

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 4/2018

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

10
Jahre

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Coaching bei innogy SE | S 21

Praxis

Coaching und Unternehmensentwicklung | S 32

Philosophie/Ethik

Grundrecht auf Coaching? | S 55

Die Rolle des Coachs ist in der Öffentlichkeit angekommen

Dr. Wolfgang Looss im Interview | S 14



Ausgabe 4 | 2018

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 19,80 €

Unsere Buchtipps



Fredrike P. Bannink
**Positive Supervision
und Intervention**

2017, 237 Seiten,
€ 34,95/CHF 45.50
ISBN 978-3-8017-2804-5
Auch als eBook erhältlich

Das Buch beschreibt, wie positive Supervision und Intervention gestaltet werden können. Schritt für Schritt wird erläutert, wie Ziele positiv formuliert, wie Stärken und Kompetenzen identifiziert, wie Weiterentwicklungen angeregt, wie Reflexionen unterstützt und wie Rückmeldungen gegeben werden können. Beispiele und Übungen veranschaulichen das Vorgehen. Supervisoren im Bereich Psychotherapie, Coaching, Mediation, Schule, Sport und Wirtschaft erhalten zahlreiche Anregungen.



Lara de Bruin
**333 Fragen für die
lösungsorientierte
Kommunikation bei
Veränderungsprozessen**

Ein Fragenfächer für Therapeuten,
Coaches und Manager

2016, 62 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95/CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-2782-6

Der Fragenfächer enthält 333 Fragen für die lösungsorientierte Gesprächsführung bei Veränderungsprozessen. Die ausgewählten Fragen lenken die Aufmerksamkeit auf die Qualitäten des Klienten und ermöglichen, den Blick auf die erwünschte Zukunft zu richten. Die Fragen sind nach verschiedenen Themenbereichen und Gesprächspartnern unterteilt. Psychotherapeuten, Coaches, Manager, Supervisoren und Berater können den Fragenfächer als Checkliste und handlichen Begleiter für Beratungs-, Therapie- und Coachinggespräche nutzen.



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

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.



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

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



Mitunter lohnt es sich, Gesagtes mit einigem Abstand auf seine Aktualität zu überprüfen. Manche Standpunkte bestätigen sich über die Zeit, andere erweitern oder ändern sich unter dem Einfluss neugewonnener Eindrücke. Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums des Coaching-Magazins wird der Bogen zurück zum Jahr 2008 geschlagen: In der ersten Ausgabe der Zeitschrift stand Dr. Wolfgang Looss als Interviewgast zur Verfügung. Im Portrait des vorliegenden Heftes werden einige Aussagen, die der Coaching-Pionier vor zehn Jahren in Bezug auf die Coaching-Branche traf, erneut aufgegriffen und um weiterführende Aspekte vertieft. Arbeitsschwerpunkte des Coachs werden durch aktuelle Praxis-einblicke veranschaulicht. Eines sei bereits vorweggenommen: Seinem vor zehn Jahren selbstgesteckten Ziel, das eigene Arbeitspensum zu reduzieren, ist Looss – wenn überhaupt – nur bedingt nachgekommen.

Und noch ein Ausblick: Das Konzept von der Führungskraft als Coach sieht Looss nach wie vor mit deutlicher Skepsis. Gleicher Ansicht ist Coach Nina Meier. In der Rubrik Bad Practice unterzieht sie die Vorstellung von einer Führungskraft, die im engeren Sinne des Begriffs als Coach der eigenen Mitarbeiter agiert, einer kritischen Untersuchung. Hierbei greift die Juristin auch auf die arbeitsrechtlichen Implikationen des Konstrukts zurück, die in der bisherigen Debatte eher im Hintergrund standen.

Die klare Rollentrennung ist sodann auch in einem Projekt hinterlegt, mit dem innogy SE die konzernweite Entwicklung einer Coaching-Kultur voranbringt: Führungskräfte, die zugleich interne Coaches sind, coachen hier ausdrücklich nicht die eigenen Mitarbeiter, stellt Beatrice Mayer-Tups, Konzern-Projektleiterin Coaching, in der Rubrik Konzeption heraus. Zu vermeiden sei zudem eine zu starke „Geschäftsnahe“ zwischen dem internen Coach und seinem Klienten, so die Autorin. Ein Punkt, den auch Looss im Interview anspricht, indem er die Notwendigkeit einer „organisationalen Distanz“ beim internen Coaching betont.

Anlässlich des Jubiläums des Coaching-Magazins veranstaltet das Redaktionsteam ein weiteres Gewinnspiel mit attraktiven Preisen auf der Facebook-Seite des Magazins. Das Gewinnspiel startet mit Erscheinen dieser Ausgabe. Wir freuen uns auf Ihren Besuch unter: www.facebook.com/coachingmagazin.

Ihr



David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Rechtskompodium für Coaches erschienen | S 6

HAM-Kongress 2019 | S 6

HCT 2018: Workshops boten Themenvielfalt | S 6

Psychodynamischer Coaching-Kongress 2019 | S 6

– Verbandslandschaft –

BDVT-Preis: „Spagat zwischen analogen und digitalen Lernwelten“ beeindruckte | S 8

Leitfaden „Qualitätsmanagement im Einzelcoaching“ in neuer Fassung erhältlich | S 8

DFC-Coaching-Convent 2019 | S 8

– Wissen kompakt –

Zehn Jahre Coaching-Magazin | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Dr. Wolfgang Looss | S 14

– Konzeption –

Internes Coaching bei innogy SE | S 21

Mit Coaching zum Personal Brand | S 26

– Praxis –

Management-Coaching als Anstoß für Unternehmensentwicklung | S 32

– FAQ –

Fragen an Benjamin Koch | S 37



Foto: Benjamin Schenk

– Portrait –

Dr. Wolfgang Looss

Die Rolle des Coachs ist in der Öffentlichkeit angekommen

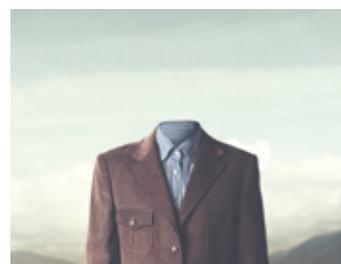
| S 14



– Konzeption –
Internes Coaching bei innogy SE

Unternehmen implementieren eigene Coaching-Konzepte für Führungskräfte und greifen hierbei auch auf internes Coaching zurück. Im Fall der innogy SE geht dies mit der behutsamen Entwicklung einer über Landesgrenzen hinweg getragenen Coaching-Kultur einher.

| S 21



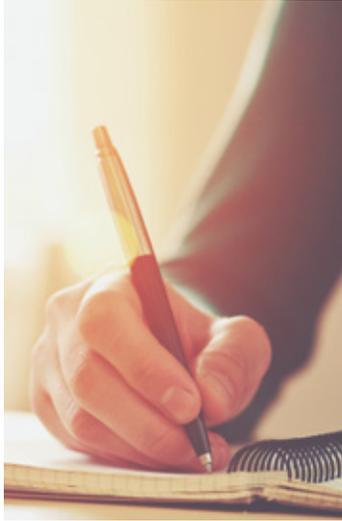
– Konzeption –
Mit Coaching zum Personal Brand

| S 26



– Praxis –
Management-Coaching als Anstoß für Unternehmensentwicklung

| S 32



– Spotlight –
**Schreiborientierte
Methoden im Coaching**

Dass schreiborientierte Methoden im Coaching zum Einsatz kommen, scheint noch nicht selbstverständlich. Dabei können sie hier gezielt und vielseitig angewandt werden, wie praktische Erfahrungen und Ergebnisse wissenschaftlicher

Forschung nahelegen.
| S 38



– Wissenschaft –

Warum setzen Unternehmen Coaching ein?

Coaching gehört ohne Zweifel zu den schillernden Methoden des HR-Managements. Im Rahmen einer Befragung wird untersucht, von welchen Faktoren es abhängt, ob ein Unternehmen überhaupt Coaching einsetzt. Und die Ergebnisse sind durchaus beunruhigend.

| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Sollte es ein Grundrecht
auf Coaching geben?**

Fragen der freien Entfaltung der Persönlichkeit oder der Berufswahl sind im Laufe einer Biografie selten abschließend beantwortet. Versteht man diese Aspekte als verfassungsmäßige Grundrechte, so lässt sich argumentieren: Coaching unterstützt Menschen dabei, ebendiese wahrzunehmen.

| S 55

– Spotlight –

Schreiborientierte Methoden im Coaching

| S 38

– Coaching-Tool –

Vier Flügel der Potenzialentfaltung.

Persönlichkeitsorientierte Karriereentwicklung

| S 43

– Bad Practice –

Der Vorgesetzte als Coach? Die arbeitsrechtlichen Implikationen | S 47

– Wissenschaft –

Warum setzen Unternehmen Coaching ein?

| S 50

– Philosophie/Ethik –

Sollte es ein Grundrecht auf Coaching geben? Ein

erweitertes Coaching-Verständnis als inklusive Kulturtechnik | S 55

– Rezensionen –

Wirksame Coaching- und Beratungstools

| S 60

Digitale Medien im Coaching

| S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Delegieren

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Rechtskompodium für Coaches erschienen

Ein neues „Rechtshandbuch für Training, Beratung und Coaching“ erhebt den Anspruch, alle zentralen Rechtsgebiete der Weiterbildung, mit denen Coaches, Berater und Trainer in Berührung kommen, zu behandeln.

Das Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) im Mai dieses Jahres hat bei vielen Coaches Verunsicherung ausgelöst und zahlreiche Rechtsfragen aufgeworfen. Nun hat der auf Weiterbildungsfragen spezialisierte Rechtsanwalt Hans Olbert ein umfassendes Rechtskompodium im Verlag managerSeminare veröffentlicht, das sich speziell an freiberuflich oder selbstständig arbeitende Coaches, Trainer und Berater richtet.

Wie formuliert man Verträge und allgemeine Geschäftsbedingungen rechtskonform? Wie gewährleistet man den Schutz personenbezogener Daten? Was muss beim Urheberrecht beachtet werden? Was ist bei der Beschäftigung von Mitarbeitern zu berücksichtigen? Diese und viele weitere Rechtsfragen, die im Zusammenhang mit Coaching, Training und Beratung auftreten können, werden in dem Handbuch auf 616 Seiten behandelt. Daneben enthält das Buch knapp 100 Musterverträge und Erklärungen zum Download und wird online regelmäßig aktualisiert. (ap)

goo.gl/bM8gu4



HAM-Kongress 2019: Coaching in disruptiven Veränderungsprozessen

Der 6. HAM-Coaching-Kongress widmet sich der Frage, inwiefern Coaches sich und ihre Angebote angesichts disruptiver Veränderungsprozesse in den Unternehmen hinterfragen müssen. Die Veranstaltung findet im Mai 2019 in Ismaning bei München statt.

Digitalisierung und Virtualisierung bedeuten für Unternehmen grundlegende Umbrüche. Auch Führung werde in diesem Kontext neu definiert, schreiben die Veranstalter des Coaching-Kongresses 2019, der seit 2014 jährlich von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) ausgerichtet wird. Die Schlussfolgerung der Organisatoren: Coaching-Prozesse, die Haltung von Coaches und bisher gültige Grundannahmen im Business-Coaching gehörten auf den Prüfstand. Was dies konkret bedeutet, soll im Rahmen des Kongresses, der am 17. und 18.05.2019 in Ismaning bei München stattfindet, erörtert werden. Fragen sollen u.a. lauten: Wie ist ein Zusammenwirken von individuellem Coaching und Organisations-Coaching herzustellen? Wie gehen Coaches in diesem Zusammenhang mit dem Spannungsfeld aus Vertraulichkeit und Transparenz um? Wie können Menschen und Organisationen Veränderungen in agiler Weise gestalten?

Neben Keynotes, weiteren Fachbeiträgen und Workshops umfasst das Kongressprogramm auch ein World Café mit Diskussionstischen zu Themen wie „gesellschaftliche Herausforderungen disruptiver Veränderungen“, „unternehmerische Anforderungen an Coaching und Beratung“ oder „Kulturveränderung und agile Führung“. Auch die Frage, ob es „Erfolgsfaktoren zum Meistern disruptiver Veränderungen“ gibt, die allen Change-Prozessen gemeinsam sind, soll diskutiert werden. Kostenpflichtige Anmeldungen werden derzeit über ein Online-System entgegengenommen. (de)

goo.gl/k3WUuw



HCT 2018: Workshops boten Themenvielfalt

Ende August fand zum sechsten Mal der Hamburger Coaching Tag (HCT) statt. Ausrichter der jährlich stattfindenden Veranstaltung ist der Psychologie-Alumni-Verein der Universität Hamburg.

Zum sechsten HCT, der am 31.08.2018 durchgeführt wurde, fanden sich nach Angaben der Veranstalter vom Alumni-Verein des Fachbereichs Psychologie der Universität Hamburg 90 Teilnehmer ein. Frühzeitig sei die Veranstaltung ausgebucht gewesen: „Aus Platzgründen konnten leider nicht mehr Teilnehmer angenommen werden“, so Initiatorin Sybille Paas.

Die Teilnehmer hatten aus fünf 90-minütigen Workshops auszuwählen, die jeweils vormittags und nachmittags parallel liefen. „Erfreulich war die homogene Auslastung der Workshops, die ein breites inhaltliches Spektrum abbildeten“, resümiert Paas. Die Themen der Workshops waren: Topografisches Coaching, Training emotionaler Kompetenz, Embodiment, lösungsorientierte Gesprächsphasen, die Bedrohlichkeit von Veränderung.

Am Tag vor der Veranstaltung musste ein Referent krankheitsbedingt absagen, berichtet Paas, die sich mit dem für den Plenumsvortrag kurzfristig gefundenen Ersatz jedoch sehr zufrieden zeigt: „Mit Alice Ebner war eine hervorragende Rednerin gefunden, die einen visuell sehr eindrucksvollen Vortrag zur digitalen Transformation hielt“, so die Initiatorin. Der abschließende Vortrag von Svenja Hofert informierte über Karriere-Coaching, das unter Berücksichtigung verschiedener Lebensphasen durchgeführt wird. (de)

goo.gl/1qEnfX



Psychodynamischer Coaching-Kongress 2019

Im Februar findet in Kassel der 9. Psychodynamische Coaching-Kongress statt. Das Thema: Neurowissenschaftliche Perspektiven im Coaching.

Die Neurowissenschaften hielten derzeit verstärkt Einzug in Coaching-Konzepte, so die Veranstalter des 9. Psychodynamischen Coaching-Kongresses, der am 22. und 23.02.2019 in der Universität Kassel stattfindet. Die Fra-

gen, „welche Konzepte und Methoden nachweislich wirken und aus neurowissenschaftlicher Sicht bei welchen Coaching-Anliegen Sinn machen“, sollen im Zentrum des Kongresses stehen, kündigen die Ausrichter an. Die Keynote-Speaker Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth (Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen), Klaus Eidenschink (Coach und Coach-Ausbilder, Hephaistos) und Dr. Maja Storch (Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich) werden zur Wirksamkeit neurowissenschaftlich fundierten Coachings Stellung nehmen und ein Metamodell der Veränderung im Beratungskontext vorstellen. Workshops sollen darüber hinaus Einblick in die Vorgehensweise der Hypnotherapie, der psychodynamischen Diagnostik und des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM) bieten. Die Ansätze seien aus neurowissenschaftlicher Sicht geeignet, die unbewusste Dimension menschlichen Erlebens und Verhaltens zu errei-

chen. Gleichzeitig sollen auch kritische Fragen an die Neurowissenschaften Raum bekommen.

Als Veranstalter treten die Universität Kassel, das Kölner Beratungsunternehmen und Fortbildungsinstitut Inscape gGmbH sowie das in Frankfurt am Main ansässige Sigmund-Freud-Institut auf. Die Teilnahme ist kostenpflichtig. (de)

goo.gl/w6mymh



In eigener Sache

Besuchen Sie die *RAUEN Coach-Datenbank* – jetzt in *neuem Design* mit u.a. angepasster Darstellung für mobile Endgeräte, verbesserter Übersichtlichkeit durch neue Suchoptionen und überarbeitetem Ratgeber-Bereich. Die Datenbank bietet einen Überblick von über 900 professionellen Business-Coaches im deutschsprachigen Raum: www.coach-datenbank.de

Termine 2018/2019

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

LEARNTEC 2019 | 27. Internationale Fachmesse und Kongress



Europe's #1
in digital learning

29. – 31. Januar 2019
Messe Karlsruhe

LEARNTEC

www.learntec.de



BDVT-Preis: „Spagat zwischen analogen und digitalen Lernwelten“ beeindruckte

Im September verlieh der BDVT den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching. Die Siegerkonzepte zeichnen sich durch die Kombination analoger und digitaler Ansätze aus, teilt der Verband mit.

Der Europäische Preis für Training, Beratung und Coaching wird jährlich vom Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) vergeben. Im Rahmen der Kölner Messe „Zukunft Personal Europe“ traten die diesjährigen Finalisten zur Präsentation ihrer Konzepte an. Die Finalrunde fand am 12. und 13.09.2018 statt. Der BDVT zeigt sich mit Blick auf die ausgezeichneten Konzepte von einem „Spagat zwischen analogen und digitalen Lernwelten“ beeindruckt und resümiert: „Digitale Transformation bedeutet in der Konzeptsprache der Finalisten auf der einen Seite, durch achtsame und hochindividuelle Förderung die persönliche Kompetenz der Kunden zu erreichen. Auf der anderen Seite fordert sie heraus, digitale Tools wie u.a. künstliche Intelligenz zu nutzen, um die Performance im persönlichen Kontakt zu steigern und so das 1:1 Erleben stärker zu verankern.“

Die Jury, die bewusst nicht mit Mitgliedern des Verbands besetzt worden sei und in die sich mit Dr. Michael Fritsch auch ein Vertreter der International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D) einreichte, ermittelte in diesem Jahr vier Erst-, vier Zweit- und drei Drittplatzierte in insgesamt drei Kategorien – kleine und mittelständische Unternehmen (bis 1.000 Mitarbeiter), große Unternehmen (ab 1.000 Mitarbeiter) sowie Non-Profit-Organisationen und offene Seminare. Darüber hinaus wurde ein Sonderpreis für „Kundenorientierung im Trainingsumfeld“ vergeben.

Mit dem 2015 erstmals verliehenen Europäischen Preis für Training, Beratung und

Coaching entschied sich der BDVT für eine Neuauflage des von dem Verband seit 1992 regelmäßig vergebenen Internationalen Deutschen Trainings-Preises. Mit dem Preis sollen herausragende Aus- und Weiterbildungs- sowie individuelle und organisationale Entwicklungs- und Bildungskonzepte ausgezeichnet werden. (de)

www.bdvt.de



Leitfaden „Qualitätsmanagement im Einzelcoaching“ in neuer Fassung erhältlich

Die ICF-D gibt ihren Leitfaden „Qualitätsmanagement im Einzelcoaching“ in neuer und überarbeiteter Auflage heraus. Die Broschüre richtet sich an Personalentwickler und soll Orientierung im Coaching-Feld bieten.

Im vergangenen Jahr kündigte die International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D) eine Neuauflage der von dem Verband erstmals 2014 herausgegebenen Broschüre „Qualitätsmanagement im Einzelcoaching“ an. Sinn und Zweck der Broschüre, die nun kostenpflichtig als Buch oder E-Book bezogen werden kann und für ICF-Coaches zudem kostenlos erhältlich sei, ist es, Personalentwicklern bei der Entwicklung und Steuerung von Coaching-Maßnahmen in ihren Unternehmen Orientierung zu geben. „Selbst für Personalentwickler, die viel mit Coaching zu tun haben, ist es schwer, den Überblick in diesem Markt zu behalten“, heißt es in einer Mitteilung des Verbands.

Die Broschüre soll hier Abhilfe schaffen und stellt, wie die ICF-D mitteilt, u.a. Arbeitsdokumente für die Praxis, Checklisten, Empfehlungen der ICF und Formulare zu Coaching-

Verträgen bereit. Auch auf die Vorteile eines strukturierten Evaluationsprozesses werde ausführlich eingegangen. (de)

www.coachfederation.de



DFC-Coaching-Convent 2019

Der fünfte Coaching-Convent des DFC findet im März 2019 in Minden statt. Erzielte Überschüsse sollen der Deutschen Welthungerhilfe (DWHH) zugutekommen.

Der Deutsche Fachverband Coaching e.V. (DFC) kündigte seinen fünften Coaching-Convent an. Die Veranstaltung findet am 16. und 17.03.2019 in Minden statt. Mit den Überschüssen, die aus dem Convent erzielt werden, soll die DWHH unterstützt werden. Alle Referenten verzichten vor diesem Hintergrund auf ein Honorar, teilt der Verband in seiner Ankündigung mit. Das Programm deckt ein breites Spektrum coaching-relevanter und weiterer Themen ab, darunter beispielsweise: „Werte im Coaching – Sinn im Fokus“, „New Work – die anstehende Revolution der Arbeit“, „Mediation – Praxisberichte aus dem Nachbarformat“, „Wechselwirkung Körpersprache und Emotionen“, „Supervision – Praxisberichte aus dem Nachbarformat“.

Der in Porta Westfalica ansässige DFC wurde 2010 gegründet, hat nach eigenen Angaben etwa 620 Mitglieder, die in den „Stiftungsfonds Deutscher Coaches“ einzahlen, anstatt einen Mitgliedsbeitrag zu entrichten. Hiermit unterstützen sie die DWHH. (de)

www.dfc-verband.de



Zehn Jahre Coaching-Magazin

Ein-, Rück- und Ausblicke

Von Thomas Webers, Dawid Barczynski & David Ebermann

Das Coaching-Magazin feiert sein zehnjähriges Bestehen. Grund genug, allen bisherigen Chefredakteuren das Wort zu gönnen. Was verbinden sie mit diesem Zeitraum – auch in Bezug auf die Entwicklung des Coachings und der Branche? Thomas Webers (Chefredakteur 2008–2012), Dawid Barczynski (Chefredakteur 2012–2017) und David Ebermann (Redaktionsmitglied seit 2014, Chefredakteur seit 2017) liefern Ein-, Rück- und Ausblicke.

Von Dissens und Konsensbewegung

Es war „nicht die Frage, ob es ein Coaching-Magazin geben wird, sondern nur, wann es so weit sein würde. Wir sind der Meinung, dass die Coaching-Branche ein eigenes Magazin verdient hat – und für eine weitere, lebendige Entwicklung auch benötigt“. Dieses Statement von Christopher Rauen und mir entstammt dem Vorwort zur ersten Ausgabe „Coaching-Magazin“. Es war eine Ansage, die auf einer gemeinsamen Geschichte beruht: Die Erfahrungen rund um den ersten deutschen Coaching-Kongress 2003 in Wiesbaden. Wir erlebten, dass es nicht nur Gemeinsamkeiten in der Coaching-Branche gibt, sondern auch knallharten Wettbewerb, Missgunst, Intrigen. Wie im „richtigen“ Leben eben.

In diesen Jahren differenzierte sich das Feld zusehends aus. Die Gründung des Coaching-Magazins war ein Teil davon: Es trat eine neue Stimme auf den Plan. Neben Fachmedien wie „wirtschaft + weiterbildung“ und „manager-Seminare“, die aus externer Sicht über Coaching – unter anderem – berichteten, trat mit dem Coaching-Magazin eine selbstbewusste

Position auf die öffentliche Bühne. Die Szene bekam eine eigene publizistische Heimat. Ein Mehrwert ergab sich auch gegenüber etablierten Fachzeitschriften wie beispielsweise der eher akademisch auftretenden OSC. Ein Magazin muss bunt sein. Deshalb banden wir einen Strauß verschiedener Formen zusammen: Szene-Informationen, Hintergründe, Konzepte, Portraits, Praxiserfahrungen, handfeste Tools und der gute Schuss Humor. So waren auch die Reaktionen anlässlich der Präsentation der ersten Printausgabe des Magazins auf dem Coaching-Kongress in Potsdam 2008 durchwachsen. Für uns also: anregend.

Differenz und Dissens sind wichtig. Ich selbst habe meine journalistische Arbeit häufig als politisch erlebt. Es gibt halt unterschiedliche Interessen. Richtet man seinen Scheinwerfer auf das Eine, bekommt man Gegenwind von der anderen Seite. Das ist nicht immer nur vergnüglich wie in unserer Rubrik „Kontroverse“ seinerzeit. Ich habe das Magazin immer als Marktplatz der Szene verstanden. Vielleicht war das etwas blauäugig. Denn die unsichtbare Hand des Marktes ruht nicht und teilt auch schon einmal Tritte in den Allerwertesten aus. Mein Interesse an unerzählten Themen der Coaching-Branche ist ungebrochen. Auf der Stelle fielen mir Titel für spannende Reportagen und Features ein.

Als Beispiel für das Ringen um gemeinsame Standpunkte fallen mir die Roundtable-Gespräche zum Thema Managerverantwortung ein (2010/2011). Den Aufschlag von Dr. Ulrike Wolff aufgreifend, moderierte ich zwei Gesprächsrunden fürs Magazin. Aufwendige Produktionen, keine Frage, aber spannende.

Wenn ich mir etwas für die Zukunft wünschen darf, dann mehr solches, mehr journalistische Formate.

Zugleich braucht es *Konsens und Kontinuität*. Und so etablierte sich das Magazin wie auch der schweizerische Forschungskongress „Coaching meets Research“. Oder wie etliche Verbände. Der Roundtable der Coachingverbände (RTC) war in jenen Jahren für mich bloß ein Kaffeekränzchen. Dass seine Stimme mit den Jahren immer klarer und lauter wurde, freut mich, und ich hoffe aktuell, dass seine professionelle Institutionalisierung als Dachverband in Kürze vollzogen wird.

Als Beispiel für diese Konsensbewegung sehe ich auch die Fokussierung auf Business-Coaching, die wir mit dem Magazin von Beginn an eingeschlagen haben. Das ist ein sinnvoller Kernbereich, den die Coaching-Szene weiter verteidigen sollte. Auch wenn von allen anderen Seiten seit Jahren inflationär an diesen Grenzen gerüttelt wird.

Wichtig war uns, und so haben wir das auch schon in besagtem Vorwort seinerzeit geschrieben, „inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein, und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.“ Den ersten Teil dieser Aussage würde ich auch heute unterschreiben. Der zweite Teil ist für mich inzwischen Schnee von gestern. (Thomas Webers)

coaching@thomas-webers.de

Von der dunklen Seite des Coachings

Es gibt sie, die dunkle Seite der Macht. Aber gibt es auch eine „dunkle Seite des Coachings“? Will man ehrlich sein, muss die Antwort lauten: Ja, es gab schwarze Schafe in der Coaching-Branche, es gibt sie auch jetzt und es wird sie auch in Zukunft geben. Die Branche ist weitläufig, unreguliert und bedient zahlreiche, oftmals sehr verschiedene Interessen – von der Work-Life-Balance bis hin zur spirituellen Wiedergeburt im bestimmten Tierkreiszeichen. Doch wo verläuft die Grenze zu jener „dunklen Seite“ des Coachings? Beginnt sie bereits beim unbeabsichtigten Versäumen eines Coaching-Termins, bei einer einmaligen schlechten Vorbereitung des Coachs – was vielleicht zu einer Behinderung und damit unnötigen Verlängerung des Coaching-Prozesses und damit zu Mehrkosten für den Klienten führt? Oder bei der Verwendung wissenschaftlich nicht verifizierbarer Methoden, bei der mutwilligen Manipulation des Klienten durch den Coach, um ihn an sich oder an sektenähnliche Strukturen zu binden?

Um in einem auch im Jahr 2013 immer noch undurchsichtigen, bezüglich Qualität und Professionalität – freundlich ausgedrückt – „durchwachsenen“ Coaching-Markt hier klar zu trennen und Position zu beziehen, haben wir im Coaching-Magazin mit der Ausgabe 1/2013 die Rubrik „Havarie“ eingeführt. Die Idee dahinter war, die Grenze deutlicher abzustecken und zwar anhand von Kriterien und Standards, die auf wissenschaftlicher Forschung beruhen und von den großen Coaching-Verbänden vertreten werden. Um diesem Ziel auch im Titel der Rubrik gerecht zu werden, wurde er zu Ausgabe 1/2014 in „Bad Practice“ geändert. Denn es geht nicht nur um die Havarien im Sinne von Totalausfällen, sprich wahrlich manipulierenden, sektiererischen Coaches, sondern auch um die alltäglichen Missstände, die vielen kleinen Fehlentwicklungen und die Anwendung zweifelhafter Methoden.

Allerdings befassen sich zahlreiche der Beiträge, so auch der erste Text der Rubrik, durch-

aus mit derartigen „Totalausfällen“: Anhand einer Aussage einer betroffenen Person wird ein Gruppen-Coaching geschildert, das Glück, Erfolg und Reichtum verspricht, wobei die Teilnehmer mittels Gruppendynamik und Parolen positiven Denkens manipuliert werden (1/2013). Heilsversprechen, Manipulation und das plötzliche „Entdecken“ weiterer dubioser Probleme und Anliegen der Klienten zwecks Buchung weiterer Seminare oder Coachings (3/2013, 1/2014, 3/2016 etc.) sind keine Seltenheit. Nur ist eine so klare Abgrenzung nicht immer möglich, wodurch die erwähnte Problematik der Grenzziehung deutlich wird: Ansätze wie Tier- bzw. Pferdegestütztes Coaching können zu Recht kritisiert werden (2/2014, 4/2014). Der Erfolg der Methoden wird zur Glaubenssache, Coaching zum Placebo. Nur kann man z.B. das Pferd im Coaching als Metapher und Übungsobjekt sinnvoll einsetzen, die positiven Erfahrungen und Gefühle des Klienten nutzen (2/2015). Nur sind sich selbst die Verfasser solcher Gegenpositionen einig, dass (nicht nur) derlei Methoden und Ansätze wissenschaftlich fundiert sein müssen, alles andere sei unprofessionell.

Ohnehin schließt die große Mehrzahl der Beiträge dieser Rubrik mit einem Aufruf zur zwingend notwendigen Professionalisierung und zur Schaffung allgemeiner Qualitätskriterien im Coaching. Einer Feststellung, die das Coaching-Magazin seit jeher nicht müde wird, laut zu äußern. Zum Glück hat sich seit 2008, dem Geburtsjahr des Coaching-Magazins, eine Menge in diesem Bereich getan: Beispielsweise veröffentlichte die Stiftung Warentest Ende 2013 ihre große Untersuchung von Coaching-Ausbildungen mitsamt eines Kriterienkatalogs, woraufhin die – bereits vorhandene – Diskussion über Standards neuen Schub erhielt und viele Coaching-Verbände nachzogen, was letztlich 2015 in die Veröffentlichung der „einheitlichen Standards für professionelles Coaching“ des RTC, eines Zusammenschlusses aller bedeutender Verbände, mündete. Wir haben mit dieser Rubrik den Nerv der Zeit getroffen – und bleiben weiterhin dran. (*Dawid Barczynski*)

redaktion@coaching-magazin.de

Von Klienten- und Anbieter- Professionalisierung

Zehn Jahre sind eine lange Zeit. Dies darf insbesondere dann behauptet werden, wenn von der Existenz eines Magazins die Rede ist. Schließlich verschwinden viele aus der Taufe gehobene Zeitschriften schon nach wesentlich kürzerer Zeit wieder von der Bildfläche. Der Markt ist schlicht nicht „einfach“. Mit umso mehr Freude können wir heute feststellen, dass die Zahl der Abonentinnen und Abonenten des Coaching-Magazins in den zurückliegenden Jahren stetig – wenngleich nicht explosionsartig – angewachsen ist. Das von Thomas Webers eingangs zitierte Statement, die Coaching-Branche verdiene und benötige für eine lebendige Entwicklung ein eigenes Magazin, hat offenbar nach wie vor Gültigkeit – und erfährt weiterhin Zuspruch.

Aspekte lebendiger Branchen-Entwicklung konnte das Coaching-Magazin seit seiner Gründung zahlreich begleiten, so z.B. die von Dawid Barczynski angesprochene Einigung der RTC-Mitglieder auf gemeinsame Grundpositionen bezüglich der Profession Coaching. Aber auch auf der Nachfrageseite ist, wie viele Coaches berichten, in den zurückliegenden Jahren einiges passiert. Das Stichwort lautet: *Klienten-Professionalisierung*. „Insbesondere dort, wo man eine feste Personalabteilung oder sogar eine Personalentwicklung eingesetzt hat, ist man bemüht, den Coaching-Begriff zu schärfen und Coaching-Ansätze professionell zu implementieren“, hält z.B. Ralf Gasche im Interview der Coaching-Magazin-Ausgabe 3/2018 fest. Diese Entwicklung, die der Coach vor allem in Großunternehmen verortet, gehe u.a. mit einer guten Coach-Vorauswahl, dem Aufbau von Coach-Pools und der Schaffung von Grundsätzen, nach denen Coaching stattfinden solle, einher. Mit Blick auf den *Anbietermarkt* kann man dies nur positiv bewerten, sollte es doch – zumindest tendenziell – schwieriger werden, weniger gut qualifizierte oder gar unseriöse Angebote „an den Mann“ bzw. an das Unternehmen zu bringen, wenngleich der Wissenschaftsbeitrag der vorliegenden Ausgabe diesbezüglich zur Skepsis mahnt. Zugleich dürfte die voranschreitende

Professionalisierung auf der Nachfrageseite von jenen Coaching-Ausbildern, die den Ansprüchen der Unternehmen genügen, als Segen empfunden werden. Schließlich bedingt sie, dass Coaching-Know-how auch von Funktionsträgern in den Unternehmen, die etwa den Aufbau und die Pflege eines Coach-Pools steuern, nachgefragt wird.

In kleineren Unternehmen sei zwar weiterhin auch Unklarheit in Bezug auf Coaching festzustellen, fügt Gasche im Interview an, berichtet jedoch auch in Bezug auf KMU von veränderten Ansprüchen: „Der unternehmerische Mittelstand erwartet zunehmend von einem Coach, als umfänglich einsetzbarer und strategischer Partner zu fungieren, und das häufig langfristig und disziplinübergreifend.“

Es sind diese Aspekte der Professionalisierung bzw. Ausdifferenzierung aufseiten der Unternehmen und Organisationen, die wir

im Coaching-Magazin aktuell häufiger beleuchten wollen: und zwar insbesondere aus der Perspektive der in ihnen verantwortlich handelnden Personen.

In der Ausgabe 4/2017 berichteten vier Fachexperten für Coaching in Organisationen (FCIO) des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), wie Coaching die Sinnsuche in ihren Unternehmen – namentlich SAP, Holcim und Helvetia – unterstützt. In der Ausgabe 3/2018 wurde ein Coaching-Konzept vorgestellt, das die MTU Aero Engines zur Begleitung von Führungskräften, die neue Positionen einnehmen, implementiert hat. Die aktuelle Ausgabe enthält einen Artikel, der die Entwicklung einer konzernweit greifenden Coaching-Kultur bei innogy SE beschreibt.

An der Bereitschaft dieser (und hoffentlich weiterer) Unternehmen, ihre Erfahrungen

mit den Leserinnen und Lesern des Coaching-Magazins zu teilen, ist eine Entwicklung abzulesen, von der auch Dr. Wolfgang Looss im Interview der vorliegenden Ausgabe berichtet: Es vollzieht sich eine *Enttabuisierung* – und das nicht erst seit gestern. Diese ist in ihrer Bedeutung kaum zu überschätzen, denn erst Offenheit im Umgang mit Coaching und der Abbau negativer Konnotationen (z.B. Coaching als Strafe) ermöglichen die Implementierung rahmen- und strukturgebender Konzepte. (David Ebermann)

redaktion@coaching-magazin.de



**Sie wollen mit
Ihrer Selbstständigkeit
durchstarten?**

  +49 2772 5820-10

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Heike Sohna
Sequoya beraten | begleiten | handeln

„Wie auch immer das konkrete Anliegen im Coaching aussieht, so glaube ich, dass jede Veränderung zunächst einmal Mut, Kraft und Klarheit benötigt, damit Ziele und Wünsche in die Tat umgesetzt werden können. Es ist mir ein Anliegen, meine Kunden dabei wirksam und ressourcenorientiert zu unterstützen.“



10997 Berlin | Tel.: 030 26585840
sohna@sequoya.de

www.coach-datenbank.de/coach/heike-sohna.html



Marco Zill
Businessarchitekten.com

„Zusammengenommen haben die BusinessArchitekten in den letzten 16 Jahren über 685 Unternehmen beraten. Seit nun drei Jahren ist es ihre Mission, anderen Beratern, Coaches und Experten zu helfen, mehr zu verdienen und somit auch mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Leben zu haben.“



51069 Köln | Tel.: 0221 71993132
mz@businessarchitekten.com

www.coach-datenbank.de/coach/marco-zill.html



Fabienne Schwarz-Loy
Schwarz-Loy Beratung | Coaching | Training

„Ich arbeite lösungs- und ressourcenorientiert. Meine Überzeugung ist es, dass Menschen ihre Potenziale dann am besten entfalten, wenn sie sich auf ihre Stärken besinnen und in Lösungen statt in Problemen denken.“



70199 Stuttgart | Tel.: 0176 82048066
fabienne@schwarz-loy.de

www.coach-datenbank.de/coach/fabienne-schwarz-loy.html



Dr. Astrid Michels

„Beruflich liegt meine Expertise in der IT- und Prozessoptimierung. Mit System befähige ich die Verantwortlichen, die immer dynamischer und komplexer werdenden Herausforderungen mit agiler Führung effektiv zu managen und damit Vordenker und Katalysator im Unternehmen zu werden.“



33699 Bielefeld | Tel.: 0521 9201420
willkommen@abc-circle.de

www.coach-datenbank.de/coach/astrid-michels.html



Miriam Rauen, Dipl.-Kffr. (FH)
RAUEN Coaching

„Mit mehr als 15 Jahren Berufserfahrung in verschiedenen Funktionen und auf allen Ebenen bis zur Geschäftsführung/Vorstand unterstütze ich heute Manager und deren Teams in den Bereichen Führung, Persönlichkeitsentwicklung, Motivation und Leistung, Veränderung, Vision und Sinn sowie Unternehmens- und Teamkultur.“



49080 Osnabrück | Tel.: 0541 98256777
miriam.rauen@rauen.de

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



Susanne Hörmann, Master of Commerce, Dipl. Betriebswirtin

„Seit über 14 Jahren begleite ich Menschen und Unternehmen in Veränderungen. Gerade dann, wenn es schwierig wird, Konflikte auftauchen und Blockaden die Arbeit behindern, zeige ich Fingerspitzengefühl und unterstütze die Verständigung.“



80686 München | Tel.: 089 32881317
mail@susannehoermann.eu

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



Nursen Ressel, Dipl. Betriebsw. (FH)
Ressel Coaching

„Zu meinen Coaching-Kompetenzen bringe ich 20 Jahre Erfahrung als Führungskraft für internationale Unternehmen, Projektmanagementkompetenz, Organisations- und Personalentwicklung, Unternehmensintegrationen, Reorganisationen sowie Aufbau von neuen Geschäftsfeldern mit.“



65187 Wiesbaden | Tel.: 0160 8809395
contact@ressel-coaching.com

www.coach-datenbank.de/coach/nursen-ressel.html



Dr. Detlef Kröger
Dr. Kröger GmbH

„Ich bin absoluter Spezialist bei Unternehmenskrisen sowie in den Feldern Geschäftsführerhaftung, Unternehmenskauf und Strategieberatung.“



89290 Gannertshofen | Tel.: 07343 929612
hallo@drkroeger.com

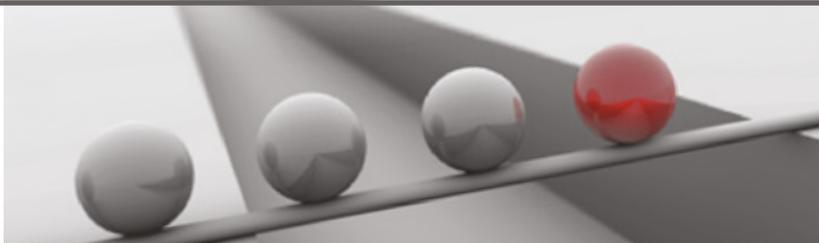
www.coach-datenbank.de/coach/detlef-kroeger.html



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



Deutschland
Charter Chapter



Neue Angebote im Herbst / Winter 2018

„Qualitätsmanagement im Einzel-Coaching“



Die neue Broschüre ist da!

Dieser Leitfaden für Personalentwickler beantwortet Ihnen detailliert und zuverlässig Fragen wie:

- ▶ Wie kann ich ein Coaching-Konzept für meine Organisation entwickeln?
- ▶ Wie ist ein Coaching-Prozess generell aufgebaut?
- ▶ Nach welchen Kriterien wähle ich geeignete Coaches aus?
- ▶ Wie kann ich ein Coaching-Angebot für unsere Mitarbeiter konzipieren?
- ▶ Wie sichere ich die Qualität des Coaching-Angebots?

Jetzt bestellbar über BoD (Books on Demand):

www.bod.de/buchshop

ICF Virtual Education

Von den Besten lernen, sich mit Experten austauschen, mitgestalten.

Die ICF Virtual Education bietet Coaches ein in Deutschland einzigartiges, innovatives und abwechslungsreiches Weiterbildungsprogramm mit nationalen und internationalen Referentinnen und Referenten rund um die Profession Coaching.

Der nächste Termin im Dezember:

06.12. | Moderation: Michaela Hertel

Das Coaching Skills Forum zum Thema „Um Erlaubnis bitten“

Das vollständige Programm finden Sie hier:
www.coachfederation.de/events



Interview mit Dr. Wolfgang Looss

Die Rolle des Coachs ist in der Öffentlichkeit angekommen

Ein Gespräch mit David Ebermann

Nicht ohne Grund entschied sich die Redaktion des Coaching-Magazins vor zehn Jahren, Dr. Wolfgang Looss als Interviewgast für die erste Ausgabe des Magazins anzufragen. Bereits 1986 publizierte der studierte Betriebswirt den Artikel „Partner in dünner Luft“ und stellte damit das Konzept des Einzel-Coachings im Management vor. Einem Bereich, dem diese Art der „intimeren Gesprächsbeziehung“ damals noch fremd war. Looss zählt folgerichtig zu den wichtigsten Pionieren des Coachings in Deutschland. Anlässlich seines zehnjährigen Bestehens nimmt das Coaching-Magazin den Gesprächsfaden erneut auf.

Vor zehn Jahren haben Sie Ihr Interview mit Thomas Webers, dem ersten Chefredakteur des Coaching-Magazins, mit der Aussage geschlossen, „hart“ daran zu arbeiten, ihr Arbeitspensum zu reduzieren. Ist Ihnen dies gelungen?

Nein, nur sehr begrenzt. Einfach deswegen, weil es weiterhin sehr viele interessante Anfragen gibt, was ich sehr bereichernd und schmeichelhaft finde. Dies hat mich bis heute gut beschäftigt gehalten und die Freude über diese oder jene Anfrage überwiegt natürlich. Ich mache zwar weniger, aber immer noch viel. Routineaufträge, die ich professionell nicht mehr so spannend finde, nehme ich allerdings nur ungern oder auch gar nicht an. Die achtzehnte Teamentwicklung in irgendeinem Großbetrieb können besser andere übernehmen. Dinge, die ich schon häufiger gemacht habe, jetzt noch mal zu machen, finde ich nicht mehr so interessant und das sage ich dann auch deutlich und empfehle gegebenenfalls Kolleginnen oder Kollegen.

Und welche Aufträge nehmen Sie bevorzugt an?

Sehr gerne nehme ich Aufträge an, bei denen ich die beteiligten Menschen spannend finde, bei denen ich das Thema bzw. die Fragestellung für komplex, innovativ, neu oder besonders sinnvoll halte. Da kann ich schwer Nein sagen.

Beispielsweise arbeite ich seit vielen Jahren mit einem internationalen Berufsverband zusammen, der seine Strukturen erneuert, sie an seine Wachstumsentwicklung anpasst usw.

Beispielsweise arbeite ich seit vielen Jahren mit einem internationalen Berufsverband zusammen, der seine Strukturen erneuert, sie an seine Wachstumsentwicklung anpasst usw. Dort sind sehr differenzierte Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen tätig. Bearbeitet werden Fragestellungen, für die es noch kei-

ne Tradition und keine Routinen gibt. Governance-Strukturen in einem Berufsverband zu entwickeln, finde ich hochgradig spannend. Gleiches gilt für ein Modellprojekt, in dem ich Coachings von Frauen übernehme, die in Auf-

Governance-Strukturen in einem Berufsverband zu entwickeln, finde ich hochgradig spannend.

sichtsratspositionen gehen. Ich fühle mich sehr wertgeschätzt, als Mann eine solche Anfrage zu erhalten und Frauen, die es sehr weit gebracht haben, sich aber jetzt oberhalb der Glasdecke neu orientieren müssen, hierbei unterstützen zu können. Man könnte zwar sagen, das ist ein klassisches Transition-Coaching, wenn auch auf sehr hohem Niveau. Aber natürlich tauchen hier ganz andere Fragen auf, die sehr viele komplexe Bezugsebenen haben. Es geht um Gender-Fragen, um Fragen von Ignoranz oder auch um das alte Quoten-Thema – da hängt eine große gesellschaftliche Diskussion dran. Diese Frauen sind Pionierinnen.

Hat sich Ihr Arbeitsschwerpunkt, wie Sie vor zehn Jahren bereits andeuteten, noch weiter in Richtung des Non-Profit-Bereichs verschoben?

Ja, der Anteil hat sich sehr deutlich erhöht. Zudem ist meine Tätigkeit auch in diesem Feld noch ausdifferenzierter geworden. Zu mehr als 50 Prozent bin ich mittlerweile im Non-Profit-Sektor unterwegs, was nicht unbedingt heißt, dass es sich um den Sozialbereich handelt. Ich arbeite viel mit Schulen und coache dort die Leitungspersonen. Auch coache ich Führungskräfte in Ministerien im Bildungsbereich, in Verwaltungen oder Kirchen. Eine ganze Reihe an Tagen im Jahr bin ich zudem im Wissenschaftsbetrieb tätig – in Forschungsinstituten,

Aber die Sinngebung der Arbeit ist im Non-Profit-Bereich deutlicher erfahrbar.

Universitäten etc. Auch das ist non-profit. Ich habe viel darüber nachgedacht, weshalb ich heute stärker im Non-Profit-Sektor arbeite, denn tendenziell ist dies finanziell weniger fruchtbringend als Aufträge im Business-Feld. Aber die Sinngebung der Arbeit ist im Non-Profit-Bereich deutlicher erfahrbar.

Hätten Sie ein Beispiel für eine Zusammenarbeit im Non-Profit-Bereich, die Sie als besonders sinnerfüllt empfanden?

Ich arbeite z.B. mit jemandem, der im kirchlichen Bereich relativ hoch angesiedelt ist. Da geht es um Fragen jenseits ökonomischer Notwendigkeiten. Da geht es um sehr sinnträchtige Fragen: Worin besteht die Rolle der Kirche in der Gesellschaft? Wie kann man diese gestalten und mit ihr umgehen? Es geht um gestalterische Fragen einer ganz anderen Professionalität. Ich bin dabei ein Sparringspartner.

Die Coaching-Anlässe im Non-Profit- sind demnach andere als im Profit-Bereich?

Ja, genau. Im erwähnten Beispiel steht die Frage im Mittelpunkt: Was ist die Sinnhaftigkeit eines bestimmten gesellschaftlichen Teilsystems? In Schulen ist dies ganz ähnlich. Was macht heutzutage eine gute Schule aus? Wenn Sie mit einflussreichen Verantwortlichen erörtern, wie Bildungswesen zu gestalten sein sollte, dann landen Sie bei solchen eigentlich sehr einfachen Fragen, die aber zugleich sehr komplex sind. Welchen Sinn haben Rankings? Was sind die Bewertungshorizonte, nach denen Entscheidungen zur Gestaltung von Schulwesen zu treffen sind?

Müsste man die Sinnfrage nicht auch im Profit-Bereich häufiger stellen?

Ja, wünschenswert wäre das natürlich (*lacht*). Das Problem besteht in der Frage, ob der dafür notwendige Reifegrad in Unternehmen schon gegeben ist. In businessgetriebenen Organisationen ist die Frage nach Sinnhaftigkeit vor-

Foto: Benjamin Schenk



dergründig erst einmal durch die klassischen Zielgrößen – Marktanteile, Profitabilität, Effizienz etc. – beantwortet. Scheinbar beantwortet. Die Frage nach Sinnhaftigkeit wird im Profit-Bereich erst zum Thema, wenn die Person, die mit ihr betraut ist, für sich anfängt, ihr Handeln mit neuen Zweifeln auszustatten. Wenn Personen beginnen, zu zweifeln, ist dies durchaus ein Qualitätsgewinn, denn darin liegen die Innovationen verborgen.

Sie haben den Begriff der anlassfreien Beratungsarbeit geprägt, der eine über längere Zeit immer wieder aufgegriffene Reflexionspartnerschaft zwischen Coach und Klient kennzeichnet. Gibt es nicht immer eine Art Anlass – und sei es nur ein diffuser?

Ich habe noch eine ganze Reihe an Klienten, mit denen ich schon seit zehn und mehr Jahren arbeite. Diese Arbeit ist insofern anlassfrei, als dass wir ohnehin regelmäßige Termine vereinbaren, fünf-, sechsmal im Jahr. Für diese Treffen gibt es erst einmal gar keine Überschrift. Sie sind eine Art Jour fixe, wenn man so will. Der Schritt des Klienten besteht darin, dass er sagt: Ich warte nicht auf den Anlass, sondern schaffe mir die reflexive Schleife und Gelegenheit, um das, was anliegt, in ein solches Gespräch einzubringen. Der Diskurs entsteht aus einer generellen Einsicht, dass ein regelmäßiger Reflexionsort notwendig und vernünftig ist, nicht aus einem Problem heraus. Der Coach fungiert als Sparringspartner. Gesprächsinhalt und Zielsetzung ergeben sich erst dann, wenn man zusammenkommt.

Zumeist wird Coaching als zeitlich begrenzt definiert ...

Das ist eine andere Veranstaltung. Ich bin nicht sicher, ob man die anlassfreie Beratung noch Coaching nennen sollte. Der enge Coaching-Begriff sieht vor, dass es einen Anlass, eine Fragestellung und eine Zielsetzung gibt. Diese werden besprochen, wodurch der Klient wieder in den Stand gesetzt wird, fortan mit Bordmitteln weiterzumachen. Die Beratungsperson

macht sich überflüssig, was ein altes Ideal ist. Die anlassfreie Beratungsarbeit ist nur in dem Sinne coaching-ähnlich, als dass ich dem Klienten mit allem, was ich kann und weiß, zur Verfügung stehe. Weshalb wir zusammensitzen, ist aber einem anderen Bedingungsgefüge geschuldet, nicht dem Auftauchen eines Problems.

Nach eigener Aussage haben Sie sich für ein BWL-Studium entschieden, weil Sie über Wirtschaft „am wenigsten“ wussten. Sehen Sie hierin ein Muster, das Sie charakterisieren könnte?

Ja, ich bin ein besessener Lerner. Ich bewege mich vorzugsweise und gerne in Feldern, über die ich noch wenig oder auch gar nichts weiß,

Ich bewege mich vorzugsweise und gerne in Feldern, über die ich noch wenig oder auch gar nichts weiß, denn dann ist die Sicherheit am größten, dass es etwas zu lernen gibt.

denn dann ist die Sicherheit am größten, dass es etwas zu lernen gibt. Es gibt den berühmten Satz von Fritz Simon: „Wissen macht lernbehindert.“ Wenn man den Satz umdreht, heißt das, Nichtwissen erzeugt Lernaktivitäten. Deswegen gehe ich sehr gerne in neue Felder und finde es sehr reizvoll, den Transfer von meinen Erfahrungen hin zu anderen und neuen Zusammenhängen zu machen. Es ist auch technisch gesehen viel leichter, fragend unterwegs zu sein, wenn man sich im Zustand des Nichtwissens befindet. Auch aus diesem Grund gehe ich heute stärker in die Non-Profit-Richtung, weil da die Bereiche des Nichtwissens lauern – auch des gesellschaftlichen Nichtwissens.

Sie haben Ihren Studienabschluss in BWL gemacht, aber nach eigener Aussage „quer durch alle Fakultäten“ studiert. Was hat Sie – vielleicht auch in Ihrer späteren Arbeit – besonders geprägt?

Das war sehr spannend, aber mir war damals schon klar, dass es schwer ist, aus den geisteswissenschaftlichen Fächern eine berufliche Tätigkeit zu machen.

Das waren geisteswissenschaftliche Fächer. Ich habe bei den Soziologen, bei den Pädagogen, den Psychologen, ein bisschen bei den Theologen und – nicht zu vergessen – bei den Philosophen geschnuppert. Das war sehr spannend, aber mir war damals schon klar, dass es schwer ist, aus den geisteswissenschaftlichen Fächern eine berufliche Tätigkeit zu machen. Es kann ja nicht jeder Lektor oder Professor werden. Dennoch waren das für mich wichtige Ausflugsgebiete.

Studiert haben Sie in Frankfurt. Promoviert haben Sie dann 1977 in Bochum. Zu welchem Thema?

Die Optimierung von Organisationsstrukturen. Ich habe das Thema am Beispiel eines Konstrukts aus der Betriebswirtschaft aufgehängt, das damals noch aktuell war. Das war die sogenannte optimale Kontrollspanne. Inzwischen ist das Konstrukt durch. Man glaubte damals noch, dass man die eine optimale Organisationsstruktur doch durch analytische Überlegungen würde herausfinden müssen. Ich habe das untersucht und es wurde dann eine sehr skeptische Dissertation.

Die einheitliche Lösung: Das Gegenteil dessen, was Coaching ausmacht ...

Genau. Der Aspekt war damals sicher schon angelegt. Ich habe bereits versucht, die Optimierungsfrage von Organisationsstrukturen, die in den Siebzigerjahren noch sehr wichtig war, auch unter Rückgriff auf psychologische Kategorien usw. anzugehen. Heute würde man sagen, es wurde deutlich, dass es ein zu untersuchendes Verhältnis zwischen Person und Organisation gibt. Aber das wurde damals noch nicht gesehen, weil die verhaltensorientierte BWL noch nicht entwickelt war.

Ihre wohl bekannteste Publikation, die in erster Fassung 1991 erschienen ist, trägt den prägnanten Titel „Unter vier Augen“. Welche Rolle spielen Vertrauen und Vertraulichkeit im Coaching?

Eine riesige! Coaching ist eine sehr eigene Situation, die damals völlig neu und ungekannt war. Diese Art einer engeren, intimeren Gesprächsbeziehung im Management einzugehen, war in der Rolle oberer Führungskräfte kaum enthalten. Die hatten natürlich Freunde und es gab die Deutschland AG mit den Netzwerkstrukturen auf Vorstandsebene, aber es gab keine wirkliche Intimität. Die musste von vielen Führungskräften erst gelernt werden. Inzwischen ist viel entwickelt worden. Jeder weiß, was ein non-disclosure agreement ist. Eine wesentliche Dimension des Gesprächskontextes im Coaching ist natürlich die Vertraulichkeit, die Intimität erst möglich macht, weil die Leute sich hinreichend sicher fühlen. Und der Begriff Vertrauen hat seit den Siebzigern, über die Achtziger- und Neunzigerjahre hinweg eine große Aufwertung erfahren – Vertrauen als Komplexitätsreduktion und Produktivitätsfaktor.

Und der Begriff Vertrauen hat seit den Siebzigern, über die Achtziger- und Neunzigerjahre hinweg eine große Aufwertung erfahren – Vertrauen als Komplexitätsreduktion und Produktivitätsfaktor.

Ist die Rolle von Vertraulichkeit der Grund, weshalb Führungskräfte aus Ihrer Sicht nicht Coaches ihrer Mitarbeiter sein können?

Ja, wegen der Vermischung der Beziehungsqualitäten bzw. der Kontextvermischung. Führungskräfte können Mentoren, Fach-Coaches etc. sein, aber sie finden ihre Grenze an einer Vertraulichkeit, die Selbstgefährdung beinhaltet.

tet und die der Klient nur annehmen kann, wenn er die Situation als risikovermindert ansieht. Ein Gespräch mit dem Chef ist schwer im Risiko zu vermindern.

Und das Risiko der Führungskraft: Befindet auch sie sich in einem Dilemma?

Sie würde in dieser Begegnungsqualität ebenfalls in hohem Maße sichtbar und das erfordert wiederum eine personale Qualität, die nicht jeder mitbringt. Und auch die Führungskraft weiß natürlich nicht, inwieweit das, was in dem Gespräch geschieht, von ihrem Mitarbeiter in anderen Kontexten gnadenlos verwertet wird. Es gilt für beide Seiten: Sie sind zunächst einmal durch einen verwertungsorientierten Kontext vordefiniert. Ich behaupte gar nicht, dass Coaching durch die Führungskraft nie gelingt. Natürlich gibt es das. Es gibt ja manchmal auch Mitarbeiter und Führungskräfte, die nebenher noch befreundet sind, und die müssen damit auch zurechtkommen. Ich würde Coaching aber nicht zu einer normalen Führungsfunktion erklären. Beim Führen kann man Stilmittel verwenden, die man aus dem Coaching übernimmt, das ist okay. Aber ein Coaching, das den Namen verdient, enthält Begegnungsverdichtung und die ist in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem schwer herzustellen.

Wie beurteilen Sie die Situation interner Coaches hinsichtlich möglicher Interessenkonflikte?

Das ist das tägliche Drama der internen Coaches. Ich erlebe das häufig in den Supervisionsgruppen, mit denen ich regelmäßig arbeite. Interne Coaches haben natürlich ihre Begrenzungen. Meistens, so erlebe ich das, sind diese Begrenzungen hierarchischer Art. Wenn Sie – vereinfacht gesagt – „nach oben“ coachen, jemanden coachen, der hierarchisch deutlich höher angesiedelt ist als Sie selbst, dann beginnt die Widersprüchlichkeit. Es braucht dann viel klärende Beziehungsarbeit zwischen den Beteiligten. Aus dem Alltag kennt man die vertraute Sekretärin einer oberen Führungskraft, die dann manchmal den Chef „coach“

und bemuttert. Aber die offiziellen internen Coaches können meistens maximal auf gleicher hierarchischer Ebene coachen, weil es dort noch gelingt, durch Verabredung den organisatorischen Zwangskontext außer Kraft zu setzen und zu sagen: Vergessen wir jetzt mal, dass du in dieser Abteilung bist und ich in jener, es ist genug organisatorische Distanz zwischen uns, deswegen können wir wirksam eine Kontaktvereinbarung in Kraft setzen. Nur soweit, wie dies gelingt, kann man coachen. Wenn die organisatorische Distanz zu gering ist, wird es schwierig, weil die Gefahr der Kontextvermischung zu groß ist.

Sie haben das Verhältnis von Person und Organisation angesprochen. Mitunter wird argumentiert, im Führungskräfte-Coaching müsse der vertrauliche Prozess für die Belange der Organisation geöffnet werden.

Das kann man machen, aber der einzige, der das beschließen kann, ist der Klient. Er ist völlig frei in der Entscheidung, wie er die Resultate, Erfahrungen und Überlegungen seines Coachings für sich – in seiner Rolle – und für das Wohl der Organisation verwertet. Eine Öffnung tut grundsätzlich gut. Ich finde es großartig, wenn Klienten von mir erstens ganz offen damit umgehen, gecoacht zu werden, mich ihrer Arbeitsumgebung vorstellen und sagen: Übrigens, das ist Herr Looss, mein

Ich finde es großartig, wenn Klienten von mir erstens ganz offen damit umgehen, gecoacht zu werden, mich ihrer Arbeitsumgebung vorstellen und sagen: Übrigens, das ist Herr Looss, mein Coach.

Coach. Das trägt sehr zur Enttabuisierung bei und ist in den letzten Jahren sehr viel häufiger passiert. Zweitens ist es zu begrüßen, wenn der Klient das, was wir im Coaching erarbeiten, auch mit der jeweiligen Arbeitsumgebung in Kontakt bringt.

Sehen Sie eine Professionalisierung, die von der Nachfrageseite des Coaching-Marktes ausgeht?

Ja, es gibt eine deutliche Klienten-Professionalisierung. In vielen Unternehmen gibt es inzwischen Coaching-Pools und interne Fachleute, die diese Pools managen. Es ist sehr viel passiert. Außerdem hat sich Coaching in all seinen seltsamen Spielarten runtergewässert und auch denunziert, aber dennoch popularisiert. Jeder Mensch weiß heute, was ein Coach ist. Der Coach kann als Figur in irgendeinem beliebigen Film auftauchen und jeder Zuschauer weiß, was das ungefähr ist. Die Rolle, die Sozialfigur des Coachs ist in der informierten Öffentlichkeit angekommen. Auch in diesem Sinne ist ein Stück Professionalisierung passiert. Die meisten Führungskräfte – sowohl im Business- als auch im Non-Business-Kontext – haben schon mal ein Coaching erlebt. Vielleicht auch zwei oder drei. Sie sind schon durch Situationen gegangen, in denen sie sich externe Unterstützung geholt haben. Die wissen ungefähr, wie ein Coaching abläuft. Ich erlebe kaum noch Klienten, die sagen: Ich werde zum ersten Mal gecoacht, wie geht denn das? Es gibt einfach zunehmend gesellschaftliche Erfahrung mit dieser Praxis.

Vor zehn Jahren sagten Sie, der Coaching-Begriff sei „nahezu inhaltsleer“. Hat sich dies geändert?

Er ist immer noch inhaltsleer, d.h., als kommunikative Praxis erklärungsbedürftig. Coaching ist zunächst mal ein Label. Man kann versuchen, den Begriff einzuengen. Einige Bindestrich-Coachings haben sich ja mittlerweile auch als Unterscheidung einigermaßen durchgesetzt: Business-Coaching, Life-Coaching usw. Als kommunikative Praxis bedarf der Begriff aber weiterhin der Konkretisierung, er erklärt sich nicht von selbst.

Wem sollte die Konkretisierung des Coaching-Begriffs obliegen? Der Praxis, der Wissenschaft ...

Foto: Benjamin Schenk



Das geht nur in der Co-Kreation von Praxis und Wissenschaft. Was die Praxis beiträgt, ist vielfältige Erfahrung zur Verfügung zu stellen – in Bezug auf unterschiedliche Situationen, Indikationen, Vorgehensweisen, Prozessmuster. Praxis ist immer auch das Versuchslabor. Die Wissenschaft tut das, was sie am besten kann, nämlich Vorgefundenes zu sortieren, auf Konsistenz und Kohärenz zu überprüfen und mit Hintergrunderklärungen zu versehen.

Befürworten Sie eine gesetzliche Regulierung des Coaching-Berufs?

Nein! Ich denke, einen Arbeitsbereich, der so situativ geprägt, dynamisch, wechselvoll und voll des Lebens ist, kann man nicht mit den Mitteln des Gesetzgebers regulieren. Der Gesetzgeber reguliert ja auch nicht das Anfertigen von Ölgemälden oder das Aufführen von Theaterstücken. Immer dann, wenn der Gesetzgeber sich hier einmischt, wird es, denke ich, sehr unheilvoll. Denn die Dimensionen und Parameter, mit denen der Gesetzgeber arbeiten kann und die darin bestehen, generalistische Regelungen zu finden, würden in diesem Bereich einfach zu kurz greifen. Dazu ist das Leben zu komplex. Das Leben ist für den Gesetzgeber immer ein Störfall. Er müsste eine unglaublich umfangreiche Kasuistik aufbauen und da frage ich, wozu? Was der Gesetzgeber

bestenfalls regeln könnte, wären prozedurale – und zwar nur prozedurale – Schritte zur Qualitätssicherung.

In Ihrem Interview 2008 sahen Sie für sich persönlich noch keinen Anlass, in den DBVC einzutreten, heute sind Sie Ehrenmitglied und engagieren sich im Präsidium des Verbands ...

Im DBVC (*Deutscher Bundesverband Coaching e.V.*) ist eine ganze Reihe von mir sehr geschätzter Kollegen organisiert. Mit denen zusammenzuarbeiten, ist eine große Prozesslust. Zudem hat sich der Verband in meinen Augen sehr schön im Sinne von Professionalität entwickelt und schreibt sich diese nicht nur auf die Fahnen, sondern hat jahrelang eine entsprechende Praxis hingelegt. Als Bündelungsorgane waren die Verbände immer notwendig. Für mich stand aber anfangs die Frage im Raum, ob ich noch dabei sein muss. Inzwischen ist es für mich aber sehr angenehm, dort mitzumachen, weil gerade der DBVC – und manch anderer Verband sicher auch – diese Bündelungsfunktion gut wahrnimmt: im Sinne von Veröffentlichungen, im Sinne von Veranstaltungen, im Sinne des Einsammelns von Praxiserfahrungen etc.

Als Ausbilder hatten Sie ein Ritual, eine Art innere Lossprechung der Teilnehmer. In welchen Fällen wurden Teilnehmer von Ihnen nicht losgesprochen?

Das kam selten vor. Es war dann der Fall, wenn ich befürchtete, der Teilnehmer geht jetzt raus, coacht sich um Kopf und Kragen und sagt dann noch, er habe das bei mir gelernt. Bei dieser Vorstellung ging es mir nicht gut. Damit waren immer die Ansage und die Überlegung verbunden, was dieser oder jener Teilnehmer noch an sich verbessern sollte, damit er gut gerüstet in die Praxis gehen kann. Es ging dabei nicht um Herrschaftsverhalten nach dem Motto: Der Alte verleiht oder versagt dem Jungen die Berechtigung zu coachen, was formal ohnehin nicht möglich ist. Das war ein professionelles Ritual – das Setzen einer Markierung, die dem Lernenden eine Orientierung bot, woran er noch arbeiten sollte. Es ging ums Besprechbarmachen.

Erfahrungen des Scheiterns nennen Sie Bruchkompetenz. Wann kommt sie einem Coach zugute?

Vor allem dann, wenn er mit Klienten arbeitet, die selber wegen des Bewältigens irgendwelcher Brüche ins Coaching kommen. Es hilft dann sehr, wenn man eigene Erfahrungen hat – durchgearbeitete Erfahrungen. Bruchkompetenz bedeutet nicht, Brüche nur erlebt zu haben, sondern diese auch verarbeitet, bewältigt und aus ihnen gelernt zu haben. Ein solches Durcharbeiten gelingt wiederum besser in Bezogenheit, z.B. zu einem Coach, Therapeuten, Mentor, Partner etc., nicht nur im gedanklichen Selbstvollzug.

Setzen Unternehmen zunehmend auf Bruchkompetenz, wenn es darum geht, Führungspositionen zu besetzen?

Ja, eindeutig. In einer ganzen Reihe von Unternehmen habe ich sehr explizit mitbekommen, wie die ihre Kriterien bei der Eignungsdiag-

nostik in diese Richtung verändert haben und nun sagen: Wir brauchen nicht mehr die Kandidaten mit den glatten Lebensläufen, sondern die Menschen, die schon mal hingefallen oder gescheitert sind oder etwas durchlebt haben, was nicht so nett war. Und zwar handelt es sich dabei um Unternehmen, die selber durch wechselvolle Zeiten gegangen sind, die sozusagen krisengeschüttelt waren. Es gibt ja kaum noch Unternehmen, bei denen das nicht der Fall war. Von daher erlebe ich sehr häufig, dass Unternehmen sagen: Ja, das ist eine Kompetenz, die wir brauchen, weil damit zu rechnen ist, dass es auch weiterhin VUCA-mäßig (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) turbulent zugeht.

Sie sollen ein Meeting mit hochrangigen Vertretern eines DAX-Unternehmens mitten im Gespräch verlassen haben. Wie kam es dazu?

Das ist viele Jahre her. Es kam dazu, weil mir die Widersprüchlichkeit zwischen Geredetem, Beschworenem und Gelebtem sehr deutlich wurde. Ich habe das benannt und die Anwesenden damit konfrontiert. Die sagten: Ja, Sie haben recht, es gibt diese Widersprüchlichkeit, aber wir haben gute Gründe dafür. Sie wollten mit dieser Widersprüchlichkeit nicht lerntüchtig umgehen, sie nicht untersuchen, sondern ignorieren. Ich sagte: Dann bin ich überflüssig, damit kündigen Sie meinen Job, denn da kann ich nicht mitmachen. Es ist dann vernünftiger, zu gehen.

Gibt es eine ausreichend kritische Grundhaltung unter Coaches, wenn es um den Umgang mit „den Mächtigen“ geht?

Je älter ein Coach wird, desto eher ist diese Haltung gegeben. Bei jungen Coaches ist das naturgemäß nicht der Fall. Das kreide ich denen aber gar nicht an, es ist verständlich. Altgediente Coaches, Leute, die ich als Peers erlebe und die umfangreiche Erfahrungen gesammelt haben, würden in vergleichbarer Situation genauso handeln oder haben das zum Teil auch bereits getan. Da sie inzwischen dazu bereit

sind, ihre Gesprächspartner mit ihren Beobachtungen deutlich zu konfrontieren, gehen sie auch bewusst das Risiko ein, in eine konflikthafte Situation zu geraten.

Sie befassen sich in aktuellen Publikationen mit dem Thema „Macht und Mikropolitik in Organisationen“. Welche Rolle spielt der Themenkomplex als Coaching-Anlass?

Das ist natürlich von Coach zu Coach unterschiedlich. Bei mir hat sicher ein Drittel der Coachings die Handhabung von Macht durch die Führungskraft zum Thema, wenn auch nicht unbedingt ausschließlich. Manchmal ist es aber auch das Hauptthema. Konkret geht es um die nicht gekonnte oder emotional nicht abgesicherte, nicht auf Werten gründende Handhabung von Macht. Daraus können Zweifel, Verhaltensverlegenheit oder Passivität entstehen.

Sie schreiben, dass Positionsmacht heute nicht mehr zur Steuerung in Organisationen ausreicht. Worauf führen Sie das zurück?

Darauf, dass es kaum noch „ungeschüttelte“ und intakte Organisationen gibt, die diese Projektion gut auf sich ziehen könnten. Fragen Sie mal, welcher Organisation die Menschen heute noch vertrauen. Früher war das z.B. die Kirche. Die hatte ihre riesigen Skandale, da ist Beschädigung passiert. Der ADAC war eine Organisation, der man sehr vertraut hat. Auch der hatte seinen Skandal. Volkswagen war eine deutsche Institution von Bürgerlichkeit. Unternehmen haben Vertrauenszuschreibungen vielfach verspielt. Für die Akteure in Organisationen bedeutet dies, dass sie das weggebrochene Vertrauen in die institutionellen Mechanismen, das Positionsmacht bedeutete, ersetzen müssen. Es bedeutet, dass sie sich ihre Wirksamkeit erst aus ihrer Rolle heraus durch Beziehungsarbeit verdienen müssen. Früher sagte man, wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand. Diesen Satz aus der „guten alten Zeit“ würde heute kaum noch jemand unterschreiben.

Ihr Berufskollege Ulrich Sollmann unterstellt Ihnen in einer Laudatio, die er anlässlich Ihres 70. Geburtstages im Jahr 2013 schrieb, unterwegs zu einer besseren Welt zu sein. Was könnte er hiermit meinen?

Mein ganz subjektiver Traum von einer besseren Welt ist definiert durch weniger Angst, weniger Entfremdung, mehr Aufrichtigkeit, mehr Vernunft und durch einen intensiveren und kreativeren Umgang miteinander. Das ist eine ganz normale Vorstellung von einer etwas besseren Welt und dahingehend bin ich unterwegs. Ein alter Spruch: Make the world a little better.

Portrait



Foto: Benjamin Schenk

Dr. Wolfgang Looss zählt zu den Begründern der deutschen Coaching-Szene. Der studierte und promovierte Betriebswirt arbeitete 15 Jahre als Gründungsgesellschafter der „Beratungssozietät Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Barz“ in Darmstadt, Berlin und München. Heute betreibt er ausgewählte Projekte in eigener Praxis. Dr. Looss ist Ehrenmitglied des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) und Teil des Präsidiums des Verbands.

www.looss-consult.de

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



Internes Coaching bei innogy SE

Entwicklung einer Coaching-Kultur im internationalen Konzern

Von Beatrice Mayer-Tups

War Coaching lange eine zumeist externe Leistung, die dem Top-Management vorbehalten blieb und über die man nicht offen sprach, so hat sich dies stark verändert. Unternehmen entwickeln und implementieren eigene Coaching-Konzepte für Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen und greifen hierbei auch auf internes Coaching zurück. Im Fall der innogy SE, einem international aufgestellten Konzern mit insgesamt 42.000 Mitarbeitern in 16 Unternehmensbereichen, geht dies mit der behutsamen Entwicklung einer über Landesgrenzen hinweg getragenen Coaching-Kultur einher.

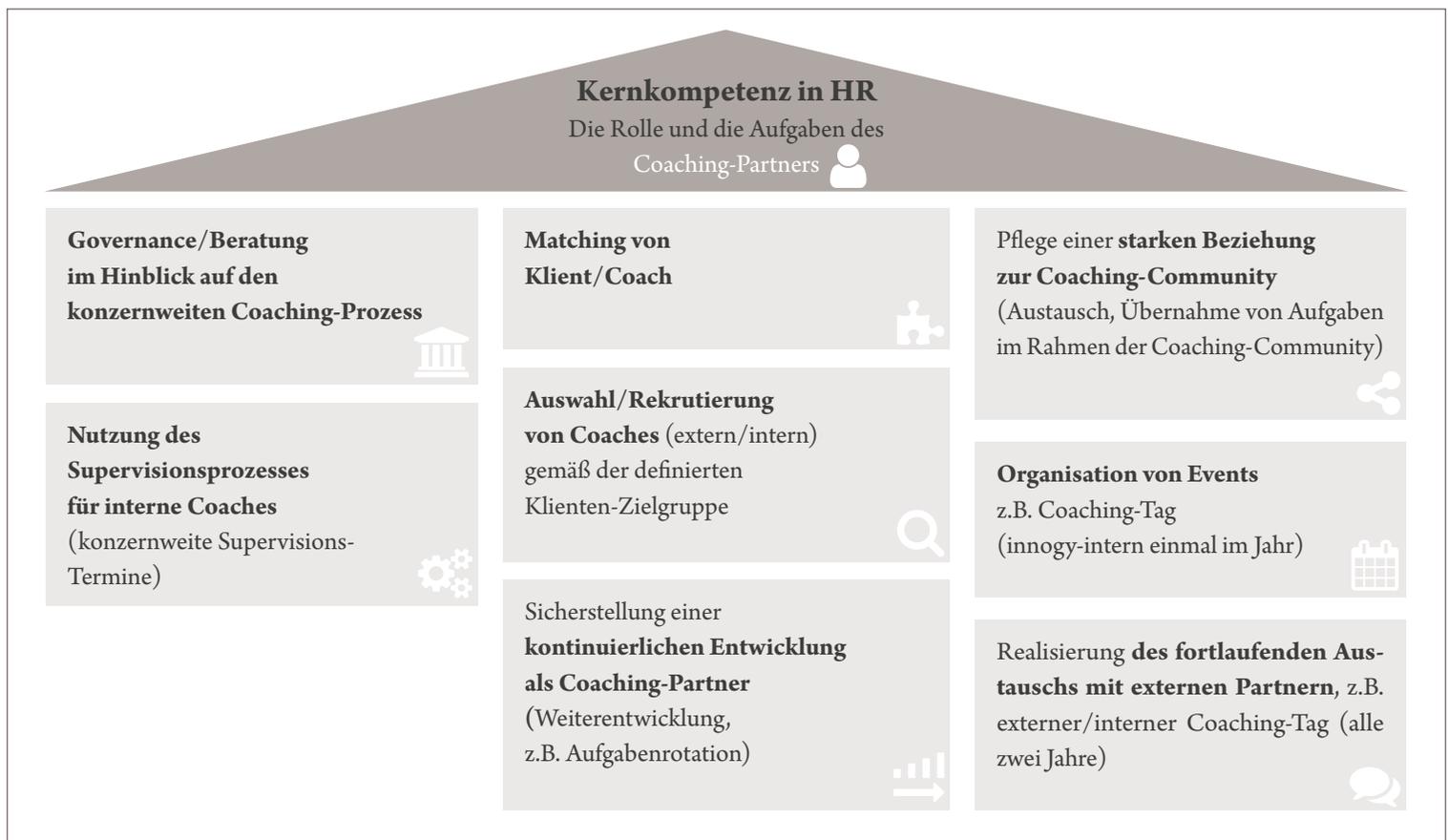


Abb. 1: Rolle und Aufgaben der Coaching-Partner

Die innogy-Coaching-Vision

Im RAUEN Coaching-Newsletter Januar 2017 berichtete die Autorin, als Projektleiterin verantwortlich für Coaching bei innogy, von der konzernweiten Implementierung internen Coachings. Nun, mehr als anderthalb Jahre danach, liegt eine Entwicklungsreise mit Lernerfahrungen und Neujustierungen hinter allen Beteiligten. Grundlage ist nach wie vor die innogy-Coaching-Vision:

- » Coaching ist als nachhaltig wirksame Maßnahme in der Organisation etabliert, steigert letztlich die persönliche Leistungsfähigkeit der Klienten und damit auch der Organisation.
- » Coaching beeinflusst die Entwicklung der Organisationskultur.
- » Coaching-Standards (Prozess, Formulare, interne Coach-Profile) sind gut implementiert und akzeptiert.
- » Internes Coaching ist implementiert und akzeptiert – in Ergänzung zu externem Coaching.
- » Die internationale Coaching-Community

arbeitet in agiler Weise, indem sich jeder in der persönlichen Entwicklung unterstützt, man voneinander lernt sowie gemeinsame Projekte im Kontext von Coaching vorantreibt. Ein hoch qualifizierter Expertenaustausch ist realisiert.

- » Die HR-Business-Partner tragen ihre hohe Verantwortung für die Weiterentwicklung der Coaching-Kultur bei innogy.
- » Die HR-Business-Partner haben eine Schlüsselrolle in der Implementierung internen Coachings und arbeiten eng mit dem Coaching-Partner zusammen.
- » Die Coaching-Partner, die dezentral an den lokalen HR-Bereichen angesiedelt sind, tragen die Verantwortung für einen vollumfänglich hoch qualifizierten Coaching-Prozess.

Grundsätze der Implementierung

Internes Coaching ist *seitens der Unternehmensleitung ausdrücklich erwünscht*: Die internen Coaches sind legitimiert, Coaching auf sämtlichen Ebenen durchzuführen.

Respekt vor der jeweiligen Landeskultur: Die individuellen Coaching-Kulturen in den insgesamt sieben Ländern (Deutschland, Niederlande, England, Tschechien, Polen, Slowenien, Ungarn) müssen berücksichtigt werden. Die Coaching-Partner werden dabei unterstützt, internes Coaching mit Achtsamkeit und Respekt vor der jeweiligen Landesgeschichte, Kultur und Ausgangslage behutsam einzuführen.

Bottom-up-Implementierungsprozess: Aus Respekt vor diesen unterschiedlichen Landeskulturen mit differenziert ausgeprägten Coaching-Kulturen wird das Angebot des internen Coachings mit allen Qualitätsstandards konzernweit über die Coaching-Partner kommuniziert. Die Standards sind ein *Angebot* an die Organisation. Die Kommunikation und Kollaboration in der gesamten Coaching-Community ist von hoher Bedeutung.

Klare Rollentrennung: Interne Coaches, die selbst Führungskräfte sind, *coachen nicht ihre eigenen Mitarbeiter*, für die sie disziplinarisch

verantwortlich sind. Zwischen den beiden Rollen Führungskraft und interner Coach wird klar unterschieden. Eine Führungskraft kann mit einer coachenden Haltung z.B. Mitarbeitergespräche führen, aber sie kann aufgrund ihrer disziplinarischen Verantwortung nicht als Coach der eigenen Mitarbeiter fungieren. Gecoacht werden Mitarbeiter und Führungskräfte über die eigenen standortbezogenen Geschäftsgrenzen hinaus, auch um eine *Geschäftsnähe zu vermeiden*.

Entscheidung für die *Auswahl liegt beim Klienten*: Er allein übernimmt die Verantwortung, ob er lieber mit einem internen oder externen Coach zusammenarbeiten möchte. Er erhält zudem eine vertiefte Beratung zur Passung von Coach und Klient vom Coaching-Partner.

Die Coaching-Community

Gute Beziehungen in der Coaching-Community (Coaching-Partner, interne und externe Coaches, Klienten) sind als weiterer Grundsatz zu verstehen. Ob internes Coaching erfolgreich ist, hängt mitunter von der Rollenklarheit,

dem hohen Engagement und der Verantwortungsübernahme der Beteiligten ab.

Coaching-Partner

innogy bietet den Coaching-Partnern eine Vielzahl von Weiterentwicklungsmöglichkeiten an. Elf der insgesamt 24 Coaching-Partner sind selber extern ausgebildete Coaches und haben daher eine hohe Kompetenz, Klient und Coach anliegen-spezifisch zu „matchen“. Zu Beginn der Übernahme der Rolle als Coaching-Partner erfolgt für neue Kollegen, die keine Coaching-Ausbildung haben, ein „Onboarding“ durch einen sehr erfahrenen Coaching-Partner. Die Coaching-Partner tauschen sich regelmäßig mit den HR-Business-Partnern aus (z.B. hinsichtlich genereller Coaching-Bedarfe). Rolle und Aufgaben der Coaching-Partner sind in Abbildung 1 (S. 22) beschrieben.

Coach-Pool

Das Konzept sieht *drei Coach-Rollen-Level* (siehe Abb. 2) vor. Derzeit sind 280 (1) Coaches

sowie zehn (2) Senior- und fünf (3) Lead-Coaches im internen Coach-Pool von innogy, der ständig bedarfsorientiert erweitert wird. 100 Prozent der 280 intern ausgebildeten Coaches sind in der Lage, bedarfsspezifisch *Coachings mit dem TGROW-Modell* durchzuführen, und bilden sich als Coach teils auch extern weiter. Auf die Sensibilisierung der Coaches, wann ein Coaching an einen Senior- oder Lead-Coach abgegeben werden muss, wird in der internen Coach-Ausbildung besonderer Wert gelegt. Dies ist auch immer wieder Fokus in den laufenden Supervisionen. 60 Prozent der *Management-Coachings*, bei denen es sich in Abgrenzung zu den TGROW-Coachings um vertiefte Persönlichkeits-Coachings handelt, werden heute von den Klienten an interne Senior- und Lead-Coaches (statt an externe Coaches) vergeben.

Coach Development Journey

Nachfolgend wird beschrieben, wie der Weg einer Mitarbeiterin von innogy in eine Coaching-Funktion sowie innerhalb dieser (siehe Abb. 2) aussehen kann. Andrea (Mitarbeiterin im strategischen Einkauf) meldet sich

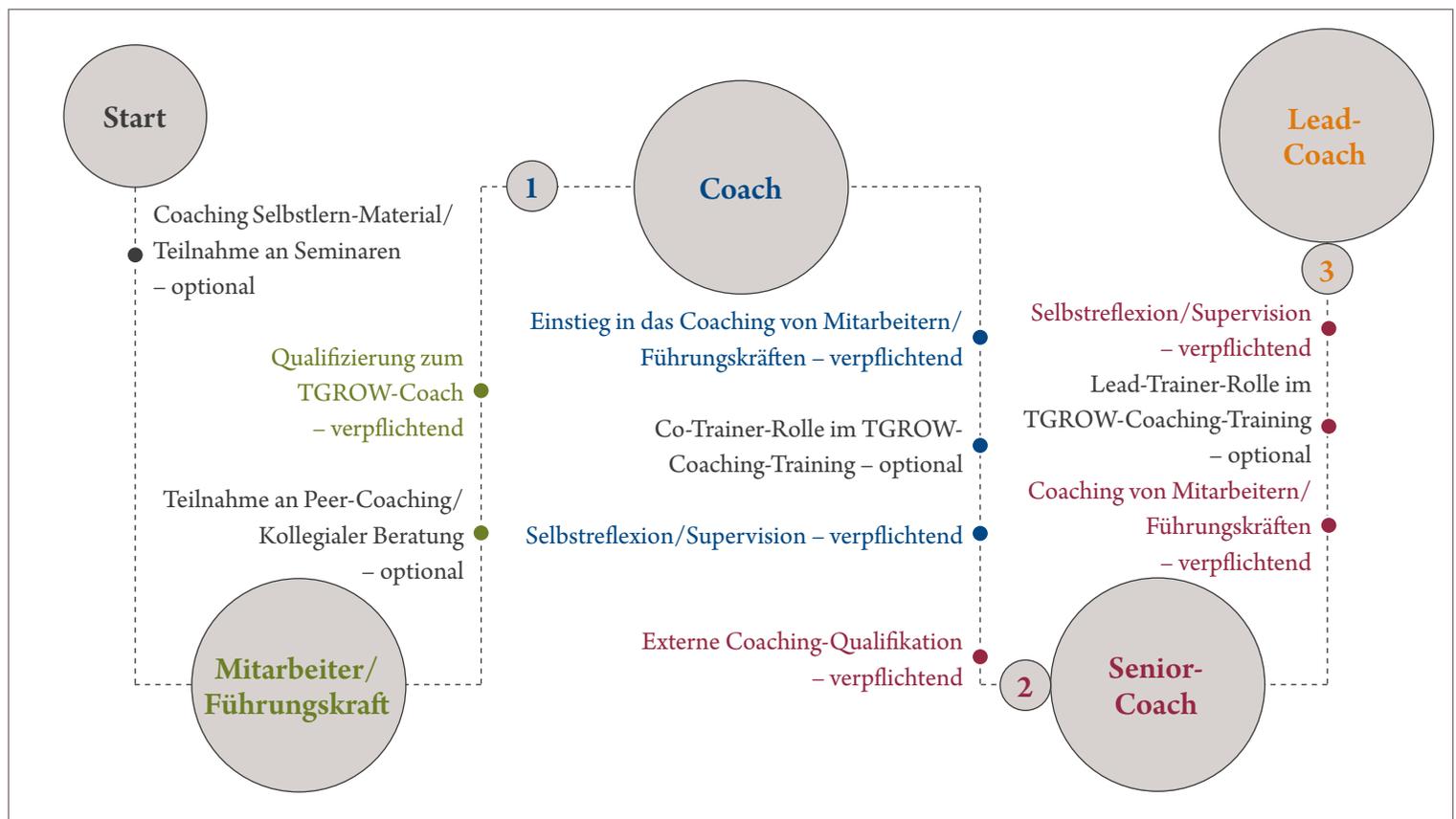


Abb. 2: Entwicklungsmöglichkeiten interner Coaches



**COACH
Datenbank**



suche.coach-datenbank.de

Auf der Suche nach dem
passenden Business-Coach?
Die Coach-Datenbank – seit
über 16 Jahren erfolgreich!
Telefon +49 541 98256-777
E-Mail: datenbank@rauen.de

zum TGROW-Coaching-Training an. Sie lernt anhand des TGROW-Modells zunächst, Coachings mittels strukturierter Fragen (Topic, Goal, Reality, Options, Willingness) durchzuführen. Andrea stellt schnell für sich fest, dass der Wunsch nach „mehr“ groß ist. So groß, dass sie nach einiger Zeit des „on the job“-Einübens mit Kollegen auf die Projektleiterin zugeht, da sie sich als Coach extern weiterqualifizieren möchte. Andrea erhält eine Beratung zu verschiedenen Anbietern und Coaching-Ausrichtungen. Sie entscheidet sich für eine Business-Coaching-Ausbildung, coacht derzeit mit Begeisterung „on the job“ innerhalb der innogy SE und sammelt praktische Erfahrungen. Darüber hinaus hat Andrea ihr Interesse bekundet, eine aktive Co-Trainer-Rolle in den TGROW-Coaching-Trainings zu übernehmen.

Auswahl interner Coaches

Wie wird die Reife eines internen Coachs pro Coach-Rollen-Level gemessen? Hat sich nach Abschluss einer externen oder internen Kurzzeit-Basis-Coaching-Ausbildung eine

Führungskraft oder ein Mitarbeiter entscheiden, bei innogy aktiv zu coachen, führen ein Coaching-Partner und ein Coach-Supervisor mit dem Coach ein *strukturiertes Interview* insbesondere bezüglich seiner Motivation. Anschließend wird eine Entscheidung über die Aufnahme in den innogy-Coach-Pool getroffen. Entscheidet sich der Coach, eine externe Coaching-Ausbildung zu absolvieren, entwickelt er sich zum Senior-Coach und coacht über längere Zeit erfolgreich als solcher, so werden zusätzlich die Empfehlungen und Evaluationsergebnisse der bereits durchgeführten internen Coachings herangezogen, bevor er in den Lead-Coach-Pool aufgenommen wird. An diesem Interview nehmen ein Repräsentant der Coaching-Community, ein Coaching-Partner und ein Coach-Supervisor teil.

Einsatzbereiche und Pilotphase

Um eine starke *kulturelle Durchdringung* zu erreichen, ist Coaching schon lange nicht mehr ausschließlich dem Top-Management vorbehalten, sondern wird *Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen* ermöglicht. Entsprechend wurde internes TGROW-Coaching seit 2015 hunderten Mitarbeitern und Führungskräften angeboten. 300 der etwa 700 leitenden und nicht-leitenden Führungskräfte haben internes Coaching durch Senior- und Lead-Coaches in Anspruch genommen. Dieses Angebot wird derzeit auch mehreren hundert „Talenten“ (Potenzialträger für die nächste Führungsebene) angeboten und stark nachgefragt. Inhalte der Coachings sind u.a. die „Big 5“-Führungsgrundsätze: Führen ...

- » über Sinn und Ergebnisse,
- » mit Emotionen,
- » mit Achtsamkeit,
- » mit systemischer Wahrnehmung,
- » mit flacheren Hierarchien und Netzwerken.

Pilotphase: innogy Grid & Infrastructure

Von Januar bis Dezember 2017 erprobte innogy das interne Coaching im leitenden Führungskräftebereich der Unternehmenssparte „innogy Grid & Infrastructure“. Zur Verfügung stand ein Coach-Pool von acht internen Seni-

or- und Lead-Coaches. Zwei Coaching-Partner „matchten“ den Coaching-Bedarf (Coach – Klient) der leitenden Führungskräfte, standen in allen Fragen rund um das Thema Coaching als interner Prozessberater zur Seite und stellten den Klienten zwei zum Anliegen passende, interne Coach-Profile zur Auswahl.

Zeitgleich zur Pilotphase implementierte innogy im Segment „Grid & Infrastructure“ sogenannte „Leadership & Direction“-Beratungen für die 60 leitenden Führungskräfte im Kontext des Lean- und Veränderungsprogramms „New Way of Working“ (NWoW). Diese Beratungsgespräche nutzte man als „Marketing-Vehikel“ für das Angebot von internem Management-Coaching – mit dem Hinweis, bei konkretem Coaching-Bedarf auf den Coaching-Partner zuzugehen.

Feedback der Coaching-Partner

Das Management-Coaching, so das Feedback der zwei in die Pilotphase involvierten Coaching-Partner, sei bei den leitenden Führungskräften akzeptiert und willkommen. Management-Coaching-Bedarf sei zunächst eher gering, steigere sich jedoch im Zeitverlauf. Der Coaching-Standard wird als hilfreich, handhabbar und gut akzeptiert beschrieben.

Feedback der internen Coaches

Fünf erfolgreiche Management-Coaching-Prozesse führten die drei eingebundenen Coaches auf Top-Management-Ebene durch. Management-Coaching, so ihr Feedback, sei akzeptiert und werde als hilfreiche Unterstützung von den leitenden Führungskräften angesehen. Die Coach-Klient-Beziehungen werden als gut und von Vertrauen gekennzeichnet beschrieben und ermöglichten eine intensive, vertiefte Arbeit. Die Coaches berichten von einem „Recontracting“ der Coaching-Ziele für eine *weitere Zusammenarbeit* an neuen Coaching-Themen. Effekte der Coachings seien zudem in den Teams der Klienten bemerkt worden (die jeweilige Führungskraft erhielt aus dem eigenen Team direktes Feedback

zu *positiv verändertem Verhalten*, dies wurde seitens der Führungskraft in Korrelation zum Coaching gesetzt). Der Unterschied zwischen Management-Coaching durch Senior- und Lead-Coaches (vertieftes Persönlichkeits-Coaching) und dem TGROW-Coaching (1. Coach-Rolle) müsse noch stärker differenziert in die NWoW-Community kommuniziert werden.

Gesamtevaluation

Eine Evaluation mit Feedbackgesprächen zum Coaching-Prozess und Lernerfolg, die auch über die Pilotphase hinaus geführt wurden, hat ergeben: Der Wert des Implementierungsvorhabens liegt nicht nur in der Kosteneinsparung (für externes Coaching), sondern in der Personal- und Organisationsentwicklung: Menschen wollen einen *sinnstiftenden Beitrag* zu einer Organisation leisten und ihre Kompetenzen einbringen; sie tragen damit zur *Motivation* und zur *Leistungsfähigkeit* des Unternehmens und damit auch zur gesamten Organisationsentwicklung bei. Durch die offizielle Legitimation „von oben“, intern zu coachen, wird die „Lernphilosophie 70:20:10“ unterstützt: 70 Prozent Lernen durch Handeln, Wissen aneignen, sobald Bedarf entsteht, nah an der täglichen Arbeit, durch neue Aufgaben und Projekte; 20 Prozent Lernen durch Austausch mit anderen, Networking (auch extern), Mentoring, Coaching; 10 Prozent Lernen durch Lehre, formalisiert. Durch die Einführung eines konzernweiten Standard-Coaching-Prozesses *erhöht sich die Qualität in Coaching-Prozessen*.

Das Top-Management hat nicht nur *offen kommuniziert*, dass es sich ohne Bedenken von einem internen Coach coachen lässt, sondern hat proaktiv dazu aufgerufen, dieses aus seiner Sicht gute Angebot zu nutzen. Die Akzeptanz des internen Coachings wird darüber hinaus vor allem dadurch gefördert, dass der Klient für die Auswahl des internen (oder externen) Coaches *selbstverantwortlich* ist.

Das Implementierungsprinzip „Go where the energy is“, also die *nicht auf Zwang basierende*, konzernweite Implementierung von internem

Coaching, hat für großen Zuspruch gesorgt. Der Implementierungsbedarf entsteht auf natürlichem Wege – aus der jeweiligen Organisation heraus. Die gesamte Coaching-Community *erlebt sich als Teil der Kulturveränderung*. Jeder leistet aus seiner jeweiligen Rolle heraus einen wichtigen Beitrag des voneinander Lernens und der Organisationsentwicklung. Eine wichtige Rahmenbedingung besteht zudem darin, den internen Coaches *genügend zeitliche Ressourcen* einzuräumen und die einzusetzende personelle Zeitressource für jeden Coaching-Prozess von dem jeweiligen Vorgesetzten genehmigen zu lassen, da die Tätigkeit als interner Coach zusätzlich zu der normalen Tätigkeit übernommen wird.

Auch ist der interne Coach dafür verantwortlich, klar zu kommunizieren, wann er in welcher Rolle welche Aufgaben erfüllt. Ein Beispiel: Im Coaching begegnet es den internen Coaches insbesondere auf der Top-Führungsebene, dass der Klient einen Ratschlag oder eine Beratung vom internen Coach haben möchte, da er ja die Organisation, deren Strukturen, ungeschriebene Regeln und systemische Muster gut kenne. Hier ist größte Sorgfalt in der eigenen *Rollenklarheit als Coach* geboten: Wann verlässt der Coach aufgrund des aktiv eingeforderten Bedarfs des Klienten das Coaching-Setting und geht in eine kurze Beratungssequenz? Der interne Coach muss sich ständig im Klaren darüber sein, dass er diesen gelegentlich vorkommenden Wechsel der Rollen aktiv ankündigt, die Rollen nicht vermischt, denn was passiert sonst: Der Klient hält den Staffstab seiner Verantwortung für seine eigene persönliche Entwicklung nicht mehr selbst in der Hand. Diese *Rollentransparenz* und die Abgrenzung von z.B. Beratung, Mentoring, Training ist allen internen Coaches bei innogy ein großes Anliegen und wird in der internen Kommunikation immer wieder stark herausgestellt.

Beziehungspflege ist zentral

Die wichtigste Erkenntnis bei der Implementierung internen Coachings in einem internationalen Umfeld ist für die Projektleiterin

bisher, dass die *Beziehungspflege* beim Aufbau einer teils virtuellen internationalen Coaching-Community von immenser Bedeutung ist. Sie trägt zum Gelingen des Vorhabens maßgeblich bei. Auch haben die Coaching-Partner in den unterschiedlichen Ländern wertschätzend aufgenommen, dass deren Coaching-Kultur-Gegebenheiten wertfrei anerkannt wurden, gemeinsam an einer Weiterentwicklung gearbeitet und nichts „übers Knie gebrochen“ wird.

Die Autorin



Foto: innogy SE

Beatrice Mayer-Tups, Konzern-Projektleiterin Coaching, innogy, Essen. Seit 1988 im Konzern überwiegend in der leitenden Führungskräfteentwicklung tätig. Coach, Systemische Beraterin, Trainerin und Moderatorin. Kaufmännische Ausbilderin, Personalfachwirtin, Organisationsentwicklerin. Mitglied im Organisationslabor des Lehrstuhls für Organisationsentwicklung und -psychologie der Uni Duisburg-Essen und des ISB Wiesloch. Engagement in Frauennetzwerken.

beatrice.mayer-tups@innogy.com



Mit Coaching zum Personal Brand

Führungskräfte auf dem Weg zur Einzigartigkeit begleiten

Von Dr. Anke Nienkerke-Springer

Um als Führungskraft voranzukommen, so die Annahme, auf die das vorliegende Coaching-Konzept aufbaut, reiche es nicht aus, gute Zahlen und Ergebnisse vorweisen zu können. Entscheidend sei vielmehr, die eigene Person, eigene Stärken und Ziele „verkaufen“ zu können. Im Rahmen eines Coachings, das auf die Reflexion und anschließende Verdichtung wichtiger Persönlichkeitsanteile des Klienten in einer konzentrierten Botschaft setzt, können Führungskräfte einen authentischen Personal Brand entwickeln.

Führungskräfte sind existentiell darauf angewiesen, als Markenpersönlichkeiten wahrgenommen zu werden. Darum ist es für sie wichtig, sich ihrer Einzigartigkeit nicht nur bewusst zu werden, sondern diese auch angemessen nach außen darzustellen. Untrennbar verknüpft mit dem Prozess der Ausbildung einer Markenpersönlichkeit ist die Fokussierung und Konzentration auf das, was einem Menschen wirklich wichtig ist. Ein begleitendes Coaching kann Führungskräfte dabei unterstützen.

Die Notwendigkeit eines Personal Brands

In einer Langzeitstudie haben Roland Berger Strategy Consult und die Quadriga Hochschule Berlin (2015) herausgefunden, dass – pointiert ausgedrückt – die Leistung von Managern und Führungskräften mit Blick auf ihre Karriereentwicklung immer unwichtiger wird. Führungskräfte müssen oft feststellen, dass es nicht genügt, gute Leistungen zu erbringen. Entscheidend sei, dass diese Leistungen vom Umfeld wahrgenommen werden können. Das Problem dabei ist, dass der Einzelne immer mehr in die Abhängigkeit der doch auch subjektiven Bewertung anderer Menschen gerät. Denn während Leistung und Erfolge oft messbar sind, gestaltet sich dies bei der Wahrnehmung der Persönlichkeit zumindest schwieriger. Immer mehr Führungskräfte sind daher gewillt, die Wahrnehmung ihrer Person zu steuern, indem sie sehr bewusst analysieren und reflektieren, welche Alleinstellungsmerkmale geeignet sind, sie in der Öffentlichkeit als einzigartige Persönlichkeiten erscheinen zu lassen.

Business-Coaches begegnet diese Fragestellung oft in ihren Coachings – insbesondere, wenn es um das Ausfüllen einer neuen Rolle geht. Oft ist dies mit einem „Sprung“ in die nächste Karrierestufe verbunden. Allerdings ist zu konstatieren, dass Führungskräfte allzu oft vom Gedanken getrieben werden, sich nun in eine Richtung zu entwickeln, von der sie glauben, sie entspreche den *Erwartungen des Umfeldes*. Es geht ihnen mehr um Anpassung als um die authentische Persönlichkeitsent-

wicklung. Diese Zielsetzung ist verständlich, führt aber in eine wenig glaubhaft wirkende Richtung und daher häufig zum Scheitern. Besser ist es, sich zum Regisseur der Wahrnehmung durch die Stakeholder seines Unternehmens zu entwickeln und selbst zu bestimmen, welches Außenbild man repräsentieren will. Grundlage dieses Außenbildes sind die *persönliche Integrität, Haltung und Authentizität* der Führungskraft.

Fallgeschichte, Teil 1: Ein Klient, Führungskraft in der Marketingabteilung eines mittelständischen Unternehmens aus der Konsumgüterindustrie, steht vor der Herausforderung, seine Firma auf Kongressen, Messen und anderen öffentlichen Veranstaltungen zu repräsentieren. Er ist der Meinung, das Bild eines „harten Hundes“ mit starker Überzeugungskraft abgeben zu müssen, und geht davon aus, dies sei auch die Voraussetzung dafür, die nächste Karrierestufe erreichen zu können. Demnächst will er sich auf eine vakante Position bewerben. Allerdings hält er sich selbst für einen eher empathisch veranlagten Menschen, dessen Stärke es ist, sich auf andere Menschen einzulassen. Weil er befürchtet, die neue Herausforderung nicht bewältigen zu können, entschließt er sich zu einem Coaching.

Persönlichkeitskern identifizieren

Fokussierte Persönlichkeiten bauen ihren Personal Brand auf ihrer Einzigartigkeit auf. Viele Menschen verwechseln Personal Branding damit, ein Bild von sich zu entwickeln, das einer fremden, von äußeren Einflüssen bestimmten Erwartungshaltung entspricht. Personal Branding bedeutet jedoch das genaue Gegenteil: Die Öffentlichkeit und das Umfeld sollen die Führungskraft als den Menschen und die Person sehen, *die sie wirklich ist*. Dazu muss sie erst einmal selbst entdecken und erkennen, was sie zu der Person macht, die sie ist.

Entscheidend ist mithin, den Klienten im Coaching-Prozess dafür zu sensibilisieren, was sein wirklicher Persönlichkeitskern ist, und diesen zur Grundlage seines Personal Brands zu machen. Der Renaissance-Künstler Michelangelo (1475–1564) wurde einst gefragt, wie er seine David-Skulptur geschaffen habe. Er hatte sie aus einem einzigen Marmorblock gehauen. Seine Antwort: „Die Figur war schon in dem rohen Stein drin. Ich musste nur noch alles Überflüssige wegschlagen.“ Dieses Bild beschreibt anschaulich, worum es beim Personal Branding geht: den *Kern seiner Persönlichkeit*





zu identifizieren, also das, was untrennbar zu einem Menschen gehört und ihn von anderen Menschen unterscheidet. Auf den Coaching-Prozess übertragen heißt das: Dem Klienten gelingt es mit der Unterstützung des Coachs, seine Persönlichkeit „freizulegen“, um sie mit der eigenen beruflichen Kernbotschaft in Einklang zu bringen.

Unterstützung auf dem Weg zum Persönlichkeitskern

Um im Dialog zwischen Klient und Coach diesem Persönlichkeitskern auf die Spur zu kommen, ist es notwendig, als Coach genau zuzuhören. Der Klient soll *seine eigenen Antworten* auf Fragen finden wie: „Wie will ich in der Öffentlichkeit auftreten bzw. gesehen werden? Was ist meine ‚Story‘, die mich von anderen Menschen unterscheidet?“ Zudem geht es um Fragen, die auf das Innerste der Person abzielen: „Wer bin ich, was sind meine Stärken, was ist mein Credo?“ Der Business-Coach gibt vor allem *Denkanstöße*, die auf dem aufbauen, was der Klient äußert.

Hintergrund ist die Überlegung, dass der Coach nicht als allwissender Experte auftritt, der der Führungskraft einen vorgegebenen Weg weist und vorgefertigte Antworten und Lösungen präsentiert. Vielmehr begleitet er den Klienten auf dem Weg zu dessen selbst gesteckten Zielen. Er ist vor allem *zuhörender Gesprächspartner, Feedbackgeber, Ratgeber und Unterstützer*, der dem Klienten hilft, seine Potenziale zu entfalten und – in diesem Fall – seinen Persönlichkeitskern zu entdecken. Letztendlich ist es also immer der Klient, der entscheidet, welchen Weg zur Zielerreichung er beschreiten will.

Denkanstoß: Das gelungene Leben

Einer dieser Denkanstöße besteht darin, sich mit der Frage zu beschäftigen, unter welchen Umständen ein Klient sein Leben als „gut“ oder „gelingen“ bezeichnen würde. Denn wohl jeder Mensch kennt Tage, an denen er rundum glücklich, zumindest aber zufrieden war und ist. Am liebsten würden wir – wie

Goethes Faust – dann sagen: „Augenblick, verweile doch, du bist so schön.“ In solchen Momenten sind wir geneigt, die Uhr anzuhalten und uns zu wünschen, dass sich nie mehr etwas verändern möge. Mit einiger Wahrscheinlichkeit haben solche „Augenblick, verweile doch, du bist so schön“-Momente etwas mit dem zu tun, was uns sehr wichtig ist und im Inneren ausmacht. Sie geben Hinweise auf *spezifische Individualitätsmerkmale*, die zur Einzigartigkeit führen. Sie sind mithin sehr individuell ausgestaltet und betreffen bei dem einen Menschen z.B. ein besonderes persönliches Ereignis, bei dem zweiten ein berufliches Highlight, bei dem dritten schließlich eine spirituelle Erfahrung, etwa einen Glücksmoment oder einen Moment des Sich-eins-Fühlens. Wenn es im Coaching um Personal Branding geht, ist es entscheidend, solche Momente zu benennen und sie als Ausgangspunkte für ein Gespräch darüber zu nutzen, was dem Klienten in seinem Leben wirklich wichtig ist.

Das innewohnende Ziel entdecken

„Was dem Klienten in seinem Leben wirklich wichtig ist“ – um dies zu erkennen, ist Selbstreflexion notwendig, dabei kann das Coaching einen Beitrag leisten. Der griechische Philosoph Aristoteles hat in seinen Schriften zur Ontologie (Metaphysik, Buch IX) den Begriff der „Entelechie“ geprägt. Demnach zielt jede Entwicklung auf eine Verwirklichung der inneren Form ab. Die zielgerichtete Entwicklung führt dazu, dass ein Mensch das verwirklichen kann, was in ihm angelegt ist. Nach dem Motto: *Erkenne Dich selbst und werde zu dem, der Du bist.*

Jede Kommunikation, die der Führungskraft einen *neuen Blick auf sich selbst* ermöglicht, ist hilfreich. Das kann ein Coach sein, aber auch ein vertrauter Mensch. Denn jenes „innewohnende Ziel“ kann unterschiedlichen Lebensbereichen und Lebensmotiven entstammen. Für manche Menschen sind materielle Aspekte oder Status von großer Bedeutung. Für andere ist es Unabhängigkeit, verbunden mit dem Streben nach Freiheit und Autonomie. Oder es ist die Familie, verbunden mit dem Fokus,

Menschen bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen oder (seine) Kinder auf dem Weg zu starken Persönlichkeiten zu begleiten. Wieder andere werden vom Lebensmotiv Macht angetrieben, dem Wunsch nach Einflussnahme oder der Übernahme von Verantwortung. Wichtig ist, dass der Coach den Klienten *seinen eigenen Weg* finden lässt.

Denkanstoß: Stolz sein auf sich selbst

Es gibt zahlreiche weitere Denkanstöße, die geeignet sind, den Persönlichkeitskern freizulegen. Als besonders fruchtbar in diesem Kontext hat sich die Überlegung herausgestellt, worauf man in seinem Leben besonders stolz ist. Die amerikanische Schriftstellerin Toni Morrison spricht in einem Interview (Voigt, 2017, S. 126) über ein Erlebnis mit ihrem Vater: „Er arbeitete damals als Schweißer, eines Tages erzählte er mir, er habe die perfekte Naht geschweißt. Und weil sie so perfekt war, hatte er seine Initialen daruntergesetzt. Ich sagte: ‚Daddy, niemand sieht das.‘ Und er sagte: ‚Aber ich weiß, dass sie dort sind.‘ Durch meinen Vater habe ich verstanden, dass es bei jeder Arbeit nur um einen selbst geht.“

Diese Geschichte der Literaturnobelpreisträgerin zeigt, dass man auf etwas ganz besonders stolz sein kann, auf etwas, das man geleistet hat, ohne darüber nachzudenken, was das Umfeld, andere Menschen oder gar die Nachwelt darüber sagen. Stolz hat immer auch etwas mit den Werten zu tun, die für einen Menschen von besonderer Relevanz sind – und darum führt das Nachdenken über das, was den Klienten stolz macht, zu der Frage, was ihn im Inneren bewegt. Folgende Frage führt im Coaching-Prozess oft direkt zum Persönlichkeitskern des Klienten: „Unter welche Ihrer Taten würden Sie Ihre Initialen setzen, selbst wenn dies von keinem anderen Menschen wahrgenommen würde?“

Fallgeschichte, Teil 2: In einem ersten Coaching-Gespräch wird diskutiert, dass der Versuch, sich zu einem „harten Hund“ zu entwickeln, kontraproduktiv sein könnte, weil diese Entwicklung dem Wesen des Klienten

nicht entspricht. Klient und Coach nehmen sich vor, bei der Bewerbung um die vakante Stelle die wahre Persönlichkeit des Klienten in den Fokus zu rücken. Der Klient stellt insbesondere durch den Denkanstoß „Stolz sein auf sich selbst“ im Coaching-Dialog fest, wie elementar wichtig es für ihn ist, seine empathische Seite im Kontakt mit anderen Menschen und im Berufsalltag zu aktualisieren, zu zeigen und nicht zu unterdrücken. So würde er seine Initialen unter die positive Entwicklung eines Teams setzen, das er in der Vergangenheit mittels seiner empathischen Fähigkeiten davon überzeugen konnte, stärker an einem Strang zu ziehen. Er weiß nun, dass dies auch im beruflichen Kontext eine seiner zentralen Stärken ist, und fällt daher die Entscheidung, eben diese zum Mittelpunkt seines Personal Brands zu entwickeln.

Werteorientierte Kernbotschaft formulieren und transportieren

Eine Führungskraft mit klarem Personal Brand verdichtet das, was sie zu sagen hat, und ihren Persönlichkeitskern, was sie also „im Innersten zusammenhält“, in einer werteorientierten Kernbotschaft. Es ist diese fokussierte Kernbotschaft, mit der es ihr gelingt, andere Menschen von ihren Vorhaben und Ideen zu überzeugen und auch Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Geschäftsleitung und andere Stakeholder für „ihren Weg“ zu begeistern.

Was konkret ist mit „Kernbotschaft“ gemeint? Eine Kernbotschaft ist geeignet, den Satz „Ich bin geboren, um ...“ zu ergänzen. In ihr drückt die Führungskraft ihre grundsätzliche Haltung aus, in der sich ihre Lebensvision offenbart, in ihr beschreibt sie ihre „Mission“ und fasst fokussiert zusammen, was sie im und mit ihrem Leben erreichen will.

Die Definition lässt sich sachlicher fassen: In der Kernbotschaft *bündelt die Führungskraft ihre Zielsetzungen*. So kann es sich z.B. um ein wertegetriebenes Ziel handeln wie: „Ich stehe dafür, als Führungskraft dafür zu sorgen, dass sich meine Mitarbeiter zu eigenständig agierenden Individuen entwickeln.“

Fokussierung und Konzentration auf das Wesentliche

Eine Kernbotschaft erschöpft sich mithin nie in reinen „Zahlen-Daten-Fakten“-Angaben (wie: „Ich möchte mein Gehalt um x Euro erhöhen.“) oder in marketingorientierten Werbebotschaften. Ein anschauliches Beispiel für eine prägnante Lebensvision, die prädestiniert ist, andere Menschen mitzureißen, bietet Malala Yousafzai, die mit ihrem Einsatz für die Gleichberechtigung von Frauen und Mädchen weltbekannt wurde und 2014 den Friedensnobelpreis erhielt. Natürlich hat vor allem das persönliche Schicksal der in Pakistan geborenen Kinderrechtsaktivistin zu ihrer weltumspannenden Reputation beigetragen: 2012 verübten Taliban einen Anschlag auf Malala Yousafzai. Aber eine gewichtige Rolle haben auch die Unbeirrbarkeit und Konsequenz gespielt, mit der sie ihre Kernbotschaft in die Welt getragen hat, dass jedes Kind auf der Welt das Recht auf Bildung und ein Leben in Frieden hat. Diese Kernbotschaft hat sie in ihrer

Rede vor der Jugendversammlung der Vereinten Nationen in New York im Juli 2013 in dem Satz verdichtet: „Ein Kind, ein Lehrer, ein Buch und ein Stift können die Welt verändern.“

Im Coaching-Prozess ist es zielführend, mit dem Klienten zu diskutieren, was er in New York vor der UN-Vollversammlung sagen würde, wenn er Gelegenheit hätte, dort zu reden: „Welche Botschaft würden Sie in die Welt hinausrufen?“ Dabei muss die Kernbotschaft gar nicht unbedingt aus nur einem prägnanten Satz bestehen. Entscheidend ist die *Verdichtung, Fokussierung und Konzentration* der Kernbotschaft auf das Wesentliche.

Fallgeschichte, Teil 3: Der Klient entscheidet sich im Coaching, seine empathische Seite mithilfe einiger Kernsätze zu beschreiben. Mit der Visitenkarten-Übung gelingt es ihm, seine Kernbotschaft zu formulieren. Dabei geht es darum, diese kurz und bündig in höchstens drei Sätzen zusammenzufassen, sodass sie auf einer Visitenkarte Platz findet. Sie lautet: „Ich

bin stolz auf meine empathischen Kompetenzen und meine Fähigkeit, andere Menschen mit meiner Ehrlichkeit zu überzeugen. Diese Stärke nutze ich, um Mitarbeiter für meine Ideen und Vorstellungen zu begeistern, damit wir gemeinsam eine bessere Zukunft gestalten können.“

Wahrnehmung steuern

Nachdem der Klient seinen Persönlichkeitskern erkannt und seine Kernbotschaft formuliert hat, setzt er einen Prozess in Gang, mit dem er die Wahrnehmung seiner Person steuert. Damit verfügt die Führungskraft über das Rüstzeug, ihre Kernbotschaft hinaus in die (unternehmerische) Welt zu tragen und mit Kraft und Energie Menschen zu finden, die bereit sind, ihrer Kernbotschaft zu folgen und gemeinsam mit ihr am Unternehmenserfolg zu arbeiten.

So baut eine Führungskraft sichtbare Alleinstellungsmerkmale auf, die sich nicht so rasch

Qualität im Business Coaching



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

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

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

und leicht kopieren lassen, weil sie auf ihrem Persönlichkeitskern gründen. Daraus leitet sie ein *konkretes Handlungskonzept* ab, mit dem sie nicht nur sich selbst positioniert, sondern überdies einen Beitrag leistet, die Existenz des Unternehmens langfristig zu sichern. Im Coaching wird das Konzept, aufbauend auf den zuvor bewusstmachten Grundpositionen der Führungskraft, erarbeitet. Bei der Umsetzung kann der Coach dem Klienten wiederum als Feedbackgeber zur Seite stehen.

Führungskräfte, die den bisher dargestellten Reflexionsprozesses durchlaufen haben, wissen, dass sie immer dann mitreißend und überzeugend das Tor zu den Herzen der Menschen, die sie gewinnen möchten, öffnen können, wenn sie über das sprechen, was sie wirklich bewegt und berührt und mit ihrer inneren Einstellung im Einklang steht. Das können in dem beispielhaften Praxisfall die Werte sein, die im Wertesystem der Führungskraft eine wichtige Rolle spielen, also die Empathie mit anderen Menschen und die Ehrlichkeit, die sich dann auch im konkreten Umgang etwa mit Mitarbeitern und Kunden widerspiegeln. Die Führungskraft ist klug beraten, in der Wahrnehmung und im Bewusstsein der Außenwelt einen empathischen und ehrlichen Eindruck zu hinterlassen. Und mit hoher Wahrscheinlichkeit wird dieser Eindruck als authentisch wahrgenommen, weil ihr Verhalten ihrem Persönlichkeitskern entspricht.

Auch bei den Außenauftritten der Führungskraft geht es primär um die *Verlebendigung ihres Persönlichkeitskerns* in konkreten Verhaltensweisen und Handlungen. Sie muss den Menschen in ihrem Umfeld die Möglichkeit geben, sie als das, was sie ist, zu erkennen. Das kann durchaus bis zum rhetorischen Feinschliff ihrer verbalen und nonverbalen Kommunikation, bis zum Entwickeln einer Story und zur Abstimmung des äußeren Erscheinungsbildes auf die Kernbotschaft und die anvisierten Zielgruppen reichen.

Fallgeschichte, Teil 4: Im Coaching-Prozess hat der Klient erkannt, dass es kontraproduktiv ist, sich irgendwelchen Erwartungen von außen anzupassen. Und das trifft auch auf die

Überzeugung zu, scheinbare Erwartungen erfüllen zu müssen. Der „harte Hund“, der ursprünglich werden wollte, steht nun nicht mehr im Fokus. Zielführender ist es, sich auch im Außenauftritt als der zu geben, der er wirklich ist, und seinen Personal Brand darauf aufzubauen. Der Klient hat sich entschieden, seine Werte Empathie und Ehrlichkeit dann auch zur Grundlage seiner Positionierung bezüglich jener vakanten Stelle zu machen. Bei seinen Aktivitäten, die Verantwortlichen zu überzeugen, dass er der richtige für die offene Stelle ist, wird er wo immer möglich den Fokus auf eben jene Werte richten.

Fazit: Die fokussierte Persönlichkeit als Ziel

Im Business-Coaching kann es mithilfe von Fokussierungsstrategien gelingen, Alleinstellungsmerkmale zu eruieren, die bei entsprechender Außendarstellung von allen Menschen wahrgenommen werden können und sich nicht in authentischer Weise kopieren lassen. Kernelement dabei ist, den Wesenskern seiner Persönlichkeit herauszuschälen. Allerdings: Der Weg zur fokussierten Persönlichkeit ist letztendlich *ein Prozess, der stets anhält* und nie beendet ist.

Die Führungskraft sollte immer wieder – mit Gelassenheit und Humor – „die Säge aufs Neue schärfen“ und an ihrem Personal Brand und ihrer Positionierung arbeiten. Dazu nimmt sie regelmäßig ein Update vor und überprüft kritisch, ob Anpassungen erforderlich sind. Was unverändert bleibt, ist das Fundament: eben jener Wesenskern ihrer Persönlichkeit.

Literatur

- » **Nienkerke-Springer, Anke (2018).** *Personal Branding durch Fokussierung. In 10 Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit.* Offenbach: GABAL.
- » **Roland Berger Strategy Consult & Quadriga Hochschule Berlin (2015).** *Perception beats Performance. Woran Manager scheitern.* Studien-Update.
- » **Voigt, Claudia (2017).** „Schleudern, festhalten, teilen“. Interview mit Toni Morrison. *Der Spiegel*, 17, S. 126–130.

Die Autorin



Foto: Michael Wiegmann

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting (Köln, München) und ist Expertin im Bereich des Top-Management-Coachings.

Sie begleitet Führungskräfte in Veränderungsprozessen, mittelständische Unternehmen bei Change und Unternehmenskulturentwicklung. Sie ist anerkannter Senior Coach (DBVC) und Lehrender Coach (SG). Ihr Buch „Personal Branding durch Fokussierung“ ist 2018 bei GABAL erschienen.

www.nienkerke-springer.de
www.coach-datenbank.de/coach/anke-nienkerke-springer-koeln.html

Management-Coaching als Anstoß für Unternehmensentwicklung

Integration persönlicher und organisationaler Entwicklung

Von Prof. Dr. Ulrich Lenz & Dr. Christof Schneck

Die Abgrenzung von Coaching zu anderen Beratungsfeldern ist wichtig, um die Aufweichung des Begriffs zu vermeiden. Dies schließt jedoch nicht aus, dass Coaching in integrative Beratungskonzepte einfließen kann. Weitgehend unumstritten ist z.B. die Auffassung, Trainingselemente ließen sich situativ in ein Coaching einbinden. Die hier vertretene Ansicht reicht weiter und stellt sowohl die Unterscheidung von Individual- und Organisations-Coaching als auch die gedankliche Abgrenzung von Coaching und Unternehmensberatung infrage.



In diesem Beitrag wird die Hypothese vertreten, dass Management-Coaching geeignet ist, neben der persönlichen Entwicklung des Klienten auch eine ergebnis- und werteorientierte Unternehmensentwicklung zu initiieren. Es wird untersucht, wie ein Executive-Management-Coaching den *Startpunkt* für eine gelingende Unternehmensentwicklung darstellen kann. Dazu werden die heutigen Umweltbedingungen und die Gestaltung eines integrativen Management-Coachings betrachtet. Unterlegt wird die Diskussion mit einem aktuellen Anwendungsfall. Dabei wird deutlich: Es muss intensiv über die Veränderung von Paradigmen und Haltungen im Coaching diskutiert werden.

„Lücke“ zwischen Coaching und VUKA-Anforderungen

Im Verständnis von Coaching sind einige gedankliche Trennungen anzutreffen: Coaching wird überwiegend als eine auf Einzelpersonen ausgerichtete Entwicklungsunterstützung angesehen. Umgekehrt sind die deutlich gestiegene Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) mittlerweile auch im Coaching angekommen (Lenz, 2017). Angesichts dieser VUKA-Bedingungen überrascht die angesprochene *Trennung von Individual- und Organisations-Coaching*.

Die zweite gedankliche Trennung bezieht sich auf die *Abgrenzung von Coaching und Unternehmensberatung*. Zu ergänzen ist noch die Trennung innerhalb der Unternehmensberatung in Fach- und Prozessberatung. Es liegt nahe, diese Trennungen durch einen Brückenschlag in einer Art integrativen Coachings zu überwinden. Ganz so einfach, wie es klingt, ist dies aber nicht.

Ansatzpunkte für ein integratives Management-Coaching

Integratives Management-Coaching wird hier als die synergetische Nutzung von Konzepten der Persönlichkeitsentwicklung und der transformativen Unternehmensentwicklung verstanden. Aus mindestens zwei Gründen ist eine solche Integration nicht trivial.

Erstens darf man Persönlichkeitsentwicklung und die transformative Veränderung von Organisationen nicht in einen Topf werfen. Wrede und Wiesenthal (2018) haben auf den wichtigen Unterschied zwischen Entwicklung und Transformation hingewiesen. Beim Entwicklungs-Coaching geht es darum, implizit vorhandene Ressourcen zu aktivieren, damit der Klient seine Gestaltungsmöglichkeiten erweitert. Dies ist die gängige Form von Coaching. Beim transformativen Coaching handelt es sich dagegen um offene Suchbewegungen zur Erschließung unbekannter zukünftiger Potenziale.

Zweitens hat Coaching auf der Ebene des einzelnen Klienten oder eines Teams eine andere Dynamik als auf der organisationalen Ebene (Königswieser et al., 2013). Einzelpersonen und Akteure in Team-Systemen handeln ihre Ziele und Spielregeln in interaktiven Diskursen in der Regel selbstbestimmt aus. In Organisationen sind Ziele aber zumeist vorgegeben.

Für Klienten aus der Gruppe des (Top-)Managements stellen diese Trennungen

aber eine Engführung dar. Die Handlungen und Entscheidungen der Führungskräfte der ersten und zweiten Organisationsebene, im Folgenden zusammenfassend als Executives bezeichnet, haben stets eine Wirkung, die weit über die eigene Person und den eigenen Verantwortungsbereich hinausreicht. Individuelle Entwicklung ist *immer kontextbezogen* (Lenz & Grützmaier, 2018; Lenz, 2016).

Persönliche und unternehmerische Entwicklung: Ein integratives Konzept

Betrachtet man die VUKA-Dimensionen, wird sehr schnell deutlich, dass ein entwicklungsorientiertes Individual-Coaching in komplexen Transformationsprozessen nicht ausreicht. So sind ebenfalls eine einzelne Beratungs- oder Coaching-„Schule“ und schon gar „das eine“ Tool zu kurz gesprungen. Stattdessen werden Prozess-Designs benötigt, die die Bearbeitung mehrdimensionaler, komplexer Probleme ermöglichen. In der Tabelle sind generische Handlungsansätze pro VUKA-Dimension umrissen.

VUKA-Dimension	Spezifische Ausprägung	Handlungsansatz im Coaching
Volatilität	Hohe Schwankungsbreite – z.B. von Aktienkursen, Bekleidungsmoden, Produktvarianten pro definierter Zeiteinheit	Fähigkeiten von Personen, Teams und dem Unternehmen zur agilen Anpassung an neue Umfeld-Bedingungen ausbauen
Unsicherheit	Varianz von Ergebnissen bei grundsätzlicher Prognostizierbarkeit	Persönliche und organisationale Resilienz entwickeln
Komplexität	Emergente Selbstorganisation bei Nicht-Steuerbarkeit von System- und Umfeld-Zuständen	Iteration zwischen Exploration und Reflexion, Integration von Fach- und Prozessberatung in Coaching-Prozessen
Ambiguität	Dilemma aus in sich schließlichen Alternativen, die sich aber gegenseitig ausschließen; dadurch inhärente Unlösbarkeit der Dilemma-Situation	Experimentelles Vorgehen anregen, Oszillation zwischen den Polen der Ambiguität üben, z.B. zwischen Verändern und Bewahren

Tabelle: Handlungsansätze pro VUKA-Dimension

Als theoretische Grundlage eines integrativen Coaching-Ansatzes eignet sich die *dialogorientierte Organisationsentwicklung*. Dabei werden in einem strukturierten Change-Prozess ein Container für neue Formen der Kommunikation und neue Beziehungsmuster in der Organisation geschaffen (Bushe & Marshak, 2016). Gelingt der Aufbau einer solchen vertrauensvollen Atmosphäre, sinkt die Hemmschwelle, persönliche Entwicklungsziele zu äußern und zu diskutieren, wie diese Ziele die Unternehmensentwicklung befördern können. Das Konstrukt des *Containers als geschützter Kommunikationsraum* dient zur Initialisierung einer emergenten Unternehmensentwicklung durch neue Narrative der Organisationsmitglieder.

Im Hinblick auf die VUKA-Dimension „Komplexität“ kann es notwendig sein, Beratungselemente in das Coaching zu integrieren. Dies gilt auch für die schnellen Wechsel, die durch die Dimension „Volatilität“ repräsentiert sind. Insbesondere bei Fragen der Unternehmensentwicklung können spezifische Kurz-Beratungen dem Erkenntnis- und Entwicklungsfortschritt des Klienten dienen. Die Entscheidung über (Nicht-)Anwendung der Erkenntnisse bleibt ausschließlich beim Klienten.

Die *Komplementärberatung* (Königswieser et al., 2006) ist für solche Beratungs-Einheiten das geeignete Konzept, weil es sowohl das Was (die Inhalte) als auch das Wie (den Prozess)

einer Transformation umfasst. Das Beratungskonzept sieht eine integrierende Problembearbeitung in den drei Dimensionen Struktur, Kultur und Strategie vor. Ein weiterer Vorzug, der die Komplementärberatung geeignet erscheinen lässt, ist der Versuch einer konzeptionellen Bearbeitung von Ambiguität. Das Modell hat den Anspruch, durch geeignete Interventionen Widersprüche zu integrieren. Dabei kann es sich z.B. um die Pole „Veränderung – Bewahrung“ oder „Linienarbeit – Projektarbeit“ handeln. Trotz methodischer Kritik an diesem Beratungsansatz ist die Komplementärberatung als Coaching ergänzender Ansatz durchaus erfolversprechend.

Fallbeispiel

Ein 46-jähriger, seit vielen Jahren erfolgreicher Regionalgeschäftsführer eines großen Wohlfahrtsverbandes fragt nach einem Management-Coaching. Als Ziel des Coachings wurde eine Verbesserung der Work-Life-Balance, verbunden mit einer besseren Wahrnehmung der eigenen physischen und psychischen Befindlichkeit sowie einer besseren Arbeitsorganisation genannt.

Gemeinsame Einschätzung der Ausgangslage

Der Klient beklagte eine zu hohe Arbeitsbelastung in den letzten Jahren mit regelmäßigen

60-Stunden-Wochen. Dies führte auch körperlich zu deutlichen Überlastungssymptomen und zu einem Aufenthalt in einer Reha-Klinik. Das Regionalzentrum des Wohlfahrtsverbandes – eines von 13 Zentren – verfügt über sechs Fachdienste mit jeweils einem Fachdienstleiter und insgesamt ca. 280 Mitarbeitenden. Das Zentrum hat in den letzten Jahren eine sehr positive und expansive Entwicklung vollzogen. Der Coaching-Prozess hatte entsprechend des oben aufgezeigten Verständnisses von Management-Coaching zwei Schwerpunkte, zum einen die *Person des Klienten* mit seiner Biografie und seiner Persönlichkeit und zum anderen die *Organisation* in ihrer gegenwärtigen Befindlichkeit.

Die gemeinsame, reflexive Analyse der Biografie des Klienten ergab durchaus Dispositionen für einen hohen Arbeitsethos – gepaart mit perfektionistischen Ansprüchen und dem Wunsch nach Anerkennung. Einerseits konnten diese Persönlichkeitsdispositionen im Laufe des Prozesses immer wieder vertiefend reflektiert werden, woraus sich zunehmende Einsicht in das „So-geworden-Sein“ und größere Handlungsflexibilität beim Klienten einstellten.

Andererseits schienen diese individuellen Faktoren die persönliche Arbeitssituation nicht ausreichend zu erklären, so dass die Organisation ebenfalls analysiert wurde. Dabei wurde deutlich, dass der Geschäftsführer seine Fachdienste sehr eng und operativ führte, u.a. mit zwei festen Terminen pro Woche für jeden einzelnen Fachdienst. Hinzu kamen die regionalen und überregionalen Vertretungsaufgaben innerhalb des Verbandes. Durch diesen ganzheitlichen Coaching-Ansatz konnten beide Quellen für die kontinuierliche Überforderung des Klienten identifiziert werden: *ineffektives Management* und *persönliche Kontroll-Disposition*. Es fehlte an einem für die Größe und für die Entwicklungsphase der Organisation adäquaten und professionellen Management. Insbesondere zeigte sich, dass ein strategisches Management nur sehr rudimentär vorhanden war. Ein wesentlicher Hebel zur Überwindung der persönlichen Überlastung, auch durch Effektivitätssteigerung in der



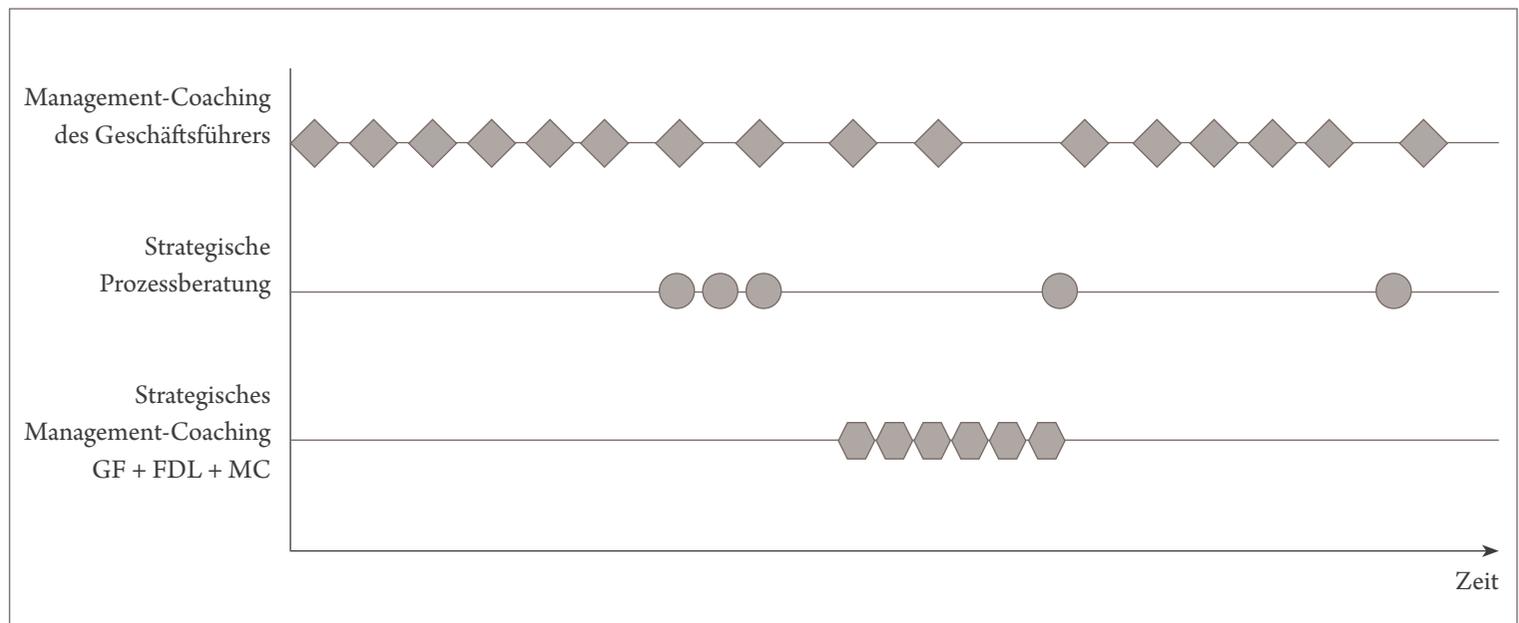


Abb.: Architektur des Coaching-Prozesses zur Unternehmensentwicklung

Führung, bestand somit in der Einführung eines Piloten zum strategischen Management im Regionalzentrum. Das Führungsverhalten sollte durch mehr Delegation und durch Einführung einer Kultur des sozialen Unternehmertums charakterisiert sein.

Architektur eines integrativen Coaching-Prozesses

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Ausgangsanalyse wurde eine Architektur eines integrativen Management-Coachings in einem diskursiven Prozess entworfen (siehe Abb.). Die Einführung eines strategischen Managements wurde vom Geschäftsführer und vom Management-Coach als strategische Prozessberatung konzipiert. Damit wurde ein strategischer Raum geschaffen, der zur Reflexion der Denk- und Entscheidungsprozesse der Geschäftsführung und des Leitungskreises diente. Dadurch wurde ein Lernprozess zum „Unternehmer im Unternehmen“ gefördert. In dieser Phase des Management-Coachings bewährte sich der Ansatz der Komplementärberatung durch gezielte fachliche Inputs seitens des Coachs. Hierdurch konnten neue Perspektiven auf die Organisation aufgezeigt und neues Management-Wissen vermittelt werden. Wichtig ist dabei, ein strategisches Management nicht in Form einer Expertenberatung von außen einzuführen, sondern als Prozess ei-

ner kontinuierlichen Personal- und Unternehmensentwicklung zu etablieren. Durch strategische Prozessberatung wurde auch eine zu große Asymmetrie in der Beziehung zwischen Klienten-System und Berater vermieden.

Es fanden eine Kick-Off-Veranstaltung, zwei zweitägige Workshops mit Analyse von Trends, Stakeholdern, Konkurrenz, Kernkompetenz, Portfolio, SWOT statt. Daran waren die Fachdienstleiter (FDL) und ihre Vertretungen sowie der Geschäftsführer (GF) und sein Stellvertreter beteiligt. Anschließend übernahmen die Fachdienstleiter die Aufgabe, zusammen mit ihren Stellvertretungen und gegebenenfalls unter Einbeziehung des Fachteams eine Strategie für die nächsten drei bis fünf Jahre für ihren Fachdienst zu entwickeln. Die gleiche Aufgabe übernahm die Geschäftsführung für das gesamte Regionalzentrum. Hierbei wurden auch die Themen Delegation, Selbstverantwortung, Unternehmer im Unternehmen bearbeitet. Die erarbeiteten Strategien wurden für jeden einzelnen Fachdienst in einem Strategie-Coaching reflektiert und verabschiedet. An diesen Coachings waren die Fachdienstleiter, der Geschäftsführer und der Management-Coach (MC) beteiligt.

Den vorläufigen Abschluss dieses strategischen Unternehmensentwicklungsprozesses bildete ein Workshop, in dem die für alle Fachdienste

relevanten Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie erarbeitet und deren Realisierung geplant wurden. Ein wichtiger Teil dieser Maßnahmen bildete die Erarbeitung einer neuen Leitungsstruktur mit einer gänzlich anderen thematischen Schwerpunktsetzung und Rhythmisierung der Gesprächstermine zwischen Geschäftsführung und Fachdienstleitung. Darüber hinaus wurde ein strategisches Controlling eingeführt.

Effekte des integrativen Coaching-Prozesses

Durch diese erfolgreiche Unternehmensentwicklung wurde auch das *ursprüngliche Anliegen des Geschäftsführers parallel erreicht*: Entlastung von operativen Geschäftsführungsaufgaben durch Entwicklung der Fachdienstleiter zu Sozialunternehmern im Sozialunternehmen; Implementierung von indirekter Führung. Durch diese zeitliche und inhaltliche Umgestaltung erhielt der Geschäftsführer deutlich mehr zeitliche Spielräume für seine strategischen, regionalen und verbandlichen Aufgaben. Wichtige Indikatoren für den Erfolg des integrierten Coaching- und Unternehmensentwicklungsprozesses sind das gesundheitliche Wohlbefinden des Geschäftsführers und die erfolgreiche Entwicklung des Regionalzentrums aus der Perspektive der Mitarbeiter, der Kunden und der Region.

Aktuell läuft das Management-Coaching weiter – wie bereits während des gesamten Prozesses. Zwischenzeitlich hat u.a. ein erneuter Strategie-Workshop mit den Fachdienstleitern zur Überprüfung und Aktualisierung der Strategie in Verbindung mit der weiteren Professionalisierung des strategischen Managements stattgefunden. Der gesamte Prozess diffundiert inzwischen auch in andere Regionen und zeigt auch dort erste Erfolge.

Kurze Reflexion

Prägend für dieses bisher erfolgreiche Coaching war von Anfang an die Integration von individuellem Anliegen des Executives mit einem strategischen Unternehmensentwicklungsprozess. Unter Anwendung der Theorie der dialogorientierten Organisationsentwicklung wurde deutlich: Es ist eine Architektur notwendig, die in sich agil anpassbar ist so-

wie die persönliche Entwicklung des Top-Managers und der Organisation integrativ gestaltet. Der Paradigmenwechsel im Coaching bedeutet: *Verzahnung von individuellem Coaching mit strategischer Prozessberatung*; verantwortungsvoller, aber neuer Umgang mit Vertraulichkeit im Coaching; intensive Reflexionsarbeit nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der organisatorischen Ebene.

Literatur

- » **Bushe, Gervase R. & Marshak, Robert J. (2016).** The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In William J. Rothwell, Jacqueline M. Stavros & Roland L. Sullivan (Hrsg.), *Practicing Organization Development* (S. 407–418), San Francisco: Wiley.
- » **Königswieser, Roswita; Sonuc, Ebru; Gebhardt, Jürgen & Hillebrand, Martin (2006).** *Komplementärberatung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Königswieser, Roswita; Wimmer, Rudolf & Simon, Fritz B. (2013).** Back To The Roots? Die neue Aktualität der („systemischen“) Gruppendynamik. *ZOE*, 1, S. 65–73.
- » **Lenz, Ulrich & Grützmacher, Pirie (2018).** Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? In Corinna von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt* (S. 1–18), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- » **Lenz, Ulrich (2017).** Coaching für mehr Resilienz in der VUCA-Welt. *Coaching-Magazin*, 3, S. 38–42.
- » **Lenz, Ulrich (2016).** Coaching des Top-Managements in Veränderungsprozessen. In Claas Triebel, Jutta Heller, Bernhard Hauser & Axel Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching* (S. 21–32), Berlin: Springer.
- » **Wrede, Britt & Wiesenthal, Karin (2018).** *Coaching für Industrie 4.0*. Berlin: Springer Gabler.

Die Autoren



Foto: Thomas Fladung, Heidi-Foto GmbH

Prof. Dr. Ulrich Lenz, Hochschule für angewandtes Management, arbeitet als Coach, Berater, Transformationsbegleiter, Autor, Lehrender und Keynote-Speaker. Neben dem Coaching fokussiert er sich auf Organisationsdiagnose, Organisationsdesign, Change Management und leitet den Coaching-Kongress der Hochschule. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung im internationalen Change Management sowie in der Führungskräfteentwicklung.

Ulrich.Lenz@sham.de



Foto: Monika Wrba, Fotostudio Wrba

Dr. phil. Dipl. Kfm. Christof Schneck, Studium der Betriebswirtschaft in Münster und Promotion in klinischer Psychologie und Organisationspsychologie an der LMU in München. Ausbildungen u.a. in Gestalttherapie, Gestaltorganisationsberatung, psychodynamischer Organisationsberatung und Coaching. 13 Jahre Geschäftsführer einer GmbH. Seit über 15 Jahren selbständig als Management-Coach und Unternehmensberater.

www.coaching-schneck.de
www.coach-datenbank.de/coach/christof-schneck.html

Häufig gestellte Fragen

Coach Benjamin Koch beantwortet Fragen aus der Praxis

Welche Inhalte kommen im Coaching zur Sprache?

Die Themen, die im Rahmen eines Coachings bearbeitet werden, können sowohl fachlicher als auch sozialer oder persönlicher Natur sein; so kann es u.a. um Krisenbewältigung, Work-Life-Balance, persönliche oder berufliche Neuorientierung, Führungskompetenz oder Kommunikation gehen. Über die einzelnen Sitzungen eines Coachings hinweg werden unabhängig vom Thema mehrere Phasen durchlaufen. Am Anfang steht eine Kennenlernphase, die besonders wichtig für den Beziehungsaufbau zwischen Coach und Klient ist. Anschließend wird die aktuelle Situation des Klienten erfasst und das Hauptanliegen für den Coaching-Prozess formuliert, woraufhin die Phase der tatsächlichen Veränderungen folgt. Schließlich endet das Coaching mit einer Abschlussphase mit Fokus auf Transfersicherung.

Wie kann Transfersicherung im Coaching gewährleistet werden?

Das Problem ist bekannt: Im Einzel-Coaching werden scheinbar wesentliche Fortschritte erzielt, aber sobald der Klient in sein gewohntes Umfeld zurückkehrt, fällt er ins alte Muster zurück. Es geht also um die Frage, wie Veränderungen aus dem Coaching im alten System, das sich nicht verändert hat, umgesetzt werden können. Einerseits ist es dafür nötig, schon im Einzel-Coaching auch das soziale Umfeld und die Struktur des Unternehmens bzw. der Abteilung zu betrachten, was der im Coaching weit verbreiteten systemischen Perspektive entspricht. Andererseits können gezielt auf den Transfer bezogene Aufgaben ins Coaching einbezogen werden. Während des Coachings können Zustandswerte in skalierter Form erhoben werden, was ein Bewusstsein für Fortschritte und Veränderungen während des Coachings auf der Grundlage kontinuierlich erfasster Daten schaffen kann. Auch die

Arbeit mit Hypnose kann transfersichernd wirken, da an praxisnahen emotionalen Zuständen gearbeitet werden kann.

Muss sich der Coach auch mit den Inhalten des Klienten auskennen?

Ein guter Coach benötigt Schnittstellenkompetenz: Er sollte im Arbeitsfeld des Klienten Erfahrungen haben, sich wichtiger Regeln und Normen bewusst sein, typische Motive von Menschen im entsprechenden Umfeld kennen und verstehen können. Dafür ist es aber nicht nötig, dass der Coach selbst den Beruf des Klienten ausgeübt hat, denn am Ende liefert nicht der Coach eine Lösung für den Klienten, sondern er hilft dem Klienten, selbst eine Lösung zu finden. So ist es beispielsweise beim Coaching von Leistungssportlern hilfreich, wenn er die typischen Themen und Probleme kennt, die die Sportler beschäftigen, und eine Vorstellung von deren allgemeiner Situation hat. Ein Sportpsychologe kann diese Voraussetzungen erfüllen, auch ohne selbst Leistungssportler gewesen zu sein. Dabei erleichtert eine wahrgenommene Nähe zur Lebenssituation des Klienten den Beziehungsaufbau.

Welche Beratung ist zielführend?

Es gibt zwei grundlegende Ausrichtungen professioneller Beratung, die Prozess- und die Expertenberatung. In der Prozessberatung wird dem Klienten kein Wissen vermittelt, sondern seine Reflexionsfähigkeit wird angeregt, er bekommt Hilfe zur Selbsthilfe. Bei der Expertenberatung dagegen wird der Berater als Fachexperte konsultiert, der selbst konkrete Lösungsvorschläge macht. Letzteres ist vor allem bei fachlichen Problemen sinnvoll, während bei komplexen Fragen der Kompetenzerweiterung die Prozessberatung zielführender ist. Im Ansatz des Situativen Coachings (*Coaching-Magazin 1/2015*) werden diese beiden Richtungen integriert, sodass sich ein darauf aufbauendes Coaching flexibel

an situative Gegebenheiten anpassen kann. Individuelle Anpassung an den Klienten ist grundsätzlich ein wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen Coachings. Nicht jede Technik ist für jede Fragestellung geeignet. Deshalb muss ein Coach über ein ausreichend großes Repertoire an Interventionen verfügen.

Der Autor



Foto: Grit Hiersemann

Benjamin Koch ist Experte für HR, Sportpsychologie und Business-Coaching. Der Diplompsychologe mit Zusatzausbildung zum systemischen Business-Coach und sportpsychologischen Coach unterstützt Unternehmer, Führungskräfte und Leistungssportler beim Erreichen ihrer Ziele und Optimieren ihrer Potentiale. Er hält Vorlesungen an der Fachhochschule Jena sowie der SRH Gera und ist ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht Gera.
koch@hr-sport-consulting.de
www.coach-datenbank.de/coach/benjamin-koch.html



Schreiborientierte Methoden im Coaching

Ursprünge, Wirkung, Einsatzbereiche. Ein Überblick

Von Christiane Wirtz

Es ist eine Technik, die wohl die meisten von uns täglich nutzen. Weniger selbstverständlich kommt Schreiben im Coaching zum Einsatz. Dabei können schreiborientierte Methoden hier gezielt und vielseitig eingesetzt werden, wie praktische Erfahrungen und Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung nahelegen. Allerdings darf gerade hinsichtlich der wissenschaftlichen Fundierung schreiborientierten Coachings noch Nachholbedarf konstatiert werden, stammt die vorliegende Forschung doch überwiegend aus therapeutischen Kontexten. Was können Schreibmethoden im Coaching leisten?

Ein Beispiel aus der Praxis

Einmal im Monat veranstaltet Dr. Birgit Schreiber, Coach und Journalistin, einen „Schreibsalon“ in Bremen. Der Schreibsalon sei eine „offene Gruppe für alle, die Worte und Texte lieben und im Alltag nicht genug Zeit fürs Schreiben finden“, so Schreiber. Was hat das mit Coaching zu tun?

Im Schreibsalon wird nicht geschrieben, um besonders schöne literarische Texte zu produzieren, sondern um Erfahrungen zu verarbeiten und weiterzukommen. Da ist beispielsweise eine Teilnehmerin, die aus Gründen teilnimmt, die man therapeutisch nennen könnte: Sie hatte Krebs und leidet selbst Schreibgruppen von Frauen, die mit derselben Diagnose leben müssen. Sie möchte sich Anregungen für Methoden holen. Eine andere Teilnehmerin kommt hierher, weil sie für ihr Leben und ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion gute Erfahrungen mit Tagebuchschreiben gemacht hat. Eine weitere Frau nimmt teil, weil sie in einer persönlichen Zwickmühle steckt und sich Klärung im Schreibsalon erhofft. Insbesondere die Letztgenannten könnten mit ihren Anliegen ebenso ein Coaching in Anspruch nehmen, das auf eine „klassische“ Methodenwahl setzt. Hier jedoch profitieren sie von schreiborientierten Interventionen, die gleichfalls in *Beratung, Therapie und Coaching* angewendet werden können.

Der heutige Salon, dem die Verfasserin bewohnt, widmet sich dem Brief. Birgit Schreiber will diese alte Kommunikationsmöglichkeit für den Transformationswillen der Teilnehmer nutzen. Mit der Methode „unsent letter“ sollen sich die Teilnehmer an Konflikte wagen: Was man schon immer mal X oder Y sagen wollte und nie ausgesprochen hat. Was man vielleicht auch lieber nicht aussprechen sollte, zunächst. Aber, was einfach mal raus muss und blockiert.

Die Idee dahinter ist, dass das Schreiben alleine schon eine Wirkung hat und dass ein *Anstoß gegeben* wird, ein erster Schritt getan ist, eine Angelegenheit zu klären und die Gefühle, die Argumente, die *Empfindungen zu ordnen*, überhaupt einmal *Diffuses zu benennen* und so

aus Sprachlosigkeit und Verwirrung herauszukommen.

Werkzeug des Selbst-Coachings

Diese genannte Methode könnte so im Coaching Anwendung finden, z.B. in Form eines Tools. Oder sie könnte auch im Rahmen eines Selbst-Coachings genutzt werden.

Für Birgit Schreiber ist Schreiben nicht nur eine Methode, sondern eine Lebensweise, eine Lebenskunst. Es sei „ein sanfter, gangbarer Weg zu mehr Wohlbefinden“. Ein Weg, den sie „mit Klienten im Coaching beschreiten kann und den Klienten erlernen und mitnehmen können in ihren Alltag. Schreiben ist ein lebenslanges, nachhaltiges Werkzeug des *Selbst-Coachings*“. Es ist für sie sehr wichtig, dass Klienten angeleitet werden, ihre Fragestellungen so schnell wie möglich selbst zu lösen (Schreiber, 2017).

Schreiborientiertes Coaching

Um das schreiborientierte Coaching näher darstellen zu können, wandte sich die Autorin dieses Beitrags an die Pionierinnen dieser Methode im deutschsprachigen Raum und führte mit ihnen Interviews: Prof. Dr. Silke Heimes ist Ärztin, Psychotherapeutin und Professorin für Journalistik an der Hochschule Darmstadt sowie Gründerin und Leiterin des Instituts für kreatives und therapeutisches Schreiben (ikuts) in Darmstadt. Petra Rechenberg-Winter, im Leitungsteam des Hamburgischen Instituts für systemische Weiterbildung (HISW), hat an der Alice Salomon Hochschule Berlin Biografisches und Kreatives Schreiben studiert. Dort wird dieser berufsbegleitende Masterstudiengang seit 2006 angeboten. Die eingangs erwähnte Dr. Birgit Schreiber hat eine Weiterbildung in Poesie- und Bibliothherapie, Kreativem Schreiben und Biografie-Arbeit im integrativen Verfahren am Fritz-Perls-Institut (FPI) in Hückeswagen absolviert. Das FPI ist heute der Europäischen Akademie angegliedert, die etwa auch eine von der Deutschen Gesellschaft für Coaching e.V. (DGfC) anerkannte Ausbildung im Business-Coaching anbietet oder eine Supervisionsausbildung, die von der Deutschen Gesellschaft für Supervi-

sion und Coaching e.V. (DGSv) anerkannt ist. Am FPI wird seit Anfang der Siebzigerjahre in dieser Fachrichtung gelehrt. Und letztlich eine weitere Expertin im schreiborientierten Coaching, Dr. Carmen C. Unterholzer, die ebenfalls ihre Weiterbildung am FPI absolvierte.

Forschungsstand

Heimes (2012) hat die Wirksamkeit von Schreibmethoden sowohl systematisch beschrieben als auch einen Überblick wissenschaftlicher Belege geliefert – aus einer medizinisch-therapeutischen Sicht. Zusammenfassend benennt sie insbesondere drei Effekte und formuliert jeweils Wirkfaktoren: Der (1) *Emotionsregulation* werden die Wirkfaktoren Selbstoffenbarung und die Verarbeitung belastender Erlebnisse zugeordnet. Der geförderten (2) *Selbstwirksamkeit* ordnet Heimes die Wirkfaktoren Kognitionsförderung, Neubewertung, Kohärenzerleben, Selbstkonzept und Lebensziele zu. Der verbesserten (3) *sozialen Integration* sind demnach die Wirkfaktoren soziale Unterstützung und Kommunikationsförderung zugehörig. Heimes (2012) betont, dass es im deutschsprachigen Raum kaum wissenschaftliche Untersuchungen zu den Wirkungen schreiborientierter Methoden gibt, hier muss vor allem auf US-amerikanische Forschung zurückgegriffen werden, die sich auf den Einsatz in therapeutischen Feldern bezieht.

Studien bescheinigen dem Schreiben positive Wirkungen, wie Heimes (2012) in ihrem Überblick zusammenfasst: bei der psychischen Verarbeitung schwerer Krankheiten, in der Therapie von Süchten, bei Posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS) im Rahmen der Traumatherapie, bei der Therapie von Depressionen und Essstörungen sowie bei der Burnout-Prophylaxe.

Auf die Wirkung therapeutischen Schreibens bei PTBS weist auch Gelitz (2017) hin. Hierbei bezieht sie sich auf die 2015 veröffentlichten Ergebnisse einer Meta-Analyse, in deren Rahmen ein US-Forscherteam um die Traumaforscherin Dr. Karen Cusack, U.S. Department of Veterans Affairs, den Einfluss

verschiedener Therapieverfahren auf PTBS untersuchte. Die Analyse bestätigte zwar die positive Wirkung narrativer Expositionstherapie. Die Forscher konnten aber – mangels Vergleichbarkeit der einbezogenen Studien – keine Aussage darüber treffen, ob diese besser oder schlechter wirkt als etwa kognitiv-verhaltenstherapeutische Methoden.

Eine *auf Coaching bezogene*, qualitativ ausgerichtete Studie liefert Lieser (2012). Leitfadengestützte Interviews wurden mit den Teilnehmern geführt, nachdem die Anwendung der schreiborientierten Cahier-Methode (siehe Schlieper-Damrich, 2018) erfolgt war. Auf Basis ihrer Ergebnisse kommt Lieser (2012, S. 15) zu dem Schluss, Cahier stelle eine „ernstzunehmende Interventionsmethode“ dar – sowohl im Selbst-Coaching als auch im Rahmen kombinierter Coachings, in die Selbst-Coaching-Methoden integriert werden.

Entwicklung aus der Therapie heraus

Fast immer müssen sich die Expertinnen, wenn es um Coaching geht, die Methoden bei den Schreib- und Kunsttherapeuten „ausleihen“ bzw. sie passend machen. Diese Methoden gehen zurück auf folgende theoretische und praktische Grundlagen (nach Unterholzer, 2017):

Schreiben als Heilmethode ist uralte, unsere Vorfahren müssen sie schon kurz nach der Erfindung der Schrift als solche erkannt haben. Carmen C. Unterholzer (2017) erwähnt, dass Aristoteles die kathartische Wirkung von Tragödien in seiner „Poetik“ unterstrichen hat. Wenn man die verschiedenen literarischen Methoden einmal auslässt und sich auf therapeutische Ansätze konzentriert, befindet man sich schon im 19. Jahrhundert. Benjamin Rush, Pionier der US-amerikanischen Psychiatrie, soll damals schon Schreibmethoden bei seinen psychisch erkrankten Patienten im Pennsylvania Hospital angewandt haben. Pierre Janet, einer von Frankreichs bekanntesten Psychiatern, Zeitgenosse Sigmund Freuds und Anwender von Hypnose, soll seine Patienten unter diesem Einfluss zum Schreiben angehalten haben, um das „Unbewusste“ ins Bewusst-

sein zu holen. Der Psychoanalytiker Vladimir N. Iljine tritt in die Fußstapfen seines Vorbildes Sándor Ferenczi, Schüler Sigmund Freuds, der mit kreativen Methoden experimentiert hat. Iljine fordert seine Patienten auf, nach der Stunde zu schreiben, um *Veränderungen und neue Erfahrungen zu verankern*.

Einige Jahre später entwickelt sich in den USA die moderne *Schreibtherapie*. Den Begriff der „*Poesietherapie*“ formt der Schriftsteller Eli Greifer, der als freiwilliger Helfer im Creedmoor State Hospital in New York mit Gedichten arbeitet. Er kann seine Erkenntnisse dann danach (in den 50er Jahren) anwenden – als Leiter von schreibtherapeutischen Gruppen im Cumberland Hospital, dem die beiden Psychiater Jack J. Leedy und Sam Spector vorstehen. Vom Wirken Greifers überzeugt, gründet Leedy 1966 in New York das „Poetry Therapy Center“ und drei Jahre später die „Association for Poetry Therapy“. Etwa zur gleichen Zeit, 1973, hebt der Psychologe und Lyriker Arthur Lerner in Los Angeles das „Poetry Therapy Institute“ aus der Taufe. Er schreibt eines der wichtigsten Standardwerke: „Poetry in the Therapeutic Experience“.

Im deutschsprachigen Raum machen Ilse Orth und Hilarion Petzold, Begründer des FPI, die *Poesie- und Bibliothherapie* bekannt. Sie wirken bis heute vor allem in der Therapierichtung „Integrative Psychotherapie“. Seit 1984 gibt es eine „Deutsche Gesellschaft für Poesie- und Bibliothherapie“. In der Therapierichtung „Expressives Schreiben“ führt der kognitiv-behavioral geprägte texanische Psychologe James W. Pennebaker in den 80er Jahren Studien durch, die die *heilsame Wirkung des expressiven Schreibens nach kritischen Lebensereignissen* belegen. Er kommt zu dem Schluss: Wenn Menschen über emotionale Erfahrungen schreiben, verbessern sich ihre physische und mentale Gesundheit in signifikanter Weise.

In der systemischen Therapie und Beratung, und hier ist die Verbindung zum Coaching wieder einfach herzustellen, ist Schreiben als Methode in den 50er Jahren von den Begründern der Familientherapie entdeckt worden. Sie verschriftlichten Abschlussinterventionen

und verfassten Einladungsgespräche zu Therapiesitzungen. Die Psychiater Peder Terpager Rasmussen und Karl Tomm greifen das auf, um Therapiegespräche effektiver zu nutzen. Entscheidend ist dann der Einfluss der *narrativen Therapie*, 2010 von David Epston und Michael White entwickelt, bei der es etwa auch um die *enge Verbindung von Narration und Identität* geht. Die beiden fordern Klienten auf, Gebrauchstexte wie Einladungen oder Entlassungsschreiben an gewünschte oder ungeliebte Verhaltensweisen (Externalisieren) zu verfassen, um Lösungen zu verstärken.

Das Externalisieren nennt Unterholzer (2017) auch als erste schriftliche Methode im systemischen Werkzeugkoffer. Dann folgt – wie eben schon bei Epston und White erwähnt – das Verankern von Lösungen und die Arbeit mit schriftlichen Metaphern, die schriftliche Telearbeit, die schriftlich festgehaltene Als-ob-Intervention, das Verschriftlichen von Ausnahmen sowie zirkulären Fragen und schließlich schriftliche Hausaufgaben.

Coaching vs. Therapie

Carmen C. Unterholzer, sowohl psychotherapeutisch als auch als Coach tätig, antwortet auf die Frage, wie sie Coaching und Therapie in der praktischen Arbeit unterscheidet: „Das ist *methodisch* schwer abzugrenzen. Ich verwende Schreibmethoden in beiden Feldern. Der Unterschied liegt lediglich in der *inhaltlichen Tiefe* des Schreibens.“ Ähnlich sehen das auch die Kolleginnen. Für Birgit Schreiber etwa ist die Unterscheidung zwischen Coaching und Therapie eine „künstliche“. „Tiefgreifende psychische Veränderungen“ würden nicht vom Setting oder der Bezeichnung Therapie abhängen. Die Beziehung zwischen Therapeut und Patient oder zwischen Coach und Klient sei „wichtiger als die angewendete Methode“. Einzige Ausnahme seien Menschen mit Persönlichkeitsstörungen, die ärztliche oder medikamentöse Hilfe brauchen würden. Und Petra Rechenberg-Winter stellt gleichfalls fest, die Übergänge zwischen Therapie und Coaching beim Einsatz von schreiborientierten Methoden seien „fließend“. Vergleichbar wie Unterholzer beschreibt sie den feinen Unterschied

so: „Es geht dann nicht um therapeutisches tiefes Gründeln, sondern um eine *fokussierte Fragestellung* und dann wird es [mit den methodischen Zugängen aus der Poesietherapie] entsprechend abgewandelt. Die *Abgrenzung liegt in dem Auftrag*, den ich bekomme. Und damit auch die Tiefe und Intensität des Bearbeitens.“

Einzig Silke Heimes, selbst Ärztin, betont die Unterschiede deutlicher und stellt damit den wichtigen Aspekt heraus, dass Coaching sich per Definition an gesunde Menschen richtet: „In erster Linie geht es wohl darum, die *Grenzen zu erkennen*, wann ein Mensch, der sich einem Coach anvertraut, vielleicht therapeutische Unterstützung benötigt.“ Es ist wichtig festzuhalten, dass ein Großteil der Coaching-Verbände (u.a. DBVC, 2018) zwischen Coaching und Therapie deutlich unterscheidet, insbesondere auch im von Heimes genannten Punkt.

Wann eignen sich Schreibmethoden im Coaching?

Wann sind Schreibmethoden geeignet und wann könnten sie eventuell sogar kontraproduktiv wirken? Petra Rechenberg-Winter orientiert sich hier klar am Klienten. Doch gerade, wenn jemand durch negative Erfahrungen vorbelastet sei und Schreiben erst einmal ablehne, könne durch eine kleine Intervention Leichtigkeit in die empfundene Schwere des Schreibens (z.B. von Berichten) hineingebracht werden. Silke Heimes hält Schreiben für besonders geeignet bei allen Fragestellungen, in denen es „um das Thema *Selbstvergewisserung* geht“, wenn es also darum geht, „sich der eigenen Person anzunähern, sich selbst besser zu verstehen.“ Für Carmen C. Unterholzer ist Schreiben das Mittel der Wahl in der *Burnout-Prävention* und -Behandlung. Sie setzt es ungern ein, wenn sich Menschen in einer Problemtrance befinden, weil sie dann

eventuell *vermeintlich negative Erfahrungen auch als solche „festschreiben“*. Wenn sich die *Lösungen schon abzeichnen*, dann sei die Zeit für den Einsatz schreibtherapeutischer Methoden gekommen, so der Umkehrschluss. Birgit Schreiber schließlich sieht keine Grenzen für das Schreiben. Sie setzt Schreiben fast in jedem Coaching ein, wie sie berichtet. Silke Heimes nutzt schreiborientierte Methoden „immer“, wenn sie Menschen „bei Entscheidungen“ begleitet.

Die Frage, wann bzw. in welcher Phase eines Coaching-Prozesses die Methoden eingesetzt werden können, beantworten die Expertinnen in etwa so: Schreiben kann sowohl als Intervention eingesetzt werden, *um etwa nicht bewusste Ressourcen aufzuspüren*, als auch während der Auftragsklärung, *um z.B. eine herausgearbeitete Fragestellung exakt festzulegen, Formulierungen genau abzusprechen und sich ihrer Stimmigkeit zu vergewissern*,

Qualität hat
ihren Ort.

DCV.



DCV Deutscher
Coaching
Verband e.V.

oder beim Abschluss, *um ein Ergebnis zu verankern*.

Darüber hinaus wird deutlich, dass Schreibmethoden sehr hilfreich sein können, um den Klienten in einen *ressourcenvollen Zustand* zu versetzen. Dies verdeutlichen die Zielsetzungen der folgenden Übungen. Somit ist ihr Einsatz nicht nur zur Intervention, sondern *auch zur Vorbereitung* auf eine Coaching-Sitzung geeignet.

Silke Heimes beschreibt eine Namensübung: „Schreiben Sie die Buchstaben Ihres Vor- und Nachnamens untereinander auf ein Blatt Papier. Notieren Sie hinter jedem Buchstaben ein Wort, das Ihnen spontan einfällt. Dann schreiben Sie einen Text, in dem alle diese Wörter vorkommen. Die Reihenfolge spielt keine Rolle, auch können die Wörter mehrfach auftauchen. Sie haben 15 Minuten Zeit.“ Es handelt sich um eine Übung, die zum Auflockern gedacht ist und *das Unbewusste anregen* soll.

Petra Rechenberg-Winter zitiert eine Übung einer Kollegin (Platsch, 2010). Diese Übung heißt „Jetzt“. Der Klient schreibt auf, was er genau „jetzt“ hört, sieht, riecht, spürt, was ihm durch den Sinn geht. Dafür hat er drei Minuten Zeit. Ziel der Übung ist es, beim Klienten eine *Zentrierung* zu erreichen.

Birgit Schreiber stellt eine Übung vor, bei der es darum geht, Tabus zu brechen: „Wählen Sie ein Geheimnis aus, über das Sie nicht öffentlich schreiben wollen. Schreiben Sie darüber. Sie haben sieben Minuten Zeit. Nun zerreißen Sie den Zettel und verbrennen ihn. Wie fühlen Sie sich jetzt? Schreiben Sie die Antwort auf. Sie haben noch einmal drei Minuten Zeit.“ Die Übung soll *befreiend und stärkend* wirken und so das *Selbstwirksamkeitsempfinden* des Klienten fördern.

Ausblick

Es könnte sein, dass die vier Expertinnen damit einen Trend vorgeben. Carmen C. Unterholzer ist da zwar eher skeptisch und Birgit Schreiber unentschieden, aber Petra Rechenberg-Winter und Silke Heimes könnten sich vorstellen, dass

eine erneute Creative-writing-Welle aus den USA auch den deutschsprachigen Raum erreicht. Heimes ist der Auffassung, dass dies etwas mit einem veränderten Selbstverständnis zu tun habe. „Je mehr die Menschen daran glauben, ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen zu können, umso mehr werden sie sich dieser Methode zuwenden.“ Schreiber wünscht sich sogar ausdrücklich Impulse aus den USA, sowohl was das sogenannte „Memoir“-Schreiben (biographisches Schreiben) angeht, das natürlich in Teilaspekten auch beim Coaching eingesetzt werden kann, als auch in Sachen – etwa durch Coaches angeleiteten – Tagebuchschreibens.

Ein Trend, der schon lange währt, ist der des „storytellings“. Prof. Dr. Michael Müller, Germanist, Organisationsberater sowie Professor für Medienanalyse und Medienkonzeption an der Hochschule der Medien Stuttgart, ist Vertreter der narrativen Methode. Für Müller haben sich, wie er im Interview berichtet, etwa diese Tools, die er auch schriftlich einsetzt, bewährt: die sogenannte *Heldenreise*, die sowohl retrospektiv als auch prospektiv zur Beschreibung der Berufsbiografie eingesetzt werden kann, das Entwickeln einer *Core Story*, wenn Klienten eine neue Positionierung in ihrer beruflichen Laufbahn finden wollen, und schließlich die *Selbstbeschreibung der Unternehmenskultur* durch den Mitarbeiter.

Die Autorin



Foto: Norman Wöllmayer, NoW68

Christiane Wirtz, Journalistin, Autorin, Coach, hat einen besonderen Bezug zu den schreiborientierten Methoden. Sie hat Coaching an der Medical School Hamburg (MSH) studiert und beendet zurzeit ihre Ausbildung als systemische Beraterin und Coach am Hamburgischen Institut für systemische Weiterbildung (HISW). Im Frühjahr dieses Jahres ist ihr Buch „Neben der Spur“ erschienen. Auch dabei konnte sie wieder einmal erfahren, wie sehr Schreiben weiterentwickelt.

www.christianewirtz.com

Literatur

- » **DBVC (2018)**. *Definition Coaching*. Abgerufen am 19.09.2018: www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html.
- » **Gelitz, Christiane (2017)**. Den Schreck in Worte fassen. *Gehirn & Geist*, 2, S. 12–17.
- » **Heimes, Silke (2012)**. *Warum Schreiben hilft*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Lieser, Caroline (2012)**. *Lernprozesse im Selbstcoaching: Eine qualitative Studie im Rahmen der Cahier-Methode*. Wiesbaden: Springer VS.
- » **Müller, Michael (2017)**. *Einführung in die narrativen Methoden der Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Platsch, Anna (2010)**. *Schreiben als Weg*. Bielefeld: Theseus.
- » **Schlieper-Damrich, Ralph (2018)**. Cahier®. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools*. 10. Auflage (S. 258–263), Bonn: managerSeminare.
- » **Schreiber, Birgit (2017)**. *Schreiben zur Selbsthilfe*. Berlin: Springer.
- » **Unterholzer, Carmen C. (2017)**. *Es lohnt sich, einen Stift zu haben*. Heidelberg: Carl-Auer.

Vier Flügel der Potenzialentfaltung. Persönlichkeitsorientierte Karriereentwicklung

Ein Coaching-Tool von Jana Jeske



Kurzbeschreibung

Mit diesem Coaching-Tool kann professionell und lösungsorientiert eine Perspektive zur nachhaltigen Potenzialentfaltung und Karriereentwicklung geschaffen werden. In vier aufeinander aufbauenden Feldern (sogenannte Flügel) – Werte, Stärken, Rahmenbedingungen, berufliches Umfeld – werden differenziert Grundlagen visualisiert, um im fünften Feld – Markt der Möglichkeiten – zukunftsfähige Karriereschritte zu eruieren.

Anwendungsbereiche

Die „Vier Flügel der Potenzialentfaltung“ finden Anwendung zur Karriereentwicklung oder

zum Karrierestart. Das Tool ist gut geeignet bei Anliegen zur Veränderung in der Karriere, zur Weiterqualifizierung, Berufsfindung, Berufsorientierung oder zum Wiedereinstieg.

Effekte

Ziel ist, dass der Klient seine *persönlichen Antriebe und Bedürfnisse* facettenreich erforscht und *bei der Karriereentwicklung in den Fokus setzt*. Als positiver Effekt kann sich – nach Umsetzung der Ziele – das Potenzial des Klienten mittel- bis langfristig erfolgreich entfalten. Dies führt zu einer zufriedenstellenden Berufswahl, Umorientierung im Job oder Weiterentwicklung bzw. -qualifizierung. Da persönliche Indikatoren und Werte des

Klienten einbezogen und mit den Unternehmensanforderungen abgeglichen werden, entsteht ein guter Grundstein für eine erfolgreiche Bewerbung und Vorstellung. Damit kann eine nachhaltige Zufriedenheit in einer neuen Organisation oder in einem neuen Kontext erzielt werden. Unternehmen profitieren von der guten Arbeitsperformance und Identifikation des Mitarbeiters.

Ausführliche Beschreibung

Bewusst wird sich hier nicht – wie dies in der beruflichen Neuorientierung oder Berufsberatung oft der Fall ist – auf die Qualifizierung und die beruflichen Wünsche des Klienten beschränkt. Bei den „Vier Flügeln der Poten-

zialentfaltung“ wird *fragengeleitetes Coaching, das durch einen systemischen Blick geprägt ist*, mit einer *persönlichkeitsorientierten Gesamtanalyse* des Klienten kombiniert – in vier Feldern, die für die *Tragfähigkeit einer beruflichen Entscheidung wesentlich* sind und daher als *Flügel* bezeichnet werden:

1. Werteanalyse (Eigene Prägung und Entscheidungsfindung)
2. Stärken und Erfolgsmuster (Persönliche Kompetenzen)
3. Rahmenbedingungen (Realitätssinn)
4. Berufliches Umfeld (Benötigtes Umfeld zur Potenzialentfaltung)

Die Analyse wird *visualisiert*. Die Flügel können in Form von vier großen Bereichen oder Feldern im Raum auf dem Boden erarbeitet werden. Dies erfolgt in einem sich aufbauenden Muster und wird daher in der aufgeführten Reihenfolge empfohlen. Anschließend wird daraus ein persönlicher *Markt der Möglichkeiten* erschaffen.

Zur Einleitung wird der Klient gebeten, von seinem bisherigen beruflichen Werdegang und seinem karrierebezogenen Anliegen zu berichten. Das Anliegen bzw. Ziel wird auf einem größeren Zettel klar definiert und schriftlich festgehalten (z.B. berufliche Neuorientierung, Berufsfindung oder Weiterqualifizierung). Es kann dann oberhalb der folgenden Visualisierungen platziert werden, um es nicht aus den Augen zu verlieren.

Danach werden die vier Flügel erklärt und ihre Bedeutung für die berufliche Entscheidungsfindung dargestellt: Die Werte sind unsere eigenen inneren Antriebe und beeinflussen uns täglich in vielen Entscheidungen. Jene Entscheidungen haben uns zum Aufbau unserer Kompetenzen, Stärken und Erfolge geführt. Diese Eigenschaften sowie die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie sich entfalten können, frühzeitig abzustecken, ist elementar. Spannende Entwicklungsmöglichkeiten lassen dies manchmal aus dem Fokus geraten, was später zu einer Wertekollision im Unternehmen oder einer unausgeglichenen Work-Life-Balance führen kann.

Ziel ist eine nachhaltige, zufriedenstellende(re) sowie gesunde Karriereentwicklung. Die Visualisierung auf Karten dient der Veranschaulichung und kann bei einem weiterführenden Coaching wiederverwendet werden.

Erster Flügel – Werteanalyse

Im ersten Flügel erfolgt eine Werteanalyse. Wie zuvor erörtert, prägen uns Werte, oft durch die Familie und unser Umfeld. Sie beeinflussen unsere Bewertungen, Emotionen und unser Handeln und sind wichtige *Antreiber unserer Entscheidungen*. Befinden wir uns in einem uns ähnlichen Wertesystem (unter Menschen, in Unternehmen oder Organisationen, deren Werte mit unseren im Einklang sind) fühlen wir uns wohler und es entstehen weniger Konflikte. Werte sind für den Klienten positiv konnotiert, gelten situationsübergreifend und sind emotional behaftet. D.h., wenn ein persönlicher Wert verletzt wird, z.B. Gerechtigkeit, reagiert man in der Regel besonders emotional.

Der Klient wird für die Analyse eingeladen, seine persönlichen Werte aufzuschreiben. Dabei soll immer ein Wert auf einen Zettel oder eine Karteikarte (in einer einheitlichen Farbe) geschrieben werden. So können fünf bis zehn Werte gesammelt werden (z.B. Vertrauen, Zuverlässigkeit, Respekt, Harmonie, Sinnhaftigkeit, Offenheit, Perfektion, Sicherheit usw.). Folgende Fragen des Coachs können hierbei helfen:

- » Nach welchen Werten streben Sie?
- » Was schätzen Sie an anderen?
- » Was stört Sie bei anderen Menschen? Wann reagieren Sie emotional? (Gegenteiliger Wert)
- » Welche Werte haben Ihre bisherige Karriere geprägt?

Anschließend sollen diese in eine Reihenfolge nach Wichtigkeit gebracht werden. Dies kann durch Nummerierung der Werte (z.B. mit kleiner Nummer auf der Karte) erfolgen. Danach werden die Werte so auf dem Boden vor dem Klienten platziert, wie es sich für den Klienten richtig anfühlt. Abschließend zu diesem Flügel

kann eine kurze Reflexion erfolgen:

- » Erscheint Ihnen das stimmig?
- » Sind das Ihre Werte?
- » Fehlt Ihnen noch etwas?
- » Ist Ihnen dabei etwas aufgefallen oder in den Sinn gekommen?

Die gewonnenen Erkenntnisse dienen im weiteren Prozess dazu, *Optionen hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit dem Wertesystem des Klienten zu prüfen*. Gerade bei weitreichenden Fragestellungen (Welchen Berufsweg sollte ich einschlagen? Wie könnte ich mich gut weiterentwickeln? Welcher Weg kann der nächste in meiner Karriere sein?) kann dies zu nachhaltigen Entscheidungen beitragen. Nun wird übergeleitet zum zweiten Flügel.

Zweiter Flügel – Stärken und Erfolgsmuster

Im zweiten Flügel werden Stärken und Erfolgsmuster erforscht. Die persönlichen Stärken zeigen, was wir in der Vergangenheit gelernt haben und wozu wir fähig sind. Darauf aufbauend können wir uns weiterentwickeln und unser Potenzial entfalten.

Dazu wird der Klient gebeten, seine Stärken auf Zettel oder Karteikarten (in einer anderen Farbe, als bei den Werten verwendet wurde) zu schreiben. Hierbei dienen folgende Fragen des Coachs als Denkanstöße:

- » Was zeichnet Sie besonders aus? Was können Sie gut, ganz ohne falsche Bescheidenheit? (Selbsteinschätzung)
- » Was fällt Ihnen eher leicht? Was bereitet Ihnen beruflich Freude? (Antreiber)
- » Was würden andere sagen, was Sie gut können (bisheriger Chef, Kollegen, Freunde, Familie)? (Fremdeinschätzung anhand zirkulärer Fragen)
- » Wann hatten Sie bisher Erfolg? Berichten Sie von zwei oder drei Beispielen, in denen Sie beruflich zufrieden waren. Warum waren Sie zufrieden? Was war speziell Ihr Anteil daran? Welche Stärken stecken dahinter? (Erfolgsmuster)

Die ermittelten Stärken sollen nun vom Klienten auf Vollständigkeit geprüft werden.

Der Klient sollte sich der eigenen Stärken so bewusst sein, dass er Nachfragen (auch von Arbeitgebern oder Organisationen) dazu beantworten kann (z.B.: Woran machen Sie diese Stärke fest? Wie können Sie diese nachweisen? Wo war sie Ihnen bisher in der Praxis hilfreich?). Danach wird übergeleitet zum dritten Flügel.

Dritter Flügel – Rahmenbedingungen

Im dritten Flügel werden die persönlichen Rahmenbedingungen bzw. das private Umfeld und die *außerberuflichen Bedürfnisse des Klienten* betrachtet. Viele Menschen nehmen euphorisiert Jobs an, um später festzustellen, dass die Entscheidung nicht sinnvoll war. Daher ist es wichtig, von vornherein *realitätsnahe Entscheidungen* zu treffen und spätere Spagate in der Praxis (z.B. durch einen doch zu weiten Arbeitsweg, schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, finanzielle Engpässe) zu vermeiden. Außerdem erleichtert dieses Vorgehen die Suche nach Möglichkeiten. Denn damit stecken Coach und Klient den Rahmen ab und können innerhalb dessen auf die Suche gehen.

Die Rahmenbedingungen werden auf Zetteln oder Karteikarten (in einer anderen Farbe als die Werte und Stärken) visualisiert. Hierzu dienen folgende Fragen des Coachs als Anregung:

- » In welchem Umkreis möchten Sie/können Sie sich weiterentwickeln? Sind Sie mobil? (Raum/Ort)
- » Unter welchen Bedingungen gibt es darüber hinaus Möglichkeiten? Wo sind Grenzen?
- » Wie viele Stunden können oder wollen Sie für den nächsten Schritt aufbringen? Wer oder was grenzt das ein (z.B. Kinder, Familie, Gesundheit)? (Zeit)
- » Wie viel möchten Sie verdienen? Wie viel müssen Sie mindestens verdienen? (Mone-tär)
- » Welche persönlichen, privaten Bedürfnisse haben Sie darüber hinaus? Was darf nicht vergessen werden? (Realität)
- » Welche Anforderungen stellt Ihr Umfeld an Sie? Was würde Ihnen Ihre Familie empfeh-

- len zu berücksichtigen? Welche Erwartungen hat diese? Welchen Beitrag kann diese leisten? Was halten Sie davon für angemessen? (Soziales)
- » Zu welchen Veränderungen sind Sie bereit, um Ihre Karriere voranzubringen? Was kann das für Folgen mit sich bringen? (Möglichkeiten und Auswirkungen)
- » Welche Rahmenbedingungen haben bisher Ihren Erfolg beflügelt? (Unterstützung)
- » Gibt es etwas, was Sie vermeiden? Falls ja, warum ist das so? Wie könnte Sie das bei der Entfaltung Ihrer Potenziale hindern oder beeinflussen? (Blockaden)

Auch diese Rahmenbedingungen sollten in der Gesamtheit betrachtet werden und sich am Ende stimmig anfühlen. Sie werden im weiteren Verlauf im Blick behalten, *um keine realitätsfremden oder ungesunden Entscheidungen zu treffen*. Dann wird zum vierten Flügel übergeleitet.

Vierter Flügel – Berufliches Umfeld

Im vierten Flügel werden ein mögliches berufliches Umfeld und damit verbundene Anforderungen fokussiert. Um die Potenziale voll entfalten zu können, soll hierbei perspektivisch ein unterstützendes, für den Klienten *hilfreiches berufliches Umfeld* abgesteckt werden. Dabei soll gerade der Bereich der unterstützenden Beziehungen in der Gemeinschaft ergründet werden. Denn diese sind elementar für die Beflügelung in guten und den Halt in schwierigen Zeiten.

Der Klient wird dazu gebeten, die Sammlung an Anforderungen an das berufliche Umfeld auf Zetteln oder Karteikarten (in einer weiteren Farbe) zu visualisieren. Dazu können folgende Fragen des Coachs als Anregung dienen:

- » Welche Merkmale sollte die Stelle/Position/Aufgabe mit sich bringen? Was ist Ihnen wichtig? (Inhalt)
- » Welches Arbeitsumfeld dient Ihnen als Unterstützung zur Entfaltung Ihrer Potenziale? (Berufliches Umfeld)
- » Unter welchen Bedingungen gehen Sie so

richtig auf? Wann kommen Sie in einen guten Flow? Was brauchen Sie? (Unterstützende Eigenschaften)

- » Was kann Ihr Chef dazu beitragen, Sie zu unterstützen? (Beziehungen)
- » Was können Ihre Kollegen dazu beitragen, Sie zu unterstützen? (Beziehungen)
- » Was hindert Sie an Ihrem Erfolg? Diese Ergebnisse sollen ins Gegenteil umgewandelt werden und als positive Anforderungen festgehalten werden. (Sonstige Anforderungen)

Empfindet der Klient die erarbeiteten Merkmale als stimmig, kann der vierte Flügel so stehenbleiben. Das Umfeld in einem Unternehmen oder einer Organisation trägt maßgeblich dazu bei, inwieweit die eigenen Potenziale entfaltet werden können. Daher werden diese Merkmale im weiteren Verlauf der Tool-Anwendung wie auch in der Umsetzungsphase (Neuorientierung oder Bewerbung) von Bedeutung sein und im Blick behalten, *um eine proaktive Potenzialentfaltung zu unterstützen*.

Potenziale entwickeln – Markt der Möglichkeiten

Für den Markt der Möglichkeiten werden die gesammelten Erkenntnisse betrachtet und *Optionen, eigene Ideen, Visionen, Wünsche entwickelt* und – wenn möglich – ein Expertenratsschlag einbezogen. Es werden also die in den vier Flügeln gesammelten *Erkenntnisse zusammengeführt* und weiterentwickelt.

Die Möglichkeiten werden auf großen Karten festgehalten und auf dem Boden (z.B. über den vier Flügeln) platziert. Folgende Fragen des Coachs helfen bei der Entwicklung von Möglichkeiten:

- » Welche Ideen verfolgen Sie schon länger? Wie realistisch ist das, wenn Sie auf Ihre Karten blicken? (Wünsche)
- » Was können Sie aus den hier formulierten Erkenntnissen noch für Karrieremöglichkeiten ableiten? (Ideen)
- » Wenn Sie tun könnten, was sie wollen, was würden Sie machen? Was hält Sie davon ab? Was könnte dem nahekommen? (Visionen)
- » Stellen Sie sich vor, Sie sind rundum glück-

lich mit dem Job. Wie sind Sie dort hingekommen? Was machen Sie dann beruflich? (Wunderfrage)

- » Welche Ideen haben andere für Sie und Ihre Karriere bisher geäußert? (Fremde Ideen)
- » Welche Ihrer Werte sind Ihnen in einem Unternehmen oder einer Organisation besonders wichtig? Dies sollte bei der Suche nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten bedacht werden. Auch spielt dies bei einer möglichen Bewerbung oder Vorstellung eine wichtige Rolle. (Werteabgleich)

Expertenrat des Coachs: „Wenn ich mir Ihre Visualisierungen anschau, kommen mir noch folgende Berufe, Positionen, Aufgaben, Weiterqualifizierungen in den Sinn, z.B. ... Was denken Sie darüber? Wäre das etwas für Sie?“ Im Markt der Möglichkeiten können bei aufmerksamer Betrachtung des Klienten durch den Coach die *Reaktionen, die der Klient auf die einzelnen Möglichkeiten zeigt, aufgespürt und gespiegelt werden*. Wohin treibt es den Klienten? Was könnte dahinterstecken? Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt und „Detektivarbeit“ hilfreich.

Abschluss und Evaluation

Nach dem Markt der Möglichkeiten sollen erste Schritte zur Informationssammlung oder Planung erfolgen. Der Coach kann durch folgende Fragen unterstützend tätig werden:

- » Welche Möglichkeiten halten Sie für am sinnvollsten? Was spricht Sie am meisten an?
- » Was können nächste Schritte zur Erreichung Ihres eingangs formulierten Ziels sein?
- » Was möchten Sie bis wann umsetzen? (Ein erster Schritt kann auch sein, die Gedanken sacken zu lassen und darüber nachzudenken.)
- » Wer kann Ihnen dabei behilflich sein?
- » Welche Stolpersteine können Ihnen auf dem Weg begegnen? Wie können Sie damit umgehen?
- » Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse heute? Welchen Flügel betreffen diese?
- » Konnten Sie Ihrem Ziel heute ein Stück weit näherkommen?

- » Was brauchen Sie noch, um Ihr Ziel zu erreichen?
- » Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen?

Abschließend können die Visualisierungen fotografiert und vom Klienten mitgenommen werden. Es ist hilfreich, die Klienten nach jeder Coaching-Sitzung ein Protokoll ausfüllen zu lassen (beispielhafte Fragen: Mit welchem Anliegen sind Sie heute gekommen? Welche Erkenntnisse nehmen Sie mit? Was möchten Sie umsetzen? Welches Thema soll in der nächsten Sitzung bearbeitet werden?). Dies spiegelt den stattgefundenen Prozess wider und wird ein Teil der gesamten Evaluation zum Ende des Coaching-Prozesses.

Voraussetzungen

Die Beziehung zwischen Klient und Coach sollte vertrauensvoll sein. Der Klient braucht einen sicheren Rahmen, in dem er seine Werte, Wünsche, Ängste und Rahmenbedingungen offen darlegen kann, um ein realistisches Ergebnis erarbeiten und dann auch erreichen zu können. Der Coach sollte idealerweise über Kenntnisse im Bereich Karriere-Coaching oder Personalberatung verfügen. So kann weitergehend eine Kombination aus Beratung und Coaching in der Veränderungsphase erfolgen.

Persönlicher Hinweis

Das Tool ist gerade durch die aufeinander aufbauenden Flügel und die Visualisierung wirksam und bezieht wichtige Perspektiven ein. Insbesondere durch den Abgleich der eigenen Werte mit den Werten eines Unternehmens oder einer Organisation gelingt hier Nachhaltigkeit für Klienten und Unternehmen.

Technische Hinweise

Der Zeitbedarf für die Durchführung beträgt vier bis sechs Stunden. Die Vier Flügel der Potenzialentfaltung können auch in zwei oder drei Sitzungen nach und nach bearbeitet werden. Es ist ausreichend Raum einzuplanen. Die Visualisierung der vier Flügel kann durch

verschiedene Farben der Karten und durch die Verwendung von verschiedenfarbigen Markern erfolgen. Es sollte jedoch eine Übersichtlichkeit und gute Lesbarkeit der Karten für den Klienten auf dem Boden sichergestellt werden.

Weiterführende Literatur

- » **Jeske, Jana (2016)**. Das Kraftressourcen-Modell. *Coaching-Magazin*, 3, S. 37–40.

Die Autorin



Foto: Foto Montevideo

Jana Jeske entwickelte die „Vier Flügel der Potenzialentfaltung“ für den beruflichen Wiedereinstieg und zur nachhaltigen Berufsorientierung. Sie begleitet als Business-Coach Menschen in ihrer Karriereentwicklung sowie Unternehmen zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Ihre Passion ist es, den demografischen Wandel sinnvoll zu gestalten, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern zu erhalten, Vereinbarkeit von Job und Privatleben zu fördern.

www.jana-jeske.de



Der Vorgesetzte als Coach?

Die arbeitsrechtlichen Implikationen

Von Nina Meier

Kann der Chef bzw. der Vorgesetzte zugleich Coach seiner Mitarbeiter sein? Dieser Frage wurde und wird bereits vielfach kritisch nachgegangen. Der Blick fällt hierbei in aller Regel von der Seite des Coachings her auf das Thema: Ist der State of the Art der Profession mit den Funktionen des Vorgesetzten zu vereinbaren? Der vorliegende Artikel ergänzt diese Perspektive um die wesentlichen arbeitsrechtlichen Implikationen.

Die Sachbearbeitung in Unternehmen, so z.B. die Buchführung, ist im Normalfall an den existierenden staatlichen Regelungen ausgerichtet. Bei der Führung von Mitarbeitern sieht dies anders aus. Hier ist es allein das Ergebnis von Erfolg und Misserfolg, das *in der Praxis* zählt. Der Misserfolg kommt meistens in der Bezifferung eines Schadens zum Ausdruck und mündet im schlimmsten Fall in einem Vertrauensbruch, der zur Beendigung der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer führt. Um dies zu umgehen, orientieren sich Führungskräfte an Vorbildern und befassen sich mit den betriebswirtschaftlichen, pädagogischen und psychologischen Faktoren, die hinsichtlich der Führung von Menschen eine Rolle spielen.

Seit einiger Zeit ist ein lauter Ruf nach neuen agilen Führungsstilen zu vernehmen, der auch den Hype um Coaching schürt. Dabei ist die Vorstellung, Vorgesetzte könnten als Coaches agieren (Linien-Coaching), zwar aktuell angesagt, aber nicht neu. Seit gut 20 Jahren ist es bereits en vogue, dass der Chef bzw. der Vorgesetzte *als Coach seiner Mitarbeiter fun-*

giert. Zu unterscheiden ist dieses Konzept des Linien-Coachs von dem ebenfalls viel diskutierten Bild eines Vorgesetzten, der klassische Führungs- und Managementaufgaben unter Einsatz von Coaching-Techniken wie z.B. systemischer Fragen wahrnimmt, hierbei aber nicht den Anspruch hat, Coach seiner Mitarbeiter (als Personen) zu sein. Orientiert sich das Konzept vom Vorgesetzten, der als Coach fungiert, auch am Erfolg des Unternehmens; orientiert es sich auch an der positiven Idee, eine gemeinsame Identität zu stiften und Zukunftshoffnungen der Mitarbeiter zu stärken, so ist dennoch zu fragen: Ist das Konzept *arbeitsrechtlich* zu verantworten?

Verschmelzung von Funktionen

Coaching wird für gewöhnlich als Hilfe zur Selbsthilfe definiert. Wie Coaching konkret beschrieben und umgesetzt wird, ist mannigfaltig. Wer sich einen Coach vorstellt, denkt jedoch in aller Regel an eine Person, die *nicht zum System des Klienten gehört*, also an einen außenstehenden und neutralen Begleiter. Die-

se Trennung ist mit der Diskussion um die Aufgaben einer Führungskraft verschwommen. Die *Aufgaben eines Coachs und einer Führungskraft sind miteinander verwoben* worden.

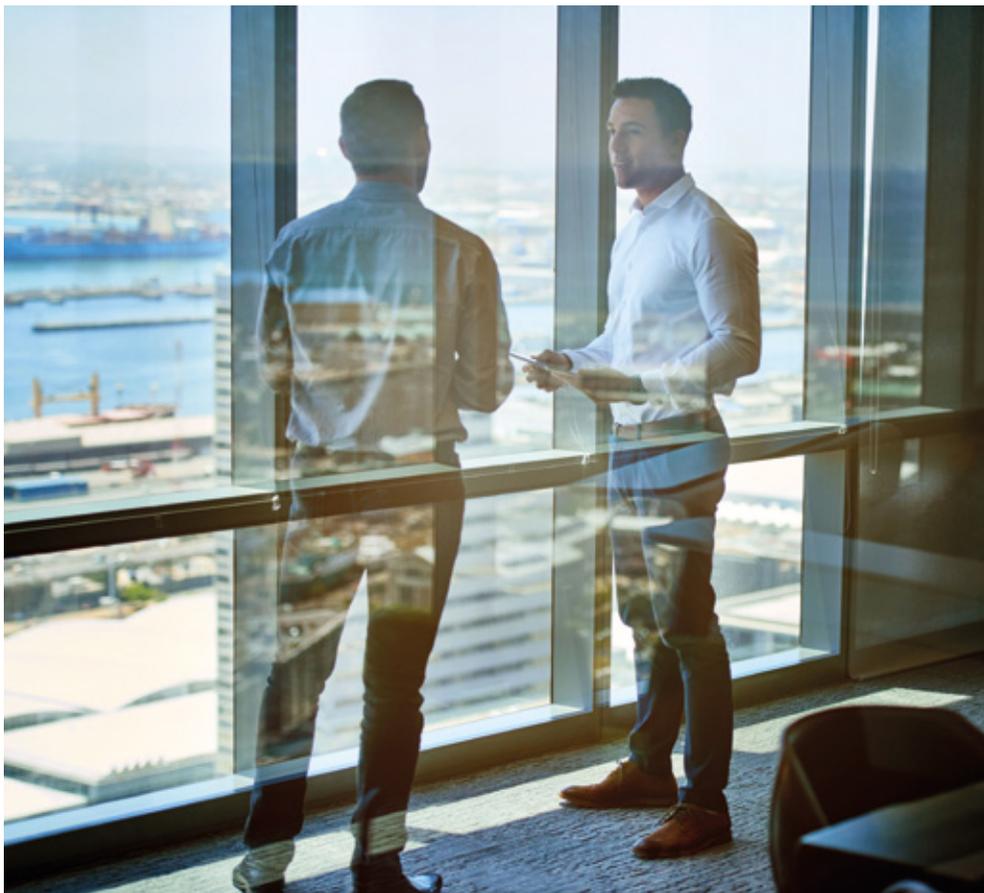
Legaldefinition des leitenden Angestellten

An dieser Stelle ist eine Differenzierung zwischen einem Angestellten und einem leitenden Angestellten vorzunehmen. Eine Legaldefinition befindet sich im § 5 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Demnach nimmt der leitende Angestellte die typischen *Arbeitgeberfunktionen* wahr. Hierzu zählen beispielsweise Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmern, Personalplanung, Entwicklung von Arbeitsabläufen und dergleichen mehr. Er ist gegenüber seinem Arbeitgeber typischer Arbeitnehmer und gegenüber seinen Mitarbeitern „typischer Arbeitgeber“. Die klassische Sandwichposition.

Bezüglich des Konzepts der Führungskraft als Coach bedeutet dies: Die klare Trennlinie zwischen einem neutralen und diskreten Begleiter, dessen Arbeit den Interessen des Klienten (in diesem Fall des Mitarbeiters) dienen sollte, und einem Vorgesetzten, der als „typischer Arbeitgeber“ in erster Linie den Unternehmenszielen verpflichtet ist, löst sich auf. Die mögliche Folge ist ein *Interessenkonflikt*, der aufgrund der genannten Legaldefinition eines leitenden Angestellten zum Nachteil des gecoachten Mitarbeiters gereichen kann.

Fürsorgepflicht

Da jeder Vertrag die beteiligten Parteien zu Haupt- und Nebenleistungen verpflichtet, gilt nichts anderes im Arbeitsrecht. Klassiker einer Nebenpflicht ist die Fürsorgepflicht, die sich grundsätzlich aus § 241 Abs. 2 BGB ergibt. Dies bedeutet, dass jeder Vertragspartner auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen der anderen Vertragspartei Rücksicht nehmen muss. Die Nebenpflichten im Arbeitsrecht sind zudem viel weiter und konkreter ausgestaltet als in den übrigen Vertragsbeziehungen, weil der Arbeitnehmer *eines besonderen Schutzes* bedarf und diesen folglich auch genießt. Herauszu-



greifen ist im hier diskutierten Kontext folgender Aspekt: Der Arbeitgeber ist verpflichtet, das allgemeine Persönlichkeitsrecht seiner Arbeitnehmer vor Eingriffen zu schützen. Dies beinhaltet u.a. den Schutz des Rechtsgutes der *informationellen Freiheit*. Wird das allgemeine Persönlichkeitsrecht verletzt, so kann hieraus ein Schadensersatzanspruch des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber erwachsen (§ 280 Abs. 1, § 253 Abs. 2, § 823 Abs. 1 BGB).

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitern steht nicht im Widerspruch zur Professionsethik des Coachings, aber: Sie kollidiert in der Praxis womöglich mit der Verschmelzung der Vorgesetztenrolle mit der Coach-Rolle, da sie im Zuge eines aus dieser Vermischung gegebenenfalls resultierenden Interessenkonfliktes verletzt werden kann. Problematisch ist es z.B., wenn *Verschwiegenheit*, die als Grundvoraussetzung eines von Offenheit gekennzeichneten Coaching-Prozesses zu verstehen und zu der ein Coach verpflichtet ist (Meier, 2012), zwar zugesichert wurde, der Vorgesetzte allerdings aufgrund seiner hierzu potenziell gegensätzlichen Arbeitspflicht, seinen Mitarbeiter zu beurteilen, gerade die – womöglich sogar privaten – Inhalte aus dem Coaching heranzieht. Ebenfalls schwierig ist es, wenn die coachende Führungskraft wiederum dem eigenen Vorgesetzten Inhalte des Coachings mitteilen muss. Neben einer eventuell gegebenen, generellen Rechtsverletzung hat der betroffene Mitarbeiter hierdurch zudem einen konkreten Nachteil, wenn er in der Folge der Beurteilung beispielsweise eine Beförderung oder Projektleitung nicht erhält. Weder der Coach-Rolle, die den Schutz der Klienten-Interessen vorsieht, noch der Fürsorgepflicht kann der Vorgesetzte in einem solchen Fall ausreichend nachkommen.

Grenzen der Weisungsbefugnis

Der Arbeitgeber ist gegenüber einem Mitarbeiter weisungsbefugt und kann demnach grundsätzlich bestimmen, dass gecoacht wird und was hierunter zu verstehen ist, denn der Begriff des Coachings ist bekanntlich nicht geschützt. Das Direktionsrecht wurde 2003 in § 106 Gewerbeordnung (GewO) eingefügt,

hat aber Grenzen. Grundsätzlich dient dies der *Vermeidung von Rechtsgüterverletzungen* – sowohl beim Mitarbeiter (z.B. informationelle Freiheit) als auch bei anderen Personen, die mit dem Unternehmen und mit Mitarbeitern des Unternehmens in Kontakt kommen. Allerdings: Wenn man sich für etwas entschieden hat, gibt man grundsätzlich sein Einverständnis gemäß § 182 BGB, sodass auch die aus der Entscheidung folgende Verletzung eines Rechtsgutes aufgrund der Einwilligung rechtmäßig ist.

Die Ausübung eines Rechts kann zudem gegen Treu und Glauben gemäß § 242 BGB verstoßen und folglich unzulässig sein. Typische Fälle sind die Verletzung eigener Pflichten, das Fehlen eines schutzwürdigen Interesses, Unverhältnismäßigkeit und *widersprüchliches Verhalten* (Singer, 1998). Dies kann im Einzelfall relevant sein, denn: Der Vorgesetzte als Coach muss zwei unterschiedliche, in Teilen widersprüchliche Aufgaben in einer Person vereinen. Im Endeffekt siegt hierbei wie dargestellt die Arbeitgeberfunktion.

Fazit

In einem Coaching wird nicht nur das Verhalten sondern gerade die intrinsische Motivation samt Emotionen offenkundig, sodass Misserfolgsmuster aufgedeckt werden. Dabei ist stets zu beachten, dass die Lösung im Klienten liegt und nicht vorgegeben wird. Dies kann nur geschehen, wenn ein absolut vertraulicher Rahmen besteht. Solche intimen Fakten aber machen den Mitarbeiter im Unternehmen angreifbar. Der „Chef bzw. Vorgesetzte als Coach“ ist daher ein Widerspruch in sich. Es besteht Interessenkollision. Aber solange sich niemand daran stößt, getreu dem Motto „Wo kein Kläger, da kein Richter“, wird diese Praxis weitergeführt werden. Das Image von Führung, Personalentwicklung und Coaching wird dadurch möglicherweise nicht besser.

Literatur

- » **Meier, Nina (2012)**. Verschwiegenheit im Coaching. Worauf muss der Coach achten? *Coaching-Magazin*, 4, S. 51–55.
- » **Singer, Reinhard (1998)**. Wann ist widersprüchliches Verhalten verboten? *NZA*, 1, S. 1309–1315.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Coach-Ausbilderin, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, sodass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten und ausgebildet wird; denn der Coach trägt die Prozessverantwortung zur nachhaltigen Selbstlernkonzeption, nicht die Verantwortung zur Lösungsfindung oder für das Ergebnis, sodass auch eine Abgrenzung zu Führung, Beratung, Training und Therapie zwingend erfolgen muss.

www.die-coaches.de

www.coach-datenbank.de/coach/nina-meier.html



Warum setzen Unternehmen Coaching ein?

Weil andere es auch machen und weil sie es sich leisten können

Von Prof. Dr. Uwe Peter Kanning & Sarah Finke

Coaching gehört ohne Zweifel zu den schillernden Methoden des HR-Managements. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass im Fahrwasser eines professionellen und nachweislich effektiven Coachings unzählige Scharlatane ihr Unwesen treiben. Im Rahmen einer Befragung wird untersucht, von welchen Faktoren es abhängt, ob ein Unternehmen überhaupt Coaching einsetzt. Und die Ergebnisse sind durchaus beunruhigend.

Hintergrund

Im Gegensatz zu klassischen Methoden der Weiterbildung, die heute in nahezu jedem Unternehmen anzutreffen sind, handelt es sich beim Coaching um eine Methode deren Einsatz noch keineswegs selbstverständlich ist. Arbeitgeber unterscheiden sich sehr stark darin, ob und wie häufig sie Coaching anwenden. Letztlich ist der Einsatz von Coaching das Ergebnis der Entscheidung von verantwortlichen Personalern und Führungskräften. Im Rahmen unserer Studie setzen wir eine prominente Theorie aus der Psychologie ein, um das Verhalten dieser Entscheidungsträger besser verstehen zu können: Die „Theorie des geplanten Verhaltens“ (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 2005).

Im Zentrum der Theorie steht die Frage, inwieweit das Verhalten eines Menschen von seinen Einstellungen (Meinungen, Werthaltungen, Überzeugungen etc.) abhängt. Spontan würden die meisten von uns wahrscheinlich annehmen, dass Menschen ihr Verhalten sehr stark an ihren individuellen Einstellungen ausrichten: Wer Umweltschutz für wichtig hält, würde sich demnach besonders umweltfreundlich verhalten. Wenn Entscheidungsträger im Unternehmen Coaching für eine wirksame Methode halten, würden sie Coaching besonders häufig zur Anwendung bringen. Die Forschung zeigt allerdings immer wieder, dass der Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten nur gering ausfällt (Ajzen & Fishbein, 2005). Offenbar folgen Menschen in ihrem Verhalten nicht eins zu eins den eigenen Überzeugungen, sondern lassen sich durch andere Faktoren in ihrem Verhalten stark beeinflussen. Ajzen (1991) betrachtet in diesem Zusammenhang fünf Variablen (siehe Abb., S. 52):

1. *Verhalten*: Hierbei geht es um das sichtbare Ergebnis eines Abwägungsprozesses – im hier behandelten Kontext also um die Frage, wie häufig ein Arbeitgeber Coaching als HR-Methode zum Einsatz bringt.
2. *Verhaltensabsicht*: Ajzen unterscheidet zwischen dem eigentlichen Verhalten und der Absicht, das Verhalten zu zeigen. Dies ist

Variable	Beispielitem	Anzahl der Items	Cronbachs Alpha
Einstellung	Wirksamkeit: „Coaching ist eine effektive Methode.“	9	.88
	Seriosität: „Coaching ist ein Sammelbecken für Scharlatane.“	3	.69
subjektive Norm	„Coaching gilt in meiner Branche als eine der zukunftsträchtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen.“	7	.83
Kontrollüberzeugung	„Gute Coaching-Anbieter zu finden, fällt uns in unserem Unternehmen leicht.“	10	.87
Verhaltensabsicht	„In unserem Unternehmen wollen wir zukünftig (vermehrt) Coaching einsetzen.“	5	.80
Verhalten	„Wie viele Coachings werden in Ihrem Unternehmen pro Jahr durchgeführt?“	1	-

Tabelle: Untersuchte Variablen; Cronbachs Alpha: Zuverlässigkeit des wissenschaftlichen Verfahrens

sehr wichtig, denn ein Mitarbeiter der Personalabteilung könnte z.B. durchaus eine starke Absicht haben, Coaching einzusetzen, diese Absicht aber nicht umsetzen, da im Moment beispielsweise andere Themen wichtiger sind. Je höher die Verhaltensabsicht ausfällt, desto größer ist jedoch die Wahrscheinlichkeit für ein entsprechendes Verhalten, denn schließlich würde sich ein Mitarbeiter mit besonders starker Verhaltensabsicht auch stärker dafür einsetzen, die Prioritäten zu Gunsten des Coachings zu ändern.

3. *Einstellungen*: Je positiver eine Person einem konkreten Verhalten gegenübersteht, desto größer ist die Absicht, dieses Verhalten zu zeigen. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass Personaler bzw. Führungskräfte umso eher die Absicht haben, Coaching in ihrem Unternehmen zu etablieren, je positiver sie über Coaching und dessen Erfolgsaussichten denken.
4. *subjektive Norm*: Die betreffenden Personen sind immer in soziale Netzwerke eingebunden, die ihrerseits Einfluss auf die Verhaltensabsicht nehmen. Je stärker die

Verantwortlichen in einem Unternehmen z.B. der Meinung sind, dass Coaching eine etablierte Methode des HR-Managements ist – also der sozialen Norm entspricht –, desto größer sollte auch ihre individuelle Absicht ausfallen, selbst Coaching im eigenen Haus einzusetzen.

5. *Kontrollüberzeugung*: Nicht immer kann das, was man für sinnvoll hält, auch realisiert werden. Beispielsweise könnte im Budget der Personalabteilung nicht genügend Geld vorhanden sein, um Coaching einzuführen. Die Kontrollüberzeugung bezieht sich auf die Frage, inwieweit die Entscheidungsträger im Unternehmen sich zutrauen, Coaching tatsächlich in ihrem Haus einsetzen zu können. Je größer die wahrgenommene Kontrollmöglichkeit ist, desto stärker sollte auch die Verhaltensabsicht sein.

Die Theorie des geplanten Verhaltens wird in der vorliegenden Studie zur Strukturierung des Vorgehens eingesetzt. Es wird untersucht, wie wichtig die genannten Variablen sind, wenn es um die Einführung des Coachings in einem Unternehmen geht.

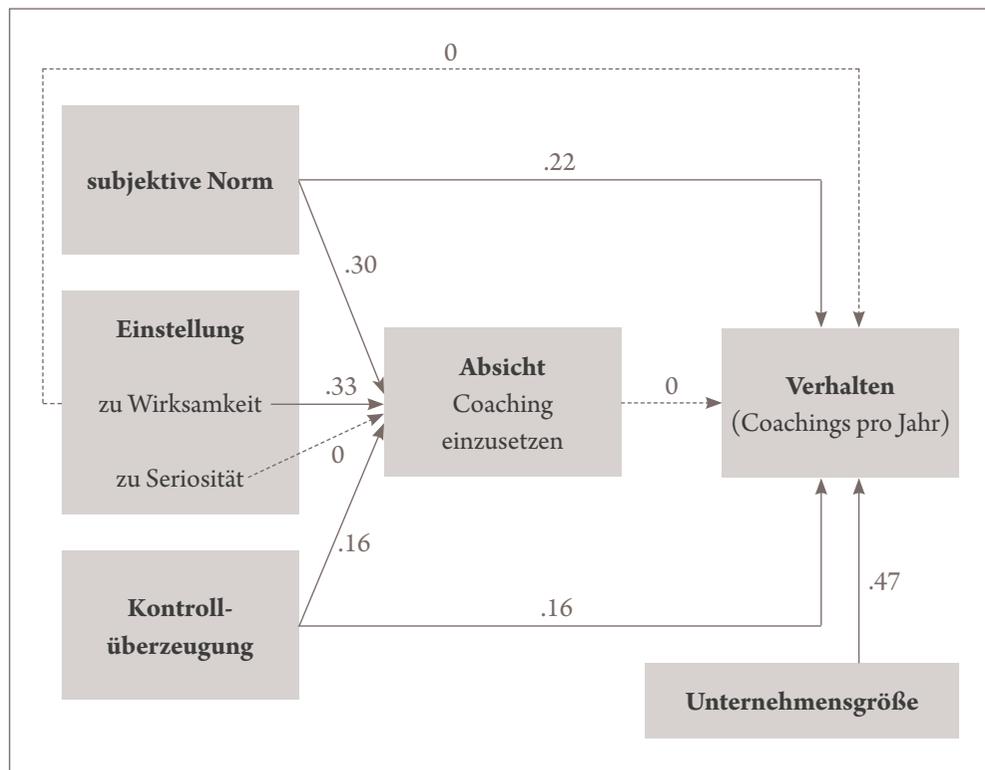


Abb.: Beeinflussung des Einsatzes von Coaching in den befragten Unternehmen

Methodisches Vorgehen

Zum Einsatz kommt ein Online-Fragebogen, in dem zu allen fünf Variablen des Modells Items formuliert wurden, die sich explizit auf das Thema Coaching beziehen (siehe Tabelle S. 51). Bezüglich der Einstellung gegenüber Coaching wurden dabei zwei Facetten differenziert. Zum einen ging es um die wahrgenommene Wirksamkeit des Coachings, zum anderen um die wahrgenommene Seriosität des Ansatzes. Letzteres erschien uns besonders wichtig, weil Coaching immer wieder in der Diskussion steht, weil sich hier viele Scharlatane tummeln, die ebenso absurde wie wirkungslose Methoden vermarkten (Kanning, 2013). Dies kann sich negativ auf den gesamten Ansatz auswirken. Die Items werden jeweils auf einer fünfstufigen Antwortskala (von 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“) bearbeitet. Bei der Frage zum tatsächlichen Einsatz des Coachings im Unternehmen (= Verhalten) wird nach der Anzahl der im eigenen Unternehmen durchgeführten Coachings pro Jahr gefragt. Den Abschluss bilden Fragen zur Demografie. Zielgruppe der Befragung sind Unternehmensvertreter, die Verantwortung für die Personalarbeit tragen.

In der Tabelle (S. 51) werden zum besseren Verständnis einzelne Beispielitems angeführt. Zudem wird dargestellt, wie viele Items den Befragten zu jedem Konzept vorgelegt wurden. In der letzten Spalte befinden sich Angaben zur Zuverlässigkeit des Verfahrens (Reliabilität) bezüglich der eingesetzten Items. Der Zahlenwert (Cronbachs Alpha) bewegt sich zwischen 0 und 1. Werte ab .6 gelten in der Forschung als Mindestanforderung. Bei geringeren Werten würde man das jeweilige Konzept so grob erfassen, dass eine Interpretation der Ergebnisse kaum sinnvoll möglich wäre.

Stichprobe

An der Studie beteiligten sich 257 Personen (49,8 Prozent weiblich, 50,2 Prozent männlich, Durchschnittsalter 43,29 Jahre). 61,5 Prozent nehmen in ihrem Unternehmen Führungsfunktionen wahr, 29,6 Prozent sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Personalabteilung und bei weiteren 14,4 Prozent handelt es sich um die Inhaber des Unternehmens. Die Befragten stammen aus 13 verschiedenen Branchen. Die Unternehmensgröße variiert zwischen einem und 380.000 Mitarbeitern (Durchschnitt: 11.799 Personen).

Ergebnisse

Mit Hilfe der Berechnung sollen die Variablen identifiziert werden, mit denen sich der Einsatz von Coaching in den befragten Unternehmen erklären lässt. Zum Einsatz kommen dabei Regressionsanalysen. Mit Hilfe von Regressionsanalysen wird untersucht, wie gut sich eine bestimmte Variable über andere Variablen vorhersagen lässt. Im konkreten Fall geht es u.a. darum, wie gut sich das Verhalten der Befragten (Menge der durchgeführten Coachings pro Jahr) durch ihre Einstellungen zum Coaching, die subjektive Norm und die Kontrollüberzeugung vorhersagen lässt. Die Ergebnisse finden sich in der Abbildung wieder. Die Zahlenwerte können sich zwischen -1 und +1 bewegen. Ein Wert von 0 bedeutet, dass eine bestimmte Variable keinen Einfluss nimmt. Ein positiver Wert ist zu interpretieren im Sinne von: „Je größer A desto größer B.“ Negative Werte haben sich in dieser Studie nicht ergeben. Sie wären zu interpretieren im Sinne von: „Je größer A, desto kleiner B.“ Alle Zahlenwerte größer 0, die in der Abbildung dargestellt werden, sind statistisch signifikant. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse nicht durch den Zufall zu erklären sind.

Zunächst zu der Frage, wie die *Absicht*, Coaching im eigenen Unternehmen einzusetzen, erklärt werden kann. Wie zu erwarten war, ist die Absicht umso höher, je größer die Befragten die Wirksamkeit des Coachings einschätzen. Die wahrgenommene Seriosität des Coachings spielt dabei keine Rolle. Etwa ebenso wichtig wie die wahrgenommene Wirksamkeit ist die subjektive Norm. Je stärker die Befragten glauben, dass Coaching eine etablierte Methode ist, desto größer ist auch ihre Absicht, Coaching einzusetzen. Der dritte Faktor, durch den die Absicht positiv beeinflusst wird, ist die Kontrollüberzeugung. Je eher die Befragten sich zutrauen, Coaching im eigenen Unternehmen einzusetzen, desto größer ist ihre Absicht, selbiges zu tun.

Ein Blick auf die Ergebnisse zur Erklärung des tatsächlichen *Verhaltens*, also des Umfangs, in dem Coaching in den Unternehmen eingesetzt wird, führt zu überraschenden Erkennt-

nissen. Zunächst fällt auf, dass der Einsatz von Coaching in den befragten Unternehmen weder durch die Einstellung der Befragten zum Coaching, noch von ihrer Absicht, Coaching einzusetzen, signifikant beeinflusst wird. Coaching kommt jedoch umso stärker in den Unternehmen zum Einsatz, je eher sie der Meinung sind, dass Coaching zu den üblichen, etablierten Methoden gehört (subjektive Norm), und je stärker sie sich selbst in der Lage sehen, Coaching im eigenen Haus zu realisieren (Kontrollüberzeugung).

Diese Ergebnisse führen zu der Frage, ob es nicht weitere Faktoren gibt, die den Einsatz von Coaching erklären könnten. Eine naheliegende Variable ist in diesem Zusammenhang die Unternehmensgröße. Schließlich ist plausibel, dass Coaching vor allem in größeren Unternehmen zum Einsatz kommt, die oft über ein breit gefächertes Portfolio unterschiedlichster Entwicklungsmaßnahmen sowie über größere monetäre Ressourcen verfügen. Eine Überprüfung dieser Annahme zeigt, dass die *Größe des Unternehmens die mit Abstand wichtigste Variable* darstellt. Je größer das Unternehmen ausfällt, desto häufiger wird hier Coaching eingesetzt.

Schlussfolgerungen

Pointiert ausgedrückt zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Coaching in den befragten Unternehmen nicht etwa eingesetzt wird, weil die Verantwortlichen an seine Wirksamkeit glauben oder weil sie es als eine seriöse Methode ansehen. Nein, Coaching wird eingesetzt, *weil viele andere Unternehmen es auch machen und weil man es sich leisten kann*.

Dieses Phänomen ist aus der Praxis der Personalauswahl durchaus bekannt. Wenn es um die Frage geht, ob eine bestimmte Auswahlmethode (z.B. hochstrukturierte Einstellungsgespräche) eingesetzt werden oder nicht, sind den Entscheidungsträgern die Kosten eines Auswahlverfahrens sowie das Verhalten anderer Unternehmen viel wichtiger als die Validität der Methoden (König et al., 2010). Das Entscheidungsverhalten wird weniger durch Sachverstand als vielmehr durch Moden und vermeintliche Sachzwänge getrieben (Kanning, 2015).

Auf den ersten Blick könnte dieser Umstand die Anbieter des Coachings kalt lassen. Auf den zweiten Blick offenbart sich hier jedoch

ein großes Problem. Wenn sich die Entscheidungsträger in den Unternehmen mehrheitlich daran orientieren, was üblich ist, und Coaching vor allem dann einsetzen, wenn sie es sich leisten können, muss angenommen werden, dass die *Qualität keine übergeordnete Rolle* spielt. (In Coaching-Magazin 1/2019 wird diese Frage an gleicher Stelle näher untersucht). Hiervon würden vor allem unseriöse Anbieter profitieren. Dies ist weder im Interesse der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter, noch im Sinne der Vertreter eines professionellen Coachings.

Letztere müssen offenbar noch sehr viel stärker als bisher deutlich machen, was die Spreu vom Weizen trennt. Sie müssen belegen, dass ihr Handeln wirtschaftlich sinnvoll ist und dass der Einsatz fragwürdiger Methoden selbst dann sinnlos ist, wenn viele Unternehmen auf solche Anbieter hereinfallen. Hilfreich bei der Argumentation könnte sein, dass unseriöses Coaching (Kanning, 2013) nicht nur unnötige Kosten verursacht, sondern den Betroffenen auch Schaden zufügen kann (Schermulý et al., 2014). Studien zur Effektivität zeigen durchaus, dass Coaching positive Folgen nach sich ziehen kann (Theeboom et al., 2013). Dies gilt



insbesondere, wenn es darum geht, Einstellungen zu verändern, die Selbstregulation der Klienten zu stärken und deren Wohlbefinden zu steigern. Als weitaus schwieriger erweist sich die Veränderung des Verhaltens. Hier muss man noch besser werden, um sich erfolgreich von Anbietern abzugrenzen, die vor allem durch unterhaltsame Interventionen (z.B. Führungskräfte trainings mit Pferden) oder die Vermittlung vermeintlicher Psychotricks (Deutung von Blickrichtung und Körpersprache etc.) kurzfristig positive Emotionen bei

Klienten erzeugen, die eine hohe Suggestibilität mitbringen. Letztlich geht es nicht um kurzfristigen Applaus, sondern um nachhaltige Effekte.

Insgesamt muss es im Bereich des Coachings wie auch in vielen anderen Feldern der Personalarbeit das Ziel sein, dass die Entscheidungsträger allmählich Fachkompetenz aufbauen. Sie müssen lernen, ihr Handeln primär an der Evidenz einer Methode auszurichten.

In Ausgabe 1/2019 des Coaching-Magazins lesen Sie an dieser Stelle, mit welcher Fragestellung sich die hier vorgestellte Studie weiterhin beschäftigt hat: Nach welchen Faktoren wählen die befragten Entscheidungsträger Coaches aus?

Die Autoren



Foto: privat

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning; Jg. 1966, Diplom-Psychologe, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Autor und Herausgeber von 30 Fachbüchern und Testverfahren. Träger zahlreicher

Auszeichnungen, zuletzt 2016 „Professor des Jahres“ (Umicom Beruf), 2017 „vierzig führende HR Köpfe“ (Personalmagazin).

Seit 20 Jahren Beratung von Behörden und Unternehmen bei personalpsychologischen Fragestellungen. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik und fragwürdige Methoden der Personalarbeit.

u.kanning@hs-osnabrueck.de



Foto: Foto Erhardt, Osnabrück

Sarah Finke (26) berät seit Herbst 2017 als Management Beraterin der Commerzbank AG Führungskräfte in personalpolitischen Fragestellungen. Nach dem Abitur absolvierte sie zunächst eine Ausbildung zur Bankkauffrau und schloss ihr Studium der Wirtschaftspsychologie (B.Sc.) an der Hochschule Osnabrück an. In ihrer Bachelorarbeit untersuchte sie die Coaching-Praxis in deutschen Unternehmen mit dem Ziel einer höheren Transparenz in der Coach-Auswahl.

sarah.finke92@icloud.com

Literatur

- » **Ajzen, Icek (1991)**. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, S. 179–211.
- » **Ajzen, Icek & Fishbein, Martin (2005)**. The influence of attitudes on behavior. In Dolores Albarracín, Blair T. Johnson & Mark P. Zanna (Hrsg.), *The handbook of attitudes* (S. 173–221), Mahwah: Erlbaum.
- » **Kanning, Uwe P. (2015)**. *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Berlin: Springer.
- » **Kanning, Uwe P. (2013)**. *Wenn Manager auf Bäume klettern: Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung*. Lengerich: Pabst.
- » **König, Cornelius J.; Klehe, Ute-Christine; Berchtold, Matthias & Kleinmann, Martin (2010)**. Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, S. 17–27.
- » **Theeboom, Tim; Beersma, Bianca & van Vianen, Annelies E. M. (2013)**. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, S. 1–18.
- » **Schermuly, Carsten C.; Schermuly-Haupt, Marie-Luise; Schölmerich, Franziska & Rauterberg, Hannah (2014)**. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, S. 17–33.



Sollte es ein Grundrecht auf Coaching geben?

Ein erweitertes Coaching-Verständnis als inklusive Kulturtechnik

Von Dr. Claas Triebel

In einer von permanentem Wandel bestimmten (Arbeits-)Welt verläuft auch individuelle Entwicklung nur selten linear. Fragen, die die freie Entfaltung der Persönlichkeit oder die freie Berufswahl betreffen, sind im Laufe einer Erwerbsbiografie selten abschließend beantwortet und gewinnen zudem an Komplexität. Versteht man diese Aspekte als verfassungsmäßige Grundrechte, so lässt sich argumentieren: Coaching unterstützt Menschen dabei, ebendiese wahrzunehmen. Welches Coaching-Verständnis ist hieraus abzuleiten?

Das klingt natürlich schön: Ein Grundrecht auf Coaching. Vor allem für die Coaches klingt das wie ein Schritt in Richtung Paradies: Alle Menschen brauchen Coaching. Sie haben ein einforderbares Recht, gecoacht zu werden. Und wer sich Coaching nicht leisten kann, dem wird es bezahlt: quasi auf Kasse. Coaching von morgens bis abends!

Doch halt: Das klingt zu schön und ist zu schön. Und es soll in diesem Beitrag nicht darum gehen, dass Coaches mit Klienten versorgt werden, sondern um die Klienten, die ein Grundrecht darauf haben sollten, gecoacht zu werden. Zumindest soll hergeleitet werden, warum ein solches Recht nicht allzu abwegig erscheint. Auf welche Weise so etwas organisatorisch zu erfüllen ist, steht auf einem anderen Papier.

Was ist ein Grundrecht?

Im Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland werden die Grundrechte im I. Abschnitt unter Artikel 1 bis 19 aufgeführt. Die Grundrechte haben in der Verfassung keinen eigenen Namen, es haben sich aber im Alltagsgebrauch einige Überschriften eingebürgert. Wie etwa das Recht auf freie Meinungsäußerung oder das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit, der Schutz der Menschenwürde und noch einige mehr. Die Grundrechte binden den Staat und bilden einen Rahmen, innerhalb dessen sich die Gewalten des Staates zu bewegen haben, den sie ausgestalten können und auf dessen Einhaltung sie zu achten haben.

Die Auslegung dieser Grundrechte ist mitunter schwierig. Man muss zwischen dem Grundsatz, dem Willen der Gestalter der Grundrechte folgen zu wollen, und einer Anpassung an aktuelle Gegebenheiten abwägen. Das Grundgesetz wurde im August 1948 auf der bayerischen Insel Herrenchiemsee von den Mitgliedern des Parlamentarischen Rates entworfen und trat 1949 in Kraft. Vor diesem Zeit- hintergrund dürften viele der Grundrechte anders gemeint sein, als wir sie heute verstehen. Noch 1979 stellte beispielsweise das Bayeri-

sche Oberste Landesgericht fest, dass für Lehrer an Volksschulen ein „gewöhnheitsmäßiges körperliches Züchtigungsrecht“ bestehe. Erst 1980 wurde die Prügelstrafe an bayerischen Schulen abgeschafft. Heute scheint uns jegliche Körperstrafe ganz selbstverständlich gegen die Grundrechte zu verstoßen. Wir wissen aber nicht, ob nicht der Verfassungskonvent 1948 solche Praktiken für ganz selbstverständlich hielt und sich entsprechende Grundrechte nur auf schwerere Vergehen gegen die körperliche Unversehrtheit oder Würde des Menschen bezogen. Es gibt mehrere solcher Beispiele: Man denke nur daran, dass Frauen in der Bundesrepublik Deutschland bis 1977 das Einverständnis ihres Ehemannes benötigten, um einer Erwerbsarbeit nachzugehen, oder die Strafbarkeit von Homosexualität erst 1994 vollständig aufgehoben wurde.

Grundrechte wahrnehmen

Die Grundrechte bilden einen Rahmen, der vor dem jeweiligen Zeithintergrund neu diskutiert werden muss. Sicher schwebte den Eltern der Verfassung kein Grundrecht auf Coaching vor. Aber Coaching kann notwendig werden, *um die verfassungsmäßigen Grundrechte wahrnehmen zu können*. Für die Fragestellung nach einem Grundrecht auf Coaching sind insbesondere Artikel 2 und 12 interessant.

- » Artikel 2, Absatz 1: Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder das Sittengesetz verstößt.
- » Artikel 12, Absatz 1: Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen.

Das ist gut gedacht und schön gesagt. Die Frage ist jedoch, ob diese Rechte selbstverständlich von jeder Person in Deutschland wahrgenommen werden können. Artikel 2 etwa ist eine Art juristische Ausformulierung des Kategorischen Imperativs; in Alltagssprache: Was du nicht willst, das man dir tut, das füg auch keinem andern zu. Die Freiheit des Einzelnen soll nur durch die Freiheit der andern beschränkt werden. Aus nachvollziehbaren

Gründen beschäftigt sich das Grundgesetz jedoch nicht mit der Frage, wie es dem Einzelnen überhaupt gelingen kann, seine Freiheitsrechte wahrzunehmen. Martin Heidegger (1971) unterschied hierfür zwischen der negativen und der positiven Freiheit. Die *negative Freiheit* bezeichnet lediglich die „Freiheit von“: also die Freiheit von Einschränkungen und Verboten. Die *positive Freiheit* hingegen bezeichnet die „Freiheit zu“: die Disposition, *die eigene Freiheit auch wahrnehmen und leben zu können*. Die negative Freiheit bezeichnet eine eher juristische Komponente des Freiheitsbegriffs. Die positive Freiheit eine psychologische.

Ein Beispiel

Das Grundrecht auf freie Meinungsäußerung haben alle Menschen in Deutschland. Freie Meinungsäußerung steht nicht unter Strafe, man hat nur unter ganz bestimmten Bedingungen Restriktionen zu fürchten (beispielsweise wenn man die Grundrechte anderer verletzt). Aber im Sinne der positiven Freiheit kann dieses Recht ganz unterschiedliche Formen im Alltag annehmen. Wer einen Kommentar in den Tagesthemen spricht oder einen Leitartikel in einer der großen Zeitungen schreibt, kann in viel höherem Maße seine Freiheit auf Meinungsäußerung wahrnehmen als jemand, der nicht über diesen Medienzugang verfügt.

In Bezug auf das Thema Coaching wird die Sache noch um einiges interessanter und rückt nah an Fragen heran, die Klienten im Coaching-Alltag betreffen können:

- » Welcher Beruf passt zu mir?
- » Was kann ich eigentlich richtig gut?
- » Welche Ausbildung soll ich machen?
- » Was soll ich beruflich als nächstes machen?
- » Wie kann ich mich am besten weiterentwickeln?

All dies sind Fragen, die im Coaching-Alltag regelmäßig auftreten und direkt den Aspekt der positiven Freiheit der beiden genannten Grundrechte betreffen. Die Frage, die sich hieraus konkret stellt und das behandelte Thema betrifft: Wenn Menschen das Recht haben sollen, ihre Persönlichkeit frei zu entfalten und einen Ausbildungsplatz und einen Beruf zu

wählen, dann stellt sich die Frage, wie man sie darin unterstützen kann, diese Rechte auch wahrnehmen zu können.

Manch einer mag sagen, da handle es sich um ein Luxusproblem. Doch gerade wenn wir an die Entfaltung der Persönlichkeit denken, geht das Problem tiefer und dessen Bewältigung ist kein Luxus, sondern kann als Voraussetzung für ein glückliches Leben bezeichnet werden. Es folgt ein Ausflug in die Entwicklungspsychologie.

Entwicklungsaufgaben und kritische Übergänge

Der Entwicklungspsychologe Robert Havighurst entwickelt 1948 das Konzept der Entwicklungsaufgaben: „Eine Entwicklungsaufgabe ist eine Aufgabe, die sich in einer bestimmten Lebensperiode des Individuums stellt. Ihre erfolgreiche Bewältigung führt zu Glück und Erfolg, während Versagen das Individuum unglücklich macht, auf Ablehnung durch die Gesellschaft stößt und zu Schwierigkeiten bei der Bewältigung späterer Aufgaben führt“ (nach Stangl, 2018).

Nach Havighurst sind solche Entwicklungsaufgaben für Alterskohorten einer bestimmten Zeit typisch. So haben Kinder die Aufgabe, grundlegende soziale Kompetenzen zu entwickeln, sprachliche und motorische Fähig-

keiten auszubilden usw. Jugendliche haben die Aufgabe, ihre Geschlechtsrolle zu finden, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln, ein Norm- und Wertesystem zu etablieren und sich auf ihre berufliche Rolle vorzubereiten. Die beruflichen Entwicklungsaufgaben bestimmen einen Großteil des Erwachsenenlebens (Stangl, 2018).

Und hier gibt es eine wesentliche Veränderung gegenüber der Zeit, in der Havighurst sein Modell entwickelte. Kritische Übergänge, an deren Bewältigung Personen scheitern können, stellen sich in einer *flexibilisierten Arbeitswelt* immer wieder. Wer die Entwicklungsaufgabe, einen Beruf zu lernen und auszuüben, bewältigt hat, kann sich nicht darauf verlassen, dieser Aufgabe nicht noch mehrmals gegenüberzustehen. Die gegenwärtige positive Wirtschaftslage sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass einerseits nicht alle Menschen in gleichem Ausmaß von ihr profitieren und andererseits, dass es nicht wieder Phasen geben wird, in denen die Ressourcen knapper und die Wahlfreiheit geringer ausgeprägt sein werden. Aber auch ohne ein solches Szenario ist eine ganze Reihe von kritischen (beruflichen) Übergängen zu finden, die von Menschen unterschiedlich gut bewältigt werden:

- » Schule – Erstausbildung/Studium
- » Erstausbildung/Studium – erster Job
- » Job – Job (mehrfach)

- » Mutter-/Vaterschaft
- » Wiedereinstieg in den Job
- » Migration
- » Empty Nest (Auszug der Kinder)
- » Ende der Erwerbstätigkeit

Nicht jeder braucht an einem oder jedem dieser Übergänge Unterstützung durch einen Coach. Doch Coaching ist geeignet, für jeden dieser Übergänge hilfreich zu sein. Und jeder dieser Übergänge bezeichnet einen Punkt, an dem Menschen dabei scheitern können, ihre positive Freiheit im Sinne der freien Entfaltung der Persönlichkeit und der freien Wahl des Berufs und der Arbeitsstätte wahrzunehmen.

Hier hat sich ein grundlegender Wandel vollzogen. Denn ein stufenartig gedachtes Modell wie das der Persönlichkeitsentwicklung oder der kohortenmäßigen Standard-Entwicklungsaufgaben greift nicht mehr. Entwicklung vollzieht sich heute nicht mehr im Erklimmen von Stufen, von denen man nicht mehr hinabsteigen muss, sondern vielmehr *zirkulär*: Immer wieder gibt es Anfänge, immer wieder gibt es neuen Bedarf, sich zu orientieren. Immer wieder gibt es Aufgaben, die ich bewältigen und an denen ich auch scheitern kann. Und wenn wir auf die Grundrechte zurückkommen, können wir immer wieder auch grundlegend im Bestreben scheitern, unsere positive Freiheit zur Entfaltung unserer Persönlichkeit wahrzunehmen.



Kulturtechniken

Der permanente Wandel ist Teil unserer Kultur geworden. Wenn wir dies als Tatsache anerkennen, so müssen wir uns Gedanken darüber machen, welche Techniken Menschen beherrschen sollten, um sich in dieser Kultur frei entfalten zu können. Das Entwickeln neuer Kulturtechniken sichert den Bestand und den Wohlstand von Gesellschaften.

Feuer machen, Landwirtschaft, Schreiben, Rechnen, Mobilität – all das sind Kulturtechniken, deren Entwicklung auf der einen Seite die jeweilige Gesellschaft, die diese Kulturtechnik zuerst entwickeln und einer breiten Masse zugänglich machen konnte, vorangebracht haben. Auf der anderen Seite bezeichnen sie Distinktionsmerkmale: Wer die jeweilige Kulturtechnik nicht beherrscht, wer nicht schreiben und rechnen kann, wer nicht mobil ist, wer kein Smartphone hat, wer sich nicht im Internet auskennt, dem fehlen wesentliche Techniken, um am gesellschaftlichen Leben und am Fortschritt *teilhaben zu können*. Um zum Refrain dieses Beitrags zurückzukehren: *Wer Kulturtechniken nicht beherrscht, kann seine Grundrechte nicht wahrnehmen*. Wenn wir den permanenten Wandel als Teil unserer Kultur annehmen, der überdies kritische Wegmarken in unserer persönlichen Entwicklung bezeichnen kann, dann müssen wir als Kulturtechnik den Umgang mit diesem Wandel erlernen, um unsere Grundrechte wahrnehmen zu können.

Was hat das mit Coaching zu tun?

Der Schluss ist an sich klar: Typische Coaching-Anlässe beschäftigen sich im weitesten Sinne fast immer mit Fragen, die die Bewältigung von *Entwicklungsaufgaben* oder Fragen der *berufsbezogenen Identitätsentwicklung* betreffen. Ganz gleich, ob es sich dabei um einen aktuellen Konflikt im Job handelt, eine Überlastungssituation oder um die Planung der individuellen Entwicklung handelt. Coaching hat Fragen zum Thema, die die freie Entfaltung der Persönlichkeit und der Berufswahl betreffen. Coaching hilft Menschen dabei, ihre Grundrechte wahrzunehmen.

Allerdings findet Coaching noch immer überwiegend in den Führungsetagen statt. Hier werden die besten Sätze gezahlt und erledigte Jobs ziehen Folgejobs im gleichen Segment nach sich.

Auch wenn es in den vergangenen Jahren eine Demokratisierung in Bezug auf die Coaching-Klientel gab, so richtet sich Coaching noch immer hauptsächlich an das mittlere und hohe Management. In diesem Zusammenhang sollte bedacht werden: Die Anlässe, die ein Coaching begründen, *beschränken sich nicht auf diese Zielgruppen*. Die meisten Bürgerinnen und Bürger im mitteleuropäischen Kulturkreis haben regelmäßig mit solchen Herausforderungen zu tun, die man im weiteren Sinne auch als Entwicklungsaufgaben bezeichnen kann.

Einige Coaches bieten Coaching für Privatpersonen, Studenten und Schüler zu Stundensätzen von unter 100 Euro an. Im Top-Management-Bereich steigen die Sätze erfahrungsgemäß auf bis zu 300 Euro. Viele Menschen sind nicht in der Lage, gängige Coaching-Stundensätze zu bezahlen, auch wenn diese im unteren Preissegment angesiedelt sind. Die Frage ist, wie man es möglichst vielen Menschen ermöglichen kann, Coaching-Leistungen in Anspruch zu nehmen, auch wenn sie nicht in der Lage sind, diese selbst zu finanzieren. Es gibt etwa die Möglichkeit, seitens der Arbeitsagentur Coaching-Leistungen finanziert zu bekommen – das ist gut, greift aber zu kurz. Auch Lesen und Schreiben sollte man ja als Kulturtechniken nicht nur dann lernen, wenn man anders keinen Job bekommt.

Was also tun? Sollte man eine Art Coaching-Krankenkasse abschließen um regelmäßig Coaching-Leistungen in Anspruch nehmen zu können? Wohl kaum. Vielmehr wäre ein erweitertes *Coaching-Verständnis* wünschenswert – oder zumindest ein Verständnis davon, wie man sich ressourcenorientiert mit der beruflichen Situation seines Gegenübers beschäftigen kann. Hierfür sollte zumindest ein grundlegendes Verständnis davon entwickelt werden, was Kompetenzen sind und wie sich diese entwickeln lassen. Im Alltagsverständnis bezeichnen Kompetenzen nämlich lediglich *Können* und

es fehlt meist eine konkrete Vorstellung davon, wie man dieses weiterentwickeln kann: durch üben vielleicht, oder durch lernen. Aber wie übt man? Was soll man lernen?

Kompetenzorientierung ist mehr. Im Folgenden wird hierfür ein Modell vorgestellt, das Kompetenzen einfach operationalisiert und das sowohl im professionellen Coaching-Kontext wie auch im kollegialen oder privaten Gespräch hilfreich ist.

Orientierung an Kompetenzen – KEFFE

Sich an Kompetenzen orientieren zu sollen, klingt erstmal schwammig. Wie soll das gehen und was sind überhaupt Kompetenzen?

In Anlehnung an Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) können Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen im umfangreichsten Sinne verstanden werden. Kompetenzen sind vor allem dann notwendig, wenn es um die erfolgreiche Bewältigung von komplexen Anforderungen geht. Um die Bewältigung von Entwicklungsaufgaben zum Beispiel.

Um diese Selbstorganisationsprozesse zu bewerkstelligen, braucht das Individuum Kenntnisse (K), Erfahrungen (E), Fertigkeiten (Fe), Fähigkeiten (Fä) und Einstellungen (E) (Triebel & Seipel, 2017). Kompetenzen können als Bündel hieraus verstanden werden.

- » Unter Kenntnissen sind Wissensbestandteile zu verstehen.
- » Erfahrungen sind konkrete Handlungserfahrungen mit der jeweiligen Kompetenz.
- » Der Begriff Fertigkeiten meint spezifisch erlernbares Können.
- » Fähigkeiten werden hier als durch Reifung entstandene dispositionelle Eigenschaften definiert – im weitesten Sinne umgangssprachlich „Talent“.
- » Unter Einstellungen wird eine motivatorische Komponente verstanden.

Der Vorteil des KEFFE-Modells liegt auf der Hand: Wenn ich verstehe, dass Kompetenz nicht nur eine bipolare Eigenschaft (kann ich

vs. kann ich nicht) ist, sondern ein mehrdimensionales Konstrukt, dann hilft das sowohl mir als auch meinem Gegenüber.

Lehrer, Führungskräfte, Kollegen, Partner, Berater, Dozenten – sie können auch ohne Coaches zu sein, einen differenzierten Blick auf ihr Gegenüber gewinnen, wenn sie lernen, es darin zu unterstützen, die eigenen Kompetenzen differenziert zu betrachten. Und mehr als das: Es sollte zu ihrer zentralen Aufgabe werden. In jedem Gespräch, in dem sich Menschen mit der beruflichen Situation ihres Gegenübers beschäftigen, sollten sie dieses darin unterstützen, die eigenen Kompetenzen zu erkennen, die dafür nützlich sind, die aktuelle berufliche Situation zu bewältigen.

Man stelle sich vor, alle Dozenten, Lehrer, Führungs- und Beratungskräfte an öffentlichen Stellen würden sich dafür interessieren, was man weiß, welche Erfahrungen man hat, welche Skills man mitbringt, wo die Talente liegen und was man gerne machen will. *Das ist kein professionelles Coaching*, aber eine solche *Coaching-Haltung nützt sehr viel*. Wenn ich in einen Kontext gerate, in dem ich mich beruflich orientieren will oder muss, dann sollte ich das Recht haben, nach genau diesen Aspekten gefragt zu werden, um sie in die weitere Gestaltung meiner beruflichen Zukunft einbringen zu können.

Für ein erweitertes Coaching-Verständnis

Coaching wird häufig von der Anbieterseite betrachtet: Warum ist Coaching wichtig? Wie hoch sind die Tagessätze? Wie können sich Coaches organisieren? Wie können sich qualifizierte Coaches von selbsternannten Coaches differenzieren? All das sind Fragen, die nur sekundär die Klienten im Blick haben.

Wenn man aber akzeptiert, dass Coaching-Ansätze nützlich sind, um Menschen bei der Bewältigung von Entwicklungsaufgaben behilflich zu sein, damit sie ihre Grundrechte wahrnehmen können, dann muss man von den Klienten aus denken. Coaching sollte *keine exklusive Veranstaltung* sein, sondern dort statt-

finden, wo die potenziellen Klienten sind. Wo ist das? Wo beschäftigen sich viele Menschen mit ihrer beruflichen Situation?

An Schulen, in jeglichen Ausbildungsstätten, in der Arbeit, in öffentlichen Institutionen. An all diesen Stellen arbeiten Menschen, die nicht professionelle Coaches sein können, aber zu deren Professionalität es gehören sollte, eine Coaching-Haltung einnehmen zu können, vollkommen unabhängig von der Fakultät oder dem beruflichen Hintergrund. Es sollte die Aufgabe jeder lehrenden, beratenden oder führenden Kraft sein, eine *ressourcenorientierte Haltung* an den Tag zu legen, sich um die Potenziale und Kompetenzen des Gegenübers zu kümmern und bei deren Entwicklung zu unterstützen.

Dass sich Menschen, deren Beruf es ist, anderen Menschen Orientierung zu geben, differenziert für deren Kompetenzen interessieren: Das ist nicht zu viel verlangt – aber damit wäre viel erreicht! Und welche Rolle können Coaches dabei spielen? In den vergangenen Jahren beschäftigten sich Coaches viel mit ih-

Literatur

- » **Erpenbeck, John & von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2007)**. *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Heidegger, Martin (1971)**. *Schellings Abhandlung über das Wesen der menschlichen Freiheit (1809)*. Tübingen: Niemeyer.
- » **Triebel, Claas & Seipel, Kurt (2017)**. *Kompetenzenbilanz*. In John Erpenbeck, Lutz v. Rosenstiel, Sven Grote & Werner Sauter (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 644–657), Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- » **Stangl, Werner (2018)**. *Die Struktur von Entwicklungsaufgaben*. Abgerufen am 12.09.2018: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/PSYCHOLOGIEENTWICKLUNG/Entwicklungsaufgaben.shtml>.

rer Professionalisierung: Wie können wir uns von „unprofessionellen“ Coaches abgrenzen? Dieser Frage begegnet man immer wieder. Im gesellschaftlichen Kontext ist diese Frage falsch gestellt. Sie sollte lauten: Wie können Coaches ihr professionelles Wissen weitergeben, damit möglichst viele Menschen von diesem profitieren können? Damit Coaching kein exklusives Angebot bleibt, sondern eine inklusive Angelegenheit wird.

Der Autor



Foto: Julia Walker, HAM

Dr. Claas Triebel entwickelte 2003 die *Kompetenzenbilanz* (www.kompetenzenbilanz.de), die 2017 von der Stiftung Warentest als bestes Verfahren zur Karriereberatung ausgezeichnet wurde. Er ist Autor zahlreicher Fach- und populärer Sachbücher. Claas Triebel war Professor für Wirtschaftspsychologie, bevor er 2017 die Performplus GmbH und ein Startup zur Digitalisierung von Personalentwicklung (www.skimio.com) gründete.
www.performplus.de

Wirksame Coaching- und Beratungstools. Bewährte Praxis für Professionals.

Rezension von Prof. Dr. Haiko Wandhoff

Brauchen wir ein weiteres Buch mit Coaching-Tools? Eine innere Stimme des Rezensenten war zunächst skeptisch, als er das Buch von Stefanie Schönbach-Fuleda in den Händen hielt – zumal sich die aktuelle Diskussion von den Tools weg und auf die „Haltung“ im Coaching hin zu bewegen scheint. Gilt nicht heute mehr denn je der alte Satz: *A fool with a tool is still a fool?*

Dass die Autorin, die als Coach, Beraterin und Trainerin für Personalauswahl, Karriere und Persönlichkeitsentwicklung in Unternehmen und an Hochschulen tätig ist, sich an ein solches Werk heranwagt, hat jedoch einen besonderen Hintergrund: Sie betreut die Rubrik „Arbeitshilfen“ der Zeitschrift „Weiterbildung“ und verfügt daher über ein immenses Wissen auf dem Gebiet der Tools und Methoden. Man darf also auf ihre Auswahl gespannt sein.

Die Tool-Sammlung ist in fünf große Bereiche unterteilt: „Persönlichkeitsentwicklung“, „Selbst- und Zeitmanagement“, „Kommunikation und Konfliktklärung“, „Teamprozesse begleiten“ und „Karrierewege gestalten“. Auf diesem weiten Feld wird der Anspruch erkennbar, „erstmalig die zentralen Ansätze und Modelle für Coaching- und Beratungsprozesse zusammengefasst vor[zustellen]“ (wie es in dem rückseitigen Klappentext heißt). Dazu werden insgesamt 40 einschlägige Tools ausgewählt, darunter auch so große Themen wie „Der Coachingprozess“, „Achtsamkeit“ oder „Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren“. Daneben finden sich klassische Methodenformate wie zum Beispiel „Reframing“, „Zirkuläres Fragen“ oder die „Moderationsmethode“.

Auf meist sechs bis sieben Seiten wird ein Tool vorgestellt: Zunächst in stichwortartiger Verdichtung mit kurzem Input, einem Abriss zur Übung und wenigen, zentralen Literaturhinweisen. Es folgt dann, offenbar für Leser mit

dem Bedürfnis nach Vertiefung, eine ausführlichere Beschreibung und theoretische Verortung der Methode. Den Abschluss bildet jeweils ein „Tipp“, mit dem die Autorin vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrung einen besonderen Hinweis zur Umsetzung gibt.

Die Methodenauswahl ist, wie die Beispiele zeigen, nicht einem bestimmten Theorieansatz verpflichtet. Sie folgt vielmehr dem Bedürfnis, möglichst weite Bereiche der Coaching- und Beratungspraxis abzudecken – bis hin zu Themen wie „Projektmanagement“ oder

*Befinden Sie sich in einem
Veränderungsprozess? Nehmen
Sie einen inneren Konflikt wahr?
[...] Eigentlich müssten Sie sich
entscheiden, doch Sie tun es nicht?
Warum eigentlich nicht?
Dann befragen Sie doch einmal Ihr
Inneres Team.“
(Stefanie Schönbach-Fuleda, S. 31)*

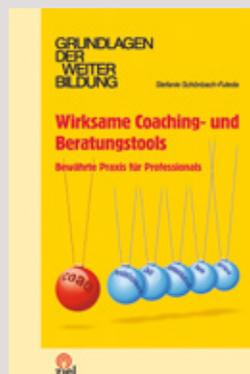
„Assessment Center Training“. Dazu schaut sich die Autorin in der humanistischen Psychologie ebenso um wie in der systemischen Beratung oder der Kommunikationspsycho-

logie. Schönbach-Fuleda trifft ihre Wahl klug und stellt die Methoden sprachlich klar und verständlich dar, visuell unterstützt durch Schaubilder und Piktogramme. Man trifft bei der Lektüre „alte Bekannte“ wieder (wie die „Familienskulptur“, die „Kollegiale Beratung“ oder das „Wertequadrat“), lernt aber auch Neues kennen.

Fazit: Ein gut recherchiertes, handliches Buch zum Nachschlagen, das „Professionals“ zum Wiederfinden und Neuentdecken grundlegender Coaching- und Beratungsmethoden einlädt.

Prof. Dr. Haiko Wandhoff
www.die-coaching-akademie.de/berater_in/haiko-wandhoff

Bei amazon.de bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3944708717/cr



Schönbach-Fuleda, Stefanie (2017).
Wirksame Coaching- und Beratungstools.
Bewährte Praxis für Professionals.

Augsburg: Ziel-Verlag
ISBN: 978-3-944708-71-3
276 S., 34,90 €

Digitale Medien im Coaching. Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching- Plattformen und digitalen Coaching-Formaten.

Rezension von Thomas Webers

Deutsche Coaches halten nicht viel von Online-Coaching, das hat Jörg Middendorfs Coaching-Umfrage Deutschland 2016 sehr klar herausgearbeitet. Oft hört man unter Kollegen: Online-Coaching sei kein „richtiges“ Coaching. Vermutlich eine Schutzbehauptung, denn – Hand aufs Herz – wer hat es denn schon einmal probiert?

Es war daher ein Fortschritt für die Branche, dass sich der Erdinger Coaching-Kongress 2016 dem Thema widmete. Hier liegt nun der um zusätzliches Material angereicherte Kongressband vor. Eine beachtenswerte Bestandsaufnahme zum Thema, wofür den Herausgebern Dank gebührt.

Diese, damals allesamt Professoren an der Erdinger Hochschule für angewandtes Management, gliedern das Buch in vier große Blöcke. Zunächst geht es im ersten Teil um Grundsätzliches. Leider vermisst man hier eine Darstellung des medienpsychologischen Fortschritts der letzten 30 Jahre.

Die nötige konzeptionelle Flughöhe wird erst etwa hundert Seiten später gegen Ende des großen zweiten Blocks „Beispiele für Coaching-Online-Plattformen“ erreicht: Mit dem hervorragenden Beitrag von Elke Berninger-Schäfer und Kollegen über die Eigenentwicklung „CAI® World“. Dazwischen und danach findet sich eine heterogene Sammlung von Beiträgen: Ein Panoptikum, so schillernd wie viele Veröffentlichungen zum Thema Coaching insgesamt: Grenzen sind unscharf – alles ist Coaching, auch wenn es vielmehr Training oder E-Learning ist. Auch der Reflexionsgrad ist recht unterschiedlich: Vom naiv Euphorischen bis zum kritisch Differenzierten.

Der dritte Textblock vereint einige Separata, der vierte widmet sich den „Auswirkungen digitaler Medien auf den Coaching-Prozess“.

Wenn Jürgen Bache seine nachvollziehbaren Fragen aus Praktikersicht zum Schluss des Buchs aufwirft, wundert man sich. Hätte das nicht hervorragend an den Anfang gepasst? So hätte man doch gleich medienpsychologisch einhaken und parieren können.

Fröhliches Experimentieren dominiert die Praxis. Es wird in weiten Strecken alles, was sich digitalisieren lässt, „unter Strom gesetzt“.

*„Das klassische Face-to-face-Coaching scheint überholt und angeblich nicht mehr ‚state of the art‘ zu sein. Die neuen digitalen Medien seien ausreichend, schneller und zeitgemäßer. Aber ist das wirklich so?“
(Jürgen Bache, S. 199)*

Wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse werden eher selten rezipiert. Das Buch ist eine wichtige Etappe. Aber kein Grund zum Ausruhen – im Gegenteil. Will man das Feld den quirligen, konzeptionell aber oft unbedarften Akteuren überlassen? Oder wäre es für die Etablierten nicht an der Zeit, die Hausaufgaben zu machen und das Feld aktiv selbst zu gestalten?

Fazit: Eine beachtenswerte Bestandsaufnahme zum Thema. Aber nur eine Etappe. Die medienpsychologische Fundierung steht noch aus.

Thomas Webers
coaching@thomas-webers.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3662542684/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3662542684/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!



Heller, Jutta; Triebel, Claas; Hauser, Bernhard & Koch, Axel (Hrsg.) (2018).
Digitale Medien im Coaching. Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalen Coaching-Formaten.

Berlin: Springer
ISBN: 978-3-662-54268-2
226 S., 39,99 €

Professional School
of Business and
Technology

Hochschule Kempten
University of Applied Sciences



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

Bewerbungsschluss: 15. Januar 2019

Business Coaching

Praxisorientierter Zertifikatslehrgang

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

Bewerbungsschluss: 15. Juli 2019

Professional School of Business & Technology

Hochschule Kempten

Telefon 0 8 31 25 23 - 125

www.hs-kempten.de/weiterbildung

weiterbildung@hs-kempten.de

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der artop-Akademie:

Kommunikations- und Verhaltenstraining

Nächster Ausbildungsstart:
06.12.2018

Moderation

Nächster Ausbildungsstart:
08.04.2019

Coaching Aufbaustufe

Ausbildungsstart:
02.09.2019

Gestalttherapeutische Ansätze in Coaching und Organisationsberatung

Nächster Ausbildungsstart:
22.01.2020

Mehr Informationen und weitere

Ausbildungsangebote unter:

► www.artop.de/akademie

artop - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin
Ausbildung - Beratung - Forschung
030 44 012 99-0
akademie@artop.de



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

NEU

Punktgenaue Impulse für Ihre
aktuelle Herausforderung im Change



Change-Kompetenz-Bausteine
www.professio.de/change-kompetenz

PROFESSIO GmbH

Am Bocksberg 80 | 91522 Ansbach
Telefon: +49 981 9777876-60
E-Mail: office@professio.de | www.professio.de

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



DBVC anerkannt

Kommunikative Exzellenz

Ausbildung Business-Coaching

Schwertl & Partner bietet in der
systemischen Coachingausbildung:



- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Instrumente
- Erfahrene Referenten
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 22./23. März 2019

Kosten: € 6.500,- (+ 19% MwSt.)

300 Präsenzstunden (€ 22,-/h) - Frühbucherrabatt € 500,-

Informationen: Dr. Walter Schwertl

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR

Bernardstraße 112 · 63067 Offenbach am Main · Tel.: 069/90559990

office@schwertl-partner.de · www.schwertl-partner.de

Imagefilm: YouTube Schwertl

Akademie prof.dr.jutta heller Resilienz für Unternehmen

Ausbildung Resilienzberatung

für Coaches, TrainerInnen, Organisations- und PersonalentwicklerInnen, damit Sie auf hohem Niveau passgenaue Maßnahmen zur Förderung individueller und organisationaler Resilienz konzipieren und durchführen können.

Start
11.01.2019

6 x 3 Tage + Zertifizierung.



Mit zusätzlichem
TÜV-Zertifikat.

Prof. Dr. Jutta Heller
Neuwerk 4
90547 Stein bei Nürnberg
info@juttaheller.de
www.juttaheller.de/akademie/
resilienzberatung



- CoachingAusbildung
- IntrovisionCoaching
- Coaching als Führungsinstrument
- BeratungsTools für Personaler
- Persönliche Entwicklung



Konstanz. Berlin.



www.dehner.academy

leveraging potential.

Coachingausbildung
vom **DBVC** anerkannt



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

Coachingausbildung

Gruppe 40 Start 11. April 2019
Gruppe 41 Start 26. Sept. 2019

Weiterbildung für qualifizierte Coaches

Business-Coaches und
Führungskräfte an Bord
18.-25.05.2019

Ausbildung zum Teamcoach
Start am 29./30. Oktober 2019

Mitglied im DBVC e.V., ICF Global
und ICF Deutschland e.V.

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



Trigon
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

Hier könnte Ihre Anzeige stehen

Bewerben Sie jetzt Ihre Coaching-Ausbildung
effektiv und kostengünstig im Coaching-Magazin.

1/8 Seite ab 190,00 Euro
1/4 Seite ab 390,00 Euro
1/2 Seite ab 790,00 Euro

Weitere Informationen finden Sie unter
www.coaching-magazin.de



Coaching-Ausbildung in einem Jahr
Ihr Weg zum professionellen Business-Coach

Jetzt Infomaterial anfordern!

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

Christopher Rauen GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler Hofert, Svenja Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
2	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
3	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
4	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Lösungsorientiertes Coaching Middendorf, Jörg Springer, 9,99 €</p>
5	 <p>Coaching (Praxis der Personalpsychologie, Band 2) Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 68,00 €</p>
6	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die Coaching-Schatzkiste: 150 kostbare Impulse für Entdecker Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p>Bildimpulse maxi: Veränderung: Über 50 Fotokarten für Motivation und Coaching Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>75 Bildkarten für Coaching und Beratung Weidenmann, Sonia & Weidenmann, Bernd Beltz, 49,95 €</p>
8	 <p>400 Fragen für systemische Therapie und Beratung: Von Auftragsklärung bis Möglichkeitskonstruktion Hoch, Roman Beltz, 34,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Handbuch Coaching (Innovatives Management, Band 10) Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Die Kunst, Entwicklungsprozesse zu gestalten. Erfolgsfaktoren in Coaching, Führung und Prozessbegleitung Huber, Hans-Georg managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p>Systemische Interventionen (utb Profile, Band 3313) von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen UTB, 12,99 €</p>	 <p>Micro-Inputs Veränderungscoaching Nohl, Martina & Egger, Anna managerSeminare, 49,90 €</p>

Delegieren



ER HAT DIE ROLLE DES COACHING-KLIENTEN AN MICH DELEGIERT



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*)
Dawid Barczynski (*db*)

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.werdewelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © SFIO CRACHO | S. 4, 21 © Photographec
eu | S. 4, 26, 27, 28 © frankie's | S. 4, 5, 32, 50, 53, 57 © Sergey Nivens
S. 5, 38 © A. and I. Krak | S. 5, 55 © Lana U | S. 9 © riggleton
S. 34 © Mr.Samarn Plubkilang | S. 43 © suns07butterfly
S. 47, 48 © marvent
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: 2008 gründeten Sie das Coaching-Magazin. Haben Sie damals an ein zehnjähriges Jubiläum zu denken gewagt?

RAUEN: Nein, wer kann schon zehn Jahre in die Zukunft planen. Wir waren damals vollends damit beschäftigt, ein gutes Produkt auf die Beine zu stellen, mit interessanten Beiträgen und einem ansprechenden Niveau. Und mit etwas augenzwinkerndem Humor – dafür haben wir dann die Kunstfigur „Conrad Coach“ erfunden.

EBERMANN: ... und gleich in der ersten Ausgabe jene Auswüchse auf die Schippe nehmen lassen, die die Coaching-Magazin-Redaktion ausdrücklich nicht in den Fokus stellen möchte. Ich sage nur: „Nagel-Coach“, „Magen-Coaching“, „Inkasso-Coach“ ...

RAUEN: Ja, damals wie heute war die inflationäre Verwendung des Begriffs „Coaching“ sehr auffällig. Man würde sich wünschen, dass wenigstens irgendeine Innovation damit verbunden wäre. Tatsächlich war und ist es meistens der bekannte „alte Wein in neuen Schläuchen“. Und in vielen Schläuchen war nicht einmal Wein ...

EBERMANN: ... und hieraus ergibt sich eine unserer zentralen redaktionellen Aufgaben: Neues begleiten, einer Aushöhlung des Coaching-Begriffs aber zugleich entgegenwirken. Oder umgangssprachlich: Die Spreu vom Weizen trennen.

RAUEN: Eine Aufgabe, mit der man sich nicht nur Freunde macht. Umso wichtiger ist ein transparenter Anspruch, der als Maßstab dient. Und gleichzeitig bleibt es wichtig, den Finger in die Wunde zu legen. Daher gibt es ja auch unsere Rubrik „Bad Practice“: Um zu zeigen, wie es nicht sein sollte.

EBERMANN: Konnten Sie denn über die Jahre beobachten, dass ein Prozess der „Wundheilung“ eingesetzt hat?

RAUEN: Im Business-Bereich lassen sich die Einkäufer nichts mehr vormachen – eine sehr gute Entwicklung, zu der auch wir hoffentlich etwas beitragen konnten. Dennoch: Es ist noch viel zu unternehmen, um Coaching weiter zu professionalisieren. Es gibt noch viele Herausforderungen, die mich reizen.



COACH
Datenbank



- Neues Design
- Erweiterte Funktionen
- Mobile Optimierung
- **Mehr Sichtbarkeit**

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



900

Professionelle
Business-Coaches



Qualität

Einstufung aller
Coaches durch
Fachpersonal



Experten

Detailliertes
Coach-Profil



Persönlich

Persönliche
Betreuung & Vermittlung



Haben Sie Fragen?
Wir beraten Sie gerne!

 www.coach-datenbank.de

 datenbank@rauen.de

 +49 541 98256-777

DBVC anerkannte Ausbildung zum Neuroimagination-Coach®

Vereinbaren Sie Ihr persönliches Aufnahmegespräch mit uns.

Start am 23. Mai 2019 in Zürich | Ausbilder Horst Kraemer

BRAIN JOIN
COACHING
AKADEMIE

Neuro-Agility.

Für einen klaren Kopf, einen guten Umgang mit Belastungen, für Kreativität und Weitsicht.

Wenn Wille und Disziplin nicht reichen. Neuroimagination® für eine neuronale Agility nutzen!

Ressourcen erkennen und fördern, Wachstum durch Kooperation ermöglichen – Resilienz stärken. Nutzen Sie Coachings, Seminare und Trainings mit Neuroimagination® zur Stressprävention, Burn-out-Soforthilfe, zur Mitarbeiterbindung und Motivation sowie zu allen Themen der Persönlichkeitsentwicklung. Damit Vorhaben gelingen und Ziele erreicht werden.

Brainjoin Coaching Akademie · Hamburg · Köln · Saarbrücken · Zürich · T. 0049 40 300 92 333 · www.brainjoin.com