

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 4/2015*

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

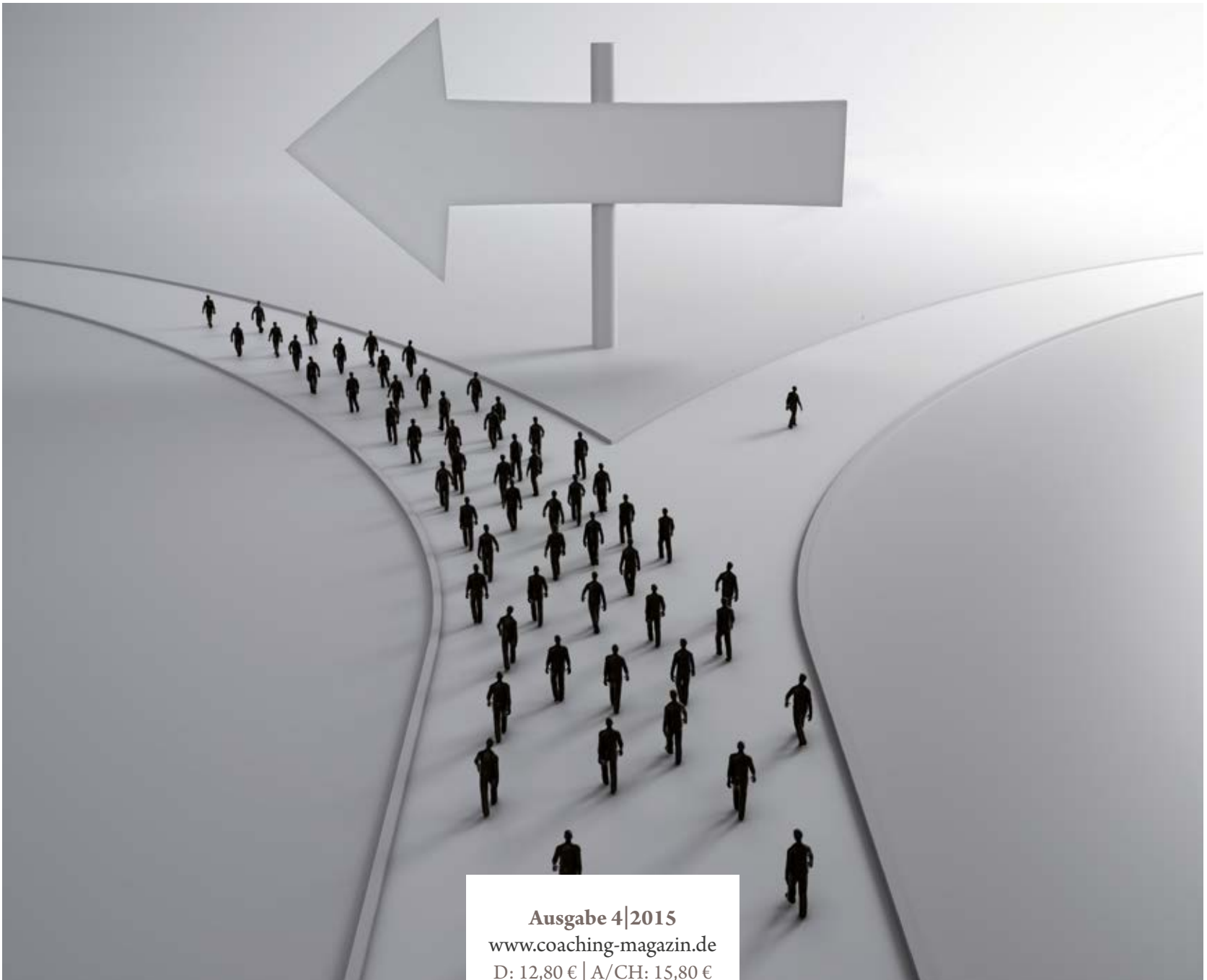
**Praxis**  
Das Innere Team | S 30

**Spotlight**  
Mentoring 4.0 | S 36

**Wissenschaft**  
Pferde im Coaching | S 48

## Die meisten Menschen wollen sich nicht verändern

Roland Kopp-Wichmann im Interview | S 10



Ausgabe 4 | 2015  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)  
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



# RAUEN

Datenbank

## Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches und Trainern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie kompetente Coaching- und Trainingsanbieter.

[www.rauen-datenbank.de](http://www.rauen-datenbank.de)

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

Weitere Informationen: [www.rauen.de/aufnahme](http://www.rauen.de/aufnahme)

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

**Christopher Rauen GmbH**  
Geschäftsbereich Datenbank  
Tel.: +49 541 98256-777  
Fax: +49 541 98256-779  
E-Mail: [db@rauen.de](mailto:db@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

## Editorial



Coaching erfreut sich großer Nachfrage. Klar, dass der Kreis derer, die hiervon profitieren möchten, angesichts der anhaltend positiven Marktlage nicht abnimmt. In der Folge stehen Klienten einem dichten „Anbieter-Dschungel“ gegenüber, ein – vor allem für weniger Coaching-Erfahrene – schwer zu überblickender Markt, bestehend aus zahlreichen und vielfältigen Angeboten, Coaching-Ansätzen und -Verständnissen. Letztlich kann es nicht verwundern, dass sich in der Masse der seriösen und professionellen Dienstleister – wie in anderen Branchen auch – vereinzelt auch zweifelhafte Anbieter tummeln. Einem wenig rühmlichen Beispiel widmet sich die Rubrik „Bad Practice“. Ein Erfahrungsbericht schildert, anhand welcher Schritte Anbieter identifiziert werden können, von denen Klienten lieber die Finger lassen sollten.

Ein aktueller Trend in diesem vielfältigen und facettenreichen Markt sind unübersehbar tier- und insbesondere pferdegestützte Coachings. Ein Ansatz, der jedoch nicht nur „angesagt“, sondern – hinsichtlich seiner Wirkung – ebenso umstritten ist. Wie kommt es, dass pferdegestützte Coaching-Ansätze einerseits auf teils rigorose Kritik stoßen, während sie von anderen als wertvolles Feedback-Instrument verfochten werden? Sicher ist der Dissens auch darauf zurückzuführen, dass dieses Feld bisher wissenschaftlich unzureichend untersucht wurde. Die in der Rubrik „Wissenschaft“ vorgestellte Studie nimmt die Wirkung pferdegestützter Coachings in den Blick und schickt sich an, diese Lücke zu schließen.

Spätestens seit Einführung der sogenannten „Frauenquote“ ist auch die Frage, wie männliche Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen besser fördern können, von sehr hoher Aktualität. Nicht selten ist es etwa das Fehldeuteten „weiblicher“ Verhaltensweisen, welches Frauen daran hindert, die Karriereleiter hinaufzuklettern. Wie männliche Vorgesetzte das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen mittels Coaching besser erkennen und fördern, lesen Sie in der Rubrik „Praxis“.

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

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Dawid Barczynski".

Dawid Barczynski  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching-Bedarf: Manager scheitern oft  
an mangelhaften Führungskompetenzen | S 6

Manipulatives Marketing im Coaching | S 6

Coaching für Studierende: verschiedene Rollen vereinbaren | S 6

Trends der Arbeitswelt greifbar machen | S 7

HAM-Kongress: Chancen und Risiken digitaler Medien  
im Coaching | S 7

Karriereplanung: Coaching wird zu selten eingesetzt | S 8

„Coaching meets Research ...“ 2016 | S 8

– Verbandslandschaft –

dvct-Kongress blickt auf „Lernkultur der Zukunft“ | S 9

BDVT-Preis: Zusammenspiel aus Coaching,  
Beratung und Training gefragt | S 9

ICF: Global Coaching Survey 2015 | S 9

– Portrait –

Roland Kopp-Wichmann | S 10

– Konzeption –

Leadership neu erfahren – im Cockpit eines Verkehrsflugzeuges | S 20

– Praxis –

Wie männliche Chefs das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen  
besser erkennen und fördern | S 25

Das Innere Team in der Praxis des Management-Coachings | S 30

– FAQ –

Fragen an Dr. Rolf Meier | S 35

– Spotlight –

Mentoring 4.0 –  
neue Herausforderungen an die Fachkräfteentwicklung | S 36



Foto: Gudrun-Holde/Ortner, Heidelberg

– Portrait –

**Roland Kopp-Wichmann**

Die meisten Menschen wollen sich nicht verändern

| S 10



– Konzeption –

**Leadership neu erfahren –  
im Cockpit eines Verkehrsflugzeuges**

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass zwischen der Arbeit  
im Cockpit und der Arbeit einer Führungskraft weitreichende  
Parallelen bestehen. Ein aktueller Coaching-Ansatz macht diese  
Analogien erfahrbar.

| S 20



– Praxis –

**Wie männliche Chefs  
das Potenzial ihrer  
Mitarbeiterinnen besser  
erkennen und fördern**

| S 25



– Praxis –

**Das Innere Team  
in der Praxis des  
Management-Coachings**

| S 30

– Spotlight –

**Mentoring 4.0 – neue Herausforderungen  
an die Fachkräfteentwicklung**

Mentoring 4.0 beschreibt eine Abkehr von einem überwiegend von Unternehmensinteressen geleiteten und folglich durch ein starkes Beziehungsgefälle zwischen Mentor und Mentee gekennzeichneten Mentoring-Verständnis – hin zu einer stärker symmetrischen Tandem-Beziehung, die auch den individuellen, persönlichen Anliegen der Nachwuchskräfte Raum gibt. Coaching als klientenzentriertes und prozessorientiertes Beratungsformat kann Mentoren und Unternehmen bei dieser Entwicklung in vielfacher Hinsicht als Lernkorridor und Ergänzung dienen.

| S 36



– Wissenschaft –  
**Unter sechs Augen**

Tier- und insbesondere pferdegestützte Coachings sind unübersehbar ein kontrovers diskutierter Trend im Maßnahmenspektrum der Personalentwicklung. Die hier vorliegende Studie untersucht die Wirkung und Effektivität pferdegestützter Coaching-Ansätze.

| S 48



– Philosophie/Ethik –  
**Kann weniger mehr sein?**

Da der Produzent nur Augen für seinen Profit und der Konsument für den Preis der Ware hat, herrschen auch heute noch Bedingungen, die an eine moderne Form der Sklaverei erinnern. Um das zu beheben bedarf es einer moralischen Selbstbegrenzung.

| S 54

– Coaching-Tool –

K-I-E Güteprozess –

Angemessene und akzeptierte Qualität in Prozessen

| S 41

– Bad Practice –

Unseriöse Coaching-Anbieter erkennen

| S 45

– Wissenschaft –

Unter sechs Augen. Die Wirkung von Pferden im Coaching

| S 48

– Philosophie/Ethik –

Kann weniger mehr sein?

Selbstbegrenzung durch Ethik und Moral in der Arbeitswelt

| S 54

– Rezensionen –

Mitten ins Herz – Storytelling im Coaching

| S 60

Resilienz-Coaching oder von der Kunst, die zweite Geige zu spielen.

| S 61

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Selbst-Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

## Coaching-Bedarf: Manager scheitern oft an mangelhaften Führungskompetenzen

**Ein Mangel an Führungskompetenz, Urteilsvermögen und Entscheidungsfähigkeit gehört zu den Hauptursachen für das Scheitern von Managern, so das Ergebnis einer Führungskräfte-Umfrage in der DACH-Region.**

Die Arbeitswelt sei zunehmend durch gestiegene Anforderungen an Entscheidungs- und Orientierungsfähigkeit sowie Eigenverantwortung gekennzeichnet, schreibt der Roundtable der Coachingverbände (RTC), die Interessengemeinschaft der in Deutschland tätigen Coaching-Verbände, in seinem 2015 erschienenen Positionspapier und sieht die Profession Coaching in der Verantwortung: Sie müsse Entscheider insbesondere in diesen Kompetenzen stärken. Eine aktuelle Umfrage, die von Odgers Berndtson – einem auf Executive Search spezialisierten Unternehmen – unter Führungskräften in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) durchgeführt wurde, stützt diese These: Nach Einschätzung der Befragten sind Misserfolge von Top-Managern häufig auf einen Mangel an Führungskompetenz (rund 35 Prozent) sowie ein zu geringes Urteils- und Entscheidungsvermögen (rund 33 Prozent) zurückzuführen. Am häufigsten als Falltür genannt: Die Wahl falscher Strategien (40 Prozent).

Diese Einschätzung sei von den Befragten alters-, geschlechts-, branchen- und positionübergreifend vorgenommen worden, was die Macher der Umfrage in ihrem Resümee bestärkt: „Das Ergebnis unserer Studie bestätigt die ‚gefühlte‘ Wahrnehmung, dass Strategie- und Führungskompetenz im Top-Management wichtiger sind als Fachkompetenz“, kommentiert Veronika Ulbort, Leiterin der Befragung, das Ergebnis. (de)

[goo.gl/tQvg8S](http://goo.gl/tQvg8S)



## Manipulatives Marketing im Coaching

**Haben manipulative Marketingmethoden in die Vermarktung von Coaching und Beratung Einzug gehalten?**

Freiwilligkeit gilt als eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching – ein Aspekt, den es als Coaching-Anbieter sicher auch im Rahmen des eigenen Marketings zu berücksichtigen gilt: Wann ist eine Grenze von der Nutzung legitimer Marketing-Instrumente zur Manipulation potenzieller Klienten überschritten? Burkhard May wirft diese Frage mit seinem Artikel „Der manipulierte Klient: Kundenfang 2.0 in Coaching und Beratung“, erschienen in der Huffington Post, implizit auf. In seinen Ausführungen erklärt der Bildungs- und Berufsberater die Wirkmechanismen einer Methode, die als fragwürdig verstanden werden kann, jedoch „mittlerweile auch zum Marketingwerkzeug einiger Coaching-, Trainings- und Lebenshilfeanbieter“ gehöre: Das kostenlose Versenden von E-Mail-Ratgebern im Stile von „5 Tipps wie Sie wirklich glücklich werden“.

### Reziprozität als psychologischer Verkaufsmechanismus

Vielen Klienten fiel nicht auf, dass solche Ratgeber zumeist wertlos seien, da kostenlose Angebote selten hinterfragt würden und Menschen in Notsituationen ohnehin geneigt seien, Hilfsversprechungen Glauben zu schenken, warnt May und erläutert: „Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie jemanden, der Ihnen etwas geschenkt hat, radikal abblitzen lassen, wenn er mit seinen kostenpflichtigen Angeboten rausrückt, ist ziemlich niedrig.“ So werde das Prinzip der Reziprozität als Verkaufsmechanismus eingesetzt, denn Menschen seien bestrebt, sich für die (vermeintliche) Großzügigkeit zu revanchieren.

May kritisiert zudem, dass Versprechungen, die in der Regel ohnehin nicht eingefordert würden, in die Vermarktung von Beratungsleistungen Einzug gehalten hätten. Etwa würde mit Geld-zurück-Garantien geworben.

Ein Coaching ließe sich jedoch nicht einfach „zurückschicken“, gibt May zu bedenken: „Erstens, weil es sich dabei nicht um ein ‚physisches Produkt‘ handelt und zweitens, weil Sie zu Ihrem Coach bereits eine Beziehung aufgebaut haben.“ So bestünde eine Hemmschwelle, die Fachkompetenz und persönliche Eignung des neugewonnenen „Freundes“ in Zweifel zu ziehen. (de)

[goo.gl/aaS4eq](http://goo.gl/aaS4eq)



## Coaching für Studierende: verschiedene Rollen vereinbaren

**Die Fliedner Fachhochschule (FFH) unterstützt Studierende mittels eines Beratungs- und Coaching-Angebotes, das insbesondere vor dem Hintergrund eines hohen Anteils an berufsbegleitenden Studierenden entwickelt wurde.**

„Gerade in herausfordernden Situationen ist es für Studierende wichtig, eine individuelle Unterstützung und Begleitung zu bekommen, denn jedes Studium bedeutet eine Veränderung der bisherigen Lebens- und Arbeitssituation“, erklärt Ilona Holtschmidt mit Blick auf das von ihr verantwortete Beratungs- und Coaching-Angebot der privaten FFH Düsseldorf der Kaiserswerther Diakonie. Neben der Lernberatung, einer Schreibwerkstatt oder einer Finanzierungsberatung steht den Studierenden an der Hochschule auch das Einzel-Coaching zur kostenlosen Verfügung.

Die Angebote können von allen Studierenden wahrgenommen werden, wurden jedoch insbesondere im Hinblick auf die besondere Zusammensetzung der Studentenschaft der Hochschule entwickelt, erläutert FFH-Rektorin Prof. Dr. Marianne Dierks: „Wir haben 28 Prozent Teilzeit- und berufsbegleitende Studenten. Gerade für diese ist es nicht immer leicht, das Lernen mit dem beruflichen und privaten Alltag zu verbinden.“ Das Coa-

ching unterstütze die Studierenden darin, die verschiedenen Rollen in Einklang zu bringen. Pflegepädagogik-Studentin Eva Herzberg bestätigt dies: „Das Coaching-Programm ist für mich ein wertvolles Instrument bei der Strukturierung und Koordination meines Alltags geworden. Als Mutter, Studentin und Lehrerin ist es für mich wichtig, alle drei Komponenten im Gleichgewicht zu halten.“

Derzeit griffen rund 15 Prozent der Studierenden auf die verschiedenen Unterstützungsangebote zurück, berichtet Dierks, die ihre Hochschule damit auf dem richtigen Weg sieht. (de)

[goo.gl/Kuu02I](http://goo.gl/Kuu02I)



## Trends der Arbeitswelt greifbar machen

**Mit einem Dokumentarfilm wollen dessen Macher Trends der Arbeits- und Führungswelt veranschaulichen und so Impulse für eine moderne Unternehmenskultur setzen.**

Digitalisierung, Vernetzung, Agilität – Schlagworte, die die gegenwärtige Debatte zum Wandel der Arbeits- und Führungswelt kennzeichnen. Nicht selten heißt es, es brauche einen Kulturwandel, damit Unternehmen neuen Herausforderungen wie zunehmender Komplexität oder wegbrechender Planbarkeit erfolgreich begegnen können. Eines bleibt hierbei mitunter abstrakt: Wie kann eine Unternehmenskultur, die neuen Führungsmodellen Raum bietet, konkret aussehen? Wie gestaltet sich eine Unternehmenskultur, die Mitarbeitern Selbstorganisation und Eigenverantwortung ermöglicht, in der Praxis? Mit dem Dokumentarfilm „AUGENHÖHE“, für den Unternehmen verschiedener Branchen, die sich von dem klassischen Prinzip des „Command and Control“ gelöst haben, begleitet wurden, sollen einige häufig beschriebene Trends der modernen Arbeitswelt greifbar

gemacht werden. Im Interview kommt zudem der ehemalige Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger zu Wort.

Das Werk ist auf der Homepage zum Projekt kostenlos abrufbar. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, den Film im Rahmen nichtkommerzieller, selbstorganisierter Veranstaltungen kostenlos vorzuführen.

### Fortsetzung geplant

Eine Fortsetzung des Projekts ist bereits in Planung. Ihre Motivation zu „AUGENHÖHEwege“, wie der zweite Film heißen soll, beschreiben Daniel Trebien, Philipp Hansen, Silke Luinstra und Sven Franke, die Köpfe des Projekts, folgendermaßen: „Wir möchten aufzeigen, wie Unternehmen den Weg zu einer neuen Arbeitskultur gestaltet haben. Aber auch welche Hindernisse Sie dabei überwunden haben und vor welchen weiteren Herausforderungen diese Organisationen stehen.“ Die Finanzierung konnte erneut mittels Crowdfunding realisiert werden. (de)

[goo.gl/VdrPtL](http://goo.gl/VdrPtL)



## HAM-Kongress: Chancen und Risiken digitaler Medien im Coaching

**Der dritte Coaching-Kongress der HAM wird sich insbesondere der Frage widmen, wie der Einsatz digitaler Medien das Coaching verändert. Zudem werden die Gewinner des Erdinger Coaching-Preises 2016 bekanntgegeben. Die Veranstaltung findet im Februar 2016 in Erding statt.**

Mit dem seit 2014 jährlich durchgeführten Coaching-Kongress „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg“ will die Hochschule für angewandtes Management (HAM) die kritische Diskussion zu Qualitätsaspekten im Coaching fördern. Im Rahmen des dritten

HAM-Kongresses, der vom 25.–26.02.2016 in Erding stattfinden wird, nimmt die Hochschule das Schwerpunktthema „Digitale Medien im Coaching“ in den Blick. „Digitale Medien haben das Firmenumfeld in den letzten zwanzig Jahren radikal verändert“, heißt es in einer Ankündigung. Auch im Coaching gebe es an dieser Entwicklung kein Vorbeikommen mehr. Vor diesem Hintergrund sollen Chancen und Risiken des Einsatzes digitaler Medien im Coaching diskutiert werden: Eröffnen sie vor allem neue Wege oder verkomplizieren sie den Coaching-Prozess?

Beide Standpunkte sollen bereits in den Eröffnungsbeiträgen kontrovers gegenübergestellt werden, vertreten durch Prof. Dr. Claas Triebel als Befürworter der digitalen Medien und Dr. Karl Kreuser als Verteidiger der empathischen Qualität der Coaching-Beziehung.

### Erdinger Coaching-Preis wird vergeben

Im Rahmen der Veranstaltung wird – ebenfalls zum dritten Mal – der Erdinger Coaching-Preis vergeben. Bewerbungen nahm die Hochschule bis Anfang November entgegen. Ausgezeichnet werden Arbeiten in folgenden Kategorien, die im Themenfeld Coaching angesiedelt sind:

- » Beste Abschlussarbeit (Bachelor/Master)
- » Beste Dissertationen oder Artikel (peer-reviewed)

Die Gewinner erhalten die Gelegenheit, dem Kongress-Publikum ihre Arbeiten vorzustellen. Der Coaching-Preis ist mit einem Büchergeld dotiert.

Der Kongress richtet sich an Coaches, Führungskräfte, Unternehmensvertreter aus dem HR-Bereich, Studierende sowie Experten aus der Coaching-Forschung. Als Veranstalterin zeichnet sich die Fakultät für Wirtschaftspsychologie der HAM verantwortlich. (de)

[goo.gl/GA5t9I](http://goo.gl/GA5t9I)





## Karriereplanung: Coaching wird zu selten eingesetzt

**In deutschen Unternehmen wird zu wenig Gewicht auf die Förderung der persönlichen Karriereplanung der Mitarbeiter gelegt. Insbesondere Coaching und Mentoring kommen in diesem Kontext nur selten zum Einsatz. Mitarbeiter, die jedoch ausreichend gefördert werden, weisen eine höhere Jobzufriedenheit auf. Dies sind Ergebnisse einer aktuellen Forsa-Umfrage, die im Auftrag der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) erfolgte.**

Unterstützen Arbeitgeber ihre Mitarbeiter ausreichend in deren individuellen Karriereplanung und -entwicklung? Den Ergebnissen des aktuellen DUW-Monitors zufolge, für den das mit der Studie beauftragte Meinungsforschungsinstitut Forsa im April und Mai 2015 insgesamt 1.000 Erwerbstätige ab 18 Jahren befragte, darf diesbezüglich in vielen deutschen Unternehmen Nachholbedarf gesehen werden. Demnach werden lediglich 15 Prozent der Befragten mittels Coaching oder Mentoring in ihrer Karriereplanung unterstützt. Immerhin 57 Prozent der Arbeitnehmer führen Personal- und Entwicklungsgespräche mit Vorgesetzten. Rund die Hälfte erhält die Chance, regelmäßig externe Weiterbildung wahrzunehmen (51 Prozent) oder Zielvereinbarungen mit dem Vorgesetzten zu treffen (49 Prozent).

Für die Auftraggeber der Studie ist dies zu wenig. Sie sehen die Unternehmen in der Pflicht, nachzubessern. „Arbeitgeber müssen ihre Angestellten noch viel stärker bei der Karriereplanung unterstützen“, resümiert Dr. Julian Bomert, Kanzler der DUW, und mahnt hierbei auch den intensiveren Einsatz individueller Beratungsformate an: „Obwohl Unternehmen die Bedeutung moderner Personalführung erkannt haben, setzen sie vieles in der Praxis nicht um. Bewährte Methoden wie Mentoring und Coaching kommen ebenfalls zu selten zum Einsatz. Hier besteht eindeutig Nachholbedarf von Seiten der Personalführung.“

## Karriereförderung erhöht Unternehmensbindung

Unternehmen sollten ein ausgeprägtes Interesse an der Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter haben. Angesichts des Fachkräftemangels und dem vielzitierten „Kampf um die Besten“ gilt dies ganz besonders, wie aus der Forsa-Umfrage geschlussfolgert werden kann. Demnach besteht ein Zusammenhang zwischen der Unterstützung, die Unternehmen ihren Mitarbeitern in Sachen Karriere bieten, und der Jobzufriedenheit der Angestellten. 31 Prozent der Befragten fühlen sich bezüglich der eigenen Karriereplanung nicht genügend gefördert. Für die Unternehmen könne dies fatale Folgen haben und in Abwanderung münden, erläutert Psychologin und Personalexperte Michael Donat: „Heutige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer machen ihre Karriereplanung nicht mehr vom Unternehmen abhängig, sondern nehmen sie selbst in die Hand: Bietet ihnen ein anderer Arbeitgeber mehr, zögern sie nicht lange und wechseln.“ (de)

[goo.gl/h6uZbv](http://goo.gl/h6uZbv)



## „Coaching meets Research ...“ 2016

**Der 4. Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research ... Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching“ findet im Juni 2016 in Olten (Schweiz) statt – veranstaltet von der FHNW.**

Wie entsteht Wirkung im Coaching und wie kann diese verbessert werden? Woran lässt sich Qualität im Coaching festmachen und bewerten? Diese und weitere Fragen stehen im Mittelpunkt des kommenden 4. Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research ...“ der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), der das Schwerpunktthema „Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching“ behandeln wird. Der Kongress findet

vom 14.–15.06.2016 in Olten (Schweiz) statt und wird mit einem anschließenden Workshop mit Keynote-Speaker Dr. David Peterson (Google, USA) am 16.06.2016 beendet. „International renommierte Coaching-Expertinnen und -Experten beschreiben den aktuellen Stand in Wissenschaft und Praxis“, erklärt Kongressleiter Robert Wegener mit Blick auf das Programm. Als Top-Keynotes sind bereits gesetzt:

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

Neben den Vorträgen haben die Teilnehmer die Gelegenheit, an diversen Plenumsveranstaltungen (Eröffnungsveranstaltung und Podien zum Kongressthema aus Sicht von Verbänden, Coaching-Unternehmen und Weiterbildnern) oder an Themen-, Kontroversen- und Trend-Labs mit Wissenschaftlern und Praktikern überwiegend aus dem deutschsprachigen Raum teilzunehmen. Am ersten Kongresstag findet vormittags zudem ein öffentliches Forschungskolloquium statt. Zahlreiche Qualifikationsarbeiten werden hier in Kurzvorträgen präsentiert. Zusätzlich bietet die FHNW wie bereits 2014 die Möglichkeit, eine Auswahl der Kongressangebote in Form von Live-Webinaren zu verfolgen und an den Diskussionen teilzunehmen.

Mit dem 2010 erstmals durchgeführten Kongress „Coaching meets Research ...“ will die FHNW aktuellen Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Coaching-Forschung und neuesten Praxisentwicklungen alle zwei Jahre ein Forum bieten. Neben Coaches und Coaching-Forschenden adressiert der Kongress Weiterbildner, Verbandsvertreter und Coaching-Verantwortliche von Unternehmen. (de)

[goo.gl/maIKCg](http://goo.gl/maIKCg)





## dvct-Kongress blickt auf „Lernkultur der Zukunft“

„Zeit für Kunden“, so lautet das Motto, unter dem der dvct im Rahmen seines dritten Kongresses verschiedene Aspekte der Kundenorientierung thematisieren will. Eine der zentralen Fragen wird lauten: Welche Rollen nehmen Coaching und Training in zukünftig nachgefragten Lernangeboten ein? Der Kongress findet im November in Frankfurt am Main statt.

Der digitale Wandel wird nicht nur die alltägliche Arbeit, sondern auch die Lernkultur in den Unternehmen verändern. Vor diesem Hintergrund stellt sich der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) im Rahmen seines diesjährigen, dritten Kongresses in Frankfurt am Main (23.11.2015) unter anderem die Frage, welche Lernangebote zukünftig Nachfrage finden werden. Für Coaches und Trainer stelle sich zudem die Frage, ob sie ihre Rollen angesichts des Wandels neu definieren und neue Angebote entwickeln müssen. Prof. Dr. Werner Sauter und Dr. Ilona Diesner werden diesen Themenpunkt in Workshops behandeln.

### Diskussion: Coaches treffen auf Personaler

Eine Podiumsdiskussion, das sogenannte Streitgespräch, wird, so darf vermutet werden, in eine ähnliche thematische Richtung verlaufen. Coaches und Trainer treffen auf Personalexperthen aus der Unternehmenswelt, um die Ausgangsfrage „Ist Unternehmen durch Training und Coaching (noch) zu helfen?“ zu diskutieren.

Unter dem Motto „Zeit für Kunden“ wird der Kongress weitere Aspekte der Kundenorientierung und -zufriedenheit in Coaching und Training thematisieren. Die Leiter der insgesamt 15 angebotenen Workshops stammen aus

den Bereichen Wissenschaft, Marketing sowie der Coaching- und Trainings-Praxis.

Im Rahmen des Kongresses findet die Finalrunde des vom dvct seit 2010 jährlich ausgeschriebenen, diesjährigen „Coach & Trainer Awards“ statt. (de)

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



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

## BDVT-Preis: Zusammenspiel aus Coaching, Beratung und Training gefragt

Der BDVT verlieh erstmals seinen Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching. Eine Erkenntnis des Verbands: Konzepte, die Coaching, Beratung und Training miteinander kombinieren, liegen im Trend.

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) führte im Rahmen der Messe „Zukunft Personal“ in Köln am 15.09.2015 erstmals die Finalrunde zu seinem Anfang des Jahres ins Leben gerufenen Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching durch. Bereits im Vorfeld des Finales kam die Jury auf Basis der eingereichten Konzepte zu der Schlussfolgerung, Mischangebote aus verschiedenen Beratungsformaten würden aktuell verstärkt nachgefragt. Unternehmen würden „das Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche Coaching, Beratung und Training geradezu verlangen und auf interdisziplinäre Zusammenarbeit bauen“, so eine Mitteilung des Verbands.

Der Preis wurde in vier Kategorien (jeweils in Gold, Silber und Bronze) vergeben, basierend auf den Bewertungen der Final-Jury, der unter anderem Jürgen Bache, 1. Vorsitzender

der International Coach Federation Deutschland (ICF-D), angehörte, sowie des Messe-Publikums. Die Gewinner-Konzepte (Gold) sind überwiegend den Bereichen Training und Beratung zuzuordnen.

### Preis erneut ausgeschrieben

Für das kommende Jahr wurde der Preis bereits erneut ausgeschrieben. Konzepteinreichungen nimmt der BDVT bis zum 15. Mai 2016 entgegen.

Mit dem 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. (de)

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



## ICF: Global Coaching Survey 2015

Derzeit läuft die Erhebung zum diesjährigen Global Coaching Survey der ICF.

Zum dritten Mal führt die International Coach Federation (ICF) ihre Umfrage zum Global Coaching Survey durch. Mit der Umsetzung beauftragte der Verband das Unternehmen PwC. Ziel der Studie ist es, Informationen zum gegenwärtigen Stand der Coaching-Branche zusammenzustellen und Trends ausfindig zu machen. Alle professionellen Business- sowie Life-Coaches weltweit sind eingeladen, bis Ende 2015 an der Online-Umfrage teilzunehmen. (de)

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





## Interview mit Roland Kopp-Wichmann

Die meisten Menschen wollen sich nicht verändern

*Ein Gespräch mit Dawid Barczynski*

*Wie gelingt Veränderung im Coaching? Für Roland Kopp-Wichmann gilt: Veränderung wird über Emotionen erreicht, nicht über vernunftgesteuerte Einsicht. Für den Coach und Therapeuten bedeutet dies auch, dass die Stärke der Beziehung zwischen Coach und Klient wichtiger ist, als die verwendeten Methoden. Sie ist die Basis, die es erlaubt, auch schwierige Themen anzusprechen und verborgene Gefühle, die letztlich als Anstoß zur Veränderung dienen, mittels – als Fokussierung nach innen verstandener – Achtsamkeit bewusst werden zu lassen.*

## Sie sagen von sich selbst, Sie haben einen krummen Berufsweg hinter sich. Was meinen Sie damit?

Mein Bildungsweg ist wirklich ein bisschen „anders“. Ich bin eigentlich Bankkaufmann, habe eine richtige Sparkassenlehre in Heidelberg gemacht und wollte danach in die Kreditabteilung. Das ging dort aber nicht, weshalb ich ins Kreditreferat der Dresdener Bank nach Ludwigshafen gewechselt habe. Eigentlich fand ich das ganz interessant, aber ich brauchte schon seit jeher Abwechslung und Herausforderung, weshalb ich nach ungefähr einem Jahr im Kreditreferat mehr und etwas anderes machen wollte, als ständig Akten zu bearbeiten und Gespräche zu führen. Eines Tages stieß ich auf eine Stellenanzeige von IBM. Die Schlagworte „Datenverarbeitung“ und „Zukunftstechnologie“ fand ich spannend. Zu dieser Zeit, vor dem Internet und vor dem PC, nutzen große Firmen Lochkarten, um z.B. Gehaltsabrechnung zu machen. IBM hat diese Lochkarten in großen Rechenzentren verarbeitet. Das alles hat mich derart interessiert, dass ich als Operator anheuerte. Allerdings war das eine ziemlich anstrengende Arbeit wegen des Schichtbetriebs. Zwar ging es nach einer Weile, aber nach anderthalb Jahren merkte ich abermals, dass auch das irgendwie eine Sackgasse ist, weil ich hier nicht weiterkommen: Ich konnte irgendwann Ober-Operator werden, aber die Konkurrenz war riesig und in die Programmierung kam man nur mit Abitur. Zufälligerweise hat meine damalige Frau in einer Werbeagentur gearbeitet und gemeint: „Mensch, die Texter bei uns, die trinken den ganzen Tag Kaffee und denken sich flotte Sprüche aus – das kannst du doch auch!“ Das stimmte eigentlich, weshalb ich kurzerhand eine Bewerbungsmappe, versehen mit fiktiven Werbeanzeigen, gebastelt habe und ganz unverblümt in eine Werbeagentur in Frankfurt gegangen bin und gesagt habe: „Ich wäre gerne Texter, was meinen Sie dazu?“ Das muss wohl Eindruck gemacht haben, denn die haben mich gleich eingestellt – ich war also plötzlich Werbetexter! Nicht lange danach habe ich mich in meinem neuen Beruf selbstständig gemacht, hatte eigene Kunden und es war wirklich eine sehr schöne Zeit ... wie gesagt:

Kaffeetrinken, sich Sprüche ausdenken und Texte schreiben. Allerdings kam dann 1972 eine Rezession und mir brachen die Kunden weg, sodass ich mich nochmals umorientieren musste. Und dann bin ich da gelandet, wo viele landen, die hoffen, mit wenig Arbeit viel Geld zu verdienen, nämlich in der Finanzdienstleistungsbranche: Ich habe als Vermögensberater angeheuert und war sehr erfolgreich, habe sehr viel Geld verdient. Da ich erst 24 Jahre alt war, wollte ich wissen, wie das Ganze denn weiterliefe, wie meine Zukunft in diesem Beruf aussehen würde? Aufgrund meines Erfolgs riet man mir, Leute einzustellen und zu trainieren, um dann an den Provisionen, die diese Leute mir abgeben müssten, gut zu verdienen. Wahrscheinlich hätte ich das gekonnt, aber je mehr ich darüber nachdachte, desto absurder erschien mir die Vorstellung, den Rest meines Lebens mit Lebensversicherungen zu verbringen. Das war mir schlicht zu wenig.

## Und wie kam es dann zu Ihrem Psychologiestudium?

Es gibt das Vorurteil gegenüber Psychologen, dass sie selber einen an der Klatsche haben und deswegen überhaupt Psychologie studieren. Da mag schon was dran sein ... Jedenfalls

*Es gibt das Vorurteil gegenüber Psychologen, dass sie selber einen an der Klatsche haben und deswegen überhaupt Psychologie studieren. Da mag schon was dran sein ...*

wollte ich mich selbst besser verstehen, wollte die Menschen besser verstehen. Allerdings war das mit dem Studium bei mir ein Problem, denn ich hatte kein Abitur. Also legte ich einen weiteren krummen und mühevollen, zweieinhalb Jahre währenden „Umweg“ über ein Tages-Kolleg in Nürnberg ein. Aber das Leben als Versicherungsvertreter mit zwei bis drei Stunden Arbeit am Tag war sehr viel einfacher als das Pauken der höheren Mathematik,

die mir so gar nicht lag. Aber ich hatte ja ein bestimmtes Ziel vor Augen. Nun war mein Notenschnitt im Abitur aber nicht so gut, dass es für den Numerus Clausus gereicht hätte, sodass klar war, dass ich Wartesemester einschicken muss. Da mir mittlerweile das Bafög ausgelaufen war, das Geld zur Neige ging und ich zudem etwas Sinnvolles mit meiner Wartezeit anfangen wollte, bin ich nach Israel gegangen, weil ich gelesen habe, dass die dort für ihren Kibbuz immer Arbeitskräfte suchen ...

## Wie muss man sich einen Kibbuz vorstellen?

Es ist im Grunde wie eine große WG. Alle tun ihr Geld zusammen und jeder kriegt ein Taschengeld. Da waren auch Universitätsprofessoren, die in Haifa oder Tel Aviv arbeiteten und im Kibbuz mit ihren Familien lebten. Es war eine tolle Zeit: Es herrschte eine lockere Atmosphäre, die Volunteers kamen aus aller Herren Länder und es gab jede Menge zu tun. Ich habe sicherlich Millionen Grapefruits gepflückt, habe Hühner geschlachtet, Häuser gebaut. Es ging morgens um sieben los und um 14 Uhr war Schluss, wegen der Hitze. Der Rest des Tages war frei und so habe ich das ganze Land erkundet. Zu dieser Zeit war die Sicherheitslage deutlich entspannter als heute. Wobei ich sagen muss, dass das Leben im ersten Kibbuz, in Nazareth, schwierig war, weil viele Bewohner Holocaustüberlebende waren, weshalb die Deutschen z.B. an einem separaten Tisch essen mussten. Das habe ich aber nicht persönlich genommen. Nach einem halben Jahr bin ich in einen Kibbuz im Negev, wo mehr amerikanische Juden lebten, weshalb das Ganze wie Kalifornien wirkte: Wetter, Swimming-Pool, Theater usw.

## Sie sind Kaufmann, Operator, Werbetexter, Vertreter gewesen, wollten Psychologie studieren, gingen nach Israel: Was trieb Sie an?

Nur die Wenigsten wissen schon mit zwölf oder mit sechzehn: Ich werde mal Rechtsanwalt, Arzt oder was auch immer. Ich wusste es einfach nicht, ich suchte und probierte deshalb



vieles aus und merkte, ich bin für vieles geeignet. Mit 25 Jahren wusste ich dann, ich kann nicht schon wieder irgendeinen Beruf anfangen. Was will ich wirklich? Und da tauchte das mit der Psychologie auf. Ich hatte schon vorher viel zum Fach gelesen und es bestand schlicht sehr großes Interesse an dieser Welt der Psychologie. Wobei ich ehrlicherweise einräumen muss, dass ich auch Kunst studieren wollte. Ich habe immer viel gezeichnet und mich für Bildhauerei interessiert. Als ich auf dem Kolleg war, wollte ich auch eher Künstler als Psychologe werden. Henry Moore und Alfred Hrdlicka – zwei berühmte Bildhauer – waren meine großen Vorbilder. Als ich ihre Ausstellungen besuchte, hatte ich aber einen klaren Moment: Selbst wenn ich als Künstler sehr gut werden würde, wer weiß, ob ich davon leben könnte? Diese Einsicht gab mir den letzten Schubs in

*Leute mit Problemen  
gibt es immer, da habe ich bestimmt  
immer genug zu tun.*

Richtung Psychologie. Denn hier war mir klar: Leute mit Problemen gibt es immer, da habe ich bestimmt immer genug zu tun. Eine sehr weise Entscheidung im Nachhinein. Allerdings war der Studienbeginn in Heidelberg mit einer enormen Ernüchterung verbunden.

### Wie meinen Sie das?

Ich fiel in den ersten sechs Wochen mehr oder weniger in eine Depression. Ich freute mich so sehr und glaubte, jetzt fängt endlich das an, was mich interessiert: Freud, Jung, Adler. Die hatte ich vorher gelesen und dachte, endlich kann ich fundiert studieren und mit anderen darüber diskutieren. Als ich das Vorlesungsverzeichnis gelesen habe, traf mich der Schlag: Methodenlehre, Statistik, Faktorenanalyse ... alles Mathematik, von der ich dachte, ich hätte sie im Abitur das letzte Mal in meinem Leben gemacht, und die schon damals mein schwächstes Fach war. Und dann war da überhaupt nichts von Psychoanalyse und derglei-

chen, sondern Verhaltenstherapie und wie bringt man Tauben Tischtennis bei und solche Sachen. Ich dachte, um Gottes Willen, jetzt habe ich dreieinhalb Jahre darauf gewartet und jetzt kommen die mit so einem ... nun ja. Aber ich sah es dann irgendwann pragmatisch: Ich ziehe das durch, ich brauche hier ohnehin nur den Schein und auf dem ist die Note auch nicht so wichtig, wenn ich später das Diplom habe und in eigener Praxis arbeite. Also habe ich dann auch nur die Prüfungsliteratur gelesen und nur die Pflichtveranstaltungen besucht und mich selbstständig in dem weitergebildet, was ich an Psychologie interessant fand. D.h., ich bin sofort in eine Selbsterfahrungsgruppe gegangen und habe eine erste therapeutische Ausbildung – das war Transaktionsanalyse – absolviert. Es folgten sehr viele weitere studienbegleitende Ausbildungen und Workshops, die mir sehr viel mehr vermittelten, als das praxisfremde Studium.

### Welche Ausbildungen bzw. Workshops waren darunter?

Während des Studiums habe ich praktisch drei Psychotherapieausbildungen gemacht, ich hatte ja die Zeit. Ich habe Persönlichkeiten wie Gunther Schmidt und Bernhard Trenkle kennengelernt, die beiden führenden Milton-Erickson-Schüler damals. Sie waren meine Kommilitonen und veranstalteten Workshops mit amerikanischen Erickson-Schülern, an denen ich auch intensiv teilnahm. So hatten wir fantastische Lehrer, die ihr Wissen sozusagen aus erster Hand hatten und die heute einen großen Namen haben. Ich habe auch Hypnotherapie kennengelernt und war auch recht geschickt darin, habe aber gemerkt, dass sie für mich zu einseitig ist: Ich rede und der andere ist in Trance und erlebt bestimmte Dinge, das war mir zu eintönig. Dann bin ich Ron Kurtz begegnet, dem Gründer der HAKOMI Methode – Heidelberg war damals ein ziemliches Therapienest! Und während des ersten Workshops mit ihm war mir klar: Genau so will ich arbeiten. Da aber eine solche Ausbildung nur in den USA angeboten wurde, hatte ich ein Problem. Zufälligerweise wollte aber der damalige Assistent von Kurtz, Halko Weiss, zurück nach Heidelberg ziehen – wie

gesagt, Therapienest – und da habe ich ihm vorgeschlagen, dass ich eine Ausbildungsgruppe organisiere und er das Training abhält. So entstand die erste HAKOMI Ausbildung in Deutschland, zwar noch etwas rudimentär, aber dennoch sehr gut. Das ist dann immer weiter gewachsen und irgendwann haben wir ein Institut gegründet, in dem ich auch

*Hakomi hat meinen Coaching-Stil sehr geprägt.*

als Lehrtrainer tätig war, insgesamt 22 Jahre lang. Hakomi hat meinen Coaching-Stil sehr geprägt.

### Was hat Sie an Ron Kurtz besonders begeistert?

Ron Kurtz war sehr charismatisch und einfach ein therapeutisches Genie, ähnlich wie Milton Erickson. Zu meiner Studienzeit Anfang der 80er Jahre lautete eigentlich der Mainstream bei der Arbeit mit Menschen: Die Leute wollen sich nicht ändern, er herrscht Widerstand dagegen. Diesen Widerstand muss man durchbrechen. Ron Kurtz aber sagte, das ist Quatsch, Widerstände kann man nicht brechen und wenn, dann ist der Preis zu hoch. Wir brauchen etwas ganz anderes, einen ganz anderen Ansatz und das bedeutet: Wir brauchen Mindfulness, wir brauchen Achtsamkeit. Wir müssen unsere Klienten lehren, wie sie ihr System organisieren. Wenn jemand z.B. Angst davor hat, im Fahrstuhl zu fahren, weil er fürchtet, zu ersticken, dann kann man natürlich eine Psychotherapie machen, dem verhaltenstherapeutisch begegnen. Die andere Möglichkeit ist, zu schauen, wie diese Person ihre Angst entwickelt, und hierfür braucht es Achtsamkeit. So kann man das Alltagsbewusstsein überwinden und dieser Angst nachspüren. Das war damals natürlich revolutionär, kaum ein Mensch hat so gearbeitet. Bei der Fahrstuhlängst kann es dann so ablaufen: Ich stelle mir vor, ich stehe im Aufzug und da kommt ein Gedanke, weil ich kürzlich einen Artikel über jemanden gelesen habe, der im Aufzug

steckenblieb, der Notruf nicht funktionierte und er erst nach zwei Tagen völlig dehydriert gefunden wurde. Hier merkt man: So macht sich derjenige Angst über Gedanken. Auf diese Gedanken folgen dann Gefühle und irgendwann stellt sich die Verhaltensweise ein, nicht Aufzug zu fahren. Aber da Ängste die Tendenz haben, sich zu generalisieren, kann es sein, dass sie sich ausbreitet und man plötzlich Angstzustände im Auto oder Kaufhaus erlebt. Auf das Coaching bezogen heißt das, dass hinter den sichtbaren Problemen die Strategien bzw. Verhaltensweisen stecken, die jemand einmal entwickelt hat, um eine bestimmte schwierige Situation zu lösen. Manchmal steckt man dann in dieser Strategie fest. Diese Strategien sind übrigens immer um innere Konflikte herum organisiert und es gilt, diese inneren Konflikte zu identifizieren. Dazu braucht man die Achtsamkeit, weil kaum jemand sich bewusst ist, warum er auf diese Weise handelt. Oft heißt es: „Ich weiß, dass es blöd ist, aber ich kann halt nicht anders!“

### Haben Sie dazu ein Beispiel?

Sagen wir, ein Klient hat Redeangst. Das haben meistens die fachlich guten Leute. Wenn man ihn fragt, ob jemals etwas passiert sei bei seiner Rede oder seinem Auftritt, dann heißt es: „Ne, lief alles immer bestens. Aber wenn ich eine Rede halte, kann ich zwei Tage vorher schon nicht gut schlafen.“ Er weiß sich keinen Rat, hat schon zwei Rhetorik-Trainings besucht, gute Tipps umgesetzt, wie sich das Publi-

*Auf das Coaching bezogen heißt das, dass hinter den sichtbaren Problemen die Strategien bzw. Verhaltensweisen stecken, die jemand einmal entwickelt hat, um eine bestimmte schwierige Situation zu lösen.*

kum in Unterhosen vorstellen, sich dominant hinstellen oder sich jemanden im Publikum herausuchen, der einem immer freundlich zunickt. Sobald er aber die Bühne betritt, pas-

siert „irgendetwas“ mit ihm und er vergisst alle Tricks und guten Vorsätze. Oftmals liegt der Redeangst ein innerer Konflikt zugrunde, doch den erfahre ich nicht vom Klienten, wenn ich schlicht frage, „Was haben Sie da für einen inneren Konflikt?“. Also versuche ich, behutsam herauszufinden, um welchen Konflikt es sich handelt. Denn nicht selten haben Men-

*Oftmals liegt der Redeangst ein innerer Konflikt zugrunde, doch den erfahre ich nicht vom Klienten, wenn ich schlicht frage, „Was haben Sie da für einen inneren Konflikt?“.*

schen mit Redeangst das Gefühl, sie müssten etwas beweisen, z.B. dass sie andere mitreißen können, dass sie gut sind in ihrem Fach. Wenn der Klient nun sagt, „Vor einer Rede habe ich immer das Gefühl, mich beweisen zu müssen“, dann höre ich sehr intensiv zu und es wird klar: Wir sind auf dem Weg zum inneren Konflikt, jemand muss hier jemandem – aber nicht dem Publikum – beweisen, dass er was kann. Jetzt kommt mein therapeutischer Hintergrund zum Tragen und ich weiß, dass die Herkunftsfamilie einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung der Persönlichkeit leistet und hier sehr viele Konflikte ihren Ursprung haben. Es geht also oft um das Verhältnis zu den Eltern, die Stellung innerhalb der Geschwisterreihe usw., all das prägt unsere inneren Landkarten. Kam es hier zu Konflikten, so hat man Strategien des Umgangs damit entwickelt und kommt man irgendwann in vermeintlich ähnliche Situationen, so kann diese antrainierte Strategie jetzt plötzlich in eine Sackgasse führen. Dann gilt es anhand von Hypothesen tiefer zu graben.

### Welche Hypothesen meinen Sie?

Hakomi arbeitet viel mit Hypothesen, auch bezüglich innerer Konflikte. Da an die Redeangst, wie gesagt, oft das Gefühl gebunden

ist, sich beweisen zu müssen, liegt es nahe, den Ursprung in der fehlenden Anerkennung durch den Vater zu suchen – das würde ich jetzt aufgrund meiner Kenntnis und Erfahrung als Hypothese aufstellen. Aber es bringt nichts, dem Klienten direkt zu sagen: „Sie wollen immer noch Ihrem Vater etwas beweisen.“ Das ist lediglich meine Hypothese, an die ich mich gemeinsam mit dem Klienten emotional heranarbeiten muss, sodass er die Zusammenhänge versteht. Ich platziere dann z.B. einen Stuhl vor den Klienten, der sich vorstellt, sein Vater säße darin. Dann geht der Klient achtsam in sich und versucht der Frage „Was passiert jetzt in mir?“ nachzugehen. Meist reagiert der Klient entweder körperlich, z.B. in Form eines Drucks im Magen oder emotional, z.B. in Form von Ärger oder Unsicherheit, und immer kommen Gedanken oder Erinnerungen hoch. Das sind ganz wichtige Informationen, die man mittels Achtsamkeit erhält und mit denen ich die Hypothese überprüfen kann. Es kann dann so weitergehen, dass ich den Klienten bitte, dem imaginierten Vater vor sich zu sagen: „Ich will dir immer noch beweisen, dass du stolz auf mich sein kannst.“ Ist meine Hypothese richtig, so folgt auf diesen Satz meist eine starke emotionale Reaktion und zwar binnen weniger Sekunden – hierauf muss der Klient besonders achten. Das Unterbewusste reagiert nämlich sofort, der Konflikt wird umgehend

*Die Klienten erfahren hier plötzlich etwas, dessen sie sich einfach nicht bewusst waren und derartiges bisher niemals angesprochen haben, schon gar nicht gegenüber einem anderen Menschen.*

aktualisiert. Der Klient ist dann z.B. völlig erschüttert und meint, er könne diesen Satz auf gar keinen Fall sagen, das gehe nicht! Er merkt also, hier stimmt was nicht, hier tut es weh. Wir sprechen dann über das soeben Erlebte, ordnen es ein, der Klient spricht beispielsweise über den großen Schock, den er verspürte, als er den Satz hörte, wobei sein zweiter Gedanke

war, dass das im Grunde stimme, dass er immer noch auf die Akzeptanz durch den Vater warte, dem er es nie recht machen konnte, obwohl er heute ein erfolgreicher Geschäftsführer ist. An diesem Punkt im Coaching wird es sehr emotional. Die Klienten erfahren hier plötzlich etwas, dessen sie sich einfach nicht bewusst waren und derartiges bisher niemals angesprochen haben, schon gar nicht gegenüber einem anderen Menschen.

### Genügt dieser emotionale Schock, um eine Verhaltensänderung einzuleiten?

Nein, die Erfahrung reicht nicht aus, aber derjenige versteht dann, warum z.B. die Rhetorik-Trainings ihm bisher wenig geholfen haben. Er weiß nun, da liegt etwas anderes davor. Die weitere Arbeit ist dann davon abhängig – und da scheidet sich die Spreu vom Weizen –, ob sich die Person wirklich verändern will. Tatsächlich sagt mir meine Erfahrung aus 30 Jahren, dass die meisten Menschen das nicht wollen, obwohl alle natürlich anfangs beteuern, sich ändern zu wollen, wenn sie ins Coaching kommen. Verändern bedeutet nämlich, seine Komfortzone zu verlassen und an sich hart zu arbeiten. In unserem Beispiel muss also – eigentlich – der Konflikt gelöst werden. Wir haben die fehlende Anerkennung durch den Vater als Konfliktursache lokalisiert. Dann tastet man sich weiter heran: „Haben Sie jemals mit Ihrem Vater darüber gesprochen, dass Sie auf seine Anerkennung warten? Können Sie sich vorstellen das zu tun?“ Viele, die sich gerade nach der Anerkennung sehnen, reagieren hier ablehnend und wollen sich der Aufgabe, sicherlich auch aus Angst vor einer Abfuhr, nicht stellen. Aber eben jene anderen, die sich ändern wollen, die gehen hierauf ein – obwohl auch sie dabei sehr starke, teils negative Emotionen erleben. Daran merkt man aber auch, dass man auf dem richtigen Weg ist. Eine solche Aussprache mit dem Vater kann dann zur bewegenden Aussöhnung oder zur erneuten Bestätigung werden, warum man diesen Mann in den letzten Jahren nur zu dessen Geburtstag kurz besucht hat. Immer geht es darum, den inneren Konflikt ans Licht zu holen und ihn zu bearbeiten, also darum, dass der Klient



Foto: Gudrun-Holde Ortner, Heidelberg

mit sich selbst ins Reine kommt. Dafür reicht auch schon eine einseitige Aussprache ohne Versöhnung.

### **Was verstehen Sie unter einer „einseitigen Aussprache“ und warum muss der Konflikt „eigentlich“ gelöst werden?**

Eine solche Aussprache geschieht z.B. über das Schreiben eines klärenden Briefs an den betreffenden Menschen, in dem steht, wie die mangelnde Anerkennung noch heute das Leben des Klienten beeinflusst. Ein solcher Brief dient dem Ins-Reine-Kommen, wenn der Vater sich vor einer Aussprache verschließt oder längst verstorben ist. Manche schreiben den Brief, andere nicht. Bei jemandem, der nach drei Monaten zum zweiten Coaching-Termin kommt und sagt, er hätte zu viel zu tun und keine Gelegenheit zum Briefschreiben bzw. zum Gespräch gehabt, denke ich im Stillen, dass derjenige vermutlich nichts verändern will. Interessant ist nun, dass so jemand, angesprochen auf seine Redeangst, plötzlich erklärt, er hätte das nun sehr gut im Griff: Er hat das Redenhalten an einen seiner Abteilungsleiter delegiert und muss jetzt nur noch höchstens einmal im Jahr eine Rede halten, was gut machbar wäre. Also hat er sich eine andere Strategie des Umgangs mit seiner Angst geschaffen und

ist zufrieden, ohne den Konflikt selbst bearbeitet zu haben – daher „eigentlich“.

### **Sicherlich versteht jeder im Ansatz, was Achtsamkeit bedeutet. Aber was verstehen Sie genau darunter?**

Es ist ein anderer Bewusstseinszustand verglichen mit dem Alltagsbewusstsein. Wir befinden uns den größten Teil des Tages im Alltagsbewusstsein, wie z.B. bei der Erledigung alltäglicher Dinge, beim Autofahren, Shoppen oder wie wir beiden jetzt: Wir sprechen miteinander, hören zu, stellen mal eine Frage. Das geht alles im Grunde automatisch und funktioniert sehr, sehr schnell, weil das Gehirn in dem Bereich sehr stark mit dem Unbewussten zusammenarbeitet und hier unheimlich schnell Informationen verarbeitet. Davon unterschieden ist die Achtsamkeit, die ich im Coaching meistens nach innen richte. Kurz gesagt, hier soll man ganz genau wahrnehmen, was in einem selber passiert. Es ist also keine Entspannungsmethode, sondern eine Fokussierung nach innen. Ursprünglich kommt diese Methode aus dem Buddhismus und ist der Meditation in gewissen Punkten ähnlich: Dort achtet man auf seinen Atem, der aber nur der Anker ist, damit man mit den aufkommenden Gedanken nicht fortgeschwemmt

wird. Man soll einfach nur wahrnehmen, was da ist. In der Schmerztherapie wird Achtsamkeit z.B. angewandt, um sich des Schmerzes bewusst zu werden: Welches Knie tut weh?

*In der Schmerztherapie wird Achtsamkeit z.B. angewandt, um sich des Schmerzes bewusst zu werden: Welches Knie tut weh? Tut es die ganze Zeit weh? Wie stark ist der Schmerz eigentlich?*

Tut es die ganze Zeit weh? Wie stark ist der Schmerz eigentlich? Es gibt Leute, die damit erstaunliche Erfolge erzielen, indem sie nicht vor dem Schmerz flüchten, sondern ihn so genauer untersuchen. So tief gehen wir im Coaching natürlich nicht, hier geht es vielmehr um eine allgemeinere Wahrnehmung: Ich rede jetzt mit Ihnen und spüre, wenn ich achtsam bin, dass mein Rücken gegen die Stuhllehne drückt, meine Beine, die übereinander liegen, meine Hand auf dem Schreibtisch – das sind körperliche Empfindungen. Dasselbe kann ich auf meine Gefühle anwenden: Wie fühle ich mich gerade? Ach, ich fühle mich sicher,





Foto: Gudrun-Holde Ortner, Heidelberg

es ist angenehm, so mit Ihnen zu sprechen. Und dann kommen noch Gedanken: Was kann ich noch sagen, wie viel Zeit haben wir eigentlich reserviert für dieses Interview und sind wir bereits in der Hälfte? Eine solche Achtsamkeit ist letztlich eine Art, in Kontakt zu gehen mit sich selbst, ohne irgendwas zu verändern, wahrzunehmen, was im Moment gerade ist, ohne es zu erklären. Ein kleines Beispiel? Ein Klient kommt zu mir und bittet um Tipps, wie er weniger Stress haben kann. Das lehne ich freundlich ab und sage, Stresstipps gebe ich nicht, da kann man sich ein Buch für 9,80 Euro kaufen, da stehen alle Stress-Tipps drin. Die habe er alle schon gelesen, sagt der Klient, das hätte nichts gebracht. Er habe einen sehr stressigen Beruf und brauche Hilfe. Wenn derjenige also mit mir arbeiten will, muss er erst einmal verstehen: Es gibt keinen

*Stresstipps gebe ich nicht,  
da kann man sich ein Buch für  
9,80 Euro kaufen, da stehen  
alle Stress-Tipps drin.*

stressigen Beruf, sondern jemand erlebt Situationen mit Kunden, Kollegen oder mit dem Chef als stressig. D.h., er erzeugt selbst den Stress. Nehmen wir mal an, das Verhältnis zum Chef löst bei ihm Stress aus – eine Annahme, die oft zutrifft. Der Klient stellt sich also mit Achtsamkeit vor, wie er in seinem Büro sitzt, es klopft und der Chef kommt herein. Als Coach frage ich, was jetzt in ihm innerlich passiert? Nun wird er möglicherweise bemerken, dass er etwas erschreckt, kurz den Atem anhält und sich fragt: „Was will er denn jetzt schon wieder von mir? Sicher nichts Gutes.“ Der erste Gedanke ist also negativ! Er nimmt sofort an, dass der Chef reinkommt und nicht kurz plaudern oder nachfragen will, wie es gerade läuft. Es handelt sich also um eine Form der Angst, die den Stress verursacht. Es ist nicht der Chef, der stresst. Schließlich kann ja die Kritik, die er vielleicht äußert, auch konstruktiv gemeint sein – oder er will tatsächlich nur reinkommen und kurz plaudern.

### **In der Welt des Klienten kommt diese Möglichkeit aber gar nicht auf?**

Genau! Wir kreieren uns selbst unsere Welt, nur wissen das die Wenigsten. Die Meisten denken, sie nähmen die Welt wahr, wie sie wirklich ist, doch das ist ein Irrglaube. Schopenhauer sagte: „Wir leben alle auf derselben Erde, aber wir leben nicht alle in derselben Welt.“ Der Klient denkt sofort an das Schlimmste, während der Chef meint, wohlwollend auf seinen Mitarbeiter zuzugehen und zu helfen.

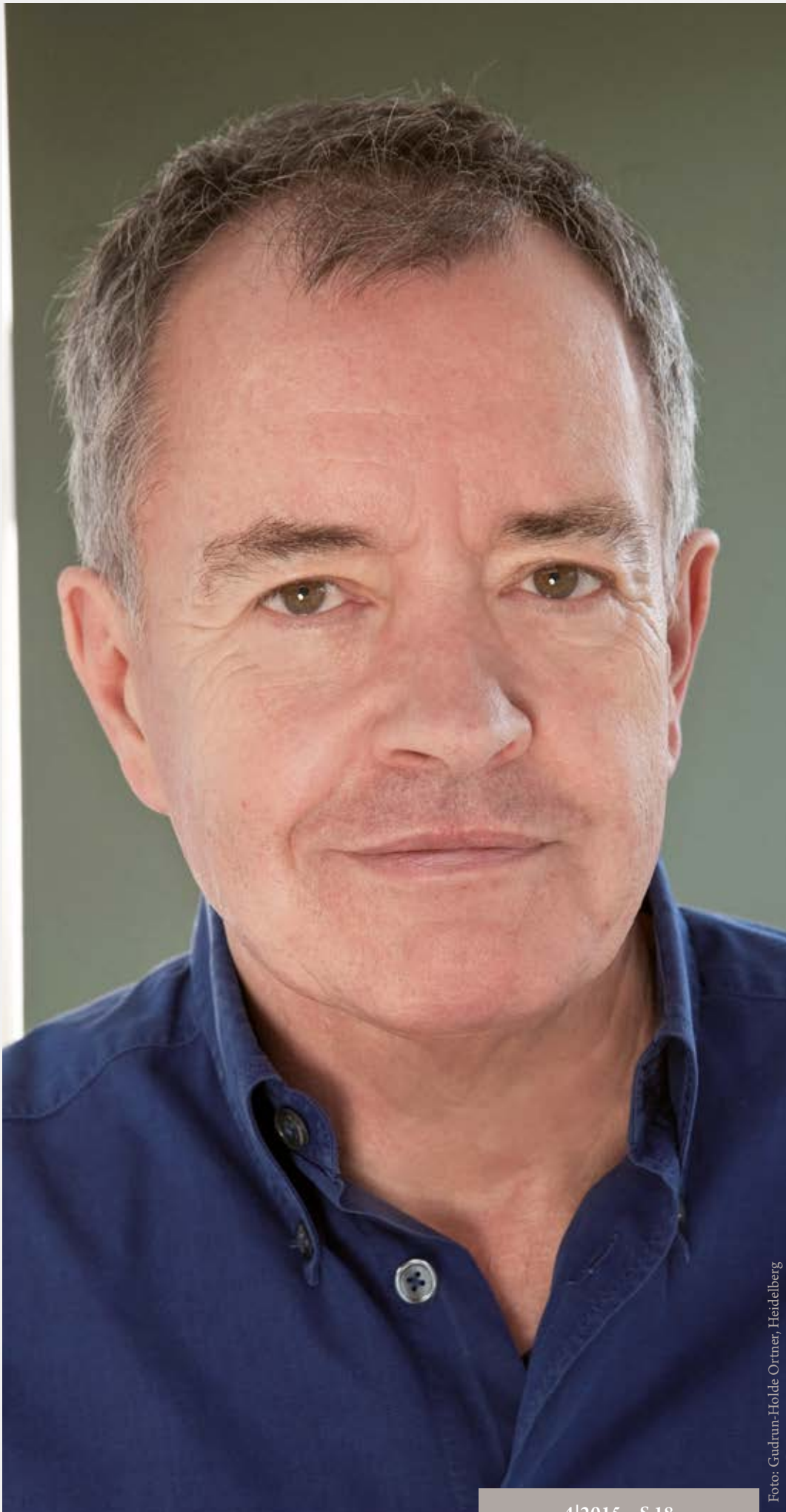
### **Welchen Konflikten begegnen Sie in der Regel im Coaching?**

Ich sage immer: Es gibt sieben Milliarden Menschen, aber es gibt zum Glück für meine Arbeit und die aller Coaches nicht sieben Milliarden Konflikte! Meiner Erfahrung nach gibt es etwa zehn bis fünfzehn Konflikte und mit einigen davon haben die meisten Menschen im Laufe ihres Lebens zu tun. Dazu gehören Fragen, ob wir dazugehören, geliebt werden – und was wir dafür tun müssen. Fragen danach, wo unser Platz im Leben ist und was überhaupt der Sinn des Lebens sein soll usw. Das ist ein wichtiges Thema, insbesondere für Menschen, die in ihrer Midlife Crisis stecken und an den Punkt kommen, wo sie einfach nicht mehr weiterwissen. Sie haben alles erreicht, haben Familie mit Haus und Hund, einen schönen Beruf, einen Haufen Geld, können dreimal in Urlaub fahren, sind aber dennoch unzufrieden. Ihnen ist langweilig und daran werden auch die nächste iWatch, das nächste Cabrio nichts ändern. Meiner Meinung nach gibt es keinen Sinn, man muss sich den Sinn selbst erschaffen, sprich etwas finden, was man als sinnvoll betrachtet. Ein zweites wichtiges Thema ist die Ablösung von den Eltern. Wann ist man eigentlich erwachsen? Wenn man sein eigenes Geld verdient, verheiratet ist, Kinder hat? Zum Erwachsensein gehört aus meiner Sicht die Ablösung von den Eltern. Die ist aber gar nicht so einfach. Hier gibt es zwei Möglichkeiten, diese zu vermeiden. Erstens, die Anpassung: Man bleibt, auch geographisch, in der Nähe der Eltern und passt sich ganz an deren Le-

ben an, macht sich also weiterhin abhängig. Dann hat man aber meistens Probleme in der Partnerschaft, weil die Frau schnell merkt, dass der Muttersohn, wenn es mal darauf ankommt, immer zu seiner Mutter hält. Zweitens die Rebellion: Sie ist eine ganz wichtige Entwicklungsphase – in der Pubertät. Hier will man sein Eigenes finden und muss dazu etwas machen, das den Werten der Eltern entgegensteht. Man raucht, trinkt und zieht fürs Studium sehr weit weg. Aber Rebellion ist nichts anderes als Anpassung, es ist lediglich die entgegengesetzte Variante – es ist noch nichts Eigenes. Eine richtige Ablösung erfolgt nämlich nicht durch zu große Nähe, durch Hass, Verachtung oder Kontaktabbruch, sondern letztlich nur im Respekt. Aber viele können ihre Eltern nicht respektieren, weil die tatsächlich einiges nicht gut gemacht haben, was viele Emotionen und Konflikte hinterlassen hat. Genau das aber ist ein längerer Prozess, den ich in Coachings immer wieder bearbeite und auch ein Buch darüber geschrieben habe. Beispielsweise arbeite ich mit Menschen, die die Firma des Vaters übernommen haben, dort aber trotzdem immer der Junior oder die Kleine vom Chef bleiben, weil der Senior weiterhin jeden Morgen in sein Büro kommt und alles bespricht, über alles informiert sein will und die ganzen Abläufe stört. Insofern ist Ablösung auch in der Wirtschaftswelt ein wichtiges Thema. Ein anderes oft anzutreffendes Thema ist die Erkenntnis, dass man selbst auch älter wird und sterben wird – nicht nur die ande-

*Ein anderes oft anzutreffendes  
Thema ist die Erkenntnis, dass man  
selbst auch älter wird und sterben  
wird – nicht nur die anderen.*

ren. Das trifft uns zwar alle, aber wir machen es uns selten bewusst. Gerade Menschen mit einer narzisstischen Komponente erwischt es hier sehr schlimm, weil sie das Älterwerden als sehr kränkend empfinden. Sie versuchen, Gegenmaßnahmen einzuleiten, doch können sie den Prozess natürlich nicht aufhalten, sondern müssen sich letztlich damit irgendwie versöhnen.



### Bei dem bisher Gesagten drängt sich die Frage auf, wo Sie den Unterschied zwischen Therapie und Coaching sehen?

Richtig, ich kenne diese Frage, sie wird oft gestellt – und manchmal auch beantwortet [*lacht*]. Meine pragmatische Haltung dazu ist: Man kann es nicht trennen. Sie gehen z.B.

*Meine pragmatische Haltung dazu ist: Man kann es nicht trennen.*

in einen Film, der Sie emotional erschüttert und Ihnen so eine bestimmte Einsicht ermöglicht. Ich übertreibe jetzt und frage: Wo ist die Trennung zwischen Film und Therapie? Denn es kann sein, dass der Film etwas Therapeutisches bewirkt und vielleicht sogar nachhaltiger gewirkt hat als zwei Jahre Gesprächstherapie, weil er eben Ihren inneren Konflikt direkt angesprochen hat. In meinem Blog ([www.persoenlichkeits-blog.de](http://www.persoenlichkeits-blog.de)), den ich seit über zehn Jahren betreibe, versuche ich auch therapeutisches Denken auf Alltagsprobleme anzuwenden und zu zeigen, wie hinter vielen Verhaltensweisen innere Konflikte und unbewusste Ängste stecken. Um aber direkt auf Ihre Frage zu antworten: Ich mache keine Trennung, aber ich mache es abhängig vom Setting, dem Prozessverlauf. Das spiegelt sich auch zeitlich wider: Intensive Coachings dauern bei mir in der Regel etwa je drei Stunden an zwei bis drei Terminen und anschließende Sitzungen werden nur bei Bedarf verabredet. Meine Therapien – ich habe eine Kassenzulassung – gehen über 25 Termine, nur da bearbeite ich natürlich ganz andere Themen. Aber man kann schon sagen, dass ich in den Coachings letztlich auch eine Art von „Kurzzeittherapie“ mache. Ohnehin könnte ich persönlich eine Trennung aufgrund meines Ansatzes gar nicht machen, vielleicht, wenn ich sehr auf den Verstand des Klienten fokussiert an die Sache herangehen würde, dann könnte ich strikter trennen. Aber ein solches Vorgehen hat sich bei mir als selten wirksam erwiesen, weil Veränderung immer nur über emotionale

Beteiligung vollzogen wird und nicht über rationale Einsicht. Sonst würden ja die Bücher, die jedes Jahr auf den Markt kommen, wirken und viele Coaches und Therapeuten wären arbeitslos. Natürlich habe ich auch den Vorzug, dass ich ausgebildeter, erfahrener Therapeut bin, seit dreißig Jahren mit Menschen arbeite und nicht nur an fünf Wochenenden an einem Kurs teilgenommen habe. Überhaupt finde ich ganz grundsätzlich, dass es für alle Menschen, die Menschen führen bzw. mit ihnen arbeiten, (Coaches, Chefs, Eltern, Lehrer usw.) einfach hilfreich ist, über psychologisches Know-how zu verfügen, um besser zu verstehen, warum ein Mensch sich genau so verhält, wie er es tut.

*Überhaupt finde ich ganz grundsätzlich, dass es für alle Menschen, die Menschen führen bzw. mit ihnen arbeiten, (Coaches, Chefs, Eltern, Lehrer usw.) einfach hilfreich ist, über psychologisches Know-how zu verfügen, um besser zu verstehen, warum ein Mensch sich genau so verhält, wie er es tut.*

### **Aber Sie würden Klienten mit offensichtlicher psychischer oder neurologischer Störung kein Coaching, sondern gleich eine Therapie anbieten bzw. empfehlen?**

Ja, neurologische Störungen behandle ich ohnehin nicht, weil ich kein Psychiater bin. Aber im Coaching kommen natürlich auch immer mal wieder Menschen und sagen, ich bin so unmotiviert, können Sie mich nicht motivieren für meine Aufgabe? Dann sprechen wir miteinander, wobei manchmal rauskommt, dass das, was der Klient als „unmotiviert“ bezeichnet, alle Anzeichen einer Depression hat. Dann frage ich nach Schlafstörungen, nach Antriebsmangel, nach Stimmungsschwankungen und Konzentrationsschwierigkeiten. Wenn diese Fragen bejaht wurden, weiß ich mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit, dass es sich wohl um eine Depression handelt. Oft räumen diese

Klienten dann ein, das schon selbst gedacht zu haben, aber am Arbeitsplatz könnten sie sowas nicht sagen und gehen stattdessen ins Coaching.

### **In diesem Fall ändern Sie dann das Setting in Richtung Therapie?**

Ja, weg vom Coaching, zumal man eine Depression nicht in zwei oder drei Sitzungen behandeln kann. Eventuell braucht der Klient dann auch Medikamente, Antidepressiva oder etwas Naturheilkundliches. Dann kommt es aber auch darauf an, ob ich noch einen Therapieplatz frei habe – meine Warteliste ist in der Regel immer voll – und ob die Person in der Nähe wohnt. Ansonsten empfehle ich eher jemanden in Wohnortnähe. Denn es dauert seine Zeit, eine Depression zu behandeln.

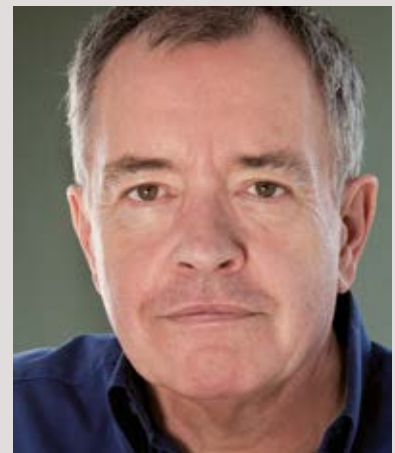
### **Nehmen wir einen Coach, der nicht den Vorteil hat, ein anerkannter Psychotherapeut zu sein. Wie sollte er hier vorgehen?**

Wenn er das als Depression erkennt, dann ist das schon mal wichtig. Aber eine Depression kann man nicht ohne psychotherapeutische Ausbildung behandeln. Weil es hier auch oft um das Verarbeiten von Verlusterfahrungen und immer auch um Emotionen geht. Das muss man erstens können und irgendwie auch mögen als Coach. Es gibt schließlich auch einige Coaches, die mögen oder wollen nicht mit Emotionen arbeiten. Ich bin eben ein starker Vertreter der Arbeit mit Gefühlen. Außerdem – das kann ich gar nicht oft genug sagen – erreicht man Veränderungen nur über Emotionen und nicht über Einsicht. Je länger ich als Coach und Therapeut arbeite, merke ich auch, dass Methoden weniger wichtig werden und dass das, was zentral verändernd wirkt, die Beziehung ist. Also die Beziehung, die zwischen uns entsteht. Um schwierige Themen anzusprechen und vor allem auch die Kooperation des Unbewussten des Anderen zu gewinnen, muss der Klient sich sicher und angenommen fühlen. Muss erleben, dass ich über nichts urteile aber vieles neugierig hinterfrage. Dass es keine Fehler oder falsche Entscheidungen im Leben gibt, sondern wir uns immer bemühen,

*Dass es keine Fehler oder falsche Entscheidungen im Leben gibt, sondern wir uns immer bemühen, bestmöglich die Situationen des Lebens zu bewältigen.*

bestmöglich die Situationen des Lebens zu bewältigen. Das allerdings oft mit Prägungen und Entscheidungen eines siebenjährigen Kindes. Wenn das bewusst werden darf, was ein schwieriger Prozess sein kann, ist schon viel gewonnen. Aber mit meinen siebenundsechzig Jahren werde ich auch immer geduldiger, und Menschen lernen durch meinen krummen Berufsweg auch, dass alles schon seinen Sinn hat.

### **Portrait**



Fotos: Gudrun-Holde Ortner, Heidelberg

Bankkaufmann, Operator, Werbetexter, Versicherungsvertreter. Abitur nachgeholt, Psychologiestudium. Ausbildungen in Transaktionsanalyse, Hypnotherapie nach Erickson, systemischem Arbeiten bei Helm Stierlin, Hakomi. Seit 1983 eigene Praxis und 22 Jahre Lehrtherapeut im Hakomi-Institut, freier Mitarbeiter bei ComTeam und JanusTeam. Seit 10 Jahren spezialisiert auf intensive Persönlichkeitsseminare und Coaching. 1948 geboren, verheiratet, zwei Kinder.  
[www.seminare4you.de](http://www.seminare4you.de)



## Leadership neu erfahren – im Cockpit eines Verkehrsflugzeuges

Coaching auf der Basis eines cockpit-initiierten Führungsansatzes

*Von Heinz Leuters*

*Über viele Jahrzehnte wurden Unfälle von Verkehrsflugzeugen überwiegend auf technische Fehler zurückgeführt – der Faktor Mensch wurde erst seit den späten Siebzigerjahren als wesentlich erkannt. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass zwischen der Arbeit im Cockpit und der Arbeit einer Führungskraft weitreichende Parallelen bestehen. Ein aktueller Coaching-Ansatz nutzt das Setting „Full Flight Simulator“ einer Boeing 737, macht diese Analogien erfahrbar und schafft so eine besondere Basis für die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.*

## Führungskontext

Wie gehe ich an Entscheidungen heran und wie komme ich eigentlich zu meinen Strategien und Prioritäten? Wo sind die typischen Fallstricke, derer ich mir vielleicht gar nicht mehr bewusst bin? Wie ist wohl meine eigene Führungswirkung? Viele Führungskräfte stellen sich diese Fragen – aber sie erhalten nur noch selten authentisches Feedback aus ihrem direkten Umfeld. Sicher eine bekannte Problemstellung vieler Klienten, nichts neues für Coaches und oft Anlass für einen Coaching-Prozess.

Treibt man diese eingangs gestellten Fragen weiter, ergeben sich drei Orientierungsfelder für eine Führungskraft (nach Lorenz, 2012; 31):

» *Umgang mit der Komplexität der eigenen Rolle:* Eine Führungskraft muss nun einmal tätig werden bzw. entscheiden (sie kann nicht „nichts tun“) und trägt auch die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen, wie auch für die Ergebnisse. Die entscheidenden Fragen sind: Welche Ziele und Prioritäten setze ich? Was sind die richtigen Strategien? Setze ich die richtigen Mittel ein?

» *Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion:* Um zu agieren, ist es für eine Führungskraft nötig, zu wissen, welche eigenen Ziele und Prioritäten sie hat und welche persönlichen Wünsche für sie maßgeblich sind. Dies erfordert Reflexion zu den Punkten: Was leitet mich wirklich? Sind diese eigentlichen Antreiber hier und jetzt angebracht? Oder will ich womöglich einfach nur meine Ziele erreichen, egal wie?

» *Empathie (Wahrnehmung Anderer):* In der Kommunikation kommt es, um andere „mitzunehmen“, darauf an, sich vorstellen zu können, was gedanklich und emotional beim Gegenüber passiert, dies vielleicht sogar selber fühlen zu können. Hier lohnt es sich, zu fragen: Wie stark ist eigentlich meine Verbindung zu Dritten? Nehme ich noch wahr, was mein Team und Andere umtreibt? Oder mache ich lieber alles im Alleingang?

Sind diese drei Kompetenzen ausgeprägt, sind folglich auch die Handlungen einer Führungskraft, ihre Entscheidungen und ihre Kommunikation für Dritte nachvollziehbar. So wird für die Mitarbeiter erkennbar, dass die Führungskraft authentisch handelt, dass sie „meint, was sie sagt und sagt, was sie meint“ (Lorenz, 2012; 29).

## Luftfahrtkontext

Auch bei der Arbeit im Cockpit eines (Verkehrs-)Flugzeuges sind diese drei Fähigkeiten, neben der reinen Beherrschung des Luftfahrzeuges und operativer Verfahren, echte Kernkompetenzen. Auch hier sind die Fähigkeiten „Umgang mit der Komplexität der eigenen Rolle“, „Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion“ sowie „Empathie“ gefragt.

So ergab der NASA Workshop „Resource Management on the Flight Deck“ im Juni 1979, dass weniger die technische und fachliche Ausbildung von Cockpitpersonal in Hinsicht auf die Vermeidung von Flugunfällen verbesserungswürdig war, sondern dass die Schwierigkeiten – und damit auch die zu erzielenden Effekte – mehr in den Bereichen der Führung (leadership), Koordination (crew coordinati-

on) und zwischenmenschlichen Kommunikation (interpersonal communications) lagen (Cooper et al., 1980).

Konkret muss sich eben auch die Cockpitbesatzung, genau wie die Führungskraft, analog zu den eingangs erwähnten Aspekten, immer wieder hinterfragen (siehe Abb. 1): Hat die Sicherheit wirklich Priorität vor den anderen Zielen bei diesem Flug? Was treibt mich eigentlich an oder will ich einfach nur den Flug am Zielort beenden? Welche Rolle spielen wir als Team, d.h., sind wir noch kognitiv und emotional verbunden (in der Fliegerei: Sind wir „im Loop“)?

## Einsatz der Analogien und Wirkung durch Lernbeziehung

Das im Folgenden vorgestellte Konzept basiert auf folgendem Coaching-Setting:

- » In eintägigen Workshops im Full Flight Simulator einer Boeing 737 starten Führungskräfte dieses Verkehrsflugzeug, sie bedienen den Airliner und landen. Es müssen in einem herausfordernden Umfeld Prioritäten gesetzt, Entscheidungssituationen gemeistert und Ziele erreicht werden.
- » Die Teilnehmer sind dabei stets in Aktion,

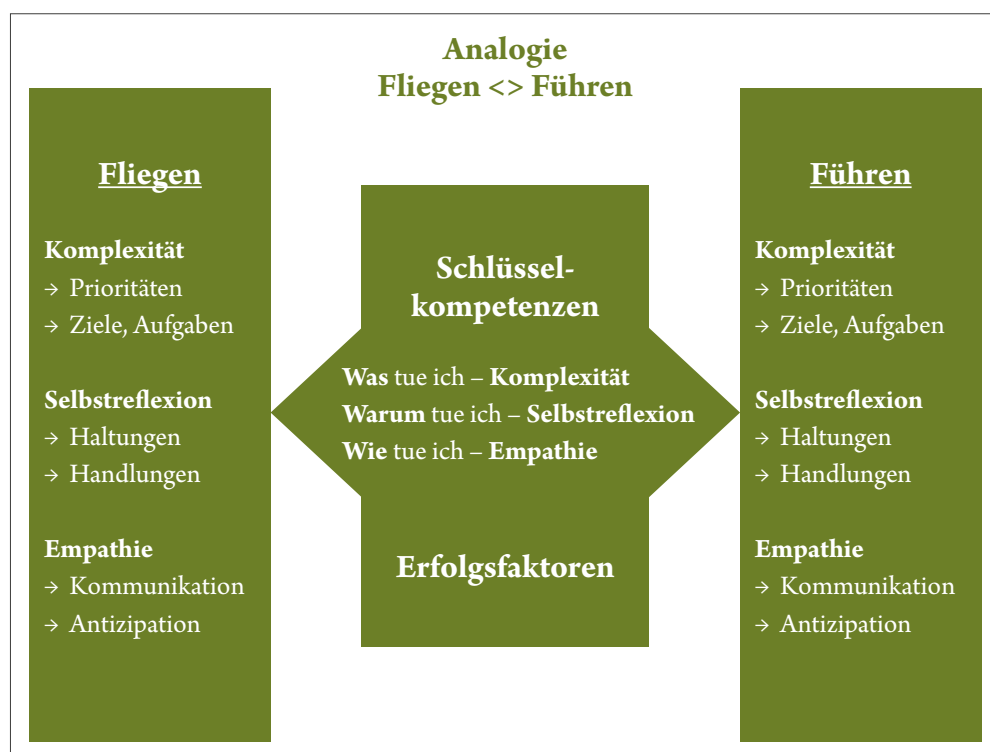


Abb. 1: Analogien zwischen der Arbeit im Cockpit und als Führungskraft

wie sie es im Führungsalltag auch sind. Mit üblicherweise lediglich zwei Klienten bleibt genug Raum, um sich auf die entscheidenden Themen zu fokussieren. Die Arbeit mit zwei Personen ergibt sich aus dem nötigen Setting im Simulator-Cockpit.

- » Die Cockpitbesatzung besteht jeweils für 60 Minuten aus einem Klienten und dem Coach – der über fliegerische Erfahrung (auch als Fluglehrer) und langjährige Führungserfahrung verfügen sollte.
- » Die ungewohnte und herausfordernde Umgebung und das Setting „Klient im Kapitänsitz, Coach im Co-Pilotensitz“ schaffen die Basis für einen bisher ungekannten Einblick in den Umgang mit Komplexität, in Selbstführung und Kooperation, hohe Emotionalität und eine unterstützende Lernbeziehung.
- » Im Anschluss an die Simulatorsession findet ein gestützter Transfer der Lernsituationen in den betrieblichen Führungskontext in der Kleingruppe – bestehend aus den zwei Klienten und dem Coach – statt.

Mittels welchen Wirkungszusammenhangs der Lerneffekt erzielt wird, wird insbesondere dann klar, wenn man Ansätzen zu erlebnisorientiertem Lernen folgt oder aktuelle Ansätze der Hirnforschung nach Prof. Dr. Gerald Hüther berücksichtigt werden.

So stellte Hüther in seinem Vortrag „Wie Lernen gelingt“ die besondere Bedeutung der

Beziehung heraus (Hüther, 2013; 5): „Gerade die Fragen, wie Menschen unter welchen Bedingungen lernen und wie die dabei gemachten Erfahrungen im Gehirn verankert werden, wurden durch die Neurobiologie neu bewertet. Die Erkenntnis: Emotionalität und Beziehung sind für den Lernerfolg von besonderer Bedeutung. Informationen werden nur dann nachhaltig verankert, wenn zugleich auch emotionale Zentren im Gehirn aktiviert und vertrauensvolle Bindungen zu den Bezugspersonen aufgebaut werden können.“

So schafft das besondere Erlebnis der (simulierten) Flugerfahrung die Möglichkeit einer intensiven Lernerfahrung: Man nimmt sich selbst in einer bisher unbekanntem Anforderungssituation wahr (siehe Abb. 2). Die Klienten erleben die Komplexität ihrer eigenen Rolle in dem anspruchsvollen Cockpit-Umfeld, erfahren Selbstwahrnehmung und -reflexion bei der Umsetzung der Aufgabenstellung und nehmen in der Beziehung zum Coach Empathie in einer üblicherweise unbekanntem Intensität wahr.

#### Ablauf und Lerntransfer

Üblicherweise erstreckt sich der reine Workshop über einen Tag, wobei im Vorfeld eine inhaltliche Fokussierung und Aufnahme der kritischen Erfolgsfaktoren mit dem Auftraggeber anhand ausgewählter Schlüsselkompetenzen erfolgt.

Der Workshop selber baut sich wie folgt auf:

- » Briefing zu Verfahren, Systemen, Handling eines Verkehrsflugzeuges und crew coordination
- » Simulatorsession im Full Flight Simulator, je Teilnehmer ca. 60 Minuten im Sitz des Kapitäns und ca. 60 Minuten auf dem Jump Seat (Beobachtersitz)
- » Nachbesprechung (De-Briefing) und strukturierte Selbsteinschätzung zu Briefing und Simulator
- » Transfer der Lernsituationen in den betrieblichen Führungskontext anhand von realen Luftfahrtbeispielen und Reflexion der eigenen üblichen Verhaltensweisen
- » Nutzung adäquater Coaching-Methoden im Gruppen-Coaching

Insbesondere beim Lerntransfer in den betrieblichen Führungskontext wird das Erlebte direkt nach der reinen Flugsimulatorerfahrung anhand von realen Luftfahrtszenarien in den beruflichen Kontext übertragen: Die Klienten werden anhand je einer Situation zu den drei oben genannten Schlüsselkompetenzen *Umgang mit der Komplexität der eigenen Rolle, Selbstwahrnehmung bzw. Selbstreflexion und Empathie (Wahrnehmung Anderer)* zum Transfer der Luftfahrtszenarien in den eigenen individuellen Führungskontext angeleitet.

Bei dieser Reflexion der erlebten und nachvollzogenen Cockpit- und Führungssituationen samt Gegenüberstellung der eigenen üblichen Verhaltensweisen und -muster beantworten die Klienten sich in der Kleingruppe folgende Fragen:

- » Wo habe ich selber als Führender oder Geführter eine solche Situation erlebt?
- » Was war bzw. ist meine erste Reaktion bzw. mein typisches Verhalten?
- » Gibt es für mich Alternativen dazu?

Die Ansätze werden dann im Gruppen-Coaching bearbeitet. Dabei finden die üblichen Methoden Anwendung (z.B. zirkuläre Fragen, die Wunderfrage, Elemente aus dem Gestaltmodell, den Fünf Antreibern und der REVT). Insgesamt eröffnen sich so blinde Flecken, konkrete Herausforderungen im Führungsalltag erscheinen deutlicher. Eigene



Abb. 2: Wirkungszusammenhang, basierend auf der Lernbeziehung und Emotionalität

Belastungsgrenzen werden in einer sicheren Umgebung erfahren und so auch bei Dritten antizipiert.

### Fallbeispiel

In einem konkreten Fall waren Spannungen im Team des Klienten Anlass des Coachings. Der Klient spürte bereits im Vorfeld, dass seine Führung und Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zu der belasteten Zusammenarbeit mit seinem Team leisteten.

Durch die in der Rolle des Piloten gemachte Erfahrung, hat sich beim Klienten ein Entwicklungsknoten gelöst. Das im Cockpit erlebte Zusammenspiel von menschlichen Verhaltensweisen in komplexen, ungewohnten Situationen führte bei dem Klienten zu der Erkenntnis, als Führungskraft bedarfs- und situationsgerecht in verschiedenen Rollen agieren zu müssen (Komplexität der eigenen Rolle): als Vermittler von notwendigem Wissen, als Trainer oder auch als Coach, der seinem

Gegenüber viele Möglichkeiten aufzeigt, sich selbst und sein gezeigtes Verhalten zu reflektieren und zu hinterfragen.

So erreicht der Flugsimulator-Workshop (Flugsimulator selbst und die anschließende Reflexion anhand der Luftfahrtbeispiele), dass die Teilnehmer ihre Führungskompetenzen erhöhen. Sie lernen, Komplexität besser handzuhaben, Selbstreflexion mehr anzuwenden und Empathie verstärkt zeigen zu können.

Im Anschluss an den Workshop und mit ca. einer Woche zeitlichem Abstand, findet ein geplantes und strukturiertes Telefongespräch im Einzelsetting zwischen je einem Klienten und dem Coach statt, bei dem die (Selbst-)Erkenntnisse thematisiert und gefestigt werden.

Dabei stellte sich im Beispielfall heraus, dass nach dem Flugsimulator-Workshop weitere kommunikative Herausforderungen im Team des Klienten sichtbar wurden. Diese wurden in Einzel-Coachings unter Einsatz von Analogien

aus dem Bereich „Fliegen“ und anhand weiterer Methoden sowie in einem anschließenden Gruppenworkshop mit dem Team des Klienten und ihm selbst bearbeitet.

Nach einer in den Einzel-Coachings vorgenommenen Umfeld-Analyse konnten mit dem Team – unter Einsatz der Methode des Reflecting Teams (wie auch bei Kunstflugteams angewendet) – die Haltungen der Teammitglieder herausgearbeitet, gemeinsam reflektiert und die Beziehungen schließlich verbessert werden. Wissend, was sein Team bewegt, war es dem Klienten fortan möglich, empathischer zu agieren.

Für die Interkollegiale Supervision im Team des Klienten diente das Beispiel der Abarbeitung eines Triebwerksausfalls im Full Flight Simulator und das dazugehörige De-Briefing aus der Luftfahrt als Einstieg. Hierbei wurde klar, dass bei den ähnlich komplexen Prozessen in der Abteilung des Klienten mit dieser Methode das dort vorhandene interne Know-how

 **DBVC Shop**

Exklusives **Coaching-Wissen**  
der Branchen-Größen auf DVD  
[www.dbvc-shop.de](http://www.dbvc-shop.de)



#### Coaching-Know-how auf Video:

Nutzen Sie die Vielfalt an Profiwissen von mehr als 50 der bekanntesten Experten der Coaching-Szene zu verschiedenen Coaching-Themen.

DBVC GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück | T +49 541 58048-07 | F -09 | [info@dbvc-gmbh.de](mailto:info@dbvc-gmbh.de) | [www.dbvc-shop.de](http://www.dbvc-shop.de)





herangezogen werden konnte. Konkret hat das Team in der Gruppenarbeit neue Regeln für die Zusammenarbeit festgelegt und so eine verbindlichere Basis für die kommunikativen Prozesse geschaffen.

Der gemeinsame Workshop, unter Einsatz dieser Beispiele aus der Luftfahrt, hat so an den persönlichen Veränderungsmöglichkeiten für jedes Teammitglied angeknüpft und eine Basis für individuelle Veränderungen, die die Teammitglieder angehen wollen, geschaffen. Insgesamt ist so ein Zuwachs an Wissen und sozialer Kompetenz erreicht worden.

### Anwendungsbereiche

Durch das Setting ergeben sich in besonderem Maße folgende Einsatzbereiche:

- » Dieses Setting eignet sich, um bei neuen Anforderungen, z.B. einem Wechsel im Führungsteam oder bei Übernahme einer größeren Verantwortung, selber die relevanten Handlungsfelder zu identifizieren.
- » Bei einem wichtigen Projekt oder Change,

bei extremem Wachstum oder mit einem Neukunden betreten die Klienten Neuland. Das Coaching unterstützt beim Erkennen der kritischen Erfolgsfaktoren.

- » Im Rahmen einer Positionsbestimmung unterstützt der Ansatz dabei, sich in der eigenen Funktion, Rolle und Position besser orientieren zu können.

### Fazit

Die Flugsimulator-Workshops folgen einem Führungsansatz, der den Umgang mit der Komplexität der eigenen Rolle sowie die Faktoren Selbstreflexion und Empathie in den Vordergrund stellt. Es ist bekannt und unumstritten, dass diese Elemente für die Arbeit im Cockpit eines Verkehrsflugzeuges eine bedeutende Rolle spielen. Doch wie Piloten müssen auch Führungskräfte Prioritäten festlegen, ihre inneren Antreiber kennen und andere Personen wahrnehmen. Dabei müssen – wie auch im Cockpit – letztlich Ziele erreicht und Entscheidungssituationen gemeistert werden.

Der hier vorgestellte Coaching-Ansatz nutzt diese Analogien, um Führungskräfte – mittels einer bisher unbekannteren, zur Selbstreflexion anregenden (Führungs-)Erfahrung im Flugsimulator – in ihrer Führungsarbeit zu stärken und zu einem Verbesserten Umgang mit Komplexität sowie zur Stärkung der Selbstreflexions- und Empathie-Fähigkeit zu verhelfen. Der Erfolg des Coachings basiert hierbei maßgeblich auf der emotionalen, Empathie fördernden Lernbeziehung. Diese wird durch das Setting „Pilot (Klient) – Copilot (Coach)“ hergestellt.

### Der Autor



Foto: Detlef Schäfer, Düsseldorf

Heinz Leuters, geb. 1963, Abitur, Maurerlehre, BWL-Studium. Dann IBM Deutschland, Integrata AG. 1994 Gründung blowUP media GmbH und bis 2013 Chief Executive Officer. Aufbau von Tochterfirmen in UK, Spanien, Schweden, Schweiz, den Niederlanden, Belgien. Coaching-Ausbildung bei der Christopher Rauen GmbH. Beginn der fliegerischen Laufbahn mit 13 Jahren, mit 23 Jahren Fluglehrer. 1986 bis in die 90er-Jahre Copilot im europaweiten Einsatz.

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

### Literatur

- » **Hüther, Gerald (2013)**. Wie lernen gelingt. Vortrag im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Offensive Bildung“ der BASF SE in Ludwigshafen am 13.03.2013. Abgerufen am 02.06.2015: [www.offensive-bildung.de/p05/engagement/de\\_DE/function/conversions:/publish/images/veranstaltungen/20130607\\_Dokumentation\\_Offensive\\_Bildung.pdf](http://www.offensive-bildung.de/p05/engagement/de_DE/function/conversions:/publish/images/veranstaltungen/20130607_Dokumentation_Offensive_Bildung.pdf).
- » **Lorenz, Adolf (2012)**. Die Führungsaufgabe: Ein Navigationskonzept für Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler.
- » **Cooper, George E.; White, Maurice D. & Lauber, John K. (1980)**. Resource Management on the Flight Deck – Proceedings of a NASA/Industry Workshop. Moffett Field: Armes Research Center.



## Sie ist nicht „tough“ genug

Wie männliche Chefs das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen besser erkennen und fördern

*Von Katrin Seifarth*

*Frauen haben im Schnitt die besseren Schul- und Studienabschlüsse und bringen auch im Job hervorragende Leistungen. Dennoch sind sie selten in obersten Führungsebenen zu finden. Sicherlich: Einige entscheiden sich für die Familie und nehmen den Karriere-Knick in Kauf. Aber viele haben keine oder wollen Karriere auch mit Familie. Was hält Männer in den Chefetagen davon ab, Frauen mit Potenzial nach oben zu helfen? Es ist oft keine böse Absicht, sondern die Tatsache, dass sie das Potenzial der Frauen nicht erkennen, da sie Verhaltens- und Kommunikationsweisen missdeuten.*

Im Zuge der Frauenquote werden Führungskräfte mehr und mehr daran gemessen, wie gut sie *Frauen in Führungspositionen bringen* und sie bei der Entwicklung zur Führungskraft unterstützen. Offiziell äußert kaum eine männliche Führungskraft Bedenken zu diesem Thema. Dies wäre politisch höchst unkorrekt. Aber am Rande von Veranstaltungen und Seminaren lässt sich dann doch die eine oder andere Bemerkung vernehmen, dass kaum eine Frau im Unternehmen „das Zeug dazu“ habe und „tough genug“ sei, um nach oben zu kommen, bis auf die wenigen „mit Haaren auf den Zähnen“ – und die seien nicht besonders umgänglich.

Auf die Frage, woran die männliche Führungskraft es festmache, dass die Frauen zum Führen nicht geeignet wären, kommt oft die Antwort, dass die Frauen in seinem Unternehmen zu selten auf den Tisch hauen, zu schnell klein beigeben und zu emotional handeln und entscheiden. Wenn der Coach hinterfragt, ob diese Frauen denn nicht andere wichtige Führungsqualitäten hätten, kommt oft die Antwort, dass sie zwar schon Fähigkeiten wie „Empathie“ oder „Motivation der Mitarbeiter“ zeigen, dies aber alles nichts nütze, wenn Fähigkeiten wie Durchsetzungsstärke, Zielorientierung und das Aufstellen tragfähiger Visionen fehlen.

### Weibliche Verhaltensweisen

Männer zeigen gehäuft bestimmte Verhaltensweisen und Frauen ebenso. Der oft zielorientierte Mann hat dabei häufig sehr genaue Vorstellungen, wie die konkreten Verhaltensweisen einer Person aussehen müssen, die befördert werden möchte. Es geht ihm oft nicht nur darum, *was sie erreicht*, sondern vor allem darum, *wie sie es erreicht*.

Für ihn sind Durchsetzungsstärke, klare Zielvorgaben und das Schaffen von Visionen wichtige Eigenschaften einer Führungskraft. Und in seiner Welt koppelt er diese Eigenschaften an konkrete Verhaltensweisen, so wie er sie kennt und lebt. Durchsetzungsstärke ist bei ihm beispielsweise oft gekoppelt mit laut werden, mit schroffen Ansagen. Die weibliche Kandi-

datin auf den Führungsposten erreicht ihre Ziele möglicherweise eher, indem sie Leute mitnimmt, auf subtile Art Verbündete findet, vielleicht sogar andere laut werden lässt, die es besser können. Klare Zielvorgaben erfolgen bei ihm möglicherweise in einem eindeutigen Monolog, kurz und knapp; sie fragt eventuell andere, wie sie die Ziele einschätzen, um sie gegebenenfalls noch deutlicher zu formulieren. Auf ihn wirkt dieses Nachfragen unsicher.

Weder die eine noch die andere Verhaltensweise ist richtig oder falsch. Die eine ist eben typisch männlich, die andere typisch weiblich. Und beide erreichen ihr Ziel, jeder auf seine bzw. ihre Art. Umso wichtiger ist es, dass männliche Führungskräfte für verschiedene, eher weibliche Verhaltensweisen sensibilisiert werden und *nicht ihre eigenen Verhaltensweisen zum Maß aller Dinge machen*. Denn sonst wird es in der Tat in keinem Unternehmen eine Frau geben, die seinen Ansprüchen genügt, es sei denn, sie ist ein „halber Mann“, und das gefällt ihm auch nicht. Wichtig ist es, weibliche Verhaltensweisen zu erkennen und zu verstehen und im zweiten Schritt die zielführenden von den nicht zielführenden zu unterscheiden. Erst dann kann er beurteilen, ob eine Frau das Zeug zur Führungskraft hat oder nicht.

An drei typischen Praxisfällen soll geschildert werden, wie es den männlichen Vorgesetzten besser gelingt, das Potenzial weiblicher Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern und somit Frauen nachhaltig und erfolgreich in führende Positionen zu bringen.

Im ersten Fall geht es zunächst einmal darum, ihre Verhaltens- und Kommunikationsweisen zu erkennen und neu zu bewerten. Im zweiten Fall soll bewusst die „Andersartigkeit“ zugelassen und gefördert werden. Der dritte Fall beschreibt, wie weibliche Mitarbeiter für die Wirkweise ihrer Verhaltensweisen in einem oft noch männlich geprägten Umfeld sensibilisiert werden können. Die drei Fälle stellen gleichzeitig die wesentlichen *Erfolgsfaktoren für gelungene Frauenförderung* dar. Nur wenn ich als Führungskraft eine *Sensibilität für ihre Verhaltensweisen* habe, kann ich diese in ihrer *Wirksamkeit einordnen* und ihr ein Feedback

dazu geben, nur wenn ich Andersartigkeit zulasse, kann Gender Diversity wirklich gelebt, die Unternehmenskultur bereichert und somit ein besseres Geschäftsergebnis erzielt werden.

### Fall 1: Weibliche Verhaltensweisen identifizieren und neu bewerten

Der Klient kommt ins Coaching, weil er vor der schier unlösbaren Aufgabe stehe, im Zuge der intern auferlegten Quotenerfüllung eine der Frauen aus seinem Team zu befördern. Er sei frustriert, denn er habe einen hervorragenden männlichen Kandidaten im Auge, der die drei in Frage kommenden Damen ohne weiteres in den Schatten stelle. Er müsse nun „das kleinste Übel“ auswählen und fühle sich damit sehr unwohl.

#### Das Anforderungsprofil von Verhaltensweisen entkoppeln

Der Coach erstellt gemeinsam mit dem Klienten zunächst ein Anforderungsprofil für die Beförderungsstelle im Hinblick auf die geforderten fachlichen Qualifikationen und auf die sogenannten Soft Skills, die weichen Faktoren. Dabei achtet der Coach darauf, dass die Begriffe zunächst allgemein bleiben, wie z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, hohe Stressresistenz, Vorgabe starker Visionen, Zielorientierung, hohe Motivation der Mitarbeiter sowie fachliche Kenntnisse.

Im zweiten Schritt bittet der Coach den Klienten, zu jedem geforderten Faktor ein *Messkriterium* zu schreiben. Er hilft dem Klienten, diese Kriterien zu entwickeln, denn dieser empfindet manche Faktoren als wenig bis kaum quantifizierbar. Der Coach bittet den Klienten, seiner Phantasie freien Lauf zu lassen. Es gehe nicht darum, etwas in Stein zu meißeln, sondern die geforderten Faktoren annähernd objektivierbar zu machen. Dieser Schritt sei wichtig, um das Augenmerk von den Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen mehr zu einer Ergebnisorientierung zu richten. Am Ende hat der Klient einige klare Messkriterien definiert, z.B. bei der „Durchsetzungsfähigkeit“ den Prozentsatz der durchgebrachten

Vorschläge, bei „Vorgabe starker Visionen“ den Prozentsatz der Mitarbeiter, welche die Vision spontan nennen können, zum Bewerten der „Stressresistenz“ Ausfallzeiten oder die Anzahl emotionaler Ausbrüche, die „Zielorientierung“ wird als Strichliste von Handlungen gemessen, die einem Geschäftsziel zuträglich sind. Es wird bewusst in Kauf genommen, dass nicht jedes Kriterium absolut lupenrein und wasserdicht ist.

Dieser Schritt ist immens wichtig, denn solange der Vorgesetzte hinter „Durchsetzungsfähigkeit“ eine Verhaltensweise sieht, z.B. dass sie laut werden muss, wird sie dieses Kriterium nicht erfüllen. Wenn wir ein klares Messkriterium definieren, kann sie diesen Faktor auch auf andere Art erreichen. Der Coach bittet den Klienten, in den folgenden Wochen bewusst bei der Bewertung der Kandidatinnen deren Verhalten auszublenden, und stattdessen anhand der Messkriterien so objektiv wie möglich das Ergebnis zu betrachten.

## Ergebnis

Nach einigen Wochen legt der Klient dem Coach sein Erfolgsprotokoll vor. Er habe nun ein sehr klares Bild der Kandidatinnen und eine von ihnen kristallisierte sich mehr und mehr als erfolgsversprechend heraus. Sie sei ihm in der Vergangenheit dadurch aufgefallen, dass sie immer wieder jeden um seine Meinung gefragt habe. Das habe auf ihn extrem unentschlossen und unsicher gewirkt, sei aber scheinbar sogar ein Erfolgsfaktor, denn betrachte er einmal die harten Fakten, so habe sie sämtliche Erfolgskriterien erfüllt, teilweise sogar übererfüllt.

Er befördert die Mitarbeiterin und hat dabei ein ruhiges Gewissen, da er auch gegenüber anderen jetzt eine klarere Argumentationsbasis hat. Zusätzlich unterstützt er die neue Führungskraft, indem er ihr ihre Erfolgskriterien transparent macht und indem er ihr die Wirkweise ihres Verhaltens aufzeigt (Fall 3).

## Fall 2: Andersartigkeit zulassen und fördern

Der Klient kommt widerwillig ins Coaching. Er glaube, er habe eigentlich gar kein Thema, aber ihm würde permanent eine Ungleichbehandlung innerhalb seines Teams vorgeworfen, vor allem seitens der Mitarbeiterinnen. Sie reklamierten, dass er die männlichen Kollegen bevorzugen und besser fördern würde. Er meine zwar, sie sehen Gespenster, würde sich aber in diesem Punkt gerne selbst reflektieren.

Der Coach betrachtet mit dem Klienten zunächst die Struktur seines Teams und die Zugehörigkeit der Teammitglieder: insgesamt zwölf Mitarbeiter, davon drei Frauen. Die durchschnittliche Zugehörigkeit liegt bei drei Jahren. Danach steht für die meisten eine Beförderung oder eine andere Form der Weiterentwicklung an. Auffällig ist, dass die drei Frauen bereits zwischen vier und sechs



Jahren im Team sind. Der Klient erklärt, dass es dafür Gründe gebe: Eine der Frauen hätte ein Jahr wegen Elternzeit pausiert, eine andere habe ihm gesagt, sie wolle sich gar nicht verändern und die dritte lege Verhaltensweisen an den Tag, die wirklich keine Beförderung zuließen.

Beim Anblick der Zugehörigkeitsstatistik wird dem Klienten klar, dass er doch ein Thema hat. Auf die Frage, was ihn glauben ließe, dass zwei der Damen wirklich gar nicht weiter kommen wollen, muss er passen. Es sei mehr seine Interpretation, nur eine habe es explizit gesagt. Und auf die Frage, in welchem Kontext sie es gesagt habe, erinnert er sich, dass es nach einem ziemlich schlecht laufenden Projekt war, möglicherweise – so wird ihm jetzt bewusst – aus einer temporären Resignation heraus.

### Qualitäten statt Defizite suchen

Der Coach identifiziert mit dem Klienten einen ersten wesentlichen Unterschied zwischen Frau und Mann. Während er tendenziell klar sagen würde, welches seine Karriereambitionen sind, hat sie die Tendenz, ihr Licht unter den Scheffel zu stellen. Sie leistet oft heimlich und wartet darauf, dass ihre Erfolge gesehen werden. Er interpretiert es schnell als fehlende Karriereambition. Außerdem hat sie die Tendenz, erst nach einer Beförderung oder einem Projekt zu rufen, wenn sie sich zu 100 Prozent sicher ist, dass sie es stemmen kann. Und wenn ihr etwas einmal nicht gelingt, resigniert sie auch gerne einmal ganz. Dies bedeutet für den Vorgesetzten – das wird dem Klienten jetzt klar – dass er dafür sorgen muss, dass die Erfolge seiner Mitarbeiterinnen gesehen werden und dass er ihnen helfen muss, sich realistisch einzuschätzen.

Als ersten Lernerfolg nimmt der Klient mit, dass er seinen *Fokus verändern* muss. Er wird seinen Blick nicht mehr auf die vermeintlichen Defizite der weiblichen Mitarbeiter richten, sondern quasi *nach ihren Qualitäten suchen*, frei nach dem Motto: „Ertappe deinen Mitarbeiter, wenn er etwas Gutes tut.“ Denn seine Mitarbeiterinnen werden nicht von sich aus auf ihre

Erfolge verweisen und diese feiern. Er legt für jede Mitarbeiterin eine Erfolgsliste an, auf der er täglich abends jeden noch so kleinen positiven Punkt vermerkt. Außerdem sucht er das Gespräch mit der Mitarbeiterin, die nach dem Projekt resigniert hat, um ihre Resignation zu hinterfragen.

Nach drei Wochen ist der Klient überrascht, wie viele positive Dinge er notieren konnte, die er in der Vergangenheit einfach ausgeblendet habe, weil er die Vorgehensweisen seiner Mitarbeiterinnen nicht akzeptiert bzw. erkannt habe. Das Verschieben des Fokus habe ihn außerdem dazu gebracht, nicht nur darauf zu schauen, ob die Frauen ihre Ziele erreichen, sondern auch, dank welcher besonderen Qualitäten. Er habe bemerkt, dass sie z.B. viel mehr delegiert und andere Teammitglieder unterstützt haben, um die Projektziele zu erreichen. Sie haben sich so nicht mit eigenen Erfolgen geschmückt, aber dank ihrer unterstützenden Rolle maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Bisher hatte der Klient die Erfolge immer den anderen Teammitgliedern zugeschrieben, war sich aber der unterstützenden Rolle der Damen in seinem Team gar nicht bewusst.

Auch das Gespräch mit der resignierten Mitarbeiterin sei ein voller Erfolg gewesen. Er habe ihre Entscheidung nicht einfach akzeptiert, sondern habe sie gefragt, was passieren müsse, damit sie den nächsten Karriereschritt gehen will. Und sie habe ihm klar zurückgespielt, dass sie mehr Lob von ihm erwarte und dass er ihre Leistung auch an den entsprechenden Stellen würdigt. Dies würde er jetzt konsequent tun und er beobachte erste Anzeichen, dass die Mitarbeiterin wieder mit Spaß bei der Arbeit sei und bessere Ergebnisse abliefern.

Coach und Klient widmen sich nun den Verhaltensweisen, die der Klient bei der dritten Mitarbeiterin so inakzeptabel findet. Zunächst listen sie diese Verhaltensweisen einfach auf: langes und häufiges Schweigen in Meetings (wirkt auf ihn, als habe sie kein Konzept), ein häufiges Entschuldigen für ihre Verhaltensweisen (wirkt auf ihn, als mache sie ständig Fehler), das häufige Stellen von Fragen statt des Treffens von Aussagen (wirkt auf ihn unsicher

und inkompetent), das häufige Thematisieren von Problemen und Schwachstellen statt von Lösungen (wirkt auf ihn wenig zielorientiert) und ein schüchternes Auftreten bei Präsentationen (wirkt auf ihn einer Führungskraft nicht würdig). Im Folgenden bittet der Coach den Klienten wiederum, die Positiv-Brille aufzusetzen und zu überlegen, welche positive Absicht hinter den Verhaltensweisen stehen könne und wofür sie auch gut sein könnten.

Bei den meisten Verhaltensweisen stellen Coach und Klient fest, dass sie der *weiblichen Beziehungsorientierung* geschuldet sind. Der Klient definiert mithilfe des Coachs die Verhaltensweisen wie folgt neu: Schweigen in Meetings (sie hört erst einmal zu, integriert Standpunkte, verschafft sich einen Überblick), Entschuldigen für ihre Verhaltensweisen (kein Fehlereingeständnis, sondern Ausdruck von Mitgefühl), Stellen von Fragen (sie will möglichst viele Leute „mitnehmen“, Standpunkte integrieren), Thematisieren von Problemen und Schwachstellen (sie bringt Probleme lieber gleich vor und verhindert somit viele spätere Schwierigkeiten), schüchternes Auftreten bei Präsentationen (sie will sich nicht aufdrängen).

### Ergebnis

In den folgenden Wochen beobachtet der Klient auch diese Mitarbeiterin mit seiner neuen Sichtweise und stellt fest, dass es ihr oft hervorragend gelingt, das Team hinter sich zu bringen. Auch verhindert sie, objektiv betrachtet, dank ihrer Problemorientierung viele Schwierigkeiten. Er gibt ihr aber auch ein Feedback auf die Wirkweise ihres Verhaltens, damit ihr klar wird, welchen Eindruck sie damit auslösen kann und an welchen Stellen das Verhalten sinnvoll und an welchen weniger sinnvoll sein kann.

Nach sechs Monaten schlägt der Klient die Mitarbeiterin zur Beförderung vor. Er gibt an, dass die Ergebnisse des gesamten Teams nun viel besser seien, da das Spektrum an Verhaltensweisen größer sei und die Potenziale der Frauen im Team viel besser gehoben würden.

### Fall 3: Wirkung des Verhaltens verdeutlichen

Der Klient ist hinsichtlich geschlechterspezifischer Verhaltensweisen bereits gut geschult. Er ist verheiratet und hat drei teilweise bereits erwachsene Töchter, was definitiv sein Bewusstsein geschärft hat. Er weiß aber auch um die Empfindlichkeit der Damen, was Feedback angeht, und sucht nach einem Weg, seiner Mitarbeiterin die *Wirkweise bestimmter Verhaltensweisen* nahezubringen. Er wolle sie weiterentwickeln, er glaube an sie. Aber er sehe auch immer wieder, wie sie mit ihrem Verhalten bei männlichen Kollegen ein Kopfschütteln oder sogar Hilflosigkeit hervorruft. Er möchte seine Mitarbeiterin auf keinen Fall zur Kampfmaschine erziehen, sie soll unbedingt ihre weiblichen Stärken wahren. Er fürchtet, das Kind mit dem Bade auszuschütten, wenn er jetzt Kritik übe.

#### Feedback:

##### Person und Verhalten trennen

Zunächst gruppieren Coach und Klient die Verhaltensweisen in drei Kategorien:

1. Zielführendes Verhalten
2. Verhalten, das missverständlich sein kann
3. Völlig kontraproduktives Verhalten

Der Klient sortiert die typischen Verhaltens- und Kommunikationsmuster in die drei Kategorien ein. So ordnet er beispielsweise ihre empathische Kommunikation und ihr konsequentes Hinterfragen von Sachverhalten in die erste Gruppe ein, ihren Hang zu Detailverliebtheit und ihren Drang, unliebsame Aufgaben selbst zu erledigen, in die zweite Gruppe und ihre leise Stimme und ihre Zurückhaltung in Meetings in die dritte Gruppe. Diese Gruppierung hat den Vorteil, dass der Klient für ein *ausgewogenes Feedback* sorgen und *auch Positives herausstellen* kann.

Viele Frauen haben die Tendenz, Feedback als Kritik an ihrer Person zu nehmen. Daher ist es ganz wichtig, dass ihr klar wird, dass sie als Person vollkommen in Ordnung ist und dass es nur um einzelne Verhaltens- bzw.

Kommunikationsweisen geht, die ihr helfen können, noch effektiver zu sein. Die *Person muss klar vom Verhalten getrennt werden*, denn wenn sie Feedback persönlich nimmt, beginnt sie, an sich zu zweifeln, wird vorsichtiger und ruft nicht mehr ihr volles Potenzial ab. Daher kann es hilfreich sein, zunächst etwas Beziehungswahrendes vorwegzuschicken, z.B. ein positives Feedback zu guten Verhaltensweisen.

Der Coach führt mit dem Klienten ein Feedbackgespräch als Rollenspiel und schlüpft dabei in die Rolle der Mitarbeiterin. Dabei spielt er dem Klienten immer wieder zurück, wie seine Worte auf sie wirken. Sobald sie sich als Person in Frage stellen könnte, hebt der Coach eine gelbe Karte, um dem Klienten sofort eine alternative Formulierung zu ermöglichen.

#### Ergebnis

Nach zwei Wochen berichtet der Klient von einem äußerst gelungenen Feedback-Prozess. Er habe der Mitarbeiterin zunächst ihre Stärken vor Augen geführt, sie für ihre empathische Kommunikation und ihr konsequentes Hinterfragen anhand konkreter Beispiele gelobt. Dann habe er ihr zunächst nur aufgezeigt, dass es einige kleine Verbesserungsmöglichkeiten gebe, dass ihr Hang, Dinge selbst zu machen, und ihre Detailverliebtheit ihre Kompetenz als Chefin untergraben und sie sich einen größeren Gefallen damit täte, noch konsequenter zu delegieren und sich immer wieder in die Vogelperspektive zu begeben. Er habe ihr klar den Nutzen dieser Verhaltensänderung aufgezeigt: Sie würde weniger in Frage gestellt und mehr Ansehen genießen.

Ihre Zurückhaltung in Meetings hat er ihr direkt nach einem Meeting vor Augen gehalten, indem er sie fragte, was denn die anderen im Raum von dieser Zurückhaltung denken könnten. Damit hat er sie selbst zur Antwort geführt. Sie habe gesagt, dass man vielleicht denken könnte, sie habe keine Meinung. Sie habe dann – nach der Konsequenz gefragt – selbst erkannt, dass sie führungsschwach wirken kann. Im nächsten Meeting habe sie die Verhaltensweise sofort abgestellt. Auf humorvolle Art habe er ihr im gleichen Atemzug kurz

mitgegeben, dass sie ihre Stimme mit einem Lautstärkereglern versehen sollte.

Da er das Feedback gesichtswahrend und gut dosiert gegeben und sie selbst durch W-Fragen auf die Lösung gestoßen hat, konnte sie es für sich interpretieren und wertschätzend annehmen, ohne sich als Person in Frage zu stellen. Sie habe einen immensen Motivations Schub bekommen.

*Der erste Teil dieses Beitrages, der Coachings mit geschlechtsspezifischen Anliegen aus weiblicher Perspektive thematisiert, erschien in Ausgabe 3/2015.*

#### Die Autorin



Foto: Sabine Antonius

Katrin Seifarth, internationale Diplombetriebswirtin, zertifizierter systemisch-konstruktivistischer Coach, NLP-Master und Wingwave-Coach.

In ihrer Beratungsfirma train effect bietet sie klassische Soft-Skill-Trainings, Coachings und Trainings für berufstätige Mütter sowie Gender Workshops an. In ihrem kürzlich erschienenen Buch „Das SIEgER-Team“ beschreibt sie anhand anschaulicher Beispiele aus der eigenen Trainings- und Coaching-Praxis, wie das Geschäftsleben die Potenziale beider Geschlechter effektiv nutzen kann.

[www.train-effect.de](http://www.train-effect.de)



## Das Innere Team in der Praxis des Management-Coachings

*Von Werner Luksch*

*Die fachlichen Ansprüche an Manager sind bekanntlich hoch. Immer stärker halten jedoch auch soziale Kompetenzen Einzug in die Qualifikationsprofile. Manager sind längst mehr als Entscheider: Sie sollen motivieren, inspirieren, Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützen. Was aber, wenn situationsbedingtes Verhalten eines Managers von Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern – entgegen dieser Anforderungen – häufig als unangebracht oder gar demotivierend wahrgenommen wird? Das Modell des Inneren Teams eignet sich zur Steuerung der eigenen Verhaltensweisen in kritischen Situationen.*

## Ausgangssituation

Nicht selten begegnet man Menschen, die exzellente Aufgaben-Manager sind. Sie sind strukturiert, dynamisch, umsetzungsstark. Im Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern haben sie jedoch Probleme: Sie zeigen in bestimmten Situationen Verhaltensweisen, die für eben jene zumindest irritierend, wenn nicht sogar ärgerlich und häufig auch frustrierend und demotivierend sind.

Allerdings werden neben den funktionalen Fähigkeiten eines Managers dessen soziale Kompetenzen immer wichtiger, denn Unternehmen haben erkannt: Betriebsklima, Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit hängen mit Mitarbeiterbindung und -produktivität zusammen – letztere Faktoren wiederum mit Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und letztendlich mit Wachstum und Gewinn. (Heskett et al., 1997). Unternehmensführungen fragen sich demnach, was zu tun ist, um diesen aufgabenstarken Managern notwendige soziale Kompetenzen zu vermitteln, damit diese sich in bestimmten Situationen „adäquat“ zu verhalten wissen.

## „Situationsadäquates“ Verhalten

„Situationsadäquates“ Verhalten wird manchmal auch als „funktionales“ oder im Umkehrschluss als „dysfunktionales“ Verhalten bezeichnet (Schulz von Thun, 2011). Grundsätzlich deutet der Ausdruck „situationsadäquat“ darauf hin, dass Verhaltensweisen immer in Abhängigkeit einer Situation, des Kontexts, in dem das Verhalten stattfindet, zu bewerten sind.

Im Coaching-Prozess geht es daher zunächst darum, die Problemstellung, d.h. das nicht situationsadäquate, dysfunktionale Verhalten zu identifizieren, zu sortieren und zu strukturieren. Als Input dient häufig Feedback von Vorgesetzten, das idealerweise zuvor während eines Gesprächs zwischen ihm und dem Mitarbeiter gegeben wurde. Auch Feedback von HR-Abteilungen kann wichtige Hinweise liefern. Idealerweise liegen Beschreibungen

konkreter Verhaltensweisen in bestimmten, kritischen Situationen vor. Hilfreiche Ergänzungen bietet eine 360-Grad-Beurteilung.

Diesen Input reflektiert der Klient, identifiziert die wesentlichen Problemstellungen und formuliert auf dieser Basis die Ziele, d.h. das für bestimmte Situationen adäquate Verhalten. Das ist in der Regel ein herausfordernder Prozess, der vom Klienten viel Mut, Offenheit und Selbstbewusstsein erfordert, jedoch auch die Grundlage für eine erfolgreiche Veränderung von Verhaltensweisen darstellt.

Die Veränderung zu situationsadäquatem Verhalten kann nicht bedeuten, dass der Manager sich einer Situation nur äußerlich anpasst, dass er wie ein Schauspieler agiert, aber sein Inneres eine andere Verhaltensweise verlangt. Ziel ist nicht die chamäleonhafte Anpassung an bestimmte Anforderungen einer Situation, sondern die *Erweiterung des Verhaltensrepertoires*, das es ermöglicht, in Übereinstimmung mit sich selbst und den Anforderungen der Situation agieren zu können (Schulz von Thun, 2011). Die Anwendung des Konzepts des „Inneren Teams“ ist dazu eine geeignete Vorgehensweise.

## Das Modell vom Inneren Team

Der Ausgangspunkt des Modells des Inneren Teams nach Schulz von Thun (2011) ist, dass jeder Mensch eine *innere Pluralität* hat. Jeder Mensch hat auf Basis seiner Persönlichkeit, seiner Erziehung und Sozialisation verschiedene Stimmen in sich, die sich je nach Kontext und eigener Verfassung lauter oder leiser melden und sich in ihrer Meinung ergänzen oder widersprechen können. Diese Stimmen, Aussagen oder Vorschläge werden durch *verschiedene Mitglieder eines Inneren Teams* zum Ausdruck gebracht.

Um Entscheidungen treffen zu können, muss der Betroffene aus dem Mit- und Gegeneinander der Aussagen der verschiedenen Teammitglieder, die die jeweilige Situation hervorruft, eine Lösung herausarbeiten. Dies gelingt nur mit einem Teamleiter (Schulz von Thun nennt ihn „Oberhaupt“). Der Betroffene selbst

übernimmt die Rolle des Teamleiters und versetzt sich in eine Meta-Perspektive. Er hat die Aufgabe, zusammen mit den Mitgliedern die bestmögliche Entscheidung herbeizuführen. Dazu hat er verschiedene Ansatzpunkte:

- » Personalauswahl: die richtigen Leute für die Aufgabenstellung in das Team holen
- » Teamentwicklung: die Förderung und Weiterentwicklung einzelner Teammitglieder
- » Moderation: die Teambesprechungen strukturieren
- » Integrierte Lösung: die Interessen hinter den Positionen der Teammitglieder herausfinden und gemeinsam eine (nach innen und außen) stimmige Lösung finden

Ist das (Innere) Team komplett, so kann der Teamleiter eine „Teamkonferenz“ abhalten. Diese lässt sich in folgende Schritte gliedern:

- » Ausführlichere Anhörung der Teammitglieder
- » Moderation durch den Teamleiter: wesentliche Fragen zusammenfassen, Suche nach Lösungsideen durch gezielte Fragestellungen, Vorschläge für eine integrierte Lösung
- » Formulierung einer integrierten Lösung

Um eine integrierte Lösung zu finden, muss der Teamleiter über ein einfaches „Ja“ oder „Nein“ hinaus nach Handlungsspielräumen suchen. Das kann er, indem er z.B. eine Zusage gibt und diese mit einer Bedingung verknüpft oder ein Gegenangebot macht.

## Fallbeispiel

In dem Fallbeispiel geht es um einen erfahrenen Manager aus dem Mittelmanagement eines internationalen Unternehmens. Auf der Basis des vorhandenen Feedbacks von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, einer 360-Grad-Beurteilung und seiner eigenen Einschätzung konnten folgende Stärken festgehalten werden:

- » Zielorientierung
- » Umsetzungsstärke
- » Einbringung neuer Ideen
- » Systematisches, strukturiertes Lösen von Problemen
- » Flexibilität
- » Offenheit für Wandel



Zugleich wurden Schwächen offenbar, die den Anlass zum Coaching gaben:

- » Verliert leicht die Fassung
- » Wenn er sich ärgert, wirkt er manchmal unbeherrscht, impulsiv in seinen Reaktionen
- » Verhaltensweisen wie nicht Zuhören oder demonstriertes Desinteresse werden teilweise als arrogant wahrgenommen

Der Klient beschrieb auch die spezifischen Situationen, in denen dieses dysfunktionale Verhalten am ehesten zum Vorschein kam. Die Ziele für das Coaching wurden durch den Klienten wie folgt formuliert:

- » In den beschriebenen Situationen behalte ich meine Fassung
- » In den beschriebenen Situationen höre ich aktiv zu, zeige Aufmerksamkeit durch entsprechende Körpersprache und Mimik und adressiere von mir wahrgenommene Mängel in adäquater Art und Weise

Die Messung der Zielerreichung erfolgt durch eine neue 360-Grad-Beurteilung in bestimmten Verhaltenskategorien – ca. sechs Monate nach der ersten Coaching-Sitzung.

Diese Schritte und Zielformulierung durch den Klienten bilden einen wichtigen Beitrag zum Erfolg eines Coaching-Prozesses. Erreicht ist damit natürlich noch nicht viel. Was sind also im nächsten Schritt mögliche Lösungen und Maßnahmen zur Erreichung der in den Zielen formulierten Verhaltensweisen?

Der Mangel an Aufmerksamkeit, demonstriert durch despektierliches Benehmen, wurde häufig in Meetings wahrgenommen. Dazu gab es konkrete Beobachtungen und Beschreibungen:

Ein Meeting mit internationalen Führungskräften war für den Vorgesetzten des Klienten der endgültige Anlass, diesem ein Coaching anzubieten. In einem formalen Feedback-Gespräch mit dem Vorgesetzten wurden folgende Verhaltensweisen des Klienten angesprochen: Er machte während des Meetings einen gelangweilten Eindruck, was er durch seine Mimik und Körperhaltung zum Ausdruck brachte. Trotz der klaren Aufforderung, während

des Meetings keine E-Mails zu lesen und zu schreiben und weder Laptops noch Smartphones zu nutzen, tat er dies immer wieder. Am zweiten Tag lehnte er sich zeitweise im Stuhl weit zurück und schien vollkommen desinteressiert. In Bemerkungen zur Seite kommentierte er Teile des Meetings als „Kindergarten“. Das wahrgenommene Verhalten zeigt starke Parallelen zu dem vorhandenen Feedback weiterer Vorgesetzter in ähnlichen Situationen.

Der Klient erklärte sich einverstanden, das oben beschriebene Meeting als Modell und Diskussionsgrundlage für die weitere Aufarbeitung zu nehmen. Zunächst beschreibt er die Vorgänge in dem Meeting aus seiner Sicht. Er sieht seine Verhaltensweisen nicht ganz so krass und drastisch wie seine Vorgesetzten. Er erklärt, warum ihn das Meeting zunehmend genervt hatte. Das Meeting sei nicht strukturiert abgelaufen, die Teilnehmer hätten irrelevante Beiträge geliefert, das Ziel des Meetings sei ihm nicht klar geworden, einige Teilnehmer hätten sich unvorstellbar lange vorgestellt, es sei durcheinander gesprochen worden. Als er sich meldete, sei er nicht zu Wort gekommen. Die Themen, die besprochen wurden, seien schon mehrfach in anderen Meetings durchgekaut worden. Dennoch sah er aufgrund der vorausgegangenen Diskussion und Analyse ein, dass sein Verhalten in einigen Situationen nicht angemessen war und er sich auch selbst damit schadete. Aber wie kam es dazu, dass er sich in bestimmten Situationen immer wieder in dieser Weise benahm und wie konnte er sich so steuern, dass er sich in diesen Situationen adäquat verhalten kann? Um diese Fragen zu beantworten, schlug der Coach die Nutzung der Methode des „Inneren Teams“ vor.

#### **Das Innere Team aufstellen und moderieren**

Es ist sinnvoll, das Konzept des „Inneren Teams“ und die Vorgehensweise mit dem Klienten zuvor zu besprechen. Die praktische Erfahrung zeigt, dass Manager oftmals skeptisch und zurückhaltend sind, sich auf solche „psychologischen Methoden“ einzulassen. Wenn der Prozess jedoch für sie transparent und praktisch greifbar ist, dann fällt es

ihnen leichter, sich zu öffnen und aktiv mitzumachen.

Im ersten Schritt geht es darum, herauszufinden, was in dem Manager vor sich geht, wenn es in diesen Situationen immer wieder zu solch dysfunktionalem Verhalten kommt.

Die Eingangsfragen lauteten in etwa „Was ging in Ihnen vor als Sie in dem Meeting waren? Was hat Sie dazu getrieben, sich so zu verhalten? Welche inneren Stimmen oder Impulse waren zu hören oder zu spüren?“ Es kamen folgende Stimmen (unsortiert) zum Vorschein:

1. Gibt es hier auch noch etwas Interessantes?
2. Motiviere dich, dranzubleiben.
3. Das ständige Gemurmel geht mir auf den Wecker!
4. Die Dame mit dem Laptop neben mir stört.
5. Können wir uns bitte auf das Thema/Meeting konzentrieren!
6. Dieses Meeting ist nicht effektiv, da kommt nichts bei raus.
7. Bespreche die Organisation und die Disziplin im Meeting mit dem Meeting-Leiter.
8. Ich bin enttäuscht, dass keiner einschreitet.
9. Das Gequatsche und die Unruhe gehen mir auf die Nerven.
10. Es fehlt an Disziplin, die Leute halten sich bei ihren Beiträgen nicht an die Zeitvorgaben.
11. Warum tut hier keiner was dagegen und schafft Ordnung?
12. Steh auf und setz dich zurück an die Wand oder stell dich an die Wand, um dich besser zu konzentrieren!
13. Geh raus, das hältst du nicht mehr aus!
14. Sag den anderen, „seid still“!
15. Das zieht sich wie Kaugummi!
16. Das ist langweilig und nicht so wichtig, dass ich hier zuhöre.
17. Ich könnte meine Zeit besser nutzen.
18. Sitze hier nicht nur rum, ergreife die Initiative!

Während der Klient versucht, das auszudrücken, was in seinem Inneren während des Meetings zu hören war, hilft der Coach immer wieder mit Fragen, um eine ausreichende Anzahl von inneren Stimmen zu erhalten, um den

nächsten Schritt sinnvoll gestalten zu können: Die *Identifikation und die Konkretisierung der Teammitglieder*, die diese Bemerkungen von sich geben. Der Klient sah folgende Teammitglieder hinter den von ihm identifizierten Stimmen:

*Ein Interessierter/Konzentrierter:*

Stimme 1, 5 und 12

*Ein Ordnungsliebender:* Stimme 3, 4 und 11

*Ein Enttäuschter:* Stimme 8, 9 und 13

*Ein Ergebnisorientierter/Effizienter:*

Stimme 6, 10, 15 und 17

*Ein Gelangweilter:* Stimme 16

*Ein Mitteilungswilliger:* Stimme 7 und 14

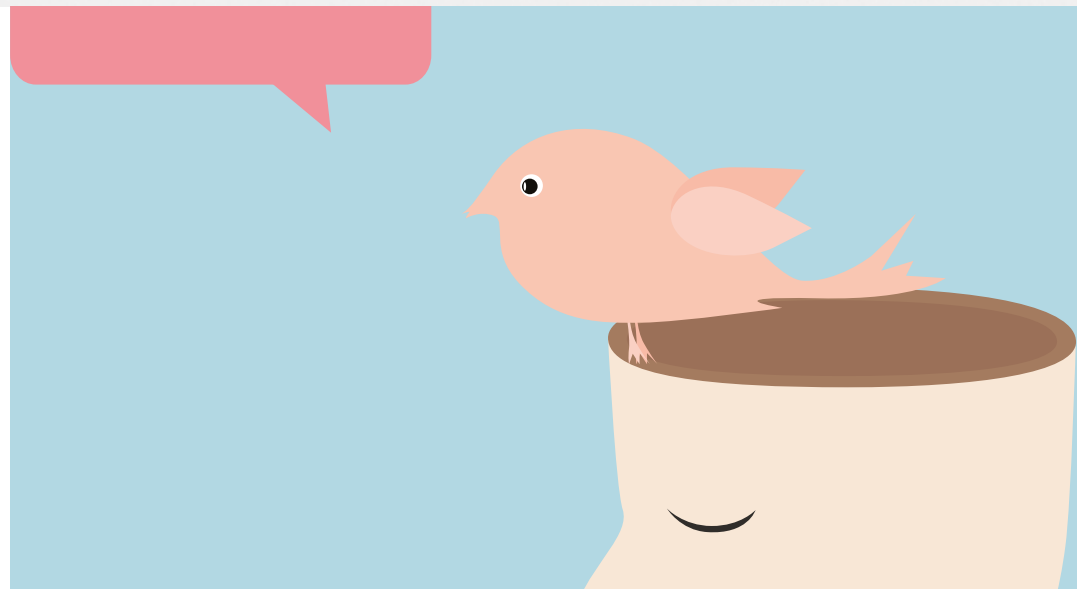
*Ein Motivierter:* Stimme 2

*Die Führungskraft:* Stimme 18

Der Coach hält die identifizierten Teammitglieder auf einem Flipchart fest, um das Bild des Inneren Teams zu visualisieren und dem Klienten die Aufstellung des Teams zu verdeutlichen.

In einer nächsten Stufe begibt sich der Klient in die Rolle eines „Teamleiters“. Coach und Klient besprechen vorab nochmals die Rolle eines Teamleiters. Die Manager können sich in diese Aufgabe aufgrund ihrer Erfahrungen mit tatsächlichen Arbeitsteams relativ gut einbringen.

Zunächst bittet der Coach den Klienten, die einzelnen Teammitglieder auf jeweils eine Karte zu schreiben und auf dem Boden so zu platzieren, dass die eindringlichsten und lautesten Teammitglieder ihm am nächsten sind, wenn er vor dem Team steht. Nach ganz vorne legt er den Enttäuschten, den Gelangweilten und den Ergebnisorientierten/Effizienten. Das sind die Teammitglieder, die sich nach seinem Empfinden in dem Meeting am lautesten und eindringlichsten gemeldet haben. Es folgt der Ordnungsliebende. Dann kommen die anderen. Dann bittet der Coach den „Teamleiter“, zunächst zu überprüfen, ob er noch jemanden in sein Team aufnehmen möchte, der bei der Bewältigung der Situation hilfreich sein könnte. Der Coach bittet den Klienten, nochmals seine Stärken in anderen beruflichen Situationen zu reflektieren, denn hier könnten Res-



ourcen (Teammitglieder) vorhanden sein, die auch in dieser Meeting-Situation hilfreich sein könnten. Nach einer Diskussion schlägt der Klient das Teammitglied „Problemlöser“ vor. Der Klient beschreibt den Problemlöser als jemanden, der systematisch, strukturiert und sachlich an die Probleme herangeht. Er platziert den Problemlöser in der vorderen Reihe. Dann bittet der Coach den Klienten, zu überprüfen, welche Teammitglieder er etwas stärker in den Vordergrund rücken möchte. Er holt die Karten des Interessierten/Konzentrierten, des Motivierten und der Führungskraft nach vorne. Diese möchte er im Dialog stärker einbringen. Den Enttäuschten und Gelangweilten setzt er nach hinten.

Der Coach fragt den Klienten in seiner Rolle als Teamleiter, wie er die Äußerungen seiner Teammitglieder und seine Interessen zu wesentlichen Anliegen zusammenfassen würde. Der Klient kommt zu folgenden Punkten:

- » Struktur und Effektivität des Meetings
- » Disziplin aller Teilnehmer
- » Wie kann ich die Meeting-Situation auf positive Art und Weise ändern?

#### Diskussion im Inneren Team

Nachdem der Teamleiter (Klient) die Aufstellung seines Inneren Teams an die Aufgabenstellung angepasst und sein Anliegen geklärt hat, bittet der Coach den Klienten, mit seinem Inneren Team eine Diskussion zu führen, die das Ziel hat, seine Anliegen in situationsgerechter Weise zu realisieren.

Es entwickelte sich – vereinfacht dargestellt – folgender Dialog:

Der *Teamleiter* (Klient) gibt dem Ordnungsliebenden und dem Ergebnisorientierten zunächst Recht: „Ich stimme Euch zu. Hier wäre etwas mehr Struktur und Effizienz erforderlich.“

Sogleich melden sich der *Gelangweilte* und der *Enttäuschte* laut und ungefragt: „Ja, das ist ziemlich großer Mist. Es lohnt sich nicht, zuzuhören. Mache was anderes oder schalte einfach ab. Du solltest Deiner Enttäuschung Ausdruck verleihen.“

Der Teamleiter hat den Gelangweilten und Enttäuschten schon zuvor bei der Aufstellung des Teams mit den Karten nach hinten verschoben, weil er diese beiden Teammitglieder als ziemlich vorlaut und dominant empfand. Dagegen war bisher vom Motivierten und vor allem vom Problemlöser kaum etwas zu hören. Er hat diese deshalb nach vorne gebracht und möchte sie für einen konstruktiven Dialog stärker einbeziehen. *Teamleiter*: „Gelangweilter und Enttäuschter, ich verstehe Eure Frustration. Aber nur destruktiv zu reagieren bringt uns nicht weiter. Motivierter und Problemlöser, was schlägt Ihr vor?“

*Motivierter*: „Ich will das Meeting gerne aufmerksam verfolgen, aber wenn das so weitergeht, verliere selbst ich die Motivation.“

*Problemlöser*: „Es bringt doch nichts, nur abzuschalten und Enttäuschung zu demonstrieren.“

Das löst doch das Problem nicht.“

**Führungskraft:** „Wie können wir das Problem lösen?“

**Problemlöser:** „Eine Möglichkeit wäre, in der Pause den Meeting-Leiter anzusprechen und ihn auf die Mängel aufmerksam zu machen und ihn zu bitten, für mehr Ordnung zu sorgen.“

**Führungskraft:** „Ja, das übernehme ich.“

Der *Enttäuschte* und der *Gelangweilte* sind jedoch noch nicht zufrieden. Beide melden sich: „Bis zur Pause ist es noch lang. Das bringt doch sowieso nichts. Zeige Deine Enttäuschung und Deinen Frust. Vielleicht merken die dann, dass sich hier was ändern muss.“

**Teamleiter:** „Problemlöser, was denkst Du? Kann das die Sache beschleunigen?“

**Problemlöser:** „Nein, das glaube ich nicht. Die anderen werden das nicht verstehen. Ich halte es für vernünftiger und zielführender, das Thema sachlich in der Pause zu adressieren.“

**Teamleiter:** „Enttäuschter und Gelangweilter, ich verstehe Euren Frust und Eure Ungeduld. Aber ich gebe dem Problemlöser Recht. Wir verschlechtern die Situation vielleicht zusätzlich. Das wollt Ihr doch auch nicht. Am Ende wollen wir alle ein effektives und geordnetes Meeting.“

**Enttäuschter und Gelangweilter:** „Ja, das wollen wir natürlich auch.“

**Teamleiter:** „Dann lasst uns dem Vorschlag des Problemlösers folgen.“

Während der Klient in seiner Rolle als Teamleiter versucht, eine Teamkonferenz abzuhalten, hilft der Coach ihm immer wieder mit Fragen und Hinweisen auf einzelne Teammitglieder, um den Dialog aufrechtzuerhalten. Ganz so geordnet wie im obigen Dialog lief die Teamkonferenz nicht ab. Am Ende hatte sich jedoch über die Herausarbeitung des gemeinsamen Interesses, ein strukturiertes und effektives Meeting haben zu wollen, ein guter Konsens gebildet. Der Klient hatte einen Lösungsweg für diese und ähnliche Situationen in der Zukunft.

Nach einer Diskussion muss der Teamleiter wie in einem Arbeitsteam eine Entscheidung

treffen. Dabei ist es möglich, dass nicht jedes Teammitglied mit der Entscheidung vollaufzufrieden ist. Wichtig ist jedoch, dass die Teammitglieder in der Diskussion zu Wort kommen und ihre Meinung wertschätzend entgegengenommen wird. Das hilft dem Teamspirit und fördert die Unterstützung des gesamten Teams. Wenn man sich nicht mit jeder Stimme auseinandersetzt, besteht die Gefahr, dass die ignorierten Stimmen später wieder versuchen, eine Entscheidung zu boykottieren. Es wäre also keine Lösung gewesen, den Enttäuschten einfach aus dem Team zu drängen. Im Gegenteil, der Enttäuschte ist ein durchaus wichtiges Teammitglied, das dem Klienten signalisiert, da läuft was schief.

## Schluss

Der Klient hat über die Zusammensetzung des Teams, durch die Moderation der Teamkonferenz und -Diskussion *eine innerlich stimmige wie auch nach außen situationsgerechte Lösung* gefunden.

Eine wesentliche Erkenntnis für den Klienten war, dass der Enttäuschte und der Gelangweilte sein Inneres Team in Situationen wie der dargestellten stark dominieren. Sie bringen ihre Frustration mit inadäquatem Verhalten zum Ausdruck. Am Ende ist niemandem dabei geholfen. In Zukunft will der Klient dem Problemlöser und der Führungskraft mehr Bedeutung beimessen, denn: Er selbst sieht seine Stärken im Lösen komplexer Aufgaben und als Führungskraft, die Veränderungen voranbringt. Diese Teammitglieder sind als

## Literatur

- » **Heskett, James L.; Sasser, W. Earl & Schlesinger, Leonard A. (1997).** The service profit chain. New York: Free Press.
- » **Schulz von Thun, Friedemann (2011).** Miteinander Reden, Band 3. Hamburg: Rowohlt.

Ressourcen vorhanden und können zum Finden situationsadäquater Lösungen beitragen.

In der nächsten Coaching-Sitzung berichtet der Klient, wie er in einem Meeting auf langatmige Beiträge und mangelnde Zeitdisziplin reagiert hat. In der Pause habe er seinen Chef darauf angesprochen. Der Problemlöser und die Führungskraft hätten die Initiative ergriffen.

Nach einigen Tagen hält der Coach Rücksprache mit dem Chef des Klienten. Der Chef begrüßte einerseits, dass der Manager ihn auf die Defizite des Meetings ansprach, andererseits empfand er dessen Ton als unpassend. Daran wird der Klient in den nächsten Sitzungen arbeiten müssen.

## Der Autor



Foto: privat

Werner Luksch, Diplom-Kaufmann, über 25 Jahre Erfahrung in Führungspositionen in der Industrie mit globaler Verantwortung und Tätigkeiten im In- und Ausland. Abgeschlossene Coaching-Ausbildung und lizenziert für International Awareness Profile von Trompenaars Hampden-Turner. Management-Coach und Berater mit Schwerpunkt Führung, soziale Kompetenzen und interkulturelles Management.

[www.between-people.com](http://www.between-people.com)

## Häufig gestellte Fragen

Executive-Coach und Executive-Coach-Ausbilder Dr. Rolf Meier beantwortet Fragen aus der Praxis

### Warum ist der Coaching-Markt so unübersichtlich?

Im Grunde ist es, wie in den anderen Situationen des Lebens: Gesucht wird das Besondere – ja, vielleicht das Einmalige. In einem Coaching-Markt mit tausenden Coaches, hat derjenige, der einen Coach sucht, die Qual der Wahl. Nun weiß jeder, dass die „gebratenen Tauben nicht in den Mund fliegen“. Der Coaching-Markt ist unübersichtlich, weil es sich hier, volkswirtschaftlich betrachtet, um einen atomistischen Markt handelt, also einen Markt, der von einer Vielzahl an Kleinanbietern geprägt ist. Nichts daran ändern die vielen Coaching-Verbände mit ihren zur Schau gestellten Coaches, den vielen in den letzten Jahren entstandenen Coach-Portalen, die Coaches und Trainer zur Auswahl stellen. Hinzu kommt, dass wir in unserer Republik kein einheitliches Verständnis von Coaching haben und auch keine verbindlichen Standards hinsichtlich der praktischen Anwendung von Coaching-Maßnahmen. Der Anbietermarkt umfasst vielfältige Varianten und Verständnisse von Coaching. Der Nachfragemarkt unterscheidet sich in diesen Merkmalen auch nicht von der Anbieterseite. Mal ist Coaching ein Synonym für Training oder Beratung, mal ein Synonym für Supervision und mal ist es schlicht und einfach „Führungersatz“. Der sogenannte Coach als verlängerte Werkbank der Führungskraft. Coaches sind also ganz normale Anbieter ihrer Dienstleistung, wie viele andere Unternehmer und Unternehmen auch. Der Coaching-Markt ist aber auch ein Verdrängungsmarkt, denn viele Coaches wollen an die „Fleischtöpfe“ – egal, ob es sich um das Geld von Privatpersonen oder das Geld von Unternehmen handelt. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn der Einkäufer der Dienstleistung Coaching nach dem Besonderen des jeweiligen Anbieters fragt. Eine wesentliche Ursache liegt in der mangelnden Vergleichbarkeit der Coaching-Angebote. Coaching ist in der Regel eine personenabhängige Dienstleistung,

die nicht in DIN-Normen beschreibbar ist. In der Regel haben die Nachfrager und Einkäufer keine große Erfahrung mit der Qualität der angebotenen Dienstleistung Coaching. Selbst erfahrene Einkäufer oder Abnehmer von Coaching-Dienstleistungen können nur schwer die nicht-standardisierten Coaching-Angebote prüfen. Der Coach gibt ein Güteversprechen für seine Dienstleistung ab. Neben so beliebten Fragen wie

- » *Wen haben Sie schon gecoacht?*
- » *Welche Zielgruppen coachen Sie üblicherweise?*
- » *Welche Unternehmen gehören zu Ihren Kunden?*
- » *Können Sie Referenzen preisgeben?*

hat sich die Frage nach dem USP (Unique Selling Proposition) – dem Alleinstellungsmerkmal – hartnäckig gehalten. Nun fällt in solchen Gesprächssituationen nicht immer der Begriff USP – aber es werden vielfältige Synonyme dafür genommen, z.B.: *Einzigartigkeit, Besonderheit, Unterschied, Qualitätsmerkmale, Coaching-Schule, Zertifizierung.*

Immer folgt der Versuch, entscheidungssicher zu werden – kein Wunder, schließlich ist jeder Unternehmer und Anbieter seiner Coaching-Dienstleistung bemüht, sich im besten Licht darzustellen. Das Selbstmarketing – da der Coach als Person die Marke ist – wird also in kreativer und begeisternder Art und Weise zelebriert.

### Wie können Coaching-Anbieter aus der Masse herausstechen und ihren USP sichtbar machen?

Coaches sollten drei Versionen ihres Coaching-Verständnisses in der „Auftragssituation“ parat halten: Kurz, bündig und wirkungsorientiert. Als Vorbild dient hier der Gedanke des „elevator-pitch“, innerhalb von 30 Sekunden das Wesentliche zum Nutzen des Einkäufers formulieren zu können. Die drei Versionen

benötigt ein Coach für drei unterschiedliche Akquisitionssituationen:

- » *für den gut ausgebildeten Personaler, der ihn in das Unternehmen „reinlassen“ soll,*
- » *für den Neukunden von Coaching – egal ob als Privatzahler oder als Unternehmensangehörigen,*
- » *für Vorstände und Geschäftsführer, die in anderen Kategorien und Begriffen denken und entscheiden.*

Von Vorteil ist es, diese drei Versionen auswendig zu können, um sie in der Situation eloquent darstellen zu können. Wichtig ist zudem ein überzeugender Auftritt. Der Coach schaut seinem Gesprächspartner in die Augen, spricht mit warmem Stimmklang und zeigt eine entspannte aber positiv-belastbare Körperhaltung.

### Der Autor

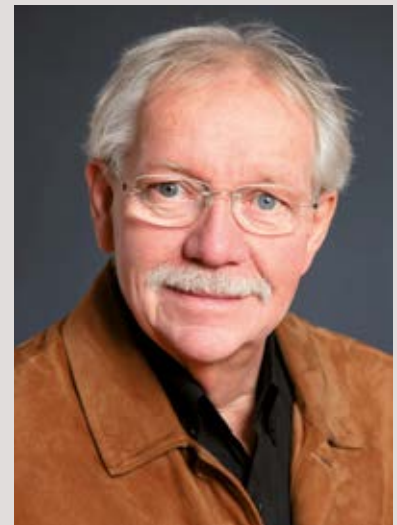


Foto: Elisabeth M. Urbitsch, Hamburg

Dr. Rolf Meier ist Coach und Coach-Ausbilder. Zudem ist er mehrfacher Buchautor und konzipiert Potenzialanalysen/Assessmentcenter und führt diese durch.

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



## Mentoring 4.0 – neue Herausforderungen an die Fachkräfteentwicklung

Coaching-Kompetenzen für eine neue Zielgruppe

*Von Heidrun Strikker*

*Mentoring 4.0 beschreibt eine Abkehr von einem überwiegend von Unternehmensinteressen geleiteten und folglich durch ein starkes Beziehungsgefälle zwischen Mentor und Mentee gekennzeichneten Mentoring-Verständnis – hin zu einer stärker symmetrischen Tandem-Beziehung, die auch den individuellen, persönlichen Anliegen der Nachwuchskräfte Raum gibt. Coaching als klientenzentriertes und prozessorientiertes Beratungsformat kann Mentoren und Unternehmen bei dieser Entwicklung in vielfacher Hinsicht als Lernkorridor und Ergänzung dienen.*

## Business-Coaching – professionelle Ergänzung im Mentoring?

Business-Coaching bietet professionelle Nähe zu Management-Themen und Feldkompetenz bei personellen und systemischen Herausforderungen in Organisationen. Coaching hat sich als Tandem-Kommunikation für Unternehmen etabliert und deutlich zu einer Professionalisierung in Gesprächsführung und variablem Methodeneinsatz beigetragen. Neben dieser Expertise wächst in Unternehmen ein Modell der Personalentwicklung, das ebenfalls auf eine Tandem-Gesprächsführung abzielt: das Mentoring. Hier geht es um Programme, die in einem disziplinarisch unabhängigen Rahmen eine längerfristige Tandem-Kommunikation zwischen Mentor und Mentee fördern sollen.

Im Unterschied zu Coaching werden im Mentoring nicht professionelle Kommunikatoren eingesetzt, sondern interne Führungskräfte mit Erfahrungswissen. Dieses Wissen sollen sie an Nachwuchskräfte weitergeben, die am Anfang einer Führungs- oder Fachkarriere stehen. Im Folgenden geht es insbesondere um die Mentoren-Rolle und die Fragen, ob

- » die Weitergabe des individuellen Erfahrungswissens von „Laien“ den Anforderungen der neuen „Generation Z“ an Kommunikation genügt
- » Business-Coaching eine Lernplattform für Mentoring sein kann

Während größere Unternehmen auf internes Mentoring setzen, finden sich kleinere und mittlere Unternehmen zu unternehmensübergreifenden Cross-Mentoring-Programmen zusammen. „Das Cross-Mentoring als Verbundprojekt ermöglicht gerade für Fachkräfte aus kleineren Unternehmen vielfältige Möglichkeiten zu persönlicher Entwicklung. Der Erfahrungsaustausch – das Schauen über den Tellerrand hinweg – und die Workshops vermitteln nützliches Handlungswissen im beruflichen Alltag“, so die Mentorin Anna-Christina Horstmann (2015; 42). So wie die Mentorin sehen auch kleinere und mittelständische Unternehmen eine große Chance des

Cross-Mentorings darin, unter anderem die Arbeitgeberattraktivität, zukunftsorientierte Personalentwicklung und die Bindung hochqualifizierter Nachwuchskräfte an das Unternehmen zu stärken.

Welche Berührungen, Unterschiede und Grenzen zwischen Mentoring und Coaching zeichnen sich durch diese Entwicklung ab? Rauen (2003) hat auf klassische Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring hingewiesen, hier vier ausgewählte Aspekte:

1. *Zielgruppe*: Coaching richtet sich *insbesondere* an Personen mit Management-Aufgaben, Mentoring an junge bzw. neue Organisationsmitglieder
2. *Angebot*: Coaching wird von organisationsexternen oder internen *Coaches* angeboten, Mentoring bzw. die Mentorenrolle von älteren und erfahrenen Organisationsmitgliedern
3. *Beziehung*: Es soll wenig hierarchische Beziehung zwischen externem *Coach* und *Klient* bestehen (Beziehungsgefälle unerwünscht), dagegen soll eine klare hierarchische Beziehung zwischen Schützling und Mentor (klares Beziehungsgefälle) aufgebaut werden
4. *Kompetenzen*: Der Coach verfügt über Prozessqualifikation und Methodenvielfalt, dem steht das Erfahrungswissen des Mentors gegenüber

Beiden Modellansätzen gemeinsam ist nach Rauen unter anderem die konstruktive Beziehungsgestaltung, Karriere- und Lebensberatung, die Zuhörerrolle sowie die Konzentration auf das Praxisfeld des Mentees bzw. Coaching-Klienten. Darüber hinaus zeigt sich heute, dass Mentoring und die Förderung der jungen Generation auf einige neue Herausforderungen reagieren müssen, z.B. auf den demografischen und wirtschaftlichen Wandel der Gesellschaft.

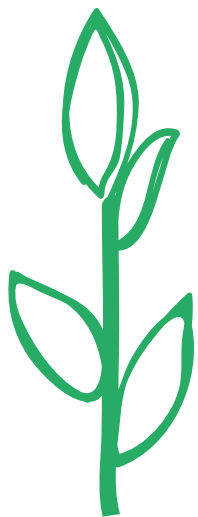
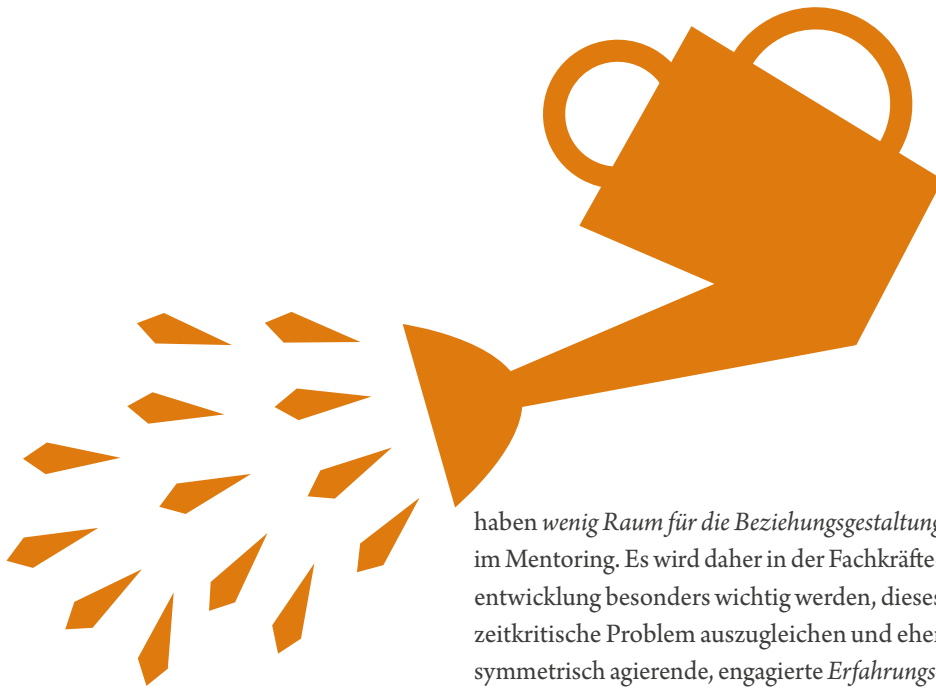
### Symmetrische Beziehungen in Coaching und Mentoring

Ein aktueller Berührungspunkt zwischen Coaching und Mentoring entsteht aus der wach-

senden Bedeutung der hochqualifizierten Fachkräfte. Als Konsequenz der flacher werdenden Hierarchien tragen diese Fachkräfte mittlerweile große Verantwortung in der Projekt- und Prozesssteuerung und im Change-Management. Fachverantwortliche haben heute vergleichbare Schlüsselfunktionen wie Führungskräfte. Das Phänomen der „Dynamixität“ – eine zunehmenden Vermischung von Dynamik und Komplexität – stellt sich Führungs- und Fachkräften gleichermaßen.

Business-Coaches kennen diese Themenstellungen sehr gut aus ihren Coachings. Sie können ihr neutrales Überblickswissen mit Methodensicherheit und Prozess-Knowhow als *Schlüsselqualifikation für das Mentoring von Fachkräften* einbringen, insbesondere, wenn diese vor allem fachliche Förderung erfahren haben. Neben Erfahrung, Passung zum Mentee und eigener Motivation werden bei der Fachkräfteentwicklung die Erfahrungsträger im Umgang mit der Generation Z besonders gefordert. Der klassische Erfahrungsvorsprung der Älteren und das früher geltende Beziehungsgefälle der „Wissenden“ gegenüber den „Schützlingen“ ist heute in dieser bekannten Art nicht mehr aufrecht zu erhalten. Wissensvermittlung ist für die social-media-erfahrene junge Generation und die Möglichkeiten globaler Netzwerke selbst gestaltbar. Mentoring muss deshalb *einem symmetrischen, auf Gleichwert ausgerichteten Grundgedanken folgen*.

Die Fachkräfte-Mentees treffen in ihrem Berufsleben auf sich ständig verändernde Rollen und Funktionen im Projektmanagement, die Technik wandelt sich rasant und mehrere Projekte werden i.d.R. parallel bearbeitet (SHS CONSULT, 2014). Es sind neue Berufsbilder und Kompetenzprofile entstanden, die es noch vor wenigen Jahren gar nicht gab und zu denen die älteren Mentoren oft keinen unmittelbaren Zugang haben. Zugleich bewegen die junge Generation *eigene Fragen der Balance zwischen Berufs- und Privatleben und der Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben*. Sie legen auf Statussymbole, die früher große Bedeutung hatten wie z.B. Dienstwagen, deutlich weniger Wert als ihre älteren Kollegen. Mentoren sollten bereit sein, mit ihren Mentees diese neuen Erfahrungswel-



ten und Empfindungen zu teilen. Es geht im „Mentoring 4.0“ um diese fachlich hochqualifizierte Generation Z und eine zugewandte, neue Offenheit bei der Entwicklung ihrer beruflichen Ziele und persönlichen Wünsche und Sehnsüchte (Strikker, in prep).

#### Auswahl der Mentoren

Neben einem neuen Rollenverständnis und der Notwendigkeit spezifischer Qualifikationen deuten sich im Mentoring 4.0 für Fachnachwuchskräfte grundsätzliche Fragen zur Auswahl der Mentoren an. Viele ambitionierte Führungskräfte sind in komplexe Abstimmungsprozesse eingebunden, reisen viel und

haben *wenig Raum für die Beziehungsgestaltung* im Mentoring. Es wird daher in der Fachkräfteentwicklung besonders wichtig werden, dieses zeitkritische Problem auszugleichen und eher symmetrisch agierende, engagierte *Erfahrungsträger aus den Reihen der Fachverantwortlichen* anzusprechen.

Gerade Fachkräfte aus mittleren oder kleineren Unternehmen mit Führungserfahrung haben erlebt, dass sie auf die Führungsrolle kaum bis gar nicht vorbereitet wurden, und wollen dies im Mentoring nicht wiederholen. Ein Abteilungsleiter eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens unterstreicht dies in einem Gespräch über fehlende Begleitung bei Fachkarrieren: „Wir sind in den vergangenen Jahren sehr schnell gewachsen und haben die besten Fachkräfte zu Führungskräften gemacht. Aber menschlich haben wir ihnen dabei keine Unterstützung gegeben. Sie konnten mit schwierigen Situationen gar nicht gut umgehen. Deshalb haben wir viele gute und vor allem jüngere Mitarbeiter verloren, die sich, frustriert über ihre Führungskräfte, wegbegeben haben.“

So stellt sich die Frage, ob es nicht sinnvoll ist, neben älteren Führungs- und Fachkräften deutlich jüngere Mentoren mit Nähe zur Generation Z zu gewinnen und zu qualifizieren. Damit verbunden ist auch der Gedanke, dass sich für die Fachkräfte-Erfahrungsträger ein doppelter Gewinn ergeben könnte: Durch eine Mentoring-Qualifizierung bekommen sie auch Impulse und neue Methoden für ihre eigenen Aufgaben und Steuerungsfunktionen. So entwickeln sie ihre Gesprächsführung im

Tandem mit ihren Mentees weiter und können diese Anregungen direkt für ihre Kommunikation im operativen Alltag nutzen, in dem neue fachliche, aber auch interkulturelle und kommunikative Verständigungsfragen eine wichtige Rolle spielen. Unternehmen würden mit Mentoring 4.0 einen wertschöpfenden – und wertschätzenden – Beitrag zur horizontalen Personalentwicklung leisten.

#### Offenheit und Neutralität im Mentoring

Business-Coaches sind offen gegenüber den Zielen und Vorhaben ihrer Klienten, sie folgen grundsätzlich den Fragestellungen ihrer Klienten und stärken deren Lösungskompetenzen. Wie offen ist demgegenüber ein Mentor oder eine Mentorin in einem klar strukturierten Förderprogramm für Führungs- oder Fachkräfteentwicklung?

Führungsentwicklung und Fachkräfteentwicklung verlaufen in den meisten Unternehmen getrennt voneinander, was zu teils strikter Trennung beider Zielgruppen und deren interner Förderung führt. Die Personalentwicklerin eines IT-Unternehmens begründet ihre Bedenken zum Thema Führung für Fachkräfte im Rahmen der Konzeptionierung eines Cross-Mentoring-Programms: „Wir wollen in unserer Personalentwicklung keine falschen Erwartungen an Aufstiegsmöglichkeiten wecken. In unseren Programmen achten wir deshalb strikt auf zielgruppenspezifische Themen. Das bedeutet, dass wir in Fachkräfteentwicklungsprogrammen das Thema Führung explizit nicht ansprechen, sondern auf Themen wie Teamentwicklung und Projektmanagement setzen.“ Was bedeutet diese deutliche Beschränkung und gedankliche wie konzeptionelle *Trennung zwischen Fach- und Führungslaufbahnen* für Mentoring von Fachnachwuchskräften? Wie kann Mentoring diesen Spannungsbogen lösen und die Mentees dennoch angemessen fördern? Kann Business-Coaching hier eine *verbindende Brücke* bieten?

Zumindest lässt ein Blick aus wissenschaftlicher Perspektive anraten, eine neue, erwei-

terte Sicht auf die Zielgruppe der fachlich qualifizierten Leistungsträger und Nachwuchskräfte zu entwickeln, wenn Unternehmen den Wettbewerb um die Besten dauerhaft gewinnen wollen. Eine aktuelle Studie zu Mentoring-Programmen für MINT-Fachkräfte zeigt auf, dass eine wichtige Herausforderung darin besteht, die jungen Fachkräfte grundsätzlich zu ermutigen, ihre Kompetenzen im Unternehmen zu zeigen: „Für die Mentees des MINT-Mentoring Plus war es wichtig, hier individuelle persönliche und berufliche Kompetenzen wie Selbstpräsentation, Durch-

setzungsstrategien, Entscheidungssicherheit, Kommunikation und stärkeres Selbstbewusstsein zu erwerben. Führungskompetenzen waren eher nachrangig.“ (Wegert, 2014; 64) Ehe sich der Eindruck vertieft, es bestehe eine distanzierte Haltung der jungen Fachkräfte gegenüber Führung, sollte dieser Aspekt weiter wissenschaftlich untersucht werden. In allen drei Durchgängen des untersuchten Mentoring-Programms wurde aber erkennbar, dass die Mentees mehrheitlich dazu neigen, bei ihrem (intrinsic) Interesse an beruflicher Entwicklung stärker auf die fachliche Qualität

ihrer Arbeit in ihren Projekten als auf persönliche Sichtbarkeit zu achten.

Erfüllen sie vielleicht vorauseilend die ihnen entgegengebrachte Zielsetzung vieler Firmen, in ihren Fachkarriere-Laufbahnen zu bleiben? Sollen Mentoring-Programme sie weiter in dieser Haltung bestärken? Für die Inhalte der Programme und für die Rollen im Mentoring sind Antworten auf diese Fragen wesentlich. Welche Expertise kann Coaching in diesen Spannungsbogen zwischen Fach- und Führungskräfteentwicklung einbringen? Eine der Kompetenzen von Business-Coaching liegt in der *professionellen Vertragsgestaltung* und Klärung der Zielsetzungen von Coaching-Klient und Unternehmen zu Beginn jedes Coaching-Auftrags. Diese grundsätzliche Abstimmung sollte ähnlich transparent für Mentoring-Prozesse und Programme zwischen Mentor, Mentee und den fördernden Unternehmen stattfinden. Coaching kann die geeigneten Methoden dafür an die Hand geben.

### Coaching als Lernkorridor für Mentoring

Im Coaching sind offene Gesprächsführung, passgenauer Methodeneinsatz und die freie Entwicklung von Zielsetzungen ein besonderes Qualitätsmerkmal. Zugleich ist Business-Coaching an die Entwicklung der Klienten in ihren Organisationen gebunden und orientiert sich an einem komplementären, die unterschiedlichen Interessen von Mensch und System integrierenden Ansatz. Diese Anforderung, eine systemische und persönliche Gebundenheit einerseits und die freie Prozessbegleitung andererseits miteinander professionell zu verbinden, ist das Besondere, das Coaches zu wertvollen Lernpartnern für Mentoren macht. Wie die oben genannte Studie herausstellt, werden im Fachkräfte-Mentoring wichtige Coaching-Themenstellungen wie Persönlichkeitsstärkung und Ermutigung im eigenen Auftreten gewünscht. Coaches verfügen über entsprechende Tools und entwickeln ihre Methoden ständig weiter, je nach Zielgruppe und Anliegen in den Coachings (Stelter, 2014). Davon kann Mentoring profitieren, denn die Beziehung zwischen Mentor

Neue Angebote für	Mentoring 4.0 ermöglicht	Business-Coaching bietet
Zielgruppe Mentees	Persönlichkeitsorientierte Förderung qualifizierter Fachnachwuchskräfte mit Potential; Erhöhen der Sichtbarkeit und Durchsetzungsfähigkeit; unternehmensübergreifende Netzwerkkommunikation	Entwicklung von Fachkarriere-Anwärtern; strategische Positionierung; Potential-Förderung für Führung und/oder Projektmanagement; persönliche und systemische Ziel-Synchronisation
Zielgruppe Mentoren	Unterstützung von Führungskräften mit fachbetonter Biografie, Entwicklung qualifizierter/junger Fachkräfte mit Projekterfahrung und Steuerungsverantwortung, Integrieren von Seniorität und Erfahrungswissen; Coaching-Wissen	Vorbereitung von Fachkräften auf Führungslaufbahn; Schnittstellen- und Senior-Management; Stärken und Positionieren in neuen Funktionen; Unterstützung bei mehrfacher Projektsteuerung, Persönlichkeitsthemen durch individuelles Coaching
Programminhalte (u.a.)	Symmetrische Gesprächsführung; Steuerung von Projekten und Teams; Performance von Einzelnen/Teams; moderne Präsentationstools und Moderation	Strukturierte Gesprächsführung und Leitfäden; praxisnahe Tools und ausgewählte Instrumente/Methoden zur Rollenklärung; Führungswissen top down und bottom up; abgestimmte Taktik- und Strategieoptionen
Unternehmen	Horizontale Personalentwicklung; Stärkung der Fachkräfteentwicklung; Gleichstellung von Fach- und Führungslaufbahnen; neue Formen der Mitarbeiterbindung, Wettbewerbsvorteile am Markt	Know-how im nachhaltigen Contracting, didaktischer Aufbau von Methoden und Tools; Prozessstruktur und -steuerung; Evaluation und Dokumentation; komplementäre Verbindung von systemischen und individuellen Zielsetzungen

Abb. 1: Coaching-Aspekte im Mentoring 4.0



und Mentee gelingt heute besonders gut, wenn die Tandems die *Fähigkeit zur wertschätzenden sozialen Interaktion* ähnlich dem Business-Coaching einbringen.

Eine solche Dynamik entsteht keinesfalls zufällig und erfordert methodisches Geschick und strukturierte Gesprächsführung. Dann kann im Mentoring etwas Besonders entstehen und verschiedenen Generationen ein gemeinsames neues Lernfeld bereitstellen: „Die Mentees wünschen sich einen Mentor, der ihnen Feedback gibt, sie in Berufs- und Lebensplanung berät und sie ermuntert, herausfordernde Aufgaben anzunehmen. Dies verlangt Kenntnisse und Fähigkeiten bezüglich der Feedbackregeln, die sowohl Mentor als auch Mentee kennen und anwenden können sollten, als auch Grundfertigkeiten der beratenden Berufe wie z.B. eines Coaches.“ (Wegert, 2015; 65) Es lässt sich ableiten, dass eine *fachliche Begleitung durch professionelle Coaches* sowohl für die didaktische Struktur der Mentoring-Programme wie auch für die Qualifikation der Mentoren ein Gewinn für alle Beteiligten wäre. Mentees brauchen – um sich auf sich selbst konzentrieren zu können – Mentoren, die geeignete Methoden kennen und diese professionelle Kompetenz auch passend einsetzen. Die dafür notwendige Prozessqualität können Mentoren von Coaches lernen und ihren Mentoring-Prozess entsprechend strukturieren. Dieser kann in seinen Grund-

zügen ähnlich einem klassischen Business-Coaching verlaufen.

Wie die Kommunikation zwischen den Tandems gestaltet wird, hängt zu einem großen Teil vom eigenen Engagement und der Bereitschaft ab, sich verbindlich zu treffen, gegenseitige Besuche in den Firmen zu vereinbaren oder sich, wie im Business-Coaching üblich, dem Shadowing (Begleitung am Arbeitsplatz) und dem Einsatz virtueller Kommunikationsmittel zu öffnen. Auch hier können Business-Coaches wertvolle Hinweise geben, vor allem im Umgang mit den fördernden Unternehmen.

Um der eigenen Rolle und der *Abstimmung mit dem Unternehmen* entscheidendes Gewicht zu geben, sollten sich Mentoren mit ihren Mentees und deren Vorgesetzten, wie ein Business-Coach dies mit Klient und dessen Vorgesetzten tun würde, mindestens zu Beginn und zum Abschluss des Mentorings austauschen und sich als *Triade* verstehen, die an einem Strang zieht. Diese Triade sollte frühzeitig abstimmen, auf welche Weise Rückmeldungen und Feedback untereinander ausgetauscht oder zurückgehalten werden sollen, und sicherstellen, dass die *Vertraulichkeit der Tandem-Beziehung* und die klare Fokussierung des Mentors auf ihren Mentee im Fokus des Mentoring-Programms stehen. Nur so kann später die „Staffelübergabe“ zurück an die Vorgesetzten und die Unternehmen gelingen und

das Fachkräfte-Mentoring 4.0 nachhaltig zum Erfolg führen.

## Fazit

Mentoring 4.0. erfordert vom Mentor, ähnlich wie vom Business-Coach, sich in eigenen Deutungen und Lösungsvorschlägen nicht nur zurückzuhalten, sondern sich in der methodischen Vorgehensweise auf die individuellen Bedürfnisse und innere Gedanken- und Gefühlswelt der Nachwuchskräfte und deren Projektmanagementleben, inmitten von Komplexität und Dynamik, zu konzentrieren. Der Business-Coaching-Ansatz ist eine komplementäre Ergänzung zum Erfahrungswissen und daher besonders geeignet für eine Übertragung auf Mentoring, insbesondere auf das Mentoring von Fachkräften, die sowohl beruflichen wie persönlichen Entscheidungen offen gegenüberstehen wollen.

## Literatur

- » **personal & wirtschaft (2015)**. Im Tandem schneller ans Ziel. In *personal & wirtschaft*, 4/2015, 41–42.
- » **Rauen, Christopher (2003)**. *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- » **SHS CONSULT (2014)**. Video-Interview zum Projekt „Cross-Mentoring zur Fachkräfteentwicklung in technik-orientierten Unternehmen“. Abgerufen am 17.08.2015: [www.shsconsult.de/fuehrung2.html](http://www.shsconsult.de/fuehrung2.html).
- » **Stelter, Reinhard (2014)**. *A Guide to Third Generation Coaching*. Dordrecht u.a.: Springer.
- » **Strikker, Heidrun (in prep)**. *Coaching-Qualifikation für Führungskräfte und Mentorinnen/Mentoren im Kontext der Karriereförderung*. In Robert Wegener, Silvia Deplazes, Melanie Hasenbein et al. (Hrsg.). *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen*. Olten: Springer.
- » **Wegert, Anja (2014)**. *Kritische Erfolgsfaktoren im Cross-Mentoring*. Masterarbeit. Europäische Fernhochschule Hamburg.

## Die Autorin

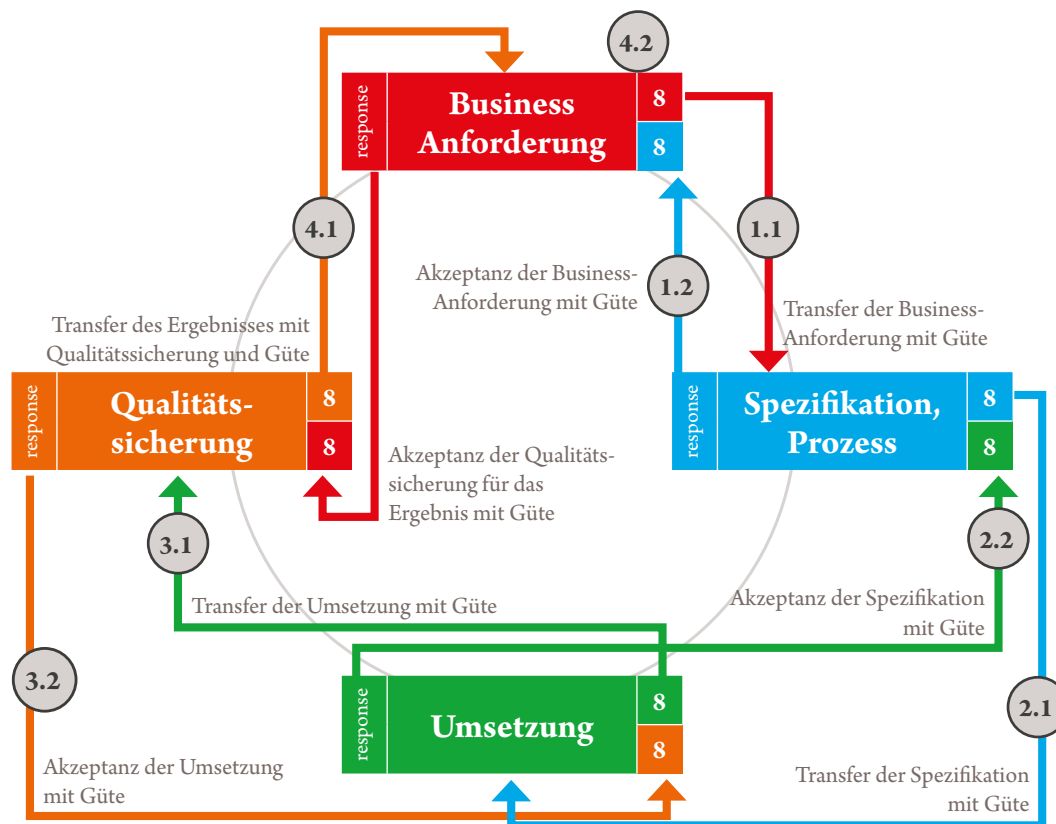


Foto: Fotostudio Brune, Bielefeld

Heidrun Strikker, Geschäftsführende Gesellschafterin SHS CONSULT GmbH, Business-Coach, Change-Moderatorin und Beraterin. Langjährige Referentin des Vorstandsstabes und Leiterin der Personalentwicklung bei Bertelsmann; didaktische Leiterin der Präsenzausbildung im Masterstudium „Business Coaching und Change Management“ an der Euro-FH Hamburg. DVNLP-Lehrtrainerin; Fachautorin u.a. zu Komplementär-Coaching, Change Management und E-Coaching.  
[www.shs-consult.de](http://www.shs-consult.de)

# K-I-E® Güteprozess – Angemessene und akzeptierte Qualität in Prozessen

Ein Coaching-Tool von Richard Graf



Grafik: Schematische Darstellung eines mehrstufigen Güteprozesses

## Kurzbeschreibung

„Güte“ bezeichnet hier die Bereitschaft, eine angemessene Qualität gemeinsam herzustellen. Der Begriff „gemeinsam“ bezieht sich hierbei auf das Herstellen des Ergebnisses und dehnt sich somit auf die beteiligten Kollegen, Bereiche, das gesamte Unternehmen und ggf. über die Unternehmensgrenzen hinweg auf Zulieferer aus. Die hieraus resultierende Komplexität, Anzahl der Beteiligten und hohe Geschwindigkeit sind meist nicht mehr direktiv zu steuern, Effizienzvorgaben folglich nur schwer einzuhalten. Die Qualität in einem mehrstufigen Prozess ist nur so gut, wie dessen schwächstes Glied, denn nachfolgende Prozessschritte können selten mangelnde Güte in Vorgängerschritten ausgleichen. Die Konsequenz ist, dass die angestrebte Qualität häufig nicht erreicht wird.

Mit dem Güteprozess organisieren die Prozessbeteiligten – basierend auf Experteneinschätzungen – die Qualität selbst. Die automatisch entstehende Dokumentation überwacht und steuert den Prozess selbstregulierend. Die Haltung, eine angemessene Qualität gemeinsam herzustellen, ist im Prozess verankert und führt zum Prozessergebnis.

*Zur besseren Einsortierung wird empfohlen, sich den Commitment-Prozess (Coaching-Magazin 3/2015) in Erinnerung zu rufen.*

## Anwendungsbereiche

Qualität und eine sichere Ergebniserreichung braucht es überall. Der Güteprozess kann in jedem mehrstufigen Prozess eingesetzt werden. Überall dort, wo die Business-Anforderungen nicht im gewünschten Umfang, mit der be-

nötigten Funktion, in verlässlichem Zeitrahmen, mit angemessenem Aufwand und mittels vernünftiger Kommunikation der Beteiligten umgesetzt werden, stellt der Güteprozess das Ergebnis her, das diese Anforderungen erfüllt.

Bewährt hat sich der Güteprozess in klassischen Prozessen, bestehend aus Anforderungsdefinition, Design, Umsetzung, Qualitätssicherung und Abnahme. Exzellente Ergebnisse wurden in agilen Entwicklungsprozessen (Scrum, Kanban), in Briefing-, Recruiting- und Staffing-Prozessen, aber auch in formalen Prozessen in Behörden und unterschiedlichen anderen Bereichen erreicht. Güte ist eine Eigenschaft, die mit dem Ergebnis verbunden ist, somit ist der Güteprozess universell einsetzbar für Change-Prozesse, Software-Entwicklungsprozesse, zu genehmigende Bauvorhaben, die Erstellung von Präsentationen, von Konzepten

und beliebigen Objekten mit zwei oder mehr Prozessbeteiligten.

## Effekte

Ergebnisse werden unter angemessenem Ressourceneinsatz und in angemessener Qualität erstellt. Dabei wird die Qualität bereits in frühen Phasen hergestellt, wodurch spätere Probleme und Aufwände begrenzt werden. In nachfolgenden Prozessschritten wird auf einem besseren Ergebnis aufgebaut, was den Gesamterfolg ermöglicht.

Mit dem Güteprozess entwickelt sich die Eigenverantwortung der Beteiligten, welche die Voraussetzung dafür ist, den eigenen Erfolg herzustellen. Gleichzeitig wird die Verantwortung für das eigene Prozessergebnis übernommen. Darüber hinaus wird die gemeinsame Unterstützung für das gesamte Lieferergebnis entwickelt und im Prozess verankert. Die Qualitätskennzahlen zur Überwachung und Steuerung entstehen automatisch und erhalten die Prozessqualität. Es entsteht eine Verlässlichkeit zwischen den Prozessbeteiligten, insbesondere in den Übergängen der Prozessschritte (Quality-Gates). So entsteht ein selbstorganisierter Prozess, der die Prozessbeteiligten befähigt, die Qualität selbstbestimmt herzustellen. Eine Kultur von Selbstverantwortung, Offenheit, Verbindlichkeit und Ehrlichkeit wächst messbar von selbst und bleibt im Güteprozess verankert.

## Ausführliche Beschreibung

Im Folgenden wird der Güteprozess ausführlich in drei Schritten erläutert.

### Schritt 1 – Definition der Gütekennzahlen

Der Güteprozess sollte in bestehende Prozesse integriert werden. Damit dies gelingt, werden im Vorfeld die nötigen Beschreibungsmerkmale (Dimensionen) für die zu erreichende Güte gemeinsam definiert. Für die Einigung ist der Commitment-Prozess (Coaching-Magazin 3/2015) anzuwenden. Es wird dringend

K-I-E Skala® Wie gut ist die Qualität aus Ihrer Sicht?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht ausreichend					Verbesserung nötig		gut genug		

Abb. 1: K-I-E Skala mit der Bedeutung „Qualität“

empfohlen, sich auf fünf bis maximal sieben Dimensionen zu beschränken. Bei einer Business-Anforderung wären dies für die Übergabe an den Prozessschritt „Design“ typischerweise:

1. Ziel
2. Kundennutzen
3. Wirtschaftlichkeit
4. Business-Impact
5. Grobe Aufwandschätzung

Die Dimensionen sind für jedes Objekt in allen Prozessübergängen zu definieren. Aus diesen Dimensionen wird jeweils eine Gütekennzahl aus Sicht des Prozessvorgängers und Nachfolgers abgeleitet. Dazu findet die K-I-E Skala mit der Bedeutung „Qualität“ Verwendung (siehe Abb. 1). Die Gütekennzahl für die Business-Anforderung (8) würde bedeuten: Das Business schätzt die erstellte Business-Anforderung für die Erstellung des Designs mit „gut“ ein. Während der Einführungsphase des Güteprozesses können die einzelnen Dimensionen mit einer Gütekennzahl versehen werden. Dies erlaubt den Beteiligten, das Feedback für einzelne Dimensionen, die gut genug sind oder nachgebessert werden müssen, gezielt zu unterscheiden. So könnte in der oben beschriebenen Business-Anforderung für ein Handelsunternehmen zurückgemeldet werden, dass der Kundennutzen nicht ausreichend

präzise beschrieben worden ist. Der Kundennutzen muss periodengerecht für 3 Jahre in Euro beschrieben werden. Mit diesem Vorgehen wird die Wertschätzung für das bereits Erreichte eingeführt.

Für die Überwachung und Steuerung des gesamten Güteprozesses wird nur die Güteinformation für das gesamte übergebene Objekt geführt. Der Vorgänger im Prozess wird gezwungen, sich über seine für den Nachfolgeschritt erstellte Qualität Gedanken zu machen. Die Bewertung ist eine Experteneinschätzung, die nicht hinterfragt wird. Diese Bedeutung und die damit verbundene Kontrolle forcieren bereits die Haltung, die Qualität gemeinsam zu erstellen.

### Schritt 2 – Übergabe an den Prozess-Nachfolger

Das Einzigartige am Güteprozess sind zwei wesentliche Änderungen im Prozessverlauf. Das zu übergebene Objekt wird für den Nachfolgeprozess mit der Gütekennzahl versehen. Zudem spiegelt der Nachfolgeprozess die Qualität der Vorarbeit mit einer Gütekennzahl zurück. Die beiden Gütekennzahlen ergeben die Güteinformation, kurz Güte. Damit wird dokumentiert, wie weit der Nachfolgeprozess

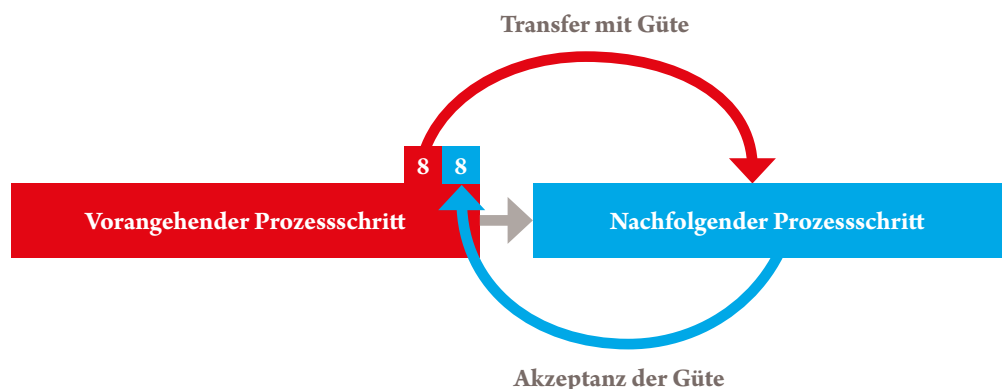


Abb. 2: Güteabstimmung zwischen den Prozessschritten

das eigene Prozessergebnis auf Basis des übergebenen Objekts in eigener Verantwortung erstellen kann.

Bewertet der Nachfolgeschritt „Spezifikation“ das Objekt Business-Anforderung ebenfalls mit der Gütekennzahl 8, bestätigt er, dass auf Basis des übergebenen Objekts ein gutes Design erstellt werden kann (siehe Abb. 2, S. 42).

Der für die Bearbeitung offener Themen anfallende Aufwand wird durch die Differenz der Vorgänger- (erste Ziffer der Güteinformation) und Nachfolger-Gütekennzahl (zweite Ziffer) sofort erkennbar:

- » **Güteinformation (8, 8):** Es kann ohne weiteren Kommunikationsaufwand weitergearbeitet werden.
- » **Güteinformation (9, 3):** Großer Aufwand. Hier liegt ein Problem vor, das eskaliert werden muss.
- » **Güteinformation (8, 7):** Kleiner Aufwand. Diese Differenz ist im Prozess zu lösen.

Diese erste Aufwandsinformation gilt in der Einführungsphase für die einzelnen Dimensionen und in einem eingeschliffenen Prozess für die Objekte.

Die Verantwortlichen des nachfolgenden Prozessschrittes können sich so auf die übergebene Güte einstellen und die abgegebene Einschätzung der Güte dahingehend überprüfen, inwieweit sie für den anstehenden Prozessschritt tatsächlich ausreicht. Diese Einschätzung wird den Verantwortlichen des vorangegangenen Prozessschrittes zurückgespiegelt.

### Schritt 3 –

#### Feedback des Prozess-Nachfolgers

Die Güteinformation für das übergebene Objekt wird vom Prozess-Nachfolger mit der eigenen Gütekennzahl vervollständigt und dem Vorgänger als Prozess-Information zurückgegeben. Dies geschieht in einer Haltung von Güte, die angemessene Qualität gemeinsam herzustellen. Dazu werden die Dimensionen benannt und die Kriterien angegeben, die notwendig sind, um auf eine angemessene Güte zu kommen. Das Wesentliche ist, dass

K-I-E Skala® Prozessinformation im Güteprozess									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zurückweisung					Rücksprache		Weiterverarbeitung		

Abb. 3: K-I-E Skala mit der Bedeutung „Prozessinformation“

hier der *Prozessverantwortliche weitergibt, was er braucht*, um die Qualität für den nächsten Schritt herzustellen. Dieses Vorgehen forciert weiter die Gesamtverantwortung und verhindert Polemisierung, Kritik und vor allem Schuldzuweisungen im Prozess – oder schlimmer: *nach* dem Prozess, wenn die Qualität verfehlt wurde.

Die Kriterien müssen so kommuniziert werden, dass der Vorgänger mit möglichst einfachen Mitteln die notwendige Güte herstellen kann. Die Verantwortung, diese herzustellen, bleibt beim Prozessverantwortlichen. Durch die Angabe, was nötig ist, erhält dieser ein klares Feedback, was nachzuliefern ist und wann die Arbeit getan ist. Damit wird in der Business-Anforderung die Funktionalität festgelegt und gegen die Risiken der frühen Phasen wie sich ändernder Anforderungen (Moving Target) und unspezifische Anforderungen abgesichert. Im Nachfolgeprozess „Design“ legt man ebenfalls fest, was nötig ist, damit das Design erstellt werden kann. So entsteht ohne weitere Steuerung aufseiten beider Prozessschritte automatisch Verlässlichkeit und die Verantwortung für den eigenen Prozessschritt, gepaart mit gegenseitiger Unterstützung.

Die Gütekennzahl des Nachfolgeprozesses bekommt in dieser Phase die Bedeutung für die weitere Prozesssteuerung. Es wird für alle Prozessverantwortlichen sichtbar, wie das weitere Prozessvorgehen ausfallen wird (siehe Abb. 3).

- » **Güteinformation (8, 8–10):** Bei einer Gütekennzahl von 8 bis 10 kann der folgende Prozessschritt umgesetzt und ohne weitere Kommunikation fortgesetzt werden.
- » **Güteinformation (8, 6–7):** Bei einer Gütekennzahl von 6 bis 7 wird mittels direkter Rücksprache die Qualität gemeinsam hergestellt. Das Objekt wird in der Verantwortung des Vorgängers nachgebessert und im

kooperativen Dialog mit dem Nachfolger auf die Güte 8 bis 10 gebracht.

- » **Güteinformation (8, 1–5):** Bei einer Gütekennzahl von 1 bis 5 wird das Objekt zurückgewiesen, da auf dieser Basis keine ausreichende Qualität im Prozessschritt erstellt werden kann. Das zurückgewiesene Objekt wird in der Verantwortung des Vorgängers auf eine Güte von 6 bis 10 gebracht. Der Vorgänger besorgt eigenständig die Ressourcen, die dafür nötig sind. Der Prozess-Nachfolger zeigt die nachzubessernden Dimensionen an und gibt die notwendigen Informationen, um die Güte zu erreichen.

Mit Hilfe der K-I-E Skala steht ein einfaches normiertes Instrument zur Verfügung, um die Qualität zu kommunizieren und gleichzeitig den Prozess zu steuern. Wird über die Gütekennzahl von mehreren Prozess-Beteiligten entschieden, ist dafür der Commitment-Prozess (Coaching-Magazin 3/2015) einzusetzen.

#### Mehrstufiger Güteprozess mit Quality-Gates

Der K-I-E Güteprozess wird für einen mehrstufigen Prozess entsprechend der vorgefundenen Prozessschritte und Anforderungen entworfen. Im Übergang zwischen den Schritten werden Quality-Gates eingeführt. In diesen wird der Güteprozess verankert und ausgeführt. In den Quality-Gates werden die oben exemplarisch beschriebenen Dimensionen für alle Quality-Gates gemeinsam mit den Prozess-Beteiligten eingeführt.

Für die Einführung des Güteprozesses ist eine Change-Maßnahme zu empfehlen, da in bestehende Prozesse und gewachsene „Schutzburgen“ eingegriffen wird. Die Erfahrungen aus den Projekten zeigen, dass nach kurzer Zeit eine gute Qualität und die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit hergestellt

werden. Bereits nach wenigen Monaten steigt die Qualität der Ergebnisse mit gleichzeitiger Entwicklung der Bereitschaft, eine angemessene Qualität gemeinsam herzustellen. So sind Prozessverbesserungen von 30 Prozent keine Seltenheit, die durch die automatisch erzeugten Prozesskennzahlen dokumentiert sind.

### Voraussetzungen

Es wird empfohlen, den Güteprozess nur in Verbindung mit einem Change-Prozess und mit Rückendeckung durch den Gesamtverantwortlichen sowie auf Basis klarer Zielvereinbarung mit diesem einzuführen. Da die Prozessschritte häufig in unterschiedlichen Bereichen verantwortet werden, ist großer Wert auf die Governance zu legen.

Unternehmen haben in der Regel eine geringe Akzeptanz für die Veränderung bestehender Prozesse. Die Akzeptanz steigt, wenn die Prozesse unverändert bleiben und der Güteprozess nur als Ergänzung in den Quality-Gates eingeführt wird.

### Persönlicher Hinweis

Der Güteprozess deckt häufig die Versäumnisse der Vergangenheit und deren Verursacher auf. Die Güte liegt in vielen Projekten, gerade in frühen Prozessschritten bei 5, was zum einen hohes Potenzial für Verbesserung aufweist, zum anderen das Risiko für Blockaden gegen die Einführung durch passive Widerstände, Rechtfertigung, Schuldzuweisung, Verschleierung, Abwertung und persönliche Angriffe birgt. Eine klare Auftragsdefinition mit dem Gesamtverantwortlichen, eine Governance, die offen kommuniziert wird, und eine möglichst kurze Projektlaufzeit wirken diesen Widerständen entgegen.

Mit einer angemessenen Einführungsphase und einem Commitment-Prozess mit den Stakeholdern sind in kurzer Zeit enorme Verbesserungen erreichbar. Diese Erfolge müssen in einer Stabilisierungsphase durch begleitendes Coaching abgesichert werden. Die Verantwortlichen für die Versäumnisse

der Vergangenheit werden versuchen, diese Fortschritte zu verhindern.

### Technische Hinweise

Da in vielen Unternehmen die einzelnen Prozesse oft unterschiedliche technische Systeme für die Überwachung der Prozessschritte einsetzen, ist die Führung der Güteinformationen im Bereich des ersten Prozessschrittes, bei den Business-Anforderungen, zu empfehlen. Die farbliche Wiedererkennung und kompakte Darstellung der Güte und Einordnung auf der K-I-E Skala erleichtert die Übernahme als Standard in die Kommunikation der Unternehmen. Diese Notation eignet sich zudem für eine IT-technische Verarbeitung zur Integration in die bereits bestehenden Systeme. Eine transparente Dokumentation der Güteinformationen in einem IT-System ist der zentrale Erfolgsfaktor für die Motivation der Prozessbeteiligten und Steuerung, sofern noch nötig.

Für die Experteneinschätzung der Güte und die daraus abgeleiteten Prozess-Kennzahlen ist bereits für das Design des Change-Prozesses die K-I-E Skala einzuführen.

### Weiterführende Literatur

- » **Graf, Richard (2015)**. K-I-E® Commitment-Prozess – Gemeinsam getragene Entscheidungen. In Coaching-Magazin, 3/2015, 41–44.
- » **Graf, Richard (2014)**. Brücken bauen fürs Bauchgefühl. In Training aktuell, 07/2014, 20–24.
- » **Gigerenzer, Gerd (2013)**. Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München: C. Bertelsmann.

*Im Coaching-Magazin 1/2016 lesen Sie das hiermit zusammenhängende Tool zur „K-I-E Skala“.*

### K-I-E Business Tools

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

### Der Autor

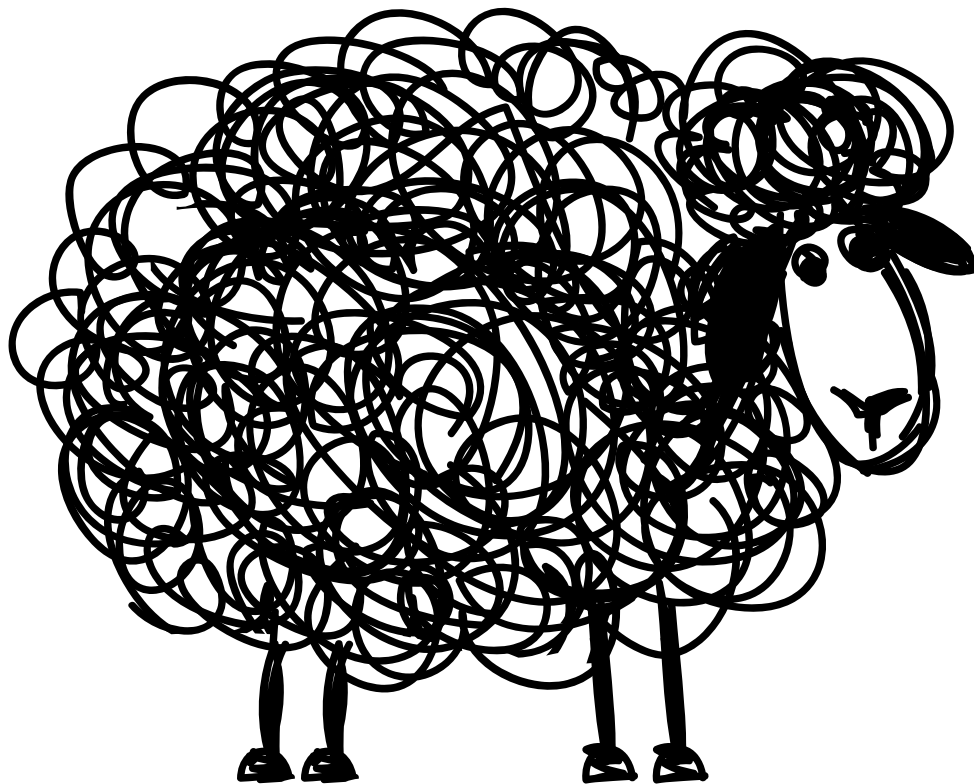


Foto: Jurga Graf Photography

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

## Unseriöse Coaching-Anbieter erkennen

Ein Erfahrungsbericht



*Von Nina Meier*

*Coaching ist längst fester Bestandteil der Personalentwicklung vieler Unternehmen. Anfängliche Skepsis und Vorbehalte scheinen weitgehend aufgelöst. Dennoch sollten Einkäufer und Klienten bei ihrer Suche nach einem Coaching-Anbieter weiterhin Sorgfalt walten lassen – nicht nur, um das zum jeweiligen Anliegen passende Angebot zu finden, sondern auch, weil sich zwischen der Vielzahl seriöser Anbieter weiterhin auch schwarze Schafe tummeln. Anhand welcher Vorgehensweise und Merkmale unseriöse Anbieter zu erkennen sind, zeichnet dieser Erfahrungsbericht exemplarisch nach.*

Im Februar 2015 rief mich ein Bekannter an. Zunächst freute ich mich, seine Stimme zu hören, und trug die Hoffnung, ein bisschen Lebenslust zu spüren, weil er letztes Jahr geheiratet hat und einen Traumjob ergattern konnte. Im wahrsten Sinne des Wortes schien für ihn ein neuer positiver Lebensabschnitt anzufangen. Plötzlich hörte ich jedoch Kummer und Sorgen und nahm Verzweiflung wahr. „Nina, Du bist meine letzte Rettung. Meine Frau scheint einer Gehirnwäsche ausgeliefert zu sein. Ich erkenne sie nicht mehr wieder und habe Angst, dass sie sich noch weiter verliert, wenn sie sich coachen lässt. Ich brauche Deine Meinung zu einem konkreten Anbieter.“ Er erzählte mir, dass der Chef seiner Frau ihr in den letzten Monaten eingeredet habe, dass sie im Beruf nicht erfolgreich sei, in ihrer Partnerschaft keine erfüllte Liebe erfahre und sich fragen müsse, wie ihr Leben weitergehen soll. Da der Chef seit Jahren auf Coaching schwört und einen vermeintlich großartigen Anbieter gefunden habe, bucht er jedes Jahr Coachings für einzelne Mitarbeiter sowie ggf. Team-Coachings zur Wertschöpfung und Persönlichkeitsentwicklung. Das sei sein Incentiv zur Mitarbeitermotivation. Mein Bekannter sorgte sich, dass es bei dem Coaching-Institut möglicherweise „nicht mit rechten Dingen“ zugehen würde.

Coaching als fester Bestandteil der unternehmensinternen Personalentwicklung? Grundsätzlich erscheint diese Investition in die Mitarbeiter als wertschöpfend und wertschätzend – und somit auch als wirtschaftlich sinnvoll. Eigentlich toll. Andererseits sollte man stutzig werden, wenn sich die Mitarbeiter eines Unternehmens, wie der Erzählung meines Bekannten zufolge, nicht frei für das Coaching entscheiden, sondern zu diesem faktisch gezwungen werden; nach Aussage des Bekannten würden dort Coachings schlichtweg verordnet. Dabei sind Freiwilligkeit und der eigene Veränderungswille feste Grundvoraussetzungen erfolgreicher Coaching-Prozesse. Der potenzielle Klient darf und soll sich aus eigenem Antrieb für oder gegen den Coach bzw. das Coaching entscheiden. Das geht nur auf Basis eines persönlichen Gesprächs zwischen ihm und dem Coach.

Des Weiteren sollten bei jedem die Alarmglocken beim Wort „Gehirnwäsche“ läuten – ebenso wie bei Schilderungen, die ein sektenähnliches Verhalten vermuten lassen.

### Die Homepage: keine Abgrenzung zur Psychotherapie

Mein Bekannter gab mir die Internetadresse des Coaching-Anbieters und bat um eine Einschätzung zu diesem. Auf den ersten, oberflächlichen Blick vermittelt die Internetseite einen positiven Eindruck: Verschiedene Ausführungen zum Thema Coaching und dessen Betrachtung in den Kontexten der Psychologie, Soziologie und Philosophie wirken beeindruckend. Das erklärte Ziel: Die Entwicklung des Menschen zu einem glücklichen Wesen. Ein Ort der Glückseligkeit? Auf den zweiten Blick stellt sich Ernüchterung ein. Der Besucher und potenzielle Klient erhält keine Auskunft über Ablauf und Inhalte sowohl des Coachings als auch der zudem angebotenen Coaching-Ausbildung. Alles ist sehr vage gehalten. Die einzigen konkreten Informationen beziehen sich auf *Buchungsoptionen*.

Merkwürdig ist, dass zwar die Entwicklung der Psychotherapie oberflächlich beschrieben und erklärt wird, jedoch keine *Abgrenzung der Psychotherapie* zum Format Coaching zu finden ist, das sich – im Gegensatz zur Psychotherapie – ausschließlich an psychisch gesunde Klienten mit vollen Selbststeuerungskompetenzen wendet (Meier, 2015). Des Weiteren sind die dargestellten Erkenntnisse weit weg vom „state of the art“ der Coaching-Praxis und -Forschung.

Dieser Coaching-Anbieter vertritt den Standpunkt, der Mensch müsse sein *Selbst umformen*, weil er sich zu stark auf die *Arbeitsweisen seines Verstandes* manifestiere und damit eine starre Fixierung seines Selbst, sprich seiner Ansichten und seines Weltbilds, vorgenommen habe. Das Aufgeben dieser Fixierung sowie des Glaubens an die Kategorien „Hell und Dunkel“ bzw. „Gut und Böse“, bedürfe demnach eines Bewusstseins- und Denkwandels.

Dieser werde anhand des folgenden Vorgehens hergestellt:

Zunächst müsse sich der Klient vollständig von negativen Gefühlen bezüglich seines bisherigen Lebens sowie von negativen Folgerungen und Vorwürfen, die aus seinen Erfahrungen resultierten, befreien. Daraufhin werde es möglich, seinen Fokus auf das „Hier und Jetzt“ zu richten – und zwar ohne bewertende Feststellungen. Diese wertungsfreie Haltung seines gegenwärtigen Lebens, ohne sowohl negativ als auch positiv verklärte Wahrnehmungen seines „Selbst“, sind ein Schritt, um Sorgen und Leid gänzlich abzulegen. Und gerade dieser Abbau der „Lasten“ und Fixierungen ermögliche die zielgerichtete Neuausrichtung der eigenen, vom Klienten erschaffenen Zukunft – einer erfüllten, glücklichen Zukunft, zumal die alten Sorgen, Nöte und Ängste schlicht vergessen oder „wertneutral“ seien.

### Das Telefonat: ein defizitäres Menschenbild offenbart sich

Der geschilderte Ansatz mag zwar irritieren und ist insbesondere in Bezug auf die fehlende Abgrenzung zur Psychotherapie zu hinterfragen, doch kann man hieraus nicht ableiten, das „Gehirnwäsche“ usw. betrieben wird. Um aber die Antworten auf die Fragen des Bekannten zu erhalten – insbesondere zum Coaching-Ansatz, zum Coaching-Ablauf sowie zu möglichen Coaching-Themen und der Zielgruppen des Anbieters – rief ich dort an. Ein normaler Wunsch eines potenziell interessierten Menschen.

Direkt nach der Begrüßung wurde ich einem Fragebombardement ausgesetzt. Im Ergebnis hatte ich weder die Chance, über meinen Wunsch zu sprechen, noch habe ich Antworten auf meine Fragen erhalten. Vielmehr wurde ich ausgefragt, wie ich zum anderen Geschlecht stehe, ob ich ein gutes Verhältnis zu meinen Eltern habe, ob ich Erfolg im Job habe und ob ich „lieb zu mir“ sei. Mein Telefonpartner bot mir dann ein *Analysegespräch zum Preis von 550 Euro* an. Des Weiteren wurde mir angeboten, am kostenlosen Informationsabend teilzunehmen.

men, um die Organisation, die Mitwirkenden und ein paar Ehemalige kennenzulernen. Dann hätte ich mehr Verständnis für den Ansatz des Anbieters und würde sicher die erste Analyse buchen – die Voraussetzung für ein anschließendes, kostenpflichtiges Coaching, das wiederum die kostenpflichtige Teilnahme an einem zukünftigen Training oder an einer Coaching-Ausbildung ermögliche.

Es drängt sich die Frage auf: Werden hier bewusst Abhängigkeiten geschaffen? In jedem Falle handelt es sich um ein Buchungskonstrukt, welches mit dem Grundsatz, der *Coach habe sich überflüssig zu machen*, indem er seinen Klienten in dessen Unabhängigkeit sowie Eigenverantwortung stärkt, wohl nur schwer in Einklang zu bringen ist.

Das Telefonat war nach etwa 25 Minuten beendet. Ich war fassungslos, was mir gerade widerfahren ist. Das Telefonat hatte keinerlei Bezug zur freien Willensäußerung oder den Anspruch, einen Menschen mit Respekt und Wertschätzung zu behandeln. Weder wurde ich wie ein Kunde behandelt, noch als Mensch oder genauer gesagt als potenzielle Klientin auf Augenhöhe respektiert. Stattdessen wurde mir ein stark defizitorientiertes Menschenbild offenbart. Mit dem Fragenkatalog wurde mir suggeriert, ich sei schlecht und lauter Problemen ausgeliefert. Dieses problemzentrierte und defizitäre Menschenbild finden wir in manchen Heilbehandlungen, zuweilen auch in der Psychotherapie wieder – aber im Grunde nicht im Coaching. Bereits C. G. Jung ging davon aus, dass der Mensch per se krank sei. Letztlich, so hieß es am Telefon, könne ich nur glücklich werden, wenn ich mich in die Hände des Anbieters beuge.

Ein erneuter Blick auf die Internetseite des Anbieters verdeutlicht diese grundsätzliche Haltung: Jeder Mensch sei furchtsam, argwöhnisch und unvollständig, also ein unvollkommenes, leidendes Wesen. Insofern existiere in dieser Welt kein glücklicher Mensch und um das Glück, die Erfüllung zu erreichen, müsse sich folglich jeder Mensch umformen. Im Ergebnis bedeutet dies, dass der Anbieter der Auffassung ist, jeden Menschen zu seinem

Glück führen zu müssen – und nur er dies könne. Dem Menschen wird demnach keine Entscheidungsfreiheit und – im grundsätzlich am Klienten orientierten Coaching geradezu paradox – keine Andersartigkeit zugestanden, stattdessen wird davon ausgegangen, dass jeder positiv „gepolt“ werden müsse.

### Der Informationsabend: der Eindruck erhärtet sich

Kurze Zeit später habe ich einen Einblick in den Informationsabend erhalten. Folgende Regeln müssen während des Informationsabends befolgt werden: Der Name ist zu nennen und auf der Brust sichtbar zu tragen. Das Handy bzw. Smartphone muss abgegeben werden. Zudem ist ein aktives Mitwirken Pflicht. Durch Zufall habe ich mitbekommen, dass der Abend nicht kostenlos ist, sondern jeder ehemalige Ausbildungsabsolvent verschenkt von ihm bezahlte Tickets an neue fremde Menschen. Unangenehm ist die Mitwirkungspflicht und die Abgabe von Smartphones und dergleichen, weil es einen Eingriff in meine Privatsphäre darstellt (ausschalten sollte reichen). Zweifel habe ich auch bei der Legalität der Tickets. Könnte hier ein unerlaubtes Schneeballprinzip versteckt sein? Anhaltspunkte sind zu wenig vorhanden.

In diesem Kontext wird das Bild des Buchungskonstrukts erneut geschärft: Man muss bestimmte Coachings, Seminare und Trainings kostenpflichtig buchen, um endlich an der Coaching-Ausbildung kostenpflichtig teilnehmen zu dürfen. Dies bedeutet, dass die Ausbildungsteilnehmer dem Menschenbild des Anbieters bereits zum Start ihrer Ausbildung stark ausgesetzt und – wie vermutet werden darf – vom Anbieter entsprechend „geeicht“ wurden.

### Literatur

»Meier, Nina (2015). Ist Coaching Therapie? In Coaching-Magazin, 2/2015, 36–40.

### Fazit

Dieses Angebot ist kein zeitlich begrenzter, auf Augenhöhe zwischen Coach und Klient stattfindender Prozess, sondern ein kostenintensiver und potenziell Abhängigkeiten schaffender Therapieplan. Den im Coaching als elementar geltenden Werten Freiheit, Freiwilligkeit oder Selbststeuerung und Ressourcenverfügbarkeit bin ich während meiner Recherchen nicht begegnet. Stattdessen wird mit einem defizitären Menschenbild gearbeitet, es wird unterstellt, man sei krank, suggeriert, man könne sich nicht selber helfen und werde nur in dieser Gemeinschaft wohl aufgenommen.

Was ich meinem Bekannten geraten habe, dürfte klar sein: Finger weg!

### 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, 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](http://www.die-coaches.de)





## Unter sechs Augen

Die Wirkung von Pferden im Coaching

*Von Johanna Friesenhahn*

*Für die Einen taugt es bestenfalls zur Manager-Unterhaltung, für die Anderen ist es ein wertvolles, gewinnbringendes Feedback-Instrument: Tier- und insbesondere pferdegestützte Coachings sind unübersehbar ein kontrovers diskutierter Trend im Maßnahmenspektrum der Personalentwicklung. Ein Grund hierfür: Bislang fehlte es an wissenschaftlichen Untersuchungen, die Wirkung und Effektivität pferdegestützter Coaching-Ansätze in den Blick nehmen. Die hier vorgestellte Studie setzt an, diese Lücke zu schließen.*

Aktuelle Forschungsergebnisse belegen die Wirkung von Coaching und erste theoretische Ansätze postulieren Wirkmechanismen erfolgreichen Coachings. Doch der Markt ist vielfältig. „Was lernt der Boss vom Ross?“ – solche und ähnliche Wortspiele sind als Zeitschriftentitel und Seminarangebote zu finden, ohne dass die Effektivität derartiger Angebote bislang ausreichend untersucht wurde. Daher sollte die Wirksamkeit des pferdegestützten Coaching-Settings wissenschaftlich hinterfragt werden.

In diesem Artikel sind wesentliche Ergebnisse einer empirischen Studie zusammengefasst, die sechs pferdegestützte Coaching-Prozesse detailliert beleuchtet hat. Als theoretische Basis dienen bestehende Untersuchungen des therapeutischen Kontexts sowie Wirkannahmen einschlägiger Coaching-Ansätze.

## Effekte pferdegestützter Therapie

Pferde werden im therapeutischen und heilpädagogischen Kontext seit den 50er-Jahren eingesetzt, also wesentlich länger als im Coaching. Aus Mensch-Tier-Beziehungen können in therapeutischen Einsatzbereichen mit unterschiedlichen Tierarten positive Effekte resultieren (Julius et al., 2014). Allein die Anwesenheit eines Tieres kann den Blutdruck senken, entspannend oder euphorisierend wirken und Depressionen lindern. Als Fluchttiere kommunizieren Pferde mit ihren Artgenossen und auch Menschen überwiegend nonverbal. Im Laufe des Domestikationsprozesses hat sich das Wahrnehmungssystem des Pferdes auf Körpersignale von Menschen verfeinert, sodass sie unmittelbar auf den menschlichen Ausdruck reagieren können (Opgen-Rhein, 2011). Die Interaktion mit einem Pferd fördert damit die Psychomotorik, das Körpergefühl und die nonverbale Ausdrucksfähigkeit. Da das Pferd ein Bedürfnis nach sozialen Banden hat, wendet es sich dem Menschen zunächst grundsätzlich zu. Daneben können Tiere Akzeptanz und Bestätigung spenden sowie die emotionale Öffnung des Menschen fördern (Vernooij & Schneider, 2007). Als Herdentiere testen sie kontinuierlich die Vertrauenswürdigkeit und Führungsfähigkeit des Gegenübers,

um falls nötig selbst die Führungsposition einzunehmen. Eine Herde bietet dem Pferd in freier Wildbahn Überlebensschutz. Herden sind durch eine Rangfolge, beginnend mit dem Alpha-Hengst und ranghöheren Stuten, strukturiert (Krüger et al., 2014).

Tiergestützte therapeutische und pädagogische Angebote zielen häufig auf Kinder, Jugendliche, Ältere oder Erwachsene mit besonderem Förderungsbedarf ab. Coaching wird zwar häufig von Führungskräften und anderen Personen im beruflichen Kontext in Anspruch genommen, doch könnten die angerissenen therapeutischen Effekte auch im Coaching nützlich sein. Coaching-Ansätze basieren zudem auf wesentlichen Therapierichtungen und werden nachfolgend exemplarisch mit Annahmen zur Wirkungsweise von Pferden verknüpft.

## Wirkannahmen pferdegestützten Coachings

Pferde agieren gemäß ihrer Grundbedürfnisse und akzeptieren Menschen unabhängig von deren Status oder Aussehen. Menschen können auch zu Tieren eine innige Beziehung aufnehmen und ihr Bindungsbedürfnis befriedigen (Julius et al., 2014). Außerdem wirken Tiere als sogenannte soziale Katalysatoren emotional öffnend und vertrauensbildend, was sich positiv auf die Beziehung des Klienten zum Coach auswirken kann (Greiffenhagen & Buck-Werner, 2011). Eine akzeptierende, empathische und echte Beziehung zwischen Coach und Klient ist wesentliches Wirkungsmoment *personenzentrierter Coachings*, das sich auf Basis der Gesprächspsychotherapie nach C. Rogers (2009) entwickelte. Die echte und akzeptierende Begegnung mit einem Pferd kann demzufolge diese Beziehungsform unterstützen und die *emotionale Selbstexploration* des Klienten fördern.

Grundannahmen der Verhaltenstherapie finden sich im *kognitiv-behavioristischen Ansatz* wieder. Demnach ist Verhalten erlernt und im Coaching werden unter anderem eine Bedingungsanalyse (Identifizierung vorausgehender, begleitender und nachfolgender Bedingungen

eines Verhaltens) sowie eine Exposition (das konkrete Erleben angstbezogener Parameter) durchgeführt (Opgen-Rhein, 2011). Pferdestützt können beide Elemente handlungsorientiert erfolgen. Dabei ist v.a. die körper-sprachliche Interaktion des Klienten mit dem Pferd im Fokus und ermöglicht ein *Erfühlen und wiederholtes Üben von Verhaltensweisen*. Dazu muss sich das Anliegen in der Interaktion mit dem Pferd widerspiegeln können (z.B. nonverbale Überzeugungskraft) und in den Berufsalltag transferiert werden.

*Psychoanalytisch* betrachtet ist ein Pferd ein *Archetyp*, der das unbewusst Psychische, Unkontrollierbare und kraftvoll Animalische verbildlicht (Jung, 1985). Außerdem bietet das Pferd eine weitere Möglichkeit zur Übertragungsbeziehung, bei der sich Gefühle früherer Beziehungen in der aktuellen Situation wiederholen. In der Begegnung mit dem Pferd können frühere Konflikte, unbewusste Gefühle oder Fantasien aktualisiert und auf das Tier projiziert werden. Diese können im Coaching aufgegriffen und einer bewussten Bearbeitung zugänglich gemacht werden (Greiffenhagen & Buck-Werner, 2011).

Aus den skizzierten theoretischen Zusammenhängen geht hervor, dass Pferde je nach Perspektive mit verschiedenen Intentionen im Coaching eingesetzt werden können. Ihre konkrete Wirkungsweise im Coaching wurde in der nachfolgend beschriebenen Studie detailliert empirisch untersucht.

## Studienaufbau

Die Untersuchung umfasst *sechs* Coaching-Fälle, die entsprechend gängiger Gütekriterien erhoben, analysiert und ausgewertet wurden (Friesenhahn, in Druck). Die Akquise der Studienteilnehmenden erfolgte über Newsletter einschlägiger Fachzeitschriften, Netzwerke und Verbände. Die Coaches mussten über eine Qualifikation im Coaching- und Pferdebereich verfügen. Die Klienten wurden durch deren Coaches über die Studien informiert. Jeder Fall wurde aus der Perspektive des Coachs und des Klienten über den gesamten Prozess hinweg betrachtet, um plötzliche Veränderun-

gen und abweichende Einschätzungen berücksichtigen zu können. Die Coaching-Prozesse sind unterschiedlich lang (zwischen einer und fünf Sitzungen), wobei teilweise alle, teilweise einzelne Sitzungen mit Pferden unterstützt wurden.

Zur Untersuchung wurden quantitative Erhebungsinstrumente entwickelt (Ratinginventar, Fragebogen) sowie qualitative Verfahren eingesetzt (Interview, videografische Segmentierungsanalyse) und in der Datenauswertung trianguliert. Neben der Frage der Unterstützungsweise von Pferden beziehen sich weitere Forschungsfragen auf die Art und Weise der Beziehungsgestaltung von Coach und Klient sowie auf die Bedeutung emotionaler und intuitiver Wahrnehmungsprozesse. Letzterer Aspekt kann hier jedoch nicht weiter ausgeführt werden. Der Einfluss von Pferden im Coaching und im Speziellen auf die Beziehung von Coach und Klient wurde qualitativ exploriert. Dazu wurden wenn möglich je Fall drei Sitzungen gefilmt. Die Videos wurden einer qualitativen Segmentierungsanalyse unterzogen sowie in Selbstkonfrontationsinterviews eingesetzt. Mithilfe der Segmentierungsanalyse wird ein Überblick über den Ablauf der pferdegestützten Sitzungen erzeugt. Dazu wurden die Videos in Segmente eingeteilt und mit einem Standbild, einer Erklärung und einem charakteristischem Titel die Abfolge des Geschehens zusammengefasst (Dinkelaker & Herrle, 2009). Im Zuge dessen wurden Ausschnitte ausgewählt, zu denen die Studienteilnehmenden im Anschluss an die Coaching-Prozesse interviewt wurden. Bei der Betrachtung der Videos wurden sie gebeten, das Gezeigte mit ihren Gefühlen und Gedanken in der Ursprungshandlung zu kommentieren, sodass innerpsychische Prozesse verbalisiert wurden – das sogenannte Selbstkonfrontationsinterview nach Breuer (1995). Zusätzlich beinhaltete jedes Interview problemzentrierte, leitfadengestützte Fragen. Die Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring, 2010).

## Studienergebnisse

Die Effekte der untersuchten pferdegestützten Coachings lassen sich in zwei Bereiche zu-

sammenfassen: Zum einen wurden sich die Klienten ihrer eigenen *Verhaltens-, Denk- und Gefühlsmuster* bewusst und begannen diese zu verändern, z.B. sich weniger Zeitdruck zu machen oder erreichte Ziele zu genießen. Zum anderen steigerten sie ihre *Führungskompetenz*, indem sie ihren verbalen und nonverbalen Ausdruck in Übereinstimmung brachten, ihren persönlichen Führungsstil reflektierten und lernten, ihn flexibel anzupassen.

Das Anliegen der Klienten im ersten und sechsten Fall war es, anderen Personen wirklich vertrauen zu können und sich von den Bewertungen anderer unabhängig zu machen. Im zweiten Fall ging es um die Nachsorge der Klientin nach einem Burn-out und das empfundene innere Ungleichgewicht, das sich auf ihren Führungsstil auswirkte. Im dritten, vierten und fünften Fall reflektierten die Klienten ebenfalls die Wirkung ihres Führungsstils, wobei der körpersprachliche Ausdruck und der Einfluss durch die eigene Persönlichkeit zentral waren.

Die Pferde wurden in allen Fällen zu *Demonstrations- und Übungszwecken* eingesetzt. Das bedeutet, entweder zeigte der Coach mit dem Pferd ein bestimmtes Verhalten (z.B. volles Vertrauen zu haben, indem er sich von hinten an das Tier anlehnte) oder der Coach stellte dem Klienten eine Aufgabe, die er gemeinsam mit dem Pferd bewältigen sollte. Dabei wurden typische Muster der Klienten sichtbar. Wurde mit mehreren Pferden gearbeitet, erkennen die Klienten Unterschiede in den Reaktionen der Pferde und erhalten so eine zusätzliche Perspektive auf ihre Wirkung (Fall 1, 3, 4, 5). Eine durchgängig eingesetzte Aufgabe war es, das Pferd durch einen Hindernisparcours zu führen (z.B. über Stangen, im Slalom durch Pylonen oder rückwärts aus einer Sackgasse heraus). Teilweise symbolisierten die Hindernisse Herausforderungen aus dem beruflichen Kontext des Klienten (z.B. ein Projektziel). Häufig wurde auch eine Übung eingesetzt, bei der die Klienten eines oder mehrere Pferde dazu bringen sollten, im großen Kreis um sie herum zu gehen oder zu traben. In Form solcher und ähnlicher Übungen wurden die Pferde im Laufe der Sitzungen immer

wieder aktiv und handlungsorientiert einbezogen.

In den pferdegestützten Sitzungen *wird aus der Dyade eine Triade*, in der der Coach zeitweise zum Beobachter zweiter Ordnung wird (Friesenhahn, in Druck). Die Coaches betrachteten in allen Fällen die Reaktionen von Klient und Pferd, um anschließend Feedback geben zu können. Dabei können intuitiv gebildete Hypothesen des Coachs anhand des Beobachteten konkret besprochen werden. Das erleichtert es, weiterführende Fragen oder Interventionen gezielt auszuwählen. Die Gespräche zwischen den pferdegestützten Übungen sollten die Reflexion der Aufgabe unterstützen sowie die Bedeutung für das Coaching-Thema verdeutlichen. Damit wird das Tier zum „Diagnosemedium im Beziehungsdreieck“ (Kupper-Heilmann, 2012; 365).

## Körpersprache, Emotionalität und Transfer

Der Einbezug von Pferden im Coaching legt den *Fokus auf die Körpersprache des Klienten*, in der sich häufig das emotionale Empfinden widerspiegelt. Der Klient geht mit typischen Körperhaltungen und intuitiven Verhaltensmustern an die Übungen heran. Auf diesen körperlichen Ausdruck reagiert das Pferd entsprechend. In der Interaktion mit dem Tier erleben die Klienten die direkte Reaktion, z.B. ob es ihnen freiwillig folgt, sie beachtet, es nervös oder ruhig wirkt. Daran können *Inkongruenzen zwischen innerer Überzeugung und Auftreten* deutlich und spürbar werden, z.B. eine überspielte Unsicherheit. Die Klienten können zudem verschiedene Ausdrucksweisen mit den Pferden ausprobieren und z.B. den Führungsstil bewusst variieren, bis sie ihn als stimmig empfinden. So wurden in allen Fällen bislang unbewusste, intuitive Verhaltensweisen deutlich. In zwei Fällen erkannten die Klienten Ähnlichkeiten zwischen ihrem und dem Charakter des Pferdes (Fall 4, 6). Auch die bewusste Auswahl des jeweiligen Pferdes für den jeweiligen Klienten kann daher relevant sein.

Die Übungen mit den Pferden ermöglichen ein aktives Handeln und Erleben vielfältiger

Emotionen, sodass eine prozessuale Aktivierung erfolgt, die zur Veränderung nötig ist. Die Erlebnisse mit den Pferden wurden *auf den Berufsalltag transferiert*. Zum Beispiel erinnerte sich die Klientin des fünften Falles an ihr positives Gefühl, als sie bemerkte, dass alle Pferde ihr selbst nach der Übung noch freiwillig folgten. Dieses Gefühl unterstützte sie in ihrem Berufsalltag als junge Teamleiterin. Insgesamt beschrieben die Klienten bei den pferdegestützten Übungen Gefühle wie Ärger, Angst, Neugier, Freude etc., also sowohl negative wie auch positive Emotionen, was auf eine *emotionale Selbstwahrnehmung* schließen lässt. Die Beobachtung der emotionalen Reaktionen der Klienten unterstützte zudem das empathische Gespür der Coaches. Im ersten und zweiten Fall wurden die Pferde als „emotionale Anzeiger“ beschrieben, da die Reaktionen der Pferde, z.B. wenn sie sich plötzlich neben die Klienten stellten, als Hinweis auf

eine hohe Emotionalität der Klienten interpretiert wurden. Die Bewältigung von herausfordernden Übungen führte in fünf der sechs Fälle zu *Selbstwirksamkeitserfahrungen*, die die Klienten als emotionale Ressourcen in ihren Veränderungsprozessen bestärkten.

Pferd und Klient interagieren teilweise auch außerhalb der Übungen, z.B. beschnuppert das Pferd den Klienten (Fall 1, 2) oder Klient und Pferd atmen gleichzeitig laut aus (Fall 2, 5). Die Klienten lehnten sich an das Pferd an oder streichelten es und beschrieben eine beruhigende, Ruhe ausstrahlende Wirkung des anwesenden Pferdes (Fall 1, 4, 6). Die soziale Katalysatorfunktion wurde in drei Fällen (1, 3, 5) beschrieben, indem die unvoreingenommene Reaktion des Pferdes als weniger verletzend empfunden wurde, als das entsprechende Feedback des Coachs. Erkennt der Coach zusätzlich schnell charakteristische

Eigenschaften des Klienten und spiegelt sie zurück, fördert das das Vertrauen des Klienten in den Coach.

### Herausforderung für die Coach-Klient-Beziehung

Neben diesen Möglichkeiten birgt die Pferdeunterstützung jedoch auch eine *Herausforderung für die Coach-Klient-Beziehung*. In einigen Fällen (1, 4, 5) wird deutlich, dass die Übungen mit den Pferden die Interaktion zwischen Coach und Klient stark anregte. Die Klienten waren zum Teil vorher, aber vor allem nach den Übungen *emotional expressiv*. Der Redanteil des Klienten war dann höher als der des Coachs und es scheint, als versuchte der Klient den Coach nach dem intensiven Erleben mit den Pferden aktiv einzubeziehen und an seinen emotionalen Erfahrungen teilhaben zu lassen. Die Sequenzen, in denen der Klient



## Das neue Buch von Edgar K. Geffroy & Benjamin Schulz



Dieses Buch zeigt Beratern, wie sie auch übermorgen noch ganz oben mitschwimmen können.

**Jetzt bestellen:**  
ISBN 978-3-86936-664-7  
[goodbye.benjamin schulz.info](http://goodbye.benjamin schulz.info)



eher auf die Pferde als auf den Coach fokussiert ist, *wirken für das Miteinander von Coach und Klient als Unterbrechungen.*

Coach und Klient müssen sich dadurch häufiger aktiv neu aufeinander einstellen. Da die Übungen teilweise schwierig für die Klienten sind, brauchen die Coaches das richtige Zeitgefühl für eine Unterbrechung, bevor der Klient zu frustriert ist (v.a. Fall 3). Es kommt daher auch darauf an, wie der Coach die Übungen in das weitere Coaching einbezieht und die emotionale Offenheit des Klienten zur Zielerreichung nutzen kann. Kann der Coach

nicht an die Aufnahmebereitschaft des Klienten anknüpfen, ist dieser Moment vertan oder der Klient fühlt sich weniger von ihm verstanden. Der Einsatz von Pferden kann sich folglich auch negativ auf die Beziehung zwischen Coach und Klient auswirken.

#### **Ausblick: Von der Dyade zur Triade**

Die Hinzunahme eines Pferdes beeinflusst den Coaching-Prozess und die Beziehung zwischen Coach und Klient. Es wurden wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse be-

schrieben, die aufzeigen, dass die Unterstützung von Pferden *eine Möglichkeit sein kann, die körpersprachliche, emotionale und intuitive Ebene im Coaching verstärkt einzubeziehen.* Der Coach hat eine entscheidende Rolle in diesem Beziehungsdreieck und muss durch die Beobachtungen, das Feedback, die resultierenden Fragen und Interventionen den Prozess steuern. *Daher ist nicht das Pferd der Coach, sondern diese Rolle wird nach wie vor durch den Coach selbst eingenommen.* Ohne die Reflexion der Beobachtungen und den Transfer in die Berufspraxis bleibt der Kontakt des Klienten zum Pferd unspezifisch.

Übergeneralisierende Heilversprechen sollten also weiterhin kritisch hinterfragt werden, da in dieser komplexen triadischen Dynamik des pferdegestützten Coachings vielfältige Kompetenzen nötig sind, um einen zielgerichteten Nutzen aus dieser Methode ziehen zu können. Es werden neben Coaching-Kompetenzen z.B. auch Fachwissen zum Umgang mit Pferden, das entsprechende logistische Umfeld oder die Fähigkeit, mögliche Effekte des Pferdes auf den Klienten einzuschätzen, benötigt.

Aus den untersuchten Fällen wurde deutlich, dass der Einsatz der Pferde, beginnend mit der Anzahl und dem Aufbau der Übungen, zwar auch intuitiv erfolgt, aber meistens bewusst vom Coach geplant wird und daher mit Hy-

pothesen über Ursache und Wirkung verbunden ist. Für die weitere Professionalisierung pferdegestützter Personalentwicklungsmaßnahmen wäre eine einheitliche theoretische Fundierung nötig. Um den praktischen Einsatz von Pferden im Coaching begründen zu können, bedarf es eines schulenübergreifenden Rahmens, der einerseits eine theoretische Basis bietet und andererseits offen genug ist, um unterschiedliche Coaching-Ansätze integrieren zu können. Einen solchen Rahmen stellt eine allgemeine Beratungstheorie dar, die die Selbstorganisation und dynamische Synchronisation von Systemen berücksichtigt (Schiersmann et al., 2015; Friesenhahn, in Druck). Unter dieser Perspektive können in einem pferdegestützten Coaching typische,

anliegenspezifische Muster nicht nur auf kognitiver Ebene versprachlicht, sondern auch emotional nachempfunden und behavioral ausgedrückt werden. Dann kann ein Coaching unter sechs Augen sinnvoll und effektiv sein.

## Literatur

- » **Breuer, Franz (1995)**. Das Selbstkonfrontations-Interview als Forschungsmethode. In Eckard König & Peter Zedler (Hrsg.). Bilanz qualitativer Forschung. Band 2: Methoden. Weinheim: Deutscher Studien Verlag. 159–180.
- » **Dinkelaker, Jörg & Herrle, Matthias (2009)**. Erziehungswissenschaftliche Videographie. Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Friesenhahn, Johanna (in Druck)**. Durch Synchronisation zur Synergie im Coaching. Dissertation, Universität Heidelberg.
- » **Greiffenhagen, Sylvia & Buck-Werner, Oliver N. (2011)**. Tiere als Therapie. Nerdlen: Kynos Verlag.
- » **Julius, Henri; Beetz, Andrea; Kotrschal, Kurt; Tuner, Dennis C. & Uvnäs-Moberg, Kerstin (2014)**. Bindung zu Tieren. Göttingen: Hogrefe.
- » **Jung, Carl G. (1985)**. Die Archetypen und das kollektive Unbewusste. Freiburg: Walter-Verlag.
- » **Krüger, Konstanze; Flauger, Birgit; Farmer, Kate & Hemelrijk, Charlotte (2014)**. Movement initiation in groups of feral horses. In Behavioral Processes, 103, 91–101.
- » **Kupper-Heilmann, Susanne (2012)**. Pferde als Diagnose- und Fördermedium. In Jutta Buchner-Fuhs & Lotte Rose (Hrsg.). Tierische Sozialarbeit. Wiesbaden: VS Verlag. 353–367.
- » **Mayring, Philipp (2010)**. Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim: Beltz.
- » **Opgen-Rhein, Carolin (2011)**. Wirkweisen pferdegestützter Therapie. In Carolin Opgen-Rhein, Marion Kläschen & Michael Dettling (Hrsg.). Pferdegestützte Therapie bei psychischen Erkrankungen. Stuttgart: Schattauer. 11–22.
- » **Rogers, Carl R. (2009)**. Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. München: Reinhardt.
- » **Schiersmann, Christiane; Friesenhahn, Johanna & Wahl, Ariane (2015)**. Synergetisch beraten im beruflichen Kontext. Göttingen: Hogrefe.
- » **Vernooij, Monika A. & Schneider, Silke (2007)**. Handbuch der tiergestützten Intervention. Wiebelsheim: Quelle & Meyer.

## Die Autorin



Foto: Timo Hecht, Fotostudio Thomas

Johanna Friesenhahn, M.A. ist selbstständig als Coach, Trainerin und Dozentin tätig sowie Partnerin bei Sentru Leadership GmbH. Sie studierte Erziehungswissenschaft und ist Doktorandin am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg. Auf diese Weise verknüpft sie theoretisches Fachwissen mit praktischen Anliegen und bringt dabei Bewegung in eingefahrene Muster.

[www.johanna-friesenhahn.com](http://www.johanna-friesenhahn.com)



## Kann weniger mehr sein?

Selbstbegrenzung durch Ethik und Moral in der Arbeitswelt

*Von Prälat Peter Kossen*

*Menschenverachtende Arbeitsbedingungen, willkürliche Kündigungen, unbezahlte Arbeitsstunden, ungerechtfertigte Gehaltsabzüge und Arbeitszeiten abseits jedweder gesetzlichen Begrenzung scheinen – zumindest in der westlichen Welt – der Vergangenheit anzugehören. Doch in der Realität, in der der Produzent nur Augen für seinen Profit und der Konsument für den Preis der Ware hat, herrschen auch heute noch Bedingungen, die an eine moderne Form der Sklaverei erinnern. Um diesen Missstand zu beheben bedarf es einer moralischen Selbstbegrenzung der Wirtschaft und des Konsums.*

„Ich hasse eure Feste, ich verabscheue sie und kann eure Feiern nicht riechen!“ – laut und deutlich ruft einer diese Worte in einen Gottesdienst im Nationalheiligtum Bet-El hinein und stört damit die heilige Handlung. Was ist passiert? In einer Zeit wirtschaftlicher Blüte Israels Mitte des 8. Jahrhunderts v. Chr. praktizieren der König und die Führungsschicht des Landes eine Art Land-Grabbing. Durch hohe Abgaben drängen sie die Schicht der Kleinbauern gezielt in die Schuldklaverei. Diese Schuldklaven können sie dann beliebig ausbeuten. In der sozialkritischen Tradition der Propheten tritt daraufhin Amos, ein Viehzüchter und Obstbauer, auf, da er überzeugt ist, Gott habe ihn hinter seiner Herde weggeholt, um dem Volk und vor allem den führenden Leuten in Wirtschaft, Politik und Religion das Strafgericht anzusagen:

*„Hört dieses Wort, die ihr die Schwachen verfolgt und die Armen im Land unterdrückt. Ihr sagt: [...] Wir wollen den Kornspeicher öffnen, das Maß kleiner und den Preis größer machen und die Gewichte fälschen. Wir wollen mit Geld die Hilflosen kaufen, für ein Paar Sandalen die Armen. Sogar den Abfall des Getreides machen wir zu Geld. Beim Stolz Jakobs hat der Herr geschworen: Keine ihrer Taten werde ich jemals vergessen!“ (Am 8,4-7)*

Die „Masche“ funktioniert heute immer noch: Menschenhandel ist der einträglichste Handel! Schuldklaverei gibt es heute wie damals – auch hier, mitten unter uns! Kann weniger mehr sein? Es sollte eine Selbstbegrenzung durch Ethik und Moral in der Arbeitswelt eingeführt werden: Dazu möchte dieser Beitrag ein paar Impulse zum Nachdenken geben.

## Die Sklaven von Heute

Der Journalist Karsten Krogmann (2015) berichtet, wie es rumänischen Arbeitern im März 2015 auf einem Schlachthof in Oldenburg erging:

„Sie arbeiteten bis zu 16 Stunden am Tag. Bezahlt wurden die Überstunden nicht – ungeachtet bestehender Gesetze“, beklagt Krogmann und beschreibt, wie Arbeitern un-

mittelbar nach einer Schicht fristlos gekündigt wurde. Gründe habe der Chef den neun Rumänen, die zum Teil seit Jahren auf dem Schlachthof gearbeitet hatten, nicht genannt, sie stattdessen beleidigt, wie der Betroffene Gabriele Gheorge dem Journalisten berichtet. Wenig später wurde der Arbeiter telefonisch aufgefordert, sein Zimmer zu räumen. „Du musst Platz machen für neue Leute“, habe es geheißt. Das Zimmer gehört der Firma, die die veranschlagte Miete vom Lohn abzieht, erläutert Krogmann.

Die Gekündigten beschäftigte der Schlachthof über einen Subunternehmer, eine GmbH aus Duisburg. Diese GmbH hat einen Werkvertrag mit dem Schlachthof in Oldenburg abgeschlossen und verpflichtet sich darin, das Schlachten, Abvierteln und Verladen von Rindern zu übernehmen. „Der Schlachthof bezahlt dafür 11 Euro pro Rind“, berichtet Krogmann.

Dieses Konstrukt hat Methode und dient in der Fleischindustrie seit Jahren dem Zweck, Arbeitnehmerrechte zielgerichtet zu unterlaufen, wie die Journalistin Anne Kunze (2014) klarstellt: „Binnen weniger Monate [nach der EU-Osterweiterung] wurden Briefkastenfirmer in Polen, Ungarn und Rumänien gegründet, allein zu dem Zweck, Arbeiter für die großen Schlachthöfe in Deutschland [zu Bedingungen der Herkunftsländer] anzuwerben.“

Krogmann verdeutlicht: „Vasile Mihai, der bereits Jahre auf dem Schlachthof arbeitet, schätzt, dass er wohl zehn verschiedene Arbeitgeber hatte. [...] Seine Arbeit veränderte sich nie, nur der Firmenname.“

Die Arbeiter in Oldenburg wurden zwar entlohnt, bekamen jedoch erst Abrechnungen, nachdem der Zoll Mindestlohnkontrollen durchführte. Die rückwirkend ausgestellten Abrechnungen wiesen zudem kuriose Auffälligkeiten auf, berichtet Krogmann: „Manchmal fanden sie [...] Abzüge: Straf gelder [...] für schlecht gereinigte Messer. Mal waren 10 Euro fällig geworden, mal 60 Euro, vereinzelt sogar 110 Euro. Was die Rumänen auf der Abrechnung nicht fanden, waren Nachweise über ihre

geleisteten Arbeitsstunden. Die Arbeiter kamen nach eigenen Angaben im Monat häufig auf 230, 250 oder 270 Stunden, im Einzelfall sogar auf 300 Stunden.“

Die Arbeiter erhielten einen Bruttolohn zwischen 1.400 und 1.600 Euro – manchmal lag er auch deutlich darunter, schreibt Krogmann, der die deutlichen Worte eines Arbeiters wiedergibt: „Eigentlich wurden wir die ganze Zeit behandelt wie Sklaven.“

Ein Beispiel, aber kein Einzelfall! Das zunächst legale und weitverbreitete Arbeitsmarkt-Instrument der *Werkverträge* – hierauf wird noch eingegangen – wird mitten in unserer „Sozialen Marktwirtschaft“ massenhaft missbraucht, um elementarste Standards von Entlohnung und Absicherung systematisch zu unterlaufen. Hier geschieht offenkundiges Unrecht, man muss an vielen Stellen wirklich von „Ausbeutung“ sprechen und von „Moderner Sklaverei“. Dabei heraus gekommen ist ein staatlich geduldeter rechtsfreier Raum und zunehmend die Verdrängung von Stammebelegschaften. So sind zwischen 60 und 80 Prozent der Arbeitsplätze in der Fleischindustrie mit Werkvertragsarbeitern besetzt (Leubecher, 2013). Der Missbrauch der Werkverträge hat Schule gemacht und frisst sich wie ein Krebsgeschwür quer durch unsere Volkswirtschaft!

## Missbrauch der Werkverträge

Zunächst ist es völlig legitim und alltäglich, dass Teile einer Wertschöpfungskette ausgelagert und fremdvergeben werden. Über sogenannte Werkverträge können arbeitsteilig Dienstleistungen Betriebsfremder in Anspruch genommen werden. Ein Gewerk wird vergeben zum festgesetzten Preis. Wenn diese Vergabe allerdings vielfach im Kerngeschäft eines Unternehmens geschieht, um Löhne zu drücken und Stammebelegschaften abzubauen, dann ist etwas schief! Genau diese Praxis hat in der Fleischwirtschaft und vielen anderen Branchen zur Ausbeutung vor allem ost- und südosteuropäischer Arbeitsmigranten geführt.

Bei einem Besuch im Oldenburger Münsterland sagte Bundeswirtschaftsminister und Vi-



zekanzler Sigmar Gabriel am 13. März 2015: „Wir reden hier aber nicht über Werkverträge, sondern über illegale Arbeitnehmerüberlassung und den Missbrauch von Werkverträgen. Wenn nur die Hälfte von dem wahr ist, was ich hier eben gehört habe, muss man sich schämen.“

Als katholischer Priester habe ich in den vergangenen drei Jahren eine gesellschaftliche Debatte über menschenwürdige Arbeitsbedingungen und Wohnverhältnisse mit ausgelöst, deshalb erzähle ich dies. Ich sehe: Maßlosigkeit und Gier haben zu schweren sozialen, ökologischen und ökonomischen Verwerfungen geführt.

### Ethik in der Wirtschaft

Es wird deutlich, wohin eine Wirtschaft abgleitet, die „unbelastet“ ist von Werten, von Ethik und Moral. Den Menschen immer *um seiner selbst willen* zu sehen und wertzuschätzen, ihn *nicht zu benutzen*, ist Grundlage christlicher Ethik. Wenn es darüber schon mal einen Konsens in unserer Gesellschaft gegeben hat, dann ist er jetzt verloren gegangen, mit schlimmen Folgen. Wie lässt sich ein verlorener Wertekonsens zurückgewinnen?

Ausbeutung von Menschen, Sklaverei, „funktionierte“ bis heute immer da, wo Menschen als Nummer geführt werden, wo sie kein Gesicht haben, keinen Namen und keine Geschichte.

Osteuropäischen Werkvertragsarbeitern geht es vielfach hier bei uns so: Sie sind uns nicht als Persönlichkeiten bekannt, eine große anonyme Gruppe – Arbeitskräfte ohne Gesicht, ohne Namen und Geschichte – eine „Geisterarmee“. So werden sie ohne schlechtes Gewissen mitten unter uns ausgebeutet, betrogen und gedemütigt.

Es gibt durchaus auch Unternehmer und Führungskräfte, die sich angesichts dieser Entwicklung ratlos zeigen und beim besten Willen nicht wissen, wie sie aus dieser Nummer wieder rauskommen können. Beim Missbrauch der Werkverträge sind rechtsfreie Räume entstanden, Parallelwelten, richtige Subkulturen. Kinder sind betroffen, schwangere Frauen, Kranke ohne Versicherung. Jegliche Ethik sucht man hier vergeblich.

Papst Franziskus (2013, 2. Kap. I, 53) sagt: „Ebenso wie das Gebot ‚du sollst nicht töten‘ eine deutliche Grenze setzt, um den Wert des menschlichen Lebens zu sichern, müssen wir heute ein ‚Nein zu einer Wirtschaft der Ausschließung und der Disparität der Einkommen‘ sagen. Diese Wirtschaft tötet.“

### Die Grenzen sind erreicht

Der Mensch ist nicht mehr das Maß der Dinge. Unternehmensberater und Coaches berichten, dass die Schäden durch Burnout und ähnliche

Phänomene in der Wirtschaft mittlerweile so groß sind, dass man langsam begreift: An der Schraube „Effizienz“ und an der Schraube „Personalkosten drücken“ kann man nicht unendlich drehen. Es braucht *neue Plausibilitäten des Wirtschaftens*, Plausibilitäten, die bisher nicht oder zu wenig beachtet wurden: *Selbstbeschränkung* und *Verzicht als Gewinn* um eines größeren Wertes willen.

Es geht um die Werte-Frage: Was ist uns gute Arbeit wert? Was ist der Mensch wert, jeder Mensch? Kann es richtig sein, wenn das Kilo Klopapier bei uns teurer ist als das Kilo Fleisch? Aber es ist so! Das wertvolle und aufwendig produzierte Gut Fleisch wird bei uns unter Wert verschleudert! Qualität hat ihren Preis – eigentlich. De facto ist es nicht so. *Billig* gewinnt. Geiz ist immer noch geil! Sozial sei, was Arbeit schafft, so höre ich immer wieder. Doch schon lange weiß man auch, dass diese Aussage so nicht mehr stimmt. Sozial kann nur sein, was *gute* Arbeit schafft!

Neue Plausibilitäten des Wirtschaftens, realisiert in der Haltung und im Verhalten von Führungskräften, haben nur eine Chance, wenn sie begriffen und erfahren werden als *Weiterentwicklung* des Bisherigen. Deshalb: Kann weniger wirklich mehr sein? – „Wachstum“ heißt doch die Zauberformel, „Fressen“ statt „Gefressenwerden“. Wer da nicht mitspielt, fliegt raus und gefährdet Arbeitsplätze!? Immer deutlicher sehen wir aber die Folgen



unkontrollierten Wachstums und radikaler Ausbeutung von Mensch und Schöpfung!

Was dient dem Menschen? Was versklavt ihn? Wo kippt Effizienz um in Raubbau? Die Parameter menschen- und schöpfungsgerechten Wirtschaftens müssen neu beschrieben werden. Ich glaube, wir folgen blind ökonomischen Idealen, die schon lange keine mehr sind.

## Solidarität

Daher schlage ich hier einen Parameter vor, der mir zielführend erscheint: *solidarisches Handeln*. Solidarität wird zunehmend unverzichtbar. Sie ist die Einheit in der Vielfalt. Sie beschreibt, was Menschen miteinander verbindet, einen gemeinsamen Willen, eine gemeinsame Aufgabe; sie ist das Bewusstsein für das, was man einander schuldig ist. Solidarität gründet in der Menschenwürde, die wir Christen aus der *Gottebenbildlichkeit des Menschen* ableiten.

In einer globalisierten Welt wird Solidarität als Haltung in den zunehmenden Austausch- und Abhängigkeitsverhältnissen überlebenswichtig, soll nicht der Marktliberalismus und das „freie Spiel der Kräfte“ stilprägend werden. Bildung und Entwicklung für die ärmsten Länder der Welt sind in der Völkergemeinschaft inspiriert vom Gedanken der Solidarität. Die Verpflichtung zum nachhaltigen Wirtschaften wird plausibel, wenn der Gedanke der Solidarität ausgeweitet wird auch auf die nachfolgenden Generationen von Menschen. Weltweite Verflechtungen und Abhängigkeiten bringen nicht von allein Solidarität hervor. Unterdrückung und Ausbeutung scheint vielmehr die natürliche Folge dieser Abhängigkeiten zu sein. Dies wiederum bringt Hungersnöte, soziale Unruhen und Gewalt hervor. *Der internationale Terrorismus ist die Negativfolie internationaler Solidarität, und in einer globalisierten Welt ist dieser Terrorismus eben auch nicht mehr lokal einzugrenzen.*

Umfassende Solidarität ist von einem Menschenbild geprägt, das Menschenrechte und Menschenwürde unterschiedslos *allen* Men-

schen zuspricht. Sie zeigt als Wesensmerkmal die Bereitschaft zum Teilen, zur Achtung voneinander und zur Zusammenarbeit miteinander – und zwar auf Weltebene! Solidarität ermöglicht Teilhabe. Solidarität sensibilisiert für die Wirklichkeit, dass die Völker gemeinsam überleben oder gemeinsam untergehen. Die Zukunft der Menschheit entscheidet sich an ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zur Solidarität.

Also: Solidarität bedeutet globales Denken und Handeln, bedeutet Kommunikation auf Augenhöhe und den Kreislauf der materiellen und geistigen Güter. In diesen Kreislauf kann jeder etwas einbringen und jeder hat Nutzen daraus, auch die Armen!

Es liegt eine Sozialpflicht auf jeder Art von Besitz, eine Sozialpflicht, die für gläubige Menschen begründet ist in der Frage Gottes: „Kain, wo ist dein Bruder Abel?“ – Gott solidarisiert, ja identifiziert sich mit den Kleinen und Schwachen.

## Katholische Soziallehre

Solidarität ist ein Grundgedanke der „Katholischen Soziallehre“, deren Prinzipien mit folgenden fünf Stichworten beschrieben werden können:

- a) Personenwürde
- b) Solidarität
- c) Subsidiarität
- d) Eigentum
- e) Wettbewerb

Die Katholische Soziallehre bekennt sich zu Eigentum und Wettbewerb, aber sie warnt deutlich davor, den Menschen nur von seiner Leistungsfähigkeit her zu würdigen. Der Begriff der Personenwürde nimmt den Einzelnen in den Blick mit seinen Fähigkeiten, sich solidarisch einzubringen und genauso mit dem Bedarf, unterstützt zu werden durch die Gemeinschaft: Das ist die sogenannte *Subsidiarität*.

In der Zuordnung aller fünf Prinzipien zueinander ergibt sich ein Ganzes, das als Rahmen menschen- und schöpfungsgerechten Wirtschaftens eine neue Ordnung andeuten könn-

te. Solidarität und Subsidiarität als Haltung ergänzen sich und sind getragen von einem subjektivistischen Personenbegriff. Eigentum und Wettbewerb werden ausdrücklich bejaht.

Solidarität ist viel mehr als Mildtätigkeit. Sie ist nicht Almosen. Sie stellt den Menschen in Not nicht ruhig, sondern macht ihn stark, gegen Ungerechtigkeit aufzubegehren. Solidarität fordert ein und ermöglicht Teilhabe gerade der Kleinen, und zwar auf allen Ebenen.

## Globale Standards setzen

Solidarität als Haltung begründet und rechtfertigt soziale Standards in der Arbeitswelt. Diese Standards können keine nationalen mehr sein oder innereuropäische. Moral und Ethik in der Wirtschaft ist nur global zu denken oder gar nicht. Bevor der Mensch zum Denken und zum Arbeiten kommen kann, muss er den alltäglichen Kampf ums Überleben für sich positiv entschieden haben. *Menschenwürdig leben können, muss die Ermöglichung guter Arbeit sein, nicht ihr Lohn!*

Die Sozialgesetzgebung und das soziale Netz sind nicht die Schwachstelle, sondern eine Stärke unserer Marktwirtschaft und ein Standortvorteil, weil sie den Menschen nicht als Maschine betrachten, die man benutzen und dann verschrotten kann. Gerade die europäischen Länder mit den effizientesten Sozialsystemen und den ausgeprägtesten Sozialpartnerschaften gehören zu den erfolgreichsten und wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften der Welt!

Ich bin überzeugt: Es braucht in den Plausibilitäten nationaler und globaler Ökonomie diesen Paradigmenwechsel! Zukunftsfähige Paradigmen sind: *Solidarität, Teilhabe und Maßhalten*. Die Notwendigkeit dazu zeigt sich am Phänomen „Lampedusa“. Diese Insel im Mittelmeer steht für menschliche Tragödien, ausgelöst durch die Ausweglosigkeit und die Ausgrenzung ganzer Völker. Verantwortliches Wirtschaften im globalen Dorf schaut auf die Ursachen der Flüchtlingsströme und auf die Möglichkeiten, Armutsmigration nicht im Mittelmeer vor Lampedusa, sondern in den Heimatländern der Migranten durch Ent-

wicklung und Bildung zu bekämpfen. Dazu bedarf es einer Haltung der „Wertschätzung vor der Wertschöpfung“! Nachhaltigkeit in der Wertschöpfung und im Umgang mit den Ressourcen unserer Erde kann es nur unter Einbeziehung aller geben: aller Kräfte und aller Bedarfe. Bisher finden der Fortschritt und der Wohlstand Weniger auf dem Rücken der Vielen statt.

### Eine Generationenfrage

Eigentum ist immer geliehen; ungeschmälert schulden wir es der nachfolgenden Generation. Als Leihgabe verpflichtet Eigentum zur Solidarität. Eine zukunftsfähige Weltwirtschaftsordnung geht von einem Menschenbild aus, das ein Recht auf Teilhabe an den Gütern der Erde *allen* zuspricht. Teilen und Maßhalten muss dem Menschen und der Natur nicht von außen auferlegt werden; es ist ein immanentes Gesetz des Überlebens. In diesem Sinne sind ordnende Eingriffe in das freie Spiel der Kräfte des Marktes nicht nur legitim, sondern notwendig. Die „goldene Regel“, wie sie sich in vielen Religionen und Kulturen findet, definiert den Maßstab: „Alles, was ihr von anderen erwartet, das tut ebenso auch ihnen.“

### Fazit

Kann weniger mehr sein? Selbstbegrenzung durch Ethik und Moral in der Arbeitswelt – Ohne Maßhalten und Selbstbegrenzung verkommen der Mensch und die Gesellschaft. Geben und Nehmen, Arbeiten und Konsumieren bedürfen des Maßes und des Verzichtkönnens. Maßhalten und Selbstbegrenzung sind scheinbar keine wirtschaftsimmanenten Kategorien. Dann müssen sie durch die andere Dimension der Wirklichkeit eingebracht werden: die Religion. Die kürzeste Definition von Religion lautet: „Unterbrechung“. Den Weltenlauf, die Gesetze des Marktes, die Sachzwänge einer Realpolitik hinterfragt und unterbricht Religion mit den schlichten Fragen: „Warum?“ „Für wen?“ Religion will *den Menschen* in das Zentrum des Wirtschaftens rücken; dort steht er nicht, aber dort gehört er hin! Religion, wo sie ihrer Berufung gerecht wird, lebt und for-

dert Gerechtigkeit, Solidarität und die Bewahrung der Schöpfung ein.

Der Prophet Amos verschwindet nach seiner Sozialkritik wieder im Dunkel der Geschichte. Der Oberpriester Amazja wirft ihn aus dem Heiligtum Bet-El heraus. Er zeigt Amos beim König an und sagt zum Propheten: „*Seher, geh, flüchte dich in das Land Juda und iss dort dein Brot und tritt dort als Prophet auf! In Bet-El aber tritt nicht noch einmal als Prophet auf, denn dies ist ein Heiligtum des Königs und ein Tempel des Königtums!*“ (Am 7,12f.)

Der König und die Führungsschicht führen ihr Luxusleben auf Kosten der Armen weiter, wie gehabt; sie lassen sich nicht beeindrucken von der Warnung des Propheten. Etwa vierzig Jahre später wird Israel von den Assyrern eingenommen und verschwindet von der politischen Landkarte. Die Führungsschicht und große Teile der Bevölkerung werden depor-

tiert. Die Worte des Amos werden aufgeschrieben und bleiben in Erinnerung – sicher auch deshalb, weil sie von den Menschen im Namen Gottes etwas einfordern, was zu allen Zeiten gültig ist: Solidarität, Teilhabe und Maßhalten.

Weniger ist mehr, wenn das Wenige einem höheren Wert zuzuordnen ist. So ein höherer Wert ist ein „lebenswertes Leben“ für alle, auch für die Schwachen und die Menschen am Rande. Wirtschaft ohne Ethik geht an sich selbst zugrunde, weil sie die Wurzeln zerstört, aus denen sie wächst. Die Wirtschaft muss dem Menschen dienen und der Schöpfung, nicht umgekehrt.

### Literatur

- » **Krogmann, Karsten (2015)**. Wir wurden behandelt wie Sklaven. In NW-Zonline, 14.03.2015. Abgerufen am 19.08.2015: [www.nwzonline.de/wirtschaft/weser-ems/wir-wurden-behandelt-wie-sklaven-wir-wurden-behandelt-wie-sklaven\\_a\\_25,0,544280205.html](http://www.nwzonline.de/wirtschaft/weser-ems/wir-wurden-behandelt-wie-sklaven-wir-wurden-behandelt-wie-sklaven_a_25,0,544280205.html).
- » **Kunze, Anne (2014)**. Die Schlachtordnung. In Die Zeit, 51/2014, 11.12.2014.
- » **Leubecher, Marcel (2013)**. Arbeitgeber wollen Mindestlohn in Schlachthöfen. In Die Welt, 30.08.2013. Abgerufen am 25.08.2015: [www.welt.de/wirtschaft/article119538054/Arbeitgeber-wollen-Mindestlohn-in-Schlachthoefen.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article119538054/Arbeitgeber-wollen-Mindestlohn-in-Schlachthoefen.html).
- » **Papst Franziskus (2013)**. Apostolisches Schreiben Evangelii Gaudium des Heiligen Vaters Papst Franziskus. Abgerufen am 19.08.2015: [http://w2.vatican.va/content/francesco/de/apost\\_exhortations/documents/papa-francesco\\_esortazione-ap\\_20131124\\_evangelii-gaudium.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/de/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html).

### Der Autor



Foto: Johannes Hörnemann

Prälater Peter Kossen, geb. 1968 in Wildeshausen, 1988 Abitur in Vechta, 1988–1993 Studium der Theologie und Philosophie an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und an der Päpstlichen Universität Gregoriana in Rom, 1996 Priesterweihe, Seelsorger in Recklinghausen, Nordwalde, Münster und Emmerich am Rhein, seit 2011 Ständiger Vertreter des Bischöflich Münsterschen Offizials in Vechta.  
[peter.kossen@bmo-vechta.de](mailto:peter.kossen@bmo-vechta.de)



[www.coachingverband.org](http://www.coachingverband.org)

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

#### **4. Internationaler Coachingkongress «Coaching meets Research»**

14./15. Juni 2016, Olten/Schweiz

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

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

**Weitere Kongressformate** | Forschungskolloquium | Themen-, Kontroversen- und Trendlabs | Podien | Live-Coachings | Networking-Event | Coaching-Marktplatz

**Zielpublikum** | Personen, die für ein anspruchsvolles und qualitativ hochwertiges Coachingverständnis stehen. Neben Coaches und Forschenden adressiert der Kongress Weiterbildner, Verbandsvertreter und Coachingverantwortliche.

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

Olten liegt im Zentrum der Schweiz: eine gute halbe Zugstunde von den Flughäfen Basel, Zürich und mit bester Anbindung an ICE/IR-Züge.



[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)

## Resilienz-Coaching oder von der Kunst, die zweite Geige zu spielen.

### Rezension von Björn Rohde-Liebenau

In der Krise spielt der Berater bestenfalls die zweite Geige. Dann stärkt er das System so, dass es sich in der Folge „selbst“ stabilisiert. Sein Einfluss ist begrenzt, weil er nicht über ausreichende Systemkenntnisse verfügt. Die Führungskraft – im Bild die erste Geige – verfügt hingegen nicht über ausreichend Krisenerfahrung. Wenn beide sich ergänzen, werden sie die Selbststabilisierungskräfte des Systems, der Mitarbeiter und anderen Beteiligten aktivieren. Das Eigentliche passiert also mit zumindest drei Beteiligten. Welche Elemente noch zu einer erfolgreichen Krisenintervention gehören, diskutiert Volker Sotzko anhand zahlreicher Beispiele. So entsteht eine anregende Verknüpfung von Coaching-Praxis und Krisenintervention, um vor dem Hintergrund der Systemtheorie ein Modell für das Coaching von Führungskräften in Krisensituationen zu entwerfen.

Die Untersuchung von Sotzko ist aus seiner Masterthesis entstanden, der wiederum Jahre praktischer Erfahrung als Begleiter und Berater in Notfällen und Krisen sowie deren Vertiefung in einem Master Studium der Psychotraumatologie und des Stressmanagements zugrunde lag. Nach Fritz B. Simon ist der Notfall eine Anpassungsstörung, die wir noch mit Lösungsmodellen erster Ordnung behandeln können: dem, was im System schon vorhanden ist und „mehr desselben“; Angst, Panik, Flucht; und eben dem Reaktionsmuster „Krise“ selbst.

Offenbar ist uns der Notfall vertrauter als die Krise: So ist unsere Tendenz zu erklären, auch auf die „echte“ Krise (nicht die, die nur Lösungsmodell für einen Notfall ist) mit Lösungsmodellen erster Ordnung zu reagieren – und zu scheitern. Stattdessen aktiviert ein Resilienz-Coaching, so Sotzko, die eigentlich

vorhandenen Ressourcen (Erfahrungen und Fähigkeiten), adaptiert und verhandelt bzw. behandelt sie unter den verschiedenen Akteuren.

*„Die Kunst des Coaches besteht darin, die bereits vorhandenen Ressourcen des Kunden für den Kunden und seine Konstruktion wieder sichtbar zu machen.“  
(Volker Sotzko, S. 38)*

Innovativ erscheint Sotzkos Weiterentwicklung von Simons Ansatz, wonach die Krise selbst als Lösungsmodell erster Ordnung und damit als Anpassungsprozess zu verstehen ist, der aufgrund eigener Bewertungen nicht gelingen kann. Sie verlangt dann definitionsgemäß nach einer (Bewertungs-)Musterunterbrechung, zumeist einer Intervention, die ein Lösungsmodell zweiter Ordnung ins Spiel bringt. Vorhandene Ressourcen werden wieder wahrgenommen, aktiviert und für eine neuartige Lösung eingesetzt, die das System in eine neue Balance bringt.

Der Autor hat neun Experten zu 19 Kriseninterventionen interviewt. Die in der Auswertung gefundenen Punkte ordnet er fünf Schlüsselkategorien zu – dem „systemisch-konstruktivistischen Paradigma“ und vier Kategorien des Helfersystems.

Das Buch bietet eine nützliche Fundgrube für Quellen zu Systemik und Resilienz. Im Buch findet sich die Ankündigung des Autors, an einem Folgeband zu arbeiten, der Anwendungsbereiche und Tools des Resilienz-Coachings darstellen soll. Viele Anregungen, Coaching in Krisensituationen zu reflektieren und wirksamer zu gestalten, und Grund, sich auf den zweiten Band zu freuen.

**Fazit:** Viele Anregungen für die Reflexion und Effektivierung des Coachings in Krisensituationen und Gründe, sich auf den zweiten Band zu freuen.

RA Björn Rohde-Liebenau  
Ombudsmann, Mediator und Coach  
[RCC@risk-communication.de](mailto:RCC@risk-communication.de)

Bei amazon bestellen: [www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3896709828/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3896709828/cr)



**Sotzko, Volker (2013).**  
**Resilienz-Coaching oder von der Kunst, die zweite Geige zu spielen.**

Heidelberg: Carl-Auer Verlag.  
ISBN: 978-3-89670-982-0  
153 S., 19,95 €

# Mitten ins Herz – Storytelling im Coaching. Die Kraft von Storytelling für Coaching und Beratung nutzen.

## Rezension von Sabine Vogel

Als Coach einem Klienten Ratschläge zu geben, ist eher unüblich. Vielmehr sollen die Selbstreflexion und das Finden von eigenen Lösungswegen unterstützt werden. Wie Geschichten einem Klienten die Möglichkeit geben, mit der größtmöglichen Distanz das eigene Thema anzugehen, um so entsprechende Wege zu einer Lösung zu finden, darüber schreibt Christina Budde in ihrem neuen Buch: „Mitten ins Herz – Storytelling im Coaching“.

Dabei kommen im Buch auch die Grundlagen nicht zu kurz. Was Storytelling ist und wie es in der Coaching-Praxis mit den Klienten eingesetzt werden kann, ist Gegenstand des ersten Kapitels. Das Erzählen von Geschichten, englisch Storytelling, ist eine uralte Kommunikationsform, um Wissen und Werte weiterzugeben. Im Coaching können zum einen die Geschichten des Klienten selbst eingesetzt werden – um neue Sichtweisen und Lösungen zu finden. Zum anderen können aber auch Märchen, Gleichnisse oder Anekdoten benutzt werden, um auf Ideen und Lösungen zu kommen.

Im folgenden Abschnitt des Buches erläutert Christina Budde, „für wen und für welche Anlässe“ sich Storytelling eignet. Wenn der Coach darauf achtet, dass die Geschichten zum Klienten und zur Situation passen, dann eigne, so Budde, sich Storytelling prinzipiell für jeden Klienten. Achtet der Coach nicht darauf und erzählt zum Beispiel einem Konzernvorstand eine Geschichte aus Tausendundeiner Nacht, kann dies unter Umständen das Ziel verfehlen. Kapitel drei und vier beschäftigen sich mit der Sprache sowie der kreativen Arbeit von Geschichten im Coaching. Dabei wird darauf eingegangen, wie nicht nur ein Coach oder Berater zu einem guten Geschichtenerzähler

wird, sondern auch der Klient. Wird eine Geschichte verbal und nonverbal (Körpersprache) gut erzählt, ist dies ein guter Ansatzpunkt, um Probleme in Lösungen zu verwandeln.

Im fünften Kapitel wechselt Christina Budde von der Theorie in die Praxis. Die Autorin stellt

*„Geschichten sprechen Herz und Hirn an. Sie sind wie eine Tür zu den Gefühlen und zum bildhaften Denken. Sie schaffen Zusammenhänge, an die sich das Gehirn besser als an reine Fakten erinnern kann.“  
(Christina Budde, S. 6)*

an dieser Stelle „eine umfassende Sammlung an Tools zur Verfügung“. Der Leser erfährt etwas über Methoden, um mit den Geschichten des Klienten zu arbeiten, und lernt gleichzeitig, wie er selbst Geschichten erfindet und/oder weiterentwickeln kann. Bevor im letzten Kapitel die „Grundlagen für einen eigenen Geschichtenfundus“ gelegt werden, beschäftigt

sich Christina Budde zuvor noch mit „Fallbeispielen aus der Praxis“. Diese werden von verschiedenen Coaches und Beratern erzählt.

**Fazit:** Ein gelungenes Buch, das aufgrund seiner unkomplizierten Schreibweise zum Lesen einlädt. Theorie und Praxis laufen Hand in Hand, da in jedem Kapitel nicht nur kleine Geschichten erzählt werden, sondern auch Anregungen für eigene Geschichten, aber auch Tipps für Übungen gegeben werden.

Sabine Vogel, Mainz  
Fast-forward-Coaching  
[s.vogel@fast-forward-coaching.de](mailto:s.vogel@fast-forward-coaching.de)

Bei amazon bestellen: [www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3958910017/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3958910017/cr)



**Budde, Christina (2015).**  
**Mitten ins Herz – Storytelling im  
Coaching. Die Kraft von Storytelling für  
Coaching und Beratung nutzen.**

Bonn: managerSeminare.  
ISBN: 978-3958-910010  
343 S.; 49,90 €

• ELVERFELDT COACHING •  
for Results

**Kompaktausbildung  
Business Coaching  
mit Zertifikat**



- \* Sie suchen eine fundierte Ausbildung mit einer optimalen Balance aus Theorie & Praxis?
- \* Sie möchten von meiner 20-jährigen Coaching Erfahrung profitieren?
- \* Sie bevorzugen ein individuelles Eingehen und wollen Ihren persönlichen Coaching Stil entwickeln?
- \* Sie möchten Ihre Potentiale entfalten und die beste Version Ihrer selbst werden?

**5 Bausteine mit:**

- a) 2 Teilnehmern für p.P. € 5.400 zzgl. MwSt., pro Baustein 6 Stunden
- b) 6-10 Teilnehmern für p.P. € 6.480 zzgl. MwSt., pro Baustein 2 Tage
- c) individuell nach Vorgespräch

Ich freue mich auf Sie!  
Felicitas von Elverfeldt  
[www.elverfeldt-coaching.com](http://www.elverfeldt-coaching.com)

**Die Sprache®**

Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

**UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN**

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

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

**Spezialisierung**

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

**Unsere Coaches**

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

**"Die Sprache" Coaching+Seminare**

Ulrike Blum-Hoberg  
Marienkirchplatz 7, D-41460 Neuss  
Tel: 0 21 31 / 22 88 50 - Fax: 0 21 31 / 22 88 53  
info@die-sprache.de  
[www.die-sprache.de](http://www.die-sprache.de)

**KRÖBER**  
Kommunikation

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

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

[www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html](http://www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html)

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

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

**KRÖBER Kommunikation**

Seminare: Stuttgart, München, Leipzig, Köln  
Leitung: Birgid Kröber  
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99  
E-Mail: [office@kroebekom.de](mailto:office@kroebekom.de)  
Internet: [www.kroebekom.de](http://www.kroebekom.de)

**artop**  
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Das neue  
Programm  
für 2016!



Berufsbegleitende Ausbildungen, Seminarreihen & Seminare zu u.a. diesen Themen:

- Beratung
- Organisationen
- Moderation
- Gruppendynamik
- Gesprächsführung
- Training
- Coaching
- Mediation

Jetzt reinschauen unter  
► [www.artop.de](http://www.artop.de)

030 44 012 99-60

akademie@artop.de

**GwG** GESELLSCHAFT FÜR PERSONENZENTRIERTE PSYCHOTHERAPIE UND BERATUNG e.V.

Fortbildung  
**"Erlebensbezogenes Concept-Coaching (ECC)"**

Die GwG-Fortbildung ECC qualifiziert Coaches und Berater/innen, die Einzelpersonen oder Gruppen bei der Entwicklung von Ideen, Konzeptionen, Produkten oder Theorien begleiten. Die zugrundeliegende Methodik „Thinking at the Edge“ (E. T. Gendlin) beinhaltet systematische Denkschritte, die fachliche Ideen fassbar machen und Offenheit für Neues schaffen. Im Mittelpunkt steht dabei der gezielte Zugang zum impliziten, stillen Wissen einer Person in ihrem Lebens- und Berufsbereich.

**Einsatzbereiche der Methode:**

Coaching, Supervision, Beratung, Personal-, Team- und Organisationsentwicklung

Die Weiterbildung umfasst 125 Stunden / fünf Workshop-Blöcke, verteilt über acht Monate.

**Termine und Inhalte:**

- ECC 1: 18. - 20. Februar 2016 – Methodenbezogene Selbsterfahrung: Eigene Projekte voranbringen  
**Basisworkshop ECC 1 – kann auch separat gebucht werden!**
- ECC 2: 17. - 19. März 2016 – Coaching von Konzeptentwicklungen
- ECC 3: 28. - 30. April 2016 – Coaching bei Blockaden in der Konzeptentwicklung
- ECC 4: 02. - 04. Juni 2016 – Konzeptentwicklung in Gruppen
- ECC 5: 07. - 09. Juli 2016 – Aufbau einer innovationsfreundlichen Kommunikationskultur

Teilnahmegebühr: 2.500,00 €

Kursort: Frankfurt

**Weitere Informationen:**

GwG-Akademie  
Melatengürtel 125a, 50825 Köln  
Edith Brandt, Tel. 0221 925908-50

E-Mail [brandt@gwg-ev.org](mailto:brandt@gwg-ev.org) | Internet <http://www.gwg-ev.org>

**Coachingausbildung vom DBVC anerkannt**



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

**Kurse Coachingausbildung 2016**

- Gruppe 34 Start 14. April 2016
- Gruppe 35 Start 29. September 2016

**Weiterbildung für qualifizierte Coaches**  
Das Innere Team  
am 13. Mai 2016

Gesundheitscoaching  
am 23./24. Mai 2016

Effektive Exploration und Inspiration im Coaching  
vom 5. bis 7. Juli 2016

Teamcoaching  
Start 18./19. Oktober 2016

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



Developing new Competences & Spirit in Business



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

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

**COACHING INTENSIVLEHRGANG**

**COACHING AUSBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

**COACHING PROFESSIONALLEHRGANG**

**SYSTEMISCHER PROJEKT-COACH**

**MEISTERKLASSEN:**

- „Burnout Prävention, Beratung & Intervention“
- „Externes Mentoring & Coaching“
- „Systemische Organisations- & Projektstrukturaufstellung“

INFORMIEREN SIE SICH JETZT bei einem kostenlosen IMPULSSEMINAR!

[www.esba.eu](http://www.esba.eu)

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt **SP**  
Kommunikative Exzellenz

**SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG**

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

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

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

vom **DBVC** anerkannt

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt GbR  
Bernardstraße 112  
63067 Offenbach  
Tel.: 069/90559990  
[office@schwertl-partner.de](mailto:office@schwertl-partner.de)  
[www.schwertl-partner.de](http://www.schwertl-partner.de)



## DIE COACHES



Bietet Personal- und Selbstentwicklung mit

1. systemischem Management Coaching auf deutsch + englisch
2. der Coachinausbildung (Hamburger Coach) in Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt und München
3. der Teamcoachweiterbildung (Hamburger Teamcoach) in Hamburg
4. dem Mentoringprogramm (Hamburger Mentor) für Unternehmen
5. sowie individuellem Refreshing an.

**Wertschöpfung und Zusammenhalt mithilfe der nachhaltig intrinsischen Motivation und Kultur**

**Coaching wirkt – so unsere Studienergebnisse**  
**Neugierig?**

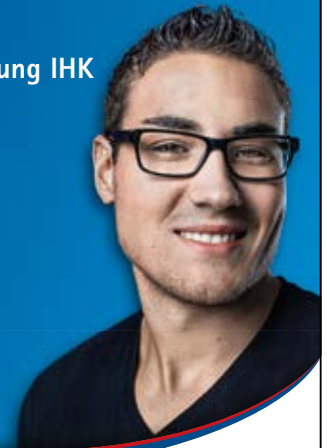
### DIE COACHES

Dipl.-Iur. Nina Meier  
Flottkamp 12  
24568 Kaltenkirchen  
Tel. / Fax: 04191 / 80 27 66  
E-Mail: [nina.meier@die-coaches.de](mailto:nina.meier@die-coaches.de)  
Homepage: [www.die-coaches.de](http://www.die-coaches.de)

# Westerhamer Schmankerln!

- **Westerhamer Business Coach IHK**  
22 Tage in sieben Modulen  
von Januar bis November 2016
- **Westerhamer Trainerausbildung IHK**  
16 Tage in fünf Modulen  
von Januar bis November 2016
- **„Sinnorientiertes“ Coaching**  
mit Björn Migge  
von 13. bis 15. April 2016

Infos, Anmeldung:  
Rita Juraschek  
Telefon: 08063 91-274  
Mail: [rita.juraschek@muenchen.ihk.de](mailto:rita.juraschek@muenchen.ihk.de)



*Auf geht's*  
ihk-akademie-muenchen.de



**20 Jahre**  
CoachingAusbildung

Profitieren Sie in der praxisnahen CoachingAusbildung von unserer Methodenvielfalt und Erfahrung.  
Lassen Sie Wachstum entstehen.

leveraging potential.

[www.dehner.academy](http://www.dehner.academy)

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

### RAUEN Coaching-Ausbildung



Ein fairer Umgang mit allen Teilnehmern kennzeichnet die RAUEN Coaching-Ausbildung. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln gebucht. Danach können sich die Teilnehmer innerhalb von sieben Tagen entscheiden, ob sie die Ausbildung fortführen.

Ausbildungsbeginn  
Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am 29.04.2016.  
Alle Termine: [www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca)

**DBVC** Eine vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. anerkannte Weiterbildung

Christopher Rauen GmbH  
Niederlassung Osnabrück  
Parkstraße 40  
49080 Osnabrück  
Tel.: +49 541 98256-773, Fax: -779  
E-Mail: [ca@rauen.de](mailto:ca@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca)

**Dauer & Umfang**  
Die Coaching-Ausbildung findet in neun Blöcken mit jeweils zwei Tagen statt und umfasst einen Zeitraum von ca. 13 Monaten.

**Kosten**  
Die Kosten für die Coaching-Ausbildung betragen 8.400,00 € zzgl. 19% USt.. Die Kosten für Unterkunft sind darin nicht enthalten. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln zum Preis von 880,00 € zzgl. 19% USt. gebucht.

**Teilnehmer & Voraussetzungen**  
Die Coaching-Ausbildung richtet sich an Berater, Trainer, Personalentwickler und Führungskräfte. Voraussetzungen zur Teilnahme sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und mindestens drei Jahre Berufstätigkeit.

**Inhalte & Schwerpunkte**  
Die RAUEN Coaching-Ausbildung vermittelt das Know-how zur eigenständigen Durchführung komplexer Coaching-Prozesse. In der Ausbildung werden eine Vielzahl von Methoden vermittelt, d.h. es werden schulübergreifend verschiedene Ansätze eingesetzt.



Rang	<a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>	<a href="http://www.trainerbuch.de">www.trainerbuch.de</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <p><b>Psychologische Beratung und Coaching</b> Grolimund, Fabian Hans Huber, 29,95 €</p>	 <p><b>Der Flipchart-Coach</b> Rachow, Axel &amp; Sauer, Johannes managerSeminare, 29,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p><b>Coaching</b> Rau, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p><b>Geometrien der Veränderung</b> Nowak, Claus Limmer, 42,00 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
3	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p><b>Mitten ins Herz – Storytelling im Coaching</b> Budde, Christina managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
4	 <p><b>Coaching in der Praxis</b> Prohaska, Sabine Junfermann, 15,90 €</p>	 <p><b>Teamcoaching und Teamsupervision</b> Obermeyer, Klaus &amp; Pühl, Harald Vandenhoeck &amp; Ruprecht, 24,99 €</p>	 <p><b>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner</b> Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
5	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Kreativ beraten</b> Reichel, Rene &amp; Rabenstein, Reinhold Ökotoxia, 24,00 €</p>
6	 <p><b>Coaching-Tools III</b> Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Bewertung von Coachingprozessen</b> Geißler, Harald &amp; Wegener, Robert (Hrsg.) Springer, 34,99 €</p>	 <p><b>Supervisions-Tools</b> Neumann-Wirsig, Heidi managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p><b>Coaching</b> Backhausen, Wilhelm &amp; Thommen, Jean-Paul Gabler, 57,99 €</p>	 <p><b>Grenzen gestalten – Bildbar-KartenSet II</b> Gut, Jimmy &amp; Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rau, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p><b>75 Bildkarten Schema-Coaching</b> Migge, Björn &amp; Fränkle, Rudi Beltz, 49,95 €</p>	 <p><b>Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests</b> Simon, Walter (Hrsg.) Gabal, 57,90 €</p>
9	 <p><b>Coaching für die Praxis</b> Whitmore, John Heyne, 55,00 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p><b>Die Kraft innerer Bilder</b> Vössing, Heidrun Junfermann, 28,97 €</p>	 <p><b>Das große Praxis-Handbuch Business Coaching</b> Rückerl, Thomas Wiley VCH, 26,99 €</p>	 <p><b>Gut beraten in der Krise</b> Schmidt, Gunther; Müller-Kalthoff, Björn &amp; Döllinger, Anna (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>

## Selbst-Coaching



## Impressum

### Herausgeber:

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

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

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

### Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)  
David Ebermann (de)  
Nina Friedrich (nf)

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben)  
49,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland  
1 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 3,50 € pro Ausgabe,  
weltweit 6 € pro Ausgabe)  
www.coaching-magazin.de/abo

### Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info  
Bild-Quellennachweis: Titelseite, S. 5, 54, 56 © Mopic | S. 4, 20, 24 © Artisticco |  
S. 4, 25 © jorgen mclenan | S. 4, 30, 33 © Foto2rich | S. 36, 38 © Stimool |  
S. 45 © Kudryushka | S. 5, 48 © Andrew Beh | S. 52 © LANTERIA |  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck:

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

### Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**RAUEN:** VW erlebt gerade den Schmetterlingseffekt: Ein zunächst kleines Ereignis entwickelt sich ungeahnt folgenschwer. Absicht oder Zufall, was meinen Sie?

**BARCZYNSKI:** Zufall, dass es überhaupt entdeckt wurde – wobei man über falsche Angaben der Emissionswerte schon länger munkelte. Absicht, dass man nun darauf rumreitet und die fette Kuh melken will ... vielleicht. Aber Sie denken sicherlich an eine graue Eminenz im Hintergrund, die sich eines ungeliebten Vorstands entledigt?

**RAUEN:** Nicht unbedingt. Aber auffällig ist das schon, wie so ein Thema einen Hype entwickelt. Immerhin gab es dieses Jahr auch einen Autohersteller, dessen Autos man beim Fahren über WLAN hacken konnte. Vollbremsung inklusive. Das Thema war aber schnell durch. Vielleicht weil das Nachlässigkeit war, VW aber Vorsatz unterstellt wird. Obwohl ja häufig von einem „offenen Geheimnis“ die Rede war ...

**BARCZYNSKI:** Ich glaube auch, dass der Aspekt des Vorsatzes hier relevant ist. Nachlässigkeiten begeht man gerade nicht mit der Absicht, einen eventuell verhängnisvollen Fehler zu machen, weshalb man um Entschuldigung bitten kann. Trete ich Sie aber gezielt und mit Ankündigung vors Bein und sage lapidar „Tschuldigung“, dann klingt das eher wie Hohn.

**RAUEN:** Und wenn wir uns alle ständig gegenseitig vor das Bein treten und Entschuldigung sagen – ist das dann nicht eine Konvention? Nach dem Motto: Das machen doch alle – und es wissen auch alle.

**BARCZYNSKI:** Das ist zwar eine „hinkende“ Metapher, aber ist es nicht verrückt, wie verrückt wir alle eigentlich sind? Letztlich schaden wir uns doch selbst und sägen fröhlich – jeder für sich – am Ast, auf dem wir hocken und zeigen dabei auch noch schimpfend auf den Nachbarn.

**RAUEN:** Die entscheidenden Fragen sind für mich: Wie deformiert ist ein System, dass solche Entscheidungsträger so weit nach oben kommen können? Und wie kann man das zukünftig besser machen? Denn betrogen haben wohl nur Wenige, weggeschaut haben Viele, aber den Schaden werden Alle tragen.

**BARCZYNSKI:** Ich fürchte, dieses Prinzip nimmt gerade in erschreckender Weise Überhand: Diese Entscheidungsträger reihen sich letztlich nur zu den ruhmreichen, flughafenbauenden, steuerrechtschaffenden Managern unserer Zeit ein.

**RAUEN:** Da sieht man es wieder einmal, trotz aller Compliance-Richtlinien: Anstand ist durch Regeln nicht zu ersetzen!

# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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



## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 12,80 €  
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)  
inkl. 7% USt., zzgl. 3,50 € Versandkosten.

## Jetzt das Einzelheft bestellen

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

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten  
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten  
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

## Jetzt das Abo online bestellen

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



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



# Endlich wird Coach-Suche einfach.

**Den perfekten Coach finden. Für jede Anforderung.**

Auf unserer neuen Plattform XING Coaches finden HR-Mitarbeiter aus über 50.000 Anbietern ganz einfach den passenden Coach.

**XING** 

[www.xing-coaches.de](http://www.xing-coaches.de)