Tode saufen dürfen?

Gleichzeitig betrifft das Drogenverbot oft junge erwachsene Menschen, welche bestens informiert sind über mögliche Konsequenzen ihres Umgangs mit Rauschmitteln. Aber sollte man diesen Erwachsenen nicht dennoch das Einnehmen von Drogen verbieten, da ein legalisierter Drogenkonsum Vorbildcharakter für Jugendliche haben kann? Auch hierbei scheint es heuchlerisch, zu behaupten, dass Erwachsene aufgrund der Vorbildfunktion nicht koksen dürfen, wenn selbst ausufernder Alkoholkonsum „in Ordnung“ ist. Aber was viel wichtiger ist, ist doch, dass der Rockstar – unabhängig von einem Verbot – Drogen nimmt und nicht weniger schlechtes Vorbild ist, nur weil die Drogen verboten sind. Die Kinder eifern ihren (schlechten) Vorbildern nach, sollen sie deshalb in die Kriminalität abgedrängt werden? Und selbst wenn es den Kindern ein

schlechtes Vorbild wäre, ist es auch nicht klar, ob der Staat seinen Bürgern einfach Dinge verbieten darf, weil dies die Gefahr birgt, die Jugend zu verderben. Verstößt ein solcher Paternalismus nicht gegen moralische Grundprinzipien?

Ein liberales Grundprinzip, das auf große Denker wie Locke, Mill und Kant zurückgeht, besagt, dass die Freiheit des Einzelnen erst an der Freiheit des Anderen endet. Danach wäre ein paternalistischer Eingriff ein Fall von moralisch nicht gerechtfertigtem Zwang seitens des Staates, denn er stellt eine *Missachtung der Freiheit der Person* dar.

Die meisten Dinge, die ein Mensch tun kann, haben in irgendeiner Form einen Preis, einen Nachteil, oder sind auf irgendeine Art schädlich; dennoch wägen Personen zwischen Vor- und Nachteilen ab. Wenn ein solches Handeln nicht unmoralisch (im Sinne von einer Beeinträchtigung einer anderen Person oder der Gesellschaft) ist, besteht kein Grund, dies zu verbieten. Natürlich gibt es noch andere Moraltheorien, aber kaum Möglichkeiten, für Verbote zu argumentieren, die Handlungen unterbinden, welche niemanden schädigen. Ein Verbot von Verbrechen ohne Opfer ist daher zumindest moralisch fragwürdig. Hiergegen könnte eingewendet werden, dass das Konzept „Verbrechen ohne Opfer“ zu simplifizierend sei, da es oft indirekte Opfer gibt. Jedoch entstehen die meisten indirekten Opfer durch die Kriminalisierung, so werden unbescholtene Bürger durch die Beschaffungskriminalität zu Opfern von Junkies. Nicht das Konzept „Verbrechen ohne Opfer“, sondern das Konzept „schlechte Dinge verbieten, dann wird alles besser“ ist zu simplifizierend. Die empirischen Daten sprechen auch gegen solche Verbote, daher kann der gutgemeinte Versuch der Moralisten tatsächlich als in höchstem Maße schädlich bewertet werden.

Fazit

Kokain und Marihuana herzustellen und zu verkaufen, könnte genauso ein ungefährlicher und unbedenklicher Beruf sein, wie das Herstellen von Whisky und Zigaretten. Der Beruf

der Prostituierten ist auch ohne Zuhälterei und Menschenhandel gut vorstellbar, analog zum Beruf des Pornodarstellers. Solange es Menschen gibt, die solche Verbrechen ohne Opfer begehen wollen, wird es sie zumindest auf dem Schwarzmarkt geben, was für die Gesellschaft weitaus schlechtere Folgen hat. Deshalb ist es sinnvoller, diese Berufe nicht in die Illegalität zu drängen. Natürlich wird es Menschen geben, die diese Jobs nicht im vollen Sinne freiwillig, sondern nur des Geldes wegen ausüben. Aber das trifft ebenso auf die Klofrau zu. Zudem verletzt die Gesellschaft bzw. der Staat die Freiheitsrechte der Personen, die diese Verbrechen ohne Opfer begehen wollen, denn, wenn überhaupt, schaden sie sich damit selbst. Und das ist ihre persönliche Sache.

Der Autor



Foto: FOTO SONNENBILD, Konstanz

Samuel Kis, Doktorand am Lehrstuhl für Praktische Philosophie an der Universität Konstanz, hat Philosophie und Wirtschaftswissenschaften studiert, Aufgabenschwerpunkte liegen auf der Moralphilosophie, im Besonderen der normativen Ethik und Metaethik. Seit 2011 promoviert er zum Thema „Freiheit und Moral – Konzeption einer libertären Ethik“ und wird hierfür von der Wissenschaftlichen Buchgesellschaft (WBG) gefördert.

Samuel.Kis@uni-konstanz.de

Erfolgreiches Business
Coaching auf Augenhöhe
zu diesen Themen:

Persönlichkeit
Karriere
Positionierung
Kompetenz
Kommunikation
Veränderung
Gender Diversity



n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

4. Internationaler Coachingkongress «Coaching meets Research ... » 14./15. Juni 2016, Olten/Schweiz

Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching | Der Siegeszug von Coaching ist fulminant. Wie aber wirkt Coaching? Kann die Wirkung von Coaching verbessert werden? Wie lässt sich Qualität im Coaching bewerten? Diese Fragen und aktuelle Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis stehen im Mittelpunkt des kommenden Coachingkongresses.

Top Keynotes | Coaching-Pionierin Dr. Astrid Schreyögg (D), Expertin für Positive Psychologie und Coaching, Dr. Carol Kauffman (Institute of Coaching, Harvard Medical School, USA), Coaching-Forscher Tim Theeboom (Universität Amsterdam, NL) und Director Executive Coaching and Leadership von Google, Dr. David Peterson (USA)

Weitere Kongressformate | Forschungskolloquium | Themenlabs | Podium | Networking-Event | Coaching-Marktplatz

Zielpublikum | Personen, die für ein anspruchsvolles und qualitativ hochwertiges Coachingverständnis stehen. Neben Coaches und Forschenden adressiert der Kongress Weiterbildnerinnen und -bildner, Verbandsvertreter und -vertreterinnen sowie Coachingverantwortliche von Unternehmen.

Information und Anmeldung | Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW | Hochschule für Soziale Arbeit | CH-4600 Olten | silvia.vogelsang@fhnw.ch | T +41 62 957 21 49

www.coaching-meets-research.ch

gefördert vom



SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
ZUR FÖRDERUNG DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG

Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching. Anwendung der Theorie der Persönlichkeits- System-Interaktionen (PSI).

Rezension von Dr. Christine Kaul

Das nur 27 Seiten umfassende Heft der Autoren gibt einen nützlichen Überblick über die psychischen Erkenntnisssysteme und deren Integration im Coaching. Coaching-Ziel ist in diesem Zusammenhang die weitere Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeiten des Klienten. Dahinter steht die Überzeugung, dass eine „gestandene Persönlichkeit“ in der Lage ist, ihre Ziele und Absichten im Einklang mit eigenen Überzeugungen und den Bedürfnissen und Werten des sozialen Umfeldes zu verwirklichen.

In einem ersten Teil stellen die Autoren die vier psychischen Erkenntnisssysteme dar: Intentionsgedächtnis, Intuitive Verhaltenssteuerung, Extensionsgedächtnis und Objekterkennungssystem. Der Bedeutung emotionaler Dialektik im Coaching (anschaulich dargestellt) und den Entwicklungsbedingungen von Selbstregulation sind die weiteren Kapitel gewidmet. Dürftig ausgefallen ist allerdings der letzte behandelte Aspekt der konkreten weiteren Anwendung der PSI-Theorie.

Die Veröffentlichung ist ein überarbeiteter Beitrag aus dem von Bernd Birgmeier herausgegebenen Buch „Coachingwissen“ (2009).

Julius Kuhl und Alexandra Strehlau haben ihren Artikel sprachlich und stilistisch optimiert. Sie stellen nunmehr ihre Überlegungen ausführlicher und beispielhafter dar. Des

*„Man kann aus einem Fehler oder einer schmerzlichen Erfahrung nicht lernen, wenn man sie zu rasch verdrängt oder beschönigt. Wer dagegen die emotionale Dialektik zwischen Leidensfähigkeit und Bewältigung beherrscht, der kann schmerzliche Erfahrungen wirklich aushalten, ohne ihnen immer nur ausweichen zu müssen ...“
(Julius Kuhl & Alexandra Strehlau, S. 17)*

Weiteren haben sie ihre Literaturhinweise deutlich erweitert. Die Bedeutung der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen wird dadurch verständlicher; sogar für psychologische Laien (Personalentwickler, Coaches nicht-psychologischer Provenienz) kann diese Veröffentlichung Anreiz sein, sich ausführli-

cher mit dem dargestellten Gegenstand auseinanderzusetzen. Möglicherweise unterstützt die schmale Veröffentlichung sogar den einen oder anderen Prokrastinierer bei seiner Selbstreflexion.

Fazit: Die Überarbeitung der Erstveröffentlichung dieser Darstellung hat sich gelohnt – entstanden ist ein lesenswerter, verständlicher und praxisbezogener Überblick zu einer Theorie, deren Anwendung im Coaching sinnvoll sein kann.

Dr. Christine Kaul
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658064749/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!



Kuhl, Julius & Strehlau, Alexandra (2014).
**Handlungspsychologische Grundlagen
des Coaching. Anwendung der
Theorie der Persönlichkeits-
System-Interaktionen (PSI).**

Wiesbaden: Springer VS
ISBN: 978-3-658-06474-7
27 S.; 6,99 €

Lösungsorientiertes Coaching in der Praxis.

Rezension von Hans-Jürgen Ramisch

Ausgangspunkt der Entwicklung des lösungsorientierten Ansatzes ist die Familientherapie. Hier suchte man nach Wegen, die Problemfizierung der Klienten zu überwinden. Als Ergebnis arbeiten lösungsorientierte Coaches anstelle des Problems mit dem Menschen. Dabei steht nicht die Vergangenheit, sondern die Zukunft im Fokus der gemeinsamen Arbeit. Der lösungsorientierte Ansatz „[...] ermuntert Coaches, sich den Prozess und die Ergebnisse selbst zuzuschreiben“ (S. 29).

Bill O'Connell ist Ausbildungsleiter bei „Focus on Solutions“ und Autor vieler Veröffentlichungen zum lösungsorientierten Ansatz. Stephen Palmer ist u.a. Gründungsdirektor des „Centre for Coaching“ (London), Honorarprofessor für Psychologie an der City University London, Chefredakteur der Zeitschrift „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice“ sowie Verfasser bzw. Mitherausgeber von mehr als 35 Büchern. Helen Williams arbeitet als diplomierte Coaching-Psychologin und Unternehmensberaterin am „Centre for Coaching“. Sie verfügt über eine langjährige Praxiserfahrung als Beraterin.

Die Veröffentlichung setzt weder Vorkenntnisse über Coaching noch zum lösungsorientierten Ansatz voraus. Folgerichtig beginnen die Ausführungen mit „Was ist Coaching?“. In acht weiteren Kapiteln werden die Inhalte für das lösungsorientierte Coaching dargelegt. Auf einen Überblick folgt das Know-how in Form von lösungsorientierten Fähigkeiten für Coaches. Besonderheiten der Lösungsorientierung im Gruppen- und Team-Coaching, einschließlich dazugehöriger Modelle, sind Inhalt von Abschnitt 6. Fragen zu Professionalität und Ethik sowie zur Integration weiterer Ansätze runden die Thematik in den Kapiteln 7 und 8 ab. Die Praxis wird bereits im Text mit vielen Ausführungen und Beispielen be-

rücksichtigt. Zusätzlich folgen in Kapitel 9 Übungen zum lösungsorientierten Coaching für Einzel- und Gruppen-Coachings sowie für Workshops. Zwei Arbeitsblätter, interessante Internetadressen, ein umfangreiches Literaturverzeichnis und zudem ein Stichwortverzeichnis komplettieren das Buch.

„Lösungsorientiertem Coaching liegt die Überzeugung zugrunde, dass sich Menschen eher verändern und ihre Ziele schneller erreichen, wenn sie sich ihre eigenen Ressourcen und Lösungen zunutze machen.“
(Bill O'Connell, Stephen Palmer & Helen Williams, S. 30)

Der Ratgeber vermittelt eine gute Einführung in die Thematik. Das Buch lebt von einer kurzen theoretischen Grundlage, vielen praktischen Beispielen (häufig auch in Form von Dialogen), Tipps für die Praxis (was vermeiden, was tun) und Hilfen zur Reflexion. Auch

Hinweise zu häufigen Fehlern in der Praxis (z.B. voreilige Lösungen, zu viel Optimismus, Inflexibilität usw.) sind als hilfreich anzusehen. Positiv fällt auf, dass im Literaturverzeichnis auch deutsche Quellen aufgeführt sind.

Fazit: Das Buch bietet einen guten Überblick über die Thematik des „lösungsorientierten Coachings in der Praxis“. Die praxisorientierte, verständlich geschriebene Einführung zielt eher auf Neulinge im Coaching bzw. im Bereich des lösungsorientierten Coachings sowie Personalverantwortliche und animiert sie zur weiteren Beschäftigung mit dem Thema. Auch erfahrene Coaches können von den Tipps profitieren und neue Ideen für ihre Coachings finden.

Hans-Jürgen Ramisch, Dillenburg
hans-juergen.ramisch@ramisch.com

Bei amazon bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3955710092/cr



O'Connell, Bill; Palmer, Stephen & Williams, Helen (2014)
**Lösungsorientiertes Coaching
in der Praxis.**

Paderborn: Junfermann Verlag.
ISBN: 978-3-95571-009-5
224 S.; 18,90 €



INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG

AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN COACH.

Fundierte zweijährige Weiterbildung.
Berufsbegleitend in 10 Modulen.

Für Führungskräfte und künftige Coaches.
Schärfung des eigenen Potentials.

Renommiert & zertifiziert.
Kurzweilig, intensiv, praxisnah.

Auf Augenhöhe mit Weitblick.
Kompetenz seit über 20 Jahren.

Start jeweils im Juni & November.
Infoworkshops zum Ausprobieren.

INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG
Bodenstedtstr. 66 | 81241 München
Tel.: 089/82 90 86 18 | info@i-f-w.de
www.i-f-w.de



Die Sprache®

Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

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

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

"Die Sprache" Coaching+Seminare
Ulrike Blum-Hoberg
Marienkirchplatz 7, D-41460 Neuss
Tel: 0 21 31 / 22 88 50 - Fax: 0 21 31 / 22 88 53
info@die-sprache.de
www.die-sprache.de



KRÖBER Kommunikation

KRÖBER Kommunikation ist Ihr Spezialist für qualifizierte Aus- und Fortbildungen auf der Grundlage systemischer Sichtweise.

Die Ausbildungen der Business Academy von KRÖBER Kommunikation sind von der Steinbeis Hochschule zertifiziert. Sie sind Zertifikatslehrgänge der Hochschule. Daher erhalten Sie bei erfolgreichem Abschluss zusätzlich das Steinbeis Hochschul-Zertifikat der Steinbeis Hochschule Berlin (SHB)!

www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html

- Systemischer Business Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung / Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildung, DVNLP und SHB
- Unternehmercoach (SHB)

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

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

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



Mit uns lernen, wo das Herz für **Coaching** schlägt

Kurse Coachingausbildung 2016
Gruppe 34 Start 14. April 2016
Gruppe 35 Start 29. September 2016

Weiterbildung für qualifizierte Coaches
Das Innere Team
am 13. Mai 2016
Gesundheitscoaching
am 23./24. Mai 2016
Im Dialog neue Wege finden
vom 5. bis 7. Juli 2016
Teamcoaching
Start 18./19. Oktober 2016

wogelsangstraße 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



**Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit**

MAS FHNW in Coaching
Master of Advanced Studies

- CAS Coaching Praktiker/in (15 ECTS):
der Basiskurs für gute Beratung
- CAS Coaching in Organisationen (15 ECTS):
der Vertiefungskurs im Kontext von Organisationen
- CAS Coaching Advanced (15 ECTS):
der Aufbaukurs zum professionellen Coachingprofil
Supervision und Organisation
- CAS Prozessintegration und MAS Thesis (15 ECTS):
als wissenschaftliche Vertiefung

Mit Abschluss von zwei Certificate of Advanced CAS-Kursen erhalten Sie ein Diploma of Advanced Studies (DAS) in Coaching.

Informieren Sie sich jetzt auch über die Anerkennung Ihrer Ausbildung für einen möglichen Quereinstieg.

www.coaching-studies.ch



E · S · B · A

Developing new Competences & Spirit in Business



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

Sie lernen von international tätigen Coaching-Pionieren und können Ihre Ausbildung mit einer anerkannten ISO-Zertifizierung zum Coach abschließen.

COACHING INTENSIVLEHRGANG

COACHING AUSBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

COACHING PROFESSIONALLEHRGANG

SYSTEMISCHER PROJEKT-COACH

KOMPETENZ-WORKSHOPS
zu verschiedenen Themen
(wie z.B. Burnout Prävention)
und mit internationalen Pionieren
(wie z.B. David Denborough aus Australien)

INFORMIEREN SIE SICH JETZT bei einem kostenlosen IMPULSSEMINAR!

www.esba.eu

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet eine theoretisch fundierte Ausbildung für die Praxis:

- Enge Verzahnung mit der Praxis
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden, Haltungen und Instrumente
- Referenten- und Methodenvielfalt
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 18./19. März 2016
Kosten: € 6.500 (+ 19% MwSt.)

vom **DBVC** anerkannt

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

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Systemisches Fragen Patrzek, Andreas Springer, 9,99 €</p>	 <p>Der Flipchart-Coach Rachow, Axel & Sauer, Johannes managerSeminare, 29,90 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p>Werkzeugkoffer Gesundheit Cordts-Sanzenbacher, Katja & Goldbeck, Kerstin Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 49,90 €</p>
3	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Mitten ins Herz – Storytelling im Coaching Budde, Christina managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
4	 <p>Coaching - erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabo, Peter Books on Demand, 13,30 €</p>	 <p>Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit Liebmann, Heide managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
5	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Internes Coaching Dollinger, Anna & Limpächer, Stephan (Hrsg.) Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
6	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>	 <p>Was tun? Fischer, Hans R., Borst, Ulrike & Schlippe, Arist von Klett-Cotta, 24,95 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
7	 <p>Bildimpulse maxi: Über 50 Fotokarten für Motivation und Coaching Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>Grenzen gestalten – Bildbar-KartenSet II Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p>Coaching Basics Hack, Kerstin Down to Earth, 5,00 €</p>	 <p>Das Enneagramm Heinrichs, Johannes & Stemann, Korai P. Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Bildbar – das Kartenset Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John Heyne, 55,00 €</p>	 <p>Die 50 kreativsten Coaching-Ideen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
10	 <p>Coaching in der Praxis Prohaska, Sabine Junfermann, 15,90 €</p>	 <p>Hochsensible Menschen im Coaching Hensel, Ulrike Junfermann, 22,90 €</p>	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>

Personzentriertes Coaching



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

Dawid Barczynski (*db*) – Chefredakteur
Christopher Rauen (*cr*)
David Ebermann (*de*)
Alexandra Plath (*ap*)
Larissa Mattes (*lm*)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben)

59,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland
1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe,
weltweit 6,00 € pro Ausgabe)
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.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Anson0618 | S. 4, 20, 24 © Gajus |
S. 4, 26 © Suzanne Tucker | S. 4, 31 © Piotr Marcinski | S. 5, 50, 53 © Ollyy |
S. 5, 55 © lassedesigns | S. 9 © Volonoff | S. 37, 39 © Who is Danny |
S. 42 © alphaspirit | S. 46, 48 © ArtFamily | S. 58 © Fabrik Bilder |
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |

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

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



RAUEN: Neues Jahr, neues Glück. Welche guten Vorsätze haben Sie für 2016?

BARCZYNSKI: Einen sehr eigennützigem: Die Kinder öfter bei den Großeltern absetzen!

RAUEN: Das klingt aber nicht sehr politisch korrekt – dafür aber sehr ehrlich.

BARCZYNSKI: In gewissem Sinne ist das sogar politisch gewollt, dass die Großeltern sich um die Enkel kümmern. Man denke nur an Regelungen beim Eltern- und (ehemals) Betreuungsgeld. Und: Die Großeltern freuen sich ja auch ... Alle sind zufrieden!

RAUEN: Dann wünschen Sie sich für 2016 also mehr Zufriedenheit?

BARCZYNSKI: Könnte man so sehen, Zufriedenheit ist ja auch etwas Wünschenswertes. Nur bin ich nicht gerade unzufrieden. Es geht eher um etwas Ruhe ab und an. Haben Sie denn irgendwelche Vorsätze?

RAUEN: Ja, ich möchte ein paar schon lange vor mir hergeschobene Projekte abarbeiten – damit der Kopf wieder frei wird. Und ich hoffe, dass nicht zu viele neue Sachen hinzukommen, damit das auch gelingt.

BARCZYNSKI: Damit der Kopf frei wird – sicherlich für neue Projekte?

RAUEN: Sagen wir mal so: Ich befürchte, Sie haben Recht. Und ich hoffe, es gelingt mir,

mich mehr zu fokussieren. Allerdings ist das ja gar nicht so einfach. Da geht es ja nicht nur um das Abarbeiten, sondern auch um das Loslassen ...

BARCZYNSKI: Das ist wirklich ein merkwürdiges Phänomen. Man ist endlich fertig, schaut sich dann alles nochmal an, entdeckt eine Kleinigkeit hier und dort und ist – ohne es zu merken – dabei, alles wieder von vorn anzufangen.

RAUEN: Sie meinen „Und jährlich grüßt das Murmeltier“?

BARCZYNSKI: Genau! Ich wette, dass wir in einem Jahr an dieser Stelle zumindest ähnliche Vorsätze formulieren werden. Die Frage ist: Bringen gute Vorsätze nichts – oder verändert sich einfach nichts?

RAUEN: Da bin ich optimistischer, denn ich glaube, es verändert sich immer etwas. Wir merken es oft nur nicht. Aber mit etwas Abstand betrachtet, wird es deutlich. Ich wette, vor fünf Jahren hatten Sie ganz andere gute Vorsätze! Stimmt's?

BARCZYNSKI: Hm, das stimmt – vor fünf Jahren war vieles anders, nicht nur die Vorsätze ... Abstand und Perspektivwechsel sind eben auch im Alltag sehr nützlich. Alltags-Coaching!

RAUEN: Neujahrs-Coaching!

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 15,80 €
(EU + Schweiz: 17,80 €; Welt: 19,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 4,00 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 39,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

DAS NEUE BUCH VON **BENJAMIN SCHULZ & EDGAR K. GEFFROY**



Viele Menschen verdienen ihr Geld durch Dienstleistungen und müssten sich gegen Mitbewerber durchsetzen, machen sich aber erstaunlich wenige Gedanken darüber, wie sie aktiv an ihrer Bekanntheit arbeiten können. Oft endet dies bei einer Homepage und Visitenkarten. Die Folge: Viele von ihnen warten vergeblich darauf, erfolgreicher, bekannter und gefragter zu werden – und fragen sich, warum nichts passiert. Werden Sie erfolgreich zur Marke. Personal Branding heißt das Schlüsselwort: Wer es schafft, sich authentisch zur Marke zu machen, bleibt im Gedächtnis der Mitmenschen und Kunden!

ERFOLG BRAUCHT EIN GESICHT

WARUM OHNE
PERSONAL BRANDING
NICHTS MEHR GEHT

Jetzt bestellen!

