

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 2/2015

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Psychologische Expertise | S 20

Praxis

Coaching für Ingenieure | S 25

Spotlight

Ist Coaching Therapie? | S 36

Coaching – die xte Kulturtechnik

Dr. Cornelia Seewald im Interview | S 12



Ausgabe 2 | 2015

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

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

Weitere Informationen: 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
Internet: www.rauen.de

Editorial



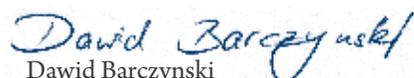
Sicherlich haben Sie bemerkt, dass das Coaching-Magazin in einem neuen Mantel bei Ihnen ankommt. Angeregt durch Ihre Zuschriften und unsere Erkenntnis, dass die Zusendung in einer Umhüllung aus Plastik in einer Zeit des bewussteren Umgangs mit natürlichen Ressourcen und der Vermeidung unnötigen Mülls deplatziert ist, haben wir uns entschlossen, das Coaching-Magazin in einem umweltfreundlichen und dennoch schützenden Papierkuvert zu versenden. Dies ist unser kleiner Beitrag für die Zukunft.

Dabei ist das Stichwort Zukunft bzw. Zukunftsgewandtheit ein wichtiges Thema auch im Coaching. Denn es gibt ohne den Blick Richtung Zukunft keine Entwicklung. Entwicklung ist, so beschreibt es Dr. Cornelia Seewald im Interview in dieser Ausgabe, ein Prozess, der sich auf die Zukunft richtet und der nur durch Überlegungen, was sich wie künftig ändern wird und soll, zustande kommt.

Ein anderer interessanter Punkt des Interviews betrifft die Definition des Coachings als „Kulturtechnik“. Das ist insofern interessant, als dass Coaching damit als universelle Errungenschaft verstanden wird, die zur Lösung grundsätzlicher menschlicher Probleme dient. Die Vorstellung ist verlockend, Coaching als etwas derart elementares zu verstehen – aber liegt das tatsächlich so fern? Eine zentrale Voraussetzung ist, dass Kulturtechniken letztlich soziale Errungenschaften sind, d.h., sie entstehen aufgrund der Zusammenarbeit einer Gruppe mit Individuen, die den Sachverhalt aus verschiedenen Perspektiven und Disziplinen heraus betrachten. Und zeichnen sich Coaches nicht dadurch aus, dass sie aus allen Berufszweigen kommen, verschiedene Bildungswege aufzeigen und damit eine Vielseitigkeit mitbringen, die das Coaching quasi für „alle“ Fragestellungen öffnet? ... Allerdings birgt das die Gefahr, dass „Coaching“ an alles angehängt werden kann: „Gartenbau-Coaching“, „Klempner-Coaching“, „Professoren-Coaching“, „Frühstückszubereitungs-Coaching“ ...

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

Ihr


David Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching zur Vorbereitung junger Top-Führungskräfte eingesetzt | S 6

Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen – Bericht zum 2. HAM-Coaching-Kongress in Erding | S 6

Coaching-Filmprojekt: Finanzierung gesichert | S 7

13. Coaching-Umfrage Deutschland: Honorare im Allzeithoch | S 7

Führungsalltag: mehr Komplexität, weniger Planbarkeit | S 8

Call-for-Speakers zum 4. Internationalen Coachingkongress „Coaching meets Research ...“ | S 8

– Verbandslandschaft –

DBVC-Dialogforum 2015: Organisations-Entwicklung und gesellschaftliche Verantwortung | S 9

Coaching im Handwerk | S 9

dvct: Coaching-Training-Kombinationen gefragt | S 9

Austausch zur Zukunft des Coachings: DBVC und DCV vereinbaren Zusammenarbeit | S 10

Neuaufgabe: BDVT führt Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching ein | S 10

ICF Summer University 2015 | S 11

Erstes „Global Leaders Forum“ legt ICF-Ziele fest | S 11

– Portrait –

Dr. Cornelia Seewald | S 12

– Konzeption –

Psychologische Expertise als offenes, ergänzendes Konzept | S 20

– Praxis –

Coaching für Ingenieure in Führungspositionen | S 25

Coaching on the Job | S 30

– FAQ –

Fragen an Dr. Anke Nienkerke-Springer | S 35



Foto: Fotografie am Hofgarten, Düsseldorf

– Portrait –

Dr. Cornelia Seewald

Coaching – die xte Kulturtechnik?

| S 12



– Konzeption –

Psychologische Expertise als offenes, ergänzendes Konzept

Die Psychologie hilft im Coaching, die aus komplizierten beruflichen und privaten Herausforderungen resultierenden inneren Prozesse zu verstehen, und sie in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen.

| S 20



– Praxis –

Coaching für Ingenieure in Führungspositionen

| S 25



– Praxis –

Coaching on the Job

| S 30



– Spotlight –
Ist Coaching Therapie?

Seit 2000 wird die Abgrenzung von Coaching zur Psychotherapie und Heilkunde hervorgehoben: Ist Coaching dennoch eine Art Psychotherapie, die Psychologen, Psychotherapeuten und Heilpraktikern vorbehalten ist?

| S 36



– Wissenschaft –

Business-Coaches in Österreich

Die Studie zum Berufsalltag von Coaches in Österreich beantwortet Fragen zu Themenfeldern wie Einkommen, Arbeitssituation, Zufriedenheit, Stundensätze pro Coaching-Einheit und Marketingmaßnahmen.

| S 48



– Philosophie/Ethik –
**Christliche Spiritualität
als Ressource
im Coaching**

Was ist „christliche Spiritualität“, welche Ressourcen besitzt sie und wie können diese konkret im Coaching genutzt werden?

| S 54

– Spotlight –

Ist Coaching Therapie?

| S 36

– Coaching-Tool –

META-Charly

| S 41

– Bad Practice –

Coaching mit Pferden

| S 45

– Wissenschaft –

Business-Coaches in Österreich

| S 48

– Philosophie/Ethik –

Christliche Spiritualität als Ressource im Coaching

| S 54

– Rezensionen –

Psychologische Beratung und Coaching

| S 59

Diagnostik im Coaching

| S 60

Kosten-Nutzen-Analyse von Coachingmaßnahmen

| S 61

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Generationen-Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Coaching zur Vorbereitung junger Top-Führungskräfte eingesetzt

Junge Top-Führungskräfte der Gesundheitsbranche werden gemäß einer interviewbasierten Studie nicht selten durch Coaching gezielt auf die Vorstandposition vorbereitet. Den Schritt in die oberste Führungsebene planen sie nur in wenigen Fällen gezielt. Hingegen legen sie erhöhten Wert auf ihre Work-Life-Balance.

Die Beratungsgesellschaft Kienbaum führte eine Reihe persönlicher Interviews mit ausgewählten jungen Managern aus dem Gesundheitssektor durch, welche vor ihrem 45. Lebensjahr die erste Führungsebene erreicht haben, und veröffentlichte nun die Ergebnisse. Demnach wird ein Drittel der jungen Top-Führungskräfte durch Coaching auf die neuen Herausforderungen in der Vorstandposition vorbereitet. Für Unternehmen sei es Chance und Risiko zugleich, einen jungen Manager in die erste Führungsriege zu berufen, erklärt Studienautor Alexander Mischner, Senior Consultant im Kienbaum-Health-Care-Bereich, den Nutzen des Coachings: „Chance, weil er oder sie innovative Impulse setzen kann und andere Werte transportiert, die besonders bei der Mitarbeiterführung Verbesserungen bewirken. Risiko, weil junge Manager in vielen Situationen noch unerfahren sind – hier ist ein Coaching, das auf kritische Situationen und Entscheidungen gegenüber Kunden und Mitarbeitern vorbereitet, sehr hilfreich.“

Junge Vorstände legen Wert auf Work-Life-Balance

Nur wenige der Interviewten gaben an, den Aufstieg in die Top-Position schon früh bewusst vorangetrieben zu haben. Stattdessen habe die Mehrheit diese Ambitionen erst im Verlauf der Karriere entwickelt. Ein Umstand, der möglicherweise auch durch ein weiteres Ergebnis der Befragung zu erklären ist: Junge Top-Führungskräfte legen demnach deutlich mehr Wert auf Familie und Work-Life-Balance als ihre Vorgängergeneration. „Trotzdem gelingt der Sprung an die Unternehmensspitze nach wie vor nur durch außergewöhnliches

Engagement und Zielstrebigkeit – das birgt Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben“, betont Mischner. (de)

goo.gl/jcjiHx



Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen – Bericht zum zweiten HAM-Coaching-Kongress in Erding

Im März veranstaltete die HAM ihren zweiten Coaching-Kongress in Erding. Thema des Kongresses war: „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“. Prof. Dr. Melanie Hasenbein, Coach und Trainerin, war für das Coaching-Magazin vor Ort.

Welche Bedeutung haben Vertrauen und Vertraulichkeit im Coaching? Stehen Vertraulichkeit und Firmeninteressen im Widerspruch zueinander? Wer gewährleistet Vertraulichkeit im Coaching? Solche und weitere Fragen diskutierten rund 250 Teilnehmer und 34 Referenten vom 26.–27.03.2015 auf dem zweiten Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding – veranstaltet von der Fakultät Wirtschaftspsychologie mit Prof. Dr. Jutta Heller als Organisatorin.

Zu dem sensiblen Thema „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“ gaben Experten aus Forschung, Unternehmen und Coaching-Praxis die Möglichkeit zum Nachdenken, kritischen Betrachten und Diskutieren.

Dr. Walter Schwertl, Coach und Autor, eröffnete den Kongress mit seiner Keynote „Firmeninteressen sind kein Widerspruch zu Vertraulichkeit, sondern ein relevanter Teil von Business-Coaching“. Prof. Dr. Carsten Schermuly (SRH Hochschule Berlin) sprach in seinem forschungsbasierten Vortrag über die „Risiken und Nebenwirkungen“ von Coa-

ching. Horst Kraemer, Coach und Autor, stellte in seinem Workshop neurowissenschaftliche Erkenntnisse zur Vertrauensbildung vor: Die Grundlage für eine Vertrauensumgebung ist demnach durch Stressklima stark reduziert.

Die Podiumsdiskussion des ersten Kongressstages mit Vertretern aus Praxis und Forschung wurde von Thomas Webers, Coach und Journalist, eröffnet und moderiert. Zentrales Fazit der Diskussion war: Es brauche eine dialogische Vertrauenskultur zwischen Unternehmen, Klient und Coach, die auch Fehler zulässt.

Dr. Alfons Üffing, Coach, Trainer und Berater der Audi-Akademie, betonte in seiner Keynote, dass Coaching immer noch den effektivsten Ansatz zur Personalentwicklung darstelle, der Coach dabei aber zwischen verschiedenen Shareholder- und Stakeholder-Interessen gefangen sei. Freiwilligkeit und Vertraulichkeit seien für Üffing ein absolutes Muss im Coaching, wobei sich Vertraulichkeit regeln lasse und Vertrauen hingegen erst erworben werden müsse. Prof. Dr. Heidi Möller (Universität Kassel) diskutierte in ihrem Vortrag die Kehrseiten und ambivalenten Aspekte von Vertrauen.

Jörg Middendorf, Coach und Buchautor, stellte am Ende des zweiten Tages aktuelle Ergebnisse seiner 13. Coaching-Umfrage vor, bei der auch das Thema Vertraulichkeit eine zentrale Rolle spielte: Coaching wird stetig professioneller und stabilisiert sich weiterhin. Coaches halten Vertraulichkeit für wichtig, in der Praxis zeigt sich dennoch ein heterogenes Verständnis von Vertraulichkeit. Das Thema Vertraulichkeit wird primär den Coaches überlassen, von Unternehmen werden ethische Grundsätze im Coaching weniger zum Thema gemacht.

Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis wurde erfolgreich fortgesetzt. Es konnten wertvolle Impulse zum Thema Vertraulichkeit im Coaching gegeben werden, wenngleich das Kongressthema in einzelnen Workshops und Vorträgen noch stärker hätte Berücksichtigung finden können. Der Kongress war durch eine entspannte Atmosphäre mit viel Diskussions-

raum und ausgiebigem Netzwerken gekennzeichnet.

Mit Spannung darf der Kongress im nächsten Jahr erwartet werden, der sich vom 25.–26.02.2016 dem Themenschwerpunkt „Digitale Medien im Coaching“ widmen wird.
(Prof. Dr. Melanie Hasenbein)

goo.gl/foKtAm



Coaching-Filmprojekt: Finanzierung gesichert

Mit einem geplanten Coaching-Dokumentarfilm wollen dessen Macher ein Bewusstsein für die menschliche Veränderungskraft schaffen. Mittels einer Crowdfunding-Kampagne konnte die Finanzierung des Projekts gestemmt werden.

Unter dem Motto „Let's Inspire Change for 1.000.000 Lives through Coaching Excellence!“ arbeiten Patryk Wezowski und Kasia Wezowski derzeit an der Realisierung einer Coaching-Dokumentation. Für den englischsprachigen Film sollen fünf Coaching-Prozesse – durchgeführt von Praktikern verschiedener Coaching-Schulen – dokumentiert und die Klienten bei ihrer „inneren Reise“ in Richtung Veränderung begleitet werden. Das erklärte Ziel des Projekts: Es solle aufgezeigt werden, was professionelles Coaching ausmache, und insbesondere ein Bewusstsein für die „innere Kraft“ des Menschen zur Veränderung und Lebenszielverwirklichung geschaffen werden, heißt es auf der Homepage zum Projekt. Einen ersten Eindruck vom geplanten Werk, seinen Machern und ihren Motiven können sich Interessierte anhand eines bereits veröffentlichten, rund zweiminütigen Trailers verschaffen.

Für die Realisierung des Projekts suchten die Produzenten finanzielle Unterstützung und haben im Januar eigens eine Crowdfunding-Kampagne gestartet und mittlerweile erfolgreich durchgeführt. Das anvisierte Ziel von

150.000 US-Dollar konnte auf diesem Wege gar übertroffen werden. Ein Erscheinen des Films, der den Titel „Coaching“ tragen wird, streben die Produzenten für die zweite Hälfte des Jahres 2016 an.

Patryk und Kasia Wezowski sind Gründer des Trainings-Instituts „Center for Body Language“ mit Sitz in Antwerpen, Buchautoren und Produzenten des mehrfach ausgezeichneten Dokumentarfilms „Destressed“. (de)

goo.gl/qmuQLr



13. Coaching-Umfrage Deutschland: Honorare im Allzeithoch

Im Rahmen der Ende 2014 gestarteten Erhebung zur 13. Coaching-Umfrage Deutschland wurde ein Höchststand der Coaching-Honorare ermittelt. Zudem liefert die Langzeitstudie Ergebnisse zu thematischen Trends im Coaching und der Bewertung des Faktors Vertraulichkeit durch Coaches.

Bereits zum 13. Mal führte das von Jörg Middendorf geleitete, in Köln ansässige Büro für Coaching und Organisationsberatung (BCO) seine Coaching-Umfrage durch. Erste Ergebnisse der im November vergangenen Jahres gestarteten Erhebung wurden im Februar bekannt gegeben. Demnach befinden sich die Coaching-Honorare auf dem höchsten Stand seit Beginn der Langzeitstudie im Jahr 2002. So wurde für 2014 ein durchschnittlicher Stundensatz (private und unternehmensbezahlte Coachings zusammengefasst) von 165 Euro (Vorjahr: 161 Euro) ermittelt – ein Wert, der in den bisherigen Erhebungen nur 2012 in etwa erreicht wurde.

Eine Steigerung der Honorarsätze konnte insbesondere im Bereich privat in Auftrag gegebener und bezahlter Coachings festgestellt werden. Ermittelt wurde hier ein durch-

schnittlicher Stundensatz von 130 Euro. Dies entspricht einer Steigerung von 4,4 Prozent gegenüber dem Wert der Vorjahreserhebung. Zwar werden für unternehmensbezahlte Coachings nach wie vor deutlich höhere Stundensätze veranschlagt, jedoch entspricht der ermittelte durchschnittliche Stundensatz von 187 Euro einer vergleichsweise geringen Steigerung von ca. 1,8 Prozent.

Coaching-Themen: Burn-out-Prävention im Trend

Steigende Anforderungen sowie Belastungen und zunehmende Komplexität des Führungsalltags sind derzeit vielfach Gegenstand medialer Diskussionen. Hier passt ein Ergebnis der aktuellen Umfrage ins Bild: Das Thema Burn-out-Prävention bzw. Stressmanagement hat 2014 gemäß der Erhebung als Coaching-Schwerpunkt an Bedeutung gewonnen. An Bedeutung verloren hat demnach hingegen das Thema Konflikt- und Beziehungsmanagement. Als „Top-Themen“ im Coaching wurden folgende Anlässe ermittelt:

- » Übernahme neuer Aufgaben und Funktionen
- » Selbstreflexion
- » Führungskompetenzentwicklung

Vertraulichkeit als wichtig erachtet

Über die Langzeiterhebung hinaus widmete sich die 13. Coaching-Umfrage im Rahmen einer Kooperation mit der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding dem Schwerpunktthema „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“, welches zugleich das Motto des vom 26.–27.03.2015 durchgeführten 2. Coaching-Kongresses der HAM war. Die Erhebung ergab, dass Vertraulichkeit in einem Coaching-Prozess von Coaches durchweg als wichtig bewertet wird. Die Regel „keine Gespräche mit Dritten“ sei unter ihnen voll anerkannt, heißt es in einer Meldung der Studienautoren.

Mit der Coaching-Umfrage Deutschland werden seit 2002 regelmäßige Daten zur Entwick-

lung des Coaching-Marktes in Deutschland unter Coaches erhoben. Hiermit soll zu mehr Transparenz im Markt und zur Entwicklung der Profession Coaching beigetragen werden. (de)

goo.gl/OrcOUB



Führungsalltag: mehr Komplexität, weniger Planbarkeit

Gemäß einer Umfrage zu aktuellen Anforderungen des Managementalltages sehen sich Führungskräfte insbesondere durch zunehmende Komplexität und schwieriger werdende Planbarkeit herausgefordert. Auch Coaches müssten infolge dieser Entwicklung umdenken, resümieren die Studienverantwortlichen.

Welche Herausforderungen haben Führungskräfte aktuell in ihrem Arbeitsalltag zu bewältigen und wie gehen sie diese an? Welche Unterstützungsmöglichkeiten sehen sie hierbei? Das „Galileo . Institut für Human Excellence“ mit Sitz in Köln widmete sich diesen Fragen mittels einer Umfrage unter 82 Führungskräften. Demnach erleben mehr als die Hälfte der Befragten (52,56 Prozent) eine zunehmende Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben als große Herausforderung. Die Hälfte der Umfrageteilnehmer führte zudem eine immer schwieriger werdende, aber dennoch von den Vorgesetzten erwartete Planbarkeit an.

Die Ergebnisse zeigten, dass sich der Führungsalltag bereits radikal gewandelt habe, so Galileo-Inhaberin und Executive-Coach Gudrun Happich. Die steigende Komplexität der Aufgaben mache es Führungskräften unmöglich, autonom effektive Lösungen zu entwickeln und erfordere stattdessen die Arbeit in intelligenten Netzwerkstrukturen. Ein Ergebnis, das mit 2014 publizierten Erkenntnissen des maßgeblich vom Forschungs- und Beratungsinstitut nextpractice GmbH (Bre-

men) initiierten und durchgeführten Projekts „Forum Gute Führung“ übereinstimmt. Demnach verlangen die veränderten Bedingungen einen neuen, iterativen Führungsstil – das „Segeln auf Sicht“. Das Dilemma besteht nach Einschätzung von Gudrun Happich darin, dass die meisten Unternehmen weiterhin an alten Leadership-Modellen festhielten. Zudem merke sie starke Verunsicherung aufseiten der Führungskräfte, denn das iterative Führen stelle „alles auf den Kopf, was sie jemals über Führung gelernt haben.“

Führungskräfte wünschen sich Gedankenaustausch und klare Impulse

Dennoch gaben rund 70 Prozent der Befragten an, zuversichtlich zu sein, die Herausforderungen mittels persönlicher Weiterentwicklung und Vernetzung innerhalb des Unternehmens meistern zu können. Ein vertrauensvoller Gedankenaustausch, so Happich, werde hierbei immer wichtiger. So nannten 44 Prozent der Umfrageteilnehmer das Gruppen-Coaching mit Gleichgesinnten und 38,67 Prozent das Einzel-Coaching mit Schwerpunkt Sparring als ideale Unterstützungsmöglichkeiten zur Bewältigung der neuen Anforderungen.

Happich sieht Handlungsbedarf: So wurden firmeninterne Trainings und Seminare im Rahmen einer weiteren Galileo-Umfrage von den befragten Personalverantwortlichen am häufigsten als geplante Maßnahmen für 2015 genannt – „eine deutliche Diskrepanz zu den Wünschen der Führungskräfte“, kommentiert Happich.

Herausgefordert sieht Happich aufgrund der veränderten Managementanforderungen zudem die Coaches. Von ihnen erwarteten viele Führungskräfte auch klare, beratende Impulse: „Das klassische Einzelcoaching im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe greift vielen zu kurz.“ (de, aw)

goo.gl/XIxuaw



Call-for-Speakers zum 4. Internationalen Coachingkongress „Coaching meets Research ...“

Der 4. „Internationale Coachingkongress“ der FHNW wird im Juni 2016 in Olten stattfinden und das Thema „Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching“ aufgreifen. Aktuell läuft der Call-for-Speakers.

Vom 14.–16.06.2016 findet der 4. Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research ...“ der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) im schweizerischen Olten statt. Mit dem Thema „Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching“ wollen die Organisatoren Aspekte der Professionalisierung von Coaching in den Blick nehmen, die auch für Nachfrage und Akzeptanz aufseiten von Auftraggebern relevant seien. Interessierte können sich derzeit durch Einreichung eines Abstracts als Referenten in zwei Beitragsformaten bewerben:

In einem öffentlichen und moderierten Forschungskolloquium werden am ersten Kongresstag acht bis zehn Qualifikationsarbeiten (BA/BSc, MA/MSc, PhD) mittels Poster-Präsentationen im Plenum diskutiert.

In parallel laufenden Themen-Labs steht der Austausch zu Beiträgen aus den Coaching-Themensträngen „Wirkung“, „Qualität“ und „Evaluation“ im Vordergrund. Zwei bis vier Experten aus Wissenschaft, Weiterbildung und Praxis präsentieren ihre Perspektiven, Erfahrungen und Erkenntnisse.

Mit dem 2010 gestarteten „Internationalen Coachingkongress“ soll eine Brücke zwischen Coaching-Forschung und -Praxis geschlagen werden. Coaches, Verantwortliche für Coaching-Weiterbildung und -Forschung sollen einen gemeinsamen Dialograum erhalten, um ihre Wissensperspektiven miteinander in Beziehung setzen zu können. (de)

goo.gl/ZrrOHi





DBVC-Dialogforum 2015: Organisations-Entwicklung und gesellschaftliche Verantwortung

Ende Januar 2015 führte der DBVC in München sein zehntes Dialogforum durch und griff das Motto „Gesellschaftliche Verantwortung und Coaching“ auf. Im Rahmen der zweitägigen Veranstaltung stellten Unternehmensvertreter Beispiele organisationaler Entwicklungsmaßnahmen vor, die in Verknüpfung mit gemeinwohlorientiertem Engagement durchgeführt wurden.

Wie lassen sich Organisations-Entwicklungsmaßnahmen mit gemeinwohlorientiertem gesellschaftlichem Engagement verbinden? Auf dem zehnten Dialogforum des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), das vom 30.–31.01.2015 im Münchener Haus des Stiftens stattfand, sollte diese Frage anhand konkreter Beispiele beantwortet werden. Unter dem Motto „Gesellschaftliche Verantwortung und Coaching“ stellten Organisationsvertreter Projekte aus dem Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) vor. Die Gemeinwohlorientierung habe im Business Einzug gehalten. Nachhaltige Strukturen entstünden, resümieren die Veranstalter rückblickend auf der Verbands-Homepage und stellen hierbei einen Bedarf an niederschweligen Initiativen heraus: „Überall gibt es Bereitschaft zum Engagement. Die Entwicklungs-Herausforderungen liegen mehr im Bereich integrierender, leicht nutzbarer Konzepte.“

Gesellschaftliches Engagement stärkt Teamkultur

Albrecht Wild, früherer kaufmännischer Leiter des organisationsinternen Beratungsunternehmens Siemens-Management-Consulting (SMC), präsentierte den Teilnehmern ein handwerklich ausgerichtetes Corporate Volunteering-Projekt der SMC, das regelmäßig zugunsten sozialer Einrichtungen umgesetzt wurde. Den Nutzen sieht Wild nicht ausschließlich aufseiten der durch die Bau- oder

Renovierungsarbeiten begünstigten Einrichtungen. So seien auch positive Teambuilding-Effekte unter den beteiligten Mitarbeitern entstanden.

CSR begünstigt Unternehmensidentität

Christine Pehl, ehemalige CSR-Beauftragte bei betapharm, erklärte, wie das Pharmaunternehmen im Zeitraum 2000 bis 2010 etwa Mitarbeiterfindung und -bindung anhand eines CSR-Projektes begünstigt und zugleich seinen Marktwert erheblich gesteigert habe: Gemeinwohlorientiertes, mit den eigenen Kernkompetenzen verknüpft Engagement habe dem Unternehmen seinerzeit trotz völliger Austauschbarkeit seiner Produkte (Generika) eine „unverwechselbare Identität“ verliehen, heißt es in der DBVC-Nachschau zusammenfassend.

Vorgestellt wurde darüber hinaus die Arbeit der 2011 von Dr. Bernd Schmid, Ehrenvorsitzender des DBVC-Präsidiums, gegründeten Schmid-Stiftung, die es als ihre Aufgabe versteht, Coaching-Know-how zu gemeinnützigen Zwecken bereitzustellen.

Video-Mitschnitte von den Vorträgen sowie den folgenden Diskussionen können Interessierte über die Homepage des DBVC kostenlos abrufen. (de)

Coaching im Handwerk

Coaches des DBVC informierten in der Handwerkskammer Münster über das Thema Coaching und zeigten hierbei auf, dass sich dessen Einsatz auch im Handwerk lohnen kann.

Die zentrale Frage eines von der Handwerkskammer Münster am 10.02.2015 veranstalteten Vortrags lautete: „Rechnet sich Coaching im Handwerk?“ Wolfgang Filbert und Markus Classen, Mitglieder des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), lieferten den anwesenden Personalverantwortlichen sowie Vertretern aus Handwerk und Familienunter-

nehmen Antworten. Die Coaches wandten sich zunächst mit allgemeinen Begriffsdefinitionen sowie der Beschreibung einer Veränderungsbegleitung – bestehend aus Workshops, Team- und Einzel-Coaching – an ihr Publikum, bevor Filbert den Nutzen, den Coaching auch im Handwerk messbar entfalten könne, anhand konkreter Praxis-Beispiele aufzeigte.

In einem von Filbert dargestellten Fall konnte eine quantitative Auswertung des Coaching-Prozesses auf Basis einer vorab aufgestellten Definition von Kennzahlen erfolgen. Das Coaching habe im geschilderten Beispiel zu besseren Absprachen im Unternehmen geführt. Hierdurch realisierte Kosteneinsparungen im Betriebsablauf konnten anhand der zuvor aufgestellten Kennzahlen sowohl prozentual als auch in Euro erfasst werden, verdeutlichte Filbert den Wert des Coachings. (de)

www.dbvc.de



Coaching-Training- Kombinationen gefragt

Coaches des dvct beurteilen die Marktentwicklung im Rahmen einer Mitgliederbefragung überwiegend positiv. Zugleich sehen die Verbandsmitglieder eine verstärkte Nachfrage nach Mischangeboten aus Coaching und Training.

Gemäß einer Mitgliederbefragung des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct) fragen Unternehmen zunehmend Kombinationsangebote aus den Beratungsformaten Coaching und Training nach. Dieser Trend wird der Umfrage zufolge von einer Mehrheit der befragten Coaches (55 Prozent) gesehen. Zum Vergleich: Mit 48 Prozent trifft diese Aussage unter den befragten Trainern auf etwas geringere Zustimmung.

Insbesondere Coaches sehen der Umfrage nach Aufklärungsbedarf hinsichtlich der verschiedenen Beratungsformate: Nur 28 Prozent der befragten Coaches stimmen der Aussage zu, dass ihr Auftraggeber zwischen Training, Coaching und Beratung zu unterscheiden weiß (Trainer: 50 Prozent).

Optimistischer geben sich die Coaches hingegen hinsichtlich der allgemeinen Marktentwicklung. 67 Prozent gehen gemäß der Erhebung von einem wachsenden Markt für ihr Angebot aus. Die befragten Trainer blicken offenbar weniger positiv in die Zukunft. Nur 36 Prozent teilen die Zuversicht der Coaches. (de)

www.dvct.de



Austausch zur Zukunft des Coachings: DBVC und DCV vereinbaren Zusammenarbeit

Vertreter des DBVC und des DCV diskutierten die Auswirkungen moderner Bedingungen der Arbeitswelt auf Führungskräfte und Unternehmen und daraus resultierende Anforderungen an die Entwicklung der Profession Coaching. Diese habe das Potenzial, positiv zum Umgang mit den neuen Herausforderungen beizutragen, resümierten die Verbände und verabredeten die weitere fachliche Zusammenarbeit.

Führungskräfte und Unternehmen müssen verstärkt unter den Bedingungen erhöhter Komplexität und zunehmender Geschwindigkeit sowie Veränderung arbeiten. Bereits in seinem Symposium im vergangenen Oktober befasste sich der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) mit der Frage,

wohin sich die Profession Business-Coaching angesichts dieses beobachteten Wandels der Führungs- und Arbeitswelt entwickeln sollte. Im Februar trafen sich die Vorstände des DBVC und des Deutschen Coaching Verbandes e.V. (DCV), um sich in einem fachlichen Austausch ebenfalls diesem Thema zu widmen. Verabredet wurde die weitere fachliche Zusammenarbeit zur Entwicklung von Handlungsmaßnahmen für die Professionalisierung des Coachings, in dem DBVC und DCV gemäß einer gemeinsamen Meldung das Potenzial sehen, positiv zur Bewältigung der neuen Herausforderungen beizutragen.

Coaching kein „Reparaturbetrieb“

Coaching könne den Umgang mit der verstärkten Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit erleichtern, schreiben die Verbände in ihrer Meldung, in der jedoch auch betont wird: Coaching diene hierbei nicht als „Reparaturbetrieb“ bestehender Strukturen. Stattdessen stehe die Profession in der Verantwortung, die Selbstmanagementfähigkeit der Führungskräfte zu fördern, um die Handlungsfähigkeit der Unternehmen – auch in sich schnell verändernden Systemen – nachhaltig zu entwickeln. So könne Coaching „nicht nur einen wichtigen Beitrag für eine lebensgerechte Arbeitswelt, den Leistungserhalt und für die Gesundheit der Stakeholder, sondern gleichwohl einen relevanten Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung“ leisten, schlussfolgern die Verbände.

Der DBVC setzt sich seit seiner Gründung im Jahr 2004 für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität im Bereich Business-Coaching ein. Der 2005 gegründete DCV zählt u.a. die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Profession Coaching und deren Etablierung als Format zur Förderung von Kreativität und der Wahrnehmung von (Selbst-)Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft zu seinen Zielen. (de)

www.coachingverband.org



Neuaufgabe: BDVT führt Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching ein

Der vom BDVT vergebene Internationale Deutsche Trainings-Preis erfährt eine Neuaufgabe und wird fortan durch den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching ersetzt. Hiermit will der Verband aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung tragen.

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) entschied sich für eine Umgestaltung seines seit 1992 regelmäßig vergebenen Internationalen Deutschen Trainings-Preises. Als Neuaufgabe rief der Verband nun den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching ins Leben. Mit dem 2015 erstmals ausgeschriebenen Preis wolle man „aktuelle Entwicklungen bei den politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends in der Weiterbildung und dem Bereich des lebenslangen Lernens“ aufgreifen und den Blick hierbei sowohl auf die nationale als auch europäische Ebene richten, so BDVT-Vizepräsidentin Jutta Timmermanns.

Mit dem Preis sollen herausragende Aus- und Weiterbildungs- sowie individuelle und organisationale Entwicklungs- und Bildungsprozesse ausgezeichnet werden, heißt es in der Ausschreibung. Bewertet werden demnach ausschließlich bereits erfolgreich durchgeführte Maßnahmen. Bewerbungen nahm der Verband bis Ende April entgegen. Als Einreichende waren zugelassen:

- » Trainer, Berater und Coaches als Ausführende
- » Auftraggeber, wenn die Ausführenden bei der Finalrunde anwesend sind
- » Ausführende und Auftraggeber gemeinsam

Der Preis wird in vier Kategorien vergeben:

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

In einer ersten Runde werden die eingereichten Konzepte anhand festgelegter Kriterien und eines Punktesystems von einer Jury bewertet. Erfolgreiche Teilnehmer „überzeugen durch didaktische Qualität, vollständige und genaue Dokumentation sowie tatsächlich vorliegende Ergebnisse, welche die Wirkung zum Zeitpunkt der Einreichung nachweisen“, erklärt Timmermanns.

Die Entscheidung fällt in einer Finalrunde. 20 Kandidaten erhalten die Gelegenheit, sich und ihr Konzept im Rahmen der Personalmesse „Zukunft Personal“ (15.–17.09.2015, Köln) an einem selbstgestalteten Stand auf der BDVT-Messefläche sowie in einem „Finalisten Slam“ vor Publikum zu präsentieren. Die Teilnahme an Vor- und Finalrunde ist kostenpflichtig. (de)

www.bdvt.de



ICF Summer University 2015

Im Juni veranstaltet die ICF-D in Kooperation mit der Munich Business School (MBS) die zweitägige Summer University 2015. Die Veranstaltung richtet sich an Personalentwickler, Coaches und Manager.

Wie kann erfolgreiches Coaching „von heute“ auch morgen noch erfolgreich sein? Dieser Frage will sich die International Coach Federa-

tion Deutschland e.V. (ICF-D) vor dem Hintergrund eines stetigen Wandels der Arbeits- und Führungswelt annehmen.

So wird die zweitägige ICF Summer University 2015 (19.–20.06.2015) in München unter dem Motto „Coaching im gesellschaftlichen Kontext von Morgen“ stehen. Im Einzelnen sollen die folgenden drei Themenschwerpunkte behandelt werden:

- » **„Empathie und Beziehungsmanagement** – Herausforderungen in einem interkulturellen Kontext, der von ausgeprägter Vielfalt bestimmt wird“
- » **„Sinnhaftigkeit in der Arbeit** – ein Kernelement im Führungskontext zur Gestaltung eines Arbeitsumfeldes, welches Loyalität und Engagement sichern hilft“
- » **„Flexibilisierung der Arbeit** – Führung als eine Art Choreografie in synchroner und asynchroner Arbeit im Kontext ständig steigender Globalisierung und neuer Wege der Berufs- und Freizeitgestaltung“

Neben Impulsvorträgen, anhand derer die Thematik aus den Perspektiven der Wirtschaft, der Philosophie, der Sozialwissenschaften und der Psychologie beleuchtet werden soll, werden im Rahmen eines „World Cafés der Teilnehmer“ Diskussion und Austausch Raum geboten. Konkrete Ableitungen für ihre zukünftige Arbeit sollen die Teilnehmenden mittels eines „Praxistransfers im Team“ gewinnen.

Mit der Veranstaltung, die in Kooperation mit der MBS ausgerichtet wird, richtet sich die ICF-D an Personalentwickler, Coaches und Manager. Die Teilnehmerzahl ist auf 100 Personen begrenzt. (de)

Erstes „Global Leaders Forum“ legt ICF-Ziele fest

In Atlanta trafen sich zahlreiche Verantwortliche nationaler Sektionen der ICF, um Ziele für die künftige Entwicklung des Verbandes festzulegen. Mit einer stärkeren

internationalen Ausrichtung seiner Arbeit will der Verband der globalen Mitglieder- verteilung Rechnung tragen.

Die International Coach Federation (ICF) richtete ihre globalen Verbandsziele aus. Zu diesem Zweck trafen sich nach Angaben der ICF Deutschland e.V. (ICF-D), die selbst durch Jürgen Bache (1. Vorsitzender) vertreten war, über 150 Chapter-Präsidenten aus 54 Ländern zum ersten „Global Leaders Forum“ im März in Atlanta, USA.

Ein wesentliches Vorhaben verkündete der Präsident der ICF, Dave Wondra, bereits zu Beginn der Veranstaltung, schreibt die ICF-D in einem Bericht: Demnach werde die Strategie des Verbandes zunehmend international ausgerichtet und somit der globalen Mitglieder- verteilung angepasst. Mehr als die Hälfte der ICF-Mitglieder lebe mittlerweile außerhalb Nordamerikas. Deshalb könne auch die Sprache der ICF nicht mehr ausschließlich Englisch sein – ein Umstand, auf den man bereits mit der Einrichtung von vier regionalen Servicecentern und sieben Regionalgruppen reagiert habe.

Darüber hinaus formulierte der Verband für das laufende Jahr folgende Strategieziele:

- » Unterstützung der Mitglieder in ihrer Arbeit und als Botschafter der „Qualitätsmarke“ ICF
- » Ausbau der Position der ICF als Coaching- Organisation und „Qualitätsmarke“
- » Förderung der Integration der Profession Coaching als wichtige Dienstleistung in der Gesellschaft

Nach Angaben der ICF-D zählt die globale Organisation der ICF derzeit mehr als 26.000 Mitglieder und ist in über 120 Ländern vertreten. (de)

www.coachfederation.org





Foto: Fotografie am Hofgarten, Düsseldorf

Interview mit Dr. Cornelia Seewald

Coaching – die xte Kulturtechnik?

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Unternehmen – und das Leben – befinden sich in einem stetigen, zukunfts zugewandten Entwicklungsprozess. Entsprechend ist Coaching als ein Mittel zu verstehen, das Entwicklungen unterstützt und den Blick in Richtung Zukunft richtet. Damit dies gelingt, muss der Coach eine Methodenvielfalt vorweisen, da jeder Klient und jede Situation individuell sind und es gilt, die fachliche sowie persönliche Kompetenz des Klienten zu unterstützen – schließlich ist beides untrennbar. Andererseits muss die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient stimmen, denn dies ist Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Prozess. So wird das Coaching zur „Kulturtechnik“. Wie genau dies funktioniert, erklärt Dr. Cornelia Seewald.

Wie sind Sie zum Coaching gekommen?

Aus der Rückschau betrachtet könnte ich sagen: Einerseits zufällig – andererseits überzufällig. Überzufällig, weil ich von Kindheit an durch meine Familie geprägt wurde. Ich komme aus einer Sippe selbstständiger Unternehmer, darunter waren Anwälte, Landwirte, Mediziner, Verleger. In meiner Erinnerung kommen viele Gesprächssituationen vor, in denen es darum ging, in die Zukunft zu sehen, sich auf die Zukunft vorzubereiten: Was wird werden, wie wird die nächste Ernte ausfallen, wird das Wetter mitspielen, werden die politischen Bücher, die die Verleger herausbringen wollen, genauso erfolgreich werden, wie Bücher über Wein oder schönes Interieur, wird der Patient Herr Schumann es schaffen? Natürlich habe ich davon als Kind kaum etwas verstanden, aber ich glaube, das Thema Zukunftsorientierung mitgenommen zu haben, das mich aus heutiger Sicht mein Leben lang begleitet. Auf Zukunft orientiert zu sein bedeutet, entwicklungsorientiert zu sein, veränderungsorientiert zu sein. Alles im Leben ist Entwicklung, das habe ich früh gelernt.

Was waren dann die zufälligen Aspekte Ihres Weges Richtung Coaching?

Ich sollte eigentlich Medizinerin werden, was aber gerade nicht mein erster Wunsch war. Ich wäre gern zur Kunstakademie Düsseldorf gegangen, doch mein Vater sagte, dass das nichts für mich sei und als relativ brave Tochter habe ich ein bisschen geknurr, es aber akzeptiert. Auch von meiner Idee, in die Mode zu gehen, war man nicht gerade begeistert. Letztlich fiel die Wahl auf das Medizinstudium in Innsbruck. Dort hatte ich die Möglichkeit, Vorlesungen in Psychologie zu hören, was mir so gut gefallen hat, dass ich dann das Psychologiestudium in Münster fortgesetzt habe. Die Entwicklung und die Unterstützung anderer Menschen sowie die Förderung ihres Potenzials haben mich fasziniert und so bin ich zunächst als Assistentin an der Hochschule geblieben, und habe zum Thema „Das Entstehen von Erfolg oder Versagen jugendlicher

Erwachsener beim Übergang von Schule in Beruf“ promoviert. Eigentlich war das der erste Schritt in Richtung Personalentwicklung, da es sich in gewisser Weise um „Psychologie im Erwerbsleben“ handelte. Die nächste Zufälligkeit: Nordrhein-Westfalen musste sparen und setzte den Rotstift an, auch für Hochschulassistenten. Meine Assistentenstelle in Bielefeld fiel weg und es war notwendig, sich in der freien Wirtschaft neu zu orientieren. Ich habe dann kontinuierlich gewechselt, immer verbunden mit dem Wunsch, dort tätig zu sein, wo konstruktive Entwicklungen – und damit die Zukunft der Menschen und/oder der Unternehmen – anstanden. Heute begleite ich Restrukturierungen, Mergers, Geschäftsfeldentwicklungen – es geht fast immer um die Zukunftsperspektive, die strategische

So beginne ich ein Einzel-Coaching gerne mit der Frage an den Klienten, ob er mir hinsichtlich seiner Kernfrage ein Bild zeichnen oder einen entsprechenden Film nennen könnte.

Ausrichtung im Business-Coaching oder in den Change-Management-Projekten. Und glücklicherweise gab es Vorbilder, die mich geprägt haben, wie den damaligen Leiter der Münsteraner Telefonseelsorge, der zwischenmenschlich und fachlich hervorragend war. Er war sehr konstruktiv, brachte eine Werthaltung und eine Kompetenz in der Organisationsführung mit ein, die mich als junge Studentin nachhaltig beeindruckt haben.

Wie sind Sie zur Telefonseelsorge gekommen?

Das war wieder so ein Zufall. Eine Kommilitonin erzählte mir davon und motivierte mich, mir das anzusehen. Für mich als junge Studentin war es ein großes Geschenk, so früh schon ernsthaft und verantwortlich praktische Erfahrungen sammeln zu dürfen. Uns ehrenamtlichen Mitarbeitern stand ein Netz aller möglichen Institutionen im kommunalen Umkreis zur Verfügung, sodass wir

Anrufer nicht nur im persönlichen Gespräch unterstützen, sondern im Rahmen dieser Vernetzung Empfehlungen geben konnten, an welche Institution sich jemand konkret wenden konnte. Bei der Arbeit in der Telefonseelsorge merkte ich, wie hilfreich meine frühe Ausbildung in der wissenschaftlichen Gesprächspsychotherapie nach Carl Rogers an der Universität Münster war. Diesen Ansatz nutze ich heute noch als Basis für viele Interventionen, da er in Beratungsgesprächen, im Business-Coaching, in Kriseninterventionen oder in Change-Management-Projekten gut trägt und leitet. Die Beziehungsorientierung, die diesem Ansatz immanent ist, geht über methodische Formate hinaus; sie ist geprägt von der tiefgehenden persönlichen Haltung des Beraters bzw. des Coachs. Darüber hinaus vertrete ich den Standpunkt, dass man als professioneller Coach möglichst mit einer großen Methodenvielfalt vertraut sein sollte, um entsprechend gut und umfassend arbeiten zu können.

Man darf sich nicht einseitig auf eine Methode versteifen.

Genau: Für einen Hammer ist jedes Problem ein Nagel. Der Klient, seine Situation oder das Thema erfordern eine Auswahl an Methoden und Ansätzen. Auch dafür habe ich ein eindrucksvolles Vorbild. In den 80er Jahren war ich häufiger beruflich in Kalifornien und bekam die Trends in der Transpersonalen Psychologie und der Neuen Physik hautnah mit. Die Arbeiten von Ken Wilber, Fritjof Capra und Umberto Maturana oder auch Rupert Sheldrake haben mich nachhaltig beeindruckt. Unter anderem habe ich damals in den USA an einem Workshop zur Selbstreflexion, Selbstfindung und Standortbestimmung teilgenommen, in dem der Trainer Eli Jaxson-Bear für jeden der zwölf Teilnehmer im Laufe einer Woche ein anderes Format der Einzelarbeit in der Gruppe gewählt hat, z.B. transpersonale Meditation, Hyperventilation, Gestalttherapie usw. Eine solche Vielfalt und individuelle Anpassung an den Einzelnen hatte ich bis dahin noch nicht erlebt. Es war eine insgesamt sehr experimentierfreudige Szene. Nicht zuletzt war das eine Erfahrung, die mich dazu gebracht hat, viele



Foto: Westermann

Fort- und Ausbildungen zu machen, um auf der Basis von Methodenvielfalt zu arbeiten.

Zu jeder Entwicklung gehört aber auch deren Überprüfung, z.B. in Form von Selbstreflexion.

Selbstverständlich! Oder in Form der kollegialen Unterstützung, Intevision, Supervision. Man muss sich immer wieder selbst infrage stellen oder auch infrage stellen lassen. Nur so gelingt es, an sich zu arbeiten, sich zu entwickeln, blinde Flecken aufzulösen und persönlich und professionell zu reifen.

Sie hatten höhere, einflussreiche Positionen in Unternehmen, z.B. als Leiterin der Personalabteilung bei Hewlett Packard. Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Dafür gab es zwei Gründe. Der Erste war, dass ich in einem Lebensalter, sprich Anfang 40, in so hohe Positionen gekommen war, mit denen ich noch nicht gerechnet hatte. Als 30-Jährige war ich davon ausgegangen, mit etwa 50 oder 55 Jahren – hoffentlich – so weit zu sein. Es ging einfach wesentlich schneller und ich dachte nur: „Ja, und jetzt? Mache ich das 20 Jahre lang so weiter?“ Die Antwort war relativ

einfach, weil der vor mir liegende Zeitraum noch so groß war und er dann nur noch aus Routine bestünde, dachte ich damals. Und Routine ist überhaupt nichts für mich, sie macht mich depressiv. Ich brauche, um mich lebendig zu fühlen, die Herausforderung, etwas in Erfahrung zu bringen, etwas mit zu gestalten, neu zu entwickeln. Also habe ich 1995 Alternativen gesucht und habe zunächst

Ich brauche, um mich lebendig zu fühlen, die Herausforderung, etwas in Erfahrung zu bringen, etwas mit zu gestalten, neu zu entwickeln.

einen Unternehmenswechsel vorgenommen, was keine sehr gute Entscheidung war. Ein Jahr später habe ich die Selbstständigkeit gestartet, obwohl ich darauf noch in keiner Weise vorbereitet war.

Und der zweite Grund?

Der zweite wesentliche Aspekt ist Freiheit und Unabhängigkeit: Einem Angestellten, Organisationsinternen, Manager oder Personalleiter sind a) aus Loyalität zur Unternehmensfüh-

rung und b) aus Verantwortlichkeit zu den eigenen Mitarbeitern und der Verbindlichkeit, die Unternehmensziele zu unterstützen, bestimmte, nicht gerade enge aber dennoch feste Grenzen gesetzt. In der Selbstständigkeit ist das etwas anderes. Hier kann ich viel leichter Ja oder Nein zu einem Auftrag, einer Aufgabe sagen, ich kann viel selbstverständlicher entscheiden, mit welchem Arbeits- und Zeitvolumen ich mich der Erwerbsarbeit zuwende und wie ich andere Wünsche, die nicht mit der Erwerbsarbeit zusammenhängen, auch noch verwirklichen kann. Das schätze ich natürlich sehr. Auch ist die Verbindlichkeit, wie ich Aufträge wahrnehme und ob ich meinen Werthaltungen gemäß handeln kann, in der Selbstständigkeit viel selbstbestimmter. Als Organisationsmitglied bin ich eingebunden in einen Kontext anderer Meinungsführer, in dem ich meiner Rolle gemäß handeln muss. Meine Erfahrungen aus der eigenen Management-Karriere sind heute Gold wert, da ich sowohl die Seite des Klienten als auch jene des Unternehmens bzw. Kundensystems sehr gut kenne und das im Coaching reflektieren kann. Die Selbstständigkeit war jedenfalls eine sehr gute Entscheidung und seither firmiere ich unter dem Namen C.O.S.T., mit dem ich mein Coaching-Konzept und den Change-Management-Ansatz beschreibe.

Wofür steht C.O.S.T.?

Es gibt vier wesentliche Kategorien, um Entwicklung voranzutreiben und die verbergen sich hinter „C.O.S.T.“: C steht für „care“, sprich „take good care of your people“ – dahinter stecken die Themen Leadership, Führung von Mitarbeitern, Begeistern, Mitnehmen, Orientierung geben. O steht für „options“ – da gilt es, wählen zu können, also Optionen, beispielsweise Handlungsoptionen, herauszuarbeiten. S steht für „speed“, sprich „speed up consciously“ – das kann Be- oder auch Entschleunigung bedeuten. Entschleunigung ist übrigens ein zentrales, häufig angesagtes Thema im Coaching. Und T steht für „transformation“ – also wirklich qualitative Veränderungen zu begleiten, von einem Paradigma zum nächsten zu gehen. Diese Kategorien sind auch eine gute diagnostische Brille, um bei

Auftragssituationen mit dem Interessenten zu überlegen, in welcher dieser Kategorien denn die dringenden Themen liegen, die angepackt werden müssen. Es empfiehlt sich ohnehin, nicht alles gleichzeitig zu machen, sondern es gleichzeitig zu betrachten, im Zusammenhang – systemisch eben, damit man die Vernetzung und die Interdependenzen gut im Blick hat, um zu entscheiden, was der nächste, sinnvolle Schritt hin zur Problemlösung, zur weiteren Entwicklung sein kann. C.O.S.T. bedeutet also einerseits, die strategisch visionäre Arbeit mit dem Klienten bzw. dem Kundensystem und andererseits dessen unmittelbare Begleitung bei der Umsetzung seiner Vorhaben.

Sie erwähnten Ihren starken Einfluss durch Carl Rogers und den personzentrierten Ansatz. Welche Rolle spielt Beziehungsorientierung im Coaching?

Beziehungsorientierung im Business-Coaching bedeutet, dass nicht das Coaching-Ziel – nicht in erster Linie –, nicht die Coaching-Methode und insbesondere nicht der Coach im Vordergrund stehen. Es herrscht Ergebnis- bzw. Erwartungsneutralität, d.h., der Coach ist unmittelbar dialogisch präsent, er hat keine eigenen Ziele für das Coaching. Es bedeutet auch, dass der Coach sich öffnet, d.h., er bringt eigene Anteile durchaus reflektiert mit ein als Angebot für den Klienten, sodass dieser den Coach auch als *role model* erleben kann: „Ach, auf diese Art könnte ich es auch mit meinem Mitarbeiter XY machen“. Ein anderer Aspekt ist der *point of reference*: Hier verlangt der Coach dem Klienten ein Höchstmaß an Selbstexploration ab, um ihn tiefgehend in seinen Wesenskern zu führen. Das klingt vielleicht vermessen, ist aber so gemeint, dass der Klient ein Aha-Erlebnis hat über das, was ihn wirklich ausmacht; im Sinne der Selbstaktualisierung gemäß Carl Rogers. Ich bin davon überzeugt, dass ein gutes Business-Coaching die Entwicklung der Persönlichkeit und die Entwicklung diverser Kompetenzen fördert, sodass ein Klient in dieser Dualität plötzlich ganz klar erkennt, dass beides unmittelbar zusammengehört. Das ist für mich im Kern die non-direkti-

ve Beziehungsorientierung: Die Vorrangigkeit von persönlichem Wachstum im Sinne einer Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, sodass Menschen zu neuen Einsichten kommen, Glaubenssätze verändern können und wissen, dass Selbst- und Fremdbild in einer Korrelation miteinander stehen – und letztlich aus diesem Gefüge heraus ihre notwendigen Entscheidungen herleiten können.

Ich bin davon überzeugt, dass ein gutes Business-Coaching die Entwicklung der Persönlichkeit und die Entwicklung diverser Kompetenzen fördert, sodass ein Klient in dieser Dualität plötzlich ganz klar erkennt, dass beides unmittelbar zusammengehört.

Nur wer seine Schwächen, Stärken und seine Persönlichkeit kennt, kommt auch weiter?

Der kann weiterkommen ... jedenfalls wenn er bereit ist, an sich zu arbeiten – und seine Wirkung auf andere wirklich zu verstehen lernt – und, egal wie alt er ist, sich noch für

entwicklungsfähig hält. Manchmal muss man ganz dicke Bretter bohren, wenn ein Klient sagt: „Ich bin jetzt 55, bin mit den Prinzipien erfolgreich geworden, die ich habe. Warum soll ich plötzlich neu oder anders denken?“ Gerade solche Menschen merken erst, dass etwas doch nicht so glatt läuft, wenn ihnen von außen ein Coaching angetragen wird, sie früher in den Ruhestand geschickt werden sollen als ihnen lieb ist, oder sie einen Vorstand oder Aufsichtsrat bekommen, mit dem sie so gar nicht können. Und plötzlich sieht die Welt ganz anders aus. Das sind gerade für sehr erfolgreiche Menschen ganz irritierende Erfahrungen. Die haben 30 Jahre lang erlebt, dass ihnen so etwas nicht passiert, dass sie so etwas umschiffen konnten und plötzlich müssen sie sich im fortgeschrittenen Alter doch einer Neuorientierung stellen.

Auf dem DBVC-Kongress 2012 hielten Sie einen Workshop zum Thema „Vertrauenskrise als Identitätskrise“ und identifizierten den Coach als den „Garant der Verlässlichkeit“ ...

... Garant der Verlässlichkeit, indem die genannte Beziehungsorientierung intensiv gelingt. Was nicht immer der Fall ist. Es braucht die Bereitschaft des Klienten, sich zu öffnen,



Foto: Helga Rutzén



Foto: privat

und die Bereitschaft des Coachs, in diesem Punkt auch wirklich alles zu geben.

Also Verlässlichkeit, wenn die Beziehungsqualität stimmt?

Ganz genau. „Garant der Verlässlichkeit“ in Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise, die wesentlich die individuellen Vertrauenskrisen mitbedingt, zielt auch darauf ab, dass der Klient die Verlässlichkeit, die er im Coaching erlebt, in seinem Mitarbeiterkreis weitergeben kann. Denn gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs können Führungskräfte erfolgreich sein, wenn sie diese Qualität haben oder entwickeln können, und Verlässlichkeit zu erleben und daraus Kraft zu schöpfen ist ein wesentlicher Faktor für Resilienz. Daneben sind Ambiguitätstoleranz, Erfolgszuversicht, physische Belastbarkeit und individuelle Freiräume für leistungsstarke Führungskräfte wesentlich. Und eine Führungskraft ist umso erfolgreicher, je stärker sie das Gefühl der inneren Stärke mobilisieren und ausstrahlen und Mitarbeitern in schwierigen Zeiten die Hand reichen kann. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist Empathie. Denn Führungskräfte dieser und der nächsten Zeit werden empathischer sein müssen, sie werden die Prozesse von Verstehen und Verständigung besser umsetzen müssen als bisher. Nur steht gerade das Thema Empathie in Unternehmen aufgrund struktureller Belange oder der Unternehmenskultur gar nicht im Fokus. Erst kürzlich hatte ich ein Gespräch mit einem Vorstand, dessen Bereichsleiter ich coachte: „Ach“, sagte der, „nein, das mit dem People Management, das ist an dritter Ordnung. In erster Linie soll der mal strategischer denken und in zweiter muss das Budget stimmen. Wenn der dann noch ein gutes People Management macht, dann ist das ok. Aber fokussieren Sie nicht zu sehr auf das People Management“. Was will man dazu sa-

*Agile Führung
ist in aller Munde, aber
lange noch nicht angekommen.*

gen? Agile Führung ist in aller Munde, aber lange noch nicht angekommen.

Er erkennt, dass Unternehmen selbst große Beziehungsgeflechte sind.

Man glaubt gar nicht, wie häufig das unterschätzt wird! Gemäß einer Untersuchung von G.L.O.B.E. sind Vorgesetzte in der deutschen Industrie häufig sehr viel stärker aufgaben- und sach- als personorientiert. Weil aber die Personorientierung vernachlässigt wird, werden bestimmte Potenziale nicht gehoben und somit bestmögliche Ergebnisse nicht erzielt und notwendige Prozesse nicht beschleunigt. Hilfreich wäre, wenn Unternehmen dies viel stärker in den Fokus nehmen und Empathie in das Kompetenzprofil ihrer Führungskräfte übernehmen würden, sodass die Anforderung explizit wäre.

Sie coachen auch Start-up-Unternehmen. Was gilt es dabei zu beachten?

Man kann in der Regel davon ausgehen, dass Start-ups von Menschen betrieben werden, die sehr risikobereit sind und eine „yes, we can!“-Haltung mitbringen. Deshalb muss man beim Coaching eines Start-ups erfahrungsgemäß zwar keinen motivationalen Beitrag leisten – die sind schon sehr begeistert dabei. Doch es kommt ein Punkt, an dem es Unterstützung in Bezug auf professionelle Qualitäten im Management braucht, z.B. Basisorientierung in Projektmanagement, in Mitarbeiterführung und in der Prozessdefinition der Arbeitsabläufe. Es geht eher um Wissen, das beispielsweise im etablierten mittelständischen Unternehmen selbstverständlich ist. Allerdings ist diese Feststellung davon abhängig, aus welchen beruflichen Hintergründen, mit welchen Vorerfahrungen die im Start-up Involvierten kommen – das ist höchst heterogen. Schwer haben es jene Start-ups, die mit wenig Basiskapital starten, öffentliche Förderungen beziehen, dann ein bisschen rumprobieren – statt sich professionell beraten zu lassen – bis irgendwann die Leidenschaft nachlässt, weil sich kein Erfolg einstellt und das letztlich im

Teufelskreis endet: Je weniger Erfolg, desto weniger Motivation, was wieder zu weniger Erfolg führt. Da es hier viel Potenzial gibt und professionelle Beratung notwendig ist, ist es sicherlich nicht verkehrt, sich als Coach in diesem großen, wachsenden Feld zu spezialisieren und sein Expertenwissen einzubringen.

Dagegen hat der erwähnte Mittelstand mit Unsicherheiten wie z.B. Nachfolge des Familienunternehmens zu kämpfen. Welche Erfahrungen haben Sie hier, als Leiterin des DBVC Fachausschusses Mittelstand, gemacht?

Im DBVC Fachausschuss Mittelstand fokussieren wir das Thema Business-Coaching mit dem Ziel, die wesentlichen Themenschwerpunkte im Mittelstand – Überleben, Entlasten, Wachsen und Professionalisieren – kompetent zu begleiten und Geschäftsführer und leitende Angestellte zum Erfolg zu führen. Im Mittelstand gibt es einen großen Coaching-Bedarf, weil die traditionelle Kultur und das ganz eigene, historisch gewachsene Organisations-Know-how der Mittelstandsunternehmen nicht unbedingt kompatibel sein müssen mit dem, was heutige Wirtschaftsstrukturen und

Im Mittelstand gibt es einen großen Coaching-Bedarf, weil die traditionelle Kultur und das ganz eigene, historisch gewachsene Organisations-Know-how der Mittelstandsunternehmen nicht unbedingt kompatibel sein müssen mit dem, was heutige Wirtschaftsstrukturen und neue Generationen von Mitarbeitern erfordern.

neue Generationen von Mitarbeitern erfordern. Zudem ist die Verquickung von Familie und Unternehmen häufig nicht konfliktfrei. „Familiengeführt“ und „traditionell“ bedeutet auch, dass der Unternehmenslenker und

-eigner jene Person ist, die das Unternehmen direkt prägt und das Unternehmen stets „mitdenkt“. Das ist etwas vollkommen anderes als in Konzernen, wo die Themenlage doch eher eine individualisierte, auf die Rolle zugeordnete ist. Ich will zwar nicht sagen, dass in Konzernen der Klient ausschließlich an seinen eigenen Zielen im Coaching arbeitet. Aber im Mittelstand haben wir in der Person des Geschäftsführers zugleich das ganze Unternehmen repräsentiert. Die Sicherheit, die der Mittelständler aus dem Coaching mitnimmt, transportiert er unmittelbar in sein Unternehmen hinein. Deshalb muss auch der Coach das Unternehmen stets „mitdenken“.

Mit welchen Problemen kämpfen mittelständische Unternehmen?

Mittelständische Unternehmen sind häufig geprägt von den Erfolgsmustern der Vergangenheit und manchmal erwischt eine wirtschaftliche Krise sie sehr schnell und unvermittelt.

Mittelständische Unternehmen sind häufig geprägt von den Erfolgsmustern der Vergangenheit und manchmal erwischt eine wirtschaftliche Krise sie sehr schnell und unvermittelt. Bei den sehr gut, also weit vorausschauend geführten Familienunternehmen ist das zwar weniger der Fall, wobei es auch sie erwischen kann, wenn sich in der Branche etwas ändert, sodass das Thema „Sicherheit (zurück)geben“ sehr wichtig wird. Ab und an kann man auch Erfolgsrezepte aus Konzernen für den Mittelstand anpassen, z.B. Organisationsstrukturen, Management-Prinzipien, Prozess- und Projektorientierung.

Was ist die Aufgabe des erwähnten DBVC Fachausschusses?

Wir erarbeiten im Fachausschuss Konzepte, Prozesse und Formate für den Mittelstand, um zu zeigen, welchen Nutzen Coaching haben

kann, wie sich Coaching rechnet. Das zweite ist, dass wir Veranstaltungen zum Thema Business-Coaching mit Kooperationspartnern wie z.B. den Handwerkskammern Stuttgart und Münster organisieren, um Überzeugungsarbeit vor Ort zu leisten. Ferner entwickeln wir Instrumentarien, z.B. verschlankte Diagnoseverfahren, sodass für den Mittelstand praktikable Varianten entstehen.

Warum engagieren Sie sich in einem Verband?

Ich habe mal in einer DBVC-Veröffentlichung darüber geschrieben, dass die Coaching-Kompetenz die vierte oder fünfte Kulturtechnik sei. Diese Kulturtechnik auf ein professionelles Niveau anzuheben, dazu möchte ich beitragen. Das kann man natürlich am besten mit ähnlich aufgestellten Kollegen, die das gleiche Interesse haben, aber aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen kommen. Der zweite Grund ist sozusagen die „kollegiale Qualitätskontrolle“. Man kann sich immer wieder gegenseitig inspirieren, sich unterstützen sowie be- und hinterfragen. Das ist besonders wichtig für Menschen wie mich, die in einer Selbstständigkeit tätig sind und dies nicht durch Qualitätskontrollen, die es in Unternehmen oder Beratungsgesellschaften gibt, sicherstellen können. Der dritte Grund ist, dass ich gern konzeptionell und theoretisch meine Praxis relativiere. Das geht sehr gut im Kontext des DBVC. In früheren Jahren habe ich mich ähnlich in der GOE, der AGP und der GWG engagiert.

„Coaching als vierte oder fünfte Kulturtechnik“ ist eine starke Aussage!

Ja, ich bringe es gern auf den Punkt ... oder überspitze ein bisschen. Und diese Überschrift muss man sich mit einem ironischen Smiley versehen denken. Aber in der Aussage steckt eine gewisse Wahrheit: Schaut man sich um, wer alles Coaching betreibt, wer sich Coach nennt, für was alles es Coaching gibt: Im Coaching-Magazin 4/2014 war ein Cartoon, in dem der Coach als Executive-, Team-, Business-, Entwicklungs- und vielleicht sogar

Garten-Coach vorgestellt wird – die Pointe ist die Frage des Klienten, ob der Coach auch Klienten-Coach sei? Genau das trifft es! Ich bin durchaus dafür, dass die Coaching-Kompetenz eine ganz breite wird. Aber Vorsicht vor der Oberflächlichkeit: Sie birgt die Gefahr der

Es geht um Professionalisierung, damit Klienten die Spreu vom Weizen trennen können.

Beliebigkeit und des Qualitätsverlusts. Es geht um Professionalisierung, damit Klienten die Spreu vom Weizen trennen können.

Wie sieht dann die Zukunft des Coachings aus?

Erstens, es gibt einen großen qualitativen Bedarf an Unterstützungsleistungen dieser Art und es wird ihn auch in der Zukunft noch geben. Menschen sind daran interessiert, zu leisten, Lösungen zu produzieren und möchten dabei unterstützt werden. Dazu trägt Coaching bei. Zweitens denke ich, der Bedarf wird vor allem dann gut bedient werden können, wenn sich Coaches auf die Fahnen schreiben, vielfältig methodisch kompetent und persönlich redlich zu arbeiten. Es reicht z.B. nicht, als

Also heißt die Zukunft des Coachings: Professionalisierung der Coaches, auch durch umfassende Coaching-Ausbildungen und kontinuierliche Weiterentwicklungen.

gelernter Bauingenieur eine Basisausbildung NLP gemacht zu haben und danach zu meinen, man könne sofort professionell coachen. Er kann ein guter Gesprächspartner und damit hilfreich sein. Aber hierfür braucht er weder NLP noch Coaching. Das ist für mich noch keine tiefere, breite Coaching-Kompetenz. Also heißt die Zukunft des Coachings: Professionalisierung der Coaches, auch durch umfassende Coaching-Ausbildungen und kontinuierliche Weiterentwicklungen.

Was bedarf der Bauingenieur konkret, um ein guter Coach zu sein?

Ganz konkret bedarf es einer tiefen Selbstreflexion, einer klaren Orientierung in andere Sachgebiete – BWL, Psychologie, Organisationswissen, Managementtheorien – hinein, einer tiefen Feldkompetenz für andere Branchen als nur Bauingenieurswesen. Er kann natürlich im Bauingenieurswesen als seiner Klientenzielgruppe bleiben, aber er wird auch da vielen psychologischen sowie betriebswirtschaftlichen Phänomenen begegnen, für die er auch kompetent sein sollte.

Portrait



Foto: Fotografie am Hofgarten, Düsseldorf

Dr. Cornelia Seewald ist seit 1996 als Executive-Coach und Change-Management-Beraterin für namhafte Konzerne und Mittelstandsunternehmen tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind: Veränderungsmanagement, Leadership, Kommunikation, Strategie- und Kulturentwicklung. Zuvor hat sie als Wissenschaftlerin, Organisationsentwicklerin und Personalchefin in Linienfunktionen komplexer Unternehmen gearbeitet. Diverse Publikationen und Lehraufträge. Sie ist Präsidiumsmitglied DBVC und leitet dort den Fachausschuss „Mittelstand“.

www.costconcept.de

Qualität im Business Coaching



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

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

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

Frühbucherrabatt
sichern bis 28. Mai



„DEN WANDEL FEIERN“
10 Jahre Deutscher Coaching Verband
11. – 12. September 2015
Jubiläums-Kongress
Villa Rheinperle, Duisburg



www.coachingverband.org



Psychologische Expertise als offenes, ergänzendes Konzept

Von Gerald F. Rubisch

Coaches haben es heute mehr und mehr mit flexiblen Rahmenbedingungen und dynamischen Anforderungen ihrer Klienten zu tun. Da gilt es einmal, den Herausforderungen des Klienten in seiner menschlichen Situation gerecht zu werden, aber auch sich selbst flexibel und stabil zu halten, um in all der Komplexität noch den Überblick zu wahren. Die Psychologie hilft dabei, die aus komplizierten beruflichen und privaten Herausforderungen resultierenden inneren Prozesse des Menschen zu verstehen, und sie in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen.

Im Vergleich zur Psychotherapie wendet sich Coaching an gesunde Menschen mit funktionierendem Selbstmanagement. Während der therapeutische Prozess darauf abzielt, psychische Erkrankungen zu lindern oder zu heilen, und diagnostische Manuale als Bezugsgrößen verwendet, geht es beim Coaching vornehmlich um einen Prozess der Beratung und Begleitung in unterschiedlichen Genres. Was aber per definitionem eine klare Trennung erfährt, was in der Praxis aus unterschiedlichen Gründen überaus wichtig ist, verschwimmt in der täglichen Arbeit am Klienten. Fest steht, dass Coaches es immer mit Menschen in ihren verschiedenen Rollen zu tun haben. Was sich zweifelsfrei feststellen lässt, ist ein Konglomerat aus Persönlichkeit und professioneller Rollenverantwortung. Dabei ist, um dem Klienten gerecht zu werden, ein psychologisches Basiswissen unerlässlich. Denn Coaching ist auch eine psychologische Aufgabe.

Praxisnahe psychologische Konzeptionen haben noch wenig Raum im Coaching-Prozess. Das liegt genauso an den aktuellen Aus- und Fortbildungsstrukturen als auch an der Meinung, Coaching sei keine Psychotherapie. Und obwohl letzteres Argument *absolut richtig ist*, ist psychologisches Wissen nicht nur wichtig, um beide Disziplinen voneinander abzugrenzen, sondern auch, um der menschlichen und persönlichen Seite des Coachings gerecht zu werden, um auch da ein strukturiertes Vorgehen zu sichern.

Coaching ist ein interaktiver Prozess, bei dem mindestens zwei Ebenen Relevanz erfahren: *Persönlichkeit* und *berufliche Rolle*. Und das aufseiten des Coachs und des Klienten.

Damit treffen sich unterschiedliche Charaktere auch auf der persönlichen Ebene, die sich in einem beruflichen Setting vereinbaren. Es entsteht eine Beziehung, die darauf ausgelegt ist, dem Klienten in der Kreativität seiner Wahrnehmung, entsprechend seiner persönlichen Eigenheiten, an der richtigen Stelle die richtigen Impulse zu setzen.

Jenseits aller Methodik und Tools stellen wir fest, dass psychische Wirkungen aus der Ent-

wicklung des Klienten heraus ständig präsent sind. Für das Coaching werden sie deshalb relevant, weil sie Teil des Prozesses sind und wesentlichen Einfluss üben. Dabei handelt es sich beispielsweise um Übertragungen, Projektionen und andere Abwehrmechanismen, deren Herkunft aus der persönlichen Entwicklung zu erklären ist. Sie sind obligatorischer Bestandteil der Beziehungen, sowohl im Unternehmen als auch in der Beziehung zwischen Coach und Klient.

Dabei tritt eine kommunikative Brücke besonders in den Vordergrund, der wir uns an dieser Stelle widmen wollen, auch wenn es im Unternehmensdasein noch wenig Akzeptanz findet.

Emotionen

In der Unterstützung eines Klienten ist seine kommunikative Vorgehensweise relevant. Die Ebene der Beziehung in der Kommunikation besteht aus einem emotionalen Sammelsurium. Emotionen sind die Brücke nach außen und die Brücke zur eigenen Persönlichkeit. Souveränität im Job bedeutet, Kongruenz hinsichtlich dessen und Substanz in der Glaubwürdigkeit; sich selbst und anderen gegenüber. Damit leistet vor allem der überzeugende Umgang mit Emotionen einen Beitrag zu Gesundheit und Wohlbefinden.

Emotionen spielen auch in der Beziehung zwischen Coach und Klient eine große Rolle, denn sie geben bei entsprechender Beobachtung Aufschluss über das Beziehungsverhalten in bestimmten Situationen. Das macht sich vor allem in herausfordernden Situationen bemerkbar. Darüber hinaus sind Emotionen schon deshalb ehrlicher Natur, weil sie direkt und schneller sind, als der Intellekt. Ein Coach kann erst durch sie erkennen, in welcher Verfassung sich sein Gegenüber befindet. Ob das, was er sagt, mit dem, was er an Empfindung vermittelt, eins ist. Emotionen sind die beziehungsorientierten Konsequenzen vertraulicher Bedürfnisse im beruflichen Kontext und zeigen damit die persönlichen Hintergründe einer professionellen Beziehung. Infolgedessen sind sie wichtiger Bestandteil der Analyse von Beziehungstypologien.

Bedürfnisorientierte Beziehungstypologien

Aus den psychischen Beziehungsqualitäten und -dynamiken können wir Rückschlüsse auf eine spezifische Persönlichkeit ziehen, mit kennzeichnenden Aktions- und Reaktionsweisen. Voraussetzung dafür ist eine gewisse Klarheit des Coachs über seine eigene psychische Struktur. Erst dann ist es aus dem Prozess heraus möglich, die Individualitäten zu differenzieren. Es ist sehr wichtig, sich ein vollständiges Bild vom Gegenüber zu machen, das seine Persönlichkeit auf der einen Seite und seine berufliche Rolle und Anliegen auf der anderen Seite mit einbezieht. Denn es ist die Persönlichkeit, die in Zeiten einer Veränderung oder gar einer Krise prominent agiert und reagiert und die professionelle Rolle teils in den Hintergrund drängt. Dies erklärt sich aus der Entwicklung, während der ein Mensch lernt, mit Herausforderungen auf seine ganz persönliche Art und Weise umzugehen.

Zur Typologie schrieb C. G. Jung (1937; 7) in der Einleitung seines Buches „Psychologische Typen“: „Bei meiner praktischen ärztlichen Arbeit mit nervösen Patienten ist mir schon lange aufgefallen, dass es neben den vielen individuellen Verschiedenheiten der menschlichen Psychologie auch *typische Unterschiede* gibt“.

Daneben erklärt sich ein Verhalten nicht nur aus der beruflichen Rolle heraus, sondern im Zusammenspiel mit privaten Bedürfnissen. Hinter einem Verhalten steckt immer ein Bedürfnis. Hierauf wird noch in den folgenden Abschnitten eingegangen.

Psychologie für Coaches

Sowohl der ICD-10 (International Statistical Classification of Diseases and Health Problems) als auch das DSM-V (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) sind medizinisch-diagnostische Klassifikationssysteme, die einen Coach ohne entsprechende Vorbildung schon deshalb überfordern, weil es nicht seine Aufgabe ist, entsprechend diffizil zu diagnostizieren und zu klassifizieren.

Das ist Aufgabe der Mediziner, Psychologen und Psychotherapeuten. Weil ein Coach aber zumindest seinen Aufgabenbereich von dem der Psychotherapie abgrenzen sollte, ist ein *gewisses Grundwissen* unablässig.

Die Erfahrung zeigt, dass eine für Coaches praxisnahe und wesensgemäße Psychologie aus genannten Gründen einen wichtigen Impetus bedeutet. Zusammenfassend die wichtigsten Argumente:

- » Erkennen oder zumindest erahnen von psychischen Krankheitsbildern
- » Abgrenzung der eigenen Persönlichkeit von der des Klienten
- » Erkennen von psychischen Wirkzusammenhängen
- » Abgrenzung von persönlichen zu beruflichen Herausforderungen
- » Entsprechend der Bedürfnisse, die zu einem bestimmten Verhalten führen, Impulse setzen
- » Identifizieren von Abwehrmechanismen

Beziehungs- und bedürfnisorientierte Psychologie

Die Persönlichkeit eines Menschen bildet sich aus einer generationsübergreifenden Disposition und seinen Erfahrungen aus seiner Entwicklung, angefangen in Abhängigkeit zu seinen „primären Bezugspersonen“. Im Laufe seines Lebens kristallisieren sich für ihn Ideen heraus, wie er mit bestimmten Beziehungssituationen umgehen kann, einschließlich der Beziehung zu sich selbst. Diese beiden Wesensmerkmale einer beziehungs- und bedürfnisorientierten Psychologie erfahren im Coaching eine wesentliche Relevanz. Um in seiner Arbeit die Hintergründe dessen zu begreifen, was ihm augenscheinlich präsentiert wird, ist es von Vorteil, das nötige Wissen zu haben über:

- » Die interpersonelle Beziehungsqualität und Dynamik
- » Die intrapersonelle Beziehungsqualität und Dynamik

Und wie bereits angedeutet sowohl aufseiten des Klienten als auch aufseiten des Coachs. Um eine oberflächliche Analyse zu vermeiden und der Tatsache interaktiver Prozesse auch in

dieser Hinsicht gerecht zu werden, müssen in den Fort- und Weiterbildungen die entsprechenden Entwicklungen unterschiedlicher Persönlichkeitskonstitutionen aus beziehungsorientierter Perspektive gelehrt werden. Damit ist ein Coach zwar nicht in der Lage, psychotherapeutisch zu diagnostizieren, was er auch nicht soll, verfügt aber mit diesen Inhalten über zwei wesentliche Fähigkeiten:

- » Er kann sich eine Vermutung einer psychischen Erkrankung erlauben und gegebenenfalls eine psychotherapeutische Weiterempfehlung aussprechen
- » und er hat das Handwerkszeug, mit unterschiedlichen, auch schwierigen und herausfordernden Persönlichkeiten umzugehen.

Einsatz psychologischer Kenntnisse im Coaching

Schon in einem ersten Coaching-Gespräch zeigen sich weitere Vorteile einer psychologischen Expertise. Denn zwei versteckte Anforderungen kommen nicht selten vor: Hin und wieder versucht ein Klient, seine operative Verantwortung an den Coach zu delegieren und es kommt durchaus vor, bewusst oder unbewusst, dass das Coaching eine Psychotherapie ersetzen soll, da Coaching im Selbstbild des Klienten weniger Schwäche suggeriert.

Beide Beispiele können einen Coach, wenn er die subtilen „Aufträge“ nicht erkennt, in eine Bredouille bringen, aus der er ab einem bestimmten Moment kaum mehr ohne negative Beeinträchtigung herauskommt. Wie zuvor schon angedeutet, steckt hinter jedem Verhalten ein Bedürfnis. Ein „offizieller“ Auftrag muss nicht zwangsläufig dem Bedürfnis eines Auftraggebers entsprechen und oft ist ihm das noch nicht einmal klar. Wenn solche Fälle auftreten, steckt der Klient häufig schon so tief in einer Krise, dass die versteckten Bedürfnisse Teil seines Notfallprogramms sind. Solche Notfallprogramme sind psychische Mechanismen aus der persönlichen Entwicklung, die berufliche Auswirkungen haben. Ein Coach tut gut daran, wenn er sich in solchen Momenten treu bleiben kann und Klarheit über seine Aufgabe behält. Ansonsten läuft er Gefahr, seine Qualitätstreue zu verlieren. Da-

bei dürfen wir nicht vergessen, dass der erste Kontakt auch über die weitere Beziehungsqualität entscheidet.

Im weiteren Verlauf wird sich die professionelle Beziehung zwischen Klient und Coach intensivieren und dem Bild der Beziehung werden weitere Facetten des Auftrags und der Persönlichkeit hinzukommen. Nun kann schon der Zeitpunkt kommen, an dem der Auftrag eine Differenzierung erfährt. Im Vorgespräch wurden bereits die professionellen Inhalte und Modalitäten geklärt und für eine etwaige gemeinsame Zukunft aufseiten des Coachs der Grundstein für eine professionelle Beziehung gelegt. Hat sich der Auftraggeber entschieden und wird eine gemeinsame Arbeit angestrebt, so kann man in dieser Phase durchaus von einer qualitativen Schlüsselkonstellation sprechen, die einen großen Einfluss auf das künftige Niveau der Arbeit hat.

Nun ist es wichtig, die Beziehung realistisch einzuschätzen und für eine Win-win-Situation klar und transparent zu sein. Denn auch wenn der Auftrag im Business-Coaching unternehmerische Gründe hat, sind die Beteiligten immer Menschen – mit all ihren Facetten. Deshalb ist es erforderlich, die Bedürfnisse des Gegenübers herauszufinden, um eindeutige und aufrichtige Impulse zu setzen. Aber auch, um als Coach persönlich und professionell agieren und reagieren zu können. Persönliche Interventionen seitens des Klienten treffen dann auf die Privatsphäre des Coachs, wenn dieser nicht in der Lage ist, seine Rollen für sich zu differenzieren. Dies kann besonders bei psychisch kranken Klienten verheerend sein.

Gehen wir davon aus, dass Menschen, die an einer psychischen Erkrankung leiden – davon sind Unternehmer und Führungskräfte nicht ausgenommen –, sich mit ihrem Verhalten, resultierend aus ihrer Entwicklungsstruktur, emotional stabilisieren möchten. Ist das der Fall, wird der Klient dies auch mit seinem Coach versuchen, der, geht er darauf ein, damit seinem Klienten nur schaden würde, weil er ihm hilft, pathologisches Verhalten zu kompensieren. Würde er andererseits be-

wusst darauf eingehen, würde er ohne die nötige therapeutische Expertise schnell an seine Grenzen geraten. Eine solche Situation zu identifizieren, ist deshalb dringend geboten, um dann fürsorglich und mit der *entsprechenden professionellen Haltung an eine andere Stelle zu verweisen*, weil dies, selbst wenn genügend Kompetenz vorhanden wäre, den Rahmen eines Coachings sprengen würde. Coaching ist nun einmal keine Therapie.

Im weiteren Prozessverlauf wird sich der gedankliche Raum und ggf. das Interventionspektrum systemisch erweitern. Die genauen Umstände der Ist-Situation benötigen dann die sozialen und professionellen Rahmenbedingungen zur Klärung. In diesem Stadium wird sich das, was der Coach im Rahmen der Beziehung zum Klienten erfahren hat, entweder bestätigen oder verändern. Der Grund ist darin zu sehen, dass weitere soziale Glieder des

sozialen Systems, mittelbar oder unmittelbar, ihre Wirkung zeigen. Und je nach Anspruch des Klienten und der eigenen Erwartungen kann nun eine umfangreiche Analyse der Qualitäten der Beziehungen erfolgen und thematisiert werden. Privates und Berufliches erfahren eine klärende Trennung, um die Situation verständlich zu machen. Dies geschieht nach allen Regeln des Coachings nicht durch eine direkte Diagnose oder der Darlegung psychischer Situationen, sondern mittels Impulsen, die auf diesen Weg führen. Nun besteht die Kunst einmal darin, diese Impulse zu setzen und weiter seine eigenen Grenzen zu erkennen.

Impulse setzen

Jede Persönlichkeitsstruktur hat ihre eigenen „Gesetze“, die durch die Einmaligkeit der Entwicklung individuellen Charakter erhalten. Dahinter stecken spezifische Bedürfnis-

se, die durch Beziehungsverhalten und kommunikatives Verhalten mit dem Gegenüber in Kontakt treten. So können die einen vor Veränderungsprozessen übernormal Angst bekommen, wenn sie aufgrund ihrer Struktur dazu neigen, übermäßig kontrollieren zu müssen, und die anderen eine solche Situation nutzen, um ein Drama zu etablieren. Hinter diesen beiden exemplarischen Beispielen stecken jeweils unterschiedliche Bedürfnisse, die zu ganz verschiedenen Entwicklungsphasen Bezug nehmen.

In der Praxis kann der Umgang mit solchen Gegebenheiten einen hohen Kraftaufwand bedeuten. Wenn die Hintergründe allerdings erkannt werden, ist es möglich, den Klienten dort anzusprechen, wo er sich in der Entwicklung tatsächlich befindet. Das ist noch keine Psychotherapie. Ohne es zu formulieren, kann auf die zu einem herausfordernden Verhalten

werdewelt 
personenmarketing

Strategie und Umsetzung für eine
klare Positionierung am Markt
klar.sehen – klar.reden – klar.stellen

www.werdewelt.info



„werdewelt hat mir geholfen, meine eigenen Trainer-Werkzeuge erfolgreich umzusetzen. Das hat mir den Einstieg in den Markt total erleichtert.“

Patrick Nini | Trainer und Speaker (Schweiz)



„Mit werdewelt starten heißt, erfolgreich starten - professionell, individuell, zielgerichtet.“

Ilka Prinz | PRINZCOACHING



„Nach 30 Jahren Erfahrung mit Agenturen habe ich mit der werdewelt ein Team gefunden, das endlich mich und das, was ich tue, wirklich versteht. Ich kann jedem nur empfehlen, sich die Zeit zu sparen und lieber gleich vom Start weg mit werdewelt Gas zu geben.“

Klaus-J. Fink | Speaker und Autor

führenden Bedürfnisse eingegangen werden, und so verhindert werden, dass

- » der Coach Teil des Systems des Klienten wird,
- » der Coach nicht zu seinem Klienten durchdringt, weil ihn sein Abwehrverhalten daran hindert,
- » sich der Klient aus seiner aktuellen Position heraus unsicher fühlt und damit die Beziehung gefährdet ist,
- » der Klient einen Erfolg vortäuscht, um sein Gesicht zu wahren, sich aber schlussendlich nichts ändert,
- » sich das subtile Einfordern einer Psychotherapie im Coaching-Prozess verliert, durch eine transparente Differenzierung der unterschiedlichen Disziplinen,
- » der Coach eine Verantwortung übernimmt, die nicht zu seinem Auftrag und seiner Profession als Coach gehört.

Zusammenfassung

Coaching ist eine Fusion unterschiedlicher Persönlichkeiten in einem professionellen Kontext. Dadurch wird die psychologische Expertise zu einem Qualitätsmerkmal. Aktuelle Studien, wie jene von Schermuly et al. (2014), verweisen unmittelbar auf die Notwendigkeit. Andere, wie die Gallup-Studie „Engagement Index 2013“ oder „Be Better Than Average“ 2012 von DDI (Development Dimensions International), zeigen indirekt, dass der psychologische Faktor insgesamt nicht zu vernachlässigen ist.

Eine psychologische Konzeption kann im Coaching nicht für sich alleine stehen. Es sind genauso unternehmerisches Wissen und in diesem Zusammenhang auch eine methodische Struktur gefragt, die für den Klienten einen nachvollziehbaren Weg erkennen lässt. Wer gut auf Menschen vorbereitet ist, befindet sich klar im Vorteil. Denn wir alle sind komplexe Individuen in unterschiedlichen Rollen. Das ist auch beim Coaching eine Tatsache, die nicht vernachlässigt werden darf.

Die Psychologie begleitet und ergänzt bereits bestehende Methoden und gibt auch den entsprechenden Tools noch einen letzten

Anstrich, beschreibt die intra- und interpersonellen Wirkungen und gibt dem Coach mehr Sicherheit in seiner täglichen Arbeit, was auch der Klient dankend annehmen wird. Der Klient kennt sich am besten. Um ihn zu seinen Gunsten zu inspirieren und konstruktive Impulse an der richtigen Stelle und zur rechten Zeit zu platzieren, müssen sowohl seine berufliche Rolle als auch seine Persönlichkeit berücksichtigt werden.

Das Typologisieren von Beziehungsmustern ist weder eine Katalogisierung noch eine starre Kategorisierung. Man bringt damit auch keine Wertung ins Spiel. Beziehungstypen sind flexible Grundmuster, deren individuelle Dynamik sich aus einer beziehungsorientierten Perspektive der Entwicklung generiert. Sie sind charakteristische Aktions- und Reaktionstypen, die Aufschlüsse über Bedürfnisse erlauben, die spezifisch mittels Emotionen kommuniziert werden. Insofern ist auch die Diskussion, ob Emotionen im Business sinnvoll sind oder nicht, hinfällig, *denn sie sind ein Obligat*. Dabei stellt sich nicht die Frage, ob wir mit ihnen umgehen oder sie einkalkulieren sollen, sondern *wie sie in der Praxis Berücksichtigung finden können*. Auch dazu gibt die beziehungs- und bedürfnisorientierte Psychologie eine Antwort.

Coaching ist keine Therapie. Deshalb gilt es, ein besonderes Augenmerk auf die Grenzen von Coaching zu werfen, um in der Praxis keine hybriden Erwartungen zu wecken. Coaching braucht aber psychologisches Wissen, um genau diese Differenzierung durchführen zu können, aber auch, um sich ein klares Bild der menschlichen Situation zu machen. Die Persönlichkeit und die professionelle Rolle sind in der Praxis weder beim Klienten noch beim Coach voneinander zu trennen.

Zu guter Letzt noch eine Offerte: Gesundheit und Resilienz werden aktuell in vielen Unternehmen diskutiert und es finden zum Teil umfangreiche Maßnahmen statt, seinen Mitarbeitern ein gesundes Arbeitsumfeld zu bieten. Nicht nur deshalb, weil Ausfälle und Fluktuation hohe Kosten verursachen. Eine praktikable und praxisnahe Psychologie bietet

in dieser Hinsicht auch neue berufliche Chancen für neue Märkte. Allen voran das Stichwort Resilienz, dessen Bedeutung in Inhalt ohne entwicklungspsychologischen Hintergrund nicht zu verstehen ist.

Literatur

- » **DDI (2012)**. Be Better Than Average. Abgerufen am 15.10.2014: <http://www.ddiworld.com/betterthanaverage#.VDSVyhaGPIL>.
- » **Gallup (2013)**. Engagement Index 2013. Abgerufen am 15.10.2014: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx>.
- » **Jung, Carl G. (1937)**. Psychologische Typen. Zürich: Rauscher.
- » **Schermuly, Carsten C.; Schermuly-Haupt, Marie-Luise; Schölmerich, Franziska & Rauterberg, Hannah (2014)**. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... Negative Effekte von Coaching. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 58, 17–33.

Der Autor



Foto: Markus Kettner

Gerald F. Rubisch, Mitinhaber von Dr. Simon & Partner, ECP Holder (European Certificate of Psychotherapy), Cathexis Supervisor und Lehrtherapeut (nach den Richtlinien des Cathexis Institute, Kalifornien, USA), Mentor, Autor.

www.kettner-rubisch.de



Coaching für Ingenieure in Führungspositionen

Von Christoph Schalk

Ingenieure in Führungsrollen stehen oft in einem Spagat: Auf der einen Seite sind sie hochprofessionelle Experten in ihrem Fachgebiet, auf der anderen Seite gewissermaßen ungelernte Kräfte in Sachen Mitarbeiterführung. Dieser Beitrag beschreibt die Besonderheiten des Coachings in einem technisch geprägten Umfeld und zeigt anhand eines Fallbeispiels, wie gerade hier mit psychologischen Methoden effektiv gearbeitet werden kann. Und er beginnt mit einer Überraschung: Die typischen Vorstellungen, die man von Ingenieuren hat, sind wenig hilfreich.

Klischees helfen nicht

Gerade in Bezug auf Ingenieure gibt es viele Stereotype, die uns weismachen wollen, wie „der“ Ingenieur wirklich ist. Was einem am häufigsten begegnet: Ingenieure als introvertierte Tüftler, Bastler und detailverliebte Perfektionisten. Bei sozialen Kompetenzen sollte man nicht zu viel von ihnen erwarten, außerdem seien sie konfliktscheu. Smalltalk bei Partys könnten sie nicht ausstehen, an der Entwicklung von Soft Skills seien sie sowieso nicht interessiert.

Bei genauerem Betrachten sind diese Vorurteile nicht nachvollziehbar. Denn Beobachtungen zeigen, dass sich auch in dieser Personengruppe alle Persönlichkeitsmerkmale in allen Ausprägungen zeigen. Trotz beruflicher Sozialisation sind Ingenieure ganz normale Menschen, die auch außerhalb ihres Berufs ihr Leben bewusst gestalten. Mit Partner, Kindern, Hobbys, Sehnsüchten und Hoffnungen, Herausforderungen und Sorgen. Menschen, die im privaten Umfeld vielleicht überhaupt nicht den typischen Vorstellungen von einem Ingenieur entsprechen. Da gibt es den extravertierten Elektroingenieur, der in seiner Freizeit eine Theatergruppe leitet. Den Bauingenieur, der von vornherein ganz klar macht, dass er auf der Baustelle nur über Beziehungsautorität führen kann – so habe er es ja früher schon als Jugendleiter im Verein gemacht. Den Agraringenieur, der stolz erzählt, zu welchen psychologischen Themen er schon Bücher gelesen hat, weil Psychologie sein Hobby ist. Und die Ingenieurin, die dann – ausgerechnet(!), möchte man sagen – doch einmal alle Klischees erfüllt.

Als Coach darf man nicht den Fehler machen, sich von den verbreiteten Vorstellungen zu dieser Berufsgruppe in seiner Wahrnehmung einengen zu lassen. Das ist der erste wesentliche Unterschied zum Coaching von vielen anderen Führungskräften: Der Coach muss sich gerade im technischen Umfeld bewusst von seiner eigenen Befangenheit und gesellschaftlichen Klischees befreien und dem *Klienten als Individuum begegnen*, das er noch nicht kennt – sonst wird man ihm wenig helfen

können. Der Coach lässt sich also auf einen einzigartigen Menschen ein, mit seiner ganz persönlichen Geschichte, mit seiner besonderen Persönlichkeit, seinen ihm eigenen Stärken und Schwächen.

Expertentrance als Problemtrance

Aber ist das nicht bei allen Klienten so? Ist ein Artikel über das Coaching von Ingenieuren in Führungspositionen überhaupt gerechtfertigt? Ja, denn das technische Umfeld und die professionellen Anforderungen definieren für Ingenieure einen Denk- und Bezugsrahmen, der – unabhängig von ihrer Persönlichkeit – ihre berufliche Wahrnehmung und ihr Verhalten im beruflichen Kontext prägt. Wie eine „Brille“ führt dieser Rahmen dazu, dass manche Aspekte der Arbeit klarer gesehen werden und im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Gleichzeitig ist der Blickwinkel aber auch verengt und der Klient in einer vom Job verursachten „Expertentrance“: Aufgaben und Prozesse müssen ausschließlich auf eine bestimmte fachliche Art und Weise angegangen werden.

Diese Einengung der Wahrnehmung führt oft zu einer *unangemessenen Übertragung von technischen Vorgehensweisen auf zwischenmenschliche Themen sowie Anliegen*, bei denen es um persönliche Veränderung geht – und aus der Expertenperspektive wird eine „Problemtrance“. Es kommt zum einen zum Ignorieren von Ressourcen (weil die Führungskraft auch von der eigenen Firma auf den technischen Aspekt reduziert wird, obwohl andere Persönlichkeitsmerkmale für viele Führungsaufgaben hilfreich wären). Zum anderen entsteht ein weiteres Spannungsfeld für diejenigen, deren Persönlichkeit nicht den gängigen Klischees entspricht: Diese Mitarbeiter müssen sich oft stärker anpassen als es ihnen und ihrer Arbeit gut tut.

Das Fallbeispiel

Der Klient ist ein 45-jähriger Ingenieur, der als Abteilungsleiter fünf Teams mit insgesamt 70 Mitarbeitern bei einem Automobilzulieferer führt. Aufgrund der Ergebnisse eines Deve-

lopment Centers (Defizite in den Bereichen Durchsetzungsvermögen und Kommunikation) wurde ihm von der Personalabteilung ein Coaching nachdrücklich empfohlen. Die zuständige Personalreferentin wendet sich an den Coach mit der expliziten Begründung, dass „es hier jemanden braucht, der mit typischen Ingenieuren klar kommt.“ Der Coach nimmt diesen *unbewussten Versuch, seine Wahrnehmung einzuengen*, wahr und entscheidet bewusst, dem Klienten mit aller Offenheit und Neugier zu begegnen.

Schon im Vorfeld des Coachings ist es für den Coach wichtig, sich nicht vom „technischen Paradigma“ aufs Glatteis führen zu lassen. Im Laufe des Coaching-Prozesses (siehe unten) wird dann auch deutlich, dass der Klient sich stark an die stereotypgeprägte Kultur des Unternehmens anpassen muss und an manchen Stellen seine Persönlichkeit verleugnet.

Coaching von Ingenieuren

Eine Reihe weiterer Besonderheiten spielt beim Coaching von Ingenieuren in der Regel eine gewichtigere Rolle als bei Klienten mit einem anderen Hintergrund. Diese werden im Folgenden erläutert und anhand des Fallbeispiels konkretisiert.

1. Hohe Kompetenz

Ingenieure bringen aufgrund ihres Studiums und den Anforderungen an ihren Beruf *vielfältige Kompetenzen* mit. Insbesondere Ingenieure in Führungspositionen haben bereits bewiesen, dass sie etwas können. Dazu kommen sämtliche (scheinbar) berufsfremden Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften wie z.B. Neugierde oder der Wille, sich weiterzuentwickeln. Es ist wichtig, den Klienten mit diesen Kompetenzen wahrzunehmen und mit wertschätzendem Feedback zu würdigen. Das hilft ihm, sich ernst genommen zu fühlen und gar nicht erst auf die Idee zu kommen, beim „Seelenklemmer“ gelandet zu sein.

Zum Fallbeispiel: Im Auftragsklärungsgespräch, an dem auch sein Vorgesetzter und

die Personalreferentin teilnehmen, macht der Klient deutlich, dass er selbst nicht von der Notwendigkeit des Coachings überzeugt ist: „Ich habe mich einfach nicht ausreichend vorbereitet, weil das Tagesgeschäft meine volle Aufmerksamkeit erfordert hatte. Die aktuellen Kundenprojekte waren mir wichtiger.“ Auch sein Vorgesetzter ist skeptisch: „Schaden wird das Coaching sicher nicht.“ Auf die Frage, was denn im Coaching passieren müsste, damit es sich gelohnt hat, zuckt der Klient mit den Schultern: „Das ist Ihr Problem, ich brauche das Coaching ja nicht unbedingt.“ Mühsam gelingt es, zumindest ein paar Themenbereiche schriftlich zu fixieren, an denen gearbeitet werden soll.

Der erste Eindruck: Welten prallen aufeinander – ein hoch kompetenter Ingenieur wird dazu verdonnert, „zum Psychologen“ ins Coaching zu gehen, möglicherweise weil er sich im Development Center einfach nur „politisch unkorrekt“ verhalten hat und „er selbst“ war, statt der „typische Ingenieur“. Eine belastbare Arbeitsbeziehung zum Coach fehlt (noch). Die Zielklärung wird nur Erfolg haben, wenn es gelingt, eine Vertrauensgrundlage zu schaffen. Der Coach entscheidet sich, die Auftragsklärung in der großen Runde zu beenden und später unter vier Augen fortzusetzen.

Abgesprochen war, den Coaching-Prozess noch am selben Tag nach einem Mittagessen mit dem Klienten zu beginnen. Das Essen ist eine Chance: Coach und Klient kommen über persönliche Themen ins Gespräch, die nichts mit dem Beruf und der Firma zu tun haben. Der Klient wird als Persönlichkeit auch außerhalb des beruflichen Kontexts sichtbar und nicht nur als Ingenieur mit den bekannten Stereotypen. Zufällig wird ein gemeinsames Hobby entdeckt, über das ein intensiver Austausch beginnt. Hierdurch lockert sich der Klient und ändert allmählich seine innere Haltung, und der Coach entdeckt erste Hinweise auf persönliche Ressourcen, die dem Klienten grundsätzlich zur Verfügung stehen. Das ist ihm ein wertschätzendes Feedback wert.

Im anschließenden ersten Coaching-Gespräch wird auf die Frage hin, welche Fähigkeiten

ein guter Abteilungsleiter in seinem Arbeitsbereich (aus seiner Sicht) braucht, eine Liste von gut einem Dutzend Skills erstellt, die am Whiteboard festgehalten wird. Zu jeder Fähigkeit wird eine Skala von null bis zehn gezeichnet. Der Klient markiert, wie er sich hier selbst einschätzen würde. Es entsteht ein Fähigkeitsprofil mit Werten zwischen vier und neun. *Grund genug, seine Stärken ausführlich zu würdigen und mit ihm über seine Kompetenzen zu sprechen.*

Die Lösung von Klischees und der wertschätzende Fokus auf berufliche und persönliche Stärken und Kompetenzen des Klienten tragen sehr schnell dazu bei, dass sich die Coaching-Situation komplett wandelt: Von Skepsis und Ablehnung („Für den Coach bin ich doch nur ein Fachidiot, der im Development Center versagt hat.“) zu einer tragfähigen und konstruktiven Arbeitsbeziehung („Der Coach nimmt mich als kompetenten Mitarbeiter, der eigenverantwortlich handelt, und als Mensch wahr.“).

2. Utilisation des technischen Umfeldes

Gerade der technische Hintergrund von Klienten bietet eine Vielzahl an Gelegenheiten zur Utilisation. Dem Klienten bekannte Methoden, Abläufe, Vorgehensweisen etc. werden bewusst als Startpunkt im Coaching gewählt, um mit ihm dann, wenn die Arbeitsbeziehung gefestigt und Vertrauen entstanden ist, auch auf unbekanntem Terrain weiterzuarbeiten. Insbesondere ist es ratsam, sich als Coach auch *die hohe Ziel- und Ergebnisorientierung vieler Ingenieure zunutze zu machen*: Der Coach stellt Coaching von Anfang an als eine ziel- und ergebnisorientierte Methode vor und beginnt den Prozess mit einer ausführlichen Zielklärung. Die klassische Einstiegsfrage: „Welches Ergebnis soll am Ende unserer Zusammenarbeit stehen, damit es sich für Sie gelohnt hat?“ erhält in diesem Umfeld ein besonderes Gewicht.

Im Fallbeispiel erarbeiten Coach und Klient am Whiteboard ein klares Profil, das Kompetenzen, aber eben auch Entwicklungspoten-

ziale zeigt. Der Klient ist jetzt voll dabei und bereit, die Zielsetzung für den Coaching-Prozess zu konkretisieren und klar zu formulieren, wie die Ergebnisse des Coachings aussehen sollen. Nach einer subjektiven Priorisierung der Themen wird am Ende des ersten Termins ein Fahrplan für die nächsten Gespräche entwickelt. Ein Fotoprotokoll der Notizen unterstützt den Klienten dabei, sich auf den nächsten Termin anhand einer lösungsorientierten Frage vorzubereiten: „Was wäre bereits anders, wenn Sie auf diesen Skalen jeweils einen Punkt weiter wären?“

Hätte man dieses Coaching auf Video, aber ohne Ton aufgezeichnet und Mitarbeitern des Klienten vorgespielt, hätten sie zwei Personen vor einem Whiteboard mit vielen Skalen und technisch anmutenden Skizzen arbeiten sehen. Vermutlich hätten sie dann auf Projektarbeit getippt und nicht auf Themen, bei denen es um persönliche Veränderung geht. Eine Folge: *Der Klient fühlt sich wohl – er erlebt das Coaching als nichts Ungewöhnliches.*

Auch an anderen Stellen der Auftragsklärung und des ersten Coaching-Gesprächs setzt der Coach auf die Utilisation von zufälligen Gegebenheiten (es ist das Wesen von Utilisation, sich spontan das zu Nutze zu machen, was „da ist“). Sei es das Fachsimpeln über ein gemeinsames Hobby, die Verwendung einer Sprache, die nahe am technischen Arbeitsumfeld des Klienten ist und auch entsprechende Bilder und Vergleiche verwendet, oder die Nutzung seines Wissens, was eine gute Führungskraft in seinem Arbeitsbereich ausmacht.

3. Flexible Methodenkompetenz

Viele Wege führen nach Rom – dieser Satz kann als Leitlinie für die Methodenwahl in jedem Coaching gelten. Bei Ingenieuren spielt sie aber verstärkt eine Rolle, da manche *psychologischen Methoden bei technisch geprägten Menschen verstärkt Widerstände hervorrufen können*. Schon ein Stuhlkreis beim Team-Coaching kann eine Gruppe von Ingenieuren in Antihaltung versetzen: „Sind wir hier denn im Kindergarten?“ Ein Coach, der nicht me-

thodenfixiert arbeitet, sondern hypothesengeleitet den Gesamtzusammenhang im Blick hat, kann das Setting flexibel gestalten und zwischen vielen Methoden wählen, die gleichermaßen zum Ziel führen. Gleichzeitig gilt aber: Auf der Grundlage einer guten Arbeitsbeziehung kann der Coach *fast* jede Methode einsetzen, solange sie zielführend ist.

Im Falle des Abteilungsleiters hat der Coach zunächst mit Skalierungen gearbeitet, also „techniknah“. Beim zweiten Termin wird deutlich, dass beim Thema „Durchsetzungsvermögen“ tatsächlich Veränderungsbedarf besteht, allerdings nicht – wie das Development Center unterstellt hat – auf der Ebene von Fähigkeiten. Vielmehr zeigt sich, dass der Klient sich grundsätzlich sehr gut durchsetzen kann, ihm dies aber in einer bestimmten Situationen nicht gelingt: Immer dann, wenn er es mit einem Mitarbeiter zu tun hat, mit dem er schon einmal auf gleicher Ebene (ohne sein Vorgesetzter zu sein) gearbeitet hat. Als sich der Coach am Flipchart mit dem Klienten einen Überblick über dessen „inneres Team“ (nach Schulz von Thun, 2013) in diesen Situationen verschafft, dominieren zwei Teammitglieder: Der Hilfsbereite und der Chef.

Der Coach wagt nun einen methodischen Sprung – weg von der Arbeit auf dem Papier hin zu einem körperorientierten Vorgehen, bei dem das innere Team im Sinne des hypnosystemischen Ansatzes von Schmidt (2014) im Körper wahrgenommen wird. Hilfreich ist dabei, dass er von dem Abteilungsleiter erfahren hat, dass dieser in seiner Freizeit Pantomime spielt (Utilisation): „Da Sie ja Erfahrung mit Pantomime haben – wäre es für Sie in Ordnung, wenn wir uns Ihr inneres Team einmal auf der ‚Bühne des Körpers‘ ansähen?“ Der Klient stimmt positiv überrascht zu.

Der Coach bittet den Ingenieur also, die inneren Teammitglieder im Körper zu lokalisieren: „Wo nehmen Sie den Hilfsbereiten in sich wahr?“ Die Antwort kommt völlig selbstverständlich: „Der sitzt im Herzen. Und den Chef nehme ich eher 20 cm über dem Kopf schwebend wahr.“ Er kommentiert dazu selbst: „Das ist wohl nicht so hilfreich, dass der Hilfsberei-

te so einen zentralen Platz bei mir einnimmt. Und in meiner Chefrolle bin ich in diesen Situationen dann auch nicht wirklich.“ Der Coach fragt nach, wie sich das innere Team denn anders aufstellen müsste, um hilfreicher zu sein. „Den Hilfsbereiten würde ich am liebsten in die Hosentasche stecken. Dann hätte ich ihn immer griffbereit, wenn es passt. Gleichzeitig würde er mich nicht so dominieren. Den Chef würde ich gerne wie einen Taucheranzug anziehen, wenn ich in die Firma komme. Dann hätte ich das Gefühl, dass ich ganz in der Rolle angekommen bin und mich auch durchsetzen kann, wenn es darauf ankommt.“ Der Coach hilft dem Abteilungsleiter noch, diese innere Veränderung einzuüben und zu ankern, und lädt ihn dann ein, damit bis zum nächsten Termin zu experimentieren.

Wahrscheinlich wäre es wohl auch ohne den Pantomimehintergrund des Klienten kein Problem gewesen, mit dieser eher ungewohnten und psychologisch anmutenden Methode zu arbeiten, da das auf der Beziehungsebene stimmig gewesen wäre. Dennoch: Es geht nie um die Methode an sich, sondern um einen *für den Klienten hilfreichen Prozess*. Klienten, insbesondere Führungskräfte, die in einem technischen Umfeld hochprofessionell arbeiten, reagieren oft – zurecht(!) – sehr empfindlich, wenn ihnen eine Methode übergestülpt wird.

4. Unterscheidung zwischen technischen und adaptiven Veränderungen

In Anlehnung an Kegan & Lahey (2009) wird besonders beim Coaching von Ingenieuren klar zwischen so genannten technischen und adaptiven Veränderungen unterschieden. Auf der technischen Ebene zu lernen heißt, mehr Wissen und mehr Fähigkeiten zu entwickeln. Es geht um die Quantität unseres Könnens und Wissens. Auf der adaptiven Ebene zu lernen heißt, neue Qualitäten im Denken und Verhalten zu lernen. Es geht um Einstellungen, Paradigmen und Beliefs.

Spannend ist, dass ein und dasselbe Anliegen von manchen Menschen auf der technischen Ebene gelöst werden kann, während es für an-

dere eine Herausforderung auf der adaptiven Ebene ist: Den wenigsten Übergewichtigen gelingt es z.B., einfach nur über die Anwendung bestimmter sinnvoller „Techniken“ (fundierte Ernährungsregeln etc.) dauerhaft abzunehmen – es gibt aber Menschen, denen das so gelingt. Die meisten hingegen müssen sich eine Lösung auf adaptiver Ebene erarbeiten, indem sie Beliefs identifizieren, die dafür sorgen, dass sie nicht abnehmen, und das System an Gedanken und inneren Haltungen Schritt für Schritt verändern.

Auch wenn es im Coaching von Ingenieuren nicht um Gewichtsprobleme geht: Hier wird überproportional häufig versucht, adaptive Veränderungsthemen auf technischer Ebene zu lösen. Wenn der Coach hier nicht klar unterscheiden kann, endet das zumindest langfristig mit einem Misserfolg.

Im Fallbeispiel wurde dem Ingenieur Coaching nahegelegt, um seine Durchsetzungsfähigkeit zu stärken. Die Vorstellung der Personalreferentin war eindeutig: „Mehr Durchsetzungskraft“. Kegan & Lahey (2009) würden diese Zielsetzung als „technisch“ einstufen. In der Arbeit mit dem inneren Team, insbesondere in der körperorientierten Variante, hat sich die Zielsetzung auf eine andere Ebene verlagert. Nun wird eine adaptive Veränderung angestrebt, bei der der Klient seine innere Haltung in bestimmten Situationen wahrnimmt, verändert und schließlich in eine andere äußere Haltung und neues Verhalten überträgt. In zwei weiteren Sitzungen haben Coach und Klient diesen Lernprozess gestaltet (und auch die restlichen am Whiteboard definierten Themen bearbeitet).

5. Hohe Qualitätserwartungen

In technischen Berufen spielen Qualitätskontrollen eine große Rolle. Ingenieure sind ständig mit der *Entwicklung und Einhaltung von Qualitätsmaßstäben* konfrontiert. Hohe Erwartungen werden an sie gestellt – und sie stellen hohe Erwartungen an andere, auch an den Coach. Ein professionelles Auftreten und eine professionelle Gestaltung des Coaching-

Prozesses sind deshalb unabdingbar. Das beginnt bei einer schnellen und kundenorientierten Reaktion auf Coaching-Anfragen und zieht sich über die gesamte Gestaltung der Coaching-Beziehung bis zur Auswertung und Transfersicherung.

Nach dem schwierigen Auftakt beim Coaching des Abteilungsleiters war es dem Coach deshalb umso wichtiger, den Prozess, der nach drei Terminen abgeschlossen war, und das erreichte Ergebnis gründlich auszuwerten. Zum einen fand ein Abschlussgespräch mit dem Klienten, seinem Vorgesetzten und der Personalreferentin statt. Zum anderen reflektierte der Coach mit der Personalreferentin, was auf Seiten der Personalabteilung verbessert werden kann, um die erlebten Anlaufschwierigkeiten in Zukunft zumindest unwahrscheinlicher zu machen.

Ein Fazit

Sicher gelten viele der hier vorgestellten Beobachtungen auch für andere Berufsfelder, nicht nur im technischen Bereich. Dennoch: Die Erfahrung zeigt, dass die Besonderheiten bei Ingenieuren auch ein besonderes Vorgehen notwendig machen. Zumindest müssen die im Coaching üblichen Methoden im Licht dieser Besonderheiten reflektiert eingesetzt, flexibel angepasst und stellenweise anders gewichtet werden – dabei geht es oft um sehr kleine Anpassungen, die aber entscheidend sind. Erst dann entfalten sie ihr volles Potenzial, und aus scheinbaren Hürden werden großartige Chancen.

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de

Literatur

- » **Kegan, Robert & Lahey, Lisa (2009)**. Immunity to Change. Boston: Harvard Business Review Press.
- » **Schalk, Christoph (2013)**. Ziele erreichen. Berlin: Down to Earth.
- » **Schmidt, Gunther (2014)**. Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Schulz von Thun, Friedemann (2013)**. Miteinander reden. Band 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.

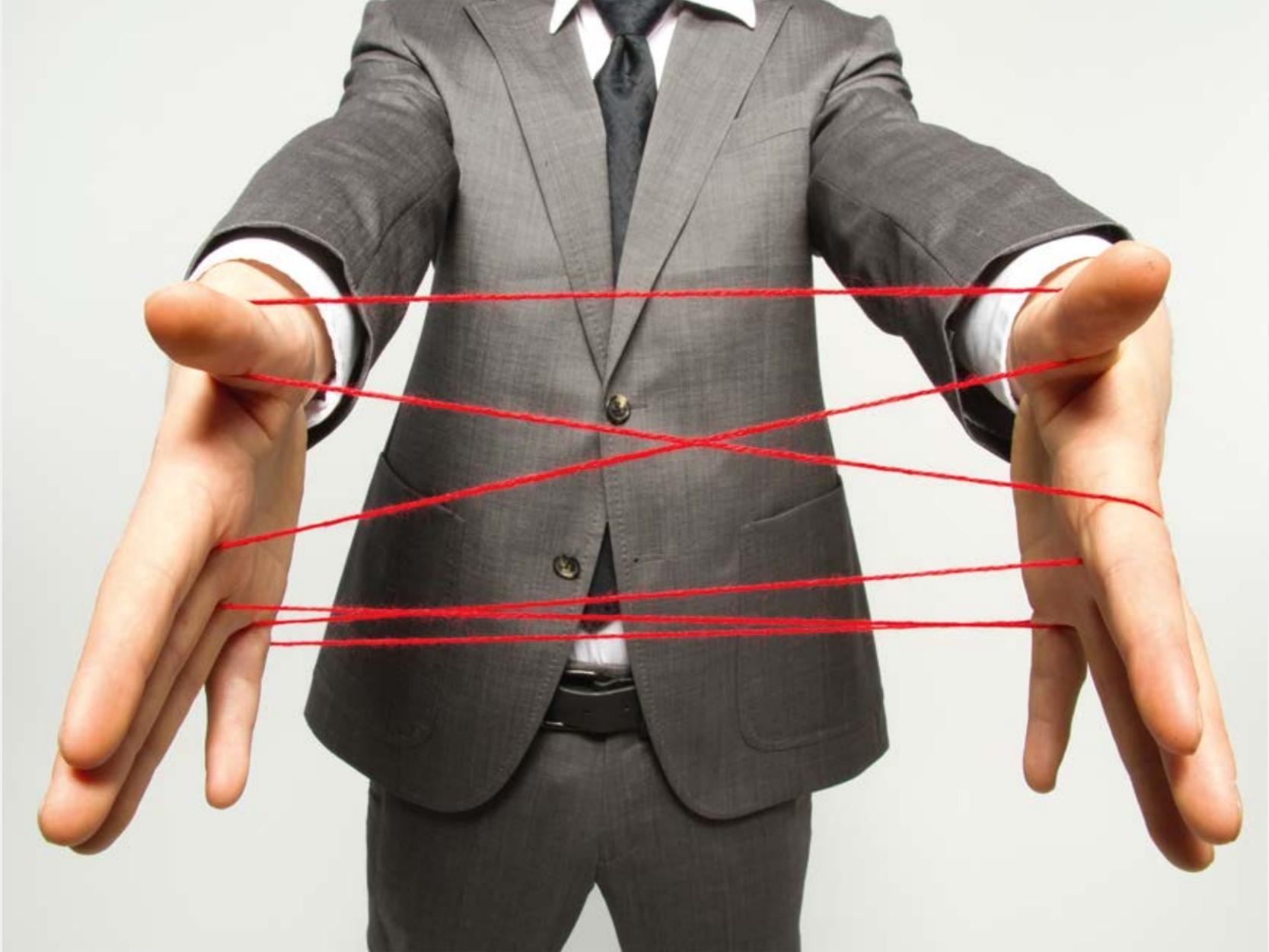
Der Autor



Foto: Jürgen Cezanne

Christoph Schalk ist Diplom-Psychologe und Senior Coach BDP. Er lebt in Würzburg und arbeitet seit über 20 Jahren als Coach, Trainer und Mediator insbesondere mit Ingenieuren in Führungsverantwortung. Zu seinen Kunden gehören große Konzerne ebenso wie mittelständische Unternehmen und Einzelpersonen. Der geschäftsführende Gesellschafter einer international tätigen Beratungsfirma ist auch Autor mehrerer Fachbücher.

www.coach4ing.com



Coaching on the Job

Von Richard Graf

Eine Organisation, die effiziente Prozesse, eine klare, ergebnisorientierte Kommunikation und eine konstruktive Zusammenarbeit ermöglicht, benötigt Führungskräfte, die diesen Anforderungen in hohem Maß gerecht werden. Viele Unternehmen nehmen sich dieser Tatsache in Form von Personalentwicklungskonzepten an. Doch wie verläuft der so wichtige Transfer in das Tagesgeschäft? Und wie lässt sich dieser sicherstellen und angemessen evaluieren? Hier zeigt Coaching on the Job sehr schnell Verhaltensaspekte einer Führungskraft, die selbst noch nicht bemerkt und in die Arbeitsprozesse integriert worden sind. Diese werden im Coaching bearbeitet und erzeugen eine deutlich positive Wirkung im Sinne einer gezielten Verbesserung im Führungsverhalten und im Unternehmen.

Real Life statt Simulationsübung ...

... so könnte man den Ansatz von Coaching on the Job (CoJ) für Führungskräfte beschreiben. CoJ ist ein spezifisches Werkzeug, das zielgenau auf Führungskräfte ausgerichtet ist. Schwerpunkte bilden Ergebnisreichung, Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Es bietet die Möglichkeit, punktgenau Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Dadurch lassen sich in einem kurzen Zeitfenster von einigen Tagen bis zu drei Monaten anwendbare und messbare Erfolge erzielen.

Die Grundstruktur von CoJ besteht aus den drei Phasen Analyse, Optimierung und Test/Evaluation.

Phase 1: Analyse – Shadowing

Das zunächst Ungewöhnliche am CoJ ist der Beginn mit dem Shadowing. Der Coach begleitet den Klienten zwei Stunden bis zu einem Tag in seinem Arbeitsalltag und dokumentiert die Verhaltensweisen und deren Wirkung.

Phase 2: Optimierung – Ableiten von Zielen und Werkzeugen

Aus den Erfahrungen der Phase 1 werden Ziele abgeleitet und darauf basierend Werkzeuge entwickelt, die im Einzel-Coaching in vertrauensvoller Zusammenarbeit verfeinert und geübt werden. Im Anschluss werden diese Werkzeuge in den Alltag integriert und eingeschliffen.

Phase 3: Test/Evaluation

Zum Ende des Coachings erfolgt ein erneutes Shadowing. Hier werden das entwickelte Verhalten und der Einsatz der maßgeschneiderten Werkzeuge hinsichtlich Anwendung und Wirksamkeit im konkreten Fall überprüft. In Abhängigkeit der Ergebnisse des erneuten Shadowings werden entweder weitere Verhaltensweisen der betreffenden Führungskraft optimiert oder das Coaching mit einem abschließenden Feedback und Resümee aller Beteiligten dokumentiert und beendet.

Coaching on the Job im Unternehmen

CoJ entfaltet seine Wirkung optimal, wenn es in einem übergreifenden Change-Prozess eingebunden ist. Durch diese Rahmenbedingung werden die mit Coaching und CoJ verbundenen Vorbehalte beim Klienten, bei Mitarbeitern, Vorgesetzten und allen Beteiligten abgeschwächt und die Akzeptanz erhöht. So wird CoJ eher als Unterstützung gesehen, anstatt einer Maßnahme für Führungskräfte, die es „nötig haben“. Häufig wird CoJ tatsächlich zuerst von erfahrenen Führungskräften in Anspruch genommen, bis durch Mundpropaganda auch weniger Erfahrene darauf zurückgreifen.

Nach Absprache der Rahmenbedingungen trifft der Coach die Führungskraft zur gemeinsamen Bestandsaufnahme. Dafür stehen vier bis acht Stunden zur Verfügung. Die Besonderheit an CoJ ist, dass der Klient in seinem natürlichen Arbeitsumfeld agiert – er verhält sich so, wie er sich immer verhält. Der Coach macht sich ein differenziertes Bild, das weit über die Erzählungen und die Eigeneinschätzung des Klienten hinausgeht. Der Fokus liegt unter anderem darauf, wie die Verhaltensweisen des Klienten auf sein Umfeld wirken.

Die Beteiligten werden im Vorfeld kurz über Sinn und Zweck der Anwesenheit und das stille Verhalten des Coachs informiert. Bereits nach relativ kurzer Zeit wird seine Anwesenheit nicht mehr deutlich wahrgenommen, er ist Teil des Hintergrunds und arbeitet an seiner Dokumentation. Bei Befragungen wurden alle begleiteten Meetings als „typisch“ bezeichnet. Bevorzugt werden ein Regelmeeting mit den Mitarbeitern und eines mit dem Vorgesetzten begleitet. Es hat sich bewährt, noch ein spontanes Meeting oder eine Randtätigkeit zu begleiten.

Essentiell ist, dass sich der Coach absolut neutral und ruhig verhält und nicht interagiert. Ein Eingreifen, Bewerten oder Stören der Abläufe ist nicht zielführend, verfälscht die Analyse, irritiert und manipuliert den Klienten. Eingreifen bedeutet auch, bei einer falschen oder

kritischen Aussage bzw. Situation des Klienten sich zu räuspern, die Stirn zu runzeln oder die Augenbrauen hochzuziehen. Dies erfordert eine hohe Konzentration und Selbstkontrolle.

Die Analyse besteht aus einem formalen und einem prozessualen Teil. Eine strukturierte Checkliste, die vom Coach vorgegeben oder mit dem Auftraggeber verhandelt ist, liefert konkretes Feedback und gibt dem Klienten eine Einschätzung über sein Niveau im Unternehmen und seine spezifischen Auffälligkeiten. Das Feedback erfolgt am Ende des Shadowings und wird auf zwei bis drei Kernthemen verdichtet.

Bei einer Häufung können diese unter Wahrung der Vertraulichkeit als Themen für eine Change-Maßnahme im gesamten Unternehmen weiter bearbeitet werden.

Bei der Dokumentation fallen nach kurzer Zeit formale Aspekte auf, die erfolgsrelevant sein können. Notiert werden die jeweilige Beobachtungsdimension und die Qualität der dazu gehörenden Aktionen. Als Notationsform wird die K-I-E Skala® (siehe Kapitel „Einführung einer normierten Bewertung“) verwendet. Typische formale Aspekte sind:

- » Zieldefinition
- » Zeitmanagement
- » Ergebnisorientierung
- » Dokumentation
- » Besprechungsleitung mit Führen und geführt werden
- » Konfliktfähigkeit
- » Methodisches Vorgehen und Einsatz von Business-Tools
- » Aufbau und Aufrechterhaltung einer freundlichen und konstruktiven Arbeitsatmosphäre.

Parallel werden als zweiter Teil die individuellen Auffälligkeiten aus dem persönlichen Erfahrungsschatz des Coachs analysiert und sofort potenziellen Maßnahmen zugeordnet.

Ziele und Kennzahlen

Die Zieldefinition ist ein strukturierter, zyklisch evolutionärer Prozess, in den die Beobachtungen und Referenzenerfahrungen des

Coachs einfließen. Bei Bedarf wird das Ziel im Coaching-Prozess weiterentwickelt. Zur Objektivierung und realistischen Einschätzung werden Kennzahlen für die Zielerreichung, sogenannte Key Performance Indicators (KPI), definiert.

Einführung einer normierten Bewertung

Für eine normierte Bewertung wird die K-I-E Skala eingeführt (siehe Abb. 1, S. 33). Sie dient als Beschreibung für die Prozess- und Ergebnisdokumentation von Zuständen, die quantitative wie qualitative Beschreibung von Zielen, Fähigkeiten, Ressourcen, Ergebnissen uvm. Da die 10er-Skala keine Mitte hat, forciert sie Entscheidungen. Der einfache Impuls der Intuition auf Basis des eigenen Experten- und Erfahrungswissens lässt sich damit mühelos abbilden. Sie ermöglicht zudem eine exakte Darstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (siehe Abb. 2, S. 33).

Die Semantik der Skala gibt für Ziele und Arbeitsergebnisse feste Bereiche vor, um abzuleiten, wie weit Erfolg überhaupt erreichbar ist.

Auf der Basis der Notizen aus dem Shadowing, des Spontanfeedbacks und der sonstigen Eindrücke des Coachs wird eine mehrseitige Ergebnisdokumentation erstellt. Diese spiegelt den formalen und prozessualen Teil wider.

CoJ-Prozess in der Stadtverwaltung einer deutschen Großstadt

Wie alle Unternehmen sind Behörden ein spezieller Geschäftsbereich mit einer einzigartigen Unternehmenskultur, die Beachtung für ein gelungenes Coaching finden muss. Für die Klientin, eine leitende Verwaltungsangestellte, sind Ziel und verbundene Kennzahl/KPI von zentraler Bedeutung für die Entwicklung in der gegebenen Situation (siehe Tabelle).

In dem vorliegenden Fall wurde die Entscheidungszeit und Ergebnisqualität als Ziel herausgearbeitet und mit der Klientin vereinbart. Dabei wurde die Kennzahl „Anzahl Entscheidungen pro Meeting“ als KPI festgelegt und

Ziel	Key Performance Indicator
Persönliche Entlastung	Anteil der Delegation
Reduzierung der Anspannung	Qualität der Arbeitsatmosphäre
Klarheit der Führung	Anteil der Führung in einem Regelmeeting
Change zur Eigenverantwortung	Anzahl der eigenverantwortlich abgeschlossenen Geschäftsvorgänge
Abwendung des drohenden Kollaps	Entscheidungen pro Meeting

Tabelle: Ziele und verbundene Kennzahl (KPI)

nachgehalten. Gemeinsam getragene Entscheidungen stellen die Kerntätigkeit der Führung und somit die Königsdisziplin der hohen Kunst des Führens und Geführtwerdens dar.

Shadowing und Zieldefinition

Die Ergebnisdokumentation des Shadowing zeigt bereits erste Handlungsfelder auf. Im ersten analysierten Meeting mit dem Vorgesetzten wird deutlich, dass die Klientin eine hohe Klarheit im Vorgehen hat und eine angenehme Gesprächsatmosphäre schafft. Die Handlungsfelder Führung, Methoden, Zeitmanagement, das Einnehmen von Positionen sind klar identifizierbar (siehe Abb. 3, S. 33).

Identifikation der Auffälligkeit

Bereits nach 30 Minuten ist im ersten Meeting deutlich, was hier wie nicht richtig läuft und sich in Schleifen wiederholt. Natürlich hält sich der Coach – als Ausdruck von Höflichkeit und Wertschätzung für alle Beteiligten – bis zum Ende des Meetings mit seinen Einschätzungen zurück.

Der Vorgesetzte wird von der Klientin zu einer Entscheidung gedrängt, obwohl noch nicht alle Informationen verstanden sind oder noch nicht alle Vorbehalte und Risiken beachtet und in entsprechende Maßnahmen transferiert sind. Deshalb taktiert, verzögert, verschleiert, beschwichtigt und weicht der Vorgesetzte auf politische Themen aus. Das führt dazu, dass die Klientin noch mehr forciert, was wiederum eine Gegenbewegung und einen sich steigernden Kreislauf auslöst, bis die Klientin resigniert. In diesem Fall hat die Vorgehensweise, in einer frühen Entscheidungsphase zu hohem Druck aufzubauen, nicht zum gewünschten Ergebnis geführt.

Feedback

Im Anschluss an das Meeting ist der Klientin sehr daran gelegen, ein spontanes Feedback zu bekommen. Zuerst wird die Gesamteinschätzung des Meetings – und wie weit es repräsentativ war – erfragt und dokumentiert. In diesem Fall wurde gleich die Sicht zum Kernthema „Entscheidungen“ abgeglichen. Die qualitativen Einschätzungen von Klientin und Coach stimmen überein und die quantitativen Einschätzungen differieren unwesentlich (siehe Abb. 4, S. 33). Gleichzeitig fällt auf, dass die Klientin in hohem Maß selbstkritisch ist.

Beim Feedback werden drei Stärken hervorgehoben oder starke Aktionen positiv markiert und mit konkreten Beispielen unterlegt, die auch die Wirkung beim Gegenüber hervorheben: Die Arbeitsatmosphäre war gut und wurde aktiv auf hohem Niveau gehalten. Das fundierte Fachwissen, gepaart mit einer hohen Konfliktfähigkeit, ist eine klare Stärke der Klientin. Dadurch gelingt es ihr, trotz geringer Performance, Diskussionen stets auf der Inhaltsebene zu halten und in einer freundlichen konstruktiven Atmosphäre zu bleiben. Diese Ressourcen werden in Zukunft das Rückgrat der Besprechung bilden.

Bereits in dieser Phase wird die Einschätzung der Klientin über die von ihr erzielte Wirkung erfragt, um frühzeitig ein Kalibrieren der Selbst- und Fremdeinschätzung zu erreichen. Die Klientin nimmt ihren starken Führungsanteil qualitativ und quantitativ nicht wahr (siehe Abb. 5, S. 33).

Betroffenheit erzeugen

Nach dem Feedback wird der Klientin mit einer einfachen Hochrechnung extrapoliert,

dass die Zahl der im Meeting getroffenen Entscheidungen weit hinter dem Soll zurückbleibt. Bei der zu erwartenden Anzahl neuer Entscheidungen würde bei dieser Performance das System in etwa sechs Monaten kollabieren. Aus den Erfahrungswerten und der Prognose ergibt sich ein Zielwert von vier Entscheidungen pro Meeting. Dadurch erzeugt sich automatisch eine hohe Handlungsmotivation. Zum Abbau des aufgebauten Rückstaus sind vier zusätzliche Meetings notwendig.

Das Leistungssteigerungspotential, das der Mühe weiterer Entwicklungsschritte wert ist, wurde von der Klientin und dem Coach identifiziert. Ein Zielparame-ter ist definiert und die Entscheidung dafür, sich des Themas mit einigen Coaching-Sitzungen zu nähern, ist getroffen. Dieses Vorgehen fokussiert die Arbeit optimal und garantiert messbare und alltagstaugliche Ergebnisverbesserungen.

Coaching-Arbeit am Ergebnisziel

Bereits im zweiten Teil der ersten Coaching-Einheit beginnt die systematische Arbeit am Ergebnisziel. Ausgehend vom Ziel und der gegebenen Betroffenheit wird mit der Klientin gemeinsam herausgearbeitet, wo, wann und wie sich das Meeting nicht in Richtung des Ergebniszieles entwickelt, was also Themen sind, an denen etwas Neues, Anderes entstehen muss. Für einen solchen Punkt beginnen Coach und Klientin gemeinsam Werkzeuge und Verhaltensweisen zu entwickeln, die effizienter oder effektiver ins Ziel führen.

Maßnahmen und Werkzeuge

Es wurde der K-I-E Commitment-Prozess eingeführt, der Entscheidungsprozesse in klare Phasen strukturiert: Verständnis, Lösung der Vorbehalte und Commitment. So werden früher Entscheidungsdruck herausgenommen, ein sicheres Verständnis hergestellt, Hinderungsgründe in Maßnahmen transformiert und erst darauf eine gemeinsam getragene Entscheidung gefällt.

Daneben entstehen normalerweise ein bis drei Werkzeuge in einer Coaching-Sitzung, die im

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Misserfolg					Erfolg mit Ressourcen		Erfolg		

Abb. 1: K-I-E Skala

Einschätzung zum Thema „Führung“	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Chef	9	8
Assistent	6	4
Klient	8	9

Abb. 2: K-I-E Skala mit Selbst- und Fremdeinschätzung

K-I-E Skala		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gesprächsführung	Führen						X				
	Geführt werden			X							
	Position einnehmen				X						
	Zeitmanagement			X							
	Klarheit									X	
	Kompetenz									X	
	Konfliktfähigkeit							X			
	Methodisches Vorgehen				X						

Abb.3: Einschätzung des Coachs zu Gesprächsführung nach erstem Screening

K-I-E Skala		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zeitverbrauch	1. Meeting		K			C					
Ergebnis	1. Meeting		K	C							
Zeitverbrauch	Jahresdurchschnitt		K		C						
Ergebnis	Jahresdurchschnitt		K	C							

Abb. 4: Einschätzungen des 1. Meetings. K = Klientin, C = Coach

K-I-E Skala		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Führung	Klientin			X							
	Coach						X				

Abb. 5: Selbst- und Fremdeinschätzung zum Thema „Führung“

Arbeitsalltag angewandt werden. Anfänglich wird deren Tauglichkeit und Wirksamkeit in einem Rhythmus von zwei Wochen überprüft. Gegen Ende des Coachings wird der Abstand auf vier Wochen ausgedehnt. Die Zahl der neu entwickelten Werkzeuge nimmt über den Zeitverlauf ab, während die Verfeinerung der Werkzeuge und Auffindung weiterer Optimierungspotentiale in der Umsetzung mehr und mehr Gewicht erlangt. Für die Klientin wurden folgende Business-Werkzeuge und Methoden eingeführt:

- » Normierte Bewertung mit K-I-E Skala
- » K-I-E Commitment-Prozess
- » Benennung, Priorisierung, Typisierung und Begrenzung der Rücksprachethemen
- » Klare Führung und Rollenverteilung in Entscheidungsprozessen
- » Denken und Entscheiden im Sowohl-als-auch-Rahmen
- » Konstruktive Pausen
- » Prozessbarometer und klare transparente Steuerung der Rücksprachethemen während des Meetings
- » Visualisierung, auch von Zwischenergebnissen
- » Darstellung und Differenzierung von Konsens- und Dissens-Phasen
- » Feedback-Prozess
- » Differenzierte Abfrage per Runde und weitere einfache Leadership Werkzeuge
- » Bewusst induzierte Wartemuster, die den Gesprächspartner zur Gegenargumentation aktivieren
- » Markierung von Behauptungen und Faktenaussagen

Ob sich das neue Handwerkszeug als wirksam erweist, misst die Klientin während der gesamten Zeit zwischen den Coaching-Terminen. In diesem Fall also dokumentiert sie nach jedem Meeting die Zahl, der in einem Meeting getroffenen Entscheidungen. Zu Beginn einer nächsten Sitzung wird über diese Ergebnisse gesprochen, um abzugleichen, wo die Klientin bzw. das Ergebnisziel steht und an welchen Stellen weiter gearbeitet wird.

Ein wesentlicher Erfolgsbaustein ist die konsistente Nachvollziehbarkeit für die Klientin, um einen sinnlichen Bezug zum Verhalten und

deren Wirkung herzustellen. Dazu wird eine Online-Dokumentation auf Flipchart erstellt und als Original sofort nach dem CoJ zur Verfügung gestellt.

Feedback über Coaching und Werkzeuge

Am Ende jeder Coaching-Einheit und selbstverständlich am Ende des CoJ wird die Qualität des Coachings gemessen. Dazu bewertet die Klientin ihre Zufriedenheit mit der Coaching-Sitzung bzw. der Führung des Coachs darin und die Praxistauglichkeit der erarbeiteten Werkzeuge und Vorgehensweisen. Auch in dieser Phase werden veränderte Vorgehensweisen entwickelt, wenn der eingeschlagene Weg nicht ausreichend gut funktioniert.

Erneutes Shadowing und Prüfung der Zielerreichung

Beim abschließenden Shadowing werden wie beim ersten Mal Formales und Prozessuales, diesmal allerdings mit Blick auf den KPI und das verabredete Ergebnisziel, notiert. Die Klientin erhält wiederum spontanes Feedback, einerseits mit Skalenbewertungen, deren Nutzung für sie mittlerweile vollkommen selbstverständlich geworden ist, andererseits mit konkreten Beispielen.

Stellt sich heraus, dass alle festgelegten Kenngrößen im Erfolgsbereich acht bis zehn münden und die Klientin mit ihrem Handwerkszeug sicher zurechtkommt und zufrieden ist, ist die Arbeit getan. In diesem CoJ hat die Führungskraft das gesetzte Ziel von vier Entscheidungen mit nun sieben übererfüllt.

Die letzte Coaching-Einheit wird dazu genutzt, das veränderte Vorgehen zu verstetigen. Dazu werden die gelungenen und auffälligen Situationen besprochen. Eine weitere Möglichkeit des Feedbacks sind ergänzende Anmerkungen zu Vorgehensweisen. Coach und Klientin spielen Möglichkeiten, Facetten und Alternativen durch. Danach wird eine ausgiebige Abschlussbewertung der gesammelten Erfahrungen und des CoJ durchgeführt.

Durch die Anwendung der Erfahrungen aus dem CoJ und die damit verbundene Prozess- und Werkzeuggestaltung entwickelt die Klientin im Lauf der Zeit eine Selbst-Coaching-Struktur und -Kompetenz, die nicht nur ihre eigene Effektivität und Effizienz erhöht, sondern auch eine intelligente Grundlage zu einer selbstlernenden Entwicklung ihres Verantwortungsbereiches legt.

Diskutieren Sie den Artikel unter
www.coaching-board.de

Der Autor



Foto: JURGA GRAF PHOTOGRAPHY

Richard Graf, der Emotionsforscher entwickelte das K-I-E Konzept® und brachte entscheidungsrelevante Aspekte von Kognition, Intuition und Emotion in einen kohärenten Zusammenhang. Die Erkenntnis, wie Menschen denken und entscheiden, sowie seine Erfahrung als Dipl.-Mathematiker, Gründer/Vorstand eines IT-Unternehmens und als Coach brachten die neuartigen K-I-E Business-Tools hervor. Er leitet eine Arbeitsgruppe an der Steinbeis Hochschule Berlin – Zürich.
www.richard-graf.de

Häufig gestellte Fragen

Senior Coach (DBVC) und Coaching-Expertin Dr. Anke Nienkerke-Springer beantwortet Fragen aus der Praxis

Welche Veränderungen erleben Sie im Coaching?

Unternehmen stehen Herausforderungen wie Innovationsdruck, einer Verkürzung der Produkteinführzeiten, Fachkräftemangel, dem demografischen Wandel und dem Umgang mit der Digitalisierung gegenüber. Die Komplexität und Geschwindigkeit hat insgesamt zugenommen. Dabei ist der Zahlendruck enorm. Die Anforderungen an Unternehmen sind größer geworden, auch was das Thema Führung und Veränderungsgestaltung angeht. Dies spiegelt sich in Coaching-Erwartungen und spezifischen Fragestellungen wider. Je größer der Druck, desto höher die Erwartung, schnelle Lösungen zu erhalten. Als Coach muss man das Verlangen nach schnellen Lösungen aber nicht per se erfüllen, da man der Komplexität des Klienten sonst nicht gerecht wird. Es erfordert Klarheit und Mut, dem Bedürfnis nach „speed“ ein „less is the new more“ entgegenzustellen und dennoch in der Lage zu sein, die Themen greifbar und mit einer nachvollziehbaren Logik rüberzubringen. Erst dadurch wird der Weg für einen nachhaltigen und gesunden Veränderungsprozess geebnet.

Welche Fähigkeiten muss ein Topmanagement-Coach mitbringen?

Coaching auf Topmanagementebene setzt voraus, Erfahrungen und Wissen aus jeder Führungsebene mitzubringen. Es erfordert eine Haltung und Kommunikation auf Augenhöhe sowie eine diskrete, exklusive und umfassende Begleitung des Managers in seiner Rolle. Dabei ist gefragt, mit welcher Haltung und welchem Tun man welche Wirkung und Resonanz erzeugt. Für Manager ist z.B. ein Change-Prozess immer ein Balanceakt zwischen einfühlendem Verstehen und harter Konfrontation. Den Umgang mit harter Konfrontation haben sich Topmanager im Laufe ihrer Karriere erworben. Auf dem großen Spielfeld zu spielen

und erfolgreich zu sein, bedeutet aber auch, Menschen zu überzeugen, Zugehörigkeit herzustellen sowie Emotionen und Machtdynamiken miteinander zu integrieren. Es geht auch darum, sich als Persönlichkeit zu zeigen und Wertschätzung als wertschöpfenden Faktor zu sehen. Das erfordert einen zusätzlichen Aufmerksamkeitsfokus, nämlich den der Achtsamkeit.

Muss hierbei der Coach auch an Einstellungen und Haltung arbeiten?

Ja, allerdings kann ich eine Einstellung nicht verordnen. Ich kann die Wirkung und Konsequenzen des Tuns reflektieren und gemeinsam mit dem Klienten nach Wegen suchen, um zu mehr Flexibilität und Selbstwirksamkeit zu kommen, übrigens ein wichtiger Faktor der Life-Balance. Dies geht aber über Kompetenzen und Fähigkeiten hinaus. Es bedeutet, Leben und Arbeit als eine gestaltende Arbeit aus einer kreativen Sicht zu sehen im Gegensatz zu einer reaktiven Haltung.

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Wie kann ein persönlicher Veränderungsprozess gelingen?

Es fällt schwer, sich aus alten bequemen und liebgewonnenen Mustern und Gewohnheiten herauszulösen. Gerade unter Stress klammern wir uns an alte Muster, selbst wenn wir wissen, dass das nicht mehr brauchbare Lösungen sind. Für Coaching-Prozesse bedeutet das einerseits, die DNA von Organisationen zu verstehen, andererseits eine kreative Spannung zu halten zwischen den Wirklichkeitskonstruktionen des Klienten und der gegenwärtigen Realität. Um Veränderung zu bewirken, gelten ähnliche Kriterien wie bei Change-Prozessen. Es geht in erster Linie um die Klarheit der Vision, der Ziele und das Aufzeigen der Dringlichkeit. Eine nachhaltige Verhaltensänderung

geht dabei allerdings nur über eine Veränderung der Einstellung und Haltung.

Welche Eigenschaften müssen Führungskräfte für einen erfolgreichen Change-Prozess mitbringen?

Wirtschaftlicher Erfolg definiert sich durch Wertschätzung. Wertschätzung und Wertschöpfung sind elementare Faktoren für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dabei ist Wertschätzung weit mehr, als nur ein Mitarbeitergespräch zwischen Tür und Angel zu führen. Es hat etwas mit der Fähigkeit zu tun, die unsere Sinne betreffen – z.B. das aktive Zuhören. Das könnte für viele ein erster Schritt sein.

Die Autorin



Foto: Wiegmann

Dr. Anke Nienkerke-Springer, Inhaberin von Nienkerke-Springer Consulting. Schwerpunkte: Topmanagement-Coaching, Organisationsberatung in Konzernen und im Mittelstand, Entwicklungsansätze und Vorträge zu Fokussierung im Führungshandeln, Mindfulness & Leadership, Systemtheoretische Ansätze zu Wertschätzung und Wertschöpfung in Unternehmen. Senior Coach DBVC, Lehrender Coach (zertifiziert von der Systemischen Gesellschaft), Lehraufträge für Führungs- und Managementmethoden.

www.nienkerke-springer.de



Ist Coaching Therapie?

Eine Abgrenzung zu Heilpraxis und Psychotherapie
anhand der gängigen Rechtslage

Von Nina Meier

Coaching ist ein etabliertes und wertschöpfendes Instrument der Personalentwicklung. Hier erhält das obere Management einen Sparringspartner auf Augenhöhe oder dem Mitarbeiter wird mittels Coaching gar eine letzte Chance gewährt, seinen Job zu behalten. Doch wird Coaching von einigen auch als eine verschleierte Behandlung von psychischen Problemen praktiziert bzw. verstanden. Seit dem Jahr 2000 wird die Abgrenzung von Coaching zur Psychotherapie und Heilkunde hervorgehoben: Ist Coaching dennoch eine Art Psychotherapie, die Psychologen, (psychologische) Psychotherapeuten und Heilpraktikern vorbehalten werden sollte?

Was ist Heilkunde?

Nach § 5 Abs. 1 HeilPrG (Heilpraktikergesetz) macht derjenige sich strafbar, der ohne staatliche Erlaubnis heilkundlich tätig wird. Sinn und Zweck dieser Vorschrift vom 17.02.1939 ist, dass die Bevölkerung vor Gesundheitsgefährdungen durch Unberufene geschützt werden soll (BVerfGE, 78). Es geht um die präventive Kontrolle, welche nicht nur die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern auch die Eignung für den Heilkundeberuf im Allgemeinen erfasst. Dies ist vergleichbar mit der ärztlichen Heiltätigkeit, da diese ebenfalls der Erlaubnispflicht gem. § 2 Abs. 1 Bundesärzteordnung in der Form der Approbation unterliegt.

Der für psychotherapeutische Tätigkeiten bestehende Erlaubnisvorbehalt nach § 1 Abs. 1 HeilprG ist durch das Psychotherapeutengesetz vom 16.06.1998 für den Bereich des psychologischen Psychotherapeuten „verlagert“ und konkretisiert worden. Denn nach der Gesetzesbegründung des Psychotherapeutengesetzes soll es das Heilpraktikergesetz erweitern, damit neben Ärzten und Heilpraktikern auch Angehörige der neuen psychotherapeutischen Heilberufe eine eigenverantwortliche Ausübung von Heilkunde innerhalb des durch die Approbation abgedeckten Bereichs gestattet wird (siehe Bundestagsdrucksache Nr. 13/8035; 15). Wer vor Erlass des Psychotherapeutengesetzes eine Heilpraktikererlaubnis einholte, signalisierte damit eindeutig, heilkundlich tätig zu werden und tätig sein zu wollen.

Eine Rechtfertigung als Ausnahme der Erlaubnispflicht war und ist nur möglich, wenn man gerade nicht auf dem Gebiet der Heilkunde tätig ist. An dieser Stelle gibt es Abgrenzungsschwierigkeiten, was Heilkunde grundsätzlich ist, ebenso wie Probleme der Abgrenzung zwischen dem Psychotherapeuten und beispielsweise dem „psychologischen Berater“.

Ausübung der Heilkunde

Unter „Ausübung der Heilkunde“ wird jede Tätigkeit verstanden, die nach der allgemei-

nen Auffassung medizinische (heilkundliche) Fachkenntnisse voraussetzt. Dies kann sich auf

- » das Ziel,
- » die Art oder
- » die Methode

der Tätigkeit beziehen (Theobald & Erdle, 1985). Die Heilung oder Linderung körperlicher Schmerz- und Leidenszustände setzt nach allgemeiner Ansicht, für die auch die medizinisch-wissenschaftlichen Erkenntnisse maßgeblich sind (BayObLGSt., 1960), Kenntnisse über physische und psychische Funktionszusammenhänge und damit ärztliche Fachkenntnis voraus (NJW, 1978). Wer ohne die möglichen medizinischen Ursachen zu kennen, seinen Kunden behandelt (es sind also Wollen und Können entscheidend), der gefährdet erheblich die Gesundheit der auf diese Weise behandelten Person, da objektiv die Gefahr besteht, dass eine tatsächlich gebotene medizinische Heilbehandlung unterlassen oder verzögert wird und dadurch schwerwiegende gesundheitliche Nachteile eintreten können – schließlich vertraut der Kunde gerade auf die Fachkunde des Behandelnden und baut auf die Wirksamkeit der Behandlung.

Es wird sogar die Auffassung vertreten, dass bereits die Feststellung, ob im Einzelfall eine Behandlung überhaupt begonnen werden darf (NJW, 1984), ebenfalls hierunter fällt. Dafür spricht, dass in den letzten 15 Jahren Krankheitsausfälle aufgrund psychischer Belastungen steigen, die es zu erkennen gilt, damit man lebens- und arbeitsfähig bleibt. Einige behaupten, dass man bereits eine Diagnose stelle, wenn man feststellen würde, dass man nicht helfen kann, da der Kunde sich psychisch blockiert. Folglich dürfte ein psychologischer Berater oder Coach nicht tätig werden, denn die Wahrscheinlichkeit wird immer höher, dass der Kunde möglicherweise unter einer psychischen Krankheit leiden könnte oder behauptet, er leide darunter. Im Endeffekt bedeutet dies, dass ein stillschweigendes Berufsverbot für alle in der Personalentwicklung tätigen helfenden Berufe gesetzt werden würde. Das würde bedeuten, dass die Motivations- oder Entwicklungspsychologie usw. nicht mehr zur Anwendung kommen. Diese Schlussfolgerung kann nicht richtig sein, zumal

Personalentwicklung sowie Coaching präventiv wirken.

Des Weiteren sollte grundsätzlich zwischen psychischen und anderen Krankheiten unterschieden werden. Denn durch ein normales Gespräch, z.B. während einer Beratung oder eines Coachings, kann man physische und somatische Krankheiten nicht erkennen, allerdings einen guten Hinweis auf eine mögliche psychische Krankheit erhalten bzw. wahrnehmen. Insofern wird keine Diagnose angestellt, sondern eine Vermutung geäußert, die der Kunde ergründen muss. Abgrenzungsmöglichkeit ist stets die eigene freie Reflexion über die eigenen Ressourcen und die eigene Selbststeuerung. Sobald diese nicht gewährleistet wird, muss ein Spezialist zu Rate gezogen werden. Denn wer die weitere Arbeit stoppt, richtet keinen Schaden an. Vielmehr geht man verantwortungsbewusst mit Leib, Leben und Gesundheit eines fremden Menschen um. Dies gehört zu den typischen Sorgfaltspflichten eines Coachs.

Hintergrund hierzu ist, dass die Behandlungen im Sinne der Heilkunde als solche nennenswerte gesundheitliche Schädigungen verursachen können. Im Rahmen der Feststellung, ob man gesund oder krank ist, sind damit bestimmte Eingriffe in die körperliche Integrität gemeint. Fraglich ist allerdings, ob Gespräche darunter fallen. Zu erwähnen sind in diesem Kontext auch solche Tätigkeiten, die zwar erlaubnispflichtig sind, die aber keine medizinischen Fachkenntnisse voraussetzen, da diese Tätigkeiten als solche für den Patienten ungefährlich sind, aber zur Vermeidung von Gesundheitsgefährdungen ärztliches Wissen benötigt wird (NJW, 1994).

Schlussfolgerung

Folglich muss die Legaldefinition der Heilkunde, nach der jede berufs- oder gewerbsmäßig vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Krankheiten, Leiden oder Körperschäden beim Menschen als Ausübung der Heilkunde verstanden wird, verfassungsgemäß unter Berücksichtigung der Berufsfreiheit des Art. 12 Abs. 1 GG einge-

Das Coaching Magazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

schränkt werden. Denn tatsächlich sind nur solche Behandlungen erlaubnispflichtig, die gesundheitliche Schäden verursachen können. Dies bedeutet, dass eine gesundheitliche Schädigung nicht eingetreten, aber wahrscheinlich sein muss. Ein geringfügiges Gefahrenmoment reicht allerdings nicht aus. Folglich weist § 1 HeilprG das ungeschriebene Tatbestandsmerkmal einer nennenswerten mittelbaren oder unmittelbaren Gesundheitsgefährdung auf. Dies zeigt, dass es sich um ein abstraktes Gefährdungsdelikt handelt. Daher hat der Tatrichter zu prüfen, ob die jeweilige Handlung bei genereller Betrachtung der konkreten Tatumstände gefahrengerechtigt ist. Dies ist vergleichbar mit dem Beinaheunfall der abstrakten Straßenverkehrsgefährdung (Straftat und keine Ordnungswidrigkeit).

Was ist Psychotherapie?

Ausgehend von der Fragestellung dieses Beitrages, ist die Abgrenzung zwischen Psychotherapie, Heilpraktik und Coaching wichtig. Denn Psychotherapie darf grundsätzlich nur noch derjenige ausüben, der eine Erlaubnis nach dem Psychotherapeutengesetz (PsychThG) erhalten hat. Als Ausübung der Psychotherapie im Sinne des Psychotherapeutengesetzes definiert § 1 Abs. 3 PsychThG jede mittels wissenschaftlich anerkannter psychotherapeutischer Verfahren genommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Störungen mit Krankheitswert, bei denen Psychotherapie indiziert ist. Im Rahmen einer psychotherapeutischen Behandlung ist eine somatische Abklärung herbeizuführen.

Diese Legaldefinition hat leider einen unerlaubten Zirkelschluss und ist somit noch schwieriger zu erklären als die Heilbehandlung. Insofern ist zu klären, was Psychotherapie ist. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich keine Person, die nicht die genannten Voraussetzungen erfüllt, als psychologischer Psychotherapeut o.ä. bezeichnen oder Psychotherapie anbieten darf.

Gegenstand der Psychotherapie ist eine behandlungsbedürftige psychische Erkrankung. Solche sind in der ICD-10 (Version 2013)

gelistet, die von der WHO herausgegeben wird. ICD steht für International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems und ist das wichtigste, weltweit anerkannte Diagnoseklassifikationssystem der Medizin. Unter die Psychotherapie fallen auch die Verhaltens- und Gesprächstherapie, wenn dadurch Phobien, Zwänge, Ängste oder Depressionen geheilt bzw. gelindert werden sollen (DVBI, 1985). Nun ist fraglich, was alles unter Psychotherapie fällt. Dazu folgender praktische Fall.

Beispiel: Synergetik-Fall

Nach der Lehre, auf der sich die Synergetik-Methode begründet, werden die inneren Bilder des zu behandelnden Klienten während einer Tiefenentspannung bearbeitet. Hierdurch sollen unverarbeitete Erlebnisse und Konflikte aufgearbeitet werden und auf neuronaler Ebene eine Hintergrundauflösung von Krankheiten erfolgen.

Zu entscheiden war der Fall, dass eine Dame die Synergetik-Methode zur Behandlung von Traumata, Depressionen usw. anbot, ohne Ärztin, Psychotherapeutin oder Heilpraktikerin zu sein. Bei den Therapiesitzungen der Dame gelangten die Klienten in einen Zustand hypnoid verminderten Bewusstseins und erlebten Gedächtnisbilder, die sie samt verbundenen Gefühlen beschrieben haben. Teilweise wurden die Klienten mit belastenden Erinnerungen konfrontiert. Dies ähnelt der konfrontativen Psychotherapie, denn neben den suggestiven Elementen (vgl. Hypnose und autogenes Training) weist diese Methode auch psychoanalytische Elemente auf, da abgespaltene Persönlichkeitsmerkmale bewusst gemacht werden und wieder in die Persönlichkeit integriert werden. Das Wiedererleben traumatischer Erfahrungen ist gerade Ausdruck des psychoanalytischen und psychotherapeutischen Prinzips.

Elf Klienten suchten die Dame mit Krankheiten und Leiden auf, deren Besserung sie sich erhofften. Neun der elf Personen hatten psychische Leiden, zwei hatten körperliche Leiden. Andere Klienten waren gesund und

nur neugierig. Allerdings wurden weder den kranken noch den gesunden Klienten durch die Anwendung der Synergetik-Methode gesundheitliche Schäden zugeführt.

Auf der Grundlage eines Sachverständigen-gutachtens wurde nachvollziehbar dargelegt, dass die Synergetik-Methode bzw. Synergetik-Therapie als konfrontative Psychotherapie-methode sich nicht für bestimmte psychisch kranke Menschen eigne. Denn bei Personen mit bereits verändertem Bewusstseinszustand mit verminderter Realitätskontrolle kann das „katathyme“ Bilderleben in Verbindung mit einer Therapie gerade regressive Prozesse auslösen, die zu einer Dekompensation führen.

Ob ein Mensch zu dem Kreis von Personen zählt, bei denen die Gefahr der Verursachung psychischer Dekompensation besteht, lässt sich ohne entsprechende medizinische oder psychotherapeutische Kenntnisse nicht zuverlässig beurteilen. Ein Laie kann dies nicht erkennen, geschweige denn latente Psychosen usw. feststellen.

Folglich ist die psychische Dekompensation bei Anwendung der Synergetik-Methode oder einer vergleichbar psychotherapeutischen Methode ein potenzielles Risiko. Diese Gefahr ist nur zu vermeiden, wenn die Behandlung durch einen entsprechend ausgebildeten und approbierten „Therapeuten“ durchgeführt wird. Nur wenn eine psychische Vorerkrankung ausgeschlossen werden kann, darf die Methode eingesetzt werden, da keine Gesundheitsgefahr besteht und somit keine Heilbehandlung vorliegt. Um dies festzustellen, muss der „Dienstleister“ ausführliche Vorgespräche führen und auf die Auswirkungen der Methode hinweisen.

Wichtig ist, dass das Bilderleben auch ohne Wiedererleben eines Traumas regressive Prozesse auslösen kann, die in jedem Fall während eines Gesprächs verarbeitet werden müssen, damit unmittelbare Gesundheitsgefahren vermieden werden (würden). Fraglich ist, ob dies ebenfalls einem Therapeuten vorbehalten ist.

Die Dame wurde in den benannten elf Fällen zu einer Geldstrafe verurteilt. Das Urteil wur-

de vom BGH am 22. Juni 2011 (2 StR 580/10) in der Rechtsmittelinstanz bestätigt.

Bezug zum Coaching

Fraglich ist daher, ob therapeutische Ansätze im Coaching erlaubnispflichtig sind oder nicht. Viel spricht für eine Erlaubnispflicht. In diesem Zusammenhang sind u.a. folgende Ansätze als kritisch zu bewerten:

Hypnose

Durch dieses Verfahren wird die Aufmerksamkeit im wachen Bewusstseinszustand bei meist tiefer Entspannung vorübergehend geändert. Hypnose wird zur Unterstützung der klassischen Psychoanalyse genutzt, wird als schmerztherapeutisches Verfahren (Hypnoanästhesie) eingesetzt, ist Bestandteil des NLP (siehe unten), ist von den gesetzlichen Krankenkassen zur Behandlung von Krankheiten als Hypnotherapie anerkannt und kann wie die Meditation oder das autogene Training zur Tiefenentspannung genutzt werden. Der Mensch wird beeinflussbar, da die bewusste Kritikfähigkeit gezielt umgangen wird.

Neurolinguistisches Programmieren (NLP)

NLP wurde als neues Verfahren der Kurzzeit-Psychotherapie entwickelt, das mit Hilfe der Sprache Vorgänge im Gehirn zwecks Verhaltensänderung abwandeln bzw. „umprogrammieren“ soll. NLP fußt auf den Konzepten der klientenzentrierten Therapie, der Gestalttherapie und der Hypnotherapie, also der Behandlung von psychischen Leiden. Mittlerweile wird es als Methode zum Kommunikations- und Verhaltenstraining eingesetzt. Dennoch wird der Kunde durch starkes Pacing, Matching und Leading unbewusst zu etwas hingeführt, das er in diesem Moment nicht wahrnimmt und ggf. auch nicht will. Die (mangelnde) Fähigkeit der Selbstreflexion und Selbstkritik wird kaum beachtet bzw. kann behavioristischer Weise ausgenutzt werden.

Schema-Coaching bzw. Schema-Therapie

Schema-Therapie wurde aus der kognitiven Therapie für Persönlichkeitsstörungen entwickelt und gehört daher zur Psychotherapie. Sie geht davon aus, dass bestimmte erlernte

Grundmuster in der Kindheit darauf abzielen, die psychischen Grundbedürfnisse zu befriedigen und daher das Verhalten steuern. Im Endeffekt ist dies Ursachenforschung in der Kindheit und eine Art der Vergangenheitsbewältigung, weil die Entwicklung der Grundmuster problematisch (dysfunktional) ist. Das maladaptive Schema entsteht durch schädliche Kindheitserlebnisse, weil menschliche Grundbedürfnisse erheblich verletzt worden sind. Wer also Ursachenforschung betreibt, damit der Mensch wieder gesund ist, betreibt Heilkunde bzw. Psychotherapie.

Da der Sachverhalt und die Unterscheidung für den Laien schwierig sind, hat die Rechtsprechung neben der abstrakten Gesundheitsgefährdung (objektive Theorie) die sogenannte Eindruckstheorie zur Abgrenzung entwickelt. Danach ist für die Ausübung der Heilkunde das subjektive Empfinden des Kunden maßgeblich (u.a. NJW 1956), sodass unter die Heilkunde auch

- » Wunderheiler (ebd.)
 - » Geistheiler (NJW, 1988)
 - » Handauflegen
 - » Befreiung von Erdstrahlen mit Wünschelrute (NJW, 1993)
 - » Synergetik (siehe oben)
- fallen, wenn der Kunde glaubt, er werde hierdurch von seinen Leiden befreit. Es geht also nicht um reine Neugierde, Selbsterfahrung und Selbstentwicklung des Kunden. An dieser Stelle ist es irrelevant, ob man die (irrtümliche) Einschätzung des Menschen aufrecht erhält oder noch bestätigt. Sowohl ein passives reaktives Verhalten als auch ein aktiv förderndes Verhalten kann dazu führen, dass ein Mensch glaubt, geheilt zu werden.

Denkt ein Mensch also, er sei psychisch gestört und müsse mittels einer bestimmten Heiltätigkeit geheilt werden, dann liegt subjektiv der Eindruck vor, dass diese Behandlung auch erforderlich und hilfreich ist und nichts anderes helfen würde. Diese Behandlung ist insofern eine erlaubnispflichtige Heilbehandlung oder Psychotherapie – kein Coaching.

Denkt er allerdings, dass er nicht psychisch leidet, sondern schlicht Beruhigung o.ä. be-

nötigt, dann helfen auch „Tipps“ zu Pausen, gesunder Ernährung, ausreichendem Schlaf, Urlaub oder zu richtigem Delegieren von Aufgaben usw. Dann geht man nicht von einem psychischen Leiden aus und es liegt keine Heilbehandlung oder Psychotherapie vor – Coaching kann eingesetzt werden.

Schlussfolgerung für das Coaching

Ohne eine Zulassung als psychologischer Psychotherapeut oder als Heilpraktiker ist es verboten, Dienstleistungen durchzuführen, die die Diagnose und Behandlung beispielsweise folgender Krankheiten bzw. Krankheitsbilder beinhalten:

- » Phobien
- » Depressionen
- » Paranoia
- » Angstzustände
- » Magersucht/Bulimie
- » Suchtkrankheiten wie Alkohol-, Drogensucht oder Medikamentenmissbrauch
- » krankhafte Gewalttätigkeit bzw. krankhafte Aggressionszustände
- » Allergien
- » Traumata, z.B. nach sexuellem Missbrauch

- » psychosomatische Leiden wie Migräne
- » alle katalogisierten Krankheiten laut Aufstellungen nach ICD-10

Im Umkehrschluss ist es erlaubt, wenn man eine Beratung, ein Training oder ein Coaching u.a. zu den folgenden Beschwerden bzw. Themen anbietet:

- » Lernschwäche
- » Schlafstörung
- » allgemeine Stressbewältigung
- » Vermeidung des Burn-out- und Bore-out-Syndroms
- » Selbstmarketing
- » Selbst- und Zeitmanagement
- » mentales Training
- » Entspannungstechniken
- » allgemeine Lebensberatung
- » Unterstützung bei akuten Krisen wie Sorgen nach Arbeitsplatzverlust, Trennung, Scheidung, Todesfällen

Denn ausdrücklich vom Begriff der Psychotherapie sind nach § 1 Abs. 3 Satz 3 PsychThG solche psychologischen Tätigkeiten ausgenommen, die „die Aufbereitung und Überwindung sozialer Konflikte oder sonstige Zwecke

außerhalb der Heilkunde zum Gegenstand haben“. Diese Ausnahme von der Erlaubnispflicht ist gerade wichtig, wenn man sich um die Entwicklung eines Menschen kümmert oder Konflikte, seien sie inter- oder intrapersonal, lösen möchte.

Coaching zielt gerade auf die Selbstmanagementfähigkeiten ab und benötigt einen gesunden Kunden, der schlichtweg Unterstützung sucht, damit er sein Veränderungsthema für sich zufriedenstellend lösen kann, weil er und nur er auf die Lösung gekommen ist und sich dafür alleine entschieden hat. Denn Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe, eine Art der Personalentwicklung und damit weder Heilkunde noch Psychotherapie, weder Vergangenheitsbewältigung noch zeitfressende Beratung. Alle Coaching-Arten haben ihre Wirkung und Daseinsberechtigung – man muss allerdings die Grenzen sehr gut kennen und einhalten.

Literatur

- » **(BayObLGSt) Entscheidungssammlung des Bayerischen Oberlandesgerichts in Strafsachen (1960)**. Jahrgang 1960, 176f.
- » **(BVerfGE) Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts**. Band 78, 179.
- » **(DVBl) Deutsches Verwaltungsblatt (1985)**. BVerwG 13.09.1984 – 5 C 118/83, 733.
- » **(NJW) Neue Juristische Wochenschrift (1956)**. BGH 04.11.1955 – 5 StR 421/55, Heft 8, 313.
- » **(NJW) Neue Juristische Wochenschrift (1978)**. BGH 13.09.1977 – 1 StR 389/77, Heft 12, 599.
- » **(NJW) Neue Juristische Wochenschrift (1984)**. BVerwG 10.02.1983 – 3 C 21/82, Heft 24, 1414.
- » **(NJW) Neue Juristische Wochenschrift (1988)**. LG Berlin 14.05.1987 – (505) 1 Wi Js 6159/84 Ls (Ns) (26/86), Heft 12, 780.
- » **(NJW) Neue Juristische Wochenschrift (1993)**. OLG Karlsruhe 25.02.1993 – 2 Ss 1/93, Heft 23, 1540.
- » **(NJW) Neue Juristische Wochenschrift (1994)**. BVerwG 11.11.1993 – 3 C 45/91, Heft 46, 3024.
- » **Theobald, Alfred & Erdle, Helmut (1985)**. Das Recht der Heilhilfsberufe, Hebammen und Heilpraktiker. München u.a.: Verlag für Verwaltungspraxis Rehm.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, sodass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten wird; denn der Prozess (Coaching, Mentoring oder Ausbildung) wird individuell über die Informationen des Klienten und die Arbeitshypothesen sinnvoll ausgefüllt. Spezialisiert auf Rechtsfragen zu Coaching und Coach-Ausbildung.

www.diecoaches.de

META-Charly

Ein Coaching-Tool von Veronika Kolb-Leitner



Kurzbeschreibung

META-Charly ist eine vom Coach geführte Methode, in der sich der Klient in eine Meta-Position in der Funktion eines weisen, etwa 90 Jahre jungen Supervisors begibt. Der Klient wird damit zum Beobachter aus der Meta-Perspektive und reflektiert über die eigene Situation. Der Einsatz dieser Intervention eignet sich für Klienten, die Orientierung und Klarheit suchen oder im Coaching Schwierigkeiten haben, über sich selbst zu sprechen. In der Folge ist das Themenfeld dann oftmals schwer zu durchblicken und es steht die Frage im Raum: „Worum geht es denn wirklich?“ Bewährt hat sich die Methode auch für Entscheidungssituationen.

Anwendungsbereiche

Die Intervention META-Charly wird dann eingesetzt, wenn sich im Coaching zeigt, dass es um Orientierung und Klarheit geht. Dies

kann sowohl personenbezogen, als auch themenbezogen der Fall sein.

Personenbezogen findet die Methode Anwendung für ...

- » Klienten, die sich im Coaching introvertiert zeigen und welchen es schwerfällt, ihre Gedanken und Gefühle zu artikulieren. Die Folge ist häufig, dass Probleme und/oder Ziele nicht klar definiert werden können.
- » Klienten, die noch überhaupt keine bis wenig Berührungspunkte mit Coaching und Persönlichkeitsberatung hatten.
- » Menschen, die sich im Coaching klagend verhalten, welche zwar eine Veränderungsnotwendigkeit orten, jedoch diese Veränderung oftmals von ihrem Umfeld erwarten (Balz, 2003; sowie Radatz, 2011). Auch dies kann dazu führen, dass ein konkreter Auftrag an den Coach möglicherweise ausbleibt.

Themenbezogen eignet sich die Methode insbesondere für Entscheidungssituationen, die

Klarheit und Orientierung erfordern, und bei der Suche nach Entscheidungsunterstützung. In diesen Anwendungsfeldern kommen Klienten rasch und wirksam zu neuen Erkenntnissen und in die Handlungsfähigkeit.

Zielsetzung und Effekte

Die Intervention zielt darauf ab, dem Klienten einen Blick von außen auf die eigene Situation zu gönnen und diesem dadurch neue Perspektiven und Erkenntnisse zu ermöglichen. Die Meta-Perspektive aus Sicht eines weisen, ca. 90jährigen Supervisors, durch die der Klient geführt wird, fördert die Offenlegung von vorab nicht zugänglichen und artikulierbaren Themen, Situationen und Emotionen. Das Besondere zur Herangehensweise an das ungelöste, und oft auch nicht klar definierte Problem des Klienten ist, dass sich dieser selbst mit dem Blick von außen als dritte Person wahrnimmt und beobachtet. Es findet von dieser Position aus – mit ausreichend Abstand zum

Thema – eine Auseinandersetzung statt und ermöglicht eine Reflexion und Artikulation zum eigentlichen Problem und Ziel. Dies hat zur Folge, dass die eigene Situation aus einer Beobachterrolle reflektiert werden kann, neue Blickwinkel entstehen und neue Handlungsoptionen ermöglicht werden.

Ausführliche Beschreibung

Das Tool lehnt sich an die Kybernetik zweiter Ordnung (Bamberger, 2001) an. Geht man in der Kybernetik erster Ordnung von einem Beobachter des Systems aus, so wird in der Kybernetik zweiter Ordnung dieser Ansatz erweitert. Das Modell befasst sich mit der Beziehung zwischen dem außenstehenden Beobachter und dem beobachteten Objekt. Zur Analyse dieser Beziehung benötigt es jedoch wiederum einen weiteren Beobachter auf einer höheren Ebene – einer Metaebene. Damit sind Beobachter und Beobachtete Interaktionspartner (ebd.). Umgelegt auf die vorliegende Methodik bedeutet dies, dass das Einnehmen der Meta-Position dem Klienten die Möglichkeit bietet, Beobachter seines eigenen Themas zu werden.

Die Interventionsmethode greift zusätzlich auf das Konzept der Metakommunikation zurück, in dem seitens des Coachs an den Klienten die Einladung erfolgt, gemeinsam das Thema zu verlassen und einen Blick auf die „Szene“ zu tätigen. Dadurch wird ihm ermöglicht, eine Metaposition für den eigenen Prozess aufzubauen. Dies kann dahingehend unterstützend sein, dass der Klient die nötige Distanz zum Thema gewinnt und alternative Wahlmöglichkeiten gestaltet (Lippmann, 2013).

Im Detail basiert META-Charly auf nachfolgend beschriebenen Schritten. Neben der generellen Beschreibung des Tools werden zusätzlich Formulierungen, die aus der Erfahrung für das Gelingen der Intervention entscheidend sind, dargelegt. Zusätzlich wird auf Aspekte der Mimik und Gestik eingegangen. Bevor auf die weiteren Schritte zur Durchführung der Intervention eingegangen wird, bedarf es der Beschreibung des fiktiven Supervisors.

Der fiktive Supervisor

Der Klient wählt Namen und Geschlecht seines „fiktiven Supervisors“ – im Folgenden handelt es sich um den 90jährigen Charly. Das Alter suggeriert dabei seine beachtliche Lebenserfahrung mit vielen erlebten Höhen und Tiefen, Schicksalsschlägen, Zweifeln und Ängsten, die den unseren in der heutigen Zeit nicht unähnlich sind. Unser Supervisor ruht in sich selbst, ist mit der Umwelt im Einklang und genießt mit Humor, Gelassenheit und viel Menschenkenntnis das Leben.

Zwei Eigenschaften zeichnen den fiktiven Supervisor jedoch besonders aus: *Intuition und die Fähigkeit, das „Wesentliche“ blicksicher zu erkennen bzw. zu begreifen.*

Schritt 1:

Einladung in die Meta-Position

Der Coach entfernt sich einige Schritte vom ursprünglichen Coaching-Setting und lehnt sich z.B. an einen Fensterrahmen oder nimmt auf einem anderen Stuhl Platz. Daraufhin bittet er den Klienten zu sich – *vorwiegend nonverbal und durch Einsatz von einladender Mimik und Gestik.* Dies fördert den Aufbau eines Spannungsbogens, da dem Klienten nicht klar ist, was nun geschehen wird.

Um aus dem entstandenen Spannungsbogen eine entspannte Atmosphäre zu gestalten, vertraut der Coach dem Klienten im nächsten Schritt Folgendes an: *„Ich gönne mir selbst gerne einen eigenen Supervisor, um umsichtig und neutral zu bleiben. Es kann passieren, dass man den Abstand verliert. Mein Supervisor ist 90 Jahre jung, lebenslustig und hat eine beachtliche Lebenserfahrung. Was ich aber besonders an ihm schätze, ist seine besondere Fähigkeit mit einem „gesunden“ Abstand rasch und glasklar zu erkennen, worum es im jeweiligen Fall wirklich geht. Und heute habe ich ihn eingeladen.“* (Mimik und Gestik: Erfahrungsgemäß wird hier gerne die direkte Ansprache mit der offenen Hand gewählt, indem bei letztem Satz mit der Hand auf den Klienten gedeutet wird. So fühlt sich der Klient erstmals als Supervisor angesprochen)

Der Coach führt weiter aus: *„Nachdem ich meinem Klienten (Mimik und Gestik: Mit der ganzen Hand unterstützend auf den bisherigen Sitzplatz des Klienten deuten) eine kurze Reflexionspause gönnen möchte, frage ich dich, lieber 90 Jahre alter Supervisor (Mimik und Gestik: Der Blickkontakt ist dabei direkt auf den Klienten gerichtet, sodass er sich direkt angesprochen fühlt), wie heißt du?“* (Mimik und Gestik: Der Blickkontakt mit dem Klienten ist aufmunternd, fragend und direkt).

Erfahrungsgemäß wird der Klient nach einer kleinen Verwirrung oder Nachdenkpause schmunzelnd die Frage mit einem Namen beantworten, hier: „Charly“. Oftmals stellt sich nach der ersten Spannungsphase eine leichte, fast beschwingte Atmosphäre im Raum ein.

Ab diesem Zeitpunkt wird der Klient nur noch mit dem gewählten Namen angesprochen, sodass er in der Rolle des fiktiven Supervisors bleibt. Außerdem hat sich die Ansprache in die Du-Form verändert – auch wenn außerhalb der Intervention der Klient per Sie angesprochen wird.

Schritt 2:

Arbeit in der Meta-Perspektive

Während der Arbeit in der Meta-Perspektive wird der Klient so oft wie nötig namentlich angesprochen. Zusätzlich werden die Fragen seitens des Coachs in Bezug zur Situation des Klienten gewählt.

Beispiel: Der Klient Müller will eine sehr heikle Situation reflektieren und für sich wesentliche Rückschlüsse ziehen. Exemplarische Fragestellungen in dieser Situation können sein:

- » Charly, was glaubst du, ist die wirklich große Quintessenz für den Klienten Müller nach dieser heiklen Situation? Wo er sogar sagen wird, das ist ja ein echter Diamant? Was glaubst du, welche Diamanten da noch rauszuholen sind?
- » Welche drei handfesten und konkreten Ideen könntest du, Charly, jetzt dem Herrn Müller geben?
- » Welche Ressourcen und Kompetenzen soll-

te unser Klient Müller gut nützen, um sein persönliches Ziel zu erreichen?

» Noch eine Frage, Charly, wie sollte Herr Müller denken, damit er aus seiner Ohnmacht heraus kommt und wieder – wie gewohnt – voll handlungsfähig ist?

Der Klient kommt zu Aussagen in der Haltung der Meta-Perspektive (entspricht der Rolle des 90jährigen Supervisors) und antwortet in der Verwendung der dritten Person („Er/Sie ...“). Sollte die Situation auftreten, dass der Klient während des Prozesses vergisst in der dritten Person über sich zu sprechen, ist es wichtig,

dass ihn der Coach in die Rolle des Supervisors zurückholt. Dies gelingt z.B. durch gezielte namentliche Ansprache – „Aha, Charly, sehr interessant, du würdest also dem Herrn Müller sagen, er ...“. In dieser Prozessphase kann jeglicher Fragentyp angewandt werden, der zur Lösung beiträgt.

Schritt 3:

Anleitung zurück in das Ursprungssetting

In Anlehnung an die ursprüngliche Zielsetzung und Themenstellung des Coachings erfolgen der Abschluss aus der Meta-Per-

spektive und die Anleitung zurück in das Ursprungs-Setting. Der Coach bedankt sich für die Unterstützung durch den Supervisor Charly. Abschließend werden noch Kernbotschaften für den Klienten aus der Perspektive des Supervisors abgefragt. Die Erfahrung zeigt, dass der Prozess die Erleichterung im Umgang mit dem eigentlichen Thema fördert, sodass Kernbotschaften an den Klienten durchaus humorvolle Aussagen beinhalten können.

Hierzu ein exemplarischer Abschluss der Intervention: „Vielen Dank, Charly, dass du mich

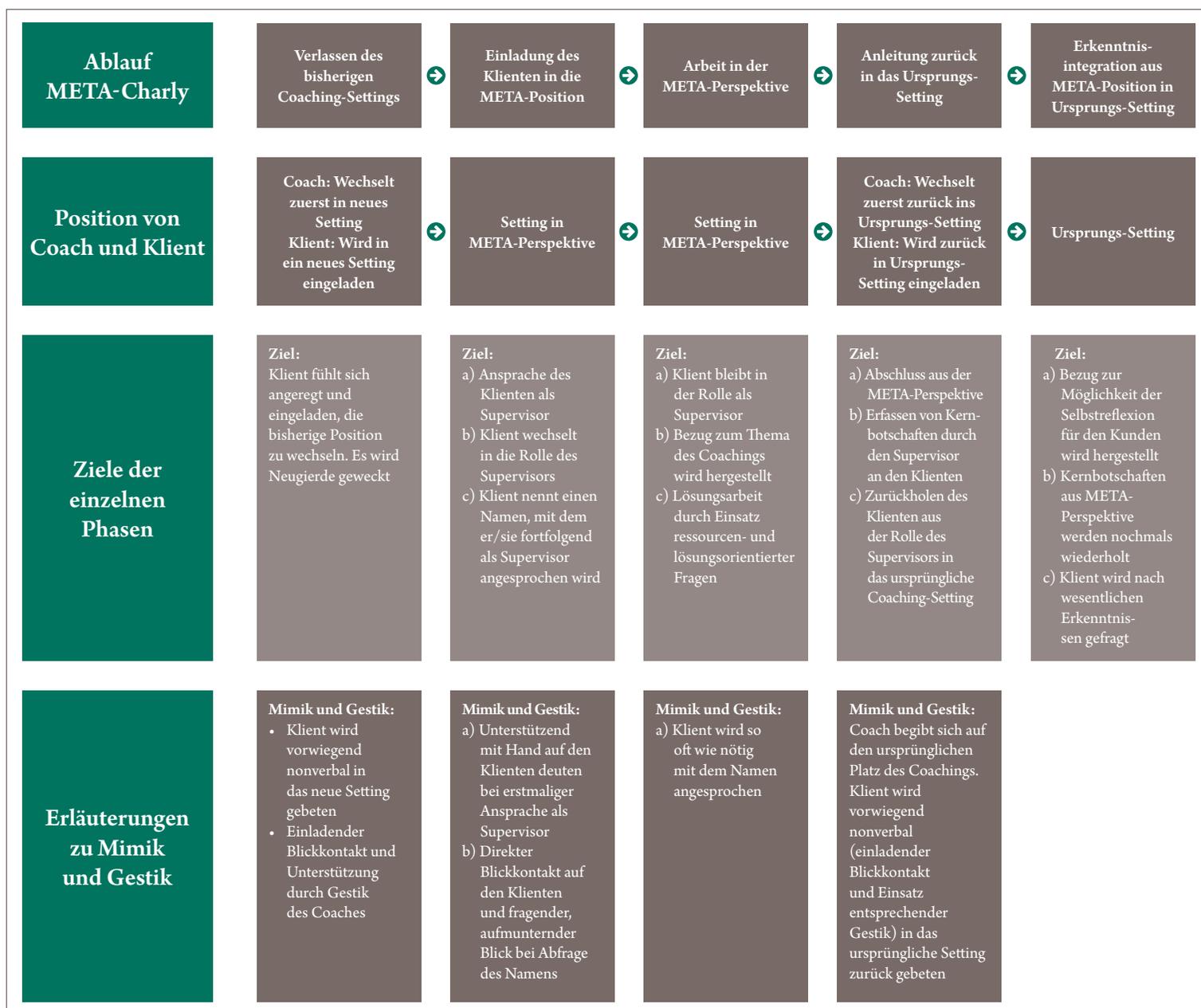


Abb.: Prozessablauf und wesentliche Aspekte zum Coaching-Tool „META-Charly“

so unterstützt hast. Ich bin überzeugt, dass mein Klient viel daraus mitnehmen kann. Nun möchte ich wieder zu ihm zurückkehren. Hast du vielleicht noch einen wichtigen Satz für meinen Klienten, den du ihm mitgeben möchtest?“

Anschließend nimmt der Coach seinen ursprünglichen Platz wieder ein und bittet – wieder *mittels nonverbaler Kommunikation* – den Klienten zurück zum ursprünglichen Platz.

Schritt 4:

Erkenntnisintegration aus Meta-Perspektive in das Ursprungssetting

Diese Phase konzentriert sich darauf, die Erkenntnisse aus der Meta-Perspektive in das Ursprungssetting zu integrieren. Insbesondere wird hierbei vom Coach die Ausgangssituation – das Gönnen einer Zeit zur Selbstreflexion für den Klienten – nochmals erläutert. Dies fördert den Positionen- und Rollenwechsel zu jenem Punkt, von dem aus das Ursprungssetting verlassen wurde. Da sich das Coaching wieder in der Ausgangssituation befindet, wechselt auch die Ansprache zwischen Coach und Klient in die vereinbarte Art und Weise (beispielsweise wieder zurück vom „Du“ zum „Sie“).

Um gleichzeitig inhaltlich die Reflexionen und Verbalisierungen während der Meta-Perspektive in das Coaching zu integrieren, bietet sich folgende Frage seitens des Coachs an: *„Nun, lieber Herr Müller, ich habe Ihnen ja Zeit zur Selbstreflexion gegönnt. Was geht Ihnen jetzt so durch den Kopf?“* Oder, im Falle einer sehr prägnanten Kernbotschaft durch den Supervisor Charly: *„Nun, lieber Herr Müller, ich habe Ihnen die Zeit zur Selbstreflexion gegönnt. Und jetzt habe ich noch einen – wie ich hoffe – guten Satz für Sie bereit: ...“*. An dieser Stelle folgt die Übermittlung der Kernbotschaft. Der Coach wiederholt möglichst wortgetreu die Formulierung von Charly. Es empfiehlt sich, bei der Wiederholung der Kernbotschaft den direkten Blickkontakt mit dem Klienten zu suchen und zu halten.

Abschließend die Frage: *„Was geht Ihnen jetzt so durch den Kopf?“*

Voraussetzungen

Für den Einsatz dieses Tools sind keine besonderen Voraussetzungen und Kenntnisse nötig. Förderlich ist die Freude daran, gemeinsam mit dem Klienten bewusst in eine andere Rollenverteilung zu wechseln.

Erfahrungen

Entscheidend für die Intervention ist der Wechsel des Klienten in die Rolle des weisen und lebenserfahrenen Supervisors. Deshalb ist es wichtig, dass der Coach erkennt, ob der Klient auch aus der Perspektive des Supervisors denkt, fühlt und antwortet.

Neben den bereits geschilderten Situationen eignet sich der Einsatz von META-Charly erfahrungsgemäß hervorragend, wenn Klienten Ambivalenzen zeigen, im Sinne von „Ich weiß meine nächsten Schritte, kann aber nicht über meinen Schatten springen.“ Durch dieses Tool kann der Mut zur Veränderung aktiviert werden. In Konfliktsituationen ist das Tool dann empfehlenswert, wenn es darum geht, in diesen Situationen die Klugheit und Weisheit der Konfliktpartner anzusprechen.

Die Erfahrung zeigt auch, dass Klienten gerne ihren META-Charly mit in den Alltag nehmen, als liebevollen Begleiter sozusagen, um Leichtigkeit im komplexen Lebensalltag zu schaffen.

Technische Hinweise

Die Interventionsmethode nimmt etwa 15–20 Minuten in Anspruch. Innerhalb der Intervention eignet es sich, Schreibmaterial zu verwenden, um die Kernaussagen des Klienten aus der Meta-Perspektive gut und teils wortgetreu erfassen und ggf. wiederholen zu können.

Quellen

Balz, Hans-Jürgen (2003). Systematisches Denken in der Berufs- und Laufbahnberatung. In Thea Stäudel (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie*. Bericht über die 9. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie, Hochschule Harz, Wernigerode. 58–69. Ab-

gerufen am 17.03.2015: https://www.hs-harz.de/dokumente/extern/Presse/Publicationen/Harzer_Hochschultexte_5.pdf#page=51,dl.

Bamberger, Günter G. (2001). Lösungsorientierte Beratung. 2. völlig neu bearb. und erw. Aufl. Weinheim: Beltz.

Lippmann, Eric (2013). *Coaching*. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.

Radatz, Sonja (2011). *Beratung ohne Rat-schlag*. 7. Aufl. Wien: Verlag Systemisches Management.

Die Autorin



Foto: privat

Veronika Kolb-Leitner, MSc, Studium der Psychologie, Lehrtrainerin und Lehr-Coach, zertifizierte & akkreditierte Wirtschaftstrainerin (CCT), systemischer Coach (PCO), ReTeaming-Coach, Supervisorin. Arbeitet als Coach, Supervisorin, Unternehmensberaterin und Trainerin für persönliche, soziale und emotionale Kompetenz. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Trainings und Seminare in den Bereichen Team- und Führungskräfteentwicklung und die von ihr angebotene Ausbildung „Dualer Coaching-Lehrgang“.

www.kl-beratung.at



Coaching mit Pferden – bad practice oder doch good practice mit gesundem Menschenverstand?

Eine Ergänzung zu Prof. Dr. Kannings Beitrag im Coaching-Magazin 4/2014

Von Johanna Friesenhahn

Die passende Wahl des Coachs im Dschungel der Coaching-Anbieter zu treffen, ist nicht einfach – doch ist dieser Umstand auch nicht neu. Nun wird der undurchsichtige Dschungel noch durch einen neuen Trend vergrößert: Coaching mit Pferden (oder auch mit Lamas, Hunden, Wölfen oder Greifvögeln). Kritiker bezeichnen dies als „Edutainment“ und prangern, teilweise zu Recht, unseriöse Vorgehensweisen an – wie Prof. Dr. Kanning im Coaching-Magazin 4/2014. Allerdings ist pferdegestütztes Coaching, professionell ausgeführt und mit wissenschaftlichen Erkenntnissen verbunden, keinesfalls als „bad practice“ abzustempeln.

Tiergestützte Coaching-Angebote zielen darauf ab, eine erlebnisorientierte Lernerfahrung abseits der bekannten Seminarräume zu ermöglichen. Auf den ersten Blick mag dies ungewöhnlich erscheinen, doch *kann* der Einbezug von Pferden ins Coaching einen enormen Mehrwert bringen. Um eben nicht nur *Edutainment*, wie Kritiker pferdegestütztes Coaching bezeichnen, zu bieten, erfordert es Professionalität und eine Reihe von Kompetenzen seitens des Coachs. Doch leider ist es mit der *Professionalisierung* in diesem jungen Feld *noch nicht weit her*.

So mag leicht der Eindruck entstehen, man könne einen schönen Tag auf dem Reiterhof verbringen – ein Eindruck, den viele Anbieter vermutlich insgeheim teilen. Betrachtet man den Markt und damit die Anbieter pferdegestützter Formate genauer, kann man *zwei Strömungen* unterscheiden: Den Unterschied macht die *Rolle des Pferdes*.

Zwei unterschiedliche Rollen des Pferdes

Auf der einen Seite gilt das *Pferd selbst als Coach*. Man soll sich also vom Pferd abschauen, wie man z.B. effektiv führt. In der Regel beißt jedoch keine Führungskraft ihren Mitarbeiter in den Po, sobald Gefahr droht – fühlt sie sich auch noch so sehr als Leithengst. Vertreter dieser Strömung sind der Meinung, dass Pferde spüren, worum es geht und den Klienten zeigen, was sie davon halten, sodass diese ihre Schlüsse ganz allein ziehen. Auch teilweise esoterisch anmutende Heilversprechen sind mitunter zu finden: Pferde wirkten so tief auf das Unterbewusstsein und diese heilsamen Mechanismen seien so komplex, dass wir Menschen sie ohnehin nicht verstehen könnten. Wozu sich also die Mühe machen, sie (wissenschaftlich) zu hinterfragen? Die Hoffnung auf Wirksamkeit wird gerne *in die Verantwortung der Tiere abgeben*.

Auf der anderen Seite gibt es Anbieter, die dieser Haltung grundlegend widersprechen. Das Pferd wird nicht als Coach, sondern als *außergewöhnlicher Anstoß zur Selbstreflexion* für den Klienten genutzt. Der wesentliche Unter-

schied besteht darin, dass das Erlebnis mit den Pferden im Anschluss mit dem Coach reflektiert, in die Berufspraxis transferiert und vor den Hintergrund bewährter Theorien (z.B. zu Teamrollen, Führung, Kommunikation) analysiert wird. Das Pferd dient dabei als *Metapher und Übungsobjekt*, z.B. für ein klares und souveränes Auftreten, und wird nicht mit realen Mitarbeitern gleichgesetzt. Die Interaktion mit dem Pferd dient also zur Anregung weiterer Reflexionsprozesse, die in jedem Fall professionell begleitet werden.

Die Rolle des Coachs beim pferdegestützten Coaching

Grundsätzlich sollte ein Coach, der tiergestütztes Coaching anbietet, eine solide Qualifikation besitzen, um überhaupt einschätzen zu können, *wobei Pferde eine Unterstützung bieten könnten*. Darüber hinaus ist es unabdingbar, den Ausdruck und das Verhalten des Tieres lesen, interpretieren und zurückspiegeln zu können. Es bedarf also vielerlei Kompetenzen, die nur in unterschiedlichen, spezialisierten Weiterbildungen erworben werden können. Daher wird diese Expertise in der Praxis oft auf zwei Personen verteilt: Ein Experte für das Coaching, einer für die Pferde.

Ferner sollten Pferde nicht als non plus Ultra für jedes Anliegen, jeden Klienten und jedes Thema angepriesen, sondern als *eine hilfreiche Methode von vielen* gesehen werden. Coaches sollten also über eine *Methodenvielfalt* verfügen, die über den Einsatz von Pferden hinausgeht. Das Ziel und der Mehrwert des Pferdeinsatzes sollten im Vorfeld didaktisch und methodisch begründet werden können. Ein Pferd kann z.B. als „Diagnosemedium“ wirken, da der Coach durch die Beobachtung der

Interaktion zwischen Klient und Pferd Hinweise über dessen typische Muster bekommt (Friesenhahn, in Druck). Diese Hinweise gilt es aufzugreifen, durch Reflexion bewusst zu machen und weiter zu bearbeiten.

Dazu ist es sinnvoll, auf „bewährte“ Fragetechniken und Methoden zurückzugreifen. Damit bleibt das Erlebnis mit dem Pferd nicht isoliert stehen, sondern wird in Zusammenhang mit dem Klienten gebracht, der Transfer in die Praxis gezielt ermöglicht und neue Perspektiven eröffnet. Der *professionell unterstützten Reflexion* der Interaktion mit den Pferden und dem entsprechenden Praxistransfer kommt damit eine *Schlüsselfunktion* zu, um die Wirkung voll ausschöpfen zu können.

Schließlich kann auch die *kritische Auseinandersetzung* mit dem Nutzen und der Wirkungsweise von Pferden im Coaching als Unterscheidungsmerkmal professioneller Anbieter gelten. Als solche sollten sie sich um die anhaltende Professionalisierung bemühen, z.B. durch die aktive Unterstützung von Forschungsvorhaben und der Entwicklung einheitlicher Qualitätsstandards.

Gegenargumente zur Kritik am Coaching mit Pferden

Es sollte folglich das Gesamtbild der diskutierten Kriterien betrachtet und auch kritisch hinterfragt werden. Dabei muss deutlich werden, dass seitens des Coachs mehr dahinter steckt, als die Freude mit Pferden zu arbeiten. Solange dies nicht immer klar ist, ist es absolut nötig öffentlich Aufsehen zu erregen – wie es auch Prof. Dr. Kanning im Coaching-Magazin 4/2014 getan hat. Dennoch soll seine Perspektive anhand folgender Gegenargumente ergänzt



werden, da er überwiegend die eingangs kritisierte Strömung angesprochen hat, nicht aber die fundierte Arbeit mit Pferden als Impulsgeber zur Selbstreflexion und Übungsobjekt.

1. Pferde haben als domestizierte Tiere gelernt, *sensibel auf die Körpersprache von Menschen zu reagieren* – dies belegen verhaltensbiologische Untersuchungen (Krueger et al., 2011). Der Mehrwert ist, dass sie nur auf nonverbale Signale reagieren, während Menschen oftmals versuchen, verbal auszuweichen. Erklärungen und Begründungen, die nicht ernst gemeint sind und sich nur in Worten äußern, helfen hier nicht weiter. Menschen werden damit gezwungen, tatsächlich auf die Kongruenz verbaler und nonverbaler Sprache zu achten.

2. Nonverbal werden auch menschliche Emotionen hauptsächlich ausgedrückt. Die Interaktion mit den Pferden im Coaching und Training betont durch den Fokus auf die Körpersprache auch die *emotionale und intuitive Verarbeitung* (Friesenhahn, in Druck). Die aus der Therapie bekannte Funktion als „sozialer Katalysator“ (Levinson, 1997) unterstützt zudem die emotionale Öffnung der Klienten. Der Einbezug von Emotionen in Veränderungsprozesse ist nachgewiesenermaßen essentiell. Nur was emotional nachempfunden wird, kann sich aus neurobiologischer Sicht verändern (Grawe, 2004).

3. Wie zuvor betont wurde, ist selbstverständlich nicht nur das Feedback des Pferdes wichtig, sondern auch die *Reflexion des Coachs zur beobachteten Interaktion mit dem Pferd*. Das Pferd ist eben nicht das alleinige Wirkungsmoment, sondern unterstützt die Selbstreflexion. Lernprozesse werden durch die Übungen mit den Pferden effektiv sowohl handlungsorientiert als auch erfahrungsbasiert angeregt.

4. Auch Inhalte eines Workshops oder Lernerfahrungen aus Rollenspielen bedürfen eines *bewussten Transfers in den Arbeitsalltag*. Dieser Herausforderung stellen sich somit alle Formate, die nicht „learning on the job“ umfassen – also der Großteil.

5. *Verhaltensroutinen* können selbstorganisiert und dynamisch, d.h. durch den *Wechsel zwischen Irritation und Restabilisierung*, verändert werden (Haken & Schiepek, 2010). Pferde tragen zur Irritation bei und können zur Restabilisierung verhelfen, da sie für wiederholtes Üben bereitwillig zur Verfügung stehen.

Fazit

In der Nachbardisziplin des Coachings, der Psychotherapie, werden u.a. Pferde bereits seit Jahrzehnten erfolgreich in tiergestützten Therapien eingesetzt. Die vielen positiven Effekte, die aus der Mensch-Tier-Beziehung resultieren, sind eingehend empirisch untersucht (Julius et al., 2014). Sie wirken z.B. stresssenkend, emotional öffnend und handlungsmotivie-

rend. Zur empirischen Bestätigung bedarf es zwar noch an spezifischen, fundierten wissenschaftlichen Untersuchungen, dennoch kann angenommen werden, dass sie dort genauso wirken. Warum sollten diese positiven Effekte also nicht auch im Coaching genutzt werden?

Im Übrigen darf eine wirkungsvolle Methode im Coaching auch Spaß machen, zumal es sich so leichter und nachhaltiger lernt. Nur darf bei aller „Managerbespaßung“ der *horsesense* (engl. für gesunder Menschenverstand) nicht ausgeschaltet werden, um professionelle Angebote von unprofessionellen unterscheiden zu können.

Im Coaching-Magazin 4/2015 wird die Autorin ihre Forschungsarbeit zum pferdegestützten Coaching in der Rubrik „Wissenschaft“ vorstellen.

Literatur

- » **Friesenhahn, Johanna (in Druck)**. Durch Synchronisation zur Synergie im Coaching. Dissertation. Universität Heidelberg, Institut für Bildungswissenschaft.
- » **Grawe, Klaus (2004)**. Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- » **Haken, Hermann & Schiepek, Günter (2010)**. Synergetik in der Psychologie. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- » **Julius, Henri; Beetz, Andrea; Kotschral, Kurt; Tuner, Dennis & Uvnäs-Moberg, Kerstin (2014)**. Bindung zu Tieren. Göttingen: Hogrefe.
- » **Kanning, Uwe Peter (2014)**. Horse Sense. In Coaching-Magazin, 4/2014, 44–46.
- » **Krueger, Konstanze; Flauger, Birgit; Farmer, Kate & Maros, Katalin (2011)**. Horses (Equus caballus) use human local enhancement cues and adjust to human attention. In *Animal cognition*, 14 (2), 187–201.
- » **Levinson, Boris M. (1997)**. *Pet-Oriented Child Psychotherapy*. 2. Aufl. Springfield: Charles C Thomas Publisher LTD.

Die Autorin



Foto: privat

Johanna Friesenhahn, M.A., Erziehungswissenschaftlerin und freiberufliche Karriere-Coach, Trainerin und Dozentin. Sie arbeitet auch mit Pferden, um Veränderungen schnell und eindrücklich anzustoßen. Als Doktorandin am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg verknüpft sie Theorie und Praxis. In ihrem Promotionsvorhaben untersucht sie die Synchronisation zwischen Coach und Klient im Coaching-Prozess sowie das Potential pferdegestützten Coachings.
info@join-coaching.de



Business-Coaches in Österreich

Scheinwerfer ins Potemkinsche Dorf

Von Thomas Schweinschwaller & Michael Trojan

In der hier vorliegenden explorativen Studie wird der berufliche Alltag von Coaches in Österreich mittels einer Online-Erhebung erfasst. Insgesamt wurden 177 Fragebögen ausgewertet, in denen Fragen zu Themenfeldern wie Einkommen, Arbeitssituation, Zufriedenheit, Stundensätze pro Coaching-Einheit und Marketingmaßnahmen beantwortet wurden. Die Ergebnisse zeigen: Die befragten österreichischen Coaches arbeiten nebenberuflich als Coach, nehmen deutlich weniger damit ein als ihre Kollegen in Deutschland und halten nur wenig von Marketing.

In Österreich gibt es ein Psychotherapie- und ein Psychologengesetz sowie eine Verordnung zur Lebens- und Sozialberatung. Das Führen der Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ ist gesetzlichen Grundlagen unterworfen. Allen diesen Verordnungen ist gemein, dass die Ausbildung, die Tätigkeiten und Berufspflichten geregelt sind. Eine ähnliche Verordnung für Coaching gibt es nicht.

Der Report „Coaching across the Globe“ von Bresser (2013) ist eine Aufnahme der Welt im Fokus des Coachings durch Expertenbefragung. Österreich ist laut diesem Report ein Entwicklungsland – nicht nur im Vergleich zum englischsprachlichen Raum, sondern auch in Bezug auf Deutschland und die Schweiz. Angelehnt an den Entwicklungsphasen eines Produktes wird der Markt für Coaching in Österreich im Übergang von der Einführungs- zur Wachstumsphase beurteilt.

Die Zahl von Wirtschafts-Coaches in Österreich wird in diesem Report mit 50 begrenzt. In einem Ländervergleich zwischen Österreich, der Schweiz und Deutschland werden für Österreich 2.500 Wirtschafts- und 1.300 Führungskräfte-Coaches angegeben (Roos & Lange, 2013). Die Gesamtzahl an Coaches – in allen Branchen – wird mit 3.500 äußerst niedrig angesetzt. Nach dieser Schätzung habe Österreich die beste Versorgung mit Coaches für Führungskräfte im deutschen Sprachraum. Ist die Datenlage so unklar, dass Expertenmeinungen so weit auseinander gehen können?

Überblick Verbände und Portale

Um Licht ins fast Dunkle zu bringen, wurden bei österreichischen Coaching-Verbänden Recherchen angestellt. Diese listen am Stichtag 01.02.2015 die folgende Anzahl von Coaches online auf (siehe Tabelle 1).

Am freien Markt sind weitere Portale zugänglich. Für die Darstellung der Unterschiedlichkeit der Daten wurden die Portale coaching.cc und XING gewählt. Die Listung der eigenen Leistung als Coach ist nicht an ein Aufnahme-prozedere und somit bestimmte Richtlinien gebunden. Sie erfolgt durch die User autonom.

Im Portal coaching.cc sind insgesamt 4.846 Personen als Coaches registriert (Stand 02.02.2015). Wird die Suche mittels bestimmter Schlagworte wie „Work-Life-Balance“, „Change-Management“ oder „Konflikt-Management“ eingeschränkt, sinkt diese Zahl teils erheblich auf Werte zwischen 624 und 124 Treffern. Bei XING sieht die Lage ähnlich aus: Der Suchbegriff „Coach“ in Verbindung mit „Österreich“ ergibt zwar 7.237 Treffer, doch schon die Einschränkung „Business-Coach“ und „Österreich“ reduziert das Ergebnis auf 1.474 Treffer (Stand 02.02.2015). Erstaunlich ist, dass unter demselben Suchbegriff in Deutschland nur 407 Coaches gelistet werden.

Die Bandbreite der Zahlen zu Business-Coaches in Österreich ist erstaunlich – und verwirrend. Die negativen Auswirkungen der reinen Marktsteuerung werden dadurch ersichtlich. Die Frage drängt sich auf: Ist der österreichische Coaching-Markt ein Potemkinsches Dorf?

Konzept und Durchführung der Studie

Die hier vorliegende Studie leistet einen Beitrag zur Darstellung der Ist-Situation von Coaches im Unternehmenskontext in Österreich. Sie beleuchtet die Zufriedenheit mit dem Beruf und stellt die Antworten der Coaches bezüglich der Kosten für Coaching, Marketingmaßnahmen und weiterer Berufscharakteristika dar. Diese Studie versteht sich als eine explorative Forschung für vertiefende Erhebungen. Sie erhebt nicht den Anspruch nach Repräsentativität.

Nach Durchsicht von unterschiedlichen Datenbanken und Ausbildungsorganisationen mit dem Fokus Coaching und Wirtschaft wur-

den 670 den Kriterien entsprechende Coaches identifiziert. Die Coaches wurden nach Bundesland, Geschlecht und Alter vorab selektiert. Insgesamt konnten von den 670 versandten Fragebögen 177 Fragebögen tatsächlich ausgewertet werden (Response-Rate = 26 Prozent).

Die Online-Erhebung fand im Sommer 2012 statt. Der Fragebogen wurde im Rahmen einer Masterthese an der ARGE Bildungsmanagement entwickelt und zum Teil ausgewertet. Der Fragebogen besteht aus 43 Fragen und ist nach folgenden inhaltlichen Kriterien aufgebaut: soziodemografische Daten zur Person, Coaching als Beruf, Coaching und Marketing, Coaching und subjektiver Erfolg sowie Coaching und Gesundheit.

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf dem ursprünglichen Datensatz, welcher 2013 erneut weiteren statistischen Verfahren unterzogen wurde. Im Sinne des explorativen Charakters werden die Daten deskriptivstatistisch in Tabellenform aufbereitet und als Scheinwerfer beschrieben.

Scheinwerfer 1. Das Profil der Coaches dieser Studie

Die Mehrzahl der Studienteilnehmer (siehe Tabelle 2, S. 50) ist weiblich (53,7 Prozent), mit akademischem Abschluss (72 Prozent), Führungserfahrung (80 Prozent) und Berufserfahrung in einem anderen Berufsfeld (98 Prozent). Besonders häufig werden die Bereiche Soziales und Personal, gefolgt von Bildung, Finanzen, Kommunikation, Unternehmensberatung, Marketing und Vertrieb genannt. Fast zwei Drittel der Befragten haben über zehn Jahre Berufserfahrung, bevor sie den Beruf des Coachs ergriffen haben.

Verbände	Coaches online gelistet
Österreichischer Dachverband für Coaching	88
International Coach Federation Austria	85
International Coaching Organization	Keine gelistet
Österreichische Vereinigung für Supervision	ca. 1.300

Tabelle 1: Österreichische Verbände für Coaching

Außerdem geben über 94,4 Prozent der Befragten an, zufrieden bzw. sehr zufrieden mit der Berufswahl des Coachs zu sein.

Eine Mehrheit (40,1 Prozent) gibt an, eine zwischen 500 und 1.000 Stunden dauernde Coaching-Ausbildung gemacht zu haben. Der Großteil der Coaches (85 Prozent) ist selbstständig und Mitglied in einem Berufsverband (72 Prozent). Die Coaches dieser Erhebung sind erfahren: Mehr als die Hälfte (53,7 Prozent) haben über sechs Jahre Coaching-Erfahrung. Coaching ist für 110 Coaches eine Nebentätigkeit (62,1 Prozent) mit maximal 10 Stunden pro Woche. Nur drei Personen dieser Stichprobe coachen quasi Vollzeit mit zwischen 30–40 Stunden pro Woche (1,7 Prozent).

Coaching als Nebentätigkeit

Coaching ist folglich in den meisten Fällen eine Nebentätigkeit. Dies drückt sich auch in der Jahresarbeitszeit aus, von der Coaches durchschnittlich lediglich 23,06 Prozent für Coachings nutzen. Die Antwort ist allerdings großen Schwankungen unterlegen: So geben nur 16 Personen (7 Prozent) an, mehr als 50 Prozent der Arbeitszeit mit Coaching zu verbringen, während hingegen 64 Prozent bis zu einem Viertel der Arbeitszeit mit Coaching verbringen. Bis zu zehn Prozent der Arbeitszeit verwenden 37,3 Prozent der Coaches.

Coaching-Angebote und -Themen

Die Angebote und Themen der befragten Coaches (Tabelle 3) beziehen sich in erster Linie auf Führungskräfte-Coaching, berufliche Neuorientierung, Konflikt-Coaching, Work-Life-Balance, Karriereplanung und Stressmanagement. Spezialisierungen werden seltener genannt, wie z.B. interkulturelle Zusammenarbeit, Gender und Diversität sowie Verkaufs-Coaching.

Scheinwerfer 2. Einkommen von Coaches

Die Angaben zum Einkommen von Coaches (siehe Tabelle 4, S. 51) untermauern die Fest-

Profil	Häufigkeiten	Prozent
Gesamtzahl	177	100 %
Männer	82	46,3 %
Frauen	95	53,7 %
Abgeschlossenes Universitätsstudium	127	72 %
Berufserfahrung	175	98 %
Führungserfahrung	141	80 %
Ausbildung als Coach		
weniger als 100 Stunden	17	9,6 %
100-500 Stunden	49	27,7 %
500-1000 Stunden	71	40,1 %
Mehr als 1000 Stunden	40	22,6 %
Selbstständigkeit	151	85 %
Mitglied in einem Berufsverband	127	72 %
Coaching in Stunden		
Bis 10 Stunden pro Woche	100	62,1 %
11-20 Stunden pro Woche	49	27,7 %
21-30 Stunden pro Woche	15	8,5 %
31-40 Stunden pro Woche	3	1,7 %
Arbeit als Coach		
Weniger als 1 Jahr	19	10,7 %
2-5 Jahre	63	35,6 %
6-10 Jahre	46	26 %
11-15 Jahre	31	17,5 %
Mehr als 16 Jahre	18	10,2 %

Tabelle 2: Scheinwerfer 1. Das Profil der Coaches (Studienteilnehmer)

Rangreihe	Angebote/Themen	Nennungen (insg. 815, Mehrfachnennungen möglich)
1	Führungskräfte-Coaching	150
2	Berufliche Neuorientierung	113
3	Konflikt-Coaching	108
4	Work-Life-Balance	99
5	Karriereplanung	97
6	Stress- und Zeitmanagement	92
7	Projekt-Coaching	53
8	Interkulturelle Zusammenarbeit	32
9	Gender und Diversität	24
10	Verkaufs-Coaching	23
11	Kultur-Coaching	13
12	IT-Coaching	6
13	Lampenfieber-Coaching	2

Tabelle 3: Angebote der Coaches

Coaching in Zahlen	Häufigkeiten	Prozent
Gesamtzahl	177	100 %
Prozent des Einkommens aus Coaching		
0-20 %	106	59,9 %
21-40 %	43	24,3 %
41-60 %	15	8,5 %
61-80 %	4	2,3 %
81-100 %	9	5,1 %
Coaching in Stunden		
Brutto-Jahreseinkommen durch Coaching	100	62,1 %
Keine Angabe	41	23,2 %
Unter 25.000 €	89	50,3 %
25.001-50.000 €	33	18,6 %
50.001-75.000 €	8	4,5 %
75.001-100.000 €	3	1,7 %
Über 100.000 €	3	1,7 %
Stundensatz pro Einheit		
Weniger als 50 €	6	3,4 %
51-80 €	36	20,3 %
81-100 €	61	34,5 %
101-120 €	29	16,4 %
121-140 €	14	7,9 %
mehr als 141 €	31	17,5 %

Tabelle 4: Scheinwerfer 2. Einkommen von Coaches

Marketing	Häufigkeiten	Prozent
Gesamtzahl	177	100 %
Zeit pro Woche mit Marketing		
Weniger als 1 Stunde	107	60,5 %
1-5 Stunden	62	35,0 %
6-10 Stunden	6	3,4 %
mehr als 10 Stunden	2	1,1 %
Zeit pro Woche für Neukundenakquise		
Weniger als 1 Stunde	118	66,7 %
1-5 Stunden	54	30,5 %
6-10 Stunden	3	1,7 %
mehr als 10 Stunden	2	1,1 %
Wie viel bringen Social Media?		
Gar nichts	85	48,0 %
Wenig	78	44,1 %
Viel	12	6,8 %
Sehr viel	2	1,1 %

Tabelle 5: Scheinwerfer 3. Coaching und Marketing

stellung, dass die meisten österreichischen Coaches diesen Beruf als Nebentätigkeit ausüben. So erzielt über die Hälfte der Befragten (59,9 Prozent) maximal 20 Prozent ihres Einkommens aus ihrer Coach-Tätigkeit und lediglich 9 Befragte (5,1 Prozent) erwirtschaften zwischen 81–100 Prozent – diese können somit als Vollzeit-Coaches bezeichnet werden. Korrespondierend zur Verteilung der tatsächlichen Arbeitszeit als Coach beträgt das Bruttojahreseinkommen aus der Coaching-Tätigkeit bei der Hälfte der Coaches (50,3 Prozent) weniger als 25.000 Euro brutto.

Dabei variieren die Stundensätze erheblich: Die Hälfte verlangt für eine Coaching-Einheit zwischen 81 und 120 Euro und jeweils ca. ein Viertel verlangt zwischen 51 und 80 Euro bzw. über 120 Euro. Nochmals wird bestätigt, dass die Einkünfte durch Coaching für österreichische Coaches gering sind: Coaching ist eine Nebeneinkunftsquelle.

Scheinwerfer 3. Coaching als Markt

Die befragten österreichischen Coaches sehen ihre wirtschaftliche Lage im Vergleich zum Vorjahr als gleichbleibend (48 Prozent) bzw. verbessert (36,2 Prozent) an. In diesem Zusammenhang ist es interessant, sich ihre Marketingmaßnahmen anzusehen (siehe Tabelle 5): Die Mehrheit der Befragten (60,5 Prozent) verwendet weniger als eine Stunde pro Woche für Marketingaktivitäten, lediglich ein Drittel (35 Prozent) nimmt sich hierfür bis zu fünf Stunden pro Woche Zeit. Dies korrespondiert mit der Feststellung, dass Neukundenakquise bei den meisten Coaches eine untergeordnete Rolle spielt: 66,7 Prozent wenden hierfür weniger als eine Stunde pro Woche auf und lediglich fünf von 177 Befragten (2,8 Prozent) investieren über fünf Stunden pro Woche.

Zwar haben die allermeisten Coaches eine Homepage, doch gilt Werbung via Social-Media – entsprechend der eher geringen Zeitaufwendung für Marketingmaßnahmen – als nutzlos (92,1 Prozent). Lediglich 6,8 Prozent sehen viel, bzw. 1,1 Prozent sehr viel Nutzen in der Verwendung von Social-Media. Als nütz-



lichste bzw. am häufigsten verwendete Werbemaßnahme gilt dagegen die persönliche Weiterempfehlung. Erheblich seltener werden das Internet, Newsletter, Auftritte in Printmedien und Mitgliedschaften in Netzwerken genannt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Akquise für österreichische Coaches grundsätzlich eine geringe Wertigkeit hat, obwohl ein großer Wettbewerb um Klienten wahrgenommen wird (60,5 Prozent der Befragten bezeichnen die Intensität des Wettbewerbs als „hoch“, 20,3 Prozent sogar als „sehr hoch“). Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die eigene Website nicht als Maßnahme zum Marketing verstanden wird, zumal online-gestützte Werbemaßnahmen sowie soziale Medien bzw. Netzwerke ohnehin als nicht relevant eingestuft werden. Der österreichische Coaching-Markt lebt offenbar überwiegend von mündlicher Weiterempfehlung.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Ein Vergleich mit den Ergebnissen anderer Studien (Winkler et al., 2013) zeigt, dass sich der österreichische Coaching-Markt hinsichtlich Geschlecht, Ausbildung, Berufserfahrung und Selbstständigkeit kaum – z.B. vom deutschen Markt – unterscheidet. Die Schätzung

zur Grundgesamtheit der Business-Coaches ist allerdings in der vorliegenden Studie deutlich inhomogener und zeigt, dass in Österreich keine verlässlichen Daten über Business-Coaches vorhanden sind und parallel widersprechende Aussagen veröffentlicht sind. Angemerkt wird, dass dieses Faktum die Problematik der nicht vorhandenen Professionsbildung verdeutlicht, mit der Gefahr eines Vertrauensverlustes für neue Klienten am Markt: Im Nebel von Beliebigkeit und breiter Vielfalt.

Die Hauptergebnisse lassen sich wie folgt verdichten: Die Tätigkeit als Coach ist attraktiv. Die befragten Coaches sind mit ihrer Berufswahl sehr zufrieden, wohl auch weil die Entscheidung postgradual gefällt wird und ihr eine langjährige Berufs- und Führungserfahrung vorausgeht. Die Coaches beschreiben sich, im Gegensatz zur oben beschriebenen potenziellen Professionalisierungsproblematik, als sehr gut ausgebildet. Sie sind selbstbewusst und sehen sich wirksam in ihrer Tätigkeit: Doch trifft die Wirksamkeitsempfindung auch zu,

Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich



coachingzentrum

Beratungsausbildung mit Wirkung

- Betrieblicher Mentor mit eidg. FA / CAS Coaching
- CAS Resilienztraining
- CAS Supervision und Teamcoaching
- CAS Interkulturelles Coaching
- MAS Interkulturelles Coaching und Supervision

Bologna-konforme
CAS/MAS



CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93 · info@coachingzentrum.ch
www.coachingzentrum.ch

IZB Institut für internationale
Zusammenarbeit in Bildungsfragen
PH Zug

handelt es sich lediglich um Schönwetter-Rhetorik oder signifikante Erfolgserlebnisse? Hier seien weitere Forschungen zum Image des Coachs (siehe auch Coaching-Magazin, 4/2014) unter Bezugnahme auf möglichst viele Stakeholder (wie Mitarbeiter, Kollegen, unmittelbare Führungskräfte und Einkäufer am Markt) angeregt. Es könnten sich interessante Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild zeigen (Freitag, 2012).

Wie auch in anderen Studien berichtet, gibt es fast keine hauptberuflichen Coaches (Winkler et al, 2013). Für die Mehrheit der Coaches ist Coaching eine befriedigende Nebenbeschäftigung. Hier lässt sich die Frage stellen, welche Motive und Hintergründe hinter diesem Bedürfnis stehen: Coaching als Basis des Erwerbes oder Coaching als Abwechslung? Zusätzlich wird angeregt, die Auswirkungen auf Preisgestaltung und Marketing im Vergleich zwischen den wenigen hauptberuflichen und den nebenberuflichen Coaches zu untersuchen.

Soziale Medien werden nicht als besonderes wirksam für die Gewinnung von Klienten gesehen, obwohl ein Großteil der Coaches über eine Website verfügt. Einen verlässlichen Kundenstock aufzubauen, ist Vertrauenssache, fußt auf persönlicher Weiterempfehlung und dauert viele Jahre. Die Zurückhaltung bei Maßnahmen des Marketings ist – je nach Standpunkt – erstaunlich oder nobel: Coaching ist für die Coaches keine Dienstleistung, die verkauft werden muss. Eine vertiefende Analyse der Quellenberufe, Beschäftigungsverhältnisse, Mitgliedschaften in Verbänden und der Strategien zur Gewinnung von Klienten wird vorgeschlagen.

Die Teilnehmer dieser Untersuchung erleben im Vergleich zur deutschen Referenzstudie eine geringere Steigerung der Kundenzahlen und konstatieren eine stagnierende Nachfrage. Besonders deutlich sind die berichteten Unterschiede in den Jahresumsätzen. 71,2 Prozent der befragten österreichischen Coaches verlangen zwischen 51–120 Euro pro Coaching-Einheit. Somit geben sie deutlich niedrigere Preise an als ihre deutschen Kolle-

gen mit durchschnittlich 175 Euro (Winkler et al., 2013). Hier drängen sich Forschungsfragen, wie z.B. welchen Einfluss Gender und Branchenerfahrung haben und was mit Honorarsätzen alles transportiert werden soll, auf.

Diese Studie regt zur vertiefenden Forschung zum Beruf Coach in Österreich an. Als nächster Schritt wird die Durchführung einer repräsentativen Studie vorgeschlagen. Besonders interessant wäre es, durch diese Studie empirische statt narrative Profile durch eine Clusteranalyse zu gewinnen. Die referierten Ergebnisse können dafür eine Grundlage bilden.

Die Arbeit beruht auf einer Studie des Instituts ARGE Bildungsmanagement der Sigmund Freud Privatuniversität. Die gesamte Studie wurde publiziert im ARGE Forschungsjournal, 2014/01.

Literatur

- » **Bresser, Frank (2013).** Coaching across the Globe. Köln: BoD.
- » **Freitag, Thomas (2012).** Coaching in der Schweiz. In Robert Wegener, Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.). Coaching entwickeln. Wiesbaden: VS. 200–215.
- » **Roos, Ann-Kathrin & Lange, Jana (2013).** Der Markt für Führungskräfte-Coaching. In Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 3/2013, 103.
- » **Winkler, Brigitte; Lotzkat, Gesche & Welpe, Isabell M. (2013).** Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching? In Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 3/2013, 23-34.

Die Autoren



Foto: Schiffll

Mag. Thomas Schweinschwaller; Psychologe, Nachhaltigkeitsmanager, Gesellschafter von Vielfarben. Trainer, Coach, Berater seit 2000. Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfte-, Organisations-, Qualitäts- und Teamentwicklung, Projektmanagement, Trainings zum Thema soziale Kompetenzen, Empowerment und Gesundheit. Univ. Lektor und wiss. Mitarbeiter (ARGE Bildungsmanagement), Lehre Wirtschaftspsychologie Fachhochschule Wr. Neustadt.
thomas.schweinschwaller@vielfarben.at



Foto: privat

Michael Trojan, MSc; Langjährige Führungskraft in der Telekommunikationsbranche, Prokurist und Geschäftsführer, Marketing und Verkauf, Projektmanagement. Absolvent des Lehrgangs universitären Charakters Ausbildung Coaching und Organisationsentwicklung (ARGE Bildungsmanagement).
michael@dietrojaner.at



Christliche Spiritualität als Ressource im Coaching

Von Ralph Uhlig

Menschen fragen nach ihrem Woher, Wozu und Wohin und finden in der Spiritualität – hier der christlichen Spiritualität – Orientierung. Spiritualität ist für viele ein natürlicher Teil des Lebens und der transzendente Bezug wird notwendig, will man dem Menschen in seiner ganzen Person gerecht werden. Ein den ganzen Menschen in den Fokus rückendes Coaching wird daher die transzendente Ebene des menschlichen Seins einbeziehen. Doch was ist „christliche Spiritualität“, welche Ressourcen besitzt sie und wie können diese konkret im Coaching genutzt werden?

Die Auseinandersetzung mit der menschlichen Spiritualität in Zusammenhang von Coaching und Beratung ist wichtig, weil Spiritualität ein natürlicher und normaler Teil des menschlichen Lebens ist. Der Mensch fragt nach seinem Woher, Wozu und Wohin. Vor diesem Hintergrund trägt Spiritualität zu einem vollständigeren Erfassen der menschlichen Kräfte und Schwächen bei. Um Menschen in ihrer ganzen Person gerecht zu werden, ist der transzendente Bezug notwendig. Ein Coaching, das von einer ganzheitlichen Sicht des Menschen spricht, bedarf also auch des Einbezugs der transzendenten Ebene des menschlichen Seins. Nach Pargament (2007) kann Spiritualität eine Ressource darstellen, die von enormer Tragkraft sein kann. Sie ungenutzt zu lassen, wäre ein Verlust. Spiritualität kann aber auch ein Teil des Problems darstellen, daher kann dessen Bearbeitung zur Lösung beitragen.

In dem nun folgenden Beitrag liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf der *christlichen Spiritualität*. Zunächst wird skizziert, was christliche Spiritualität ist. In einem zweiten Schritt werden Ressourcen vorgestellt, die dieser Spiritualität zuzuordnen sind. Schlussendlich wird der Frage nachgegangen, wie die Ressourcen in einem Coaching-Prozess nutzbar gemacht werden können. Dazu werden wichtige Voraussetzungen benannt und auf zwei Möglichkeiten des Einbezugs näher eingegangen.

Was ist christliche Spiritualität?

Die christliche Spiritualität hat eine zweitausendjährige Tradition und entspringt dem Zentrum biblischen Glaubens. Sie ist zu allererst ein *Offenbarungsgeschehen*, beginnend mit der Offenbarung Gottes gegenüber dem Menschen.

Nach dem Zeugnis der biblischen Schriften hat dies Gott auf verschiedene Weise getan. Im Zentrum der Offenbarung Gottes steht dabei die Person Jesu. Gott ruft den Menschen durch ihn in eine gemeinschaftliche Beziehung zurück, für die er den Menschen ursprünglich geschaffen hatte. Diese Beziehung wurde aber durch die Sünde des Menschen zerstört (Röm

3,10ff). In ihrer Folge verursachte dies eine Entfremdung des Menschen von Gott (Röm 1,21ff). In Jesu Reden, seinem Handeln an den Menschen und besonders in seinem stellvertretenden Sterben am Kreuz wird die Liebe Gottes (Joh 3,16) zu den Menschen als eine versöhnende Liebe (2Kor 5,19) sichtbar und konkret.

Erfahrungsgeschehen

Das Handeln Gottes ist bezogen auf den Menschen. Darum ist christliche Spiritualität von Seiten des Menschen immer ein *Erfahrungsgeschehen*.

Werden Menschen gefragt, wie es zu ihrem Glauben an Christus kamen, dann berichten sie in aller Regel von Erfahrungen und Erlebnissen, die in ihnen zu einer Gewissheit für die Existenz Gottes wurden. Erfahrungen spielen eine zentrale Rolle. Sie sind Ausgangspunkt und Begleitgeschehen gelebter christlicher Spiritualität.

Religiöse Erfahrungen sind nach William James Wahrnehmungen, die eine Realität widerspiegeln, wie Menschen sie mit ihren fünf Sinnesorganen empfinden. Sie sind realistisch und ernst zu nehmen: „Diese Gefühle sind für die, die sie haben, genauso überzeugend wie jede andere unmittelbare sinnliche Erfahrung, und sie sind in der Regel viel überzeugender als alle Ergebnisse, die auf dem Wege der reinen Vernunft gewonnen werden.“ (James, 1997; 104f.)

Beziehungsgeschehen

Christliche Spiritualität ist auch ein *Beziehungsgeschehen*. Alle Beziehungsfelder des Menschen haben nach dem Verständnis biblischen Glaubens ihre Basis im Handeln Gottes und sind nur darüber verstehbar. Der Mensch, für den dieses Handeln Gottes zu einem Erfahrungsgeschehen wurde, wird daraus Kraft und eine intrinsische Motivation für die dynamische Gestaltung seiner differenten Beziehungsfelder schöpfen. Zu ihnen gehören die Gottesbeziehung, seine Selbstbeziehung sowie seine Beziehung zu anderen Menschen.

Eines der wichtigsten Kennzeichen des Beziehungsgeschehens zwischen Gott und Mensch ist die voraussetzungslose Annahme des Menschen durch Gott. Das liebende Handeln Gottes am Menschen gilt als Vorbild für das Beziehungsgeschehen des Menschen zum Menschen als auch für die menschliche Selbstbeziehung. Sie betrifft den Menschen in seiner ganzen Person und alles ihn Betreffende. Auf dieser Grundlage befähigt der Glaube an Christus den Menschen zu einer Haltung und einem Verhalten der Selbstannahme. Darin eingeschlossen sind auch die Schwächen, Unvollkommenheiten, Abgründe und Situationen des Scheiterns. Die Annahme umfasst die gesamte Biographie des Menschen, seine Herkunft, sein Geschlecht und seine Rollen. Auch die physiologische, psychische, emotionale und kognitive Konstitution gehören dazu.

Gestaltung des Beziehungsgeschehens

Ein Beziehungsgeschehen sucht immer Wege und Formen, *der Beziehung eine Gestalt zu geben*. Diese Gestalt kann sehr unterschiedlich aussehen. Für die *Gestaltung der Gottesbeziehung* spielen in der christlichen Spiritualität verschiedene Handlungen eine Rolle, die in unterschiedlichen kulturellen Zusammenhängen wiederzufinden sind. Zu ihnen gehören das Gebet, die Meditation, die Kontemplation im Bereich der persönlichen Spiritualität sowie das Abendmahl und die Beichte. Alle Gestaltungselemente vertiefen die Gottesbeziehung des Menschen und wirken gleichzeitig in die anderen Beziehungsfelder hinein.

Die Gestaltung des Beziehungsfeldes zum Mitmenschen ist ebenfalls sehr unterschiedlich. Immer geht es aber um das „für“ den anderen und um das Gute, was er benötigt. Es ist Ausdruck der Fürsorge, gegründet auf der Fürsorge Gottes für den Menschen. Es beinhaltet eine auf den Mitmenschen gerichtete Achtsamkeit als auch tätige Zuwendung (Dahlgrün, 2012).

Die *Selbstbeziehungsgestaltung* beruht auf der Annahme, der Barmherzigkeit und der Liebe Gottes zum Menschen und in der Selbsterkenntnis eigener Fehlbarkeit, Schwäche und

Bedürftigkeit. Sie ist in erster Linie ein inneres Geschehen im Menschen, welches eine sichtbare Haltung und Handlung nach außen treten lässt. Die erfahrene Annahme und Liebe Gottes eröffnet dem Menschen einen Raum zu einer Haltung der Ehrlichkeit gegenüber sich selbst und hilft ihm, zu sich zu stehen, sich auch mit allen Schwächen, Unvollkommenheiten und Lebensbrüchen zu bejahen. Es ist eine Quelle der Kraft und Motivation, die hilft, über sich hinaus zu schauen und das eigene Leben zu ergreifen.

Prozessgeschehen

Christliche Spiritualität ist schließlich auch ein *Prozessgeschehen*. Das gesamte menschliche Leben stellt einen Prozess der Veränderung und Entwicklung dar. Mit ihm einher gehen immer auch Prozesse innerhalb der Spiritualität eines Menschen, weil sie aufeinander bezogen sind.

Christliche Spiritualität als Ressource

Christliche Spiritualität, die auf einem theologisch ausgewogenen positiven Gottesbild

und einer vital-dynamischen Gottesbeziehung basiert, verfügt über eine Energiequelle für alle Bereiche menschlichen Lebens. Sie verfügt über Ressourcen, die heilsam für den Menschen als Leib-Seele-Geist-Einheit sind. Forschungen im Bereich von Religiosität und Gesundheit bestätigen einen signifikanten Zusammenhang (Utsch, 2005). Daneben gibt es aber auch Befunde, in denen Religiosität mit negativen Auswirkungen beschrieben wird. Diese hängen oft mit negativen Gefühlen gegenüber Gott und dunklen belastenden Gottesbildern zusammen (Utsch, 2012).

Die nun folgende Benennung und Skizzierung wesentlicher Ressourcen christlicher Spiritualität bewegt sich entlang des anthropologischen Dreiecks. Die Zuordnung der Ressourcen zu bestimmten Relationsgefügen bedeutet keine Einschränkung auf dieselben, sondern sie reichen immer darüber hinaus.

Beziehung des Menschen zu Gott

In der Beziehung des Menschen zu Gott findet sich eine Ressource zur Bewältigung unterschiedlicher Krisen, Nöte und Herausforderungen (Allemand & Znoj, 2004).

Die innere Verbundenheit des Menschen mit Gott, sein Wissen um Gottes Allmacht und Gegenwart ermöglicht eine andere Sichtweise auf das Leben als Ganzes und die Lebenssituation im Einzelnen. Sie kann dem Menschen Geborgenheit und Frieden inmitten von Stürmen vermitteln.

Die Gottesbeziehung ermöglicht weiterhin eine transzendente Perspektive auf das Leben. Der Mensch kann sein Leben aus der Perspektive der Ewigkeit betrachten (Zimmerling, 2012). Dies ist ein wichtiger Schutz gegen das Verlieren im Moment des Lebens, es relativiert einzelne Lebenssituationen in ihrer Dramatik und hilft dem Menschen in der Sinnfindung für Lebensschicksale.

Die Gottesbeziehung ermöglicht dem Menschen, seine Sicht gegenüber anderen Menschen, der Welt und zu sich selbst zu verändern. Diese Wahrnehmungsveränderung kann zu einem sozialen Engagement führen, zu einem Integrationsbestreben für Menschen, die ausgegrenzt werden, und zu einem verantwortungsbewussten Handeln gegenüber der Umwelt.

Meditation (die Betrachtung biblischer Texte), *Kontemplation* und *Gebete* sind wertvolle Hilfsmittel zur Aufrechterhaltung und Festigung der Gottesbeziehung. Sie bieten Raum zur Selbstreflexion und Gottesbegegnung sowie für eine neue Inspiration und Motivation. Die *Beichte* ermöglicht ein Ablegen und Loslassen sowie eine Befreiung von inneren Belastungen und Schuld innerhalb des menschlichen Beziehungsdreiecks. Damit einher gehen kann ein Abbau von Stress (Worthington, Van Oyen Witvliet et al., 2007), körperlichen Verspannungen und anderen somatischen Beschwerden, die mit seelischen Belastungen zusammenhängen können.

Beziehung zu Mitmenschen und sich selbst

Im Beziehungsgeschehen zum Mitmenschen finden wir in der gelebten Gemeinschaft der Gläubigen eine Ressource gegen Vereinsamung, Überforderung und Entmutigung. In der christlichen Gemeinschaft kann ein Mensch Hilfe und Unterstützung finden, aber auch Korrektur, Anerkennung und Zuwendung. Damit deckt die Gemeinschaft wichtige Grundbedürfnisse des Menschen.

In der *Beziehung zu sich selbst* ist die christliche Spiritualität gerade für die Selbstakzeptanz des Menschen und deren Auswirkungen von Bedeutung. Begreift und bejaht sich der Mensch als geliebtes Geschöpf Gottes, dann wird es ihm eine Hilfe sein zur Anerkennung seiner geschöpflichen Möglichkeiten und Begabungen, aber auch zur Annahme und Akzeptanz seiner körperlichen, geistigen, sozialen und gesundheitlichen Grenzen (Zimmerling, 2012). Er gewinnt an Selbstachtung, weil er um Gottes Achtung und Liebe ihm gegenüber weiß. Ebenso gewinnt er an Demut, weil er die eigenen Grenzen anerkennen kann, und an innerer Weite und Freiheit, weil er sich durch die Grenzen nicht einengen lässt.

Christliche Spiritualität wird damit zu einer wichtigen Ressource für ein gesundes Selbstmanagement des Menschen und darüber hinaus zu einer Ressource für körperliches und seelisches Wohlbefinden (Bucher, 2007).

Ressourcen christlicher Spiritualität im Coaching-Prozess

Ein Coaching-Prozess findet in *keinem religiös neutralen Raum* statt. Coach und Klient bringen religiöse Prägungen mit. Diese fließen in den Coaching-Prozess implizit und explizit mit ein (Ducan, 2012) und sind reziproker Natur.

Nach Migge (2011) wird der Einbezug christlicher Spiritualität in ein Coaching hauptsächlich in einer funktionalistischen Weise erfolgen, weil es sich nicht mit der substanziellen Seite der Spiritualität befasst. Es wird danach gefragt werden, welche Funktion und Bedeutung die Spiritualität des Klienten für den Coaching-Prozess und die Erreichung seines Zieles haben kann. Diese Herangehensweise kann aber auch darüber hinausgehen, wenn Coach und Klient eine gemeinsame intrinsisch motivierte Verbundenheit zur christlichen Spiritualität aufweisen.

Voraussetzungen für den Einbezug in einen Coaching-Prozess

Ein *seriöser* Einbezug von Ressourcen christlicher Spiritualität in ein Coaching ist an wichtige Voraussetzungen gebunden. Zu ihnen gehören das Einverständnis und das Interesse des Klienten (Migge, 2011). Areligiöse oder religiös-spirituell anders geprägte Klienten werden sich vermutlich eher nicht auf diese Ressourcen einlassen. Allerdings kann eine Offenheit dafür trotz anderer Prägung einen Einbezug dieser Ressourcen möglich machen. Der Klient sollte das aber ausdrücklich dem Coach kommunizieren.

Des Weiteren bedarf es einer thematischen und teleologischen Relevanz. Es erfordert für den Coach eine *inhaltliche wie praktische Kenntnis der christlichen Spiritualität und ihrer Ausdrucksformen* (Richard & Freund, 2012). So wie erwartet wird, dass ein Coach über Methodenkompetenz verfügt, so sollte er auch über eine „religiös-spirituellen Kompetenz“ verfügen. Ebenso ist es von Bedeutung, dass christliche Spiritualität und ihre Ausdrucksformen für den Klienten Ressourcen in der zu klärenden Thematik darstellen. Und es müssen

die Ziele des Klienten den Werten christlicher Spiritualität entsprechen. Mit diesen Voraussetzungen kann christliche Spiritualität auf die Situation und die Persönlichkeit des Klienten zugeschnitten thematisiert werden und in ihren Gestaltungsformen zielorientiert Anwendung finden.

Biblische Textmeditationen

Werden die Voraussetzungen erfüllt, könnten in einem Coaching-Prozess beispielsweise biblische Texte meditiert werden. Je nach Situation und Thematik finden sich in der Bibel Texte für die unterschiedlichsten Lebenssituationen. Textmeditationen können eingesetzt werden, um die Ressourcen der eigenen Spiritualität bewusst zu machen, Impulse für einen Perspektivwechsel anzubieten, um Worte, für aktuelle Situationen finden zu helfen oder zu ihrer Reflexion anzuregen.

Coach und Klient suchen zusammen passende Texte zur aktuellen Thematik und Zielsetzung heraus. Der Coach erläutert die Zielsetzung und den Ablauf solch einer Meditation. Beide vereinbaren einen zeitlichen Rahmen ihrer Umsetzung. Diese kann während eines Coachings stattfinden oder auch in der Zeit zwischen zwei Coaching-Einheiten. Nach Abschluss der Meditation erfolgt ein Reflexionsprozess. Die Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse können aufgegriffen und bezogen auf das Coaching-Thema und -Ziel reflektiert und in konkrete Schritte umgesetzt werden.

Gebet

Das Einbeziehen des Gebets in einen Coaching-Prozess wäre eine weitere Möglichkeit. Gebete sind mit Gefühlen und kognitiven Fokussierungen verbunden (Maltby et al., 2008) und sind Teil positiven religiösen Copings, das mit besserer Stressbewältigung einhergeht (Bänzinger et al., 2008). Sie haben positive subjektive Auswirkungen in schwierigen Lebenssituation (Ai et al., 2006), fördern Entspannung und verbessern die Selbstreflexion des Klienten (Pfeiffer, 2014). Im Gebet wird Gott eingeladen, aktiv in den Coaching-

Prozess oder in die im Coaching reflektierte Situation einzugreifen.

Der Impuls des Einbezugs kann vom Coach ausgehen oder vom Klienten. Das Spektrum der Anwendung des Gebetes kann vielseitig sein: (1) Der Klient betet in seinem Privatleben; (2) der Coach betet außerhalb der Coaching-Sitzung; (3) der Coach sagt dem Klienten,

dass er für ihn betet; (4) der Coach betet in der Coaching-Einheit mit dem Klienten; (5) der Klient betet im Beisein des Coachs; (6) Coach und Klient beten im Verlauf der Coaching-Einheit (Poloma & Pendleton, 1991).

Beim Einbezug vom Gebet in einen Coaching-Prozess sollte beachtet werden, dass das Gebet

tiefe Schichten einer Person berührt und einen Coaching-Prozess auf eine andere Ebene führen kann. Durch Gebet wird eine Intimität aufgebaut, die sich positiv auf den Beratungsprozess auswirken kann, indem sie Vertrauen oder auch Mut, Herausforderungen mit Gottes Hilfe anzugehen, generiert. Andererseits kann dadurch auch eine notwendige beraterische Distanz reduziert werden (Pfeifer, 2014).

Literatur

- » **Ai, Amy L; Peterson, Christopher; Bolling, Steven F. & Rodgers, Willard (2006).** Depression, faith-based coping, and short-term postoperative global functioning in adult and older patients undergoing cardiac surgery. In *Journal Psychosomatic Research*, 60 (1), 21–28.
- » **Allemand, Mathias & Znoj, Hansjörg (2004).** Religiosität – Eine wohlbefindensfördernde Ressource? In Christian Zwingmann & Helfried Moosbrugger (Hrsg.). *Religiosität*. Münster: Waxmann. 239–260.
- » **Bänzinger, Sarah; Van Uden, Marinus & Janssen, Jacques (2008).** Prayer and coping. In *Ment Health Cult*, 11/2008, 101–118.
- » **Bucher, Anton (2007).** *Psychologie der Spiritualität*. Weinheim: Beltz.
- » **Dahlgrün, Corinna (2012).** Die Gabe, die Geister zu unterscheiden. In Ralph Kunz & Claudia Kohli Reichenbach (Hrsg.). *Spiritualität im Diskurs*. Zürich: TVZ. 81–98.
- » **Ducan, Paul (2012).** Examining how the Beliefs of Christian Coaches impact their Coaching Practice. In *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue No. 6/2012, 30–45.
- » **James, William (1997).** *Die Vielfalt religiöser Erfahrung*. Frankfurt: Insel.
- » **Maltby, John; Lewis, Christopher A. & Day, Liz (2008).** Prayer and subjective well-being. In *Mental Health Religion & Culture*, 11/2008, 119–129.
- » **Migge, Björn (2011).** Spiritualität im Coaching. In Christoph Schmidt-Lellek & Ferdinand Buer (Hrsg.). *Life-Coaching in der Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 199–214.
- » **Pargament, Kenneth I. (2007).** *Spirituality integrated psychotherapy*. New York: Guilford.
- » **Poloma, Margaret M. & Pendleton, Brain F. (1991).** The effects of prayer and prayer experiences on measures of general well-being. In *Journal of Psychology and Theology*, 1/1991, 71–83.
- » **Richard, Matthias & Freund, Henning (2012).** Religiosität und Spiritualität in der Psychotherapie. In *Psychotherapeutenjournal*, 3/2012, 202–210.
- » **Utsch, Michael (2005).** *Religiöse Fragen in der Psychotherapie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Utsch, Michael (2012).** *Pathologische Religiosität*. Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Pfeifer, Samuel (2014).** Das Gebet. In Michael Utsch, Raphael M. Bonelli & Samuel Pfeifer (Hrsg.). *Psychotherapie und Spiritualität*. Heidelberg: Springer. 37–46.
- » **Worthington Jr., Everett L.; Van Oyen Witvliet, Charlotte; Pietrini, Pietro & Miller, Andrea J. (2007).** Forgiveness, health, and well-being. In *Journal of Behavioral Medicine*, 30/4 (2007), 291–302.
- » **Zimmerling, Peter (2012).** Integration der Spiritualität in das Studium der evangelischen Theologie. In Ralph Kunz & Claudia Kohli Reichenbach (Hrsg.). *Spiritualität im Diskurs*. Zürich: TVZ. 125–142.

Der Autor



Foto: Gebhard & Lahm

Ralph Uhlig, ev. Theologe (M.A. Religion und Psychotherapie), Personalentwickler und Coach (DGfC). Er war viele Jahre Pastor, arbeitet seit 2013 nebenberuflich als Inhaber von Stop To Go. Seine Angebote umfassen Coaching, Seelsorge, Kompetenzberatung und Trauerbegleitung. Im Rahmen seiner Masterarbeit zum Thema „Christliche Spiritualität als Ressource im Coaching“ (Studium Religion und Psychotherapie) hat er sich mit Fragestellungen von Spiritualität in Therapie und Beratung auseinandergesetzt (<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0295-opus-4401>).
www.ralph-uhlig.de

Psychologische Beratung und Coaching: Lehr- und Praxisbuch für Einsteiger.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Der Autor legt ein Lehr- und Lernbuch im allerbesten Sinne vor. Hier wird die Coaching-Praxis (Grolimund verwendet bevorzugt den übergeordneten Begriff „Beratung“) in großer Ausführlichkeit und stupendem Detailreichtum betrachtet und exemplarisch vorgeführt.

Grolimund unterteilt den Beratungsprozess in sechs Phasen, und er führt seine Leser vom Erstkontakt über Beziehungsaufbau, Ziel- und Problemanalyse zur Lösung und Abschluss des Prozesses.

*„Die Frage „Beschäftigt Sie noch etwas anderes?“ könnten Klienten meist mit „Ja“ beantworten(...). Unser Auftrag lautet aber nicht nur, den Klienten bei der Lösung aktueller Probleme zu unterstützen, sondern auch, ihm wieder die notwendige Zuversicht und genügend Vertrauen in die eigenen Ressourcen und Kompetenzen zu vermitteln, damit er sagen kann: „Ja – aber das schaffe ich allein.““
(Fabian Grolimund, S. 349)*

Beim Thema Erstkontakt betont der Autor, dass bereits das erste Telefonat, mit dem der potentielle Klient sich an den Berater wendet, von entscheidender Bedeutung für die Vertrauensbasis ist. Der Coach ist hier nicht nur in der Situation, sich selbst attraktiv darzustellen und positive Erwartungen beim Klienten zu wecken, sondern er sollte auch deutlich machen, wo seine Kompetenzgrenzen liegen, mit-hin: was er nicht bearbeiten kann oder möchte.

Eine professionell besonders herausfordernde Coaching-Phase ist sicherlich die fundierte und treffsichere Problemanalyse in Zusam-

menarbeit mit dem Klienten. Grolimund zeigt auf, welche konkreten Aspekte berücksichtigt werden müssen – Situationen, Akteure, Gedanken, Verhalten. Er gibt Anregungen, wie der Klient veranlasst werden kann, selbst die Analyse im Alltag mittels Tagebuch voranzutreiben. Für den Coach (und Lesenden) hält er weiterhin als Arbeitsauftrag eine Selbstanalyse bereit und eine Lernpartnerübung.

Grolimund verweist neben der jeweiligen Beschreibung der Coaching-Phase auf Notwendigkeiten, Risiken und Alternativen. Er liefert die wissenschaftlichen Begründungen und Ergebnisse aus der relevanten Forschung verständlich und klar. Sehr aufschlussreich sind die konkreten Gesprächsszenen, die teilweise durch Randnotiz auch die Begründung liefern, warum der Berater genau so vorgeht. Oder aber die Dialogsituation wird erst im Nachhinein analysiert. Übungsaufgaben für die Leser geben die Möglichkeit, über die Lektüre hinaus mit anderen Lernenden einzelne Beratungsschritte vertiefend zu erleben und zu diskutieren.

Mehr und mehr fragt sich wohl der Anfänger-Coach, wie er all diese Materialfülle in seine Alltagspraxis transferieren kann. Er wird es nicht können! Ein solch meisterlicher Umgang mit der Materie gelingt nur dem Praktiker nach etlichen Jahren der Beratungserfahrung. Der

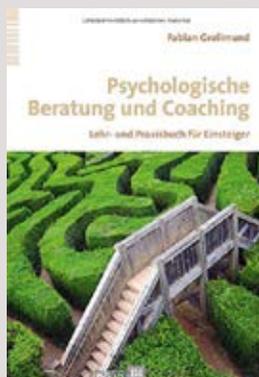
Anfänger-Coach sollte sich dadurch aber weder von der Lektüre abhalten noch entmutigen lassen.

Das Buch ist im Übrigen nicht nur für Beginner eine Bereicherung, sondern auch Profis werden hier noch Anregungen finden oder ihr durch die Alltagspraxis erodiertes Know-how wieder auffrischen, etwa, wenn Grolimund Hausaufgaben als wirkungsvolles Instrument der Beratung behandelt.

Fazit: Grolimunds Veröffentlichung ist nicht nur ein guter, bereichernder Einstieg in den Coach-Beruf, sondern danach auch ein Begleiter durch die nächsten Jahre beruflicher Tätigkeit.

Dr. Christine Kaul
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3456854102/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3456854102/cr)



Grolimund, Fabian (2014)
**Psychologische Beratung
und Coaching: Lehr- und
Praxisbuch für Einsteiger.**

Bern: Verlag Hans Huber.
ISBN 978-3-456-85410-6
404 S.; 29,95 €

Diagnostik im Coaching: Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele.

Rezension von Günther Mohr

„Diagnostizieren lohnt sich“ war ein Satz, den mir mein Professor für Persönlichkeitsdiagnostik im Studium mit auf den Weg gab. Ich habe oft überlegt, für welche Hinsichten dies stimmt. Diagnostik ist die Erfassung von wesentlichen Charakteristiken eines Phänomens. Diagnostik gilt traditionellerweise als die Grundlage für die Arbeit mit Menschen; sie musste aber gerade aus der systemischen Perspektive eine Menge kritischer Reflexionen (Schablonisierung, Kästchendenken, Veränderungshemmnis ...) überstehen.

In dem von Möller & Kotte vorgelegten Buch antworten nun 26 Experten als Autoren zu Fragestellungen der Diagnostik im Coaching. Das Verständnis von Diagnostik ist hier ein weit gefasstes, das einerseits vom Sammeln der Informationen bis zur Begründung sich darauf beziehender Handlungen und andererseits vom Einzelsystem Person bis hin zum organisationalen Umfeld reicht. Diagnostik wird gesehen als eine genaue und systematische Erfassung der Ausgangssituation des Coachs für das Coaching.

Nach einem Einführungskapitel werden schulen-spezifische Zugänge zum Coaching (psychodynamisch, psychodramatisch, gestaltorientiert und kognitiv-behavioral) vorgestellt. Darauf folgen diagnostische Ansätze für die einzelnen Coaching-Ebenen (Person, Rolle, Team, Organisation). Am Ende steht ein zusammenfassender Systematisierungsversuch, in dem Heidi Möller einen praktischen Leitfaden vorstellt.

Die einzelnen Experten repräsentieren ein weites Spektrum im diagnostischen Vorgehen. Hier nur einige Beispiele: Im mehr methodischen Teil wird psychometrische Diagnostik der Persönlichkeit genauso betrachtet wie der Karriereanker von Ed Schein, der stärker berufsbezogen ist. Selbst der Thematische Wahrnehmungstest, der als typisches projek-

tives Verfahren, d.h. über mittelbare Inhalte diagnostische Informationen ermittelt, findet hier Raum. Christine Kaul hat Verhaltensbeobachtung in den Fokus gestellt. Darunter fällt auch das shadowing, in dem der Coach den Klienten im Arbeitsalltag begleitet und dort konkrete Verhaltenskostproben geliefert bekommt, an denen das Coaching anknüpfen kann. Astrid Schreyögg beschreibt die Möglichkeiten des Einsatzes kreativer Materialmedien von Malen über Ton bis hin zur Arbeit mit Figuren. In den Coaching-Ebenen, beispielsweise der Rollenebene, werden das Rollogramm und das Rollenatom vorgestellt.

*„Es geht also darum, das Erkunden und Explorieren, das im Coaching ohnehin immer stattfindet, zu systematisieren und strukturieren, um das beraterische Handeln und Intervenieren in möglichst optimaler Weise daraus abzuleiten.“
(Heid Möller & Silja Kotte, S. 4)*

Die Analyseebenen, die sich auf die Organisation beziehen, sind noch sehr stark auf das Erleben der Organisation bezogen. Der Organisationsbegriff, der zugrunde gelegt wird, ist am von der klassischen Unternehmensberatung importierten Dreiklang Strategie, Struktur und Kultur orientiert.

Der praktische Leitfaden am Ende des Buches reicht von einem Schwerpunkt mit persönlichen Informationen hin zu Rollenaspekten. Insgesamt beleuchtet der Leitfaden die wesentlichen Punkte. Sehr schön ist hier auch die Integration von Elementen wie der Gegenübertragung, die der Coach bei sich verspürt. Etwas kurz ist das Thema der umgebenden Organisation gefasst.

Das Coaching-Verständnis, das hier verwendet wird, bezieht Coaching auf die Schnittstelle zwischen Person und Organisation. Durch die Auswahl der Beiträge wird aber auch klar, inwieweit Coaching immer noch von den Wurzeln in der Psychotherapie getragen ist. Die meisten Perspektiven und auch die meisten Methoden finden sich genauso in der Psychotherapie wieder oder haben dort ihre Wurzeln.

Fazit: Insgesamt gibt das Buch einen guten Überblick über die Möglichkeiten der Diagnostik. Es gibt für den Coaching-Lernenden wie auch für den Praktiker, der sich schon sein diagnostisches Vorgehen zurechtgelegt hat, eine Menge Anregungen.

Günther Mohr

www.mohr-coaching.de

Bei amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3642379656/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3642379656/cr)



**Möller, Heidi & Kotte,
Silja (Hrsg.) (2013)
Diagnostik im Coaching:
Grundlagen, Analyseebenen,
Praxisbeispiele.**

Wiesbaden: Springer Gabler.

ISBN 978-3-642-37966-6

358 S.; 44,99 €

Kosten-Nutzen-Analyse von Coachingmaßnahmen. Tools, Prozess und Wertschöpfung.

Rezension von Dr. Frank Strikker

Annette-Christina Kopatz hat sich mit ihrer Dissertation ein schweres Terrain vorgenommen: Es geht um die Kosten-Nutzen-Analyse von Coaching-Maßnahmen. Die Herausforderung besteht vor allem darin, dass die Autorin ein klassisches „people business“ mit ökonomischen Kategorien analysieren möchte.

Der Ansatz ist als innovativ zu bewerten, da die Autorin quantitative und qualitative Forschungsmethoden trianguliert (kombiniert). Bei der explorativen Studie werden aus drei Unternehmen, die Coaching-Maßnahmen durchführen, jeweils drei Personengruppen befragt: Klienten, die Vorgesetzten der Klienten und eine Kontrollgruppe, die kein Coaching erhalten hat. Allein dieser Zugang verspricht spannende Erkenntnisse, da mit den Vorgesetzten eine zusätzliche Feedbackqualität gewonnen werden kann. Zudem dient die Kontrollgruppe zur Absicherung der Ergebnisse im Sinne der wissenschaftlichen Erfordernisse. Die gewählten Indikatoren werden durch leitfadengestützte Interviews mit Coaches abgesichert.

Auf der theoretischen Ebene bieten die Systemtheorie und die Handlungskontrolltheorie den angemessenen Rahmen. Für die Praktiker ist zu erwähnen, dass die Autorin sich sogar mit einzelnen Tools und ihrer Nutzenfunktion beschäftigt. Dieses Ansinnen dürfte in der bisherigen Coaching-Forschung einmalig sein. Als besondere Wirkungsfelder werden beispielsweise Selbstreflexion, Selbstorganisationsfähigkeit und Veränderungskompetenz hervorgehoben (S. 112ff).

Im Ergebnis ihrer Untersuchung entwickelt Kopatz ein Modell der Nutzendimensionen von Coaching, in dem immaterieller wie materieller Nutzen platziert sind und die Auswirkungen von Coaching auf Organisations- und Personalentwicklung in den drei Kategorien kognitiver, emotionaler und verhaltensbezo-

gener Nutzen differenziert werden. Die Nutzendimensionen werden als Teil eines dynamischen Prozesses verstanden und können die Kontextvariablen wie Unternehmenskultur, Persönlichkeit oder Situation des jeweiligen Arbeitsprozesses angemessen berücksichtigen. Mit diesem Wissen entwickelt Kopatz eine differenzierte Formel zur Abbildung einer Kosten-Nutzen-Relation von Coaching-Maßnahmen.

*„Eine Organisationskultur, die eine positive Fehlerkultur (...), ein positives Bild von Lernprozessen und von MitarbeiterInnen beinhaltet, trägt dazu bei, dass Weiterbildungsmaßnahmen wie Coachingmaßnahmen ihren Nutzen uneingeschränkt entfalten können.“
(Annette-Christina Kopatz, S. 142)*

Auf der Basis ihrer Ergebnisse weist Kopatz auf einige zentrale Faktoren hin, die den Nutzen von Coaching weiter erhöhen können. Dazu gehören die systematische Implementierung von Coaching-Maßnahmen im Unternehmen,

die differenzierte Auswahl von Coaching-Anlässen, die Themenfelder Selbstmanagement und Veränderungskompetenz sowie die Durchdringung aller Managementebenen mit Coaching, um eine gegenseitige Verstärkung von Einzeleffekten zu erreichen. Zudem deutet Kopatz an, dass eine offene Unternehmenskultur und Weiterbildung sowie Potenzialförderung sich gegenseitig bedingen und stärken können (S. 145).

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass die Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld angenommen wurde und damit die Interdisziplinarität der Arbeit wie auch der Autorin, die ursprünglich Diplompädagogin ist, bestätigt.

Fazit: Insgesamt bietet die Untersuchung eine überzeugende, empirisch abgesicherte und verschiedene Dimensionen berücksichtigende Antwort auf die Frage vieler Coaches und Auftraggeber: Was bringt Coaching?

Dr. Frank Strikker
fs@shs-consult.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/384402316X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/384402316X/cr)



**Kopatz, Annette-Christina (2013).
Kosten-Nutzen-Analyse von
Coachingmaßnahmen. Tools,
Prozess und Wertschöpfung.**

Aachen: Shaker Verlag.
ISBN 978-3-8440-2316-9
258 S.; 49,80 €



Bietet

1. systemisches Management Coaching für Einzelpersonen und Gruppen/Teams auf deutsch + englisch
2. eine Coachingausbildung (Hamburger Coach) in Düsseldorf und Hamburg
3. eine Teamcoachingausbildung (Hamburger Teamcoach) in Düsseldorf und Hamburg
4. eine Mentorausbildung (Hamburger Mentor) - Mentoringprogramme
5. sowie individuelles Refreshing an.

**Individuelle
Führungskräfteentwicklung mithilfe der
MotivStrukturAnalyse (MSA) und des
Team Management Profils!**

DIE COACHES
Dipl.-iur Nina Meier
Flottkamp 12
24568 Kalltenkirchen
Tel. / Fax: 04191 - 80 27 66
Mobil: 0172 - 426 72 26
nina.meier@die-coaches.de
www.die-coaches.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



Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

Spezialisierung

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

Unsere Coaches

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

"Die Sprache" Coaching+Seminare

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



Das Institut **HOEHER – Holistic Management** ist ein vom DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) anerkannter Weiterbildungsanbieter.

Wir stehen für professionelles Business Coaching und schaffen Transparenz im wachsenden Coaching-Markt für Intensiv- sowie für Kompakt-Qualifizierungen durch ein Management-Zertifikat für Business Coaches.

Unsere Ausbildung zum Integrativ Systemischen Business Coach findet zwei Mal pro Jahr statt. Die Anmeldungen auf die limitierten Plätze laufen zurzeit.

Für Termine und Infos zur Ausbildung sowie unserem weit reichenden Beratungsangebot besuchen Sie uns auf:

www.hoeher-team.de

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

Coachingausbildung
vom **DBVC** anerkannt



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

Kurse Coachingausbildung 2015
Gruppe 32 Start 18. Juni 2015
Gruppe 33 Start 21. Oktober 2015

**Weiterbildung für
qualifizierte Coaches**
Gesundheitscoaching
am 11./12. Mai 2015

Teamcoaching
Start 19./20. Mai 2015

Achtsamkeit im Coaching
vom 22. – 24. Juli 2015

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

**AML Institut Systeme &
Milton Erickson Institut
Anne. M. Lang
Bonn**

**Weiterbildung
„Systemisches Coaching“
DGSF Zertifikat**

In unserem Baukastensystem
erwerben Sie diese zertifizierte
Weiterbildung u.a. über drei
Bausteine, die zertifiziert und
unabhängig buchbar sind:

Baustein
Ressourcen-erzeugende
Beratung – DPA-bescheinigt
15.06.2015 – 19.01.2016

Baustein
Hypnosystemische Komm. –
Teile des KomHyp –
M.E.G. zert.
13.08.2015 – 21.05.2016

Baustein
begleitend, Intervision,
Supervision, Projekte

Info: www.institut-systeme.de
Tel: 0228/9493120,
info@institut-systeme.de



■ Integrative
Ausbildung

Die Coachingausbildung der
KONSTANZER SEMINARE
basiert auf Transaktions-
analyse, systemischen
Ansätzen und ressourcen-
orientierten Techniken.

■ Richtlinien

Die fundierte Coaching-
Ausbildung ist vom DBVC
anerkannt. Der Leiter Dipl.
Psych. Ulrich Dehner ist
Senior Coach und Vorstands-
mitglied im DBVC.

■ Standorte

Die Coachingausbildung
findet in Konstanz und Berlin
statt.

www.konstanzer-seminare.de
Tel.: +49 7531 942 938 0



SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet in seiner systemischen Coachingsausbildung:

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

Start: 20. März 2015

vom **DBVC** anerkannt

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

RAUEN Coaching-Ausbildung



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.

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 24.04.2015. Alle Termine: www.rauen.de/ca

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

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.

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

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.

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.kroberkom.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)
- Gesundheitsmanager (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@kroberkom.de
Internet: www.kroberkom.de

Coaching auf aktueller wissenschaftlicher Grundlage Lernen Sie vom Pionier des Positive Psychology Coaching!

Positive Psychology Coaching

Workshop mit Dr. Robert Biswas-Diener

12.-15. September 2015 | Kongresszentrum Rosenheim

Stärken erkennen und entwickeln | psychische Flexibilität & Resilienz fördern | Neugier als Unterstützung bei Problemlösung | positive Arbeitsplätze gestalten | Entwicklung zum authentischen Coach

Seminarsprache: Englisch | deutsche Simultanübersetzung verfügbar



INNTAL INSTITUT

Tel. 08031 50601 | mail@inntal-institut.de
www.inntal-institut.de/PP-Coaching

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Grenzen gestalten – Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
2	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Wie Zeichnen im Coaching neue Perspektiven eröffnet Mertens, Sabine Beltz, 49,95 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
3	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p>Der Flipchart-Coach Rachow, Axel & Sauer, Johannes managerSeminare, 29,90 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
4	 <p>Coaching in der Praxis Prohaska, Sabine Junfermann, 15,90 €</p>	 <p>Die 50 kreativsten Coaching-Ideen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 13,95 €</p>
5	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Life-Coaching Dunbar, Angela Junfermann, 19,90 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
6	 <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Munterrichtsmethoden Kartenset Doppelpack Groß, Harald Ökotopia, 19,80 €</p>	 <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
7	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Kreativ beraten Reichel, Rene & Rabenstein, Reinhold Ökotopia, 24,00 €</p>
8	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Geschäftlich erfolgreich im Coaching McMahon, Gladeana; Palmer, Stephen et al. Junfermann, 18,90 €</p>	 <p>Change-Tools Rohm, Armin managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesimfluss, 79,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>
10	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Professionell coachen Ryba, Alice; Pauw, Daniel et al. (Hrsg.) Beltz, 49,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>

Generationen-Coaching



...MICH DIESE WEICHEIER IN DEN WAHNSINN TREIBEN!



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*)
Anne Waldow (*aw*)
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-Quellenachweis: Titelseite © Chianuri | S. 4, 20 © Lightspring |
S. 4, 25 © Nomad_Soul | S. 4, 30 © benikat | S. 5, 36 © wanpatsorn | S. 5, 48,
52 © Sfo Cracho | S. 5, 56 © Amanda Carden | S. 26 © ellya Bolotov | S. 41
© Zurijeta | S. 45 © pirita | S. 46 © Dewald Kirsten | S. 54 © Pilar Echevarria |
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: Was meinen Sie? Hat der griechische
Regierungschef Tsipras einen Coach?

BARCZYNSKI: Aber sicher! Stellen Sie sich
mal die Situation vor: Sie führen eine Koalition
zweier vollkommen gegensätzlicher Parteien
an, einer ganz linken und einer ganz rechten
Partei – zudem wollen Sie ein Programm
durchsetzen, dass den Geldgebern so gar nicht
passt. Schließlich sitzt Ihnen ein verärgertes,
desillusioniertes, leidendes Volk im Nacken
und erwartet von Ihnen die Rettung. Wenn
er hierfür keine professionelle Unterstützung
hat ...

RAUEN: Das klingt eher nach einer griechi-
schen Tragödie als nach einem Coaching ...
Kann das gut ausgehen?

BARCZYNSKI: Nun ja ... im antiken Drama
konnte man wenigstens das Orakel befragen,
heute liegt die Antwort im trüben Nebel. Aber
vielleicht entpuppt sich Tsipras ja als listen-
reicher und erfolgreicher Odysseus, statt wie
Sisyphus zu enden.

RAUEN: Mir fällt dazu eher Herkules und der
Stall des Augias ein. Es scheint ja ein regelrech-
ter Stall zu sein, der ausgemistet werden muss.
Oder ist das schon deutsche Überheblichkeit?

BARCZYNSKI: In den Augen einiger Grie-
chen: Ja – aber Deutschland ist gerade ein

bequemer Sündenbock, denn wer gibt schon
gerne die eigene (Mit-)Schuld an einer sol-
chen Lage zu? Jedoch würden sicherlich die
meisten Griechen die Verwaltung ihres Staates
– insbesondere das Finanzamt – durchaus mit
einem Stall vergleichen.

RAUEN: Statt Schuldzuweisungen wären Lö-
sungsideen wohl hilfreicher. Allerdings wirkt
Schuldgeben natürlich entlastend. Und Druck
haben die Griechen.

BARCZYNSKI: Und genau hier liegt das
Problem: Jeder meint, die „Lösung“ zu ha-
ben. Die Griechen wollen am liebsten einen
umfassenden Schuldenschnitt, die Geldgeber
hingegen wollen Reformen und natürlich ir-
gendwann ihr Geld zurück. Beides ist nur allzu
gut nachvollziehbar und keiner möchte nach-
geben – zumal sich beide im Recht sehen. Ist
das nicht eine wunderbare Aufgabe für einen
Krisen-Coach oder eine Mediation?

RAUEN: Vorgedachte Ergebnisse zu ver-
folgen, ist meistens nicht sinnvoll. Im ersten
Schritt müsste man erstmal schauen, was ist
realistisch machbar, wo gibt es gemeinsame
Interessen? Danach geht es um die Umsetzung.
Solange man in Verlierer-Gewinner-Dimensio-
nen denkt, ist das Scheitern vorprogrammiert.
Da braucht es ein anderes Denken, eine andere
Haltung. Und vielleicht braucht Herr Tsipras
auch einen anderen Coach!

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

– 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



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten



Kinder auf der Flucht

Weltweit sind mehr als 43 Millionen Menschen auf der Flucht. Fast die Hälfte davon sind Kinder unter 18 Jahren, die vor Krieg, Gewalt, Armut oder Zwangsarbeit fliehen müssen. terre des hommes setzt sich für den Schutz von Flüchtlingskindern ein. Wir versorgen und betreuen die Kinder und helfen dabei, ihnen den Schulbesuch zu ermöglichen.

Bitte unterstützen Sie unsere Arbeit – mit Ihrer Spende!
Weitere Informationen unter
Telefon 0541/7101-128

terre des hommes
Hilfe für Kinder in Not
Ruppenkampstraße 11a
49084 Osnabrück

Spendenkonto 700 800 700
Volksbank Osnabrück eG
BLZ 265 900 25
spenden@tdh.de



www.tdh.de