

Coaching Magazin

Ausgabe 2/2018

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

Coaching-Kompetenzen | S 22

Spotlight

Coaching in agiler Landschaft | S 38

Philosophie/Ethik

Fehlgebrauch von Coaching-Fragen | S 55

Organisations-Coaching braucht Offenheit und Transparenz

Rita Strackbein im Interview | S 14



Ausgabe 2|2018

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 19,80 €

Unsere Buchtipps



Marcel Karreman
100 Warm-ups für Trainings und Seminare
Aktivierende Übungen für Gruppen und Teams

2018, 209 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32.50
ISBN 978-3-8017-2895-3
Auch als eBook erhältlich



Karin de Galan
Gruppen souverän leiten
Wie Trainer Stolpersteine erkennen und mit schwierigen Situationen umgehen können

2016, 217 Seiten,
€ 26,95 / CHF 35.90
ISBN 978-3-8017-2678-3
Auch als eBook erhältlich

Das Buch enthält über 100 aktivierende Übungen, die ein Team oder eine Gruppe in Schwung bringen und die im Laufe eines Trainings oder eines Seminars als Katalysator fungieren können. Die Warm-up-Übungen können u.a. zum Kennenlernen, zum Aufbau von Vertrauen und Zusammenhalt, zur körperlichen Aktivierung, zur Förderung von Konzentration und Wahrnehmung, zur Interaktion, zur Förderung von Spontaneität und kreativem Denken, zur Führung und Konfliktbewältigung und zum Teambuilding eingesetzt werden.

Anhand von bekannten Konzepten aus der Psychologie, wie z. B. der kognitiven Dissonanz, der Transaktionsanalyse oder der Rational Emotiven Therapie, analysiert die Autorin problematische Situationen, die bei Gruppentrainings auftreten können. Sie zeigt anhand von zahlreichen Beispielen Wege auf, wie Trainer, Berater und Coaches solchen Situationen begegnen und zurück in ihre professionelle Rolle finden können.



Miriam Deubner-Böhme /
Uta Deppe-Schmitz
Coaching mit Ressourcenaktivierung
Ein Leitfaden für Coaches, Berater und Trainer

2018, 164 Seiten,
inkl. CD-ROM,
€ 34,95 / CHF 45.50
ISBN 978-3-8017-2790-1
Auch als eBook erhältlich



Uta Deppe-Schmitz /
Miriam Deubner-Böhme
100 Karten für das Coaching mit Ressourcenaktivierung

2018, Kartenbox mit 100 Karten
und 16-seitigem Booklet,
€ 29,95 / CHF 39.90
ISBN 978-3-8017-2892-2

Ressourcenaktivierung wirkt sich positiv auf Veränderungsprozesse aus. Im ressourcenorientierten Coaching lernen Klienten, ihr vorhandenes Ressourcenpotenzial optimal zu nutzen und für herausfordernde Situationen im Alltag und im Berufsleben gezielt einzusetzen. Das Buch vermittelt Coaches, Beratern und Trainern eine Vielzahl von Methoden, verfügbare und verborgene Ressourcen bei Klienten zu erkennen und mit ihnen zu arbeiten. Beispiele aus der Coaching-Praxis veranschaulichen das Vorgehen.

Ressourcenaktivierung wirkt sich positiv auf Veränderungsprozesse aus und stärkt die Gesundheit. Das Kartenset beinhaltet 70 farbige Fotokarten und 30 Fragekarten mit ressourcenaktivierenden Aspekten, die sich ideal im Coaching, bei der Beratung, im Training und in der Psychotherapie einsetzen lassen. Gezeigt werden Übungen zum Entdecken und zum Aktivieren von Ressourcen. Im beiliegendem Booklet werden kurz die Einsatzmöglichkeiten beschrieben.

Das Erste



Persönlichkeit spielt im Business-Coaching in verschiedener Hinsicht eine Rolle. Im Coaching-Magazin 1/2018 (Rubrik: Wissenschaft) befassten sich Prof. Dr. Jens Nachtwei und Prof. Dr. Jutta Heller mit der Persönlichkeitsstruktur von Coaches. Herausgearbeitet wurde, inwiefern Aspekte der beruflichen Bewährung im Coaching-Feld durch bestimmte Merkmale der Persönlichkeit beeinflusst sind. In der aktuellen Ausgabe beleuchten Dr. Markus Ebner und Kira Konrad-Ristau nun die zweite Seite, die der Coaching-Klienten. Die Fragestellung der vorgestellten Studie: Welche Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften begünstigen bzw. erschweren ein als Positive Leadership bezeichnetes, stärkenorientiertes Führungsverhalten?

Die Frage, was gute Führungsarbeit ausmacht, bewegt auch Rita Strackbein. Im Portrait berichtet die Wirtschaftswissenschaftlerin von ihren Erfahrungen als Business- und Organisations-Coach. Nur eine Erkenntnis: Bisherige Führungsinstrumente büßen angesichts der Herausforderungen der VUCA-Welt bereits deutlich an Effektivität ein. Führungskräfte müssten sich stattdessen zunehmend der Haltung, Instrumente und Vorgehensweisen eines Coachs bedienen, wenngleich sie aufgrund zu erwartender Rollenkonflikte nicht die Funktion eines externen Business-Coachs ausfüllen können, wie das frühere, langjährige Vorstandsmitglied des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) einschränkend anfügt.

Haltung ist in diesem Kontext ein wichtiges Stichwort. Folgt man den Ausführungen von Svenja Hofert in der Rubrik Philosophie/Ethik, so kommt gerade diese bei vielen „coachenden“ Führungskräften zu kurz. Zu oft stehe die Entwicklung von Haltung im Schatten der bloßen Vermittlung von Fragetechniken, auch in den durchlaufenen Ausbildungen. Die schädliche Anwendung der erlernten Techniken könne die Folge sein – bis hin zum Missbrauch als Machtinstrument. Haltung in Ausbildungen zu „vermitteln“, stelle jedoch auch kein einfaches, schnell zu verwirklichendes Vorhaben dar, so die Autorin. Denn Haltung sei vor allem eines: Ausdruck von Persönlichkeitsentwicklung.

Ihr

David Ebermann

David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Lebensphasen-orientiertes Coaching | S 6

Outplacement-Beratung: persönliche Komponente
wichtigster Erfolgsfaktor | S 6

– Verbandslandschaft –

DBVC-Kongress: Keynotes und Programm stehen fest | S 8

Ausschreibung des Coach & Trainer Awards 2018 | S 8

– Wissen kompakt –

Über eine mögliche Regulierung des Coaching-Berufs | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Rita Strackbein | S 14

– Konzeption –

Anforderungsprofil für Business-Coaching-Kompetenzen | S 22

– Praxis –

Dysfunktionale Führung in einem Kleinunternehmen | S 27

Perspektivberatung und Persönlichkeits-Coaching | S 32

– FAQ –

Fragen an Prof. Dr. Gerhard Fatzer | S 37

– Spotlight –

Neuland. Coaching im Umfeld agiler Landschaft | S 38



– Portrait –

Rita Strackbein

Organisations-Coaching braucht Offenheit und Transparenz

| S 14



– Konzeption –

Anforderungsprofil für Business-Coaching-Kompetenzen

Ein qualifizierter Business-Coach soll fachkompetent, professionell und sympathisch sein? Doch was heißt das konkret? Auf der Basis einer umfassenden Recherche wurde ein Modell entwickelt, das bei aller Komplexität auch praktisch eingesetzt werden kann.

| S 22



– Praxis –

Dysfunktionale Führung in einem Kleinunternehmen

| S 27



– Praxis –

Sein Wesen leben – auch im Job

| S 32



– Spotlight –

Neuland. Coaching im Umfeld agiler Landschaft

Wie verändert sich das Geschäftsmodell Business-Coaching im digitalen Wandel? Werden lediglich Kanäle und Formate digitalisiert? Oder beeinflusst die digitale Transformation auch die Coaching-Kunden und deren Nutzen? Wie kommen Agilität und Coaching zusammen?

| S 38

– Wissenschaft –

Positive Leadership

Welche Persönlichkeitseigenschaften einer Leitungsperson begünstigen ein stärkenorientiertes Führungsverhalten? Die Bedeutung im Coaching: Aus der Persönlichkeit ihres Klienten können Coaches wichtige Hinweise bezüglich der Interventionswahl ableiten.

| S 50



– Philosophie/Ethik –

Führungskräfte und der Fehlgebrauch von Coaching-Techniken

Führungskräfte sind zunehmend angehalten, Coaching-Techniken in ihre Arbeit zu integrieren. Die Entwicklung von Haltung darf jedoch nicht hinter der Vermittlung von Fragetechniken anstehen, soll schädlichem Gebrauch vorgebeugt werden.

| S 55

– Coaching-Tool –

Der Runde Tisch der Auftraggeber – Welche Hüte sind im Spiel?

| S 43

– Bad Practice –

Coaching und Wirtschaftsskandale.
Teil 2: Coaching als rein personale Beziehung?

| S 47

– Wissenschaft –

Positive Leadership: Welche Rolle spielt die Persönlichkeit der Führungskraft?

| S 50

– Philosophie/Ethik –

Führungskräfte und der Fehlgebrauch von Coaching-Techniken

| S 55

– Rezensionen –

Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource

| S 60

Leadership Team Coaching. Developing Collective Transformational Leadership

| S 61

Train the Coach: Konzepte

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Anerkennung 2.0

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Lebensphasen-orientiertes Coaching

Der fünfte, von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) veranstaltete Coaching-Kongress am 22. und 23. Februar 2018 in Ismaning befasste sich mit dem Thema „Lebensphasen-orientiertes Coaching“. Ein Vor-Ort-Bericht von Christiane Wirtz.

Wie kann Lebensphasen-orientiertes Coaching gelingen? Welche neuen Ansätze können hier unterstützend sein? Das waren die Kernfragen des fünften Coaching-Kongresses der HAM am 22. und 23. Februar 2018 in Ismaning, der unter der Leitung von Prof. Dr. Ulrich Lenz von der Fakultät Wirtschaftspsychologie der HAM veranstaltet wurde. Weitere interessante Themen des Kongresses waren z.B. die Anregung nach einem Grundrecht auf Coaching (Dr. Claas Triebel), der Hinweis auf Trauer, die ihre Wirkungen auf Organisationen haben kann (Prof. Dr. Corinna von Au und Marlene Henken) oder das Thema Ich-Entwicklung: Hier stellte Rolf Lutterbeck das StAGES-Modell von Terri O'Fallon vor. Gleichzeitig vermittelte der Kongress Impulse etwa über narrative Methoden im Coaching (Prof. Dr. Michael Müller).

Bereits zu Beginn der Veranstaltung informierte der Soziologe und Bildungswissenschaftler Prof. Dr. Klaus Hurrelmann (Hertie School of Governance) über die verschiedenen Generationen, von der Generation Z (geboren nach 2000) bis hin zur Generation Nachkriegszeit (die heute über 80-Jährigen). Er machte auf die „generationale Unwucht“ aufmerksam, die etwa dazu führe, dass das politische System von über 60-Jährigen dominiert sei und keinen Anschluss an die jüngsten Generationen finde. Die jüngeren Generationen würden mit dem politischen System „fremdeln“. Im Bereich der Wirtschaft finde sich dieses Problem allerdings nicht.

Prof. Dr. Stephanie Rascher (HAM) stellte im Anschluss gleich ein Angebot an diese jüngeren Generationen vor, nämlich an Studierende: Masterstudenten werden ausgebildet und coachen in einem 2015 gestarteten Programm Bachelorstudenten, damit diese ihre eigenen Kompetenzen reflektieren können. Jürgen Bache (Manage-

ment-Coach mit individualpsychologischem Ansatz) machte auf die Vorteile der individualpsychologischen Methode beim Lebensphasen-orientierten Coaching aufmerksam: Die finale statt der kausalen Betrachtungsweise (also Wozu statt Warum) sei für alle Lebensübergänge ein Zugewinn. In Krisen werde der sogenannte Lebensstil besonders wirksam und dann könne mit diesem Lebensstil umgegangen werden.

Schließlich lud Prof. Dr. Arnd Schaff (FOM Hochschule für Oekonomie & Management) in einem Workshop dazu ein, über die veränderten Bedingungen, Herausforderungen und Kulturen im letzten Drittel des Berufslebens nachzudenken. Anforderungen an den Coach seien etwa, eigene Lebenserfahrung und dabei selbst persönliche Change-Erfahrung gemacht zu haben.

Der zweite Kongresstag wurde von dem Thema Unternehmensnachfolge dominiert. Denn über Coaching der Eigentümerfamilie in der Übergangsphase referierten sowohl Ulrich Königswieser (Königswieser und Network) in seiner Keynote als auch Daniela Sarrazin (Sarrazin Coaching) in ihrem Vortrag. Darüber hinaus war die Unternehmensnachfolge Stichwort für eine Podiumsdiskussion, in der vor allem herausgearbeitet wurde, dass frühzeitig über das Thema in der Familie gesprochen, ein „Schlachtplan“ entwickelt und gut kommuniziert werden sollte. Vorteilhaft sei es, wenn sich der Nachfolger bei der Übergabe schon extern behauptet habe.

Abschließend gab Dr. Daniela Blickhan (Dachverband für Positive Psychologie) einen groben Überblick über die Ansätze der Positiven Psychologie. Was langfristig zu Wohlbefinden führe, seien Annäherungsziele (im Gegensatz zu Vermeidungszielen), die intrinsisch motiviert seien und mit Zuversicht verfolgt würden. Thema des nächsten Kongresses 2019 soll übrigens sein: Coaching in disruptiven Veränderungsprozessen. (Christiane Wirtz)

goo.gl/k3WUuw



Outplacement-Beratung: persönliche Komponente wichtigster Erfolgsfaktor

In Bezug auf Einzel-Outplacement-Beratungen erachten Klienten vor allem die Rolle des Beraters als Motivator und Vertrauensperson als bereichernd. Aktive Platzierungsbemühungen durch den Berater werden im Zuge der beruflichen Neuorientierung hingegen als weniger wichtig bewertet. Dies sind die Ergebnisse einer aktuellen Klienten-Befragung.

An einer aktuellen Befragung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) nahmen von Juli bis September 2017 insgesamt 117 Personen teil, die in den zurückliegenden zwei Jahren eine Einzel-Outplacement-Beratung durchlaufen haben. In Erfahrung gebracht werden sollte, welche Aspekte der Beratung von den Teilnehmern als besonders bereichernd bzw. wichtig empfunden wurden. Die 2018 veröffentlichten Ergebnisse: An einer Outplacement-Beratung, die im Rahmen beruflicher Trennungsprozesse stattfindet, schätzen die Klienten vor allem die Motivationskraft, die von den externen Beratern ausgehe. „Gleichzeitig fühlen sie sich optimal unterstützt, wenn es gelingt, im Laufe der oftmals als Belastung empfundenen beruflichen Neuorientierung ein starkes Vertrauensverhältnis aufzubauen“, resümiert der BDU. So stellten 85 Prozent der Befragten die Rolle des Beraters als Vertrauensperson heraus. Insbesondere von Klienten aus dem Top-Management werde dieser Faktor als wirkungsvolle Unterstützung empfunden, berichtet der BDU. Folgerichtig hoben 82 Prozent der Teilnehmer das „direkte und persönliche Coaching“ als wichtig hervor.

Als deutlich weniger wichtig, fasst der BDU zusammen, empfinden die Befragten hingegen aktive Vermittlungsanstrengungen durch den Outplacement-Berater sowie den Einsatz von Online-Tools und Webinaren. Caterine Schwierz, Vorsitzende des BDU-Fachverbands Outplacementberatung kommt daher zu dem Schluss: „Trotz aller Möglichkeiten durch die Digitalisierung bleibt die persönliche Kompo-

nente der Erfolgsfaktor Nr. 1 in einem fairen Trennungsprozess.“

Dies mag angesichts früherer Umfrageergebnisse, die sich auf die Erfahrungen der Berater stützen, überraschen. Im Rahmen der Anfang 2017 veröffentlichten BDU-Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland“ berichteten 95 Prozent der befragten Berater, ihnen sei in ihrer Berufspraxis der Wunsch der Klienten nach einer aktiven Platzierungsunterstützung als Teil ihrer beruflichen Neuorientierung begegnet. Einer entsprechenden Trendthese stimmten damals 89 Prozent der Studienteilnehmer zu. Ein Coaching allein, resümierte der BDU seinerzeit, reiche als Angebot nicht aus. (de)

goo.gl/CctbHL



In eigener Sache

Ab sofort finden Sie die RAUEN Coach-Datenbank (www.coach-datenbank.de) auch auf Facebook. Hier erhalten Sie Informationen bezüglich neuer Mitglieder der Datenbank sowie gelisteter Premium- und Professional-Coaches. Wir stellen Ihnen darüber hinaus interessante Ratgeberartikel rund um das Thema Coaching vor und informieren über alle Updates und Neuerungen der Coach-Datenbank:

www.facebook.com/rauencoachdb

Auch das Coaching-Magazin finden Sie auf Facebook. Sie möchten keine Szene-News verpassen? Dann freuen wir uns auf Ihren Besuch unter:

www.facebook.com/coachingmagazin

Termine 2018: Informationen zu Tagungen, Kongressen, Messen und weiteren coaching-relevanten Veranstaltungen finden Sie laufend aktualisiert auf der Homepage des Coaching-Magazins:

www.coaching-magazin.de/news/coach-jahr

you
by werdewelt

Machen Sie den **online Check-up** für Ihr **Personal Branding** mit passender **Positionierung!**

Anhand der Ergebnisse eines Online-Fragebogens bekommen Sie einen Überblick über Ihre ganz individuellen und persönlichen Themen rund um Ihre Marke. Sie erkennen sofort, wo Sie Handlungsbedarf haben und konzentrieren sich so auf die wirklich relevanten Themen. **Hören Sie auf, die Nadel im Heuhaufen zu suchen!**

you.werdewelt.info





DBVC-Kongress: Keynotes und Programm stehen fest

Für den 4. DBVC Coaching-Kongress im November wurden das Programm sowie die Keynote-Speaker und Referenten veröffentlicht. Unter dem Motto „Business Coaching – The Next Level“ werden sich vom 02.–03.11.2018 zahlreiche renommierte Experten in Potsdam einfinden.

Auf seinem Coaching-Kongress am 02.–03.11.2018 in Potsdam möchte der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) einen Blick in die Zukunft des Coachings werfen. Unter dem Motto „Business Coaching – The Next Level“ soll beleuchtet werden, welche Auswirkungen der Digitale Wandel auf das Coaching haben wird. Dazu wurden über 30 namhafte Experten aus Wissenschaft und Praxis eingeladen, die Konsequenzen technologischer Innovationen zu erkunden und die digitale Zukunft des Business-Coachings zu diskutieren.

Neben Vorträgen, Impulsreferaten und Workshops stehen auch Live-Coachings und Fishbowls auf dem Programm. Als Keynote-Speaker konnten vier renommierte Sprecher aus den Bereichen Wissenschaft, Unternehmertum, Coaching und Comedy gewonnen werden, teilt der DBVC in einer Presseerklärung mit:

- » Prof. Jonathan Passmore, Leiter des Centre for Coaching & Behavioural Change der Henley Business School (UK): „No one expects the Spanish inquisition“
- » Andrea Heuck, Illusion Walk KG: „Das Neue Medium Virtual Reality“
- » Dr. Christopher Rauen, Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH und 1. Vorsitzender des Vorstands des DBVC: „Quo vadis, Business Coaching?“
- » Vince Ebert, Kabarettist: „Big Dadaismus“

Neben den Keynotes, die laut DBVC „zu den Höhepunkten des Kongresses zählen“, prä-

sentieren über 30 weitere Referenten in fünf parallelen Veranstaltungen ein „vielseitiges, interaktives und multiperspektivisches Programm zur Zukunft von Business Coaching“. Von Robotik und Künstlicher Intelligenz über Augmented Reality und Big Data bis zu Digital Leadership und VUCA wird ein breites Spektrum digitaler Neuerungen und Transformationsprozesse thematisiert, die die Zukunft von Coaching bestimmen werden.

Zu den Referenten zählen u.a. Dr. Wolfgang Looss, Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Gunther Schmidt, Prof. Dr. Ulrich Lenz, Prof. Dr. Siegfried Greif, Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer, Ulrich Dehner, Klaus Eidenschink und Prof. Dr. Hüseyin Özdemir. Die Moderation übernimmt Oliver Pauli.

Das vollständige Programm sowie Tickets und weitere Kongressinformationen sind auf der Kongress-Homepage (www.coaching-kongress.de) zu finden. Erste Einblicke in die Themengebiete samt ihrer direkten und indirekten Konsequenzen für die Zukunft des Business-Coachings folgen in einem Wissensbereich auf der Webseite (www.coaching-kongress.de/wissen). Hier veröffentlichen die Kongress-Referenten Beiträge, Gedankenskizzen und Anregungsartikel zur Arbeitswelt 4.0 und deren Auswirkungen auf das Coaching und Coaches.

Mit dem 2005 erstmals vom DBVC durchgeführten Kongress soll eine Plattform für alle Stakeholder des Marktes geschaffen werden: Coaches, Wissenschaftler, Weiterbildungsanbieter, Unternehmensvertreter und Kunden. Im Fokus des Kongresses stehen transparente Vernetzung zwischen allen Teilnehmern und eine multiperspektivische Sichtweise auf aktuelle Themen und Trends, so der Veranstalter. Der letzte DBVC Coaching-Kongress fand 2012 unter dem Motto „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ in Wiesbaden statt. (ap)

www.dbvc.de



Ausschreibung des Coach & Trainer Awards 2018

Der dvct hat seinen Coach & Trainer Award für 2018 ausgeschrieben. Interessierte Coaches und Trainer können sich bis zum 31.05.2018 mit ihren innovativen Konzepten rund um Coaching und Training bewerben.

Der Coach & Trainer Award, der seit 2010 vom Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) vergeben wird, zeichnet jährliche erfolgreiche und innovative Konzepte und Methoden aus den Bereichen Coaching und Training aus. Aktuell läuft die Bewerbungsphase für 2018: Bis zum 31. Mai sind Praktiker beider Professionen aufgerufen, sich zu bewerben.

Aus allen eingegangenen Bewerbungen erhalten sechs Teilnehmer die Möglichkeit, ihr Konzept am 04.09.2018 in Hamburg einer Jury – bestehend aus Gutachtern für Coaching und Training sowie dvct-Vorstandsmitgliedern – zu präsentieren. Aus diesem Vorentscheid gehen drei Bewerber hervor, die zum Finale am 10.11.2018 nach Hamburg geladen werden. Dort stellen die Finalisten ihre Konzepte in einer jeweils 60-minütigen Live-Präsentation der Fachjury und dem Publikum aus Coaches, Trainern und HR-Experten vor.

Der Gewinner des Wettbewerbs erhält neben Pokal und Urkunde eine einjährige Mitgliedschaft im dvct und die Möglichkeit, sich im Rahmen von Messepräsenzen des Verbandes zu präsentieren. Die Teilnahme am Coach & Trainer Award ist unabhängig von einer dvct-Mitgliedschaft. Konzepteinreichung sowie Teilnahmen an Vor- und Finalrunde sind kostenpflichtig. (ap)

www.dvct.de



Über eine mögliche Regulierung des Coaching-Berufs

Ein Stimmungsbild

Von David Ebermann



Im Rahmen des 2017 in München durchgeführten „Coachingtages“ der International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D), dem deutschen Verbandsabteiler der global agierenden ICF, war der von Michael Siebel, Coach und Mitglied des Hessischen Landtages, erarbeitete Gesetzesentwurf „zur Qualitätssicherung der Ausbildung und Berufspraxis von Coaches in Deutschland“ Thema einer Podiumsdiskussion. Der Entwurf sieht gemäß einer online abrufbaren Erklärung Siebels vor, die „Qualitätssicherung der Ausbildung von Coaches“ durch Vereinheitlichung „auf hohem Niveau“ zu sichern und „jenseits von freiwilligen Maßnahmen eine Verpflichtung für praktizierende Coaches“ zu schaffen, mit der die berufliche Weiterqualifikation sichergestellt werde.

Schon die Ankündigung der Diskussion habe zu intensivem Austausch in den sozialen Medien geführt – bis hin zu der Empfehlung,

„diesem Thema nicht noch eine Plattform zu bieten“, berichtet Dr. Geertje Tutschka, 1. Vorsitzende der ICF-D. Es handelt sich offenbar um ein kontroverses, mitunter gar emotionales Thema. Aber auch ohne eine auf nationaler Ebene angestoßene gesetzliche Regulierung sei es nur noch eine Frage der Zeit, bis eine solche hierzulande in Kraft trete, erwartet Tutschka und begründet: „Nachdem gerade in mehreren Nachbarländern Coaching in der einen oder anderen Form reguliert worden ist, dürfte sich alsbald die EU diesem Thema annehmen, um eine transparente Vereinheitlichung und Qualitätssicherung für den Nutzer zu gewährleisten.“

Wenn Regulierung, dann branchenintern

Welches Stimmungsbild zeichnen in Deutschland tätige Coaches hinsichtlich einer möglichen Regulierung ihres Berufs? Für die Global

Coaching Study 2016 der ICF befragte das mit der Durchführung beauftragte Unternehmen PricewaterhouseCoopers (PWC) in der zweiten Hälfte des Jahres 2015 insgesamt 15.380 Personen aus 137 Ländern. Darunter 261 Personen aus Deutschland. Die Ergebnisse: Als größte Herausforderung für die Branche sehen Coaches hierzulande selbsternannte, unprofessionelle Coaches, fasst die ICF-D in einem Bericht zusammen. An der Frage, ob Coaching im Sinne der Professionalisierung der Branche eine stärkere Regulierung erfahren sollte, scheiden sich aber offenbar dennoch die Geister. 38,4 Prozent der Befragten sprachen sich dafür aus. Mit 36,3 Prozent liegt die Zahl derer, die sich dagegen positionierten, jedoch nur geringfügig darunter. 25,3 Prozent gaben an, sich nicht entscheiden zu können. Sollte eine stärkere Regulierung erfolgen, so wird jedoch nicht die staatliche Reglementierung, sondern die Selbstregulierung der Branche durch die Coaching-Verbände bevorzugt. Immerhin 45,5

Prozent der Antworten fielen entsprechend aus (Gesetzgeber: 13,5 Prozent). Dass nur 156 der 261 Teilnehmer diese Frage beantworteten, deutet jedoch auf ein nicht geringes Maß an Unentschlossenheit hin.

Weiteren Aufschluss liefert die von Coach, Personalentwickler und Marktbeobachter Jörg Middendorf durchgeführte 15. Coaching-Umfrage Deutschland 2016/2017, an der 546 Coaches teilnahmen. Die Frage, ob eine stärkere Regulierung des Coachings als Profession erfolgen sollte, war auch Gegenstand dieser. Fast 50 Prozent der 467 Teilnehmer, die Stellung bezogen, erachten eine stärkere Regulierung als notwendig. Etwa 25 Prozent lehnen diese ab. Unsicher sind sich ebenfalls ca. 25 Prozent. Sofern eine stärkere Regulierung erfolgen sollte, sollte diese nach Ansicht der 348 Befragten, die einer Regulierung nicht grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen (befürwortende und unsichere Teilnehmer), inhaltlich vor allem von Coaching-Verbänden geprägt werden (269 Nennungen, Mehrfachnennungen möglich). Eine impulsgebende Rolle des Gesetzgebers wünschen sich auch hier deutlich weniger Teilnehmer (95 Nennungen). Mit 107 bzw. 125 Nennungen sahen die befragten Coaches zudem die Wissenschaft (Hochschulen) und die eigene Zunft (Coach-Praktiker) lieber in der (inhaltlichen) Verantwortung als den Gesetzgeber.

Keine echte Verbindlichkeit erwünscht?

In der Gesamtschau beider Erhebungen lässt sich festhalten: Es ist kein klares Stimmungsbild zugunsten einer stärkeren Regulierung des Coaching-Berufs erkennbar. Eine Regulierung durch den Gesetzgeber, die in letzter Konsequenz wirklich verbindlich wäre, scheint darüber hinaus erst recht auf Ablehnung zu stoßen – trotz der Trittbrettfahrer, die von den Teilnehmern der ICF-Studie als Hauptproblem der Branche adressiert werden. Ein Anachronismus? Zumindest stellt sich die eher rhetorische Frage: Wie verbindlich kann eine Regulierung ausfallen, die nicht auf einer gesetzlichen Grundlage fußt? Verbände können durch die Formulierung von Ethik- und Zertifizierungsstandards zweifelsohne zu mehr Transparenz beitragen, aber keine *formale* Verbindlichkeit herstellen, sofern sie nicht mit der praktischen Umsetzung einer gesetzlichen Grundlage, an deren Gestaltung sie womöglich zuvor inhaltlich mitgewirkt haben, beauftragt sind.

Selbstkontrolle statt Regulierung?

Die Gegenfrage könnte lauten: Braucht es überhaupt eine verbindliche (gesetzliche) Regulierung? Dr. Walter Schwertl, Coach und Mitglied des Sachverständigenrates (SVR) des

Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), benennt im Rahmen eines 2016 veröffentlichten Artikels einen anderen Weg, Missständen zu begegnen: „Die Kunst besteht darin, Zustände zu kritisieren, zum Inhalt von Kommunikation zu machen, aber keine Geister zu rufen, die man nie mehr loswürde.“ Der SVR versteht sich als neutrale Anlaufstelle. Seine Aufgabe sieht er darin, strittige Situationen auf Anfrage objektiv zu prüfen, fachliche Unterstützung zu leisten und Stellung zu beziehen – auf Basis relevanten Coaching-Wissens. Eine mögliche Regulierung durch den Gesetzgeber sieht Schwertl hingegen kritisch: „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.“

Stehen eine gesetzliche Regulierung und (fachliche) Freiheit zwingend in einem Widerspruch zueinander? Stünde eine Reglementierung beispielsweise der Weiterentwicklung von Coaching – etwa durch neue Methoden und Tools – zwingend entgegen? „Nicht unbedingt“, findet Tutschka, gibt jedoch zu bedenken: „Allerdings könnte es dazu führen, dass Coaching als wirkungsvolle Begleitung anderer Angebote wie beispielsweise Unternehmensberatung nicht mehr ohne weiteres einsetzbar ist.“ Auch bezüglich des generellen Nutzens eines staatlichen Eingriffs wägt die ICF-Vorsitzende ab. Einerseits würde der „Verwässerung“ des Coaching-Begriffs entgegen gewirkt, führt Tutschka an und verdeutlicht: „Garten-Coaches, Katzen-Coaches und Beauty-Coaches würden der Vergangenheit angehören.“ Andererseits seien diese aber „auch heute schon nicht im eigentlichen Coaching-Markt unterwegs“.

Der internationale Vergleich

Sowohl im globalen Durchschnitt (52,3 Prozent befürwortend, 22,3 Prozent ablehnend, 25,4 Prozent unsicher) als auch auf Europa begrenzt (Westeuropa: rund 58 Prozent befürwortend, 17 Prozent ablehnend, 25 Prozent unsicher; Osteuropa: 63 Prozent befürwortend, 14 Prozent ablehnend, 24 Prozent unsi-

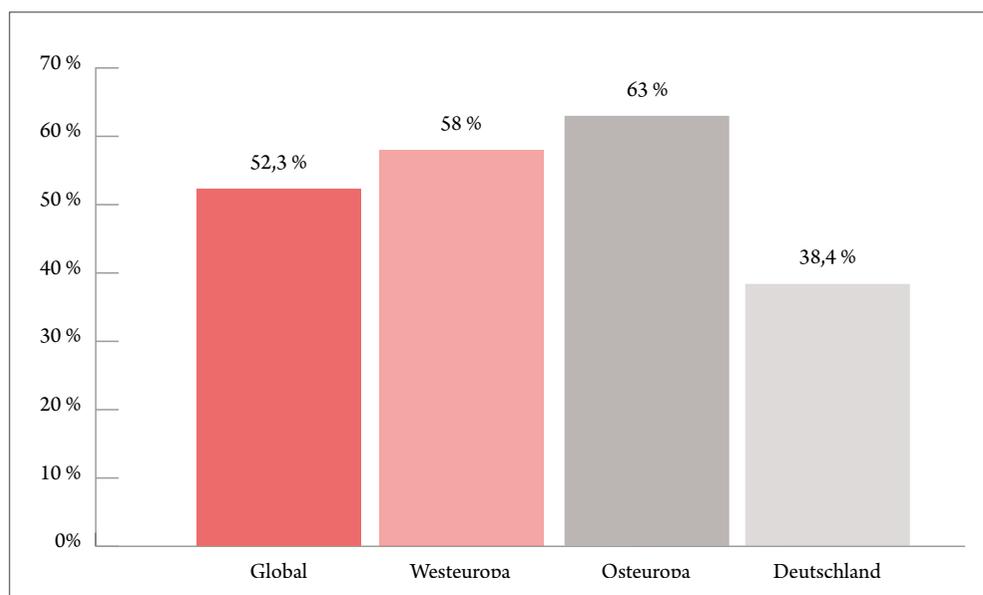


Abb.: Befürworter einer Regulierung des Coaching-Berufs. Datenquelle: 2016 ICF Global Coaching Study (ICF, 2016 a & b)

cher) überwiegt die Zahl der in der ICF-Studie ermittelten *Befürworter* einer Regulierung (siehe Abbildung, S. 10) die der Gegner – unter Coaches ebenso wie unter den in der Studie ebenfalls befragten Managern bzw. Führungskräften. Rechnet man das generell eher als regulierungsscheu geltende Nordamerika aus dem globalen Schnitt raus, so ergibt sich für diesen laut der Erhebung ein noch deutlicherer Überhang der Befürworter einer Regulierung: 61 Prozent der befragten Coaches (17 Prozent ablehnend, 22 Prozent unsicher) und 64 Prozent der befragten Manager und Führungskräfte, die Coaching-Techniken in ihre Arbeit integrieren (15 Prozent ablehnend, 20 Prozent unsicher), sprachen sich zugunsten einer Regulierung aus. Zwar überwiegt auch global der Wunsch, eine Regulierung sollte gegebenenfalls durch die Coaching-Verbände erfolgen, dennoch bleibt zu fragen: Weshalb fällt die generelle Skepsis – folgt man der ICF-Studie – gegenüber einer Regulierung des Berufs ausgerechnet in Deutschland überdurchschnittlich stark aus? Und: Weshalb wird insbesondere die gesetzliche Regulierung kritisch beäugt?

Das Psychotherapeutengesetz

Die Fragen in Gänze zu klären, ist an dieser Stelle nicht zu leisten. Ein möglicher Erklärungsansatz kann in den Erfahrungen verortet werden, die viele heutige Coaches mit dem Psychotherapeutengesetz gemacht haben (siehe auch Schwertfeger, 2018). Neben der Festlegung des Psychologiestudiums als (damals) einziger

Qualifizierung, auf deren Basis der Beruf fortan angestrebt werden konnte, betreffen diese Erfahrungen wiederum den bereits angesprochenen Aspekt der *fachlichen Freiheit*. Im Coaching-Magazin-Interview der Ausgabe 1/2018 führt Coach Prof. Dr. Berninger-Schäfer diesbezüglich eindrücklich aus: „Schweren Herzens habe ich mich dann Mitte, Ende der 90er Jahre vom klinischen Bereich verabschiedet. In diese Entscheidung spielte auch das 1998 nach langem Kampf verabschiedete Psychotherapeutengesetz hinein.“ Für die Verabschiedung des Gesetzes habe sich die Psychologin zwar sehr eingesetzt, aber: „Was dabei (...) letztendlich rauskam, dass man als Psychotherapeut ausschließlich verhaltenstherapeutisch, psychoanalytisch oder analytisch fundiert arbeiten durfte, um seine Arbeit mit den Kassen abrechnen zu können, hat längst nicht mehr dem entsprochen, was ich tatsächlich praktiziert und gerne gemacht habe. Ich habe sehr viel stärker mit Verfahren der Humanistischen Psychologie und mit hypnosystemischen Konzepten gearbeitet und das hat mir auch sehr viel mehr Spaß bereitet. Deswegen habe ich zwar damals meine Approbation beantragt, sie dann aber abgehettet und in den Schrank gelegt.“

Dennoch gehört Berninger-Schäfer zu den insgesamt sieben Initiatoren eines 2016 an den Roundtable der Coachingverbände (RTC), eine Interessengemeinschaft im deutschsprachigen Raum aktiver Coaching-Verbände, gerichteten offenen Briefs, der sich für die Einflussnahme *zugunsten* eines „rechtlich geregelten

Titelschutzes“ ausspricht. Nur ein „eindeutiger Titelschutz“, der „klare und verbindliche Ausbildungsbedingungen, Anerkennungskriterien sowie fachliche Praxisstandards“ umfasse, sichere „die weitere Entwicklung der seriösen und wissenschaftlich begründeten Profession Coaching“, wird die Forderung bekräftigt (Berninger-Schäfer et al., 2016).

Fazit

Eine mögliche gesetzliche Regulierung trifft innerhalb der deutschen Coaching-Szene eher auf Ablehnung, wie die zuvor genannten Studien erkennen lassen. Stattdessen wird vor allem von den Verbänden erwartet, im Falle einer stärkeren Regulierung des Berufs die federführende Rolle einzunehmen. Auch im Rahmen einer gesetzlichen Regulierung wäre dies jedoch keinesfalls ausgeschlossen, dürfte eine solche doch – sollte sie es überhaupt auf die Agenda schaffen – kaum ohne Einbindung und inhaltliche Einflussnahme wichtiger Stakeholder vonstattengehen. Als hinderlich könnte sich diesbezüglich die Zersplitterung der Verbandslandschaft erweisen. Die Mitgliedsverbände des RTC sind jedoch mit einem 2015 gemeinsam beschlossenen Positionspapier zur „Profession Coach“ einen Schritt gegangen, der ihnen Sichtbarkeit als relevante Stakeholder verschafft.

David Ebermann

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Quellen

- » **Berninger-Schäfer, Elke; Böning, Uwe; Dollinger, Anna; Greif, Siegfried; Hoefling, Thomas; Möller, Heidi & Strikker, Frank (2016).** *Frisst das Coaching seine Kinder? Eine Ordnungs- und marktpolitische Stellungnahme vor der Selbstaufgabe!* Abgerufen am 22.03.2018: www.shsconsult.de/wp-content/uploads/2017/02/Offener_Brief_Titelschutz_RTC_Nov2016.pdf.
- » **ICF (2016 a).** *2016 ICF Global Coaching Study*. International Coach Federation.
- » **ICF (2016 b).** *2016 ICF Global Coaching Study. Study Details and Key Findings Germany*. International Coach Federation. Abgerufen am 19.03.2018: www.coachfederation.de/files/2016_icf_gcs_germany_vs_global_stand_v02_06.08.2016_mffb.pdf.
- » **Middendorf, Jörg (2017).** 15. *Coaching-Umfrage Deutschland 2016/2017*. Büro für Coaching- und Organisationsentwicklung. Abrufbar unter: www.coaching-umfrage.de.
- » **Schwertfeger, Bärbel (2018).** Gesetzesinitiative will Coaching-Markt regulieren. *wuw*, 1, 46–49.
- » **Schwertl, Walter (2016).** Die Selbstregulierung der Coaching-Branche. Die Arbeit eines Sachverständigenrates als Antwort auf „Bad Practice“. *Coaching-Magazin*, 1, S. 46–49.

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Katja Kordels, M.A.

Kordels Beratung und Coaching

„Ob für Sie, für Ihr Team oder stellvertretend für Ihre Organisation, Katja Kordels Beratung und Coaching definiert und unterstützt Sie in Ihrem Vorhaben, Entwicklung zielgerichtet voranzubringen.“



73630 Remshalden | Tel.: 07151 1692076
katja@kordels-beratung.de

www.coach-datenbank.de/coach/katja-kordels.html



Alexandra Retzlaff, Dipl.-Psych.



Führungskräfte-Coaching und Organisationsentwicklung

„Alexandra Retzlaff unterstützt Führungskräfte und Organisationen, in einer sich schnell wandelnden Welt erfolgreich zu sein. Ihre Coachings helfen Führungskräften, Herausforderungen aus ihrem Führungsalltag zu bewältigen, ihren Führungsstil zu reflektieren und ‚Leadership Agility‘ zu entwickeln.“



41352 Korschenbroich | Tel.: 02161 4025190
info@retzlaff-coaching.de

www.coach-datenbank.de/coach/alexandra-retzlaff.html



Albert Pappenheimer

Albert Pappenheimer – Coaching and Communication

„Leistungsschwerpunkte: Erarbeiten von Unternehmensleitlinien, tragfähige Definition der strategischen Ausrichtung, Gestaltung zielführender Vertriebsformate und Bestimmung von Kriterien einer bildlichen Sprache für eine authentische Außendarstellung.“



61118 Bad Vilbel | Tel.: 0173 6683888
ap@albertpappenheimer.de

www.coach-datenbank.de/coach/albert-pappenheimer.html



Hans-Ludwig Kowalski, Dipl.-Kaufmann (FH)

Kowalski Consulting

„Think outside the box!“

47608 Geldern | Tel.: 02831 94186
info@hlkowski.de



www.coach-datenbank.de/coach/hans-ludwig-kowalski.html



Violeta Mikic, Dipl.-Päd.



„Violeta Mikic ist Coach und Beraterin für Persönlichkeitsentwicklung, Körpersprache und Kommunikation für Menschen in Führungspositionen. Sie begleitet und formt ihre Kunden individuell auf deren alltäglicher Businessbühne mit ihrem Erfahrungswissen aus den darstellenden Künsten, der Körperarbeit, der systemischen Beratung und der Gestalttherapie.“



14165 Berlin | Tel.: 030 71573894
kontakt@violeta-mikic.de

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



Gabriele Schallenmüller

Die Schatzsucher Organisationsberatung und Coaching

„Gabriele Schallenmüller ist Expertin für Veränderungsprozesse. Individuelle Veränderungsprozesse im Coaching, kollektive Veränderungen in der Change-Begleitung, im Team-Coaching und in der Workshop-Moderation.“



71083 Herrenberg | Tel.: 07032 895922
g.schallenmueller@schatzsucher-beratung.de

www.coach-datenbank.de/coach/gabriele-schallenmueller.html



Wolfgang Schmidt, Dipl.-Päd.



management forum wiesbaden

„Seine Arbeitsschwerpunkte sind neben dem Einzel- und Team-Coaching die Beratung von Unternehmen in vielfältigen HR-, PE- und OE-Fragen. Er hat sich dem Ansatz einer ganzheitlichen, prozessorientierten Gestaltung von strategieorientierten Veränderungsprozessen verschrieben.“



65207 Wiesbaden | Tel.: 0611 5440536
wolfgang.schmidt@mafowi.de

www.coach-datenbank.de/coach/wolfgang-schmidt.html



Angelika Wisnath, Lic.rer.pol

Wisnath Coaching

„Durch Coaching können Sie Ihrem Arbeitsalltag und Ihrem Leben neue Impulse geben, neue Ziele erreichen und mehr Souveränität in Ihren Entscheidungen empfinden. Ich möchte Sie darin unterstützen, neue Wege und Perspektiven für sich zu entdecken.“



60598 Frankfurt am Main | Tel.: 069 68970636
info@wisnath-coaching.de

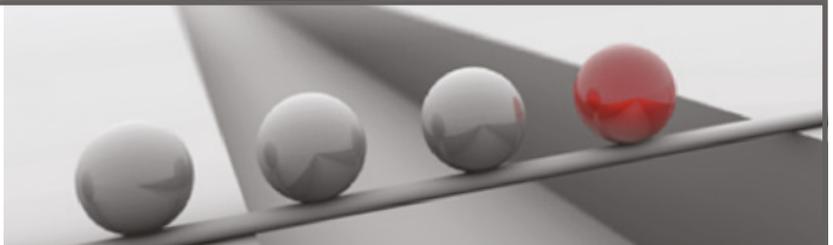
www.coach-datenbank.de/coach/angelika-wisnath.html



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



Veranstaltungen im Mai/Juni 2018

07.-13. Mai ICF International Coaching Week

- ▶ Die Superhelden als Coaching Tool *Chapter Köln-Bonn*
- ▶ Lego® Serious Play® im Coaching *Chapter Frankfurt*
- ▶ HR Lernwerkstatt *Chapter Berlin*

Aktionen des *Chapter Husum* während der ICF Coaching Week:

- ▶ Gutscheine „Coaching für Mütter“ - es gibt vielfältige Themen, die Mütter beschäftigen
- ▶ „TeamCoaching“ für ein noch besseres Mit- und Füreinander
- ▶ „ImpulsVortrag“ zu CoachingThemen, FührungsThemen und WorkLifeThemen

Virtual Education

Fast wöchentlich veranstaltet der ICF ein Webinar zu allen Themen rund ums Coaching.

Termine im Mai/Juni 2018:

14.05. | Moderation: Michaela Hertel
Das Coaching Skills Forum zum Thema „Innere Kritiker“

05.06. | Prof. Dr. Pia Sue Helferich
Der 6-Punkte-Plan für Deine strategische Online-Kommunikation als Coach

13.06. | Marita Fridjhon
Relationship Systems Intelligence (in englischer Sprache)

Lokale Chaptertreffen für jeden

Monatlich finden bundesweit Vortrags- und Networking-Veranstaltungen in unseren lokalen Chapters statt. Treffen Sie hier Coaches, Trainer/-innen, Personaler/-innen und HR-Verantwortliche, um sich auszutauschen. Alle Veranstaltungen finden Sie unter: www.coachfederation.de/events/



Interview mit Rita Strackbein

Organisations-Coaching braucht Offenheit und Transparenz

Ein Gespräch mit David Ebermann

Rita Strackbein ist mit den Realitäten in deutschen Unternehmen vertraut. Als Coach begleitet die Wirtschaftswissenschaftlerin Organisationen bei der Anpassung von Arbeitsprozessen und -abläufen an die Anforderungen der modernen Arbeitswelt. Dem Führungskräfte-Sparring komme hierbei eine wichtige Rolle zu. Gleichwohl gelten im Organisations-Coaching, bei dem die Wechselwirkung von Organisation und Mensch im Zentrum steht, andere „Regeln“ als im Rahmen individueller Coachings. Statt Vertraulichkeit sei eine Atmosphäre der vertrauensvollen Offenheit und ehrlichen Auseinandersetzung erforderlich.

Ihre Kernkompetenz rankt sich rund um den Bereich der Führung. Mit welchen Fragestellungen sind Sie aktuell besonders häufig konfrontiert?

Konfrontiert bin ich mit den Auswirkungen der sogenannten VUCA-Welt (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), von der wir aktuell auch eine Menge lesen, denn diese hat bereits bei vielen Kunden Einzug gehalten. Zu beobachten ist, dass die Komplexität in den Unternehmen steigt, und auch Unberechenbarkeit, Ungewissheit sowie Mehrdeutigkeit stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen. Gleichzeitig haben wir in den Unternehmen einen hohen Auftragsdruck. Die Auftragsbücher sind voll und das bedeutet viel Arbeit. Ich habe dafür eine Metapher: Während der vollen Fahrt sollen am Auto noch die Reifen gewechselt werden. Das ist mitunter recht schwierig. In Produktionsunternehmen stehen beispielsweise die Kennzahlen – z.B. Liefertreue – im Vordergrund. Wenn Prozesse und Strukturen verändert bzw. angepasst werden, um den VUCA-Herausforderungen zu begegnen, geht das aber meistens nicht, ohne dass sich Kennzahlen zunächst verschlechtern. Die Führungskräfte zeigen dann eine hohe Einsatzbereitschaft und versuchen, durch Fleiß und Mehrarbeit viel zu kompensieren, die Anforderungen des Unternehmens und die der Mitarbeiter in Einklang zu bringen, aber sie kommen dabei einfach an die Grenzen ihrer persönlichen Belastbarkeit. Durch die steigende Komplexität in den Unternehmen sind viele Probleme nicht mehr mit den alten Führungsinstrumenten und früherem Führungsverhalten lösbar. Hier stellt sich die Frage, ob Führungskräfte *im* oder *am* System arbeiten. Operativ mitzuwirken, ist gut gemeint, aber das löst eben die Probleme nicht.

Wie haben sich die Anliegen Ihrer Klienten konkret verändert?

Verändert hat sich Folgendes sehr deutlich: Während bekannte Führungsinstrumente noch vor ein paar Jahren relevant waren, steht heute die Problemlösungskompetenz stark im Fokus. Um dies zu verdeutlichen, benut-

ze ich gerne eine weitere Metapher, die der Seerosen: Oben auf dem See sehen Sie eine Menge Blätter und Blüten, diese gehen aber auf nur wenige Wurzeln zurück und sind somit unter der Oberfläche miteinander verbunden. Unter der Bedingung der Komplexität gibt es viele – schnell sichtbare – Problemsymptome, aber die Ursachen sind nicht immer sofort erkennbar und stehen aufgrund der gemeinsamen Wurzel miteinander in Zusammenhang. Das Folgeproblem ist dann oftmals Aktionismus. Es wird an den Symptomen gearbeitet, aber die Problemursachen werden nicht behoben, da sie nicht ohne Weiteres ersichtlich sind. Dies führt letztlich in eine „never ending story“, die Führungskräfte kommen aus dem Hamsterrad einfach nicht mehr raus. Sie arbeiten mit viel Einsatz an den Symptomen und versuchen, Lösungen zu finden, bevor die Problemursache verstanden worden ist. Dies hilft nicht weiter. Die Problemlösungskompetenz zu fördern und zu unterstützen, ist daher zu einem Schwerpunkt in meinen Coachings und Seminaren geworden. Für Führungskräfte geht es darum, in der komplexen Unternehmenswelt wirksam zu bleiben. Sie fragen sich: Wie schaffen wir es, Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse zu begleiten und gleichzeitig das Tagesgeschäft zu bewältigen?

Wie schaffen wir es, Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse zu begleiten und gleichzeitig das Tagesgeschäft zu bewältigen?

In Bezug auf Coaches prägte Ihr Ausbilder, Dr. Bernd Schmid, im Coaching-Magazin den Begriff des Zehnkämpfers. Würden Sie diesen auf heutige Führungskräfte übertragen?

Ja. Die Frage ist, welches Bild wir von einer Führungskraft haben – auch in der Zukunft. Wohin entwickelt sich ihre Rolle? Das Bild

des Zehnkämpfers passt hier sehr gut. In der Führungsliteratur wird zwischen Management und Mitarbeiterführung unterschieden. Die Managementdimension betrifft die Strukturen und Prozesse. Die Mitarbeiterführung fokussiert den Menschen. Jede Führungskraft – unabhängig von der Hierarchieebene – hat beide Aspekte zu berücksichtigen. Natürlich: Während einem Vorstand insbesondere die Gesamtorganisation sehr wichtig ist, stehen in der Perspektive eines Teamleiters vor allem dessen Mitarbeiter im Vordergrund. Aber auf allen Ebenen gilt es zugleich, die Management- und Führungsaufgaben wahrzunehmen und sich zu fragen: Wie können funktionierende Arbeitsprozesse und -strukturen gefördert und aufgebaut werden, in denen Menschen gut arbeiten können? Die Managementfunktion und die Dimension der Mitarbeiterführung sind nicht randscharf abzugrenzen. Führungskräfte sollten sich jedoch im Kern darüber im Klaren sein, welche Aufgaben beide Funktionen mitbringen – und wie diese sinnvoll in Verbindung gebracht werden können.

Weshalb kann gerade Coaching bei der Bewältigung der VUCA-Herausforderungen hilfreich sein?

Unterschiedlichen Ansprüchen, die in den verschiedenen Funktionen der Führungskräfte angelegt sind, kann in einem Coaching ganz anders Rechnung getragen werden. Durch die individuelle Begleitung im Rahmen eines Coachings kann für die Führungskraft eine passgenaue Unterstützung erarbeitet werden. Zur Orientierung helfen mir verschiedene Blickwinkel: Was kennzeichnet die primäre Rolle und die Aufgabe der Führungskraft entsprechend ihrer Hierarchieebene? Welche Typologie, welche persönlichen Verhaltensmuster und welche Belastbarkeit bringt sie für die auszufüllende Führungsrolle mit? Wie steuert sich die Führungskraft selbst und wie steuert sie den Prozess? Hier helfen verschiedene Metamodelle wie z.B. die Arbeit mit Landkarten und inneren Bildern. Im Coaching wird im Rahmen der Auftragsklärung herausgearbeitet, was die Ziele der Zusammenarbeit

sind. In der Begleitung von Führungspersonen – bei der Bewältigung ihrer anspruchsvollen Aufgaben – ist Coaching die intensivste, aber auch effektivste Form.

Müssen sich Coaches neu aufstellen, um veränderten Bedarfen der Klienten gerecht werden zu können?

Auch Coaches müssen sich anpassen. Business-Coaching hat die Aufgabe, Menschen in der Arbeitswelt zu unterstützen und da können meines Erachtens die Belange der Organisation nicht außer Acht gelassen werden. Deshalb ist der Begriff des Organisations-Coachings entstanden. In dessen Rahmen stehen die Gestaltung und Entwicklung von

Ich glaube daher, dass es in der Zukunft entscheidend sein wird, dass im Business-Coaching auch stärker auf Kenntnisse von Organisationen zurückgegriffen wird, um Führungskräfte professionell begleiten zu können.

Organisationsleben und die Wechselwirkung von Organisation und Mensch im Zentrum. Auch diese Perspektive wurde stark von Bernd Schmid geprägt. Betrachtung finden sowohl der Mensch aus der Sicht der Organisation als auch die Organisation aus der Sicht des Menschen, um letztlich eine gute Passung zu entwickeln. Der Organisations-Coach begleitet diesen Prozess und es ist sehr wichtig, mit welcher Herangehensweise er seine Rolle ausfüllt. Er muss einem Unternehmen dabei helfen, sich selbst zu helfen. Ich glaube daher, dass es in der Zukunft entscheidend sein wird, dass im Business-Coaching auch stärker auf Kenntnisse von Organisationen zurückgegriffen wird, um Führungskräfte professionell begleiten zu können. Wie soll ich als Coach eine Führungskraft wirksam unterstützen, wenn ich keine oder nur geringe Kenntnisse ihrer Arbeitswelt mitbringe? Für mich sind

betriebswirtschaftliche und Kenntnisse von Organisationen eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Business-Coaching.

Es geht demnach um die Verbindung von individuellem Coaching mit kollektiven, organisationalen Lernprozessen und Entwicklungsansätzen ...

Genau. Der Organisations-Coach richtet seine Aufmerksamkeit auf das Wohl des Gesamtunternehmens: Was ist gut für die Organisation und was ist gut für die Menschen im Unternehmen? Das notwendige Organisationswissen umfasst einerseits – um nur ein Beispiel zu nennen – Kenntnisse von organisationalen Entwicklungsphasen und andererseits zugleich die Frage, welche Methoden es zur Aktivierung von Menschen innerhalb von Organisationen gibt. Von agilem Management über Scrum, Design Thinking bis Open Space gibt es in der heutigen Zeit eine ganze Reihe an Themen, welche die Aktivierung von Menschen in Unternehmen und ihre aktive Beteiligung an der Entwicklung der Organisation betreffen.

Wo liegt die Trennlinie zwischen Organisations-Coaching und Organisationsentwicklung?

Der Unterschied liegt für mich in der Haltung. Das Prinzip des Organisations-Coachings besteht darin, dem Unternehmen bzw. dem jeweiligen Unternehmensbereich dabei zu helfen, die eigenen Potenziale freizusetzen und eine Kultur des gemeinsamen Lernens und Entwickelns aufzubauen. Dabei ist es aber wichtig, dass der Organisations-Coach es nicht besser weiß als die Organisation. Er ist nicht der Experte. Stattdessen wendet der Organisations-Coach Methoden der Sichtbarmachung – Spiegelungen, Infragestellungen, manchmal auch Irritationen und Provokationen – an und fördert dadurch die Selbstreflexion und die Selbstorganisation in einem Transformationsprozess. Die klassische Organisationsentwicklung sehe ich eher mit anderen Konzepten arbeiten, weniger mit dem Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe, weniger mit dem Anspruch, Veränderungen aus dem In-

neren der Organisation heraus anzustoßen. Sie arbeitet stärker mit Expertentum. Im letzten Jahr habe ich als Organisations-Coach einen Prozess in der Energiewirtschaft begleitet. Es ging darum, dass Abläufe in einem Bereich des Unternehmens neu organisiert werden sollten. Die zentrale Ausgangsfrage lautete: Wer bestimmt, wie die Abläufe strukturiert werden sollen? Die klassische Variante: Die Führungskräfte und externe Berater entwickeln Konzepte und versuchen dann, diese in die Organisation zu tragen. In diesem Prozess bestand der Unterschied darin, dass wir einen veränderten Workflow durch die Teamleiter und Mitarbeiter erreichen wollten. Diese Herangehensweise bildete sich bereits im Rahmen der Auftragsklärung ab. Neben der Geschäftsführung war auch der Betriebsrat involviert. Hier wurde beschlossen, dass der neue Workflow auch aus den Kreisen der Mitarbeiter kommen sollte. Sicherzustellen war hierbei, die Grenzen zu definieren, den Mitarbeitern klar zu sagen, was sie gänzlich frei entscheiden konnten und was nicht. Der Prozess zog sich über ein halbes Jahr, aber die neuen Arbeitsprozesse wurden aus der Organisation heraus entwickelt. Ich habe die Führungskräfte und Mitarbeiter dabei begleitet, selbst den besten Ablauf zu definieren und dann über einen iterativen Prozess anzupassen. Jetzt läuft der Workflow so, wie es die Mitarbeiter – es waren etwa 60 betroffene Personen – erarbeitet haben, und das macht im Vergleich mit einer Lösung, die von außen herangetragen wird, einen erheblichen Unterschied aus.

Vertraulichkeit gegenüber den Klienten gilt als wichtige Coaching-Voraussetzung. Können Organisations-Coaches diesen Anspruch erfüllen?

Meines Erachtens unterscheidet sich ein Organisations-Coaching hinsichtlich des Umgangs mit Vertraulichkeit *gravierend* von einem persönlichen Coaching. Im Organisations-Coaching ist es wichtig, eine Atmosphäre der vertrauensvollen Offenheit und ehrlichen Auseinandersetzung mit allen relevanten Themen zu schaffen. Dies betrifft auch unangenehme Themen und Konflikte. Vertraulichkeit *schadet*



Foto: Diskurs Strackbein GmbH

Meines Erachtens unterscheidet sich ein Organisations-Coaching hinsichtlich des Umgangs mit Vertraulichkeit gravierend von einem persönlichen Coaching.

hier eher dem Prozess. Vertraulichkeitsvereinbarungen, wie wir sie in einem persönlichen Coaching haben und dort auch anwenden, wären im Rahmen eines Organisations-Coachings aus meiner Sicht kontraproduktiv. Als Coach muss ich daher differenzieren, ob ich ein persönliches oder ein Organisations-Coaching leite.

Wirkt sich der Verzicht auf Vertraulichkeit im Organisations-Coaching manchmal auch zulasten der Offenheit aus?

Misstrauen ist bei den Beteiligten je nachdem, was sie innerhalb ihrer Organisation in der Vergangenheit gelernt und erfahren haben, mehr oder weniger stark ausgeprägt. Wurden Vertrauen und Offenheit missbraucht oder nicht? Wenn ja, kommt es im Organisations-Coaching mitunter auch zu Irritationen, z.B. dann, wenn man Konflikte und unangenehme Themen offen anspricht. Die Frage ist, ob eine entsprechende Konfrontationskultur im Unternehmen gegeben

ist und dieses Vorgehen zulässt. Im Rahmen eines Organisations-Coachings noch ein persönliches Coaching zu begleiten, wird schwierig. In einem solchen Fall müsste man genau darauf achten, dass es nicht zu Grenzverletzungen kommt. Denn ich kann in einem Organisations-Coaching tendenziell nicht zielgerichtet arbeiten, wenn ich zugleich über relevantes, aber vertrauliches Wissen aus einem persönlichen Coaching verfüge. Dies hängt natürlich auch davon ab, ob die Themen des persönlichen die des Organisations-Coachings tangieren. In bestimmten Prozessen bzw. bei bestimmten Themen kann es hilfreich sein, mit mehreren Coaches zu arbeiten, um nicht in einen Rollenkonflikt zu geraten.



Foto: Diskurs Strackbein GmbH

Sie beraten Unternehmen bei der Erstellung und Implementierung von Konzepten der Führungskräfteentwicklung. Spielt Coaching in diesen Konzepten stets eine feste Rolle?

Coaching spielt in der Regel eine Rolle, aber in unterschiedlichen Konzeptionen. Hier entscheidet auch der Kundenwunsch. Es gibt

Konzepte, die vorsehen, dass Führungskräfte Coachings bei Bedarf anfragen können. Ebenso gibt es Konzepte, in denen Führungskräften ein bestimmtes Kontingent an Coaching-Stunden zur Verfügung gestellt wird, das sie abrufen können. Ein Unternehmen, das ich beraten habe, wünschte sich, Coaching-Instrumente und -Vorgehensweisen als Erweiterung der vorhandenen Führungskompetenz aufzugreifen. Denken wir an die Führungsaufgaben in der Zukunft und an Prof. Dr. Peter Kruse,

der das Ende des Hierarchiezeitalters prognostiziert hat: Das zukünftige Aufgabenprofil einer Führungskraft und die dazugehörigen Führungsmodelle werden näher an Coaching heranrücken. Transformationale Führung beinhaltet, dass die Führungskraft – wie bereits unter dem Stichwort des Zehnkämpfers besprochen – mehrere Rollen einnehmen muss. Sie fördert bei den Mitarbeitern agiles Arbeiten, fungiert als Mentor, Koordinator und behält zugleich die disziplinarische Führung.

Coaching-Wissen und -Methoden werden vor diesem Hintergrund eine immer wichtigere Rolle in der Führungsarbeit spielen. Eine Führungskraft wird nicht die klassische Funktion eines externen Business-Coachs einnehmen können, da sie in Rollenkonflikte käme. Es geht vielmehr darum, mit der Vorgehensweise, der Haltung und Instrumenten eines Coachs an die Führungsarbeit zu gehen, denn mit dem alten überlieferten Hierarchiemodell von Anordnung und Kontrolle wird in Zukunft immer weniger möglich sein. Eine spannende Frage ist daher, wie wir er-

*Sie denken sich
allerdings häufig:
„Ich bin jetzt jenseits
der 50, ich weiß doch
schon alles!“*

fahrene Führungskräfte einladen können, ihr Führungsverhalten – vielleicht sogar Anordnung und Kontrolle – zu überdenken, auf Auswirkungen ihrer Führungsarbeit zu schauen und dann zu überlegen, wie ihr Führungsverhalten in der Zukunft erfolgreich sein kann, welche Potenziale sie bereits mitbringen, wo sie umlernen wollen und was sie vielleicht auch ganz neu betrachten sollten. Wenn wir uns die Motivationslage in vielen Unternehmen anschauen – hier gibt es z.B. aufschlussreiche Untersuchungen des Gallup-Instituts –, dann zeichnet sich kein sehr positives Bild ab. Wie können Prozesse so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter Spaß an ihrer Arbeit haben und Demotivation sowie zunehmenden psychosomatisch bedingten Erkrankungen entgegengewirkt werden kann? Dies können nur die Führungskräfte leisten. Sie denken sich allerdings häufig: „Ich bin jetzt jenseits der 50, ich weiß doch schon alles!“ Lernbereitschaft und Lernfähigkeit werden in der Führungskräfteentwicklung daher ein ganz zentrales Element darstellen. Auch Coaches müssen sich in jedem Unternehmen, bei jeder Führungskraft individuell die Frage stellen, wie die Bereitschaft ihrer Klienten, dazulernen und umzudenken, adressiert werden kann.

Sie befassen sich bereits seit Ihrem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wuppertal mit diesem Themenkomplex, denn Ihr Schwerpunkt lag im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung ...

Richtig. Im Rahmen meines Studiums mussten nach dem Grundstudium gewisse Schwerpunkte gewählt werden. Es konnte zwischen den Bereichen Rechnungswesen, Markt und Konsum und natürlich dem Bereich Arbeit und Sozialstruktur gewählt werden. Letzterer Bereich, für den ich mich entschied, wurde damals von Prof. Dr. Burkhard Sievers geleitet. Nachhaltig beeinflusst hat mich während des Studiums die Teilnahme an Organisationslaboratorien nach der Tavistock-Methode. Das war verwirrend, irritierend und doch unglaublich faszinierend. Hier habe ich nachhaltig gelernt, dass Organisationen soziotechnische Systeme sind – also ein soziales und ein technisches System darstellen. Ich lernte, wie Rollen und Führungsrollen wahrgenommen werden und welche Auswirkungen die Ausübung dieser auf das Gesamtsystem haben kann. Dies hat mich später während meiner gesamten Arbeit begleitet.

Welche beruflichen Stationen durchliefen Sie nach Ihrem Studium?

Nach dem Studium war ich als freie Mitarbeiterin eines Trainingsinstituts tätig, welches in Handelsunternehmen stark vertreten gewesen ist. Anschließend habe ich mit einem Beratungsunternehmen aus der Schweiz sehr eng zusammengearbeitet. Das war schon toll und sehr prägend. Irgendwann ist in mir aber der Entschluss gereift, nicht mehr nur für andere Beratungsunternehmen arbeiten zu wollen und mein eigenes Unternehmen zu gründen. Denn die freie Mitarbeit war in der ersten Zeit sicherlich sehr lehrreich, aber nicht das, was ich mein Leben lang machen wollte. Meine persönliche Weiterbildung ging dann „systemisch“ weiter. Erst absolvierte ich eine

Ausbildung in Wiesloch am isb von Dr. Bernd Schmid. Später folgte eine hypnosystemische Ausbildung am Milton-Erickson-Institut in Heidelberg bei Dr. Gunther Schmidt. Am isb war ich im späteren Verlauf noch acht Jahre Lehrtrainerin für das Thema „Systemische Führung“.

Wofür steht aus Ihrer Sicht der Begriff „systemisch“?

Der Begriff ist sicher nicht in wenigen Sätzen vollumfänglich zu erfassen. Es geht im Kern um den Mobile-Gedanken: Wenn ich im Unternehmen an einer bestimmten Ecke etwas verändere, hat dies Auswirkungen an anderer Stelle. Wichtig ist auch der konstruktivistische Gedanke. Jeder bringt seine eigene Wirklichkeitskonstruktion mit. Auch ressourcen- und lösungsorientierte Vorgehensweisen, Passungsmodelle von Mensch und Organisation, Modelle der Verantwortungskultur oder Rollenmodelle spielen hier hinein. All dies sind Denkweisen im systemischen Ansatz, die – auf die Führungs- und Unternehmenswelt übertragen – eine große Relevanz besitzen.

Wann kamen Sie mit Coaching in Berührung?

Während meiner freien Mitarbeit an den Instituten war Coaching noch kein Thema. Damals ging es eher um Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte. Ich habe in diesem Rahmen zunächst vor allem den Bereich der Methodenkompetenz abgedeckt und mich dann im Laufe der Jahre in Richtung des Bereichs der Führungsarbeit entwickelt. Zum Coaching kam ich auf recht unspektakuläre Weise. Während meiner Weiterbildungen war es Thema und Ausbildungsinhalt. Beide Ansätze, sowohl der systemische als auch der hypnosystemische, haben in der täglichen Arbeit als Coach und Berater eine elementare Bedeutung. Zudem hat dann auch der Markt verstärkt nach Coaching gefragt. Im Laufe meiner späteren Lehrtrainertätigkeit am isb wurde das Thema ebenfalls immer relevanter. Mich fasziniert an Coaching, dass ich



gemeinsam mit Führungskräften daran arbeiten kann, ihre eigenen Lösungen zu finden. Häufig wird gefragt: Darf ich als Coach Ratschläge geben? Ich finde hier die Metapher des Realitätenkellners von Dr. Gunther Schmidt sehr passend: Wenn ich im Coaching bin, versuche ich Ideen herauszuarbeiten, die die Führungskraft mitbringt. Sie bringt nämlich bereits alles mit, was sie braucht, um ihr Prob-

lem zu lösen, kann nur gerade nicht alle Potenziale abrufen. Hierbei helfe ich ihr als Coach. Wenn ich eigene Vorschläge habe, bringe ich diese aber auch aufs Tablett und der Kunde kann letztlich eigenständig entscheiden, welcher Lösungsvorschlag für ihn relevant und der richtige Weg ist. Diese Herangehensweise hat mich sehr geprägt und macht Coaching zu einer tollen Möglichkeit, mit Führungskräften

professionell zu arbeiten und individuelle Problemlösungen zu entwickeln.

1994 haben Sie die Diskurs Strackbein GmbH gegründet, die Sie als Geschäftsführerin leiten ...

Richtig. Ich wollte meine eigenen Inhalte frei entwickeln. Als Mitarbeiterin eines Beratungs-

instituts ist dies nicht möglich, man setzt stattdessen die dort verankerten Vorstellungen um. Ich habe mich also mit meinen Themen selbstständig gemacht – auch, um für den Aufbau meiner Kundenbeziehungen völlig eigenständig verantwortlich zu sein und generell einen hohen Grad an Eigenständigkeit zu erreichen. Ich glaube, ich bin auch nicht wirklich hierarchiefähig (*lacht*).

Sie sind Mitglied im DBVC und waren über einen Zeitraum von sechs Jahren Teil des Vorstandes. Was hat Sie zum Engagement an vorderer Front veranlasst?

Seit meinem Studium interessiert mich das Zusammenspiel von Mensch und Organisation. Die Leitfrage, wie der Verband seine Mitglieder aktiv in die Verbandsarbeit einbeziehen kann, war und ist für mich daher sehr spannend. Entsprechend lag der Schwerpunkt meiner Arbeit auf den Regionalgruppen und der Vernetzung der einzelnen Gremien. Ich denke, für den Verband ist die Frage wichtig, wie wir es schaffen, die unglaublichen Ressourcen unserer Mitglieder zu nutzen, wie ich es im Grunde auch bezüglich des Organisations-Coachings beschrieben habe. Es geht dabei auch darum, im Verband das zu praktizieren, was wir bei unseren Kunden umsetzen: Organisationen zu lernenden Organisationen zu entwickeln.

An der Universität Bochum haben Sie eine Ausbildung im Bereich Wirtschaftsmediation abgeschlossen. Hilft Ihnen dies in Ihrer Arbeit?

Der mediative Ansatz, beide Seiten zu verstehen, zwischen ihnen zu vermitteln und einen Ausgleich zu finden, hat für mich nicht viel mit den Konflikten zu tun, die ich in den Unternehmen erlebe. Dort handelt es sich oftmals um Strukturkonflikte, die z.B. aus einer nicht passenden Ablauf- und Aufbauorganisation, aus unklaren Verantwortlichkeiten und Rollen, aus dem Überspringen von Hierarchieebenen und intransparenten Entscheidungsprozessen, aus dem Führungsverhalten von

Bereichsleitern, die Menschen nicht ausreichend einbeziehen, oder aus narzisstisch geprägten Persönlichkeitsstrukturen in oberen Führungsetagen erwachsen. Das sind alles Konfliktursachen, die nicht durch eine meditative Vorgehensweise, die auf der Symptomebene stattfindet, gelöst werden können. Als reine Mediatorin arbeite ich daher so gut wie gar nicht. Im Unternehmenskontext geht es stattdessen darum, Klarheit und Strukturen zu schaffen, Abläufe zu regeln. Hier kommen die systemischen Fähigkeiten und die Seerosenmetapher erneut ins Spiel, um die

Man kann sich dies als eine Landkarte vorstellen, auf der sich Coach und Klient bewegen, um zu schauen, wie es in den einzelnen Bereichen aussieht.

Ursachen erkennen und gezielt an ihnen arbeiten zu können, beispielsweise Kern- und Supportprozesse in Einklang zu bringen. Externe Coaches kennen die Unternehmensrealität ihrer Klienten nicht. Sie müssen sich daher gemeinsam mit der Führungskraft – als deren Sparringspartner und unter Einsatz der angesprochenen Meta-Modelle – auf die Suche machen. Man kann sich dies als eine Landkarte vorstellen, auf der sich Coach und Klient bewegen, um zu schauen, wie es in den einzelnen Bereichen aussieht.

Sie haben u.a. zum Thema Work-Life-Balance publiziert. An welchen Stellschrauben ist zu drehen, um sich eine zufriedenstellende Balance zu erarbeiten?

Hier kommt einerseits individuelles Coaching zum Tragen. Im Fokus stehen Selbstorganisation und Selbststeuerung. Was brauche *ich*, damit ich im Arbeitsprozess zufrieden und im Zustand einer guten Arbeits-

fähigkeit bleibe? Wenn ich mir allerdings die Überstundenkonten und den Arbeitsdruck in manchen Unternehmen ansehe, stelle ich andererseits fest, dass dringend auch organisational angesetzt werden muss, um die grundlegenden Rahmenbedingungen von Work-Life-Balance überhaupt erst zu schaffen. Im Produktionsprozess wird beispielsweise mit Leihkräften gearbeitet, in der öffentlichen Verwaltung herrschen Kostendruck und Einsparungen, einigen Unternehmen fällt es schwer, Fachkräfte zu finden, aber gleichzeitig bleibt das Arbeitsaufkommen erhalten.

Portrait



Foto: Diskurs Strackbein GmbH

Rita Strackbein, Dipl.-Oec., Studium der Wirtschaftswissenschaften, Ausbildungen in systemischer und hypnosystemischer Beratung, Geschäftsführerin der Diskurs Strackbein GmbH in Wuppertal.

Kernkompetenz rund um das Thema Führung, Schwerpunkte u.a.: Begleitung von Führungskräften, Konzeption und Implementation von Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, Motivation im beruflichen Alltag. Die Beratung von Firmen unterschiedlicher Größen und Branchen bildet die Basis einer über 20-jährigen Erfahrung.

www.diskurs.net



Was macht einen qualifizierten Business-Coach aus?

Anforderungsprofil für Business-Coaching-Kompetenzen

Von Dr. Christopher Rauen & Ingo Steinke

Ein qualifizierter Business-Coach soll fachkompetent, methodisch versiert, erfahren, reflektiert, professionell und menschlich sympathisch sein? Doch was heißt das konkret? Die Autoren des vorliegenden Artikels haben auf der Basis einer umfassenden Recherche ein Modell entwickelt, das bei aller Komplexität, die eine fundierte wissenschaftliche Herangehensweise erfordert, auch praktisch eingesetzt werden kann – nicht als dogmatisches Pflichtenheft, sondern als Orientierungshilfe für die weitere Professionalisierung.

In den vergangenen Jahren wurden zunehmend Coaching-Kompetenzmodelle entwickelt, die nicht nur rein praktisch orientiert sind, sondern auch nach wissenschaftlichen Standards erarbeitet wurden. Dennoch weisen fast alle Modelle spezifische Schwächen auf. Um Business-Coaching stärker als bisher Profil zu verleihen und evidenzbasiert zu evaluieren, wurde von den Autoren basierend auf dem aktuellen Wissensstand ein umfassendes Modell mit fünf Kompetenzklassen, 29 Kompetenzclustern und 117 Kompetenzen entwickelt. Dieses soll im Folgenden vorgestellt werden.

Im Coaching-Markt existieren national wie international zahlreiche Kompetenzmodelle. Häufig handelt es sich um Modelle, die aus der Praxis heraus entstanden und wissenschaftlich kaum belegbar sind. Zunehmend beschäftigt sich allerdings auch die Forschung mit dem Thema. So hat Blumberg (2016) in seiner Dissertation mit Bezug auf 26 andere Coach-Kompetenzmodelle ein Modell von verhaltensorientierten Kompetenzkategorien entwickelt. Es basiert allerdings auf nur 16 Interviews von Executive-Coaches und fasst handlungsbezogene Best-Practice-Verhaltensweisen zusammen. Notwendige bzw. sinnvolle Voraussetzungen für diese Verhaltensweisen und mögliche zugrundeliegende Fähigkeiten bleiben aber ungenannt. Um den bisherigen Wissensstand in ein Modell für Business-Coaching zu überführen, welches *praktisch relevant und mit Bezug auf wissenschaftlich erforschte Konstrukte begründbar* ist, haben die Autoren das folgend beschriebene Modell entwickelt.

Methodik der Entwicklung des Kompetenzmodells

Für eine erste Anforderungsanalyse wurden unter dem Titel „Was macht ein Coach?“ im DBVC-Fachausschuss „Profession“ sowie der „Qualitätskonferenz der Coaching-Weiterbildungsanbieter“ Coaching-Tätigkeiten gesammelt und zu Tätigkeitsclustern zusammengefasst.

Im Rahmen einer aufwändigen Kompetenzanalyse wurden parallel in vorhandenen empirischen Ausarbeitungen Coach-Kompetenzen

recherchiert. Dazu wurden die Arbeiten von Kuchen und Pedrun (2006), Merz und Frey (2011), Steinke (2015) und Blumberg (2016) ausgewertet. Die dort behandelten Kompetenzen befinden sich auf sehr unterschiedlichem Abstraktionsniveau. Diese wurden mit Bezug auf die Definition vorhandener Konstrukte mehrerer diagnostischer Instrumente für Persönlichkeit (MBTI, BIP), Soziale Kompetenz (ISK) und berufliche Handlungskompetenz (KODE-Kompetenz-Atlas) vereinheitlicht. Außerdem wurden drei Vorarbeiten zu Coaching-Kompetenzen einbezogen: ein internationales Modell (ICF Core Competencies), ein europäisches Modell (ECVision – Europäisches Kompetenzprofil für Supervision und Coaching) sowie ein nationales deutsches Modell (PAS 1029:2008 Kompetenzfeld Einzel-Coaching des DIN – Deutschen Instituts für Normung).

Mittels heuristischer Theoriegewinnung (Dörner, 1994) wurde so ein Anforderungsprofil aus Coaching-Kompetenzanforderungen entwickelt, das zwischen Kompetenzfeldern (Kompetenzklassen), übergreifenden Schlüsselkompetenzen (Kompetenzclustern), zugehörigen Coaching-Kompetenzen (Kompetenzanforderungen) und Verhaltensankern (Handlungskompetenzen) unterscheidet.

Kompetenzen werden in dem Modell nicht (wie oftmals üblich) mit Verhalten gleichgesetzt. Kompetenzen sind gerade die in und hinter dem Verhalten existierenden, personen-nahen Dispositionen und Konstrukte, die eine enorme Verhaltensvielfalt zur Lösung von Aufgaben oder Problemen bzw. zur Bewältigung von (beruflichen) Anforderungen hervorbringen. Es scheint auch nicht mehr haltbar, den Begriff „Fähigkeit“ in der Psychologie nur für grundlegende kognitive und emotionale Fähigkeiten zu reservieren. Das Verhältnis von Kompetenzen zu der Kategorienbildung innerhalb der Psychologie (z.B. zu Fähigkeit, Fertigkeit, Motivation, Eigenschaft) ist und bleibt unklar. Es macht daher vorerst keinen Sinn, Kompetenzen ohne Verhaltensanker zu beschreiben. Ansonsten würde aufgrund der enormen Vielfalt an Konstrukten unklar bleiben, was konkret mit einer Kompetenz gemeint ist.

Aktuell kann allerdings lediglich von Anforderungen an Kompetenzen im Coaching gesprochen werden, denn wissenschaftliche Nachweise für Coaching-Kompetenzen sind schwach. Derzeit steht noch nicht fest, ob die aufgestellten Kompetenzkonstrukte existieren und wie relevant sie für professionelles Business-Coaching sind. Daher ist geplant, die hinter dem Anforderungsprofil liegenden Konstrukte im Rahmen einer Dissertation wissenschaftlich zu überprüfen und eine Konstruktvalidierung durchzuführen.

Zur Funktion des Coaching-Kompetenzmodells

Ein Kompetenzmodell hat eine *Definitions- und Repräsentationsfunktion*: Durch ein Coaching-Kompetenzmodell wird implizit transportiert, was unter Coaching verstanden wird und auf welche Weise es sich von anderen Coaching-Ansätzen abgrenzt.

Ein Kompetenzmodell ist für die *Ausbildung von Coaches* bedeutsam: Es definiert, auf welche Fähigkeiten hin ausgebildet werden soll und welche Ausbildungsinhalte in das Curriculum gehören.

Die Formulierung von Coaching-Kompetenzen kann der *Evaluation* dieser Kompetenzen dienen, z.B. am Ende von Ausbildungen, durchaus aber auch in der Auswahl von Coaches (Assessments) in Coaching-Companies, Coach-Agenturen oder für organisationsinterne Coach-Pools.

In Kompetenzmodelle lassen sich *strategisch relevante Anforderungen* integrieren, die sich auf den *zukünftig gewünschten Zustand* beziehen können und Personen wie Organisationen auf diese Weise für die Zukunft vorbereiten (Sarges, 2001). Ein Kompetenzmodell eignet sich auch dazu, Entwicklungspfade für den (weiteren) Aufbau von Kompetenzen zu kreieren.

Das Coaching-Kompetenzmodell

Eingeordnet werden die Coaching-Kompetenzanforderungen nach sogenannten Kompetenzklassen in Persönlichkeit (Selbst-Kom-

petenz), Sozial-kommunikative Kompetenz und Fachkompetenz. Die Fachkompetenz wird dabei in Sachkompetenz und Methodenkompetenz aufgliedert, basierend auf der Unterscheidung von Erklärungswissen und Verfügungswissen (Buer, 2015; Steinke, 2015). Hinzu kommt eine Kompetenz, die insbesondere durch die Supervision Eingang ins Coaching gefunden hat: die Feld- und Funktionskompetenz (Berker, 1992; Merz & Frey, 2011; Steinke, 2015). Dabei wird davon ausgegangen, dass Kompetenzen nur gezeigt werden können, wenn Rolle und die Bedingungen, innerhalb derer gehandelt wird, dies ermöglichen (Reischmann, 2004); Coaching-Kompetenzen sind stets kontextabhängig.

Business-Coaching-Kompetenz wird daher als Reflexions- und Handlungsvermögen im Kontext der personorientierten dialogischen Begleitung von Menschen in der Arbeitswelt definiert. Damit wird einerseits eine Aktivitäts- bzw. Handlungsorientierung akzentuiert, d.h. die Fähigkeit, etwas zu praktizieren bzw. umzusetzen (Erpenbeck & v. Rosenstiel, 2007, S. XXIV). Akzentuiert wird andererseits die (Selbst-)Reflexivität in

Sozialbeziehungen (Greif, 2008; Weth, 2014) und das „Bewusste-Verhalten-Zu“ Bedingungen, Bedeutungen, Handlungsmöglichkeiten. Die Coaching-Kompetenz (siehe Abbildung) umfasst folgende fünf Kompetenzklassen:

Persönlichkeit

Die *Selbst-Kompetenz (Persönlichkeit)* wird verstanden als „Charakteristika der Persönlichkeit eines Menschen, die ihn zum Coaching befähigen“ (Steinke, 2015). Eine weitere, für den Coaching-Kontext anwendbare Definition lautet: „Fähigkeit, sich selbst (Person, Rolle, Organisation) wahrzunehmen und zu reflektieren, für sich selbst verantwortlich handeln können, eine realistische Selbsteinschätzung vornehmen und eigene Handlungen daran orientieren können, eigenes Autonomieerleben, Kompetenzerleben und Anstrengungen verantwortlich regulieren können, Motivation und Aufmerksamkeit in das Coaching einbringen können“ (DIN Deutsches Institut für Normung, 2006, S. 18). Hier zeigen sich folgende *Kompetenzcluster* und Kompetenzen:

» *Motivation*: Leistungsorientierung, Füh-

- rungsorientierung, Gestaltungswille
- » *Wahrnehmungsfähigkeit*: Auffassungsgabe, sinnliches Begreifen, Intuition
- » *Urteilsfähigkeit*: Zuverlässiges Einschätzen, analytisches Denken, gefühlsmäßiges Beurteilen
- » *Lern- und Entwicklungsfähigkeit*: Lern- und Weiterentwicklungsbereitschaft, flexibles Agieren, Offenheit für Veränderungen
- » *Selbstregulation*: Selbstmanagement, Selbstkontrolle, Emotionale Stabilität, Handlungsflexibilität, Kontrollüberzeugung, Ambiguitätstoleranz

Sozial-kommunikative Kompetenz

Die *Sozial-kommunikative Kompetenz* ist die Fähigkeit, sich selbst und andere in intersubjektiven Beziehungen wahrzunehmen, die Beziehung und Interaktion mit anderen Menschen bewusst zu gestalten und sich in der Beziehung mit anderen Menschen diskursiv und instrumentell (d.h. zweckorientiert) zu verständigen (Habermas, 1981). Sozial-kommunikative Kompetenz ist Kontakt- und Kooperationsfähigkeit, auch in kontroversen

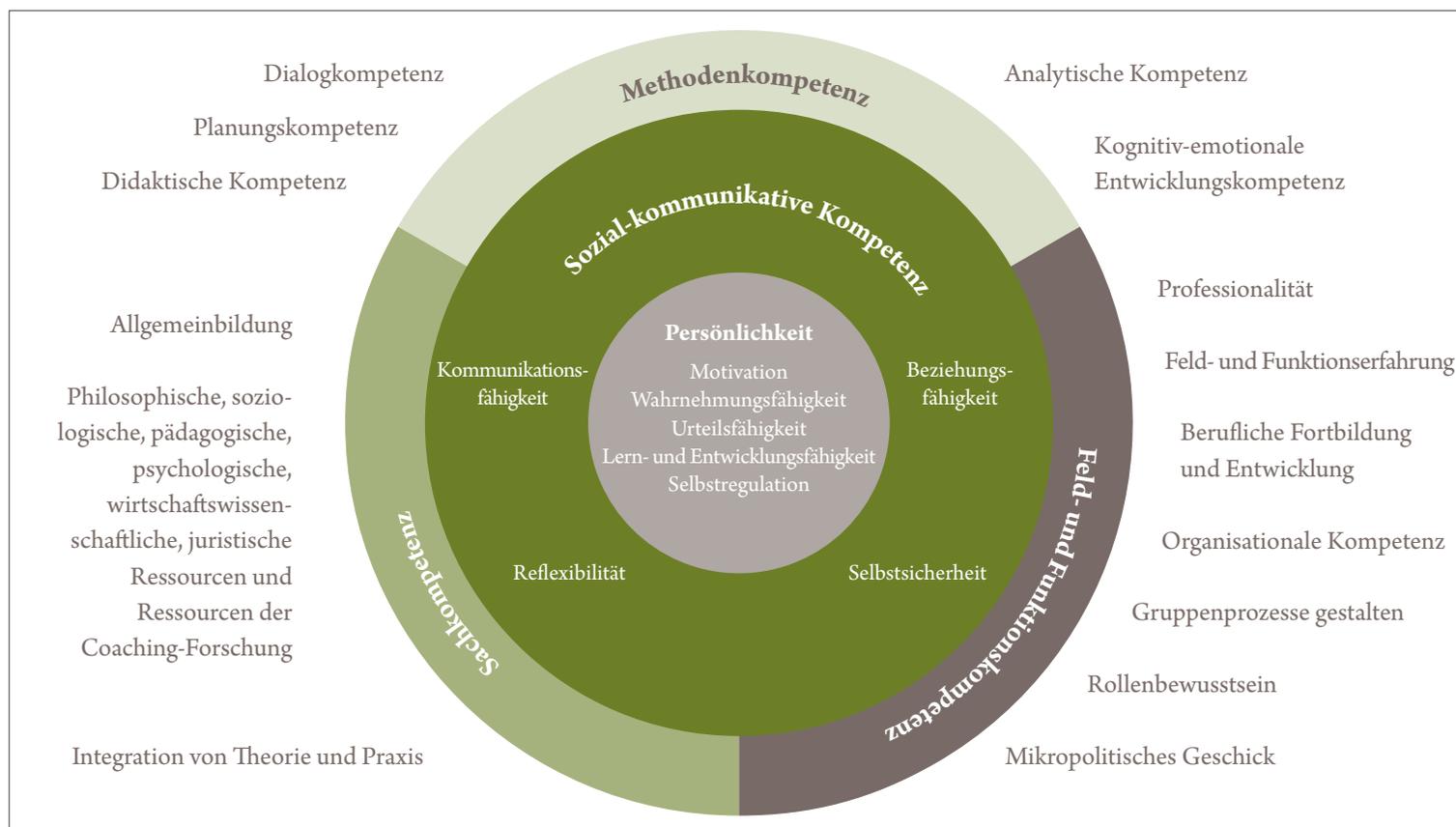


Abb.: Die fünf Kompetenzklassen mit ihren Kompetenzclustern

zwischenmenschlichen Situationen. Dazu gehört auch, andere Menschen und soziale Situationen einschätzen zu können sowie die Anschluss- bzw. Ankopplungsfähigkeit, d.h. die Art der Interaktion auf unterschiedliche Rollen und Kontexte einzustellen.

- » *Beziehungsfähigkeit*: Beziehungsgestaltung, Vertrauen bilden, Soziale Orientierung, Kooperativität
- » *Kommunikationsfähigkeit*: Sich kommunikativ ankoppeln, Körpersprache deuten, Verständlichkeit
- » *Selbstsicherheit*: Durchsetzungskraft, Konfrontationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Extraversion / Kontaktfähigkeit, Entscheidungsfreudigkeit
- » *Reflexibilität*: Selbstdarstellungskompetenz, Personwahrnehmung, Reflexionsfähigkeit

Sachkompetenz

Die *Sachkompetenz* ist die Fähigkeit, für Fachgebiete oder Sachbereiche reflexions- und urteilsfähig zu sein. Coaching braucht Wissensstrukturen, im Wesentlichen aus den Sozialwissenschaften. Die Sachkompetenz liefert auch den Reflexions- und Deutungshintergrund eines Coachs: Ein Coach muss das, was ihm an Erfahrungen aus (beruflichen) Rollen, sozialen Systemen und Organisationen berichtet wird, verstehen und einordnen können. Sachkompetenzen kann man in der Regel in Form von Qualifikationen oder Zertifikaten nachweisen.

- » *Allgemeinbildung*: Studienabschluss, Coaching-Weiterbildung
- » *Philosophische, soziologische, pädagogische, psychologische und wirtschaftswissenschaftliche Ressourcen* und *Ressourcen der Coaching-Forschung*: Jeweils Benennen, Verstehen, Analysieren, Synthetisieren, Beurteilen
- » *Juristische Ressourcen*: Jeweils Benennen, Verstehen, Anwenden
- » *Integration von Theorie und Praxis*: Reflektierter Theorieeinsatz, wissenschaftliche Fundierung

Methodenkompetenz

Die *Methodenkompetenz* ist die Fähigkeit, selbstständig Strategien und Vorgehensweisen einzusetzen, um in wechselnden Situationen flexibel

Aufgaben zu bewältigen, Probleme zu lösen und Absichten umzusetzen, sowie dies selbst (weiter) zu entwickeln. Die Methodenkompetenz beschreibt die systematische Strukturierung von Tätigkeiten bezogen auf ein Ziel.

- » *Dialogkompetenz*: Dialog führen, Aktiv zuhören, Fragen, Feedback geben
- » *Planungskompetenz*: Auftrag klären, Ziele klären, Erwartungen klären, Vertrag schließen, Arbeitsplan aufstellen, Evaluation etablieren
- » *Analytische Kompetenz*: Zusammenhänge vermitteln, rekonstruieren/diagnostizieren, Lösungen entdecken
- » *Didaktische Kompetenz*: Passung sicherstellen, zielorientiert arbeiten, lösungsorientiert denken und handeln, Lernen begleiten, Transfer sichern
- » *Kognitiv-emotive Entwicklungs-Kompetenz*: Methodenplural agieren, Reflexion stimulieren, Bewusstsein schaffen, Assoziieren, Dissoziieren, Gegen-/Übertragung nutzen, Mustererkennung nutzen, Metaphern und Analogien nutzen, Ressourcenankopplung, Sich positionieren, Widersprüche handhaben, Veränderungsprozesse gestalten

Feld- und Funktionskompetenz

Die *Feld- und Funktionskompetenz* umfasst implizites Erfahrungswissen und Fähigkeiten im Umgang mit der spezifischen Kultur eines Berufsfeldes, einer Branche, einer Organisation oder Unternehmung. Dieses Erfahrungswissen ist nicht immer vollständig reflektiert und zugänglich. Es ermöglicht dem Coach aber, sich an ein soziales System und die dort geltenden Normen und Werte anzukoppeln, Akzeptanz für seine Person und Intervention zu erlangen und die für den Klienten relevanten Vorgänge und Kulturphänomene adäquat zu deuten und ins Coaching einzubeziehen.

- » *Professionalität*: Professionsethik wahren, Konzeptionelle Auskunftsfähigkeit, Realistische Selbsteinschätzung, Rollenklarheit, Vermarktungsfähigkeit
- » *Feld- und Funktionserfahrung*: Inter-/kulturelle Kompetenz, Branchenkompetenz, Geschäftskompetenz, Organisationale Kompetenz, Divisionale Kompetenz, Funktionskompetenz, Soziale Rollenkompetenz, Persönliche Reife

- » *Berufliche Fortbildung und Entwicklung*: Lernen, Selbsterfahrung, Psychohygiene
- » *Organisationale Kompetenz*: Organisationsphänomene handhaben, Systemkomplexität handhaben, Gruppenprozesse gestalten
- » *Rollenbewusstsein*: Rollenverhalten optimieren, Führung fokussieren, Karriere entwickeln
- » *Mikropolitische Geschick*: Machtgebrauch entwickeln, institutionelle Interaktion gestalten, Krisen bewältigen

Verhaltensanker

Für die 117 Kompetenzen wurden zudem 323 Verhaltensanker entwickelt, die konkret beschreiben, welches Verhalten von einem Business-Coach auf welchem Kompetenzlevel (hoch, mittel, niedrig) erwartet werden kann. Beispielhaft sollen drei Verhaltensanker vorgestellt werden:

Die Kompetenz „Handlungsflexibilität“ (Kompetenzklasse: Persönlichkeit / Kompetenzcluster: Selbstregulation) wird (auf hohem und mittlerem Kompetenzlevel) u.a. anhand des Verhaltensankers beschrieben: „Der Coach



COACH
Datenbank

Finden Sie jetzt Ihren Coach!
suche.coach-datenbank.de

Wählen Sie aus über 800 geprüften Coaches!

Die Datenbank für qualifizierte Business-Coaches mit Umkreissuche und Schwerpunktfiler.

Telefon +49 541 98256-777
E-Mail: datenbank@rauen.de

zeigt eine hohe Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue oder unvorhergesehene Situationen einzustellen und Ungewissheit zu tolerieren.“ Die Kompetenz „Vertrauen bilden“ (Sozial-kommunikative Kompetenz / Beziehungsfähigkeit) wird (auf hohem, mittlerem und niedrigem Kompetenzlevel) u.a. folgendermaßen konkretisiert: „Der Coach verhält sich integer, interagiert offen, ehrlich und aufrichtig und informiert den Klienten transparent.“ Die Beschreibung der Kompetenz „Professionsethik wahren“ (Feld- und Funktionskompetenz / Professionalität) erfolgt (auf hohem und mittlerem Kompetenzlevel) u.a. durch den Verhaltensanker: „Der Coach sorgt dafür, dass Beschwerden niedrigschwellig möglich sind und nutzt diese zu einer selbstkritischen Reflexion seines professionellen Handelns.“

Auf der Basis dieses (Zwischen-)Standes erhoffen sich die Autoren eine fruchtbare Erforschung und Weiterentwicklung des Modells und der Profession des Business-Coachings.

Die Autoren



Foto: die lichtbildmanufaktur

Dr. rer. nat. Christopher Rauen,
Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC),
Geschäftsführer der Christopher Rauen
GmbH, 1. Vorsitzender des Vorstands des
DBVC und Lehrbeauftragter an mehreren
Universitäten. Arbeitsschwerpunkte:
Coaching von Geschäftsführern,
Vorständen und Unternehmern, Leitung
der RAUEN Coaching-Ausbildung.

www.rauen.de



Foto: Ronald Vogel

Ingo Steinke, Dipl.-Psych., Senior Coach
(DBVC), Lehr-Coach, Trainer, Fachautor.
Geschäftsführender Gesellschafter der
COATRAIN coaching & personal training
GmbH mit den Arbeitsschwerpunkten
Executive-Coaching, Strategie-Coaching,
Konflikt-Coaching, Team-Coaching.
Lehrbeauftragter für Coaching an der
Europa-Universität Flensburg.

www.coatrain.de

Literatur

- » **Berker, Peter (1992)**. Felddynamik. *Supervision*, 21, S. 3–9.
- » **Blumberg, Kent M. (2016)**. *Competencies of Outstanding Executive Coaches: A Grounded Theory Approach*. Dissertation. Baton Rouge, LA: Louisiana State University & Agricultural and Mechanical College. Abrufbar unter: https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/1148/.
- » **Buer, Ferdinand (2015)**. Erfahrung – Wissenschaft – Philosophie: Drei Wissenssorten zur Konzipierung von Beratung. In Astrid Schreyögg & Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 185–202), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- » **Die Wiener Volkshochschulen (Hrsg.) (2015)**. *ECVision. Ein Europäisches Kompetenzprofil für Supervision und Coaching*. Abrufbar unter: www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2015/10/ECVision_Kompetenzprofil.pdf.
- » **DIN Deutsches Institut für Normung (2008)**. *Kompetenzfeld Einzel-Coaching*. PAS 1029:2008. Berlin: Beuth.
- » **Dörner, Dietrich (1994)**. Heuristik der Theorienbildung. In *Enzyklopädie der Psychologie, Forschungsmethoden der Psychologie, Band 1, Methodologische Grundlagen der Psychologie* (S. 345), Göttingen: Hogrefe.
- » **Erpenbeck, John & v. Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2007)**. *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Greif, Siegfried (2008)**. *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Habermas, Jürgen (1981)**. *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- » **Kuchen, Claudia & Pedrun, Prisca (2006)**. *Welche Kompetenzen braucht ein Coach? Das ideale Kompetenzprofil aus Sicht von Coaches*. 2. Studienarbeit. Zürich: HAP – Hochschule für Angewandte Psychologie.
- » **Merz, Carolin & Frey, Andreas (2011)**. *Empirisch fundiertes Kompetenzmodell für den Bereich des Führungskräftecoachings*. Aachen: Shaker.
- » **Reischmann, Jost (2004)**. *Kompetenz lehren? Kompetenz- und Performanz-Orientierung in der Andragogik zwischen Didaktik und Organisationsentwicklung*. Bamberg: Universität Bamberg.
- » **Sarges, Werner (2001)**. Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In Hans-Christian Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (S. 285–300), Wiesbaden: Gabler.
- » **Steinke, Ingo (2015)**. Kompetenzanforderungen an Coaches. In Astrid Schreyögg & Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 257–283), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- » **Weth, Urs (2014)**. *Selbst-Reflexion als soziale Kernkompetenz*. Basel: Werkstatt.



Dysfunktionale Führung in einem Kleinunternehmen

Wenn internale Glaubenssätze Führungsbemühungen blockieren

Von Dr. Tobias Schramm

In kleinen inhabergeführten Unternehmen sind die geschäftsführenden Personen oftmals auch stark in operative Aufgaben eingebunden. Etwa leiten sie den Vertrieb und betreuen Kunden persönlich. Zeitgleich müssen sie als Führungskraft sowie Unternehmenslenker agieren. Dieser Vielfalt an – mitunter selbstgestellten – Rollenerwartungen gerecht zu werden, ist alles andere als einfach. Insbesondere dann, wenn innere Glaubenssätze und fehlendes Vertrauen das Delegieren operativer Aufgaben verhindern, besteht die Gefahr, dass wichtige Führungsarbeit nur stiefmütterliche Beachtung findet.

Dieser Praxis-Bericht zeigt das Führungsdi-
lemma in einem Kleinunternehmen auf. *Ma-
ladaptive Glaubenssätze* des Geschäftsführers
verhindern aktive Führungsbemühungen und
forcieren innerbetriebliche Probleme. Nach
einer Fallbeschreibung werden diejenigen
Coaching-Interventionen dargelegt, die in der
Arbeit mit dem Geschäftsführer Anwendung
fanden.

Ausgangssituation und Auftragsklärung

Der Geschäftsführer und Inhaber eines Immo-
bilienunternehmens kontaktierte den Coach
mit der Bitte, organisationsberatend und de-
eskalierend auf *negative Dynamiken und Kon-
flikte im Unternehmen* einzuwirken. Der Klient
antizipiert betriebliche Problematiken, konnte
selbige jedoch zu Beginn der Auftragsklärung
nur grob beschreiben. Da der Coaching-Auf-
trag vage formuliert wurde, entschied sich der
Coach, sowohl mit dem Geschäftsführer als
auch mit den Beschäftigten Einzelgespräche zu
führen, um den Beratungsauftrag detaillierter
einzugrenzen, subjektive Konfliktmuster der
Protagonisten zu erkennen und erste Arbeits-
hypothesen generieren zu können.

Das Immobilienunternehmen besteht ne-
ben dem Geschäftsführer aus vier weiteren
Immobilienmaklern sowie drei Verwaltungs-
angestellten. Im Laufe der letzten eineinhalb
Jahre verließen drei Immobilienmakler sowie
fünf Verwaltungsangestellte kündigungsbe-
dingt das Unternehmen. Wirtschaftlich be-
trachtet wies dieses keinerlei Probleme auf.
Die hohe Fluktuation sowie die permanente
Mitarbeiterarbeit belasteten jedoch
das Betriebsklima. Urlaubsvertretungen und
Krankheitsausfälle lösten innerhalb des Un-
ternehmens Problemkaskaden der Umorganisati-
on aus, die in eine globale Mitarbeiterunzufrie-
denheit mündeten und Konflikte auslösten,
die unbesprochen und ungeschlossen blieben.
Die schwelende Konfliktdynamik hinterließ in
der Belegschaft Ohnmacht und Resignation.

Durch die Kommunikation mit dem Ge-
schäftsführer wurde deutlich, dass selbiger
seinen *Arbeitsfokus ausschließlich auf die Be-*

wältigung seiner fachlichen Immobilientätigkeit
richtete. Der Firmeninhaber gab an, viele Kun-
den bedienen zu müssen und diese Tätigkeit
rasch und ökonomisch zu gestalten, damit
die Kundenzufriedenheit nicht ins Wanken
gerät. Folglich nahm sich der Klient *kaum*
Zeit für Mitarbeiterführung. Die innerbetrieb-
liche Unternehmenskommunikation wurde
als hektisch, unklar und konfrontativ erlebt.
Als interessant kann die Tatsache gewertet
werden, dass die Beschäftigten untereinander
das gleiche, dysfunktionale Führungsverhalten
an den Tag legten, das sie bei ihrem Vorge-
setzten einheitlich ablehnten. Dieses nega-
tive Lernen am Modell war auch in puncto
Konfliktumgang zu beachten, werden doch
Konflikte solange ignoriert, bis sich diese in
einer persönlichen, konfrontativen Situation
negativ entladen. Die Nicht-Kommunikation
sowie die kognitive Verzerrung (keine Zeit,
zu führen) stellten Kernprobleme im Un-
ternehmen dar.

Coaching-Interventionen

Im Coaching kamen Metaphorik, das auf
Herstellung von Kontingenz zielende Tool
„Beobachtung der Beobachtung“ sowie ein
imaginativer Rollentausch zum Einsatz. Die
Coachings fanden im Einzelsetting statt.

Einsatz von Metaphorik

Wegen des anfänglich unzureichenden Pro-
blembewusstseins des Geschäftsführers bezüg-
lich der betrieblichen Konflikt-Thematik setzte
der Coach zu Beginn der Einzel-Coachings die
Metaphorik-Methode nach Minor (2013) ein.
„Der Einsatz von Metaphorik ist ein schöpferi-
scher Prozess, durch Sprachbilder werden dem
Klienten komplexe Zusammenhänge einfach
veranschaulicht und damit bildhaft (be-)greif-
bar gemacht – ohne die Komplexität unzulässig
zu vereinfachen.“ (Minor, 2013, S. 103) Minor
weist darauf hin, dass Klienten durch diese äu-
ßere Beobachterperspektive leichter ihre in-
dividuelle Problembeteiligung wahrnehmen.

Der Coach lud den Geschäftsführer ein, seine
wahrgenommene Ausgangssituation im Unter-

nehmen im Rahmen eines Bildes zu beschrei-
ben – nach einem Leitthema seiner Wahl. Nach
Minor (2013) haben sich Leitthemen aus dem
Bereich der Theaterwelt, der Natur und dem
menschlichen Körper bewährt. Nach anfäng-
lichen Überlegungen und einem zögerlichen
Beginn fand sich der Klient relativ schnell
in seiner imaginierten Vorstellung zurecht
und konnte ein passendes *Abbild seines sub-
jektiven Ist-Zustandes* kreieren. Die metapho-
rischen Ausführungen des Geschäftsführers
entstammten der Filmwelt. So imaginierte er
einen ständig unter Erfolgsdruck stehenden
Schauspieler, der unter hohen zeitlichen
Anstrengungen zahlreiche, unterschiedliche
Filmrollen abzuschließen habe. Die permanen-
ten, störenden Einflüsse der Regisseure wür-
den eine intensivere Beschäftigung mit den
eigenen Rollen verhindern. Der Schauspieler
bemühe sich, die hohen Erwartungen der Re-
gisseure zu erfüllen, erreiche jedoch niemals
deren Anerkennung. Er beschrieb seine nagen-
de Angst, durch schlechte schauspielerische
Leistungen die Akzeptanz und Zuneigung
der Regisseure zu verlieren. Zudem habe die
Interaktion mit den Schauspielkollegen nur
unzureichend funktioniert, da deren Poten-
tial und schauspielerische Fähigkeiten den
eigenen weit unterlegen seien. Rollenabstim-
mungen funktionierten nicht und diverse Pro-
bleme seien die Folge gewesen. Daher seien
Filmabschlüsse nur sehr langsam zu verzeich-
nen gewesen.

Die Regisseure spiegelten in jenem Zusam-
menhang die erlebte Kundenperspektive des
Firmeninhabers wider. Diese wurde als domi-
nant, unkalkulierbar und bedrohlich wahrge-
nommen. Zudem war sich der Klient schein-
bar sicher, die Bedürfnisse der Kunden niemals
befriedigen zu können. In der Beziehung zu
seinen Mitarbeitern (Schauspielkollegen) war
ein *Abstimmungsdefizit* (Führungsmangel) er-
kennbar, ebenso ein *akuter Vertrauensmangel*.
Nach der Betrachtung der imaginierten Meta-
phorik des Geschäftsführers wurde außerdem
eine *narzisstische Selbstrepräsentanz* erkennbar
(Leistungen der Kollegen sind den eigenen
weit unterlegen), ebenso eine *mögliche Burn-
out-Symptomatik* (fehlende Anerkennung der
Regisseure).

Herstellung von Kontingenzen

Im weiteren Verlauf der Einzelsettings fand die Coaching-Technik „Beobachtung der Beobachtung“ nach Backhausen (2013) Bedeutung. „Zur Anwendung kommt diese Technik in all jenen thematischen Bereichen, in denen Kontingenzen, also die Möglichkeit, es auch anders sehen bzw. deuten zu können, eine wichtige Rolle spielt. Insbesondere ist diese Technik in Situationen geeignet, in denen der Klient der Versuchung der Verdinglichung des ‚So ist es!‘ erliegt und seine eigene Beteiligung an gerade dieser Sichtweise außer Acht lässt.“ (Backhausen, 2013, S. 77) Dadurch, dass der Geschäftsführer seine *individuelle Prozess- und Problembeteiligung ignorierte*, war es für eine erfolgreiche Reflexion und Veränderung der konditionierten Denkschemata unerlässlich, sich mit Kontingenzen zu befassen, damit ein „effektiver Umgang mit der Möglichkeit ‚Es könnte auch anders sein!‘ erreicht werden“ (ebenda) konnte. Folgender Gesprächsauszug zwischen dem Coach und dem Klienten verdeutlicht, wie die Methodik angewandt wurde.

» Klient: Mir fällt bei meinen Angestellten auf, dass sie lustlos und langsam ihre Tätigkeiten verrichten und mich beinahe nie bezüglich Fragen oder Probleme kontaktieren. Alle verdienen gutes Geld und müssen daher mit dem äußeren und inneren Unternehmensdruck umgehen können. Die schlechte Stimmung meiner Mitarbeiter ist für mich nicht nachvollziehbar.

» Coach: Die Lustlosigkeit sowie das langsame Agieren Ihrer Mitarbeiter als auch die konfliktgeladene Atmosphäre im Unternehmen bereiten Ihnen Sorgen und werden aus Ihrer Sicht durch die Mitarbeiter hervorgerufen?

» Klient: Ja, definitiv. Die Konflikte entstehen nur durch die Mitarbeiter. Ich muss mich ja schließlich um die permanente Kunden-Akquise und -Betreuung kümmern. Wenn ich mich auch noch mit meinen Mitarbeitern beschäftigen würde, müsste mein Tag 48 Stunden haben. Die müssen lernen, sich um ihre eigenen Angelegenheiten zu kümmern.

» Coach: Sie negieren nun jegliche, indivi-

duelle Problem-Einwirkung und -Beteiligung und vergessen somit Ihre Führungsrolle und Verantwortung. Aus Ihrer Perspektive sind die Ursachen für die innerbetrieblichen Problematiken in der Rolle der Mitarbeiter zu finden. Welche Erklärung würden Ihre Mitarbeiter für die Dilemma-Situation liefern?

» Klient (reagiert wütend und aggressiv): Meinen Sie etwa, Sie können mir nun auch in den Rücken fallen? Ich habe Sie engagiert, um mir zu helfen. (Anmerkung: Diese Widerstands- und Abwehrhaltung förderte beim Geschäftsführer heftige Emotionen zu Tage, die im späteren Verlauf ein Veränderungsbewusstsein erzeugten.) Natürlich würden die wieder nur den bösen Chef beschmutzen. Die vergessen aber, wer sie bezahlt.

» Coach: Ich falle Ihnen nicht in den Rücken. Sie haben mich engagiert, um gemeinsam mit Ihnen Ihr innerbetriebliches Problem zu reflektieren und veränderte, individuelle Lösungsstrategien zu erproben und umzusetzen. Dafür ist es zunächst jedoch wichtig, zu erkennen, wie Sie als Führungskraft in den Mitarbeiterführungsprozess einwirken.

» Klient: Ja, um die Mitarbeiterführung kümmere ich mich nicht, dafür fehlt mir die Zeit. Sicherlich wäre die aktive Führung von Mitarbeitern nicht unwichtig, aber ich muss mich um die Kunden kümmern!

» Coach: Sie haben Recht, die Mitarbeiterführung nimmt eine wichtige Rolle ein. Könnte es denn sein, dass es vielleicht gar nicht so sehr die fehlende Zeit ist, die Ihre Führungsbemühungen hemmt, sondern vielmehr die starke, eigene Priorisierung der Kundenanliegen?

» Klient: Diesen Gedanken machte ich mir bis jetzt noch nicht. Ja, das stimmt, mir sind die Kunden am wichtigsten, weil sie ja meinen Umsatz bedeuten, an Mitarbeiterführung ist nichts verdient.

» Coach: Mitarbeiterführung bewirkt einen unmittelbaren Gewinn, erzeugt sie doch langfristig gesehen einen positiven Mehrwert für ein Unternehmen, weil unter anderem Fluktuation und Neueinarbeitung von Mitarbeitern verhindert werden. Mitarbeiterführung fördert sowohl die Motivation als auch die Weiterentwicklung der Beschäftigten. Dieser Effekt kann sich positiv auf den Umsatz auswirken.

» Klient: Diesen Gedanken verdrängte ich bis dato, aber er ist wichtig und richtig.

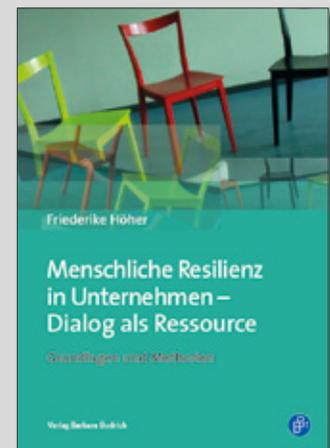
Imaginativer Rollentausch

In den Einzelsettings wurde mit dem Geschäftsführer auch die Coaching-Methodik des „imaginativen Rollentausches“ nach Schreyögg (2013) verwendet. Im Rahmen eines Perspektivwechsels ist es dem Klienten möglich, die Intentionen seines Gegenübers zu erkunden und nachzuvollziehen. Dabei versetzt sich der Klient aktiv in die Vorstellung seines Gegenübers. Schreyögg (2013) weist darauf hin, dass ein imaginativer Rollentausch folgende Effekte besitzt:

» Der Klient kann Emotionen und Reaktionsbereitschaften seines Gegenübers erlebnishaft erkunden.

» Der Coach erhält einen Einblick in die Klienten-Gegenüber-Interaktion.

» Deutungs- und Handlungsmuster des Klienten lassen sich modifizieren.



2018. 370 Seiten. Kart. 39,90 € (D), 41,10 € (A)
ISBN 978-3-8474-2109-2 | eISBN 978-3-8474-1092-8

Das erste und bisher einzige Buch, in dem das Potenzial des Dialogs für Resilienz von Menschen und Systemen erkannt und aufgearbeitet ist!

„Das Buch ist undogmatisch und locker geschrieben. Hier ist das Versprechen des Dialogs in vertrauenswürdigen Händen.“
Prof. em. Dr. Freeman Dhority



www.shop.budrich-academic.de



In der Durchführung des Rollentausches wurde als imaginatives Gegenüber ein Mitarbeiter ausgewählt, mit welchem der Geschäftsführer bis dato häufig Konflikte am Arbeitsplatz austrug. Hierbei wurde das Imaginationskonzept nach Schreyögg (2013) verwendet. Mit Hilfe eines leeren Stuhles wurde der Klient zunächst gebeten, sich sein imaginatives Gegenüber plastisch vorzustellen. Es folgte die Beschreibung des Gegenübers. Er erklärte, dass ihn der Mitarbeiter fragend, ängstlich und hilfesuchend ansehen würde. Als dann erfolgte der Rollentausch und der Geschäftsführer wechselte den Stuhl. Der Coach stellte dem Klienten (in der Rolle des Mitarbeiters) die Frage, wie der Mitarbeiter seinen Chef wahrnehmen würde. Diesem wurde dabei ausreichend Zeit

gegeben, sich in die Rolle des Mitarbeiters einzufühlen. Der Klient wurde in diesem Rollentausch von dem imaginierten Mitarbeiter (er selber) als unerreichbarer, mächtiger Chef beschrieben, der seinen Weg autoritär und geradlinig gehe und selten andere Bedürfnisse als die der Kunden berücksichtige.

Durch den Rollentausch konnte Der Geschäftsführer die *Ambiguität der jeweiligen Bedürfnisse und Defizite erkennen*. Die Kernthemen des Coaching-Auftrages (Führungsdefizit, mangelnde Empathie, dysfunktionale Idealisierung der Kunden und Abwehr der Mitarbeiter) wurden erkannt und konnten somit im weiteren Coaching-Verlauf bearbeitet werden.

Veränderung von Glaubenssätzen

Die „Beobachtung der Beobachtung“ sowie der „imaginative Rollentausch“ vergegenwärtigten dem Klienten seine individuelle Problemaufrechterhaltung. Im weiteren Coaching-Verlauf flossen Elemente der „Lösungsorientierten Kurzzeitberatung“ ein (Szabo, 2013), die den Klienten gezielt dabei unterstützen sollten, *neue Glaubenssätze* bezüglich Mitarbeiterführung zu entwickeln. „Die Zukunft wird als gestaltbar angesehen und nicht als Sklavin von vergangenen Ereignissen. Die Klienten sind deshalb aufgefordert herauszufinden, welche Veränderungen sie sich wünschen und welches Tun sie der gewünschten Vorstellung näher

bringt“ (Szabo, 2013, S. 42). Im Rahmen der geleiteten Reflexion erkannte der Geschäftsführer den persönlichen Wunsch, sein Unternehmen als Kapitän in ruhigere, weniger konfliktgeladene Gewässer zu manövrieren. Damit diese gewünschte Vorstellung tatsächlich eintreten konnte, identifizierte er jene zentralen Punkte, die die bisherigen destruktiven Glaubenssätze ablösen sollten:

- » Ich fokussiere mich auf Mitarbeiterführung und Motivation.
- » Ich lerne, meinen Mitarbeitern zu vertrauen, und sehe sie als Menschen, die ähnliche Bedürfnisse haben, wie ich sie habe.
- » Ich delegiere einen Großteil meiner fachlichen Tätigkeit meinen Mitarbeitern.
- » Ich betreue wichtige Kernkunden persönlich.
- » Mitarbeiteranliegen sind mir ab jetzt genauso wichtig wie Kundenanliegen.
- » Das innerbetriebliche Organisationsklima soll gesundheits- und leistungsförderlich gestaltet werden.
- » Die innerbetriebliche Kommunikation wird gezielt verbessert.
- » Konflikte werden frühzeitig angesprochen und gelöst.

Implementierungsphase

Nach den Coaching-Einzelsettings und der Identifizierung neuer, förderungsförderlicher

Glaubenssätze, erfolgte eine Implementierung der theoretischen Zielvorstellungen in die Praxis, damit eine Konditionierung erfolgen konnte. Diese Implementierungsphase kann, um es in den Worten Kurt Lewins (1947) auszudrücken, als Einfrierphase (Refreezing) bezeichnet werden. Ziel dieser Phase ist es, die neuen Muster zu stabilisieren, damit diese im Unternehmen als vertraut und gewohnt wahrgenommen werden (Poppelreuter, 2012). Damit ein erfolgreicher Praxis-Transfer realisiert werden konnte, wurden die Beschäftigten im Rahmen eines Kick-off-Meetings über die geplanten Veränderungen informiert. Der Coach wohnte dieser Veranstaltung als Moderator bei und sorgte für eine partizipative Einbindung aller Mitarbeiter, damit eine vertrauensförderliche Grundstimmung geschaffen werden konnte. Im Anschluss daran erfolgte mit den Mitarbeitern sowie dem Geschäftsführer ein dreitägiges Gruppenseminar zu den Themen Führung, Kommunikation, Teamentwicklung und Umgang mit Konflikten. Im Rahmen dieser Intervention konnten sich die Parteien neu erleben und ein erfolgsförderliches Wir-Gefühl entfalten. Der Klient wurde zudem in Einzeltrainings in puncto Führung, Delegation und Zeitmanagement geschult. Das veränderte Bewusstsein des Geschäftsführers bewirkte bei den Mitarbeitern ebenfalls eine positive Verhaltensänderung, da sie sich nun als wertvolle Mitglieder

einer sinnstiftenden Einheit erleben, die als Gemeinschaft fungiert, individuelle Interessen respektiert und motiviert ihre fachliche Tätigkeit verrichtet.

Die Mitarbeiterführung des Klienten weist mittlerweile partizipative, vertrauensvolle und wertschätzende Muster auf, da er seine vormaligen, dysfunktionalen Elemente der Mitarbeiterführung erkannte und veränderte. Zudem wurden im Unternehmen neue Weichen bezüglich Konfliktumgang und Arbeitsdelegation gestellt. Da der Geschäftsführer nun ausschließlich Kernkunden betreut, hat er Zeit, sich um Themen der Unternehmensorganisation und Führung zu kümmern. Zur Überprüfung der Aufrechterhaltung der neuen Glaubenssätze wurden Anschluss-Coachings vereinbart.

Der Autor



Foto: Fotostudio Stern, Straubing

Dr. phil. Tobias Schramm studierte Wirtschaftspsychologie in Bachelor und Master mit den thematischen Schwerpunkten „Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie“ sowie „Trainings-, Coaching- und Beratungspsychologie“. Anschließend promovierte er auf dem Themengebiet der arbeitsplatzbezogenen Gesundheitspsychologie. Dr. Schramm ist selbständiger Coach und Berater sowie Hochschuldozent.

dr.schramm.coaching@gmail.com

Literatur

- » **Backhausen, Wilhelm (2013)**. Beobachten des Beobachtens. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (S. 77–80), Bonn: managerSeminare.
- » **Lewin, Kurt (1947)**. Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1, 5–41.
- » **Minor, Marc (2013)**. Metaphorik. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (S. 103–107), Bonn: managerSeminare.
- » **Poppelreuter, Stefan (2012)**. „Damit der Ruf nicht ruiniert wird“ – Veränderungsprozesse im Reputation Management erfolgreich gestalten. In Cornelia Wüst & Ralf T. Kreuzer (Hrsg.), *Corporate Reputation Management – Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg* (S. 135–147), Wiesbaden: Springer.
- » **Schreyögg, Astrid (2013)**. Imaginativer Rollentausch. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (S. 205–207), Bonn: managerSeminare.
- » **Szabo, Peter (2013)**. Lösungsorientierte Kurzzeitberatung. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (S. 41–48), Bonn: managerSeminare.



Sein Wesen leben – auch im Job

Perspektivberatung und Persönlichkeits-Coaching

Von Tanja Eggers

Werte sind wichtiger Bestandteil der eigenen Persönlichkeit. Kommen sie ausschließlich im Privaten zum Tragen? Nein, denn auch die Zufriedenheit im Berufsleben wird wesentlich von den eigenen Haltungen und Wertvorstellungen sowie der Frage berührt, ob diese im Job ausreichend gelebt werden können. Im Coaching können das eigene Wertesystem und mögliche Werteverletzungen reflektiert werden. Es gilt zudem, Zielsetzungen und persönliche Glaubenssätze zu hinterfragen, um das eigene Wesen auch im beruflichen Kontext zu leben.

Werte und unsere eigene Wertewelt sind die Basis für unsere Identifikation mit dem eigenen Schaffen. Sie bilden das Puzzleteil, das die berufliche und die private Welt miteinander verbindet. So unterschiedlich wie die Menschen auch sind, im Umfeld der Schnelllebigkeit und Hektik erfolgt verstärkt eine *Rückbesinnung auf Werte* und es wird immer häufiger in Coachings die eigentliche Sinnfrage gestellt. Nach dem Motto: „Wie schaffe ich es, mehr ich selbst zu sein?“

In wichtigen Phasen der *Neuorientierung und Ausbalancierung*, in denen wir unsere Lebensziele und Werte reflektieren, ist es wichtig, Kopf, Herz und Bauch sprechen zu lassen. Und dadurch seiner inneren Stimme wieder mehr Gehör zu verleihen, mit der Sicherheit: „Ich kann mich auf mich selbst verlassen!“ Dazu gehört auch, sich seiner Stärken zu besinnen, die Talente zu fördern und Krisen als Wachstumschancen zu sehen, an denen wir reifen und uns weiterentwickeln können. Dies schließt den Mut ein, den eingeschlagenen Weg komplett zu verlassen oder die Richtung zu ändern, wenn er nicht dem eigentlichen Wesen entspricht. Im Coaching gilt es dann herauszufinden, was dem Klienten wirklich wichtig ist und wo er nicht bereit ist, Kompromisse einzugehen.

Wie kann der Weg zu einem stimmigen Werte- und Selbstkonzept – unterstützt durch Persönlichkeits-Coaching und Perspektivberatung – aussehen? Berufliche und private Welt gehören hier *unmittelbar* zusammen, denn das eigene Wertesystem hat Auswirkungen auf die Person und Persönlichkeit und somit auf *alle* Rollen in unserem Leben. Hier gilt es, neue Perspektiven und Blickwinkel einzunehmen.

Im Folgenden wird anhand von zwei Coaching-Fällen aus der Praxis geschildert, welche spezifischen Fragestellungen den jeweiligen Klienten rund um das Thema „Sein Wesen leben“ bewegt haben und welche Impulse zur Entwicklung des individuellen, sinnerfüllten Lebensweges im Einklang mit der eigenen Wertewelt gegeben wurden.

Praxisfall 1: Ausgangssituation und Anliegen

Ein international erfolgreicher Manager (42, Familienvater mit drei Kindern) befand sich in einer extrem angespannten Arbeitssituation und war unzufrieden mit seinem Job. Er erlebte nicht nachvollziehbare Entscheidungen, ein kaltes, emotionsloses Umfeld und spürte nur noch Druck. Der Manager hatte das Gefühl, dass die Lust am Arbeiten verloren geht, da er sich und andere (gefühlte) ständig hinterfragte und den Sinn seiner aktuellen Tätigkeiten nicht mehr verspürte.

Er kam mit dem Anliegen, im Rahmen eines Coachings Anstöße zur Reflexion und mögliche Antworten auf seine Fragen zu finden: „Möchte / kann / will ich aktiv einen Schritt zur Veränderung machen? Wenn ja, wie könnte dieser aussehen?“ Sein innerstes Bestreben war es, seine Erfüllung zu finden und mutig genug zu sein, seine Träume zu leben.

Der Coaching-Prozess

Wer hat sich nicht auch schon diese Fragen gestellt? Und gegrübelt, sinniert: „Wie hat sich mein beruflicher Weg entwickelt, was mache ich aktuell? Passt meine Arbeitswelt zu meiner Wertewelt? Bin ich ich selbst oder habe ich den Eindruck, dass ich mich aktuell verbiege, nur um zu gefallen? Was treibt mich an? Was motiviert mich? Welche Glaubenssätze nehme ich an – welche werfe ich über Bord? Was ist das Besondere an mir? Und welche Bestimmung sehe ich für meine weitere Zukunft? Wie lassen sich beide Welten verbinden?“ Dieser Coaching-Fall dreht sich genau um diese Themen und Fragestellungen.

Der Mobile-Gedanke

Da der Coach den Klienten bereits kannte und ihn auch als starken Denker mit philosophischen Ansätzen schätzte, hat er bewusst den Einstieg über die Meta-Ebene gewählt. Und zwar, um dem sehr perfektionistischen und erfolgreichen Manager zunächst zu spiegeln, dass es bei dieser – seiner – Entscheidung kein Richtig oder Falsch, kein Schwarz oder Weiß, keine Null oder Eins gibt. Es geht stattdessen darum,

seinen *individuellen* Weg zu finden, auf dem der Klient sich wohlfühlt – beruflich wie privat.

„Nichts ändert sich, bis man sich selbst ändert, und plötzlich ändert sich alles!“ Dieser weise Spruch umschreibt den Mobile-Gedanken des systemischen Ansatzes. Alles hat Auswirkungen auf das andere, wenn das System in Bewegung kommt. Wichtig ist zu erkennen: Ich kann nur mich selbst und meine Einstellung zu mir, den anderen und zum Umfeld ändern, aber nicht die anderen selbst.

Jeder lebt in seiner eigenen Welt und hat dadurch seinen eigenen Blick auf diese. Wie es auch der Ansatz des Konstruktivismus sagt, jeder hat seine eigene Wahrheit und konstruiert Bilder und Wirklichkeiten. Daher kann man sich seine eigenen Fragen auch nur selbst beantworten, selbstverständlich kann ein neutraler Dritter hierbei professionell unterstützen, aber nicht die Antworten liefern.

Dem Coach war wichtig, dies ausführlich zu Beginn des Coachings anzusprechen, um hierauf das Bewusstsein des Klienten zu schärfen und ihn auch durch leicht provokante Aussagen etwas zu fordern. Mit dem Hintergrund, dass es nicht nur wichtig ist, die eigenen Werte zu kennen, sondern auch gegenüber anderen zu verteidigen und zu leben.

Die Theatermetapher

Im Anschluss an das intensive Warmup fragte der Coach den Klienten, ob er Lust hat, sich auf ein Experiment einzulassen. Dies hat er spontan bejaht und der Coach hat grob skizziert, was die Theatermetapher ist. Während der Anwendung dieser Methodik, bei der Coach und Klient imaginativ in die Rolle von Theaterbesuchern schlüpfen, gab es einige überraschende Schilderungen des Klienten.

Klient und Coach saßen nicht mitten im Theatersaal, sondern in der Loge und haben aus etwas versteckter Sicht eine *Beobachterrolle* eingenommen. Sie waren lange allein, trotz diverser Fragetechniken sind dem Klienten keine weiteren Personen – weder im Publikum noch auf der Bühne – erschienen. Die Bühne blieb lange leer. Doch dann kamen weitere Inszenie-

rungen zum Vorschein – bis hin zu Personen, die bizarre Masken trugen, aber ansonsten geschwiegen haben. Totenstille auf der Bühne.

Die Beobachtung mit den sehr detaillierten Beschreibungen des Klienten – teilweise phantasievoll, teilweise sehr ernüchternd – erfolgte noch eine Weile. Der Coach versuchte, über zusätzliche Fragen weitere Details zum Umfeld einzuholen. Als jedoch nichts Neues kam, konnte der Klient entscheiden, wann das Theater wieder verlassen wurde. Ein kurzer Break war nun nötig, um durchzuatmen und sich wieder in der Gegenwart einzufinden. Erst mit etwas Abstand wurde das Gesehene, Gefühlte und Erlebte nochmals thematisiert.

Das Schöne an der Theatermetapher ist, dass sie einem über eigene Bilder Themen aus dem Unbewusstsein und Unterbewusstsein widerspiegelt – wenn man bereit ist, sich hierauf einzulassen. Sie gibt metaphorisch ein schönes Beispiel für folgendes: „Akzeptiere, die Außenbühne lässt sich nicht ändern! Du kannst nur dich selbst ändern!“ Vom Klienten wurde in der Nachbetrachtung herausgearbeitet, dass er zwei Möglichkeiten hat, mit Veränderung umzugehen: (a) *etwas anderes* zu tun, (b) seine *Haltung ändern* zu dem, was er tut.

Die im Theater erschienenen Masken und deren mögliche Bedeutungen waren ein großes Thema in der anschließenden Reflexion, da sie vom Klienten als derart skurril und absurd beschrieben wurden. Der Manager deutete dies letztlich so für sich: Sein Wunsch ist, einer sinnstiftenden Arbeit nachzugehen und dabei mit *authentischen Personen* zusammenzuarbeiten. Die Masken zeigten ihm, dass die Personen in seinem beruflichen Umfeld nicht sie selbst waren. Alle spielten eine Show. Er suchte das Gefühl, bei seiner Arbeit wieder er selbst sein zu können, keine Rolle mehr spielen zu müssen. Daher stellte er sich selbstkritisch die Frage: „In welchen Situationen trage ich aktuell selbst auch eine Maske?“

Die eigene Geschichte

Um sich diese Frage selbst beantworten zu können, bot der Coach dem Klienten an, seine eigene Geschichte bis zum heutigen Berufsalltag

aufzuschreiben. Kleine „Spielregeln“ waren gesetzt. Der Klient sollte mit der Einleitung „Es war einmal ein kleiner Junge namens ...“ beginnen und in der dritten Person erzählen. So sind eine gewisse Distanz und eine andere Betrachtungsebene zur eigenen Geschichte gegeben.

Diese Idee nahm der Klient begeistert auf, da er sehr offen für neue Vorgehensweisen ist. Noch in der Nacht hat er seine Geschichte festgehalten und diese per Mail weitergeleitet. Der Coach war überrascht über die Schnelligkeit der Umsetzung. Er hatte dadurch einen weiteren vertrauensvollen Einblick in die Gedanken, Erlebnisse und Wünsche des Klienten erhalten. Doch nicht nur das. Anhand des Story-Verlaufs, der positiv oder negativ gefärbten Wortwahl und der geschilderten Erlebnisse wurden Auffälligkeiten deutlich. Und zwar bezüglich der Wertewelt, der Verhaltensmuster, der Antreiber und der Lebenseinstellung. Im Klienten kamen lebhaftere Erinnerungen der Vergangenheit hoch: Leidenschaft und Begeisterung zeichneten ihn aus, den Jungen, der so viele kreative Ideen hatte. Während des Schreibens kamen viele Werte zum Vorschein, die ihm schon in der Zeit als Kind und Jugendlicher sehr wichtig waren: Freiheit, Selbstbestimmung, freie Meinungsäußerung, Verwirklichung von Ideen. Kurzum: Es lag ihm immer schon am Herzen, *natürlich und authentisch* sein zu können. Abschließend wurde der Klient gebeten, für seine persönliche Lebensgeschichte einen Titel zu kreieren. Dieser lautete: „Eine Geschichte von Hindernissen auf dem Weg zum wahren Ich“.

Neue Perspektiven und Lösungsansätze

Durch die Theatermetapher scheint es so, als dass eine andere „Tür ins Innere“ geöffnet wird. Durch die andere Wortwahl und die Schilderung des Theaters ist man nicht mehr in seiner bisherigen Rolle. Die Person erhält Impulse, neu zu formulieren. Es entsteht eine andere Sprache des Dialogs und dadurch tauchen neue Beschreibungen und neue Perspektiven auf.

Die Methodik „Geschichte schreiben“ brachte sowohl für Klient als auch Coach neue Gedankenanstöße: Zum einen die eigene Geschichte

zu notieren und sich dadurch selbst zu reflektieren und auch Verborgenes wiederzuentdecken. Zum anderen durch die Geschichte des Klienten mehr von diesem zu erfahren. Dies erzeugte in kurzer Zeit eine Offenheit und ein Vertrauen untereinander. Die Erfahrung zeigte, dass die Kombination von zwei Methoden eine gute Möglichkeit sein kann, ein Thema aus unterschiedlichen Richtungen zu beleuchten und somit einen Perspektivwechsel zu bewirken.

Zu Beginn hatte der Klient eine eingeschränkte Wahrnehmung. Die Szenen im Theater waren sehr verwirrend, der Klient beobachtete aus der Ecke heraus und nahm eine durchweg passive Haltung ein. Die Theatermetapher hat jedoch aufgezeigt, dass hier eine Entwicklung in seinem Leben lief, die er kritisch betrachtete und *als sein eigener Zuschauer* nicht positiv bewerten konnte. Über seine Lebensgeschichte besann er sich wieder auf seine Stärken und Kindheitsträume, die Wahrnehmung wurde dadurch wieder erweitert. Der Klient hat sich aus einer eher verfahrenen Situation und passiven Ecke wieder *in eine aktivere Rolle gebracht*. Dadurch konnte er wieder einen Rundumblick wahrnehmen, entdeckte seine Ziele neu und sah Veränderungsmöglichkeiten und Lösungsansätze. In der Konsequenz strebte er einen Arbeitsplatzwechsel an. Außerdem lernte er, seine Intuition als zusätzlichen Wegweiser zu schätzen.

Praxisfall 2: Ausgangssituation und Anliegen

Eine Klientin (37, Abteilungsleiterin, verheiratet, keine Kinder), stark engagiert im Beruf sowie bei ehrenamtlichen Tätigkeiten im Privatleben, störte sich daran, dass sie immer zusätzliche Aufgaben „automatisch“ annahm und nie nein sagen konnte, obwohl sich ihr Innerstes dagegen sträubte. Sie fragte sich, warum sie sich hier nicht konsequent wehren und manche Aufträge auch gezielt ablehnen konnte, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben.

Ihr Anliegen war, zukünftig konsequenter ihren Werten zu folgen und auf ihre innere Stimme zu hören. Das Persönlichkeits-Coaching sollte dazu dienen, sie als Frau zu stärken,

so dass sie zukünftig ihre Entscheidungen selbstbewusst vertreten kann und nicht als „everybody's darling“ alle Aufträge bewusst oder unbewusst anzieht und annimmt.

Der Coaching-Prozess

Viele Menschen haben das Bestreben, es immer allen recht machen zu wollen. Es ist schwer einzusehen, dass dies ein aussichtsloses Unterfangen ist. Wie sagte schon Platon, der sicherste Weg zum Misserfolg ist es, es allen recht machen zu wollen! Daher ist es wichtig, dass man sich selbst erlaubt, auch sagen zu dürfen: Stop, bis hier und nicht weiter! Das Thema stand im Fokus von insgesamt drei Coaching-Sitzungen, die im Folgenden zusammengefasst geschildert werden.

Umgang mit Antreibern

Der Coaching-Prozess wurde zunächst mit dem Antreiber-Konzept gestartet, um Glaubenssätze und innere Antreiber (Handlungsmotive, die im Modell der Transaktionsanalyse bei Stress

aktiviert werden) zu identifizieren, mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen durchzusprechen und anhand eines Tests den *dominierenden Antreiber* zu ermitteln. Elterliche Botschaften können sich bis ins Erwachsenenalter im Unterbewusstsein verankern. Unterbewusst neigen wir daher auch als Erwachsene dazu, die Gebote der Eltern im Privat- wie im Berufsleben zu erfüllen, als ob wir unter einem geheimen Zwang stünden. Wichtig ist es, zu erreichen, dass die inneren Antreiber das Handeln nicht permanent bestimmen, sondern *bewusst* damit umgegangen wird.

Bei der Klientin bestätigte die Auswertung, dass der Antreiber „Sei gefällig“ sehr stark war, was anhand vieler kleiner Verhaltensweisen sichtbar wurde. Eine Schwäche hierbei ist die Unfähigkeit, nein sagen zu dürfen, sich nicht abzugrenzen und permanent seine eigenen Bedürfnisse zurückzustellen. Doch gibt es immer zwei Seiten der Medaille. Der *Antreiber hat auch Stärken*, u.a. haben Personen, bei denen dieser Antreiber stark ausgeprägt ist,

eine hohe Sozialkompetenz. So war es auch bei dieser Klientin. Diese Stärke hat sie in sich jedoch gar nicht wahrgenommen.

Hinter „Mache es allen recht!“ stecken Glaubenssätze aus der Kindheit wie „Ich bin nur dann wertvoll, wenn alle mit mir zufrieden sind“ bzw. „Wenn ich nein sage, werde ich sofort abgelehnt“. Es wurde anhand von verschiedenen Situationen daran gearbeitet, dass sie lernen muss, ihre Bedürfnisse auszusprechen und zu akzeptieren, dass sie auch „in Ordnung“ ist, wenn sich jemand anderes mit ihr unzufrieden zeigt. Denn es geht letztendlich auch darum, dass sie mit sich selbst zufrieden ist und in den Spiegel schauen kann.

Der Blick in den Spiegel

Mit dem Spiegel arbeitet der Coach nicht nur gerne als Metapher, sondern auch als Objekt im Rahmen des Coachings. Daher wurde der Klientin ein Spiegel gereicht, mit der Bitte, sich hierin zu betrachten und am Rand des Spiegels zu notieren, welche Stärken sie an sich selbst



Gutes Coaching braucht einen Rahmen.

www.coachingverband.org

sieht. Dies war ungewohnt für die Abteilungsleiterin. Denn sie ist es ja bisher eher in ihrer selbstkritischen Art und Weise gewohnt, zu betonen, was sie nicht kann, statt sich *auf ihre Stärken zu besinnen*.

Im Laufe des Coaching-Prozesses sah der Coach seine Aufgabe darin, ihr zu spiegeln, dass die Erfüllung des Jobs nicht darin besteht, von möglichst vielen gemocht zu werden. Denn diese Beliebtheitsfalle birgt die Gefahr, dass sie sich auf ihrem eigenen Weg verliert und teilweise entgegen ihrer Einstellungen und Werte arbeitet – und dies ist auf Dauer ungesund. Daher auch die Symbolik mit dem Spiegel: „Bleib dir selbst treu, so dass du immer in den Spiegel schauen kannst!“ An dieser Stelle war es Zeit, die erste Sitzung zu beenden. Viele Themen waren angestoßen, welche vom Bewusstsein und Unterbewusstsein erstmal in Ruhe verarbeitet werden mussten.

Fokus auf die Stärken

Nachdem die Reflexion zu den Antreibern und über das In-den-Spiegel-Schauen beim ersten Termin in der Tiefe erfolgt war, unterstützte der Coach die Klientin bei der Standortbestimmung durch verschiedene Fragetechniken dabei, noch mehr über ihre Stärken nachzudenken und sich auch ihrer Grenzen bewusst zu werden. Das Beschreiben von konkreten Beispielen und Situationen als Antworten auf Fragen wie „In welchen Situationen waren Sie früher voller Energie und Tatendrang?“ bzw. „Was stört Sie in letzter Zeit am meisten? Wo sind die Energiefresser?“ hilft, den Blick zu weiten. Hierbei kommen positive wie negative Erinnerungen und Emotionen hoch. Es ist notwendig, dass diese durchlebt werden. Wut und Ärger sind sehr hilfreich im Prozess, da dadurch Veränderungsbereitschaft entsteht. Teilweise empfand die Klientin Wut auf sich selbst, teilweise aber auch auf andere. Ein großer und schwieriger Schritt bestand darin, zu verankern, dass es auf Dauer auch erlaubt ist, nein zu sagen. Und erst recht bei Themen, die dem Innersten aus welchen Gründen auch immer widersprechen. Diese Sitzung drehte sich intensiv um das Besprechen verschiedener Situationen und das Ableiten von Handlungsalternativen. Als Abschluss bekam die Klientin „Homework“, und

zwar die Aufgabe, fünf Personen aus ihrem Umfeld (privat wie beruflich) zu fragen, welche Stärken diese in der Klientin sehen.

Zwei Wochen später wurde genau mit dieser Aufgabe an den letzten Coaching-Termin angeknüpft. Die Klientin schilderte, wie es ihr damit ergangen ist, diese Feedbacks zu erhalten, Komplimente anzunehmen und einen Einblick in ihre Wirkung auf andere zu erhalten. Mit dieser Stärkensammlung wurde das *Selbst- und Fremdbild* skizziert und mit den Aspekten, die am meisten Resonanz bei der Klientin hervorgerufen haben, im Nachgang weitergearbeitet.

Auf Basis ihrer Stärken wurde sie unterstützt, sich ihrer Talente und Wünsche zu erinnern und ihre Ziele für die Zukunft abzuleiten. Diese sollten realistisch, aber dennoch anspruchsvoll sein. Aus dieser Kombination erarbeitete die Klientin *ein eigenes Kompetenzprofil*. Da der Coach wusste, dass die Abteilungsleiterin sehr kreativ ist, bekam sie zusätzlich die Aufgabe, ihren eigenen Slogan zur Vermarktung ihres Profils zu entwickeln, damit dies noch stärker in ihr verankert bleibt.

Neue Perspektiven und Lösungsansätze

Ein wichtiger Punkt war die Erkenntnis der Klientin, dass man den eigenen Selbstwert nicht von anderen Personen abhängig machen darf. „Ich muss nicht von jedem gemocht werden. Ich darf anecken und meine Meinung äußern. Ich kann mich entscheiden, ob und wenn ja, wie ich mich an gewisse Situationen anpassen möchte: Will ich das wirklich bzw. was will ich wirklich?“ Und: „Ich weiß, was ich nicht mehr möchte und wo meine Grenzen sind.“

Diese Themen wurden im Rahmen des Coachings nicht nur *reflektiert* und somit ausgesprochen, sondern auch *schriftlich fixiert*, so dass die Klientin nun einen von ihr erarbeiteten, klaren Fahrplan hat, was sie zukünftig will – und was nicht. Hier zeigte sich eine der Stärken der Abteilungsleiterin, nämlich Strukturiertheit und Zielorientierung. Sie definierte ihre Grenzen neu und legte für sich fest, wo sie bereit war, wie bisher zu agieren, da ihr die Themen am Herzen liegen. Sie fixier-

te, bei welchen Ansprechpartnern, Themen und Aufträgen sie sich trauen wird, zukünftig „nein“ zu sagen. Abschließend formulierte sie für sich den Slogan: „Nein sagen ist erlaubt! Ohne schlechtes Gewissen!“ Durch diesen „Maßnahmenplan“ konnte sie sich an ihre Ziele immer wieder erinnern und ihre Ansätze aufrechterhalten, was ihr auch sehr gut gelang.

Fazit

Das Wörtchen „selbst“ macht den Unterschied – Vertrauen und *Selbstvertrauen*, Bewusstsein und *Selbstbewusstsein*, Marketing und *Selbstmarketing*. Es liegt an uns selbst und an der Selbstwirksamkeit. D.h., Vertrauen in die eigenen Stärken, in die eigenen Ideen, in die eigene Vision zu haben. Letztendlich entscheidet der Glaube an sich selbst! So gelingt es, authentisch zu sein und zu bleiben, das eigene Wesen zu leben – in der persönlichen Wertewelt.

Die Autorin



Foto: NUTZMEDIA

Tanja Eggers, Gründerin von ANCORIS Consulting, Diplom-Betriebswirtin mit über 20 Jahren Berufserfahrung in Industrie und Handel sowie jahrelanger internationaler Führungserfahrung als Prokuristin. Die Kombination aus Managementtätigkeit und systemischem Coaching macht sie zu einer authentischen, zielorientierten und zugleich wertschätzenden Beraterin mit den Schwerpunkten Management Consulting, Business-Coaching und Perspektivberatung.
www.ancoris-consulting.de

Häufig gestellte Fragen

Coach und OE-Pionier Prof. Dr. Gerhard Fatzer beantwortet Fragen aus der Praxis

Welches sind typische Anlässe für das Coaching im digitalen Zeitalter?

Heute sprechen wir von der „Digitalen Transformation von Unternehmen“. Dies verändert die Arbeitsprozesse in Richtung Informatisierung und Automatisierung. Trotzdem zeigt es sich, dass die Kernkompetenzen guter Führungskräfte nicht digitaler Natur sind. Es sind folgende vier Kernkompetenzen: Emotionale Intelligenz und Kompetenz, interpersonelle und interkulturelle Kompetenz sowie die Fähigkeit, Hilfe zu geben und entgegenzunehmen. Im Coaching und in Kulturentwicklungsprozessen kann dies unterstützt werden. Allerdings muss hier individuelles Coaching mit Organisationsentwicklung kombiniert werden, sollen es nachhaltige Prozesse sein. Das Coaching muss in der Kultur des Unternehmens entsprechend nachhaltig angelegt sein.

Wie sollte ein solches Coaching-Programm verankert sein?

Ausgangspunkt für nachhaltige und flächendeckende Kulturprogramme ist immer ein „Business-Problem“. Ich stimme hier vollumfänglich mit Ed Schein überein: Keine Organisation macht von sich aus ein Kulturprogramm. Ein Praxisbeispiel: Eine Firma, die ein erfolgreiches Produkt mit weltweiten Standorten entwickelt und verkauft, ist börsenmäßig sehr erfolgreich und will noch besser werden. Was heißt das? Welche Kultur soll sie entwickeln? Nach einer Kulturanalyse werden im Rahmen von Veränderungsprogrammen weltweit Coachings eingesetzt. Sie dienen der konkreten Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Der sehr „aggressive“ CEO wird hier vollumfänglich miteinbezogen. Das Coaching unterstützt die Veränderung der Kultur bis auf die Verhaltensebene. Hier kommt die Schnittstelle von Coaching und OE zum Tragen.

Wie kann ein solches Coaching konkret aussehen?

Auf der Kulturebene können Programme mit Großgruppenanlässen entstehen. Diese werden mit der Coaching-Ebene verzahnt. Im Coaching wird dann an konkreter Reflexion, am Einüben von neuen Kernkompetenzen, an der Selbst- und Fremdwahrnehmung, an der Reflexion von Mustern und an deren Veränderung gearbeitet. Als Hintergrundfolie bieten sich der Gestaltansatz und die Gruppendynamik an, zwei Ansätze, die heute aktueller denn je sind. Der Gestaltansatz bringt den Kontaktprozess, den vollen Kontaktzyklus, Phänomene wie Widerstand, Konfluenz, das Selbst als Instrument. Gruppendynamik bringt die Teamebene bis hin zu Großgruppenansätzen wie Preferred Futureing. Es kann auch sein, dass im Rahmen eines Veränderungsprozesses der Organisation Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen – im Umgang mit Veränderung.

Wie sehen Sie den Einsatz von Tools?

Die Kunst guter Beratung oder guten Coachings besteht darin, Tools zur Verfügung zu haben, aber nicht als „Tooligans“ – ein Begriff von Matthias Ohler – zu agieren, sondern diese frei einzusetzen im Sinne des „Gestalt-Experiments“. Der Meister-Coach hat – im Sinne von Karl Weicks „Drop your Tools“ – die Tools fallengelassen und improvisiert frei. Coaching und Beratung sind eine Kunst, ein Handwerk und auch eine Wissenschaft, im Sinne von Schein: „Der gute Coach verfügt über die Wahrnehmung eines Anthropologen, das Handwerkszeug des guten Familientherapeuten und die Intuition eines Künstlers.“ Leider wird in der heutigen Coaching-Szene die Toolgläubigkeit zu sehr eingeübt. Wichtig ist die Persönlichkeit des Coachs: er oder sie als sein eigenes Instrument.

Wie schätzen Sie die heutige Coaching-Szene ein?

Die Frage ist, inwieweit viele der Dachverbände einfach Anbieter-Organisationen repräsentieren und nicht die Allparteilichkeit von zertifizierenden und legitimierenden Organisationen darstellen. Coaching ist noch zu sehr ein Jahrmarkt der Anbieter und in seiner Professionalisierung und Wissenschaftlichkeit noch unterwegs. Viel Marktgeschrei. Wünschbar ist eine Professionalisierung, wie sie z.B. die amerikanische OE-Szene aufweist.

Der Autor



Foto: Tommie van der Zouwen

Gerhard Fatzer zeigt die Verbindung von OE, Supervision und Coaching auf und ist OE-Pionier. Seit über 35 Jahren bildet er Führungskräfte und Organisationsentwickler aus. Mit seiner Buchreihe „EHP Organisation“ hat er die Brücke zur amerikanischen OE geschlagen, ebenso durch die Zeitschrift „Profile“. Ihn verbinden Freundschaften und Kooperationen mit OE-Begründern wie Ed Schein. Er leitet sein eigenes Institut und unterrichtet im Rahmen diverser Gastprofessuren. Diverse Buchveröffentlichungen, Frühjahr 2018: „Change Masters: Die Kunst der Beratung“ (EHP).

www.trias.ch



Neuland. Coaching im Umfeld agiler Landschaft

Von Karin Wurth

Wie verändert sich das Geschäftsmodell Business-Coaching im digitalen Wandel? Bedeutet dies, bestehende Produkte und Dienstleistungen einfach weiterzuentwickeln (mehr vom Gleichen)? Werden lediglich Kanäle und Formate digitalisiert? Oder beeinflusst die digitale Transformation auch die Coaching-Kunden und deren Nutzen? Wie kommen Agilität und Coaching zusammen? Der Artikel entwirft ein mögliches Szenario.

Sie sei eine „Wanderungsbewegung, die viele Organisationen auf unbekanntes Terrain zwingt“, so beschreiben Bernardis et al. (2017, S. 6) die digitale Transformation. Der Mensch bricht auf und sucht nach Orientierung, nach Landmarken, aber auch nach Freiraum. Nicht nur in der Wirtschaft verändert und beschleunigt sich gerade das System, in dem er oder sie sich bewegt. Auch Coaching im Businesskontext ist als Profession, als Geschäftsmodell und als *Kundennutzen* in Bewegung.

Störenfried

In der Wirtschaft herrscht vielerorts das Paradigma der Effizienz, Planbarkeit, Standardisierung und Kontrolle. Basis war und ist das Denken aus einer hierarchischen Konzernwelt in vertikal geprägten Unternehmen.

Im Herbst 2017 fand die Tagung „Industrie 4.0“ der Technischen Akademie Esslingen statt. Wolfgang Dorst, damals Bereichsleiter Industrial Internet beim Digitalverband Bitkom, sprach über das Thema „Industrie 4.0 – Störenfried oder Chance?“. Seine These: Die bisher vertikal strukturierte Produktion in deutschen Industrieunternehmen benötige als organisatorischen Rahmen auch entsprechende vertikale Strukturen. Die horizontale Vernetzung in der Industrie 4.0 (Mensch – Prozesse – Daten – Maschinen – Produkte) sei jedoch auf horizontale Strukturen angewiesen, insbesondere auf hierarchieübergreifende, stärker selbstorganisierte Kooperationen. Dorsts Fazit lautete, dass damit die Industrie 4.0, einer der stärksten Treiber der Digitalisierung, als *Störenfried der bisherigen Ordnung wirkt*.

Digitalisierung bedeutet, den Kundennutzen als zentralen Wert der betrieblichen Wertschöpfung zu verstehen. Geschäftsmodelle müssen weitergedacht und neu entwickelt werden, idealerweise von den eigenen Mitarbeitern als Netzwerk- und Teamleistung. Für diese Innovationskultur sind vertikale Führungs- bzw. Entscheidungsstrukturen kontraproduktiv. *Sie stören*.

Hypothesen I: Digitalisierung

Durch die digitale Transformation verändern sich Geschäftsmodelle. Schnell, flexibel und

nah am Kunden sollen sie sein. Angenommen, die an der Wertschöpfung direkt Beteiligten, die Mitarbeiter und Teams, rücken dadurch stärker in den Mittelpunkt. Der Rest – Strukturen, Prozesse, Führung – ist vor allem dazu da, sie zu unterstützen und ihnen den Rücken frei zu halten. Das *Machtgefüge verschiebt sich*.

Angenommen, Führung ist folgendes nicht (mehr): hierarchischer Status, ererbtes Fürstentum, Endstation hervorragender Fachkräfte, Bühne für Narzissten und Fahrstuhl nach oben. Wie zeigt sich Führung dann und wie sieht eigentlich *ihr* Wertbeitrag aus?

Angenommen, der Kern erfolgreicher Arbeit im Unternehmen liegt in der Qualität der Zusammenarbeit von Menschen: in dauerhaften Teams und Netzwerken, temporären, übergreifenden, interkulturellen, gemischten und flexiblen Teams. In agilen Teams. Angenommen, Agilität ist kein abgenutztes Schlagwort, sondern das *Betriebssystem erfolgreicher Unternehmen*.

Kulturwandel

Erfolgreiche Digitalisierung beschränkt sich nicht auf technische Innovationen. Echte Transformation wird mit einer veränderten Kultur im Unternehmen einhergehen müssen. Wie arbeiten Menschen zukünftig *jenseits von Silodenken und von Ober sticht Unter* zusammen?

Unter dem Sammelbegriff New Work gehen Initiativen und Think Tanks andere Wege. Mit neuen Formen der Zusammenarbeit, flexiblen Strukturen, einer agilen Haltung sowie der Dezentralisierung von Führung und Entscheidungen entwickeln sie unternehmerische Prototypen für ein Arbeiten auf Augenhöhe. Scheitern ist möglich, Fehler machen inbegriffen.

Ideengeber sind Unternehmensberater wie Otto Scharmer oder Frederic Laloux, Unternehmer wie Ricardo Semler von Semco oder Manager wie Helmut Lind von der Sparda Bank München. In den USA formulierten Softwareentwickler im Jahr 2001 auf der Grund-

lage ihrer Lean-Management-Erfahrungen das Agile Manifest. Auf dessen vier Werten und den dahinter liegenden zwölf Prinzipien basiert der Begriff agil.

Agiles Betriebssystem

Digitale Geschäftsmodelle setzen eine Kultur der Agilität voraus, „eine Managementtheorie, die aus der Softwareentwicklung kommt. In einem agilen Arbeitsverbund lösen funktionsübergreifende, selbstverwaltete Teams komplexe Probleme. Sie setzen dabei auf iterative und adaptive Vorgehensweisen, arbeiten wenn möglich unmittelbar mit dem Kunden zusammen und reagieren schnell und flexibel auf veränderte Kundenwünsche.“ (Bernstein et al., 2017, S. 33) Einige typische Merkmale für agiles Vorgehen sind:

- » Teams sind interdisziplinär besetzt.
- » Teams sind möglichst selbstorganisiert.
- » Interne oder externe Kunden werden einbezogen.
- » Das Vorgehen erfolgt iterativ in kleinen Schritten.
- » Das Gesamtziel ist eher skizzenhaft und wird runtergebrochen.
- » Geplant werden immer nur kurze Etappen zum nächsten Zwischenziel.

2017 wurde die Studie „Kulturwandel in der digitalen Transformation messen und gestalten“ veröffentlicht. Fazit der Autoren (Ricker & Pütz, 2017): „Agilität ist eine Haltung, kein Tool: Kern agilen Arbeitens ist die Haltung, die es braucht, um in einer digitalen 4.0 VUCA-Welt erfolgreich zu sein.“ Agile Organisationen sind ein Weg, der Komplexität zu begegnen, auf schmalen Pfaden unterwegs im Gelände. Dafür braucht es nicht nur Methoden und Tools wie das Schweizer Taschenmesser. Dafür braucht es Kultur.

Agilität als Allheilmittel? Dr. Stefan Hölscher (2017, S. 108) differenziert: „Als Agilität von Teams und Organisationen lässt sich die Fähigkeit verstehen, in einem hochgradig wechselhaften, dynamischen und komplexen Umfeld flexibel und schnell effektiv agieren zu können.“ Einige Hürden für agiles Arbeiten aus seiner Sicht: die Anordnung von oben „Wir

werden jetzt agil!“ und ein Rollout Top-down, der gerade das mittlere Management noch mehr unter Ergebnisdruck stellt, die unkritische Übertragung agiler Arbeitsformen auf *alle* Bereiche und ein grundlegendes Unverständnis, was agiles Arbeiten beinhaltet.

Agile Methoden wie Scrum, Kanban oder Lean Startup erleichtern vor allem den Zugang zu Innovationen und die strukturierte Entwicklung von Neuem. Ihr Nutzen sinkt im Abarbeiten von Routinetätigkeiten, die im Zuge von Digitalisierung und Automation zwangsläufig auf den Prüfstand kommen. Was bedeutet agile Kultur nun für die Arbeit im Coaching?

Hypothesen II: Coaching

Angenommen, die *Blütezeit des klassischen Führungskräfte-Coachings geht zu Ende*. Angenommen, auch das Executive-Coaching von heldenhaften Einzelkämpfern hilft Unternehmen nicht wirklich weiter. Angenommen, *Führungskräfte sind weder der direkte noch der wichtigste Hebel* für das, was Unternehmen 4.0 überlebensfähig macht: Zusammenarbeit, Veränderung, Innovation, Schnelligkeit und Mut. Angenommen, die Coaching-Branche ist mit den Führungskräften *eine bequeme Schicksalsgemeinschaft* eingegangen und verkennt, wie weit sich ihre Klientel von Kundennutzen und Wertschöpfung entfernt hat.

Führung in Transformation

„Agile Innovationsmethoden haben die IT revolutioniert (...). Inzwischen breiten sich agile Ansätze über die unterschiedlichsten Branchen und Funktionen aus und reichen bis in die Vorstandsetagen hinein. Damit verbunden sind neue Werte, Prinzipien und Vorgehensweisen sowie eine Abkehr von der traditionellen Führung nach Befehl und Gehorsam“, so Jeff Sutherland, einer der Unterzeichner des Agilen Manifests (Rigby et al., 2017, S. 13).

Führung als Mandat wird künftig weniger auf formalen Zuschreibungen zu einer hier-

archischen Position basieren. Dieses Modell wird abgelöst von Menschen, die führen, weil andere Menschen ihnen freiwillig folgen. Hierarchieorientierung wird durch Vernetzung auf Augenhöhe ersetzt. Einfluss entsteht dann primär über Beziehungsmanagement („Follower“).

Autorität, bisher hierarchisch legitimiert, wird zur „Führungshaltung für das 21. Jahrhundert“, wie Frank Baumann-Habersack den Untertitel seines Buches „Mit neuer Autorität in Führung gehen“ nennt. „Die alte Haltung aus der Industriekultur ist das Gegenteil von Selbstorganisation, das Gegenteil von agiler Führung. Sie drückt sich am besten mit den Worten Intransparenz, Kontrolle, Misstrauen, Distanz, Eskalation, Willkür oder auch Vergeltung aus. Für agile Führung braucht es daher zunächst einmal in einer Führungskraft einen Wandel in der Haltung zu Autorität. Hin zu einer neuen Autorität, die auf Nahbarkeit, Vernetzung, Beharrlichkeit, Transparenz, Wiedergutmachung oder auch Deeskalation baut.“ (Baumann-Habersack, 2017, S. 170)

Neue Rollen schaffen

Digitale und agile Arbeitsweisen setzen Transparenz, Rollenklarheit, direktes Feedback und dezentrale, lokale Entscheidungen voraus. Informationen zurückzuhalten, funktioniert in einer auf Daten basierenden Ökonomie nicht mehr. Rollenklarheit bedeutet auch, als Führungskraft nicht ständig operativ „reinzugrätschen“. Rick Cohen, CEO des Großhandelsunternehmens C&S Wholesale Grocers, über die Erfolge seines Unternehmens mit selbstverwalteten Teams: „Das Schwierigste ist, die Manager aus dem Prozess herauszuhalten und die Teams ihre Arbeit machen zu lassen.“ (Bernstein et al., 2017, S. 32)

Auch der einsame, getriebene „Top-Executive-...“ sollte von den Top-Executive-Coaches entheroisiert werden. Innovationen entspringen heutzutage selten der obersten Etage. Sie entstehen in Innovationsteams, in Netzwerken, in Start-ups, direkt am Shopfloor durch die Werker und in direkter Zusammenarbeit

mit internen oder externen Kunden. Vorgesetzte und Management tragen dazu bei, den Raum dafür zu schaffen: Lieber *Hausmeister* innovativer Teams als einsamer Held sein!

Chancen für Coaching

Im Störfeld der digitalen Transformation steht Führung als Mandat und als Knoten im Organigramm unter Beobachtung. Unternehmen, die sich schlanker, agiler und hierarchiereduziert aufstellen, prüfen besonders den Mehrwert des mittleren Managements. Denkbar sind viele Szenarien vom Wegfall bis zur vollständigen Neudefinition von Führungsfunktionen.

Damit wird sich ein bestehendes Aufgabengebiet für Coaching deutlich weiterentwickeln, nämlich die *Begleitung von Übergängen* sowie die *Integration in neue Arbeitsformen und Denkweisen*. Coaches werden auch explizit als Moderatoren von Trennungen gefordert sein. Auch die Trennung von Überzeugungen, vom Besitzstand und dem lieb gewonnenen Status verdient eine wertschätzende Begleitung. Ein weiteres interessantes Tätigkeitsfeld für Coaches wird sein, Teams und Vorgesetzte in Bezug auf *angemessene Entscheidungsstrukturen* zu coachen.

Teams in Transformation

Mit der Digitalisierung steigt der Druck in Unternehmen, Entscheidungen schnell zu treffen und umzusetzen. Sie werden zukünftig näher am Ort ihrer Entstehung, vorzugsweise durch die Teams selbst und weniger per Hierarchie gefällt werden. Die Führungskräfte verfügen einfach nicht mehr über ausreichend Zeit, Fachwissen oder Nähe zu Produkt und Kunden.

Teamarbeit in diesem komplexen Umfeld wird deshalb hierarchieübergreifend, selbstorganisiert(er) und näher an den Kundenbedürfnissen sein – agil: „Agilität steht für ein neues Denken, das mutig genug ist, den Teams wieder die Verantwortung über ihre Prozesse zurückzugeben.“ (Ricker & Pütz, 2017, Vorwort)

Agile Teams sind am wirkungsvollsten, wenn sie sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten, um deren Probleme direkt und zeitnah zu lösen. Deshalb sollten sie möglichst beweglich und anpassungsfähig sein. Abhängigkeiten von funktionalen Silos und vertikalen Organisationsstrukturen stören dabei. Stabilität ist die Basis, Agilität das Betriebssystem.

Coaching in einem agilen Kontext

Coaching wird als *Führungskräfte-Privileg* und als *Dienstleistung von außen*, die bei Bedarf und meist singular eingekauft wird, an *Bedeutung verlieren*. Coaching wird gezielt die Menschen mit dem höchsten Anteil an der Wertschöpfung unterstützen, damit diese weiter produktiv sein können: seltener also Management und Führungskräfte, öfter agile Teams oder Netzwerke. Diese müssen sich schnell finden, unter möglichst wenig Schmerzen teilen, verbinden, verändern oder wachsen und dabei ihren Teammitgliedern eine gute Balance vermitteln können. Wunderbare Aufgaben für das *Coaching von Teams* und Teammitgliedern warten hier!

Agiles Arbeiten setzt eine hohe Selbstwirksamkeit voraus. Coaching wird sich deshalb als *Rollenkompetenz* von Teams und Teammitgliedern verankern. Jede Rolle wird auch Coaching-Funktionen ausüben. Coaching wird dadurch *dezentralisierter und internalisierter*. Unterstützt wird das Team durch eine Führungskraft, die ebenfalls Coaching-Kompetenzen hat.

Coaching als Geschäftsmodell

Coaching as a service: In der Welt der Digitalisierung definiert der Kunde als *User Wert* und Nutzen von Produkten, Service oder Dienstleistungen. Dieser Wert ist hochgradig personalisiert. Der Trend zur *Losgröße 1* in Produktion und Service gilt auch für Dienstleistungen wie Coaching, Beratung und Training. Durch die Digitalisierung aufgeworfene Fragen stellen sich hier auch: Wo und für wen schafft Coaching Wertschöpfung? Wie zeigt

sich der Kundennutzen? Welchen Gesamtnutzen für das Unternehmen erbringt Coaching?

Zugespielt formuliert werden heute Führungskräfte gecoach, damit Mitarbeiter Probleme lösen können. Coaching ist meist noch an die alte, vertikale Sicht gekoppelt. Wie kann Coaching zukünftig die Entwicklung horizontaler, kooperativer, kunden- und datengetriebener Netzwerke unterstützen? Mit welcher Haltung, in welchen Rollen, in welchem Kontext? Wie entwickelt sich die Branche dabei mit ihren Kunden weiter?

Antworten auf diese Fragen liefert das Denken in sich immer wieder verändernden Geschäftsmodellen. Durch die Digitalisierung, die zunehmende Komplexität und eine agile Arbeitskultur sind für das „Berufsbild Business-Coach“ neue Rollen und noch fremde Konstellationen denkbar. Dazu einige Überlegungen:

- » Organisationen bevorzugen Coaches mit einem fundierten Hintergrund in Organisationsentwicklung, praktischem Know-how zu Agilität und dem Bewusstsein für die Dynamiken des digitalen Wandels.
- » Externe und verstärkt auch interne Coaches unterstützen Teams, indem sie ihnen Haltung, Idee und Methodik von Coaching und Selbst-Coaching vermitteln.
- » Coaches unterstützen Organisationen in der Frage, wie und wo Entscheidungen getroffen werden.
- » Coaches begleiten Führungskräfte, sich neue Rollen und Aufgaben anzueignen, durch die sie einen produktiven und sinnerfüllenden Anteil an der Wertschöpfung schaffen.
- » Coaches begleiten Führungskräfte bei der Frage, wie sie zukünftig präsent sein können und woraus sich ihr neuer Status speist (Lernbegleiter, Senior Expert, Agile-Coach, Koordinator, Netzwerker ...).
- » Coaches bilden im Unternehmen interne Coaches für ein „ansteckendes“ Arbeiten auf Augenhöhe aus.
- » Coaching unterstützt Führungskräfte in ihrer Rolle als interner Change Manager. Sie lernen, dass Veränderungen inzwischen *chronisch* sind und nicht mehr aus einzelnen, isolierten Großprojekten bestehen. Deshalb

gewinnen Konzepte wie die resiliente Organisation an Bedeutung.

- » Executive-Coaches begleiten den einsamen Helden an der Spitze herunter vom Gipfel ins Basislager.

Ob Coaching dabei analog oder digital abläuft, wie und mit welchen technischen Mitteln man sich begegnet, ob Coaching ein langer, strukturierter Prozess ist oder ein Ad-hoc-Bedarf, ist sekundär, solange das Auftrag gebende Unternehmen und der Klient Nutzen und Mehrwert von Coaching erfahren.

Coaching wird sich noch stärker im Spannungsfeld bewegen: Hier der Coach als Dienstleister für bereits gut ver- und umsorgte Menschen im exponierten Management. Da eine agile Kultur, die mehr Selbstorganisation und Vielstimmigkeit (dafür weniger Helden und Hierarchie) braucht. In dieser verschiebt sich der Spannungsregler in die andere Richtung: Dort versteht sich Coaching als *Kompetenz für die gesamte Belegschaft*, damit diese mutig und innovativ mit den digita-

n|w

Fachhochschule
Nordwestschweiz

5. Internationaler Coachingkongress

12./13. Juni 2018, Olten/Schweiz

«Coaching meets Research ...
Organisation, Digitalisierung und Design»
Die fortschreitende Digitalisierung hat zur Folge, dass sich Organisationen rasant entwickeln und tiefgreifende Veränderungen durchlaufen. Wo setzt Coaching hier an? Ziel des international ausgerichteten Coachingkongresses ist es, praktische und wissenschaftliche Entwicklungen zu diesem Thema zusammenzuführen und systematisch auszulegen.

Kongressformate

Internationale Top-Keynotes, öffentliche Forschungskolloquien, Themelabs, Podium, Networking Event und Coaching-Marktplatz

Jetzt anmelden!

www.coaching-meets-research.ch

len Herausforderungen umgeht. Da Mensch und System nicht überfordert werden dürfen, müssen alle Beteiligten in den bestehenden Polaritäten (Verändern / Bewahren oder Sicherheit / Ungewissheit) handlungsfähig bleiben. Hier setzt Coaching an und wäre dann nicht nur als Dienstleistung *für*, sondern als anerkannter Kulturträger *im* Unternehmen zu begreifen, sozusagen als *kostbares betriebliches Allgemeingut*.

Agile-Coach

Agiles Arbeiten bedeutet auch: Jeder bezieht Stellung. In den letzten Jahren entwickelten sich im agilen Umfeld Rolle und Funktion des Agilen Coachs. Er verbindet Kompetenzen eines Scrum Masters, Change-Experten und Systemischen Coachs. Agile Coaches verfügen meist nicht über die in der Coaching-Branche immer wieder geforderten Berufswege als Psychologen oder Psychotherapeuten. Die braucht es nicht unbedingt: Sie sind stark von der Unternehmenspraxis geprägt und mit ihrem hybriden Profil anschlussfähig und experimentierfreudig. Von ihnen und ihrem Coaching-Ansatz gibt es einiges zu lernen: kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten zu verfestigen, vorzugehen wie in der agilen Entwicklung (Beobachten, Ausprobieren, Testen, Feedbackschleifen und Mut zu Fehlern), die Haltung „fail early, fail often, fail cheap“ zu pflegen.

Gute nächste Schritte

Auch im Berufsfeld Business-Coaching gibt es einige derzeit noch vernachlässigte Treiber von Innovationen: (1) Junge Wilde ermutigen, die die Glaubenssätze der Coaching-Branche herausfordern. Das mittlere Alter, die „Erfahrung von über tausend Coaching-Prozessen“ und das Senioritätsprinzip dominieren – auch die Verbandslandschaft. (2) Eine Startup-Kultur initiieren, die „Coaching-Prototypen“ baut, austestet, reflektiert, aus Fehlern lernt und weiß, dass Innovationen Offenheit und Kooperation brauchen. (3) Den kollegial interessierten Umgang mit dem agilen Umfeld pflegen, das seine Türen aktuell durch Konferenzen etc. bereitwillig zum Austausch öffnet.

Wohin des Weges?

Viele Unternehmen sind bereits auf digitalen Pfaden unterwegs und gestalten dabei ihre Arbeitswelt neu. Meist schlagen sie sich im Zickzack mühevoll ihren Weg durch das Neuland. Erfreulicherweise können sie eine Menge überflüssiges Gepäck wie veraltete Hierarchie- und Führungsvorstellungen zurücklassen.

Auch die Coaching-Branche ist aufgerufen, die eigenen Geschäfts- und Denkmodelle zu überprüfen, weiterzuentwickeln und diese mutig auszutesten. Etwas wagen. Unternehmen, ihre Teams und Mitarbeiter, die sich bereits aufgemacht haben, können Unterstützung von Coaches in unterschiedlichen Rollen gut gebrauchen: Ob als *Wanderführer*, die helfen, angepeilte Ziele zu erreichen, und die vor Lawinen und dem drohendem Wettersturz warnen. Ob als *Trainer und Coach* in der Bergschule, die Lernerfahrungen im unwegsamen Gelände ermöglichen. Und nicht zuletzt auch als *Hüttenwirte*, die ihre Klienten einladen zum Genießen, zum Verweilen, zum Durchschnaufen und zum gemeinsamen Feiern. Der Tisch ist gedeckt.

Die Autorin



Foto: Evelyn Müller em photographie

Karin Wurth ist Business-Coach und Beraterin mit dem Schwerpunkt *Organisationen agil entwickeln*. Sie verbindet ihre Erfahrung als Professional Coach (DBVC) mit ihrer Ausbildung als Certified ScrumMaster® und ihrer beruflichen Herkunft aus der kaufmännischen Steuerung von Unternehmen. Sie ist Vorarlberger Wanderführerin und begleitet Menschen, Teams und Organisationen auf deren Weg in den digitalen Wandel.
www.karinwurth.de

Literatur

- » **Baumann-Habersack, Frank (2017)**. *Mit neuer Autorität in Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- » **Bernardis, Alexander; Hochreiter, Gerhard; Lang, Matthias & Mitterer, Gerald (2017)**. Auf zu neuen Ufern. *Harvard Business Manager, Edition 4*, (S. 6–12).
- » **Bernstein, Ethan; Bunch, John; Canner, Niko & Lee, Michael (2017)**. Was ist dran am Holokratie-Hype? *Harvard Business Manager, Edition 4*, (S. 30–42).
- » **Ricker, Saskia & Pütz, Horst (2017)**. *Change Engine, while you are flying*. Great Place to Work®.
- » **Hölscher, Stefan (2017)**. Warum Agilität kein Allheilmittel ist. *ZOE, 4*, (S. 108–109).
- » **Rigby, Darrell K.; Sutherland, Jeff & Takeuchi, Hirotaka (2017)**. Schnell und flexibel. *Harvard Business Manager, Edition 4*, (S. 13–21).

Der Runde Tisch der Auftraggeber – Welche Hüte sind im Spiel?

Ein Coaching-Tool von Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz



Kurzbeschreibung

Professionelles Coaching baut darauf, die Sichtweisen aller Beteiligten in die Analyse, Entscheidung und Handlungsplanung des Klienten einzubeziehen. Nur so lassen sich die Mitstreiter und Befürworter, die Gegner, „Bremser“, die Mächtigen und die weniger Einflussreichen im Hinblick auf die Zielerreichung des Klienten systematisch erfassen. Zur Visualisierung dieses sozialen Kräftefeldes wurde das Tool „Der Runde Tisch der Auftraggeber“ entwickelt.

Anwendungsbereiche

Das Tool eignet sich zur vertiefenden Situationsanalyse (z.B. in „Stillstandsituationen“)

und kann im Vorfeld der Formulierung eines Kontraktes mit dem Klienten eingesetzt werden. Es hilft, die verschiedenen sozialen Einflüsse sichtbar zu machen, und unterstützt bei der Berücksichtigung innerer Anteile des Klienten im Kontext der Zielerreichung. Auch fördert es die Suche nach sozialen Ressourcen und möglichen „Stolpersteinen“.

Effekte

Die vertiefte Situations- und Problemanalyse wird durch das Visualisieren des sozialen Kräftefeldes und der beteiligten Systeme erleichtert. Die Systematisierung der offenen, ausgesprochenen und verdeckten, nicht ausgesprochenen Aufträge hilft dem Klienten

bei der Suche nach der eigenen Position beispielsweise in Konflikten oder bei kontroversen Entscheidungssituationen. Es fördert so eine dauerhaft tragfähige Entscheidung. Für den Coach schafft es – zu Beginn eines Coachings eingesetzt – die Möglichkeit, das soziale Kräftefeld der Ausgangssituation, mögliche Interessenlagen und -konflikte zu analysieren und diese im Coaching zu berücksichtigen.

Ausführliche Beschreibung

Zur Ideengeschichte: Die Metapher der unterschiedlichen (Denk-)Hüte ist aus Kreativübungen entlehnt. Da während der Arbeit mit dem Tool die Akteure und auch die inneren

Anteile des Klienten als Figuren in Form stilisierter Hüte (verschieden geformte Holzfiguren; siehe Abb., S. 45) „an einen Tisch geholt werden“, ergeben sich Anleihen aus der Aufstellungsarbeit mit dem *Beziehungsbrett* (Ludewig & Wilken, 2000) und aus der *Arbeit mit dem Inneren Team* (Schulz v. Thun & Stegemann, 2010).

Eine wesentliche Inspiration für das Tool kommt aus dem systemischen Ansatz. Auf Arist von Schlippe (2003) geht die Methode des Auftragskarussells zurück. Darin wird nach den *offenen und verdeckten Aufträgen* zu den von den Klienten geschilderten Problemen gefragt und diese Aufträge in ihrer *Relevanz für das Handeln* der Klienten analysiert.

Überblick zur Durchführung: Nach einer Einführung durch den Coach wählt der Klient für alle Akteure und die beteiligten eigenen inneren Anteile je einen Hut: (a) für die unmittelbar Beteiligten, (b) die Einflussnehmenden ohne eigene Beteiligung (graue Eminenzen) und (c) für relevante eigene innere Anteile. Nach der Zusammenstellung der relevanten Hüte formuliert der Klient die dazugehörigen Aufträge. Er verschafft sich damit Klarheit darüber, was die Akteure (idealerweise) von ihm erwarten, wozu sie ihn „auffordern“. Die Aufträge werden auf Moderationskarten geschrieben und zu den jeweiligen Hüten gelegt.

Im Folgenden geht es um die Frage, mit welchen Aufträgen der Klient „gut leben kann“ und welche mit seinen Zielen in Konflikt stehen. Dadurch werden *Konfliktlinien deutlicher* und der Klient kann sich *bewusster entscheiden, wie er damit umgehen will*. Abschließend wird der Klient angeregt, Handlungsideen und weiterführende Themen abzuleiten. Diese Themen können im weiteren Coaching-Verlauf bearbeitet bzw. die Umsetzung von erarbeiteten Handlungsoptionen vom Coach begleitet werden.

Vorbereitung und Einstimmung

Mit dem Klienten wird zunächst das *Thema bzw. die Fragestellung für die Sitzung erarbeitet*. Indikation: Zeigt es sich, dass der Klient bei

seiner Fragestellung bzw. seinem Thema ambivalent ist, das Thema/die Frage ihn schon länger ungelöst beschäftigt, erfolgt der Vorschlag des Coachs, sich die Situation anhand der Übung mit den Hüten genauer anzusehen. Der Coach hat dazu verschieden geformte kleine Hüte (Holzfiguren) und Moderationskarten bereitgelegt. Der Coach stellt nun dem Klienten die Zielsetzung, den Ablauf und die Materialien des Tools wie nachfolgend dargestellt vor und holt dessen Einverständnis ein.

Instruktion

„Zu Ihrem Thema bzw. Ihrer Fragestellung“, so der Coach in Richtung des Klienten, „schlage ich Ihnen die Übung ‚Der Runde Tisch der Auftraggeber‘ vor. Damit lassen sich die wichtigen Akteure mit ihren Anliegen und Aufträgen, die an Sie gerichtet werden, ins Coaching einbeziehen und – durch Figuren symbolisiert – sichtbar machen, ohne dass diese Akteure selbst anwesend sind. Auch können die für eine Fragestellung bzw. Entscheidung bedeutsamen inneren Anteile von Ihnen einbezogen werden. Mit inneren Anteilen sind relevante *eigene Werte, Grundüberzeugungen und Arbeitsprinzipien* gemeint. Diese verschiedenen Aufträge betrachten wir dann gemeinsam in Bezug auf die von Ihnen genannte Zielsetzung. So lassen sich *Übereinstimmungen und ggf. widerstrebende Aufträge, Anliegen und Interessen sichtbar machen*.“ Die Übung besteht aus einem *Dreischritt*, der dem Klienten erläutert wird:

1. Der Klient wählt die beteiligten Akteure, sucht nach eigenen inneren Anteilen und wählt dafür Figuren.
2. Der Klient formuliert die von ihm wahrgenommenen Aufträge zu jedem Hut und der Coach schreibt diese auf die bereitliegenden Moderationskarten.
3. Die verschiedenen Aufträge werden hinsichtlich möglicher Übereinstimmungen und Widersprüche mit den Zielen des Klienten betrachtet und Handlungsimplicationen erörtert.

Wenn der Klient die Figuren gewählt hat, kommen er und sein Coach zu den jeweiligen Aufträgen. Der Coach verdeutlicht dem Klienten: „Ein Auftrag im hier verstandenen

Sinne ist eine Handlungsaufforderung an Sie, d.h., was andere von Ihnen (idealerweise) erwarten, wozu sie Sie (ausgesprochen oder unausgesprochen) auffordern. Diese Aufträge sollen Sie gleich für jede Figur nacheinander formulieren, ich schreibe sie jeweils auf eine Moderationskarte und lege sie zu dem entsprechenden Hut.“

Fragen zur Exploration

Wahlweise kann der folgende Text zur weiteren Exploration genutzt werden. Die folgenden Fragen (F.), welche der Coach an den Klienten richtet, und die beigefügten Erläuterungen sind für die Arbeit mit dem Tool unverzichtbar.

Schritt 1: Wahl der Hüte

In der Hutsammlung gibt es drei Formen (siehe Abb., S. 45). Die *spitzen Hüte* symbolisieren die direkt beteiligten Akteure, d.h., Personen im Team bzw. näheren Arbeitsumfeld des Klienten. (F.) „Bitte beschreiben Sie mir, welche Personen im Hinblick auf das von Ihnen formulierte Ziel bzw. Ihre Fragestellung direkt beteiligt sind und einen Auftrag an Sie haben. Wählen Sie für jeden Akteur je einen der spitzen Hüte aus.“

Die zweite Figuren-Gruppe repräsentiert die „*grauen Eminenzen*“. Hierbei handelt es sich um Personen, die zwar nicht im Team des Klienten mitwirken und die in keinem direkten Austausch mit ihm stehen, aber dennoch wichtige Erwartungshaltungen an ihn haben. (F.) „Welche Personen oder Institutionen sind nicht anwesend, richten aber dennoch einen Auftrag bzw. ein Anliegen im Hinblick auf Ihr Ziel bzw. Ihre Fragestellung an Sie? Wählen Sie für jeden Akteur einen Zylinderhut und beschreiben Sie mir Ihre Auswahl.“

Die dritte Figuren-Gruppe stellt die relevanten eigenen Anteile des Klienten dar. Adressiert sind hiermit die Werte, die bei dessen Zielsetzung berührt sind. (F.) „Neben den bisher genannten Akteuren sind Sie mit Ihren Werten, Überzeugungen und professionellen Grundsätzen beteiligt. Welche Ihrer eigenen Anteile sind besonders relevant für die geschil-

derte Situation? Werte, Überzeugungen und Grundsätze wurden meist in der Biographie erworben. Deshalb kann es hilfreich sein, sich zu überlegen, welche Menschen aus Ihrer Geschichte eine Botschaft für Sie in Ihrer Arbeitssituation hätten, z.B. ein früherer Mentor, Werte aus Ihrer Familiengeschichte (z.B. die strenge Großmutter, der leistungsorientierte Vater), Werte Ihrer Profession etc. Wie würden Sie die hier relevanten inneren Anteile bzw. Auftraggeber nennen? Anschließend kommen wir zum zweiten Schritt. Überlegen Sie vorher bitte, ob noch ein wichtiger Akteur mit einem Auftrag an Sie fehlt.“

Schritt 2: Formulierung der Aufträge

Nun geht es um die einzelnen Aufträge. Es wird analysiert, wie diese konkret ausgesprochen werden oder nicht ausgesprochen sind, aber dennoch als (implizite) Erwartungen auftauchen. Die unausgesprochenen Aufträge haben eine eigene Qualität, da es unter Umständen schwieriger ist, über sie zu sprechen und/oder

es sich um Vermutungen handelt, die eventuell noch mit den jeweiligen Akteuren zu klären sind. Um bei der Formulierung der Aufträge die Unterscheidung in (a) ausgesprochene und (b) unausgesprochene / verdeckte Aufträge zu unterstützen, werden Moderationskarten unterschiedlicher Farbgebung verwendet. (F.) „Wie lauten die Aufträge, die die einzelnen Akteure an Sie richten? Der Auftrag kann ausgesprochen – ich schreibe diese dann auf eine Moderationskarte mit der Farbe A – oder unausgesprochen bzw. verdeckt sein (Farbe B). Diese Unterscheidung ist ggf. für Ihre weiteren Handlungsschritte wichtig.“ Die Aufträge sollten jeweils als Handlungsaufforderung formuliert werden, um den Charakter einer Erwartungshaltung zu verdeutlichen, wie beispielsweise:

- » Stelle Dich vor die Kollegen! (ausgesprochener Auftrag an einen Teamleiter)
- » Wir haben einen Konflikt im Team. Unterstütze uns bei der Konfliktlösung! (unausgesprochener Auftrag von Kollegen)

- » Wahre die Interessen unserer Abteilung! (unausgesprochener Auftrag des Vorgesetzten)
- » Setze Dich für Gerechtigkeit ein! (eigener innerer Auftrag aus dem Berufsverständnis)

Der Coach schreibt jeden Auftrag auf eine separate Moderationskarte, die dann zu dem jeweiligen Akteur (Hut) gelegt wird. Der Coach bittet den Klienten, mit den *unmittelbar beteiligten Akteuren* zu beginnen. Die Aufträge dieser können sowohl ausgesprochen als auch impliziter Natur sein.

Im Anschluss fordert der Coach den Klienten auf: „Fahren Sie nun mit den *nicht unmittelbar Beteiligten* fort (graue Eminenzen).“ Der Umstand, dass es sich hier zumeist um nicht ausgesprochene Erwartungen handelt, spiegelt sich in der Wahl der Moderationskarten wider. (F.) „Wie lauten die einzelnen Aufträge der nicht unmittelbar Beteiligten? Wozu fordern sie Sie konkret auf? Was sollten Sie im für den Auftraggeber optimalen Fall tun?“

Nun folgen die inneren Anteile des Klienten. Der Coach fragt: (F.) „Sie haben vorhin Hüte für die in dieser Situation wichtigen inneren Stimmen gewählt. Wie lauten die einzelnen Aufträge der verschiedenen inneren Anteile? Wozu fordern sie Sie konkret auf? Was sollten Sie im optimalen Fall tun, um den Stimmen gerecht zu werden?“ Der Coach schreibt diese Aufträge auf Moderationskarten, legt diese zu den jeweiligen Hüten und fragt weiter: „Wenn Sie dieser Stimme einen Namen geben würden, wie würde dieser lauten?“ Ziel dieser Vorgehensweise ist die Identifizierung einer allgemeinen persönlichen Tendenz, d.h.: Neben dem spezifischen Coaching-Anliegen kann es bei der Person eine allgemeine Tendenz im Sinne einer Grundhaltung geben (z.B. risikobereit oder ängstlich; generalistisch oder perfektionistisch). Das Finden eines Namens für einen inneren Anteil kann zur weiteren Selbstreflexion anregen.

Schritt 3: Vertiefende Analyse

Prozessreflexion: Nach Vervollständigung der verschiedenen Aufträge wird der Klient zu einer Prozessauswertung eingeladen. (F.) „Was ist Ihnen von dem hier Vorliegenden vor dem

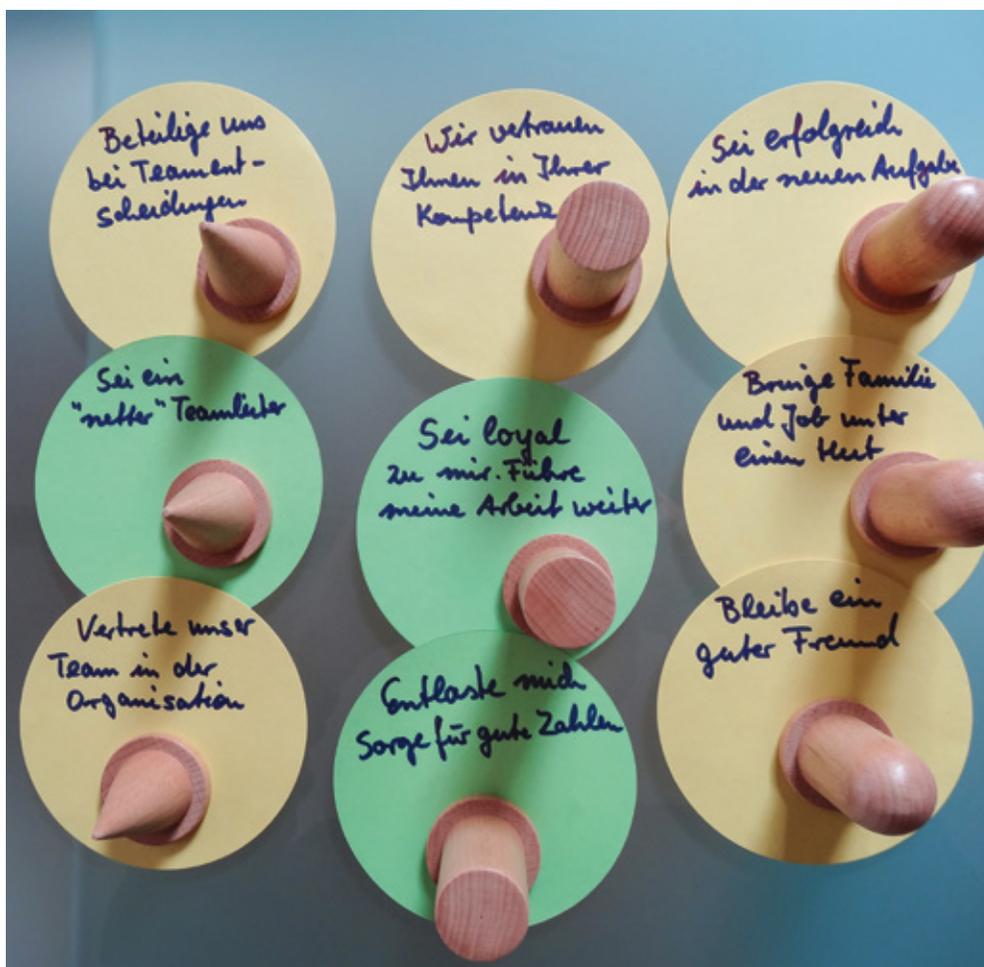


Abb.: Selbstreflexion der Aufträge (gelb: ausgesprochen, grün: verdeckt) eines neuen Teamleiters

Coaching *bereits bekannt gewesen*? Was ist *neu*? Was ist für Sie noch *offen* oder *unklar*?“ Der Coach gibt dem Klienten zu diesem ersten Teil Gelegenheit zur Antwort und fragt dann weiter: „Womit möchten Sie sich noch näher befassen? Welche Erkenntnisse empfinden Sie als so interessant, dass Sie diese *näher ergründen* möchten?“ Diese Fragen helfen dem Coach, für sich zu klären, ob der Klient von der bisherigen Analyse profitiert hat und wo in der weiteren Auswertung der Schwerpunkt liegen soll.

Ergebnisanalyse: In der folgenden Analyse geht es darum, die *Beziehung zwischen den verschiedenen Aufträgen* zu betrachten. Es soll in Erfahrung gebracht werden: Welchen (von unmittelbar und mittelbar beteiligten Personen an ihn gerichteten) Aufträgen kann der Klient „gut folgen“, da sie seinen Ansichten, Überzeugungen und Werten (innere Aufträge) entsprechen? Mit welchen Erwartungen hat der Klient Differenzen oder Probleme? Welche Hürden haben ähnliche Botschaften und sind hinsichtlich ihrer Intention verwandt?

Der Coach bittet den Klienten, die Hürden (zusammen mit den jeweiligen Aufträgen) auf dem Tisch zu betrachten, lässt sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten erklären und *fragt nach Vereinbarkeiten und möglichen Kontroversen* bei den Aufträgen. (F.) „Betrachten Sie Ihre Aufstellung. An welchen Anliegen orientieren Sie sich hauptsächlich? Welche Aufträge sind für Sie schwierig? Warum? Welchen Aufträgen wünschen Sie, mehr zu entsprechen? Wie? Welche Handlungsoptionen sehen Sie für sich? Was nehmen Sie für sich aus der Analyse mit?“

Handlungsplanung: Abschließend geht es nun um eine *Erörterung der Handlungsimplicationen*. Coach und Klient reflektieren gemeinsam: (F.) „Wie wollen Sie in Zukunft mit den hier formulierten Aufträgen umgehen? Was würden Sie nun planen und umsetzen wollen? Was wäre ein erster Schritt für Sie? Welche Aufträge wollen Sie zurückweisen? Wie kann dies konkret geschehen? Was hätte dies zur Konsequenz? Wie können die Aufträge (zusammen mit den Auftraggebern) modifiziert werden?“ Abschließend kann ein

kurzes Feedback vom Coach an den Klienten – hinsichtlich der Klarheit bei der Analyse der Auftragskonstellation, sozialer Ressourcen (Verbündeter), möglicher Stolpersteine in der Handlungsplanung bzw. -umsetzung – und ein Dank für die Offenheit und das Vertrauen ausgesprochen werden.

Voraussetzungen

Der Coach sollte über Kenntnisse im Bereich systemischer Fragen (Schwing & Fryszer, 2010) und hinsichtlich der Methoden des Inneren Teams sowie des Beziehungsbretts verfügen. Vor dem ersten Einsatz dieses Tools im Coaching empfiehlt sich ein Selbstversuch (z.B. bei einer verzwickten eigenen Coaching-Konstellation).

Persönlicher Hinweis

Wichtig ist das zu Beginn präzise formulierte Ziel bzw. die klare Fragestellung, damit der Klient sich davon ausgehend im sozialen Kräftefeld positionieren kann. Wenn es dem Klienten schwer fällt, sich den Auftrag eines Akteurs zu erschließen, kann diese Reflexion z.B. durch die Arbeit mit Stühlen einen alternativen Zugang finden. Für die Ermittlung der beteiligten inneren Anteile und der dazugehörigen Aufträge kann es im Einzelfall sinnvoll sein, die Prozessschritte 1 und 2 zu verbinden, damit der Klient sich die Bedeutung der jeweiligen inneren Anteile besser erschließen kann.

Technische Hinweise

Der Zeitbedarf für die Durchführung beträgt 45 bis 60 Minuten. Die drei Formen von Hürden wurden in einer Tischlerei angefertigt. Benötigt werden darüber hinaus Moderationskarten (zwei Farben), Stifte sowie eine freie Tischfläche von mindestens 50 x 50 cm.

Weiterführende Literatur

» **Ludewig, Kurt & Wilken, Ulrich (Hrsg.) (2000)**. *Das Familienbrett*. Göttingen: Hogrefe.

- » **Schlippe, Arist von (2003)**. Die Grundlagen systemischer Beratung. In Britta Zander & Michael Knorr (Hrsg.), *Systemische Praxis der Erziehungs- und Familienberatung* (S. 30–56), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Schwing, Rainer & Fryszer, Andreas (2010)**. *Systemisches Handwerk*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Schulz von Thun, Friedemann & Stegemann, Wibke (Hrsg.) (2010)**. *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. 3. Aufl. Reinbek: Rowohlt.

Der Autor



Foto: Peter Wehowsky, Bielefeld

Dr. Hans-Jürgen Balz,
Dipl.-Psych., Professor an der
Evangelischen Hochschule Bochum,
Systemischer Coach (SG/DGSF),
Systemischer Supervisor und
Organisationsberater, Lehrender
Supervisor und Coach (SG/
DGSF). Praxisfelder: Psychosoziale
und Bildungseinrichtungen,
Arbeitsförderung; Mitinhaber des
Instituts für lösungsfokussierte
Kommunikation Bielefeld; Autor
von Büchern und Fachbeiträgen zum
systemischen Coaching, zur Teamarbeit
und zur sozialen Inklusion.
balz@loesungsfokussiert.de



Coaching und Wirtschaftsskandale

Teil 2: Coaching als rein personale Beziehung?

Von Günther Mohr

Business-Coaches haben im Rahmen ihrer Engagements die Möglichkeit, positiv auf das Wirtschaften ihrer Auftraggeber einzuwirken, denn: Sie haben Einfluss darauf, welche Themen es in den Unternehmen auf die Tagesordnung schaffen, so eine hier vertretene Annahme. Um diese Chance wahrnehmen zu können, muss die Vorstellung, Coaching bestehe aus rein personaler Beziehung und Beratung, kritisch hinterfragt und erweitert werden: um grundlegende Aspekte der Unternehmensethik.

Die jüngsten Wirtschaftsskandale in der Automobilindustrie zeigten wieder einmal, wie Topmanager durch Nichtregistrieren, durch mangelnden Überblick und durch fehlende Kulturüberzeugung Unternehmen an den Rand der Existenz bringen. Im ersten Teil dieses Beitrages (Coaching-Magazin 1/2018) wurde herausgearbeitet, dass Coaches in der Pflicht zur Einflussnahme im Rahmen der Ethik ihrer Profession stehen. Verstehen sich Business-Coaches als Dienstleister, die sich ausschließlich dem Kundenwunsch verpflichtet sehen, stehlen sie sich aus ihrer Verantwortung. Im Folgenden soll nun das Verständnis von Coaching als personale Dienstleistung zur Debatte gestellt werden.

Die Ich-Es-Beziehung im Coaching

Die Professionsauffassung und die Ethikrichtlinien – etwa des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC, 2012) – sind formuliert. Leider schaut man da – hier nimmt sich der Autor gar nicht aus – viel zu selten rein. Die Profession „Coach“ hat danach *klare ethische Maximen, die auch hinsichtlich der Erwartungen an den Klienten Gültigkeit besitzen*. Der Coach

hat Verantwortung. Schaut man genauer hin, wird in den Ethikrichtlinien des DBVC die dialogische Haltung besonders betont. Diese wird auf Buber (1964) bezogen. Bubers Ansatz ist noch sehr stark auf die personale Beziehung zweier Personen bezogen. Das Dialogische darf sich aber, wie in Teil 1 dieses Artikels (Coaching-Magazin 1/2018) bereits dargestellt wurde, nicht nur auf Coach und Klient beziehen, sondern das Dialogische muss vom Coach *in die Organisation hinein* betrachtet werden (Mohr, 2017; Höher, 2017). In Organisationen ist Bubers Ich-Du-Beziehung immer auch mit einer Ich-Es-Beziehung verbunden. Organisationen sind Gemeinschaften von Menschen und vor allem durch Ziele definiert. Coaches haben es in der Regel mit mehr als einer dyadischen Beziehung, nämlich mit einer *komplexen Systembeziehung* zu tun.

Unternehmensethik

Dies führt weiter zur Unternehmensethik. Dabei erfährt gerade heute das Modell der Organisation in der Unternehmenspraxis interessante Veränderungen. Das, was seit Menschengedenken in Organisationen von allen akzeptiert wird, dass Organisationen hi-

erarchisch strukturiert sind, steht mittlerweile stark infrage (Laloux, 2015; Robertson, 2016). Die Hierarchie, die aus der militärischen Tradition stammt, ist in den mentalen Modellen der meisten Menschen, die mit Unternehmen zu tun haben, immer noch verbreitet („Da muss doch einer sein, der das Sagen hat.“). Die Effizienz des Hierarchiemodells wird aber mittlerweile sehr kritisch hinterfragt. In diesem Zusammenhang sind auch alte paternalistisch anmutende Konzepte wie die des „ehrbaren Kaufmanns“, an die man manchmal in sentimentaler Weise anknüpfen möchte, noch einmal in ihrem genauen Gehalt zu überprüfen. Wirtschaft und Unternehmen scheinen in eine neue Phase zu kommen und da passiert im Augenblick ungeheuer viel. Gerade in den Bereichen, die am stärksten durch die heutigen VUCA-Bedingungen (Volatilität, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) gekennzeichnet sind, die führenden Unternehmen der IT-Industrie, kommt es zu interessanten Veränderungen. Bei Apple, Google, Amazon, Zappos etc. gilt Hierarchie als zu langsam. Hierarchie als traditionelles Denkkonzept wird zunehmend infrage gestellt.

Die klassischen Industrien hingegen sind immer noch durch hierarchische Unternehmenskul-



turmuster charakterisiert. Dies ist im Kontext der Unternehmensethik relevant, denn: Vielfach liegt die Wurzel des unethischen Verhaltens im Zusammenwirken von hierarchischen Mustern und „ökonomischen Entgleisungen“ begründet. Die Vergütungsmuster stabilisieren die Hierarchie immer noch in ungeheurer Form und seit dem Sprung der Managergehälter in den 1990er Jahren noch stärker (Piketty, 2016). Wenn der Vorstand das Hundertfache und mehr des Gehaltes eines einfachen Mitarbeiters erhält, dann reißt das Organisationen psychologisch auseinander. Es ist auch ökonomisch eine Entgleisung, weil es nicht durch etwa entsprechend höhere Grenzproduktivität gerechtfertigt ist. Eher scheint es eine bestimmte Form von Kartellergebnis zu sein. Wenn man es dann eine Zeitlang in einem DAX-Vorstand ausgehalten hat, hat man ausgesorgt. Dies hat auch Folgen für die Kommunikationskultur in diesen Gremien. Ein psychologischer Vertrag aller Beteiligten, der auch das Gemeinwohl, gesellschaftliche Spielregeln und offenen Diskurs beinhaltet, ist in solchen Kontexten ein reines Lippenbekenntnis. Diese Kontextvariablen sowie die Abhängigkeiten und Ausblendungen, die daraus entstehen, haben Einfluss auf Coachings. Es gilt, dies zumindest in der Coaching-Branche und vielleicht auch im Coaching selber zu thematisieren. Ein Coach muss nicht notwendigerweise kapitalismuskritisch sein, er sollte mit dieser Wirtschaftsform vertraut sein, aber auch die Voraussetzungen ihres guten Funktionierens kennen. Und dazu gehört ein fairer psychologischer Vertrag.

All das hat Konsequenzen. Eine dem Menschen angemessene Denk- und Handlungsweise in Unternehmen und ein erfolgreiches Arbeiten von Unternehmen kann nur im Rahmen einer guten, in der heutigen demokratischen Gesellschaft verwurzelten Wirtschaftsethik geschehen, die sich auch aus der Menschenwürde heraus erklärt. Ein Coach hat – im Rahmen seiner Möglichkeiten – hierauf hinzuwirken. Insofern ist die *Verbindung von personaler Beratung mit Unternehmensethik* für das System, dem der Coach begegnet und für das er arbeitet, sehr entscheidend.

Fazit

Was lässt sich also – mit Blick auf beide Teile dieses Beitrages – zusammenfassend festhalten:

1. Der Dienstleisterbegriff (siehe Teil 1, Coaching-Magazin 1/2018): Wenn man den Dienstleisterbegriff erhalten will, wäre der „Dienstleister mit professioneller ethischer Orientierung oder Ansprüchen“ zu überprüfen. In noch radikalerer Weise wäre vielleicht sogar der *Dienstleisterbegriff für die Profession Coaching insgesamt zu hinterfragen*. Ohne überheblich zu sein, ist Coaching vielleicht doch etwas anderes als die gängigen Dienstleistungen für Unternehmen.
2. Es gibt eine *Pflicht zur Einflussnahme* (siehe Teil 1, Coaching-Magazin 1/2018) nach der Ethik der Profession Coaching. „Wie unsere ‚Zunft‘ das verstärkt wahrnehmen kann, da ist noch Luft nach oben“, kommentierte eine Kollegin des Autors.
3. Coaching von *Organisationsangehörigen ist Organisationsentwicklung, nicht nur persönliche Beratung*. Insofern sollte die Diagnostik der ethischen Aspekte der aktuell gelebten Organisationskultur (siehe Teil 1, Coaching-Magazin 1/2018) zum Standard des Coachings gehören.
4. Der *Fokus muss klarer auf die Ethik gelegt werden* und Ethik-Codes bieten dazu eine gute Grundlage. Diese müssen allerdings auch Relevanz bekommen, dürfen nicht nur Beiwerk sein, sondern sollten auch Kerninhalt jeder Coaching-Ausbildung werden.

Selbst auf die Gefahr hin, etwas moralisch zu sein: Die Coaching-Szene hat hier einiges zu diskutieren. *Coaches haben Einfluss* darauf, welche Themen in Unternehmen besprochen werden. In Extremfällen, in denen dies notwendig ist, sollten sie ihren Einfluss auch durch konsequentes, vielleicht sogar kompromissloses Handeln geltend machen. Beispielsweise hat mich einmal ein Kollege zu einem Zeitpunkt, als ich selbst noch Interner war, dadurch sehr positiv beeindruckt, dass er einen sehr lukrativen Auftrag wegen Ungereimtheiten in ethischen Fragestellungen nicht annahm. Coaching steht in der Verantwortung – *als eigenständige Profession*.

Der Autor

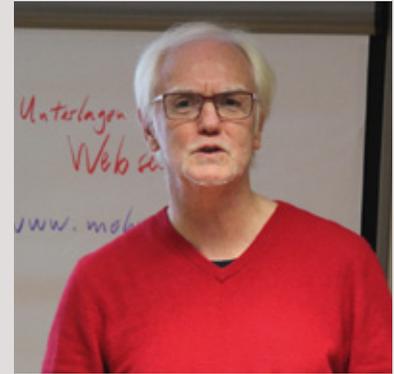


Foto: Cornelia von Poser

Günther Mohr, Diplom-Volkswirt und Diplom-Psychologe, Supervisor BDP und Senior Coach (DBVC), Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker, Zen-Lehrer, leitet das Institut für Coaching, Training und Consulting in Hofheim. Seine letzten Buchveröffentlichungen: „Achtsamkeitscoaching“ (2014), „Resilienzcoaching“ (2017).
www.mohr-coaching.de

Literatur

- » **Buber, Martin (1964).** *Ich und Du*. Heidelberg: Lambert Schneider.
- » **DBVC e.V. (2012).** *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession*. 4., erweiterte Auflage.
- » **Höher, Friederike (2017).** *Menschliche Resilienz im System. Dialog als Ressource*. Opladen: Barbara Budrich.
- » **Laloux, Frederic (2015).** *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- » **Mohr, Günther (2017).** *Resilienzcoaching für Menschen und Systeme*. Bergisch Gladbach: EHP.
- » **Piketty, Thomas (2016).** *Das Kapital im 21. Jahrhundert*. München: C.H. Beck.
- » **Robertson, Brian J. (2016).** *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.

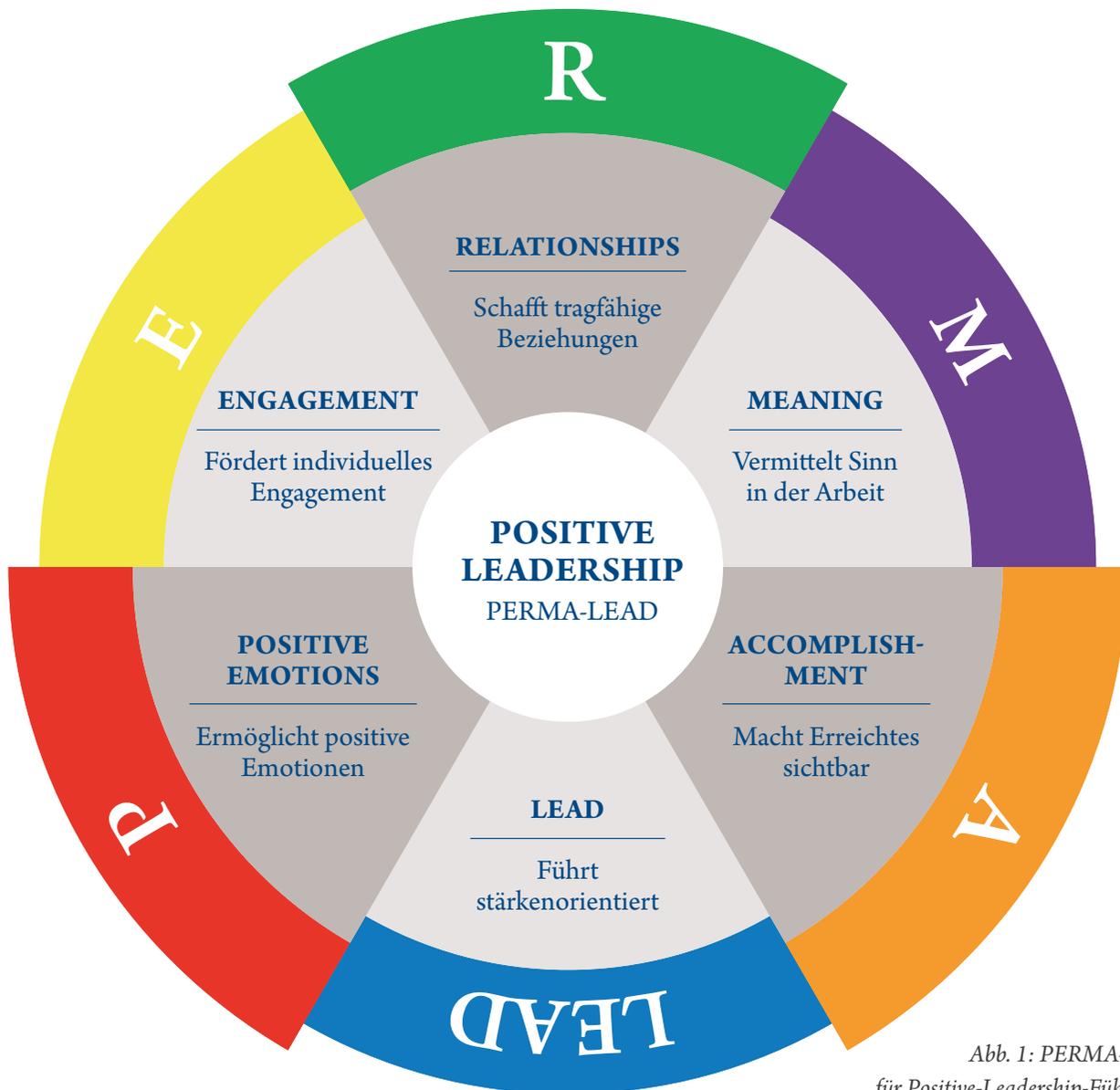


Abb. 1: PERMA-LEAD-Modell für Positive-Leadership-Führungsverhalten

Positive Leadership: Welche Rolle spielt die Persönlichkeit der Führungskraft?

Eine empirische Studie

Von Dr. Markus Ebner & Kira Konrad-Ristau

Wie hängen die Persönlichkeitseigenschaften einer Leitungsperson mit ihrem tatsächlichen Führungsverhalten zusammen? Mit der hier vorgestellten Studie wurde dieser Frage nachgegangen und in Erfahrung gebracht, welche Eigenschaften ein stärkenorientiertes Führungsverhalten (Positive Leadership) begünstigen bzw. erschweren. Die Bedeutung im Coaching: Arbeiten Coaches an der Verbesserung eines Führungsstils, so können sie aus der Persönlichkeit ihres Klienten wichtige Hinweise bezüglich der Interventionswahl ableiten.

Was macht eine gute Führungskraft aus? Im Bereich der Personalentwicklung und im Coaching ist dieses Thema hochrelevant, zielt doch Führungskräfte-Coaching darauf ab, Führungsverhalten zu verbessern. Wenn man nur ein wenig tiefer in dieses Thema eintaucht, stößt man neben unterschiedlichen Erwartungshaltungen an gute Führungskräfte auch sehr rasch auf die Diskussion, ob es nun eher um bestimmte (stabilere) Persönlichkeitseigenschaften geht, die eine gute Führungskraft ausmachen, oder ob der Fokus eher auf bestimmten (erlernbaren) Verhaltensweisen liegt. Bereits in den Jahren des Taylorismus waren die sogenannten „Great Man Theorien“ ein Erklärungsansatz, um bestimmte Persönlichkeitsmerkmale von erfolgreichen Führungskräften zu definieren. Man nahm an, dass diese Eigenschaften überwiegend angeboren seien und daher Führungskompetenz quasi in die Wiege gelegt werde – oder eben auch nicht. Jüngere Führungsansätze wie beispielweise Situatives Führen fokussieren hingegen ausschließlich bestimmte Verhaltensweisen, die in unterschiedlichen Situationen zum Erfolg führen.

Allerdings zeigen sowohl die Lebenserfahrung als auch unzählige psychologische Studien, dass Persönlichkeit und Verhaltensweisen zwei Aspekte sind, die *untrennbar* miteinander verbunden sind. Auch im Bereich der Führungsforschung wird der Einfluss der Persönlichkeit auf das Führungsverhalten mehrfach bestätigt (Judge et al., 2002). Die Ergebnisse dieser Studien belegen, dass die Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften wesentlich mit Führungsverhalten zusammenhängen. Im Rahmen des hier vorgestellten Projekts wurde daher der Frage nachgegangen, *inwieweit die Persönlichkeit der Führungskraft mit Positive Leadership-Führungsverhalten zusammenhängt.*

Testverfahren

Für die Erhebung wurden den Teilnehmern der NEO-FFI (Costa & McCrae, 1992) sowie eine Kurzversion der PERMA-LEAD-Potenzialanalyse (Ebner, 2016) als Online-Version vorgegeben. Der NEO-FFI ist ein häufig verwendetes psychologisches Testinstrument, um die Ausprägung in fünf Persönlichkeitsmerk-

malen (BIG Five oder auch 5-Faktoren-Modell) zu messen. Dabei handelt es sich um *Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* (Goldberg, 1990). Im Rahmen der psychologischen Forschung wird dieses Verfahren in unzähligen Studien verwendet – das BIG-Five-Modell stellt den Goldstandard der psychologischen Persönlichkeitsforschung dar. Wie die fünf Persönlichkeitsfaktoren nach Goldberg (1990) definiert werden, ist Tabelle 1 zu entnehmen.

Die PERMA-LEAD-Potenzialanalyse (Ebner, 2016) beschreibt einen wissenschaftlich fundierten Zugang zu Positive Leadership, der *konkretes Führungsverhalten* misst. Das Testverfahren liegt als 360°-Feedback (Selbst- und Fremdeinschätzung) und als Potenzialanalyse (Selbsteinschätzung) vor. PERMA-LEAD stellt einen aktuellen Ansatz von Positive Leadership dar, der aktuelle Entwicklungen in der Positiven Psychologie miteinbezieht. Die Basis des PERMA-LEAD stellt Martin Seligmans PERMA-Modell (2011) dar. Er definiert für das Aufblühen einer Person fünf Komponenten: P (Positive Emotions), E (Engagement), R (Relationships), M (Meaning) und A (Accomplishment). Sie beschreiben das Erleben positiver Emotionen im Leben (P), das Einbringen und Weiterentwickeln von Stärken (E), das Pflegen von positiven Beziehungen (R), das Wahrnehmen eines Sinns im Tun (M) und das Erleben, dass Ziele erreicht werden (A). PERMA-LEAD repräsentiert somit eine Verknüpfung dieses aktuellen Modells der Positiven Psychologie mit Führungsverhalten und schafft auf diese Weise ein Erhebungsinstrument für konkrete Positive-Leadership-Verhaltensweisen, wie Abbildung 1 (S. 50) zeigt.

Das Testverfahren misst, inwieweit eine Führungskraft durch ihr Verhalten die fünf PERMA-Faktoren bei den Mitarbeitern fördert. Die günstige Wirkung dieses Führungsverhaltens auf Aspekte wie Leistung, Fluktuation, Arbeitszufriedenheit und zahlreiche weitere Faktoren ist durch unterschiedliche Studien belegt (Ebner, 2017; Ebner, 2018). Tabelle 2 (S. 52) zeigt die einzelnen Dimensionen mit jeweils einem ausgewählten Beispielitem.

Erste Hypothesen

Die Fragestellung, inwiefern die Persönlichkeitseigenschaften den Führungsstil von Führungskräften (in diesem Fall Positive Leadership) beeinflussen, lässt sich aus früheren Studien ableiten. Judge et al. haben dazu 2002 eine Metaanalyse zum Zusammenhang verschiedener Aspekte von Leadership und den BIG-Five-Persönlichkeitseigenschaften durchgeführt. Sie untersuchten, inwieweit diese Eigenschaften mit zwei Aspekten zusammenhängen, nämlich dem Ausüben einer Führungsrolle (durch den Vergleich von Personen mit und ohne Führungsrolle) und der Effektivität von Führung (z.B. der Einfluss auf die Produktivität des Bereichs, den sie leiten). Die Autoren stellten einen positiven Zusammenhang zwischen den drei BIG-Five-Eigenschaften Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit und dem Ausüben einer Führungsrolle und ihrer Effektivität fest, wobei sich Extraversion als der stärkste Faktor erwies. Neurotizismus hingegen wirkt sich ihren Erkenntnissen nach ungünstig auf diese beiden genannten Führungsaspekte aus. Somit belegt diese Studie, dass die angeführten

| BIG Five | Persönlichkeitstendenzen |
|---------------------------|--|
| Extraversion | Die Tendenz, gesellig, aktiv und personenorientiert zu sein. |
| Verträglichkeit | Die Tendenz, hilfsbereit, bemüht und vertrauensvoll zu sein. |
| Gewissenhaftigkeit | Die Tendenz, selbstkontrolliert und leistungsorientiert zu sein. |
| Neurotizismus | Die Tendenz, unsicher und ängstlich zu sein. |
| Offenheit für Erfahrungen | Die Tendenz, kreativ und wissbegierig zu sein. |

Tabelle 1: BIG-Five-Persönlichkeitsfaktoren nach Goldberg (1990)

Persönlichkeitseigenschaften in Zusammenhang mit der Ausübung einer Führungsrolle stehen und auch deren Effektivität beeinflussen.

Eine andere aktuelle Studie mit über 700 Probanden zeigt signifikante Zusammenhänge zwischen den BIG-Five-Persönlichkeitsfaktoren und dem Erleben der einzelnen PERMA-Elemente im Alltag von Menschen auf (Sun et al., 2018). Diese Ergebnisse lassen erwarten, dass es auch bei Führungskräften einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Positive Leadership (im Sinne von PERMA-LEAD) gibt. Die Ergebnisse der vorangegangenen Studien führen daher zu den Hypothesen, dass sich Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit als Eigenschaften einer Führungskraft günstig auf

ihr Positive-Leadership-Verhalten auswirken, während sich Neurotizismus eher ungünstig auswirken dürfte.

Das Studiendesign

Die Führungskräfte für die Studie wurden aus verschiedenen Branchen rekrutiert. Durch Kooperation mit einem Unternehmen des öffentlichen Dienstes in Österreich und der Verbreitung der Studie über verschiedene Netzwerke konnten 105 Führungskräfte zur Teilnahme an der Erhebung gewonnen werden. Aufgrund der zuvor genannten Zusammenarbeit gibt es in der Stichprobe einen überproportionalen Anteil an Führungskräften im öffentlichen Dienst, die restlichen verteilten sich auf neun weitere Branchen (siehe Tabelle 3).

Insgesamt bestand die Stichprobe aus 34 weiblichen und 71 männlichen Führungskräften, wobei diese im Durchschnitt 48 Jahre alt waren und acht Jahre Führungserfahrung aufwiesen. Die Verteilung der Stichprobe zeigt, dass unterschiedliche Hierarchieebenen vertreten waren: Vorstand (15 Prozent), Bereichsleiter (16 Prozent), Abteilungsleiter (27 Prozent) und Gruppenleiter (42 Prozent).

Die Ergebnisse

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels einer Korrelationsanalyse. Die Ergebnisse verdeutlichen signifikante Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft und ihrem Positive-Leadership-Verhalten. Das Signifikanzniveau der einzelnen Korrelationen ist der Abbildung 2 (S. 53) zu entnehmen. Aufgrund der vorangegangenen Literaturrecherche war dieses Ergebnis zu erwarten und entspricht den angeführten Hypothesen.

In Abbildung 2 wird der Einfluss der Persönlichkeit auf Positive Leadership deutlich. Es fällt auf, dass *Neurotizismus durchwegs mit allen Dimensionen des PERMA-LEAD negativ zusammenhängt* und die vier anderen Skalen der BIG Five (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen) *ausschließlich einen positiven Zusammenhang aufweisen*. Besonders deutlich zeigt sich, dass *Extraversion mit Positive Leadership über alle Dimensionen hinweg stark zusammenhängt*. Das entspricht den Ergebnissen der Vorgängerstudien.

Auch wenn Korrelationen per se keine kausalen Interpretationen bestätigen, kann davon ausgegangen werden, dass die Persönlichkeit eines Menschen stärker dessen Verhalten beeinflusst als vice versa. Die Richtung dieses Zusammenhangs ist anhand der Self-Consistency-Theorie auch im Arbeitskontext empirisch belegt (Tesser, 1988; Judge & Hurst, 2008). Folgt man dieser Logik, wird deutlich sichtbar, dass sich verschiedene Persönlichkeitseigenschaften unterschiedlich auf die einzelnen PERMA-LEAD-Faktoren auswirken. So zeigt sich beispielsweise, dass Offenheit für Erfah-

| Dimensionen | Beispielitem |
|-------------------|---|
| Positive Emotions | Ich trage dazu bei, dass sich meine Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz wohl fühlen. |
| Engagement | Ich gebe meinen Mitarbeiter/innen bewusst Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen. |
| Relationships | Ich Sorge dafür, dass sich die Mitarbeiter/innen in meinem Team gegenseitig unterstützen. |
| Meaning | Ich trage dazu bei, dass meine Mitarbeiter/innen Sinn in ihrer Arbeit erleben. |
| Accomplishment | Ich freue mich mit meinen Mitarbeitern/innen, wenn sie ein (Teil-)Ziel erreicht haben, und sage ihnen das auch. |

Tabelle 2: PERMA-LEAD-Dimensionen und Beispielitems (Ebner, 2016)

| Branche | Häufigkeit | Prozent |
|------------------------------------|------------|------------|
| Öffentlicher Dienst und Verwaltung | 40 | 38.1 |
| Industrie | 22 | 21.0 |
| Sozial- und Gesundheitswesen | 15 | 14.3 |
| Handel | 10 | 9.5 |
| IT und Consulting | 5 | 4.8 |
| Bildung und Wissenschaft | 5 | 4.8 |
| Dienstleistung und Tourismus | 3 | 2.9 |
| Gewerbe und Handwerk | 3 | 2.9 |
| Bank und Versicherung | 1 | 1.0 |
| Transport und Verkehr | 1 | 1.0 |
| Total | 105 | 100 |

Tabelle 3: Verteilung der Führungskräfte nach Branchen

rungen einen starken Einfluss auf die *Gestaltung von Beziehungen* (Faktor Relationships) hat, während die gleiche Persönlichkeitseigenschaft bedeutend weniger Einfluss darauf hat, ob *erreichte Ziele auch aufgezeigt werden* (Faktor Accomplishment). Gleichzeitig wird sichtbar, dass sich neurotische Führungskräfte offensichtlich eher schwer damit tun, ihren Mitarbeitern Sinn in der *Arbeit zu vermitteln* (Faktor Meaning) und *individuelle Stärken zu erkennen und zu fördern* (Faktor Engagement). Zusammenfassend zeigen sich zwei eindeutige Trends:

1. Eine hohe Ausprägung der Eigenschaften Extraversion, Verträglichkeit, Gewissen-

haftigkeit und Offenheit für Erfahrungen begünstigen einen Positive-Leadership-Stil.

2. Neurotizismus wirkt sich negativ auf alle Bereiche von Positive Leadership aus.

Resümee und praktische Bedeutung im Coaching

Mit dieser empirischen Studie konnten eindeutige Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Positive Leadership belegt werden. Gerade für Coachings ergibt sich daraus die Bestätigung, dass Menschen ihre Entwicklung zu einer guten Führungs-

kraft im Sinne von Positive Leadership von *unterschiedlichen Startplätzen* ausgehend beginnen. Man kann aufgrund der vorliegenden Forschungsergebnisse damit rechnen, dass es für neurotische Persönlichkeiten in der Regel schwieriger ist, sich diesen Führungsstil anzueignen – und für Personen, die extrovertiert und stabil sind, einfacher. Die langjährige Coaching-Praxis zeigt, dass Führungskräfte zu meist aus zwei Gründen bestimmte Führungsansätze nicht leben: (a) Sie würden es gerne tun, aber wissen nicht, wie es geht. In diesem Fall wird man im Coaching wahrscheinlich an den Kompetenzen und Tools arbeiten, da die Motivation dafür bereits vorhanden ist.

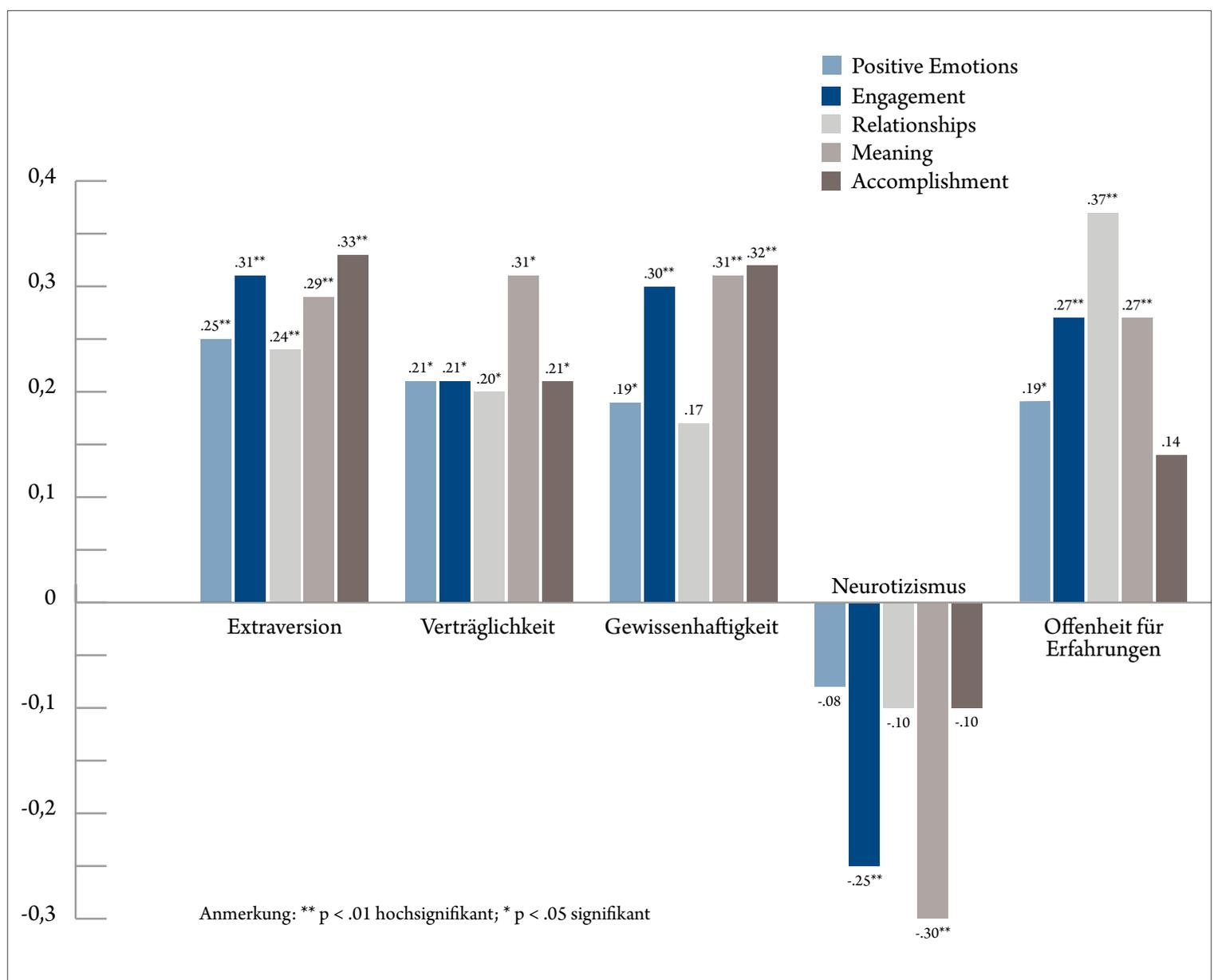


Abb. 2: Zusammenhänge Positive Leadership und BIG Five

Dieser Ansatz wäre allerdings falsch, wenn der Grund für das Nichtleben eines Führungsstils darin besteht, dass (b) Führungskräfte daran zweifeln, dass es funktioniert, oder glauben, dass sie es nicht können. In dieser Situation würde es wenig bringen, an Techniken zu feilen.

Hier gilt es vielmehr, entweder *Überzeugungsarbeit zu leisten (die Argumente dazu liefert die aktuelle Führungsforschung zu Positive Leadership) oder Erkenntnisgewinn zu ermöglichen*, indem die Führungskraft in einem ersten Schritt für sich selbst erlebt, wie sich das Erhöhen des eigenen PERMAs auf die eigene Arbeitszufriedenheit und Leistung auswirkt. Konstruktivisten beschreiben gerne die Wirkung der Persönlichkeit auf den Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungskreislauf, der dann in einer „Selbsterfüllenden Prophezeiung“ münden kann (Watzlawick, 1984). Gerade im Coaching gilt es oft, diesen Kreislauf positiv zu beeinflussen.

Die Ergebnisse dieser Studie machen deutlich, wie relevant es ist, vor einer Intervention zu klären, *welcher Zugang den größten Hebel zur Entwicklung bietet*. Aus den Ergebnissen abzuleiten, dass nur Menschen mit bestimmten Eigenschaftsausprägungen die Fähigkeit für Positive Leadership haben, wäre der falsche Schluss. Es würde nämlich völlig ignorieren, dass wir in der Lage sind, uns weiterzuentwickeln, aus Erkenntnissen zu lernen oder auch Schwächen durch andere Stärken zu kompensieren. So machen beispielsweise die beiden renommierten Professoren für Positive Psychologie, Angela Duckworth und Martin Seligman (2017), als Resümee zahlreicher Studien deutlich, dass das *Durchhaltevermögen ein hochrelevanter Aspekt* der Persönlichkeitsentwicklung ist – möglicherweise wichtiger als die Eigenschaftsausprägungen, die eine Person zu einem bestimmten Zeitpunkt ihres Lebens hat.

Die Ergebnisse der Studie sollen daher Coaches ermutigen, *unterschiedliche Ansätze für unterschiedliche Menschen* einzusetzen. Auch wenn es in der Coaching-Szene ein sehr alter Hut ist, gilt noch immer: Man muss Menschen dort abholen, wo sie stehen!

Die Autoren



Foto: Nikolaus Formanek

Dr. Markus Ebner ist promovierter Organisations- und Wirtschaftspsychologe und als Seminarleiter und Coach für zahlreiche Unternehmen tätig. Er lehrt und forscht zum Thema Positive Leadership an den Universitäten Wien und Klagenfurt und ist im Board of Directors der Austrian Positive Psychology Assocation.
www.positive-leadership.at



Foto: PicturePeople Fotostudio

Kira Konrad-Ristau (M.Sc.) ist Psychologin mit einem Ausbildungsschwerpunkt im Bereich Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Sie hat ihre Ausbildung an der Alpe-Adria-Universität Klagenfurt und an der Oklahoma City University absolviert. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich der Positiven Psychologie mit Fokus auf Positive Leadership.
kkonradr@edu.aau.at

Literatur

- » **Costa Jr., Paul T. & McCrae, Robert R. (1992).** *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual.* Odessa: PAR.
- » **Duckworth, Angela L. & Seligman, Martin E. (2017).** The Science and Practice of Self-Control. *Perspectives on Psychological Science*, 5, S. 715–718.
- » **Ebner, Markus (2017).** Positive Leadership und Positive Psychologie im interkulturellen Kontext. In Barbara Covarrubias Venegas & Katharina Thill (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement* (S. 281–201), Wiesbaden: Springer Gabler.
- » **Ebner, Markus (2017).** Stärkenorientiert Führen mit PERMA. *CNE Pflegemanagement*, 5, S. 10–14.
- » **Ebner, Markus (2016).** Positive Leadership und Coaching. *Coaching-Magazin*, 3, S. 50–54.
- » **Goldberg, Lewis R. (1990).** An alternative „description of personality“. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, S. 1216–1229.
- » **Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Ilies, Remus & Gerhardt, Megan W. (2002).** Personality and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 4, S. 765–780.
- » **Judge, Timothy A. & Hurst, Charlice (2008).** How the rich (and happy) get richer (and happier). *Journal of Applied Psychology*, 4, S. 849–863.
- » **Seligman, Martin (2011).** *Flourish*. London: Nicholas Brealey.
- » **Sun, Jessie; Kaufman, Scott B. & Smillie, Luke D. (2018).** Unique Associations Between BIG Five Personality Aspects and Multiple Dimensions of Well-Being. *Journal of Personality*, 2, S. 158–172.
- » **Tesser, Abraham (1988).** Toward a Self-Evaluation Maintenance Model of Social Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, S. 181–227.



Haltungsfragen

Führungskräfte und der Fehlgebrauch von Coaching-Techniken

Von Svenja Hofert

Vom Coachen alleine lässt es sich schwer leben. Viele Praktiker bieten daher weitere Beratungsleistungen an. Ebenso gehören Ausbildungen zum Angebot nicht weniger Coaches. Zugute kommen dürfte ihnen hierbei die gestiegene Nachfrage durch Führungskräfte außerhalb der Personalabteilungen. Diese sind zunehmend angehalten, Coaching-Techniken in ihre Arbeit zu integrieren. Die Entwicklung von Haltung darf in den Ausbildungen und darüber hinaus jedoch nicht hinter der Vermittlung von Fragetechniken anstehen, soll schädlichem Gebrauch vorgebeugt werden.

Viele Manager absolvieren inzwischen eine Coaching-Ausbildung. Doch nicht wenige nutzen hier gelernte Methoden, ohne je eine Haltung entwickelt zu haben. So kann jede Frage ins Absurde geführt und *als Machtinstrument missbraucht* werden. Führungskräften ist dringend zu raten, sich weniger mit Methoden als vielmehr mit dem eigenen Mindset und den Grundannahmen, auf denen es basiert, zu beschäftigen: Habe ich eine wirkliche Haltung – und worauf baut diese auf?

Fragen haben einen guten Ruf. Sie dienen der sanften Kommunikation, unterstützen die partizipative Führung. „Wer fragt, führt“, lautet ein Postulat des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick. Fragen und Führung passen gut zusammen. Führung kann als das Bestimmen der Richtung von Bewegung und erfolgreiches Intervenieren in kritischen Situationen definiert werden. Es bestehen vier Führungsrichtungen: von oben, von der Seite (lateral), von unten und aus der Mitte. Aus der Mitte – damit ist Selbstführung gemeint. Nur Menschen, die sich selbst führen können, können Verantwortung übernehmen. Aus einem solchen Blickwinkel sind Fragen ideal geeignet, die Bewegung aus sich selbst heraus in Gang zu setzen, also Selbstführung zu unterstützen.

Das passt zum aktuellen Trend. Viele Unternehmen setzen im agilen Kontext verstärkt auf Selbstorganisation. Aber auch außerhalb der agilen Szene wünschen sich viele Führungskräfte sehnlichst Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen. Die Selbstverantwortung durch Fragen zu stärken, ist vom Prinzip her ein guter Ansatz. Doch in der Praxis wird dieser selten produktiv genutzt. Und das liegt an fehlender Haltung. Haltung kann man sich als Rückgrat vorstellen. Es ist das, was die Persönlichkeit aufrichtet, was sie ethisch und integer agieren lässt. Es ist sicher kein Zufall, dass *Integrität* als Prognose-Item den *Führungs- und Unternehmenserfolg am besten voraussagt*. Dies belegte die Studie „How Extraordinary Leaders Double Profits“ von Zenger und Folkman (2014). Eine daraus abgeleitete Hypothese könnte lauten, dass integre Personen auch besser in der Lage sind, Coaching-Fragen zu nutzen.

Beispiele für falsch angewendete Fragen

Ein Mitarbeitergespräch in einem Versicherungsunternehmen, gerade hat man die Stärkenorientierung ausgerufen: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wie sehr können Sie aktuell Ihre Stärken nutzen?“, fragt die Führungskraft. Am liebsten würde der Mitarbeiter ehrlich sein und sagen, dass er eigentlich gar keine Stärken nutzen kann, aber das wäre ja ungeschickt und der Karriere nicht förderlich. Klar sucht er lange heimlich nach einer Alternative, aber sagen will er das wirklich nicht.

Andere Szene, ein mittelständisches Unternehmen: Ein Mitarbeiter wirkt müde. Die Führungskraft setzt sich zu ihm. Dem Vorgesetzten fällt die „Wunderfrage“ ein und er wandelt sie etwas ab: „Was wäre über Nacht passiert, wenn Sie morgen wieder motiviert zur Arbeit kämen?“ Der Mitarbeiter ist irritiert. Er fühlt sich erwischt. „Ich bin doch motiviert“, sagt er. In einer offenen, vertrauensvollen Atmosphäre könnte es darauf auch eine ebensolche Antwort geben. Die Führungskraft könnte ihre Beobachtungen schildern, gemeinsam würde man nach Lösungen suchen.

Weiterer Szenenwechsel: Sechs Abteilungsleiter und der Bereichsleiter sitzen im Offsite zusammen. Sie wollen darüber reflektieren, wie sie die vom Vorstand gewünschten Veränderungen umgesetzt haben. Der Bereichsleiter, stolzer Absolvent einer systemischen Coaching-Ausbildung, fragt seine Kollegen: „Wenn Sie mit den Augen des Vorstandes auf uns schauen würden, was sehen Sie?“ Die Frage ist nicht schlecht. Der Bereichsleiter stellt sie allerdings, damit er selbst nichts sagen muss. Er will, dass die anderen vorpreschen, damit er weiß, was in ihnen vorgeht. Er selbst sagt nie etwas. Er fragt die ganze Zeit, jede Frage von anderen erwidert er mit einer Gegenfrage. Dabei klopft er alle Perspektiven ab. Bei all dem wirkt er freundlich und zugänglich, ja, in gewisser Weise sogar charismatisch, aber eben auch wie ein glitschiger Fisch, den niemand zu packen bekommt. Hier ist der Missbrauch von Fragen offensichtlich. Es geht darum, *andere zum eigenen Vorteil aus der Reserve zu locken*.

Eigene Aussagen werden nur getroffen, wenn klar ist, was gewünscht ist und womit man punkten kann. Diese Verhaltensweise ist vor allem in oberflächlich harmonieorientierten Kulturen sehr verbreitet.

Die ethische Haltung entscheidet, nicht die Methode

Die Interpretation von Coaching als ein Handwerk ist fragwürdig. Wenn Führungserfolg wesentlich mit Integrität zusammenhängt, geht es um das Mindset, eine Einstellung des Denkens, die durch eine ethische Haltung bestimmt ist. Dann sind auch Führungskräfte keine Handwerker, Fragen kein Hammer und Mitarbeiterprobleme keine Nägel, die in eine Wand geschlagen werden können. Manche Frage kann lauernd wirken, mit einem implizierten Verdachtsmoment, mindestens aber mit Hintergedanken – dieser Mitarbeiter könnte fehl am Platz sein. „Am besten er erkennt das selbst“, könnte eine Botschaft zwischen den Zeilen sein. Doch selbst wenn die Frage in der besten Absicht und vertrauensvoller Umgebung formuliert ist, eben von einer integren Führungskraft, kann es sein, dass der Mitarbeiter sich von ihr bedrängt fühlt und lügt.

Es wäre nicht ungewöhnlich, wenn bei einem Mitarbeiter die Motivation nicht nur am Arbeitsumfeld hängt, sondern ebenso an Partnerschaft und Familie, sportlichem Einsatz und der Gesundheit. Ist das dann noch Sache der Führungskraft? In manchen Organisationskulturen ja, in anderen nein. Und dann kommt da wieder die Haltung des Einzelnen dazu. „Was soll ich mit dem ganzen Privatkram!“, entrüstete sich einmal ein Manager, der „von oben“ angehalten war, coachende Fragen zu stellen. Mit den Antworten konnte er aber nicht nur, sondern wollte er auch gar nicht umgehen.

Manche Fragen sind aus einem ganzheitlichen Blick gestellt. Zwar lässt sich der Blick immer wieder auf das Berufliche lenken, jedoch könnte die Lösung ganz woanders liegen. Ist das dann noch Sache des Managers? Unterstützt er auf angemessene Weise, etwa durch Vermittlung eines Kontakts zu einem externen



Coach oder auch Therapeuten? Was ist seine oder ihre Haltung?

**Haltung ist
Persönlichkeitsentwicklung**

Wie man es auch dreht, es geht immer und immer wieder um Haltung. Es ist selten zu

lesen, dass diese ein explizites Thema in Coaching-Ausbildungen ist. Denn Haltung ist auch schwer zu fassen und kaum in wenigen Monaten zu vermitteln. Haltung hat ganz entscheidend mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun. Haltung basiert immer auf Grundannahmen: Was denke ich über die Welt? Woran glaube ich? Was gibt mir Sinn? Wer darauf

antworten kann, hat nicht notwendigerweise schon Haltung. Hier liefert die Entwicklungspsychologie einen passenden Ansatz. Weder die kognitive noch die moralische Entwicklung muss im Erwachsenenalter enden. Nach Jane Loevinger hat erst ein Mensch auf einer „Stufe 6“, die sie „eigenbestimmt“ nennt, ein voll ausgebildetes Gewissen. Kaum die Hälfte

aller Fach- und Führungskräfte hat diese Stufe erreicht, zeigen etwa Studien der Forscher David Rooke und Bill Torbert. Wirksame Change Prozesse brauchen sogar eine so genannte postkonventionelle Persönlichkeit – jemand, der keinen expliziten gesellschaftlichen Maßstäben mehr verhaftet ist (Binder, 2016). Die hieraus abzuleitende These ist, dass Business-Coaching eine bestimmte *Mindestanforderung an die Persönlichkeitsentwicklung* stellen muss, eben das Erreichen der eigenbestimmten Phase (Hofert, 2017).

Handlung produzieren

Der zentrale Punkt dabei ist, dass Menschen etwas denken und daraus eigene Handlungen ableiten können. Erst wenn beides zusammenkommt, kann jemand etwas Neues produzieren und mehr als nur „nachmachen“. Viele können die Systemtheorie denken und erklären, aber keine Handlung daraus ableiten. Viele führen auf die Frage nach dem Sinn ihres Lebens den Anspruch an, „die Welt zu einem besseren Ort zu machen“, aber tun nichts. Vieles ist Meinung, Lippenbekenntnis, aber keine Haltung. Der Impuls, die Welt zu einem besseren Ort zu machen, ist dann nicht internalisiert. Es bestehen auch keine Prinzipien, die Handlungsgrundlage wären.

Dieser Zusammenhang soll noch einmal erläutert werden. Während wir *Werte als Handlungsimpuls* begreifen, sind *Prinzipien Entscheidungsprämissen für Handeln*. Wir treffen über 2.000 Entscheidungen jeden Tag, es gibt Gelegenheiten genug. Was sind die Entscheidungsprämissen, was liegt also hinter einer Entscheidung? Wer sich das anschaut, findet seine eigenen Prinzipien.

Werte und Prinzipien unterscheiden

„Wirtschaftlichkeit“ ist ein Wert, „wir handeln wirtschaftlich“ ein Prinzip, sofern es denn umgesetzt wird und kein Lippenbekenntnis bleibt. „Partizipation“ ist ein Wert und „wir beteiligen Mitarbeiter an unseren Entscheidungen“ ist ein Prinzip. Das lässt sich alles auf

Organisations- und Individualebene denken. Harmonieren die Werte und daraus abgeleitete Prinzipien von Führungskraft und Unternehmen, so sprechen wir von *Werteharmonie*. Harmonieren diese nicht, entsteht eine *Wertedisharmonie*. Wer als Führungskraft coacht, muss sich darüber im Klaren sein: Harmonisieren die eigenen Prinzipien mit denen des Unternehmens?

Es lohnt sich, eine der in den skizzierten Fallbeispielen formulierten Fragen daraufhin erneut anzuschauen: „Was wäre über Nacht passiert, wenn Sie morgen wieder motiviert zur Arbeit kämen?“ Angenommen, ein Mitarbeiter würde darauf sagen, dass er dann seine Stärken in der Beratung besser nutzen könnte: Würde die Führungskraft das reflektieren und nach Möglichkeiten suchen können und wollen? Oder müsste sie eingestehen, dass es im Unternehmen keine Verwendung für die Stärken gibt, weil es um Abschlüsse und Verhandlungsgeschick geht?

Menschenbilder bestimmen die Haltung mit

Was leitet? Was führt zu einer Entscheidung? Auch das Menschenbild spielt eine Rolle. Glaubte die Führungskraft an Entwicklung, hat sie also im Sinn der Stanford-Professorin Carol Dweck ein „growth mindset“? Führungskräfte, die daran glauben, dass Menschen sich entwickeln können, werden mit Antworten ihrer Mitarbeiter anders umgehen. Denkt die Führungskraft „er kann sich eben nicht gut durchsetzen“ oder glaubt sie, dass jeder alles lernen kann, wenn er oder sie nur weiß warum?

Es geht nicht um die Frage, sondern um den Umgang mit Antworten

Das ist ein Riesenunterschied. Eine persönliche Erfahrung: Ich habe einmal einen Vortrag in einem Unternehmen gehalten, in dem alle Führungskräfte Coaching-Handwerkszeug vermittelt bekommen hatten. Aber auf dem Vortrag waren zwei Fronten zu spüren. Ich thematisierte das und es kam deutlich heraus: Die einen glaubten daran, dass Menschen sich je-

derzeit entwickeln können, die anderen nicht. Ob Menschen an Entwicklung glauben oder nicht, macht sich vor allem im Umgang mit Antworten auf Fragen bemerkbar. Nie in der Frage an sich.

Der Umgang ist von vielen Variablen beeinflusst. Wer bei einem selbstständigen Coach über seine Karriere reflektieren möchte, kann einigermaßen sicher sein, dass es keinen Interessenkonflikt gibt, es sei denn, die Firma bezahlt die Sitzungen. Das ist eine Frage sauberer Auftragsklärung. Im Führungskontext ist das anders. Interessenkonflikte gehören dazu, Paradoxien, Ambiguitäten. Organisation, Team, Führungskraft und Mitarbeiter: Was hat Vorrang, wie gehe ich mit Paradoxien um? Halte ich Ambiguität wirklich aus? Auch darüber muss man sich Gedanken gemacht haben.

Team statt Einzelperson: Der Blick verändert die Fragen

In der modernen, kooperativen Arbeitswelt sollte die Leistungsfähigkeit des Teams über den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters stehen. Das ist eine Haltung, die auf einer Grundannahme aufbaut, nämlich der, dass die Leistung einer Gruppe unabhängig von Einzelleistungen ist. Diese Annahme wird von Studien gestützt, etwa von Woolley et al. (2010) in der Studie „Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups“.

Aus der Grundannahme leiten sich Prinzipien ab. Man könnte daraus für sich beschließen, dass man sich gar nicht auf Stärken von Einzelnen fokussieren will, sondern nur auf die des Teams. Es wäre dann naheliegend, solche Fragen, wie oben formuliert, eher einem Team zu stellen als einem Individuum. „Was wäre über Nacht passiert, wenn ihr morgen motivierter zur Arbeit kämt?“ Damit würde die Führungskraft der Gruppe eine Denkaufgabe geben und die gemeinsame Lösung in den Vordergrund stellen. Es entsteht ein ganz anderes Umfeld und auch das Ergebnis ist mit Sicherheit ein anderes. Diese Vorgehensweise produziert

durch die Wir-Fokussierung höchstwahrscheinlich sogar eine andere Kultur.

Für viele Führungskräfte sind diese Dinge gar nicht klar. In einer 2017 unter 270 Führungskräften durchgeführten Studie (Hofert, 2018) wurde in einem Item gefragt, ob das „Team“ oder das „Individuum“ wichtiger sei – oder beides gleich wichtig. Es gab eine klare Tendenz zum Individuum, die sogar deutlicher ausfiel, wenn eine Person eine höhere Position innehatte, etwa Bereichsleiter war. Auch das ist Bestandteil der Haltung.

Mitarbeiter sind zu Recht misstrauisch

Kein Wunder, dass auch Mitarbeiter den fragenden Führungskräften misstrauisch gegenüberstehen. Oft führt eine Coaching-Ausbildung auch zu einem *gesteigerten Frage-Engagement*. „Frau Müller hat gerade eine Coaching-Ausbildung gemacht. Sie meint es sicher gut, aber sie wird doch nicht ernsthaft erwarten, dass ich darauf wahrheitsgemäß antworte?“, erzählte eine Klientin, die sich in ihrer aktuellen Abteilung unwohl fühlte und ein Gespräch gesucht hatte. Die Chefin hatte zuvor wissen wollen, wie wohl sie sich im Team fühle, auf einer Skala von 1 bis 10. Die Frage zwang sie zu einer Lüge. Das Risiko, dass eine ehrliche Antwort die Situation eher verschlechtert hätte, war einfach zu groß.

Haltung ist für alle Coaches wichtig. Aber wenn Führungskräfte coachen, ist dies auch noch aus einem anderen Grund anders als bei einem Externen. Die Beziehung ist eine grundlegend andere. Die Führungskraft ist im Unternehmen angestellt, also abhängig. Sie hat sich *an der Organisation auszurichten*, es sei denn, sie entscheidet sich für eine Schattenkultur. Das bedeutet, sie lebt andere Werte als jene, die im Unternehmen verankert sind.

Ethische Grenzen des Dienstes an der Organisation

Doch normalerweise steht die Führungskraft im Dienst der Organisation. Die ethischen

Grenzen dieses Dienstes sollten natürlich auch definiert sein. Was kann und möchte ich tragen, was nicht? Auch das ist Haltung. Handelt eine Führungskraft gegen die organisationalen Spielregeln, schießt sie sich selbst ins Aus. Karriere- und Führungskräfteentwicklung sind Minenfelder für interne Coaches. Die durch gute Fragen angeregte Selbstreflexion lässt nicht selten auch sicher geglaubte Annahmen ins Wanken geraten.

Wie stehe ich zu einem Anliegen? Wie gehe ich damit um? Wer Coaching in einer Angestelltenposition ausübt, muss sich dessen bewusst sein. Fragen sind niemals nur Methode, sie stehen nie nur auf einem weißen Blatt Papier, für sich allein. Sie sind immer auch *gekoppelt an die Person* desjenigen, der sie stellt, an dessen Position, die Situation, den Kontext und stehen sogar in einem Zusammenhang mit gesellschaftlichen Strömungen und Erwartungen. Ein gutes Beispiel dafür ist die derzeitige Bewegung hin zu Agilität und Teamarbeit.

„Du bist wirklich nur, was auf deiner Visitenkarte steht“, beklagen viele, die den Job verloren haben. Jene, die im Job stehen, merken das oft gar nicht. Doch auch Beziehungen sind an Position, Funktion und Rolle gekoppelt. Frau Schmidt kann die netteste und vertrauenswürdigste Person und ein Super-Coach sein, aber sie bleibt Personalleiterin und damit Teil eines organisationalen Systems.

Coaching im Führungskontext unterscheidet sich von Coaching durch einen externen Dienstleister. Es kommen viel mehr Variablen dazu, was ein erhebliches Paradoxiebewusstsein verlangt, vor allem aber Selbstreflexion. Sie hilft, eine Haltung zu entwickeln und auch in Worte zu fassen. Aus diesem Grunde ist Führungskräften, die Mitarbeiter coachen wollen, dazu zu raten, sich die *eigene Haltung und auch mögliche Begrenzungen durch den Kontext bewusst zu machen*. Es muss auch nicht jede Führungskraft coachen. Manchmal helfen klare Ansagen mehr – auch den Mitarbeitern.

Die Autorin



Foto: Carlos Bank

Svenja Hofert ist Management- und Karriereberaterin. Sie bildet seit vielen Jahren Coaches und Führungskräfte aus. Mit Thorsten Visbal führt sie in Hamburg die Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH. Hofert hat in den letzten 20 Jahren mehr als 35 Ratgeber, Sach- und Fachbücher verfasst. Zuletzt erschienen „Das Agile Mindset“ (2018), „Hört auf zu coachen!“ (2017) und „Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler“ (2017).

www.svenja-hofert.de

Literatur

- » **Binder, Thomas (2016).** *Ich-Entwicklung für effektives Beraten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Hofert, Svenja (2018).** *Das Agile Mindset*. Heidelberg: Springer Gabler.
- » **Hofert, Svenja (2017).** *Hört auf zu coachen! Wie man Menschen wirklich weiterbringt*. München: Kösel.
- » **Woolley, Anita W.; Chabris, Christopher F.; Pentland, Alex; Hashmi, Nada & Malone, Thomas W. (2010).** Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 44, S. 686–688.
- » **Zenger, Jack & Folkman, Joe (2014).** *How Extraordinary Leaders Double Profits*. Abrufbar unter: www.zengerfolkman.com/leaders-double-profits/.

Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource.

Rezension von Günther Mohr

Resilienz ist heute in aller Munde, wird propagiert, aber auch kritisch betrachtet. Gemeinhin meint man damit eine gewisse Widerstandsfähigkeit. Friederike Höher legt dazu ein weiterführendes Buch vor und bringt einen neuen Ansatz in die Diskussion: Dialogische Resilienz.

In acht Kapiteln wird die Thematik von Resilienz und Dialog in Organisationen beschrieben. Die ersten Kapitel beziehen sich auf das Individuum aus der Resilienzperspektive, während der zweite Teil organisationale Resilienz thematisiert. Nach Einführungen in die philosophischen Grundlagen des Dialogs folgt eine systematische Betrachtung von Ansätzen zu Krisen- und Gesundheitskonzepten, um daraus Elemente für Resilienz abzuleiten. Ergebnisse der Stress- und Gesundheitsforschung, Salutogenese und Achtsamkeit sind hier ausgeführte Beispiele. Die Autorin bringt im Unterschied zu anderen Ansätzen Resilienz mit Resonanz, dem von Hartmut Rosa entworfenen Konzept gelingenden Lebens, in Beziehung.

Zentrale Aussage des Buches: Dialogische Lern- und Entwicklungsbeziehungen und darin eingebettete Kommunikation gelten als Bedingungen für Resilienz. Das daraus folgende Resilienzkonzept orientiert sich am bekannten Modell „Sieben Säulen der Resilienz“ und ergänzt Dialog als Fundament. Dialog bedeutet für Höher innere Haltung, eine besondere Beziehungsqualität und ein Set von Fähigkeiten. In Form eines Tempels werden die für wichtig erachteten Resilienzfaktoren dargestellt: Akzeptanz der Situation, Bereitschaft loszulassen, Sinn und Verstehen, Verantwortungsübernahme, welterschließendes Lernen, Beziehungs- und Netzwerkorientierung sowie Aufgeschlossenheit für die Zukunft und eben Dialog.

Für den zweiten, organisationalen Teil des Buches bieten die heutigen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft eine Analyse-

basis. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität sind die Substantive, die dies verkörpern. In der Konzeption zur organisationalen Resilienz schlägt die Autorin eine eigene Perspektive vor. Im Gegensatz zu Ansätzen, die Anpassungsfähigkeit von Organisationen betonen, setzt sie auf Transformation.

*„Es ist nicht nur die Art der Kommunikation, über die neue Impulse gesetzt werden: Die Erfahrung eines gemeinsamen Hervorbringens einer neuen Wirklichkeit ist das Wesentliche.“
(Friederike Höher, S. 180)*

Auch Agilität und Selbsterneuerungsfähigkeit stellen für sie Elemente organisationaler Resilienz dar. Höher stellt für organisationale Resilienz den Dialoggedanken als Richtschnur klar heraus und spürt ihn in Mentoring und Coaching ebenso auf wie in der von Bushe und Marshak als Sammelbegriff genutzten „Dialogischen Organisationsentwicklung“. Ihr kommt es dabei auf eine ganzheitlich dialogische Haltung an.

Das sechste Kapitel, an ein kollegengeführtes Unternehmen als Beispiel anknüpfend, geht

auf Kreisstrukturen als Organisationsmodelle ein und leuchtet Möglichkeiten für Dialog aus. Holacracy nach Brian Robertson wird aus dieser Perspektive überraschend kritisch betrachtet. Nach einer anwendungsbezogenen Beschreibung des Dialogs in der Praxis rundet ein ausführlicher Übungsteil das Buch ab.

Höher's Buch ist eine reichhaltige Verknüpfung vieler theoretischer Ansätze. Kernpunkte sind allerdings auch viele knackige, durchaus auch provozierende Definitionen und Praxiserfahrungen. Kurze Fallbeispiele lockern den Text auf. Sehr wohltuend sind die Beispiele aus der persönlichen Praxis der Autorin.

Fazit: Ein theoretisch fundiertes Buch, das eine sehr stimulierende und ermutigende Neuorientierung bietet. Eine empfehlenswerte Lektüre für Coaches, Berater, Führungskräfte und Organisationsentwickler ebenso wie für interessierte Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen wie Universität, Schule oder Gesundheitssystem.

Günther Mohr
www.mohr-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3847421093/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3847421093/cr)



**Höher, Friederike (2018).
Menschliche Resilienz in Unternehmen –
Dialog als Ressource.**

Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
ISBN: 978-3-8474-2109-2
370 S., 39,90 €

Leadership Team Coaching. Developing Collective Transformational Leadership.

Rezension von Dr. Michael Loebbert

Peter Hawkins gehört zu den weltweit profiliertesten Coaches und Beratern für Organisationen. Als langjähriger Professor an der Henley Business School (UK) und Vorstand der Bath Consultancy Group verbindet er Wissenschaft und Praxis in seiner Person. Gehörte das Buch schon in seiner ersten Auflage 2011 zu den Standardwerken der sich entwickelnden Praxis und Wissenschaft für Coaching, legt die dritte erweiterte Auflage von 2017 noch eine Schippe drauf.

Aber der Reihe nach: (a) Es geht um Teams bzw. die Zusammenarbeit in Teams. In modernen, immer agileren Organisationen sind Teams die kleinsten handelnden Einheiten. Sie sind das Zentrum für Wertschöpfung und Entwicklung. Nur in der Zusammenarbeit von Teams können Lösungen und Produkte für komplexe Kontexte und Herausforderungen entstehen. (b) Teamleistung ist aus der von Hawkins eingenommenen systemtheoretischen Sicht nicht die Addition der Leistungen Einzelner, sondern das Ergebnis einzigartiger Zusammenarbeit. (c) „Leadership“ als „Führerschaft“ im Titel des Buches ist nicht nur ein Merkmal von Teams an der Spitze, sondern als Selbststeuerung Merkmal von leistungsfähigen Teams überhaupt. (d) „Transformationale Führerschaft“ ist der vielleicht noch etwas abstrakte Ausdruck für die Herausforderung moderner Teams, sich im komplexen Kontext von Veränderung erfolgreich zu steuern.

Diese Aspekte sind auch die zentralen Herausforderungen für das Team-Coaching. Dafür braucht es Team-Coaching als explizite Aufgabe und Rolle. Darin macht Coaching auch den Unterschied zu herkömmlichen Formen der Teamentwicklung. Es geht um den Team-Prozess, die Team-Leistung, die Team-Steuerung und die Transformation von Aufgaben und Geschäften.

Die Steuerung des Coaching-Prozesses durch die coachende Person erfolgt nach den bekannten Phasen CLEAR für Contracting Kontraktphase, Listening Kontaktphase, Exploring Phase der Hypothesenbildung, Action als konkrete Interventionen und Review für die Evaluation.

*„The next frontier for systemic team coaching: beyond the high performing team.“
(Peter Hawkins, S. 169)*

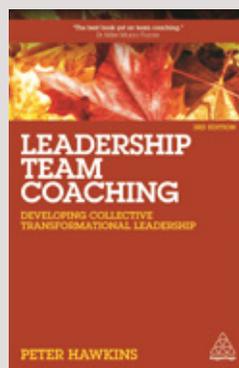
Fünf Erfolgsfaktoren, Hawkins nennt sie „Disciplines“, für Teamleistung sind (1) der Auftrag des Teams und des Coachings („Contracting“), (2) das Zusammenspiel von Zweck, wofür es das Team braucht und gibt, Mission, Strategie und Werten der Zusammenarbeit („Clarifying“), (3) Selbststeuerung als Parallelprozess („Co-Creating“), (4) Verbindung mit seinen Interessensgruppen („Connecting“) und (5) gemeinsames Lernen („Core-Learning“), welches die Teamleistung in ihren Dimensionen zusammenhält. Das ist zugleich der Ansatzpunkt für erfolgreiches Team-Coaching. Einzelne Teams – seien es Managementteams, Projektteams, Startup-Teams, virtuelle Teams, internationale Teams oder

Vorstandsteams – unterscheiden sich dadurch, wie sie diese Erfolgsfaktoren für sich gestalten und steuern. Komplexe Gesellschaften und Märkte stellen neue Herausforderungen an das Coaching von Teams. Teamleistung ist immer mehr von kulturellen und organisationalen Kontextfaktoren abhängig: Kultur des Lernens und der Zusammenarbeit, Zusammenarbeit zwischen Teams in und außerhalb der Organisation, Ausstrahlung und Attraktivität für seine Stakeholder. Hawkins nennt das „Ecosystemic Team Coaching“, Team-Coaching von außen nach innen („Outside-In“), „Inter-Team-Coaching“. Modernes Team-Coaching geht über das Team hinaus – das ist die Kernthese dieser dritten Auflage. Moderne Team-Coaches brauchen den weiteren Blick auf das „Eco-System“, die Organisation der Organisation.

Fazit: Die mit reichhaltigen Erfahrungen angereicherte fassliche Beschreibung von Konzepten und beispielhaften Vorgehensweisen im Team-Coaching setzt einen Meilenstein.

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

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/0749478497/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0749478497/cr)



Hawkins, Peter (2017).
Leadership Team Coaching.
Developing Collective Transformational Leadership. 3. Auflage.

London: Kogan Page
ISBN: 978-0749478490
380 S., 26,99 €

Train the Coach: Konzepte.

Rezension von Michael Tomoff

Welche Konzepte kann ich nutzen, um meine Coaching-Weiterbildung auf feste Füße zu stellen? Wie gehe ich methodisch vor und passt das alles überhaupt in meinen Zeitrahmen und zur Zielgruppe? In „Train the Coach: Konzepte“ stellen erfahrene Coaching-Weiterbildner ihre liebsten Konzepte vor und decken damit vier entwickelbare Bereiche ab:

1. Persönlichkeit und Selbststeuerung,
2. Teams und Kooperation,
3. Organisationsentwicklung und Führung sowie
4. anspruchsvolle Auftragsklärung und Schnittstelle Personalentwicklung.

Bernd Schmid, Wirtschafts- und Erziehungswissenschaftler, Psychologe, Gründer sowie Leiter des „Instituts für systemische Beratung“, hat zusammen mit Oliver König ein praxisnahes Handbuch herausgegeben, das gefüllt ist mit Konzepten, die Schritt für Schritt erklärt und mit Beispielen unterfüttert sind. Jedes Konzept enthält Empfehlungen für den nötigen Kenntnisstand der Teilnehmer, die Dauer der Durchführung des Konzepts, die geeignete Gruppengröße sowie einen kurzen Umriss der Inhalte. Danach wird der Leser – ebenfalls detailliert und strukturiert, übersichtlich in kurze Abschnitte unterteilt – durch die einzelnen Konzepte geführt und bekommt sowohl Vorlagen auf Papier als auch online zur Verfügung gestellt. Einer direkten Durchfüh-

rung in der eigenen Lehrpraxis mitsamt genauen Zeitvorgaben steht somit nichts mehr im Wege.

*„Ist Coaching nicht eine Einzelmaßnahme, die trotz Organisation und Führungsrollen im Hintergrund auf individuelle Sinnhaftigkeit, neue Lösungen, bessere Perspektiven und damit letztlich einen Mehrwert für die einzelne Person abzielt?“
(Bernd Schmid & Oliver König, S. 156)*

Faszinierend und gleichzeitig extrem nützlich ist die Vielfalt der angebotenen Konzepte, Theorien und Interventionen. So kommen sowohl Weiterbildner auf ihre Kosten, die den Beginn einer Coaching-Ausbildung mit persönlichkeitsentwickelnden Konzepten bestücken wollen, als auch jene, die sich auf die Zusammenarbeit in Teams, Konflikt-Coaching oder auch Rollenklärung in Organisationen spezialisieren.

Ein Kritikpunkt ist der durchaus spürbare qualitative Unterschied der einzelnen Konzepte. Einige sind bis ins Detail konzipierte und selbst für komplexe Situationen einsetz-

bare Modelle, andere (aber nur sehr wenige!) wiederum muten wie ein Lückenfüller an, der nochmal schnell aus dem Ärmel geschüttelt wurde.

Fazit: Ein nützliches Kompendium voller Kniffe, Trainingsmethoden und -theorien, die zum Nachmachen animieren und Sicherheit sowie Struktur für die Durchführung von Weiterbildungen geben.

Michael Tomoff, Dipl.-Psych.
michael@tomoff.de
www.tomoff.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3958910297/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3958910297/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!



Schmid, Bernd & König, Oliver (Hrsg.) (2017).
Train the Coach: Konzepte.

Bonn: managerSeminare
ISBN: 978-3-95891-029-4
320 S., 49,90 €

**Professional
School**
of Business and
Technology



**Hochschule
Kempten**
University of Applied Sciences

Master Supervision, Organisationsberatung & Coaching

Berufsbegleitender Masterstudiengang

- Erwerb umfassender Kompetenzen in Prozessberatung / Organisationsentwicklung, Coaching, Innovation und Entrepreneurship
- Optional Möglichkeit der DGSv-Anerkennung (Zusatzkurs)

DGSV

Infoveranstaltung: 20. Juni 2018

Master Wirtschaftspsychologie

Berufsbegleitender Masterstudiengang

- Erwerb umfassender Kompetenzen in Organisationsentwicklung, Change- und Wissensmanagement, Markt- und Werbepsychologie
- Personalentwicklung und -auswahl, Mitarbeiterführung, Eignungsdiagnostik
- Gesprächsführung und Kommunikation, Interkulturelle Psychologie

Infoveranstaltung: 11. Juni 2018

Business Coaching

Praxisorientierte Zertifikatsausbildung

- Entwicklung von Coaching- und Führungskompetenzen
- Intensiver Praxisteil mit Supervision
- Nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung

Infoveranstaltung: 17. Mai 2018

Professional School of Business & Technology
Hochschule Kempten
Telefon 0 8 31 25 23 - 125
www.hs-kempten.de/weiterbildung
weiterbildung@hs-kempten.de





Start
18.09.2018

Coaching-Ausbildung

anerkannt vom **DBVC**

Infomaterial:
www.coach-ausbildungen.de
Telefon 0541 98256-773

Christopher Rauen GmbH
Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück



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

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

- Systemischer Business Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung / Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildung, DVNLP und SHB
- Unternehmercoach (SHB)
- Entwicklungs- und Karrierecoach (SHB)
- Coaching und Training mit Pferden

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@kroeberkom.de





Trigon
Zertifikatslehrgang
Coaching
in Wien & Köln

Die innovative Coaching-Ausbildung für eine Welt im Umbruch:

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



DBVC

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



ACC

- Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)



ISO

- Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

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



WEITERBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN COACH

Fundierte zweijährige Qualifizierung.
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.
Persönliche Gespräche zur Orientierung.

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

| Rang | www.coaching-report.de/literatur | www.amazon.de |
|------|--|--|
| 1 |  <p>Lösungsorientiertes Coaching Middendorf, Jörg Springer, 9,99 €</p> |  <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p> |
| 2 |  <p>Coaching und Beratung evaluieren Berger, Marianne & Hardeland, Hanna Beltz, 39,95 €</p> |  <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner! Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p> |
| 3 |  <p>Coaching, Beratung und Gehirn Roth, Gerhard & Ryba, Alica Klett-Cotta, 29,95 €</p> |  <p>Die Coaching-Schatzkiste Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 4 |  <p>Lösungsfokussiertes Teamcoaching Dierolf, Kirsten SolutionsAcademy, 24,95 €</p> |  <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p> |
| 5 |  <p>Bildimpulse maxi: Veränderung Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p> |  <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 6 |  <p>Erfolgreiche Existenzgründung für Trainer, Berater, Coaches Hofert, Svenja GABAL, 29,90 €</p> |  <p>Die Kunst, Entwicklungsprozesse zu gestalten. Erfolgsfaktoren in Coaching, Führung und Prozessbegleitung Huber, Hans-Georg managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 7 |  <p>Bildkarten zur Biografiearbeit Klingenberg, Hubert Don Bosco Medien GmbH, 10,95 €</p> |  <p>Coaching zu Führungsthemen Fischer-Epe, Maren & Reissmann, Martin Rowohlt, 10,99 €</p> |
| 8 |  <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 9 |  <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p> |
| 10 |  <p>75 Bildkarten für Coaching und Beratung Weidenmann, Sonia & Weidenmann, Bernd Beltz, 49,95 €</p> |  <p>Micro-Inputs Resilienz Amann, Ella G. & Egger, Anna managerSeminare, 49,90 €</p> |

Anerkennung 2.0



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 59,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit 6,00 € pro Ausgabe) | Digital: ab 49,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung:

www.werbdewelt.info
Bild-Quellennachweis: Titelseite © SFIO CRACHO | S. 4, 22 © Pressmaster
S. 4, 27, 30 © takkum | S. 4, 32 © SFIO CRACHO
S. 5, 38 © create jobs 51 | S. 5, 55, 57 © Dmytro Zinkevych | S. 9 © Gajus
S. 43 © kirill_makarov | S. 47 © Andrey_Popov | S. 48 © Kelly Marken
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



EBERMANN: Sogenannte Digitalchefs, die in ihren Unternehmen für die Entwicklung digitaler Strategien, Prozesse oder Geschäftsfelder zuständig sind, machen sich einer Studie zufolge bei erfolgreicher Arbeit selbst überflüssig. Ich nehme an, das Prinzip kommt Ihnen bekannt vor ...

RAUEN: Ja, wenngleich Coaching per Definition zeitlich begrenzt ist – und ein Chief Digital Officer eigentlich seiner Tätigkeit länger nachgehen sollte und meiner Meinung nach auch muss. Schließlich unterliegt die digitale Welt einer enormen Veränderungsdynamik. Da bedarf es einer ständigen Anpassung der Strategien.

EBERMANN: Frei zusammengefasst lautet die Argumentation der Interviewten, in einigen Jahren müssten alle Führungskräfte, müssten die Unternehmen in ihrer Gesamtheit derart vernetzt und digital denken, dass es keiner Zentralisierung in einer Stelle mehr bedürfe. Wunschdenken?

RAUEN: Ja, denn Dezentralisierung löst nicht nur Probleme, sondern schafft auch neue. Das Gleiche gilt natürlich für die Zentralisierung.

Man benötigt also beides. Die Frage ist: Wann was? Und: Digitales Denken ist ja schön, nur wo bleibt da die analoge Qualität? Das Leben besteht nicht nur aus Einsen und Nullen.

EBERMANN: Also kein „Leben im Binärcode“, irgendwie beruhigend. Obwohl es gerade im Privaten genug individuellen Spielraum geben sollte, die Digitalisierung für sich zum Positiven wie Negativen zu nutzen. Was bewirkt z.B. ein effizienteres Konsumverhalten – etwa noch mehr Konsum?

RAUEN: Eher anderen Konsum – und ob das gut oder schlecht ist, dürfte sich individuell entscheiden. Mehr Möglichkeiten können sowohl überfordern als auch wunderbare Optionen schaffen.

EBERMANN: Umso wichtiger wird Entscheidungskompetenz sein. Gute Aussichten für Coaches ...

RAUEN: Ja, solange bis auch wir von einer App oder künstlichen Intelligenz ersetzt werden. Allerdings hoffe ich doch, dass das noch etwas dauern wird.



COACH
Datenbank

Für qualifizierte Business-Coaches
Erfolgreich seit über 15 Jahren

Jetzt neue Kunden gewinnen!

Hier online anmelden: www.coach-datenbank.de/anmelden

Die RAUEN Coach-Datenbank präsentiert über 800 professionelle Business-Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

- ✓ Detailliertes Coach-Profil mit Selbstbeschreibung
- ✓ Integriertes Ausschreibungssystem
- ✓ Online-Anfragefunktion für Kunden
- ✓ Erhöhte Sichtbarkeit bei Suchmaschinen
- ✓ Individueller Veranstaltungskalender
- ✓ Persönliche Mitgliederbetreuung

Haben Sie Fragen?

Wir beraten Sie gerne und schicken Ihnen weitere Infos zu – kontaktieren Sie uns!

Tel.: +49 541 98256-777 | E-Mail: datenbank@rauen.de | www.coach-datenbank.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching-Verband

Coaching-Kongress 2018

02.-03. November 2018

Berlin/Potsdam

Sichern Sie sich als
Coaching-Magazin-Abonnent
jetzt Ihr Aktionsticket!*

Business Coaching – The Next Level

Coaching im Transformationsprozess

Auf dem 4. DBVC Coaching-Kongress beleuchtet der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) unter dem Motto „Business Coaching – The Next Level“ das Thema Coaching im Zeitalter der digitalen Transformation.

Alle Highlights, das vollständige Programm mit über 30 Referenten sowie den Ticketshop finden Sie auf www.coaching-kongress.de!

Das Coaching-Magazin ist offizieller Kooperationspartner des DBVC Coaching-Kongresses 2018.

*Unter www.coaching-kongress.de/aktionstarif den Code „CM-Abo“ eingeben. Sparen Sie 119,00 € im Vergleich zum Normaltarif und sichern Sie sich Ihr Aktionsticket für nur 830,62 € (inkl. Verpflegung, Get-together und USt.). Nur für Coaching-Magazin-Abonnenten und nur gültig bis zum 31.05.2018!