

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

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

Praxis

Coaching in der Politik | S 28

Raummodell

Ein Tool für die Selbstorganisation | S 38

Pro & Kontra

Grauer-Schlafen-Faktor des Coachs? | S 42

Menschen Klarheit in ihrer Rolle verschaffen ist die wichtigste Aufgabe

Verena Nussbaumer im Interview | S 12



Ausgabe 2|2012

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Das Netzwerk für Mentoring und Coaching in Europa

Wer ist der EMCC?

- Wir sind Europas führende Organisation für professionelles Mentoring und Coaching mit über 5.000 Mitgliedern in 19 Ländern.
- Der EMCC ist unabhängig und wird getragen von Mentoren und Coaches, universitären und privaten Ausbildungsinstitutionen, Forschungseinrichtungen sowie den Nutzern von Mentoring und Coaching.
- Auch für Mitglieder anderer, nationaler Verbände steht der EMCC offen.

Was finden Sie beim EMCC?

- Unser Code of Conduct beinhaltet einen strengen Ethik-Kodex sowie einen in langjähriger Wirksamkeitsforschung entwickelten Kompetenzrahmen. Nach der Annahme durch die EU-Kommission ist er der europaweit gültige Benchmark der Profession.
- Der EMCC hat europaweit gültige Gütesiegel entwickelt:
European Quality Award (EQA) für die Akkreditierung von Ausbildungen
European Individual Accreditation (EIA) für Mentoren und Coaches
- Entsprechend der internationalen Qualifikationsdefinitionen (Bologna-Prozess) unterscheiden wir zwischen Foundation, Practitioner, Senior bzw. Master Practitioner

Was sind Ihre Vorteile einer Mitgliedschaft?

- Unterstützung bei der Erlangung der Zertifizierungen EQA und EIA
- Aufnahme in unser Mentoren-/Coaches-Register
- Abonnement des International Journal of Mentoring and Coaching
- Europaweites und regionales Networking sowie kollegiale Beratung
- Teilnahmemöglichkeit an europäischen Fachkonferenzen:
2nd European Mentoring and Coaching Research Conference
3. - 4. Juli 2012 | Sheffield Hallam University, Großbritannien
19th Annual European Mentoring and Coaching Conference
15. - 17. November 2012 | Bilbao, Spanien
www.EMCCconference.org



Peter van Eyk
Vorstandsvorsitzender



Martin Harder
Vorstand Standards



Hans Oberpriller
Vorstand Finanzen

Editorial

Foto: Schafigans D.G.Ph



Immer wieder hört man von jungen Leuten die Frage: Lohnt sich für mich heute schon eine Coaching-Weiterbildung? Bin ich nicht noch zu jung dafür? Das kommt darauf an, zeigt die Kontroverse in dieser Ausgabe. Die vielbeschworenen „grauen Schläfen“ sind kein Garant für Qualität, darin sind sich die beiden Coaches einig, wenn sie sich der Fragestellung auch unterschiedlich und recht pointiert nähern.

Als Redakteur, und selbst nicht ohne graue Haare, hat es mir – das will ich nicht verhehlen – besonderen Spaß bereitet, diese kontroverse Fragestellung an zwei Frauen heranzutragen. Warum? Nun, weil mit den „grauen Schläfen“ immer wieder simple Stereotype aktiviert werden. Zum Beispiel, dass ein Coach ein Mann sei. Eine wissenschaftliche Untersuchung zum Laienverständnis von Coaching hat es erst letztes wieder bestätigt. Fragt man das Publikum nach dem Geschlecht eines Coachs, heißt es zunächst: egal. Doch beim Nachfragen werden dann männliche Attribute genannt. Alle wichtigen Umfragen zum Coaching-Markt zeigen jedoch immer wieder, das weibliche Geschlecht überwiegt zahlenmäßig.

Sich immer wieder an so kleinen Stolpersteinen zu stoßen, kann daher hilfreich sein, achtsam zu werden für das, was ist oder sich verändert. Solche Aneckpunkte finden Sie in dieser Ausgabe noch mehrere. Seit Jahren wird die Zersplitterung der Coach-Verbandsszene bedauert. Jetzt scheint sich die erste Verbandsfusion anzubahnen. Da darf man gespannt sein, wie sich das entwickeln wird für die beiden Verbände, aber auch, welche Resonanz von den anderen Playern kommen wird.

Oder schauen Sie sich an, was der tschechische Ökonom Tomáš Sedláček unter der Überschrift „Die Ökonomie von Gut und Böse“ über das Thema Wirtschaft und Moral zu sagen hat. Martin Scherm und Jan de Jonge hingegen erinnern uns daran, dass die Diagnostik in vielen Coachings bislang einäugig erfolgt: Man arbeitet mit der Selbstsicht des Klienten, statt mehrere Quellen für einen Überblick heranzuziehen. Da besteht Verbesserungspotenzial.

Wir freuen uns über Ihre Kommentare, Anregungen und Kritik zum Coaching-Magazin: Senden Sie uns Ihre Meinung oder gerne auch einen Leserbrief an redaktion@coaching-magazin.de.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Thomas Webers". The signature is fluid and cursive.

Thomas Webers
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

2012 ICF Global Coaching Study | S 6

Coaching Globe | S 6

Zwei neue akademische Coaching-Weiterbildungen | S 6

Zehn Jahre: Coaching-Umfrage Deutschland | S 6

Empirische Studie zu Wirkung und Wirkfaktoren
im Coaching | S 9

Was Laien über Coaching denken | S 9

– Verbandslandschaft –

DBVC Coaching-Kongress | S 10

Erste Fusion von Coaching-Verbänden? | S 10

ICF: Neue Mitgliedschaftskriterien | S 10

BDVT mit „Breitenarbeit“ | S 11

dvct: Wahlen | S 11

– Portrait –

Verena Nussbaumer | S 12

– Konzeption –

Resilienz-Verständnis im sinnzentrierten Coaching | S 19

– Praxis –

Coaching von Freiberuflern, Selbstständigen
und Unternehmern | S 23

Coaching in der Politik | S 28

– Spotlight –

Eckpunkte für eine Coaching-Didaktik | S 33

– Coaching-Tool –

Das Raummodell als Landkarte | S 38



Foto: Daniel von Holzen

– Portrait –

Verena Nussbaumer

Coaching sollte Menschen Klarheit in ihrer Rolle verschaffen,
das ist die wichtigste Aufgabe. | S 12



– Konzeption –

**Resilienz-Verständnis
im sinnzentrierten
Coaching**

„Ich hätte auch gern ein dickeres
Fell.“ Wer so spricht, ist meist
überraschend getroffen worden.

| S 19

– Praxis –

**Coaching von
Freiberuflern,
Selbstständigen und
Unternehmern**

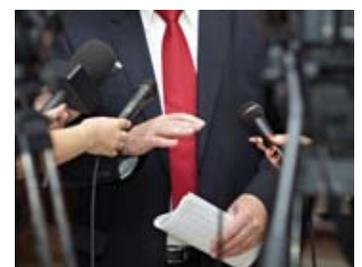
| S 23



– Praxis –

Coaching in der Politik

| S 28





– Spotlight –

Eckpunkte für eine Coaching-Didaktik

Coaching-Weiterbildungen gibt es viele und unterschiedliche. Ob deren Konzeptionen sinnvoll und hilfreich sind, wird weniger diskutiert. | S 33



– Wissenschaft –

**Coaching-Bedarfe: Klärung durch
multiperspektivisches Kompetenzfeedback**

Wie groß ist das Risiko, allein das berichtete Selbstbild des Klienten zur Basis der Diagnose zu machen? | S 44



– Philosophie/Ethik –

**Die Entwicklung des
ökonomischen Ethos**

Einst war die Ökonomie die Wissenschaft der Haushaltführung. Im Laufe der Zeit scheint sie sich allerdings zu etwas völlig anderem entwickelt zu haben.

| S 51

– Pro + Kontra –

Grauer-Schlafen-Faktor des Coachs? ...

... Gelassene Lebensweisheit

| S 42

... Rapunzel, lass' dein graues Haar herunter!

| S 43

– Wissenschaft –

Coaching-Bedarfe: Klärung durch
multiperspektivisches Kompetenzfeedback

| S 44

– Forschung international –

Feedback muss differenziert werden

| S 49

– Philosophie/Ethik –

Die Entwicklung des ökonomischen Ethos

| S 51

– Rezensionen –

Complete Handbook of Coaching

| S 56

Neue Wege im Berufsleben

| S 57

Implementierung von Coaching

| S 58

Abenteuer Selbstcoaching

| S 60

– Coach-Ausbilder –

| S 61

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Lessons learned

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

2012 ICF Global Coaching Study

International Coach Federation (ICF) legt 16-seitige Executive Summary der bislang größten Coaching-Studie vor.

An der „2012 ICF Global Coaching Study“ beteiligten sich über 12.000 Coaches aus 117 Ländern – mehr als doppelt so viele wie bei der vorangegangenen ICF-Umfrage vor fünf Jahren. Die Auswertung wurde wieder von der International Survey Unit von PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführt.

Die wichtigsten Ergebnisse: Das Coaching-Feld wächst global. Laut ICF-Studie ist die Gesamtzahl der Coaches weltweit auf rund 47.500 zu schätzen. Diese erreichen ein durchschnittliches Jahreseinkommen in Höhe von 25.000 USD (USA: 50.400 \$, West-Europa: 52.100 \$; der Median liegt deutlich darunter, was darauf schließen lässt, dass wenigen „Sehr-gut-Verdienern“ viele „Eher-schlecht-Verdiener“ gegenüberstehen). Global betrachtet haben im Jahr 2011 Coaches ungefähr 1,9 Milliarden USD eingenommen.

Die größte Coach-Dichte ist in den USA (33,2%) sowie in West-Europa (37,5%) zu verzeichnen. Die steilsten Zuwachsraten verzeichnet der Coaching-Markt allerdings in Entwicklungs- und Schwellenländern. Insgesamt blickt die Branche optimistisch in die Zukunft. (tw)

www.coachfederation.org/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf

Coaching Globe

Neue Internet-Plattform für Praktiker, Wissenschaftler und andere Interessierte.

Solide Informationen sollen im Vordergrund stehen, so die Initiatoren Uwe Böning, Brigitte Fritschle, Dr. Christine Kaul, Dr. Frank Strikker und Heidrun Strikker, die die Idee dazu offenbar im Jahr 2010 auf den 3. Ekeberger

Coaching-Tagen entwickelten. Coaching-Konzepte sollen inhaltlich dargestellt und Literaturhinweise gegeben werden – sowie Tools für unterschiedliche Einsätze.

Um einen Beitrag verfassen zu können, muss man sich anmelden (registrieren). Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache verfasst werden, eine standardmäßige Übersetzung ist nicht vorgesehen. So soll der „Globe“ zweisprachig mit jeweils eigenen Inhalten wachsen. Die Plattform bietet auch die Möglichkeit, bis zu vier Bilder pro Beitrag oder Videos aus Youtube einzubinden. Der „Globe“ erschließt sich über Stichworte. (tw)

www.coaching-globe.net

Zwei neue akademische Coaching-Weiterbildungen

Der Trend zur Akademisierung setzt sich fort: „Business Coaching (FH)“ in Wismar und „Master of Arts“ in Heidelberg.

Das Fernstudienzentrum der Hochschule Wismar (WINGS) bietet eine berufsbegleitende Coaching-Weiterbildung mit Hochschulzertifikat „Business Coaching (FH)“ an. Eingangsvoraussetzung ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium – Berufserfahrung und ein Alter ab 30 Jahren werden gewünscht. Die Weiterbildung umfasst 200 Stunden. Neben vier dreitägigen Präsenz-Modulen werden zusätzlich Selbststudium und die Arbeit in Lerngruppen gefordert. Nach erfolgreichem Abschluss erhalten die Teilnehmer ein Hochschulzertifikat. Durch zusätzliche Leistung kann optional das Zertifikat Coach (dvct) erlangt werden.

Die SRH Hochschule Heidelberg bietet seit dem Wintersemester 2011 über ihr Institut für wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung (IWP) erstmals den weiterbildenden Masterstudiengang „Management und Leadership“ mit einem Schwerpunkt Coaching (Master of Arts) an. Dabei kooperiert das IWP mit dem Coaching-Zentrum der Führungsakademie Baden-Württemberg. Die Absolventen erhalten das Zertifikat für den vom

DBVC anerkannten Coaching-Lehrgang und erwerben zugleich 30 Credit Points (ECTS) für den Master-Abschluss mit Schwerpunkt Coaching, der staatlich anerkannt ist und zur Promotion berechtigt. (tw)

www.wings.hs-wismar.de/de/weiterbildung/coaching/profil

www.fh-heidelberg.de/de/studium/weiterbildung/iwp/masterstudiengang-management-und-leadership-master-of-arts/

Zehn Jahre: Coaching-Umfrage Deutschland

Zum zehnten Mal wurde vom BCO (Büro für Coaching und Organisationsberatung, Köln) und dem DBVC (seit 2007 Partner der Umfrage) die Coaching-Umfrage Deutschland durchgeführt.

Die erste Umfrage im Jahr 2002 war der Versuch, ein wenig mehr Transparenz in den noch jungen und undurchsichtigen Coaching-Markt Deutschland zu bringen, und wurde online im Internet durchgeführt. Im Jahr darauf wurden nur die Teilnehmer des Coaching-Kongresses 2003 in Wiesbaden befragt, so dass die Stichprobe eine etwas andere war. Ab 2004 wurden die Fragen dann so gestellt, dass die Daten über die Jahre bis heute direkt vergleichbar sind. Ab 2006 gab es neben den Standardfragen zur wirtschaftlichen Situation *jeweils ein Schwerpunktthema* im Rahmen der Umfrage. Das waren aktuelle Themen wie unter anderem die Rolle von Coaching-Pools und -Verbänden, die bevorzugte Formen der Weiterbildung von Coaches, Qualitätssicherung – oder wie in der aktuellen Umfrage 2011/12: die Internationalität von Coaching. Die aktuelle Online-Umfrage wurde von 374 Coaches vollständig beantwortet.

Einige Meta-Erkenntnisse

Aus den verschiedenen Schwerpunktthemen der Coaching-Umfrage ergeben sich einige Meta-Erkenntnisse:

- » Coaches leben nicht vom Coaching allein. Fast alle Coaches beziehen ihr Einkommen zum größten Teil aus weiteren Beratungstätigkeiten wie Training, Therapie, Unternehmensberatung und so weiter (Umfrage 2005 bis heute).
- » Coaching wird als fester Bestandteil der Personalentwicklung von Unternehmen für alle Management-Ebenen angesehen (Umfrage 2006).
- » Neben der Leistungsabrechnung in Stunden, werden im Coaching zunehmend Coaching-Pakete zu Festpreisen in Rechnung gestellt (Umfrage 2006).
- » Es gibt einen Trend, dass neben den häufig anzutreffenden Freiberuflern und Selbstständigen erste Coaching-Companies mit festgestellten Coaches entstehen (Umfrage 2007).
- » Viele Unternehmen bauen eigene Coaching-Pools auf, um auf einen festen Stamm an Coaches zurückgreifen zu können. Dennoch sind längst nicht alle Coaches in einem Pool gelistet, vor allem scheint es schwierig für Einsteiger in das Coaching-Geschäft zu sein, hier Eingang zu finden (Umfrage 2008).
- » In der Wirtschaftskrise sinken nicht nur die Honorare von Coaches, sondern auch die durchschnittliche Dauer von Coaching-Prozessen sowie die Stunden pro Prozess. Gleichzeitig investieren die Coaches in ihre Weiterbildung, wobei systemische Weiter- und Ausbildungen bei Coaches am höchsten im Kurs stehen (Umfrage 2009).
- » Die Evaluation der eigenen Coaching-Leistungen ist weit verbreitet. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass Coaches, die ihre Arbeit evaluieren, oft ein höheres Honorar realisieren können als die, die es nicht tun (Umfrage 2010).

Weitere Trends

Viele der Aussagen aus den vergangenen Jahren haben immer noch ihre Gültigkeit. Es ist aber auch klar zu erkennen, dass Trends, wie die Gründung von Coaching-Firmen, immer noch in der Entwicklung sind und auf keinen Fall als abgeschlossen angesehen werden

können. Auch wenn Coaching zu einem etablierten Mittel der Personalentwicklung der meisten deutschen Unternehmen geworden ist, so ist die Profession selber immer noch in der Entwicklung.

Dabei ist sicherlich *die wichtige Rolle der Berufsverbände* zu betrachten. Auch wenn es immer noch weit über 20 verschiedene Coaching-Verbände gibt, ist die Zahl der Verbände ab 100 Mitgliedern mit sieben deutlich überschaubar. Dennoch hat die Diskussion der Verbände über Standards in der Tätigkeit als Coach und in Bezug auf die Ausbildung zum Coach auch in vielen Unternehmen zu einem gewissen „Common Sense“ in Bezug auf die Coaching-Implementierung im Unternehmen geführt. Dass es aber noch lange nicht selbstverständlich ist, Mitglied in einem Coaching-Verband zu sein, zeigen auch die Zahlen der aktuellen Umfrage. Danach sind nur etwa 62 Prozent der Umfrageteilnehmer Verbandsmitglieder. Im Vergleich zum ersten Jahr der Umfrage in 2002 ist dies allerdings eine deutliche Verbesserung, da damals nur etwa 38 Prozent der Umfrageteilnehmer verbandlich organisiert waren – und diese Verbände oft auch keine Coaching-Verbände waren, wie zum Beispiel die Deutsche Gesellschaft für Supervision

(DGSv) oder der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP).

Wenn wir uns den „statistischen Coach“ von heute ansehen, so stellen wir fest, dass die Spanne der durchschnittlichen Berufserfahrung vor der Tätigkeit als Coach stetig anstieg (2004: 12,6 Jahre; 2011: 14,9 Jahre). Die Anzahl der Coaches, die vor ihrer Tätigkeit als Coach weniger als fünf Jahre Berufserfahrung hatten, sank sogar unter zehn Prozent. Ungefähr gleich geblieben ist der sehr hohe Anteil der Coaches, die über eine Hochschulausbildung oder Promotion (zusammen 61%) verfügen. Mit 75 Prozent ebenfalls bemerkenswert hoch ist nach wie vor der Anteil der Coaches, die vor ihrer beratenden Tätigkeit selber als Führungskraft aktiv waren.

Da offensichtlich viele Coaches ihrer Profession treu geblieben sind, stieg seit Beginn der Umfrage die Berufserfahrung als Coach stetig an (2002: 5,4 Jahre, 2011: 9,1 Jahre). Kurz skizziert: *Der „statistische Coach“ in Deutschland ist circa 48 Jahre alt ist, hat ein Hochschulstudium absolviert, stand über 14 Jahre im Beruf und war selber Führungskraft, bevor er oder sie sich vor ungefähr zehn Jahren als Coach selbstständig gemacht hat.*

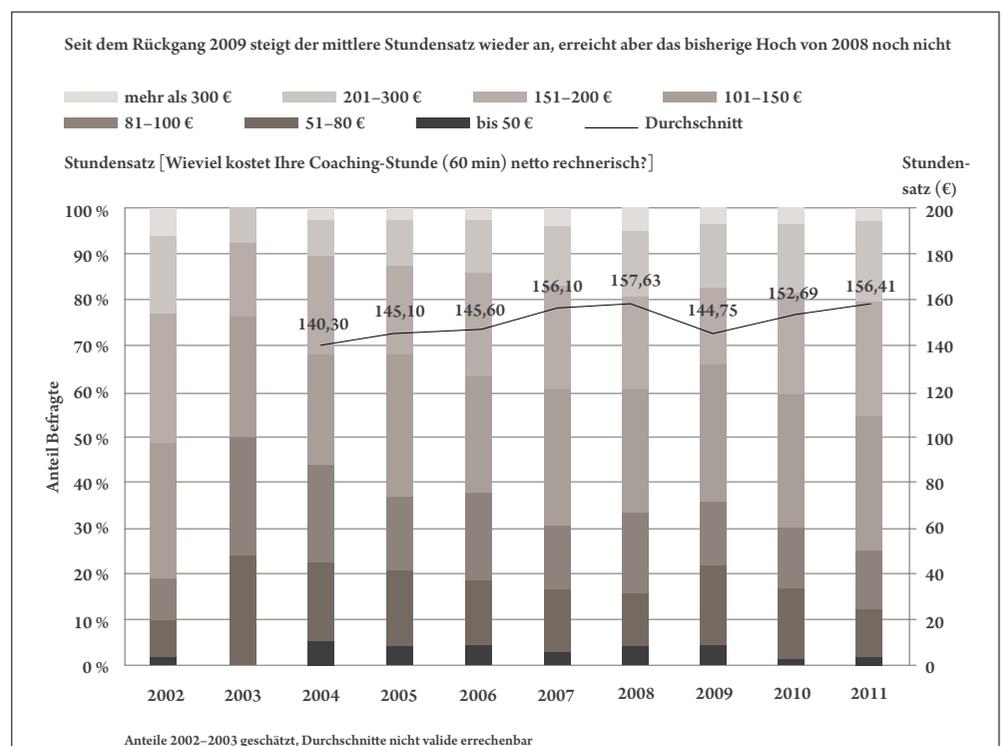


Abb. 1: Honorarsätze von 2004 bis 2011

Was die aktuelle wirtschaftliche Situation von Coaches betrifft, interessiert oft vor allem der durchschnittliche Stundensatz für das Coaching. Im Jahr 2004 ermittelte die Umfrage einen durchschnittlichen Stundensatz von 140 €, der kontinuierlich bis 2007 auf 157 € anstieg und dann im Krisenjahr 2008 auf 145 € zurückgefallen ist. Heute, zwei Jahre nach der ersten Wirtschaftskrise, liegt der Stundensatz mit durchschnittlichen 156 € wieder auf dem Niveau von 2007 (s. Abb. 1, S. 7).

Ausgehend von der Wirtschaftskrise hatte sich in den Jahren 2009/10 ein Trend abgezeichnet, wonach sowohl die Anzahl der Coaching-Prozesse, wie auch die der Coaching-Stunden pro Jahr stetig abgenommen haben. Dieser Trend hat sich für die Coaching-Prozesse weiter fortgesetzt, so dass seit 2008 die Anzahl der Prozesse um vier Prozent abgenommen hat und nun bei durchschnittlich 21,5 Coaching-Prozessen im Jahr pro Coach liegt. Gleichzeitig hat sich der Trend, Coaching-Prozesse zu verkürzen, nicht weiter fortgesetzt. Demnach gibt es zwar nicht wieder mehr Coaching-Prozesse pro Jahr, doch scheint die zeitliche Intensität je Prozess zugenommen zu haben (s. Abb. 2).

Der wieder erstarkte durchschnittliche Stundensatz und die Zunahme der durchschnittlichen Stundenanzahl mögen so auch für die Einschätzung der wirtschaftlichen Situation im direkten Vergleich von 2011 zum Vorjahr verantwortlich sein: Danach hat sich für 46 Prozent der Umfrageteilnehmer die wirtschaftliche Situation verbessert und ist für fast 37 Prozent mehr oder weniger unverändert geblieben. Lediglich etwa fünf Prozent gaben an, dass sich die Situation verschlechtert hat. Dabei stieg insgesamt der Anteil der Einkommen über 100.000 € (2010: 30 %, 2011: 33,6 %) an zu Lasten der Einkommen unter 75.000 € (2010: 51,5 %, 2011: 48,6 %). Dabei ist aber auch immer zu bedenken, dass nach wie vor die Jahresarbeitszeit der Coaches nur zu knapp einem Drittel (31,8 %) von Coaching bestimmt wird. Die meisten Coaches arbeiten zugleich als Trainer, Berater in Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen, Ausbilder, Therapeuten oder anderen verwandten Berufen.

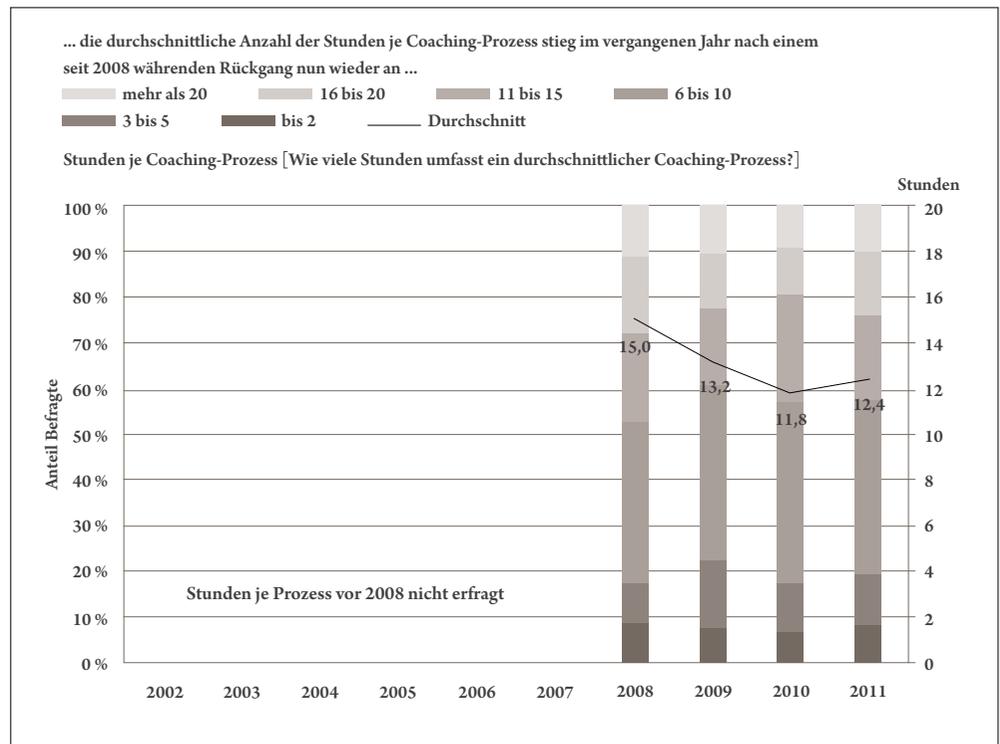


Abb. 2: Anzahl der Coaching-Stunden pro Coaching-Prozess

Der aktuelle Befragungsschwerpunkt

Schwerpunktthema der Umfrage 2011 war *die Internationalität der Coaches in Deutschland*. Dabei ging es darum zu erfahren, ob Coachings auch in anderer Sprache als in Deutsch durchgeführt werden und ob sie zudem außerhalb von Deutschland stattfinden.

Ein deutliches Ergebnis ist, dass ungefähr ein Drittel der Umfrageteilnehmer (ca. 31 %) Coachings durchaus in einer weiteren *Sprache* durchführen. *Dabei liegt Englisch mit 96 Prozent klar vorn (Französisch: 8,3 %; Spanisch: 5,8 %)*. Offen bleibt dabei zunächst, wie vertraut die jeweiligen Coaches mit diesen Sprachen sind.

Abgesehen von der praktizierten Sprache gaben ebenfalls ein Drittel der Umfrageteilnehmer an, dass sie im Ausland tätig sind. Hier gibt es allerdings *eine deutliche Präferenz für die Nachbarländer Österreich und die Schweiz*. Von den 86 Coaches, die genauer angegeben haben, wo sie im Ausland tätig sind, waren 72 in Europa und nur 14 auch außerhalb Europas tätig (vornehmlich Nordamerika und Asien). Mit Blick auf diese ersten Ergebnisse zur Frage der Internationalität von Coaches in Deutsch-

land sind aber noch viele Fragen offen, die im Rahmen der aktuellen Studie noch nicht beantwortet werden konnten. Was man aber mit Blick auf die vorliegenden Daten sagen kann ist, dass die im Ausland tätigen Coaches sich vom Durchschnitt der Umfrageteilnehmer durch ein tendenziell höheres Alter, höhere Stundensätze und im Ergebnis höhere Jahreseinkommen unterscheiden. Zudem weisen im Ausland tätige Coaches eine um durchschnittlich fast zwei Jahre längere Berufserfahrung vor ihrer Arbeit als Coach auf.

Dabei sollte angemerkt werden, dass der Zusammenhang zwischen Alter, Erfahrung und Jahreseinkommen schon in früheren Untersuchungen als gängig identifiziert wurde. Das höhere Einkommen kann also nicht per se auf die Tätigkeit im Ausland zurückgeführt werden. Dies wurde in der letzten Umfrage (2010) bereits in der Betrachtung unterschiedlicher Stundensätze von Frauen und Männern

Die Ergebnisse der Studien zum Coaching-Markt von 2002 bis 2010 stehen kostenfrei unter www.coaching-umfrage.de/ergebnisse.htm bereit. Die aktuellen Ergebnisse können gegen eine Gebühr von 15 Euro beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. bezogen werden. Kontakt: info@dbvc.de.

gesehen. Der niedrigere durchschnittliche Stundensatz ließ sich praktisch nicht mehr darstellen, nachdem auch hier das Alter und die Erfahrung als Coach in Betrachtung mit einbezogen wurden. Gleiches scheint auch bei dieser Fragestellung zuzutreffen: Dass im Ausland tätige Coaches aus Deutschland im Durchschnitt mehr verdienen, kann also durchaus etwas mit ihrer größeren Lebens- und Berufserfahrung zu tun haben. (Jörg Middendorf & Ulrich Dehner)

Empirische Studie zu Wirkung und Wirkfaktoren im Coaching

Dissertation an der Uni Jena: Coaches und Führungskräfte als Teilnehmer gesucht.

Die Berufsbezeichnung Coach ist rechtlich nicht geschützt. In den Coach-Verbänden sind Qualitätsstandards zwar verbreitet, doch fehlt es – aufgrund mangelnder wissenschaftlicher Forschung – an einem umfassenden Verständnis für die allgemeinen Wirkprinzipien im Coaching. Die wissenschaftliche Forschung steckt immer noch in den Kinderschuhen.

Um diese Lücke zu schließen und die Professionalisierung voranzutreiben, forscht Maria Pältz vom Lehrstuhl für Erwachsenenbildung der Friedrich-Schiller-Universität Jena zum Thema: „Selbststeuerung im Führungskräftecoaching – Eine empirische Studie zu Wirkung und Wirkfaktoren“. Für ihre Dissertation sucht sie Coaches und Führungskräfte (alle Führungsebenen und Unternehmer), die gemeinsam ein Coaching beginnen und bereit sind, sich im Coaching-Prozess begleiten zu lassen. Der Beginn des Coachings kann zwischen Februar 2012 bis Februar 2013 liegen. Mittels Onlinefragebogen werden zu drei Zeitpunkten (zu Beginn, während sowie nach Beendigung des Coaching-Prozesses) verschiedene Messungen vorgenommen. Das Ausfüllen aller drei Fragebögen benötigt insgesamt eine Stunde. Die anonyme Behandlung der Daten wird gewährleistet.

Insbesondere möchte Maria Pältz herausfinden, inwieweit sich die Selbststeuerung von

Führungskräften nach einem Coaching verändert und welche Faktoren einen Einfluss auf diese Veränderungen haben. Hierzu werden verschiedene Daten der Führungskraft, unter anderem seine Veränderungsbereitschaft, gemessen. Aber auch das Qualifikationsniveau des Coachs und seine „emotionale Kompetenz“ fließen in die Untersuchung ein. Ebenso wird die Beziehung der beiden zueinander berücksichtigt. Interessierte können sich per E-Mail: maria.paeltz@uni-jena.de oder telefonisch 03641 / 945324 melden oder hier direkt zum Fragebogen gelangen. (tw)

www.eb.uni-jena.de/material/Selbststeuerung.pdf

www.unipark.de/uc/ktheschnei_Friedrich-Schiller-Un/4a4c

Was Laien über Coaching denken

Die Wirtschaftspsychologin Melanie Klaes hat im Rahmen ihrer Bachelorarbeit an der Hochschule Fresenius (Köln) mit 20 Personen aus dem Köln-Bonner-Raum problemzentrierte Interviews geführt. Sie fragte nicht nur nach deren Coaching-Verständnis, sondern auch danach, wann und wozu man Coaching brauche. Ebenfalls ließ sie sich einen Coach als Person und den Besuch bei ihm beschreiben.

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Laien nicht genau zwischen Coaching und anderen Beratungsformaten differenzieren. Der Hälfte der Befragten ist der Begriff aus dem Sport geläufig: So wie ein Fußballtrainer. Sie interpretieren Coaching ganz allgemein als eine „Hilfeleistung“. Da liegt es nahe, den Coach auch als „Experten“ zu sehen (70%). Wenn dieser allerdings „Hilfe zur Selbsthilfe“ vertritt, so die geläufige Meinung zum Selbstverständnis des Coachs seitens der Fachliteratur und der -verbände, ergibt sich eine für beide erklärungsbedürftige, und damit kritische Situation: unterschiedliche Erwartungshaltungen prallen aufeinander.

Wie stellt sich „Otto Normalverbraucher“ nun einen Coach vor? Es ist auf jeden Fall jemand, der Erfahrung besitzt und kompetent ist, sowohl fachlich als auch sozial. Zwei Drittel der Befragten schätzen das Alter des Coachs auf 40 Jahre und älter. Die Hälfte kann sich sowohl männliche als auch weibliche Coaches vorstellen. Werden die Laien allerdings aufgefordert, sich den Coach bildlich vorzustellen, beschreiben doppelt so viele einen Mann als Coach als eine Frau. Ein Befund, der von repräsentativen Untersuchungen wie der Marburger Coaching-Marktstudie eindeutig konterkariert wird: Auf dem Markt überwiegen weibliche Coaches.

Beim Aussehen des Coachs denken knapp die Hälfte der Laien an „normal, aber gepflegt“, für ein Drittel ist der „typische Beraterlook“ (Anzug und Krawatte) angesagt. Die Hälfte der Laien erwartet zudem einen psychologischen, ein weiteres Viertel einen pädagogischen Hintergrund beim Coach. Einen wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungshintergrund erwarten darüber hinaus ein Viertel der Befragten.

Was genau nun Inhalt der Dienstleistung Coaching sein soll, fällt den Laien allerdings schwer zu beschreiben. Den Besuch beim Coach beschreiben sie mehrheitlich als „Gespräch“. Zu den Methoden zählen für ein Drittel aber auch die Wissensvermittlung. Der Arbeitsansatz sei aber auf jeden Fall praxisorientiert, meinen drei Viertel der Laien. Inhaltlich werden vor allem der Ausbau von sozialen Kompetenzen, aber auch der von Fachwissen genannt. Eine typische Antwort lautet: „Das Problem ist gelöst oder man weiß, was man noch tun muss, um dahin zu gelangen.“ Für drei Viertel der Laien kann ein Coaching mit Blick auf die Ergebnisse Wahrnehmung und Bewusstsein einer Person verändern, insbesondere das Sicherheitsgefühl und das Selbstbewusstsein steigern. Auch wenn die Ergebnisse nicht als repräsentativ zu werten sind, hat die Branche damit doch einen wichtigen Anknüpfungspunkt, über die Imagepositionieren nachzudenken. (tw)

www.hs-fresenius.de



DBVC Coaching-Kongress

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) veranstaltet vom 19. bis 20. Oktober 2012 den DBVC-Coaching-Kongress 2012 in Wiesbaden.

Unter dem Motto: „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ sollen praktische und konzeptionelle Einblicke in das Thema Coaching gegeben und ein reger Austausch ermöglicht werden. Das Thema des Kongresses ist mehrdeutig gehalten, um vielfältige Diskussionen zu ermöglichen. In der Krise der Finanzwirtschaft sieht der DBVC eine Vertrauenskrise, die auf die Realwirtschaft übergreifen kann. Der Kongress soll Antworten dazu geben, wie es zu solchen Vertrauenskrisen kommt und wie Coaches bei der Krisenbewältigung Unterstützung geben können. Auf dem Kongress werden über 40 Referenten erwartet – unter anderem:

- » Ulrich Dehner: Gelassenheit in der Krise
- » Klaus Eidenschink: Nachhaltige Effekte im Coaching
- » Eberhard Hauser: Ist die Vertrauenskrise eine Bildungskrise?
- » Christopher Rauen: Vertrauen, Angst und Zumutung – was Manager erfolgreich macht
- » Dr. Bernd Schmid: Verantwortung, Vertrauen und Kontrolle in Professionen und Organisationen
- » Dr. Gunther Schmidt: Kompetenz-aktivierendes Coaching für Krisen-Management
- » Dr. Astrid Schreyögg: Life-Coaching für Doppel-Karrierepaare
- » Dr. Walter Schwertl: Vertrauen in stabile Kommunikationsformate – Praxisbericht über Generationswechsel in Familienunternehmen
- » Dr. Werner Vogelauer: „Stroke – Safety – Selfesteem“ – Coaching zwischen Manipulation und Entwicklung
- » Dr. Ulrike Wolff: Verantwortung im Top-Executive-Coaching (tw)

www.dbvc.de/kongress



Erste Fusion von Coaching-Verbänden?

Die Mitgliederversammlungen von DGfC und DCV beschließen die Prüfung einer Fusion.

Auf ihren Mitgliederversammlungen im März haben die Deutsche Gesellschaft für Coaching (DGfC) und der Deutsche Coaching-Verband (DCV) beschlossen, die Fusion der beiden Verbände zu prüfen. Vorausgegangen waren Gespräche auf Vorstandsebene und mit den Regionalgruppen sowie anderen Vereinsgruppen. Obwohl sich die Mitglieder mit ihren Verbänden identifizieren, hätte man doch eine große Offenheit wahrgenommen und sehe den nun anstehenden Prozess als spannende Herausforderung. Peter Schröder, 1. Vorsitzender der DGfC, drückt es gegenüber Coaching-Magazin so aus: „Mir hat gefallen, dass der DCV mit dem Slogan ‚Kollegialität statt Konkurrenz‘ wirbt. Das ist auch meine Meinung. Bei den Themen Coaching-Ausbildung, Ethik und Professionalisierung sehe ich große Gemeinsamkeiten.“

Hintergrund der Fusionsabsicht ist die große und weiter wachsende Zahl von Coaching-Verbänden in Deutschland. Ziel ist es, die Kräfte zu bündeln und durch Wachstum auch Effizienzgewinne zu erzielen. Denn das Wachstum der Verbandsanzahl geht auf Kosten des Wachstums der einzelnen Verbände. Ein großer Anteil der Verbandsressourcen werde von der Selbstverwaltung verbraucht, Ressourcen für eine wahrnehmbare und wirksame berufspolitische Arbeit blieben knapp.

„Eine solche Verbandsfusion kann nur gelingen, wenn man die Mitglieder früh ins Boot holt“, so Lutz Salamon, soeben neu gewählter Vorstandssprecher des DCV. Deshalb werden nun gemeinsame Projektgruppen die Arbeit

aufnehmen und konkrete Vorschläge erarbeiten, die dann wiederum den Mitgliederversammlungen der beiden Vereine vorgelegt werden. Das Motto dazu lautet: gleichberechtigtes Zusammenwachsen. Die DGfC hat etwa 290, der DCV etwa 170 Mitglieder. Durch eine Fusion würde der gemeinsame Verband nach Mitgliederzahlen mindestens die Nummer Zwei, wenn nicht sogar der größte Verband der Szene sein, der ausschließlich Coaches organisiert.

Eine Zeitschiene für die Fusion wurde nicht fixiert. Salamon rechnet aber damit, dass zwischen einigen Monaten und maximal drei Jahren die Fusion vollzogen werden kann. „Es ist ja so, das Gras wächst nicht schneller, wenn man dran zieht“, so Lutz Salamon. Und Peter Schröder ergänzt, dass man keine Widerstände unter den Mitgliedern provozieren wolle, sondern Commitment.

Mit Blick auf den Markt rechnen die beiden Verbandschefs mit einer Signalwirkung. Die Fusion sei eine Chance für alle Beteiligten, vielleicht mehr Klarheit zu schaffen, woran man gutes Coaching festmachen wolle, die Interessen prägnanter zu vertreten sowie ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. „Wir werfen gezielt einen Stein ins Wasser und schauen, was passieren wird“, so Salamon. (tw)

www.coaching-dgfc.de

www.coachingverband.org



ICF: Neue Mitgliedschaftskriterien

Ab dem 1. April gelten bei der ICF neue Mitgliedschaftskriterien.

Mindestens 60 Coaching-spezifische Trainingsstunden müssen neue Mitglieder der International Coach Federation (ICF) weltweit ab dem 1. April 2012 absolviert haben.

Für alte Mitglieder gibt es eine Übergangsfrist bis zum 1. April 2013. Der Vorstand des ICF-D geht davon aus, dass diese Hürde von den deutschen Mitgliedern in der Regel erfüllt wird, da die Maßgabe hierzulande schon länger beachtet wird. Die ICF hält für Fragen etliche Hintergrundinfos bereit.

Am 28. Juni 2012 veranstaltet die ICF in München einen Coach-Tag zum Thema „Mehr Frauen in die Führung – aber wie?“. Das Münchener ICF-D-Chapter lädt Interessierte – Vorstände und Geschäftsführer lokaler Firmen sowie Coaches, Führungskräfte, Personalscheider und -entwickler, Mitarbeiter von Verbänden und Politiker – zum Coach-Tag ein. Verschiedene Vorträge und eine Podiumsdiskussion sollen das Thema aufgreifen. Praxisbeispiele aus Unternehmen sollen den Teilnehmern verdeutlichen, wie Frauen in Firmen führen. Auf dem Programm steht außerdem ein „Intro-Coaching“ (15-Minuten-Live-Kurz-Coaching). (tw)

www.coachfederation.org/mer/



BDVT mit „Breitenarbeit“

Der Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches (BDVT) plant für 2012 wieder mehr Leben in den Regional-Clubs, neue Aktionen und Projektgruppen in der ganzen Breite.

Waren 2011 noch einige große BDVT-Regional-Clubs führungslos, ist der BDVT mit Jahresbeginn 2012 wieder in allen Metropol-Regionen Deutschlands – bis auf den Norden – vertreten, meldet der BDVT-Newsletter. Unter dem Arbeitstitel „Was sind Trainer wert“ plant der Verband eine Roadshow quer über alle Regional-Clubs. Ziel: Auf den Wert von Trainer-Leistung aufmerksam zu machen, Selbstwert und persönliches Verhandlungsge-

schick zu entwickeln und klare Honorarempfehlungen des BDVT vorzustellen.

Zudem soll am 17. und 18. Mai 2012 in Frankfurt das *BDVT-Camp* stattfinden. Das Programm steht schon zum Download bereit. Flankiert wird es vom Marketing-Instrument „Facebook-Party“. Auch auf YouTube ist der Verband aktiv. Bei der *Mitgliederversammlung* des BDVT am 16. Mai in Frankfurt gibt es in jedem Fall einen Wechsel im Präsidium: Hinnerick Bröskamp bewirbt sich als Vizepräsident. Damit will er die Nachfolge von Christa Mesnaric antreten, die nach drei Wahlperioden als Vizepräsidentin nicht mehr kandidieren wird. Zur Wiederwahl stellen sich Präsident Claus von Kutzschenbach, Vizepräsident Peter Krötenheerd und Vizepräsidentin Jutta Timmermanns.

Der „*Internationale Deutsche Trainings-Preis*“, der im September 2012 zum zwanzigsten Mal verliehen wird, wurde zum Jubiläum neu designt und nun auch dezidiert um eine Coach-Kategorie erweitert. Die Finalisten präsentieren ihre Konzepte auf der Messe „Zukunft Personal“. (tw)

www.bdvt.de



dvct: Wahlen

Auf der dvct-Mitgliederversammlung am 28. März in Köln wurden alle bisherigen Vorstände in ihrem Amt bestätigt.

- » Vivi Dimitriadou (Vorstandsvorsitzende)
- » Gianni Liscia (stellvertretender Vorstandsvorsitzender)
- » Raimund Paugstadt (Finanzvorstand)
- » Carola von Enckevort (Vorstand)

Neben der Neuwahl des Vorstands fanden noch weitere Wahlen für die Besetzung wichtiger Funktionen statt.

- » *Beirat*: Prof. Dr. Annegret Böhmer, Rolf Thienemann, Dr. Thomas Warnke, Petra Herre und Jörn Ehrlich.
- » *Zertifizierungskommission*: Dr. Peter Dreyer, Manuela Döllinger, Sabine Mrazek und Dr. Doris Klappenbach.
- » *Schlichtungsstelle*: Claus Joachim Korten und Oliver Baltes.

Wesentliche Themen der Verbandsarbeit sollen der weitere Ausbau der regionalen Foren sowie Workshops und Austausch mit Vertretern der Wirtschaft werden. Vorgesehen ist die Etablierung der in 2011 erstmals erfolgten Mitgliederbefragung, um kontinuierlich Trends und Entwicklungen zu erkennen und umzusetzen.

Die Coach-Zertifizierung soll sukzessive weiter entwickelt und ausgebaut werden, vor allem hinsichtlich der Qualitätssicherung im Markt. Auch soll es zukünftig eine engere Zusammenarbeit mit Forschung und Lehre, also mit den Universitäten geben. Ebenfalls will der Verband sich um weitere Kooperationspartner aus Unternehmen und Wirtschaftsverbänden bemühen.

Der dvct schreibt den *Coach & Trainer Award 2012* für innovative Konzepte aus. Trainer und Coaches aus ganz Deutschland haben wieder die Möglichkeit, sich mit ihren Ideen und Konzepten dem Wettbewerb zu stellen. Die Teilnahme ist kostenfrei und nicht an eine dvct-Mitgliedschaft gebunden.

Eine Jury nominiert aus allen eingereichten Bewerbungen drei Anwärter auf den Award. Diese drei Konzepte werden auf dem jährlich in Bielefeld stattfindenden Trainings-Camp am 14. und 15. September 2012 in einer 90-minütigen Live-Sequenz einem Publikum von Trainern, Coaches und Vertretern der Wirtschaft vorgestellt. (tw)

www.dvct.de



Foto: Daniel von Holzen

Interview mit Verena Nussbaumer

Coaching sollte Menschen Klarheit in ihrer Rolle verschaffen, das ist die wichtigste Aufgabe.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

„War's das?“ oder „Wie weiter?“: Sie stellt Fragen, die in einem alltäglichen Coaching keinen Platz haben. Denn die Klienten, die zu ihr kommen, beschäftigt nicht primär der tägliche Nervenkrieg in der Company. Natürlich muss man damit klarkommen, aber spätestens ab dem vierten Lebensjahrzehnt werden grundsätzliche Fragen formuliert. Das ratternde Räderwerk der Wirtschaft hat es noch nicht wirklich begriffen, aber etliche Top-Performer stellen fundamentale, existenzielle Fragen. Die Coach als Sinnsucherin unter Sinnsuchern.

Sie bieten „Das andere Coaching“ an. Ist das nur Marketing oder was liegt dem zugrunde?

Ich merke in der letzten Zeit, dass es immer mehr Leute gibt, die dahinter kommen, dass es mit Tschaka-Tschaka nicht geht. Sie sagen, ich habe das ausprobiert und jenes, aber es hat alles nichts gebracht. In „Das andere Coaching“ ist mein Credo, dass ich an des Übels Wurzel komme und nicht bloß Symptome bekämpfe. Das hat mit Authentizität zu tun und mit der Bereitschaft, sich ehrlich zu hinterfragen. Das meint Reflexion im Kern: in den Spiegel zu schauen. Das tut – notabene – manchmal auch weh.

Wie hat sich das für Sie biografisch entwickelt?

Meine Biografie ist eher bunt. Ich habe alles Mögliche gemacht, ehe ich an den Punkt kam, dass ich dachte, ich müsste noch ein Zweitstudium drauf setzen: Psychologie und Erziehungswissenschaften. Da hatte ich schon zwei Kinder. Kaum war ich fertig damit, habe ich meinen Mann damit konfrontiert, dass ich eine Ausbildung in Organisationsentwicklung brauche. Ich wollte nicht mehr in der Lehrerausbildung weiterarbeiten wie zuvor. Ich fand das inzwischen langweilig. Vielleicht lag es auch daran, dass ich einen Mann hatte, der damals stark in der Unternehmensführung engagiert war und auch zu Hause oft seine Themen ausbreitete, jedenfalls fand ich solche Themen spannender. Im Anschluss an die OE-Ausbildung habe ich mich selbstständig gemacht. Das ging – im Schatten eines gut verdienenden Mannes. So hatte ich die Idee, Schule muss qualitativ besser und Lehrer müssen geführt werden. Ich behauptete, eine Schule ist ein Unternehmen wie jedes andere auch, wenn auch mit null Shareholder-Value. Es ergab sich dann die Chance, in Schweizer Schulen in Südamerika zu arbeiten und mit solchen neuen Ansätzen zu experimentieren. Tatsächlich eingeführt worden sind meine Konzepte und Ideen dort allerdings nie, weil es vor allem am Widerstand der Lehrer scheiterte. Lehrer wollen oft keine Schulentwicklung. Umgesetzt wurden einige meiner Ideen später in der Schweiz selber und

zum Teil auch in Deutschland. Und dann kamen immer mehr Anfragen aus der Wirtschaft nach Prozessberatung oder Coaching.

Zu welcher Zeit war das?

Das war so Mitte der 90er-Jahre. Wir haben dann auch unsere Unternehmensberatung cm-p gegründet, mein Mann und ich und weitere Partner. Aber ich war der Exot in der Runde. Denn zu cm-p gehörten nur Personen, die lange Führungserfahrungen mitbrachten. Die hatte ich nur bedingt. Mich interessierten aber Führungsfragen und vor allem Menschen in Führungspositionen. So gingen die Jahre dahin. 2004 habe ich mir dann überlegt, was machst Du eigentlich, wenn Du 65 wirst? Das geht schnell ... Das hat mich sehr umgetrieben. Und da habe ich dann alles Mögliche und auch Unmögliche ausprobiert, um herauszufinden: wer bin ich und was will ich?

Und wie haben Sie das gemacht?

Ich habe Vorträge, Workshops und allerlei Seminare besucht, bin wieder an die Uni gegangen, habe viele Theorien studiert. Ich war fast nur am Rumrennen und Ausprobieren. Ich habe beispielsweise über Tage dauernde Wan-

Ich habe beispielsweise über Tage dauernde Wanderungen gemacht, auch Reisen in die Wüste. Ich wollte Grenzerfahrung machen: Wie geht es mir damit, sechs Tage auf dem Kamel und fünf Nächte unter freiem Himmel zu verbringen?

derungen gemacht, auch Reisen in die Wüste. Ich wollte Grenzerfahrung machen: Wie geht es mir damit, sechs Tage auf dem Kamel und fünf Nächte unter freiem Himmel zu verbringen? Es ist kalt nachts und hart auf dem Boden.

Das sind interessante Naturerfahrungen.

Die Natur ist lediglich das Setting, die Begleitmusik, es geht dabei um mich.

Was passiert, wenn man Nächte auf dem harten Boden liegt oder stundenlang auf dem Kamel sitzt?

Es ist die Angst, es kommt ein wildes Tier, während man da liegt, oder man kann überhaupt nicht schlafen. Dann macht man die Augen auf und sieht die Sterne am Himmel. Das ist mit das Schönste, was ich kenne. Auf der ersten Reise sind mir vor lauter Staunen schließlich die Augen zu gefallen. Ähnlich ging es mir mit dem Kamel. Ich hatte schnell einen guten Draht zu dem Tier. Später habe ich die Berber einmal gefragt, warum ich genau dieses Kamel bekommen habe. Sie sagten, Du bist ängstlich und das ist ein ganz braves Kamel. Sie haben es mir angesehen. Das hat mich beeindruckt. Auf diesem Kamel sitzend hatte ich schnell das Gefühl von Loslassenkönnen. Ich kam immer mehr in diese meditative Schaukelbewegung hinein. So habe ich am eigenen Körper gespürt, was Loslassen bedeutet.

Sie bieten nicht nur Reisen in die Wüste an, sondern auch Delphi-Dialoge. Was ist dort anders?

Nichts Gravierendes. Wir machen in Delphi das Gleiche. Es geht auch hier darum, sich selber besser kennenzulernen. Am ersten Tag gibt es einen fixen Programmpunkt. Wir gehen immer in die Tempelanlage und ins Museum. Dort steht der Wagenlenker. Er hat ursprünglich acht Pferde gehalten, jetzt steht er alleine dort und hält die Zügel. Er hält sie so, nicht so (dreht den Handrücken nach oben). Die meisten meiner Klienten fotografieren diese Hand, weil sie ihnen auffällt, weil es sie beeindruckt, dass die Hand so offen ist, Sinnbild für das eigene Loslassen. Ich habe inzwischen viel gelesen über die Tempelanlage und kann Antworten geben, aber sie wirkt von sich aus. Es ist ein Kraftort. Delphi war in der Antike das Zentrum der Welt. Dort findet man den Omphalos, den man den „Nabel der Welt“ nennt. Im Tempel des Apollon, des Gotts der Erkenntnis und des Lichts, suchten viele unserer Vorfahren Antworten auf ihre Fragen. Doch wer das Orakel um Rat fragen wollte, musste sich zuerst mit seiner eigenen Person auseinandersetzen. Jeder wusste, dass letztlich

nicht die Pythia, sondern nur der Ratsuchende selber Antworten auf die gestellten Fragen geben kann.

Wie kamen Sie auf die Idee, Coaching in Delphi anzubieten?

Das hat mit der Geschichte meines Mannes zu tun. Er ist damals, 1994, in seinem Burnout ausgestiegen, hat seinen Rucksack gepackt und ist losgezogen. Ich blieb mit unseren beiden Töchtern zurück. Wir hatten keine Ahnung, was die Zukunft bringen würde, wie lange er wegbleiben würde, ob und wann er zurück kommen würde. Ich hatte mein Geschäft zu der Zeit schon so weit entwickelt, dass ich für mich und die Kinder sorgen konnte. Er reiste schließlich zum Orakel nach Delphi. Er ist dort gestrandet mit den Grundfragen des Menschseins im Herzen und ist in Galaxidi, unterhalb von Delphi am Meer, geblieben, hat eine griechische Philosophin getroffen, die ein kleines Zentrum aufgebaut hat, das „Ariadnes Faden“ hieß. Sie ist inzwischen gestorben. Sie hat ihm viele Inputs gegeben. So hat er Antworten erhalten auf die Fragen, die für ihn bislang offen geblieben waren. Er hat nach einer langjährigen, sehr erfolgreichen Managerkarriere gelernt, dass er Mensch sein darf. Da wollte auch ich Delphi kennen lernen.

Ihr Mann unterbricht sein Arbeitsleben ...

Es gibt solche Orte, die wichtig sind, an denen passiert etwas, die Leute verändern sich. Was ist bei Ihnen angeklungen in Delphi?

Zu Delphi kommt für mich mit Galaxidi das Meer hinzu. Das ist wichtig. Ich konnte mich in Galaxidi immer extrem schnell erholen. Ich traf eine Schweizerin, die dort lebt und mit der ich mich angefreundet habe. Seitdem fahre ich jedes Jahr mindestens vier Mal nach Galaxidi zum Auftanken. Wenn ich dort bin, erlebe ich das so als ob ich in eine neue Haut schlüpfe. Ich fühle mich sehr wohl dort und habe das Gefühl, ich brauche es. Es befreit und verändert die Perspektive.

Was haben Sie in Delphi gelernt?

Ich muss Vertrauen ins Leben haben. Es gibt etwas außerhalb von uns, das bereit ist, uns zu helfen, die einen nennen es Gott, die anderen das Universum, wieder andere Energie. Es ist nicht der, der uns auf die Finger schaut, uns kontrolliert und bestraft. Vielleicht finden Sie das jetzt schräg, ich bin keine Kirchgängerin, keine Missionarin, aber es ist genau die Haltung, die wir heute brauchen: Wir müssen uns dafür öffnen, sonst werden wir nicht überleben. Ich habe viele Klienten aus dem

Manche kommen jedes Jahr nach Delphi, die sagen: „Ich brauche diese seelische Auszeit, denn in der Arbeit wird es immer schlimmer“.

Bankenwesen. Manche kommen jedes Jahr nach Delphi, die sagen: „Ich brauche diese seelische Auszeit, denn in der Arbeit wird es immer schlimmer“. Ich bin Mutter von zwei Töchtern, Großmutter von zwei Enkeln. Ich bin überzeugt, wir haben eine Verantwortung gegenüber unseren Nachkommen und noch viel mehr gegenüber diesem Planeten. Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Stichwort. Alles muss zusammen passen.

Und so kamen Sie auf die Idee, aus dem, was Ihr Mann und auch Sie dort erlebt haben, ein Angebot für andere zu machen?

Ja, so sind eines Tages die Delphi-Dialoge entstanden. Dahinter stand aber die Auseinandersetzung mit dem klassischen Dreieck: Privatperson – Beruf – soziales Umfeld. Ab dem Alter von 30 Jahren stehen meist berufliche Fragen im Fokus. Die persönliche Entwicklung und oft auch die Gestaltung des sozialen Umfelds sind eng mit der beruflichen Positionierung verbunden. Dasselbe gilt teilweise auch noch für die 40-Jährigen. Beruflich haben diese einige Bewährungsproben bestanden. Nun drängen jedoch vermehrt private Themen. Sie sehen sich mit der Situation konfrontiert, dass

sie sich zwischen Beruf und Karriere sowie der Familie entscheiden müssen. Oder dass es eng wird, weil sie beides möchten und das nicht gelingt. In meiner Praxis als Coach für Führungskräfte werden die Sinnfragen, „War’s das?“ und „Wie weiter?“ von Jahr zu Jahr häufiger gestellt. Die Dynamik in unserer Arbeitswelt ist so groß, dass der Einzelne sich sehr oft nur noch als funktionierendes Rädchen in einem riesigen, zusammenhangslosen Getriebe sieht – ganz wie Charly Chaplin es in „Modern Times“ gezeigt hat. Genau da setzt „Das andere Coaching“ an.

Das meinen Sie also mit: „Das Übel an der Wurzel packen“?

Richtig. Nicht von ungefähr habe ich mir für das aktuelle Jahr das Motto von Einstein gegeben: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“. Für meine Arbeit ist Galaxidi/Delphi ein Coaching-Atelier, in dem der Klient seine Themen und Aktivitäten selber gestaltet, inszeniert und lebt. Ich unterstütze ihn dabei. Hinter der Intuitionsreise in die Wüste steht das gleiche Modell. An beiden Orten geschehen oder entwickeln sich bei meinen Klienten – und oft auch bei mir – Dinge, ohne erkennbar kausale Zusammenhänge; das nennt man Synchronizität. In beiden Settings wird Raum und Zeit erlebbar, und es wird möglich, Fragen zu stellen, die in einem alltäglichen Coaching keinen Platz haben.

Hatten Sie das schon zu Beginn dermaßen ausgearbeitet?

Die erste Veranstaltung haben mein Mann und ich gemeinsam konzipiert und durchgeführt. Wir hatten sechs Teilnehmer. Aber ich bemerkte schnell, es gefiel mir nicht. Es war Ferienstimmung, Kolonie. Da finden die Leute nicht zu sich selber, sondern haben viele Gelegenheiten auszuweichen. Das Fazit war, ich biete das inzwischen nur noch einer Person an.

Sie bieten den Delphi-Dialog doch auch Paaren an.

Zu unserem dritten Delphi-Dialog hatte sich niemand angemeldet. Mein Mann wollte die Veranstaltung fallen lassen. Mein Vorschlag war, dann fahren wir hin und beschäftigen uns mit uns selber als Paar. So entstanden die Paar-Dialoge. Auf der 19-stündigen Überfahrt mit dem Boot von Ancona nach Patras hat man viel Zeit. Da habe ich dann geschrieben und geschrieben. So entstand das Konzept, sich als Paar infrage zu stellen. Im Sinne von: „War's das jetzt? Wie wollen wir unsere Zukunft gestalten?“ Eine Standortbestimmung als Paar. Wie im Coaching, nichts Neues. Mein Mann kam mit dem Flugzeug via Athen. Und dann haben wir eine Woche lang geredet und uns Antworten auf die Fragen gegeben, die wir heute noch im Paar-Dialog verwenden.

Was ist die schwierigste Frage für Paare?

Die Frage, an der die meisten Paar hängen bleiben, ist: „Was kannst Du nicht tun, weil es mich gibt?“ Das ist eine fundamentale Frage der Partnerschaft.

Führen Sie mehr Paar- oder Einzeldialoge durch?

Ich führe derzeit etwas mehr Einzel- als Paardialoge durch. Die jeweilige Situation des Klienten steht im Vordergrund – wie sonst im Coaching auch. Und da ist klar, dass da auch immer private Fragen, auch solche der Partnerschaft, hinein spielen. Letztlich geht es um existenzielle Fragen des Einzelnen: Wer bin ich? Wer möchte ich sein? In welchem Kontext will ich leben? Was gibt meinem Leben Sinn? Ich bin den ganzen Tag über dafür ansprechbar.

Besteht der Delphi-Dialog nur aus Gesprächen?

Wir reden, wir fahren aufs Meer hinaus. Ein Klient hatte einmal das Bedürfnis, alleine auf einer unbewohnten Insel zu übernachten. Dann wandern wir, besuchen das antike Delphi oder die Dionysios-Höhle, in der Platon und Sokrates gehaust haben sollen. Wandern ist eine natürliche, sehr heilsame Intervention. Natürlich bekommt der Klient auch das



Foto: Daniel von Holzen



Bündel an Fragen zum Leben von mir, das er bearbeiten kann – oder aus dem er sich besondere Fragen herauspicken kann. Oder er will zu bestimmten Themen kreativ arbeiten, malen oder gestalten. Auf einer abendlichen Terrassenrunde reflektieren wir den Tag. Wobei der Klient wiederum bestimmt, wie viel und was er preisgeben will. Dann geht es im Anschluss daran um den nächsten Tag. Inzwischen mache ich gar keine Vorschriften mehr. Am Anfang habe ich gesagt: „Lassen Sie Ihre Handy und Ihren Computer zu Hause“. Doch das ist unrealistisch. Wir leben in einer Welt, in der das einfach dazu gehört. Wenn jemand offline sein will, kann er das tun. Wenn er Schwierigkeiten damit hat, ist das direkt ein Coaching-Thema, an dem man arbeiten kann.

Ist das nicht furchtbar anstrengend, als Coach einen ganzen Tag mit einem Menschen zu verbringen? Oder sind Sie nur streckenweise mit dem Klienten in Interaktion?

Ich empfinde das schon als anstrengend, aber es ist auch sehr befriedigend. Ich mach's gerne. Was ich anstrengend finde ist, wenn ich Leute vor Ort habe, die nur vom schönen Wetter sprechen und davon, dass sie lieber in der Sonne liegen wollen. Die wollen sich der Herausforderung, eine Woche lang in den Spiegel zu schauen, nicht stellen. Da habe ich dann im Vorfeld nicht richtig hingeschaut. Doch die meisten Menschen, die kommen – vor allem die, die zum ersten Mal kommen – die brauchen richtig Hilfe und wollen sich intensiv mit sich selbst auseinandersetzen.

Wer kommt zu Ihnen?

Interessanterweise kommen immer mehr Menschen zu mir, die nicht in erster Linie berufliche Probleme haben, sondern private. Meine Klienten, die ich länger betreue, besprechen fast keine beruflichen Themen mehr mit mir, sondern fast nur noch private. Einige buchen diese Woche jährlich als „Wellness für die

Seele“, andere wiederum wollen sich mit Fragen ihrer Weichenstellung auseinandersetzen.

Wir können nicht einfach die Wüste betreten, wir müssen sie um Erlaubnis fragen. Alles, was wir von der Wüste bekommen, ist ein Geschenk.

Was erlebt man in der Wüste?

Letztes Jahr haben wir die leeren Schlangen- und Skorpion-Eier gesehen. Ergo sind die Tierchen unterwegs. Es kann auch sein, dass uns Sandstürme begleiten. Das alles ist dieses Spannende, Unvorhersehbare. In der Wüste haben wir einen klaren Ablauf. Am Morgen begrüßen wir den Morgen mit einem Ritual. Wie das geschieht, überlasse ich jedem selber. Ich bestimme lediglich den Ort. Am Mittag begrüßen wir den Mittagsplatz. Die Idee, die dahinter steckt, ist: wir sind Besucher der Wüste, wir sind Fremde. Wir können nicht einfach die Wüste betreten, wir müssen sie um Erlaubnis fragen. Alles, was wir von der Wüste bekommen, ist ein Geschenk. Und dann gibt es noch den Abendplatz in den Dünen. Da stellen die Berber ein Zelt auf für die Küche und eins für uns, falls es notwendig wird, da Schutz zu suchen. Im letzten Jahr war es tatsächlich notwendig. Jeder suchte sich seinen Schlafplatz im Gelände. Ich lag neben meiner Freundin, wir wollten noch etwas reden. Plötzlich habe ich bemerkt, wie da etwas Feuchtes über mein Ohr streicht. Am anderen Tag habe ich kleine Fuchsspuren gesehen. Es war so nett: Wie im „Kleinen Prinzen“! Eine Stunde später hat es zu regnen begonnen.

Hier zeigen sich mir Parallelen zu religiösen Wallfahrten oder beispielsweise den Exerzitien des Ignatius von Loyola.

Wenn man Exerzitien als geistliche Übung versteht, im Sinne von Hilfe für sich selbst, ja. Bestimmt haben beide Angebote Anteile von kontemplativen Elementen. Einem Vergleich mit Loyola stimme ich ungerne zu.

Man mag zu den Konzepten stehen, wie man will, der Umgang mit Symbolen, mit Riten, die Selbsterfahrung in der Natur: Sie greifen hier auf altes Menschheitswissen zurück.

Das Thema beschäftigt mich schon lange. Schon in der Lehrerausbildung hat mich gestört, dass uns heutzutage Initiationsriten oder überhaupt Rituale völlig abgehen. Wir haben kaum mehr Praxis darin. Und die Kirchen haben uns so viel abgenommen, wir müssen nicht mehr selber denken. Lebensübergänge finden von selbst statt. Symbole haben kaum mehr Bedeutung. Der Delphi-Dialog soll uns Gelegenheit geben, das Bewusstsein für solche Dinge wieder zu wecken – ohne dass ich es Ritual nenne.

Wie nennen Sie es denn?

Wir machen es einfach. Wir begrüßen den Tag in der Wüste, wir trommeln. Ich nehme meine Trommel immer mit. Und meinen Mitreisenden sage ich: „Nehmen Sie ein Musikinstrument mit, wenn Sie wollen, Sie brauchen aber nicht.“ Vor Ort können die Teilnehmer auch

*„Schreib Deine Morning-Pages!“
Der Begriff stammt von Julia Cameron (Der Weg des Künstlers).
Sie sagt, jeder kann ein Künstler sein. Aber man müsse sich das beweisen, dass man ein Künstler sei.*

mit zwei Steinen Lärm machen. Und es geht wunderbar. Ansonsten benutze ich im Delphi-Dialog immer das Ritual: „Schreib Deine Morning-Pages!“ Der Begriff stammt von Julia Cameron (Der Weg des Künstlers). Sie sagt, jeder kann ein Künstler sein. Aber man müsse sich das beweisen, dass man ein Künstler sei. Also: Schreib Morning-Pages! Schreibe jeden Morgen drei bis vier Seiten, ohne ein Tagebuch zu schreiben – lass es schreiben. Du gerätst durch das – es ist eine Art Meditation

– in tiefere Ebenen hinein. Und wenn Du es geschrieben hast, schlag es zu und schau es nie mehr an. Das wirkt, so meine Erfahrung, reinigend. Vielen, die im Coaching nicht über ihre Probleme hinweg kommen können, rate ich das.

Aber man muss es tun und dran bleiben – das ist mit der Meditation nicht anders.

Disziplin ist etwas ganz Wichtiges. Das sagt auch der Dalai Lama. Im Delphi-Dialog kommen so viele Themen auf den Tisch. Deshalb ziehe ich jeden Tag ein Fazit: Was nimmst Du mit? Für mich ist das nachhaltige Arbeiten. Das ist repetitiv wie das Einmaleins lernen.

Aber sehr intensiv, jeden Tag in der Woche. Das ist etwas anderes, als alle vier Wochen für anderthalb Stunden ins Coaching zu kommen.

Richtig und die Leute wollen und schätzen das. Für manche ist es ein Eintauchen in eine ganz andere Welt.

Doch danach hüpfen sie wieder in ihren Business-Kontext und es kommt dann alles wieder unter die Räder.

Die Gefahr besteht. Ich arbeite deshalb mit meinen Klienten immer an den Ankern, die sie mit nach Hause nehmen. Oft gebe ich ihnen auch auf sie zugeschnittene Überlebensstipps mit auf den Weg.

Das machen andere auch, in dem Vorgehen sind Sie traditionell. Ist der Unterschied der, dass Sie mit Ihren Klienten sieben oder zehn Tage am Stück arbeiten? Oder soll ich es Exerzitien nennen?

Das würde mich stören. Denn das wäre so sehr mit der christlichen Religion verknüpft.

Wie sollte man es sonst nennen?

Im Französischen würde man es vielleicht Re-traite nennen, „Rückzug“. Ich bevorzuge die Auszeit.

Gibt es für Sie auch noch den allgemeinen Coaching-Alltag?

Ja, aber ich bekomme inzwischen andere Fragen von meinen Klienten, nicht mehr die klassischen Probleme wie Rollenprobleme als Führungskraft oder schwierige Situationen im Führungsgeschäft. Es geht immer mehr darum, Antworten zu geben auf Fragen wie: Hier stehe ich jetzt, wie geht's weiter? Was will ich noch vom Leben?

Wie kommt das? Ist das eine Alterserscheinung?

Eindeutig. Ich war 58 Jahre alt. Plötzlich kamen die Leute mit ihren Lebensfragen. Und da fragt man sich dann schon einmal, bin ich Coach oder vielmehr Gesprächspartner? Oder Sparringspartner? Ist das dasselbe? Im Gespräch zu sein und gemeinsam eine höhere Ebene zu erreichen, wie Platon das schon beschrieben hat.

Wenn Sie Ihre eigene Entwicklung und Ihren neuen Ansatz mit dem „anderen Coaching“ anschauen und mit den Entwicklungen auf dem Coaching-Markt vergleichen, was denken Sie dann?

Die Wirtschaft braucht das, was auf dem Markt angeboten wird, solange sie so funktioniert wie sie funktioniert. Ich lese sehr aufmerksam die Zeitung und bin sehr politisch, mich interessiert das alles ganz gewaltig. Ich bin auch der Meinung, dass sich etwas ändern muss in unserem Wirtschaften. Die Wirtschaft braucht das Coaching, aber es gibt immer mehr Fälle, da braucht es so jemanden wie mich. Weil es um einen anderen Fokus geht. Der Coaching-Markt wächst derweil weiter. Zum Teil erhofft sich die Wirtschaft Wunder vom Coaching.

Zum Teil erlebt sie auch super gute Leistung im Coaching. Zum Teil funktioniert Coaching aber nicht. Letztlich geht es für mich um die Frage des „Wie?“ in der Führung. Und darum, welche Menschen die Führungsrolle innehaben. Ob ein Coach wirklich nachhaltig etwas erreichen kann, das weiß ich nicht. Ich habe viele Führungskräfte erlebt, die nicht wirklich ehrlich zu sich selbst waren. Oft hört man von den Klienten: „Mein Chef ...! Wenn der doch so oder so wäre ...“. Etliche sind auch Opfer und Gefangene der Umstände. Wenn Coaching sich darauf spezialisiert, Menschen Klarheit in ihrer Rolle zu verschaffen, dann hat Coaching die wichtigste Aufgabe erfüllt. Manchmal schafft man noch ein wenig mehr, ihnen mehr Verständnis für sich selbst zu verschaffen.

Haben Sie damit Ihre Nische gefunden oder machen Sie High-End-Coaching?

Ich war im High-End-Coaching, jetzt bin ich in der Nische. Dort haben alle Platz. Ich bin

eher die Einzelgängerin. Natürlich tausche ich mich mit meinen Berufsfreunden aus, beispielsweise mit Wolfgang Looss oder mit Petra Welz, Joya Aebi, Hans Kuntzemüller oder Malcolm Southwood, alles gestandene Persönlichkeiten. Aber aktiv in einem Verband Mitglied zu sein, das passt nicht zu mir. Trotz meiner Jahre fühle ich mich fit und hoffe, ich kann lange noch arbeiten. Aber ich möchte den Zeitpunkt nicht verpassen, an dem es genug ist. Einer meiner Professoren – es war der inzwischen verstorbene Dieter Baacke – hat einmal gesagt: „Ich möchte mich weiterentwickeln bis zu meiner Unkenntlichkeit, ohne meine Wurzeln zu verlieren“. Das möchte ich auch gerne. Wir dürfen nicht stehen bleiben, auf keinen Fall ...

Portrait



Foto: Daniel von Holzen

Verena Nussbaumer, lic. phil. I, Studium der Erziehungswissenschaften, Psychologie und Soziologie, diverse Weiterbildungen. Bis 1990 Ausbilderin für Lehrpersonen an der pädagogischen Hochschule Zürich. Seit 1992 freiberuflich tätig. 1997 Mitbegründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Beratungsfirma cm-p Consulting AG in Zürich. Die heutigen Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Beratung von Institutionen in Veränderungsprozessen und in der Einzelberatung von Führungskräften. Unter dem Label „Das andere Coaching“ bietet sie geführte Reisen in die marokkanische Wüste sowie den Delphi-Dialog und Lebensberatung an.
verena.nussbaumer@cm-p.ch
www.d-a-coaching.ch

Schicksalsmelodie oder Schicksalsschlag?

Resilienz-Verständnis im sinnzentrierten Coaching

Von Ralph Schlieper-Damrich

„Ich hätte auch gern ein dickeres Fell.“ „Gegen solche Situationen gibt es ja keine Spritze.“ „Andere nehmen sich so etwas nicht so zu Herzen wie ich.“ „Ich hätte nie gedacht, dass mir das passieren kann.“ Wer so spricht, ist meist überraschend getroffen worden. Und auf dem Weg, der Lage Frau oder Herr zu werden, erkennt man: Es fehlt an etwas Wesentlichem.



Schicksalsschlag

Georgie Parker ist ein stattlicher Mann und Besitzer eines schmucken Nachtclubs. Jeden Tag brummt das Geschäft, auch dank seines Mitarbeiters Joe, der ganz wunderbar mit rauchig-knorriger Stimme neben Bass und Alt-Sax seine düsteren Balladen singt. Eines Tages flattert ein Angebot in die Garderobe von Joe – eine stadtbekannte Adresse will ihn abwerben. Als Joe seinen Chef informiert, bemerkt er zwar dessen Gesichtsentgleisung, ahnt aber nicht, dass dies für Parker „Krieg“ bedeutet. Und diesem Krieg fällt Joe fast zum Opfer. Schwer angeschlagen, ist Joe nicht mehr in der Lage, seiner musikalischen Berufung nachzugehen. Er ist fertig. Verzweifelt versucht er, auf die Beine zu kommen, doch es gelingt ihm nicht. Er sucht eine Wendepunkt-Hilfe. In der Akutintervention erarbeitet er sich einen neuen Weg möglicher persönlicher Entfaltung – auf diesem Weg erkennt er zwar, dass er „überleben“ kann, vermisst jedoch die erfüllende Befriedigung in dem, was er tut. Joe verzweifelt, greift zur Flasche, verliert dadurch wichtige Beziehungen, besinnt sich, will wieder anknüpfen und erfährt Abweisungen, auch von ehemals „guten Freunden“. Die Lage ist entsetzlich, und Joe trifft einen Entschluss ...

Der Film „*Schicksalsmelodie*“ mit Frank Sinatra als „Joe“ aus dem Jahr 1957 zeigt die Phasen

- » Zufriedenheit
- » Ereignis mit Einwirkung auf die Psyche und möglicher Verlust von Gelassenheit und Selbststeuerung
- » missglückte Ausgleichsanstrengungen und zunehmende Eskalation
- » Teufelskreis und Griff nach jedem Strohalm
- » Verlust nahezu jeglicher Widerstandskraft
- » Entscheid: Aufbäumen oder Untergang

Die Dramaturgie des Films und vielleicht jedes Lebens kommt dann zum Spannungshöhepunkt, wenn die Frage im Raum steht: Wie stellt sich der Mensch kritischen Situationen? *Biegt er „nur“ oder bricht er unter seiner Situation?* Rosemarie Welter-Enderlin (2010) skizziert mit diesem Bild den derzeit viel beachteten Begriff der Resilienz: „Resilienz hat mit

der Fähigkeit zu tun, sich von Schwierigkeiten zwar beeinträchtigen, aber nicht zerstören zu lassen“.

Resilienz

Im Zeitverlauf hat der Resilienz-Begriff unterschiedliche Fokussierungen erlebt. Während Jeanne und Jack Block (1980), die den Begriff Resilienz in den 50er-Jahren unter dem Stichwort Ego-Resilience einführten – ein *Persönlichkeitsmerkmal* auszumachen meinten, das sich aus dem multifaktoriellen Zusammenspiel von genetischen, biologischen und sozialen Bedingtheiten und Einflüssen entwickelt – sieht Corina Wustmann (2004) eher eine im Stresskontext gegebene Kompetenz im Spiel, wenn sie meint, Resilienz sei „die Fähigkeit einer Person oder eines sozialen Systems, erfolgreich mit belastenden Lebensumständen und negativen Folgen von Stress umzugehen.“ Und Pauline Boss (2008) ergänzt, „Stress bedeutet, dass die Brücke unter einem gewissen Druck steht; Spannung bedeutet, dass die Brücke schwankt, aber hält; Krise bedeutet, dass die Brücke einstürzt; und Resilienz bedeutet, dass sich die Brücke unter dem auf sie ausgeübten Druck biegt, diesen Druck aber absorbieren kann, ohne dadurch Schaden zu nehmen.“

Das all diese Definitionen Einende, ist *ihre rückwärtsgerichtete Perspektive*. Gerät ein Mensch in eine Überlast, so mag im Verlauf der *Entlastungsarbeit* zwar trefflich analysiert werden, dass der Grad an Resilienz diesen Anforderungen womöglich nicht entsprach. Entweder war dann die *Bewältigungsstrategie*, das Coping des Klienten unzureichend oder sein *Ressourcen-Set* nicht optimal eingestellt. Oder es waren halt multifaktorielle Bedingtheiten, die sich zu einer veritablen Krise auswuchsen und vom Klienten nicht mehr gehandhabt werden konnten. Nähme man diese Perspektive ein, dann würde man *Resilienz als prozessualen Vorgang oder als skalierbaren Gradmesser für die Robustheit in Belastungssituationen verstehen*.

Aber reichen die von Rosemarie Welter-Enderlin genannten Schutzfaktoren (s. Kasten) aus, um einen Menschen in seiner Widerstandskraft derart zu stärken, dass die nächste

Belastungssituation geschmeidig gemeistert werden kann?

Schutzfaktoren zur Entwicklung von Resilienz (nach: Welter-Enderlin, 2010)

- » Positive Lebensmodelle (Vorbilder)
- » Entwicklung von guten Beziehungen zu Vertrauenspersonen
- » Entwicklung von Eigenverantwortlichkeit
- » Beziehungen, die auf Gegenseitigkeit angelegt sind
- » Glaube an die eigene Kraft, der es ermöglicht, Schwierigkeiten anzupacken, Überwindung der Tendenz, sich als Opfer zu fühlen
- » Entwurf realistischer Ziele im Rahmen einer Langzeitperspektive, gut für sich selbst zu sorgen
- » Mit Mut auf belastende Situationen zu reagieren

Perspektivenwechsel

Betrachten wir die Liste der „Schutzfaktoren“ (s. Kasten), deren Vorhandensein Resilienz entwickeln helfen soll, so könnten wir schnell annehmen, dass sich Klienten deshalb in einer Krise befinden, weil sie eben derart ungeschützt im Leben stehen – unsere Annahme würde untermauert, wenn unser Klient ein positives Lebensmodell vermissen lässt, gute Beziehungen zu Vertrauenspersonen rar sind, der Glaube an die eigene Kraft einer lethargischen Grundhaltung gewichen ist und so weiter.

Was aber ändert sich, wenn wir dabei auf die Resilienz des Klienten rekurrieren, sie nicht infrage stellen, sondern als *Existenzial* fest-schreiben und ihre Kraft im Coaching-Prozess dadurch nutzen, dass wir mit dem Klienten auf den Sinn zentrieren, den er trotz, nicht selten sogar erst wegen seiner Situation finden kann?

Dieses Verständnis würde uns ein *Menschenbild* abfordern, das den Menschen als

grundsätzlich ausgestattet ansieht, um den Widrigkeiten seines Lebens zu trotzen. Diese Arbeitshaltung bedeutet nicht nur für den Coach, sondern auch für manche Klienten eine interessante Herausforderung: Oftmals hören wir, dass eine massive Belastungssituation doch eine Reaktion wie Depressivität, Resignation, Antriebsverlust, Gefühllosigkeit oder anderes erzeugen *müsse*, eine psychische Störung doch „normal“ sei. Erwidern wir, dass es vom konkreten Menschen abhängt, ob dieser sich von den Geschehnissen um ihn herum überhaupt belasten lässt – letzten Endes individuelles Verhalten nicht durch die Bedingungen diktiert wird, die der Mensch antrifft, sondern von den Entscheidungen, die er trifft – so erleben sich in diesem Diskurs Klienten auf unerwartete Weise geistig mündig und in ihrem freien Willen und ihrer Verantwortlichkeit ernst genommen.

Trotz und wegen widriger äußerer Umstände die Bedingtheiten in die eigene Hand zu nehmen und über sich hinauszuwachsen, sehen wir als Urgrund menschlicher Resilienz an. Wir stützen uns damit auf *die von Viktor Frankl begründete Sinntheorie*. In ihr spielt die geistige Dimension eine überragende Rolle, die es dem Menschen ermöglicht, sich dem Sinn im Hier und Jetzt gegenüber auszurichten.

Im Coaching hilft uns dies weiter, wenn wir einen belasteten Klienten jenseits bereits vollzogener oder angedachter, jedoch mit „seiner Selbst“ (noch) nicht im Einklang stehender Handlungen, zu einer für ihn wirklich sinnerfüllten Entlastung führen. Denn *unsere zentrale Arbeitshypothese* lautet in diesem Kontext: *Der Klient ist bereit, sich auf einen ihm Sinn gebenden Lebensentwurf einzulassen* – seine Resilienz besteht darin, bislang eine grundsätzlich bejahende Antwort auf sein Leben gegeben zu haben. *Die Folge dieser Hypothese ist, mit dem Klienten nicht das ihn aktuelle Verstörende, Traumatisierende, stark Belastende in den Mittelpunkt der Arbeit zu rücken, sondern die Klärung der „Kultur seines Bewusstseins und seiner Bewusstheit“ anzugehen.*

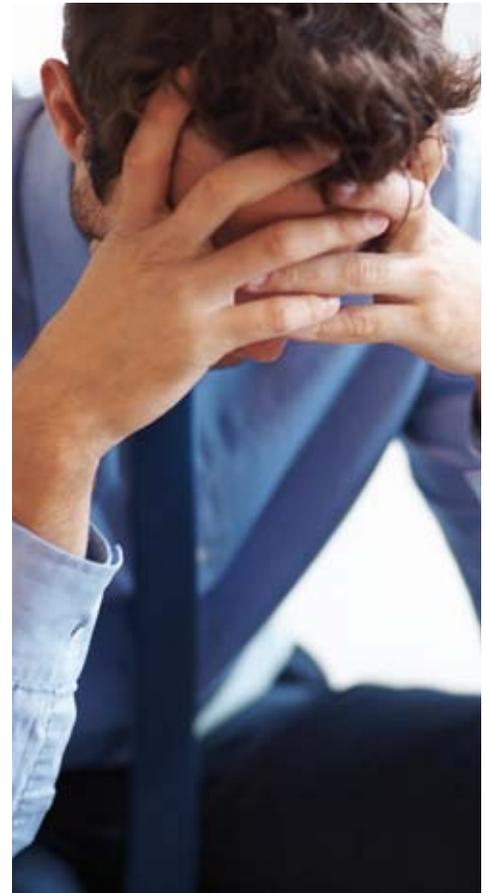
Einen zentralen Platz nimmt dabei sein „Sinnorgan“ ein, das „Gewissen“. Es unterstützt da-

bei, das einer jeden Situation innewohnende Sinnhafte zu erspüren. In einer Krisen- und Belastungssituation sich von der Stimme des Gewissens tragen zu lassen und Sinnvolles zu tun oder etwas sinnvoll zu unterlassen, verstehen wir „als die Fähigkeit, den einmaligen und einzigartigen Sinn, der in jeder Situation verborgen ist, aufzuspüren“ (Viktor Frankl). Neben dem Bewusstsein, das das Seiende und Wirkliche erkennt, erkundet das Gewissen das Seinsollende, das erst noch zu verwirklichen ist. Das Gewissen zeigt also die Möglichkeiten auf, die auf Verwirklichung warten. Es ist die „Resilienzstruktur“, auf die der Mensch „wieder hin zu springen“ (re-salio) befähigt ist und die eine zutiefst und einzig humane Eigenschaft anzeigt, insbesondere in Situationen, die sich durch Diffusität, Unberechenbarkeit und persönliche Erschütterung auszeichnen. Ist das Sinnorgan untrainiert, so kann der Mensch den Sinn verfehlen, er kann sich „verirren“. *Im Coaching helfen hier sinnzentrierte Fragen wie:*

- » Wollen und können Sie die Handlungen oder Entscheidungen, die Sie im Begriff sind zu tun oder zu treffen, auch verantworten?
- » Wer wollen Sie sein?
- » Worauf wären Sie stolz, es verwirklicht zu haben?
- » Was soll von Ihnen ausgehen?
- » Was ist das Erfordernis Ihrer aktuellen Situation?
- » Auf welche Frage Ihres Lebens sind Sie genau jetzt die Antwort?

Fallbeispiele

Gisbert W. ist 52 Jahre alt und Inhaber eines Mittelstandsunternehmens mit einer 490-köpfigen Belegschaft. Seine Frau arbeitet teilzeitig im Unternehmen in der Finanzbuchhaltung und erkrankt durch einen Schlaganfall derart schwer, dass sie nicht mehr in ihren Beruf zurückkehren kann und die Ärzte einen dauerhaften Pflegefall voraussehen. Frau W. kann sich nicht mehr sprachlich äußern, vermag jedoch Hinweise zu geben, dass sie ihr Umfeld noch deutlich wahrnimmt. Anders als auf den ersten Blick vielleicht zu vermuten, kommt W. jedoch nicht wegen der schwierig zu bewältigenden Situation im Unternehmen ins Coaching, auch nicht die jäh veränderte



Lebenssituation mit seiner Frau ist für ihn vorrangig. Gisbert W. hat das Problem, dass seine drei mehr oder minder pubertierenden Kinder von der Mutter erzogen wurden und er sich nun sorgt, ob die drei ihren Halt verlieren und womöglich in ein Umfeld geraten, in dem sie einen Ausgleich für die entstandene Belastung suchen. Herr W. malt ein Bild aus Drogen und Kriminalität und damit aus Angst und Misstrauen – die Psyche formt die Angst und der Zugang zum Geist ist blockiert.

Als Gisbert W. mit seinen drei Kindern im sinnzentrierten Coaching erscheint und noch einmal beschreibt, wie er die Veränderungen, den großen Verzicht, seinen Verdruss und seine Last erlebt und welche Sorgen ihn lähmen, fragt eines der Kinder, was denn das Bestmögliche für die Mutter sei? Die sich entwickelnde Sammlung und die mit ihr verbundenen Handlungen zeigen den Sinnanruf deutlich auf, den die Kinder und ihr Vater achtsam vernommen haben.

Durch die Bewusstmachung des Sinnhaften nach einem Ereignis mit Einwirkung auf die

Psyche und dem möglichen Verlust von Gelassenheit und Selbststeuerung – zum Beispiel durch einen entsprechend fokussierenden Coaching-Prozess – vermag der Mensch in einem belastenden Ereignis „zurückzuspringen“ in einen Zustand, der ein gelingendes (Weiter-) Leben erlaubt.

Das Bestreben, diesen Verlust nicht zu realisieren, wird im Folgenden in Anlehnung an die von Viktor Frankl beschriebene „Trotzmacht des Geistes“ der *1. Grad Troztmacht* genannt. Diese ist der eigentliche Schutzfaktor. Er findet sich nicht ursprünglich in Form physischer Stärke oder Fitness und auch nicht in Form psychodynamischen Erlebens und Verhaltens. Die Heimat dieser Troztmacht ist der Geist. Erst mit dem Einbezug der geistigen Dimensi-

on erhält der Mensch die Gelegenheit, sich so oder anders den aktuellen psychophysischen Bedingungen zu stellen. Zeigt der Mensch in existenziell belastender Situation seinen (Über-) Lebenswillen und strebt er nach sinn-erfülltem gelingendem Leben, so ist die Quelle dieses Sinnstrebens der menschliche Geist.

Lothar T. wurde vor drei Jahren arbeitslos. Als erfahrener Ingenieur traf ihn die Finanzkrise wie ein Hammerschlag, seine aus Scham und Stolz unterlassenen Hilfesuche und das Gefühl, dass ihn sein privates Umfeld zunehmend ausgrenzte, führte anfangs zu einem Aufbegehren gegen die Situation. Als es ihm misslang, beruflich neu Fuß zu fassen und er sich sein Leben mit Alkohol meinte erträglicher gestalten zu müssen, führte dies schnurstracks in eine weithin bekannte Teufelsspirale. Jedoch, ein Freund, der ihm in einem vertrauten und ruhigen Gespräch ausmalte, sich als „Mensch mit 1.000 Talenten und zehn Flaschen Schnaps wohl von der Erde zu verabschieden“ sorgte dafür, dass Lothar T. seinen per se verfügbaren, jedoch durch psychische Fehlhaltungen versteckten „*2. Grad Troztmacht*“, – das „Aufbäumen“ – aktivierte. Im Coaching meinte T. dann auch nachvollziehbar, er habe seine Sinnsuche nur auf den Feldern seines Lebensschachbretts vorgenommen, wo seine Figuren schon standen, nun wäre er bereit für einen neuen, ihm noch unbekanntem Lebensentwurf.

Auch in diesem Fall sei betont: Die *Resilienz* als „Existenzial“ war auch bei diesem Klienten bereits gegeben. Sie ist *weit mehr als eine „Resource“*, deren Aufzehrung dazu führen kann, dass der Mensch immer mehr Anstrengungen unternimmt, um in immer kürzerer Zeit den „leeren Akku“ wieder aufzutanken. Sie ist *Bewusstheit für das Wesentliche und Sinnerfüllende*. Damit jedoch für Lothar T. das „Aufbäumen“ gelingen kann, braucht er einen „Baum“ – einen „Baum der Selbsterkenntnis“ –, dessen Wurzelwerk sein Wertesystem repräsentiert und ihm anzeigt, was ihm zum Beispiel jenseits guter Beziehungen zu anderen Menschen oder vergangener Erfolge selbst in seiner so haltlos erscheinenden Situation Halt gibt.

Erleben wir Menschen, die dieses Aufbäumen vermissen lassen und Signale der „Selbst-Aufgabe“ senden, arbeiten wir mit ihnen konsequent resilienzbasiert und werteorientiert, indem wir mit Verfahren und Reflexionen wie der Wertaufstellung, der Werteanalyse mittels „LebensWerte-Karten“, der Sinnbiographie, der Messung der Bewusstheitsebenen (Spiral Dynamics) oder der Analyse des „sozialen Atoms“ herausarbeiten, worin bisherige Sinnbeiträge bestanden und wie das „Zurückspringen“ nach Misserfolgen, Trennungen, Verlusten oder anderem in der Vergangenheit vollzogen wurde. Auch schauen wir, in welcher Weise der Klient Aspekte seiner Psyche (zum Beispiel: Affekte, Stimmungen, Denkprozesse und anderes) steuert, wie er Humor zeigt, welche Formen der Selbstvergessenheit zum Wohle eines höheren Wertes der Klient erwähnt, wovon er träumt, was ihn staunen lässt. Nach dieser, so kurz wie möglich gehaltenen Phase wird der Klient bei zeitlich eng getakteter Begleitung darin unterstützt, einen mit ihm und für ihn stimmigen Lebensentwurf zu entwickeln, (s)eine neue „Schicksalsmelodie“ zu komponieren.

Ausgewählte Literatur zum Thema „Resilienz“

- » **Block, J. H., & Block, J. (1980).** The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior. In W. A. Collins (Ed.). *The Minnesota symposia on child psychology* (Vol. 13, pp. 39–101). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- » **Boss, P. (2008).** Verlust, Trauma und Resilienz: Die therapeutische Arbeit mit dem „uneindeutigen Verlust“. Klett-Cotta Verlag.
- » **Frankl, V. E. (2009).** ... trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München: Kösel.
- » **Welter-Enderlin, R. (2010).** Resilienz und Krisenkompetenz: Kommentierte Fallgeschichten. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- » **Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (2006).** Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- » **Wustmann, C. (2008).** Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Berlin: Cornelsen.

Der Autor



Foto: Michaela Noatzsch

Ralph Schlieper-Damrich, Diplom-Kaufmann, Senior Business Coach (DBVC), Inhaber der Perspektivenwechsel GmbH und Leiter der Augsburger Privatpraxis für sinnzentrierte Psychotherapie. Tätigkeitsschwerpunkte: Coaching der ersten Leitungsebenen, Führungskräfteentwicklung und Arbeit mit Menschen in Krisen- und Belastungssituationen.

www.theracoaching.de

Executive Coaching von Freiberuflern, Selbstständigen und Unternehmern – Unterschiede zum Coaching von Angestellten

Von Petra Jagow

Im Coaching von Angestellten geht es direkt im Erstgespräch um das jeweilige Anliegen und im ersten vereinbarten Termin um die persönliche Geschichte und die Muster, die zu den immer wieder auftretenden Problemen führen. Im Coaching von Selbstständigen und Unternehmern hingegen geht es immer zunächst um unternehmerische Aufgaben und Anforderungen und erst nach erfolgreicher Bearbeitung dieser Aspekte darf vorsichtig die eigene Persönlichkeit mit ihrem Anteil an den aufgetretenen Problemen Thema werden.



Der Zugang zur Zielgruppe

Wer als Coach gern unabhängig ist und seine Freiheit schätzt, zieht entsprechende Klienten an. Seit 1994 arbeite ich hauptsächlich mit Selbstzahlern, die durch Empfehlungen und über die Coach-Datenbank gekommen sind. Anders als im Auftragsverhältnis zu einem Unternehmen wird es so möglich, das gesamte Potenzial und komplette Entwicklungen im Coaching zu behandeln.

Für die Klienten spielt diese Unabhängigkeit eines Coachs ebenfalls eine große Rolle. Sie empfinden deutlich, dass die Loyalität ihnen gilt und nicht – wie in einem Dreiecksverhältnis üblich – dem auftraggebenden Unternehmen. Das gilt so zwar durchaus auch für länger laufende Coaching-Beziehungen mit selbstzahlenden Angestellten, doch im Regelfall sind dabei die Fragestellungen eher klar umgrenzt auf konkrete Themen wie zum Beispiel Bewerbung, Beurteilungsgespräche, Führungsfragen und Karriere.

Zug um Zug hat sich so herauskristallisiert, dass sich in der Gruppe der Selbstzahler unter meinen Klienten vor allem Freiberufler, Selbstständige und Unternehmer von meiner Arbeitsweise angezogen fühlen. Sie sind bereit, längerfristig in ihre eigene Entwicklung zu investieren und können darüber selbst entscheiden. Sie suchen für ihre Fragestellungen *ein Gegenüber auf Augenhöhe* mit großer Wertschätzung für ihre Arbeit.

Dabei spielt es eine wichtige Rolle, wenn sich der Coach selbst am Markt behaupten muss und eine Vielzahl seiner Konstellationen gleichermaßen auf ihn zutreffen. Denn – und das ist *meine zentrale These*: Sie kommen wegen ihrer unternehmerischen Themen und nicht wegen persönlicher Probleme. Im Gegensatz zu Angestellten sehen sie den Zusammenhang zwischen ihrer Persönlichkeit und den Schwierigkeiten im Unternehmen zunächst nicht. Allein die Tatsache, dass sie unternehmerisch tätig sind, gibt ihnen Standing und Selbstbewusstsein. Sie bringen sich und ihre Person komplett ein in den Aufbau und die Führung ihres unternehmerischen Tuns: *Sie sind das Unternehmen.*

Den Zusammenhang zwischen ihrer Persönlichkeit und ihrem Unternehmen sowie die darin aufgetretenen Schwierigkeiten gilt es, nach und nach vorsichtig herauszuarbeiten. Zum einen werden dabei die Probleme gelöst, zum anderen baut genau darauf anschließend die psychologische Positionierung ihres unternehmerischen Bereiches auf. Diese bildet dann eine tragfähige Basis für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens. Dazu gehören alle weiteren Fragestellungen des Innen- und Außenauftritts, das sogenannte „Branding“. Aufgrund dieses Zusammenhangs buchen die meisten Klienten im Executive Coaching nicht nur ein Coaching, sondern auch Branding.

Psychologische Disposition mitentscheidend für Werdegang

Die hier vorgenommene Trennung in angestellte und selbstständige Persönlichkeiten resultiert aus verschiedenen Eigenstudien unter anderem mit Arbeitgebern zur Einstellung von Arbeitslosen, generellen Fragestellungen rund um Bewerbungen, mit Managern und Unternehmern zur Bewältigung der Krise in 2009 und natürlich umfangreicher Coaching-Erfahrung mit über 200 Klienten seit 1994. Mit der Einteilung ist keinerlei Wertung verbunden, vielmehr geht es um eine Art psychologische Disposition, die über den Werdegang unbewusst mitentscheidet.

Angestellte wünschen sich psychologisch gesehen einen festen, vorgegebenen Rahmen, der ihnen Identität, Sicherheit und Bestätigung gibt. Das vereinbarte Gehalt dient dabei als zusätzliche Absicherung, dass sie die erwarteten Anforderungen erfüllen. Das Lebensbild ist für viele auch häufig noch klar getrennt in Beruf und Privatleben, selbst wenn die Notwendigkeit der permanenten Erreichbarkeit das bei vielen immer stärker unterläuft.

Den Rahmen selber schaffen

Selbstständige wollen lieber ihren eigenen Rahmen erschaffen, als vorgegebene Anforderungen erfüllen. Das ist ihnen häufig nicht bewusst, aber ihr Widerwillen gegen fremde Erwartungen

lässt ihnen häufig keine andere Wahl, als sich selbstständig zu machen oder Unternehmer zu werden. Zwar fürchten auch einige von ihnen das Risiko – doch die hohe Identifikation mit der selbst gestellten Aufgabe und die Bestätigung, die sie aus ihrem Tun ziehen, gibt ihnen im Laufe der Zeit mehr und mehr Sicherheit.

Das Lebensbild ist wesentlich durchlässiger als bei Angestellten – die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben ist viel weniger klar gezogen. Ihr eigenes Unternehmen ist für sie ständig Thema, so haben die meisten immer Visitenkarten dabei, auch bei durchaus privaten Terminen.

Das Beispiel einer Klientin liefert dafür gutes Anschauungsmaterial: Als hochkarätige Führungskraft wurde sie plötzlich und ohne wirkliche Vorwarnung nach langjähriger Firmenzugehörigkeit entlassen. Neben vielen anderen Gründen war der akute Anlass für die Freisetzung die unterschiedliche Einschätzung der Notwendigkeit einer Dachmarkenkampagne für das Unternehmen. Da die Klientin es offensichtlich nicht mehr länger geschafft hatte, ihre eigenen Einschätzungen dem Arbeitgeber diplomatisch und politisch geschickt in homöopathischen Dosen zu vermitteln, kam es zur Trennung. Die Ausgangssituation für das Coaching war ursprünglich der Wunsch nach Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Job und der dazu notwendigen Bewerbungen. Aufgrund mangelnder attraktiver Stellen erfolgte die zunächst strategische Entscheidung, sich als Freiberuflerin zu positionieren, um freie und feste Zusammenarbeit anbieten zu können und sich so aus dem Heer der Bewerber positiv herauszuheben. Der Prozess von der Bearbeitung der Kränkung, nicht gewählt zu werden, bis hin zur souveränen Präsentation eigener Kompetenzen als Freiberuflerin im Markt, wurde von Klientin und Coach gemeinsam durchschritten. Als dann doch attraktive Jobangebote kamen, waren die Lust an der Selbstständigkeit und die Sicherheit, damit auch gut leben zu können, bereits so ausgeprägt, dass diese mit Unterstützung des Coachs als „schlechtere“ Alternative abgelehnt werden konnten. Zum Ende des Coachings zeichnete sich ein zusehends

größerer Kundenkreis mit unterschiedlichsten Themenstellungen ab. Die Klientin erlebte viel Spaß gerade an der Abwechslung der Aufgabenstellungen. Dazu gehörte vor allen Dingen die Lust daran, die Dinge so zu tun, wie sie selbst das für richtig erachtet, sich also selbst den Rahmen zu schaffen.

Die Auswahl des Coachs

Selbstständige und Unternehmer tun sich gleichermaßen schwer, Coaching in Anspruch zu nehmen. Sie sehen sich entweder als fachlich top (Freiberufler, das muss doch reichen) und/oder als Bestimmer (Unternehmer), die schwer zugeben können, dass da dennoch etwas nicht klappt. Wenn sie sich dafür entscheiden, dann brauchen sie unbedingt Empfehlungen, möglichst von anderen Selbstständigen und Unternehmern. Am besten von jemandem, der selber schon mit diesem Coach gute Erfahrungen gemacht hat und davon im Vorfeld absichernd berichten kann. Häufig kommt es auch nach einem Seminar zur Kontaktaufnahme, wenn die Person des Coachs als DozentIn/ReferentIn/TrainerIn bereits professionell in einem anderen Rahmen überzeugt und die Chemie dabei gestimmt hatte.

So war etwa einer meiner Klienten bereits in stationärer und ambulanter Behandlung wegen seiner persönlichen Themen. Doch ihm fehlte immer noch der durchgängige Ansatzpunkt für notwendige Veränderungen in seiner unternehmerischen Situation, die durch Umsatzverluste zusehends brisanter geworden war. Trotzdem brauchte es die absichernde Empfehlung eines Geschäftspartners, der selbst vor Jahren durch ein Coaching bei mir grundsätzliche Veränderungen in seinem beruflichen Feld erfolgreich umgesetzt hatte, bis der Unternehmer Kontakt zu mir aufnahm.

Kommen Selbstständige dann in ein Coaching, so erwarten sie einen Coach, der selbst überzeugend im Markt auftritt und Themen wie Akquise, Umgang mit schwierigen Kunden et cetera kennt. Ideal ist ein Allrounder für alle anstehenden Fragestellungen. Daher verschaffen sie sich zusätzlich zur Empfehlung einen eigenen Eindruck von ihrem potenziellen Coach durch einen kritischen Check der Website und aufmerksames Studium sämtlicher Google- und Social-Media-Einträge. Das tun Angestellte in dem Maße nicht, ihnen reicht eine Empfehlung aus für einen ersten telefonischen Kontakt, in dem sie bereits grundlegende Schwierigkeiten offen ansprechen.

Der Ablauf des Erstgesprächs

Ein weiteres Indiz für den Unterschied zwischen Angestellten und Unternehmern ist der Ablauf des Erstgesprächs. Gerade Unternehmer legen Wert darauf, dass der erste Kontakt – das sogenannte Erstgespräch – in ihrem Unternehmen stattfindet, wo sie das Hausrecht haben und sich ihrer Position sicher sein können. Das, was sie geschaffen haben und für dessen Fortbestand sie sich einsetzen, möchten sie zunächst präsentieren. Wichtig ist für sie dabei, dass der potenzielle Coach genau diese Leistung als ihr Werk wertschätzt. So machen sie auch von Anfang an klar, wer sich hier um einen Auftrag bemüht und wer zahlt.

Ein typisches Beispiel dafür war ein Klient, der durch die Vermittlung eines Kooperationspartners ein Erstgespräch mit mir als Coach vereinbarte. Der Termin fand im Unternehmen statt, mit anschließender Führung durch das Büro und das Lager. Besonders stolz wurde der Fuhrpark präsentiert, der komplett im Corporate Design des Unternehmens lackiert war. Das alles geschah, um sich erstmals zu positionieren und zu demonstrieren, wie erfolgreich das unternehmerische Tun aussieht.



Erst danach konnte es an das eigentliche Thema gehen, den Aufbau eines neuen, zweiten und gänzlich anders gelagerten Geschäftsfelds.

Stellt sich nach einem solchen Erstkontakt heraus, dass Klient und Coach zueinanderpassen, richten sich ganz andere Verhältnisse ein als mit angestellten Klienten. Hier wird eher *eine dauerhafte strategische Begleitung* gesucht. Dazu gehören auch weiterführende Empfehlungen für andere Profis wie zum Beispiel Steuerberater, Designer, Bank, Rechtsanwälte für Arbeitsrecht/Markenrecht.

Im Erstgespräch, das zur Einschätzung dient, fällt auf, dass sie nicht sich als Person, sondern ihr erfolgreiches Tun und damit verbundene konkrete Themen in den Vordergrund rücken möchten. Wenn sie dafür die erwünschte Wertschätzung erfahren, können auch persönliche Schwierigkeiten vorsichtig thematisiert werden.

Die Persönlichkeit kommt ins Spiel

Für viele Selbstständige und Unternehmer ist das freiberufliche, selbstständige oder unternehmerische Tun selbst häufig schon eine Problemlösung gewesen, um anderen Formen und Themen beispielsweise im Angestelltenverhältnis gleich aus dem Weg zu gehen. Sie möchten selbst bestimmen, was und wie sie es tun. Das genau macht sie zu erfolgreichen Selbstständigen und Unternehmern. Ihr Selbstbewusstsein resultiert maßgeblich daraus, dass sie mit ihrem Tun erfolgreich sind. Umso kränkender erleben sie es, wenn sie sich mit ihren Vorstellungen, Erfahrungen und Herangehensweisen nicht durchsetzen können: bei Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden oder Lieferanten.

Doch bestimmte Dinge holen sie auch hier ein. Die haben dann eben doch mit der Persönlichkeit zu tun und lassen sich nur auf Basis der persönlichen Geschichte und Erfahrungen verstehen, nachvollziehen und bearbeiten. So kam einmal eine Klientin in das Coaching mit dem Anliegen, besser Konflikte in ihrem Unternehmen lösen zu können, ohne dass sie sich



hinterher schlecht fühlen muss. Obwohl sie die Chefin war, ließ sie sich selbst von der Hausangestellten Vorschriften machen, arbeitete mehr als ihre Angestellten und ihre Autorität wurde im Geschäftsleben permanent infrage gestellt. Da sie es gerne harmonisch haben wollte – auch im eigenen Unternehmen – ging sie Konflikten und Auseinandersetzungen aus dem Weg. Solange, bis es nicht mehr ging und endgültige Trennungen mit verbrannter Erde die einzige Möglichkeit der Konfliktlösung waren. Zurück blieb jedoch ein schales Gefühl, es wieder nicht anders gelöst zu haben. Im Laufe des Coachings wurde klar, dass ihre Familiengeschichte einen erheblichen Anteil an diesem Verhalten hat. Die Klientin wollte Unternehmerin werden, um endlich einmal das Sagen zu haben. In ihrer autoritär geführten Familie, deren Geschichte außerdem von Streit und Suchterkrankungen geprägt war, war sie immer die Unterlegene gewesen. Das wollte sie verändern, hat aber ihre alten Verhaltensweisen in ihre Rolle als Unternehmerin mitgebracht: beispielsweise viel arbeiten, um keinen Ärger zu kriegen, eigene Gefühle zurücknehmen, um Eskalationen zu verhindern und so weiter. Im Coaching ging es dann darum, wie sie ihre Rol-

le als Chefin klar ziehen kann – das bedeutete, wie sie führen und delegieren lernen kann. Ein weiterer wesentlicher Aspekt war, dass die Klientin das persönliche Bedürfnis nach Nähe, Wärme und Kontaktbedürfnis privat leben muss.

Die Bewältigung persönlicher Schwierigkeiten zeigt sich auch in einem weiteren Beispiel als Hinderungsgrund für unternehmerischen Erfolg: Eine Unternehmerin führte ein gut laufendes Unternehmen. Immer wieder aber kam es zu Schwierigkeiten im Umgang mit Bestandskunden oder bei der Akquise von Neukunden, wenn es sich dabei um machtvoll auftretende männliche Entscheider handelte. Die Klientin merkte, dass in solchen Fällen ihre Souveränität komplett verloren ging, was sie mittlerweile als echte Einschränkung im Geschäftsleben empfand. Ein anstehendes Geschäftsessen mit einem Kunden löste solche Befangenheit aus, sodass dafür der Coaching-Termin zur Vorbereitung und Klärung im Vorfeld vereinbart wurde.

Es zeigte sich, dass der Kern für die Schwierigkeiten in einer unbewussten Übertragung

saß: Solche Kunden treten auf wie ihr Vater, dem sie es nie recht machen konnte und dessen absoluten Perfektionsansprüchen sie sich nie gewachsen fühlte. Im Umgang mit einem ähnlich agierenden Kunden fühlt sie sich dann schlagartig wie das kleine Mädchen, das sich nicht wehren kann. Daher kam die gut nachvollziehbare Angst vor einem Geschäftsessen, bei dem über die Weiterführung und eventuelle Ausweitung der bestehenden Kundenbeziehung verhandelt werden sollte. Der tägliche Umgang mit diesem Kunden lief mit der zuständigen weiblichen Führungskraft auf der nachgelagerten Hierarchieebene reibungslos und erfolgreich. Aber die Rahmenbedingungen und die Konditionen mussten mit der nächsthöheren Ebene vereinbart werden.

Als im Coaching dann die Übertragung als Ursache nachvollziehbar wurde, stellte sich über die Erkenntnis erst mal Irritation, Überraschung, aber auch Erleichterung ein. Eine gemeinsame Analyse des Gegenübers und insbesondere der Ursachen und Motive für sein machtvolles Gehabe eröffneten den Blick auf ein Gegenüber, das von seinen ganz eigenen Nöten getrieben wird, allzu verständlich und menschlich. Darüber haben wir das Gefälle auflösen können, sodass sich der Termin im Anschluss stärker als ein Treffen in Augenhöhe zwischen geschäftlichen Partnern angehen ließ.

Im nächsten Schritt haben wir dann den Termin strategisch genau vorbereitet und überlegt, welche Art von Argumentation und Auftreten sie als Person präsentieren kann. Es ging darum, sich selber treu zu bleiben, souverän als professionelle Auftragnehmerin und zugleich wertschätzend dem Auftraggeber gegenüber zu wirken. Für die Professionalität haben wir die Positionierung gemeinsam geschliffen und die Besonderheiten ihres Angebots kundengerecht abgeleitet. Dabei wurden Aspekte deutlich, die bisher als Vorteile gar nicht im Blick der Klientin waren.

Nachdem der Verhandlungstermin mit dem Auftraggeber erfolgreich bewältigt wurde, haben wir weiter an der Positionierung gearbeitet und den Webauftritt nach diesen strate-

gischen Erkenntnissen neu ausgerichtet. Die Beschäftigung damit hat zu mehr Sicherheit in der Akquise generell geführt und so konnten zwischenzeitlich neue Kunden gewonnen werden, darunter auch einige aus dem Lager der früheren „Angstgegner“.

Fazit: Persönliche Gründe können Unternehmenserfolg behindern

Aus diesen Beispielen wird erkennbar, dass es eine gewisse Abfolge der Themen im Coaching von Freiberuflern, Selbstständigen und Unternehmern gibt. Erst geht es um aktuell-brisante Fragestellungen, dann wird der Bezug zur Persönlichkeit erarbeitet, um darauf aufbauend perspektivisch und strategisch die weitere Unternehmensentwicklung entwerfen und gestalten zu können.

Anschließend steht maßgeblich die Fähigkeit, sich und die eigene Arbeit oder das Angebot des Unternehmens angemessen im Markt zu verkaufen, im Vordergrund. Die zentrale Rolle spielt hier häufig das Verhältnis zu bereits bestehenden Kunden und die Gewinnung von Neukunden. Sowohl im direkten als auch im medialen Kontakt geht es damit um psychologische Faktoren von Erleben und Verhalten beziehungsweise um Wahrnehmung und Wirkung von Menschen und Marken.

Das eigene Können wird in der Regel mehr oder weniger offensiv angepriesen, aber genau das reicht nicht, um Kunden zu halten oder zu gewinnen. Es geht viel weniger um Fragen wie „Wer bin ich?“ und „Was kann ich?“, als um Fragen wie „Was haben Kunden davon, wenn sie sich auf dieses Angebot und mich als Anbieter einlassen?“ und „Inwiefern ist dieses Angebot besser für sie als andere und warum können sie dieser Zusage vertrauen?“.

Sich in die Ausgangssituation und die Erwartungen der Kunden hinein zu versetzen, fällt vielen Selbstständigen und Unternehmern in eigener Sache schwer. Die Beschäftigung mit dieser Fragestellung – die so dezidiert häufig erstmalig im Coaching aufgeworfen wird – führt zu einer spitzen und profilierten Positionierung im Markt, die Vorteile und Gründe

benennt. Das wird in einem nächsten Schritt noch ergänzt und weiterentwickelt zu einer psychologischen Positionierung, die die Besonderheiten der Branche, des spezifischen Angebots und die punktgenaue Abgrenzung von den Wettbewerbern umfasst. Hierzu werden zufriedene Kunden genauso analysiert und herangezogen wie die Einschätzungen von Nichtkunden oder ehemaligen Kunden. Bei Unternehmen bringt auch die Befragung der Mitarbeiter viel Aufschlussreiches, um die Besonderheiten des Unternehmens, seiner Produkte/Dienstleistungen, seiner Marke herauszuheben.

Anders ausgedrückt – auf Basis der psychologischen Positionierung entsteht die Marke mit all ihren Aspekten ... das klingt zwar wie eine reine Marketing-Thematik, aber das ist zu kurz gesprungen. Das Wissen etwa um mögliche Akquiseformen ist bei den meisten gegeben, die Schwierigkeit liegt in der tatsächlichen Umsetzung und das hat meiner Erfahrung nach immer persönliche Gründe.

Die Autorin



Foto: Johannes Haas

Petra Jagow ist Diplom-Psychologin und Wirtschaftspsychologin. Sie arbeitet als Coach hauptsächlich mit Selbstständigen, Unternehmern und Freiberuflern. Außerdem ist sie qualitative Marktforscherin und ausgebildet in analytischer Intensivberatung. Mit jagowBRANDing® hat sie 2007 ein eigenes Verfahren zum Aufbau und Führen von Marken entwickelt.

www.petra-jagow.de



Intensiv, herausfordernd und kommunikationsintensiv: Coaching in der Politik

Von Dr. Regina Maria Jankowitsch

Ein Quereinsteiger soll in einem halben Jahr als Bürgermeister gewählt werden – und bereitet sich mithilfe von Coaching auf diesen großen Schritt in seiner beruflichen Karriere vor. Ein klassisches Szenario im Rahmen des Spezialsegments „Coaching in der Politik“. Wie hier die Coaching-Leistung aussehen kann, welche Besonderheiten bei der Klientel Politikerinnen und Politiker berücksichtigt werden müssen und was die Zusammenarbeit dabei mit dem Coach selbst macht, ist das Thema des folgenden Beitrags.*

Plötzlich, schnell und komprimiert

Der Anruf kommt aus heiterem Himmel: Es meldet sich das parteiintern auserkorene zukünftige Oberhaupt der Stadtregierung. Derzeit noch Führungskraft eines Unternehmens und bekannt als sachorientierter Experte seines Metiers, ist er wohl schon seit Studienzeiten einschlägig sozialisiert, aber in der richtigen Parteipolitik doch ungelent. Auch fehlt ihm die Erfahrung mit der für ihn in dieser Dimension völlig neuen Präsenz in der Öffentlichkeit und den möglichen Querschüssen aus den eigenen Reihen oder vonseiten der politischen Kontrahenten. Gerade die ersten 100 Tage im Amt sollen gut gelingen – deshalb auch der Ruf nach dem Coach.

Mit diesem Kontakt beginnt eine Zusammenarbeit, die sehr typisch ist für Coaching von Einzelpersonen im politischen Kontext: unverhoffter Auftakt, überaus intensive Zusammenarbeit auf eine Handvoll Monate komprimiert, dann nur mehr punktuell und mit längeren zeitlichen Abständen.

Ziele, Umfang und Termine

Wir definieren drei Ziele schon am Telefon:

- » Den Aufbau eines professionellen Standings innerhalb der political community und in der Öffentlichkeit.
- » Orientierung und Freiraum trotz der quantitativ wie qualitativ kaum überschaubaren Menge an Anforderungen, Terminen und Angriffen.
- » Die Etablierung von Mitstreiterinnen und Mitstreitern – intern in Form des engen Mitarbeiter-Teams sowie von Schlüsselpersonen in der Gemeinde, extern in Gestalt von Meinungsmultiplikatoren und Fachleuten im Kommunalbereich.

Der Klient entscheidet sich für eine geblockte Vorgehensweise: Fünf Coaching-Tage sollen es sein mit genauem Zeitplan und Agenda und dazwischen natürlich Abstimmungstelefonate.

Die ersten beiden Tage sollen so rasch wie möglich stattfinden und dienen primär der Er-

arbeitung der eigenen Positionierung und dem Formulieren der ersten Kernbotschaften. Dazu gehören auch deren Umsetzung in den unterschiedlichen Situationen sowie erste Überlegungen zum zukünftigen Büro-Team und in Angriff zu nehmender Lobbying-Kontakte.

Tag Drei ist den Spielregeln in der Politik sowie der Abgrenzung zwischen Politik und Privatleben gewidmet und wird auf sechs Wochen vor der Vereidigung terminiert. Tag Vier setzen wir eine gute Woche vor Amtsantritt fest – er beinhaltet die Abnahme der Generalproben für die Antrittspressekonferenz und die damit verbundenen Fernseh- und Radiointerviews sowie die Antrittsrede vor der versammelten Belegschaft des Ressorts. Zu diesem Zeitpunkt wird – das ist schon absehbar – der Klient nicht mehr während der Woche einen ganzen Tag zur Verfügung stehen können, wir fixieren daher wohlweislich den Termin am Samstag.

Der fünfte und letzte Tag unseres Pakets ist als Workshop mit den engsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konzipiert und soll im dritten Monat seiner neuen Tätigkeit, also jedenfalls noch vor Ablauf der 100 Tage, über die Bühne gehen. Das zum Teil neu zusammengesetzte Team soll auf die Schwerpunkte des neuen Chefs eingeschworen werden sowie Maßnahmen zur Gestaltung der internen Kommunikation und Organisation entwickeln.

Tag 1: Positionierung und Kernbotschaften

Das professionelle Standing in der Politik hängt elementar von der persönlichen inhaltlichen Positionierung und der Fähigkeit, diese in medientaugliche Worte zu kleiden ab. Methodisch arbeite ich an dieser Stelle stark mit Bildern. Der Klient visualisiert sein Bild der Zukunft und seine Rolle im tatsächlichen Sinn und erarbeitet anschließend eine konzise verbale Antwort auf die Frage: *Welche Spuren will ich kraft meines politischen Wirkens hinterlassen?* Er begibt sich also gedanklich nicht in sein Idealbild der Zukunft, sondern geht darüber hinaus gleich in die Zukunft der Zukunft, aus der er den besten Blick zurück auf die er-

wünschte Wirkung seiner politischen Tätigkeit hat. Dazu gehört auch die Reflexion über seine drei wichtigsten Werte, anhand derer seine politische Handschrift nach innen wie außen erkennbar werden soll sowie die drei wichtigsten politischen Themen, die prioritär auf die Agenda zu setzen sind. Gemeinsam mit den ersten Schritten, die der Politiker in spe setzen will, haben wir so innerhalb eines halben Tags alle Elemente für die rhetorische Visitenkarte jedes Politikers zusammen: die sogenannte Elevator Speech, das einminütige Statement, das für sämtliche Gelegenheiten in dieser Anfangsphase passt.

Nachmittags geht es dann an die praktische Umsetzung, der Wechsel zum Videotraining, das bei Politikerinnen und Politikern generell schon sehr früh eingesetzt werden kann – die mediale Dimension ist im Politik-Coaching ein wichtiger Aspekt. Zwei Durchläufe vor der Kamera inklusive anschließender Detailanalysen machen den Klienten im Laufe des Nachmittags sicher, seine Basis-Bausteine gefunden zu haben. Ein Thema wird nur angediskutiert: die Suche nach einem passenden Pressesprecher.

Tag 2: Reflexion und Dialogfähigkeit

Wir haben unser erstes Problem: In der Rückschau auf die letzte Sitzung tritt zutage, dass die Partei schon einen Wunsch Kandidaten für den Pressesprecher in petto hat. Es ist jedoch jemand, zu dem der Klient keinen Zugang findet. Wir reflektieren *diese erste interne Machtprobe*: Muss der Partei schon hier, zu diesem frühen Zeitpunkt und bei diesem neuralgischen Vertrauensposten, gehorcht werden? Eine Liste der Argumente dafür und dagegen schafft Klarheit. Gibt es eine Lösung, die alle Seiten das Gesicht wahren lässt? Wir finden eine.

Nächster Punkt ist die Evaluierung der Elevator Speech: Würden die bisher entwickelten Kernbotschaften den Praxistest bestehen? Großteils ja, berichtet der Klient, kleine Korrekturen sprechen wir durch. Dann die nächste Probe aufs Exempel: Ist der neue Bürgermeister auch im Dialog – also im Vieraugengespräch, im In-



interview, in der Podiumsdiskussion – sattelfest und klar genug, seine Anliegen zu transportieren? Wir trainieren nach demselben Modus bis tief in den Nachmittag hinein – Was muss gemacht werden, was darf nicht getan werden in den verschiedenen konkreten Situationen? – mit Rollenspiel und anschließender Videoanalyse. Das ist anstrengend, aber nötig. Zum Schluss erstellt der Klient eine To-do-Liste für die nächsten vier Wochen.

Tag 3: Spielregeln in der Politik

Sechs Wochen vor Amtsantritt schlägt „das Imperium“ schon zurück: Die Fraktion und der Fraktionsvorsitzende machen meinen Klienten – jetzt, wo es ernst wird – mit den Einschränkungen des Jobs vertraut. Nein, es

wäre nicht nötig, sich auf einzelne Termine exakt vorzubereiten. Nein, es wäre nicht üblich, gemeinsam mit dem Pressesprecher alle öffentlichen Auftritte wahrzunehmen. Nein, es ist viel besser, auf Journalistenfragen nicht zu antworten, sondern einfach die vorbereiteten Sätze wiederzugeben. Nein, Neuerungen in den Prozessen innerhalb der Partei wolle wirklich niemand et cetera, et cetera.

Mein Klient sucht emotionale Unterstützung. Gemeinsam sortieren wir aus:

- » Welche Auflagen existieren tatsächlich und welche werden von den Kolleginnen und Kollegen nur herbeibeschworen?
- » Womit kann er leben und was möchte er dennoch anders machen?

» Wie will er sein Team, das sich gerade zusammensetzt, für den eigenen Weg gewinnen?

Er will versuchen, die Gratwanderung zwischen Anpassung an bestehende Usancen und seiner eigenen Überzeugung, wie Politik gemacht werden muss, zu probieren. Wir legen als zusätzlichen externen Maßstab die Definition von *Political Leadership* aus der einschlägigen Literatur an und diskutieren, was realiter machbar, was noch Illusion ist. Wesentliche Elemente dieses Diskurses dienen gleichzeitig der inhaltlichen Vorbereitung für den Team-Workshop.

An diesem Tag oszilliert die Rolle des Coachs besonders: von der wachsamem ZuhörerIn zur Sparringspartnerin, von der Expertin mit Einblick in verschiedene Fraktionskulturen zur Kraftspenderin und Mutmacherin und schließlich zur strategischen höchstpersönlichen Beraterin. Der Klient entschließt sich bewusst, seine neue Aufgabe als „proaktive von Expertise getragene Charmeoffensive“ anzulegen.

Tag 4: Die Generalproben

Obwohl am Wochenende angesetzt, kann aus dem ganzen Tag nur ein halber Tag werden. Zu eng sind einfach mittlerweile die Termine gesetzt. Antrittspresekonzferenz und Antrittsrede vor Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhalten den letzten Schliff. Outfit, Frisur und Accessoires für die ersten Termine werden besprochen.

Das Ergebnis spricht für sich: Die Medienberichterstattung ist durchgehend positiv, die Botschaften wurden 1:1 genauso zitiert, wie sie gesagt wurden, die Opposition zeigt sich freundlich und selbst schwierige Charaktere innerhalb der Gemeinde sind fürs Erste zurückhaltend.

Tag 5: Der Team-Workshop

Das nächste Projekt ist der Start-Workshop für die direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei diesem Workshop gibt es ein paar

Fixpunkte im Ablauf: Allen voran die einleitende Rede des neuen Bürgermeisters selbst – eine etwas überarbeitete Version der Elevator Speech – eine Kurzvorstellung des Büroleiters sowie eine Präsentation des Kommunikationskonzepts der nächsten zwölf Monate aus der Werkstatt der Pressestelle. Allen drei Reden folgen Diskussionsrunden sowie eine Kennenlernübung für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Damit gelingt es einerseits Orientierung zu geben, andererseits aber auch den nötigen Freiraum für Fragen, Kommentare und Ergänzungen zu schaffen – kurz, einander näher zu kommen.

Am Nachmittag muss der Sack nun zugemacht werden. Drei Arbeitsgruppen greifen die vorgegebenen inhaltlichen Schwerpunkte auf, erarbeiten und präsentieren Vorschläge für reibungslose interne Abläufe dazu. Vertiefung in Kleingruppen und anschließender Austausch von Ideen funktioniert auch in der politischen Umgebung gut. Wesentlich für den Erfolg sind

hier meine vertraulichen Telefonate mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor dem Workshop. Auf diese Weise konnte ich die jeweiligen Befindlichkeiten sowie Anregungen vorab kennenlernen. *Gerade in der Politik, wo jegliche Form der persönlichen Ansprache und Steuerung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeschränkt ist oder fehlt, sind derartige Ventile, sich äußern zu können, besonders hilfreich.* Sie stabilisieren von vornherein das Vertrauen in die Veranstaltung und letztlich auch in mich als Coach und Moderatorin. Denn mir gegenüber als Coach des neuen Vorgesetzten liegt der Verdacht nahe, ich könnte grundsätzlich voreingenommen sein – ein Verdacht, der sich so auflösen lässt.

Mit diesem Workshop ist das Projekt Coaching für meinen Klienten vorläufig beendet. Jetzt gilt es, die Erfolge der ersten 100 Tage in Balance zu halten, das erste gute Standing auszubauen und greifbar zu machen. In einigen Monaten wird er sich wieder melden. Und wir

werden evaluieren und analysieren, was aus seinen Zielen und Ansprüchen, was aus seiner proaktiven, von Expertise getragenen Charmeoﬀensive inzwischen geworden ist.

Fazit: Als Coach stärker betroffen

In der Arbeit mit Politikerinnen und Politikern ist jeder Coach gleichzeitig auch „Kundschaft“, weil potenzieller Wähler. Da ist zu Beginn die Verlockung, in die Arbeit mit Politikerinnen und Politikern eigene persönliche politische Ideen oder Ziele einfließen zu lassen, groß. Gleichzeitig hat meine nunmehr zwölfjährige Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern aus vier verschiedenen Fraktionen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene eben jenen staatsbürgerlichen Zugang zu dieser Gruppe stark relativiert: Ich habe erkannt, welchen großen verschiedenartigen Belastungen diese Leute ausgesetzt sind, denen sie fast schon systembedingt kaum gewachsen sein können.

Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus

2. Internationaler Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum

Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern wie Politik, Bildung, Sozialbereich und vielen mehr ist Gegenstand des 2. Internationalen Coaching-Forschungskongresses mit:

- dem Vor-Kongress-Kolloquium
- Key-Note-Beiträgen von Prof. Dr. Harald Geißler (D), Dr. Regina M. Jankowitsch (A), Prof. Dr. Gerhard Fatzer (CH), Margaret Moore (USA), Dr. Alison Carter (UK), Prof. Dr. John Lyle & Dr. Chris Cushion (UK)
- der Podiumsdiskussion mit Coaching-Verantwortlichen grösserer Unternehmen
- 40 Workshop-Beiträgen (A, CH, D, UK, USA)
- dem Kongress-Think-Tank, dem Social-Event und dem Coaching-Marktplatz

Datum und Ort

5./6. Juni 2012, Basel/Schweiz

Information und Anmeldung

Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit
Weiterbildungssekretariat, Frau Silvia Vogelsang
T +41 62 311 96 19, E-Mail silvia.vogelsang@fnw.ch

www.coaching-meets-research.ch



Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog.

Das Buch zum ersten Kongress. Mit Beiträgen von Prof. Dr. Siegfried Greif, Prof. Dr. Harald Geißler, Prof. Hansjörg Künzli, Dr. Elaine Cox, Dr. Beate Fietze u.v.m. Themen sind u.a. Form und Aufgabe der Coaching-Forschung, Unterscheidung von Coaching und Therapie, Nutzung moderner Medien.

Zugleich wurde mir in einer Deutlichkeit wie nie zuvor klar, wie unfassbar schütter die Politik strukturell mit Themen wie professionelle Führungsfähigkeiten, strategische Personalentwicklung und mit aktuellem Wissen in Bezug auf Change Management umgeht.

Führung im Interesse des Gemeinwohls ist ein Geschäft, das – anders als in Wirtschaft, Sport, Kultur oder der öffentlichen Verwaltung – quer durch die Fraktionen nicht in dem nötigen und bekannten Ausmaß proaktiv und systematisch für mehr Exzellenz ihrer Reprä-

sentanten sorgt. Hier hat die Politik meiner Meinung nach einen hohen Aufholbedarf (s. Tabelle). Deshalb hat Coaching – und das ist die gute Botschaft – im klassischen Sinn wie im Fach-Coaching-Bereich im Umfeld der Politik besonders gute Chancen. Allerdings muss man sich als Coach in der Szene darauf einstellen, dass der Auftrag fast immer kurzfristig und mit voller Wucht daherkommt.

** Aus Gründen der Anonymitätssicherung sind alle persönlichen Angaben des Klienten geändert worden.*

| | Politik-Coaching | Wirtschafts-Coaching |
|--|---|---|
| Anlass für Start des Coachings | » Quereinsteiger kommt ins Amt | » kaum der Fall |
| | » Wahlkampf | » bestenfalls mit einer Bewerbung oder einer Wettbewerbspräsentation im Dienstleistungssektor zu vergleichen |
| | » besondere Herausforderungen bei Aktiven (Medienauftritte, Krisensituationen, öffentliche Auftritte, (Koalitions-) Verhandlungen, Einschwören eines neuen Teams, Überzeugungsarbeit bei unterschiedlichen Zielgruppen) | » dieselben |
| Genereller Fokus des Coachings | » starker Fokus auf die externen Zielgruppen | » derselbe, aber weniger Fokus auf Medien |
| | » mittelstarker Fokus auf die eigenen Funktionärinnen und Funktionäre | » kaum, eher als Karriere-Lobbying innerhalb großer Konzerne |
| | » Schwacher Fokus auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Führung im herkömmlichen Sinn ist ein untergeordnetes Thema | » Starker Fokus auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Führung ist ein regelmäßiges Thema |
| Besonders häufige Themen beim Coaching | » Authentizität: Die Politiker selbst sind das Produkt – gefragt ist eine besondere Kongruenz zwischen Wort und Tat und der Persönlichkeit des Klienten und dies im Spannungsfeld zwischen sachpolitischen und parteipolitischen Faktoren | » nur bei Dienstleistern vergleichbar wichtig |
| | » Zeitmanagement/persönliche Energie: Der physische und psychische Verschleiß ist durch das ständige Agieren in der Öffentlichkeit sowie einem 24/7-Job wesentlich höher | » im Vergleich deutlich weniger relevant |
| | » Transparenz: gegenüber Medien, gegenüber der Bevölkerung, gegenüber den eigenen Kollegen und der Opposition | » nicht in dieser Intensität |
| | » Attacken von innen: weil Kämpfe innerhalb der eigenen Fraktion und auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene normal sind | » viel seltener |
| | » Überzeugungsarbeit in den eigenen Reihen: weil es keine mit der Wirtschaft vergleichbaren Durchgriffsmöglichkeiten gibt | » Eindeutige Hierarchie: Oben sticht unten. Nur bei Matrixorganisationen ähnlich |
| | Qualifikationen des Coachs | Unbedingt nötiges Know-how: » Strategische Kommunikation » Führen ohne Hierarchie » Professionelles Agieren im Rampenlicht |
| Besondere Umstände für den Coach | » Höherer Wettbewerb um das Vertrauen des Klienten: Man stößt auf eine Phalanx anderer Beraterinnen und Berater mit überschneidenden Kompetenzen (Spin-Doctoren, Presseleute, Kampagnenleiter, Event-Agenturen, Werbeagenturen) | » Die anderen Beraterinnen und Berater des Klienten haben viel klarer abgegrenzte Kompetenzen (Anwälte, Wirtschaftstreuhänder, Unternehmensberater) |
| | » Konkurrenzverbot ist stärker: Gleichzeitig dürfen Klienten aus unterschiedlichen Parteien nur dann betreut werden, wenn sie tatsächlich in völlig unterschiedlichen Ebenen und Regionen agieren | » Konkurrenzverbot schwächer, weil selten ein CEO der direkte persönliche Gegenspieler eines anderen ist |
| | » Zusammenarbeit meist sehr kurzfristig, dafür sehr intensiv. Eher punktuell ausgerichtet (vor Wahlen, bei Übernahme einer neuen Funktion, in der Krise) | » Zusammenarbeit meist mittelfristig und ebbt viel langsamer ab |

Die Autorin



Foto: Doris Kucera

Dr. Regina Maria Jankowitsch ist Executive Coach und Kommunikationstrainerin. Als erster Coach im deutschsprachigen Raum absolvierte sie 2003/04 das Postgraduate-Studium Political Management mit Schwerpunkt Political Leadership an der George Washington University in Washington D.C. Seit vielen Jahren unterstützt sie Politiker und Top-Manager beim Einstieg in neue Positionen oder Tätigkeitsfelder, bereitet sie auf Auftritte, Talkshows oder Podiumsdiskussionen vor und steht ihnen mit ihrer internationalen Erfahrung in der Kommunikation zur Seite. Sie ist außerdem mehrfache Buchautorin, zuletzt erschien „Political Leadership“ (ISBN: 978-3-938456-34-7).

www.jankowitsch.at



Wie ist Coaching lehrbar? – Eckpunkte für eine Coaching-Didaktik

Von Dr. Michael Loebbert

Coaching-Weiterbildungen gibt es viele und unterschiedliche. Ob deren Konzeptionen sinnvoll und hilfreich sind, wird vielleicht im Kreise aktuell betroffener Weiterbildungsteilnehmer diskutiert, weniger hingegen öffentlich. Was kann man grundsätzlich dazu sagen? Welche Qualität kann man erwarten? Die Frage nach der Lehrbarkeit von Coaching mündet in die Verantwortung des Coachs für die eigene Professionalisierung.

Lehren des Vernunftgebrauchs

Sokrates und andere sogenannte Sophisten (Weisheitslehrer) finden im antiken Griechenland einen Markt und eine Nachfrage, die aufstrebende Bürgerelite bei der Übernahme von Führungsaufgaben zu beraten und vorzubereiten. Es geht um *Praxiskompetenz* als Voraussetzung für den Erfolg als Politiker oder Berater. – Das griechische Wort dafür, *Areté*, kann man auch mit *Tauglichkeit* übersetzen: Das scharfe Messer taugt zum Schneiden. Doch wie werden wir tauglich für die Praxis? Ist es überhaupt möglich, Praxiskompetenz in den Handlungsfeldern Führen und Beraten so wirksam zu lehren, wie man ein Messer schärfen kann?

Oder sind die Weiterbildungsangebote der Sophisten bloß „nice to have“, wie man heute sagen würde? Sokrates behauptet – im Gegensatz zu etlichen seiner Kollegen – die *Unmöglichkeit einer Lehrbarkeit* von Tugend (so eine weitere, gängige Übersetzung von *Areté*).

Einig sind sich die Sophisten darin, andere Menschen in den Gebrauch der Vernunft einzuführen. Logik, Dialektik, Rhetorik, Ethik – das halten sie für die Basis entwickelter Praxiskompetenz. Ob das aus ihren Klienten herausgelockt wird – Sokrates vergleicht sich mit einer Hebamme – oder ob man auch mit Wissensvermittlung und Übung unterstützen sollte, ist hingegen die strittige methodische Entscheidung.

Lernen am Modell: Master-Teacher

Die antike Situation ist im westlichen kulturellen Kontext der Ausgangspunkt der Frage nach der Lehr- und Lernbarkeit von Praxisfähigkeit. *Zwei Selbstverständnisse* über die Möglichkeiten des Lehrens werden damit in ein kritisches Verhältnis gesetzt:

» *Guru-Modell*: Die damals wie heute verbreiteten Vorstellungen des Lernens am Vorbild: Dann käme es darauf an, den Meister in der Behandlung von Materialien möglichst genau zu kopieren, um eine ähnliche Kunst-

fertigkeit erlangen zu können. Disziplin und nachahmende Übung sind die beiden wichtigsten Zutaten gelingender Ausbildung.

» *Selbstentwicklung*: Das erscheint als Gegenargument zum Guru-Modell – Ausbildung ist unmöglich. Nur aus sich selbst heraus im Erfinden von individuellen Lösungen für eigentlich unvergleichbare, einzigartige Herausforderungen gewinnen die Praktiker Tauglichkeit, Kompetenz und Haltung.

Das Guru-Modell funktioniert jedoch nicht ohne die Selbstentwicklung des Studierenden, und auch die Selbstentwicklung profitiert von den Erfahrungen und Vorbildern der Lehrer. Die übende Nachahmung von Praxisvorbildern und Rollenmodellen – model the master-teacher – beschleunigt, besonders für Anfänger, den schnellen Zuwachs an Praxiskompetenz. Der Coaching-Lehrer als Senior-Coach liefert eine Kopiervorlage für erste Gehversuche. Zugleich gibt sie Anstöße und Hinweise für Selbsterfahrung und Selbstreflexion.

In einer qualitativ guten Coaching-Weiterbildung verfügen darum die Dozierenden in der Regel über profunde Praxiserfahrung. Sie sind Master-Teacher für wirksame Vorgehensweisen im Coaching: Wie sind wir unseren Klienten für ihren Erfolg und ihre autonome Handlungssteuerung nützlich? Zugleich ist der Master-Teacher für Coaching auch Vorbild und Rollenmodell für gelingende Selbstentwicklung.

A fool with a tool

Der Begriff Tool wird hier als *Metapher* gebraucht: Ein Beratungstool ist die formale Vorlage für einen Handlungsablauf, die ähnlich wie ein mechanisches Werkzeug die Bewältigung einer bestimmten Aufgabe für Entwicklung und Veränderung erleichtert und verbessert. Das passt sehr gut zur pragmatischen Lernvorstellung von Coaching-Anfängern: Eine Vorgehensweise erlernen, ausprobieren und am nächsten Tag möglichst umsetzen! In der Ausbildung für Coaching und Beratung sind die Toolboxes in den letzten Jahren ein Renner geworden.

Bewährte Werkzeuge und Vorgehensweisen, die von erfahrenen Coaches vorgestellt werden, bilden die ersten Sprossen im Praxisstudium. Methodische Rezepte wie zum Beispiel die Unterscheidung von Prozessschritten in einer Coaching-Sequenz, Kontakt- und Kontraktgestaltung, Vorgehen im Lösungs-Coaching, Fragetechniken, systemische Aufstellungsmethoden, bestimmte NLP-Tools und so weiter reduzieren Komplexität zum Zwecke der Wiederholbarkeit in der Praxis der Coaching-Schüler durch die Beschreibung konkreter Handlungssequenzen: *Vormachen, Nachmachen, Selberrmachen*. Ausgewählte Rezepte unterstützen die erfolgreiche Handlungssteuerung der angehenden Coaches am besten in der unmittelbaren lebendigen Unterrichts- und Trainingserfahrung.

Die Vermittlung von Tools eignet sich besonders in der ersten Ausbildungsphase für die Praxisschüler. Sie sind aber wie Narren, die in einer komplexen und chaotischen Welt daran glauben, mit vorgestanzten Vorgehensweisen Ziele zu erreichen. Wie Wolfgang Eberling, Kollege des Autors, gelegentlich sagte, soll es auch immer helfen, eine Kerze anzuzünden. Und wunderbarerweise klappt es dann recht häufig ...

Handlungslernen

Lernende, die im Lern-Coaching zu Übungszwecken die Rolle des Klienten wahrnehmen, erleben mit ihren Coaches Momente der Befreiung und des Gelingens. Im Ausbildungskontext verbinden sich die hypnotischen Kräfte von Master-Coaches und Eleven zu in der Praxis wirksamen Veränderungen. Zugleich schafft die Reduktion von Komplexität auf Handlungsschemata Sicherheit und Selbstwirksamkeitserleben. Und das nicht nur für den Coach-Eleven, sondern auch für seine ersten Klienten im wirklichen Leben. Sie fassen Vertrauen in *die Möglichkeit der Gestaltung und Beeinflussung* von Praxis.

Coaching lernt man durch Coaching. Das Handlungsrezept steuert ein *Übergangsritual*. Der Coaching-Eleve durchschreitet einen *Initiationsritus*. Durch das Tun, durch das Sprechen

der „heiligen Worte“ und durch das Praktizieren des Ritus geschieht Initiation: *Du bist einer von uns.* – Auch Klienten werden mit der Behauptung ausgeübter Selbststeuerung handlungsfähig. Das Handlungslernen in der Planung, Ausübung, Auswertung und Reflexion neuer Praktiken ist angestoßen.

Coaching-Kompetenz ist die Praxiskompetenz, andere Personen im Handeln und beim Erreichen ihrer Ziele wirksam zu beraten. Es geht um wirksames Coaching- und Beratungshandeln. *Übung wird ergänzt durch reflektierte Praxis.* Ein größerer Teil der Seminare einer Coaching-Weiterbildung folgen einem *Trainingsdesign*: Übung und Feedback der Kollegen und Dozierenden. Werkzeuge und Vorgehensweisen werden in einen Interventionsrahmen gestellt: Welche Hypothese, welche Interventionsabsicht und welches Wirkungskalkül ist damit verbunden? Was hat dabei funktioniert? Was nicht? Und warum?

Reflektiert werden Trainingssequenzen im Spiegel einer systemisch informierten Theorie der *Prozessberatung* als soziale Interaktion und als Kommunikation. Beratungswissen bildet sich daraus als Prozess- und Handlungswissen. Handeln und was es zum erfolgreichen Handeln braucht – das ist psychologische, soziologische und philosophische Handlungstheorie – bietet eine erste Theorierferenz für die Gliederung von Beratungswissen im Coaching. Die Vorstellung von Handlungslernen, *Action Learning*, als *systematische Verbesserung und Entwicklung der Coaching-Praxis* leitet eine Didaktik der Gestaltung von gerahmten Handlungsräumen und der Selbsterprobung der Studierenden.

Raum für Selbsterfahrung

Dabei bleibt Selbsterfahrung nicht aus: Ich bin mit den Grenzen meines Könnens konfrontiert, wenn es nicht so klappt, wie ich es mir vorgestellt habe. Ich bin mit den Grenzen meiner Person konfrontiert, wenn ich die Erfahrung machen darf, wie die Dynamik von Gruppen und Organisationen mein Verhalten ohne mein Zutun beeinflusst. – Das

psychoanalytische Modell der *Übertragung* beschreibt trefflich, wie die Möglichkeit und Unmöglichkeit des Gelingens von Beratung von den involvierten Personen bestimmt ist. Der Klient überträgt auf den Coach seine (Er-) Lösungswünsche, der Berater überträgt auf seinen Klienten seinen Hilfewunsch (*Gegenübertragung*), gibt Ratschläge zur Lösung oder wird Tool-Lieferant geleiteter Selbsthypnosen.

Je mehr und je besser der Coach in der Lage ist, diese Dynamik für Selbstgestaltung und Zielerreichung der Klienten nutzbar zu machen, je besser gelingt *Coaching als Zunahme der Wahlfreiheit*: Hier stehe ich ... und kann auch anders (um Luther umzudeuten). Dies verwirklicht der Klient in der Auseinandersetzung mit der Selbstbestimmung der Beratungsperson. *Das ist die Kernkompetenz*, wenn

erreichte Erfolge im Kontext von Lernen und Selbstbestimmung des Klienten nachhaltig Bestand haben sollen.

In gewissem Unterschied zu Weiterbildungen in Psychotherapie *beschränkt sich Selbsterfahrung in der Coaching-Weiterbildung als didaktischer Baustein auf die Beziehungsgestaltung mit Klienten*: Was gehört wirklich zum Klienten? Was gehört zu mir und der Situation, in der ich mich befinde? Neben der Reflexion von Gruppen- und Organisationsprozessen im Ausbildungsgang ist dafür Erfahrung unter gruppendynamischen Laborbedingungen dienlich. Es geht um die Erweiterung des persönlichen Handlungsspielraums in der Gestaltung von helfenden Beziehungen. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit geschieht sozusagen nebenher.

Evidence-based:

Was bedeutet wissenschaftliche Fundierung?

Die von uns für Coaching eingenommene pragmatische Perspektive wird im englischen Sprachraum mit dem Begriff der „Evidenz“ bezeichnet: Pragmatisch evident ist eine Theorie, ein Modell, ein Werkzeug oder eine Methode, die in der Praxis funktioniert. Sie hat sich im Gebrauch für Erklärung, Voraussagbarkeit und Steuerung von Handeln bewährt.

In der Geschichte der Wissenschaften sind dafür zusätzliche Kriterien formuliert worden, die sich auch in eine Reihe von „Und-Aussagen“ bringen lassen.

Die erste Stufe der Evidenz könnte auch mit „Einfachheit“ bezeichnet werden. Eine wissenschaftlich fundierte Theorie, ein Modell, ein Werkzeug oder eine Methode, sollte so einfach wie möglich sein. Wir glauben, wir haben eine einfache und gute Erklärung. Der nach dem Philosophen Wilhelm von Ockham genannte Satz „Ockhams Razor“ besagt zusammengefasst: Eine schon ganz gute wissenschaftliche Begründung ist so beschaffen, dass sie wenigstens nicht schon bestehende Begründungen verdoppelt oder unnötig verkompliziert. – Das ist ein Grund, warum sich Coaching-Weiterbildung um esoterische Ansätze kaum kümmern sollte.

Die zweite Stufe der Evidenz wird auch als „Konsistenz“ bezeichnet: Wenigstens sollten die gebrauchten theoretischen Sätze sich wechselseitig nicht widersprechen oder gar ausschließen. – An diesem Kriterium scheitern Ansätze und Rezeptologien, welche verallgemeinerbare Aussagen unabhängig von Kontextbedingungen behaupten.

Die dritte Stufe entspricht der „empirischen Haltbarkeit“: Theoretische Aussagen sollten möglichst der Erfahrung nicht widersprechen, sondern in Einklang mit der Erfahrung beziehungsweise mit Erfahrungssätzen stehen. Empirische Untersuchungen unterstützen theoretische Behauptungen, ohne diese auch schon beweisen zu können.

Auf der vierten Stufe von Evidenz nehmen wir zusätzlich „empirische Validität“ in Anspruch. Wir behaupten Evidenz erster Klasse einer Theorie, eines Modells, eines Werkzeugs oder einer Methode, wenn viele Forschungsstudien ergeben, dass sich ein theoretisch behaupteter Zusammenhang regelmäßig bestätigen lässt.

Fallarbeit

Dabei spricht nichts gegen eine schnelle Lösung, einen schnellen Gewinn. Das ist oft Voraussetzung in einer Krisenintervention sowohl Klienten als auch für die angehenden Coaches. *Die Wahrnehmung der eigenen Wirksamkeit im Handeln ist das Nadelöhr für gelingende Beziehungsgestaltung im Coaching* – für den Coach wie für den Klienten. *Supervision* mit einer Lehrperson und *kollegiale Intervision* sind dafür bewährte Methoden. Fallarbeit steht im Mittelpunkt. Jeder reflektierte Beratungsfall bringt unmittelbaren Zuwachs an zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten: Was ist die Ausgangslage? Welche Ziele sind damit verbunden? Welches sind die Scheuklappen des Coachs und was gehört wirklich zum Klienten? Welche Optionen ergeben sich daraus?

Reflektierte Wege und Irrwege gehören zur *Entwicklung von Coach-Persönlichkeiten*. Fallar-

beit schließt die Reflexion auf die Person mit ein. *Supervision* und *Intervision* sind Werkzeuge lebenslanger Weiterbildung für Coaches und zugleich gelebtes *Qualitätsmanagement* der in Frage stehenden Beratungsprozesse.

Didaktische Modelle

Didaktische Modelle fassen theoretische Zusammenhänge zum Zweck der Praxislehre so zusammen, dass sie in der Praxis als Orientierung dienen können. In der Coaching-Weiterbildung fungieren sie als roter Faden für die Reflexion und Steuerung von Praxis-situationen. Dabei ist weniger mehr! Verständlichkeit und Reichweite für die Anwendung sind Qualitätsmerkmale. Ihre Qualität schöpfen sie aus der Orientierung für die Handlungssteuerung und der Reflexion der Wirksamkeitswahrnehmung des Coachs in der Verbindung von pragmatischer Brauchbarkeit mit wissenschaftlicher Fundierung.

Zum Verständnis didaktischer Modelle im Coaching benutzen wir selbst ein didaktisches *Modell der Anwendungsebenen* von Theorie und Praxis (s. Abb.):

- » Ziel eines Coachings ist die Unterstützung des Handelns und des Leistungsprozesses des Klienten.
- » Dies unterstützt der Coach durch die Verbesserung der Selbststeuerung des Klienten. Es geht um dessen Handlungserfolg.
- » Daran orientiert sich das Handeln des Coachs – also die Auswahl seiner Interventionen in Bezug auf seine Hypothese, was den Klienten im konkreten Fall am besten unterstützen könnte.
- » Die Beobachtung des Klienten (Verhalten) nutzt der Coach für seine eigene Selbststeuerung (Emotionsregulation, aber auch Flexibilität im Methodeneinsatz).

Anwendungsebenen von Theorie und Praxis im Coaching

a. Handeln und Leistungsprozess des Klienten, des Coachees

b. (Selbst-)Steuerung des Klienten, des Coachees

c. Beratungshandeln und Interventionen des Coachs

d. Selbststeuerung des Coachs, Steuerung des Beratungsprozesses

e. Bewährte, Tools, Werkzeuge, Vorgehensweisen, Methoden

f. Modelle und Konzepte der Praxislehre aus Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung, Management etc.

g. Theorien und wissenschaftliche Forschung: Sozialwissenschaften, Psychologie, Management- und Betriebswirtschaft, Philosophie, Medizin etc.

Abb.: Anwendungsebenen von Theorie und Praxis im Coaching

- » Daraus trifft er schließlich seine Entscheidung für den Einsatz eines bestimmten Werkzeugs, einer bestimmten Vorgehensweise oder Methode aus seinem Repertoire.
- » Jene Methoden sind auf Modelle und Konzepte der Praxislehre (didaktische Modelle) bezogen, beziehungsweise davon abgeleitet.
- » Diese Modelle und Konzepte sind ihrerseits im Kontext wissenschaftlicher Theoriebildungen und Forschungen fundiert und werden dort immer wieder evaluiert.

Wissenschaftlich informierte Praxis

Modelle, wie das in der Grafik dargestellte Modell von Anwendungsebenen, nutzen in der Regel *wissenschaftliche Konzepte* für die Reflexion von Vorgehensweisen und Tools in der Praxis. Das ist hilfreich: Irrwege müssen nicht noch mal begangen werden, das Rad nicht noch einmal erfunden werden. Praktische Wissenschaften wie Psychologie, Soziologie und auch Organisationstheorie bieten bewährte Konzepte und theoretische Grundlagen für die Handlungsorientierung im Coaching. Modelle – wie zum Beispiel Merkmale und Entwicklung von Persönlichkeit, Steuerung von Motivation und Selbstwirksamkeitserleben, Rollen in sozialen und organisationalen Kontexten, Dynamik von Konflikten, Entwicklungsphasen von Teams und Organisationen – bieten hilfreiche Orientierung im Beratungshandeln.

Nicht zuletzt bietet die Erforschung von Coaching selbst zunehmend reichhaltigere Anhaltspunkte für die Steuerung der Coaching-Praxis und Gestaltung von Interventionen. *Heutige Coaching-Weiterbildung wird sich deshalb nicht mehr auf Konzepte einer psychologischen Schule verlassen, sondern die wissenschaftliche Fundierung des spezifischen Handelns insgesamt als Grundlage ihrer Praxislehre darstellen.* Nur so ist die Lehre selbst kritisierbar und erlaubt dem Coaching-Studierenden eine eigene kritische Position.

In der Coaching-Didaktik bewegen wir uns bei Modellen und Konzepten meistens auf

den Stufen eins bis drei. Wissenschaftlich fundiert nennen wir Werkzeuge, Methoden, Modelle und Theorien, die sich sowohl in der Praxis als auch in der Forschung bewährt haben (s. Kasten S. 35). Für alle Stufen gilt aber der pragmatische Vorrang von Freiheit und Demokratie vor aller Theoriebildung. Das bedeutet, dass eine klare Position gegen Psycho- und Sozialtechnologie (wie zum Beispiel die sogenannte Scientology) zu beziehen ist. Coaching bewährt sich in seinem Beitrag, die Selbststeuerung und damit die Freiheit der Klienten zu erweitern.

Professionalisierung

In polemischer Absicht könnte man manchen gängigen Angebote der Coaching-Weiterbildung beschreiben als

- » tool-orientierte „Schnellbleichen“,
- » Glaubenserziehung durch psychologische Schulen und Handlungsmodelle oder
- » geführte Wanderungen im akademischen Elfenbeinturm.

Wahrscheinlich kann der Coach-Schüler – maximal wertschätzend – von allen Angeboten für seine Entwicklung zum Coach profitieren. Ausbildungsstandards und Kompetenzprofile, die von Praktikern in Berufsorganisationen erarbeitet sind, bringen eine gewisse Ordnung in die Beliebigkeit (State of the Art). Qualitativ hochstehende Anbieter sind in der Lage, ihre Ausbildungsgänge wissenschaftlich didaktisch zu reflektieren und zu evaluieren. Damit gestalten sie selbst einen handlungsorientierten Lernprozess – Coaching als Prozessberatung: nicht nur davon sprechen, sondern es auch selber tun. Darin liegt die Professionalität der Ausbildung als Maßstab für das jeweilig eigene professionelle Profil. Dies sei weniger verstanden im Sinne einer klassischen Profession, als vielmehr im Sinne einer genau beschriebenen gesellschaftlichen Rolle – wie im öffentlichen Bekenntnis (lat. *professio*) zur Tätigkeit und zur Haltung, als Coach zu handeln und wirksam zu werden.

Professionalität wird nicht (nur) durch Ausbildung entschieden, sondern durch das, was der Praktiker daraus macht. Ohne die Selbstge-

staltung der Coach-Kandidaten, die Verantwortung und Entscheidung für die eigene Professionalisierung, greifen alle Lehrversuche zu kurz. Damit trifft sich die Grenze der Lehrbarkeit mit der Grenze der Coaching-Praxis in der Autonomie der Klienten. Diese sokratische Skepsis bleibt in der Coaching-Lehre wie in der Coaching-Praxis inbegriffen.

Der Autor



Foto: Michael Doppstadt

Dr. Michael Loebbert ist Programm- und Studienleiter Master of Advanced Studies (MAS) Coaching an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Er ist Mitherausgeber des Buchs „Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog“

(ISBN: 978-3-531-18024-3).

michael.loebbert@fhnw.ch

www.coaching-studies.ch



Das Raummodell als Landkarte für Coaching-Prozesse

Ein Coaching-Tool von Haja Molter und Karin Nöcker

Kurzbeschreibung

Im Folgenden wird ein Raummodell vorgestellt, das auch jenseits von Sprache Selbstorganisationsprozesse anstoßen soll. Innerhalb dieses Modells gibt es *einen Wirklichkeits-, einen Möglichkeits- und einen Zielraum*. Diese werden als eine von vielen möglichen Unterscheidungen im Kontext von Beratung und Coaching betrachtet. Das Raummodell soll die Komplexität systemischen Denkens und Handelns angemessen ungewöhnlich reduzieren. Voraussetzung dafür ist eine systemisch-konstruktivistische Haltung, der Coach sollte sich als Prozessbegleiter verstehen und mit Ungewissheit leben können. Die Klienten

entscheiden darüber, ob es für sie eine hilfreiche Unterscheidung ist und sie der Einladung folgen können.

Anwendungsbereiche

Das Raummodell als Landkarte kann in jeder Phase des Coaching-Prozesses Anwendung finden. Als besonders hilfreich im Sinne eines Tools wird das Modell empfohlen, wenn Kunden bei der Auftragsklärung kein konkretes Anliegen formulieren können.

Das Raummodell ist sowohl für Einzelsettings als auch für Team- und Gruppensettings geeignet.

Zielsetzung

Diese Landkarte soll die Aufmerksamkeit so fokussieren, dass ein sich selbst organisierender Suchprozess einsetzt und hilfreiche innere Bilder entstehen können, die Anliegen und möglichen Lösungsideen neue Impulse geben.

Dabei können die Coaching-Klienten entscheiden, welcher der drei Räume momentan für ihre Anliegen, Themen, Aufträge und Lösungen bedeutsam sein könnte. Wenn keine konkreten Anliegen oder Lösungsideen formuliert werden können, liegt die Aufgabe des Coachs mit seinen Klienten darin, in allen drei

Räumen nach möglichen Anliegen und Lösungen zu suchen.

Ausführliche Beschreibung

In der Praxis wird von Beratungsräumen gesprochen, davon, den Klienten den Raum zu geben, in dem sie ihre Geschichten erzählen können. Raum ist ein Wort, das von jedem leicht mit Bildern und Bedeutungen belegt werden kann.

In diesen Beratungsraum werden die Klienten eingeladen, um in Gedanken oder physisch einen Spaziergang zu machen und dadurch Kontakt mit den Räumen des Modells aufzunehmen. Dabei wurde die Erfahrung gemacht, dass der Spaziergang bei ihnen eine veränderte Körperhaltung bewirkt und sie offener, neugieriger, konzentrierter und weniger problembehaftet erscheinen.

Dazu lautet die Standardfrage: „Nehmen wir an, in einem der Räume könnte für sie ein Anliegen oder eine Lösung liegen, für welchen Raum würden sie sich im Moment entscheiden?“ Bei Klienten, die noch kein Anliegen formulieren können, fragt der Coach entsprechend, welcher Raum für das Formulieren eines Anliegens hilfreich sein könnte.

Im Wirklichkeitsraum entsteht die Beschreibung des Status quo

Der Wirklichkeitsraum kann den Klienten helfen, herauszufinden, wie sie zum Zeitpunkt der Beratung ihre Wirklichkeit konstruieren und ob die damit verbundenen inneren Bilder und erzählten Geschichten hilfreich oder nicht so hilfreich für das formulierte Anliegen sind. Dahinter steht die Annahme, dass schon das Erzählen und das Neuformulieren einer Geschichte die Perspektive verändern kann. Hier geht es nicht um eine Veränderung in der Zukunft, sondern um das Neubewerten der inneren Bilder und Geschichten aus der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft.

Im Möglichkeitsraum liegen die Optionen und Ressourcen

Wenn sich die Klienten nach der Standardfrage für den Möglichkeitsraum entscheiden, kann der Coach sie anregen, ihrer Fantasie freien Lauf zu lassen, kreativ und spielerisch zu sein, quer zu denken, nach Ausnahmen und Wundern Ausschau zu halten. In dem Konzept der Lösungsfokussierung wird die Suche nach Optionen über die Auftragsklärung „Un-

ser gemeinsames Ziel ist“ gelenkt. Dabei wird davon ausgegangen, dass Möglichkeiten nicht unbedingt mit Zielideen verknüpft sein müssen. Dem Raum wird vorübergehend eine Autonomie gegeben, da die Erfahrung gemacht wurde, dass das offene Suchen nach Optionen unabhängig von Zielformulierungen hilfreich ist. In einem späteren Schritt können einige dieser Optionen für die Formulierung von Zielideen verwandt werden.

Die Zielideen befinden sich im Zielraum

Wenn sich die Klienten nach der Standardfrage für den Zielraum entscheiden, unterstützen die Coaches sie dabei, sich auf Visionen und Zielideen in der Zukunft auszurichten. Der Zielraum wird zum Attraktor für Zukünftiges. Die Coaches tragen im Prozess dazu bei, dass sich Gründe in der Zukunft herausbilden, die es den Klienten erleichtern, ihre Aufmerksamkeit auf Ziele zu richten und Entscheidungen zu treffen, die für sie passen und die sie in der Folge in konkrete Handlungen umwandeln können.

Ablauf

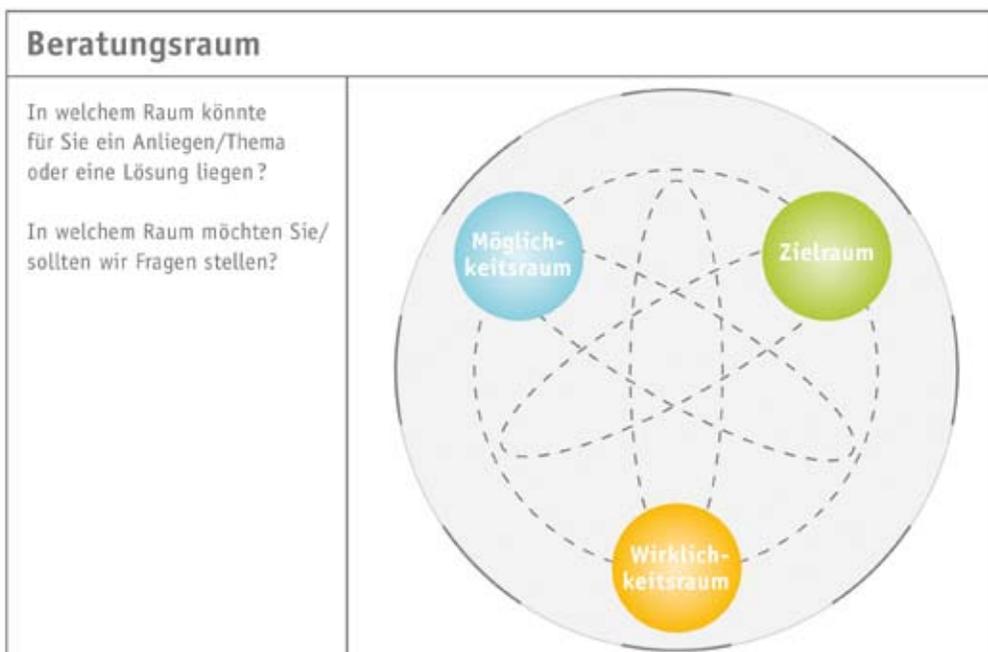
Um Transparenz herzustellen, stellen die Coaches den Klienten zu Beginn eines Coaching-Prozesses das Raummodell vor. Wenn Klienten sich entscheiden, mit dem Raummodell zu arbeiten, bleibt es ihnen offen überlassen, welcher „Raum oben auf“ liegt oder gewählt wird.

Variante 1

Die Klienten werden vom Coach eingeladen, einen Spaziergang in Gedanken zu machen und zu entscheiden, welcher Raum für sie hilfreich sein könnte, Anliegen zu formulieren und mögliche Lösungen zu finden. Unterstützend kann mithilfe einer kleinen Trance-Induktion der Spaziergang eingeleitet werden.

Variante 2

Die Klienten markieren entsprechend ihres inneren Bildes die drei Räume durch Seile oder Moderationskarten im Beratungsraum.



Raummodell: Design – Marika Molter, molter & sartor, Düsseldorf, detaillierte Darstellung der einzelnen Räume: www.molter-noecker-networking.de

Anschließend betreten sie nacheinander in freier Reihenfolge die Räume.

Variante 3

Unterschiedliche Zimmer werden als Räume genutzt. Die Klienten treffen die Entscheidung, welcher Raum Wirklichkeits-, Möglichkeits- und Zielraum ist. Danach spazieren die Klienten durch die Räume.

Ziel: **Räume „möblieren“**

Alle Varianten haben das Ziel, die Klienten anzuziehen, ihre Aufmerksamkeit nach innen zu fokussieren und Kontakt mit den Räumen aufzunehmen. Gemeinsam versuchen Coaches und Klienten herauszufinden, welcher der drei Räume für Anliegen und Lösungsideen momentan bedeutsam sein könnte. Dann wird der gewählte Raum zusammen betreten. Dort werden Informationen und Erleben zur Orientierung gebündelt. Das geschieht in Co-Kreation mit den Klienten. Die Coaches unterstützen die Klienten darin, für sie relevante Fragen für diesen Raum zu entwerfen oder mögliche Themen zu nennen. Dazu wird entweder ein systemisches Interview geführt, während sich die Person im gewählten Raum befindet oder die Klienten formulieren eigene Fragen, schreiben diese auf Moderationskarten und legen sie in den Raum. Gleiches geschieht mit möglichen Themen. Dadurch wird der Raum „möbliert“ und sinnlich erfahrbar. Beim „gedanklichen“ Spaziergang können ebenfalls Moderationskarten geschrieben werden, mit denen weitergearbeitet wird.

Leitfaden für ein systemisches Interview im Wirklichkeitsraum

- » Welchen Einfluss hat die konstruierte Wirklichkeit auf das jetzige Denken, Fühlen und Handeln?
- » Was an diesen Bildern erzeugt eher Mut und Zuversicht oder Hoffnungslosigkeit und Resignation?
- » Was braucht es, um neue Bilder und Wirklichkeiten entstehen zu lassen?
- » Wenn es sich um mehrere Personen handelt, bewegen sich alle im gleichen Wirklichkeitsraum?

- » Wo gibt es Unterschiede, wo Gemeinsamkeiten?
- » Wo ist der Wirklichkeitsraum räumlich verortet?
- » Sind die Informationen im Wirklichkeitsraum allen beteiligten Personen zugänglich?
- » Welche Anteile der Geschichte halten die Problembeschreibung aufrecht?
- » Verändert das Bewusstmachen des Wirklichkeitsraums das Anliegen oder die Problembeschreibung? Wenn ja, wie?
- » Wer könnte momentan den größten Nutzen davon haben, dass die Geschichte so erzählt oder beschrieben wird?

Leitfaden für ein systemisches Interview im Möglichkeitsraum

- » Nehmen wir an, Sie hätten eine Idee, wie viele Optionen im Möglichkeitsraum vorhanden sind, wie viele wären das?
- » Welche Ressourcen würden Sie als genutzt, welche als ungenutzt bezeichnen?
- » Welche stehen Ihnen momentan zur Verfügung?
- » Was brauchen Sie, um auf Ihre Ressourcen zurückzugreifen?
- » Was könnten hierbei mögliche „ehrenwerte“ Hindernisse sein?
- » Wenn Sie neue Optionen entwickeln würden, welche wären das?
- » Welche Ressourcen erleben Sie in Bezug auf Ihr Anliegen als hilfreich?
- » Wenn Sie sich über Ihre Ressourcen beschreiben würden, wie würde dann Ihre Geschichte lauten?
- » Wo ist der Möglichkeitsraum räumlich verortet?
- » Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = niedrig, 10 = sehr hoch) ist Ihre Bereitschaft, Risiken einzugehen und Experimente zu wagen, wie hoch?

Leitfaden für ein systemisches Interview im Zielraum

- » Wie hoch schätzen Sie im Moment die Attraktivität Ihres Zielraums ein?
- » Woran können Sie merken, dass sie sich in Ihrem Zielraum bewegen?
- » Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass sich Ihre Zielideen verwirklichen lassen?

- » Welche Zielideen sind eher hinderlich?
- » Welche Ressourcen und Optionen aus dem Möglichkeitsraum sind im Zielraum enthalten?
- » Wenn Sie ein Bild, eine Vision von Ihrer Zukunft hätten, wie sähe dies aus?
- » Welche Entscheidungen und Vereinbarungen müssen von Ihnen getroffen werden?
- » Wo im Moment würden sie Ihren Zielraum verorten?
- » Was hat ihnen bisher in Ihrem Zielraum geholfen?
- » Wenn sie sich aus dem Zielraum heraus eine Empfehlung für ihren Wirklichkeitsraum in Bezug auf den Möglichkeitsraum geben könnten, welche wäre das?

Beispiele aus der Praxis

Zwei Beispiele aus der Praxis verdeutlichen die Vorgehensweise.

Während eines Coachings thematisierte eine Klientin ihre Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Sie brachte deutlich zum Ausdruck, dass sie sich nicht mehr an der Kultur des Jammerns, die sich in der Einrichtung etabliert hatte, beteiligen und ihre Energie dafür verschwenden wollte, um Veränderung zu kämpfen. Ihr wurde das Raummodell vorgestellt. Sie entschied sich spontan für den Zielraum, um sich ihre persönlichen Ziele außerhalb des Arbeitskontexts anzuschauen. Sie setzte sich mit ihrem Stuhl ans Fenster, um einen Blick nach draußen zu haben. Der Zielraum lag außerhalb des Beratungsraums, die Landschaft wurde zum Zielraum. Im systemischen Interview fragten die Coaches sie zunächst nach ihrer Befindlichkeit zu diesem Raum. Sie wirkte wie befreit, hatte eine offene Körperhaltung, strahlte über das ganze Gesicht. Auf die weiteren Fragen hin begann sie kreativ Ideen zu entwickeln, was in diesem Zielraum alles liegen könnte. Sie begann ein zuversichtliches, hoffnungsvolles Bild bezüglich ihrer Zukunft zu entwickeln.

In einem späteren Coaching berichtete sie, dass die „Leichtigkeit“, die sie im Zielraum gedanklich erlebt hatte, es ihr ermöglichte, wieder mit mehr Freude und weniger Leidensdruck ar-

beiten zu können. Das innere Bild über den Zielraum hatte auch als Nachwirkung, dass sie ihre Risikobereitschaft erhöhte, sich mit Selbstständigkeit zu befassen und als zweites Standbein zu verwirklichen.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf eine Anfrage zur Teamentwicklung. Im Zuge einer Umstrukturierung wurden fünf Beratungszentren auf zwei reduziert. In einem dieser Beratungszentren wurden Mitarbeiter aus fünf Zentren zu einem neuen Team zusammengefasst. In der ersten Sitzung stellten die Coaches den Mitarbeitern das Raummodell vor. Auf die Frage, welcher Raum für sie zur Teamentwicklung hilfreich sein könnte, entschieden sich die Mitarbeiter einstimmig für den Wirklichkeitsraum. Durch Abzählen wurde das Team in vier Untergruppen aufgeteilt und diese dann gebeten, auf Moderationskarten Fragen zu entwickeln, die sie relevant für den Wirklichkeitsraum hielten.

Als nächster Schritt wurden diese Fragen im Gesamtteam veröffentlicht. Es zeigten sich folgende Tendenzen: Wir wissen nichts übereinander. Wir bringen unterschiedliche Stile mit, welche Regeln haben wir, was ist erlaubt, was nicht. Wie geht es uns mit der Zwangsumsetzung. Welche Kultur wollen wir miteinander entwickeln? Anschließend wurden die Fragen in einer Prioritätenliste gewichtet, um die Komplexität wieder zu reduzieren. Die drei wichtigsten Fragen wurden nun auf drei neue Untergruppen verteilt. Jede Untergruppe bekam eine Frage. Die Aufgabe der Gruppen bestand darin, einen nächsten Schritt im Umgang mit dieser Frage zu entwickeln. Diese Vorschläge wurden wieder im Team veröffentlicht. Daraus entwickelte sich eine Vereinbarung, Raum und Zeit für Kommunikation zu schaffen, da den Teammitgliedern im Wirklichkeitsraum auffiel, dass sie bisher weder Zeit noch Raum für Austausch hatten.

In diesem Beispiel wird deutlich, dass es nicht um Zielvereinbarungen geht. Die Teammitglieder äußerten klar, dass sie sich zuerst über ihre Wirklichkeiten austauschen müssen, bevor sie in den Möglichkeits- oder Zielraum gehen können. Es ging um die Beschreibung

des Status quo und das Mitteilen der subjektiv erlebten Wirklichkeit.

Persönlicher Hinweis

In der Arbeit mit unseren Klienten geht es um Wertschätzung für die bisherigen Lösungen. Auch Problemtrancen kann man als Lösung schätzen: Das ist das, was bisher möglich war. Zielorientierung kann ein wichtiger, muss nicht der einzige Fokus sein. Ähnlich wie in der hypnosystemischen Arbeit regen wir unsere Klienten an, sich auf den für sie passenden Weg zu zentrieren: Das Gehen ist der Weg.

In unserem Verständnis bedeutet Lösung nicht unbedingt, dass die Klienten ein Ziel erreichen müssen. Radikaler ausgedrückt: Wir können hilfreich sein, ohne ein Ziel mit den Klienten vereinbart zu haben. Innerhalb eines Raums kann sich das Anliegen durch die entstehenden Informationen verändern. Wenn man sich zu schnell auf ein Anliegen einlässt und daraus die Zielformulierung erarbeitet, kann der Prozess

eingeschränkt werden, da die Aufmerksamkeitsfokussierung über Anliegen und Ziel gelenkt wird und somit das, was noch relevant sein könnte, übersehen werden kann.

Für Coaches bietet das Raummodell eine Folie für Improvisation in der Arbeit mit den Coaching-Kunden. Sie sind herzlich eingeladen, damit zu experimentieren.

Quellen/Weiterführende Literatur

Molter, H. & Nöcker, K. (2011). Systemisches Denken und Handeln - (k)ein Spaziergang In: Schindler, H.; Loth, W. & von Schlippe, A. (2011). Systemische Horizonte (S. 69-80). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
Nöcker, K.; Molter, H.; Rösen, T. & von Schlippe, A. (2012). Wie kann ein Gespräch zum Spaziergang werden? Familiendynamik, 1/12, 50-52.

Technische Hinweise

15 bis 60 Minuten; Moderationskarten, Seile.

Die Autoren



Nora Bibel



Nora Bibel

Haja (Johann Jakob) Molter, Karin Nöcker

Geboren am 21.01.1945 und 14.08.1958. Diplom-Psychologen, Psychologische Psychotherapeuten, Coaches. Zertifiziert für Lehre in Systemischer Therapie und Beratung, Supervision und Coaching durch die Systemische Gesellschaft (SG) und Lehrtherapeuten am IF Weinheim, Institut für Systemische Ausbildung & Entwicklung. Beratung, Training, Coaching und Organisationsberatung in molter-nöcker-networking-systemisches Design und management. Beschäftigung mit systemischen Theorien und deren Umsetzung in die Praxis. Entwicklung systemischer Designs für Training, Moderation, Coaching und Organisationsberatung.

www.molter-noecker-networking.de

Grauer-Schläfen-Faktor des Coachs?

Gelassene Lebensweisheit – aber die altersbedingte Kompetenzzuschreibung ist nur ein kurzfristiger Kredit

Die Anfrage für diese Kontroverse lässt mich erst einmal stutzen: Graue Schläfen? Meinen die mich? Ist es schon soweit? Macht es überhaupt Sinn, Coaching-Kompetenz und Coaching-Erfolg übers Alter zu definieren – und dann zudem kontrovers? Zu jedem Pro fällt mir sofort ein Kontra ein. Natürlich sind Lebens- und Berufserfahrung für einen Coach vorteilhaft, aber Alter an sich ist ja noch kein Kompetenzbeweis.

Im Gespräch mit Kollegen schälen sich dann doch ein paar eindeutige Vorteile heraus. *Manches wird im Laufe eines Coach-Lebens mit der gesammelten Erfahrung eindeutig leichter:* Die Feldkompetenz wächst und die Einsatzmög-

lichkeiten werden breiter. Die Themen der Klienten werden vertrauter, Interventionen, Methoden und Modelle sind ohne Nachdenken parat. Die ganze Aufmerksamkeit steht der Fragestellung des Klienten und dem Prozess zur Verfügung. Man wird gelassener und kreist weniger um sich selbst. Die Frage, ob man als Coach gut genug ist, verschwindet allmählich und macht Platz für die viel sinnvolleren Fragen: Kann ich das gut begleiten? Reicht meine Fach- oder Feldkompetenz für die Fragestellung? Will ich das Coaching annehmen? Oder lieber seriös weitervermitteln? Man hat über die Jahre gelernt, aus unmöglichen Anfragen sinnvolle Aufträge zu machen – oder sie frühzeitig abzulehnen, ohne dabei die Konzilianz und den Humor zu verlieren.

Vorteilhaft ist auch, dass mit zunehmender Lebens- und Berufserfahrung in der Regel auch die Kompetenzzuschreibung wächst: Die Klienten sind weniger mit der Frage beschäftigt, ob der Coach ausreichend kompetent ist und können sich umso besser ihrem eigentlichen Anliegen widmen. Die altersbedingte Kompetenzzuschreibung ist allerdings nur ein kurzfristiger Kredit, der dann über echte Feld- und Gesprächskompetenz auch eingelöst werden muss. Älter und wenig anregend ist nicht unbedingt besser als jünger und wenig anregend.

Soweit die farbenfrohen Aspekte der grauen Schläfen. Aber es gibt natürlich auch ein paar Herausforderungen, mit denen ältere Coaches umgehen müssen: Man muss ausreichend selbstkritisch, neugierig und lernbereit bleiben, auch wenn man in den über Jahre gewachsenen Routinen immer wieder erfolgreich ist. Man muss sich auf jede individuelle Geschichte neu einlassen, auch wenn sich die Fragestellungen wiederholen und man oft nach wenigen Sätzen des Klienten meint, schon Bescheid zu wissen.

Eine andere Frage ist: *Helpen graue Schläfen beim Erwerben von Coaching-Kompetenz?* Oder sind sie eher hinderlich, sind die jungen Leute hier im Vorteil? In unseren Ausbildungsgruppen erleben wir die ganze Vielfalt: Es gibt 30-jährige „Hochbegabungen“ mit einer natürlichen Autorität, die nicht nur spielend lernen, sondern auch als Persönlichkeiten früh reif sind und als Coach schnell Akzeptanz gewinnen. Auf der anderen Seite erleben wir 50-jährige gestandene Führungskräfte oder Unternehmensberater, die sich nur schwer lösen können von der Rolle des allwissenden Experten. Aber dann gibt es eben auch jüngere Ausbildungsteilnehmer, deren Ehrgeiz sie daran hindert, gelassen zu lernen. Und natürlich gibt es auch 60-Jährige, die aus der Fülle ihres Lebens schöpfen und zugleich ihrem Gegenüber voller Neugier und in großer Offenheit begegnen.

Mein Fazit: Alter, Lebens- und Berufserfahrung an sich sind keine Erfolgsrezepte im Coaching. Es kommt darauf an, welche Haltung und welcher Geist hinter den grauen Schläfen stecken. Und wie das dann zu den Wünschen des Klienten passt: Wer Gelassenheit und Lebensklugheit sucht, wird diese vielleicht eher bei einem älteren Coach finden. Wer sich unbeschwert anregen und ermutigen lassen will, kann das sicher bei Kollegen jeden Alters erleben. Und wer Expertise oder fundiertes Feedback zur Klärung seiner Fragen braucht, wird sich vermutlich – unabhängig vom Alter – eher einen Coach mit entsprechender Fach- oder Felderfahrung suchen.



Foto: Ila Schütte

Maren Fischer-Epe, Hamburg

Jahrgang 1953, ist Diplom-Psychologin und Partnerin im Fischer-Epe-Team. Seit 1988 engagiert sie sich als freiberufliche Managementberaterin in Change- und Qualifizierungsprozessen. Seit 1992 konzipiert und leitet sie Aus- und Weiterbildungen zu den Themen Coaching, Führungskompetenz, Kommunikation und Persönlichkeit. Sie ist unter anderem Autorin des Bestsellers „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ (ISBN: 978-3-499-62713-2) und des Folgebands „Selbstcoaching“ (ISBN: 978-3-499-62283-0).

www.fischer-epe.de
coaching@fischer-epe.de

Diskutieren Sie mit!

An der Diskussion dieser und anderer Kontroversen können Sie sich beteiligen: Als Beiträge in unserem Diskussionsforum „Coaching-Board“ sind Fragen, Hinweise, eigene Erfahrungen und Kommentare ausdrücklich erwünscht. Die Nutzung ist kostenlos.

www.coaching-board.de

Grauer-Schläfen-Faktor des Coachs?

Rapunzel, lass' dein graues Haar herunter!

Ich gehöre zu den Frauen, die mit 30 Jahren noch keine grauen Haare haben – zum Glück! – Oder Pech gehabt für den Job als Coach?

Nun, beginnen wir mit der Klärung der Frage etwas früher: Ich war 27 Jahre alt, hatte zwei Studienabschlüsse, einschlägige Berufserfahrung und war fertig ausgebildeter systemischer Coach. Kann das funktionieren? Da ich mir diese Frage selber mit Nein beantwortete, war der Kreislauf perfekt: Ich hielt mich für zu jung. Kunden beauftragten mich nicht. Also ging ich davon aus, dass Kunden mich nicht beauftragten, weil ich zu jung war. Und nun? Selbstpositionierung ist folglich das Stichwort. Aber wie?

Vor dieser Herausforderung steht jeder, der sich auf dem Coaching-Markt behaupten will. Ob jung, alt, graue Schläfen oder nicht ... Dazu gehören für mich auf der einen Seite *spezifische fachliche Qualifikationen*, unter anderem:

- » Orientierung an passenden Theorien
- » Betriebswirtschaftliches und psychologisches Wissen
- » Kommunikative Kompetenz
- » Wissen zur Prozesssteuerung
- » Methoden, Tools und Grundhaltungen
- » Wissen zu Konfliktmanagement
- » Kompetenzen zur Beratung Einzelner und Teams oder anderer Mehrpersonensysteme

Auf der anderen Seite stehen für mich *grundlegende soziale/persönliche Anforderungen*, beispielsweise:

- » Coach zu sein bedeutet, die ständige Bereitschaft zur Selbstreflexion
- » Ein Bewusstsein über eigene Grenzen und Möglichkeiten zu haben
- » Persönliche Reife zu erwerben, die nicht immer mit grauen Haaren und biologischem Alter gleichzusetzen ist

In meiner bisherigen Entwicklung als Coach kann ich *zwei entscheidende Wendepunkte* erkennen: Der erste war jener, an dem mir klar geworden ist, dass *ich selbst* vermutlich der

Mensch war, der aus seinem Alter das größte Thema machte. Ich musste also aufhören, mein Alter zuerst durch die Tür zu schicken. Das war schwer angesichts von Kunden, die offen bekundeten, mit mir aufgrund meines Alters nicht arbeiten zu wollen.

Die klare Positionierung löste andererseits meinen „Welpenschutz“ auf. Es lebt sich gut hinter einer Schutzmauer und sei es drum, dass sie „Alter“ heißt. Hinter der Mauer hervor zu lugen und langsam den einen oder anderen Stein zu entfernen, hat sich gelohnt. Denn wer hört nicht gerne, dass man ein gutes Beispiel dafür sei, dass Souveränität nichts mit biologischem Alter zu tun hat. Mir hat es gefallen!

Die zweite Wende brachte die Erkenntnis, *dass nicht jeder Kunde gut bei mir aufgehoben ist*. Es ist okay und im Übrigen auch völlig verständlich, dass sich ein 60-jähriger Vorstandsvorsitzender eine(n) meine(r) grau melierten Kollegen(innen) als Coach aussucht.

Da half es, dass mir mit 28 Jahren ein Lehrauftrag an der Hochschule Bremerhaven zum Thema Coaching angeboten wurde. Mit Studenten zu arbeiten, erschien mir beispielsweise passend. Durch die Differenz an Alter, Erfahrung und Kompetenz war es mir möglich, die anfängliche Unsicherheit zu überbrücken und im Lauf der Zeit mehr an Sicherheit zu gewinnen. Ebenso schaffte ich es, mich in Kundengruppen mit Berufseinsteigern zu behaupten. Dies grenzt aus: Klienten auszuschließen, wenn am Anfang der Karriere der Kundestamm noch überschaubar ist, ist schwer. Aber letztlich habe ich mit dieser Ausdifferenzierung meine Kundengruppe, mein Profil und damit mein Auftreten geschärft.

Ich musste mich nicht eingrenzen, weil mir von Außen Beschränkungen vorgegeben wurden. Dies diente vielmehr meinem persönlichen Entwicklungsprozess. Meine eigene innere Erlaubnis, mit Personen zu arbeiten, die jünger oder gleich alt waren, weniger oder ver-

gleichbar viele Erfahrungen wie ich hatten, war höher. Und gleichzeitig ermöglichte ich mir, damit mehr Erfahrung und mehr Sicherheit aufzubauen. Diese Entwicklung ließ mir die Chance zum Perspektivenwechsel: Konnte es sein, dass Kunden mich aufgrund meiner Kompetenz, Souveränität und Professionalität beauftragten und nicht aufgrund meines Alters? Das war eine Überlegung wert. Vor allem war sie sehr hilfreich, da sie mir am Ende zeigte, dass es weniger um das Außen geht als um meine eigene innere Haltung.

Musste ich dies tun, weil ich Ende 20 war? Ich denke nicht ... Ich musste dies tun, weil ich mich in einem völlig neuen Arbeitsfeld positionieren musste. Und dies kann ich eigentlich nur jedem angehenden Coach empfehlen: ob 30, 40, 50 oder 60 Jahre ... ob graue, schwarze, rote oder blonde Haare.

Und die gute Nachricht zum Schluss: Meine Kunden scheinen seit einiger Zeit älter zu werden!



Foto: Kolja Erdmann

Teresa Schwertl, Offenbach

Diplom Betriebswirtin, Systemischer Coach, Systemische Beraterin, Partnerin Schwertl & Partner, Lehrauftrag an der Hochschule Bremerhaven, Arbeitsschwerpunkte: Coaching für Berufseinsteiger, berufliche Neu- und Umorientierung, Konflikt-Coaching, Burnout, Coaching-Ausbildung.

tms@schwertl-partner.de

www.schwertl-partner.de

www.peercoaching.hs-bremerhaven.de



Coaching-Bedarfe: Klärung durch multiperspektivisches Kompetenzfeedback

Von PD Dr. Martin Scherm und Jan de Jonge

Damit der Klient und der Coach den Beratungsprozess zielführend gestalten können, bedarf es der Klärung von Entwicklungsfeldern: Wo soll der Fokus der Arbeit liegen, welche Vorgehensweise und Lösungsmöglichkeiten sind geeignet und wo tun sich gegebenenfalls Schwierigkeiten auf? Der Klärungsprozess darüber, welche Themen Klient und Coach vorrangig bearbeiten wollen, darf getrost als (mit) entscheidende Einflugschneise für den Erfolg des Coaching-Unterfangens aufgefasst werden.

Die Klärung der Coaching-Bedarfe

Die erste Phase eines Coaching-Prozesses ist für den Klienten und den Coach gemeinhin von zwei Herausforderungen geprägt: Zum einen nehmen beide Kontakt auf und entwickeln ihre Beratungsbeziehung. Diese Phase darf als sensibel betrachtet werden, weil von ihr ganz erheblich der weitere Verlauf der Arbeit und die erhofften Ergebnisse abhängen. In aller Regel berichtet die Führungskraft zunächst, welche Aufgaben und Funktionen sie im Unternehmen wahrnimmt, wo sie oder er aktuell steht und welche Schwierigkeiten sich dabei auftun.

In den Prozess der gemeinsamen Beziehungslegung fällt zugleich die Klärung der Bedarfe. Sie ist ein diagnostisch sehr anspruchsvoller Vorgang, in dem Eindrücke, Einschätzungen der Situation und Erfahrungen aufgegriffen und in einer abschließenden Beurteilung integriert werden müssen. Hier ist vor allem auch die Fähigkeit des Coachs gefordert, viele thematisch verschiedene Informationen verarbeiten zu können. Die Führungskraft berichtet von ihrem Anliegen, von Leistungserfolgen, aber eben auch von Einbußen, Schwierigkeiten und Problemen.

Die allermeisten Klienten – wenn sie sich (freiwillig) für ein Coaching entschieden haben – tun dies zwar sehr konstruktiv und mit der nötigen Selbstkritik. Gleichwohl: Wie verlässlich ist eine solche Diagnose? Wie groß ist das Risiko, allein das berichtete Selbstbild des Klienten zur Basis der Diagnose zu machen

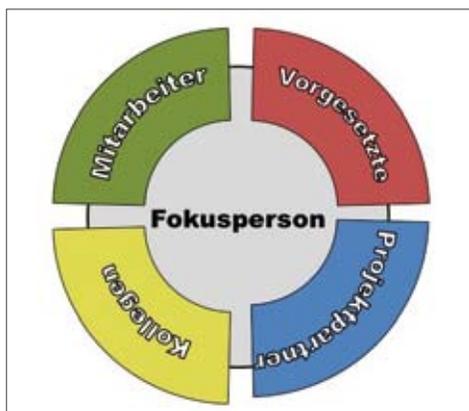


Abb. 1: Perspektiven im 360°-Feedback

(Scherer & Scherm, 2011)? Sollte Coaching – zumal für Führungskräfte – nicht gerade auch systematisch die Sichtweise derjenigen Personen einbeziehen, mit denen der Klient intensiv zusammenarbeitet (vor allem: Mitarbeiter, Vorgesetzte)? Die Brisanz der Frage ergibt sich auch aus den vielfältigen Rollenerwartungen an Führungskräfte, die sie mal als Teamleader, als Motivator, mal als Antreiber, als Berater oder auch als Konfliktpartner sehen.

Der Einsatz von Kompetenzfeedbacks

Zugegebenermaßen führen bereits manche erfahrene Coaches, wenn es denn die Vertraulichkeitsabsprachen erlauben, auch Gespräche mit Personen aus dem Umfeld. Sichtet man sowohl die wissenschaftliche als auch die praxisorientierte Coaching-Literatur (z.B. Backhausen & Thommen, 2006; Rauen, 2005), so wird man allerdings feststellen, dass dies eher sporadisch der Fall ist (von Schumann, 2011). Abhilfe für dieses Problem können Verfahren schaffen, die in den letzten Jahren unter Bezeichnungen wie „360-Grad-Feedback“ oder „Multisource-Feedback“ auch hierzulande zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften eingesetzt wurden (Scherer, 2007; Scherm & Sarges, 2002). Feedbacksysteme sehen einen Abgleich zwischen der Selbsteinschätzung einer Fokuspersion („Selbstbild“, hier unser Klient) und der Einschätzung durch relevante Personen aus ihrer Umgebung („Fremdbilder“ durch Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Projektpartner und so weiter) vor (Lepsinger & Lucia, 2009; s. Abb. 1). Auf der Basis wissenschaftlich erprobter, weitgehend standardisierter Fragebögen werden managementrelevante Kompetenzen wie „Führen“, „Konfliktmanagement“, „Motivieren und Empowern“ thematisiert.

Die Forschung zur Handlungsregulation stützt denn auch die Erwartung, dass allein schon der Abgleich von kompetenzbezogenen Selbst- und Fremdeinschätzungen einen entwicklungsstiftenden Reiz darstellt (Kluger & DeNisi, 1996; Scherm, im Druck). Dieser Reiz wird in seiner Wirkung verstärkt, wenn die Fokuspersion im Zuge der Rückmeldung der Feedbackergeb-

nisse Differenzen zwischen ihrem Selbstbild und den Fremdbildern erkennt. Aus den Feedbackergebnissen geht hervor, wo eben gerade die entscheidenden Interaktionspartner einer Führungskraft deren Entwicklungsbedarf sehen. Dabei wird den Fremdurteilern als Feedbackgeber nicht der Status einer mechanisch abzubildenden Wahrheitsinstanz zugewiesen; auch ihre Einschätzungen bleiben subjektiv und individuell konstruiert.

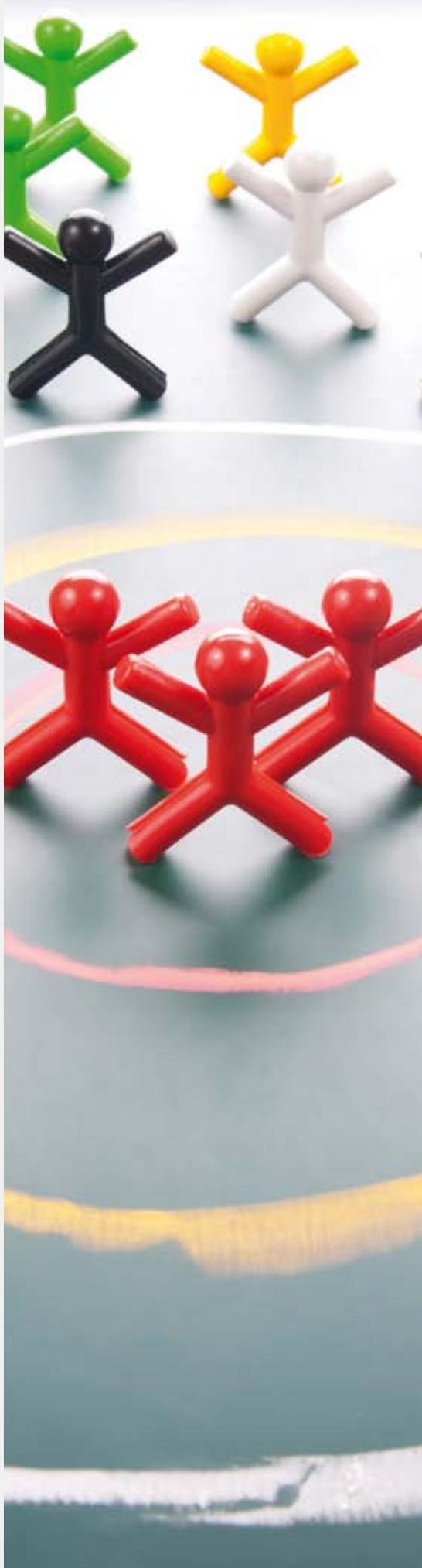
Um wissenschaftlich nachprüfbar positive Effekte zu bewirken, sind beim Einsatz von Feedbackverfahren eine Reihe von Aspekten zu beachten.

Konzeption des Feedbackinventars

Handelt es sich bei den Klienten um Führungskräfte, so sollte das eingesetzte Instrument genau solche Kompetenzen thematisieren, die für eine erfolgreiche Tätigkeit bedeutsam sind. Die Kompetenzen sollten eigenschaftsbezogen, vor allem aber verhaltens- und ergebnisbezogen ausgerichtet sein (Spencer & Spencer, 1993).

Der *Eigenschaftsbezug* ist wichtig, um auch solche Aspekte erfassen zu können, die quasi identitätsstiftend in der Persönlichkeit des Klienten verankert, jedoch wegen ihrer relativen Stabilität in einem Coaching nur schwer veränderbar sind. Als Beispiel für ein Feedbackverfahren, das in dieser Weise aufgebaut ist, kann das Konzept des Multirater-Instruments *!Response* (Scherer, 2004) dienen. Dort wird der Eigenschaftsbezug unter anderem bei den Kompetenzen „Kooperation“ und „Freundlichkeit und Empathie“ über verschiedene Items hergestellt. Bei „Kooperation“ werden die Persönlichkeitseigenschaften der „Extraversion“ und der „Verträglichkeit“, bei Freundlichkeit und Empathie gleichfalls die „Verträglichkeit“ adressiert.

Die *Verhaltensnähe* ist für ein Coaching unmittelbar wichtig, um die für die Arbeit mit dem Klienten veränderbaren Felder zu identifizieren. Sie wird besonders in den Kompetenzfeldern „Führen“, „Steuerung von Prozessen“ und „Konfliktmanagement“ thematisiert, da



diese einen starken Handlungsbezug aufweisen und für den Erfolg von Führungskräften essenziell sind.

Der *Ergebnisbezug* schließlich wird unter anderem in Kompetenzen wie „Leistungsehrgeiz“ oder „Lernfähigkeit“ abgebildet. Hierbei wird abgefragt, inwieweit die Fokusperson nach exzellenten Leistungen strebt und welche Schlüsse sie aus Erfahrungen (Erfolge, Misserfolge) zieht.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen nun, dass Vorgesetzte in ihren Feedbackurteilen besonderes Augenmerk auf den Ergebnisbezug und eigenschaftsseitig auf Facetten der Gewissenhaftigkeit legen. Mitarbeiter beobachten dagegen stärker das Verhalten ihrer Führungskräfte, vor allem, wie sie die Zusammenarbeit gestalten, ob Vereinbarungen eingehalten werden und Fairness herrscht (Scherin, in Druck).

Qualität der Feedbackdaten

In der konzeptionellen Logik von Feedbackinventaren besteht die Erwartung, dass die Feedbacks die Kompetenzlage der Fokuspersonen aus der Sicht der Beurteiler möglichst treffend abbilden. Dies setzt voraus, dass die Feedbackgeber hinreichend Zeit und Gelegenheit hatten, die Fokuspersonen zu beobachten und zu erleben. So hat beispielsweise die Dauer der Bekanntschaft mit der Fokusperson einen starken Einfluss auf den Grad der Übereinstimmung von zwei Beurteilern (als Maß der Zuverlässigkeit der abgegebenen Urteile) (Rothstein, 1990). Um eine möglichst hohe Übereinstimmung zu erreichen, sollten die Feedbackgeber die Fokusperson mindestens zwei Jahre kennen – eine Konstellation, die sich in der schnelllebigen Unternehmenspraxis allerdings nur schwer realisieren lässt.

Zum anderen erfassen die Feedbacks nicht nur die Situation der Fokuspersonen. Sie geben auch interessante Hinweise auf die Beurteiler selbst und ihre Art der Einschätzung (Mount & Scullen, 2001): So lässt sich feststellen, dass die Urteile in erheblichem Maße von positiven und negativen Verzerrungstendenzen im Sinne von Milde und Strenge bestimmt wer-

den. Nicht selten schließen die Feedbackgeber auch vom Vorhandensein eines bestimmten Merkmals (z. B. einer hohen Belastbarkeit) auf andere Merkmale (z. B. eine gewissenhafte Aufgabenumsetzung). Zudem, dies allerdings in geringerem Maße, bestimmt auch die hierarchische Perspektive – also welche Stellung der Feedbackgeber zur Fokusperson in der Organisation einnimmt – das Feedbackverhalten.

Effekte und Wirksamkeit

Feedbackinterventionen sollen Verhaltensentwicklungen anstoßen und zu Verbesserungen führen. Metaanalytische, quantitativ angelegte Studien (Kluger & DeNisi, 1996) zeigen nun, dass Feedbacks im Mittel positive Effekte bewirken ($d=.41$).

Allerdings führen immerhin auch etwa ein Drittel der Interventionen zu Verschlechterungen. Die Wahrscheinlichkeit für eine negative Entwicklung steigt, wenn die Rückmeldung nicht auf der Verhaltensebene ansetzt, sondern den Selbstwert der Fokusperson tangiert. Immer dann also, wenn der Klient im Coaching durch das negative Vorzeichen des Feedbacks grundsätzliche Zweifel an der eigenen Person und seiner Selbstachtung erfährt, besteht die Gefahr, dass sie oder er sich Änderungsmöglichkeiten gegenüber verschließt.

Werden Feedbackprozesse in Entwicklungs- und Förderprogramme platziert, so sind die Effekte deutlich besser als wenn sie in administrativ ausgerichtete Prozesse (Beurteilung, Beförderungsentseide) eingebunden werden (Smither, London & Reilly, 2005). Offenbar geht in beiden Fällen der psychische Aufwand, das eigene Selbstkonzept gegen eine entsprechende Bedrohung verteidigen zu müssen, zu Lasten der Arbeit an konstruktiven Verhaltenalternativen.

Die Deutung des Feedbacks

Nachfolgend sollen nun – an einem fiktiven, gleichwohl realitätsnahen Beispiel – die Möglichkeiten aufgezeigt werden, die ein multiperspektivisches Kompetenzfeedback bei der Klärung der Bedarfe bieten kann. In die Befragung

einbezogen wurden neben der Führungskraft selbst als Klient deren Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter (s. Abb. 2). Als für ein Coaching relevante Kompetenzen wurde ein Satz von Dimensionen aus dem Multirater-Inventar „!Response“ (Scherer, 2004) berücksichtigt.

Gesamturteil aller Feedbackgeber

Die erste Aufmerksamkeit gilt dem Gesamturteil aller Feedbackgeber (grauer Balken „Fremd gesamt“). Dieses wird nicht direkt erhoben, sondern unter Berücksichtigung der jeweiligen Größe der Beurteilergruppe aus allen Fremdeinschätzungen berechnet. Durch eine Gegenüberstellung des Selbsturteils des Klienten mit dieser Fremdeinschätzung lassen sich Hinweise für potenzielle Interventionsbedarfe ermitteln. In erster Linie liefert die Größe der Urteilsdifferenz in den jeweiligen Dimensionen Anzeichen dafür, ob eine weitergehende Analyse notwendig ist. Daneben ist die absolute Höhenlage der Werte aufschlussreich, nämlich, inwiefern die Fremdurteile über oder unter dem Niveau liegen, welches für die Funktion des Klienten als notwendig erachtet wird (Sollprofil). Im Beispiel legen die relativ großen Urteilsdifferenzen den Fokus auf die Dimensionen „Konfliktmanagement“ sowie „Motivieren und Empowern“ und in geringerem Maße zusätzlich auf „Freundlichkeit und Empathie“ sowie „Führen“.

Die verschiedenen Beurteilerperspektiven

In einem zweiten Schritt liefern die verschiedenen Beurteilerperspektiven genauere Bilder der Rollenvorstellungen, die die verschiedenen Beurteilergruppen dem Klienten zuweisen.

- » So zeigt sich aus der *Perspektive des Vorgesetzten* eine gleichermaßen leistungsstarke wie erfolgreiche Führungskraft, die die gesetzten Benchmarks der Leistung erreicht. Sie hat keine Mühe, ihre Mitarbeiter zu motivieren und führt diese freundlich und mit Entschlusskraft.
- » *Die geführten Mitarbeiter* hingegen haben womöglich andere Erwartungen an ihre Führungskraft – und vor allem andere Er-

fahrungen mit ihr. Aus ihrem Blickwinkel mangelt es der Führungskraft an Konfliktfähigkeit und der Fähigkeit, die Mitarbeiter zu motivieren. Man darf hier davon ausgehen, dass es in der Vergangenheit zwischen den Akteuren kritische Ereignisse gegeben hat, bei denen „etwas nachgeblieben“ ist. Mit anderen Worten wird direkt und sachorientiert geführt, das Primat der Führung liegt auf der ergebnisorientierten Umsetzung der Aufträge. Vermisst wird allerdings ein Gespür für die Belange und Belastungsgrenzen der Mitarbeiter. Diese Erfahrung der Mitarbeiter resultiert zugleich in einer sehr bedenklichen Bewertung der Dimension „Motivieren und Empowern“. Das in diesem Licht recht moderat erscheinende – aber immer noch

deutlich eingetrübte – Urteil der Mitarbeiter auf der Dimension „Führen“ lässt sich als Kombination gerade dieses eher rüden Umgangs mit den Mitarbeitern einerseits und der dennoch guten Zielerreichung andererseits erklären.

- » *Die befragten Kollegen* geben ihr schwächstes Urteil in der eigentlich unauffälligen Dimension „Entschlusskraft“ ab. Die Erklärung hierfür ist leicht auszumachen: Anders als die Kollegen der Führungskraft kennen die Mitarbeiter die Zielvisionen und Aufträge der übergeordneten Führungsebene nur in Ausschnitten. Folglich wirkt es auf sie entschlosskräftig, wenn die Führungskraft alle „von oben“ kommenden Anweisungen 1:1 umsetzt. Die Kollegen bewerten dieses

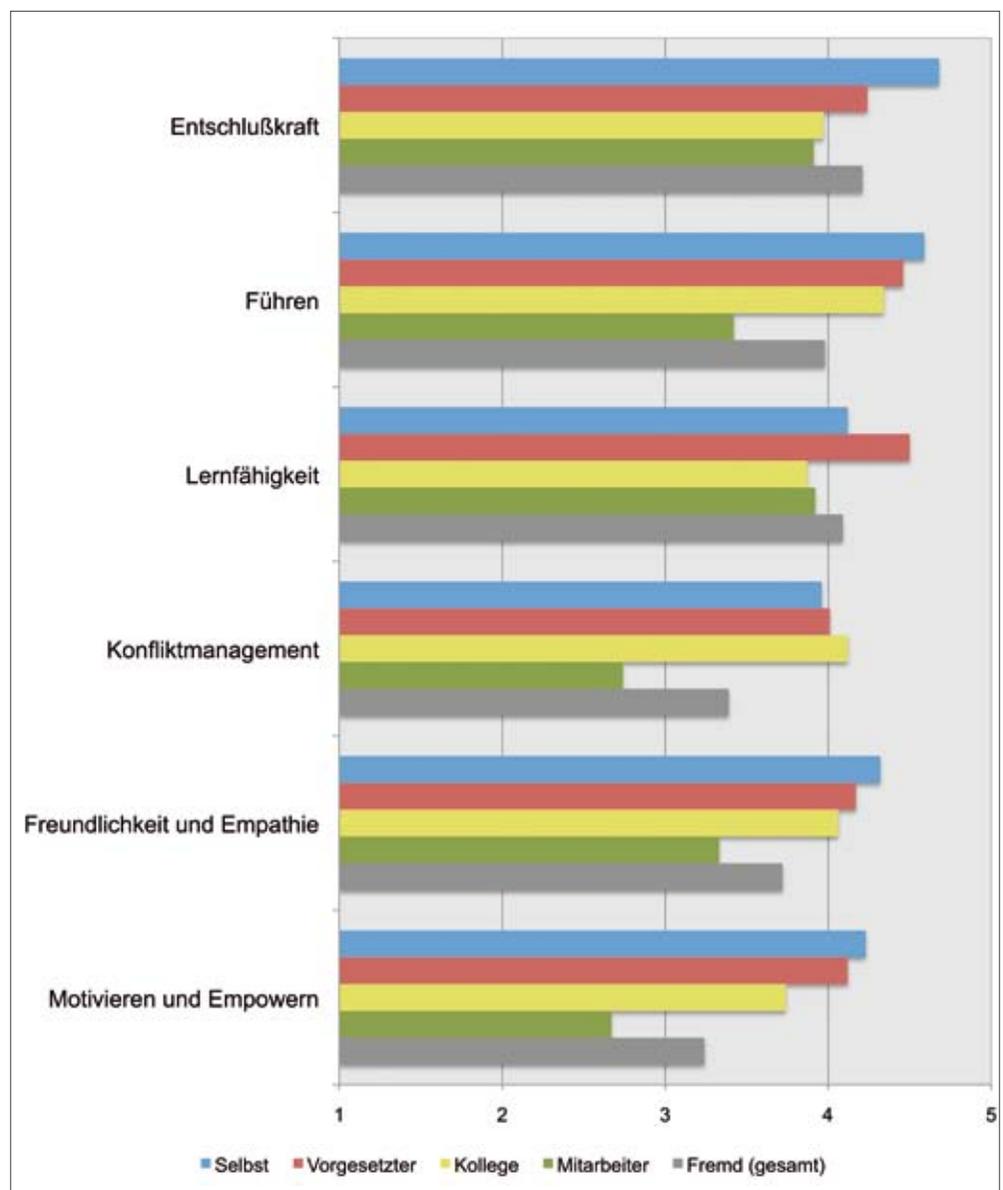


Abb. 2: Beispiel für eine Kompetenzrückmeldung (!Response; Scherer, 2004)

Verhalten hingegen als wenig entschlossenkräftig im Sinne eines „karriereorientierten Gehorsams“.

Fazit

Aus der Gesamtschau ergeben sich als wesentliche Ansatzpunkte für das Coaching zentrale Belange einer beziehungsorientierten Mitarbeiterführung. Hierbei sollten eine verbesserte Reflexion der Lage und daraus folgend auch die Verhaltensebene den Schwerpunkt bilden: Wie können Mitarbeiter aktiver beteiligt werden, wie lassen sich konträre Standpunkte

und Meinungsverschiedenheiten konstruktiver und „auf Augenhöhe“ behandeln? Das anspruchsvolle Ziel besteht darin, vom inneren Schema der „Ressource Mitarbeiter“ und ihrer Dominanz etwas abzugehen in Richtung eines stärker an unmittelbarer Wertschätzung orientierten Stils. Oft offenbaren sich anschließend im Coaching-Prozess gerade bei leistungsgetriebenen Führungskräften Ängste vor Leistungseinbußen, wenn eine verträglichere Führung angebahnt werden soll.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass ein sorgfältig ausgedeutetes Feedback gute Chan-

cen bietet, die wirklich wichtigen Bedarfsfelder für ein Coaching zu identifizieren.

Literatur

- » **Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2006)**. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- » **Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996)**. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- » **Lepsinger, R. & Lucia, A. D. (2009)**. The art and science of 360° Feedback (2nd Ed.). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- » **Mount, M. K. & Scullen, S. E. (2001)**. Multisource feedback ratings: What do they really measure? In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (S. 155-176). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- » **Rauen, C. (Hrsg.). (2005)**. Handbuch Coaching (3., erw. u. aktual. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- » **Rothstein, H.R. (1990)**. Interrater reliability of job performance ratings: Growth to asymptote level with increasing opportunity to observe. *Journal of Applied Psychology*, 75, 322-327.
- » **Scherm, M. (2004)**. !Response 360°-Feedback. In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (2. Aufl., S. 683-689). Lengerich: Pabst.
- » **Scherm, M. (2007)**. 360-Grad-Beurteilung. In H. Schuler & Kh. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 555-560). Göttingen: Hogrefe.
- » **Scherm, M. (in Druck)**. Kompetenzfeedbacks. Funktion, Bedeutung und Güte der Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens. Göttingen: Hogrefe.
- » **Scherm, M. & Sarges, W. (2002)**. 360°-Feedback. Göttingen: Hogrefe.
- » **Scherm, M. & Scherer, S. (2011)**. Feedbacksysteme im Coachingprozess: Forschungsergebnisse und Praxis. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching und Forschung im Dialog* (S. 135-147). Wiesbaden: VS.
- » **Schumann, K. von (2011)**. Dritte Dimension im Coaching durch verbales und individualisiertes 360-Grad-Feedback. *Coaching-Magazin* 3/2011, 29-33.
- » **Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005)**. Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.
- » **Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993)**. *Competence at work*. New York: Wiley.

Die Autoren



Foto: Reinhard Scheiblich

Priv.-Doz. Dr. Martin Scherm, Dipl.-Psych., leitet den Arbeitsbereich Führungsbegleitung an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Diagnostik von Führungskompetenzen (z. B. 360-Grad-Feedback), Qualitätsmanagement und Evaluation von Coaching, Einfluss von Vertrauen auf den Führungserfolg.
mscherm@hsu-hh.de



Foto: Jan de Jonge

Jan de Jonge, Dipl.-Pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich Führungsbegleitung an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg; Arbeitsschwerpunkte: Wirkeffekte von Coachings, Dimensionalität von Vertrauen in der Führung.
dejonge@hsu-hh.de

Ist das Glas halb voll oder halb leer? Feedback muss differenziert werden

Individuelle Rückmeldungen – vor allem ungeschöntes, ehrliches Feedback – zum Beispiel über das aktuelle individuelle Leistungsniveau einer Führungskraft, gelten als das Handwerkszeug eines Coachs und beeinflussen die Arbeitsleistung und -motivation. Hierfür finden sich viele praktische, aber auch empirische Beispiele. Doch wirkt positives Feedback immer förderlich? Entgegen der Erwartung, dass positives Feedback die Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters steigert, zeigten bisherige Studien keine einheitlichen Ergebnisse. Von 131 Untersuchungen zur Wirkung des Feedbacks auf die Arbeitsleistung zeigte sich bei 38 Prozent dieser Untersuchungen eine gegenläufige Wirkung. Als Konsequenz der Rückmeldung nahm die Arbeitsleistung ab – unabhängig von der positiven oder negativen Qualität des Feedbacks.

Wie lässt sich so etwas erklären? Dem versuchten drei Mitarbeiter der Deakin Universität in Australien auf die Spur zu kommen. Als Erklärungsmodell zogen sie die *Theorie des „regulativen Fokus“* (Higgins, 1997f.) heran, die besagt, dass sich Personen einem erwünschten Zielzustand mit unterschiedlichen Strategien nähern. Die Wahl der Strategie ist dabei abhängig von der zugrundeliegenden Motivationsquelle: dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Maximierung positiver Ergebnisse oder dem Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz. Im ersten Fall – dem sogenannten *Annäherungsfokus* (Promotion) – werden die Klienten sich auf das Erreichen von Idealen und Gewinnen konzentrieren, während Klienten im *Vermeidungsfokus* (Prevention) eher Strategien wählen, die helfen, Verluste zu vermeiden.

Es wird zwischen einer *persönlichkeitsabhängigen Präferenz* und der *situationsspezifischen Entscheidung* für den einen oder anderen Fokus unterschieden. Das bedeutet: je nach Persönlichkeit gibt es Präferenzen, eher gewinnma-

ximierend oder sicherheitsliebend zu handeln. Allerdings gibt es auch situative Bedingungen (Qualität des Ziels), die den momentanen Fokus der Klienten verändern können. Verfolgt eine Person sogenannte Pflichtziele (z. B. Sicherung des Lebensunterhalts), werden eher risikomeidende Strategien angewandt (Vermeidungsfokus) als bei Idealzielen (z. B. Lottogewinn, Börsenspekulation), die den Promotionsfokus aktivieren.

Mit dieser unterschiedlichen Motivationsausrichtung ist auch *eine unterschiedliche Sensibilität in der Wahrnehmung* verbunden. Das bedeutet, eine Person mit einem Annäherungsfokus handelt zielgerichtet und arbeitet daran, den Abstand zwischen dem aktuellen Ziel und dem erwünschten Ziel zu verringern. Dies ist verbunden mit einer erhöhten Aufmerksamkeit für die Anwesenheit oder Abwesenheit positiver Ergebnisse oder Gewinne. Zwar handelt der Mensch im Vermeidungsfokus auch zielgerichtet, aber hier geht es um die Erhöhung der Distanz zwischen einem aktuellen Zustand und einem unerwünschten Zustand. Das Augenmerk wird hier auf die Anwesenheit oder Abwesenheit von negativen Ergebnissen oder Fehlern gelegt. Erfolg bedeutet hier also die Abwesenheit von Fehlern, Fehlentscheidungen und Versagen.

Überträgt man nun diese Theorie auf das Coaching, kommt es demnach beim Feedback nicht nur auf die Rückmeldung verhaltensrelevanter Informationen an, sondern zusätzlich noch auf die Passung zwischen der rückgemeldeten Information und dem aktuellen Handlungsmotiv der Klienten. Als Beispiel: Ein Student mit einem Vermeidungsfokus wird alles daran setzen, im Examen eine bessere Note zu bekommen als im Vorstudium, während ein anderer im Vermeidungsfokus eher darauf bedacht ist, keine Fehler zu machen. Der erstere wird von Feedback profitieren, das ihm



sagt, wie weit er noch von der besseren Note entfernt ist, während der zweite eher davon profitiert, wenn man ihm sagt, was er tun muss, um Fehler zu minimieren oder zu vermeiden.

Eine „regulatorische Passung“ tritt dann auf, wenn ein Individuum eine seiner Motivation entsprechend präferierte Strategie anwenden kann, um an das gewünschte Ziel zu gelangen. Diese Passung führt zu einem stärkeren Engagement und einer höheren Motivation zur Zielerreichung. Dieser Effekt der regulatorischen Passung ist in vielen Bereichen bereits nachgewiesen worden (z. B. in Verhandlungssituationen und im Gesundheitsverhalten). Allerdings liegen bisher keine Studien für seine Relevanz im Coaching vor.

Die Autoren dieser Studie untersuchten nun die Annahme, dass ein Feedback effektiver ist, wenn es sich an dem regulatorischen Fokus des Klienten ausrichtet. Das heißt, ein Feedback an den Klienten ist nützlicher, wenn die rückgemeldete Information dabei hilft, das Ergebnis zu maximieren (Klient im Annäherungsfokus) oder Versagen zu verhindern (Klient im Vermeidungsfokus). Im Gegensatz dazu soll eine fehlende Passung dazu führen, dass positives Feedback in einer verringerten Motivation der Klienten resultiert.

Um diese Annahmen zu prüfen, wurden im Rahmen eines Leadership-Coaching-Programms 29 Klienten in eine experimentelle Untersuchung einbezogen. Das Programm bestand aus fünf Coaching-Sitzungen, das auf die Verbesserung der Führungskompetenzen ausgerichtet war. Vor der ersten Coaching-Sitzung wurde per Online-Fragebogen der grundsätzliche regulatorische Fokus der Klienten erfragt. Nach der vierten Coaching-Sitzung wurde eine experimentale Bedingung über eine weitere Online-Erhebung hergestellt. Zunächst sollten die Klienten eine Aufgabe erledigen, die sie alle in den „situativen“ Annäherungsfokus (Gewinnmaximierung) versetzen sollte. Hierzu wurden die Klienten gebeten, ein Führungsverhalten zu definieren, welches sie in der nächsten Zeit verbessern oder optimieren wollen (z. B. besser mit den Mitarbeitern zu kommunizieren). Im An-

schluss an die Definition wurden sie gebeten, fünf Strategien zu entwickeln, mit denen sie ihr Ziel erreichen wollen. Hierfür hatten sie zehn Minuten Zeit. Als Abschluss sollten sie im Rahmen eines Wissenstests zu Führungskräftefähigkeiten 15 Multiple-Choice-Fragen beantworten. Dieser Test diente letztlich als Voraussetzung für die dem Annäherungsfokus „angepassten“ oder „nicht-angepassten“ Feedbackbedingungen. Die Autoren wollten untersuchen, ob sich die zuvor erfasste Motivation der Klienten durch das Feedback erhöht oder reduziert. Siebzehn der Klienten bekamen die Rückmeldung, dass sie mehr als 90 Prozent der Fragen des Wissenstests korrekt beantwortet haben (dem Annäherungsfokus angepasstes Feedback). Die übrigen zwölf Klienten bekamen die Rückmeldung, dass sie 90 Prozent der falschen Antworten vermieden haben. Letzteres sollte eine Information beinhalten, die eher dem Vermeidungsfokus entspricht als dem Annäherungsfokus. Nach der Theorie des regulatorischen Fokus wurde erwartet, dass sich im letzten Fall die Motivation durch die fehlende Passung des situativen Fokus der Klienten reduzieren und in der Bedingung der „regulatorischen Passung“ die Motivation der Klienten erhöhen würde.

Wie sich zeigte, wiesen die Klienten, deren Feedback an ihren Regulationsfokus angepasst war, nach dem Feedback eine erhöhte Motivation auf. Diese Steigerung erwies sich als beeinflusst durch die emotionale Befindlichkeit des Klienten. Unabhängig von der positiven oder negativen Grundstimmung der Klienten erhöhte sich deren Motivation, den Test erneut zu absolvieren, wenn sie das zu ihrem Annäherungsfokus passende Feedback bekamen. Demnach ist ein Feedback, das dem Grundbedürfnis nach Selbstverwirklichung und Gewinnmaximierung des Klienten angepasst ist, für den Klienten wertvoller als ein Feedback, was seinem Bedürfnis eher widerspricht. Die von den Autoren erwartete Reduktion der Motivation durch ein nichtangepasstes Feedback blieb allerdings aus.

Feedback ist nicht gleich Feedback. Dies für das Coaching zu überprüfen, war die Absicht dieser ersten experimentellen Studie. Natur-

lich unterliegt ihre Übertragbarkeit einigen methodischen Begrenzungen. So handelt es sich bei den Klienten nicht um Führungskräfte im engeren Sinne, sondern die Klienten in dieser Studie waren zum Teil Berufstätige und teilweise Studenten. Fraglich ist auch, inwieweit das Feedback der Art des Feedbacks in Coaching-Sitzungen entspricht.

Nichtsdestotrotz ist diese Studie interessant: Sie liefert einen Denkanstoß für die praktizierenden Coaches: Die Art und Weise, wie ich als Coach das Feedback für meinen Klienten formuliere, ist relevant für seine Wirksamkeit im Coaching-Prozess. Wie nimmt der Klient die Realität wahr? Wie sieht sein präferierter Fokus beim Erreichen seiner Ziele aus? Welche Strategien verfolgt er? Ist das Glas halb voll oder halb leer? Welche Perspektive auf das Ergebnis hat der Klient? Ist diese modifizierbar? Unabhängig von der Theorie des regulatorischen Fokus wird wieder einmal deutlich, wie hilfreich und notwendig es sein kann, sich an der Perspektive des Klienten zu orientieren. Um effektiv zu sein, sollten Coaches den Bezugsrahmen ihrer Klienten – wie sie ihre Wirklichkeit konstruieren – kennen und nutzen. (je)

Jarzebowski, A. M.; Palermo, J. & Van den Berg, R. (2012). *When feedback is not enough: The impact of regulatory fit on motivation after positive feedback*. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 7 No.1, 14-28.



Die Entwicklung des ökonomischen Ethos

Von Dr. Tomáš Sedláček

Einst war die Ökonomie die Wissenschaft der Haushaltsführung, später dann eine Teilmenge der religiösen, theologischen, ethischen und philosophischen Disziplinen. Im Laufe der Zeit scheint sie sich allerdings zu etwas völlig anderem entwickelt zu haben. Manchmal könnten wir das Gefühl haben, dass die Ökonomie allmählich all ihre Schattierungen und Färbungen an eine technokratische Welt verloren hat, in der Schwarz und Weiß herrschen. Die Geschichte der Ökonomie ist aber sehr viel bunter.

So, wie wir sie heute kennen, ist die Ökonomie eine kulturelle Erscheinung, ein Produkt unserer Zivilisation – allerdings kein *Produkt* in dem Sinne, dass wir sie bewusst *produziert* oder erfunden hatten, wie einen Flugzeugmotor oder eine Uhr. Der Unterschied liegt darin, dass wir Flugzeugmotoren und Uhren verstehen, dass wir wissen, woher sie kommen. Wir können sie (beinahe) in ihre Einzelteile zerlegen und dann wieder zusammensetzen, wir wissen, wie sie loslaufen und wie sie stehen bleiben. Bei der Ökonomie ist das anders. Dort ist sehr, sehr vieles unbewusst entstanden, spontan, unkontrolliert, ungeplant, nicht unter dem Taktstock eines Dirigenten. Bevor sie ein eigenständiges Gebiet wurde, lebte die Ökonomie ganz zufrieden im Schoße der Philosophie (beispielsweise der Ethik); damals war sie himmelweit vom heutigen Konzept einer mathematisch-allokativen Wissenschaft entfernt, die auf die „weichen“, nicht exakten Wissenschaften mit einer Verachtung hinunterblickt, die auf positivistischer Arroganz beruht. Unsere tausendjährige „Bildung“ steht jedoch auf einem tieferen, breiteren und oft auch festeren Fundament. Es lohnt sich, zu wissen, wie dieses Fundament aussieht.

Mythen, Geschichten und die stolze Wissenschaft

Es wäre töricht, anzunehmen, dass die ökonomischen Untersuchungen erst mit dem Zeitalter der Wissenschaft begannen. Zuerst erklärten Mythen und Religionen den Menschen die Welt, die im Grunde die gleichen Fragen stellten wie wir heute; inzwischen hat die Wissenschaft diese Rolle übernommen. Um diese Verbindung sehen zu können, müssen wir uns also mit den Mythen und der Philosophie lang zurückliegender Zeiten beschäftigen.

Als Geburtsstunde der modernen Ökonomie gilt die Veröffentlichung von Adam Smiths „Wohlstand der Nationen“ im Jahre 1776. Unser postmodernes Zeitalter (das erheblich bescheidener zu sein scheint als sein Vorgänger, das Zeitalter der modernen Wissenschaft) blickt aber weiter zurück und ist sich der Kraft der Geschichte (Pfadabhängigkeit), Mythologie, Religion und der Sagen und Märchen

bewusst. Die Ideengeschichte hilft uns dabei, *uns von der intellektuellen Gehirnwäsche unseres eigenen Zeitalters zu befreien*, durch die geistige Mode des Tages zu blicken und ein paar Schritte zurückzutreten.

Wir befassen uns nicht nur mit alten Geschichten, damit die Historiker beschäftigt sind – wir wollen auch verstehen, wie unsere Vorfahren dachten. Diese Geschichten haben eine ganz eigene Kraft, selbst wenn neue Geschichten auftauchen und sie verdrängen oder ihnen widersprechen. Ein gutes Beispiel ist der berühmteste Disput der Historie, zwischen der Geschichte des Geozentrismus und der des Heliozentrismus. Wie jeder weiß, gewann bei diesem Kampf die heliozentrische Geschichte, doch wir sagen bis heute geozentrisch, dass die Sonne *auf- und untergeht*. Das tut sie aber keineswegs – wenn überhaupt, geht unsere Erde auf (über der Sonne), nicht die Sonne (über der Erde).

Die alten Geschichten, Bilder und Archetypen begleiten uns zudem noch heute und haben unsere Weltsicht und unsere Wahrnehmung von uns selbst mit erschaffen. C. G. Jung (1991) hat das so ausgedrückt: „Die wahre Geschichte des Geistes ist nicht in gelehrten Büchern aufbewahrt, sondern in dem lebenden seelischen Organismus jedes Einzelnen.“

Der Wunsch, andere zu überzeugen

Die Ökonomen sollten an die Kraft der Geschichten glauben. Adam Smith tat das. In „Theorie der ethischen Gefühle“ (1853) schreibt er: „Der Wunsch, dass man uns Glauben schenken möge, der Wunsch, andere Leute zu überzeugen, zu führen und zu leiten, scheint eine der stärksten von allen natürlichen Begierden zu sein.“ Dieser Satz stammt von dem vermeintlichen Vater des Konzepts, dass das Eigeninteresse die stärkste natürliche Begierde ist! Zwei andere große Ökonomen, George A. Akerlof und Robert J. Shiller (2009), bemerkten vor Kurzem: „Menschliches Denken spielt sich in Form von Geschichten ab (...) Menschliche Motivation wiederum basiert zum großen Teil auf

der Erfahrung der eigenen Lebensgeschichte, einer Geschichte, die wir durchleben und die wir uns selbst erzählen. Sie ist es, die den Rahmen für das schafft, was uns antreibt. Das Leben wäre womöglich nichts weiter als ‚eine Aneinanderreihung von Belanglosigkeiten‘, gäbe es da nicht diese Geschichten. Dasselbe gilt für die geistige Verfassung einer Nation, eines Unternehmens oder einer sonstigen Institution. Große Führungsfiguren sind zuallererst Erzähler von Geschichten.“

Ursprünglich lautet das Zitat: „Das Leben ist keine Aneinanderreihung von Belanglosigkeiten. Es ist eine einzige, ständig wiederkehrende Belanglosigkeit.“ Das ist gut ausgedrückt; unsere Mythen (unsere großen Geschichten und Erzählungen) sind „hier und jetzt Offenbarungen dessen, was immer und ewig besteht“. Mit den Worten des römischen Geschichtsschreibers Sallust (86-35 v. Chr.): Mythen sind das, „was nie geschah, aber immer ist“. Unsere modernen, auf strikten Modellen basierenden ökonomischen Theorien sind nichts anderes als Nacherzählungen dieser Metageschichten in einer anderen (mathematischen?) Sprache. Daher müssen wir die Geschichte von Anfang an kennen – *wer nur Ökonom ist, wird nämlich nie ein guter Ökonom sein*.

Wenn wir Ökonomen wirklich *alles verstehen* wollen, müssen wir uns aus unserem Gebiet herauswagen. Sollte es auch nur zum Teil stimmen, dass „das Heil jetzt in der Beendigung des materiellen Mangels liegt, dass die Menschheit in ein neues Zeitalter des wirtschaftlichen Überflusses geführt werden musste und dass daraus logisch folgte, dass die neuen Hohen Priester die Ökonomen sein mussten“ (damit habe ich einen Satz von John Stuart Mill frei wiedergegeben), müssen wir uns dieser entscheidenden Rolle bewusst sein und eine umfassendere gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

Die Ökonomie von Gut und Böse

Letztlich geht es bei der gesamten Ökonomie um das Gute und das Böse oder Schlechte – Menschen erzählen anderen Menschen

Geschichten über Menschen. Selbst die ausgefeiltesten mathematischen Modelle sind in Wirklichkeit Geschichten, Gleichnisse, ein Bemühen, die Welt um uns herum (rational) zu begreifen. Ich möchte zeigen, dass es bei der über ökonomische Mechanismen erzählten Geschichte bis heute im Wesentlichen um ein „gutes Leben“ geht und dass sie aus den Traditionen der alten Griechen und der Hebräer stammt. Dass die Mathematik, die Modelle, Gleichungen und Statistiken nur die Spitze des ökonomischen Eisbergs sind, der zum größten Teil aus allem anderen besteht. Und dass die Dispute in der Ökonomie eigentlich primär ein Kampf der Geschichten und der verschiedenen Metaerzählungen sind. *Die Menschen haben von den Ökonomen schon immer vor allem wissen wollen, was gut und was böse oder schlecht ist, und das ist bis heute so geblieben.*

Man bringt uns Ökonomen bei, keine normativen Urteile darüber abzugeben, was gut und was böse oder schlecht ist. Doch die Ökonomie ist, im Gegensatz zu dem, was in den Lehrbüchern steht, überwiegend ein normatives Gebiet. Sie beschreibt die Welt nicht nur, sondern befasst sich auch häufig damit, wie die Welt sein sollte (sie sollte effektiv sein, den Idealen eines perfekten Wettbewerbs und eines hohen BIP-Wachstums bei niedriger Inflation entsprechen, wir sollten uns bemühen, große Konkurrenzkämpfe zu vermeiden ...). Zu diesem Zweck entwickeln wir Modelle, moderne Gleichnisse, doch diese (oft absichtlich) unrealistischen Modelle haben mit der realen Welt kaum etwas zu tun. Ein Beispiel aus dem Alltag: Wenn ein Ökonom im Fernsehen eine scheinbar harmlose Frage zum Inflationsgrad beantwortet, wird er umgehend mit einer weiteren Frage konfrontiert (häufig wird er sie sogar selbst stellen): Ist das Ausmaß der Inflation gut oder schlecht, sollte die Inflation höher oder niedriger sein? Selbst bei so technischen Fragen sprechen die Analysten sofort von „gut“ und „schlecht“ und geben normative Urteile ab: Sie sollte niedriger (oder höher) sein.

Trotzdem bemüht die Ökonomie sich geradezu panisch, Begriffe wie „gut“ und „böse/schlecht“ zu vermeiden. Das kann sie aber gar

nicht. „Wenn die Ökonomie wirklich wertneutral wäre, würde man erwarten, dass ihre Vertreter ein vollständiges ökonomisches Denkgebäude errichtet hätten“ (Nelson, 2001). Das ist aber nicht der Fall. Meiner Ansicht nach ist das zwar gut, doch wir müssen zugeben, dass die Ökonomie letztlich eher eine normative Wissenschaft ist. Laut Milton Friedman („Essays in Positive Economics“, 1970) sollte die Ökonomie eine positive Wissenschaft sein, sie sollte wertneutral sein und die Welt so beschreiben, wie sie ist, nicht so, wie sie sein sollte. *Das die Ökonomie „eine positive Wissenschaft sein sollte“, ist aber schon eine normative Aussage.* Sie beschreibt die Welt ja nicht, wie sie ist, sondern so, wie sie sein sollte. Im wirklichen Leben ist die Ökonomie keine positive Wissenschaft. Wäre sie das, müssten wir uns nicht bemühen, sie dazu zu machen. „Natürlich verwenden die meisten Wissenschaftler und viele Philosophen die positivistischen Grundsätze einfach dazu, lästigen Grundlagenfragen – das heißt der Metaphysik – aus dem Wege zu gehen ...“ (Nelson, 2001). Wertfrei zu sein ist übrigens schon ein Wert an sich, zumindest für die Ökonomen sogar ein *großer*. Es ist paradox, dass ein Gebiet, das sich vorwiegend mit Werten beschäftigt, wertfrei sein will. Und dass ein Gebiet, das *an die unsichtbare Hand des Markts glaubt*, frei von Geheimnissen sein will.

Vor Wörtern wie „gut“ und „böse“ oder „schlecht“ brauchen wir uns übrigens nicht zu fürchten. Dass wir sie benutzen, heißt keineswegs, dass wir moralisieren. Wir haben alle eine internalisierte Ethik, nach der wir uns bei unserem Verhalten richten. Und einen Glauben (auch der Atheismus ist eine Religion). Bei der Ökonomie ist es auch nicht anders. John Maynard Keynes (1936) schreibt: „Praktiker, die sich ganz frei von intellektuellen Einflüssen glauben, sind gewöhnlich die Sklaven irgendeines verblichenen Ökonomen. (...) Aber früher oder später sind es Ideen, und nicht erworbenene Rechte, von denen die Gefahr kommt, sei es zum Guten oder zum Bösen.“

Auf die Buntheit der Ökonomie

Die Mainstream-Ökonomen haben zu viele Farben der Ökonomie aufgegeben und sind

zu stark vom schwarz-weißen „Kult des Homo Oeconomicus“ besessen, der die Fragen von Gut und Böse außer Acht lässt. Wir haben uns selbst blind gemacht, blind für die wichtigsten Triebkräfte der menschlichen Handlungen.

Doch aus unseren Mythen und Religionen, von unseren Philosophen und Dichtern können wir ebenso viel Weisheit lernen wie aus exakten, strikten mathematischen Modellen für das ökonomische Verhalten. Die Ökonomie sollte daher nach ihren eigenen Werten suchen, sie entdecken und über sie sprechen, auch wenn man uns gelehrt hat, sie sei eine wertfreie Wissenschaft. Meiner Meinung nach stimmt das nicht – es gibt in der Ökonomie mehr Religion, mehr Mythen und Archetypen als Mathematik. *Heutzutage legt die Ökonomie zu viel Gewicht auf die Methode statt auf die Substanz.* Wir wollen zu zeigen versuchen, dass es für die Ökonomen und auch für ein größeres Publikum ganz wichtig ist, aus einem breiten Spektrum von Quellen zu lernen, wie dem Gilgamesch-Epos, dem Alten und dem Neuen Testament und Descartes. Wir können die Spuren unserer Denkweise besser verstehen, wenn wir uns ihre historischen Anfänge ansehen, als die Gedanken noch „nackter“ waren – dort können wir die Ursprünge und Quellen vieler Ideen leichter erkennen. Nur so können wir herausfinden, was unsere wesentlichen (ökonomischen) Glaubensanschauungen sind – im komplizierten Gewebe der heutigen Gesellschaft, in der sie noch immer sehr stark sind, aber unbemerkt bleiben (s. Kasten).

Um ein guter Ökonom zu sein, muss man entweder ein guter Mathematiker oder ein guter Philosoph oder beides sein. Wir haben zu viel Gewicht auf das Mathematische gelegt und unser Menschsein vernachlässigt. Das hat zu schiefen, künstlichen Modellen geführt, die uns oft kaum dabei helfen, die Realität zu verstehen.

Die Beschäftigung mit der Metaökonomie ist wichtig. Wir müssen über die Ökonomie hinausgehen und untersuchen, welche Glaubensanschauungen es „hinter den Kulissen“ gibt; diese Ideen sind nämlich häufig zu den vorherrschenden, aber unausgesprochenen

Annahmen in unseren Theorien geworden. In der Ökonomie wimmelt es von Tautologien, deren die Ökonomen sich größtenteils nicht bewusst sind. Die nicht historische Betrachtungsweise, die heute in der Ökonomie dominiert, greift zu kurz. Für das Verständnis des menschlichen Verhaltens ist es wichtig, sich mit der historischen Entwicklung der Ideen, die uns prägen, zu befassen. *Wissenschaftliche Modelle haben jetzt die Rolle übernommen, die in den alten Zeiten die normativen Mythen und Gleichnisse spielten.* Dagegen ist gar nichts einzuwenden, doch wir sollten es offen zugeben.

Die Menschheit schlug sich schon lange vor Adam Smith mit ökonomischen Fragen und

Problemen herum. Mit ihm hat die Suche nach Werten in der Ökonomie nicht erst begonnen, sondern ihren Höhepunkt erreicht. Der moderne Mainstream, der behauptet, er sei aus der klassischen Smith-Ökonomie hervorgegangen, hat die Ethik vernachlässigt. In den klassischen Debatten war die Frage von Gut und Böse das vorherrschende Thema, doch heute gilt es schon fast als ketzerisch, überhaupt darüber zu sprechen. Die populäre Auslegung von Adam Smith versteht ihn nicht richtig, sein Beitrag zur Ökonomie ist viel umfassender und geht weit über das Konzept der unsichtbaren Hand des Markts und die Geburt des egoistischen, ich-zentrierten Homo Oeconomicus (Smith selbst hat diesen

Begriff nie verwendet) hinaus; sein einflussreichster Beitrag zur Ökonomie war ethischer Natur. Seine anderen Gedanken – zur Spezialisierung und zum Prinzip der unsichtbaren Hand des Markts – waren schon lange vor ihm klar zum Ausdruck gebracht worden. Es wird sich zeigen, dass das Prinzip der unsichtbaren Hand viel älter ist und lange vor Smith entwickelt wurde. Bereits im Gilgamesch-Epos, im hebräischen Denken und im Christentum finden sich Spuren davon; Aristophanes und Thomas von Aquin formulierten es explizit.

Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, unsere ökonomische Einstellung zu überdenken, denn heute ist den Leuten das angesichts der Schuldenkrise wichtig, und sie sind bereit, zuzuhören. Uns stehen ausgefeilte mathematische Modelle zur Verfügung, doch wir haben die ökonomischen Lektionen aus den einfachsten Geschichten aus dem Kindergottesdienst nicht gelernt – beispielsweise aus der Geschichte von Josef und dem Pharaon. Wir müssen unser allein auf das Wachstum ausgerichtetes Denken aufgeben. Die Ökonomie kann eine wirklich faszinierende Wissenschaft sein und ein breites Publikum ansprechen!

Quellen unserer wesentlichen (ökonomischen) Glaubensanschauungen

Die Gier nach immer mehr: Die materielle wie spirituelle Unersättlichkeit ist ein fundamentales Metacharakteristikum des Menschen – wir begegnen ihr bereits in den ältesten Mythen und Geschichten.

Der Fortschritt: Heute sind wir von der Idee des Fortschritts berauscht, doch ganz am Anfang existierte sie gar nicht. Die Zeit war zyklisch, von der Menschheit wurde keine historische Bewegung erwartet.

Die Ökonomie von Gut und Böse: Ein fundamentaler Teil unserer ökonomischen Wissenschaft basiert auf normativen Urteilen, laut denen Dinge wie Leid, Ineffizienz, Armut, Unwissenheit, soziale Ungleichheit und so weiter schlecht sind und (durch die Wissenschaft) beseitigt werden sollten.

Die unsichtbare Hand des Markts: Dass wir unseren natürlichen Egoismus nutzen können und dieses Schlechte für etwas gut ist, ist ein altes philosophisches und mythisches Konzept.

Homo Oeconomicus und Animal Spirits: Unser Platz als menschliche Wesen liegt irgendwo in der Mitte: Wir dürfen nicht zu Gefangenen des rationalen, erklärbaren Homo Oeconomicus werden, aber auch unseren Animal Spirits keinen völlig freien Lauf lassen.

Metamathematik: Wenn eine Brücke einstürzt, ist das kein Fehler der Mathematik, sondern des Erbauers, der sie falsch angewendet hat – auch wenn er dabei vielleicht keinen einzigen mathematischen Fehler gemacht hat. Der Fehler liegt gewöhnlich nicht in der Mathematik, sondern in ihrer Benutzung.

Der Glaube der Ökonomen: Wir haben eine Zauberformel für die Vorhersage der Zukunft: Wir sagen jedes Mal *ceteris paribus* – „unter der Voraussetzung, dass sich sonst nichts ändert“ oder „unter sonst gleichen Umständen“. Abgesehen davon, dass das wie „Abrakadabra“ klingt, müssen wir zugeben, dass die Realität sich gewöhnlich nicht an *ceteris paribus* hält.

Die Grenzen der Neugier

Da die Ökonomie es sich herausgenommen hat, ihr Denksystem auf Bereiche anzuwenden, die traditionell zur Theologie, Soziologie und Politologie gehörten, *sollten wir einmal gegen den Strom schwimmen und die Ökonomie vom Standpunkt der Theologie, Soziologie und Politologie aus betrachten.* Wenn die moderne Ökonomie es wagt, die Funktionsweise von Kirchen zu erklären und wirtschaftliche Analysen der familiären Bindungen durchzuführen (die oft durchaus neue, interessante Erkenntnisse bringen), können wir doch umgekehrt die theoretische Ökonomie so erforschen wie religiöse Systeme und die zwischenmenschlichen Beziehungen. Mit anderen Worten: Weshalb sollten wir nicht versuchen, die Ökonomie einmal anthropologisch zu betrachten?

Dazu müssen wir uns zunächst von der Ökonomie entfernen. Wir müssen uns ganz an

ihre Grenzen vorwagen - oder, noch besser, über sie hinaus. Wir müssen Ludwig Wittgensteins Metapher des Auges aus dem „Tractatus logico-philosophicus“ (1922) aufgreifen, das zwar seine Umgebung beobachtet, aber nie sich selbst, um Objekte zu untersuchen. Es ist immer notwendig, aus ihm herauszutreten, und wenn das nicht möglich ist, wenigstens einen Spiegel zu benutzen.

Leicht gekürzter und bearbeiteter Auszug aus „Die Ökonomie von Gut und Böse“ (Carl Hanser Verlag, 2012), zusammengestellt von der Redaktion „Coaching-Magazin“. Wir danken dem Verlag für die freundliche Abdruckerlaubnis.

Der Autor



Foto: Tomáš Sedláček / 65.pole

Dr. Tomáš Sedláček (*1977) lehrt an der Prager Karls-Universität Wirtschaftsgeschichte und -philosophie, ist Chefökonom der größten tschechischen Bank ČSOB und Mitglied des Nationalen Wirtschaftsrats in Prag. Während der Amtszeit des tschechischen Präsidenten Václav Havel war er als dessen Berater tätig (2001-2003).

Ab Januar 2004 war er als Berater des damaligen Finanzministers der Tschechischen Republik, Bohuslav Sobotka, mit der Aufgabe betraut, das Haushaltsdefizit zu reduzieren und das Steuersystem zu reformieren. Um die Verschuldung einzudämmen, fordert Sedláček – Bezug nehmend auf das Alte Testament (Gen. 41) –, in guten Jahren anzusparen für die mageren: die Neuverschuldung dürfe drei Prozent der Wirtschaftsleistung minus das Wirtschaftswachstum nicht übersteigen („Josef-Regel“). Mit seinem 2009 zunächst auf Tschechisch veröffentlichten Buch „Die Ökonomie von Gut und Böse“ wurde Sedláček rasch bekannt. Die deutsche Übersetzung (ISBN: 978-3-446-42823-2) erschien Anfang dieses Jahres.

www.65pole.cz/sedlacek/home.html

„Wissen weitergeben, von Erfahrung profitieren: das DCV Mentoring-Programm!“

- Suchen Sie einen Berufsverband, zu dessen Werten Sie stehen und der Ihre Interessen vertritt?
- Möchten Sie sich mit Kollegen und Kolleginnen austauschen, ohne in den Wettbewerb zu treten?
- Streben Sie ein anerkanntes Qualitätssiegel für Ihre Arbeit als Coach an?

Werden Sie Mitglied in Deutschlands
erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.



Carola Pust (links), zertifizierte Senior- und Lehrcoach (DCV), Mentorin
Dr. Christiane Krause (rechts), zertifizierte Coach (DCV), Mentee



Qualität von Anfang an.

www.coachingverband.org

Complete Handbook of Coaching.

Rezension von Dr. Michael Loebbert

Ein Meilenstein für die Entwicklung eines differenzierten Verständnisses von Coaching. Die Herausgeber, alle an britischen Hochschulen als Lehrende in Coaching-Ausbildungen tätig, hatten eine Idee. Und zwar eine gute. Wer auf die Verwendung des Begriffs „Coaching“ schaut, stellt eine Vielzahl von Anwendungsfeldern (Praxisfeldern) und theoretischen Ansätzen vor. Schlimmer noch: Zum großen Teil versucht jeder Protagonist einer bestimmten Verwendungsweise, sein eigenes Verständnis

Unter der Überschrift „helfende Berufe“ überschneidet sich Coaching in vielfältiger Weise mit Training, Erwachsenenbildung, Therapie, Expertenberatung und Führung.

als das einzig richtige herauszustellen. Bisherige wissenschaftliche Versuche, Coaching in Bezug auf bestimmte Zielgruppen, bestimmte Zwecke und bestimmte Methoden zu definieren, führten zu keinen eindeutigen Resultaten. Unter der Überschrift „helfende Berufe“ überschneidet sich Coaching in vielfältiger Weise mit Training, Erwachsenenbildung, Therapie, Expertenberatung und Führung.

Aus dieser Situation laden die Herausgeber die mindestens im angelsächsischen Sprachraum führenden Vertreter unterschiedlicher Schulen und Praxisfelder ein, sich mit einer Darstellung ihres Ansatzes an einem Handbuch zu

beteiligen. Und wirklich alle Wichtigen haben mitgemacht. Sie hatten die Aufgabe, (1) ihre bedeutendsten Konzepte und Annahmen zu erläutern, (2) Methoden und Vorgehensweisen vorzustellen, (3) die Rollen von Coach und Klienten zu definieren, (4) wenn möglich, einen Zusammenhang von bestimmter Schule und Themen in der Praxis herzustellen, (5) in den Anmerkungen einen Überblick über die wichtigste Literatur in ihrem Gebiet zu geben.

Psychodynamisches, kognitives, lösungsorientiertes, personenzentriertes, Gestalt-, existenzielles, ontologisches, narratives, transpersonales Coaching und Coaching mit dem Ansatz der positiven Psychologie, der Transaktionsanalyse, des neurolinguistischen Programmierens sind über die Hälfte des Buches den einzelnen Kapitel gewidmet. Der zweite Teil versucht, „Arten und Kontexte“ von Coaching abzugrenzen: Performance-Coaching, Entwicklungs-Coaching, Veränderungs-Coaching, Führungs-Coaching, Team-Coaching, Peer-Coaching, Lebens-Coaching, Karriere-Coaching, interkulturelles Coaching und schließlich Mentoring.

Dem Leser des Inhaltsverzeichnisses sollte es schwindelig werden. Die Herausgeber haben wirklich (fast) an alles gedacht. Neuerdings boomende Praxisfelder wie Job-Coaching und Gesundheits-Coaching sind (noch) nicht bedacht. Vielleicht hätten sich insbesondere deutschsprachige Leser noch ein Kapitel zum systemischen Coaching gewünscht. Der dritte,

kleinere Teil des Buchs (50 Seiten) wirkt mit seinen „praktischen Themen“, wie Coaching-Ethik, Zukunft von Coaching und professionelle Entwicklung von Coaches etwas „angeklebt“. Die Herausgeber rechtfertigen dies mit einer Momentaufnahme der Diskussionen im professionellen Feld. Jetzt aber dazu, warum der Rezensent das Buch für einen Meilenstein hält:

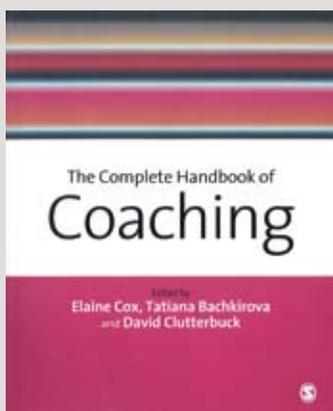
Wer einen Überblick der verschiedenen Coaching-Ansätze auf hohem und sachkundigem Niveau sucht, wird hier fündig. So etwas gibt es sonst nicht.

1. Wer einen Überblick der verschiedenen Coaching-Ansätze auf hohem und sachkundigem Niveau sucht, wird hier fündig. So etwas gibt es sonst nicht.

2. Durch die Strukturierung der Herausgeber kann der Leser zusätzlich Unterschiede und Gemeinsamkeiten feststellen, die bei einer sonstigen, parallelen Lektüre nicht wahrnehmbar wären. Alle Autoren haben sich auf die Aufgabe eingelassen, die zentralen Annahmen zu erklären, die ihren Konzeptbildungen zugrunde liegen. Dem Lesenden können damit tatsächlich Lichter aufgehen: Aha, so hängen diese Ansätze zusammen. Das ist wirklich ein wichtiger Aspekt, der andernfalls nicht so in den Blick genommen wird. Polemiken, mit denen sonst Vertreter unterschiedlicher Schulen aufeinander losgehen, werden ins Verhältnis gesetzt.

3. Aus der Sicht der Herausforderungen unterschiedlicher Praxisfelder erweisen sich tatsächlich bestimmte Ansätze als besonders nützlich, da sie sich leichter an die Wirklichkeit der Klienten anknüpfen lassen. So ist zum Beispiel im Executive-Coaching der kognitive Ansatz im ersten Schritt hilfreich.

4. Und wahrscheinlich ist die Integration der vielen Ansätze in eine Makrotheorie nicht nur nicht möglich, sondern auch nicht wünschenswert. Das Feld ist zu dynamisch und in



Cox, Elaine; Bachkirova, Tatiana & Clutterbuck, David A. (Eds.) (2009).

Complete Handbook of Coaching.

London: Sage.

ISBN: 978-1-84920-288-6

464 S.; 31,95 €

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/1849202885/cr

Bewegung, um Festlegungen und eindeutige Bestimmungen zu machen. Eher werden Erkenntnisse der konstruktivistischen Erkenntnistheorie befeuert, dass die persönliche Konstruktion von Coaching die entscheidenden Unterschiede macht. Die Herausgeber schlagen einen „methodischen Eklektizismus“ (managed eclecticism, S. 420) in der Auswahl von Ansätzen und Vorgehensweisen vor.

Damit bleibt das Buch so offen und unpräzise wie es begonnen hat. Lehrende und alle im Feld Coaching tätigen Personen profitieren von Über-den-Tellerrand-Blicken, der offenen Diskussionskultur und der Einbettung in pragmatische Sichtweisen, wie dies vielleicht nur Autoren aus dem englischen Sprachraum vermögen.

Dr. Michael Loebbert

Programmierer Coaching Studies FHNW –
Fachhochschule Nordwestschweiz
www.coaching-studies.ch

Bei Amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/1849202885/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/1849202885/cr)

Neue Wege im Berufsleben. Ein Ratgeber und Arbeitsbuch zur beruflichen Neuorientierung.

Rezension von Anne Haker

Der Ratgeber zur beruflichen Neuorientierung begleitet den Leser auf seinem Weg zu einer neuen, beruflichen Identität. Diesen Weg unterteilt die Autorin in fünf Phasen: Trennungsphase, Öffnungsphase, Suchphase, Findungsphase und Zielphase.

Jeder Phase sind zentrale Aufgaben zugeordnet, die es zu bewältigen gilt. So erfordert die Trennungsphase zum Beispiel eine umfassende Bestandsaufnahme der aktuellen Situation, eine klare Entscheidung für die angestrebte Veränderung und letztlich auch einen bewussten Abschied vom Vertrauten. Bei erfolgreicher Bearbeitung der jeweils anstehenden Aufgaben findet ein Übergang in die nächste Phase statt. Hierbei kann es jedoch zu Blockaden kommen, die zunächst gelöst werden müssen, damit aufkommende Ängste ein Weiterkommen nicht verhindern.

Anschaulich in einer Grafik dargestellt scheint der Weg klar vorgezeichnet – beim Lesen wird jedoch recht schnell klar, dass es sich dabei keinesfalls um einen linearen Prozess checklistenartiger Abarbeitung einzelner Punkte handelt, sondern vielmehr um ein Abenteuer mit zahlreichen Schleifen und Umwegen, das tief in die eigene Innenwelt führt.

Gleich zu Beginn stellt Scheidt ihre zentrale These und damit auch den roten Faden ihres Ratgebers dar: Berufliche Neuorientierung geht notwendigerweise mit einem psychi-

schen Entwicklungsprozess einher und endet bei erfolgreicher Bewältigung mit einer neuen beruflichen Identität. Damit schert sie aus der Reihe der üblichen Ratgeberriege aus, die psychische Aspekte und aufkommende Ängste bei der ersehnten Zielerreichung allzu oft vernachlässigen.

Dieser Pluspunkt des Buchs ist gleichzeitig auch eine zentrale Schwachstelle. Der Verweis auf mit der Umorientierung einhergehende Ängste wird fast mantra-artig wiederholt. Der dabei durchscheinende psychotherapeutische

Dieser Pluspunkt des Buchs ist gleichzeitig auch eine zentrale Schwachstelle. Der Verweis auf mit der Umorientierung einhergehende Ängste wird fast mantra-artig wiederholt.

Hintergrund der Autorin könnte den einen oder anderen Leser, der handlungsleitende Ratschläge statt Ergründung seiner seelischen Abgründe erwartet hatte, abschrecken.

Der Aufbau des Buchs ist sehr strukturiert, die einzelnen Abschnitte klar gegliedert: Schlagworte am Rand erleichtern das Wiederfinden relevanter Textpassagen, zentrale Gedanken werden hervorgehoben und jedes Kapitel endet mit einer kurzen Zusammenfassung. Ergänzend werden dem Leser in grau unterlegten Kästchen Hintergrundwissen und wichtige Umsetzungshinweise geboten. Zahlreiche Übungen ermuntern zur direkten Reflexion und Anwendung des Gelesenen. Scheidt füllt die verschiedenen Phasen des Umorientierungsprozesses anhand eines Praxisfalls mit Leben: Der Leser begleitet die ehemalige Klientin Elke auf ihren Wegen und Umwegen von der Trennungs- bis zur Zielphase.



Scheidt, Brigitte (2009).

Neue Wege im Berufsleben. Ein Ratgeber und Arbeitsbuch zur beruflichen Neuorientierung.

Offenbach: Gabal.

ISBN: 978-3-89749-921-8

264 S.; 19,90 €

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3897499215/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897499215/cr)

Besonders hervorstechend ist die Fülle an Themen, die Scheidt in ihrem Buch anspricht und berücksichtigt: Familiäre Verpflichtungen und Unterstützung durch das soziale Netzwerk finden genauso Platz wie ein Blick auf finanzielle Ressourcen oder Tipps zur Nutzung des eigenen kreativen Potenzials.

Das Buch ist besonders für Leser geeignet, die Interesse an den psychologischen Hintergründen einer beruflichen Neuorientierung haben und den Blick in die ungeschminkte Wahrheit eines teilweise tief verunsichernden Veränderungsprozesses nicht scheuen. Auch erfahrene Coaches können bei Scheidt interessante Denkanstöße und Anregungen finden.

Anne Haker

Berlin

anne.haker@gmail.com

Bei Amazon bestellen:

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/3897499215/cr

Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen.

Rezension von Prof. Dr. Harald Geißler

Die Zahl der Bücher über Coaching ist nicht mehr zu überblicken. Und die meisten muss man auch nicht unbedingt gelesen haben. Das gilt allerdings nicht für die 2009 an der Universität Erfurt eingereichte und 2010 veröffentlichte Dissertation von Cornelia Tonhäuser. Denn sie hebt sich wohltuend vom Gros der vorliegenden Coaching-Literatur ab.

Die Arbeit besteht aus zwei Teilen: Im ersten Teil wird ein systematischer Überblick über die bisher vorliegende – wissenschaftliche und wissenschaftsnahe – Coaching-Literatur gegeben. Hierauf aufbauend werden im zweiten Teil die Entwicklung und Anlage der empirischen Studie, die die Autorin durchgeführt hat, und die so ermittelten Ergebnisse vorgestellt und diskutiert.

Die Ausführungen des ersten Teils beginnen mit einem Blick auf die tiefgreifend veränderten Anforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter, die vor allem durch die Nutzung informationsverarbeitender Maschinen

Die Autorin zeichnet in Umrissen seine Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte nach und überprüft seine theoretischen Fundierungen in Auseinandersetzung mit Psychotherapie, Supervision, Mediation, Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung, Mentoring und Training.

und der so ausgelöst oder forcierten Globalisierung bedingt sind. Die wichtigste Antwort der betrieblichen Personalentwicklung auf diese neuen Herausforderungen ist die Entwicklung und Implementierung eines neuen Weiterbildungsformats: Coaching. Die Autorin zeichnet in Umrissen seine Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte nach und überprüft seine theoretischen Fundierungen in Auseinandersetzung mit Psychotherapie, Supervision, Mediation, Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung, Mentoring und Training. Anschließend gibt sie einen Überblick über die Anlässe und Ziele von Coaching sowie über die Ansätze und Verfahrensweisen im Coaching und deckt nicht zuletzt auch die Problematiken der Qualitätsdiskussion auf. Auf dieser Grundlage stellt sie detailliert die wichtigen empirischen Studien zur Nutzung, Wirksamkeit und Wirkung von Coaching vor.



Tonhäuser, Cornelia (2010).

Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen.

Frankfurt: Lang.

ISBN: 978-3-63160289-8

378 S.; 54,80 €

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/3631602898/cr

So vorbereitet wendet sich die Autorin im zweiten Teil der Arbeit ihrer eigenen empirischen Studie zu. Sie besteht aus zwei Schritten, nämlich aus sechs qualitativen Experteninterviews, die die Autorin durchführte, um eine valide Grundlage für die Entwicklung eines differenzierten Fragebogens zu bekommen, den sie im zweiten Schritt an die 500 größten deutschen Unternehmen verschickte und von denen 104 (20,8%) zurückgesandt wurden. Die 31 Fragen dieses Fragebogens beziehen sich auf die objektiven Merkmale des befragten Unternehmens, auf die Strukturmerkmale

des Coaching-Angebots, auf den organisationalen Implementierungsprozess, auf die Einschätzung der Zufriedenheit und Erfahrungen mit der Einführung von Coaching, auf die Merkmale der eingesetzten Coaches und auf die subjektiven und berufsbiografischen Merkmale der Befragungsteilnehmer.

Die wichtigsten Einzelergebnisse sind: Coaching wird meistens erst seit weniger als fünf Jahren angeboten und besteht in der Regel aus fünf bis zehn Sitzungen. Während obere Führungskräfte eindeutig Einzel-Coachings durch externe Coaches bevorzugen und nur relativ wenig an Gruppen- oder Team-Coachings teilnehmen, die von externen Coaches durchgeführt werden, ist das Bild bei den unteren Führungskräften erkennbar anders: Bei ihnen ist der Anteil von Einzel-Coachings nur wenig höher als derjenige für Gruppen- und

Team-Coaching, und auch der Einsatz von externen Coaches (für Einzel- und Gruppen- oder Team-Coaching) ist nur geringfügig höher als der Einsatz interner Coaches.

Je nach dem, ob es sich um obere, mittlere oder untere Führungskräfte handelt, sind auch die Themen im Coaching anders: So sind für obere Führungskräfte vor allem Fragen der Strategieentwicklung und -umsetzung wichtig, während für mittlere und untere Führungskräfte Herausforderungen ihrer Führungskompetenz thematisch zentral sind. Zu den wichtigsten – und wohl bedenkenswertesten – Ergebnissen der Studie gehören schließlich die Erkenntnisse über die Ermittlung des jeweils vorliegenden Coaching-Bedarfs: Denn 50,0 Prozent der befragten Unternehmen führen keinerlei Bedarfsanalyse durch und 36,7 Prozent stützen sich in keiner Weise auf Leistungsindikatoren.

Diese Zahlen, die sich wohlgerne auf die größten Unternehmen in Deutschland beziehen, machen deutlich: Die Professionalität der organisationalen Implementierung von Coaching steckt noch ganz in ihren Kinderschuhen. Es bleibt zu hoffen, dass die Unternehmen das möglichst schnell erkennen und dieses Defizit zum Anlass nehmen, nicht nur ihren Führungskräften gute Lernangebote zu machen, sondern auch selbst schnell und wirksam als Organisation zu lernen.

Professor Dr. Harald Geißler
Helmuth-Schmidt-Universität Hamburg
geissler@coaching-gutachten.de

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3631602898/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3631602898/cr)

2012 – Das Jahr der neuen Helden!

werdewelt.info
marketing & kommunikation



Konzeption für Ihre zielscharfe Positionierung.
Wir erweitern Ihre Präsenz mit Nachhaltigkeit!

Buchen Sie jetzt Ihr exklusives Marketing-Paket!

Das exklusive Marketing-Paket:

- » Direktbetreuung durch Benjamin Schulz
- » strategische und konzeptionelle Beratung
- » Unterstützung bei Vertriebs- und Aquis- Aktivitäten
- » Social-Media-Marketing
- » Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- » Online-Marketing
- » Verlags- und Medienarbeit

Auf Wunsch übernehmen wir für Sie Ihre gesamten Marketingaktivitäten. So haben Sie für eine Monatspauschale Ihre eigene Marketingabteilung, die Ihre Interessen vertritt, so dass Sie Ihre Zeit voll Ihrem Kerngeschäft widmen können. Nutzen Sie unser Branchen-Know-how mit einer starken Agentur im Background!

werdewelt – Die mit den Marketing-Heroes

werdewelt.info | T +49 2773 74 37-0 | mail@werdewelt.info | www.werdewelt.info

2. Auflage



Das Marketing-Fachbuch
für Coaches, Trainer und Berater
ISBN 978-3-907-100-39-4

Abenteuer Selbstcoaching. Eigenes Potenzial entdecken und ausschöpfen.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Der Autor veröffentlicht einen schmalen, aber gehaltvollen Band zum Thema Selbst-Coaching. Es handelt sich dabei erfreulicherweise nicht um eine Day-by-Day-Anleitung zu Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung, sondern um eine aussagekräftige Darstellung, was er unter Selbst-Coaching verstanden wissen will – hiermit setzt er sich im ersten Teil auseinander. Welche Möglichkeiten, Methoden und Tools denkbar sind, folgt im zweiten Teil des Buchs.

Bei aller Theorie im ersten Teil bleibt der Autor doch trotzdem praxisorientiert und pragmatisch in seinen Darlegungen.

Bei aller Theorie im ersten Teil bleibt der Autor doch trotzdem praxisorientiert und pragmatisch in seinen Darlegungen. Er grenzt Selbst-Coaching gegen Selbstmanagement ab, was eine überfällige Differenzierung ist, beleuchtet aber auch die Unterschiede zu Therapie, Beratung, Training, Coaching, also den „begleiteten persönlichen Veränderungsprozessen“. Kyburz macht deutlich, dass aus der Lektüre und dem braven Befolgen von anleitungsorientierten Büchern zur Thematik kein erfolgreiches Selbst-Coaching erwächst. Dagegen ist es notwendig, zunächst sich selbst gegenüber eine neue, neugierige, wertschät-

Kyburz macht deutlich, dass aus der Lektüre und dem braven Befolgen von anleitungsorientierten Büchern zur Thematik kein erfolgreiches Selbst-Coaching erwächst.

zende, urteilsfreie Haltung einzunehmen. Hier räumt der Autor endlich mit dem unsäglichen Klischee des „inneren Schweinehundes“ auf (Danke!). Alles, so Kyburz, auch „Schweinehündisches“, hat irgendwann im Leben eine überlebenswichtige Rolle gespielt, es sollte also mit Respekt und Dankbarkeit betrachtet werden.

Im Methodenteil beschreibt der Autor drei Basistechniken des Selbst-Coachings ausführlicher: Achtsamkeit entwickeln, Entspannung üben und achtsame Atmung. Es schließen sich Methoden und Tools an, die dabei unterstützen, den inneren Coach in all seinen Aspekten zu entwickeln. Hier geht es darum, die Fähigkeit zu stärken, mit sich selbst in einen kreativen inneren Dialog zu treten, um die eigenen versteckten und verschütteten Potenziale zu entdecken. Einige dieser Methoden lassen sich im Übrigen natürlich auch gut durch externe

Es schließen sich Methoden und Tools an, die dabei unterstützen, den inneren Coach in all seinen Aspekten zu entwickeln.

Coaches anwenden, wie etwa Erfolgstagebücher oder Fantasiereisen.

Für das Selbst-Coaching hat Kyburz den systemischen Ansatz adaptiert, wovon er etliche Tools erläutert, und das integrative Coaching gemäß der Integrative Body Psychotherapy (IBP). Einen letzten (dünn geratenen) Abschnitt widmet er dem Selbst-Coaching im Berufsleben. Noch einmal vertiefend auf dieses Thema einzugehen, wäre sicher nutzbringend.

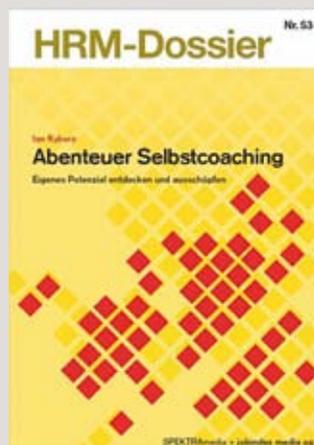
Das Buch ist lesenswert für alle, deren Interesse über Selbsthilfeanleitungen hinausgeht und die grundsätzlich an Selbst-Coaching interessiert sind.

Dr. Christine Kaul

Kaul-Coaching, Hannover
willkommen@kaul-coaching.de

Bei Amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3908244854/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3908244854/cr)



Kyburz, Ian (2011).

**Abenteuer Selbstcoaching.
Eigenes Potenzial
entdecken und ausschöpfen
(HRM-Dossier Nr. 53).**

Zürich: SPEKTRAmédia.

ISBN: 978-3-908244-85-1

56 S.; 29,80 €

www.amazon.de/exec/obidos/

[ASIN/3908244854/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3908244854/cr)

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



mitglied im DBVC als senior coach
und coaching-weiterbildungsanbieter



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2012

Gruppe 24 Start 5. Juli 2012
Gruppe 25 Start 5. Dezember 2012

Weiterbildung zum Teamcoach

Start 11. Juni 2012

Weitere Infos unter: www.mafowi.de

Wir bieten Ihnen eine professionelle
Herangehensweise an die Entwicklung und
Förderung von Potenzial.

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



Der **Trigon-Coaching-Ansatz** versteht sich als ein integratives Modell, bei dem innere Werthaltung, Beziehungssituation und Sachebene gleichwertig behandelt werden. Wir respektieren den Trigon Ethik-Kodex für Coaches.

Unsere **Coaching Lehrgänge** sind u.a. vom ACC und vom DBVC anerkannt.

Lehrgangsleitung: Werner Vogelaier (Seniorcoach des DBVC)

Nächste Start-Termine:

05.10.2012: in Zürich
01.02.2013: in Wien
15.02.2013: in Köln

Trigon ist ein Beratungsunternehmen für Organisations-, Personal-, marktwirksame Unternehmensentwicklung, Coaching und Konfliktmanagement mit selbstständigen Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

Information & Anmeldung:

Trigon Entwicklungsberatung
8020 Graz, Austria, Enterplatz 1a
graz-lenzburg@trigon.at
www.trigon.at, www.coaching.at



KRÖBER Kommunikation ist Ihr Spezialist für qualifizierte Aus- und Fortbildungen auf der Grundlage systemischer Sichtweise. Zertifiziert durch führende Verbände und Steinbeis-Hochschule.

- Systemischer Coach/Business-Coach München, Stuttgart, Leipzig
- Teamcoach Stuttgart und München
- Business-Trainer
- Change-Management/Organisationsentwicklung
- NLP klassisch und business, DVNLP-zertifiziert

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
Leitung: Birgid Kröber
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99
E-Mail: info@kroberkom.de
Internet: www.kroberkom.de

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

Professionelles
Wissen
für Coaches



Wissen will frei sein

Mit einem Monat Verzögerung nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung. Wir freuen uns, wenn der Gratis-Download Sie überzeugt und Sie die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

Jetzt online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo

Tel.: +49 541 500-2671

Fax: +49 541 500-87847

E-Mail: info@coaching-magazin.de

www.coaching-magazin.de



KONSTANZER SEMINARE

- **Integrative Ausbildung**
Die CoachingAusbildung der KONSTANZER SEMINARE basiert auf Transaktionsanalyse, systemischen Ansätzen und ressourcenorientierten Techniken.
- **Richtlinien**
Die fundierte Coaching-Ausbildung ist vom DBVC anerkannt. Der Leiter Dipl. Psych. Ulrich Dehner ist Senior Coach und Vorstandsmitglied im DBVC.
- **Standorte**
Die CoachingAusbildung findet in Konstanz und Berlin statt.

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



E · S · B · A
Developing new Competences & Spirit in Business

Seit über 15 Jahren bietet die Akademie Lehrgänge auf inhaltlich höchstem Niveau an. Bei der E.S.B.A durchlaufen Sie die umfangreichste Coaching-Ausbildung des gesamten deutschsprachigen Raumes. Für Sie haben wir die Besten ins Team unserer Lehrbeauftragten geholt. Sie lernen von den international tätigen Coaching-Pionieren und schließen Ihre Ausbildung mit einer international gültigen ISO-Zertifizierung für Coaches ab.

Informieren Sie sich kostenlos und unverbindlich bei einem unserer Impulsseminare:
25.05.12, Hamburg
08.06.12, Wien
12.06.12, Hamburg

Lehrgangstarte:
17.05.12, Linz
25.10.12, Wien
01.11.12, Hamburg
08.11.12, Linz

Für Profis der Beratung und des Coachings bietet E.S.B.A weiterführende Lehrgänge an. Im Herbst startet die Meisterklasse "Burnout Prävention, Beratung & Intervention".
Informieren Sie sich jetzt!
www.esba.eu



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



Zukunft gezielt gestalten

- Ausbildung zum Business-Coach
- Ausbildung zum Business-Trainer
- dvct zertifiziert
- Qualitätssiegel Weiterbildung
- Bildungsurlaub anerkannt
- Weiterbildungspunkte anerkannt

V.I.E.L.
Coaching + Training
Die Nr. 1 am Elbberg
Elbberg 1 22767 Hamburg
info@viel-coaching.de
040 - 85 41 87 97
www.viel-coaching.de
monatlich kostenlose Info-Abende



DIE COACHES



Wir bieten

1. systemisches Management Coaching für Einzelpersonen und Gruppen/Teams auf deutsch + englisch
2. eine Ausbildung zum systemischen Management Coach (sog. Hamburger Coach) in Düsseldorf, München, Hamburg
3. Refreshing von Coachkompetenzen an.

Individuelle Führungskräfteentwicklung mithilfe der MotivStrukturAnalyse (MSA)!

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



Business Coaching für Fach- und Führungskräfte 2012

Die ZEW der Leibniz Universität Hannover bietet seit sieben Jahren erfolgreich eine Coachingausbildung in Form einer berufsbegleitenden Weiterbildung an. Das Programm umfasst 260 U-Std. über zwölf Wochenend-Module (Do. ab 18 Uhr bis Sa. 14 Uhr) und ein begleitendes Lehrcoaching. Der fünfte Kurs beginnt Ende August 2012, Anmeldungen sind ab sofort möglich, begrenzte Teilnahmeplätze.

**Abschlusszertifikat der Leibniz Universität Hannover
Komplettpreis: 3.280 €**

Kontakt und Beratung:
Philipp Schaumann, Dipl.-Sozialwiss.
Tel.: 0511 - 762 19797
philipp.schaumann@zew.uni-hannover.de
www.zew.uni-hannover.de
weiterBILDUNG



Die Sprache
Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH

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 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"
Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH
Stresemannallee 6, 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



artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Ausbildung zum Coach
Systemisches Coaching

- berufsbegleitende Ausbildung über 14 Monate in Berlin
- Start des 17. Curriculums im Herbst 2012
- Themen: moderne Systemtheorie, systemisches Coaching, Testverfahren, Systemaufstellungen, Gruppendynamik, Gestaltarbeit u.v.a.m.
- weitere berufsbegleitende Curricula der artop-Akademie: Systemischer Organisationsberater, Kommunikations- und Verhaltenstrainer, Moderation & Mediation

artop GmbH - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
www.artop.de



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Master of Advanced Studies

MAS Coaching

CAS Coaching Praktiker/in

(15 ECTS)

Ihr Basiskurs für gute Beratung

CAS Coaching in Organisationen

(15 ECTS)

Coaching im Kontext von Organisationen

CAS Coaching Advanced

(15 ECTS)

Ihr professionelles Coachingprofil

CAS Prozessintegration und MAS Thesis

(15 ECTS)

Start im Frühjahr und Herbst.

Informieren Sie sich jetzt über den
Quereinstieg in unser Master-Programm

www.coaching-studies.ch

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



Kommunikative Exzellenz

Schwertl & Partner entwickelt nachhaltig systemische Konzepte und Instrumente für die Beratungspraxis. Die Essenz wird in der Ausbildung zum Business-Coach und im Bereich Qualifikation - Räume für Lernen weitergegeben und in komplexen Beratungsprozessen umgesetzt. Mehr als 30 Jahre Erfahrung und hoch qualifizierte Berater ermöglichen uns, gezielte und effiziente Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Die Merkmale unserer Beratungsdienstleistungen sind:

- o Maßschneidung
- o Organisation und Sicherung von Nachhaltigkeit
- o Umsetzungsbegleitung
- o Effektivität

In der Ausbildung zum Business-Coach (Coaching-Weiterbildungsanbieter (DVBC) seit 2005) legen wir besonderen Wert auf eine seriöse theoretische Fundierung, robuste Praxiskonzepte und eine individuelle Förderung der Teilnehmer.

Unsere nächste Ausbildung startet am 02./03. November 2012.

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

KE + P

BILLMEIER KRAMER LAUTERBACH

Business Coaching Weiterbildung

KE+P advanced

Fundierte Weiterbildung für ausgebildete
und erfahrene Berater/Coaches zur
individuellen Meisterschaft in den
Themenfeldern:

persönliche Tiefe
Kontakt
Wirkfeld

Wir bringen als Pioniere der Szene die
Quintessenz unserer 20-jährigen Erfahrung
in Coaching, OE, PE, Mediation in
Unternehmen ein und den Hintergrund von 7
erfolgreich durchgeführten grundlegenden
Coaching-Curricula

Zielgruppe:

Coaches und Berater mit mehrjähriger
Erfahrung, Psychologinnen, Ärzte,
Supervisorinnen

Beginn/Umfang:

30.9.-2.10. 2012, Ende Oktober 13
5 Workshops (15 Tage in 13 Monaten)

Ausbildersozietät KE+P:

Dr. phil. Reinhard Billmeier, Dipl.Psych. Michael
Kramer, Dr. med. Matthias Lauterbach

Organisationsbüro:

Entwicklungsberatung Reinhard Billmeier
Schlesierstr. 12, 31139 Hildesheim
Tel.: 05121 . 130707 - Fax: . 130708
www.r-billmeier.de/pdf/kepadvanced.pdf
ausbildung@r-billmeier.de

Ihre Ausbilder



Axel Janßen

Dr. Rolf Meier

Ausbildung
Systemischer Management
Coach (SMC)®

www.systemische-coach-ausbildung.de

- 24. Ausbildung
Start 08.08.2012
- 25. Ausbildung
Start 05.09.2012
- 26. Ausbildung
Start 10.10.2012

Sie lernen bei uns keine NLP-
Techniken, keine Therapie
oder sonstige autoritäre
Coachingansätze. Verspro-
chen.

www.hamburger-schule.net

SiegerConsulting

Systemische Beratung und Coaching

Kompaktausbildung zum Systemischen Coach
Praxisorientiert, kompakt und fundiert!

Ziele

Die modulare Systemische Coaching-
Ausbildung zielt darauf ab, angehenden
Coaches

- ein klar strukturiertes Coaching-Konzept zu vermitteln,
- eine Toolbox mit wirkungsvollen Interventionen an die Hand zu geben,
- die eigene Methodenkompetenz zu vertiefen/erweitern,
- die wertschätzende, lösungsorientierte Haltung Systemischer Coaches praktisch zu vermitteln sowie
- den eigenen persönlichen Coaching-Stil zu entwickeln.

Qualitätsmerkmale

Durch das Bearbeiten realer Coaching-
Anliegen mit echten Klienten ist ein hoher
Praxisbezug garantiert! Zudem runden
teilnehmernahe Übungssequenzen und
Demonstrations-Coachings das schlüs-
sige Ausbildungskonzept ab und ermög-
lichen ein lebendiges Lernen.

Aufwand

5 Module a 2 Tage in 6 Monaten in
Mörfelden/Dreieich (bei Frankfurt)

Leitung

Elke Sieger

Nächste Starttermine

08.09.2012 (Kurs 28)
13.09.2012 (Kurs 29)

Kontakt:

Dipl.-Psych. Elke Sieger · Senior Coach DBVC · Wiedehopfweg 15 · 64297 Darmstadt
Telefon 06151-295019 · sieger@siegerconsulting.de · www.siegerconsulting.de

| Rang | www.coaching-literatur.de | www.trainerbuch.de | www.amazon.de |
|------|---|--|---|
| 1 |  <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 2 |  <p>Coaching Basics Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €</p> |  <p>Emotions-Coaching Vössing, Heidrun Books on Demand, 15,90 €</p> |  <p>Coaching Basics Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €</p> |
| 3 |  <p>Selbstcoaching Schalk, Christoph Down to Earth, 4,00 €</p> |  <p>Wertecoaching in Krisen Schlieper-Damrich, Ralph managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p> |
| 4 |  <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p> |  <p>Die 16 Lebensmotive in der Praxis Brand, Markus & Ion, Frauke GABAL Verlag, 34,90 €</p> |  <p>Coaching – erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €</p> |
| 5 |  <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p> |  <p>Teamcoaching Alf-Jährig, Rainer et al. managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p> |
| 6 |  <p>Methoden-ABC im Coaching Vogelauer, Werner Luchterhand, 45,00 €</p> |  <p>Klärungsorientiertes Coaching Collatz, Annelen & Sachse, Rainer Hogrefe, 26,95 €</p> |  <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p> |
| 7 |  <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p> |
| 8 |  <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hg.) Hogrefe, 49,95 €</p> |  <p>Die Kraft innerer Bilder Vössing, Heidrun Junfermann, 15,90 €</p> |  <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €</p> |
| 9 |  <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p> |  <p>Übergangcoaching Nohl, Martina Junfermann, 16,90 €</p> |  <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p> |
| 10 |  <p>Übergangcoaching Nohl, Martina Junfermann, 16,90 €</p> |  <p>CoachAusbildung Meier, Rolf & Janssen, Axel (Hg.) Verlag Wissenschaft & Praxis, 159,00 €</p> |  <p>Coaching -Veränderungsprozesse meistern Kostka, Claudia Hanser, 9,90 €</p> |

Lessons learned



GOTT SEI DANK HAB' ICH MEIN BEWERBER-AUSQUETSCH-COACHING GEMACHT



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:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Dr. Julia Eversmann (je)
Dorothee Mennicken (dm)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben) 49,80 € | (EU + Schweiz: 59,80 €)
versandkostenfrei und inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung:

www.werdegewelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Peshkova | S. 4,19,38 © olly | S. 21 © Yuri Arcurs | S. 4,23,25,26 © Kinetic Imagery | S. 4,28,30 © Picsfive | S. 5,33 © Dmitriy Shironosov | S. 5,44,46 © Anson | S. 49,50 © Elena Elisseeva | S. 5,51 © Shots Studio | 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



Sören Münzer | Schafgans DGPh

WEBERS: Mein Heuschnupfen ist dieses Jahr (noch) nicht stark genug, so wage ich mich immer mal wieder in den Frühling hinaus. Schon schön ... ! Wird's nicht langsam Zeit, über den Sommerurlaub nachzudenken? Letztens las ich in diesem Zusammenhang ein irritierendes Stichwort: „Therapurlaub“. Ob das so etwas wie eine Hüft-OP mit anschließender Reha sein soll?

RAUEN: Die Frage ist wohl eher: Zahlt das die Kasse?

WEBERS: Eine typisch deutsche Frage, ich bin entzückt. Die Antwort: Die Kasse zahlt Therapie. Aber frühestens nach sechs Monaten. Das dürfte so die typische Wartezeit für Psychotherapie sein. Und dann zahlt sie pauschal 50 Stunden, auch wenn Sie nach fünf Terminen wieder Land sehen. Aber Urlaub zahlt sie garantiert nicht.

RAUEN: Dabei könnte das ein schönes Geschäftsmodell sein. Man stelle sich vor: TUI fusioniert mit der AOK und ...

WEBERS: ... genial! Aber da fehlen noch weitere Stakeholder für einen Rundum-sorglos-Deal ...

RAUEN: Nun, für ein solches Angebot benötigt man natürlich eine neue Aufsichtsbehörde. Und gesetzliche Regelungen müssten vorher sowieso geschaffen werden. Danach könnte

man einige Arbeitskreise einrichten, ein Pilotmodell samt Evaluation konzipieren, eine Finanzierungsrunde starten, Landesbürgschaften beantragen und eine Studie zur Folgenabschätzung durch eine große Consulting-Firma erstellen. Sofern die politische Zuständigkeit geklärt ist. Und keine marktbeherrschende Monopolstellung befürchtet werden muss. Dazu sollte man frühzeitig die Kartellbehörden ins Boot holen und eine Lobbykampagne starten, die den politischen Entscheidungsträgern die wichtigsten Argumente verdeutlicht. Und auch ganz wichtig: die Höhe der Besteuerung. Um eine neue Steuer wird man wohl kaum herumkommen. Der ganze Aufwand muss schließlich irgendwie gegenfinanziert werden.

WEBERS: Oh, verflixt! Ich wollte eher darauf blicken, was für mich, den Coach, dabei herauspringt, welche Rolle – neben den Therapeuten, Animatoren, Bademeistern und Köchen – ich spielen könnte, unter Italiens Sonnenschein oder wo auch immer ...

RAUEN: Nun, Sie könnten ja den Patienten spielen. Auf Privatkosten, versteht sich.

WEBERS: Och, nee, dann mache ich lieber Urlaub wie bisher, das fühlt sich besser an. Vielleicht stecke ich noch ein Selbst-Coaching-Buch ein. Man muss ja nicht gleich „geheilt“ zurück kommen. Nachher kommt man noch auf dumme Gedanken ...



19.–20.10.2012 | Wiesbaden

DBVC Coaching-Kongress 2012

Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) veranstaltet vom 19.–20.10.2012 den Coaching-Kongress 2012 in Wiesbaden. Unter dem Motto: „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ werden ausgewiesene und bekannte Experten der Branche wie Ulrich Dehner, Klaus Eidenschink, Eberhard Hauser, Christopher Rauen, Dr. Bernd Schmid, Dr. Gunther Schmidt, Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Werner Vogelauer u.v.m. in Vorträgen, Diskussionen, Live-Demonstrationen und Workshops praktische und konzeptionelle Einblicke in das Thema Coaching gewähren.

www.dbvc.de/kongress



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