

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 1/2018

Wissen will frei sein

Danke für Ihre Fairness!

Zwölf Monate nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung.

Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Business-Development-Coaching | S 22

Spotlight

Hypnose im Coaching | S 38

Wissenschaft

Persönlichkeit im Coaching | S 50

Online-Coaching wird die Normalität sein, Face-to-Face das Besondere

Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer im Interview | S 14



Ausgabe 1 | 2018
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 19,80 €



Heinz Schuler
Das Einstellungsinterview
2., überarbeitete Auflage 2018,
370 Seiten, geb.,
€ 39,95 / CHF 48.50
ISBN 978-3-8017-2871-7
Auch als eBook erhältlich

In diesem Band werden die wichtigsten Arten von Fragen und Typen strukturierter Einstellungsinterviews so geschildert, dass die Leser in die Lage versetzt werden, selbst qualifizierte Auswahlgespräche durchzuführen und andere Auswählende zu trainieren. Besondere Beachtung findet darüber hinaus die Reaktion von Bewerbern auf Einstellungsinterviews sowie ihr angemessenes Verhalten in der Interviewsituation. Das Buch ist für HR-Spezialisten und Führungskräfte, für Trainer wie für Stellenbewerber ein wertvoller Ratgeber.



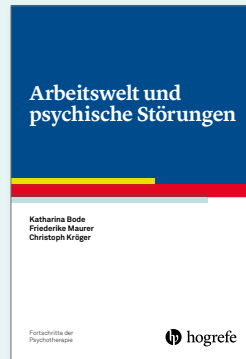
Erika Regnet
Frauen ins Management
Chancen, Stolpersteine
und Erfolgsfaktoren
(Reihe: „Praxis der Personal-
psychologie“, Band 36)
2017, VI/165 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-2725-3
Auch als eBook erhältlich

Frauen im Management sind noch lange kein Selbstläufer. Verschiedene Gründe werden diskutiert: Sie reichen von der falschen Berufswahl der Frauen, über ihre mangelnde Karriereorientierung, die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis hin zur Diskriminierung. Das Buch zeigt anschaulich und gut verständlich den aktuellen Forschungsstand auf, benennt konkrete Ansatzpunkte für die betriebliche Praxis, gibt Hinweise für Führungskräfte und ausgewählte Empfehlungen für karriereambitionierte Frauen.



Klaus Moser / Roman Souček /
Nathalie Galais / Colin Roth
**Onboarding -
Neue Mitarbeiter
integrieren**
(Reihe: „Praxis der Personal-
psychologie“, Band 37)
2018, VI/159 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-2849-6
Auch als eBook erhältlich

Die erfolgreiche Einführung und Integration neuer Mitarbeiter, auch als „Onboarding“ bezeichnet, ist für jedes Unternehmen von zentraler Bedeutung und eine Kernaufgabe der Personalarbeit. Gelingt sie, dann werden nicht nur Fehler, Unfälle und Stress vermieden, sondern auch Lernprozesse initiiert sowie die Entwicklung von Commitment und Teamgeist der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert. Die vorgestellten Maßnahmen reichen von Paten- und Mentoringssystemen über Einführungs- und Traineeprogramme bis zum Einsatz von Social Media.



Katharina Bode /
Friederike Maurer /
Christoph Kröger
**Arbeitswelt und
psychische Störungen**
(Reihe: „Fortschritte der
Psychotherapie, Band 66)
2017, 100 Seiten,
€ 19,95 / CHF 26.90
(Im Reihenabonnement
€ 15,95 / CHF 21.50)
ISBN 978-3-8017-2758-1
Auch als eBook erhältlich

Der Band liefert Informationen zur psychotherapeutischen Behandlung von erwerbstätigen Patienten mit psychischen Störungen. Geeignete diagnostische Instrumente und rechtliche Rahmenbedingungen werden beschrieben. Es werden arbeitsplatzorientierte Interventionen und Therapiebausteine für die stufenweise Wiedereingliederung von arbeitsunfähigen Patienten an den Arbeitsplatz vorgestellt.

Das Erste



Der Blick auf die Coaching-Branche fällt bisweilen kritisch aus. Zu beliebig definierbar scheint der Begriff für manch einen Beobachter zu sein, als zu unübersichtlich gilt der Markt, zu unterschiedlich fallen die Qualifikationen der Anbieter aus. Dennoch gewinnt der Berufsstand kontinuierlich an Akzeptanz. Dies mag daran liegen, dass sich inzwischen eine professionelle Szene herauskristallisiert hat, die sich, wie Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer im Interview dieser Ausgabe des Coaching-Magazins betont, klar von weniger vertrauenswürdigen Strömungen abgrenzen lässt. Steigender Zuspruch dürfte auch dadurch begünstigt sein, dass das Coaching und seine Wirksamkeit als Forschungsgegenstand stärker in den Fokus der Wissenschaft gerückt sind.

Der Mehrwert, den ein gutes Coaching – beispielsweise aufgrund seiner reflexiven und individualisierten Ausrichtung – gegenüber Lösungen „von der Stange“ entfalten kann, ist jedenfalls in vielen Köpfen angekommen. So darf es beinahe als folgerichtig verstanden werden, wenn Coaching-Kompetenz heute auch in Feldern nachgefragt wird, die weniger zum klassischen Habitat eines Coachs zählen. In der Rubrik „Konzeption“ stellt Albert Pappenheimer ein Modell vor, mit dem Coaching in Prozesse der Geschäftsfeldentwicklung einfließen und die hier üblichen Consulting-Maßnahmen ergänzen kann. Im Zentrum des Konzepts steht der Weg zu einer authentischen Selbstdarstellung des Unternehmens.

Auch die Beratung in monetären Angelegenheiten ist kein „naturgegebenes“ Coaching-Feld. Dies kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, dass ein Coach, der auf diesem Gebiet Klienten begleiten möchte, über eine sehr gute Feldkompetenz im Sinne finanzfachlicher Expertise verfügen muss, wie Hans-Joachim Barth im Praxisteil dieses Heftes herausarbeitet. Wird diese Expertenrolle vom Berater mit einer coachenden Herangehensweise gekoppelt, entsteht aufseiten des Klienten die Möglichkeit, Finanzentscheidungen mit bewusster Lebensplanung zu verbinden.

Apropos: Verbinden können Sie sich mit dem Coaching-Magazin nun auch auf Facebook. Wir freuen uns auf Ihren Besuch:

www.facebook.com/coachingmagazin.

Ihr

David Ebermann

David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Harvard-Coaching-Konferenz: Best-Poster-Award für
deutsches Forscherteam | S 6

Coaching meets Research: Keynote-Mitschnitte kostenlos
abrufbar | S 6

Leitfaden zur Auswahl von Angeboten der
Mitarbeiterberatung erschienen | S 6

– Verbandslandschaft –

DBVC-Kongress: Coaching im Transformationsprozess | S 7

Agilität als inneres Potenzial und Option verstehen | S 7

Coach & Trainer Award | S 7

Coachingtag diskutierte Regulierung des Coachings | S 8

– Wissen kompakt –

Coaching-Honorare | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer | S 14

– Konzeption –

Business-Development-Coaching | S 22

– Praxis –

Coaching für ein besseres Selbst- und Zeitmanagement | S 27

Finanz-Coaching | S 32

– FAQ –

Fragen an Vera Ihlefeldt-Schlipkötter | S 37



– Portrait –

Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer

Online-Coaching wird die Normalität sein,

Face-to-Face das Besondere

| S 14



– Konzeption –

**Business-Development-
Coaching**

Wie Coaching auch in Business-
Development-Prozesse einge-
flochten werden kann und wel-
che Bedeutung dem Abgleich
von Selbst- und Fremdwahr-
nehmung auf dem Weg zu einer
authentischen Selbstdarstellung
zukommt, geht aus dem vorge-
stellten Konzept hervor.

| S 22



– Praxis –

**Coaching für ein
besseres Selbst- und
Zeitmanagement**

| S 27



– Praxis –

Finanz-Coaching

| S 32



– Spotlight –

Hypnose im Coaching

In der Psychotherapie erzielte Erfolge legen nahe, dass Hypnosetechniken auch im Coaching zum Einsatz kommen und insbesondere den Lösungs- bzw. Praxistransfer verbessern können. Welche Techniken bieten sich im Coaching an und welche Risiken bestehen?

| S 38



– Wissenschaft –

Business-Coach: eine Frage der Persönlichkeit?

Mit der Persönlichkeitsstruktur von Coaches greift diese Studie eine Dimension auf, die bei der Definition des Berufsbildes „Coach“ bisher vernachlässigt wurde. Untersucht wird der Zusammenhang einzelner Persönlichkeitsmerkmale mit Aspekten der Berufsausübung.

| S 50



– Philosophie/Ethik –

Methoden in Coaching und Beratung

Einerseits sind Methoden und Tools im Coaching gefragt. Andererseits wird ein zu starker Fokus auf sie nicht selten kritisiert. Die hier vorgenommene Reflexion deutet Methoden als sicherheitsgebende Übergangsobjekte.

| S 55

– Spotlight –

Hypnose im Coaching. Der tiefere Zugang zum Unbewussten | S 38

– Coaching-Tool –

Visual Profiling | S 43

– Bad Practice –

Coaching und Wirtschaftsskandale.
Teil 1: Coaching als reine Dienstleistung? | S 47

– Wissenschaft –

Business-Coach: eine Frage der Persönlichkeit? | S 50

– Philosophie/Ethik –

Methoden in Coaching und Beratung. Die Veränderung des
Methodeneinsatzes während der beruflichen Laufbahn | S 55

– Rezensionen –

Resilienzcoaching für Menschen und Systeme | S 60

Lösungsorientiertes Coaching | S 61

Coaching an der Hochschule | S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Vorbildlich | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

Harvard-Coaching-Konferenz: Best-Poster-Award für deutsches Forscherteam

Ein Team der SRH Hochschule Berlin stellte auf der letztjährigen Coaching-Konferenz des Bostoner Institute of Coaching aktuelle Studienergebnisse vor und wurde mit dem Best-Poster-Award ausgezeichnet.

Das Team der SRH Hochschule Berlin, bestehend aus Carolin Graßmann, Dr. Franziska Schölmerich und Prof. Dr. Carsten C. Schermuly, wurde im Oktober im Rahmen der Konferenz „Coaching in Leadership and Healthcare“ mit dem Best-Poster-Award ausgezeichnet. Die Konferenz fand in Boston (USA) statt und wurde vom Institute of Coaching ausgerichtet. Das Institute of Coaching ist eine an der Harvard Medical School angesiedelte Einrichtung unter Leitung von PhD Carol Kauffman (Assistant Professor an der Harvard Medical School). Es wurde 2009 gegründet und fördert seitdem jährlich Studien zur Coaching-Forschung mit 100.000 USD. Gegenstand der Poster-Präsentation war eine von den Wissenschaftlern durchgeführte Metaanalyse mit dem Titel „The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: a metaanalytic review“.

Studie: Beziehungsqualität hat vielfältige Wirkung im Coaching

Die Studie, so Schermuly, zeige, dass die Beziehungsqualität in Business-Coachings vielfältige Wirkungen besitze. „Nicht nur die Zufriedenheit des Klienten profitiert von einer hohen Beziehungsqualität, sondern auch die Selbstreflexion und die Zielerreichung sowie die Vermeidung negativer Effekte.“ Die Beziehungsqualität, so das Resümee des Coaching-Forschers, scheint für den Erfolg von Coachings wichtiger zu sein, als dies beispielsweise im psychotherapeutischen Kontext der Fall ist.

Für seine Forschung zu unerwünschten Effekten von Coaching wurde Schermuly bereits im Jahr 2014 vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) mit dem Deutschen

Coaching-Preis ausgezeichnet. Ebenfalls im Jahr 2014 wurde der Wissenschaftler mit dem von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) vergebenen „Erdinger Coaching-Preis für Forschungsarbeiten“ geehrt. (de)

goo.gl/YsN3A



Coaching meets Research: Keynote-Mitschnitte kostenlos abrufbar

Keynote-Mitschnitte des vierten Internationalen Coachingkongresses 2016 können jetzt über die Kongress-Homepage kostenlos abgerufen werden.

„Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching“ lautete der Fokus des 4. Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research“, der 2016 von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten (Schweiz) ausgerichtet wurde. Auf der Homepage des Kongresses stehen nun Keynote-Mitschnitte zum freien Abruf bereit. Die kostenlosen Webinare behandeln die Themen:

- » „Erfolgsfaktoren – Wirkung, Qualität und Evaluation aus handlungstheoretischer Sicht“ (Dr. Michael Loebbert)
- » „Positive Psychology Coaching“ (Carol Kauffman, PhD)
- » „Was wirkt eigentlich in der Beratung – Auf dem Weg zu einer allgemeinen Beratungstheorie“ (Prof. Dr. Christian Schiersmann)
- » „Executive Coaching: An organizational perspective on impact, quality, and evaluation“ (David Peterson, PhD)

Fünfter Kongress im Juni

Am 12. und 13.06.2018 werden Fragen rund um den Themenbereich „Organisation, Digitalisierung und Design“ im Zentrum des fünften Internationalen Coachingkongresses stehen. Dieser wird erneut in Olten, aber erstmals unter gemeinsamem Dach der Hochschule für Sozi-

ale Arbeit der FHNW und des Departements der Angewandten Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführt. Gerahmt wird der Kongress von separat buchbaren Workshops, die am 11. und 14.06.2018 stattfinden. (de)

goo.gl/ZF668V



Leitfaden zur Auswahl von Angeboten der Mitarbeiterberatung erschienen

Mit einer kostenlosen Broschüre stellt das Projekt psyGA Hinweise bereit, die Unternehmen bei der Auswahl von Beratungsanbietern und der Einführung entsprechender Angebote der Mitarbeiterberatung unterstützen sollen.

Für die betriebliche Präventionsarbeit sei Mitarbeiterberatung, die in individuellen Konfliktlagen professionelle Hilfe leisten könne, in den vergangenen Jahren immer wichtiger geworden, heißt es in einer Mitteilung des Projekts Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA), das im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesarbeitsministerium gefördert wird. „Doch verlässliche Qualitätskriterien für die Auswahl eines Anbieters fehlten bislang“, heißt es in der Mitteilung weiter.

Ein neuer „Leitfaden zur Auswahl von Angeboten der Mitarbeiterberatung“ des psyGA-Projekts setzt hier an und soll Verantwortliche in den Unternehmen und insbesondere Fachkräfte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der Beantwortung der Fragen unterstützen, ob es Beratungsbedarfe in ihrer Organisation gibt, welche Beratungsangebote ggf. passend sind und wie diese den Mitarbeitern erklärt werden können. Der Leitfaden ist kostenlos abrufbar. (de)

goo.gl/8oJTnd





DBVC-Kongress: Coaching im Transformationsprozess

Im November richtet der DBVC seinen Coaching-Kongress 2018 aus. In Potsdam soll unter dem Motto „Business Coaching – The Next Level“ beleuchtet werden, welche Auswirkungen der Digitale Wandel auf das Coaching haben wird.

Technologische Entwicklungen werden den Grad der Vernetzung, Komplexität und Geschwindigkeit von Arbeits- und Lebensprozessen erheblich steigern, schreibt der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) in einer Ankündigung seines diesjährigen, vierten Coaching-Kongresses, der vom 02.–03.11.2018 in Potsdam stattfinden wird. Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen sowie unter dem Motto „Business Coaching – The Next Level: Coaching im Transformationsprozess“ will der Verband einen multiperspektivischen Ausblick in die Zukunft des Coachings wagen. Geladen ist eine Vielzahl renommierter Referenten aus Coaching-Wissenschaft und -Praxis, darunter u.a. Dr. Wolfgang Looss, Dr. Gunther Schmidt, Ulrich Dehner, Klaus Eidschink und Prof. Dr. Eckard König.

Der Einsatz künstlicher Intelligenz oder die virtuelle Abbildung und Erweiterung realer Umgebungen im Coaching sind nur zwei von zahlreichen denkbaren Szenarien. Aber welche konkreten Veränderungen können aus den Innovationen folgen? Digitalisierbare Coaching-Dienstleistungen seien in absehbarer Zukunft dazu in der Lage, menschliche Coaches in Spezialbereichen zu ersetzen, denn einfache Zielklärungs- und Motivations-Coachings seien auch von entsprechend programmierten Apps leistbar, ist Christopher Rauen, 1. Vorsitzender des Vorstands des DBVC und Herausgeber des Coaching-Magazins, überzeugt. Hieraus folge, „dass die Anforderungen an Coaches in anderen Bereichen steigen, in denen Menschen noch einen deutlichen Vorsprung vor Maschinen besitzen.“ Zu diesen Bereichen

zählten etwa soziale Intelligenz, anspruchsvolle Kommunikation, Kreativität, Humor, Fantasie und Selbstreflexion.

Tickets und vollständige Programminformationen sind aktuell über die Kongress-Homepage (www.coaching-kongress.de) erhältlich. Der DBVC ist auf die Themenbereiche Business-Coaching und Leadership fokussiert. Hierbei verfolgt der Verband ein „Vier-Säulen-Konzept“ und verbindet Experten aus den Feldern Coaching, Unternehmen, Wissenschaft und Weiterbildung. Zu seinen Zielen zählt der DBVC die Professionalisierung der Coaching-Branche sowie die Förderung und Entwicklung des Coachings in Praxis, Forschung und Lehre, Aus-, Fort- und Weiterbildung. (de)

DBVC-Positionspapier: Agilität als inneres Potenzial und Option verstehen

In einem Positionspapier setzt sich der DBVC vor dem Hintergrund der VUCA-Diskussion um steigende Komplexität und Unübersichtlichkeit mit dem Begriff der Agilität auseinander.

Agile Konzepte seien zur Mode geworden und drohten, durch eine fortschreitende „Vertoolung“ ihres eigentlichen Potenzials beraubt zu werden, ist in einem Positionspapier des Präsidiums des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) zu lesen. Aus einem Prinzip werde häufig ein Patentrezept gemacht, das im Zuge konzeptioneller Vereinfachungen eine Beherrschbarkeit von Herausforderungen wie steigender Komplexität suggeriere, kritisieren die Autoren und erklären: „Schließlich soll es – ohne genaueres Verständnis, ohne Übung, ohne Änderung innerer Einstellungen und ohne Berücksichtigung des Kontextes – raschen Erfolg bringen und kann scheinbar ganz mühelos rezipiert werden.“ Hiermit gehe ein Bedeutungswandel einher, in dessen Zuge Agilität mit Schnelligkeit gleichgesetzt und der eigentliche, aus einer veränderten Haltung bestehende Begriffskern verpasst werde.

Ein „zukunftsweisendes Konzept von Agilität“ zeichne sich hingegen insbesondere durch

zwei Aspekte aus: Einerseits könne Agilität als „inneres Potenzial“ verstanden werden, das auf Änderungsbedarfe und Optimierung fokussiert. Andererseits sollte Agilität nach Ansicht der Autoren nicht als immer richtige Norm, sondern als Option betrachtet werden. In diesem Kontext sei Agilität auch als Kompetenz zu verstehen, „aus der heraus die Entscheidung getroffen wird, ob man flexibel oder beständig handelt.“ Das Ergebnis einer „agilen Haltung“ könne demnach ebenso darin bestehen, sich situationsbedingt ganz bewusst gegen den Einsatz von agilen Tools zu entscheiden. Agilität als Haltung beginne demnach mit der Einsicht, „dass agile Tools und Patentrezepte nicht ausreichend sind“. (de)

www.dbvc.de



Konzept „Coaching-Poster“ mit Coach & Trainer Award ausgezeichnet

Der dvct verlieh den Coach & Trainer Award 2017. Im Rahmen der Preisverleihung wurde in Hamburg ein Tool ausgezeichnet, mit dem psychologische Konzepte auf Postern veranschaulicht werden sollen.

Erneut vergab der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) seinen Coach & Trainer Award. Die Finalrunde der drei besten, zuvor in einem Vorentscheid ermittelten Teilnehmer fand im November in Hamburg statt. Die Finalisten stellten ihre Konzepte vor. Die Wahl der Jury, die aus Experten und dem Publikum bestand, fiel letztendlich auf das von Christoph Bissinger vorgestellte Konzept „Coaching-Poster“. Das Gewinnerkonzept zielt, wie der Verband mitteilt, darauf ab, als „unterstützendes Entwicklungs-Tool“ grundlegende psychologische Konzepte aus den Bereichen Problemlösung, Team-Entwick-

lung, Emotionen oder Konflikt-Management in Form metaphorischer, comicartiger oder auch humorvoller Motive zu veranschaulichen. „Die Coaching-Poster bieten einen unkomplizierten und unterhaltsamen Einstieg ins Coaching. Doch schon bald wird klar, wie tiefgründig sich damit arbeiten lässt. Weil Bilder sprechen, sind sie auch in internationalen Teams ohne Sprachbarrieren einfach einsetzbar“, begründet Jurymitglied Prof. Dr. Astrid Nelke, Hochschullehrerin an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, die Entscheidung.

Diese sei der Jury jedoch nicht leicht gefallen, betont Birgit Thedens, stellvertretende Vorstandsvorsitzende des dvct und ebenfalls Jurymitglied, denn: „Die Konzepte von allen drei Finalisten haben uns beeindruckt.“ Ein von Marion Fiox und Dr. Markus Jensch vorgestelltes Coaching-Konzept, das auf die „Synchronisierung“ unterschiedlicher Arbeits- und Lebensstile abhebt, sowie das Konzept „Resilienz-Lotse“ von Sebastian Mauritz wurden jeweils als „Qualifiziertes Produkt 2017“ ausgezeichnet.

Mit dem seit 2010 jährlich vom dvct ausgeschriebenen Preis sollen innovative Konzepte aus den Bereichen Coaching und Training gewürdigt werden. Der dvct wurde 2003 gegründet und hat nach eigenen Angaben annähernd 1.600 Mitglieder. (de)

www.dvct.de



Coachingtag diskutierte Regulierung des Coachings

Ihren zehnten Coachingtag legte die ICF-D in neuem Gewand auf. Auf der Weiterbildungsmesse myQ, die im November 2017 in München ausgerichtet wurde, befasste

sich der Verband mit einer Reihe aktueller Coaching-Themen – darunter die Frage nach „Sinn und Unsinn“ einer gesetzlichen Regulierung des Coachings.

Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums des Coachingtags der International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D) entschied sich der Verband für ein neues Konzept. Erstmals fand die zweitägige Veranstaltung, die ehemals den verbandseigenen Mitgliedern vorbehalten war, im November des vergangenen Jahres im Rahmen der Weiterbildungsmesse myQ in München statt. Mit Spannung durften teils englischsprachige Podiumsdiskussionen zu den Themen „Coaching in verschiedenen Kulturen“ und „Coaching-Kulturen in Unternehmen“ erwartet werden.

Auf dem Programm stand zudem ein kontroverses Thema, das ebenfalls Gegenstand einer Podiumsdiskussion war: der „Sinn und Unsinn einer gesetzlichen Regulierung von Coaching und der Profession Coach im europäischen Kontext“. Schon die Ankündigung der Diskussion im Vorfeld der Veranstaltung habe zu regen Diskussionen in den sozialen Medien geführt – bis hin zu der Empfehlung, „diesem Thema nicht noch eine Plattform zu bieten“, resümiert Dr. Geertje Tutschka, 1. Vorsitzende der ICF-D, im Nachgang der Veranstaltung.

Aber auch ohne eine gesetzliche Regulierung in Deutschland sei es nur noch eine Frage der Zeit, bis eine solche hierzulande in Kraft trete, erwartet Tutschka und begründet: „Nachdem gerade in mehreren Nachbarländern Coaching in der einen oder anderen Form reguliert worden ist, dürfte sich alsbald die EU diesem Thema annehmen, um eine transparente Vereinheitlichung und Qualitätssicherung für den Nutzer zu gewährleisten.“

Diskutiert wurde dem Titel entsprechend über mögliche Vor- und Nachteile eines Coaching-Gesetzes. Würde es die Coaching-Branche revolutionieren? „Ja und Nein – der Verwässerung des Begriffes würde entgegengewirkt. Garten-Coaches, Katzen-Coaches und Beauty-Coaches würden der Vergangenheit angehören. Doch sind diese auch heute schon nicht im eigentlichen Coaching-Markt unterwegs“, wägt Tutschka ab.

Wird ein Coaching-Gesetz der weiteren Entwicklung von Coaching – etwa durch neue Methoden und Tools – entgegenstehen? „Nicht unbedingt. Allerdings könnte es dazu führen, dass Coaching als wirkungsvolle Begleitung anderer Angebote wie beispielsweise Unternehmensberatung nicht mehr ohne weiteres einsetzbar ist.“

Wird ein Coaching-Gesetz die Berufsverbände überflüssig machen? „Nein, zeigen doch andere Berufsbranchen wie die der Psychologen, Ärzte und Rechtsanwälte, dass Berufsverbände als Interessenvertretung auch jenseits der Regulierungshoheit wichtig sind“, ist Tutschka überzeugt.

Die Vorstellung wissenschaftlicher Studien sowie Vorträge und Workshops rundeten das Programm ab. Der Coachingtag 2018 wird am 16. und 17.11.2018 erneut in München stattfinden. (de)

www.coachfederation.de



Termine 2018

Tagungen, Kongresse, Messen: Eine laufend aktualisierte Übersicht der Veranstaltungen deutschsprachiger Coaching-Verbände sowie weiterer coaching-relevanter Events finden Sie unter: www.coaching-magazin.de/news/coach-jahr.

Coaching-Honorare

Entwicklung, Einflussfaktoren und Empfehlungen

Von David Ebermann



Nach Schätzungen konkurrieren am deutschen Coaching-Markt ca. 8.000 bis 9.000 Business-Coaches um die Gunst potenzieller Klienten. Wie werden sie für ihre Arbeit entlohnt? Wie haben sich die Coaching-Honorare über die letzten Jahre hinweg entwickelt? Wodurch ist die Höhe der Vergütung beeinflusst und welche Maßnahmen können Coaches ergreifen, um ein möglichst gutes Honorar zu erzielen? Dies sind Fragen, die Psychologe, Organisationsentwickler und Coach *Jörg Middendorf* dem Coaching-Magazin datenbasiert beantwortete. Der Leiter des Büros für Coaching und Organisationsentwicklung (BCO, Köln, www.bco-koeln.de) ist Initiator der 2002 ins

Leben gerufenen und seither jährlich durchgeführten „Coaching-Umfrage Deutschland“, der ältesten Langzeitstudie zum deutschen Coaching-Markt. Eine Übersicht.

Entwicklung der Honorare

Mit Blick auf die Entwicklung der Honorare zieht Middendorf auf Basis der Ergebnisse seiner bisherigen Coaching-Umfragen eine Bilanz, die von Coaches insgesamt als positiv bewertet werden dürfte. Der durchschnittliche Stundensatz (60 Minuten), der sowohl privat- als auch unternehmensbezahlte Coachings einbezieht, ist in 2016 so hoch ausgefallen wie

noch nie seit Beginn der Erhebung der Honorare im Jahr 2004. Ermittelt wurde ein Satz von rund 168 Euro. Jedoch ging es nicht durchweg bergauf. „Die Entwicklung des Stundensatzes hatte mit der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 einen Dämpfer erlitten“, blickt Middendorf zurück. Die Honorare sind damals von 158 auf 145 Euro gefallen. „Doch schon mit den Ergebnissen für 2010, die einen Satz von 153 Euro auswies, setzte eine Erholung ein, die bis 2016 angehalten hat.“

Aber nicht jeder Coach realisiert Honorarsätze, die im genannten Bereich angesiedelt sind. Tatsächlich bestehen hinsichtlich der

individuellen Honorargestaltung sogar *sehr große Unterschiede*, wie Middendorf verdeutlicht: „In den durchschnittlichen Stundensatz fließen natürlich auch einzelne Honorare ein, die von 50 Euro bis zu Spitzensätzen von über 300 Euro reichen, sodass der durchschnittliche Stundensatz vom individuell erzielten Honorar einzelner Coaches stark abweichen kann.“ Es darf daher gefragt werden: Welche Faktoren beeinflussen die Honorarhöhe im Coaching? Welche wesentlichen Treiber können benannt werden? Auf den Punkt gebracht: Welche Coaches erzielen bessere, welche niedrigere Honorare?

Welche Faktoren nehmen Einfluss?

Bekannt ist, dass Coaches im Rahmen einer Konstellation, in der der Arbeitgeber des Klienten als Auftraggeber fungiert und das Coaching dementsprechend finanziert, höhere Honorare verlangen können, als dies in Konstellationen der Fall ist, in denen der Klient das Coaching als Selbstzahler aufsucht. Erwartungsgemäß, so Middendorf, wurden auch im Rahmen der jüngsten Coaching-Umfrage „klare Unterschiede“ zwischen privat- und unternehmensbezahlten Coachings ermittelt: „Der durchschnittliche Stundensatz für Unternehmen betrug im Jahr 2016 184 Euro, der

für Privatklienten lag hingegen mit 125 Euro deutlich darunter.“

Dass gerade in den Unternehmen gut verdient werden kann, belegt auch die Studie „Weiterbildungsszene Deutschland 2016“, mit der Jürgen Graf vom Verlag managerSeminare die Honorarverhältnisse im Coaching und in weiteren Beratungsformaten unter die Lupe nahm. Der ermittelte durchschnittliche Stundensatz für privat bezahlte Coachings lag demnach im Jahr 2015 deutlich unter den Sätzen, die für unternehmensbezahlte Coachings veranschlagt wurden.

Alter und Berufserfahrung als Coach

Welche personenbezogenen Faktoren sind für die Honorargestaltung besonders ausschlaggebend? Middendorf findet eine klare Antwort: „Der zentrale Faktor bei der realisierten Höhe der Stundensätze ist das *Lebensalter in Kombination mit der Berufserfahrung als Coach*.“ Oberhalb des 50. Lebensjahrs, erläutert der Branchenkenner, werden bereits überdurchschnittliche Stundensätze erzielt. Oberhalb des 60. Lebensjahrs liege der durchschnittliche Satz schon bei 211 Euro für unternehmensbezahlte und 138 Euro bei privat gezahlten Coachings.

Als im Einklang hiermit stehend versteht Middendorf eine positive Wirkung umfangreicher Praxiserfahrung: „Analog steigen die Stundensätze überdurchschnittlich bei einer Berufserfahrung von mehr als zehn Jahren deutlich an – sowohl im privat- als auch im unternehmensbezahlten Bereich.“ Mit über 20 Jahren Erfahrung im Coaching-Business veranschlage ein Coach bei unternehmensbezahlten Aufträgen ein durchschnittliches Stundenhonorar von 223 Euro, verdeutlicht Middendorf. Bei privat bezahlten Coachings liege der Satz bei ebenfalls überdurchschnittlichen 169 Euro.

Spezialisierungen und Zielgruppen

Inwiefern beeinflussen Spezialisierungen die von Coaches erzielten Honorare? Diese Frage bildete einen der Schwerpunkte der Coaching-Umfrage in 2016. „Die Ergebnisse zeigen, dass eine Spezialisierung nicht zwangsläufig einen Einfluss auf die Stundensätze hat“, erklärt Middendorf und ergänzt: „Allerdings gibt es *bestimmte* Spezialisierungen, die einen sehr deutlichen Einfluss auf das Honorar haben. So ist es nicht verwunderlich, dass eine *Spezialisierung auf die Executive-Ebene* in Unternehmen auch mit einem hohen Stundensatz korreliert. Man kann hier also davon ausgehen, dass die spezielle Zielgruppe, die bereit ist, höhere Honorare zu bezahlen, der wesentliche Treiber ist.“ Hinzu komme der Umstand, dass Coaches mit einer Spezialisierung auf die Executive-Ebene auch besonders lange als Coach arbeiten – durchschnittlich über 15 Jahre. „Alleine dies könnte die hohen Stundensätze fast schon erklären.“ Wie bereits dargestellt wurde, gehört die coaching-spezifische Berufserfahrung zu den gewichtigsten Faktoren, die die Honorare beeinflussen. Eine Spezialisierung auf bestimmte Organisations- bzw. Unternehmensformen des Klienten oder bestimmte Themen und Coaching-Anlässe habe hingegen keinen generellen positiven Einfluss auf das erzielte Honorar, so Middendorf.

Geschlecht

Im Zusammenhang mit der Spezialisierung auf Executive-Coachings verweist Middendorf auf eine weitere Besonderheit und erläutert:

Faktor	Wirkung
Konstellation: unternehmensbezahlt oder Privatzahler?	Höhere Honorare werden im unternehmensbezahlten Coaching erreicht.
Alter und Berufserfahrung als Coach	Ein höheres Alter (insbesondere ab dem 50. und 60. Lebensjahr) wirkt sich positiv auf die Honorarhöhe aus. Dies <i>korreliert</i> mit einem ebenfalls positiven Einfluss einer umfangreichen Erfahrung als Coach (Schallmauer: 10 Jahre).
Spezialisierung auf die Executive-Ebene	Wirkt sich positiv aus. <i>Zusammenhang</i> : Coaches mit dieser Spezialisierung weisen <i>mehr Berufserfahrung</i> vor.
Geschlecht	Frauen werden benachteiligt und erzielen im Schnitt niedrigere Honorare als Männer. <i>Ausnahme</i> : Spezialisierung auf <i>Executive-Coachings</i> .

Tabelle: Zentrale Faktoren und ihre Auswirkungen auf Coaching-Honorare

„Frauen, die in diesem Feld aktiv sind, erzielen mit 271 Euro die höchsten durchschnittlichen Stundensätze überhaupt. Dies ist umso bemerkenswerter, weil Frauen ansonsten – wie so häufig – auch im Coaching-Bereich *finanziell benachteiligt* werden.“ Letzteres im Einzelnen: Der durchschnittliche Stundensatz unternehmensbezogener Coachings beträgt 183 Euro. Männliche Coaches erzielen, wie Middendorf berichtet, mit 189 Euro einen überdurchschnittlichen Satz, während weibliche Coaches mit einem Honorar von 179 Euro unter dem Gesamtdurchschnitt liegen. Bei privat gezahlten Coachings sieht es ähnlich aus: Männer bekommen 127 und Frauen 123 Euro. Der Gesamtschnitt privat gezahlter Coachings liegt bei einem Satz von 125 Euro.

Ein noch deutlicheres Gefälle zwischen den Geschlechtern wurde im Rahmen der Honorar- und Gehaltsstudie „Weiterbildungsszene Deutschland 2016“ ermittelt. Männliche Coaches erzielen, folgt man den Ergebnissen der Erhebung, im Jahr 2015 ein durchschnittliches Honorar von 198 Euro und lagen damit weit vor ihren Kolleginnen, die im Schnitt einen Satz von 148 Euro erreichten.

Empfehlungen

Nicht alle genannten Faktoren sind (unmittelbar) beeinflussbar. Was können Coaches also unternehmen, um höhere Honorare zu erzielen? Eher zu vernachlässigen ist nach Auffassung Middendorfs eine Reihe objektiver Kriterien, die bei diesen Überlegungen zunächst naheliegend erscheinen mögen: „Aus vergangenen Studien wissen wir, dass die Art der Coaching-Ausbildung, der Verbandszugehörigkeit oder der methodischen Ausrichtung eines Coachs für Kunden nicht von besonderem Interesse sind.“ Dies bedeute zwar nicht, dass Qualität und Seriosität unwichtig seien. Vielmehr werde jedoch „eine *generelle Professionalität erwartet*, die die meisten Coaches auch mitbringen.“

Passendes Netzwerk aufbauen

Für Kunden hingegen ausschlaggebend sei die persönliche Erfahrung mit dem Coach bzw.

die Empfehlung durch eine vertrauenswürdige Person, erläutert Middendorf und rät: „Möchte ein Coach also mit bestimmten Zielgruppen arbeiten – z.B. mit solchen, die besonders hohe Honorare zahlen – so muss er dieser Zielgruppe durch andere Tätigkeiten die Gelegenheit geben, ihn kennenzulernen.“

Im Zusammenhang hiermit ist der Umstand zu betrachten, dass der Anteil des Coachings, wie Middendorf berichtet, an der Gesamttätigkeit eines Beraters seit Beginn der Coaching-Umfrage ca. ein Drittel beträgt. Der Coach lebt demnach in der Regel nicht ausschließlich vom Coaching. Die Schlussfolgerung: „Man könnte sogar sagen, dass die Coaching-Tätigkeit oft erst durch die weiteren Tätigkeiten des Beraters ermöglicht wird. Hier zählen also das Netzwerk und der sogenannte Stallgeruch, die *zur Zielgruppe passen* müssen.“

Projektgedanken etablieren

Die Ergebnisse der 15. Coaching-Umfrage zeigen: Die große Mehrheit der Coaches hierzu-lande rechnet ihre Coachings nach Stunden ab. Insbesondere Einsteigern rät Middendorf jedoch, sich nach Möglichkeit *von der stundenbasierten Honorargestaltung zu verabschieden*: „Das Modell der Stundenhonorare ist aus dem Feld der Psychotherapie bzw. Supervision übernommen worden und ist seitdem ein Hemmschuh für die Entwicklung der Profession.“ Jedes einzelne Coaching blockiere den gesamten Tag für andere, teils lukrativere Beratungsaufträge. „Mit Blick auf ein gutes Einkommen *darf* Coaching demnach aktuell also sogar nur ein Drittel der Tätigkeit einnehmen. Ansonsten steigen die Opportunitätskosten für den Coach zu stark an“, so das ernüchternde Resümee.

Wer nach alternativen Zahlungsmodellen fragt, die es Coaches erlauben würden, ihren Lebensunterhalt zu einem größeren Anteil durch Coaching-Tätigkeiten zu bestreiten, könne bei den Unternehmensberatern fündig werden, gibt Middendorf zu bedenken und stellt den Unterschied heraus: „Dort werden nicht Stunden, sondern Projekte und Tage abgerechnet.“ Coaches, die genau dies prakti-

zieren, realisieren im Schnitt die höheren (errechneten) Stundensätze und können bisweilen deutliche Steigerungen erzielen, wie der langjährige Marktbeobachter auf Basis seiner Coaching-Umfrage in Erfahrung gebracht hat.

Der richtige Weg scheint somit abgesteckt. Coaches sollten bestrebt sein, im Rahmen unternehmensbezogener Coachings das Tages- bzw. Projektmodell durchzusetzen. Nur ist dies leichter gesagt als getan, weiß Middendorf. Ein Grund: „Da in Coaching-Ausbildungen zu oft und unreflektiert das Stundenhonorar als alleiniges Zahlungsmodell vermittelt wird und sich in diesen Ausbildungen auch viele Personalentwickler befinden, ist es relativ schwierig, den Projektgedanken bei Unternehmen zu platzieren.“ Die Branche steht sich somit bisweilen selber im Weg. Eine ebenfalls erschwerende Rolle spielt die Pfadabhängigkeit. Middendorf verdeutlicht: „Hat man sich in den Verhandlungen mit einem Unternehmen erst einmal auf Stundensätze eingelassen, so ist es so gut wie unmöglich, zu späterem Zeitpunkt auf Tagessätze oder Projektsummen umzustellen.“ Ein ausschlaggebender Punkt dürfte darin bestehen, den Nutzen eines Coachings gegenüber Auftraggebern noch klarer herauszustellen. Ist ein deutlicher Return on Investment zu erwarten, sollte die Bereitschaft, sich auf eine projektbasierte Abrechnung einzulassen, entsprechend steigen.

David Ebermann

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Quellen

» **Graf, Jürgen (2016)**. *Weiterbildungsszene Deutschland 2016*. Bonn: manager-Seminare.

» **Middendorf, Jörg (2017)**. *15. Coaching-Umfrage Deutschland 2016/2017*. Büro für Coaching- und Organisationsentwicklung. Abrufbar unter: www.coaching-umfrage.de.

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Stephanie Lammers
Stefan Lammers Business Building

„Ich begleite Sie heraus aus Ihrer Komfortzone und fordere Ihre Wahrnehmung und Ihr Können in den unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation. Mit treffsicherem Feedback und Blick für die Situation und Ihren Kontext entwickeln wir im Coaching Ihre individuellen Wirkfaktoren.“



40625 Düsseldorf | Tel.: 0211 2396667
stephanie.lammers@slbb.de

www.coach-datenbank.de/coach/stephanie-lammers.html



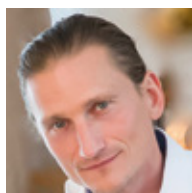
Mario Porten
MP Mario Porten

„Als Coachingnehmer in besonders extremen Situationen habe ich Coaching als wertvolle Unterstützung selbst erlebt. Seit vielen Jahren begleite ich nunmehr selbst TOP-Manager, Führungskräfte, Spezialisten und Teams in ihren Veränderungsprozessen und Herausforderungen.“



23795 Bad Segeberg | Tel.: 0172 4015835
post@marioporten.de

www.coach-datenbank.de/coach/mario-porten.html



Marcus van Riet
Mavari



„Die Leistungsfelder von Mavari entstanden aus umfassender Management- und Führungserfahrung, langjährigen Aus- und Weiterbildungen in der Führung und Persönlichkeitsentwicklung, Umwegen und Krisen. Mit über 20 Jahren Erfahrung sind sie heute die Basis des Unternehmens.“



53545 Linz am Rhein | Tel.: 02644 8088222
office@mavari.de

www.coach-datenbank.de/coach/marcus-van-riet.html



Vivien Marsch
Vivien Marsch GmbH

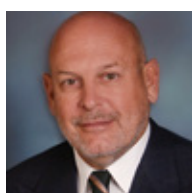


„Seit 2000 begleite ich Menschen und Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Meine derzeitigen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Prozessbegleitung von Teams und Führungskräften bei schwierigen Herausforderungen, sowie in der Persönlichkeitsentwicklung.“



82131 Gauting | Tel.: 089 8501004
vm@vivienmarsch.de

www.coach-datenbank.de/coach/vivien-marsch.html



Peter Finckler,
akadem. Mentalcoach
Finckler & Partner



„Finckler & Partner wurde 1982 als Unternehmens-Beratung gegründet. Seit 2001 liegt der Fokus auf Organisationsentwicklung und Transformation von Unternehmens- und Führungskulturen in mittelständischen Unternehmen.“



67105 Schifferstadt | Tel.: 0621 3073420
peter.finckler@fincklerpartner.de

www.coach-datenbank.de/coach/peter-finckler.html



Manfred Miglbauer, Dipl.-Ing. (FH)
MFM-consulting

„MFM-consulting.de bietet Ihnen systemische Organisationsentwicklung und Coaching/Mentoring mit Methoden u.a. aus den Bereichen Verhaltens- und Motiv/Wert-orientierter Persönlichkeitssysteme, agile Management sowie systemischer Strukturaufstellung.“



20457 Hamburg | Tel.: 01520 2000526
miglbauer@MFM-consulting.de

www.coach-datenbank.de/coach/manfred-miglbauer.html



Jörg Kirschbaum
Jörg Kirschbaum Coaching & Beratung

„Grundlage meiner Arbeit ist ein wertschätzender Umgang mit Ihrem persönlichen Anliegen und meine Fähigkeit, strukturiert und fokussiert Lösungen für Sie zu finden.“



50668 Köln | Tel.: 0221 16921564
mail@joergkirschbaum.de

www.coach-datenbank.de/coach/joerg-kirschbaum.html



Dr. Claus E. Krüger, med.; MBA



Krüger Konsult
„Auch im Coaching brauchen Sie Spezialisten. Wenn Sie im Beruf nicht weiterkommen, wenn sich Krisen zuspitzen, wenn Projekte stagnieren, wenn Sie nicht mehr leistungsfähig sind, wenn Sie unter unspezifischen körperlichen Beschwerden leiden, dann hilft Ihnen professionelles Coaching.“



81679 München | Tel.: 089 26010353
coaching@krueger-konsult.com

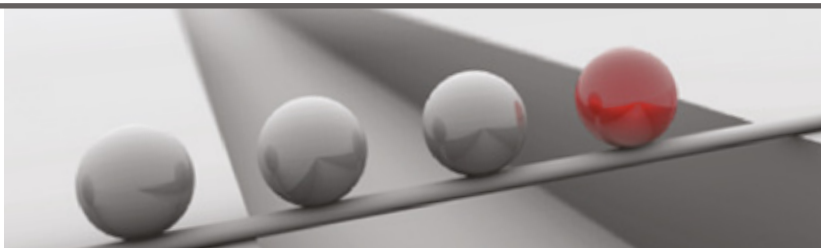
www.coach-datenbank.de/coach/claus-e-krueger.html



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



Mit dem ACC wurde ein gemeinschaftliches Forum geschaffen, um als Österreichischer Dachverband die Interessen, Entwicklung und die Etablierung eines anerkannten Berufsbildes für Coachs zu fördern.

Als Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching hat sich der ACC zum Ziel gesetzt, einen Berufs- und Verhaltenskodex für Coachs zu definieren, gemeinsame berufliche, wirtschaftliche und soziale Interessen und mehr Transparenz und Professionalität am BeraterInnenmarkt zu vertreten.

Aufgaben und Ziele des ACC

- Professionalisierung der Coaching-Methoden
- Festlegung von Ausbildungsstandards
- Qualitätssicherung im Coaching
- Etablierung des Berufsbildes
- Qualitative Marktübersicht
- Öffentlichkeitsarbeit & Lobbying
- Servicestelle für KundInnen & Coachs

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

- **Lobbying** – Entwicklung und Positionierung des Berufsbildes Coaching, Kontakte zu hochkarätigen Netzwerken aus Politik und Wirtschaft
- **Service** – Vergünstigungen für Verbandsmitglieder, ermäßigte Teilnahmen an Weiterbildungsworkshops, Aufnahme in die Coaching-Datenbank ...
- **Marketing** – aktive Öffentlichkeitsarbeit zur Platzierung des ACC und seiner Mitglieder

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • info@coachingdachverband.at • www.coachingdachverband.at



Deutschland
Charter Chapter

Veranstaltungsvorschau 2018

07.-13. Mai International Coachingweek

- 07. Mai ▶ Die Superhelden als Coaching Tool *Bonn*
- 07. Mai ▶ Lego® Serious Play® im Coaching *Frankfurt*
- 08. Mai ▶ HR Lernwerkstatt *Berlin*
- 08. Mai ▶ Kollegiale Fallberatung *Virtual Education*

Herbst HR Lernwerkstatt *Berlin*

Herbst Personaler Salon *Frankfurt*

16.-17. November Coachingtag 2018 *München*

Virtual Education

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

Termine im Januar:

- 16.01. ICF Zertifizierungen
- 18.01. Das Coaching Skills Forum zum Thema „Rechenschaft ablegen“
- 24.01. The Lab: „Expand Your Range“

www.coachfederation.de/events/ve.html

Alle
Veranstaltungen/
Webinare sind offen
für jedermann und
für ICF-Mitglieder
ermäßigt.

Lokale Chaptertreffen für jedermann

Monatlich finden bundesweit Vortrags- und Networking-Veranstaltungen in unseren lokalen Chapters statt. Treffen Sie hier Coaches, Trainer, Personaler und HR-Verantwortliche um sich auszutauschen.

www.coachfederation.de/events/



Interview mit Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer

Online-Coaching wird die Normalität sein, Face-to-Face das Besondere

Ein Gespräch mit David Ebermann

Business-, Gesundheits-, Online-Coaching, digitale Führung: So lauten die Themen, die Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer umtreiben. Bei alledem ist aus Sicht der Karlsruher Psychologin die wissenschaftliche Fundierung das wesentliche Qualitätsmerkmal. Folgerichtig engagiert sich die Gründerin des DBVC-Fachausschusses Forschung und Mitherausgeberin der wissenschaftlichen Zeitschrift „Coaching | Theorie und Praxis“ für den Brückenschlag zwischen Forschung und Praxis. Mit Blick in die Zukunft stellt die Coach-Ausbilderin eine klare Prognose an: Online-Coaching wird eine starke Verbreitung finden.

Sie haben an der Universität Heidelberg Psychologie studiert. Hatten Sie bereits konkrete Vorstellungen, was Sie mit dem Abschluss als Diplom-Psychologin anfangen wollten?

Im Gegenteil. Ich habe das Psychologiestudium gewählt, weil ich mir darunter am Wenigsten vorstellen konnte. Nach dem Abi gab es neun oder elf Fächer, die mich interessiert hätten – von Philosophie, Kunstgeschichte und Germanistik über Design bis

Die Wirtschaftspsychologie war damals noch ein Orchideenfach.

zu Biologie oder Geschichte. Ich hatte dann die Vorstellung, dass die Psychologie mit allem etwas zu tun hat, und da ich mich nicht für eine Disziplin entscheiden konnte, fiel meine Wahl letztlich auf das Fach, von dem ich angenommen habe, dass es möglichst viel beinhaltet. Eine klare Vorstellung, was ich nach dem Studium mit dem Abschluss machen werde, hatte ich in keiner Weise. Als ich studiert habe, hat man einfach klinische Psychologie studiert. Die Wirtschaftspsychologie war damals noch ein Orchideenfach. Erste Versuche gab es in Mannheim und in München, aber in der Breite war dies für mich noch nicht wahrnehmbar. In Heidelberg wurde klinische Psychologie und zu einem kleinen Teil pädagogische Psychologie angeboten. Insofern war der Weg durch die Wahl des Studienortes vorgezeichnet.

Haben sich im Laufe des Studiums Interessenschwerpunkte herauskristallisiert?

Gegen Ende des Studiums habe ich das deutliche Verlangen gehabt, mich auf die Praxis vorzubereiten, was ein rein akademisches Studium nicht zwingend gewährleistet. Daher habe ich mich gefragt, welche Zusatzausbildungen

ich anfangen wollte, und entdeckte dabei eine Faszination für die Jungsche Analyse. Leider wurde meine Bewerbung abgelehnt, da ich zu jung war. Man musste zwischen 28 und 40 Jahren alt sein, um diese Zusatzausbildung beginnen zu können. Ich war sehr frustriert (*lacht*), habe dann zu viele andere Ausbildungen begonnen und nie mehr den Absprung geschafft. Ich habe noch während des Studiums mit der klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie als Zusatzqualifikation begonnen, ebenso mit der Verhaltenstherapie, der Transaktionsanalyse und – ganz schnell hinterher – mit einer Ausbildung zur Psychologischen Schmerztherapeutin. Später kamen Qualifikationen in Gesundheitspsychologie, noch ein Stückchen später im Coaching und – was ganz wichtig ist – in klinischer Hypnose beim Milton Erickson Institut hinzu. Das sage ich deswegen, weil es etwas mit den Konzepten, die später in meinen Coaching-Ansatz eingeflossen sind, zu tun hat. Dieser basiert wesentlich auf der Kombination von klientenzentrierten und systemisch-lösungsorientierten Ansätzen, im Einzelnen auf den drei Säulen: humanistische Psychologie, hypnosystemischer und neurowissenschaftlicher Ansatz – letzterer in Kombination mit der Motivations- und Embodiment-Forschung.

Wie sind Sie mit dem Thema Coaching in Berührung gekommen?

Ich kann gar nicht genau sagen, an welchem Punkt es anfang. Im Kreiskrankenhaus Nürtingen hatte ich einen psychologischen Dienst aufgebaut. Und zwar nicht in einer Psychiatrie oder im Bereich der Psychosomatik, wo es üblich war, dass es Psychologen gab, sondern in einem Allgemeinbereich. Damals – das war Mitte der 80er Jahre – kam die Idee auf, dass Psychologen auch in Allgemeinkrankenhäusern arbeiten sollten, um Patienten mit körperlichen Erkrankungen – z.B. mit Krebserkrankungen – und ihre Angehörigen zu begleiten. Ich arbeitete mit Patienten aus Chirurgie, Gynäkologie, Innere und Intensivstation. Neben der Begleitung der Patienten wurde auch schon Supervision für Krankenpflegeteams angeboten oder es wur-

den Fallbesprechungen mit den Chefärzten durchgeführt. Im Nachgang sage ich: Dabei hat bereits Coaching stattgefunden, aber natürlich noch nicht unter diesem Label, sondern unter dem Label Supervision. Mit dem Begriff Coaching bin ich ab 1998 aufgetreten. Dazwischen lagen verschiedene weitere berufliche Stationen.

Welche waren dies?

Während ich im Krankenhaus arbeitete, habe ich verschiedene psychotherapeutische Zusatzausbildungen durchlaufen und musste hierbei auch mit Langzeitpatienten arbeiten, die ich in der Akutklinik nicht hatte. Deshalb habe ich parallel dazu eine psychotherapeutische Praxis eröffnet, was ein weiterer großer Schritt war. 1989 kam es dann zu Paragraf 20 SGB V, d.h., der gesetzlichen Vorlage für die Krankenkassen, Gesundheitsförderung zu betreiben. Damals hat die Innungskrankenkasse, die Krankenkasse für das Handwerk, Programme für Unternehmerfrauen aufgesetzt. Ich wurde sehr früh darauf angesprochen, mich an der Konzeptualisierung von Programmen für die Betriebe und die Multiplikatorinnen, die Unternehmerfrauen, zu beteiligen. Ich erstellte Konzepte für die Krankenkassen und Betriebe, schulte die Dozenten, die die Konzepte umgesetzt haben, und habe sie teilweise auch selber durchgeführt. Das war für mich der Beginn meiner Trainingstätigkeit im größeren Stil. Vorher hatte ich bereits Ärztfortbildungen und verschiedene Seminare abgehalten, aber in den Trainingssektor kam ich über diese Schiene. Ebenso kam ich auf diesem Wege zu dem Thema Gesundheitsförderung – sowohl als individuelle Maßnahme als auch in Form von Gesundheitsmanagement im Betrieb. Dies sollte später im Kontext des Gesundheits-Coachings eine Rolle spielen. Diese Tätigkeit hat mich ca. 15 Jahre meiner beruflichen Biografie begleitet – parallel zu anderen Tätigkeiten, denn ich bin durch Arbeit verführbar und muss dann immer mal wieder Entscheidungen treffen, was ich wieder loslasse, da so viele neue spannende Projekte hinzukommen (*lacht*). Und das war damals auch der Fall: In die Phase der klinischen Tätigkeit, der Praxis und der Arbeit für die Krankenkassen fiel zudem die

Promotion. Danach musste ich mich dann entscheiden: Gehe ich weiter im klinischen Bereich oder konzentriere ich mich stärker auf die Betriebspsychologie? Schweren Herzens habe ich mich dann Mitte, Ende der 90er Jahre vom klinischen Bereich verabschiedet. In diese Entscheidung spielte auch das 1998 nach

Danach musste ich mich dann entscheiden: Gehe ich weiter im klinischen Bereich oder konzentriere ich mich stärker auf die Betriebspsychologie?

langem Kampf verabschiedete Psychotherapeutengesetz hinein. Für die Verabschiedung habe ich mich sehr eingesetzt. Was dabei aber letztendlich rauskam, dass man als Psychotherapeut ausschließlich verhaltenstherapeutisch, psychoanalytisch oder analytisch fundiert arbeiten durfte, um seine Arbeit mit den Kassen abrechnen zu können, hat längst nicht mehr dem entsprochen, was ich tatsächlich praktiziert und gerne gemacht habe. Ich habe sehr viel stärker mit Verfahren der Humanistischen Psychologie und mit hypnosystemischen Konzepten gearbeitet und das hat mir auch sehr viel mehr Spaß bereitet. Deswegen habe ich zwar damals meine Approbation beantragt, sie dann aber abgeheftet und in den Schrank gelegt.

Ihre Promotion schlossen Sie 1996 in Tübingen ab. Welchen Fragen sind Sie nachgegangen?

Ich entwickelte ein psychologisches Schmerztherapieprogramm. Das ist insofern wichtig, als dass ich damals die ganzheitlichen Aspekte, die später in mein Coaching-Konzept eingeflossen sind, bereits zu bearbeiten begonnen habe: Die Betrachtung der kognitiven, der emotionalen und der physiologischen Aspekte eines ganzheitlichen Geschehens, wie es das Schmerzgeschehen ist. Ich habe mich dann noch zur psychologischen Schmerztherapeutin, der ersten in Baden-Württemberg, ausbilden lassen – eine Tätigkeit, in der man

versucht, all diese Bereiche gezielt zu beeinflussen, mit Entspannungstechniken, mit mentalen Techniken etc.

Wie sah letztlich Ihr Schritt ins Coaching aus?

Mein erstes Label hieß AMG – Arbeitsoptimierung, Management und Gesundheit. Hier bestand also schon die Verbindung von Management- und Führungsthemen mit dem Thema Gesundheit. Unter diesem Label bin ich mit der Führungsakademie Baden-Württemberg in Kontakt gekommen – das war 1997. Ich fing an, dort als Dozentin mitzuarbeiten, und habe eine Prozessbegleitung für den Führungslehrgang der Akademie aufgebaut. Aus dieser Tätigkeit heraus ist letztendlich das Coaching-Thema erwachsen. Die Führungsakademie hat einen Verein der Absolventen, die in Führungspositionen sind, und es entstand dann Ende der 90er Jahre die Idee, diesen auch coaching-bezogene Angebote zu machen. Ich habe dann zusammen mit Thomas Berg, dem damaligen Generalsekretär der Führungsakademie, das Format der kollegialen Coaching-Konferenz entwickelt. Das fand solchen Zuspruch, dass es 2003 zur Idee kam, im Rahmen dieser Kooperation Coaching-Lehrgänge anzubieten.

Wie sind Sie die Konzeption der Ausbildungen angegangen?

Ich habe mich damals umgeschaut: Wer definiert, was Qualität im Coaching ist? Wer definiert überhaupt, was Coaching ist? Wer definiert die Kompetenzen, die man benötigt, wenn man Menschen zu Coaches ausbilden möchte? Das war die Zeit, in der die ersten Coaching-Verbände entstanden sind, und ich

Wer definiert, was Qualität im Coaching ist? Wer definiert überhaupt, was Coaching ist? Wer definiert die Kompetenzen, die man benötigt, wenn man Menschen zu Coaches ausbilden möchte?

habe mich dann aus zwei Gründen für den Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) entschieden. Ein Grund bestand darin, dass ich dort diejenigen Köpfe wiedergefunden habe, die ich für die professionellen Vertreter der Coaching-Szene gehalten habe. Zum anderen war es der einzige Verband mit der Säule Wissenschaft. Ich denke, dass es bei einem Berufsbild, das sich neu profiliert, letztendlich die wissenschaftliche Fundierung sein sollte, die die Spreu vom Weizen trennt. Ich bewarb mich beim DBVC als Senior Coach und habe später auch meine Coaching-Weiterbildungen vom Verband anerkennen lassen. Somit habe ich mich auch den Qualitätskriterien und -anforderungen des DBVC angeschlossen. Das war für mich eine große Hilfestellung, weil es mir Orientierung bot, wie ich meine eigenen Curricula gestalten und aufbauen musste.

Beim DBVC engagieren Sie sich im Fachausschuss Forschung ...

Richtig. Ich habe den Fachausschuss gegründet und über viele Jahre geleitet. Ich schlug damals vor, den Ausschuss ins Leben zu rufen, und wenn man einen Vorschlag macht, wird man in aller Regel gefragt, ob man diesen auch umsetzen würde (*lacht*). Die Leitung habe ich mittlerweile abgegeben, bin aber Mitglied geblieben. Für mich war die Gründung des Ausschusses der Versuch, die Vertreter der Wissenschaftssäule im DBVC und generell der Wissenschaft innerhalb der deutschen Coaching-Szene an einen Tisch zu bringen und gemeinsam ein paar Schritte zu gehen.

Wie ist es Ihrer Ansicht nach um die wissenschaftliche Fundierung des Coachings in Deutschland bestellt?

Zunächst freut es mich, dass das Thema Wissenschaft überhaupt nach und nach begonnen hat, eine Rolle zu spielen. Das erkennt man daran, dass es im Coaching-Feld Publikationen gibt, die auch wissenschaftliche Bezüge haben. Man erkennt es auch daran, dass Coaching zunehmend akademisiert wird, indem es an Universitäten und Hochschulen an Stel-



lenwert gewinnt. Meine eigene Coaching-Weiterbildung wurde 2008 Kontaktstudium an der SRH Hochschule Heidelberg, heute besteht eine entsprechende Kooperation mit der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM). Meines Wissens war es das erste Coaching-Kontaktstudium in Deutschland. Inzwischen gibt es einige. Zudem gibt es Coaching-Module, die Bestandteile anderer Bachelor- und Masterstudiengänge sind. Das begrüße ich absolut, aber gleichzeitig erlebe ich seit zwei, drei Jahren auch im wissenschaftlichen Kontext eine sehr undifferenzierte Ausbreitung. D.h. konkret, dass Coaching angeboten und in Studiengänge integriert wird, weil es vielleicht auch „chic“ ist und von Studierenden nachgefragt wird. Ich werde sehr häufig nach Unterstützung von Forschungsprojekten gefragt, die im Rahmen von Bachelor- oder Masterstudiengängen stattfinden. Diese Projekte sind teilweise dermaßen wenig fundiert, dass es mich auch erschrickt. In der Coaching-Geschichte haben wir erlebt, dass es nach den Anfängen Mitte, Ende der 80er Jahre und dann in den 90er Jahren eine Art Populismus, eine Ausweitung und Undifferenziertheit gegeben

hat, dass es keine Qualitätsansprüche, keine Definitionen gab. Dies findet nun auch im wissenschaftlichen Kontext statt. Es gibt eine Ausweitung, bei der man mitunter auch die

In der Coaching-Geschichte haben wir erlebt, dass es nach den Anfängen Mitte, Ende der 80er Jahre und dann in den 90er Jahren eine Art Populismus, eine Ausweitung und Undifferenziertheit gegeben hat, dass es keine Qualitätsansprüche, keine Definitionen gab.

Fundierung hinterfragen muss. Mit generellem Blick auf das Coaching-Feld lässt sich aber festhalten, dass sich in den letzten zehn bis 15 Jahren eine hochprofessionelle Szene herausgebildet hat, die sich deutlich von der unprofessionellen Szene abgrenzen lässt. Man sieht dies daran, dass es inzwischen Forschung gibt, daran, dass größere Organisationen und Konzerne ihre Qualitätsstandards, Beauftra-

gungsprozesse und Qualitätssicherung definiert haben und das auch von Coaches erwarten, die sich z.B. um die Aufnahme in deren Pools bewerben.

Im Jahr 2015 haben Sie die Zeitschrift „Coaching | Theorie und Praxis“ gegründet ...

Richtig. Die Zeitschrift hat den Anspruch, die erste wissenschaftliche Coaching-Zeitschrift im deutschsprachigen Raum zu sein. Die Gründung erfolgte zusammen mit Eva-Maria Graf, die ihre Professur im österreichischen Klagenfurt hat, und Hansjörg Künzli, der eine Professur an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften innehat. Damit sind die DACH-Staaten sozusagen abgedeckt. Die wissenschaftliche Fundierung soll mit der Zeitschrift vorangebracht werden, indem Coaching-Artikel double-blind-reviewed werden, bevor wir sie veröffentlichen. Es handelt sich zudem um eine Open-Access-Zeitschrift, so dass alle Interessierten die Artikel runterladen und lesen können. Um dies zu ermöglichen, war es uns sehr wichtig, Sponsoren zu finden.

Die Zeitschrift befasst sich u.a. mit der Wechselbeziehung von Wissenschaft und -Praxis. Würden Sie sich hier eine engere Verzahnung wünschen?

Der Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis ist ein Thema, um das sehr engagiert, teils auch konfliktuell gerungen wird. Es ist nicht einfach, Coaching-Forschung zu betreiben, was mehrere Gründe hat. Um nur einige wenige zu nennen: Im Coaching-Feld werden sehr unterschiedliche Fachdisziplinen verbunden, die wissenschaftlichkeit jeweils anders definieren. Das ist eine Herausforderung. Zudem ist Coaching ein Beziehungsgeschehen. D.h., Coaching zu erforschen, verändert das Geschehen selbst. Um fundiertes empirisches Material zu erstellen, braucht man Daten. Die For-

schung ist hier auf die Praxis angewiesen, die diese Daten zur Verfügung stellen kann. Gleichzeitig darf es aber nicht zu einer Zweiklassen-Kategorisierung kommen – hier die hehre Wissenschaft und da die Praktiker, die einfach nur umsetzen, was die

Da Coaching ursprünglich aus der Praxis erwachsen ist, sollte es immer darum gehen, wie eine Begegnung auf Augenhöhe entstehen kann, die das Gute beider Seiten miteinander verbindet. Und da gibt es noch viel zu tun.

Wissenschaft ihnen sagt. Da Coaching ursprünglich aus der Praxis erwachsen ist, sollte

es immer darum gehen, wie eine Begegnung auf Augenhöhe entstehen kann, die das Gute beider Seiten miteinander verbindet. Und da gibt es noch viel zu tun.

Welche Erwartungen haben Praktiker an die Wissenschaft?

Die klare Erwartung ist, in den eigenen Erfahrungen ernstgenommen zu werden, aber auch an einem Erkenntnisgewinn teilhaben zu können, der die eigene praktische Tätigkeit weiter qualifiziert. Aus der Perspektive der Praktiker gesprochen: „Wir sind nicht einfach nur die Datenlieferanten, die die Wissenschaft weiterbringen, sondern erwarten ein Geben und Nehmen.“ Das gilt natürlich ebenfalls für die Wissenschaftsseite, die ebenso ernstgenommen und nicht als randständiges „Nice-to-have“ verstanden werden will.



Ihre Ausbildungen führen Sie inzwischen am Karlsruher Institut, dessen Inhaberin Sie sind, durch ...

Das Karlsruher Institut habe ich 2009 gegründet. Zu dieser Zeit bildete das Coaching den gewichtigsten meiner drei Schwerpunkte Führung, Coaching und Gesundheit, die natürlich alle miteinander verbunden sind. Daher habe ich das Institut zunächst „Karlsruher Institut für Coaching“ genannt. Mittlerweile lautet der Name Karlsruher Institut, da der Schwerpunkt Führung wieder stark in den Mittelpunkt gerückt ist und gleichberechtigt neben den anderen Säulen steht.

In Ihren Lehrgängen kann neben Modulen in den Bereichen Business- und Online-Coaching auch Gesundheits-Coaching belegt werden. Welche Kompetenzen benötigt ein Gesundheits-Coach?

Es gibt bei uns keine festen Lerngruppen. Stattdessen können sich die Teilnehmer die Module, die sie durchlaufen möchten, selber zusammenstellen. Bestimmte Seminare sind jedoch allen Lehrgängen gemeinsam. Hier werden z.B. das Coaching-Konzept der Karlsruher Schule, Prozesssteuerung, Gesprächsführung, Methoden usw. gelehrt. Ein Gesundheits-Coach braucht darüber hinaus spezifische Kompetenzen in den Bereichen Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheit als Führungsaufgabe, Stressbewältigung sowie Gesundheit in Organisationen und muss über spezifische Interventionsmethoden verfügen. Im Business-Coaching haben wir andere Schwerpunkte, wobei beides leicht miteinander zu verbinden ist.

Wie muss man sich ein Gesundheits-Coaching vorstellen?

Nach meinem Verständnis begleitet ein Gesundheits-Coach Mitarbeitende in der Lebens- und Arbeitsstilveränderung. Hier geht

es um persönliches Gesundheits-Coaching. Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, jemand hatte eine Krankheitsphase – beispielsweise einen Burnout – und ist längere Zeit ausgefallen. Nun kehrt er in seinen früheren Arbeitskontext zurück und gerät wieder in die alten Muster. Wenn er nichts ändert, ist die Gefahr groß, dass er erneut in eine Krankheitsphase schlittert. Hier kann das Gesund-

Ein anderer wichtiger Aspekt des Gesundheits-Coachings ist es, Führungskräfte darin zu begleiten, ihre Rolle in einer gesunden Organisation einzunehmen.

heits-Coaching ansetzen, sowohl präventiv als auch rehabilitativ. Ein anderer wichtiger Aspekt des Gesundheits-Coachings ist es, Führungskräfte darin zu begleiten, ihre Rolle in einer gesunden Organisation einzunehmen. Hier wird die Brücke zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement geschlagen. Gesundheits-Coaches begleiten nach diesem Verständnis auch organisationale Entwicklungen. Es wird demnach an drei Schwerpunkten angesetzt: persönliche Gesundheitsförderung, die Rolle der Führungskraft und das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Denken Sie, dass Gesundheits-Coaching zukünftig noch stärker an Bedeutung gewinnen wird?

Es sollte! Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist in manchen Organisationen bereits eine Selbstverständlichkeit und wird als kontinuierlicher Entwicklungsprozess verstanden. In anderen Organisationen hat es leider noch eine Alibifunktion und wird mit einem „Gesundheitstag“ oder einer Sportgruppe gleichgesetzt, was es definitiv nicht ist. Die Führungsebene in der Entwicklung zu einer gesunden Organisationskultur mitzunehmen, ist die ganz, ganz große Herausforderung! Da

ist wirklich noch sehr viel zu tun. Insofern hoffe ich, das Gesundheits-Coaching an Bedeutung gewinnen wird, erlebe aber auch, wie schwierig dies ist.

Die Führungsebene in der Entwicklung zu einer gesunden Organisationskultur mitzunehmen, ist die ganz, ganz große Herausforderung!

Seit 2013 entwickeln Sie Anwendungen für Online-Coaching. Wie kam es dazu?

Wir haben 2008 unsere Coaching-Lehrgänge auch als Blended-Learning-Maßnahmen angeboten, sodass ich mich damit auseinandersetzen musste, was es bedeutet, wenn Anteile online laufen. Ich fing in diesem Zuge an, mich mit Online-Coaching auseinanderzusetzen, habe Professor Harald Geißler kennengelernt, der der Pionier auf diesem Gebiet ist und schon 2005/2006 begonnen hat, mit virtuellem Coaching zu arbeiten, und habe die wenigen weiteren Vertreter dieser Szene getroffen, die man damals noch an einer Hand abzählen konnte. Ich habe mich von diesem Thema auch des Öfteren verabschiedet, es kam aber immer wieder wie ein Bumerang zurück. Es hat mich fasziniert, welche Möglichkeiten es gibt, aber Umsetzungen haben sich äußerst schwierig gestaltet. Ich habe versucht, das Thema mit meinen wissenschaftlichen Kooperationspartnern, Hochschulen und Universitäten, die die Ideen alle ganz toll fanden, anzugehen, aber wir haben nicht wirklich Projekte in die Umsetzung gebracht. Dann habe ich es mit IT-Unternehmen probiert und dachte: Da kommen wir vielleicht leichter in die Umsetzung. Für die war das aber nur ein Projekt unter vielen und mir wurden nicht die Ergebnisse geliefert, die ich brauchte. Es gipfelte dann darin, dass ich 2013 eine eigene IT-Firma gegründet habe, die CAI GmbH, die mir – und ich bin nicht IT-affin – genau das liefert, was ich brauche, um professionelles Online-Coaching durchführen zu können.

Foto: Lemke



Was verstehen Sie konkret unter dem Begriff Online-Coaching, der, wie gelegentlich zu beobachten ist, unterschiedlich definiert wird?

Manche Kollegen sprechen von Online-Coaching und meinen damit das Telefonieren, Mailen oder Skypen. Das ist keinesfalls mein Verständnis. Für mich gehört zu einem professionellen Online-Coaching die Multimedialität. Der Coach muss klienten- und

situationsabhängig zwischen verschiedenen Medien wählen können und dies muss ad hoc in datengesicherten, virtuellen Räumen geschehen. Diese Räume müssen dem Coach Unterstützung bei der Prozesssteuerung geben und Online-Tools bereithalten, die er im Coaching einsetzen möchte. Professionelle Online-Coaches brauchen eine bestimmte Medien- und Medienkommunikationskompetenz. Sie können sehr unterschiedliche Formate passgenau designen und durchführen, womit neue Business-Modelle für Coaching entstehen.

Stimmen Sie der These zu, das klassische Face-to-Face-Coaching werde langfristig wieder zu einem Privileg höchster Management-Ebenen?

Die These unterstütze ich insofern, als ich davon ausgehe, dass sich Online-Coaching sehr verbreiten wird. Allerdings wird auch die höchste Management-Ebene Online-Coaching in Anspruch nehmen, was ich bereits deutlich erlebe. Wir leben in einer Welt, die bereits digital ist – nicht nur im Arbeits-, sondern auch im Privatleben. Ich erlebe aktuell, dass sich Business-Modelle für Coaching ändern. Die Nachfrage nach Online-Coaching steigt bei uns – und zwar in erster Linie von Firmenseite. Coaches können sich das zum Teil noch nicht wirklich vorstellen, aber sie werden sich auf den Weg machen, da die Firmen es verlangen. Da wir uns daran gewöhnt haben, digital zu leben, wird es eine Anforderung sein, dass Coaching z.B. on demand

Da wir uns daran gewöhnt haben, digital zu leben, wird es eine Anforderung sein, dass Coaching z.B. on demand abrufbar ist, sodass der Klient unmittelbar in einen virtuellen Raum gehen kann, in dem er seinen Coach trifft.

abrufbar ist, sodass der Klient unmittelbar in einen virtuellen Raum gehen kann, in dem er seinen Coach trifft. Ich persönlich bin der Überzeugung, dies wird – auch in Verbindung mit Selbst-Coaching – die Normalität sein, während Face-to-Face-Coaching die exklusive und besondere Variante sein wird.

Sie erwähnten bereits, dass das Thema Führung wieder stärker in Ihren Fokus gerückt ist. Einer Ihrer aktuellen Arbeitsschwerpunkte lautet: Digital Leadership.

Ich stellte fest, dass Kunden mit meinen Tools, die ursprünglich für das Online-Coaching entwickelt wurden, im Führungsalltag gute Ergebnisse erzielten. Dadurch wur-

Mit der Hochschule für Wirtschaft und Technik in Karlsruhe haben wir aktuell den Masterstudiengang „Digital Leadership and Coaching“ kreiert, in den unsere bisherigen Coaching-Ausbildungen zum Teil hineinfließen werden.

de ich angeregt, mich mit der Frage zu beschäftigen, was es bedeutet, wenn Führung digital verläuft. Welche Kompetenzen, welche Tools brauchen Führungskräfte dann? Womit kann man sie wirklich unterstützen? Digital Leadership ist mittlerweile ein Modewort, das häufig in Verbindung mit Begriffen wie agiles Management, Scrum, Design Thinking usw. auftaucht. Ich erlebe allerdings, dass es ein neues Führungsverständnis braucht, ein neues Führungs-Mindset: anders delegieren, die Menschen partizipativ in Entscheidungen einbinden, nicht kontrollieren, sondern motivieren etc. D.h., Coaching-Haltung und -Kompetenz werden für Führung sehr, sehr wichtig. Somit fließt das, was wir bisher im Bereich Coaching aufgebaut haben, wieder stark in das Führungsthema ein. Mit der Hochschule für Wirtschaft und Technik in Karlsruhe haben wir aktuell den Masterstudiengang „Digital Leadership and Coaching“ kreiert, in den unsere bisherigen Coaching-Ausbildungen zum Teil hineinfließen werden. Darüber hinaus stellen wir diejenigen Online-Formate auf der CAI-Plattform her, die Führungskräfte neben dem Kompetenzerwerb in der alltäglichen Ausübung ihrer Rolle ganz konkret unterstützen sollen, also z.B. Formate und Tools für Konfliktmanagement, Teamdevelopment, Scrum online, Design Thinking online usw.

Während Ihrer Tätigkeit im Krankenhaus haben Sie eine Hospizgruppe aufgebaut. Sehen Sie Parallelen zwischen diesem Begleitungskontext und dem Coaching?

Ich habe damals die Hospizgruppe aufgebaut, weil ich durch meine Tätigkeit im Kreiskrankenhaus viele Patienten hatte, die in eine finale Phase kamen, in der ich sie begleitet habe. Ich habe diese Form der Begleitung von Menschen als eine unglaubliche Bereicherung erlebt, da sie – und da sehe ich die Verbindung zum Coaching – sehr viel mit Sinnhaftigkeit zu tun hat. In einem guten Coaching spielt die Sinn- und Werteebene ebenfalls eine Rolle. Wir begleiten jemanden asketisch, d.h., es geht nicht um die Wünsche und Bedürfnisse des Coachs. Stattdessen geht es darum, eine andere Person in der Phase, in der sie eben ist, in einer Art und Weise zu begleiten, die für sie die beste darstellt. Diese Haltung, die ethische

Als sehr bereichernd empfinde ich am Coaching zudem die Zusammenarbeit mit sehr unterschiedlichen Branchen – aus dem Profit- oder auch Non-Profit-Bereich.

Verpflichtung, die damit einhergeht, und das Eintauchen in die Sinnhaftigkeit der anderen Person sind die Aspekte, die Coaching zu einer wertvollen und für mich persönlich sehr befriedigenden Prozessbegleitung machen. Als sehr bereichernd empfinde ich am Coaching zudem die Zusammenarbeit mit sehr unterschiedlichen Branchen – aus dem Profit- oder auch Non-Profit-Bereich.

Unterscheiden sich die Coaching-Anlässe im Non-Profit- von denen im Profit-Bereich?

Die Anlässe sind die gleichen. Ich habe in meinem Coach-Pool eine Nonne. Sie ist Psycholo-

gin, Psychotherapeutin, Online-Coach und sie ist im Pool für Klienten als Nonne sichtbar. Sie wird sehr gerne von Managern aus dem Wirtschaftskontext als Coach engagiert, während Klienten aus dem kirchlichen Kontext gerne einen Coach wählen, der aus der Wirtschaft kommt. Ich glaube, dahinter steckt auch eine Sehnsucht nach einer jeweils anderen Welt und Kompetenz. Ich erlebe aber, dass die Themen Führung, Leitung, Management, Umgang mit Menschen, Konflikte usw. auch über die Grenzen unterschiedlicher beruflicher Kulturen hinweg durchaus vergleichbar sind.

Portrait



Foto: Lemke

Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer, Dipl.-Psychologin, Senior Coach DBVC, Supervisorin BDP, CAI®-zertifizierter Online-Coach. Inhaberin des Karlsruher Instituts, An-Institut der HdWM, und geschäftsführende Gesellschafterin der CAI GmbH. Herausgeberin der wissenschaftlichen Coaching-Zeitschrift „Coaching | Theorie & Praxis“. Mitglied im Fachausschuss Forschung des DBVC. Seit 2017 Professorin an der „Hochschule der Wirtschaft für Management“.

www.karlsruher-institut.de
www.cai-world.com



Business-Development-Coaching

Den Blick nach draußen richten

Von Albert Pappenheimer

*Konfliktbewältigung, Führungskompetenzentwicklung oder Nachfolge-
regelung – nur einige Felder, in denen Coaching eine gewichtige Rolle
spielt. Aber wie sieht es mit vertriebsorientierter Geschäftsentwicklung
aus: Ist diese nicht dem klassischen Consulting vorbehalten? Zumindest
nicht in Gänze! Wie Coaching-Elemente auch in Business-Development-
Prozesse eingeflochten werden können und welche Bedeutung einer Werte-
reflexion und dem Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung auf
dem Weg zu einer authentischen Selbstdarstellung zukommt, geht aus
dem hier vorgestellten Konzept hervor.*

Marktblindheit statt Betriebsblindheit

Bezogen auf die Innenwelt eines Unternehmens fällt im Kontext von Coaching häufig das Wort Betriebsblindheit. In der gleichen Weise treten führende Angestellte bzw. Unternehmensleiter persönlich mit der Außenwelt in Kontakt. Man könnte synonym auch von Marktblindheit sprechen und stößt dabei auf sehr verwandte Fragestellungen: Was denkt sich der Kunde eigentlich? Wir haben doch das beste Leistungspaket im Markt. Warum haben wir trotz mehrfacher Kontaktaufnahme immer noch keine Einladung zur persönlichen Vorstellung erhalten? Warum haben wir so viele vielversprechende Aufträge nicht erhalten?

Mit Kundenzufriedenheitsstudien möchte man Antworten z.B. nach dem Nicht-Kaufgrund erhalten. Doch die bewussten (rationalen) Erklärungen sind in der Regel nicht glaubwürdig bzw. die „wahren“ Gründe liegen wohl nicht selten im Unbewussten (Emotionalen).

Emotionalität statt Rationalität

B2B-Dienstleistungen sind häufig komplex und erklärungsbedürftig. Kunden verfügen hier nicht über rein rationale Kriterien für eine Kaufentscheidung, weil sie die Leistung ja auch nicht selber erbringen können. Testen und Umtauschen geht leider auch nicht. Der Umstand, dass Menschen die überwiegende Zahl der Entscheidungen *keineswegs rational treffen*, ist bereits wissenschaftlich aufgezeigt worden (Daniel Kahneman, Wirtschaftsnobelpreis 2002). Zwei häufig benutzte Begrifflichkeiten versuchen die beobachteten Wirkzusammenhänge näherungsweise einzufangen: *Authentizität* und *People Business*.

Coaching statt Managing

Die innerbetriebliche Position des Business-Development-Managers ist verhältnismäßig jungen Ursprungs. Sie erfreut sich zunehmender Nachfrage. Schaut man sich die Aufgabenfelder der Stellen an, so fällt Folgendes auf: Sofern die Unternehmen eine bestimmte Größe haben und ihre Leistungen eher standardisiert

sind, handelt es sich dabei lediglich um eine attraktivere Bezeichnung für das personenbezogene Key Accounting. In den anderen Fällen versprechen sich die Unternehmen durch die Einrichtung einer Stabsstelle, die ein Bindeglied zwischen der Geschäftsleitung und dem Marketing / Vertrieb bildet, eine intensive Marktbeobachtung und Wettbewerbsanalyse, die zur Identifizierung neuer Geschäftsfelder führen soll. Es liegt in der Natur einer Stabsstelle, dass ihre Ergebnisse von der Bewertung durch die Geschäftsführung abhängig sind. Und genau an dieser Stelle sind wir wieder bei der individuellen Wahrnehmung und Bewertung, die rational und bewusst an Grenzen stoßen. Welche Funktion und Bedeutung ein Coaching für den Prozess einer *nachhaltigen Geschäftsentwicklung* durch die *Aktivierung interner Potentiale* und über eine *authentische und konsistente Außendarstellung* haben kann, soll anhand der Gestaltungsbereiche Corporate Identity, Corporate Strategy und Corporate Sales dargestellt werden.

Corporate Identity

Die Identität eines Unternehmens wird sehr häufig in Unternehmensleitlinien sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert. Diese Leitlinien enthalten den Unternehmenszweck, sprich die Unternehmensmission und die Unternehmenskultur, in der insbesondere die Werte und das Menschenbild der Unternehmensführung zum Ausdruck kommen. Corporate Design und Corporate Communication transportieren diese Botschaften in den Markt. Sie geben Orientierung und Entscheidungshilfe, wo objektive bzw. rationale Kriterien an ihre Grenzen stoßen. Auftritt, Einstellung und Verhalten der Unternehmensleitung bilden insbesondere für Kunden einen zentralen Gradmesser, inwiefern der Adressat von der Authentizität der Botschaften emotional überzeugt ist.

Coaching statt Beratung

Die Aufstellung der Unternehmensleitlinien erfolgt nicht über die Bestimmung eines zweckmäßig erscheinenden Images, das sich an der Unternehmensleistung orientiert. Der

Gedanke ist häufig naheliegend und das ist der Moment, in dem Werbeagenturen für den gewünschten Effekt sorgen sollen. Der Klient erstellt das erforderliche Briefing, zeigt nach außen die geforderte Aktivität und *verbleibt in seiner Komfortzone*.

Im Coaching wird ein *Eigenbild der Unternehmensführung* erstellt, bei dem über bewährte Techniken Werte, Eigenschaften, Überzeugungen und Einstellungen herausgearbeitet werden, die einen *authentischen* Bezug zum Leben und Schaffen des Klienten haben. Die Karriere als Aktienchart zur Ermittlung der eigenen Stärken, die Selbststeuerung über Werte und das Rad der Entwicklung (Glaubenssätze) eignen sich hervorragend, um ein Persönlichkeitsprofil zu erstellen. Aus diesem Bewusstsein heraus erfolgt die Aufstellung und Formulierung von Unternehmensleitlinien, bei der der Coach ebenfalls unterstützend mitwirkt.

Eigenbild versus Fremdbild

Die Erhebung von Fremdbildern führt zur *Gegenüberstellung* der Innensicht mit der Außensicht. Kollegen (persönliche Stärken, Bedeutung für den Erfolg der Firma), Mitarbeiter (Werte, Menschenbild, Führungsverhalten) und Kunden (Qualität, Kundenfreundlichkeit, Zuverlässigkeit) bieten sich dafür gleichermaßen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln an. Aus bereits aufgezeigten Gründen sollten auch projektive Fragen aus der qualitativen Marktforschung Anwendung finden, da involvierten Personen die unbewusste und indirekte Bewertung leichter fällt, so z.B.: „Wenn Sie in Ihrem Geschäftspartner einen Begleithund sehen würden, welche Rasse hätte dieser dann?“

Reflexion und Quintessenz

Der Klient wird gebeten, für die empfundenen Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung mögliche Erklärungen und Gründe zu identifizieren. Selbstkritischen und reflektierten Personen gelingt das und sie finden sehr schnell Antworten und Lösungen (z.B. der Wechsel von defizitorientierter zu ressourcenorientierter Führung). Einige

Ursachen liegen jedoch tiefer und sind dem Klienten nicht bewusst. Das Verhalten von Unternehmensleitern findet nämlich selten eine Korrektur durch soziale Kontrolle. Für die Persönlichkeitsentwicklung bieten sich folgende Tools an:

- » 5 Säulen der Identität (Welche Säulen sind aktuell tragend? Wie kann sich der Klient darüber stabilisieren?)
- » 5 Antreiberdynamiken (Gibt es einen dominierenden Antreiber? Wie macht sich dieser im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen bemerkbar?)
- » 5 Grundbedürfnisse des Menschen (Lässt sich ein massiv unterentwickeltes Grundbedürfnis identifizieren? Führt dies zu Projektionen?)

Der Klient arbeitet an seinen empfundenen Defiziten und bringt sein Fremdbild mit seinem Eigenbild in Einklang. Das *finalisierte Persönlichkeitsprofil* geht mitsamt den Unternehmensleitlinien in das Briefing für die Erstellung bzw. Neugestaltung (Kreativagentur) des Corporate Designs ein. Ziel: In der Erstellung eines Corporate Designs und einer Firmenpräsentation findet dieser Coaching-Part seinen gestalterischen Abschluss.

Corporate Strategy

Business Development beinhaltet auch die Entwicklung neuer bzw. die Optimierung aktueller Geschäftsfelder. In der Ausgangslage ist das Unternehmen mit seiner Umsatzentwicklung nicht zufrieden, obwohl man davon überzeugt ist, über wettbewerbsfähige Leistungspakete und das notwendige Know-how zu verfügen. Eine unabhängige Betrachtung und Auseinandersetzung mit den zentralen Medien (Website, Broschüre u.a.) ist wesentlich für den Aufbau und die Gestaltung des Coaching-Prozesses.

Coaching statt Beratung

Wenn Unternehmen an die inneren Kräfte nicht mehr glauben, werden Unternehmensberatungen zur Hilfe gerufen. Die rein quantitative Betrachtung der Geschäftsfelder führt häufig zu zwei Alternativen: abstoßen oder in-

vestieren. Andere Lösungsansätze sehen effektivere Organisationsstrukturen und -prozesse (Lean Management) vor, die jedoch nicht zur Geschäftsentwicklung beitragen.

Im Coaching werden die Stärken und Schwächen der aktuellen Geschäftsfelder durch Techniken, die das Unbewusste aktivieren und die eine indirekte Herangehensweise beinhalten, zu einer intensiven Eigenbetrachtung verdichtet. Hilfreich sind dabei in der einführenden Phase der Problemdefinierung eingehende Fragen: Bitte beschreiben Sie einmal genau, warum Sie mit der Entwicklung des Geschäftsfeldes nicht zufrieden sind. Was haben Sie bereits herausgefunden, woran es liegen könnte? Was haben Sie daraufhin unternommen?

Durch einen Perspektivwechsel betreibt der Coach mit dem Klienten eine Buying-Center-Analyse, in dem dieser sich in die Rolle des Kunden versetzt: Beschreiben Sie einmal den Nutzen der Leistung aus Sicht des Kunden. Wozu benötigt der Kunde Ihre Leistung? Wer nutzt Ihre Leistung? Worauf kommt es den Personen an? In welcher Form können diese Personen wichtige Eigenschaften der Produkte überprüfen?

Durch die Einnahme der Vogelperspektive wird der Klient sensibilisiert, dass die Verpackung seiner Botschaften vom Kunden so nicht wahrgenommen werden könnte. In einem Client Mapping wird der Klient vom Coach in sechs Schritten zu einer indirekten, *unbewussten Darstellung* seiner Geschäftsfelder geführt, die ihm Aufschluss über die Trennschärfe seiner Marken und die Gruppierung seiner Leistungspakete gibt: (1) Bilden Sie aus Ihren Kunden Gruppen. Es steht Ihnen völlig frei, wie viele Gruppen das sind. Folgen Sie einfach Ihrem Gefühl. (2) Geben Sie den einzelnen Gruppen Bezeichnungen. (3) Erläutern Sie, warum Sie den Gruppen diese Bezeichnungen gegeben haben. (4) Wie bezeichnen die Kunden jeder Gruppe die Leistung, die sie beziehen? (5) Was trennt die Gruppen voneinander? Was verbindet sie? (6) Mit welcher Gruppe verbinden Sie ein wohliges Gefühl?

Eigenbetrachtung versus Fremdbetrachtung

Dem verstärkten Eigenbild wird – ebenso wie bei der Corporate Identity – ein Fremdbild gegenübergestellt. Von den *Mitarbeitern* könnte der Coach folgende Einschätzungen einholen: Worin ist Ihr Unternehmen besonders gut? Was erzählen Sie in Ihrem privaten Umfeld, was Ihre Firma eigentlich macht? Was würden Sie als neuer Gesellschafter umgehend ändern?

Auch *Geschäftspartner* dienen hervorragend als Reflexionsfläche: Mit welcher Leistung wird Ihr Partner in Zukunft den größten Erfolg erzielen? Welche Leistungen können aus Ihrer Sicht andere Unternehmen einfach besser? Nennen Sie drei Eigenschaften, die Ihren Partner am besten beschreiben.

Und selbstverständlich dürfen hier die *Kunden* nicht fehlen: Beschreiben Sie, welche Leistung Sie bei Ihrem Lieferanten beziehen? Wie gut kennen Sie die folgenden weiteren Leistungsangebote Ihres Lieferanten? In welche Leistungen sollte Ihrer Meinung nach Ihr Lieferant als nächstes investieren?

Reflexion und Quintessenz

Im Wesentlichen mündet die Gegenüberstellung in eine Unterteilung in drei Kategorien: (1) Leistungen, denen wesentliche Merkmale aktuell noch fehlen oder die zu schwach ausgeprägt sind. (2) Leistungen, die unter einer Marke oder einer Gruppe zusammengefasst sind, obwohl sie völlig unterschiedliche Verfassungen bzw. Kundenanliegen ansprechen. (3) Leistungen, deren Botschaften nicht aussagekräftig kommuniziert werden.

Daraus leiten sich die folgenden drei internen Aktionen ab: (1) Durchführung eines Workshops der Führungsebene zur Abgrenzung der Geschäftsfelder, zur Bestimmung der Leistungskriterien der Markennamen(-struktur) sowie zur Ableitung der Konsequenzen für die Organisationsstruktur. (2) Interne Taskforce zum Zusammentragen aller relevanten Pro-

duktinformationen und Features, Fallbeispiele und Referenzen für die Geschäftsfelder. (3) Der Coach erarbeitet mit einer Kreativagentur Vorschläge zu Markennamen und -struktur.

Ziel: Die Erstellung von animierten Modulpräsentationen je Geschäftsfeld auf der Basis des Corporate Designs ist das gestalterische Resultat dieses Coaching-Parts. Die Präsentationen dienen in der Kundenkommunikation als Brücke zwischen einem ersten Kontakt und einem persönlichen Treffen.

Corporate Sales

Persönliche Treffen stellen die höchste Stufe im vertrieblischen Kontakt dar. Wer es einmal bis hierhin geschafft hat, hat eine sehr große Chance, den Auftrag an Land zu ziehen. (Originalzitat eines Klienten: „Wenn wir erst einmal einen Termin bekommen, haben wir zu 90 Prozent den Auftrag.“) Die Kooperationsentwicklung mit Bestandskunden ist aufgrund der gegebenen Kontakte und Projekte deutlich einfacher. Der Wiederverkauf ist leichter als der Erstverkauf!

Die Neukundenakquise ist somit die größte Herausforderung. Die klassischen Formate – insbesondere der Cold Call – gehen von der Rationalität der Entscheidungen auf Kunden- und Anbieterseite aus. Ein geschulter Anruf bei der richtigen Person zum richtigen Zeitpunkt vorausgesetzt und schon ist der Termin in trockenen Tüchern. Doch die Entscheidung darüber ist bei Kunden aufgrund der Zeitrestriktionen deutlich komplexer. Der Einkauf vollzieht sich in drei Phasen:

- » Der unpersönliche Kontakt (Website, Broschüre, Flyer etc.)
- » Der persönliche individuelle Kontakt (Messe, Telefonat u.a.)
- » Der persönliche organische Kontakt (Treffen)

In der ersten Phase entscheiden die wesentlichen Kernbotschaften, ihre emotionale und schnelle Adaption (bildliche Kommunikation, fokussierte Darstellung) über den zweiten Kontakt. In der zweiten Phase findet ein Abgleich auf Authentizität mit dem ersten Kontakt statt. In der dritten Phase entscheiden

Key Learnings und der General Fit letztlich über eine Kooperation. Für Dienstleistungen sind drei emotionale Kerndimensionen entscheidend:

- » Fähigkeit: Bei der Frage nach der Lösungskompetenz gilt es, immanente Zweifel auszuräumen, sodass im Kopf die Botschaft ankommt: „Die können das.“
- » Glaubwürdigkeit: Auf dem Weg zum Vertrauen gilt es, Reaktanzen zu vermeiden, sodass sich der Eindruck verfestigt: „Das fühlt sich gut an.“
- » Sorgfältigkeit: Damit sich das Gefühl der Zuverlässigkeit ausbreitet, müssen latente Ängste überwunden werden, sodass die Überzeugung reift: „Da bin ich mir sicher.“

Coaching statt Standard

„Viel hilft viel“, ist eine beliebte Sichtweise, wenn es um die Planung vertrieblicher Aktivitäten geht. In den meisten Gesellschaften ist man sich zwar dessen bewusst, dass es dafür keinen nachweislichen Zusammenhang gibt. In Ermangelung einer wissenschaftlichen Fundierung wird aber an diesem Schema festgehalten. In diesem Sinne korreliert das investierte Budget mit dem Umsatz des Unternehmens. Schön zu sehen ist das auf

Messen, wo die Größe des Standes dafür ein Gradmesser ist.

In einem Coaching können wichtige Erkenntnisse z.B. über die erreichten Zielgruppen, die Bedeutung der einzelnen Entscheidungsträger sowie die Entscheidungskriterien ans Licht gebracht werden. Eine *Sensibilisierung* für die wesentlichen Dimensionen der Einkaufsentscheidung erfährt der Klient durch den Wechsel in die Rolle des Einkäufers. Der Coach fragt: Welche sind Ihre wichtigsten Lieferanten? Welche Leistungen beziehen Sie von diesen? Welche Kriterien waren für die Auftragsvergabe ausschlaggebend? Anhand welcher Merkmale haben Sie diese Kriterien bewertet? Welche Materialien lagen damals als Entscheidungshilfe zugrunde? Wie kam es zur ersten Selektion der Anbieter? Was führte letztlich zur Festlegung auf diesen Partner?

Die begleitete Betrachtung der Vertriebsmaßnahmen im Rückspiegel sollte durch das Coaching *neue Impulse* für die Gestaltung zukünftiger Formate freilegen: Welche Aktivitäten kommen in Ihrer Firma zum Einsatz? Warum? Welche Erfolge wurden darüber erreicht? Welche Zielgruppen werden damit angesprochen? Welche anderen Zielgruppen gibt es, die



Einfluss auf die Kaufentscheidung ausüben? Welche Risiken sind für die Entscheider mit dem Kauf der Dienstleistung verbunden?

Eigenbetrachtung versus Fremdbetrachtung

Die außerordentliche Bedeutung, die eine Website als Visitenkarte für den ersten Eindruck hat, prädestiniert dieses Medium für eine Erhebung der besonderen Art. Noch vor dem offiziellen Launch werden Mitarbeiter und Partner gebeten, ihre neuerlichen Eindrücke mitzuteilen. Mitarbeiter Feedback: Was geht Ihnen bei Anblick des neuen Auftritts Ihrer Firma als Erstes durch den Kopf? Was erzählen Sie anderen, was Ihre Firma eigentlich macht? Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie auch in drei Jahren noch für diese Firma arbeiten?

Partner-Befragung: Was hat sich mit dem neuen Auftritt verändert? Wie wirkt das insgesamt auf Sie? Mit welcher Leistung wird Ihr Partner in Zukunft den größten Erfolg erzielen? Nennen Sie drei Eigenschaften, die Ihren Kunden am besten beschreiben.

Auf Kundenseite bietet sich eine interessante Variation. Anstatt aktueller Kunden könnten hier potentielle Kunden als Teil der Akquise gebeten werden, Ihre Meinung abzugeben: Beschreiben Sie doch einmal, welche Leistung dieses Unternehmen anbietet? Welchen Eindruck vermittelt Ihnen der Webauftritt? Auf einer Skala von 1 bis 5: Wie neugierig sind Sie, mehr über diese Firma zu erfahren?

Reflexion und Quintessenz

In einem Vertriebs-Workshop wird die Kommunikation der Leistungspakte einer kritischen Gegenüberstellung mit den Erkenntnissen aus dem Coaching über die wesentlichen abstrakten Dimensionen der Kaufentscheidung ausgesetzt. Des Weiteren müssen die Ansprechpartner der einzelnen Zielgruppen sowie Entscheidungsbeeinflusser auf Kundenseite identifiziert werden. Die Adressdatenbank muss daraufhin überprüft und aktuali-

siert werden. Anhand der Zielkriterien findet eine interne Evaluierung der Eignung alternativer Vertriebsformate (Business Breakfast, Webinare, Kongressvorträge) als Bindeglied zwischen unpersönlichem Erstkontakt und Kundenmeeting statt.

Ziel: Eine neue Website zum Kontakteinstieg als animierte Visitenkarte wird erstellt, bei der die bildliche Kommunikation die textliche Dimension dominiert. Die Planung und Gestaltung neuer Vertriebsformate gemäß den ermittelten Zielkriterien werden intern umgesetzt.

Zusammenfassung und Fazit

Im Coaching-Prozess entwickeln Klient und Coach zusammen eine *authentische Identität* und darauf aufbauend *eine konsistente Außendarstellung*. Auf der Basis des individuell erstellten Corporate Designs werden schrittweise Basispräsentation, Geschäftsfelddokumentationen und die animierte Website als Visitenkarte neugestaltet. Durch die Buying-Center-Analyse und das Client Mapping wird die Trennschärfe der Geschäftsfelder beleuchtet und die Stärke der jeweiligen Marken hinterfragt. Daraus kann nicht nur eine neue Bündelung der Leistungspakete hervorgehen, die sich stärker an den jeweiligen Verfassungen der Zielgruppen orientieren, sondern auch der Blick für Anwendungsgebiete freigelegt werden, denen man bisher wenig Potential zugesprochen hatte. Mit Hilfe der Tools „Der Verkäufer als Einkäufer“ und „Der Vertrieb im Rückspiegel“ wird der Klient für die Realisierung der Kerndimensionen Fähigkeit, Glaubwürdigkeit und Sorgfältigkeit sensibilisiert. Die Ableitung und Entwicklung geeigneter Vertriebsformate erfolgt dann wiederum in Eigenregie.

Sieht man im Coaching die begleitete Suche nach alternativen Routen, führt es den Klienten für seine Geschäftsentwicklung zu seinem *eigenen Navigationssystem*. Dabei bestimmt die Unternehmensleitung weiterhin die Reiseziele, das Marketing die geeigneten Transportmittel und der Vertrieb die Reiseplanung. Coaching *aktiviert die Selbststeuerung* aller

beteiligten Kräfte der auf den Markt gerichteten Unternehmensbereiche von innen heraus, ohne in die Kompetenzen der einzelnen Bereiche einzugreifen. Die Karten werden neu gemischt und wiederverteilt. Danach beginnt das Spiel von vorne. Damit leistet Coaching einen vielversprechenderen Ansatz zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung als der Zugriff auf eine Unternehmensberatung oder die Installation einer Stabsstelle, die mit der Unternehmensleitung nicht auf Augenhöhe agiert. Über die erforderlichen zusätzlichen Kompetenzen (wie z.B. Marktforschung) sollten Coaches in diesem Feld verfügen. Das Gleiche gilt für das Briefing einer Werbeagentur. Für die Reflexion der Leistung der Kreativagentur sollten sich Coaches mit den neuesten Erkenntnissen der Kommunikationsforschung vertraut machen.

Der Autor

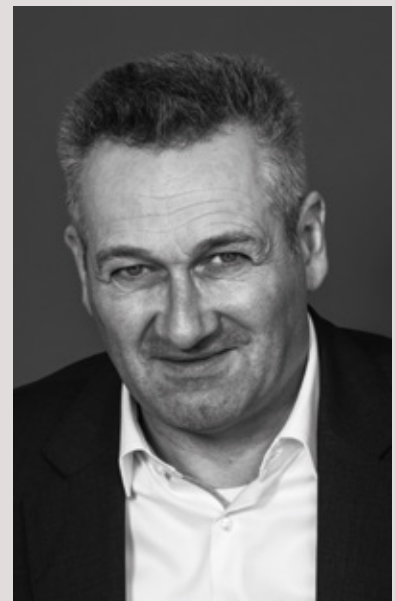


Foto: Benedikt Fischer

Albert Pappenheimer, Business-Development-Coach, (Corporate Identity, Corporate Culture, Corporate Strategy, Corporate Communication), Dipl.-Kaufmann (Marketing/Statistik). Mehr als 20 Jahre Institutsmarktforschung (quantitativ/qualitativ, Panel/ad hoc). Mehr als 15 Jahre Dienstleistungsmarketing und -vertrieb als Geschäftsführer.
www.albertpappenheimer.de



Coaching für ein besseres Selbst- und Zeitmanagement

Innere Hemmnisse und falsche Antreiber aufdecken

Von Nina Meier

Selbst- und Zeitmanagement ist, obwohl dieser Gedanke naheliegen mag, weit mehr als eine Frage von Organisation und Planung. Wie die hier vorgestellten Praxisfälle veranschaulichen, sind es nicht selten innere Blockaden oder kontraproduktive Antreiber, die einem effektiven Selbst- und Zeitmanagement entgegenwirken und die überforderten Klienten letztlich ins Coaching führen. Hier gilt es, sich der inneren Hemmnisse bewusstzuwerden und praxistaugliche Handlungsoptionen zu entwickeln.

Das Selbst- und Zeitmanagement ist ein klassisches Coaching-Thema. Es dreht sich im Kern um die innere Zerrissenheit zur disziplinierten Arbeits- und Leistungsbereitschaft. Dies bedeutet, dass es im Klienten zwar einen Anspruch an sich selbst gibt, alles so gut wie möglich zu machen – und zwar unter Einsatz der eigenen Ressourcen, sprich mit kalkulierbarem Aufwand. Für den Klienten ist dies aufgrund von inneren Blockaden, Wertekonflikten oder inneren Antreibern, welche die Energie der Klienten in falsche Kanäle fließen lassen, aber zugleich im Arbeitsalltag nur sehr schwer umsetzbar.

Dimensionen des Selbst- und Zeitmanagements

Wer sich mit Selbst- und Zeitmanagement befasst, sollte die unterschiedlichen Facetten und die Bandbreite des Themas kennen:

1. Unter *Zeitmanagement* versteht man die effektive Vorgehensweise, anstehende Aufgaben und Termine zu priorisieren und sinnvoll auf die verfügbare Zeit zu verteilen oder aber zu delegieren. Zeit ist eine fixe Größe, eine einzigartige Ressource, die nicht wiederhol- oder veränderbar ist.
2. Von *Selbstmanagement* spricht man, wenn die persönliche Herausforderung darin besteht, sinnvoller mit der zur Verfügung stehenden Zeit umzugehen, um Erfolge verbuchen zu können. Zentraler Faktor ist die intrinsische Motivation; also der, der Person des Klienten innewohnende Wille zur Aufgabenerledigung.

Hier treffen ein unverrückbarer Fakt und innere Einstellung aufeinander; zwei Welten kollidieren, die es zu harmonisieren gilt. In diesem Moment fühlt der Betroffene sich überfordert, sein Leben ist gefühlt in eine Schiefelage geraten. Zur Abhilfe wird ein Coach engagiert. Wesentliche Schlüssel zum Erfolg sind Selbstreflexion, Selbst- und Bewusstseinsentwicklung und – vor allem – *Disziplin*.

Exemplarisch werden hier zwei anonymisierte Praxisfälle vorgestellt: Im ersten Fall handelt es sich um eine 25-jährige Nachwuchsführungs-

kraft, im zweiten Fall um eine erfahrene, 45 Jahre alte Führungskraft. Der Coaching-Prozess nach der Hamburger Coaching-Theorie besteht in beiden Fällen aus folgenden Phasen:

1. Kontakt und Kontrakt
(Wie kann Coaching mir helfen?)
2. Veränderungsanliegen
(Was beschäftigt mich?)
3. Veränderungsziel klären
(Was will ich erreichen?)
4. Identifikation der Ressourcen
(Was macht mich aus?)
5. Handlungsoptionsplan
(Wie kann ich mir helfen?)
6. Controlling
(Wie erfolgreich bin ich?)
7. Abschluss
(Gratulation zur Selbstorganisation)

Praxisfall: Die fehlerproduzierende Nachwuchsführungskraft

Der Klient ist modisch gekleidet und immer up to date, dabei in seiner Art sehr ruhig und zurückhaltend. Er hat Mode und Design in Hamburg und London studiert und sich zwei Jahre in den unterschiedlichsten Ländern und Unternehmen für jeweils sechs Monate herumgetrieben. Seit zwei Jahren hat der 25-Jährige nun einen Job bei einem aufsteigenden Modelabel in Berlin. Dort leitet er seit fünf Monaten ein Team, das aus fünf Personen – zwei Praktikanten, einem jungen Berufsanfänger und zwei Teilzeitkräften mit je zehnjähriger Berufserfahrung – besteht.

Ausgangslage

Innerhalb des Unternehmens ist er sowohl für seine innovativen Ideen wie auch für seine Präzision in der Arbeit bekannt und wird sehr geschätzt. Allerdings haben sich bei ihm in letzter Zeit zunehmend Flüchtigkeitsfehler eingeschlichen; seine Praktikanten müssen ihn an Termine erinnern und sein neuer Mitarbeiter fühlt sich verloren. Dennoch arbeiten alle weiterhin gern mit ihm zusammen, da er äußerst sympathisch und höflich ist und für jeden stets ein Lächeln parat hat. Sein Chef, der Unternehmensinhaber, spendiert ihm ein

Coaching, da das Unternehmen inhouse über keine Personalentwicklung verfügt.

Zielklärung

In der Zusammenarbeit mit dem Coach wird schnell klar, dass die Nachwuchsführungskraft innerlich ein Chaot ist. Der Mann hat zu viele Ideen im Kopf und denkt an zu viele Aufgaben gleichzeitig. Er ist extrem kreativ und innovativ, bringt dabei aber alles durcheinander. Nach außen wirkt er sehr ruhig, klar und fokussiert, sobald er etwas detailliert erklären soll, wird er jedoch unruhig, verspricht sich oder verstummt ganz.

Während der Coaching-Sitzungen wirkt der junge Mann selbstbewusst; er redet normal, mal erklärt er, mal lässt er einen Fakt einfach stehen; an der ein oder anderen Stelle betont er seine Meinung mit trendigen Wörtern wie „läuft“, „chillig“, „fresh“ oder „cool down“. Rasch ist das Veränderungsthema beschrieben, der Ist-Zustand erklärt, notiert und bewertet. Neue Informationen betreffen seine generelle Einstellung zur Welt sowie seinen Umgang mit Herausforderungen und Ansprüchen. Verantwortung zu übernehmen, ist ihm fremd. Mit Hilfe des Coachs definiert der Klient seinen gewünschten zukünftigen Zustand. Ziel ist es, deutlich an Zuverlässigkeit zu gewinnen, fokussierter zu arbeiten und somit die an ihn als Führungskraft gestellten Anforderungen besser zu erfüllen. Hier wirkt er bereits etwas emotionaler als zu Beginn des Coachings.

Veränderungsarbeit

Während der eigentlichen Coaching-Arbeit, der Arbeit mit den themenrelevanten *Ressourcen* des Klienten, verändert sich dieser. Als er seine intrinsische Motivation darstellt, reflektiert und bewertet, wirkt der Klient nachdenklicher, verwirrter und irritierter. Seine Augen weiten sich, er beginnt auf und ab zu laufen, fasst sich an den Kopf und sagt: „Ich verliere meinen Job, wenn ich so weiter mache. Alle denken doch, dass ich das nicht packe, sie sehen meine Fehler und decken mich. Das kann nicht so weitergehen. Ich habe einfach nie gelernt, Verantwortung zu

tragen oder Verantwortung zu übertragen. Bisher habe ich mein Leben genossen und alle Freiheiten der Welt gehabt, habe immer nur das gemacht, worauf ich wirklich Lust hatte. Eigentlich ist es ein Wunder, dass alle noch so entspannt sind.“ Nach zehn Minuten beruhigt er sich, schaut den Coach an und sagt: „So, und nun?“

Was geschieht in diesem Moment des Coachings? Der Klient erreicht seinen *Rubikon*, ihm wird bewusst, was ihm schadet (Abwendungsmotivation), und entwickelt nun eine Lösung, indem er hinterfragt, was ihm guttäte (Hinwendungsmotivation). Hier wird deutlich, dass die *Lösung vom Klienten ausgeht*. Dem Klienten steht nun klar vor Augen: Macht er so weiter wie bisher, wird er für das Unternehmen untragbar sein, da er seinen Arbeitsvertrag nicht erfüllen kann.

Welchen Prozess hat der Klient konkret durchlaufen? Als der Klient über sein Bedürfnis, seine Motive und seine Werte zum Thema reflektierte, ist ihm etwas aufgefallen. Hierzu setzte der Coach insbesondere die Maslow'sche Bedürfnispyramide, die Wertesonne von Nina Meier sowie die MotivStrukturAnalyse (MSA) als Reflexionsangebot ein und nutzte die typischen Fragen eines Coachs, nämlich geschlossene, offene, hypothetische und skalierende Fragen. Der Klient wurde sich seiner Gefühle, seines inneren Konfliktes bewusst. Er realisierte, dass er sich selbst blockiert und dadurch sein Glück, seinen Erfolg und seine Chancen zunichtemacht.

Der Klient ist ein Idealist, ein sinnsuchender Geist und kreativer Typ, der in der Lage ist, sehr flexibel zu denken und zu handeln. Ihm wird bewusst, dass er sich nicht disziplinieren kann, weil er es nie gelernt und den Dingen immer freien Lauf gegeben hat. Mit der Führungsposition sind die Ansprüche an ihn jedoch enorm gestiegen. War er zuvor mit reinen Sachaufgaben beschäftigt, muss er nun mit Menschen und der Sachlage gleichzeitig umgehen. Führung in der Sache und Führung von Personen gehören nun zusammen, sind miteinander verwoben und bedingen sich gegenseitig. Der Klient hat festgestellt, dass

Gehirn, Geist, Körper und Emotion eine unzertrennbare Einheit bilden und dass er sich einen Kontext erschließen kann, wenn er sich den Fakten, Zusammenhängen und Abhängigkeiten bewusst ist.

Des Weiteren konnte er mittels der „acht Grundeinsichten von Führung“ und der „Erfolgsdokumentation SAFE“ Lösungsideen entwickeln. Auch hier bemerkte er den Unterschied zwischen seinen eigenen Ansprüchen und den Erwartungen, die sein Chef und seine Mitarbeiter an ihn stellen. Auch dies verdeutlichte ihm, warum er sich nicht disziplinieren konnte. Die Lösung steckt im Klienten.

Zielerreichung

Was passiert nun? Der Klient muss lernen, Verantwortung zu übernehmen, Prioritäten zu setzen und eine Aufgabe nach der anderen sorgfältig vorzubereiten, durchzuführen und das Ergebnis zu bewerten. Er möchte sich *Erfolgsanreize setzen*, damit die Abläufe in eine Routine übergehen. Das kann nur funktionieren, wenn er seine *Umwelt mit ins Boot* holt. Außerdem wird er einen Artikel und ein Buch über Zeitmanagement lesen, um hilfreiche Techniken zu erlernen. Um seinem kreativen und ästhetischen Anspruch gerecht zu werden, benötigt der Klient ein *individuelles Storytelling*. Auf seiner To-do-Liste (Handlungsoptionsplan) stehen folgende Aufgaben zur Zielerreichung:

- » Wissen zum Zeitmanagement aneignen. Zeit: zwei Wochen.
- » Umsetzung des Wissens über Zeitmanagement. Zeit: drei Monate.
- » Eigenes Storytelling überlegen. Zeit: ein Wochenende.
- » Techniken aneignen und anwenden. Zeit: ab sofort.
- » Mitarbeiter dazu animieren, ihm süffisante Sprüche an den Kopf zu werfen, sodass er nichts vergisst und alle lernen, spielerisch mit seinem Defizit umzugehen. Zeit: ab sofort.

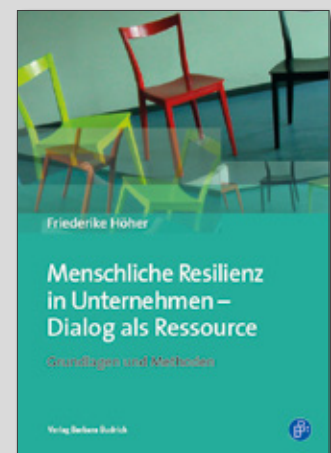
Während der Entwicklungsbegleitung bemerkte der Coach, dass der Klient immer we-

niger Gedankenchaos und Fehler produzierte. Zu Beginn des Coachings war der Mann sehr streng mit sich selbst gewesen und hatte sich unbedingt beweisen wollen, dass er Prioritäten setzen, entscheiden, organisieren und delegieren kann. Im Laufe der Zeit wurde er ruhiger, lobte sich auch Mal und ging insgesamt lockerer mit allem um.

Nach einem Jahr war er als Führungskraft deutlich gewachsen und in der Lage, mit seinen führungsspezifischen Aufgaben ebenso zu jonglieren wie mit seinen Mode- und Design-Themen. Der entscheidende Faktor seiner Selbstentwicklung bestand darin, seine Motive mit seinen Werten in Einklang zu bringen und daraus eine konkrete Handlungsanweisung abzuleiten.

Praxisfall: Der überall involvierte Manager

Der Klient ist ein typisch norddeutscher Macher mit Hamburger Understatement. Er



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

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

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



www.shop.budrich-academic.de

wirkt sehr sachlich und fokussiert auf Aufgaben und Zeit. Er entschuldigt sich zu Beginn des Gesprächs zunächst, weil er Telefon und Smartphone noch auf lautlos stellen muss und Kaffee und Wasser nicht bereitstehen, was er kurzerhand selbst organisiert.

Ausgangslage

Der Klient erzählt von seinem Werdegang, wie er sich praktisch in dreißig Jahren im Konzern vom Azubi zum Top-Strategen hochgearbeitet hat. Sein Redefluss wird von ausgeprägter Mimik und beruhigenden Gesten begleitet, wobei er ausschließlich positive Formulierungen verwendet und insgesamt glücklich wirkt. Er weiß, dass das Coaching ein Ausgleich dafür ist, dass er in den letzten Jahren an keiner Aus- und Weiterbildung teilgenommen hat. Wirtschaftskrisen konnte er gut meistern und seine

Projekte stets taktisch klug zum Erfolg führen. Seinen ehemaligen Chefs, die ihm heute noch mit Rat und Tat zur Seite stehen, fühlt er sich in Dankbarkeit verbunden. Dieses „Geschenk“ gibt er heute an seine Führungskräfte, für die er stets ein offenes Ohr hat, weiter. Um seinen Weg die Karriereleiter nach oben zu bestreiten, wurden ihm Übergangsphasen von 12 bis 15 Monaten eingeräumt, weil ihm eine sorgfältige Übergabe und Einarbeitung immer wichtig war. Für seine Qualitäten und seinen kühlen Kopf ist er bekannt und geschätzt. Dafür ackert er aber auch von montags bis freitags von sechs bis zwanzig Uhr im Büro und schaufelt sich pro Tag nur 1,5 Stunden Pause frei.

Nun steht der Klient vor der Frage, ob er für zwei Jahre einen weiteren Bereich leiten kann. Er würde gerne, weiß aber nicht, wie er das zeitlich schaffen soll. Das macht ihn rasend.

Zielklärung und Veränderungsarbeit

Seinen gegenwärtigen Zustand kann der Klient schnell und präzise benennen und darstellen. Weitere, neue Informationen gibt es keine, bis auf den dankenden Hinweis, dass das Aufschreiben und Sichtbarmachen der unterschiedlichen Faktoren einerseits Klarheit bringe, ihn andererseits aber verunsichere, da es so viel sei, was er zu berücksichtigen habe. Dabei wirkt er sehr angriffslustig und dennoch resigniert. Mit Unterstützung des Coachs wird an der Zielfindung gearbeitet. Hier wirkt der Mann besonnen und emotionaler als zu Beginn des Coachings.

Im Verlauf des Coachings nehmen Coach und Klient die themenrelevanten Ressourcen des Klienten in den Blick, hierbei stellt der Coach



eine Änderung im Verhalten des Klienten fest. Er kann auf bestimmte Fragen keine Antwort mehr geben und fühlt sich überfordert, als er über seine Aufgaben und seine persönlichen Ressourcen spricht.

Plötzlich murmelt er: „Was ist mir wichtig? Warum arbeite ich so viel? Jeder andere würde sich selbst sagen, das geht dich nichts mehr an, mische dich nicht in die Arbeit, Aufgaben und Projekte anderer ein.“ Anhand dieser Aussage wird deutlich: Der Klient überschreitet seinen *Rubikon*, den Scheitelpunkt, an dem er die negativen Auswirkungen seines bisherigen Handelns erkennt sowie zu verinnerlichen beginnt (Abwendungsmotivation), und entwickelt nun auf Grundlage dieser Erkenntnis seinen Lösungsansatz (Hinwendungsmotivation). Hier wird abermals deutlich, dass die Lösung grundsätzlich vom Klienten selbst ausgeht. Eine Beurteilung durch Fremde oder den Coach wäre falsch, manipulativ und nicht im Sinne des Klienten und seines Lebens.

Im Einzelnen: Als der Klient von seinen vielen Aufgaben und Zuständigkeiten sowie seiner zeitlichen Arbeitsbelastung erzählte, wurde ihm seine intrinsische Motivation bewusst. Insegeheim wurden seine Bedürfnisse, seine Motive und seine Werte zum Thema reflektiert. Stolpersteine sind die *Wertekollisionen* von „Qualität“ und „Hilfe“ und der *innere Antreiber* „Sei perfekt!“. Der Coach setzte vor allem die Maslow'sche Bedürfnispyramide, die Wertesonne (Nina Meier), die MotivStrukturAnalyse (MSA) und die inneren Antreiber Tahibi Kahlers ein, um zur Reflexion über die Ressourcen anzuregen, die bei dem Klienten zum Veränderungsthema vorhanden sind. Dieser bemerkte sowohl einen inneren als auch einen äußeren Konflikt seiner Werte und seines inneren Antriebs.

Im Grunde seines Herzens kann er nicht nein sagen, geschweige denn loslassen. Da er alles mitaufgebaut hat, hängt sein Herzblut daran, dass alles in seinem Sinne weitergeführt wird. Auch wenn er seine Kollegen eigentlich nicht angreifen oder ihre Kompetenz untergraben möchte, hat er dies unbewusst getan. In der

Zusammenschau dieser Ressourcen unter Einsatz des Tools „Motiv-Wert-Interaktion“ hat der Klient erkannt, dass er unbewusst seine *Werte verletzt* und untergraben hat.

Zielerreichung

Was passiert nun? Der Klient widmet sich seinen eigenen Ressourcen und Erkenntnissen aus dem Coaching, um sich eine konkrete To-do-Liste (Handlungsoptionsplan) zu erstellen, mit deren Hilfe er sein Ziel erreichen kann.

Mittels Anwendung der „14 Führungsaufgaben“ wird er besser in die Zukunft blicken, *werteorientiert* organisieren und koordinieren. Er achtet in Zukunft darauf, seine Werte zu respektieren, Aufgaben verstärkt zu delegieren und loszulassen, um die Entwicklung seiner Mitarbeiter zu fördern. Seine Werte notiert er schriftlich und platziert sie auf seinem Schreibtisch sowie im Terminkalender als Erinnerung zum Wochenstart und Abschied ins Wochenende. Auf seiner To-do-Liste steht, dass er nein sagen sowie Werte schaffen, beachten und leben wird – das betrifft sowohl die eigenen als auch die Werte seiner Umwelt. Nach einem halben Jahr ist alles Routine geworden. Er arbeitet viel weniger und schafft dabei dasselbe Pensum.

Fazit

In beiden beschriebenen Fällen wurde im Verlauf des Coachings und insbesondere während der Reflexion der eigenen Ressourcen und arbeitsbezogenen Anforderungen durch die Klienten klar: Der offensichtliche Mangel an effektivem Selbst- und Zeitmanagement, welcher die Klienten ins Coaching geführt hatte, lag nicht in einer grundsätzlichen Überforderung begründet. Stattdessen wurden innere Antreiber und Blocken lokalisiert, die einer zielführenden Arbeitsweise entgegenwirken. Erst das – gerade auch emotionale – Bewusstmachen und Begreifen dieser Faktoren, das in Gefühlsausbrüchen (sowohl verbal als auch von non-verbalen Merkmalen begleitet) zutage trat, stellte in beiden Praxisbeispielen die Grundlage des Erarbeitens geeigneter Lösungsstrategien dar.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

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

www.die-coaches.de

Ihr Praxisbericht im Coaching-Magazin

Sie möchten Ihre Erfahrungen als Coach mit den Leserinnen und Lesern des Coaching-Magazins teilen und von einem interessanten Fall aus Ihrer Praxis berichten? Ganz gleich, ob es sich dabei um die Darstellung eines klassischen Coaching-Anliegens, einen eher außergewöhnlichen Fall oder um ein Beispiel handelt, das die Besonderheiten eines spezifischen Coaching-Themas besonders gut veranschaulicht: Wir freuen uns auf Ihren Themenvorschlag an:

redaktion@coaching-magazin.de



Finanz-Coaching

Ein Prozess der bewussten Selbstwahrnehmung

Von Hans-Joachim Barth

Von Führungskräften wird zunehmend erwartet, situationsbedingt in unterschiedliche Rollen schlüpfen zu können. Auch Coaches müssen bisweilen dazu fähig sein, im Wechsel zwischen der Expertenrolle, in der ihre Feldkompetenz zum Tragen kommt, und der reflexiv angelegten, begleitenden Funktion des Coachs zu agieren. In besonderem Maße trifft dies auf den hier geschilderten Fall zu, in dem Finanzberatung durch eine coachende Herangehensweise ergänzt und in einen Prozess bewusster Selbstwahrnehmung überführt wird.

Was haben Finanzplanung und Coaching miteinander zu tun? Auf den ersten Blick nichts. Warum es sinnvoll und für Finanzplaner und Klient erfolgversprechend ist, diese beiden Felder zu verknüpfen, erzählt folgendes Praxisbeispiel. Finanz-Coaching beschäftigt sich mit dem Thema Geld und Vermögen, den *Gefühlen, die Geld auslöst*, und der *Verbindung von Geld und Lebensplanung*. Finanz-Coaching bietet den Rahmen für einen ergebnisoffenen Prozess zu privaten, beruflichen und wirtschaftlichen Finanzentscheidungen. In diesem Prozess geht es darum, dass Klienten bewusste und eigenverantwortliche Entscheidungen hinsichtlich der Verwendung von Geld und – damit verbunden – ihrer Wünsche und Ziele treffen. Diesen Prozess der *Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis* sowie die Überführung in ein persönliches Finanzkonzept begleitet der Finanz-Coach.

Das Spannungsfeld

Geld hat in unserer Gesellschaft einen hohen Stellenwert, es ist Projektionsfläche für vielerlei Wünsche und Ängste. Auch Größendimensionen sind nicht mehr greifbar und lassen Geld sehr abstrakt erscheinen. In den Medien tauchen z.B. im Rahmen sogenannter „Rettungspakete“ astronomisch hohe Zahlen auf, die die menschliche Vorstellungskraft übersteigen. Wissen um Kapitalmarktzusammenhänge ist zudem kaum vorhanden. Gleichzeitig benötigt jeder von uns in unserer Gesellschaft für das tägliche Leben Geld und die meisten haben Träume und Wünsche, die mittels Geld verwirklicht werden sollen. In der alltäglichen Kommunikation der Menschen untereinander ist das Thema allerdings häufig tabuisiert. Wie lassen sich da das eigene Leben, die abstrakten Kapitalmärkte und die eigenen Finanzen auf eine stimmige Art und Weise zusammenführen?

Ausgangspunkt im Finanz-Coaching ist der Umstand, dass die Welt der Finanzen extrem komplex geworden ist, sich widersprechende Informationen in großer Fülle vorliegen, die Verarbeitung der Informationen sehr herausfordernd ist und es im Bereich der Finanzplanung kaum eindimensionale Zusammenhänge gibt. Hinzu kommt, dass Finanzentscheidungen zu einem großen Teil, auch bei umfassen-

der Informationsgrundlage, mit einer Unsicherheit getroffen werden (müssen) und auch die Auswirkungen der Entscheidungen nicht vollumfänglich planbar sind. Vor diesem Hintergrund ist der Klient gefordert, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, wenn er sich *in die eigene Mündigkeit* begeben und sich von wohlfeilen, allgemeinen Ratschlägen von Fachexperten verabschieden will.

Finanz-Coaching hat zwei unterschiedliche Ausprägungen. Im Unternehmenszusammenhang richtet es sich an Unternehmer und Mitarbeiter, die im Unternehmen Finanzentscheidungen treffen und mit diesen Entscheidungen die Unternehmensentwicklung maßgeblich beeinflussen. Im Fokus stehen dabei die eigenen Projektionen zu Geld und das Thema des Risikos. Gerade bei Unternehmensneugründungen oder großen Investitionsentscheidungen spielen diese Aspekte eine ausgeprägte, stärkere Rolle.

Finanz-Coaching im persönlichen Kontext richtet sich an den Unternehmer als Privatperson und andere Privatpersonen, die Entscheidungen zu und mit ihrem Geld treffen wollen. Im Fokus stehen dabei die Anliegen, sich eigener Wünsche und Ziele bewusst zu werden und den Zusammenhang der eigenen Lebensplanung mit Finanzplanung herzustellen. In diesem Artikel wird der persönliche Kontext näher betrachtet.

Die klassische Finanzberatung geht vom Berater als Experten aus, der den Kunden nach einer tendenziell kurzen Abfrage seines Bedarfs über Produkte einer Sparte aufklärt und ihm diese verkauft. Da sehr häufig eine Fokussierung auf ein Produkt stattfindet, wird dieses Produkt mit seinen Vorteilen herausgestellt. Der Berater vertritt dabei die Interessen des Produktgebers, in dessen Auftrag er arbeitet.

Ganzheitliche Finanzplaner verstehen sich hingegen als unabhängige Anwälte ihres Klienten und nehmen den planenden und umfassenden Blick auf dessen Situation vor. Ihr Fachwissen ist spartenübergreifend und tiefreichend genug, um Wirkungszusammenhänge zu kennen.

Doppelrolle

Der Finanz-Coach vereint zwei Rollen: Die Expertenrolle im Bereich ganzheitlicher Finanzplanung und die prozessbegleitende Coach-Rolle zwecks Befähigung des Klienten zu bewussten und eigenverantwortlichen Entscheidungen. In der Expertenrolle gibt der Coach dem Klienten *Wissensimpulse*. Er beschreibt Hintergründe und ökonomische Zusammenhänge.

In der Coach-Rolle denkt sich der Finanz-Coach in die Situation des Klienten hinein und arbeitet gemeinsam mit dem Klienten dessen Wünsche, Vorstellungen und Motive heraus. Finanzplanung ist auch immer Lebensplanung. Der Finanz-Coach begleitet den Klienten im *Gedankenprozess*, in dem aus Wünschen *konkrete Ziele* werden. Ziele, die operabel eine zeitliche Festlegung erfahren und denen eine monetäre Größe zugeordnet wird. Sind z.B. die finanziellen Mittel begrenzt bzw. in Zahlen ausgedrückt kleiner als die Ziele, so geht es auch darum, *Zielkonflikte aufzuzeigen*. Der Coach hinterfragt die Motive hinter den Zielen des Klienten und kann somit erkennen, was den Klienten antreibt. Er denkt in Szenarien und reflektiert diese mit dem Klienten. Die Kommunikation mit und Begleitung des Klienten während eines *Selbsterkenntnisprozesses* stehen im Mittelpunkt.

Die weiteren Prämissen des Finanz-Coachings sind: Der Klient hat das Potential, die passenden Finanzentscheidungen für seine Situation zu treffen. Mit eigenständigen Finanzentscheidungen übernimmt der Klient die Verantwortung für sein finanzielles Wohlergehen. Klient und Coach begegnen sich auf Augenhöhe, der Coach verordnet dem Kunden nicht, was er zu tun hat. Der Coach begleitet bei dem Selbsterkenntnis- und Selbstbewusstseinsprozess und befähigt den Klienten damit, bewusste und fundierte Entscheidungen zu treffen. Die Frage, welche Bedeutung Geld für den Klienten hat, und die emotionale Komponente von Geld, laufen in der Coach-Rolle im Hintergrund stets mit. Der Coach geht mit einer ergebnisoffenen, „neutralen“ Haltung ins Gespräch. Er versucht, den Wirklichkeitsraum

und die Gedankenwelt des Klienten nachzuvollziehen und zu verstehen, ohne diese zu bewerten. Hin und wieder heißt dies auch, eine Lösungslosigkeit im Gespräch mit dem Klienten auszuhalten. Es geht um ein passendes Finanzkonzept des Klienten, dass er mit seinen Entscheidungen formt. Als Finanz-Coach ist es daher für einen gelingenden Prozess notwendig, die eigene Haltung und die eigenen Gefühle zu den Themen Geld und Finanzplanung zu kennen, um eigene Projektionen im Gespräch mit dem Klienten wahrnehmen und einordnen zu können.

Praxisfall

Der angestellte Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit britischer Konzernmutter ist verheiratet und hat drei Kinder. Zwei leibliche Kinder aus der Ehe mit seiner Frau und ein Kind, welches seine Frau aus erster Ehe mitgebracht hat. Er lebt mit seiner Familie im eigenen Haus und reist beruflich bedingt häufiger nach England. Seine Frau ist Lehrerin, aktuell in Elternzeit und gibt gelegentlich Nachhilfeunterricht. Die älteste Tochter ist 13, die beiden Jüngeren sind im Kindergartenalter.

Wer trifft die Finanzentscheidungen?

Finanz-Coaching startet wie jedes Coaching mit einer Auftragsklärung. Zu diesem ersten Gespräch erscheinen beide Klienten, der Geschäftsführer und die Lehrerin. Es geht darum, Vorstellungen von einer Rollenverteilung im Bereich der Finanzen und die hiermit verbundenen Ziele zu klären. Und diese Vorstellungen und Ziele können bei zwei Menschen naturgemäß unterschiedlich ausfallen. Deswegen ist die Auftragsklärung in einem Dreiergespräch sehr wichtig. Es stellt sich heraus, dass die Frau sich ungern mit Geld und Finanzfragen beschäftigt und ihr Mann sie zu diesem Gespräch „überreden“ musste. Sie möchte dieses Thema gerne ihrem Mann überlassen. Kennt sie die Auswirkungen, die dieses Überlassen hat? Wie sieht es mit unterschiedlichen Wünschen im Leben aus? Wird sie die Finanzentscheidungen ihres Mannes immer mittragen? Möchte der

Mann die volle Verantwortung zur Finanzplanung seiner Familie tragen? Im Coaching sind diese und weitere Fragen zum Verhältnis der Ehepartner untereinander zu klären. Hier gilt es, ein Bewusstsein bei den Klienten zu schaffen, worauf sie sich einlassen, wenn sie in diesem zentralen Lebensfeld eine Arbeitsteilung vornehmen. Es braucht eine offen ausgesprochene Vereinbarung der Ehepartner untereinander, wie diese, wenn von beiden akzeptiert, Arbeitsteilung gelebt werden soll. Systematisch zu erfassen sind Antworten auf folgende Fragen: Wie können Lebenswünsche der Ehefrau in die gemeinsame Finanzplanung einfließen? Wie ist der Umgang miteinander, wenn sie seine Finanzentscheidungen im Nachhinein doch nicht als sinnvoll erachtet? Kann sie sich Situationen vorstellen, in denen sie mitentscheiden will?

Die Antworten auf diese Fragen schaffen eine Grundlage für die Ehepartner im Umgang miteinander im Kontext Geld und Finanzplanung. Und sie schaffen eine Grundlage, dass sinnvolle Finanzplanung überhaupt entstehen kann und der Auftrag sowie die dem Coach vonseiten der Klienten zugedachte Rolle klare Konturen erhalten. Auch wenn ein Ehepartner das Thema aus der Hand gibt, so bleibt er doch gleichberechtigter Partner im Hintergrund. Die Klärung, wer die Finanzentscheidungen trifft und welche Konsequenzen eine Arbeitsteilung an dieser Stelle hat, ist entscheidend für einen erfolgreichen Verlauf des weiteren Coachings und der Finanzkonzeption. Im konkreten Fall entscheiden sich die Ehepartner, die von der Ehefrau gewünschte Arbeitsteilung auf Basis einer Vereinbarung vorzunehmen.

Eigene Wünsche wahrnehmen

Die Ehepartner haben vielfältige Wünsche und Vorstellungen zu ihrem Leben: Den Kindern möchten sie eine gute Ausbildung ermöglichen, die Familie soll in unterschiedlichen Lebenslagen finanziell abgesichert sein. Die eigene Immobilie möchte sie schnell entschulden, finanzielle Unabhängigkeit wünscht er sich lieber früher als später. Ein Umbau des Hauses der Schwiegereltern zu einem Ferienhaus ist zudem denkbar.

Aktuell hält der Geschäftsführer eine hohe Summe liquider Mittel auf seinem Girokonto. Gleichzeitig möchte er sein Geld nicht unverzinst sehen, weiß aber nicht so recht, welches Vorgehen sinnvoll wäre. Im Gespräch mit dem Coach geht es um die Bewusstmachung seiner Wünsche, Motive und die Überführung in Ziele, um ein passendes Gesamtkonzept zu erarbeiten und aufeinander abgestimmte Finanzentscheidungen zu treffen. Der Klient sagt, dass ihm Geld und Rendite an sich nicht so wichtig sind. Diese Aussage widerspricht seinem vorher genannten Wunsch, Geld nicht einfach auf seinem Konto „rumliegen“ zu lassen. Über Fragen führt der Coach den Klienten zu seinen *zentralen Motiven*. Es stellt sich heraus, dass für ihn schnell zugriffsfähiges Geld Sicherheit bedeutet und ihm Flexibilität hinsichtlich spontaner Ausgaben gibt. Auch wenn er diese Ausgaben dann gar nicht tätigt. Dieses Sicherheits- und Freiheitsbedürfnis wurde als wichtiger Wunsch des Klienten herausgearbeitet. Ihm wurde ein Verständnis dafür geschaffen, diesen Wunsch anzunehmen und zugleich die damit einhergehenden Konsequenzen zu tragen. Aus finanzplanerischer, konzeptioneller Sicht hält der Klient heute eine bewusste Liquiditätsreserve von 125.000 Euro, akzeptiert die damit einhergehenden Konsequenzen und fühlt sich wohl damit. Der vermeintliche Druck, das Geld rentierlich anzulegen, ist nicht mehr da. Auch Angeboten, die hohe Sicherheit und hohe Rendite versprechen, kann der Klient widerstehen.

Zusammenhänge verstehen und bewusst entscheiden

Eine Bausparkasse hat den Geschäftsführer angeschrieben und bietet ihm über einen neu abzuschließenden Vertrag eine Darlehenszins-sicherung für in Zukunft auslaufende Darlehen an. Eine produktorientierte Offerte im Sinne des klassischen Finanzproduktverkaufs, die die Vorteile dieses Instruments nennt. Im ersten Schritt gilt es, als ganzheitlicher Finanzexperte die Vor- und Nachteile des Instruments aufzuzeigen. Jedes Instrument des Finanzmarktes hat Vor- und Nachteile und die Schaffung von Transparenz ist hier die Aufgabe eines unabhängigen Finanzplaners. Im zweiten Schritt

setzt der Finanz-Coach die Ziele und Wünsche des Klienten in Bezug zu diesem Instrument. Passt das Instrument zu den Zielen des Klienten oder wirken sich die Nachteile kontraproduktiv auf diese aus? Was bedeutet eine schnelle Entschuldung der Immobilie und welche Konsequenzen hat dies auf die anderen Ziele der Ehepartner? Hier geht es darum, dass Klient und Coach gemeinsam den Bezug herstellen und der Klient in eine *eigene Abwägung* kommt, wie er die Nachteile des Instruments, hier des Bausparers, für seine Situation und Ziele gewichtet. Der Coach begleitet den Klienten in diesem *reflexiven Prozess* und verhilft ihm zu einer bewussten und eigenverantwortlichen Entscheidung.

Abwägungsprozess

Der Geschäftsführer erhält von seinem Arbeitgeber als Teil der Gehaltszahlung unternehmenseigene Aktien. Diese Aktien sind

in britischen Pfund notiert und haben sich in den vergangenen acht Jahren sehr positiv entwickelt. In seiner Vermögensstruktur machen diese Aktien rund 30 Prozent aus. Auf der einen Seite ist der Klient ganz begeistert von der Entwicklung der Aktien und seines Unternehmens, auf der anderen Seite ist ihm etwas mulmig zumute, da diese Vermögensposition einen beträchtlichen Teil seines Vermögens ausmacht. Als Finanz-Coach sind nun beide Rollen gefragt. In der Expertenrolle gilt es den Klienten aufzuklären, was es heißt, eine Einzelbeteiligung in diesem Umfang zu besitzen. Es geht darum, die Konsequenzen aufzuzeigen, die es hat, Einkommen und Vermögen auf ein Geschäftsmodell zu konzentrieren. Und wie sich ein Fremdwährungsinvestment in dieser Größenordnung auswirken kann.

In der Coach-Rolle gilt es zu klären, was der Klient mit diesen Aktien verbindet, was sie

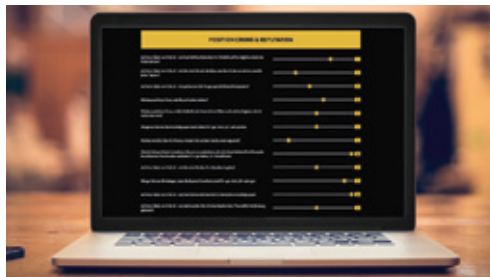
für ihn bedeuten. Denn als unternehmerisch denkender Geschäftsführer hängt er auch emotional an dieser Beteiligung. Das Spannungsverhältnis zwischen unternehmerischer Überzeugung und privaten Vermögenskonsequenzen gilt es gemeinsam herauszuarbeiten und abzuwägen. Der Klient trägt als Hauptverdiener die finanzielle Verantwortung für seine Familie. Seine Frau und er haben sich auf diese Arbeitsteilung verständigt. Das System Familie einbeziehend und zirkulär gedacht gilt es zu berücksichtigen und zu besprechen, wie seine Frau zu diesen Aktien steht. Und wie in seiner Vorstellung seine Frau zu den Konsequenzen dieser Vermögensposition steht. Die Klärung seiner Motivlage und der Ansicht seiner Frau trägt dazu bei, dass sich der Klient über seine *Gefühle, Einstellung und Haltung* zu dieser Vermögensposition bewusst wird und einen distanzierten Blick darauf werfen kann. Dies ermöglicht ein, wenn finanzkonzeptionell sinnvoll, leichteres Loslassen oder teilweises

you
by werdewelt

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

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

you.werdewelt.info



Loslassen dieser Finanzposition. Ohne Verständnis für die emotionale Seite dieser Beteiligung und deren Klärung, ohne die coachende Herangehensweise wäre der Geschäftsführer deutlich weniger offen für den Gedanken des Loslassens gewesen. So kennt er seine Motive und kann gemeinsam im Gespräch mit dem Coach abwägen.

Versorgung und Schenkung

Das Thema Kinder und Versorgung ist den Ehepartnern wichtig und sie haben sich über ihre Vorstellungen dazu unterhalten. Den Kindern möchten die Ehepartner eine gute Ausbildung ermöglichen und jetzt einen Teil ihres Vermögens auf die Kinder übertragen. Gleichzeitig ist es dem Geschäftsführer ein Anliegen, seine Familie abzusichern. Im Gespräch geht es nun darum, den Oberbegriff „Versorgung der Kinder“ zu konkretisieren. Was meinen die Eheleute damit? Wie sie erläutern, geht es um die Versorgung der Kinder im Todesfall eines Elternteils bzw. beider Eltern und um die Finanzierung ihrer Ausbildung.

Im ersten Schritt ist es sinnvoll, die finanziellen und wirtschaftlichen Konsequenzen im Todesfall zu durchdenken: Was heißt es für die Ehefrau und die Kinder, wenn der Ehemann und Vater verstirbt? Was bedeutet es für ihn und die Kinder, wenn seine Frau verstirbt? Der Coach hat wechselweise die Hauptrolle des fragenden Gesprächsbegleiters, der den Klienten bei diesem sensiblen Thema in und durch die verschiedenen Szenarien führt, und die Nebenrolle des Experten inne, der die Antworten des Klienten quantifiziert und operabel macht.

Im zweiten Schritt erfolgt die Klärung des Themas Finanzierung, mit und ohne Schenkung. Hier sind Antworten auf die unterschiedlichen möglichen Szenarien zu finden – vom Normalfall (kein Elternteil verstirbt) bis zum Extremfall (beide Eltern versterben). Jedes Szenario hat unterschiedliche wirtschaftliche Konsequenzen für die Kinder und die Frage ist, mit welchen Folgen die Eheleute im Sinne ihrer Kinder einverstanden sind.

Verbunden mit dem Thema Schenkung sind die Motive des Geschäftsführers und seiner Frau, Vermögen auf die Kinder übertragen zu wollen, Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen. Macht der Klient dabei einen Unterschied zwischen seinen leiblichen Kindern und der Tochter seiner Frau aus erster Ehe? Welchen Blick hat seine Frau auf die Kinder? Es geht um das Familiengeflecht und die Beziehungen der Familienmitglieder untereinander. In einem solchen Gespräch kommen auch die Einschätzungen der Eltern zu ihren Kindern und deren Verantwortungsbewusstsein zur Sprache. Bei der Klärung des Verfügungsrechts des Vermögens zur Volljährigkeit der Kinder spielt dies eine wesentliche Rolle. Wesentliche Aufgabe des Coachs ist abermals das Herausarbeiten der Motive und Wunschvorstellungen und das gemeinsame reflektieren über die Familiensituation.

Naturgemäß werden bei den Themen Versorgung im Todesfall und Vermögensübertragung an die Kinder auch die Bereiche Sorgerechtsverfügung, Testament und Steuern tangiert. Hier übernimmt der Coach die *Aufgabe eines Lotsen*, der diese Bereiche gedanklich mit dem Klienten anschiebt, mit weiteren Fachexperten (z.B. Rechtsanwalt) vertieft und im Sinne des Klienten einer passenden Lösung zuführt.

Zusammenfassung

Der Finanz-Coach begleitet den Klienten in seinem *Prozess der Selbstwahrnehmung* und Selbsterkenntnis und führt durch den *Prozess der Entscheidungsfindung* zu finanzieller Lebensplanung. Im Ergebnis versteht der Klient die Hintergründe finanzieller Optionen und – der wesentliche Punkt – kann sie *auf seine persönliche Situation anwenden*. Letztlich mündet die Summe der bewusst getroffenen Finanzentscheidungen in ein ganzheitliches, für den Klienten passendes Konzept, welches als Rahmen für weitere Finanzhandlungen dient. Für den Coach steht die Kommunikation mit dem Klienten im Zentrum seiner Arbeit. Wirksame Hilfsmittel sind dabei aktives Zuhören und eine Vielfalt an Frageformen, zu denen auch systemische Fragen gehören.

Nicht der Berater oder die Produkte und deren Produzenten verantworten finanziellen Erfolg, sondern der Klient selbst verantwortet seine Situation. Aus Sicht des Klienten geht es auch darum, sich unabhängiger von Finanzmarktmoden und Informationsüberflutung zu machen und sich über die eigene Informationsverarbeitung bewusst zu werden. Natürlich hat die coachende Herangehensweise einen Preis, das Streben nach Selbsterkenntnis und reflexive Prozesse sind in einem gesellschaftlichen Umfeld, welchem diese Herangehensweise fremd ist, mitunter anstrengend und bedürfen Zeit – mit Humor und Augenmaß eines Finanz-Coachs können sie aber auch Spaß machen.

Der Autor



Foto: picslocation

Hans-Joachim Barth, Finanzberater und Systemischer Coach, bespricht seit mehr als 20 Jahren mit Klienten deren ganzheitliche Finanzplanung und entwickelt aus den Gesprächen passende Finanzkonzepte. Der Fokus seiner Beratung liegt auf der Befähigung des Klienten, eigene bewusste Finanzentscheidungen zu treffen. Neben seiner Tätigkeit als Finanz-Coach und Experte für nachhaltige Geldanlagen ist er Trainer und Dozent für Kommunikation und Kapitalmarktzusammenhänge.

www.barthconsulting.net

Häufig gestellte Fragen

Business-Coach Vera Ihlefeldt-Schlipkötter beantwortet Fragen aus der Praxis

Benötigt ein Coach wirklich eine komplexe und langwierige Ausbildung?

Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut, wie es so schön heißt. Eine solide Ausbildung von einem seriösen und langjährig im Markt etablierten Anbieter bildet eine sehr gute Basis, um einen erfolgreichen Weg als Business-Coach einschlagen zu können. Das Handwerkszeug, das man während der Ausbildung erlernt, die Mischung aus theoretischen und praktischen Lerneinheiten sowie das gemeinsame Üben der Methoden sind wichtige Bausteine, die auf die adäquate und professionelle Begleitung von Personen vorbereiten. Auch Anteile der Selbsterfahrung und Persönlichkeitsentwicklung können Bestandteil einer guten Ausbildung sein. Hinzukommen ganz praktische Erwägungen: Menschen erwarten nun einmal Zertifikate. Ein Coach sollte daher belegen und nachweisen können, dass er Methoden erlernt und praktiziert hat, die hinsichtlich der Themenbereiche bzw. Problemstellungen seiner Klienten Lösungsansätze, Ergebnisse und vor allem Nutzen liefern. Schließlich verlangt der Coach ein entsprechendes Honorar dafür.

Sind Coaching, Beratung und Training in der Praxis voneinander trennbar?

In der Arbeit mit einem Klienten – dies gilt erfahrungsgemäß beispielsweise für Führungskräfte in Veränderungsprozessen bzw. neuen Positionen – sind die Grenzen zwischen den Beratungsformaten oft sehr fließend. Das Entscheidende hierbei ist, dem Klienten gegenüber transparent darzulegen und offen zu kommunizieren, welche der praktizierten Lösungsansätze Beratungs- bzw. Trainingscharakter haben und welche Methode einem klassischen Coaching entspricht. Und mittlerweile sind sich viele Coach-Ausbilder darin

einig, dass das eine von dem anderen oft nicht strikt zu trennen ist bzw. je nach Anlass und Klient das eine das andere sinnvoll ergänzen kann. Ein Coaching-Prozess kann beratende Anteile beinhalten, wenn die Feldkompetenz des Coachs der Unterstützung des Klienten dient und somit die Ergebnis- und Lösungsorientierung gefördert wird.

Geraten Coaches dabei nicht in Konfusion?

Ein Coach sollte dazu in der Lage sein, situations- und anlassbezogen zu abstrahieren. Er sollte sehr wohl zu unterscheiden wissen, wann es der beste Weg ist, den Klienten seine eigenen Lösungen erarbeiten zu lassen. Er sollte ebenfalls wissen, unter welchen Umständen es sinnvoll ist, bestimmte Fähigkeiten durch Trainingsmaßnahmen einzuüben, um beispielsweise in einem neuen beruflichen Umfeld eine professionelle Präsenz hinzulegen. Die Mischung macht das Ganze sehr attraktiv und spannend. Die oberste Priorität als Coach ist es, sich selbst im Prozess mit dem Klienten sehr gut im Blick zu behalten und permanent kritisch zu überprüfen: Auf welchem Spielfeld bin ich gerade unterwegs, auf welchem Pfad bewege ich mich gerade? Um Konfusion von vorneherein zu vermeiden, empfiehlt es sich, bereits bei der Vorbereitung einer Sitzung mit dem Klienten anzusetzen. Ein Coach, der dies beherzigt, untergliedert bei den jeweiligen Coaching-Einheiten die Themen der Klienten so, dass er seine Arbeit aufgrund der Situation meist direkt differenzieren kann. Je nach tagesaktuellem Thema des Klienten bestätigt die Ausnahme natürlich die Regel.

Wann ist es sinnvoll, einen Coaching-Prozess zu beenden?

Es gibt unterschiedliche Beweggründe. Sollte der Coach feststellen, dass der Klient ein psychisches Krankheitsbild aufweist, ist dringend

anzuraten, diesen an einen psychotherapeutischen Fachexperten abzugeben; selbstverständlich in Rücksprache mit beiden Seiten. Im regulären Fall hängt die Beendigung eines Coachings davon ab, ob die vom Klienten eingegebenen Themen behandelt wurden. Entscheidend ist, dass die mit den Themen verbundenen Zielsetzungen zufriedenstellend bearbeitet und für den Klienten nutzbare bzw. praktische Lösungen gefunden wurden.

Die Autorin



Foto: people pictures, Düsseldorf

Vera Ihlefeldt-Schlipkötter, Gründerin von consistiq, Dipl.-Betriebswirtin, über 30 Jahre Berufserfahrung in der Wirtschaft, langjährige Protokollchefin bei der WestLB AG, Fachtrainerin Business Etikette & Führungsthemen, Imageberaterin, Systemischer Business-Coach, Co-Mediatorin, Preisträgerin des Unternehmerinnenbriefes NRW, Erfahrungsaustausch im Arbeitskreis Unternehmensprotokoll, dem Netzwerk der Protokollelite der deutschen Wirtschaft.

www.consistiq.com



Hypnose im Coaching

Der tiefere Zugang zum Unbewussten

Von Benjamin Koch

Der landläufige Blick auf die Hypnose ist von medial vermittelten Zerrbildern geprägt. Im Bereich der Psychotherapie erzielte Erfolge legen jedoch nahe, dass Hypnosetechniken auch im Coaching gewinnbringend zum Einsatz kommen und insbesondere den Lösungs- bzw. Praxistransfer verbessern können. Welche Techniken bieten sich im Coaching an, welchen konkreten Nutzen können Coaches mit ihnen erzielen und welche Risiken bestehen? Ein Überblick.

Das Transferproblem stellt im Coaching gleichermaßen den Klienten als auch den Coach vor eine große Herausforderung. Lösungen, die im Coaching erarbeitet wurden, gelangen häufig nicht zur Umsetzung im Alltag. Nicht selten liegen die Ursachen im geringen *Einbeziehen der Emotionen und des Unbewussten*, vor allem aber in der Artifizialität der Coaching-Situation. Der Zugang zu den eigenen Emotionen des Klienten verbessert nicht nur die Qualität, sondern ermöglicht zusätzlich das Abrufen der Lösungen in erfolgskritischen Situationen. Die Hypnose nimmt sich genau dieser Problematiken an und hat bereits im Bereich der Psychotherapie wesentliche Erfolge vorzuweisen. Daher sollen im vorliegenden Artikel das Verfahren der Hypnose, dessen Einsatzmöglichkeiten und Nutzen im Coaching vorgestellt werden.

Warum Hypnose im Coaching sinnvoll ist

Die Frage der Effektivität im Coaching ist in den letzten Jahren zunehmend Gegenstand zahlreicher Untersuchungen geworden. Zum einen liegt dies an dem wissenschaftlichen Interesse, in dessen Folge – ähnlich wie in der Psychotherapie – Erfolgsfaktoren ermittelt wurden (Grawe, 2005), zum anderen liegt es natürlich auch im Interesse der Coaches, ihre Effektivität zu steigern. Neben den von Grawe postulierten Erfolgsfaktoren können die Ursachen für eine fehlende Effektivität im *unzureichenden (unbewussten) emotionalen Zugang zum Klienten* und im *Transfer von Coaching-Situationen* auf reale Lebensbedingungen liegen. Beim ersten Problem geht es vor allem darum, dass die Schwierigkeiten in der Erkenntnis des eigenen Themas und der Entwicklung von Handlungsalternativen auf einer bewusst rationalen Ebene vergleichsweise einfach zu realisieren sind, wohingegen das tiefere emotionale Verständnis recht schwer herzustellen erscheint. Beispielsweise sind Unbehagen und Ängste vor einer Präsentation rational recht einfach zu bearbeiten und auch der Klient wird viele gute Argumente dafür finden, dass die Angst unberechtigt ist. Dennoch bedeutet dies nicht, dass beim Klienten keine Ängste in der Präsentationssituation auftreten. Auf wis-

senschaftlicher Seite zeigt sich der Punkt der Problemaktualisierung, also das emotionale Akzeptieren des eigenen Problems, als wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Psychotherapie. Das zweite Problem liegt generell in den unterschiedlichen Kontexten zwischen Coaching-Gespräch und realen Situationen. In anderen Bereichen ist diese Problematik längst weitreichend akzeptiert. Beispielsweise lernen Schüler anwendungsbezogen deutlich besser als auf der reinen Theorieebene. Auswahlverfahren sind deutlich valider, wenn sie anforderungsbezogen konstruiert wurden. Der Therapeut ist wesentlich effektiver, wenn seine Sprache kongruenter mit der des Patienten ist und damit an dessen Lebenswelt anknüpft. Die Hypnose vermag, neben einer Verbesserung der Klient-Coach-Beziehung, an diesen beiden Problemen anzusetzen und somit den Erfolg des Coachings zu verbessern. Hypnose ermöglicht einen Zugang zum Unterbewusstsein und den Emotionen des Hypnotisierten, wodurch man an den unbewussten Prozessen, welche in emotional fordernden Situationen im Hintergrund ablaufen, arbeiten kann. Eine emotional erarbeitete Lösungsstrategie bietet den Vorteil, dass diese in Stresssituationen deutlich besser abgerufen werden kann, als dies bei rationalen Lösungsstrategien der Fall ist. Weiterhin wird die Hypnotherapie als elaborierte Weiterentwicklung der alltäglichen Wirklichkeit verstanden, welche mit Hilfe von alternativen und lebensnahen Vorstellungen konstruiert wird (Revenstorf, 2003). Um zu verdeutlichen, an welcher Stelle die Hypnose ansetzt, wird eine kurze Einführung zur Hypnose vorangeschoben.

Was ist Hypnose und welchen Nutzen hat sie?

Hypnose wird im Allgemeinen als tranceähnlicher Zustand bezeichnet, welcher durch eine selektive Aufmerksamkeit gekennzeichnet ist. Dieser tranceähnliche Zustand, der früher fälschlicherweise mit Schlaf gleichgesetzt wurde, konnte mit den Methoden der Kernspinresonanztomographie und der Elektroenzephalographie klar nachgewiesen werden. Bereits wenige Sitzungen können eine deutliche Veränderung bewirken; entsprechend vielseitig

werden die Hypnose und ihre Techniken in der (Psycho-)Therapie verwendet.

Klinische Einsatzgebiete der Hypnose

Hypnose kann beispielsweise zur Behandlung von Depressionen, Ängstlichkeit, Sprechstörungen, zur Steigerung des Selbstwertgefühls, zum Stressabbau oder bei Schlafstörungen eingesetzt werden (Revenstorf, 2003). Auch bei der Behandlung von chronischen Schmerzen in Verbindung mit einem verhaltenstherapeutischen Kurzprogramm konnte eine Reduzierung der Schmerzstärke nachgewiesen werden (Erickson & Rossi, 2007; Revenstorf, 2003). Ein weiteres bedeutsames Einsatzgebiet der Hypnose ist die Behandlung von Abhängigkeiten und Substanzmissbrauch. Hierfür werden auch die Leistungen von der Krankenkasse übernommen. Aufgrund der zahlreichen Belege der Wirksamkeit wurde die Hypnotherapie 2006 als wissenschaftliche Psychotherapiemethode im Sinne des § 11 des Psychotherapeutengesetzes für Erwachsene in bestimmten Anwendungsbereichen anerkannt. Da die Wirksamkeit im klinischen Bereich evident ist, bietet sich die Verwendung hypnotherapeutischer Techniken im Coaching geradezu an.

Hypnose im Coaching

Im Coaching wird Hypnose zur Verbesserung verschiedenster Anliegen genutzt. Mögliche Anlässe hierfür sind die Steigerung des Selbstwertgefühls, Entwicklung der sozialen Kompetenz, Erlernen neuer Fähigkeiten, Zielsetzung (mentale Vorstellung von Zielen), Abbau von Ängsten, Lampenfieber oder eine allgemeine Steigerung der Lebenszufriedenheit. Hypnotherapeutische Elemente finden sich weiterhin in bestimmten NLP-Techniken und Mentaltrainings wieder. Nicht alle Elemente der Hypnotherapie lassen sich im Coaching anwenden. Es sind vor allem die hypnotherapeutischen Techniken von besonderem Interesse, welche auf eine *Steigerung der persönlichen Ressourcen* des Klienten abzielen. Ziel der Sitzungen ist es, die Stärken und Ressourcen des Klienten



gemeinsam zu erarbeiten, damit diese in kritischen Situationen besser abgerufen werden können.

Hypnose-Coaching im Leistungssport

Auch zur Leistungsstabilisierung im sportpsychologischen Bereich eignet sich die Hypnose. Dabei kann im Leistungssport noch deutlicher von dem verbesserten Abrufen der Techniken oder Handlungsalternativen ausgegangen werden. Sportler befinden sich in Wettkämpfen sehr häufig bereits in tranceähnlichen Zuständen. In vielen Fällen wissen die Sportler in diesen Situationen nicht mehr, warum sie gehandelt haben, teilweise treten sogar Zustände der Amnesie auf. Daher liegt es sehr nahe, ähnliche Zustände in der Sitzung herzustellen, worin Strategien und Handlungsmuster entwickelt werden, um diese dann in Wettkämpfen instinktiv abrufen zu können.

Schwierigkeiten beim Einsatz der Hypnose

Nicht jede Hypnose führt zu dem gewünschten Erfolg, hierfür können möglicherweise zwei Ursachen angeführt werden. Zum einen sind es die Risiken und zum anderen ungünstige Erwartungshaltungen der Klienten gegenüber der Hypnose.

Risiken der Hypnose

Das Anwenden von Hypnose birgt auch Risiken. Diese sind vor allem im *unsachgemäßen Umgang* zu finden. Leider wird dies auch durch die Hybris verursacht, dass Hypnose, in Form von Intensivausbildungen, wie es mitunter bei NLP-Lehrgängen der Fall ist, komplexe Krankheiten heilen könne. Gerade das Verständnis der individuellen Lebenswelten des Klienten, die Kenntnis von Störungsbildern zur validen Diagnose und das tieferegreifende Verständnis von Kausalität verbessern nicht nur die Erfolgchancen der Hypnose, sondern minimieren auch das Risiko einer Verschlimmerung der Problematik. Obwohl im Coaching nur in bestimmten Fällen von einer klinisch relevanten Symptomatik gesprochen werden kann, helfen beispielsweise das Erkennen von systematischen Verhaltensmustern, Situationsanalysen oder biopsychologische Kenntnisse bei der Einordnung der beobachtbaren oder berichteten Phänomene und verbessern somit die Wirksamkeit des Coachings. Neben den Risiken durch den unsachgemäßen Umgang werden in der Hypnose häufig die *Retraumatisierung* durch reaktivierte belastende Erinnerungen in Trance oder die *Auslösung von larvierten Depressionen oder Manie* genannt. Gerade hierfür verbessert ein fachli-

cher Hintergrund eines hypnosepraktizierenden Coachs das Verständnis für auftretende Schwierigkeiten und bietet adäquate Lösungsmöglichkeiten.

Umgang mit Vorurteilen

Häufig haben in der Vergangenheit Showhypnose und der Einsatz von Hypnose in diversen Filmen ein verzerrtes Bild vermittelt. Darin wird der Eindruck erweckt, dass es sich um einen Zustand der Willenlosigkeit handelt, in welchem der Hypnotisierte sich zum Gespött der Zuschauer macht und im Alltag Handlungen vollbringt, welche er für gewöhnlich nicht begehen würde. Darüber hinaus haben sich auch bestimmte Erwartungshaltungen bezüglich der Wirksamkeit von Hypnose entwickelt. Diese umfassen die Ansicht, dass die Hypnose, ähnlich eines chirurgischen Eingriffs, negative Verhaltens-, Emotions- oder Gedankenmuster ohne eigenes Zutun des Hypnotisierten verändert. Daher empfiehlt es sich, in den ersten Gesprächen die Möglichkeiten und Grenzen der Hypnose zu thematisieren und dem Klienten ein realistisches Bild des Hypnoseeinsatzes zu vermitteln, indem die Erwartungshaltung angepasst wird und die Bedenken gelindert werden. Weiterhin existieren zahlreiche Techniken, mit welchen dem Klienten in den Sitzungen Sicherheit gegeben werden kann.

Welche Techniken können im Coaching angewendet werden?

Die Techniken in der Hypnotherapie variieren von Therapeut zu Therapeut und von Anliegen zu Anliegen. Sehr bedeutsam hierbei ist die Sprache. Die richtige Wortwahl, deren Betonung und Geschwindigkeit haben in allen Teilen der Hypnose einen großen Einfluss darauf, wie der Klient die Hypnose wahrnimmt, erlebt und akzeptiert, was wesentlich zum Erfolg der Methode und Hypnose beiträgt (Für eine ausführliche Darstellung der Sprache sei auf Erickson & Rossi, 2007 verwiesen). Daher werden an dieser Stelle ein paar Ansätze und Möglichkeiten exemplarisch vorgestellt. Diese umfassen die Tranceinduktionen, den Einsatz von Metaphern und Bildern, Suggestionen und das Arbeiten mit eigenen Ressourcen. (Einen weiterführenden Überblick zu den Techniken im Coaching bietet Schwegler, 2015).

Tranceinduktionen

Die Tranceinduktion allein stellt schon einen bedeutsamen Teil der Hypnose dar. Hierbei entscheidet sich, wie tief der Klient in die Trance eintauchen möchte. Wichtig dabei ist, dass der Klient sich wohlfühlt. Grundsätzlich hilft dabei ein permissiver Sprachstil, d.h., dass dem Klienten Angebote gemacht werden. Anstatt der Aussage „Sie sind jetzt ganz entspannt!“, könnte die Aussage lauten: „Vielleicht können Sie zunehmend Entspannung wahrnehmen.“ Dadurch werden Reaktanzeffekte vermindert. Grundsätzlich kann die Tranceinduktion über Entspannungsübungen (Fokus auf die Körperwahrnehmung), Blickfixationen, Verschachtelungen oder Verwirrungen sowie über Suggestionen wie beispielsweise das Liegen auf einer Wolke, die immer leichter und leichter wird, eingeleitet werden. Der Einsatz der Induktion sollte dabei auch abhängig von der Vorerfahrung des Klienten und der für die weitere Sitzung angebrachten Trancetiefe sein.

Metaphern, Bilder und Geschichten

Einen guten Zugang zum Unbewussten bieten Metaphern und bildliche Vorstellungen. Vor

allem in der Kindheit haben wir dazu einen sehr guten Zugang. Wir lauschten Märchen, verfolgten Geschichten, schauten Puppentheater – und alles wirkte völlig real. Mit zunehmendem Alter „verlernen“ wir zwar unser Vorstellungsvermögen und entwickeln zunehmend ein kognitives Gedankengerüst, dennoch erahnen wir die Wirkungsweise von Geschichten und Bildern auf unser Unbewusstes und können darüber *Emotionalität erfahren*. Ein guter Einstieg für die Wirkungsweise von Bildern und Metaphern gelingt über Phantasie Reisen und durch Autogenes Training. Letzteres wurde vom Psychiater Johannes Heinrich Schulz aus der Hypnose heraus entwickelt. Weiterführend können Orte der Kraft, der Ruhe oder der Kreativität visualisiert werden, welche im Alltag mit einigem Training auch *in entsprechenden Situationen abgerufen* werden können. Weiterhin existiert eine Vielzahl von Imaginationsübungen. Diese reichen von Reisen in den eigenen Körper (beispielsweise zur Reduktion von Schmerzen oder psychosomatischen Erkrankungen) über Geschichten von Helden bis hin zu Zeitprogressionen bzw. -regressionen. Bei Zeitprogressionen können Ziele geklärt oder sich auf bevorstehende Ereignisse wie Prüfungen, Vorträge oder Präsentationen vorbereitet werden. Bei Zeitregressionen können unverarbeitete Probleme wie beispielsweise Konflikte im Team oder Versagensängste neu bewertet werden, um letztlich in zukünftigen Situationen erfolgreicher agieren zu können. Auch diese Elemente bieten einen breiten Fundus, welcher hervorragend im Coaching eingesetzt werden kann.

Suggestionen

In der Hypnose spielen Suggestionen eine zentrale Rolle. Sie bilden den *direkten Zugang zum Unbewussten* des Klienten. Neben der bewusst manipulativen Funktion in der Werbung, um den Rezipienten zum Kauf eines bestimmten Produktes zu bewegen, dienen Suggestionen in der Hypnose zum *Abbau von Widerständen* und zur verbesserten *Erkennung und Nutzung von eigenen Ressourcen*. Hierbei werden vor allem indirekte Suggestionen benutzt. Diese setzen eine Reihe von unbewussten Prozessen in Gang, die am Repertoire und an den Le-



COACH
Datenbank



Welcher Business-Coach
passt zu Ihnen?
suche.coach-datenbank.de

Finden Sie jetzt Ihren Business-Coach!

- ✓ über 800 geprüfte Coaches
- ✓ Ausschreibungssystem
- ✓ E-Mail Direktkontakt
- ✓ Schwerpunktfiler
- ✓ Umkreissuche

Haben Sie Fragen?
Wir beraten Sie gerne.
Telefon +49 541 98256-777
E-Mail: datenbank@rauen.de

benserfahrungen des Hypnotisierten ansetzen. Dem Hypnotisierten wird nicht gesagt, was er tun soll. Eher unterstützen die Suggestionen dabei, Suchvorgänge zur Lösung des Problems zu starten, ohne diese bewusst steuern zu müssen. Eine häufige Form indirekter Suggestionen sind die Einstreusuggestionen. Im Coaching könnte beispielsweise der Coach dem Klienten vorschlagen: „Sie können sich einmal ganz entspannt Ihre bevorstehende Präsentation vorstellen!“ Dabei kann das Wort „entspannt“ dem Klienten signalisieren, dass er einmal frei von Anspannung, Handlungs- und Bewältigungsmöglichkeiten in der Präsentation assoziieren kann. Möglicherweise treten dadurch völlig neue Ansichten zu Tage. Eine weitere Form der Suggestion sind die posthypnotischen Suggestionen. Diese entfalten ihre Wirkung erst nach dem Coaching und sind häufig an bestimmte Hinweisreize geknüpft. Die Reize werden während der Hypnose bereits entwickelt und zum Schluss der Sitzung eingestreut. Z.B. könnte der Coach dem Klienten bezüglich der bevorstehenden Präsentation am Ende der Sitzung folgendes mitteilen: „Und immer dann, wenn eine kritische Rückfrage bezüglich Ihrer Präsentation kommt, wird Ihr Unbewusstes von ganz alleine eine (kreative, humorvolle, gestochen scharfe ...) Antwort finden.“

Arbeiten mit eigenen Ressourcen

Die Ressourcenarbeit ist wohl vor allem für das Coaching der wichtigste Beitrag, den das Spektrum der Hypnose bereitstellt. Hintergrund der Arbeit mit den Ressourcen ist, dass der Klient viele Lösungsmöglichkeiten und Kompetenzen zur Bewältigung von kritischen Situationen *bereits in sich trägt*. Diese Sicht auf den Menschen ist auch im Coaching weit verbreitet. Lösungsmöglichkeiten kommen demzufolge vom Klienten selbst und nicht vom Coach. In der Hypnotherapie kommt noch das Konzept des Unbewussten zum Tragen. Das Unbewusste wird als ein Reservoir an Lösungsversuchen für das Individuum angesehen. Dauerhaft ist das Unbewusste versucht, Lösungsmöglichkeiten für Probleme, Konflikte oder

Spannungen zu finden. Sogar klinische Störungsbilder können als (unbewusste) kreative Lösungsversuche verstanden und somit leichter verändert werden. Insgesamt lässt sich bezüglich des Anteils des Unbewussten am Gesamtprozess des Denkens und Verhaltens festhalten, dass er eine sehr bedeutende Rolle spielt. Gerade weil in der Hypnose mit dem Unbewussten gearbeitet wird, empfiehlt sich der unterstützende Einsatz im Coaching. Der Zugang zu bisher unbewussten Ressourcen des Klienten wird in hypnotherapeutischen Settings gemeinsam mit dem Coach erarbeitet.

Maßnahmen hierfür sind das Visualisieren von erfolgreichen Situationen in der Vergangenheit, mit den dort gezeigten Kompetenzen, das bildliche Vorstellen der eigenen Ressourcen durch gezielte Abstraktionen oder das Vorstellen von Tier- oder Pflanzenbildern, welche die gewünschten Fähigkeiten oder Eigenschaften symbolisieren. All den Übungen ist gemein, dass die Ressourcen vom Klienten selbst kommen, als Teil der eigenen Persönlichkeit (Ich-Syntonie) wahrgenommen werden und somit zu einer besseren Akzeptanz führen. Weiterhin erlaubt die Trance einen verbesserten Abruf in emotionalen Situationen, in denen der rationale Verstand weniger Anteil besitzt.

Zusammenfassung

Gerade um die Effektivität von (Business-) Coachings zu verbessern, empfiehlt sich der Einsatz von Hypnose. Die Einsatzmöglichkeiten reichen von Entspannungstechniken und verbesserter Imagination von Zielzuständen über die Arbeit mit den Ressourcen des Klienten bis zur tieferen Trance, um beispielsweise Ängste abzubauen. Dabei empfehlen sich eine *fundierte Ausbildung* und ein *tieferes Verständnis der Wirkungsweise und möglicher Kontraindikationen*. Die guten Erfolge in der Psychotherapie, der *tieferen Zugang zum Unbewussten des Klienten* und die *Verbesserung des Transferproblems* versprechen, die Hypnose zu einer fruchtbaren Ergänzung zu den bestehenden Techniken im Coaching werden zu lassen.

Der Autor



Foto: Grit Hiersemann

Benjamin Koch ist Experte für Human Resources, Sportpsychologie und Business-Coaching. Der Diplompsychologe mit Zusatzausbildung zum systemischen Business-Coach und sportpsychologischen Coach im Spitzensport unterstützt Unternehmer, Führungskräfte und Leistungssportler beim Erreichen ihrer Ziele und Optimieren ihrer Potentiale. Er hält Vorlesungen an der Fachhochschule Jena im Bereich Personalführung für Wirtschaftsingenieure und ist ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht Gera.
koch@hr-sport-consulting.de

Literatur

- » **Erickson, Milton H. & Rossi, Ernest L. (2007).** *Hypnotherapie. Aufbau, Beispiele, Forschungen (Leben Lernen 49)*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Grawe, Klaus (2005).** Empirisch validierte Wirkfaktoren statt Therapiemethoden. *Report Psychologie*, 7/8, S. 311.
- » **Revenstorf, Dirk (2003).** *Expertise zur wissenschaftlichen Evidenz des Psychotherapieverfahrens. Hypnotherapie*. Abgerufen am 18.10.2017: www.meg-tuebingen.de/downloads/Expertise.pdf.
- » **Schmidt, Gunther (2005).** *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Schwegler, Christian (2015).** *Grundkurs Hypnotherapie*. Kaltenkirchen: Mad Man 's Magic.

Visual Profiling

Ein Coaching-Tool von Ralf Gasche



Kurzbeschreibung

Visual Profiling ist ein Werkzeug für Coaches zur Reflexion und Nutzung aller kommunikativen Einflüsse auf ein Coaching. Insbesondere dient es der Erkennung und Analyse aller Signale der Klienten (Verhalten, Körpersprache, Gestik, Mimik, Stimme). Es sensibilisiert für die Wahrnehmung aller Außeneinflüsse im Gesamtsetting (Raum, Geräusche, Personen) und hilft dem Coach, die eigenen Kommunikationsmuster und Verhaltensweisen zu hinterfragen. Zweck ist es, ein Gesamtprofil der Situation und aller beteiligten Persönlichkei-

ten zu erstellen und für den Coaching-Prozess nutzbar zu machen.

Anwendungsbereiche

Das Tool kann im Einzel- und Gruppen-Coaching sowie in allen Auftaktgesprächen mit Vorgesetzten und der Personalabteilung eingesetzt werden. Es ist in allen Phasen eines Coaching-Prozesses hilfreich, um Zusammenhänge zu verstehen und professionell zu agieren. Eine wertvolle Unterstützung bietet es vor allem in den ersten Begegnungen, um die Gesamtsituation, alle Beteiligten, ihre Ein-

stellungen, Absichten und Ziele einschätzen zu können.

Visual Profiling beinhaltet (1) die Wahrnehmung der gegebenen Umfeldbedingungen (Ort, Raum, Firma, Hotel) und deren mögliche Einflüsse und Bedeutungen im und für den Gesamtprozess; (2) das Beobachten und die Analyse der Gesamtkommunikation, d. h. aller sprachlichen Kommunikationsmuster, der Gestik und Mimik sowie des äußeren Erscheinungsbildes der Beteiligten in einem Coaching (Klient, Auftraggeber, Personaler, Chef, andere); (3) die optimale Entwicklung

der eigenen Beobachtungsgabe und Reflexionsfähigkeit seitens des Coachs:

- » Erkennen der eigenen Reaktionsmuster und Absichten (verdeckte und offene),
- » Erkennen der eigenen unbewussten Kommunikation,
- » Beherrschung und Steuerung der eigenen Kommunikation (Sprache, Mimik, Signale, Bewegungen usw.),
- » Minimierung der eigenen unbewussten Einflussnahmen/Manipulationen.

Effekte

Hintergrund: Die Arbeit eines Coachs fokussiert sich auf vier entscheidende Ebenen der Lebensrealität und Persönlichkeit seines Klienten: (1) seine kognitive Realität (Was glaubt er? Welche Überzeugungen treiben ihn an? Was erkennt er, was nicht?); (2) seine Emotionalität (Was bewegt ihn, wann und wie? Was nicht? Was liebt er, was fürchtet er?); (3) seine Verhaltensweisen (Wie geht er vor? Was zieht ihn an, was stößt ihn ab, was vermeidet er?); (4) die in seinem Körper manifestierten kognitiven und emotionalen (Lebens-)Haltungen, Erfahrungen und Gewohnheiten (siehe 1–3). Sie zeigen sich oft in seiner Physiognomie (Gesichtszüge, Körperhaltung, Verspannungen), in Form von Hautveränderungen (Farbe, Struktur, Zustand), spezifischen Bewegungsabläufen (stockend, schnell, langsam, hinkend, fließend) sowie in Gestik, Mimik und Art seiner Sprache.

Absicht: Mit Visual Profiling lernt der Coach, systematisch-konzeptuell zu beobachten, um so die gesamte Persönlichkeit und Lebensrealität seines Klienten zu verstehen. Er erfasst möglichst viele Kommunikationsebenen und -kanäle (die kommunikative Gesamtwirkung) einer Coaching-Sitzung und beschränkt sich nicht nur oberflächlich auf Sprache und Worte. *Ziele* sind das Verifizieren von Inhalten der verbalen Kommunikation sowie das Erkennen von unbewussten Signalen, Inkongruenzen und Divergenzen, ungenutzten Ressourcen, schädlichen Denk- und Verhaltensmustern, verdeckten Wünschen, Ängsten, Überzeugungen und Vermeidungsstrategien. Visual Profiling ermöglicht es dem Coach, Showmaker, Dramaqueens, Narzissten, Psycho- und Sozio-

pathen zu entlarven sowie generell Hinweise auf krankheitswertes Verhalten zu erkennen.

Benefit: Der Coach stellt sich als Profi optimal auf, entwickelt für sich und seine Klienten wertvolle Analysefähigkeiten und ist stets auf kommunikativer Ballhöhe – manchmal sogar einen Schritt voraus. Er versetzt sich in die Situation, mehr Informationen zur Verfügung zu haben, um die *sich entwickelnde* Lage besser beurteilen und angemessene Schritte initiieren zu können. Seine Beobachtungsfähigkeit ermöglicht ihm, Zusammenhänge zu verstehen, verdeckte Absichten – „Hidden Agendas“ – der beteiligten Bereiche zu erkennen und ein Gespräch oder einen Auftrag rechtzeitig in andere Bahnen zu lenken – oder sogar abzubauen oder abzulehnen.

Ausführliche Beschreibung

Visual Profiling lebt von der intensiven Präsenz des Coachs und seiner Fähigkeit, die Situation und alle beteiligten Menschen – einschließlich sich selbst – gut zu beobachten und einzuschätzen. Das Tool beinhaltet vier Phasen, sich optimal auf eine Situation vorzubereiten, in sie hineinzufinden und die bestmöglichen Wahrnehmungsergebnisse zu erzielen.

Phase 1 – Vorbereitung

Der Coach bereitet sich intensiv auf die Sitzung vor. Er stellt sich inhaltlich und mental auf die zu erwartende Situation ein und geht in Gedanken die bisherigen Geschehnisse sowie die anstehenden Themen durch. Der Coach ist mit sich selbst im Reinen, er ist fokussiert und hat sich bestmöglich auf die beteiligten Personen vorbereitet. Er weiß, welche Rolle er im Gesamtprozess innehat und welche er in der kommenden Sitzung vertritt. Er hat in den Vorgesprächen geklärt, was von ihm erwartet wird.

In einigen Situationen ist es sehr hilfreich, wenn sich der Coach im Vorfeld einer Sitzung mit *Worst-Case-Szenarien* beschäftigt, die eintreten könnten. Beispiele: Der Klient oder andere Beteiligte sind plötzlich auffällig aggressiv oder unerwartet inaktiv, es werden

versteckte Absichten und Manipulationsversuche erkennbar, der Klient will trotz hervorragender Schritte und Entwicklungen alles hinschmeißen, die Personalabteilung oder der Vorgesetzte bricht aus finanziellen oder anderen Gründen den Coaching-Prozess ab, der Coach bekommt die „Schuld“ für bestimmte Entwicklungen in die Schuhe geschoben u.v.m.

Der Coach bereitet sich mental auf die Sitzung vor und stellt sich auf hundertprozentige Präsenz und Fokussierung ein. Ziel: *Ausstrahlung von Gelassenheit und Souveränität.*

Phase 2 – Wahrnehmungszirkulation

Der Coach konzentriert sich auf die Sitzung und vergewissert sich in den Momenten vor der Sitzung, inwieweit er sich an diesem Tag im Stande sieht, in seiner Wahrnehmung zu zirkulieren. Zu den Fähigkeiten und Aufgaben eines Coachs gehört es, jenseits der inhaltlichen Aspekte *in drei immer wiederkehrenden Intervallen alle wichtigen Perspektiven und Ebenen einer Sitzung zu erfassen.* Hierfür führt er eine *permanente Wahrnehmungszirkulation* durch.

Sequenz 1

Der Coach *beobachtet sich selbst.* Er nimmt seine körperliche Befindlichkeit und seine somatischen Marker sowie seine emotionale Situation bewusst wahr. Indem er ergründet, wie es ihm selbst geht, kalibriert er die *Referenzgröße* seiner aktuellen Wahrnehmungsfähigkeit und Empathie. Von dieser Grundjustierung wird es im Weiteren abhängen, ob und wie der Coach die folgenden Situationen erkennen, werten und deuten wird.

Sequenz 2

Seine Aufmerksamkeit und Wahrnehmung verschiebt sich in Richtung *seiner Klienten und der weiteren Anwesenden.* Er stellt sich auf alle Personen ein, beobachtet sie intensiv und ergründet – wie zuvor bei sich selbst – über die Wahrnehmung aller bewussten und unbewussten kommunikativen Signale wie Aussprache, Klang der Stimme, inhaltliche Plausibilität, Geräusche, Mimik, Bewegungen (Körpersprache) und anhand des Gesamteindrucks deren *körperlichen, mentalen und seelischen Zustand.*

Sequenz 3

Den Abschluss der Wahrnehmungstrilogie bildet die dritte Perspektive, die *Metabetrachtung*. Der Coach begibt sich in Gedanken in die *Rolle des Beobachters des Gesamtsettings* und ergründet, wie es allen Beteiligten – einschließlich seiner eigenen Person – miteinander und unter den Einflüssen des gesamten Rahmens geht. Diese Beobachtung erfordert die Abstraktion und Reflexion aus der Sicht einer außerhalb des Settings befindlichen Person mit Blick auf das Gesamtgeschehnis. Die Einnahme dieser Wahrnehmungsperspektive erfordert einige Zeit der Übung. Sie dient dazu, herauszufinden, wie die Beteiligten *in der Gesamtkonstellation* miteinander umgehen (Abtasten, Taktieren, Sympathie, Aversionen, Unsicherheiten, verdecktes Verhalten), ob es *Faktoren von außerhalb* gibt, die offen oder subtil Einfluss nehmen (Geräusche, Musik, Vibrationen, Gerüche, Temperatur, Lichtveränderungen, weitere Ablenkungen) und inwieweit das *Gesamtsetting hilfreich oder hinderlich* für die Kommunikation und die Kommunikationskultur der Beteiligten und deren Ziele ist.

Der Coach zieht seine Schlüsse aus den Wahrnehmungen und nimmt gegebenenfalls Veränderungen am Gesamtsetting vor, fällt seine Entscheidungen in Bezug auf sein eigenes Vorgehen neu oder sieht sie bestätigt. Nach Sequenz 3 beginnt der Coach wieder bei Sequenz 1 und erneuert seine Eindrücke. Er rotiert somit laufend zu den verschiedenen Ebenen, beobachtet, beurteilt zeitnah neu und *passt sein Vorgehen ständig an*.

Phase 3 – Beobachtung und Wahrnehmung

Bereits in der Annäherungsphase (Gelände, Gebäude, Eingang, Empfang, Treppe, Aufzug, Stockwerk, Gang, Raum) nimmt der Coach das gesamte Umfeld und dessen Ausstrahlung wahr. Mit Beginn der Begegnung konzentriert er sich mit offenen Sinnen aufmerksam auf das Umfeld, die Gesamtsituation und seine Gesprächspartner, beobachtet genau und nimmt so viele Informationen und Hinweise auf die tatsächliche Motivation und die Absichten der Beteiligten wie möglich wahr. Folgende (kom-

primiert dargestellte) *Beobachtungsperspektiven* stehen ihm zur Verfügung.

Umfeld

Der Coach prüft, inwiefern äußere Faktoren wie die Lage, Helligkeit, Temperatur oder Gerüche Einfluss auf die Befindlichkeiten der Beteiligten, ihre Kommunikation und das Gesamtsetting nehmen bzw. Ausdruck der Haltungen der Gesprächspartner (z.B. Sitzkonstellation: Wer sitzt wo? Stammplätze oder freie Wahl? Geschützt oder herausfordernd offen, Sitzmöbel unterschiedlich?) sein könnten. Weitere relevante Aspekte sind u.a.:

- » Anfahrt (Unkompliziert, schwierig, Parkmöglichkeiten? Öffentliche Verkehrsmittel erreichbar?)
- » Empfang (Persönlich oder unpersönlich, einladend oder kühl?)
- » Raumgröße, -lage und -gestaltung (Großzügig, eng und erdrückend, fensterlos oder lichtdurchflutet, einladend oder abstoßend, gemütlich, ungemütlich?)
- » Geräusche, Lautstärke (Ruhig oder belastet durch Außengeräusche?)

Begegnung

In der Begegnung mit den Beteiligten fokussiert der Coach auf das (auch nonverbale) Kommunikationsverhalten sowie die Atmosphäre des Gesprächs (einladend, entspannt oder angespannt, erwartungsvoll, Druck?). Aus seinen Eindrücken leitet er z.B. Schlüsse bezüglich des emotionalen Befindens oder möglicher Machtstrategien der Beteiligten ab. Relevante Beobachtungen sind u.a.:

- » Begrüßung, Vorstellung (Sicher, offen-zugewandt, oder unsicher, zögerlich, abweisend, feindselig?)
- » Augenkontakt (Klarer, ruhiger, sicherer Blick oder nervös wegschauend? Fixierend, stechend?)
- » Händedruck (Angenehm? Stark, dominant? Übertrieben? Angemessen? Schwach, kraftlos, schlaff? Ist die Hand kalt oder warm, trocken oder verschwitzt? Ruhig oder zittrig?)
- » Verhalten und Ausstrahlung (Wirkung echt oder gekünstelt? Dominant, sicher, aggressiv, zurückhaltend, zuvorkommend, ängstlich, Nähe/Distanz: defensiv oder offensiv?)
- » Kleidung/Schmuck (Alter/Situation ange-

messen? Statussymbole? Qualität und Zustand? Dezent oder protzig? Tücher etc.: Zierde oder Schutzfunktion?)

- » Persönliches Gefühl (Fühle ich mich angenommen und wohl oder abgestoßen und unwohl?)

Körper

Wie einleitend dargelegt wurde, kommen Haltungen, Erfahrungen und Gewohnheiten einer Person häufig in physiognomischen Merkmalen zum Ausdruck. Der Coach achtet u.a. auf:

- » Gesamteindruck (Gesundheit, Pflegezustand, trainiert, untrainiert? Behinderungen? Starke Persönlichkeit oder fragil? Aggressiv oder entspannt?)
- » Körperhaltung (Körperspannung oder eher energielos? Selbstbewusst oder unsicher? Fester Stand oder eher unsicher?)
- » Rücken (Gerade oder gebeugt? Natürliche Haltung oder übertrieben?)
- » Schultern (Locker oder angespannt-hochgezogen?)
- » Körperbewegungen (Ruhig und sicher? Ruhelos, angespannt, hektisch?)
- » Sitzhaltung und -position (Wahl des Sitzplatzes: Ecke oder frei? Nach vorn geneigt, aufmerksam oder entspannt zurückgelehnt?)
- » Arme, Gestik (Keine, ruhige Bewegungen oder viel und hektisch? Zurückgenommen oder raumgreifend? Um den Körper geschlungen, Schutz suchend? Dominant in die Hüften gestützt oder verschränkt?)
- » Hände (Pflegezustand: Haut, Flecken, glatt, faltig? Spiel mit Fingern oder Gegenständen?)
- » Beine (Ruhig oder unruhig? Übergeschlagen oder nebeneinander? Eher stehend oder eher herumlaufend?)
- » Füße (Angezogen oder locker entspannt? Wippend oder ruhig?)
- » Atmung (Ruhig, natürlich oder hektisch, stressig? Bauch-, Brustatmung?)

Stimme, Kopf und Gesicht

Im Gespräch mit den Beteiligten achtet der Coach auf Stimmfarbe, -vibration und Intonation. Fällt die Stimme eines Gesprächspartners hoch, tief, sonor, flach, zittrig, sicher, unsicher oder gepresst aus? Weitere (physiognomische etc.) Beobachtungspunkte sind u.a.:

- » Kopfhaltung (Hoch oder gesenkt? Gerade oder schräg? Kinn hoch und vorgeschoben oder eher zurückgenommen und unten?)
- » Augen (Nervös, blinzelnd oder ruhig? Lächeln die Augen mit? Wut, Trauer, Angst, liebevoll? Pupillen normal oder geweitet? Weiße Augenhaut gesund? Gelblich oder mit Äderchen und rötlich?)
- » Mund (Entspannt, ruhig oder verkniffen, unruhig? Schmallippig? Auf die Lippe beißend?)
- » Kaumuskeln, Wangen (Locker oder angespannt? Sichtbares Zähneknirschen?)
- » Schläfen (Adern sichtbar? „Hochdruck“ und angespannt? Entspannt?)
- » Stirn (Glatt und entspannt oder gerunzelt und verspannt? Pulsierende Adern?)
- » Mimik (Offen, lesbar oder ausdruckslos? Authentisch oder unecht? Auffällig, unauffällig? Angespannt, entspannt?)
- » Hautbeschaffenheit (Gesichtsfarbe: rötlich, bleich, gebräunt, natürlich? Glatt, faltig, gepflegt?)

Phase 4 – Auswertung und Nachbereitung

Die ersten Wahrnehmungen sollten bereits während der Sitzung schriftlich festgehalten werden. Interessant sind alle wichtigen Sachinformationen, die subjektiven Eindrücke des Coachs, seine emotionalen Befindlichkeiten, seine Beobachtungen hinsichtlich der körperlichen und emotionalen Signale der Beteiligten und alle weiteren Auffälligkeiten. Unmittelbar nach jeder Sitzung sollten diese Aufzeichnungen vervollständigt und mit den spontan-subjektiven Eindrücken und Deutungen des Coachs angereichert werden. Es kommt vor allem auf das *zeitnahe* Festhalten der Erinnerungen und Emotionen aus dem Kurzzeitgedächtnis an. Am Folgetag werden viele wertvolle Informationen nicht mehr abrufbar sein. Der Coach ordnet die Beobachtungen dem Coaching-Prozess, seinem Auftrag sowie den formulierten Zielen und den Vorhaben im Gesamtprozess und in dieser Sitzung zu und führt eine *Plausibilitätsprüfung aus der Metaperspektive* durch. Er stellt sich selbst ebenfalls auf den Prüfstand und *reflektiert sein Vorgehen*. Er strukturiert

die erkennbaren zukünftigen Themen und Kommunikationsfelder, skaliert die Prioritäten, entwickelt eine Strategie und stellt einen *Handlungsplan für die kommenden Begegnungen* auf. Kurz vor der nächsten Sitzung bereitet er sich mit Hilfe seiner Aufzeichnungen erneut vor, verinnerlicht die seinerzeitigen emotionalen Eindrücke und überprüft seine bisherige Strategie. Falls erforderlich, bessert er nach, bezieht neue externe Informationen mit ein und ist somit bestmöglich vorbereitet.

Voraussetzungen

Benötigt werden: Coaching-Ausbildung, Lebens- sowie intra- und interpersonale Erfahrung, gute Beobachtungsgabe, Konzentrations- und Fokussierfähigkeit, Bereitschaft und Fähigkeit zu intensiver Reflexion und Perspektivenwechsel, Souveränität im Umgang mit Klienten und der Gesamtsituation.

Persönlicher Hinweis

Menschen und Teams merken oft selbst nicht, in welcher emotionalen (Ausnahme-)Situation sie sich mitunter befinden und dass sie sich etwas vormachen oder zumindest unbewusst der Realität ausweichen. Dann und wann tischen sie ihrem Gegenüber – bewusst oder weniger bewusst – eine Lüge oder unvollständige Wahrheit auf, um ihre Position zu verbessern oder Absichten zu verschleiern. Es ist jedem Coach ans Herz zu legen, sich mit Visual Profiling intensiv zu beschäftigen, um alle Möglichkeiten auszuschöpfen, die uns unsere Sinnesorgane und unsere Fähigkeit zur Beobachtung anbieten. Ein Mehrwert wird sehr schnell erkennbar, der Coach öffnet den Blick und versteht die Zusammenhänge.

Technische Hinweise

Vorbereitete Notizmöglichkeiten (Block, Buch, Laptop, Tablet) und Übung mit systematisiertem Notieren und Skizzieren der eigenen Wahrnehmungen, Eindrücke und Emotionen sind hilfreich.

Weiterführende Literatur

- » **Ekman, Paul (2016)**. *Gefühle lesen*. Wiesbaden: Springer.
- » **Gasche, Ralf (4. Aufl. 2017)**. Spurensicherung. In Rauen, Christopher (Hrsg.), *Coaching-Tools II* (S. 164–172), Bonn: managerSeminare.
- » **Gasche, Ralf (2016)**. *So geht Führung!* Wiesbaden: Springer Gabler.
- » **Navarro, Joe (2010)**. *Menschen lesen*. München: mvg.

Der Autor



Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche, Ex-Terrorismusfahnder und Profiler im BKA, Dipl.-Verw.-Wirt, über 40-jährige Führungserfahrung, Executive-Coach, Managementberater, Buch- und Fachautor, Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen, akkreditierter Coach im Bundesministerium des Innern, Ausbildungsleiter für systemische Business-Coaches, Senior Coach im DBVC. Gründer erfolgreicher Beratungsfirmen. Ralf Gasche blickt auf hunderte Vorträge, tausende Coaching-Stunden und zehntausende Seminarstunden zurück.

www.gasche.com



Coaching und Wirtschaftsskandale

Teil 1: Coaching als reine Dienstleistung?

Von Günther Mohr

Business-Coaches bewegen sich in Kreisen der Wirtschaft. Dies eröffnet Möglichkeiten der positiven Einflussnahme im Sinne des Ethikverständnisses der eigenen Profession. Viel zu oft, so ein im vorliegenden Artikel vorgebrachter Standpunkt, stehe dem jedoch eine Haltung im Wege, mit der Coaches sich selbst zum reinen Dienstleister reduzieren. Müssen Coaches angesichts immer neuer Wirtschaftsskandale umdenken? Und – so wird in Part 1 dieses zweiteiligen Beitrages zudem gefragt – wie ist es ihnen überhaupt möglich, ethischen Verfehlungen auf die Spur zu kommen?

Zurzeit erschüttern wieder Skandale die deutsche Wirtschaft. Technische Betrügereien und Kartellabsprachen sind in der Automobilindustrie entdeckt worden. Was haben Coaches damit zu tun? Zunächst einmal nichts. Sie beeinflussen weder die Software für den Schadstoffausstoß noch begleiten sie die Bosse der Autokonzerne zum Frühstückskartell. Insofern sind Coaches fein raus und können sich mithin ungestraft empören.

Aber schaut man genauer hin, stellt man fest: Seit Jahren stehen die Führungskräfte Deutschlands auch mit Coaches in Verbindung, was ganz besonders für die Automobilindustrie gilt. Dies ist erst einmal gut, weil es zeigt, dass in der Wirtschaft Offenheit für Impulse von außen vorhanden ist. Andererseits werden Coaches dadurch aber unter Umständen auch Teil eines anderen Systems, Teil der Form des Wirtschaftens, die gerade praktiziert wird. Also darf man durchaus fragen: Wie ist es um den Einfluss der Coaches auf ihre Klienten bestellt?

Coaching oder Kumpanei?

Es ist davon auszugehen, dass die allermeisten Coaches eine klare ethische Haltung vertreten, die solche Verhaltensweisen, wie sie nun wieder einmal entdeckt wurden, alles andere als gutheißen. Im Gegenteil, Coaches propagieren aufrichtige und transparente Kommunikation, die Ethik des ehrbaren Kaufmannes etc. Nur kommt das auf der Seite der Unternehmenslenker nicht immer an.

Nicht auszuschließen ist auch, dass einige Coaches noch einem allzu simplen Verständnis von „Business-Coaching“ folgen, nachdem ein guter

Coach sich dadurch auszeichnet, dass er stets im Sinne des Kundenwunsches handelt, also *reiner Dienstleister* ist. Er schaut aus dieser Haltung, wenn er es überhaupt bemerkt, über einiges hinweg, was er im Unternehmen mitkriegt. Für diesen Dienst wird er ja auch gut bezahlt. Dies aber wäre streng genommen nicht Coaching, sondern *Kumpanei*. Hat man als Coach mit den „Executives“ der Konzerne zu tun, die „Großes“ entscheiden, kann man sich vielleicht sogar noch narzisstisch gebauchpinselt fühlen. Aber: Wer im Coaching stets nur den Kundenwunsch bedient oder sich hinter der Entschuldigung versteckt, Coaches seien ja nur Dienstleister, der *stiehlt sich aus der Verantwortung*. Vielleicht sollte man den Begriff „Business-Coaching“ bei der Gelegenheit insgesamt dahingehend überprüfen, ob er nicht heute etwas Falsches suggeriert. Ist hier vielleicht für die Profession Coaching ein *neues Begriffszentrum* nötig?

Auch manche pseudo-systemischen Rechtfertigungsversuche, dass man in Unternehmen erst einmal an das System „ankoppeln“ müsse, sind durchaus nicht selten. Getreu der alten Devise „Die Revolution frisst ihre Kinder“ bedeutet dies: Das Business-System frisst seine Coaches.

Was ist zu tun?

Für Coaches sollten Vorfälle wie der Abgasskandal, die Kartellabsprachen oder auch die schon etwas zurückliegenden Delikte in der Finanzindustrie (z.B. Libor-Absprachen) ein Weckruf sein. Coaching stellt sich immer noch nicht genug als eigenständige Profession dar, die hier für die Wirtschaft insgesamt etwas zu bieten hat (Mohr, 2015). Das hätte Folgen, denn eine Profession hat eigene Positionen.

Sie ist kein Durchlauferhitzer für alle möglichen Business-Modalitäten. Coaches haben auch eine Pflicht zur *Einflussnahme nach der Ethik der Profession*.

Problemdiagnostik

Aber kann der Coach diese ethischen Verfehlungen überhaupt bemerken? Bei genauer Betrachtung gibt es klare Hinweise. Eine eindeutig kriminelle Verhaltensweise folgt in der Abwertungshierarchie erst auf einer späteren Stufe. Zunächst werden andere Aspekte wie die Offenheit der Kommunikation, Aufrichtigkeit, Kritikmöglichkeit oder Querdenken abgewertet. Dies geht in der Regel mit – einerseits – Angstmustern in Unternehmen als auch – andererseits – deutlichem Pochen auf Hierarchie einher. In Verbindung steht dies nicht selten mit rigiden und bürokratischen Strukturen. Der Coach genießt dann meist zu Beginn seiner Einführung in das Unternehmen eine längere Instruktion, woran im Unternehmen besser nicht gerüttelt werden sollte, wenn man Erfolg haben, also „drin bleiben“ wolle. Vielleicht sollte dies in Zukunft stärker ein diagnostischer Hinweis darauf sein, was das eigentliche Problem einer Organisation ist (anstelle dessen, was dem Coach als Problem präsentiert wird). Hier nehmen Coaches noch zu wenig ihre Professionskompetenz in Anspruch. Die *Verwechslung von Symptom und Problem* geschieht schnell.

Dialogische Haltung weitertragen

Ethik hat mit der Form der gelebten Systembeziehungen zu tun. Im Einzelnen ist beispielsweise in den Ethikrichtlinien für Coaches (z.B. im Kompendium des Deutschen Bundesver-

	Klient	Kollegen/ Mitarbeiter des Klienten	Unternehmen in Struktur und Kultur	Kunden	Lieferanten
Würde der Person					
Welt- und Kontextbezogenheit					
Dialog					
Willensfreiheit					
Gemeinwohl					

Tabelle: Matrix ethischer Prinzipien und Zielgruppen im Coaching



bands Coaching e.V., DBVC, 2012) der *Dialog als Maxime des Arbeitens* gefordert. Dies wiederum wird in erster Linie gewährleistet durch Transparenz und offene Kommunikation. In allen Skandalen der letzten Zeit stellte sich allerdings heraus, dass das Wissen um Missstände und Fehlverhalten schon seit langem vorhanden war, die Mitarbeiter in den Unternehmen sich aber nicht trauten, dies zu äußern. Angst und fehlende Ansprechpartner kennzeichneten die Lage. Transparenz, Kommunikation und Dialog, wie sie in Ethik-Codes der Verbände benannt sind, waren nicht möglich. Dies ist auch für die Coaching-Branche eine wichtige Lehre. Einen Einzelnen im Coaching weiterentwickelt zu haben, ist eine Errungenschaft. Coaching im Kontext von Unternehmen bedeutet aber vor allem das *Weitertragen einer dialogischen Haltung* in das Unternehmen hinein. Es ist wichtig, in Zukunft ethische Grundsätze des Handelns in der Wirtschaft verstärkt deutlich zu machen.

Zielgruppen ethischer Fragen

Vorgaben von Unternehmensleitungen, die nach dem Motto „Wir geben euch folgende Ziele, die ihr zu erreichen habt“ erfolgen und ver-

bunden sind mit einer *verdeckten Ebene* („Aber wir wollen nicht wissen, wie ihr sie erreicht.“), müssen in Unternehmen der Vergangenheit angehören. Psychodiagnostisch reicht dies an „double-bind“-Botschaften heran, die bekanntlich schizophrene Muster erzeugen können, weil Kommunikation ausgeschlossen wird. Es ist ein ungeschriebenes Gesetz, dass sich im Falle der Entdeckung der Machenschaften die Vorstände schadlos halten können.

Dementsprechend ist die ethische Fragestellung viel stärker in einer umfassenden Matrix (siehe Tabelle, S. 48) zu betrachten: Zur (ethischen) *Zielgruppe des Coachings zählt nicht nur die Führungskraft* als Klient, sondern auch deren Mitarbeiter, sogar Kunden und Lieferanten. Darin könnte man die Horizontale der Matrix sehen. In der Vertikalen kann man die inhaltlichen Punkte wie Menschenwürde, das dialogische Prinzip, die Verantwortlichkeit für das Gemeinwohl usw. auflisten.

Mit einem solchen Instrument könnte zumindest eine *Analyse der Tragweiten* des Handelns ermöglicht werden. Es folgt aus der Betrachtung der genauen Situationen, welche ethischen Fragestellungen im jeweiligen Fall betroffen sind,

da es nicht nur um die personale Ethik geht, die auf den Einzelnen bezogen ist, sondern sehr stark um die systemische Vernetzung, Einbettung und Wirksamkeit der Gecoachten.

Hiermit wird bereits deutlich: Coaching Organisationsangehöriger muss über personale Einzelberatung hinausgehen. In Teil 2 dieses Artikels (Coaching-Magazin 2/2018) wird auf diese These und ihre wirtschaftsethischen Implikationen detaillierter eingegangen.

Literatur

- » **DBVC e.V. (2012).** *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession.* 4., erweiterte Auflage.
- » **Mohr, Günther (2015).** *Systemische Wirtschaftsanalyse.* Bergisch Gladbach: EHP.
- » **Mohr, Günther (2009).** *Wirtschaftskrise und neue Orientierung.* Berlin: Pro-Business.

Der Autor

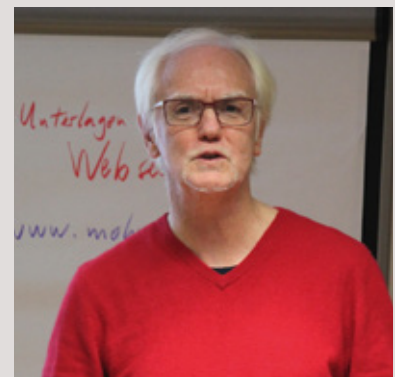


Foto: Cornelia von Poser

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

www.mohr-coaching.de



Business-Coach: eine Frage der Persönlichkeit?

Von Prof. Dr. Jens Nachtwei & Prof. Dr. Jutta Heller

Coaches sollten über eine fundierte Ausbildung und gute praktische Kenntnisse verfügen. Sie sollten sich einem bestimmten Menschenbild und ethischen Maximen verpflichtet fühlen. Soweit einige Aspekte, an die bei Versuchen der Definition eines Berufsbildes „Coach“ häufig angeknüpft wird. Die vorliegende Studie greift mit der Persönlichkeitsstruktur von Coaches eine bisher hierbei eher vernachlässigte Dimension auf und untersucht den Zusammenhang einzelner Persönlichkeitsmerkmale mit Aspekten der Berufsausübung.

Business-Coaching ist in aller Munde und niemand weiß genau, was jemanden auszeichnet, der Coaching anbietet. Der Artikel beschreibt die Ergebnisse einer empirischen Studie mit 314 Business-Coaches. Alle Teilnehmer durchliefen einen Persönlichkeitstest und beantworteten Fragen zu ihrer Bewährung im Job. Die Ergebnisse zeigen, welche *Persönlichkeitsmerkmale* in ihrer Ausprägung vom Durchschnitt abweichen und welche dieser Merkmale mit *Kriterien beruflicher Bewährung korrespondieren*.

Man denke an einen möglichst häufigen und gleichsam möglichst schlecht abgrenzbaren Begriff aus der HR-Welt. Nimmt man noch hinzu, dass der Begriff ein Berufsbild bezeichnen soll, kommen viele sicher auf diesen: Coach. Kaum eine Bezeichnung wird so inflationär benutzt und ist nicht zuletzt dadurch derart schlecht definiert. Doch was zeichnet Coaches oder – um etwas konkreter zu werden – „Business-Coaches“ eigentlich aus? Man könnte die Fachlichkeit, die Coaching-Schule, das Lebensalter oder die beruflichen Stationen heranziehen, um zu beschreiben, was einen „typischen“ Business-Coach ausmacht. Im Rahmen der durchgeführten Studie wurde die Frage etwas anders gestellt: Welches Persönlichkeitsprofil haben Business-Coaches? Und: Ist die Persönlichkeit dieser Gruppierung relevant für die *berufliche Zufriedenheit*, das *Stresserleben* oder gar den *Erfolg der Coaches*?

Eine Studie zur Persönlichkeit von Business-Coaches

An der anonymen Erhebung nahmen 314 Business-Coaches (69 Prozent weiblich) mit einem Durchschnittsalter von 48 Jahren und einer mittleren Berufserfahrung im Coaching von elf Jahren teil. Die Rekrutierung der Teilnehmer erfolgte über verschiedene persönliche und institutionelle Netzwerke im deutschsprachigen Raum, um eine möglichst heterogene Zusammensetzung der Stichprobe zu gewährleisten. Alle Teilnehmer durchliefen den IQP-Persönlichkeitstest, der online binnen 20 Minuten die folgenden sieben Persönlichkeitsmerkmale erfasst:

- » Emotionale Belastbarkeit (Umgang mit Stress, Bewältigung emotionaler und zwischenmenschlicher Probleme)
- » Extraversion (Geselligkeit, Ausdrücken eigener Gefühle und Gedanken, Bedürfnis der Selbstdarstellung)
- » Geistige Flexibilität (Wichtigkeit von Ideenreichtum, Stellenwert von Wissen, Weiterbildungsmotivation, Unkonventionalität)
- » Gewissenhaftigkeit (Pflichtbewusstsein, Regelkonformität, Sorgfalt bei der Aufgabebearbeitung)
- » Leistungsmotivation (Streben nach Erreichen von definierten Leistungsstandards, Stellenwert von Wettbewerb)
- » Risikoneigung (Streben nach schneller Aufgabenerledigung, Akzeptanz von Risiken, Tendenz zum Bruch von Konventionen)
- » Teamorientierung (Verbindlichkeit von Gruppenregeln; Anpassung an soziale Standards und Normen; Bereitschaft, eigene Ressourcen zum Wohl der Gruppe freizugeben)

Zusätzlich zur Persönlichkeitsdiagnostik wurden mehrere Indikatoren beruflicher Bewährung erhoben, wovon die drei wichtigsten im Fokus stehen sollen: Zufriedenheit, Stresserleben und Zielerreichung in der Tätigkeit.

So „ticken“ Business-Coaches

Zunächst wurde geprüft, inwiefern die untersuchten Business-Coaches Besonderheiten im Persönlichkeitsprofil aufweisen. Die explorative Frage: Weicht das Persönlichkeitsprofil der Coaches bedeutsam vom Mittelpunkt der persönlichkeitsbezogenen Intensitätsskala ab? Der IQP-Persönlichkeitstest meldet die Ausprägung jedes Persönlichkeitsmerkmals auf einer Skala von 0 (sehr gering) bis 100 (sehr hoch) zurück, wobei 50 für die mittlere Ausprägung steht. Weicht das Profil der Business-Coaches in relevanter Größenordnung von der Mitte ab, ist dies ein Hinweis auf eine psychologische Besonderheit. Die Abbildung (S. 53) stellt das mittlere Persönlichkeitsprofil der 314 untersuchten Business-Coaches dar.

Besonderheiten lassen sich bei zwei Merkmalen identifizieren: Geistige Flexibilität

liegt 17 Punkte über dem Durchschnitt und Leistungsmotivation zehn Punkte darunter. Die Abweichungen der übrigen Merkmale bewegen sich im einstelligen Bereich, wobei Gewissenhaftigkeit lediglich einen Punkt vom Durchschnitt abweicht. Bei Business-Coaches im Hinblick auf die Persönlichkeit insgesamt von einem „exotischen Wesen“ zu sprechen, wäre daher übertrieben. Dennoch zeigt sich, dass vor allem eine *überdurchschnittliche Neugier und Offenheit* (geistige Flexibilität) sowie eine *unterdurchschnittliche Wettbewerbsorientierung und geringeres Erfolgsstreben* (Leistungsmotivation) kennzeichnend für die getesteten Business-Coaches sind. Doch welche der sieben Persönlichkeitsmerkmale korrespondieren damit, dass Business-Coaches zufrieden, gestresst oder erfolgreich in ihrem Job sind?

Persönlichkeit und Bewährung im Business-Coaching

Die berufliche Bewährung wurde vordergründig über die drei Kriterien Zufriedenheit mit der Tätigkeit, Stresserleben in der Tätigkeit und Zielerreichung in der Tätigkeit erhoben. Allerdings ließ die Datenlage keine Analysen für die Zielerreichung (bezogen auf das Vorjahr) zu – konkrete Maßzahlen dafür lagen bei zu wenigen Teilnehmern vor, um belastbare Ergebnisse ableiten zu können. Die Zusammenhänge von Persönlichkeitsmerkmalen und den Kriterien wurden vorwiegend hypothesengeleitet, teils in Ermangelung eindeutiger vorheriger Befundlage oder Literatur, explorativ geprüft.

Zunächst zur *Zufriedenheit*: Die beiden Persönlichkeitsmerkmale, die am ehesten die Besonderheit von Business-Coaches ausmachen, geistige Flexibilität und Leistungsmotivation, wiesen signifikante Zusammenhänge mit der Zufriedenheit im Job auf. Sowohl eine geringere geistige Flexibilität als auch eine geringere Leistungsmotivation korrespondieren mit höherer Zufriedenheit (negative Korrelationen). Eine höhere Risikoneigung wiederum geht mit höherer Zufriedenheit einher, ebenso emotionale Belastbarkeit (positive Korrelati-

onen). Letzteres Merkmal wies den stärksten Zusammenhang (Teilkorrelationskoeffizient $r_{\text{Teil}} = .25, p < .001$) auf. Übersetzt man diese Korrelation in Gruppenunterschiede, zeigt sich, dass emotional sehr instabile Business-Coaches (Testwerte von 0–20) im Mittel zwölf Prozent weniger mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind als emotional sehr stabile Kollegen (Testwerte von 81–100).

Auch in Bezug auf das *Stresserleben* in der Tätigkeit ist emotionale Belastbarkeit erwartungsgemäß relevant: Höhere Belastbarkeit korrespondiert mit geringerem Stresserleben, wobei der Effekt zwar signifikant, jedoch in der Höhe lediglich moderat ($r = .19$) ist. Lohnend ist allerdings ein Blick auf das verwandte Kriterium „Beeinflussung des eigenen Wohlbefindens durch Stress“. Hier zeigte sich, dass emotional sehr instabile Coaches um 38 Prozent stärker negativ von Stress beeinflusst werden als emotional sehr stabile Kollegen. Zusätzlich geht geringere Leistungsmotivation mit geringerem Stresserleben einher.

Praktische Implikationen

Die oben beschriebene Befundlage stellt einen kleinen empirischen Ausschnitt dar, sollte jedoch dafür sensibilisieren, dass die Persönlichkeit im Coaching eine *nennenswerte Rolle* spielen kann – sofern sie fundiert erfasst und korrekt interpretiert worden ist. Folgende fünf Implikationen lassen sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – für die Coaching-Praxis ableiten:

Passung zu den Anforderungen der Tätigkeit

Die zentrale Zielstellung der Psychodiagnostik besteht darin, zu identifizieren, ob eine bestimmte Person zu einer gewissen Tätigkeit passt. Aussagen über diese Passung können nur dann getroffen werden, wenn Merkmale der Person sowie der Tätigkeit gleichermaßen bekannt sind. Im Falle des Coachings ist von einer sehr großen Heterogenität auszugehen, die sich jedoch sicherlich auf einige Grundfes-

ten eindampfen lässt. So ist Coaching zunächst eine hochgradig selbstbestimmte Tätigkeit, die hohe Anforderungen an die Selbstorganisation stellt. Zudem werden Techniken und Modelle auf sehr unterschiedliche Fälle angewandt – jeder Klient hat seine ganz eigene Lebenssituation und Historie, die vom Coach beachtet und letztlich bearbeitet werden müssen. Die intensive Arbeit mit Klienten, die sich in herausfordernden, oft gar schwierigen Situationen befinden, dürfte ebenfalls ein Kernkriterium der Tätigkeit sein. Die Frage ist nun, wer zu dieser Art von Anforderungen eigentlich passt. Oder konkreter: Welches Persönlichkeitsprofil ist förderlich, um die beschriebenen Aspekte der Tätigkeit gut zu bewältigen? Während bis dato viel über die Abgrenzung des Coachings, das Handeln im Coaching-Prozess etc. gesprochen wird, ist über die Persönlichkeitsstruktur eines Coachs wenig bekannt. Jedoch ist gerade dies wichtig, um überhaupt beurteilen zu können, ob jemand im Berufsbild Coaching (noch) gut aufgehoben ist. Die Befundlage sollte nicht als Schablone genutzt, jedoch durchaus als Orientierung interpretiert werden – angehende und praktizierende Coaches tun gut daran, ihre *eigene Persönlichkeitsstruktur* zu ergründen und in Bezug auf die Implikationen für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Tätigkeit im Coaching zu reflektieren.

Passung zum Klienten

Nun ist Coaching von Natur aus interaktiv, sodass die alleinige Betrachtung des Coachs und seiner persönlichkeitsbezogenen Besonderheiten zu kurz greift. Vielmehr sollte eine Perspektiverweiterung auf die Dyade „Coach – Klient“ stattfinden. Die Leitfrage: Passt die Persönlichkeit des Coachs zu der des Mandanten? Diese Passung kann je nach Coaching-Setting unterschiedlich betrachtet werden: Zum einen als *Passung im Sinne einer Harmonie*. Das bedeutet, beide Akteure ähneln sich in ihrer Persönlichkeitsstruktur. Dies wiederum erleichtert zumindest potenziell und je nachdem, in welchen Persönlichkeitsmerkmalen die Ähnlichkeit besteht, das Kennenlernen, den Aufbau von Vertrauen und die Konflikt-

bearbeitung. Zum anderen ist *Passung im Sinne einer Irritation* denkbar. Passt die Relation beider Persönlichkeitsprofile zu einer wahrscheinlichen Erschütterung alter Denk- und Verhaltensmuster? Sprich: Lassen sich Gegensätze zwischen Coach und Klient nutzen, um die tradierten Muster des Klienten zu erschüttern und somit neue Lösungen zu identifizieren? So könnten beispielsweise gegenläufige Ausprägungen im Persönlichkeitsmerkmal Risikoneigung neue Handlungsoptionen eröffnen oder gegensätzliche Profilwerte in Bezug auf geistige Flexibilität alternative Denkmuster aktivieren. In jedem Fall ist die Kenntnis über die Relation der Persönlichkeitsprofile beider involvierten Personen eine hilfreiche Zusatzinformation zu Beginn eines Coaching-Prozesses.

Sensibilisierung für Grenzen des Coachings

Coaching folgt der Grundlogik der Personalentwicklung, wonach der Mensch zur Einsicht und zur Veränderung fähig und hoffentlich willens ist. Beides kann durch Entwicklungsmaßnahmen aktiviert und begleitet werden. Auf die Frage „born or made“, d.h., ist jemand zu bestimmten Dingen „geboren“ oder kann man Menschen zu „allem entwickeln“, dürfen die meisten Coaches mehr oder minder in Richtung „made“ tendieren. Nun ist jedoch die Persönlichkeit als solche zumindest mittelfristig stabil und somit kurzfristig nur durch gravierende Lebensereignisse spürbar veränderlich. Personalentwickler – unternehmensintern wie auch extern – fremdeln manchmal mit dieser Perspektive. Der Überzeugung zu folgen, dass Coaching den Menschen entwickelt, ist richtig. Jedoch gibt es Grenzen – und eine relevante liegt in der Persönlichkeit. Coaching kann Techniken vermitteln, Impulse setzen und Einstellungen formen – und damit das Erleben und Verhalten nachhaltig prägen. Die in der Person tief verankerte Persönlichkeit lässt sich hierdurch jedoch nur bedingt bis gar nicht verändern. Dies zu verinnerlichen, gelingt dann am besten, wenn Persönlichkeitsdiagnostik erlebt wird. Somit kann das Durchlaufen persönlichkeitsdiagnostischer Instrumente dazu beitragen,

den Sinn für das Stabile und nur bedingt Veränderliche zu schärfen. Eine Perspektiverweiterung, die die Grenzen des Coachings aufzeigt. Und eine Chance für Coaches: Die Kenntnis der Limitationen des eigenen Handelns ist nicht zuletzt ein wichtiger Indikator wahrer Expertise.

Persönliche Weiterentwicklung von Coaches

Trotz der Stabilität der Persönlichkeit per se ist die detaillierte Kenntnis der eigenen Persönlichkeitsstruktur ein wichtiger erster Baustein für die eigene Entwicklung. Gutes Coaching kann nur dann funktionieren, wenn Coaches sich selbst, ihr Handeln, ihre Grenzen und ihre Entwicklungsmöglichkeiten intensiv reflektieren. Persönlichkeitsdiagnostik kann einen kleinen, jedoch nicht unwichtigen frühen Beitrag zur persönlichen Weiterentwicklung

leisten. So lassen sich Felder identifizieren, in denen Coaches potenziell Schwierigkeiten bekommen könnten. Diese ließen sich durch Hinzuziehen fundierter Persönlichkeitsdiagnostik beispielsweise in kollegialer Beratung oder Supervisionen frühzeitig beschreiben. Schlussendlich kann das Persönlichkeitsprofil Impulse für konkrete Weiterentwicklungspfade des Coachs bieten.

Baustein zur Schärfung des Berufsbildes

Der Beitrag begann mit der kritischen Frage, was einen Business-Coach eigentlich auszeichnet. Weiter gedacht und die Kritik in Fachmagazinen und Medien aufgegriffen: Gibt es ein Berufsbild Business-Coach? Ob die Bezeichnung dann irgendwann einmal geschützt werden kann, sei an dieser Stelle nebensächlich. Im Kern ist von Interesse, welche Parameter

zur Beschreibung eines Berufsbildes herangezogen werden könnten. Im Zentrum wird sicherlich immer die fachliche Qualifikation stehen. Gepaart mit Aspekten der Vita und Indikatoren persönlicher Reife dürfte sich zumindest schemenhaft ein Bild zeichnen lassen. Ein Baustein allerdings, der in Diskussionen zu Berufsbildern systematisch ignoriert wird, ist die Persönlichkeit. Und auch, wenn die vorliegende Studie nur als kleiner Einblick in diese Welt gesehen werden kann, so ist es doch denkbar, die Persönlichkeitsstruktur als differenzierendes Element einer Berufsbilddefinition aufzunehmen. Trotz aller Unterschiede zwischen den Coaches wäre zu untersuchen, ob sich das mittlere Profil von Coaches von dem anderer Berufsgruppen unterscheidet. Sollte eine ausreichende Trennschärfe gegeben sein, ließe sich die Persönlichkeit zukünftig in die Diskussion um die Profession Coach eingliedern.

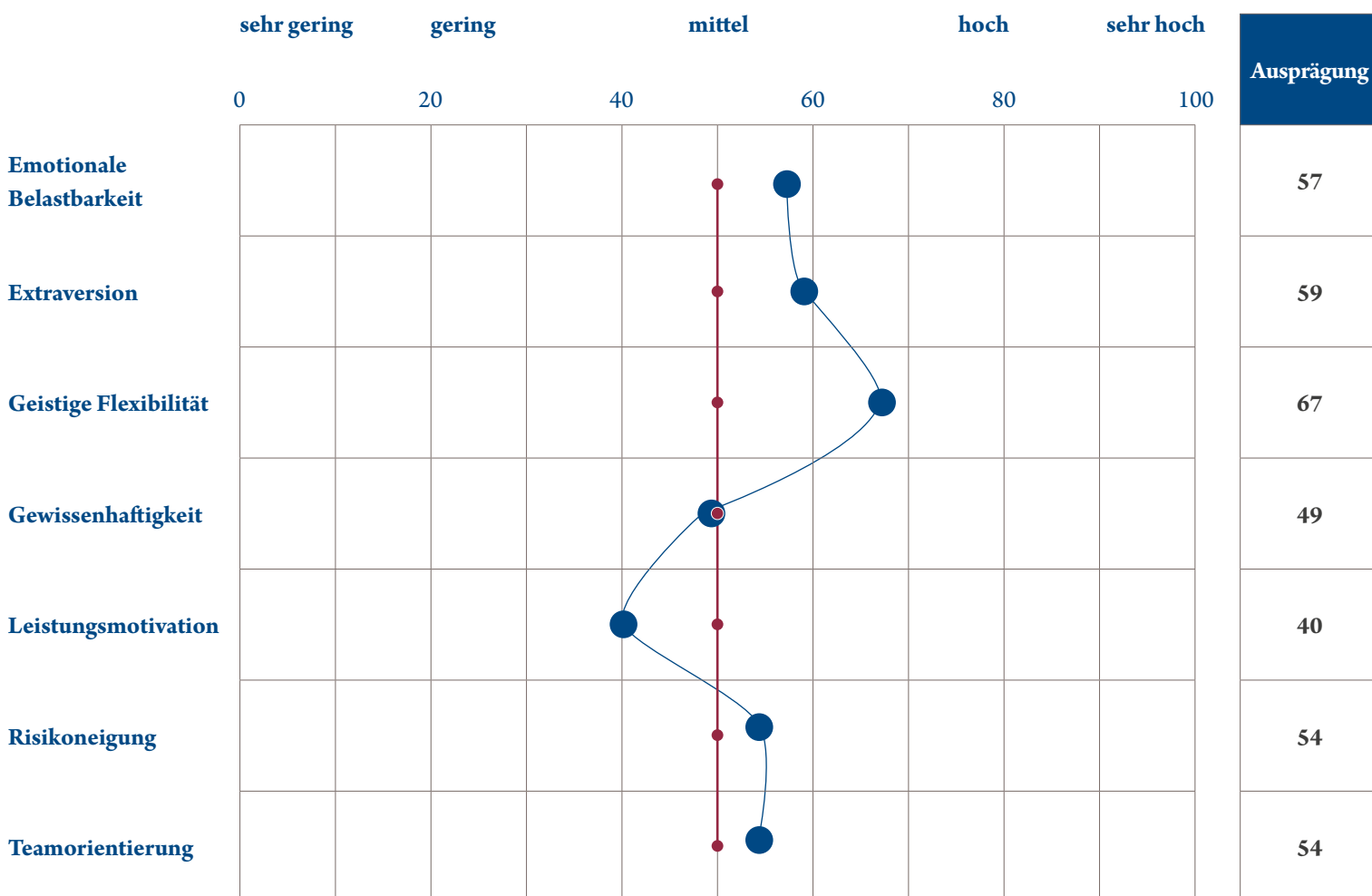


Abb.: Mittleres Persönlichkeitsprofil von 314 Business-Coaches

Fazit

Die vorliegende Studie ist als eine erste persönlichkeitspsychologische Annäherung an ein schwer zu greifendes Tätigkeitsfeld zu verstehen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Besonderheiten in der Persönlichkeit von Business-Coaches bestehen und einige Persönlichkeitsmerkmale förderlich bzw. hinderlich für die Zufriedenheit und das Erleben von Stress in dieser Tätigkeit sein können. Für die Zukunft sind Replikationsstudien geplant, um die Belastbarkeit der bisherigen Befundlage zu prüfen. In jedem Fall lohnt jedoch schon jetzt eine persönlichkeitsbezogene Standortanalyse für alle, die in dieses Feld einsteigen möchten oder bereits als Coach aktiv sind. Die Kenntnis der eigenen Besonderheiten ist gerade in diesem Betätigungsfeld sinnvoll – solange sie auf wissenschaftlich fundierten Instrumentarien und Evidenz statt Bauchgefühl beruht.

Die Autoren



Foto: privat

Prof. Dr. Jens Nachtwei ist Personalpsychologe, forscht an der Humboldt-Universität zu Berlin, lehrt an der Hochschule für angewandtes Management und leitet das universitäre Spin-off IQP.
www.iqp-germany.de



Foto: Elvira Peter

Prof. Dr. Jutta Heller lehrte über zehn Jahre Training & Business-Coaching an der Hochschule für angewandtes Management und initiierte den Erdinger Coaching-Kongress. Sie leitet eine Akademie rund um „Resilienz für Unternehmen“.
www.juttaheller.de



Gutes Coaching braucht einen Rahmen.

www.coachingverband.org



Methoden in Coaching und Beratung

Die Veränderung des Methodeneinsatzes während der beruflichen Laufbahn

Von Barbara Besserer

Einerseits sind Methoden und Tools in Coaching und anderen Beratungsformaten sehr gefragt, wie ein Blick in den Markt der einschlägigen Fachliteratur zeigt. Andererseits wird ein zu starker Fokus auf dieses „Handwerkszeug“ nicht selten kritisiert. Beziehungs- und Gesprächsgestaltung seien ungleich wichtiger. Die hier vorgenommene Reflexion basiert auf einer qualitativen Erhebung und mündet in einer Deutung von Methoden als sicherheitsgebende Übergangsobjekte auf dem Weg zu einer individuellen Berateridentität.

Die Methodenliteratur in der Beratung zeigt eine überwältigende Anzahl von Büchern unterschiedlicher Schulen, unterschiedlicher Qualität und fachlicher Relevanz (Looss, 2014; Lackner, 2015). Stephan et. al. (2009) beschreiben nach der Zusammenfassung einer Vielzahl unterschiedlicher Coaching-Tools die Schwierigkeit, diese zu systematisieren und abzubilden. Auch ihnen stellt sich die Frage, welches Tool sich für welche Beratungssituation eignen mag. Die Antwort lassen sie offen und kritisieren die reduktionistisch-mechanistische Sichtweise auf eine Vielfältigkeit von Situationen, Anlässen und Individuen. Aufgrund dieser Komplexität beschreiben sie Coaching und den Einsatz von Methoden als „gelebten Eklektizismus“ (ebd.; S. 75) – die Verwendung unterschiedlicher Methoden und Elemente aus verschiedenen Schulen, Systemen, Weltanschauungen, neu zusammengesetzt und situationsadäquat angewandt. Der Ausspruch „Gelobt sei, was klappt“ (ebd.; S. 75) impliziert hier ein gewisses Maß an Zufall. Professionelle Beratung jedoch zeichnet sich durch ein wissenschaftlich fundiertes Theoriegebäude aus (Möller et. al., 2014).

Die Begriffe „Handwerkszeug“, „Handwerkskoffer“ oder „Instrumente“ verkürzen die Sicht auf die Komplexität der Beratungssituation. Mit einem Handwerkszeug hat man nur die Bearbeitung des Gegenstandes im Sinn, nicht aber die Wahrnehmung des Umfeldes (Buchinger, 2003). Hier braucht es den Anwender, den „Handwerker“, um bei dieser Metapher zu bleiben. Und das beste Werkzeug ist nur so gut, wie sein Anwender und sein Wissen um die jeweilige Situation, in der er es anwenden kann.

Veränderung des Methodeneinsatzes

Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden sechs langjährig tätige Berater aus dem psychosozialen Bereich – darunter auch Coaches – bezüglich ihrer Erfahrungen befragt, die sie im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit mit dem Einsatz von Methoden sammelten. Die Antworten der Berater wurden vor dem Hintergrund ihrer Ausbildung, ihrer persönlichen Entwicklung und ihrer Erfahrung mit dem Methodeneinsatz in verschiedenen Situatio-

nen reflektiert, um Erkenntnisse darüber zu erlangen, ob und wie sich der Methodeneinsatz im Laufe der Zeit verändert.

Die Interviewpartner berichteten, dass sich der Einsatz von Methoden und auch der Umgang mit ihnen sowohl qualitativ als auch quantitativ verändert haben. Heute sei es eher ein Ausprobieren dessen, was man gelernt habe. Mit der Zeit verändere sich der Umgang mit Methoden insofern, dass man zunehmend in der Lage sei, diese anzupassen: Zum einen hinsichtlich der Frage, wie sie zu der sich entwickelnden eigenen beraterischen Identität passen, und zum anderen ist der Berater zunehmend mehr in der Lage, zu erfassen, was das Klienten-System benötigt. Man spüre nicht mehr einfach sein erlerntes Wissen ab.

Das Wichtigste, das betonten die Berater immer wieder, sei das Gespräch. Methoden treten zugunsten des Gesprächs als Methode mehr und mehr in den Hintergrund. Der Methodeneinsatz wird weniger, er erfolgt selektiver und die Methoden werden auf die Bedürfnisse des Klienten angepasst. Die Berater nehmen sich zwar Anregungen aus der gängigen Literatur, passen diese aber auch an oder lassen sich inspirieren, um eigene Vorgehensweisen zu entwickeln.

In ihrem Artikel „Die fragwürdige Verlässlichkeit methodischer Haltegriffe in der Beratung“ beschreibt Karin Lackner die Funktion von Methoden in Anfangssituationen als Haltegriffe. Diese sind insofern wichtig, als sie dazu dienen, Unsicherheiten in Anfangssituationen erfolgreich zu bewältigen. Kritisch wird es erst dann, wenn sich der Berater übermäßig an Methoden festhält und damit unfähig wird, sich auf das Klienten-System einzulassen. Berater werden also im Laufe ihrer Tätigkeit „unprofessioneller im Sinne der Lehrbücher“ (Lackner, 2015; S. 456). Die Interviewpartner bestätigten diese Hypothese und sahen es auch bei Kollegen oder Lehrsupervisorinnen so: „Man muss ja irgendwie anfangen und sich an etwas festmachen.“

In Beziehung treten – die Person des Beraters

Die Person des Beraters, sein Einbringen, seine Entwicklung und Veränderung im Verlauf

sowohl des Beratungsprozesses als auch des Sammelns von Berufserfahrung sind zentrale Aspekte erfolgreicher Beratung (Boeckh, 2008; Nussle-Stein, 2006). Die Person des Beraters zog sich durch alle Interviews und es wurde deutlich, dass sie der Dreh- und Angelpunkt in der Beziehung zum Klienten ist. „Der Berater ist die Methode“, so drückte es ein Interviewpartner aus.

Beratung ist Beziehungsarbeit (Lackner, 2015; Möller et. al., 2014). Beratung, Supervision oder Coaching auszuüben, bedeutet folglich, „in Beziehung“ zu treten (Urban, 2011). Eine beobachtete Tendenz zum Verlust dieser Fähigkeit kommt in der Aussage eines Interviewten zum Ausdruck, heute werde viel in Methoden und wenig in Prozess- und Beziehungsgestaltung gedacht.

Das Gespräch

Die wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit und für den Aufbau einer Beziehung zwischen Klient und Berater ist das Gespräch, die Pflege der Interaktionsbeziehung. (Giesecke & Rappe-Giesecke, 1997). Der Mensch bekommt individuelle Aufmerksamkeit und Zuwendung durch den Berater. Er wird gehört und gesehen. Das Entscheidende sind der Berater und die Beziehung, die er zum Klienten aufbaut. In dem Maße, in dem der Berater hierzu fähig ist, gelingt gute Beratung und führt zur Verbesserung der Situation des Klienten. Die Methoden, die er dabei anwendet, können unterstützen und punktuell Klarheit schaffen, sind aber nicht das Entscheidende.

Möller (2007) beschreibt die Anwendung von unreflektierten und nicht theoriegebundenen Methoden einerseits als Mangel, durch den vermieden wird, mit dem Klienten und seinen Werten in Kontakt zu kommen, aber andererseits auch als Abwehr, wenn der Berater die Auseinandersetzung mit seinen eigenen Gegenübertragungsgefühlen nicht aushalten will. Dies gaben auch die befragten Berater zu Protokoll, indem sie konstatierten, dass sowohl der Berater als auch der Klient sich hinter Methoden verstecken können. Wenn etwas „nicht in Gang“ kam, habe es häufig daran gelegen,

dass sich der Berater entweder „nicht getraut“ habe, etwas anzusprechen, oder eine Methode nach der nächsten abgespult habe, aber nicht in einen wirklichen Kontakt mit dem Klienten gekommen sei.

Eingrenzung durch Strukturierung vermeiden

Die Annahme besteht darin, dass es die Grundlage allen Verstehens ist, sich selbst zu erkennen, sich seines Selbst bewusst zu werden. Dies führt zu Winnicotts (2006) Schilderung der Suche nach dem Selbst. Er beschreibt das Erleben im Spiel, die Kreativität und die damit einhergehende Entspannung im therapeutischen Kontext als wesentlichen Aspekt, um Erfahrungen zu sammeln. Der Zustand muss ungerichtet sein, der Patient soll sich „verströmen“ können. Grundvoraussetzung hierfür ist eine von Vertrauen getragene Beziehung zum Therapeuten. Als entscheidenden Aspekt nennt er, *keine übermäßige Eingrenzung durch Strukturierung* vorzunehmen. Winnicott

beschreibt diese als Abwehr – sowohl beim Patienten als auch beim Therapeuten. Beide haben möglicherweise vor dem entstehenden Chaos Angst. Der freie Raum, der entsteht, ermöglicht jedoch Assoziationen und Fantasien. Winnicott macht hier keinen Unterschied im Setting. Insofern scheint eine Übertragung auf den beraterischen Kontext durchaus erlaubt. Wichtig ist demnach die Ermöglichung eines „schöpferischen Aus-sich-Herausgehens“. Angst – auf beiden Seiten – verhindert dies und führt zu Abwehr und letztlich zum Verstecken hinter Methoden, zum unproduktiven Nutzen von Haltegriffen und verhindert es, in Beziehung zu treten. Unter den Bedingungen der Entspannung, der schöpferischen Kreativität und der Rückspiegelung dieser Erfahrungen an das Gegenüber, Winnicott nennt hier sowohl den Freund als auch den Therapeuten, „kann das Individuum zu sich selbst kommen und als Einheit existieren, und zwar nicht aus Angstabwehr, sondern als Ausdruck des ‚Ich-bin‘, ‚Ich-lebe‘, ‚Ich-bin-ich‘. Unter dieser Bedingung ist alles kreativ“ (Winnicott, 2006; S. 69).

Aufgabe des Beraters kann es demnach sein, durch genügende Selbstreflexion seine Ängste zu kennen, Chaos und Unsicherheit aushalten zu können und das „Spiel“ mitzuspielen, ohne es zu sehr zu strukturieren, denn: „Beider Selbst konstituiert sich in der Begegnung.“ (Ermann, 2014; S. 12) Dieses Verständnis von Beratung reduziert die Begegnung auf das, was letztendlich entscheidend ist: das Gegenüber. Letztlich geht es um zwei Menschen, Gruppen oder Organisationen, die miteinander in Beziehung treten, oder, wie Lackner (2015; S. 447) es beschreibt: „Persönlichkeit entwickelt sich im Dialog mit dem Gegenüber. Die Person beeinflusst und wird beeinflusst.“

Annahmen zu Methoden als Übergangsobjekte

Ein Berater beschrieb seine Erfahrung als Lehrsupervisor: Er erlebe, dass bei seinen Klienten eine Überfütterung mit Methoden bestehe. Dies führt zu der Frage, welche Rolle eigentlich die Ausbildungsstätten, ob es nun

5. Internationaler Coachingkongress, 12./13. Juni 2018 in Olten/Schweiz «Coaching meets Research ... Organisation, Digitalisierung und Design» mit Exklusiv-Workshops am 11. und 14. Juni 2018

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

Internationale Top-Keynotes

- Carsten C. Schermuly und Matthias Schmidt (D) «Hypothesen-Slam: Zukunft der Arbeit – Zukunft des Coachings»
- Douglas Riddle, Center for Creative Leadership (USA) «Transformative Conversations: The Democratization of Coaching»
- Jonathan Passmore (UK) «Key-Findings from Europe's largest Coaching Research Project»
- Barbara Josef und Joël Luc Cachelin (CH) «Von rosarot bis rabenschwarz. Gedanken zur digitalen Arbeitswelt»
- David Clutterbuck (UK) «When will Artificial Intelligence take over Coaching?»
- Deborah Helsing (USA) «The Deliberately Developmental Organization: A Coaching Culture»

Weitere Kongressformate

Öffentliche Forschungskolloquien, Themenlabs, Podium, Networking-Event, Coaching-Marktplatz und Exklusiv-Workshops am 11. und 14. Juni 2018.

Programm und Anmeldung:

www.coaching-meets-research.ch



Institute oder Universitäten sind, spielen. Es kommt der Gedanke auf, dass es sich bei den Ausbildungsstätten um eine Art „ernährende, versorgende Mutter“ handeln könnte. Stippeler und Möller (2009) beschreiben in ihrer Studie zur Weiterbildungsmotivation von Teilnehmern einer Coaching-Ausbildung den Wunsch dieser, selbst gecoacht oder beraten zu werden, weil sie sich in einer beruflich oder privat schwierigen Situation befinden. Dies legt die Annahme nahe, dass an diese Institution *Hilfserwartungen* gerichtet werden. Die Erwartungen gleichen denen, die Freud in „Die Zukunft einer Illusion“ beschreibt: die Versorgungserwartungen an eine übergeordnete Macht, dort Religion, die dem Menschen hilft und Halt gibt. Äußerer Zwang und Werte werden allmählich verinnerlicht und führen zur Ausbildung des Über-Ich (Freud, 1927; Klein, 1971). Der Mensch schafft sich Götter, vor denen er sich fürchtet, von denen er aber gleichzeitig Schutz erwartet (Freud, 1927). Und die frühesten Götter des Kindes sind seine Eltern. Dies führt wiederum zur Annahme, dass, wie in der genannten Studie beschrieben, Studierende Versorgungswünsche an die ausbildende Institution richten.

Die Rolle der Bildungsinstitution

Welche Rolle spielt nun die Bildungsinstitution, die versorgt und mit Wissen „ernährt“? Diese Frage wiederum führt zu Melanie Klein und ihrem Konzept von der frühkindlichen Mutter-Kind-Beziehung. Klein beschreibt die gelungene Lösung von der Mutter und Ich-Bildung als wesentlichen Faktor der *zukünftigen Beziehungsfähigkeit* (Sandner, 1978). Hier kann angenommen werden, dass Ähnlichkeiten in der Beziehung zwischen Bildungsinstitution und Student bestehen. In dem Maße, wie es gelingt, das künftige Berater-Ich zu stärken und damit selbständig zu machen, gelingt es dem Berater, künftig gut zu arbeiten.

Um diese Lösung von der „ernährenden Mutter“ (Universität / Ausbildungsinstitut) zu vollbringen, braucht es Übergangsobjekte, die einen „intersubjektiven Raum“, einen „Möglichkeitenraum“, so beschreibt es Winnicott (Ermann, 2014; S. 11), herstellen, der es dem

Menschen erlaubt, ein Selbst auszubilden. Die Berater legten dar, dass der Methodeneinsatz im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung abnahm und man kreativer in der Anwendung wurde. Auch Übergangsobjekte verlieren nach und nach an Bedeutung. Das *Objekt ermöglicht den Übergang* aus einer Phase enger Verbundenheit mit der Mutter. Dieser Rückzug verschafft dem Kind die Sicherheit einer Realität, „dass das, was es schafft, auch wirklich besteht“ (Winnicott, 2006; S. 25).

Intermediärer Erfahrungsbereich

Nach der psychoanalytischen Theorie sind Übergangsobjekte Dinge, die zwei Welten zugehörig sind und mit subjektiven Inhalten gefüllt werden. Ein Übergangsobjekt repräsentiert sowohl die Welt der Mutter als auch die des Kindes. Es stellt eine Verbindung zwischen der inneren und der äußeren Welt dar und wird mit den subjektiven Inhalten gefüllt, d.h., es stillt die inneren Bedürfnisse und repräsentiert die sozialen Erwartungen. Das Kind überträgt dem jeweiligen Übergangsobjekt die Eigenschaften der Mutter. Es wird geschaffen als imaginiertes Ersatz dieser. Gleichzeitig zieht sich das Kind mit Hilfe des Übergangsobjektes in diesen Raum und damit auf den gedachten anderen zurück (Winnicott, 2006). Ein Übergangsobjekt ist ein *Medium, in dem sich das Selbst entwickeln kann*. In der heutigen psychoanalytischen Theorie wird auch die Therapie als intersubjektives Feld bezeichnet (Ermann, 2014).

Die Verwendung von Übergangsobjekten und ihr vielfältiger Einsatz dienen auch der Abwehr von Ängsten (Winnicott, 2006). Die Übergangsobjekte stehen für eine Illusion, für eine Verbindung zu einem Objekt, das außerhalb des Kindes steht und von anderen außerhalb stehenden Personen ebenfalls wahrgenommen werden kann. Insofern können Methoden für den intermediären Erfahrungsbereich stehen, der nicht in Frage gestellt wird und „von dem Druck befreit, innere und äußere Realität miteinander in Beziehung setzen zu müssen“ (Winnicott, 2006; S. 24). Es gibt ein Außen und ein Innen. Die Abgrenzung

und Definition dieser Bereiche sind wichtig, um mit der Welt in Beziehung zu kommen. In dem Maße, wie dies gelingt, zieht sich die Mutter zurück. Mit der Zeit verlieren die Übergangsobjekte an Bedeutung. Winnicott (2006) beschreibt es als bedeutsam, dass eine akzeptierte Widersprüchlichkeit auch positiv gesehen werden kann, denn die Auflösung der Widersprüchlichkeiten würde zu einer „Abwehrorganisation“ führen. Dies scheint eine große beraterische Kompetenz zu sein, Widersprüchlichkeiten im Klienten-System zu erkennen und zu akzeptieren, sichtbar und damit bearbeitbar zu machen und nicht in eine Abwehrreaktion zu verfallen.

Das Spiel als kreativer Raum

Folglich haben Methoden als Übergangsobjekte – so die Annahme – eine wichtige Bedeutung, um sich von der ausbildenden „Mutter“ zu lösen und mit dem Klienten-System in Kontakt zu kommen. Als Weiterentwicklung der Übergangsphänomene nennt Winnicott (2006) das Spielen als Ort schöpferischer Kreativität und der Entfaltung. Dieses kreative Spielen wurde auch von den interviewten Beratern im Verlauf ihrer Berufstätigkeit durchlaufen. Es ist bezeichnend, dass die Berater dies nicht in Bezug auf Anfangssituationen erwähnten. Hier überwogen die Haltegriffe zur Bewältigung der Unsicherheiten. Die Berater beschrieben beispielsweise, wie die Verwendung von Methoden ihnen in Anfangssituationen, die sie als Unsicherheit auslösend erlebt haben, Sicherheit verliehen hat.

Ableitungen

Was bedeutet es nun, wenn man der Annahme folgt und Methoden, die in den Anfangssituationen als Haltegriffe dienen, in ihrer Bedeutung mit Übergangsobjekten gleichsetzt? Zugegebenermaßen hinkt der Vergleich in einigen Punkten. Z.B. werden Methoden vom Berater vermutlich nicht triebhaft geliebt und gehasst. Aber das vermittelte *Gefühl der Sicherheit, der Angstabwehr* und die Bedeutung für die *Entwicklung der schöpferischen Kreativität* mögen doch zutreffen.

Unter den Bedingungen der Kreativität des Spielens und der Ungerichtetheit des Bera-

ters, der nicht schnell versucht, Ordnung im Chaos zu sehen, sowie durch das Erleben des „Flows“ in der Beratung (Lackner, 2012), die auf dem Vertrauen des Klienten zum Berater basiert, entsteht beim Klienten ein Gefühl für sich selbst (Winnicott, 2006). Das scheint die Voraussetzung für Beziehung und damit erfolgreiche Beratung zu sein.

Fazit

„Methoden sollen Wege zum Menschen sein und diese nicht verstellen“, so betont es der Sozialanthropologe George Devereux (Boeckh, 2008; S. 13). Methodeneinsatz verändert sich – so schlicht die Annahme, aber auch so komplex – mit der Veränderung der Persönlichkeit, der wachsenden Erfahrung und mit dem Gewinn von Erkenntnis über sich selbst. Der Methodeneinsatz verändert sich vom Vielen hin zu Wenigem. Dieser Vorgang findet nicht bewusst statt, sondern wurde den Beratern erst in den Interviews deutlich.

Eine Herangehensweise, bei der auf nur eine Methode, Sichtweise oder Schule zurückgegriffen wird, würde die Komplexität maßgeblich reduzieren. Die Haltung, mit der sich der Berater in den Klienten-Systemen bewegt, hängt von seiner Denkweise ab. Ist er offen für mehrere Perspektiven oder lässt er sich eingrenzen durch Vorannahmen, blinde Flecken oder Widerstände? Ist er vertraut mit dem Denken im Chaos und fähig, in einen Dialog und eine Beziehung einzutreten?

Ausbildungen, so die Annahme, die auf eine reine Methodenvermittlung in kurzer Zeit setzen, scheinen demnach zu kurz zu greifen. Sinnvoll wäre es, immer die ganze Beraterperson mit ihrer Entwicklung im Blick zu behalten. Diese Entwicklung braucht Zeit – und Menschen, die sich darauf einlassen. Sowohl in der Ausbildung als auch in der anschließenden spezifischen Coaching- und Beratungstätigkeit. Offen bleibt die Frage, was eigentlich alles Methode ist, wie sich eine Methode definiert und abgrenzt. Oder ist alles Methode?

Die Autorin



Foto: Julia Siderenkowa

Barbara Besserer leitet die Stabsstelle Qualitäts- und klinisches Risikomanagement an der Berufsgenossenschaftlichen Unfallklinik Frankfurt am Main. Die studierte Diplom-Pflegewirtin ist zudem als Lehrbeauftragte, Trainerin und Beraterin tätig und verfasste ihre Masterarbeit zur Veränderung des Methodeneinsatzes im Studiengang „Mehrdimensionale Organisationsberatung“ an der Universität Kassel.
bbesserer@t-online.de

Literatur

- » **Boeckh, Albrecht (2008)**. *Methodenintegrative Supervision*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Buchinger, Kurt (2003)**. Identität in der Supervision. *Supervision*, 2, S. 72–80.
- » **Ermann, Michael (2014)**. Intersubjektivität im Übergangsraum. In Michael Kögler & Eva Busch (Hrsg.), *Übergangsobjekte und Übergangsräume* (S. 9–24), Gießen: Psychosozial Verlag.
- » **Freud, Sigmund (1927)**. *Die Zukunft einer Illusion*. Leipzig, Wien, Zürich: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
- » **Giesecke, Michael & Rappe-Giesecke, Kornelia (1997)**. *Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- » **Klein, Melanie (1971)**. *Die Psychoanalyse des Kindes*. Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- » **Lackner, Karin (2015)**. Gruppendynamisch fundierte Ausbildungen – partizipativ – reflexives Lernen mit Nebenwirkungen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 3/4, 445–459.
- » **Lackner, Karin (2012)**. Die zweifelhafte Verlässlichkeit methodischer Haltegriffe in der Beratung. *Soziale Passagen*, 1, S. 131–146.
- » **Looss, Wolfgang (2014)**. Pioniere, Nebenbei-Coachs und Kunsthandwerker: Die heterogene Coaching-Szene. In *Wirtschaftspsychologie aktuell* (Hrsg.), *e-Dossier professionelles Coaching* (S. 5–10), Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- » **Möller, Heidi; Kotte, Silja; Liebelt, Andreas (2014)**. „Denn sie wissen (oft) nicht, was sie tun“: Sechs Thesen zu einer guten Coaching-Ausbildung. In *Wirtschaftspsychologie aktuell* (Hrsg.), *e-Dossier professionelles Coaching* (S. 11–17), Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- » **Möller, Heidi (2007)**. Methodenintegration: Eintopf oder Menu à la carte? *Psychotherapie Forum*, 1, S. 10–12.
- » **Nussle-Stein, Cornelia (2006)**. *Professionalität in Beratung und Therapie*. Bern: Haupt.
- » **Sandner, Dieter (1978)**. *Psychodynamik in Kleingruppen*. Basel, München: Ernst Reinhardt Verlag.
- » **Stephan, Michael; Gross, Peter-Paul & Hildebrandt, Norbert (2009)**. *Management von Coaching*. Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Stippler, Maria & Möller, Heidi (2009)**. „Aber jetzt ist der Zeitpunkt reif für etwas anderes“. Zur Weiterbildungsmotivation von TeilnehmerInnen einer Coachingausbildung. *OSC*, 1, 72–85.
- » **Urban, Christoph (2011)**. Der Erstkontakt in der Supervision. In Elisabeth Möller & Stefanie Träupmann (Hrsg.), *Aspekte der psychodynamischen Supervision* (S. 30–42), Kassel: kassel university press.
- » **Winnicott, Donald W. (2006)**. *Vom Spiel zur Kreativität*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Resilienzcoaching für Menschen und Systeme.

Rezension von Dr. Friederike Höher

In seinem Buch fasst Günther Mohr in einer für Coaching relevanten Weise individuelle und systemische Resilienz in einem Band zusammen. Resilienz umfasst für ihn das Überwinden von traumatischen Ereignissen sowie die Fähigkeit, mit widrigen Umständen umzugehen, ohne dass daraus depressive oder gewalttätige Reaktionen entstehen. Eine wohltuende Position in der Diskussion zum Thema Resilienz ist Mohrs Kritik am individualisierten Resilienzverständnis: Resilienzansforderungen an Menschen dürfen kein Ersatz für staatlichen Schutz und Vorsorge sein.

Der Autor wählt einen ungewöhnlichen Ansatz, indem er seine persönlichen Erlebnisse in einem Krisengebiet (Palästina/Israel) mit den Ergebnissen der Resilienzforschung in Zusammenhang bringt. Das Leben in einem solchen Spannungsgebiet fordere den Menschen ständig Resilienz ab. Mohr folgt der Philosophie des Zen-Meisters Bernard Glassman, nach der die Konfrontation mit schwierigen Orten und das Sich-Hineinbegeben in solche „Felder“, verbunden mit Meditation, zu persönlicher Entwicklung führt. Insofern stellt er auch seine persönlichen Meditationserfahrungen dar. Die zentrale Aussage des Buches lautet: „Resilienz lernt man nicht im Wellness-Hotel.“ (S. 20)

Die Resilienzfaktoren werden in einem Quadrat anschaulich vier Dimensionen zugeordnet: externe und interne Ressourcen sowie Sinn und Körper-Geist-Beziehung. Das „Resilienzquadrat“ bietet eine einfache Orientierung und eine gute Ergänzung zu anderen Modellen wie den bekannten „Sieben Säulen der Resilienz“. Indem den vier Resilienzdimensionen Übungshinweise aus der Achtsamkeitspraxis oder Reflexionsfragen zugeordnet sind, entfaltet es einen hohen praktischen Nutzen.

Die folgenden „Sieben praktischen Schritte zur Resilienz“ erläutern dem Leser den weiteren Weg zur Resilienzentwicklung: (1) das Leben erkennen, (2) Meditation, (3) Emotionsregulation und Embodiment, (4) Resilienz durch Leben in

einem Spannungsgebiet, (5) Gefühle ausfühlen, Skriptarbeit, (6) Muster läutern, (7) Dranbleiben.

Nach Mohr erfordert Resilienz einen „Bewusstseinsbildungsprozess“. Genau in diesem ganzheitlichen, entwicklungsgerichteten Ansatz liege der Unterschied zum „Trainieren von Resilienz“ oder zur Resilienz als Wellnessprogramm. Im Zusammenhang mit Emotionsregulation greift er verschiedene psychologische Ansätze auf, u.a. Introversion und Klopftechnik.

„Auf allen Ebenen ist es nötig, Resilenzfähigkeit zu schaffen, also genau auf der Ebene der Organisation und Unternehmen wie auch der Gesellschaft und des Staates. Das Problem entsteht durch die Verlagerung auf den Einzelnen, die quasi ‚Privatisierung‘ der Resilienz.“ (Günther Mohr, S. 158)

Transaktionsanalytische Konzepte wie Skript und Antrieberdynamiken liefern den Hintergrund für die Arbeit mit Emotionen, dem „Gefühle Ausfühlen“ und dem Läutern von Mustern.

Im Folgenden überträgt der Autor sein „7-Schritte-Programm“ für Resilienz auf den Organisationskontext: (1) Entscheidung für Resilienz als Organisationsziel, (2) die eigene Situation in der Tiefe betrachten, (3) erlebte und potenzielle Risikosituationen, (4) das Fundament der eigenen

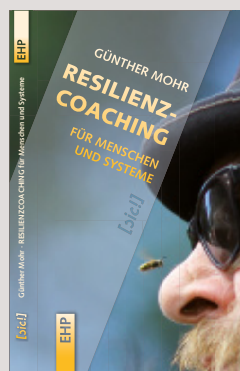
Organisation betrachten, (5) angemessene Problemlösungsformen aneignen, (6) eigene organisationale Muster verändern, (7) Dranbleiben.

Besonders interessant für die Erfassung der Resilienz einer Organisation erscheinen die zehn Dynamiken der Systemischen Organisationsanalyse: Aufmerksamkeit, Rollen, Beziehungen, Kommunikation, Problemlösen, Erfolg, Gleichgewicht, Rekursivität, innere und äußere Systempulsation. Hilfreich wären hier zur Veranschaulichung noch Fallbeispiele gewesen. Mohrs Systemische Organisationsanalyse dient als Anregung, um die eigene Position zu Erfolg, Zufriedenheit und Kultur zu überprüfen.

Fazit: Mohr stellt die komplexe Thematik der individuellen und unternehmerischen Resilienz kompakt, fundiert und fokussiert dar. Durch die Verknüpfung mit persönlichen Erfahrungen ist ihm dies auf einzigartige und sehr lesenswerte Weise gelungen. An einigen Stellen wird durch die verwendete Terminologie einschlägiges Fachwissen vorausgesetzt. Das Buch ist jedem zu empfehlen, der sich mit Resilienz in Leben und Arbeit beschäftigen möchte, und bietet auch Coaches eine bereichernde, interessante Lektüre.

Dr. Friederike Höher
www.friederike-hoeher.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3897971291/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897971291/cr)



Mohr, Günther (2017).
**Resilienzcoaching für
Menschen und Systeme.**

Bergisch Gladbach: EHP – Verlag Andreas Kohlhaage
ISBN: 978-3-89797-129-5
208 S., 25,99 €

Lösungsorientiertes Coaching. Kurzzeit-Coaching für die Praxis.

Rezension von Thomas Webers

Das lösungsfokussierte Coaching umgibt seit Langem eine gewisse Aura. Angetreten mit dem Credo „Kurzzeit“ trat es mit einem Selbstbewusstsein auf den Plan, der andere Coaching-Ansätze erschauern ließ. Da wurde scheinbar eine Blitzlösung für Probleme versprochen, an denen andere sich Stunden um Stunden, wenn nicht gar Monate abarbeiteten. Der Ansatz kulminierte in der berühmten Wunderfrage: Wenn Du morgen früh aufwachst, ist ein Wunder geschehen, alle Deine Sorgen sind verschwunden, das, was Du Dir immer erhofft hast, ist Wirklichkeit geworden: Woran wirst Du das als Erstes feststellen? Woran werden es andere bemerken?

Was für eine Kränkung für Coaches, die bislang anders gearbeitet hatten. Die insbesondere dem Problem auf den Grund gingen, es diagnostizierten, um dann einen Plan zu entwickeln, wie man dem Klienten helfen könnte. Doch von Problemen wollten die lösungsorientierten Coaches gar nichts wissen! Sie waren nur an Lösungen interessiert. Sie behaupteten gar, Lösungen hätten mit Problemen nichts zu tun.

Die Skepsis war groß – und ist es teilweise heute noch. Was auch dadurch befeuert wird, dass die berühmte Wunderfrage inzwischen von gar manchem ziemlich unbedarft, inflationär und unprofessionell, quasi als Allzweckwaffe eingesetzt wird. Etliche Zeitgenossen verdrehen schon die Augen, wenn sie sie hören. Dabei ist sie mehr als trivial. Die eigentliche Arbeit des Coachs beginnt aber erst nach der Wunderfrage: Er muss den Klienten anregen, vom Wunder (Zukunft) zur Gegenwart zurückzudenken.

Jörg Middendorf blickt nun selbst auf über 20 Jahre Beschäftigung mit dem lösungsorientierten Ansatz zurück. Er ist in der Coaching-Szene eine Institution, führt er doch neben der

eigenen Tätigkeit als Business-Coach seit circa 15 Jahren die vielbeachtete Coaching-Umfrage Deutschland durch. Mit diesem Büchlein hat er für ein breites Publikum die Grundlagen des lösungsfokussierten Coachings in knappen Zügen und praxisorientiert dargelegt. Er führt die Leser zu Beginn zur Geburtsstunde des Ansatzes zurück in die 1980er-Jahre an das Brief Family Therapy Center in Milwaukee, Wisconsin (USA). Steve de Shazer und Insoo Kim Berg hatten dort einen Ansatz entwickelt, der die Ressourcen der Klienten heraus hob und auf die Wirkung positiver Ziele setzte.

*„Die Wunderfrage ist im eigentlichen Sinne keine einfache Frage. Es ist eher ein Dialog zwischen Klient und Berater, der sich dem Problem Talk anschließt und den Fokus weg vom Problem hin zur Lösung lenkt.“
(Jörg Middendorf, S. 49)*

Der Leserschaft erschließt sich das Vorgehen anhand eines konkreten Beratungsablaufs, ebenso der Einsatz der Methoden. So liefert der Autor auch mehr als 130 Fragen zur An-

regung des eigenen lösungsfokussierten Denkens oder zum Einsatz in der Arbeit mit dem Klienten. Dabei werden fünf zentrale Aspekte deutlich:

1. Joining, das Herstellen einer positiven Arbeitsatmosphäre
2. Zielfokussierung
3. Ausnahmen vom Problem sowie Ressourcen
4. Skalierung von Unterschieden
5. Komplimente und Anleitung zu Verhaltensexperimenten

Zum Schluss präsentiert der Autor noch die Formula First Session Task (FFST). Hiermit wird dem Klienten aufgetragen, in den nächsten zwei Wochen darauf zu achten, was sich in seinem Leben nicht verändern soll. Damit erweist sich der lösungsorientierte als ein optimistischer Ansatz.

Fazit: Dem Autor ist eine schöne, kurze und doch differenzierte Einführung in lösungsorientiertes Arbeiten für Coaches gelungen.

Thomas Webers
coaching@thomas-webers.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3658191953/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658191953/cr)



Middendorf, Jörg (2018).
Lösungsorientiertes Coaching.
Kurzzeit-Coaching für die Praxis.

Wiesbaden: Springer Fachmedien
ISBN: 978-3-658-19195-5
64 S., 9,99 €

Coaching an der Hochschule. Grundlagen und Impulse für Coaches und Hochschulangehörige.

Rezension von Dr. Mirjam Thanner

Gehören Sie auch zu denjenigen, die beim Thema Coaching im Hochschulkontext resigniert abwinken? Zu unnahbar der Elfenbeinturm, zu prekär die Situation der Doktoranden. Und „Professor Untat“? Sowieso omnipotent und über jeden Coaching-Bedarf erhaben!

Mit diesen und anderen Vorurteilen räumt Uwe Fahr in seinem nur 42-seitigen Buch, das in der essentials-Reihe des Springer-Verlages erschienen ist, gründlich auf und zeigt einen Weg, wie Coaching im Hochschulkontext gelingen kann. Frei von jeglicher Polemik und dabei durchaus kritisch macht der Autor auf Besonderheiten des Systems Hochschule aufmerksam. Freilich, bei manchen Erkenntnissen – mögen diese auch noch so nüchtern formuliert sein – reibt sich der unbedarfte Leser wohl verwundert die Augen („Die Lehre ist faktisch von geringer Bedeutung in weiten Bereichen der Universität.“, S. 16).

Bei aller Kritik am System Hochschule lässt der Autor jedoch stets Sympathie für die Menschen, die an Hochschulen lehren, lernen und forschen, durchscheinen. Er hat sich bewusst – in Abgrenzung zum politisch Korrekten – dazu entschieden, sprachlich ausschließlich die männliche Form zu verwenden. „Dies soll daran erinnern, dass Hochschulen bis heute von Männern dominiert werden und spiegelt insofern schlicht die soziale Realität wider.“ (S. 2) Auch die oft verdeckte Diskriminierung von Personen aus nicht-akademischen Milieus an Hochschulen benennt er offen: „Dies hat nichts mit der Intelligenz der Betroffenen zu tun; sie können vielmehr hervorragende Wissenschaftler oder Lehrende sein. Die Mechanismen dieser sozialen Ausgrenzung werden im Coaching oft sehr deutlich.“ (S. 28) Der Autor betont, dass sich Coaching an der Hochschule auf den Selbstklärungsprozess des Klienten konzentrieren muss, da es im Rahmen der Coach-Klienten-Beziehung keine

Möglichkeit gibt, die harten, von Konkurrenz und Abwertung geprägten Strukturen des Umfeldes zu verändern.

*„Als umfassende Wissensarbeiter
hegen die Professoren
Zweifel, ob Personen
ohne einen professoralen Status
in der Lage sein können,
sie angemessen zu
beraten.“
(Uwe Fahr, S. 21)*

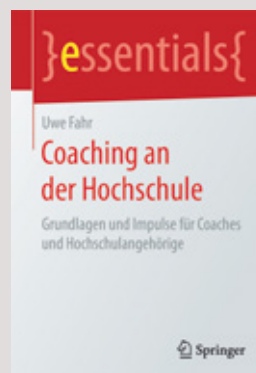
Für das Coaching-Verständnis des Buches spielt die Inkongruenzdiagnostik eine wichtige Rolle. Nach Fahr ist die Hochschulkarriere gepflastert mit zahlreichen Innen-Innen- und Innen-Außen-Konflikten sowie Stressinkongruenzen. Anschauliche Fallvignetten legen davon Zeugnis ab. Der Autor unterscheidet dabei die Qualifikationsphase von der Professur, welche sich jeweils im Coaching-Bedarf unterscheiden: Stehen von der Promotion bis zur Habilitation der Umgang mit Abhängigkeiten, Diskriminierung und Kränkungen im Mittelpunkt, spielen danach zunehmend Mitarbeiterführung, Machtkonflikte und Burn-out-Prävention eine Rolle. Bereits die Inanspruchnahme von Beratung sei aber oft mit Hindernissen verbunden –

und dies nicht nur wegen knapper Budgets für entsprechende Coaching-Angebote. Großen Forschungsbedarf sieht der promovierte Hochschuldidaktiker und Coach Fahr daher in der Suche nach Faktoren, welche die Inanspruchnahme von Coaching im Hochschulkontext fördern können.

Fazit: Fundiert, strukturiert, akademischer Duktus. Der ideale Einstieg für Coaches und Hochschulangehörige.

Dr. rer. pol. Mirjam Thanner,
Kantonsspital St. Gallen (CH)
Karriereberatung für Assistenzärztinnen und
Assistenzärzte im Netzwerk Ostschweiz
mirjam.thanner@kssg.ch

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3658168463/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658168463/cr)



Fahr, Uwe (2017).
Coaching an der Hochschule.
Grundlagen und Impulse für Coaches
und Hochschulangehörige.

Wiesbaden: Springer Fachmedien
ISBN: 978-3-658-16846-9
42 S., 9,99 €

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



DBVC anerkannt

Kommunikative Exzellenz

Ausbildung Business-Coaching

Schwertl & Partner bietet in der systemischen Coachingausbildung:

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



Start: 6./7. April 2018

Kosten: € 6.500,- (+ 19 % MwSt.)

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

Informationen: Dr. Walter Schwertl

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR
Bernardstraße 112 · 63067 Offenbach am Main · Tel.: 069/90559990
office@schwertl-partner.de · www.schwertl-partner.de
Imagefilm: YouTube Schwertl



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Coaching FHNW Master of Advanced Studies MAS

- CAS Coaching Praktiker/in (15 ECTS):
der Basiskurs für gute Beratung
- CAS Coaching in Organisationen (15 ECTS):
der Vertiefungskurs im Kontext von Organisationen
- CAS Coaching Advanced (15 ECTS):
der Aufbaukurs zum professionellen Coachingprofil mit Vertiefung in Supervision oder in Personal- und Organisationsentwicklung
- CAS Prozessintegration und MAS Thesis (15 ECTS):
als wissenschaftliche Praxis-Vertiefung

Der Abschluss ist vom Schweizerischen Berufsverband auch für Supervision anerkannt. Informieren Sie sich jetzt über die Anrechnung Ihrer Ausbildung für einen Quereinstieg.

www.coaching-studies.ch

Coachingausbildung
vom DBVC anerkannt



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

Coachingausbildung
Gruppe 38 Start 27. März 2018
Gruppe 39 Start 27. Sept. 2018

**Weiterbildung für
qualifizierte Coaches**
Business-Coaches und
Führungskräfte an Bord
05.-12.05.18 oder 12.-19.05.18

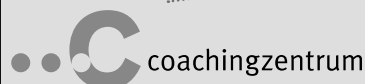
Das Innere Team
am 04. Juni 2018

Industrie 4.0
am 10./11. Juli 2018

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

Ausbildungsorte
Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich

Betr. Mentor/in mit
eidg. Fachausweis



**Beratungsausbildung
mit Wirkung**

**Coaching, Mentoring,
Supervision und Resilienztraining**
Eidg. Fachausweis und eidg.
Diplom, CAS und MAS Zertifikate



CAS- und MAS-Angebote
in Kooperation mit dem IZB der PH Zug
Coachingzentrum Olten GmbH
T +41 (0)62 926 43 93
www.coachingzentrum.ch

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

AUSBILDUNG
KARRIERECOACHING

Berufliche Entwicklung im Einklang
mit dem Selbst begleiten

Start: 23.04.2018

- Umfangreiche Ausbildung über fünf Module
- Fallarbeit & Supervision
- Spannende Kaminabende mit Gästen aus dem Umfeld der Karriereberatung

Jetzt mehr erfahren unter
► www.artop.de

Tel: 030 44 012 99-60 akademie@artop.de

IFW
INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG

**WEITERBILDUNG ZUM
SYSTEMISCHEN COACH**

Fundierte zweijährige Qualifizierung.
Berufsbegleitend in 10 Modulen.

Für Führungskräfte und künftige Coaches.
Schärfung des eigenen Potentials.

Renommiert & zertifiziert.
Kurzweilig, intensiv, praxisnah.

Auf Augenhöhe mit Weitblick.
Kompetenz seit über 20 Jahren.

Start jeweils im Juni & November.
Persönliche Gespräche zur Orientierung.

**INSTITUT FÜR
FORT- UND WEITERBILDUNG**
Bodenstedtstr. 66 | 81241 München
Tel.: 089/82 90 86 18 | info@i-f-w.de
www.i-f-w.de

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesimfluss, ab 37,79 € (gebraucht)</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p>Foto-Bildkarten Stressmanagement Wieber, Monika Ökotoxia, 20,99 €</p>	 <p>Micro-Inputs Resilienz Amann, Ella G. & Egger, Anna managerSeminare, 49,90 €</p>
3	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner! Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
4	 <p>Bildimpulse kompakt Heragon, Claus Heragon, 6,80 €</p>	 <p>Micro-Inputs Veränderungscoaching Egger, Anna & Nohl, Martina managerSeminare, 49,90 €</p>
5	 <p>Trainingsverträge – Beratungsverträge Olbert, Hans managerSeminare, 64,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
6	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Coaching zu Führungsthemen Fischer-Epe, Maren & Reissmann, Martin Rowohlt, 10,99 €</p>
7	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die Coaching-Schatzkiste Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p>Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p>Bildbar: 100 Methoden zum Arbeiten mit Bildern und Fotos im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Ressourcenaktivierung: Ein Manual für Psychotherapie, Coaching und Beratung Flückiger, Christoph & Wüsten, Günther Hogrefe, 19,95 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p>Bildimpulse maxi: Veränderung Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>

Vorbildlich

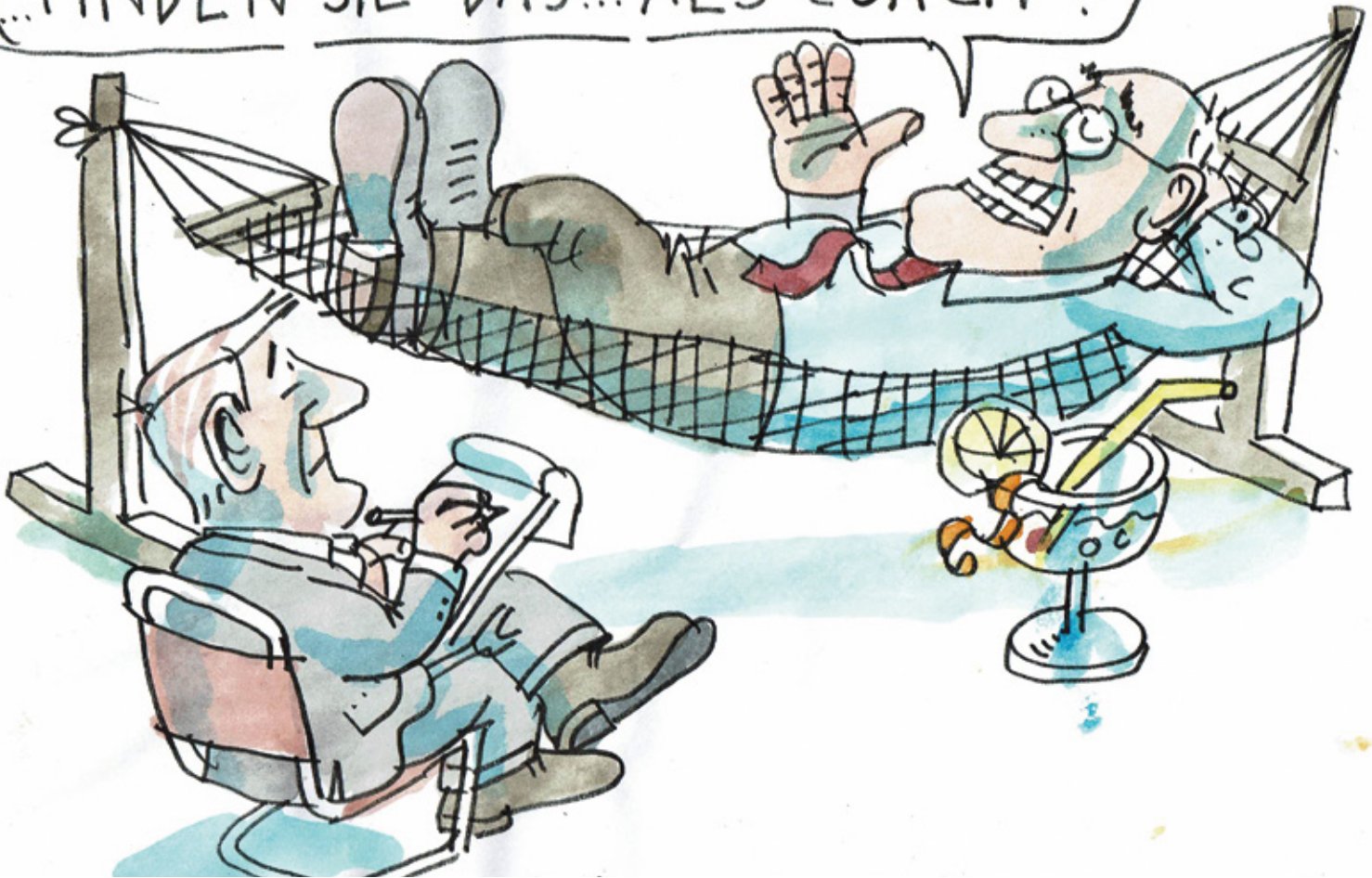
ALS CHEF VER-
LANGE ICH NICHT
NUR KNALLHARTE
LEISTUNG
UND...



..VOLLEN EINSATZ,
SONDERN LEBE
SIE AUCH VOR!
WIE...



...FINDEN SIE DAS... ALS COACH ?



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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 (Anschritt wie oben)

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

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

www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Africa Studio | S. 4, S. 22, 50 © Rawpixel.com
S. 4, 27, 30 © ImageFlow | S. 4, 32 © sonrak.jendee | S. 5, 38 © Victor Tondex
S. 5, 55 © Khongtham | S. 9 © Independenz | S. 25 © JooFotia
S. 40 © Photographeeu | S. 43 © Jirsak | S. 47 © Dragon Images
S. 49 © jesterpop
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

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

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Im Rahmen einer zweijährigen Feldstudie konnten togolesische Kleinunternehmer anhand einer individuell und psychologisch angelegten Entwicklungsmaßnahme effektiver unterstützt werden als eine Vergleichsgruppe, die einen klassischen Businesskurs absolvierte. Überrascht Sie dies?

RAUEN: Nein, im Gegenteil, es bestätigt meine Annahme, dass individuelles Lernen mehr bringt als – provokant formuliert – Telefonbücher auswendig zu lernen. Was nutzt mir Businesswissen, wenn ich nicht weiß, was ich will?

EBERMANN: Ein gutes Argument für Coaching. Ohne ausreichende Businesskompetenz dürfte hingegen die Umsetzung dessen, was man will, schwerfallen. Vielleicht sollten beide Aspekte an geeigneter Stelle stärker kombiniert werden, etwa in Gründer-Förderprogrammen ...

RAUEN: Ja, letztlich benötigt man beides. Die Frage ist: In welcher Reihenfolge? Klassisches Businessdenken zu vermitteln, hilft nicht unbedingt im Umgang mit Startschwierigkeiten – und die gibt es immer. Wer sich hingegen darauf psychologisch vorbereitet hat, dass nicht alles glatt gehen wird, kann auch mit Niederlagen umgehen. Daher halte ich das für grundlegen-

der. Wer will, findet einen Weg. Wer nur einen Weg hat, kommt davon auch schon mal ab.

EBERMANN: Vor Niederlagen sind auch Coaches nicht gefeit. Ein „verpatztes“ Coaching gibt Anlass zu Selbstreflexion, sollte den Coach aber nicht aus der Bahn werfen. Insofern sind die Studienergebnisse auch mit Blick auf Coaching-Ausbildungen interessant. Tools und Methoden bereiten nicht auf den Umgang mit Rückschlägen vor.

RAUEN: Das kommt auf das Tool an. Es gibt durchaus Methoden, die Probleme bei der Durchführung berücksichtigen. Das ist nicht im Tool selbst begründet, sondern im Reflexionsgrad seines Erfinders – und des Anwenders.

EBERMANN: Das ist wohl ähnlich wie beim Fernsehen: Die Art der Nutzung entscheidet wesentlich, ob es Bildung oder Verdummung fördert. Allerdings ist das Programm dabei nicht unwesentlich.

RAUEN: So kann man es sehen. Und ergänzen möchte ich noch: Je vielfältiger das Programm, desto besser die potenzielle Trefferquote. Und manchmal gilt, was Peter Lustig so schön gesagt hat: Einfach mal abschalten!



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

Coaching-Kongress 2018

02.–03. November 2018

Berlin/Potsdam

Business Coaching – The Next Level

Coaching im Transformationsprozess

Tickets und Informationen unter

www.coaching-kongress.de



Wenn Roboter ferngesteuert arbeiten, Autos autonom fahren und Meetings virtuell stattfinden, wie wird sich das Coaching verändern? Wie digital wird der Coach? Wie virtuell werden Coaching-Räume? Und was macht Digitalisierung mit Coaching-Beziehungen?

Für den 4. DBVC Coaching-Kongress am 02.–03.11.2018 in Potsdam hat sich der Deutsche Bundesverband Coaching e.V.

(DBVC) unter dem Motto „Business Coaching – The Next Level“ vorgenommen, einen Ausblick in die Zukunft des Coachings zu geben. Freuen Sie sich auf namhafte Experten, spannende Zukunftsthemen, erlebbare Virtualität und einen Schuss Humor!

Das vollständige Programm mit allen Referenten und Keynotes sowie alle weiteren Programm-Highlights finden Sie auf der Kongress-Webseite unter www.coaching-kongress.de!

Werden Sie RealDrives® Master!



Job van Merendonk
RealDrives Deutschland



Frank Dunker
Verkaufstrainer

ERLEBEN SIE
**2 × 2 TAGE
MASTER-
CLASS**
AUF HÖCHSTEM
NIVEAU

Das Programm in Kürze

Tag
01

Einführung

Tag
02

Analyse

Tag
03

Ausarbeitung &
RealDrives Master Prüfung

Tag
04

Praxistransfer
(mit Frank Dunker)

Sie profitieren

- Wir zertifizieren Sie zum „RealDrives Master“.
- Sie erhalten einen persönlichen Zugang zum online RealDrives Portal.
- Sie können selbstständig Tests und Analysen für Ihre Kunden/Mitarbeiter generieren.
- Nutzen Sie das einzigartige RealDrives Instrument für Ihren Erfolg als Berater, Trainer oder HR-Manager.
- Nehmen Sie teil an der RealDrives Usergroup.

Termine

21. & 22. März und 16. & 17. April 2018
09. & 10. April und 14. & 15. Mai 2018
04. & 05. September und 04. & 05. Oktober 2018

Ort

Düsseldorf

Anmeldung

job@jobmotivations.com / www.jobmotivations.com

Kosten

3.750 € netto / Teilnehmer (inkl. Verpflegung)

RealDrives – was uns wirklich antreibt

Warum sind wir gut in unserem Job? Was treibt uns zu Höchstleistungen an? Warum fliegen uns Problemlösungen einfach so zu, wo andere schon längst aufgegeben haben? Weil wir motiviert sind.

RealDrives ist die kontextbezogene Motivationsanalyse. Menschen passen sich mehr oder weniger bewusst ihrer Umgebung an. Diese Dynamik macht aus einem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder. Manchmal aber auch weniger. RealDrives hilft Ihnen bei der Prognose, wie Ihre Teammitglieder bei einer bestimmten Aufgabenstellung interagieren. Ob sie zueinander passen. Ob sie

gemeinsam effiziente Lösungswege finden. Oder sich gegenseitig blockieren.

RealDrives hat bereits mehr als 200.000 Menschen, Teams und Organisationen analysiert. Mit durchschlagendem Erfolg. RealDrives verschafft Ihnen tiefe Einblicke in die Motive Ihrer Teammitglieder in unterschiedlichen Situationen.

RealDrives macht Teamstrukturen sichtbar, verbessert die Kommunikation, professionalisiert die Führung und hilft zu verstehen, wie Menschen motiviert werden können. So können Sie mithilfe der RealDrives-Analyse schlagkräftige, effiziente und effektive Teams zusammenstellen, die nicht nur Ergebnisse liefern, sondern auch menschlich hervorragend miteinander auskommen.