

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

# Danke

## für Ihre Fairness!

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

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

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Subjektive Weltbilder in 3-D

Ein Coaching-Tool  
zur Visualisierung | S 38

## Pro & Kontra

Coach und Klient –  
auf Augenhöhe? | S 42

## Wissenschaft

Der Dornröschenschlaf von  
Coaching fernab der Elite | S 44

## Coaching ist keine Profession, sondern eine Herangehensweise.

Ulrich Dehner im Interview | S 12



Ausgabe 4 | 2010

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

„Welche Coaching-Ausbildung ist denn wirklich praxisnah?“

„Die von der Haufe Akademie: Da ist alles drin!“

## Ausbildung zum Zertifizierten Coach

Gemäß den Standards des Qualitätsring Coaching und Beratung e.V.

Coaching ist die nachhaltigste und individuellste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung. Wenn Sie erfolgreich coachen wollen, brauchen Sie vor allem eines: Professionalität. In dieser anerkannten Coaching-Ausbildung lernen Sie, wie Sie systematisch vom Erstgespräch zum Coaching-Auftrag und von der Situationsanalyse zum Transfererfolg gelangen. So festigen Sie Ihr Standing als gefragter Coach und Berater.



### Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung richtet sich nach den Qualitätsstandards des Berufsverbands Qualitätsring Coaching und Beratung e. V., der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings und der Beratung einsetzt.

### Ablauf

- 20 Seminartage in 5 Modulen à 4 Tage mit dazwischen liegenden Praxisphasen.
- Abschlussarbeit: Dokumentation eines Coaching-Prozesses.
- 2 Tage Prüfung vor dem Qualitätsring Coaching und Beratung e. V. und der Haufe Akademie.
- Ausbildungsdauer: ca. 1 Jahr.

### Teilnahmegebühr

Vorzugspreis bei Vorabzahlung: € 8.950,- + MwSt. inkl. Prüfung

### Termine und Orte

03.11.10 – 07.10.11 Hagen

30.03.11 – 09.03.12 Stuttgart

Ausführliche Informationen und Anmeldung im Internet:

[www.haufe-akademie.de/5010](http://www.haufe-akademie.de/5010)



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – die vier Leistungsfelder der Haufe Akademie:



### Seminarprogramm

Seminare und Trainings  
Tagungen  
E-Learnings  
Seminare in englischer Sprache



### Programme mit Zertifikat

Lehrgänge und Schulungen  
Ausbildungen und Qualifizierungsprogramme  
Schriftliche und Fernlehrgänge



### Inhouse-Training

Firmeninterne Durchführung unserer Seminare und Zertifikationsprogramme  
Individuelle Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen nach Bedarf



### Beratung und Prozessbegleitung

Coaching, individuelle Beratung  
Organisationsberatung und Prozessbegleitung

## Das Erste

*Wie kommen Menschen auf die Idee, einen Coach zu suchen? Wie gehen sie dabei vor? Was erleben sie? Was hilft ihnen? Und was schreckt sie ab? Was Umfragen mit großen Stichproben eher nüchtern bilanzieren, bringt die Reportage von Dorothee Mennicken in dieser Ausgabe zwar nur beispielhaft, dafür umso lebhafter zum Ausdruck. Coaching ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen.*

*Sogar im beinharten Profi-Fußball der Männer. Das zeigt die Auszeichnung Hans-Dieter Hermanns durch die Deutsche Gesellschaft für Psychologie (DGPs). Dem promovierten Sportpsychologen wurde der „Förderpreis Psychologie“ überreicht. Seit 2004 begleitet er die Deutsche Fußball-Nationalmannschaft der Herren als Sportpsychologe. Hermann ist zudem ein gefragter Führungskräfte-Coach und Hochschullehrer.*

*Dass jedoch die Absolventen Hermanns an der Hochschule für Gesundheit und Sport Berlin vom ebenfalls preisverleihenden Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) nicht als „richtige Psychologen“ anerkannt werden, ist dabei eine witzige Pointe. Begründung: Zu wenig Psychologie drin. Die Präsidentin der DGPs, Professor Dr. Ursula M. Staudinger, lobt Hermann jedoch ausdrücklich dafür, dass er „mit seinem Wirken den Nachweis antritt, dass Sportpsychologie eine ernstzunehmende Disziplin ist und ihre Anwendung wettbewerbsentscheidend sein kann.“*

*Wenn in dem einen zu wenig, ist in dem anderen vielleicht zu viel Psychologie drin? Der BDP bietet nämlich neuerdings Psychologen – das können Sie in diesem Heft lesen – Zertifizierungen zum „(Senior) Coach BDP“ an. Ob das vom Markt angenommen wird? Die Marburger Studie zum deutschen Coaching-Markt 2008/09 fragte, „Worauf legen Kunden bei der Auswahl von Coaches besonderen Wert?“, lediglich 20 Prozent der Kunden haben das Studium der Psychologie als „sehr wichtig“ angegeben. 33 Prozent finden es „wichtig“. Aber ähnlich wichtig fanden die Befragten auch ein wirtschafts- oder kommunikationswissenschaftliches Studium.*

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

Ihr



Thomas Webers  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching – das beliebteste Weiterbildungsformat | S 6

Badische Coachingtage | S 6

Hundertjähriger Geburtstag des TA-Gründers Eric Berne | S 6

1. Internationaler Coaching-Psychologie-Kongress | S 7

DGfB-Kongress | S 7

Evaluation von Coaching-Lehrgängen | S 8

– Verbandslandschaft –

„Coach BDP“ und „Senior Coach BDP“ | S 9

Neue E-Zeitschrift des DFC | S 9

Coach & Trainer Award 2010 des dvct | S 10

BDVT-Mentoren-Netzwerk in Gründung | S 10

ICF-D: Vorstandswahlen | S 10

Neuer Vorstand bei der DGfB | S 11

– Interview –

mit Ulrich Dehner | S 12

– Konzeption –

Das Thema Leistung im Coaching | S 18

– Praxis –

Etablierung eines internen Coach-Pools  
am Universitätsklinikum Frankfurt | S 22

Konflikt-Coaching am Beispiel eines konkreten Prozesses | S 26

– Spotlight –

Suchen, finden und erleben – fünf Klienten berichten | S 32

– Coaching-Tool –

Visualisierung subjektiver Weltbilder in 3-D | S 38



Foto: Jasper Dehner

– Interview –  
mit Ulrich Dehner

Coaching ist das, was den Methoden-Pool und die Haltung ergänzt.  
Coaching ist keine Profession, sondern eine Herangehensweise. | S 12



– Konzeption –  
Höher, schneller,  
weiter? Das  
Thema Leistung  
im Coaching

Wenn man in deutschsprachigen Zeitungen, Zeitschriften und Büchern schmökert, dann stellt man immer wieder erstaunt fest, dass über Leistung grundsätzlich mehrheitlich kritisch geschrieben wird. | S 18

– Praxis –  
Etablierung eines  
internen Coach-Pools  
am Universitätsklinikum  
Frankfurt

| S 22



– Praxis –  
Konflikt-Coaching  
am Beispiel eines  
konkreten Prozesses

| S 26





– Spotlight –  
**Suchen finden  
und erleben**

Fünf Klienten geben Auskunft: Über die Situation, in der sie sich befanden, als sie einen Coach suchten. Wie sie den richtigen Coach gefunden haben, was einen guten Coach ausmacht und was sich durch das Coaching verändert hat.

| S 32



– Wissenschaft –  
**Der Dornröschenschlaf  
von Coaching  
fernab der Elite**

Der Transfer von Coaching in den Bereich der Maßnahmen für Beschäftigungslose hat bereits stattgefunden. Aber wie wird es dort umgesetzt? | S 44



– Philosophie/Ethik –

**Mitspielen im Irrgarten des Managements.**

Im Management 2. Ordnung rückt die Wertefrage ins Zentrum, weil von ihrer Beantwortung abhängt, in welcher „realen“ Welt gehandelt werden muss. Coaching und auch Führung werden wertlos, wenn sie wertfrei durchgeführt werden. | S 54

– Pro + Kontra –

Coach und Klient – auf Augenhöhe? ...

... Qualität von Coaching-Prozessen steuern | S 42

... Mit dem Vertrauenskapital angemessen umgehen | S 43

– Wissenschaft –

Der Dornröschenschlaf von Coaching fernab der Elite | S 44

– Forschung international –

Emotionen im Coaching-Prozess | S 48

Internes entwicklungsorientiertes Coaching | S 49

Was kennzeichnet erfolgreiche Führungskräfte-Coachs? | S 51

– Philosophie/Ethik –

Mitspielen im Irrgarten des Managements | S 54

– Rezensionen –

Der Coach als Wegbegleiter | S 59

Workbook Coaching und Organisationsentwicklung | S 60

Coaching with the Brain in Mind | S 61

Systemische Interventionen | S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Coaching für Middle-Manager | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

## Coaching – das beliebteste Weiterbildungsformat

*Ein Ranking des Verlags „managerSeminare“, an dem sich 360 Weiterbildner beteiligten, ergibt Verschiebungen in der Beliebtheit von Methodenformaten.*

Im Vergleich zur ersten Erhebung 2008, bei der Supervision den Spitzenplatz einnahm, steht nun das seinerzeit fünftplatzierte Coaching auf dem Siegertreppchen. Ein Drittel der dieses Jahr beteiligten 360 Weiterbildner gab an, bei ihrer Arbeit „immer“ Coaching zu nutzen, „häufig“ setzt es jeder Zweite ein. Als mögliche Erklärungen für diesen Bedeutungsanstieg mutmaßt Autor Andree Martens in „Training aktuell“ (9/10):

- » Coaching ist „in“, attraktiv, sexy.
- » Der Begriff „Coaching“ hat eine Bedeutungs-erweiterung erfahren.

Bei den Top-Verdienern unter den Befragungsteilnehmern (Jahresbruttoeinkommen über 75.000 Euro) kletterte Coaching von Platz elf im Jahr 2008 auf Rang drei im Jahr 2010. In der Gruppe der Gutverdiener (60.000 bis 75.000 Euro) landet es sogar auf dem zweiten Platz. Entweder lohnt sich Coaching inzwischen auch monetär, oder aber der Nutzen der Methode spricht inzwischen für sich, diskutiert die Zeitschrift.

Auf dem zweiten Platz des Rankings findet man (wie 2008) Simulationen und Platz drei nimmt das Action-Learning ein. Platz 10 belegt NLP (2008: Platz 8).

Angaben zur Stichprobenzusammensetzung werden nicht gemacht. Im Jahr 2008 stellten das Gros der Untersuchungsteilnehmer allerdings die freien Trainer (62 Prozent). Lediglich neun Prozent waren Personalentwickler. (tw)

[www.managerseminare.de/trainingaktuell](http://www.managerseminare.de/trainingaktuell)

## Badische Coachingtage

*Bereits zum dritten Mal fanden Mitte Juli die „Badischen Coachingtage“ in Baden-Baden statt.*

Der Initiator Claus-Dieter Hildenbrandt (cdh coaching & developing, Hornberg) hatte mit dem Hauptredner Dr. Helmut Willke, Professor für Global Governance an der Zeppelin University in Friedrichshafen, einen großartigen Experten zu der unter dem Motto „Systemisches Coaching – Coaching in Systemen“ stehenden Veranstaltung gefunden. Im interaktiven Eingangsreferat stellte er den Teilnehmenden eindrücklich und sehr verständlich die Grundlagen und die Grundhaltung systemischen Arbeitens vor. Hierbei ging es ihm vordergründig darum, die im Markt herrschende Begriffsdiffusion, „Was denn nun systemisch sein soll“, gemeinsam mit dem Forum zu diskutieren. Unter anderem wurde dabei sehr gezielt und detailliert den Fragen nachgegangen, welche Denkmuster, Rollenverständnisse und Grundhaltungen Coachs bereits haben oder für die eigene professionelle Arbeit mit ihren Kunden entwickeln können.

Die circa 40 Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus verschiedenen beruflichen Zusammenhängen und mit unterschiedlichen Motivationen waren angereist, um der zentralen Frage des systemischen Arbeitens im Coaching nachzugehen. Selbstständig tätige Coachs und Trainer sowie Mitarbeitende aus Personalabteilungen in Betrieben und öffentlichen Einrichtungen verband, dass sie bereits eine anerkannte Coaching-Ausbildung absolviert hatten oder sich derzeit in Ausbildung befanden. Einige wenige Teilnehmende wollten sich vor Ort gezielt über Coaching als Profession informieren. Dank dieser professionellen Vielfalt im Publikum war es immer wieder möglich, viele verschiedene Perspektiven und Einblicke auszutauschen.

Anhand von Fallbeispielen aus der Praxis und den angebotenen Workshops konnte das Bild, wie systemisches Arbeiten funktioniert, abgerundet werden. Ricarda Scherzer, Business und Performance Coach der ACCA Beratung

in Donaueschingen, zeigte dem Publikum in ihrem Workshop „Im Coaching gut aufgestellt“ sehr anschaulich anhand eines konkreten Beispiels aus der Runde, wie im Coaching-Prozess mit Hilfe von Aufstellungsarbeit systemisch gearbeitet werden kann. Im Workshop „Systemisches Arbeiten mit Großgruppen“ stellte Michael Nothdurft, Organisationsberater und Coach der werteorientierten Organisationsberatung Minot aus Schramberg, die in Deutschland noch eher unbekanntes Großgruppenmethode Genuine Contact™ vor. Dieser Ansatz zeichnet sich besonders durch seinen ganzheitlichen und wertschätzenden Umgang mit den beteiligten Menschen und Systemen aus. Anhand der vorgestellten Werkzeuge sollte anschaulich gemacht werden, wie „betroffene Menschen zu Beteiligten gemacht werden“ können.

Beim abschließenden Mittagessen, einem gemeinsamen Barbecue am Abend und während der Pausen blieb genügend Zeit und Raum zum Kennenlernen, Austauschen und Netzwerken unter Coachs. (Claudia Prade-Berghaus)

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

## Hundertjähriger Geburtstag des TA-Gründers Eric Berne

*Circa 200 internationale Vertreter aus den Bereichen Psychotherapie, Pädagogik, Organisationen sowie Coaching/Beratung trafen sich im August in Montreal/Kanada zur Internationalen Transaktionsanalytiker-Konferenz.*

Eingeladen hatte die internationale TA-Gesellschaft ITAA zur Feier des hundertjährigen Geburtstags von Eric Berne, dem Begründer des Kommunikations- und Psychotherapieansatzes Transaktionsanalyse (TA). Und von allen Kontinenten waren die Transaktionsanalytiker zur „ITAA Eric Berne Centenary Conference“ nach Montreal angereist.

Der feierliche Rahmen – anlässlich des Jubiläumsjahres von Eric Berne – wurde durch ein Podium der ersten TA-Generation wie Fanita English gesteckt. Hier erzählten die Schüler Eric Bernes über die Entstehungszeit der TA und zeichneten ein Bild über ihn als Person.

Die Spuren von Eric Berne waren – neben den gelehrten und angewendeten Konzepten – über die gesamten Tage spürbar. Explizit in einer feierlichen Stunde mit seiner Familie – Kindern, Enkelkindern und Urenkelkindern, die aus dem Familienleben berichteten und Eric Berne in seiner Privatwelt beschrieben. Implizit war Eric Berne sehr präsent über die von ihm entwickelten Konzepte, aber auch durch die Prägung der internationalen Gemeinschaft. Die Atomsphäre auf der Tagung glich einem Familientreffen.

Faszinierend in einer Weise und gleichzeitig auch interessant zu beobachten war es, wie ein internationaler Verband mit seinen Mitgliedern darum bemüht ist, seine Wurzeln zu würdigen und festzuhalten und sich gleichzeitig weiterzuentwickeln und alte Traditionen ein wenig loszulassen. Die Würdigung des Alten und die Entdeckung des Neuen wurden als Herausforderungen des Verbands diskutiert und als Entwicklungsaufgabe für die Zukunft benannt.

Es ist der ITAA zu wünschen, dass diese Aufgabe gelingt, denn eine solche internationale Community, die die Konzepte in allen Kontinenten der Welt lebt und weiterentwickelt, ist für die Beratungsszene sehr wertvoll.

Für Organisationen hat die TA ebenso viel zu bieten wie für Einzelberatung und Psychotherapie. Denn die TA – besonders die systemische TA – bietet pragmatische und anschauliche Modelle, um komplexe Zusammenhänge zu beschreiben und in Organisationen wirksam einzusetzen. In circa 60 Workshops wurden Anwendungsbeispiele der verschiedenen Richtungen vorgestellt und diskutiert.

Aus dem deutschsprachigen Raum war unter anderem Dr. Bernd Schmid, Leiter des Institutes für systemische Beratung in Wiesloch und Begründer der systemischen Transaktionsanalyse sowie Gewinner des Eric-Berne-Memorial-Awards 2007, anwesend. Im zweitägigen Workshop stellte er seine weiterentwickelten TA-Konzepte einem internationalen Teilnehmerkreis vor (s. Kasten). (Susanne Meyer)

[www.itaa-net.org](http://www.itaa-net.org)

### Workshop-Dokumentation

Die Audio-Aufnahmen (englisch) und Power-Point-Charts (englisch) des zweitägigen Workshops von Dr. Bernd Schmid stehen auf der Homepage des ISB-Wiesloch zum kostenlosen Download bereit.

[www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/424/391/](http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/424/391/)

### 1. Internationaler Coaching-Psychologie-Kongress

**Die auf der 2. Europäischen Coaching-Psychologie-Konferenz Ende letzten Jahres in London geborene Idee, einen internationalen Coaching-Psychologie-Kongress zu veranstalten, nimmt zunehmend Gestalt an.**

Der Kongress soll ab Ende 2010 sozusagen als „Wanderzirkus“ mit Gastspielen in mehreren Staaten stattfinden. Vor Ort werden zuständige psychologische Berufs- oder Coaching-Verbände die Schirmherrschaft übernehmen. Zurzeit arbeiten sieben nationale Verbände zusammen:

» Die Special Group in Coaching Psychology (SGCP) der British Psychology Society (BPS)

- » Die Division of Work & Organisational Psychology's Coaching Psychology Group (DWOP's CPG) der Psychological Society of Ireland
- » Die Society for Evidence-based Coaching (SEBC) der Danish Psychological Association (DPA)
- » Die unabhängige Gruppe „Coaching Psychologists“ aus Schweden
- » Die Interest Group Coaching Psychology (IGCP) der Australian Psychological Society (APS)
- » Die Coaching Psychology Special Interest Group (CPSIG) der New Zealand Psychological Society (NZPS)
- » Die international operierende Society for Coaching Psychology (SCP)

Jede Organisation wird eine eigene Website für das geplante Event aufbauen. Über die nächsten zwei Jahre soll so die globale Coaching-Psychologie-Community zusammenfinden. Den Startschuss planen die Briten am 14. und 15. Dezember 2010 in London/UK (City University). Derzeit wird das Programm erstellt. Planungen für Kongresse in Irland und Skandinavien laufen, wie Stephen Palmer und Michael Cavanagh im Editorial und Peter Zarris in der Rubrik Verbandsnachrichten der Ausgabe 2/2010 der Zeitschrift „International Coaching Psychology Review“ (ICPR) berichten. Auch für einen Kongress (März/April 2011) in der Asien-Pazifik-Region wird offenbar fleißig geplant. (tw)

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

### DGfB-Kongress

**Ende September fand in Frankfurt/Main der – nach 2004 – zweite Kongress unter dem Motto „Professionalität und Verantwortung auf dem Markt der Beratung“ statt.**

Eine anspruchsvolle Debatte zu Fragen der gesellschaftlichen Positionierung und Bedeu-





**BEISNER DRUCK**  
Fortschritt und Leidenschaft  
seit 1924.

**BEISNER DRUCK GMBH & CO. KG**

Müllerstraße 6  
21244 Buchholz/Nordheide

Telefon 04181- 90 93 - 0

Telefax 04181- 90 93 - 11

mail [info@beisner-druck.de](mailto:info@beisner-druck.de)

internet [www.beisner-druck.de](http://www.beisner-druck.de)



ÖKOSTROM

FSC & PEFC

CO<sub>2</sub>-NEUTRAL

WÄRMERÜCKGEWINNUNG

SOLARENERGIE

ÖKODRUCKFARBE

tung von Beratung in Arbeits- und Lebenswelt wollte die Deutsche Gesellschaft für Beratung (DGfB), ein Dachverband von 31 Verbänden, führen. Dass sich, wer sich in die Dynamik gesellschaftlicher Debatten und Aktionen begibt, „die Finger schmutzig“ macht, war der DGfB nicht nur bewusst. Sie fühlte sich zur Diskussion auch ausdrücklich von der EU-Entscheidung vom 21. November 2008 animiert, in der die Mitgliedstaaten ausdrücklich aufgefordert werden, sich für eine bessere Integration lebensumspannender Beratung in die Strategien für lebenslanges Lernen einzusetzen.

Die DGfB-Vorsitzende Marion Locher bekräftigte in ihrer Begrüßung gegenüber den über 100 TeilnehmerInnen den Anspruch der DGfB als Dachverband auf diesem Markt, sowohl Qualitätsstandards zu setzen als auch die Interessen der Beraterinnen und Berater und ihrer Kunden zu vertreten.

Die Keynotes hielten der Sozialpsychologe und pensionierte Professor (LMU München) Dr. Heiner Keupp sowie der Wirtschaftsethiker Professor Dr. Ludger Heidbrink (Kulturwissenschaftliches Institut Essen).

**Heiner Keupp** setzte sich in seinem Referat „Beratung in bewegten Zeiten: Ihre Positionierung zwischen Sozialstaat, Markt und Zivilgesellschaft“ mit den gesellschaftlichen Wandlungsprozessen auseinander und definierte als Aufgabe der Beratung, in einer sich beschleunigenden Entwicklung Räume des Innehaltens und der Reflexion zu schaffen. Dabei könne es nicht Aufgabe der Beratung sein, Lebensentwürfe vorzugeben, vielmehr gehe es darum, Empowerment und Selbstwirksamkeitserfahrungen zu initiieren.

**Ludger Heidbrink** beschäftigte sich in seinem Referat „Verantwortung in Zeiten der Ratlosigkeit. Überlegungen zur gesellschaftlichen Rolle der Beratung“ mit der Schwierigkeit, Verantwortung in komplexen Systemen zu verorten. In dieser Situation diene Kultur als normative

Ressource und funktionales Steuerorgan zur freiwilligen Übernahme von Verantwortung. Bei der Bewältigung der dabei entstehenden Ungewissheiten komme der Beratung eine wichtige Unterstützungsaufgabe zu. (tw)

[www.dachverband-beratung.de](http://www.dachverband-beratung.de)

## Evaluation von Coaching-Lehrgängen

*Dr. Arthur Drexler, Innsbruck, und Professor Dr. Heidi Möller, Kassel, haben ein multimodales Evaluationsmodell entwickelt, das Aussagen über Auswirkungen und Effekte von Coaching-Ausbildungen ermöglicht.*

17 Teilnehmer am Kurs an der Universität Innsbruck und elf Teilnehmer am Lehrgang in Schloss Hofen wurden vor Beginn der Ausbildung und zum Ende ausführlich mit Persönlichkeitsfragebogen, einer Arbeitsprobe, einem Affekt-Erkennungstest sowie einem BWL-Wissenstest untersucht. Nach jedem Seminartermin erfolgte eine Selbsteinschätzung des Ausbildungsfortschritts.

Die Fallbearbeitung (Arbeitsprobe) wurde im Zuge der Ausbildung komplexer, umfassender und realistischer („systemischer“). Die Teilnehmer konnten auch zunehmend besser emotionale Zustände und Beziehungsmuster erkennen und berücksichtigen.

Der Kurs in Innsbruck hat offenbar auch Einstellungen der Teilnehmer beeinflusst: Persönlichkeitsmerkmale wie soziale Orientierung, Leistungsorientierung sowie Extraversion haben sich verändert. In Schloss Hofen zeigte sich im Verlauf eine wachsende Bescheidenheit (Rückgang des Gestaltungswillens und des Selbstbewusstseins) sowie eine verbesserte psychophysische Belastbarkeit. (tw)

[www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de)



### „Coach BDP“ und „Senior Coach BDP“

*Ein Jahr später wie ursprünglich geplant, hat das Präsidium des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) den Weg freigemacht für die Vergabe der Zertifikate „Coach BDP“ und „Senior Coach BDP“.*

Die Zertifizierungen können seit dem 1. September 2010 bei der Deutschen Psychologen Akademie (DPA) beantragt werden. Für die Dauer von drei Jahren ist die Vergabe auch nach Übergangsregelungen möglich.

Coaching ist nach Auffassung des BDP eine genuin psychologische Tätigkeit. Deshalb setzen die BDP-Zertifikate ein mit dem Diplom- oder Mastertitel abgeschlossenes Psychologie-Studium voraus. Allerdings akzeptiert der Berufsverband nicht alle psychologischen Hochschulabschlüsse, sondern publizierte 2008 eine „Negativliste“. Dafür wurde er von der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (GWPs) in einem offenen Brief heftig kritisiert. Der BDP maße sich an zu entscheiden, wer ein „richtiger Psychologe“ sei, doch dieses Recht stehe ihm gar nicht zu, so die GWPs erst jüngst. Die BDP-Zertifikate haben somit den selben privaten Status wie die anderer Verbände auch.

Der BDP verlangt für die Zertifizierung als „Coach BDP“ und „Senior Coach BDP“ weiterhin Berufserfahrung (je nach Zertifikat sieben oder 15 Jahre) sowie absolvierte Fort- oder Weiterbildungen mit coaching-relevanten Inhalten (120 Zeitstunden) und Fall- und Selbstreflexionsdokumentationen. Das Führen des BDP-Zertifikats verpflichtet seine Inhaber zudem zur Einhaltung der ethischen Richtlinien des BDPs. Aus Gründen der Qualitätssicherung muss das

Zertifikat nach Ablauf der Zertifikatsgültigkeit von fünf Jahren (Coach BDP) oder sieben Jahren (Senior Coach BDP) rezertifiziert werden.

Die Zertifikatsinhaber werden in einem neuen Coach-Register geführt, das potenzielle Coaching-Kunden über die Dienstleistung Coaching informieren, bei der Suche nach qualifizierten Coaches behilflich sein und den Mehrwert des psychologischen Coachings darstellen soll. Da die „Information über Wert und Aussagekraft der BDP-Zertifikate Teil des politischen Marketings“ ist, hat das BDP-Präsidium laut BDP-Newsletter (8/10) einen Beitrag „Coaching“ beschlossen, der in den kommenden Monaten ernannt werden soll.

In den eigenen Reihen sind die BDP-Coach-Zertifikate allerdings umstritten. Vor allem aus der BDP-Sektion Wirtschaftspsychologie wird Kritik angemeldet: „Aus meiner Sicht hat es der BDP versäumt, einen wirklichen Beitrag zur Professionalisierung psychologischer Coaches abzuliefern“, so Marie-Dorothee Burandt, die als Sektionsvorstandsmitglied lange in der entsprechenden BDP-Arbeitsgruppe saß, sich inzwischen aber aus dem Sektionsvorstand zurückgezogen hat. „Die Bedingungen für die Erlangung des (Senior-) Coach-Zertifikats BDP sind relativ umfangreich, langwierig, zurzeit noch schwer nachvollziehbar und auch kostenintensiv“, bedauert Burandt und zählt gleich einen umfangreichen Katalog an Kritikpunkten auf, um zu resümieren: „Es könnte sich die (unangenehme) Konsequenz ergeben, dass sich Psychologen nicht von ihrem Berufsverband, sondern von einer anderen Organisation zertifizieren lassen, deren Zugangswege zum Zertifikat unproblematischer, günstiger und/oder schneller sind.“ (tw)

[www.dpa-bdp.de](http://www.dpa-bdp.de)

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



### Neue E-Zeitschrift des DFC

*Die Coaching-Branche ist um eine weitere Zeitschrift, das „Coaching-Barometer“, reicher.*

Bereits zwei Ausgaben (April und Juni) mit jeweils 20 oder mehr Seiten Umfang liegen im PDF-Format vor. Die Redaktionsleitung des „Coaching-Barometers“ wird von Dr. med. Björn Migge ausgeübt. Der Gründer des Qualitätsrings Coaching (QRC), der den Verband zum vergangenen Jahreswechsel im Streit verließ und inzwischen den Deutschen Fachverband Coaching (DFC) gegründet hat, offeriert seine Publikation als „exklusive elektronische Informationsschrift für die Studierenden des Coaching-Fernlehrgangs sowie für die Mitglieder des DFC“. Die Zeitschrift ist jedoch bislang im Internet frei downloadbar.

Als Herausgeber werden der Weiterbildungskreis Coaching (WBK) und der DFC benannt. In beiden Organisationen handelt Dr. Migge in verantwortlicher Rolle. Er ist Inhaber des eigenen Unternehmens „Dr. Migge-Seminare“ sowie unter anderem Autor und Studienleiter des Lehrgangs „Personal Coach“ am Hamburger Institut für Lernsysteme (ils). Gehostet wird das „Coaching-Barometer“ auf der Website von Dr. Leif-Erik Wollenweber, der ebenfalls Mitglied im DFC und Regionalgruppenleiter Niederrhein im WBK ist.

Die Rubrikenstruktur des „Coaching-Barometers“ startet mit „Geschäft“, in der Menschen berichten, warum sie ein Coaching-Fernstudium begonnen haben. Es folgen die Rubriken Toolbox, Print&Medien, Who is who?, Nachgedacht und Szene. (tw)

[www.coaching-verein.de/page8.html](http://www.coaching-verein.de/page8.html)



## Coach & Trainer Award 2010 des dvct

*Am letzten Septemberwochenende prämierte der Deutsche Verband für Coaching & Training (dvct) im Rahmen seines Trainings-Camps in Bielefeld erstmals herausragende Konzepte mit seinem neuen Award.*

Nach einer jeweils einstündigen Live-Demonstration der drei Finalisten kürte die Fach-Jury die Gewinnerin: Die 42jährige Carola Kamuff setzte sich mit ihrem Konzept „Der Weg zur guten Entscheidung“ knapp gegen Michael Weidner und das Team von co vadis, Jens Vogt und Jörg Mildner, durch.

„Frau Kamuff hat den Mut, mit ihrem Konzept ein Thema aufzugreifen, welches bekannte Ansätze und neue Impulse verbindet und sowohl für Ganzheitlichkeit als auch für Individualität steht“, so dvct-Jury- und Vorstandsmitglied Gianni Liscia, der Pokal und Urkunde überreichte. Die Award-Gewinnerin bekommt darüber hinaus die Möglichkeit, sich auf der Messe „Zukunft Personal 2010“ in Köln (12.-14. Oktober) drei Tage lang am Stand des dvct zu präsentieren.

Mit dem Coach & Trainer Award 2010 zeichnet der Deutsche Verband für Coaching und Training besonders innovative Coaching- und Trainingskonzepte aus. Auch im nächsten Jahr sollen Trainer und Coaches aus ganz Deutschland wieder die Möglichkeit haben, ihre Ideen und Konzepte unter Beweis zu stellen.

Im Vorfeld des Trainings-Camps hatte sich der Verband einen neuen Internetauftritt sowie ein neues Corporate Design gegönnt. Über das Design wurde demokratisch abgestimmt. Die neue Website bietet den Mitgliedern neue Funktionen. So können sie auf eigene Veröffentlichun-

gen verlinken oder dort Podcasts posten. Die Wirtschaft soll in einem nächsten Schritt die Möglichkeit erhalten, Ausschreibungen auf der dvct-Website zu platzieren. (tw)

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



## BDVT-Mentoren-Netzwerk in Gründung

*Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) will „junge“ Trainer, Berater und Coaches aus den eigenen Reihen auf ihrem Karriereweg fördern.*

Viele der heute erfahrenen „alten Hasen“ im Verband hätten zu Beginn ihrer Tätigkeit auch von der Weisheit eines langjährig Erfahrenen profitiert. Das neue Mentoren-Programm des BDVT soll dazu einen Rahmen geben, der zur Sicherheit beider Seiten ebenso beiträgt wie zur Orientierung. Damit schwenkt der BDVT auf eine Linie ein, die andere Verbände – wie beispielsweise der Deutsche Coaching Verband (DCV) vor einem Jahr – auch schon gegangen sind.

Mentoring bezeichnet die Weitergabe von fachlichem Wissen oder Erfahrungswissen durch eine erfahrene Person (Mentor/in) an eine unerfahrenere Person (Mentee oder Protégé). Ziel ist es, den Mentee bei seiner persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Im Unterschied zum Coach ist der Mentor üblicherweise nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern verfügt lediglich über einen Erfahrungs- und/oder Wissensvorsprung.

Mentoren und Mentees reichen ihre Profildaten und Anforderungen ein. Der BDVT wird

die Anforderungen von beiden Seiten anschauen und versuchen, Mentoring-Paare zu bilden, die gut zueinanderpassen. Zusätzlich zu inhaltlichen Anforderungen wird dabei besonders auf geografische Nähe geachtet. Es gibt allerdings keine Garantie dafür, dass der Verband zu jedem Bedarf und zu jeder Zeit den geeigneten Mentor/Mentee vermitteln kann. Koordinator und Ansprechpartner für dieses Programm ist Michael Beriault von der BDVT-Berufsgruppe der Selbstständigen. (tw)

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



## ICF-D: Vorstandswahlen

*Auf der Mitgliederversammlung der International Coach Federation Deutschland (ICF-D) Anfang Oktober in Berlin wurde turnusmäßig ein neuer Vorstand gewählt.*

Zum 1. Vorsitzenden wurde Bernhard Zimmermann (Beckdorf) gekürt. Das Amt des 2. Vorsitzenden übernimmt Jürgen Bache (Starnberg). Clyde Moss (Dachau) ist nun für die Finanzen verantwortlich. Weitere Vorstandsmitglieder sind Dr. Michael Fritsch (Speyer) und Marius Hansa (Wiesbaden).

Mit drei altgedienten und zwei neuen Vorstandsmitgliedern demonstriert der ICF-D Kontinuität: Dr. Fritsch, Bache und Hansa (ehem. 1. Vorsitzender) gehörten schon dem letzten Vorstand an. (tw)

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



## Neuer Vorstand bei der DGfB

*In Anschluss an den Kongress der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB) in Frankfurt/Main fand deren Mitgliederversammlung nebst Vorstandswahlen stand.*

Die beiden Vorsitzenden Marion Locher (Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie, GwG) und Ulrich Gerth (Bundeskongferenz für Erziehungsberatung, bke) standen

nicht mehr zur Wahl. Als neue Vorsitzende wurde Regina Jürgens (GWG), als 2. Vorsitzender Christoph Schmidt (bke) gewählt. Robert Bolz (Pro Familia) wurde in seinem Amt als Schatzmeister bestätigt.

Als BeisitzerInnen wurden Lothar Müller-Kohlenberg (Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung, dvb), Peter Müssen (Systemische Gesellschaft, SG), Heidrun Schulze (Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, DAGG), Thomas Schwinger (Deutscher Verband für Psychodrama, DFP), Jürgen Seel (Vereinigung von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern zur För-

derung von Beratung/Counseling in Forschung und Lehre, VHBC) und Kersti Weiß (Deutsche Gesellschaft für Supervision, DGSv) gewählt.

Mit der Vorstandswahl wurde auch entschieden, dass die Verwaltung der DGfB zwecks Kontinuitätswahrung weiterhin bei der GwG angesiedelt ist.

[www.dachverband-beratung.de](http://www.dachverband-beratung.de)



# Westerhamer Business-Coachingtage

für Führungskräfte, Personalmanager und Coaches

■ Vorträge ■ Expertengespräche ■ Networking

19. und 20. November 2010



IHK-Akademie  
München, Westerham

IHK für München und Oberbayern



Foto: Jasper Dehner

## Interview mit Ulrich Dehner

Coaching ist das, was den Methoden-Pool und die Haltung ergänzt.  
Coaching ist keine Profession, sondern eine Herangehensweise.

*Ein Gespräch mit Thomas Webers*

*Er gehörte zu den ersten TA-Ausbildern in Deutschland, hat aber auch zahlreiche andere Psychotherapieverfahren gelernt. Mitte der 80er-Jahre gründete er sein eigenes Unternehmen, die Konstanzer Seminare. Als Trend für die nächsten zehn bis fünfzehn Jahre sieht er die Befähigung von Führungskräften zur Entwicklung von Mitarbeitern an. Denn aufgrund des demografischen Faktors werden sich Unternehmen keine oberflächlich geschulten Führungskräfte mehr leisten können. Stattdessen müssen sie ihre Mitarbeiter auch auf der emotionalen Ebene gut führen können und ans Unternehmen zu binden wissen.*

## Was wären Sie geworden, wenn Sie kein Coach, kein Coaching-Unternehmer geworden wären?

Diese Frage kann ich so direkt gar nicht beantworten, denn das war eigentlich, wenn ich zurückblicke, eine ziemlich konsequente Entwicklung dorthin. Ich habe zunächst über zehn Jahre psychotherapeutisch gearbeitet. Das hat mich zwar sehr fasziniert, war mir aber auf die Dauer zu anstrengend. Sie müssen sich vorstellen, ich habe Sprachtherapie mit Aphasikern in der Neurologie gemacht. Man arbeitet über Wochen mit jemandem intensiv und er kann dann vielleicht zehn Worte mehr sprechen. Das sind bescheidene Ergebnisse. Auch wenn es insgesamt in der Psychotherapie nicht so schleppend läuft, im Coaching - das begeistert mich immer wieder aufs Neue – kann ich unheimlich schnell etwas bewegen. Meine Klienten sind in der Regel gesünder, interessierter und die Themen weniger tiefgehend.

## Heißt das, Ihre Coach-Karriere hat sich quasi unter der Hand entwickelt?

Kann man so sagen. Im Studium war für mich klar, ich wollte therapeutisch arbeiten. Deshalb habe ich auch eine Ausbildung zum Verhaltenstherapeuten gemacht. Aber in der Praxis bin ich damit später sehr schlecht klargekommen. Ich stolperte über ganz banale Dinge: Bei einer systematischen Desensibilisierung weigerte sich der Patient, die Augen zu schließen, weil ihm das Angst machte. Darauf war ich nicht vorbereitet worden. So etwas ernüchtert ungemein. Doch

*Ich saß da mit offenem Mund und dachte: Ach, so kann Psychotherapie aussehen ... ?*

schon ein Jahr später habe ich die Transaktionsanalyse kennengelernt. Ich bin da zunächst mit viel Widerständen hingegangen, eigentlich nur

wegen meiner Kollegen, die eine Möglichkeit zur gemeinsamen Selbsterfahrung suchten, so etwas machte man ja in den 70er-Jahren gerne, aber für mich war es gleich so etwas wie die Erleuchtung. Ich saß da mit offenem Mund und dachte: Ach, so kann Psychotherapie aussehen ...? Das ist ja der Hammer! Plötzlich habe ich so viel verstanden, was mir zuvor schleierhaft war, da habe ich gleich die Ausbildung begonnen. Noch heute ist die TA für mich in der Diagnostik das Nonplusultra. Ich kann mit keinem anderen Konzept so schnell sagen, was mit jemandem los ist.

## Ach ja? Das wundert mich aber.

Eines Tages habe ich in einer Ausbildungsgruppe einmal ein Experiment gemacht. Ein Teilnehmer hatte fünf Sätze über einen Klienten gesagt. Sie sei eine Frau, für die PR verantwortlich und neige dazu, sich zu überarbeiten, und es gab noch ein paar wenige Informationen. Da habe ich den Teilnehmer gestoppt und gesagt: „Genug, jetzt machen wir einmal Hypothesenbildung“. Ich bin ans Flipchart gegangen und habe meine Teilnehmer gefragt: „Was denkt ihr, welche Ich-Zustände sind bei der Frau stark ausgeprägt und warum? Welche sind schwach ausgeprägt? Wie geht die Frau mit sich selber um? Welche Glaubenssätze wird diese Frau in Zusammenhang mit ihrem Problem haben?“ Der Fallgeber musste sich raushalten, wir sind alles durchgegangen: Spiele, Skripte, Antreiber. Es war rein hypothetisch. Im nächsten Schritt haben wir dann Ableitungen getroffen, beispielsweise, was wird passieren, wenn ein Kollege mit dieser Frau einen Konflikt beginnt? Wir sind alle möglichen Situationen durchgegangen, auch die allgemeine Lebens- und Wohnsituation. Dazu gab es zwei Vorschläge aus dem Kreis meiner Teilnehmer: Entweder lebt sie alleine oder sie hat – das war übrigens ein Volltreffer – ein Verhältnis mit einem Kunden. Zum Schluss habe ich den Fallgeber aufgefordert zu beurteilen, wie viel Prozent wir richtig vermutet hatten. Es waren 95 Prozent! Zunächst dachte ich, das Ergebnis sei ein Zufall. Ich habe es in der Folge mehrfach wiederholt in unterschiedlichen Zusammenhängen – mit

dem selben Ergebnis. Seither ist diese Übung zur Mustererkennung fester Bestandteil meiner Ausbildung geworden.

## Unglaublich! Dann können Sie ja nach zehn Minuten Diagnose mit der Intervention beginnen.

Für die Intervention war die TA bald nicht mehr die Methodik meiner Wahl. Aber für die Diagnostik ist sie ganz hervorragend geeignet, weil sie mir hilft herauszufinden, wie mein Gegenüber tickt. Wenn ich das Muster nicht erkenne, besteht nämlich die Gefahr, dass ich eine Pathologie verstärke.

## Ein Beispiel?

Ein Abteilungsleiter schreit eine Mitarbeiterin zusammen, weil sie ständig privat telefoniert. Die läuft daraufhin heulend zur Niederlassungsleiterin. Diese schaltet den Coach ein. Im Coaching äußert der Klient die Überzeugung, er müsse lernen, sich besser zu kontrollieren. Ich bin aber den entgegengesetzten Weg mit ihm gegangen und habe ihm gesagt, dass das Problem sei, dass er sich nicht erlaube, seinen Ärger zu zeigen. Zwanzig Mal sei er an der Mitarbeiterin vorbei gegangen und habe nicht reagiert, aber eine „Rabattmarke geklebt“. Beim einundzwanzigsten Mal habe er ihr dann das komplette Rabattmarkenheft um die Ohren geschlagen. Was er lernen müsse, sei, jedes Mal angemessen zu reagieren. Denn dieses Muster verstärkt sich selbst: Ich erlaube mir nicht ärgerlich zu sein, bis es aus mir herausplatzt. Alle Welt ist erschrocken und macht mir klar, das war völlig unangemessen. Ergo schließe ich daraus: Es ist nicht gut, meinen Ärger zu zeigen und laufe das nächste Mal in die selbe Falle.

## Sie arbeiteten als Psychotherapeut als Sie die TA kennenlernten ...

Ja, zehn Jahre lang habe ich recht intensiv therapeutisch gearbeitet. Nebenbei habe ich begonnen, selber TA-Ausbildungen anzubieten. Aber

es wurde mir dann auch mit der Therapie auf die Dauer zu anstrengend. Damals ergab sich, dass ich mit einem Freund zusammen Seminare für Unternehmen veranstaltete, beispielsweise zum Thema Konfliktmoderation. Mitte der 80er-Jahre stieg dieser Freund dann aus. Als mittelständischer Maschinenbauer hatte er mit dem eigenen Unternehmen genug zu tun. Da habe ich die Konstanzer Seminare gegründet. Viele Firmenkontakte ergaben sich über TA-Konferenzen, an denen ich teilgenommen habe. Ich gehöre – wie Hans Jellouschek und Bernd Schmid – zu der zweiten TA-Ausbilder-Generation in Deutschland.

**Sie erwähnten eben, dass Sie für Interventionen inzwischen andere Methoden nutzen. Sind Sie der TA-Szene entwachsen?**

Ich bin 1990 aus der TA-Szene ausgestiegen. Dafür gab es verschiedene Gründe. Als ich begonnen habe, war die Szene sehr amerikanisch geprägt: easy going. Man redete miteinander und vieles basierte auf Vertrauen. Dann boomte der Markt und man legte die Hürden für Auszubildende immer höher, streckte die Ausbildungen...

**... das kann man ja in diversen Szenen immer wieder beobachten ...**

Ich fand das schräg. Aber das Thema Markt war bei TA-lern tabuisiert. Niemand wollte darüber öffentlich diskutieren. Außerdem hatte ich inzwischen auch andere Sachen gemacht, meine Interventionen stammten nicht mehr unbedingt aus dem TA-Bereich. Meine Beispiele wurden immer älter. Deshalb habe ich aufgehört, TA-Ausbildung anzubieten, obwohl ich immer sehr gern in der Ausbildung tätig war. Als das Thema Coaching aufkam, habe ich 1995 die erste Coaching-Ausbildung angeboten. Heute laufen sechs Ausbildungen parallel.

**Sie haben mehrfach angedeutet, dass Sie sich auch auf andere Methoden und Konzepte beziehen,**

**was sind denn die anderen Quellen, aus denen Sie schöpfen?**

Sehr früh habe ich mich schon für Körpertherapie interessiert. Neben der TA-Ausbildung habe ich auch eine vierjährige Körpertherapieausbildung gemacht. Das war zwar nützlich für meine eigene Entwicklung, ich konnte damit aber nicht arbeiten. Ich habe schließlich einmal analysiert, wo meine Stärken liegen. Und die liegen eindeutig im sprachlichen Bereich. Der Umgang mit Metaphern und Analogien liegt mir. So ergab

*Der Umgang mit Metaphern und Analogien liegt mir. So ergab sich folgerichtig als Nächstes die Ausbildung in Hypnotherapie*

sich folgerichtig als Nächstes die Ausbildung in Hypnotherapie. Da geht es ja genau um die Mehrdeutigkeit der Sprache, darum, die Bilder zum Laufen zu bekommen. Das hat mich total fasziniert und ich habe auch sofort begonnen, damit zu arbeiten. Und als ich die Ausbildung fertig hatte, wollte ich anschließend systemisches Arbeiten lernen. Gunther Schmid hatte seinerzeit eine Ausbildung zum „systemischen Firmenberater“ angeboten. Die habe ich als Nächstes mitgemacht.

**Das ist ja eine erstaunliche Liste ...**

... aber es ging ja noch weiter. Das Nächste war NLP (Neurolinguistisches Programmieren) bis zum Practitioner. Und EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing). Über diese von Shapiro begründete Traumabehandlung hatte ich gelesen und fand die Methode so erstaunlich, die Erfolge damit so aberwitzig, dass ich dachte: Das muss funktionieren, das will ich lernen.

**Aber was macht das denn jetzt mit einem Menschen wie Ihnen?**

**So viele verschiedene Konzepte: Manchmal ergänzen sie sich, ein anderes Mal widersprechen sie sich. Das könnte einen doch mehr verwirren, als dass es einen besser, handlungsfähiger macht. Mir fällt das Bild des Tausendfüßlers ein, der über die eigenen Füße stolpert.**

Das hat es auch gnadenlos getan. Speziell der systemische Ansatz, aber auch NLP, haben mich zunächst völlig aus der Spur gebracht. Das passte für mein Gefühl überhaupt nicht zur TA. Bis ich gemerkt habe, das stimmt gar nicht, es ist einfach nur eine andere Landkarte, mit der man andere Dinge sehen kann. Mich hat halt interessiert, möglichst viele Landkarten zu haben. An dem Punkt habe ich mich damals auch mit meinem TA-Ausbilder auseinandergesetzt. Er meinte, es ginge doch darum, die Dinge immer mehr zu vertiefen. Ich sagte, es sei ja ganz nett, frei schwebend aus fünf Metern Entfernung mit dem Hammer einen Nagel in die Wand zu schlagen. Aber ich wolle jetzt lieber lernen, wie eine Zange funktioniert.

**Jetzt kommt ein Coaching-Klient mit einem Anliegen und Sie müssen schnell entscheiden. Wie gehen Sie vor?**

Sehr stark intuitiv. Ich muss zunächst eine Idee bekommen, was das Problem ist. Und dann, von welcher Seite aus ich es beleuchten möchte. Danach biete ich etwas an und schaue, wie der Klient darauf reagiert.

Eben sagten Sie, TA sei für Sie ein hoch effektives Diagnostikum. Mein Eindruck ist, es gibt methodische Ansätze, die tun sich mit der Diagnostik nicht so leicht, dafür sind sie schnell mit einer Intervention bei der Hand. Viele Leute hantieren mit Tools herum und wissen nicht wirklich, was sie eigentlich tun.

Ganz meine Meinung. Das Tool muss auch zum Coach passen. Mein Kollege Claus-Dieter Hil-

denbrand hat einmal den Begriff des „Tooligan“ geprägt.

### **Sind das die Leute, die so lange mit der langen Stange im Nebel herumstochern, bis es irgendwann einmal „peng!“ macht?**

Ich sage den Leuten gerne, ein Klavier ist auch ein Tool. Das kann jede Musik spielen. Es ist nur die Frage, wer dran sitzt. Das Tool alleine nutzt nichts. Wichtiger ist, welche Persönlichkeit es einsetzt.

### **Noten lesen zu können wäre also beispielsweise hilfreich?**

Es kommt natürlich auch darauf an, welche Art von Musik ich machen möchte. Ich muss nicht mit jedem Coaching-Klienten in der Vergangenheit graben. Skript-Arbeit aus der TA gehört eigentlich nicht ins Coaching. Das gehört eher in den Therapiebereich. Und trotzdem muss ich etwas davon verstehen. Das ist wie beim Heilpraktiker: Ich muss verstehen, was ich nicht behandeln darf. Ich brauche einen Gesamtzusammenhang. Deshalb bin ich auch immer misstrauisch bezüglich der Problemdefinitionen, mit denen der Klient kommt. Seine Art und Weise aufs Problem zu schauen, hat doch offensichtlich keine guten Lösungen gebracht. Mit einer Umdeutung des Problems, mit einem Perspektivenwechsel, komme ich an den Gesamtzusammenhang. Hilfreich ist, Probleme zigmal umzudeuten.

### **Mangelnde diagnostische Kompetenz und Tool-Verliebtheit: hängt das Ihrer Meinung nach zusammen?**

Wer unsicher ist, hält sich an Tools fest. Da bekommen sie eine Anleitung, Schritt für Schritt wie im NLP: Six Step Reframing beispielsweise. Doch je besser der Coach ist, um so weniger sieht man vom Handwerklichen. Wolfgang Looss hat das einmal so schön beschrieben: „Wenn Sie mir beim Coachen zusehen, denken Sie, ich quatsche bloß mit den Leuten“. Das ist auch meine

Wahrnehmung. Je besser man wird, desto mehr achtet man auf die Interaktion und erkennt Ansatzpunkte.

### **Nun ist ein Tool schnell gelehrt. Was Sie hingegen beschreiben, ist anspruchsvoller. Wie setzen Sie das denn in Ihrer Coaching-Ausbildung um?**

In unserer Ausbildung geht es zunächst vier bis fünf Bausteine lang hauptsächlich darum, den anderen zu verstehen. Bezugsrahmen, Glaubenssätze, Werte, Antrieber, Spiele – bis hin zum Skript. Danach erst geht es stärker um Interventionen. Und doch kommen auch schon früh Rollenspiele und der Video-Einsatz hinzu, damit die Teilnehmer schnell etwas Praktisches an die Hand bekommen.

### **Video-Feedback? Haben Sie immer einen Camcorder im Gepäck?**

Ja, immer. Das Equipment wiegt doch nicht viel. Warum manche Coachs zwar Rollenspiele einsetzen, aber auf das Video-Feedback verzichten, ist mir völlig unklar. Wie oft kommt es vor, dass beispielsweise ein durchsetzungsschwacher Klient subjektiv empfindet, er habe im Rollenspiel die Wildsau rausgelassen. Schaut er sich dann das Video an, erkennt er: Es war leicht konfrontativ, aber noch lange nicht Vollgas. Ich kann das Feedback als Coach gar nicht so authentisch rüber bringen, wie es das Video macht.

### **Jetzt haben wir gerade besprochen, wie anspruchsvoll Coaching ist. In Ihrem Seminarangebot findet man aber auch „Die Führungskraft als Coach“. Ist das kein Widerspruch?**

Die Kunden fragen das nach. Und ich konnte zudem beobachten, dass in meine Coaching-Ausbildung immer mehr Führungskräfte kamen. Denen habe ich gesagt: „Das ist doch für Euch nicht die richtige Ausbildung, sondern für die, die Euch coachen sollen.“ „Ja, aber wir profitieren



Foto: Jasper Dehner

doch so viel davon“, haben sie geantwortet. Da haben wir uns das einmal genauer angeschaut, wovon sie profitieren. Das waren vor allem TA-Konzepte. So haben wir eine verkürzte Ausbildung fürs mittlere Management aufgesetzt. Darin fehlen beispielsweise die hypnotherapeutischen Konzepte, weil das in einem abhängigen Arbeitsverhältnis sowieso unangemessen wäre. Wenn wir uns den Trend einmal anschauen, Stichwort „Demografie“, dann wird in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren die Fähigkeit zur Entwicklung von Mitarbeitern zu den wichtigsten Herausforderungen für Führungskräfte gehören. Die Großen werden die besten Mitarbeiter einkaufen und die anderen werden mit dem Rest leben müssen. Deshalb werde ich mir als Unternehmen keine Führungskraft leisten können, die die Mitarbeiter verprellt. Mitarbeiterentwicklung hingegen bindet ans Unternehmen. Ob wir das nun „Führungskraft als Coach“ nennen oder nicht, ist mir nicht so wichtig.

### **Das gute alte Kommunikationstraining mit neuer Bezeichnung?**

Das ist eben zu wenig. Es geht darum, den Mitarbeiter tiefer zu verstehen, um dann an der richtigen Stelle anzusetzen, zum Beispiel wenn man ihn fördern will. Führungskräfte haben meiner Meinung nach nicht gelernt, eine fundierte Problemanalyse zu machen. Die sind dermaßen lösungsorientierte Macher, die produzieren aus dem Stand drei Lösungsideen. Ich sage dann gerne: „Toll, vielleicht müssen wir für die Ideen aber erst noch das passende Problem suchen.“



### Ist das wirklich so?

Nehmen wir den Klassiker: Ein Mitarbeiter lässt plötzlich in der Leistung nach. Er ist unzuverlässig, hält Termine nicht mehr ein. Was fällt der Führungskraft als erstes ein? Ein Zeitmanagement-Seminar. Und was ist, wenn der Mitarbeiter frisch geschieden ist? Wie soll da das Seminar helfen? Etwa dabei, schnell eine neue Frau zu finden? Besser wäre doch, erst einmal nachzufragen und sich zu bemühen, den Mitarbeiter besser zu verstehen. Die sogenannten Minderleister, die sind doch nicht so auf die Welt gekommen.

### Kaum zu glauben, dass die klassischen Führungsausbildungen so schlecht sind.

Kritikgespräche oder Zielvereinbarungsgespräche, das können viele. Und wenn nicht, reichen ein paar Hinweise und die Leute setzen das schnell um. Wenn es aber um die Problemanalyse geht oder um die Beziehungsebene, dann reichen die Hinweise nicht. Das ist für mich das Signal, die Leute haben keine Modelle, es hat ihnen das keiner vorgelebt. Manchmal müssen wir dann die Rollen tauschen, damit sie erleben können, wie anders ein Gespräch laufen kann.

### Sie bieten auch Sales-Coaching an. Hat das denselben Hintergrund?

Ich fand es irritierend, wie viele Verkaufstrainer plötzlich Sales-Coaching anboten, aber im Grunde doch nur das machten, was sie immer schon machten: Verkäuferbegleitung vor Ort mit Feedback. Feedback geben ist für mich noch kein Coaching. Und vor allem verändert es nichts, weil die Verkäufer nicht wissen, was sie ändern, wie sie besser werden sollen. Meistens demotiviert es eher, vor allem wenn man zum zehnten Mal dasselbe hört. Was die Verkäufer brauchen, ist einen Coach, der einmal schaut, warum sie das nicht umsetzen, was sie gelernt haben. Hier arbeiten wir mit der Methode „check your mind“ aus der kognitiven Verhaltenstherapie und schauen, wie blockieren sich die Menschen selber.

*Was die Verkäufer brauchen, ist ein Coach, der einmal schaut, warum sie das nicht umsetzen, was sie gelernt haben*

Wir haben im Verkauf oft diese automatisierten Gedanken: Ich muss Klinken putzen, ich störe meine Kunden und so weiter. Die sind so automatisiert, dass sie gar nicht bewusst werden. Aber das Gefühl, das diese Gedanken auslöst, kommt zu Bewusstsein. Bei „check your mind“ setzt man sich mit den negativen Gedanken auseinander und sammelt Gegenargumente. Man kann das zudem auf der emotionalen Ebene noch mit Hypno-Methoden bearbeiten. Das ist sehr erfolgreich.

### Da dürften sich auch die Vertriebsleiter freuen. In der Branche herrscht ja immer noch die Drückerkolonnenmentalität vor. Es gibt da noch ein Thema, über das wir unbedingt sprechen müssen: MBSR. Wie kamen Sie auf das Thema Achtsamkeit?

Eigentlich ist die schon lange im Spiel. Seit Ende 20 meditiere ich mehr oder weniger regelmäßig Zen-orientiert. Und dann war da schon seit vielen Jahren die Vision, wenn Du 65 bist – ich bin jetzt 61 – hörst du auf zu arbeiten und machst etwas Meditatives für Manager. Dabei sollte man sich eine Auszeit nehmen können in angenehmem Ambiente und darauf schauen, wie der eigene Karriereweg aussieht. „Bin ich diesen Weg gegangen, weil er da war, oder bin ich ihn gegangen, weil ich wollte?“ Bis hin zu Meditativem und dem Umgang mit Stress sollten die Themen gehen. Und da passt Mindfulness-based

*Bin ich diesen Weg gegangen, weil er da war, oder bin ich ihn gegangen, weil ich wollte?*

Stress Reduction (MBSR) natürlich genau rein. Ich bin – ehrlich gesagt – ziemlich arrogant in den Kurs gegangen nach dem Motto: Ich meditiere ja schon seit Ende 20, was sollst du da schon Neues lernen? Ich habe überhaupt nicht damit gerechnet, was das mit mir machen würde. Meine Frau, die alle meine Ausbildungen passiv miterlebt hat, sagt, das war die Ausbildung, die mich am schnellsten und nachhaltigsten verändert hat. Das war auch mein Erleben.

### Was war das, was Sie so beeindruckt und verändert hat?

Das hat viele Aspekte. Einer ist der: Wenn man TA macht, lernt man, man solle gut mit sich umgehen. Aber was heißt das denn eigentlich? Gehe ich gut mit mir um, wenn ich regelmäßig in die Sauna gehe? Wie man liebevoll mit sich umgeht, habe ich im MBSR gerade gelernt. MBSR ist wie eine riesige Erlaubnis: Es gibt nichts zu erreichen, es gibt nichts zu verändern, es gibt einfach nur da zu sein. So wie es jetzt ist, ist es völlig ok. Das ist eine der intensivsten – und natürlichsten – Skriptarbeiten. Wenn ich jeden Morgen 40 Minuten sitze, dann schaffe ich einen Raum, in den alles Mögliche rein kommen kann. Gelegentlich kommen da auch etwas unreife Teilpersönlichkeiten rein, die man meistens nicht so mag, ängstliche oder wütende Teile. Früher habe ich die weggeatmet. Die Botschaft war: Du störst! Die Haltung des Nichtwertens im MBSR gibt denen einen Raum wie ein guter Vater. Wenn der Sohn panisch angerannt kommt und schreit, „Papa, da hinten ist ein großer Hund!“, dann springt der doch nicht auf und sagt „Nix wie weg!“ Und der schlechte Vater sagt übrigens: „Stell Dich nicht so an“. Der gute Vater sagt: „Komm mal her, setz' Dich hin, beruhige Dich. Was ist das denn für ein Hund?“, und wartet, bis der Sohn sich wieder beruhigt hat. So sitze ich also da und beobachte diesen Teil, der da gerade ängstlich oder wütend ist, und gebe ihm Raum. Raum, den er früher nie bekommen hat. Aber ich bewerte ihn nicht, wie ich den Sohn auch nicht bewerten würde. Da hat er halt Angst, na und? Ist doch ok. Ich gebe ihm

Sicherheit, dann hört das auch wieder auf. Und mein Eindruck bei MBSR ist, dass sich auf diese Art und Weise all jene Teile nachentwickeln können. Ich bin deutlich unabhängiger geworden von Anerkennung und habe angefangen, mich mehr zu mögen. Das hat Leichtigkeit in mein Leben gebracht.

**MBSR ist offenbar ein Trend. Es gibt Bücher wie das von Ingeborg und Thomas Dietz. Auch in der Psychotherapie ist es ein Top-Thema. Für die Coaching-Welt ist es allerdings ein neues Thema, finden Sie nicht auch?**

Ich finde es sehr schwer, MBSR in ein „normales“ Coaching einzubauen. Aber ich gebe Leuten oft die Anregung, den achtwöchigen Einführungskurs in MBSR zu machen.

**Wünschen Sie sich, dass dieser MBSR-Mindset das Coaching verändert?**

Einen Teil der Coaching-Praxis sicherlich. Aber es gehört auf jeden Fall auch in die Führung rein. Wir bieten beispielsweise eine Veranstaltung „Führung im Stress“ an. Und spielen dabei natürlich mit der doppelten Wortbedeutung: Die Führung ist im Stress, man führt im Stress. Da integrieren wir das: Der erste Teil der vier Blöcke umfassenden Veranstaltung ist immer ein Achtsamkeitstraining. Ich erlebe auch eine enorm hohe Offenheit dafür bei den Firmen.

**Wo kommt das her? Liegt das am Thema Work-Life-Balance, das immer drückender wird?**

Auf jeden Fall. Das Thema psychische Belastung am Arbeitsplatz ist ein sehr wichtiges Thema für die Unternehmen. Aber die Firmen kennen uns ja auch. Wenn der Werksarzt bei uns in der Ausbildung war oder der Personaler, entfaltet das natürlich ein ganz anderes Gewicht.

**Sie sind Teil der Coaching-Branche. Was sehen Sie, was sich da entwickelt? Was sind Ihre Wünsche?**

Ich habe den Eindruck, dass es der falsche Weg ist, Coaching zu einer Profession zu machen. Die scharfe Trennung zwischen Coaching und Beratung wird aus meiner Sicht zukünftig nicht haltbar sein. Die ist gut für den Anfang, um etwas zu lernen. Aber für den Kunden ist das überhaupt nicht wichtig. Dem ist wichtig, dass

*Denn Beratung, Training, Coaching, all das überlappt sich. Auch Organisationsentwickler müssen etwas von Coaching verstehen*

er weiterkommt. Vor allem im Mittelstand. Es wird daher immer mehr Mischformen geben. Denn Beratung, Training, Coaching, all das überlappt sich. Auch Organisationsentwickler müssen etwas von Coaching verstehen. Coaching ist das, was den Methoden-Pool und die Haltung ergänzt. Coaching ist keine Profession, sondern eine Herangehensweise. Mein Bild ist immer das vom Fußball-Coach: Der arbeitet auf der persönlichen Ebene mit den Spielern, aber auch auf der inhaltlichen Ebene.

**Dann wird es für die Coaches schwieriger, sich auf dem Markt zu positionieren.**

Es wird nicht mehr so wichtig sein. Die Frage wird lauten, hat der Berater auch Coaching-Qualitäten? Das ist wie beim Arzt. Bei dem fragt man: Kann der auch Akupunktur? Aber der wird nicht als reiner Akupunkteur durch die Gegend laufen. Die Abgrenzung ist hauptsächlich das Bedürfnis der Verbände.

**Bernd Schmid sprach letztes vom Coach als Zehnkämpfer. Oder müssen wir uns für Coaching einen neuen Namen einfallen lassen?**

Das weiß ich nicht. Aber Zehnkämpfer trifft's ganz gut. Er muss unter anderem wissen, wie man über die Hürden kommt.

**Was hätte ich Sie noch fragen sollen, worauf Sie noch gerne geantwortet hätten?**

Eine Anekdote noch zu meinen vielen Ausbildungen: Ich habe mal irgendwo gelesen, wenn man seine Mission im Leben herausfinden will, dann sollte man sich überlegen, was würde ich denn tun, wenn mir alles zusammenbricht. Ich habe mir das einmal so vorgestellt: Meine Firma bricht zusammen, mein Haus muss ich verkaufen, meine Frau läuft mir davon und ich lande unter der Brücke. Da musste ich lachen. Denn da würde ich eine Reihe Obdachloser um mich versammeln und gucken, wie die Jungs so ticken... Ich glaube, ich bin im richtigen Job.

## Portrait



Foto: Jasper Dehner

Ulrich Dehner leitet das Trainings- und Ausbildungsinstitut Konstanzer Seminare. Seit 1981 ist der Diplom-Psychologe als Managementtrainer und Coach tätig. Seit 1995 leitet er auch Coaching-Ausbildungen. Er ist Senior Coach und Präsidiumsmitglied des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Zu seinen zahlreichen Veröffentlichungen gehört das Buch: Coaching als Führungsinstrument (ISBN: 3-593-37305-X).  
[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de)



## Höher, schneller, weiter? Das Thema Leistung im Coaching

*Von Reto Venzl*

*Wenn man in deutschsprachigen Zeitungen, Zeitschriften und Büchern schmökert, dann stellt man immer wieder erstaunt fest, dass über Leistung grundsätzlich mehrheitlich kritisch geschrieben wird. Insbesondere in der psychologisch ausgerichteten Literatur geht es eher um die Vermeidung von negativen Auswirkungen (zum Beispiel: Burnout), als dass eine systematische, bewusste Leistungsoptimierung im Zentrum steht.*

Ganz egal, wie man zur Maxime „höher, schneller, weiter“ steht, folgt die Realität vieler Arbeitstätigen nicht seit Jahren genau dieser Philosophie? Noch schnellere Reaktionszeiten. Noch einfachere Prozesse. Noch besserer Service. Denn eines der zentralen Paradigmen der Wirtschaft ist bekanntlich, dass ein Unternehmen wachsen muss, sei dies nun auf der Ebene Marktanteil, Umsatz oder Gewinn (oder am besten natürlich in allen Bereichen).

In den letzten Jahren hat zudem eine weitere Steuergröße das Businessleben stark bestimmt: (Fix-) Kosten sparen. Die Kombination dieser beiden Aspekte impliziert, dass die tendenziell schrumpfende Anzahl von Mitarbeitenden von Jahr zu Jahr mehr leisten muss. Da die Quantität der Leistung durch Arbeitsgesetze zumindest teilweise limitiert ist, liegt der einzig mögliche Ansatzpunkt im Normalfall beim Faktor Zeit. Nicht nur Sprinter und Marathonläufer unterliegen also dem Druck, immer schneller zu werden: Alle werden damit konfrontiert. Im Business-Alltag spricht man dann aber meistens nicht von Tempo, sondern von Einsatzwille und Engagement, Effektivität und Effizienz. Im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung mag das dann in etwa so klingen:

„Sie haben in diesem Jahr eine sehr gute Leistung erbracht: Kompliment, Frau X! Im nächsten Jahr müssen wir uns alle aber nochmals steigern. Sie müssen nochmals einen Zacken zulegen, denn um heute im Markt bestehen zu können, müssen wir ständig noch besser werden.“ – Ein Lob mit Widerhaken. Welche Optionen hat Frau X? Sie kann

- » sich einen neuen Job suchen in der Hoffnung, dass die Leistungsanforderungen dort geringer sind,
- » sich mit dem aktuellen Repertoire/Know-how durchbeißen, auch wenn die Belastung vielleicht irgendwann (zu) hoch wird,
- » auf ihren vorhandenen Ressourcen aufbauen und diese bewusster und konsequenter nutzen oder

- » die eigenen Ressourcen ausweiten, um die geforderten Leistungen zu erbringen.

### Leistung als Konzept

In verschiedenen Kulturen gibt es unterschiedliche Leistungskonzepte. Während wir *im deutschsprachigen Raum Leistung als Notwendigkeit und Tugend* betrachten (jedoch eher ohne die spaßvolle Komponente der Leichtigkeit), stehen in anderen Ländern andere Aspekte im Zentrum. Auch ohne eine soziologische Analyse der Leistungskultur in verschiedenen Ländern zu zitieren, kann man wohl davon ausgehen, dass es in China, den USA, in Kenia oder Australien andere Zugänge zum Thema Leistungserbringung und -optimierung gibt als bei uns.

Es gibt aber auch Parallelen, welche kulturunabhängig sind. Dies beginnt beispielsweise bei der physikalischen Definition der Leistung (Arbeit pro Zeit), welche nachvollziehbar macht, dass es bei der Leistungserbringung um *Quantitäten* (mehr leisten) einerseits und um den Zeitfaktor (in kürzerer Zeit) andererseits geht.

Universell ist auch, dass die körperliche Leistungsfähigkeit nicht in allen Lebensphasen gleich hoch ist. Das Nachlassen der Leistungsfähigkeit ab circa dem 25. Lebensjahr oder das Bedürfnis nach längeren Erholungszeiten sind zum Beispiel gut dokumentierte und wichtige Einflussfaktoren. Kombiniert ergibt sich ein *gravierendes Dilemma*: Was tun, um die jährlich steigenden Anforderungen erfolgreich zu bewältigen, wenn unsere Leistungsfähigkeit ebenso nachlässt wie die Fähigkeit, Zusatzleistungen zu erbringen (Überstunden, Extra-Einsätze et cetera)?

Die intensive Auseinandersetzung mit der Thematik ist also auch für den Coach zentral – und durchaus anspruchsvoll. Kernfragen sind unter anderem:

- » Wo liegen die individuellen Leistungsgrenzen? Können wir sie positiv beeinflussen und wenn ja, wie? Was heißt das für verschiedene Leistungsphasen?

- » Welche Vor- und Nachteile haben (Spitzen-) Leistungen? Wo wird es kontraproduktiv (z. B. Leistungsabbau statt -aufbau)? Wo bestehen Risiken (z. B. Burnout)? Wie kann man sie minimieren?

### Coach und Leistung

Coach und Klient sind also angehalten, sich mit einer Optimierung der lebensphasen spezifischen Leistung bei gleichzeitiger Minimierung der Risikofaktoren und Nebenwirkungen auseinanderzusetzen. Die Antworten können unterschiedlich sein und implizieren – je nach gewähltem Schwerpunkt – unterschiedliche Coaching-Ansätze:

- » Wählt der Klient die Zielrichtung: „Ich will die richtige Balance finden, einen guten Job machen und dabei gesund bleiben“, dann werden sich die meisten Life- und Business-Coachs in ihrem Element finden.
- » Liegt der Fokus aber klar auf Spitzenleistung oder auf dem Optimum (je nach Terminologie kann auch Maximierung ein Thema sein), dann befinden wir uns in einem anderen Feld: dem (Peak-) Performance-Coaching.

Fragt man Mitarbeitende und Führungskräfte, wie sie sich auf einer Skala mit den Polen Leistungsverweigerung und Leistungswahn einschätzen, werden sich viele im Mittelfeld (zwischen 4 und 7 auf einer 10er-Skala) einordnen. Im klassischen (nicht spezifisch leistungsorientierten) Coaching ist jede Skalierung in Ordnung. Es sei hier aber die kritische Frage gestellt: Reicht dieser Ansatz aus, wenn man als Coach den Auftrag hat, einen klaren Beitrag zur Leistungsentwicklung zu leisten? Ist es dann nicht die Aufgabe, den Klienten mit der 9 oder der 10 auf der Skala zu konfrontieren?

Einem Coach, der sich zum Ziel gesetzt hat, mit dem Klienten die Grenzbereiche des Leistungspotenzials auszuloten, über die Komfortzone hinaus zu blicken, wird zuerst sein eigenes Leistungskonzept reflektieren. Wer selbst ein differenziertes, aber klares Ja zur Leistung sagen kann,

der wird seinem Klienten auch bei besonders stark ausgeprägtem Leistungsanspruch wertschätzend und nutzbringend begleiten können.

## Coaching for Performance

Hier muss zugleich gesagt werden, dass der Begriff „Coaching for Performance“ aktuell sehr einheitlich verwendet wird. Das Spektrum reicht dabei von Coaching, welches hilft, die Erwartungen zu übertreffen (Whitmore, 2009) über Coaching auf Verhaltensebene (Dilts, 2003) bis hin zu lösungsorientiertem Mitarbeiter-Coaching durch Führungskräfte (Meier, 2006). Der Autor selbst verwendet den Begriff – sehr bewusst auf den Wortsinn abzielend – als die Form von Coaching, welche sich explizit um die Leistungsoptimierung kümmert und dem Klienten hilft, herausragende Ergebnisse zu erzielen.

Trotz aller terminologischen Unterschiede lässt sich als gemeinsamer Nenner wohl formulieren: Es geht um gute Leistungen. Es wird eine Optimierung angestrebt. Dies soll sich auf der Verhaltensebene manifestieren; und zu Top-Ergebnissen führen. Diese recht offene Begriffsverwendung ist aber nicht ganz unproblematisch, weil sich der wohl wichtigste Mitbewerber im Leistungsoptimierungsmarkt auf eine einheitliche Terminologie geeinigt hat. Die Vertreter des Total-Quality-Managements (TQM) verkaufen ihren Kunden „Excellence“ als Ziel der Intervention. Als Methode verwenden sie in erster Linie systematisierte Prozess- und Ablauf-Optimierungen und formulieren entsprechende Standards. Beim Performance-Coaching liegt der Schwerpunkt hingegen eher auf individuellen, personbezogenen Faktoren (zum Beispiel Einstellung, Anspruchsniveau und Verhalten). Die beiden Ansätze ließen sich zum Wohle des Kunden gut verbinden, was in der Praxis allerdings kaum geschieht.

## Performance-Coaching

Wie also muss ein Coaching aufgebaut sein, damit man von einem Performance-Coaching spre-

chen kann? Davon ausgehend, dass Methoden und Inhalte, die im Performance-Coaching von Bedeutung sind, nicht solitär und klar gegenüber anderen Formen des Coachings abgrenzbar sind, liegen die Schwerpunkte mehr bei der Intensität und Tiefe, mit welcher einzelne Aspekte bearbeitet werden. Schon in Vorgespräch und Contracting sollten vier Punkte besonders gewichtet und genau geklärt werden:

- » Einstellung zur Leistung
- » Innere und äußere Ziele
- » Anspruchsniveau
- » Notwendiger Aufwand, um die gesteckten Ziele zu erreichen

Dass diese Themenkreise dann auch im Coaching-Prozess zentral sind, versteht sich von selbst.

Es gibt aber auch einige methodische Ansätze, welche beim Coaching mit dem Ziel „Leistungs-optimierung“ oder „Top-Leistung“ besonders wichtig sind. Das sind unter anderem ein solides Benchmarking (Auseinandersetzung mit den Einstellungen und Verhaltensweisen der Besten) und ein intensiver Weg-Ziel-Dialog (Zielhöhe, notwendige Ansatzebenen, nötiger Aufwand et cetera). Zudem hilft es sehr vielen Klienten, wenn man den Weg zum Ziel sehr systematisch

## Im Performance-Coaching nützliche diagnostische Instrumente

Zwei Verfahren, die sich als sehr wertvoll herausgestellt haben, sind das Leistungsmotivationsinventar (LMI) von Schuler, Prochaska & Frintrup (2001) und das Verfahren AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster) von Schaarschmidt & Fischer (2003). Sie bieten sowohl für das Erkennen möglicher Entwicklungsbereiche wie auch für die Ressourcen-Klärung nützliche Anregungen. Diese Tests sollen jedoch nicht als klassische Messinstrumente genutzt werden, sondern als Initialzündung zum Dialog.

### LMI

Das Leistungsmotivationsinventar integriert die wichtigsten Dimensionen, die in verschiedenen Leistungsmotivationstheorien angesprochen werden. Besonders spannende Dimensionen können im Leistungs-Coaching Beharrlichkeit, Engagement, Erfolgszuversicht, Flow, Leistungsstolz, Wettbewerbsorientierung und anderes sein. Vorteil des LMI: Es bietet sehr vielfältige und nützliche Ansatzpunkte. Nachteile: Das Ausfüllen der Vollversion dauert 45 Minuten, und die Auswertung ist aufwendig.

[www.testzentrale.de/programm/leistungsmotivationsinventar.html](http://www.testzentrale.de/programm/leistungsmotivationsinventar.html)

### AVEM

Das Verfahren erlaubt Aussagen über gesundheitsförderliche oder gefährdende Verhaltens- und Erlebensmuster bei der Bewältigung von Arbeits- und Berufsanforderungen. Besonders spannende Dimensionen können im Leistungs-Coaching beruflicher Ehrgeiz, Verausgabungsbereitschaft, Perfektionsstreben und anderes sein. Vorteile des Tests: Das Ausfüllen ist schnell gemacht und gibt auch Hinweise auf personenbezogene Risikofaktoren für Burnout (wenn spezifisches Burnout-Wissen vorhanden ist). Zudem ist eine elektronische Auswertung möglich.

[www.persoennlichkeitspsychologie-potsdam.de/AVEM.htm](http://www.persoennlichkeitspsychologie-potsdam.de/AVEM.htm)

### Kombination LMI und AVEM

Die beiden Tests lassen sich optimal kombinieren, auch wenn sich gewisse Redundanzen nicht wegdiskutieren lassen. Eine Kombination verlangt allerdings Erfahrung im Bereich Persönlichkeitspsychologie.

bearbeitet und klärt, was ziemlich aufwendig sein kann (Was braucht es auf den verschiedenen Ebenen, um ans Ziel zu gelangen?). Diese drei Ansatzpunkte werden noch klarer, wenn man sie in Tool-Form betrachtet:

» **Benchmarking-Tool:** Beim Benchmarking eignet sich beispielsweise eine Hausaufgabe gut. Man lässt den Klienten eine kleine Internetrecherche machen: Gibt es Interviews mit den Besten der Zunft (z. B. Sportler, Sterneköche, Musiker)? Was sagen diese Leistungsträger zum Thema Einstellung, Leistung, Wille? Wie steht der Klient selbst dem gegenüber? Wo gibt es Unterschiede? Welche Bedeutung haben diese für die Leistungserbringung? Diese intensive Auseinandersetzung mit den Besten kann zu faszinierenden Gesprächen führen.

» **Zielhöhen-Tool:** Eine spielerische Variante für den Umgang mit dem Thema Zielhöhe ist der Turmbau. Der Coach hält in einer Box drei Sets mit Jenga-Hölzern bereit. Er stellt dem Klienten dann die Aufgabe, mit diesen einfachen Hölzern in ein paar wenigen Minuten auf einem Tisch einen Turm zu bauen. Sonst werden absolut keine Vorgaben (wichtig!) gemacht und auch keine weiteren Fragen beantwortet. Nach Ablauf der Zeit spricht der Coach mit dem Klienten darüber, wie zufrieden er mit der erbrachten Leistung ist, wie wohl er sich bei der Leistungserbringung fühlte. Auch bietet sich ein Gespräch darüber an, ob die erbrachte Leistung den Anforderungen von außen/oben entspricht und vieles mehr.

» **Weg-Tool:** Eine Variante für Systematiker ist, bei der Zieldefinition die Kategorien KMU zu verwenden. Hiermit sind nicht die Klein- und mittelständischen Unternehmen gemeint (auch wenn dieser Aufhänger bewusst gewählt ist, um sich die Kategorien zu merken), sondern körperlich, mental und umfeldbezogen. Man beginnt, zunächst in den drei Bereichen spezifische Ziele zu suchen. Der Klient wird – um bei einem einfachen Beispiel zu bleiben

– vielleicht das K-Ziel „langfristig voller Energie“, das M-Ziel „täglich motiviert“ und das U-Ziel „positives, stützendes Umfeld“ formulieren. Diese Ziele schreibt der Coach dann auf ein Flipchart oder er nutzt Moderationskarten und Pinnwand. Danach fragt er den Klienten zu jedem Ziel, was es braucht, um es zu erreichen, bis die Wand schließlich mehr oder weniger gefüllt ist. Man kann sich vorstellen, dass dies eine hervorragende Quelle für Reflexion, Austausch und Fragen ist.

Nach der aufmerksamen Bearbeitung von Ziel und Weg bietet sich oft eine Reflexion der vorhandenen oder der notwendigen Ressourcen an. Hier gilt es unter anderem, sich mit Aspekten der Psychoregulation (Emotionen, Denken, Konzentration et cetera) auseinanderzusetzen. In vielen Fällen ist die Arbeit in diesen Kompetenzbereichen ein Schlüsselfaktor für die Leistungsoptimierung.

Natürlich können in der Startphase eines Performance Coachings (oder zwischendurch) auch *diagnostische Instrumente* nützlich und wertvoll sein (s. Kasten). Gerade bei den ohne theoretisches Hilfskonstrukt nicht leicht erschließbaren Aspekten der Einstellung zur Leistung können sie wertvolle Dienste leisten.

### Eine eigene Coaching-Disziplin?

Performance-Coaching ist keine eigene Coaching-Disziplin, sondern eher eine Spezialität, eine Nische. Im Gegensatz zu anderen, „größer“ Coaching-Disziplinen (Life-Coaching/Business-Coaching) lässt sie sich aber inhaltlich recht präzise beschreiben – auch wenn sie thematisch in viele andere Disziplinen hineinspielt. Performance-Coaching lässt sich also vielleicht mit anderen Coaching-Spezialitäten wie „Die ersten-100-Tage-Coaching“ oder „Executive-Coaching“ vergleichen, wo spezifisches konzeptionelles und inhaltliches Wissen ebenso bedeutungsvoll ist. Gleichzeitig thematisiert Performance-Coaching aber in intensiver Form eine ganze Menge von Themen, welche im Life-

und Business-Coaching generell bedeutungsvoll sind. Oder sind das Sprengen der eigenen Grenzen und das Streben nach mehr nicht ganz alltägliche Coaching-Themen?

### Der Autor



Foto: Remo Eisner

Reto Venzl (1958) coachte in den 90er Jahren als Sportpsychologe mehrere Weltmeister und Olympiasieger. Seit 1996 liegt sein Arbeitsschwerpunkt beim Transfer von Spitzenleistungs-Know-how in die Wirtschaft. Als Geschäftsführer der Performance Institute GmbH in Root/Luzern (Schweiz) leitet er Seminare und coacht Führungskräfte, Teams und Organisationen. Für Coaches bietet er Weiterbildungsseminare im Bereich Performance-Coaching an.

[www.performance-institute.ch](http://www.performance-institute.ch)



## Etablierung eines internen Coach-Pools am Universitätsklinikum Frankfurt

*Von Annelie Eichhorn und Margrit Dapper*

*Für die circa 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Frankfurter Universitätsklinikum existiert seit 2009 die breite Möglichkeit, Coaching in Anspruch zu nehmen. Damit wurde in der Personalentwicklung ein Weg beschritten, der im Gesundheitswesen neuartig ist. Die erfolgreiche Implementierung eines internen Coach-Pools zeichnete die Jury des DBVC in der Kategorie „Organisationen“ mit dem „Deutschen Coaching-Preis 2010“ aus.*

Nach der Umwandlung des Klinikums der Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt am Main (KGU) in eine Anstalt des öffentlichen Rechts und den damit einhergehenden wirtschaftlichen Veränderungen begannen 2005 Umstrukturierungen in der mittleren Führungsebene. Insbesondere vom Pflegepersonal in Führungspositionen wurden vermehrt Management-Aufgaben gefordert. Abteilungen wurden vergrößert, dadurch stieg die Anzahl der nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Führungskräfte.

Der zunehmende Erwartungsdruck, dem die Führungskräfte nun ausgesetzt wurden, führte jedoch auch zu Versagensängsten, Handlungsunsicherheiten und Konflikten, teilweise standen Positionen zur Disposition oder Burnout drohte. Unterschiede im Führungsverständnis wurden erkennbar und es wurde auch offensichtlich, dass eine professionelle „Begleitung“ fehlte, diesen allgemeinen Veränderungsprozess so zu gestalten, dass die Akteure entsprechend der neuen Ziele wieder Handlungsfähigkeit erlangen konnten.

In einzelnen Bereichen entwickelten sich erste Lösungsansätze, zum Beispiel im Pflegedienst: Dort wurde ein Coaching-Konzept für Führungskräfte entwickelt und implementiert. Klärung von Beziehungen, Übernahme neuer Funktionen oder Hierarchie-Aufstieg, Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen, Loyalitätsfällen oder einer Sandwich-Position waren beispielsweise Themen, die dort im Einzel-Coaching bearbeitet wurden.

Aufgrund der steigenden Nachfrage und der sehr positiven Resonanz auf das Einzel-Coaching wurde allgemein ein zusätzlicher Bedarf in der Entwicklung von Führungskräften, Teams und der Begleitung von Reorganisationsprozessen offenbar. Der Vorstand des Universitätsklinikums beschloss daher im Dezember 2008 die Gründung einer Abteilung Personalentwicklung.

### Konzeptentwicklung

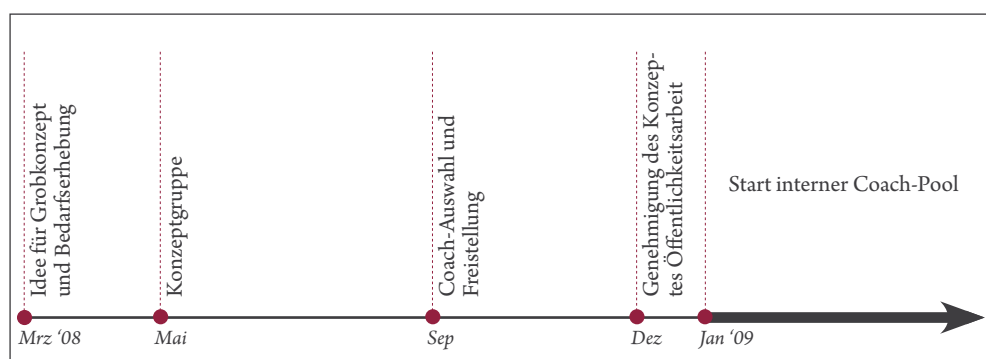
Nach einer Bedarfserhebung der Personalentwicklungsabteilung wurde deutlich, dass lediglich drei Prozent der Führungskräfte das Instrument Coaching kannten. In der konzeptionellen Phase wurde das Ziel, ein Coaching-Angebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Berufsgruppen, Funktionen und Positionen am Klinikum aufzubauen, entwickelt. Hilfreich war dabei die Überlegung, dass Coaching-Kompetenzen im Hause vorhanden sein mussten. Schließlich war von einzelnen Mitarbeitern bekannt, dass sie schon entsprechende Angebote in einzelnen Klinikbereichen etabliert hatten. Es wurde aber auch vermutet, dass etliche Kompetenzen bislang unbekannt waren, da Mitarbeiter in ihrer Freizeit Aus- und Fortbildungen absolvierten und die Kompetenzen informell in ihrer Arbeit im Klinikum oder frei- oder nebenberuflich einsetzten. Aufgrund dieser Überlegungen und den bisherigen positiven Erfahrungen mit Coaching im Pflegedienst entschloss sich die Abteilung in Absprache mit dem Personaldezernenten für den Aufbau eines internen Coach-Pools (s. Abb.).

Mittels einer Ausschreibung wurde gezielt in allen Berufsgruppen nach weiteren Qualifizierten oder an Coaching interessierten Mitarbeitern gesucht. Es fand sich so eine Konzeptgruppe von elf interessierten Personen. Sie kamen aus den Berufsgruppen Personalentwicklung, Verwaltung, Pflegedienst, Ärztlicher Dienst, Sozialdienst und Aus- und Weiterbildung. Die viermonatige Arbeit der Konzeptgruppe wurde von der Abteilung Personalentwicklung koordiniert und verantwortet.

In einer ersten Arbeitssitzung wurde diskutiert, was die Einzelnen unter Coaching verstanden und was eine gemeinsame Basis sein sollte. Es ging darum zu klären, welche Voraussetzungen ein Coach mitbringen müsste, denn manche verfügten schon über eine gediegene Coaching-Ausbildung, andere hatten noch keine Qualifikationen, aber großes Interesse. Welche Angebote sollten dem Klinikum gemacht werden? Schließlich waren einzelne Mitarbeiter bislang in unterschiedlichem Ausmaß als Coach tätig. Rahmenbedingungen und Organisationsform standen ebenfalls als zu klären auf der Agenda.

In der zweiten Sitzung ging es um Themen und Coaching-Formen sowie um die Darstellung in einem „Coaching-Katalog“. Dies ist eine Broschüre, die Hintergründe zum Coaching, konkrete Angebote, Prozedere und Formblätter, aber auch die Selbstdarstellungen der beteiligten internen Coaches enthält und den potenziellen Klienten zur Information dienen soll. Auch die zukünftige Zusammenarbeit der internen Coaches musste abgesprochen und die Qualitätssicherung sowie Weiterentwicklung mussten gewährleistet werden. Ebenfalls mussten die Schritte bis zur Bekanntmachung des internen Coach-Pools definiert werden.

In der dritten und letzten Sitzung wurden der allgemeine Teil des Coaching-Konzepts, das Coaching-Verständnis, die Organisation des Coach-Pools sowie das Coaching-Angebot für die Veröffentlichung im Coaching-Katalog abgeschlossen.



Die Meilensteine auf dem Weg zum internen Coach-Pool



Im Weiteren klärten alle Coachs für sich, ob sie das entwickelte Konzept mittragen wollten und inwieweit sie von ihren Vorgesetzten für diese neue Aufgabe freigestellt werden konnten oder wollten. Schließlich wurden sieben Personen – durch teilweise Entbindung von anderen Aufgaben – für die Mitarbeit im Coach-Pool freigestellt – von zehn Stunden im Monat bis zu 45 Prozent der Arbeitszeit reichte die Palette.

Die Grundvoraussetzungen für eine Tätigkeit als Coach im Klinikum sind eine zertifizierte Weiterbildung zum Coach oder ein entsprechendes Studium sowie Berufserfahrung. Die meisten internen Coachs haben ihre einjährige Weiterbildung an der Fachhochschule Wiesbaden (jetzt Hochschule RheinMain) im Fachbereich Sozialwesen absolviert. Darüber hinaus verfügen mehrere über Zusatzqualifikationen für Team- und Gruppen-Coaching und zu verschiedenen Coaching-Methoden.

### Implementierung

Nach Zustimmung des Klinikumsvorstands und der Verankerung von Coaching im Rahmenkonzept der Personalentwicklungsabteilung startete der interne Coach-Pool am 1. Januar 2009 mit seiner Arbeit.

Für alle Arbeitsbereiche des Klinikums, für die Leitungsgremien und Schnittstellen, wurden Informationsveranstaltungen durchgeführt. Persönliche Präsentationen und Publikationen in den internen Medien, wie Klinikumsnachrichten, Intranet und Flyer erfolgten.

### Anfängliche Vorbehalte

Da Coaching nur Wenigen im Klinikum bekannt war, herrschte anfänglich Skepsis gegenüber diesem Instrument. Um dieser skeptischen Haltung positiv entgegen zu wirken, erfolgten viele persönliche Gespräche und regelmäßige Veröffentlichungen in den Klinikumsmedien. Ebenso wichtig war es, das Vertrauen der Schnittstellen Personalberatung, Frauenbeauftragte, betriebs-

ärztlicher Dienst und Personalrat zu gewinnen. Das gelang durch eine gezielte Aufklärungsarbeit. Das Potenzial von Coaching zur Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter, aber auch ganzer Teams, wurde so zunehmend erkannt und die Schnittstellen empfehlen inzwischen bei Bedarf Coaching.

Unsicherheit bestand zu Beginn der Arbeit des internen Coach-Pools insbesondere in Bezug auf die Vertraulichkeit und eine eventuelle Zusammenarbeit mit Coachs in einem anderen beruflichen Kontext.

In allen Gesprächen, Präsentationen und Auftragsklärungen versichern die Coachs jedoch selbstverständlich die Vertraulichkeit ihrer Coaching-Arbeit. Da die internen Coachs aus verschiedenen Arbeitsbereichen und Berufsgruppen des Klinikums kommen, ist sichergestellt, dass das Coaching bei einer Person in Anspruch genommen werden kann, die keinen direkten Arbeitsbezug zum Klienten hat. Grundsätzlich hat der Klient immer die Freiheit zu wählen, mit welchem Coach er arbeiten möchte.

Sollte der Klient ein Coaching bei einem Coach außerhalb des internen Coach-Pools wünschen, ist auch das im Einzelfall möglich. Die Abteilung Personalentwicklung hat parallel zum internen auch einen externen Coach-Pool aufgebaut.

Um die Führungskräfte gezielt und aktiv in die Verantwortung für die Personalentwicklung vor Ort mit einzubinden, wurde das Coaching so verankert, dass der direkte Vorgesetzte, in Absprache mit dem Klienten, den Auftrag zum Coaching an den Coach erteilt. Bei den Mitarbeitern entstand nun allerdings die Frage, warum das Coaching durch die Vorgesetzten in Auftrag gegeben werden muss. Obwohl dies im Coaching-Katalog schon beschrieben ist, wurde hier persönlicher Gesprächsbedarf deutlich. Dass das Coaching innerhalb der Arbeitszeit stattfindet und der offizielle Auftrag die Teilnahme sicherstellt, musste einfach noch einmal klargestellt werden. Nicht minder wichtig war darauf hinzuweisen, dass

Coaching als ein positives Instrument zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter angesehen wird und die Ziele und Inhalte vertraulich sind. Auf

### Der Gewinn durch das interne Coaching-Angebot

#### Vorteile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Führungskräfte

- » Zeitnahe Unterstützung für Einzelpersonen und Teams zu verschiedenen beruflichen Themen
- » Wahlmöglichkeit zwischen mehreren qualifizierten Coachs
- » Die Coachs kennen die Strukturen des Klinikums
- » Schnelle Auftragsklärung und zeitnahe Coaching-Beginn
- » Coaching in internen Räumlichkeiten
- » Akzeptanz innerhalb des Klinikums

#### Vorteile für den Klinikumsvorstand

- » Internes Angebot zur Personal- und Organisationsentwicklung
- » Zugewinn an Attraktivität des Klinikums als Arbeitgeber
- » Keine zusätzlichen Kosten für externe Coachs
- » Je nach Bedarf kann die Entwicklung weiterer Coaching-Konzepte intern in Auftrag gegeben werden

#### Vorteile für die internen Coachs

- » Coachs können Qualifikationen im Klinikum einbringen, für die sie ursprünglich nicht eingestellt wurden
- » Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung
- » Auch wenn die Tätigkeit als Coach an der tariflichen Vergütung nichts ändert, kann sie doch als individuelle Kompetenzentwicklung verstanden werden, die für die eigene Karriere hilfreich werden kann
- » Zusammenarbeit mit anderen Coachs
- » Lernen miteinander und voneinander

Wunsch hat die Personalentwicklungsabteilung in weiteren Arbeitsbereichen das Konzept detailliert vorgestellt und gemeinsam mit der Führungskraft Bedenken ausgeräumt.

### Entwicklung der Coaching-Nachfrage

Bereits nach einem halben Jahr hatte der Coach-Pool Aufträge aus allen Berufsbereichen: Gesundheitsfachberufe, Ärztlicher Dienst und Verwaltung. Hinzu kamen Anfragen von Wissenschaftlern aus dem Fachbereich Medizin der Universität. Das Coaching-Angebot wurde deshalb auf alle wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter des Fachbereichs erweitert. Es besteht eine stetige Nachfrage nach Coaching, wobei die meisten Klienten aus dem Pflegedienst kommen. Die Nachfrage aus dem Verwaltungsbereich steigt jedoch ebenfalls. Dabei werden sowohl Coachings für Einzelpersonen als auch für Teams nachgefragt.

Die häufigsten Themen in Coaching-Prozessen im Jahr 2009 – dieses Bild zeichnet sich aber auch für 2010 ab – waren

- » die Verbesserung der Arbeitsorganisation und Abläufe,
- » die Übernahme einer neuen Funktion,
- » die Selbstorganisation sowie
- » Teamentwicklung und
- » die Ausgestaltung der Führungsrolle.

Weitere Coaching-Themen sind Beziehungsgestaltung, Perspektiven im Klinikum, Loyalität und die Begleitung der Mitarbeiter in Prozessen des Change-Managements. Durch die stetigen Veränderungen im Gesundheitswesen werden an jeden Einzelnen ständig neue Anforderungen gestellt. Um diesen gerecht zu werden und gleichzeitig die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln, erwies sich Coaching als das passende Instrument.

Das Vertrauen in die Arbeit der Coachs ist zunehmend gestiegen. Das zeigt sich besonders in Weiterempfehlungen durch Klienten als auch durch Führungskräfte, die Coaching in Auftrag

gegeben hatten. In der Evaluation gaben 85 Prozent der Klienten an, dass sie ihren Coach uneingeschränkt weiterempfehlen würden; bei den Auftraggebern liegt der Anteil sogar bei 94 Prozent.

Der Nutzen von Coaching, sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für den Arbeitsbereich und somit das Gesamtklinikum, wurde bereits von vielen erkannt und in Anspruch genommen (s. Kasten). Dabei ist es inzwischen eine Selbstverständlichkeit, dass die Prozesse vertraulich sind. Auch wurden Verwechslungen mit Mentoring, Supervision oder Training korrigiert.

Die Coachs werden von den Führungskräften in ihrer Profession und Professionalität anerkannt. Das zeigt sich auch daran, dass inzwischen neun Coachs für Coaching freigestellt wurden. Somit konnte der Coach-Pool seine Angebote erweitern. Die Coachs haben zudem die Möglichkeit, sich auf bestimmte Themen, Berufsgruppen oder Coaching-Formen zu spezialisieren. Dies wird zusätzlich gefördert durch die Teilnahme an Fortbildungen und Netzwerktagungen sowie die interne konzeptionelle Zusammenarbeit.

### Fazit und Ausblick

Mit der Implementierung des internen Coach-Pools am Klinikum wurde ein Weg zur Personalentwicklung beschritten, der im Gesundheitswesen neuartig ist. Die gezielte Förderung der Beschäftigten wurde ein wesentlicher Baustein der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Klinikums.

Der Erfolg eines Unternehmens wird stark mitbestimmt durch sein Personal. Dieses zu gewinnen und zu halten wird zukünftig gerade im Gesundheitswesen ein zentrales Thema sein. Das umfassende Personalentwicklungsangebot des Klinikums, in dem Coaching ein wichtiger Baustein ist, begleitet und unterstützt die aktuellen und zukünftigen Veränderungsprozesse. In den Evaluationsergebnissen werden die positiven Entwicklungen der einzelnen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter sowie der gecoachten Teams deutlich.

### Die Autorinnen



Foto: Alexander Beck

Diplom-Politologin Annelie Eichhorn, Personalentwicklerin, Coach (FH) und Koordinatorin des internen Coach-Pools am Klinikum der Johann Wolfgang Goethe-Universität. Preisträgerin des „Deutschen Coaching-Preises 2010“ für die Implementierung des internen Coach-Pools am Universitätsklinikum.

[annelie.eichhorn@kgu.de](mailto:annelie.eichhorn@kgu.de)



Foto: privat

Margrit Dapper, Coach (FH), Zusatzqualifikation Team- und Gruppencoaching (FH), interne Coach am Klinikum der Johann Wolfgang Goethe-Universität seit 2005, Lehrgangsleitung der Weiterbildung zur Gruppenleitung, Fachdozentin für Gesundheitsfachberufe, Fachkrankenschwester in der Psychiatrie.

## Konflikt-Coaching am Beispiel eines konkreten Prozesses: Reflexionen eines Business-Coachs

*Von Dr. Walter Schwertl*

*Ein schon lange schwelender Konflikt zwischen zwei Führungskräften sowie ein Vorgesetzter, der Schaden für das Unternehmen entstehen sieht. Das ist die Situation, in die der Coach gerufen wird. Wie können die verhärteten Fronten gelockert werden? Welche Mittel stehen dem Konflikt-Coaching zur Verfügung, damit eine Lösung gefunden werden kann? Ein realer (anonymisierter) Fall gibt Auskunft über Vorbereitung, Strategien und Möglichkeiten.*



Indem ein konkreter Coaching-Prozess beschrieben wird, wird er auch zur öffentlichen Praxisreflexion. Die Beschreibung des Vorgehens und die Reflexion möglicher Schwierigkeiten verbinden sich mit dem Anspruch einer durch Theorie geleiteten Praxis und der Notwendigkeit, jeden Auftrag als einen sich von anderen Aufträgen unterscheidenden Prozess zu begreifen. In diesem Sinne ist der hier beschriebene Prozess ein Solitär. Verändert wurden nur jene Daten, die Rückschlüsse auf das Unternehmen und die hier tätigen Personen ermöglicht hätten.

### Wie kam es zum ersten Kontakt?

Konflikte in Organisationen lernt man erst dann kennen, wenn man nicht nur die Sicherheitssperren in Form von Schranken und Sicherheitspersonal überwunden hat, sondern auch sprachlich hinter den wohlfeilen Erklärungen angekommen ist. Wer dort Platz nimmt, wo Krawatten gelockert und Schuhe abgestreift werden dürfen, wird auch eingeladen, bei Konflikten hilfreich zu sein. Im folgenden Beispiel entstand der Kontakt zu den betroffenen Konfliktparteien über deren Führungskraft. Sie hatte bereits erfolgreich mit dem Autor zusammengearbeitet.

Innerhalb eines rechtlich unabhängigen Unternehmens, das im Besitz eines international operierenden Großkonzerns ist, kam es zwischen den beiden gleichberechtigten Geschäftsführern, Herrn Ost und Herrn West, zu einer wüsten Auseinandersetzung. Anwesend war auch der Divisionsleiter Dr. Bergwald. Es drohten weitere Eskalationen mit entsprechenden Auswirkungen auf das Unternehmen. Letztlich einigte man sich auf den Versuch, mit der Hilfe eines Coachs den Konflikt zu lösen.

Der Konflikt entstand jedoch nicht erst durch diese spontane Eruption. Er entwickelte mit dem aktuellen Ausbruch lediglich einen unerträglichen Höhepunkt in einem länger verlaufenden Prozess. Der Divisionsleiter rief den Autor an und bat um dessen Hilfe. Vor einem ersten Treffen wurden Telefonate mit Herrn Ost und Herrn

West vereinbart und geführt. Dr. Bergwald sollte zukünftig über den Prozess, nicht jedoch dessen Inhalte, via E-Mail in Kenntnis gesetzt werden (s. Kasten).

### Wichtig: Neutralität und Transparenz

Das Telefonat mit beiden Geschäftsführern sichert Neutralität.

Mit allen drei Herren wurde die Vorgehensweise abgestimmt und somit transparent gemacht. Beim Management von langwierigen Konflikten ist auf Transparenz, Klarheit und Berechenbarkeit des Coachs zu achten. Dies sind wichtige Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen. Aufbau und Erhalt von Vertrauen wiederum sind die Grundlage für jegliche Art von Coaching-Prozessen. Coaching in einem von Konflikten dominierten sozialen System benötigt dieses Vertrauen in besonderem Maße.

### Erklärungen sichern Probleme

Wenn bei der Lösung von Konflikten Bordmittel der Klienten, wie Flucht, kommunikative Abschirmung, Trennung und so weiter nicht ausreichen oder nicht einsetzbar sind, beginnen die Beteiligten, vermehrt Erklärungen zu suchen. Es kommen Freunde, Lebenspartner und andere als Einflüsterer zum Einsatz. Nicht selten wird dann Allgemeinwissen aus den Disziplinen gesunder Menschenverstand, Moral, Psychologie und Soziologie bemüht. Im vorliegenden Fall war von tiefen Verletzungen, Generationsproblemen, Vater-Sohn-Konflikten und angedeuteten Minderwertigkeitskomplexen aufgrund unterschiedlicher Ausbildungsniveaus die Rede. Die Partnerin eines der Herren ergänzte dies um eine weitere Erklärung: *der tiefer liegenden Sohn-Vater-Problematik*. Sigmund Freud als Volksheld lässt grüßen. Natürlich wurde auch eine geschlechtsspezifische Variante bemüht: Männer sind eben so.

Konflikte, insbesondere wenn eruptive Ausbrüche zu befürchten sind, verbrennen Energie und ziehen Aufmerksamkeit auf sich. In der Not, in der sich die Betroffenen befinden, wird nach Erklärungen gesucht. Zutiefst eingewoben und erzogen in linear kausalen Denkschemata, favorisieren wir Erklärungen, die den Gegenspieler als Ursache allen Übels ausweisen, und halten dies für eine Erkenntnis nahe an der Wahrheit. Aber auch die selbstquälerische Variante erfreut sich einer gewissen Beliebtheit: *Ich bin schuld*.

Solche Deutungen und Beschreibungen sind, wenn wir darin einen Erklärungswert erkennen, eine temporäre Beruhigung. Sie entlasten kurzfristig, sie lösen aber keine Konflikte. Jeder fähige Gegner wird die Erklärung als Chance zur Eskalation aufgreifen. Auf diese Weise bekommt der Satz von Paul Watzlawick seine Bedeutung: *Die Lösung ist das Problem*.

Erklärungen sind also ein Lösungsversuch mit Bordmitteln und genau diese gilt es, zu respektieren und anzuerkennen: *Ich sehe, Sie haben sich schon viele Gedanken gemacht*. Nicht die gewählte Erklärung, sondern den Versuch gilt es zu würdigen. Jeder gut ausgebildete Business-Coach, der sich in Fragetechniken auskennt, kann solche Erklärungen zum Anlass für weitere Fragen nutzen. Ohne die gefundenen Erklärungen zu teilen, können sie zum Dialog mit dem Coach führen.

### Strategische Vorbereitungen

Konflikt-Coaching ist thematisch verwandt mit Mediation. Sie gibt jedoch keine Empfehlungen und formuliert keine Vorschläge. Mediation kennt keinen Verursacher und damit kein Schuldprinzip. In ihrer Konzentration auf den kommunikativen Aushandlungsprozess ist eine gewisse Nähe zu systemisch orientiertem Konflikt-Coaching deutlich erkennbar.

In der folgenden Strategie fließen zusätzlich Elemente des Harvard-Konzepts ein, wie:  
» Entwicklung von Entscheidungsoptionen

- » Definition von Kriterien zur Beurteilung der Lösung
- » Ablehnung schlechter Vereinbarungen
- » Verhandlungsunterbrechungen zur Vermeidung von Abbrüchen
- » Suche nach Win-Win-Lösungen
- » Wechsel zwischen Beziehungs- und Sachebene

Versteht man Konflikt-Coaching als eine Ausformung von Business-Coaching, ist die Bewältigung eines Konflikts durch die Beteiligten mit der Hilfe des Coachs zwar notwendig, aber nicht ausreichend. Der Aufwand und die Investition lohnen sich erst dann, wenn hieraus Lerneffekte für die Organisation erzielt werden.

Coaching im Sinne von Trouble-Shooting, als Ultima Ratio oder zur Vermeidung hoher Abfindungen, ist ein dürftiger Anspruch. Konfliktlösungen durch Reflexion und Dialoge haben eine eigene Qualität und müssen Eingang in das Kulturprogramm finden. Konflikte nicht zu ignorieren, nicht in jedem Fall durch Trennung von einem Mitarbeiter lösen zu wollen, sondern durch Coaching zu klären, ist eine relevante Markierung im Kulturprogramm der Organisation, wie Siegfried J. Schmidt ausführt. Gleichzeitig sichert dies die Nachhaltigkeit der jeweils gefundenen Lösung.

Systemtheoretisch argumentiert sind alle sozialen Systeme in ihrer spezifischen Ausformung unterschiedlich. Dies gilt gleichermaßen für Konflikte. Jeder hat seine eigene Geschichte, seine spezifischen Ausformungen und Risiken. Akzeptiert man dies, muss auch die Vorbereitung des Coachs inhaltlich jeweils anders sein. Möglicherweise kommen Rohlinge zum Einsatz. Sie werden aber, in der Analogie der Bildhauerei bleibend, für jeden Prozess unterschiedlich, zum Konflikt passend, geformt.

Der Autor geht hierbei Wege, die nicht lehrbuchtauglich sein dürften. Neben der Formulierung einiger Standardfragen im Sinne der Rohlinge findet ein Prozess statt, der sich mit einem temporären Gedankenwälzen umschreiben lässt.

Dies beginnt mit der Vereinbarung des Termins und endet in einem Drehbuch. Gleichsam einem Skirennläufer, der die gesamte Rennstrecke mental immer wieder abfährt, sie gedanklich antizipiert, wird ein Drehbuch entwickelt. Um im Bild zu bleiben: Es werden die Richtungswechsel Sprünge, Kurven und Stolpersteine gedanklich gewälzt. Damit wird deutlich: Systemisches Konflikt-Coaching ohne strategische Vorbereitung mag Gurus gelingen. Der solide Praktiker mit Qualitätssicherungsansprüchen kommt ohne Strategie nicht aus. Allerdings und dies ist eine wichtige Einschränkung: Jede Strategie muss sich der Metaregel unterordnen, bei Bedarf nicht zur Anwendung kommen zu müssen. Ein gewisses Maß an Flexibilität muss daher eingebaut sein.

### Strategische Überlegungen zum konkreten Fall

- » Die Umstände ließen an eine Art Edelauftrag denken: schöne Stadt, gutes Hotel und sehr kooperative Kunden.
- » Der Konflikt spielt in einem europäischen Land, in dem Gesichtswahrung, Höflichkeit und gepflegter Umgangston von größter Be-

### Wichtig: Skepsis ist angebracht

Konflikt-Coaching operiert nah an der Schusslinie. Man tut gut daran, das Scheitern als Möglichkeit einzukalkulieren. Eine gewisse Skepsis gegenüber dem Kunden bezüglich eines möglichen Erfolgs ist daher angebracht. Wie immer ein Konflikt auch sprachlich dargestellt wird, es sind immer alle Beteiligten involviert. Täter-Opfer-Modelle helfen daher nicht. Ab einer gewissen Interaktionsdichte lässt sich in der Praxis eine solche Zuordnung nicht mehr treffen.

Business-Coachs werden für Lösungen und nicht für Erklärungen oder moralische Einordnungen bezahlt. Der Lösung verpflichtet zu sein, blockiert Verletzungen der Neutralität und Parteinahme.

deutung sind. Verletzt man diese scheinbar sanfte Kulturregel, folgt eine harte soziale Entwertung auf den Fuß.

- » Beide Herren waren im Telefonat sehr bemüht und signalisierten größte Kooperationsbereitschaft.
- » In der Sprache der Skirennläufer gibt es eine Beschreibung für das vorzeitige, meistens mit einem schweren gefährlichen Sturz einhergehende Ende: *von der Piste eingeschläfert und dann abgeworfen werden*. Genau dies war ein möglicher Stolperstein und den galt es zu verhindern. Anders formuliert: Aus dem Werben der Kunden um den Coach darf keine mentale Umklammerung werden. Es galt Distanz zu wahren, ohne dadurch den Aufbau von Vertrauen zu erschweren (s. Kasten).
- » Das wichtigste strategische Ziel war, den Konflikt besprechbar zu machen oder besprechbar zu halten. Oberflächliche Lösungen, Abbruch oder Pseudoharmonie können damit abgewehrt werden.

### Das Drehbuch

Drehbücher als Vorbereitung erfüllen eine widersprüchliche Funktion. Sie beinhalten einen Plan für die Vorgehensweise nebst Zeitliste und Regieanweisung. Sie helfen, den Prozess zu ordnen, also im Drehbuch zu bleiben. Aber es gibt kein Drehbuch, das nicht durch den Prozess verändert wird: Planungselemente werden weggelassen, andere hinzugefügt. Auch die zeitliche Taktung wird meistens verändert. Man könnte fragen, wozu ein Drehbuch, wenn es ohnehin dem Prozess geopfert wird? Das Drehbuch begrenzt ausufernde Prozessdynamik und hilft zu steuern, indem es bei großer Abweichung, den Coach zur Regulierung mahnt. Der Autor operiert nicht vordergründig anhand von Tools, anhand von Werkzeugen. Das dahinter liegende Prinzip, *eine Lösung für viele Probleme*, ist meistens nicht tragfähig. Das Drehbuch hingegen bietet eine immer neue Komposition von Möglichkeiten. Es operiert nach dem Prinzip *viele Lösungen für ein Problem* und orientiert den Einsatz von Tools an den Kontextbedingungen



des Prozesses. Es besitzt mehr Kundenspezifität und mehr Elastizität als prozessübergreifende Werkzeuge dies leisten können.

### Teil 1: Erste Fragen und Antworten

In dem hier beschriebenen Kundenfall wird von großen, mit Härte ausgetragenen Differenzen berichtet. Es ist somit von einer angespannten Grundstimmung auszugehen. Erste Fragen gleichen einer Erkundung der Landschaft. Gleichzeitig ermöglicht dies, die Ressourcen auf der Beziehungsebene auszuloten, um zu verstehen, wie sich die Dynamik der Partner darstellt, welche kleinen Änderungen schnell möglich sind und welche Themen noch nicht besprechbar sind. Das Verfahren erfolgt nach dem Trial-and-Error-Prinzip. Die Antworten sind zusammengefasst:

- » **Was wäre die ideale Lösung des Problems?** Wenn wir beide als Doppelspitze uns einig werden und die Erfolgsgeschichte des Unternehmens gemeinsam gestalten können.
- » **Sie haben sich sicher schon viele Gedanken gemacht und wahrscheinlich viele Lösungen versucht. Was müsste ich tun, damit wir gemeinsam scheitern?** Wenn es hier noch emotionaler wird, der Prozess entgleitet und wir keine Lösung finden.
- » **Seit wann haben Sie es schwer miteinander?** Seit circa drei Jahren.
- » **Welche Erklärungen gab es bisher?** Die Antworten waren indifferent und bestanden

meistens aus Schuldzuweisungen an den Kollegen. Beide Herren verloren sich in einzelnen vergangenen Sequenzen, die jeweils unterschiedlich skizziert wurden.

- » **Was funktioniert noch gut?** Wir können das Unternehmen sehr gut nach außen vertreten. Wenn wir uns vorbereiten, können wir uns auch einigen. Unsere letzte Präsentation im Konzern war sehr überzeugend. Wir gehen gerne gemeinsam Mittag essen.
- » **Wie viel Zeit haben wir für die Lösung des Konflikts?** Es wird länger dauern, etwa ein halbes Jahr haben wir Zeit.
- » **Was haben Sie schon versucht?** Unsere Diskussionen über die Probleme helfen nicht. In der Ursachenanalyse kamen wir nicht weiter. Die Aufteilung der Bereiche haben wir besprochen, aber das hält nicht an.
- » **Wer wäre der große Verlierer?** Beide.

### Teil 2: Die maximale Differenz

Das erste Ziel von Konflikt-Coaching besteht darin, den relevanten Konflikt in einer für alle akzeptablen Form besprechbar zu halten. Dadurch verlieren Konflikte vorerst einen wesentlichen Teil ihrer destruktiven Dynamik. Sie wandeln sich zum Alltagsphänomen von Dissens, wie Elke Zwingmann ausgeführt hat. *Dissens ist handhabbar und das Belastende von Dauerkonflikten weicht langsam der Gelassenheit.* Gleichzeitig steigt damit das Vertrauen in die Stärken des Systems. Der Wandel zum alltäglichen Dissens wiederum ist

kein statischer Zustand, er kann jederzeit wieder entgleisen. Die Teilnehmer werden gebeten, jene Bereiche zu benennen, in denen es maximale Differenzen gibt. Diskussionen oder Korrekturen durch den Partner werden unterbunden. Zusätzliche Fragen sorgen für eine differenzierte Sichtweise der Unterschiede, die wiederum Lösungsoptionen generiert. Mögliche Fragen zu den Differenzen sind:

- » In welchen Ihrer Themen liegen die größten Differenzen?
- » Wer vertritt welche Position?
- » Ist dies jeweils für beide Partner eine große Differenz?
- » Welche Bedeutung auf einer Zehnerskala hat für Sie welches Thema?

Die genannten Themen werden auf einem Flipchart aufgezeichnet und später den Kunden, meistens in Form eines Diagramms, das alle relevanten Differenzierungen beinhaltet, zur Verfügung gestellt. Hierbei sind aktive Strukturierungsleistungen, ohne pädagogischen Zeigefinger oder subkutane Moralisierungen, unverzichtbar. Nur so wird dieser Teil des Prozesses erst möglich. Durch diese Unterstützung erbringen die Kunden eine Leistung, die sie bisher nicht bewältigen konnten. Die folgenden Teilziele definieren den Prozess im Wesentlichen:

- » gemeinsam neue Erfahrungen sammeln können
- » unterschiedliche Themen unterschiedlich gewichten können

- » die für jeden der Beteiligten wichtigen Themen benennen dürfen
- » Dissens ausdifferenzieren, um Lösungsansätze erkennen zu können

Diese Vorgehensweise im Konflikt-Coaching orientiert sich an der im Harvard-Prinzip vorgeschlagenen Trennung zwischen Mensch und Problem.

### Teil 3: Konkrete Vereinbarungen

Wenn ein Konflikt sich über lange Zeit entwickelt und damit chronisch wird, führt seine gemeinsame Thematisierung durch die Konfliktparteien bereits zu einer enormen Veränderung. Nach den Erfahrungen des Autors ist es strategisch günstiger, die weitere Bearbeitung im Sinne von Lösungssuche auf den nächsten Termin zu verschieben.

Innerhalb der systemischen Therapie gilt das Prinzip, Veränderungen nicht zu beschleunigen, sondern tendenziell zu verlangsamen. Eine solche Orientierung hat sich auch im Konflikt-Coaching als hilfreich erwiesen. Im Gegensatz hierzu sind Führungskräfte gewohnt, konkrete Ergebnisse mitzunehmen. Dies ist ihre tägliche Arbeitsweise und fördert daher ihre Zuversicht und ihr Vertrauen in den begonnenen Prozess. Die Vereinbarung von konkreten, den Konflikt blockierenden Regeln, kann hierbei sehr hilfreich sein. Im beschriebenen Prozess wurden zwischen Herrn Ost und Herrn West Regeln vereinbart, die nach dem Coaching-Termin in Form einer E-Mail schriftlich zugesandt wurden:

- » Auseinandersetzungen der Herren vor anderen Führungskräften werden unterlassen, der Diskurs wird auf einen anderen Zeitpunkt gelegt. Wer aus Versehen die Regel bricht, wird dem Kollegen gegenüber die Verantwortung hierfür übernehmen.
- » Fraktionsbildungen werden verhindert. Sollten Mitarbeiter dazu einladen, wird dies aktiv abgelehnt.
- » Aussagen des Kollegen werden nicht interpretiert. Bei Unklarheiten bezüglich des Gesag-

ten wird der Sprecher um eine Interpretation gebeten.

- » Wenn die Gefahr einer weiteren Eskalation droht, kann diese durch ein vereinbartes Zeichen von einem der Kontrahenten beendet werden. Jeder ist berechtigt, von diesem Zeichen Gebrauch zu machen. Ist dies erfolgt, gilt es, die Interaktion ohne weitere Kommentierung abzubrechen.
- » Die Inhalte von Meetings werden vorher abgestimmt.

### Abschließender Kommentar

Alle Beteiligten kennen aus anderen Zusammenhängen (Arztbesuch, Elternabend in der Schule der Kinder) abschließende Kommentare. Auch wenn die hier skizzierte Dienstleistung damit kaum Ähnlichkeit aufweist, kann man die Bekanntheit einer solchen Vorgehensweise für sich nutzbar machen. Der konkrete Kommentar des Coachs hatte in diesem Fall folgenden Wortlaut:

„Beide Herren sind achtenswerte und fähige Gegner. Siege über den Anderen sind daher höchst ungewiss und ohne eigene Beschädigung kaum realisierbar. Kompromissbildungen können daher wertvoller sein. Sollte es zu Verletzungen der obigen Regeln kommen, ist dies Ausdruck der Dauer des Konflikts, sehr menschlich und sollte nicht als gegen die eigene Person gerichtet interpretiert werden. Die Regeln sind sehr streng. Es bedarf sehr vieler guter Voraussetzungen, um sie überhaupt umsetzen zu können. Bei eigenem Ärger über den Anderen kann es helfen, sich auf das gemeinsam Geleistete zu konzentrieren.“

### Zusammenfassung und Ausblick

Es gelang, zu beiden Herren eine gute und auch belastbare Arbeitsbeziehung herzustellen. Die vorher konzipierte Strategie hat sich im Wesentlichen als tragfähig erwiesen. Auch das Minimalziel, dass beide Partner sich zu einer Fortsetzung des Prozesses bekennen, wurde erreicht. Bisher, so die Kunden, endeten alle Klärungsversuche - mit wenigen Ausnahmen - in Form handfester

verbaler Auseinandersetzungen. Jetzt war es immerhin gelungen, über eine Strecke von einigen Stunden im Dialog zu bleiben. Dies allein ist für die Kunden eine wertvolle Erfahrung. Das Ergebnis ist für einen ersten Kontakt respektabel, aber es gibt keinen Grund zu Euphorie. In jedem Fall liegt noch ein großer Teil der Strecke vor den Beteiligten. Wie wertvoll der erste Kontakt war, wird sich in der Umsetzung zeigen. Das Problem existiert schon sehr lange. Die Interaktionen, besser gesagt die Kampfmuster, sind fest etabliert und somit gibt es noch keinen Grund für großen Optimismus.

### Der Autor



Foto: Ulrike Hölzinger-Deutscher

Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Partner von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Senior-Coach und Mitglied des Sachverständigenrats des DBVC. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich interner Kommunikation von Organisationen, Coaching-Ausbildung, Business-Coaching, Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen und Mentoring bei Konfliktmanagement und Führungsthemen. Zuletzt erschien sein Buch „Business-Coaching“ (ISBN: 978-3-531-15626-2).

[office@schwertl-partner.de](mailto:office@schwertl-partner.de)

**RAUEN**  
Coach-Datenbank



### Die RAUEN Coaching-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Coach-Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Coaching-Angeboten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zahlreiche Coaching-Pioniere sind Mitglied in der RAUEN Coach-Datenbank. Sie werden wissen, warum.

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

**Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:**  
[www.rauen.de/aufnahme](http://www.rauen.de/aufnahme)

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

**Christopher Rauen GmbH**  
Geschäftsbereich Datenbanken  
Tel.: +49 541 98256777  
Fax: +49 541 98256779  
E-Mail: [db@rauen.de](mailto:db@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)



## Suchen, finden und erleben – fünf Klienten berichten von ihren Erfahrungen bei der Coach-Suche

*Von Dorothee Mennicken*

*Unzufriedenheit, Konflikte, mangelnde Perspektiven, Neuanfang: Viele Menschen erleben im Laufe ihres Berufslebens ein- oder mehrmals, dass sich ihre Situation unerwartet ändert oder dass sie ihre Situation ändern wollen. Viele von Ihnen wissen, dass Coaching eine Unterstützung bei der Lösung einer solchen Umbruch- oder Konfliktsituation sein kann. Fünf Klienten geben Auskunft: Über die Situation, in der sie sich befanden, als sie einen Coach suchten, wie sie den richtigen Coach gefunden haben, was einen guten Coach ausmacht und was sich durch das Coaching verändert hat.*



## Die Situation und die Suche

Erfolgreich als Redakteurin in einem Verlag, eine stabile und liebevolle Beziehung, gute Freundinnen und Freunde: So sah das Leben von Anna M.\* mit Ende 30 aus. Dennoch schlich sich immer wieder dieses Gefühl der Unzufriedenheit ein, empfand sie ein schwer zu definierendes Ungenügen.

Lag es an der Arbeit? Die Redakteurin hatte im Verlag den Status erreicht, den sie erreichen konnte, da gab es wenig Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Die Inhalte der Arbeit – war sie damit zufrieden? Dazu die bohrenden Fragen: Wie soll es weitergehen, wie werden die nächsten Jahre aussehen, wo will ich hin? Ich muss, ich will etwas ändern, aber was? Alle Gespräche mit dem Partner oder Freunden halfen nicht wirklich weiter.

Anna M. kannte viele Therapeuten und Psychologen – sich einen Coach zur Unterstützung zu suchen, war für sie naheliegend. Sie hörte sich in ihrer Umgebung um und las mehrere Monate die Kolumne eines Coachs in einer Zeitschrift. Die dort beschriebenen Themen vermittelten ihr einen ersten guten Eindruck. Interessant fand sie auch, dass dieser Coach aus einer naturwissenschaftlich-technischen Richtung kam. Denn Anna M. glaubte, sie benötige einen Blick aus einer völlig anderen Perspektive, von jemandem, der nichts mit der Verlagsbranche zu tun hat.

Das erste Gespräch wurde vereinbart: „Es war schlimm“, so Anna M. „der Mann war beherrscht von einem Schubladendenken, in das ich nicht hineinpasste – ein richtiger Reinfall“. Also weiter herum gehört, ein neuer Versuch, wieder ein Mann: „Der Zweite war wenigstens empathisch, aber sehr darauf fixiert, sofort eine Lösung für mein Problem zu finden. Doch darum ging es mir gar nicht, meine äußere Situation war ja in Ordnung, aber meine innere nicht – ich war auf der Suche.“

Schließlich empfahl eine Freundin eine Frau und Anna M. unternahm den dritten Versuch. „Schon in den ersten zehn Minuten des Gespräches fiel das Wort ‚Prozess‘, den es einzuleiten gilt und da wusste ich, hier bin ich richtig. Denn genau das war es, was ich gesucht habe, jemanden, der mir auf einfühlsame Weise hilft, herauszufinden, was ich ändern will und kann.“

Christian K.\*, Ende 40, hatte ein klares Ziel vor Augen, als er die Coach-Suche startete. Er hatte sich gerade mit seinem Arbeitgeber, einer Bank, auf die Auflösung seines Vertrages geeinigt. Unstimmigkeiten mit seinem Chef waren der Grund dafür, dass Christian K. sich als Leiter der Unternehmenskommunikation nicht mehr in der Lage sah, weiterhin vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Nach mehreren Stationen als Kommunikationschef war für ihn dieses Berufsfeld ausgereizt: „Ich wollte etwas anderes machen, aber was?“ Coaching schien ihm eine gute Möglichkeit, seine eigenen Vorstellungen zu klären, neue Ziele zu erarbeiten.

Er bekam einen Tipp von einem Freund, informierte sich über die Methoden und vereinbarte ein erstes Treffen zur Klärung der Erwartungen und Besprechung der Vorgehensweise. „Ich wusste ziemlich sofort, dass ich richtig bin. Eine Frau, etwa in meinem Alter, mit einer ähnlichen Lebensreife und die Chemie stimmte auf Anhieb. Wir legten fest, wie lange das Coaching dauern sollte, welche Ziele erreicht werden sollten und mit welchen Methoden.“

Ob Frau oder Mann war Christian K. im Vorhinein eigentlich egal – darüber hatte er sich gar keine Gedanken gemacht. Ganz anders Martina S.\*: „Ich wusste, es muss ein Mann sein, der etwas älter ist als ich. Erstens kann ich es besser mit Männern und zweitens lasse ich mir von älteren eher etwas sagen“.

Martina S. hatte sich in den vergangenen Monaten häufig über sich selbst geärgert. Warum gelang es ihr nicht, mit dieser einen Mitarbeiterin zurechtzukommen? Sie leitete mit Anfang

40 die Abteilung für Humanitäre Hilfe eines großen Wohlfahrtsverbandes und sah sich häufig größeren Herausforderungen im Umgang mit Mitarbeitern gegenüber. Sie ergaben sich aus den langen Auslandsaufenthalten und den Aufgaben vor Ort, die an den Mitarbeitern nicht spurlos vorübergingen. Katastrophen und menschliches Leid, organisatorische und kulturelle Hürden in vielen Ländern – das kannte Martina S. aus eigener Anschauung und konnte sich meist sehr gut in die Situation hineinversetzen.

Nun fühlte sie sich sogar am Wochenende durch das schwierige Verhältnis zu der Mitarbeiterin belastet. „Ich wollte meine Herangehensweise überprüfen, gern neue Möglichkeiten kennenlernen und dachte, ein Coach könnte mir helfen, die Situation zu lösen.“

Martina S. hatte wenige Wochen zuvor einen Coach kennengelernt, der selbst in der Humanitären Hilfe tätig gewesen war. „Für mich war seine Erfahrung in meinem Tätigkeitsbereich wichtig. Ich wollte nicht erst erklären müssen, was Auslandshilfe bedeutet und außerdem war er ein angenehmer Mensch – ja ich hatte das Gefühl, das könnte gehen.“

Das Know-how des Coachs bezüglich der eigenen Tätigkeit war auch für Angelika R.\* ein wichtiges Kriterium bei der Suche. Die hohe Beamtin, Abteilungsleiterin im sozialen Bereich einer Stadtverwaltung, sah sich mit Mitte 40 einem hohen Druck seitens ihres Vorgesetzten ausgesetzt. Sie sollte eine andere Aufgabe übernehmen, die im Prinzip eine Degradierung bedeutete. Der wahre Grund waren aber Rollenkonflikte, der Vorgesetzte wollte Ruhe haben. „Nach dem Gespräch war ich fertig, ich fühlte mich ungerecht behandelt und unter Druck gesetzt.“

Aus anderen Zusammenhängen kannte sie Coaching bereits und beschloss, sich Hilfe zu suchen, weil sie wusste: „Nur mein eigenes Verhalten kann ich ändern, nicht das der anderen. Ich versprach mir eine Reflexion der Situation, wie konnte es so weit kommen und was mache



ich jetzt.“ Ihrem Vorgesetzten schlug sie als Kompromiss vor, Zielvereinbarungen zu formulieren und sich einen Coach zu suchen, was dann so auch vereinbart wurde.

Sie wählte eine Frau aus, die sie bereits kannte und die ihr auch von Kollegen empfohlen wurde. „Mir war eine systemische Ausbildung wichtig und dass es eine Frau war. Ich hatte das Gefühl, dass mein Verhalten in Konflikten sehr weiblich ist und dass nur eine Frau dies nachvollziehen kann.“

Klaus H.'s\* Auswahl bei der Suche nach einem Coach war von vornherein begrenzt. Der Bankfachwirt, Anfang 40, hatte gerade nach zehn Jahren bei einem ökologischen Finanzdienstleister aufgehört. Man trennte sich im beiderseitigen Einvernehmen, nachdem der Vertrieb eingestellt worden war. Im Rahmen dieses Ausstiegs hatte

ihm die Firma angeboten, fünf Coaching-Sitzungen bei einer Outplacement-Firma zu übernehmen. Tatsächlich fand er dort eine Frau, mit der er gut arbeiten konnte. „Coaching war für mich die Möglichkeit, mich besser kennenzulernen, um mich möglichst professionell auf meine nächsten Schritte vorbereiten zu können. Mein Coach kannte meine berufliche Umgebung, hatte Einfühlungsvermögen und eine Sprache, die ich verstand.“

Nach den fünf Sitzungen ging Klaus H. noch für einige Coaching-Sitzungen zu einer Frau, die er aus seinem persönlichen Umfeld kannte. Es ging es ihm um eine Persönlichkeit, die auch alternativen Herangehensweisen zugewandt ist, und die ihn im Hinblick auf sein mangelndes Selbstwertgefühl unterstützen konnte. „Ich suchte im Anschluss an das ganz klar auf berufliche Perspektiven ausgerichtete Coaching noch ein

Persönlichkeits-Coaching und ich wusste, dass dieser Coach genau das war, was ich zu der Zeit brauchte.“

Sind die hier befragten Menschen auch verschieden, die Situationen, in denen ein Coach gesucht wird, ähneln sich. Alle sind nicht mehr ganz jung und haben schon diverse Berufsjahre hinter sich. Vier von ihnen befanden sich freiwillig oder unfreiwillig in einer Umbruchsituation und suchten nach Orientierung. Eine Klientin war in einer Konfliktsituation mit einer Mitarbeiterin, eine andere mit ihrem Vorgesetzten. Laut Deutschem Bundesverband Coaching (DBVC) sind berufliche Veränderungen das Hauptthema bei Job-Coachings mit 22,8 Prozent der Beratungen, dicht gefolgt von Beziehungs- und Konfliktfragen (19,2 %) und Karriere- und Zukunftsberatung (16,8 %). Alle fünf entscheiden sich bewusst für die Unterstützung durch einen Coach und sind bereit, diese Leistung auch aus eigener Tasche zu bezahlen. Bei der Suche vertrauen sie hauptsächlich auf Empfehlungen, weniger auf andere Quellen wie zum Beispiel das Internet. Keiner hat sich mehrere Angebote vorab schicken lassen, entscheidend für den Beginn der Zusammenarbeit war weniger der Preis, als vielmehr das Gefühl, die jeweilige Person ist die Richtige.

### Wie finde ich einen Coach?

- » Empfehlung von Bekannten, Freunden oder Kollegen
- » Coach-Datenbank im Internet: [www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de). Hier finden Sie eine Übersicht über professionelle Coaches mit einer Geo-Suche und einer Detail-Suche zum Beispiel nach Alter, Erfahrung, Branchen ...
- » Coaching-Verbände wie zum Beispiel der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de) helfen gern weiter.

## Der Coach und seine Eigenschaften

Den ersten Platz unter den Eigenschaften, die einen guten Coach ausmachen, nimmt bei allen fünf Interviewten die Empathie ein. „Einfühlungsvermögen und menschliche Kompetenz“, so formuliert es Klaus H. „Ein Coach muss jemand sein, der merkt, wie weit er mit mir gehen kann“, beschreibt Martina S. und Angelika R. erwartet: „Sie oder er muss es schaffen, dass Du Dich als Person akzeptiert fühlst, dass Deine Probleme ernst genommen werden.“

Eng damit verknüpft ist die Fähigkeit, aktiv zuhören zu können, wie Anna M. deutlich macht: „Ohne Bohren hat mein Coach nicht eher Ruhe gegeben, bis sie verstanden hatte, was ich meinte. Dadurch wurden mir wichtige neue Aspekte bewusst, die mich auch emotional sehr berührt

haben.“ Und Christian K. meint dazu kurz und knapp: „Zuhören und nachsetzen können muss ein Coach, damit ich ihn akzeptiere“.

Alle betonten die Bedeutung der Lebenserfahrung und der Methodenkompetenz beim Coach: „Eine gute Ausbildung, entsprechende Weiterbildungen und Erfahrung“ fordert Angelika R. von einem Coach, dem sie vertrauen kann. „Lebenserfahrung und eine psychologische Geschultheit, aber auch Offenheit gegenüber spirituellen Erfahrungen“ braucht Anna M. und betont außerdem, wie gut ihr die Arbeit mit Bildern getan hat, die ihr Coach ihr vorgeschlagen hatte. Ähnlich äußert sich auch Klaus H. „Ich kann nicht abstrakt über Schwierigkeiten reden, die ich selbst habe. Wir haben gemeinsam viel visualisiert, mit Bildern, Fotos und Schaubildern gearbeitet.“

Die Kenntnis des beruflichen Hintergrunds war für vier der Klienten sehr wichtig: „Ich musste nicht erst erklären, wie eine Bank funktioniert“, so Christian K. und auch Angelika R. wollte nur mit jemandem arbeiten, „der weiß, wie eine Kommunalverwaltung funktioniert“. Auch Klaus H. und Martina S. weisen auf die berufsspezifische Kompetenz ihrer Coaches hin. „Unter anderem dadurch habe ich das Gefühl“, meint Martina S., „ein Gespräch auf Augenhöhe zu führen“.

Sympathie, Vertrauen und Professionalität werden ebenfalls hervorgehoben: Anna M. nennt eine „große Sachlichkeit gepaart mit Wärme“ als wesentliche Kriterien, während Angelika R. sagt: „Die Frau war mir sympathisch, ich hatte Vertrauen zu ihr, sie hielt aber auch die nötige Distanz“. „Natürlich muss ein Coach vertrauenswürdig sein und einen guten Leumund haben“,

## Nr. 1 LATTAL Poleposition Marketing®



## Positionierung – der Turbolader für Ihr Geschäft

Werden Sie die Nr. 1! Marketing für Coaches, Trainer und Beratungsunternehmen.

Kreativität und zielgerichtete Planung können gemeinsam viel erreichen: LATTAL Poleposition Marketing® liefert maßgeschneiderte Sog Marketing Lösungen, die Sie wirksam zu Ihren Werbe- und Akquisezielen führen.

Profitieren Sie jetzt von einer klaren Positionierung Ihrer Produkte und Dienstleistungen. Eine starke Marktorientierung festigt die Kundenbindung und sichert Wettbewerbsvorteile. The winner takes all.

LATTAL Enterprise Gesellschaft für Unternehmensberatung GmbH | Webergasse 7 | D 65183 Wiesbaden  
Telefon: 0611.24005750 | Fax: 0611.24005589 | [www.dynamicmarketing.eu](http://www.dynamicmarketing.eu)

Es genügt nicht exzellent zu sein. Sie müssen außergewöhnlich sein! Mit der richtigen Positionierung können Sie Ihre Ziele erreichen.

Erfahren Sie in einem unverbindlichen persönlichen Gespräch, wie Sie mit den acht Geboten der Poleposition-Positionierung zum Sieger in Ihrer Stadt und über die Grenzen hinaus werden! Rufen Sie jetzt an 0611.24005750 oder informieren Sie sich unter: [www.dynamicmarketing.eu](http://www.dynamicmarketing.eu)



## Vier Fragen an Petra Jagow, Diplom-/ Wirtschaftspsychologin und Coach in Köln

### Auf welchen Wegen erfahren die potenziellen Klienten von Ihnen?

Der Großteil der Klienten kommt auf Empfehlung von anderen Klienten. Manche kommen, weil sie mich in Radio- oder Fernsehsendungen gehört oder gesehen haben. Zunehmend mehr surfen im Internet, suchen nach Stichworten und nutzen die Coach-Datenbank. Das sind häufig die Kunden, die sich mehrere Coaches ansehen, sich Angebote schicken lassen, tendenziell aus dem oberen Management. Gerade diese Klienten können oft nicht offen in ihrem Umfeld nach Empfehlungen fragen, weil sie fürchten, dass ihnen das als Schwäche ausgelegt werden könnte.



Foto: Uwe Schmitz

### Was sind, in Ihrer Wahrnehmung, die ersten Kriterien der Klienten bei der Suche nach einem Coach?

Meine fachliche Qualifikation als Diplom-Psychologin und mein Know-how zur Außenwirkung der eigenen Person. Dann interessieren der konkrete Ablauf und die Kosten. Hier finden es viele wichtig, dass nicht ich die Anzahl der Sitzungen festlege, sondern sie selbst bestimmen, wie lange und wie oft sie kommen wollen. Eine weitere Rolle spielt das Geschlecht. Weil ich eine Frau bin, kommen viele Frauen zu mir, die ein Job-Coaching suchen. Da es wenige Vorbilder für den ‚weiblichen Erfolg im Beruf‘ gibt, möchten sie sich durchaus auch was ‚abgucken‘ von ihrem Coach. Die Männer kommen eher zu mir, weil sie einem männlichen Coach gegenüber Konkurrenzgefühle empfinden und sie sich im Gespräch mit einer Frau leichter öffnen können.

### Was nützt Ihren Klienten am meisten im Coaching-Prozess?

Dass sie beschwingt nach jeder Sitzung gehen, mit neuem Mut, Ideen und Anregungen, wie sie Einfluss auf ihr Leben nehmen können. Dazu gehört, dass es uns gemeinsam gelingt, bestimmte Muster zu stoppen, aus ihnen herauszutreten und neue Erfahrungen zu machen. Sie verstehen, warum etwas so ist, wie es ist, welche Rolle sie darin spielen, und erkennen darüber, wie sie es ändern können. Zentral für die Entwicklung ist damit dieses positive Gefühl – ich bewirke etwas.

### Was sind die häufigsten Situationen, in denen die Klienten zu Ihnen kommen?

Viele kommen, um sich strategisch mit mir gemeinsam auf Bewerbungen vorzubereiten für den nächsten Karriereschritt – von der Auswahl der Arbeitgeber bis hin zur kompletten Mappe. Oder es beschäftigen sie grundsätzlichere Fragen zur beruflichen Zukunft – Job- und Branchenwechsel, der Schritt in die Selbstständigkeit sowie das Verhältnis vom Beruf- zum Privatleben. Häufig sind es zunächst Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Das zugrunde liegende Thema ermitteln wir im Erstgespräch zusammen. Die meisten kommen erst, wenn es schon lichterloh brennt. Die Erfahrung zeigt, erst wenn es gar nicht mehr geht, ist der Druck so hoch, dass sich jemand eine professionelle Unterstützung für Veränderung sucht.

sagt auch Christian K. und fügt an: „Außerdem hat mir die Location gefallen. Sie war mitten in der Stadt und strahlte eine vorteilhafte Mischung aus Professionalität und Anonymität aus.“ Interessant, dass dazu von keinem der anderen Befragten eine Aussage kam, denn die Umgebung, in der ein Coaching stattfindet, spielt anerkanntermaßen eine wesentliche Rolle. Bemerkenswert dagegen die Ansicht von zwei der Klienten, die es wichtig finden, dass der Coach zumindest etwas älter ist als sie. Für die drei anderen spielte das keine Rolle.

### Der Prozess und das Ergebnis

Sehr unterschiedlich war oder ist die Länge des Coaching-Prozesses bei den fünf Klienten: Für Christian K. war klar, in drei Monaten will er am Ziel sein. Anna M. hat das offen gelassen: „Ich wollte das auf mich zukommen lassen, sehen, was sich entwickelt. Letztlich habe ich mich dann ein halbes Jahr intensiv coachen lassen, insgesamt aber über drei Jahre diese Begleitung gesucht“. Bei Angelika R. waren es sechs Sitzungen in einem halben Jahr: „Bei mir ging es ja um die Lösung eines aktuellen Konflikts mit meinem Vorgesetzten, da war es schon wichtig, dies in einem überschaubaren Zeitraum zu schaffen.“ Klaus H. war durch seine ehemalige Firma zunächst festgelegt, da sie nur fünf Sitzungen bezahlte. Das zweite Coaching war nicht von vornherein begrenzt, hier waren aber drei Sitzungen zunächst genug. Bei Martina S. läuft der Coaching-Prozess seit einem Dreivierteljahr und sie sieht noch kein Ende, weil sich noch neue Themen ergeben haben, denen sie nachgehen will.

Allen gemeinsam ist wiederum die positive Bilanz des Prozesses: „Ich habe die gemeinsame Analyse der Situation in meinem Amt als un-gemein hilfreich erlebt“, beschreibt Angelika R. „Wer hat da welche Rolle, wo stehe ich dabei, wo entstehen warum welche Konflikte. Dadurch bekam ich den Mut und die Kraft, mit den Kolleginnen und Kollegen wieder ins Gespräch zu kommen.“ Heute kann sie besser mit ähnlichen Situationen umgehen, sie hat ihre ursprüngli-

chen Aufgaben behalten, neue sind sogar dazu gekommen.

Bei Christian K., Anna M. und Klaus H. war das Coaching der „letzte Schubs“, sich selbstständig zu machen, wie Christian K. es ausdrückt. Er gründete seine eigene Agentur für strategische Unternehmens- und Finanzkommunikation. Dabei hat ihm geholfen, dass durch das Coaching die jüngere Vergangenheit bewertet wurde und er seine Zukunftserwartungen klarer sah. Er bekam Antworten auf Fragen wie: Wo bin ich gut, worin bin ich weniger gut, wann bin ich mit mir selbst identisch, wie sehen mich die anderen? Die Arbeit mit dem Coach brachte seinen Wunsch hervor, sich einen eigenen Angebotsrahmen zu stricken, mit seinen besonderen Fähigkeiten. „Es war ein toller Schritt, die Agenturgründung“, sagt er heute.

Anna M. arbeitet mittlerweile schon länger gern als freiberufliche Redakteurin für verschiedene Auftraggeber. Sie schätzte sehr an ihrem Coaching-Prozess, dass jede Sitzung ein Thema hatte, worauf sie sich vorbereitet hat. „Allein schon das Bemühen, mich verständlich zu machen, hat mir selbst schon viele Dinge klar gemacht“, beschreibt sie einen wesentlichen Bestandteil des Prozesses. „Ich habe durch die Gespräche gemerkt, dass es nicht darum ging, einen Befreiungsschlag zu machen, sondern einzusehen, dass Entwicklungen Zeit brauchen, kleine Schritte, bei denen ich das Ziel nicht aus den Augen lasse.“

„Das Coaching hat mir wieder auf die Beine geholfen“ beschreibt Klaus H. die Wirkung seiner Sitzungen mit dem zweiten Coach. „Zu der Zeit hatte ich ein Tief, mir ging mein Alltag als Bewerbungsschreiber und Hausmann auf den Geist.“ Schon am ersten Coaching schätzte er das Ermutigende: „Es wird einem vor Augen geführt, dass man was kann und dass man den Kopf nicht hängen lassen darf.“ Klaus H. macht sich zurzeit gerade selbstständig als Vertriebspartner einer Stiftung, die ökologisch ausgerichtete Finanzanlagen anbietet.

Das gute Gefühl am Ende einer Sitzung bei ihrem Coach ist auch bei Martina S. wesentlich: „Ich bin immer sehr müde danach, weiß aber, wie ich weitermachen kann. Das ist toll.“ So läuft die Kommunikation mit der Mitarbeiterin wesentlich besser, weil Martina S. deutlich geworden ist, dass dort auch einmal eine klare Ansage vonnöten ist: „Ich schwankte immer so hin und her, wollte motivieren, aber tatsächlich musste ich deutlich machen, entweder Du machst jetzt diese Aufgabe oder es wird schwer, weiter zusammenzuarbeiten. Meine Entscheidung stand eigentlich fest, aber in meiner Rhetorik war ich nicht eindeutig genug.“

### Einmal und nie wieder?

Die neuen Erkenntnisse über sich selbst, die Möglichkeit, sich aus scheinbar ausweglosen Situationen zu lösen, und das Erlebnis, dass durch Coaching neue Energien frei werden, Mut gemacht wird: Das führte bei den fünf Interviewten dazu, dass sie sich durchaus ein weiteres Mal in einen Coaching-Prozess begeben würden. „Auf jeden Fall“, ist Angelika R. überzeugt, „wenn ich das Gefühl habe, ich hänge in einer Situation fest, beruflich oder privat, ich könnte mir auch vorstellen, präventiv zum Coach zu gehen, damit es gar nicht erst zu bestimmten Situationen kommt.“ „Ich denke gerade darüber nach“, sagt Anna M., „ich habe kürzlich ein wichtiges Ziel erreicht und jetzt das Bedürfnis nach Veränderung“ und Klaus H. ist sich sogar sicher: „Das waren nicht meine letzten Coachings“. Obwohl sie sich noch mitten in einem Coaching-Prozess befindet, weiß Martina S.: „Definitiv würde ich es wieder tun, auch bei anderen Problemen. Es ist für mich ein guter Reflexionsmechanismus“. Auch Christian K. sieht Coaching als gutes Mittel, sich in einer ähnlichen Situation noch einmal unterstützen zu lassen. Also nicht: einmal und nie wieder, sondern eher: immer wieder.

*\*Namen von der Redaktion geändert*

### Die Autorin

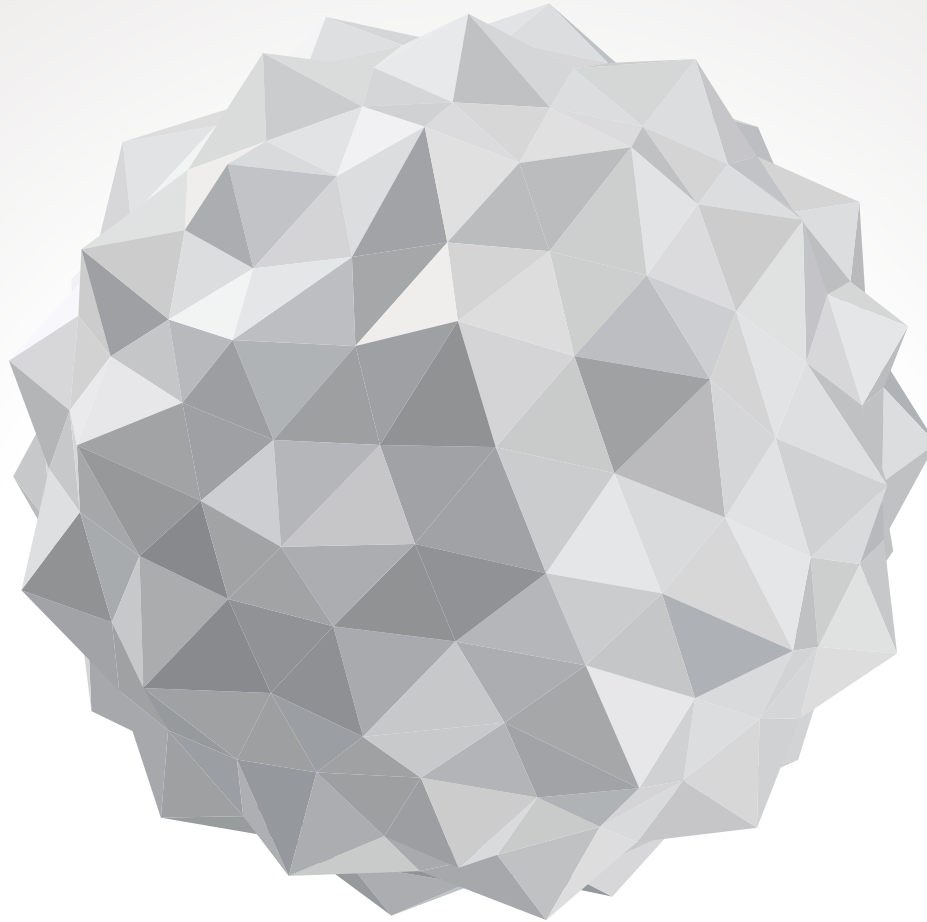


Foto: Barbara Bechtlof

Dorothee Mennicken ist PR-Fachfrau und Journalistin. Seit zwei Jahren ist sie freiberuflich tätig, nachdem sie viele Jahre die Öffentlichkeitsarbeit einer Wohlfahrtsorganisation geleitet hat. Coaching hat ihr in der entscheidenden Phase zwischen Festanstellung und Freiberuflichkeit sehr weiter geholfen. So entstand die Idee zu dieser Reportage.

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

## Visualisierung subjektiver Weltbilder in 3-D



Ein Coaching-Tool von Dr. Matthias  
Rosenberger und Jacqueline Neubert

### Kurzbeschreibung

Sci:vesco.web ist ein computergestütztes Interview- und Analyseinstrument, das jedem Coach kostenlos online unter [www.scivescoveb.de](http://www.scivescoveb.de) zur Verfügung steht. Es basiert auf der von George A. Kelly entwickelten Repertory-Grid-Technik. Mithilfe eines assoziativen Interviews werden verborgene Inhalte geborgen, systematisiert und durch eine attraktive, dreidimensionale Grafik visualisiert. Es ermöglicht dem Coach einen tiefen Einblick in unbewusste Zustände (Statusanalyse), unentdeckte Potenziale (Potenzialanalyse) und erreichbare Ziele (Zieldefinition). Der Klient erhält eine schnelle und anschauliche Klärung seines Anliegens.

### Anwendungsbereiche

Sci:vesco.web eignet sich für die Erfassung und das Sichtbarmachen von Überzeugungsmustern, Einstellungen und Entwicklungspräferenzen sowie innerer Blockaden, die einer Weiterentwicklung potenziell im Wege stehen. Das Tool bietet zudem einen schnellen Überblick darüber, welche grundlegenden Werte für den Klienten handlungsleitend sind und wie diese mit vorher festgelegten Bezugselementen verbunden sind. Es ist daher in jenen Coaching-Phasen gewinnbringend einsetzbar, in denen es um die Konkretisierung von Problem- oder Wunschvorstellungen geht, alternative Sichtweisen erarbeitet werden sollen oder der Erfolg eines Coachings evaluiert werden soll. Die typischen Anwendungsbereiche für sci:vesco.web sind Rollenklärung, Konfliktbewältigung, Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung sowie Karriereberatung.

### Zielsetzung

Mit sci:vesco.web wird vornehmlich das gegenseitige Verständnis zwischen Klient und Coach visuell unterstützt. Es gilt, das subjektive Bezugssystem des Klienten schnell und genau zu erfassen und damit Effizienz und Sicherheit in der Kommunikation zwischen Coach und Klient zu erlangen. Frühzeitig können unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen an das Coaching aufgedeckt werden, was vor allem auch dann zielführend ist, wenn es sich um ein sogenanntes „verordnetes“ Coaching handelt. Besonderes Merkmal von sci:vesco.web ist die Kombination qualitativer und quantitativer Methodik zur Evaluation des Coaching-Prozesses und vor allem des Coaching-Erfolgs.

## Ausführliche Beschreibung

Eine gute Theorie ist oft sehr praktisch. Sci:vesco.web ist eine moderne Form der Repertory-Grid-Technik – basierend auf der Theorie der persönlichen Konstrukte (1955) nach George A. Kelly (1905-1967). Kelly war neben Piaget einer der ersten Psychologen, der davon ausging, dass es keine objektive Realität oder absolute Wahrheit gibt, sondern sich jeder Mensch sein eigenes Weltbild konstruiert.

Demnach ist die Repertory-Grid-Technik ein Verfahren auf Basis eines systemisch-konstruktivistischen Beraterverständnisses zur Re-Konstruktion der subjektiven Welt des Klienten. Es ermöglicht, was nur wenige andere Verfahren zu leisten imstande sind, nämlich die systematische Erfassung des jeweiligen Repertoires subjektiver Vorstellungen über:

- » bestimmte Sachverhalte (z. B. vom Abteilungsleiter zum Vorstandsmitglied),
- » wichtige Bezugspersonen oder Rollen (z. B. meine Mitarbeiter),
- » Gruppen (z. B. meine Abteilung) und
- » Abstrakta (z. B. eine ideale Führungskraft).

Die Klienten werden also aufgefordert, Unterscheidungen zwischen Objekten ihrer Erfahrung (sogenannten Elementen) zu bilden, die in einer Tabelle (daher der Name „Grid“) in Form von kurzen Beschreibungen (Konstrukten) festgehalten werden. Anschließend bewertet der Klient diese Elemente anhand einer Skala. Dieses Vorgehen ist konventionell mittels Papier und Bleistift sehr aufwendig; die Sortierung wurde früher per Handverfahren durchgeführt.

Sci:vesco wurde in einem Forschungsprojekt an der TU Chemnitz von den Psychologen Dr. Matthias Rosenberger und Frank Menzel sowie dem Informatiker Janko Buve entwickelt. Das Verfahren stellt eine konsequente, softwaregestützte Weiterentwicklung der ursprünglichen Grid-Methode dar. Mit sci:vesco.web bietet die Leipziger elements and constructs GmbH eine auf maximal zwölf Elemente beschränkte, aber

kostenfreie Möglichkeit für jedermann, Grid-Interviews durchzuführen und von der komfortablen Auswertungs- und Berichtsfunktion zu profitieren.

Sci:vesco.web ist ein kommunikativ klärendes Verfahren, mit Coach und Klient in gemeinsamer Arbeit Handlungsverläufe und Erlebnisse ordnen, strukturieren und verdichten können. Die dreidimensionale Darstellung hilft sowohl dem Coach als auch dem Klienten, schnell zu erkennen, wie Elemente im subjektiven Weltbild des Klienten untereinander in Beziehung stehen und vor allem – wie sie konnotiert sind. Das Tool schützt vor verhängnisvollen „Ratgeberansprüchen“ seitens des Klienten und unterstützt gleichzeitig die Rolle des Coachs als unparteiischem Prozessbegleiter. Die Methode ist derart aufgebaut, dass der Klient völlig frei ist in seinen Äußerungen und den Inhalt und die Richtung selbst bestimmt. Zugleich wird strukturiert vorgegangen. Der Coach agiert sowohl im Interview als auch in der Auswertung als Moderator und Unterstützer in der Musterbildung oder -erkennung.

### Anwendungsfall

Der Abteilungsleiter – nennen wir ihn Stefan Bachmann – steht vor einer wichtigen beruflichen Entscheidung: Soll er das Angebot vom Vorstand annehmen und in die Konzernzentrale wechseln? Oder soll er ablehnen und die unangenehme Sache vor Ort zu einem guten Ende bringen. Unentschieden kommt er zum Coaching-Termin und beginnt die Sitzung mit einem lauten Seufzer: „Jedes Mal ist es dasselbe, ich bekomme ein verlockendes Angebot von der Konzernzentrale und meine Arbeit hier lässt mich nicht gehen.“

Immer wieder stehen Klienten vor Entscheidungen, deren Auswirkungskomplexität sie bewusst nicht mehr einschätzen können. Verschiedenste Frage- und Interventionsmethoden helfen dem Coach, gemeinsam mit dem Klienten unbewusste Neigungen und/oder Potenziale herauszuar-

beiten, so dass am Ende nicht nur eine Entscheidung gefällt wird, sondern auch, dass sich diese Entscheidung gut anfühlt und stimmig ist.

Herrn Bachmann wurde empfohlen, ein sci:vesco.web-Interview zu machen, um die Komplexität seines Dilemmas auf zwei Pole zu verdichten und die unbewussten Neigungen für das Eine oder Andere auszuloten.

### Vier klare Schritte

In jedem Fall soll vorab die Definition der Fragestellung oder des Anliegens zusammen mit dem Klienten entwickelt werden. Im vorliegenden Fall lautet die Fragestellung: Was ist mir wichtiger (liegt mir näher), die Ausübung einer strategischen Leitungsfunktion auf Vorstandsebene oder die konkrete Führungsarbeit in den laufenden Projekten? Hierzu werden Begriffe gewählt, die diese konkretisierte Fragestellung inhaltlich gut abbilden – die sogenannten Elemente. Die Güte der Ergebnisse hängt im Wesentlichen von der Wahl dieser Elemente ab. Sie sollten repräsentativ für die Fragestellung oder das Anliegen sein. Elemente können beispielsweise sein:

- » Das Selbst betreffend: „Ich früher“, „Ich heute“, „Ich ideal“
- » Beziehungsrollen: „Mein Kollege“, „Der Vorstand“, „Mein schwierigster Mitarbeiter“, „Mein Coach“
- » Perspektiven: „Ich aus Kollegensicht“, „Ich aus Mitarbeitersicht“, „Ich aus Vorstandssicht“
- » Prognosen: „Meine Abteilung in drei Jahren“, „Ich als Vorstandsmitglied in drei Jahren“, „Ich als Projektleiter in drei Jahren“
- » Abstrakta: „Eine kompetente Führungskraft“, „Eine inkompetente Führungskraft“ und so weiter

In speziellen Interviewfällen ist es auch sinnvoll, für abstrakte Elemente, wie beispielsweise „eine kompetente Führungskraft“, ein konkretes „Herr Mayer“ zu verwenden. Diese Maßnahme wird oft dann getroffen, wenn eine subjektive Einstellung zu einem sehr persönlichen Element erfragt werden soll.



Das Interview ist standardisiert und erfolgt mittels Computerunterstützung online in vier Schritten, die auch ausführlich auf [www.scivesco.web.de](http://www.scivesco.web.de) beschrieben werden. Mit dem Button „Interview mit eigenen Elementen führen“ gelangt man auf die Seite, in der die Elemente und deren Beschreibung eingetragen werden können. In [sci.vesco.web](http://sci.vesco.web) können maximal zwölf Elemente bestimmt werden. In der linken Spalte werden die Elemente und in der rechten Spalte Erläuterungen dazu eingefügt. Zum Beispiel das Element „Ich aus Vorstandssicht“ und die Erläuterung lautet „Was ich denke, wie der Vorstand mich wahrnimmt“.

Die entsprechenden Links für das Interview mit den selbst entwickelten Elementen und den Ergebnissen werden per E-Mail zugesandt. Damit wird auch sichergestellt, dass Unbefugte keinen Einblick in persönliche Daten bekommen.

Sind die Elemente entwickelt, werden diese im ersten Schritt dem Klienten in Dyaden, also Paarungen, präsentiert. Zum Beispiel die Elemente „Eine kompetente Führungskraft“ und „Ich heute“. Die Frage hierzu lautet konkret: „Sind folgende Elemente eher ähnlich oder verschieden?“

Im zweiten Schritt wird der Klient gebeten, die Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit mit einer Eigenschaft zu charakterisieren, beispielsweise als „direkte Einflussnahme“. Hier kann auch ein ganzer Satz formuliert werden, er sollte aber immer nur ein Charaktermerkmal enthalten. Danach wird der Klient nach seinem persönlichen *Gegensatzbegriff* gefragt. Die Antwort könnte beispielsweise lauten: „strategische Planung“.

Im dritten Schritt ordnet der Klient alle Elemente auf seinem begrifflichen Gegensatzpaar „direkte Einflussnahme vs. strategische Planung“ hinsichtlich ihres Zutreffens ein.

Hat der Klient alle Elemente auf der Skala eingeordnet, ist das begriffliche Gegensatzpaar „verbraucht“. Es folgt dann wieder der erste Interviewschritt: Das Vergleichen zweier Elemente

mit dem Ziel, ein neues begriffliches Gegensatzpaar zu bilden und wieder über alle Elemente zu bewerten. Diese drei Schritte werden wiederholt, bis dem Interviewten keine neuen inhaltlichen Unterscheidungen mehr einfallen, sein Repertoire an Unterscheidungen für die konkrete Fragestellung also ausgeschöpft ist. Dies ist in der Regel nach acht bis 15 Gegensatzpaaren der Fall.

### Auswertung

Die im Interview erhobenen Daten kann man sich wie ein Gitter (engl. grid) vorstellen. Ähnlich wie bei einem semantischen Differenzial (Osgood, Suci & Tannenbaum, 1976) wird jedes Gegensatzpaar auf jedes Element angewendet und auf der entsprechenden Skala bewertet. Diese Daten werden nun durch die Software faktorenanalytisch berechnet und in einem dreidimensionalen Raum dargestellt (semantischer Beurteilungsraum).

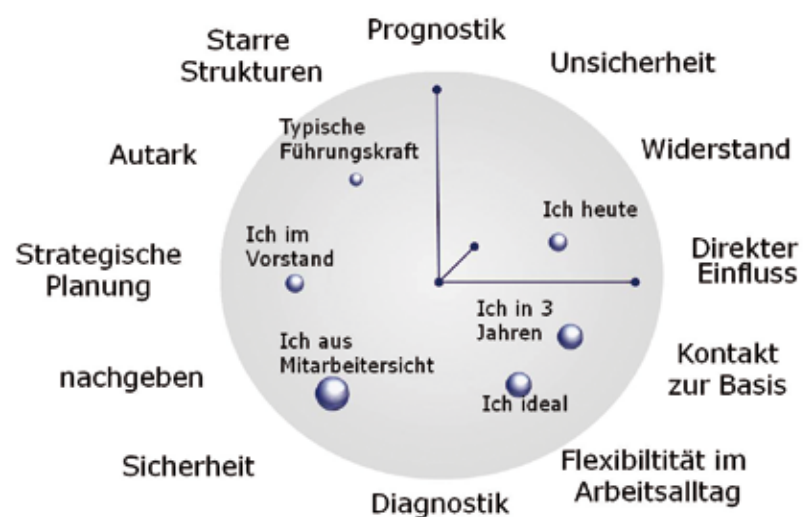
Alle begrifflichen Gegensatzpaare spannen diesen Raum auf, die beurteilten Elemente werden in diesen Raum hinein projiziert und durch Kugeln visualisiert. Der Raum lässt sich mittels der vier dargestellten Pfeile in alle Richtungen drehen und betrachten. Coach und Klient können sich sofort nach dem Interview anhand der begrifflichen Dimensionen, den Stellungen der Elemente im Raum und deren Verhältnissen zueinander austauschen (s. Abb.).

Als Konvention gilt: Je weiter außen ein Element im Raum liegt, desto eindeutiger wurde es mit den dort am Rande stehenden Gegensatzbegriffen vom Klienten beschrieben. Die Ähnlichkeit der verwandten Gegensatzbegriffe kann über deren relative Achsennähe abgelesen werden. Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit der Elemente können durch Distanz und Winkel abgelesen werden. Zudem wird eine Vielzahl statistischer Auswertungsmöglichkeiten (z. B. Korrelationen) in Tabellenform angeboten.

### Feedback

Die Ergebnisse stehen innerhalb weniger Sekunden zur Verfügung. Somit kann der Klient sofort nach dem Interview eine Rückmeldung erhalten. Zudem besteht hier die Möglichkeit, im Sinne einer „konsensuellen Validierung“ das Gesamtbild des Interviews durch den Klienten überprüfen zu lassen.

Im Falle von Herrn Bachmann wird sehr schnell deutlich, dass der angebotene Vorstandsposten nicht seinem inneren Weltbild entspricht. Die mit dem Angebot in Verbindung gebrachte Wertschätzung hat ihn in das Dilemma geführt, sich überhaupt damit auseinanderzusetzen, eine Vorstandspostion in Erwägung zu ziehen und seine jetzige Position zu hinterfragen.



Mithilfe des sci:vesco.web-Ergebnisses kann die Ursache des Dilemmas aufgedeckt und können die vorherrschenden Bedürfnisse offenbar werden. Herrn Bachmann wird klar, dass die entstandenen Herausforderungen innerhalb seiner jetzigen Position genau seinen persönlichen Entwicklungspräferenzen entsprechen, wichtige soziale und methodische Kompetenzen jedoch weiterentwickelt werden müssen. Diese neue Thematik wird als neues Ziel für das Coaching formuliert.

### Voraussetzung / Kenntnisse

Das sci:vesco.web-Interview ist auf die Konstruktionsweisen des Klienten hin ausgerichtet. Er oder sie ist der Experte seiner subjektiven Welt und diese gilt es, kommunikativ und unvoreingenommen zu erkunden. Dies erfordert Kenntnisse aller üblichen Formen lösungsorientierter Gesprächsführung. Eine systemisch, konstruktivistische Haltung ist für den gesamten Prozess förderlich, aber nicht zwingend Voraussetzung. Für die Auswertung sind Kenntnisse über die Repertory-Grid-Technik und die Theorie der persönlichen Konstrukte (nach George A. Kelly) nützlich.

### Persönlicher Hinweis/ Kommentar/Erfahrungen

Unsere Erfahrungen zeigen immer wieder, dass bereits das sci:vesco Interview einen sehr intensiven Vorgang darstellt, der als Intervention zu werten ist. Durch die Art des Vorgehens findet eine enorme gedankliche Verdichtung der subjektiven Welt des Klienten statt, die häufig auch ganz unerwartete Bereiche eröffnet. Insbesondere Klienten, die Schwierigkeiten haben, sich selbst zu offenbaren, finden mittels der sci:vesco-Interviewtechnik leichten Zugang zu ihren innersten Überzeugungen.

Deshalb sollte das Interview von vornherein als besonders intensive Coaching-Einheit definiert werden. Die Erfahrung zeigt zudem, dass Klienten sci:vesco-Interviews als besonders anregend

und zielführend empfinden. Es ist daher auch sehr zu empfehlen, Klientenkommentare während des Interviews separat zu dokumentieren, da diese zusätzliches Material zum besseren gegenseitigen Verständnis enthalten können.

### Quellen/Weiterführende Literatur

**Kelly, G. A. (1955).**

The Psychology of Personal Constructs.  
Routledge.

**Osgood, C. E.; Suci, G. & Tannenbaum, P. (1976).**

Die Logik der semantischen Differenzierung. In Helli Halbe-Clerwall (Hrsg.), Psycholinguistik. (S. 232-267). Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.

### Technische Hinweise

**Reine Interviewdauer:** in der Regel ein bis zwei Stunden mit Elementeentwicklung und Feedback bis drei Stunden.

**Materialien:** PC, Maus und Internetzugang.

### Die Autoren



Foto: Bodo Tiedemann

Dr. Matthias Rosenberger ist Diplom-Psychologe und geschäftsführender Gesellschafter der elements and constructs GmbH in Leipzig. Er ist Mitbegründer und Vorstandsvorsitzender des Brentano Instituts für angewandte Kategorienwissenschaften e. V., geschäftsführender Gesellschafter der Agentur für Sportpsychologie und arbeitet seit zehn Jahren als Unternehmensberater und Coach. Jüngste Veröffentlichung: „Vertrauen ist ein ethisches Organisationsprinzip“ im „Handbuch der Organisationsethik“ von Thomas Krobath und Andreas Heller (ISBN 978-3-7841-1980-9).



Foto: Jörg Gründler

Jacqueline Neubert ist Diplom-Psychologin mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung. Sie ist langjährige Kooperationspartnerin der elements and constructs GmbH und Expertin im Bereich sci:vesco-Coachings und Schulungen. Zudem ist sie Trainerin an der europäischen Universität Viadrina in Frankfurt/Oder im Bereich soziale Kompetenzen, Mitglied im Vorstand des Brentano Instituts für angewandte Kategorienwissenschaften e. V. und Gesellschafterin/Beirat in der Agentur für Sportpsychologie.

elements and constructs GmbH  
Harkortstraße 10 | 04107 Leipzig  
office@eac-web.de  
www.elementsandconstructs.de

## Coach und Klient – auf Augenhöhe?

# Qualität von Coaching-Prozessen steuern

Coaching auf Augenhöhe ist Ausgangspunkt und Ziel in jedem gelingenden Coaching-Prozess. Die „Asymmetrie“ von Coach und Klient gehört jedoch auch zum Coaching als „helfender Beziehung“. Leider gelingt es nicht immer, diese wieder aufzulösen und den nachhaltigen Erfolg von Coaching zu sichern. Der Coach hat daran einen entscheidenden Anteil. Im therapeutischen und medizinischen Kontext werden Krankheitsbilder, welche durch therapeutische Maßnahmen verursacht sind, als „vom Arzt erzeugt“ (griechisch: iatrogen) bezeichnet. Die Anwendung des Konzepts auf Coaching – ohne dabei allerdings das ärztliche Handlungsmodell zu übernehmen – ermöglicht die Unterscheidung von möglichen Fehlern und von Steuerungsperspektiven für die Qualität von Coaching-Prozessen. Dabei lassen sich *drei Aspekte* unterscheiden:

### Beabsichtigte negative Folgen

„Als Coach werde ich niemals mit einem Klienten sexuellen Kontakt aufnehmen oder pflegen“ (ICF). Solche ethischen Richtlinien werden von



Foto: Magdalena Loebbert

### Dr. Michael Loebbert, Olten

Dean of MAS Coaching, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland. Er ist seit 20 Jahren als Coach und Organisationsberater selbstständig und als Dozent in der Aus- und Weiterbildung für Coaching und Beratung tätig.  
[www.coaching-studies.ch](http://www.coaching-studies.ch)

fast allen Berufsverbänden für ihre Mitglieder aufgestellt. Du sollst nicht! – heißt es schon im Alten Testament. Jede helfende Beziehung ist in Bezug auf die Verteilung von Steuerungsmöglichkeiten asymmetrisch. Und Sex in asymmetrischen Beziehungen wird vom schwächeren Partner als Missbrauch erlebt und hat seelische Traumata zur Folge. Gleiches gilt für die Erzielung von wirtschaftlichen und sozialen Vorteilen auf Kosten von Klientinnen und Klienten. Das moralische Verdikt steuern Berufsverbände, Öffentlichkeit und Justiz. Beim Verstoß dagegen muss böse Absicht unterstellt werden: Der Coach wird aus dem Berufsverband ausgeschlossen.

### Unbeabsichtigte negative Folgen

Sie sind schwieriger zu beurteilen und zu steuern. Je nach Theoriehintergrund wird eine Entwicklung des Klienten eher als Schaden oder als positive Nebenwirkung beurteilt. Einigkeit in der Professional Community dürfte darüber herrschen, dass Klienten im Einzel-Coaching nicht in psychotische Episoden geschickt werden sollten, zum Beispiel durch Konfrontation und Abwertung oder durch die Fehleinschätzung der prekären Lebenssituation des Klienten. Und wenn dies dann doch geschieht, werden wir in der Regel von einem Fehler des Coachs sprechen, der nicht in der Lage war, Signale richtig zu erkennen und angemessen zu intervenieren. – Seit Sigmund Freud das Modell von Übertragung und Gegenübertragung für helfende Beziehungen entwickelt hat, haben wir gute Gründe anzunehmen: Die Grenzen des Coaching werden (auch) durch die Grenzen des Coachs bestimmt. Das sind die Grenzen von Theorien, Werkzeugen, Kenntnissen und Erfahrungen des Coachs in der grundsätzlichen Begrenztheit menschlichen Könnens und Handelns. „Unbeabsichtigt“ hat dann aus dieser Perspektive zwei Bedeutungen: » *Dilettantismus*: „Ich wusste es nicht, weil ich den State of the Art nicht kenne“. Hier geht es um Ausbildung, Qualitätsmanagement, Su-

pervision und Anschluss an die Professional Community.

» *Mangelnde Reife des Coachs*: Hier geht es um ethische Tugenden, wie Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit, Selbstkritik, Mut und Bescheidenheit in der Wahrnehmung der eigenen Grenzen.

### Nicht vermeidbare Nebenwirkungen

Aus der Sicht helfender Berufe ist ein wichtiger Fokus der Leistungen und Interventionen immer *die Erhöhung der Freiheitsgrade und die Verbesserung der Selbststeuerung* der Kunden. Das kann zu einem Zieldilemma führen: Einerseits soll die Selbststeuerung durch Coaching erhöht und verbessert werden. Andererseits kann die Verbesserung der Selbstkompetenz den Klienten oder auch ein Team dazu führen, sich ein anderes Tätigkeitsfeld zu suchen.

Diese im bestimmten Fall nicht vermeidbare Nebenwirkung von Coaching sollte vorher mit dem Auftraggeber thematisiert werden. Nicht vermeidbare Nebenwirkungen von Coaching in Organisationen sind auch kulturelle Irritationen, insbesondere von Command-and-Control-Kulturen. Darauf sollte vor der Übernahme des Beratungsmandats vom Coach aufmerksam gemacht werden.

Coaching auf Augenhöhe ist Ausgangspunkt und Ziel in jedem gelingenden Coaching-Prozess. Die „Risiken und Nebenwirkungen“ der dafür notwendigen und unvermeidbaren Asymmetrie in der Beratungsbeziehung sollten im moralischen, professionellen und geschäftlichen Sinn gesteuert werden.

## Coach und Klient – auf Augenhöhe?

# Mit dem Vertrauenskapital angemessen umgehen

Ein professionelles Coaching nimmt man dann in Anspruch, wenn man auf dem Weg seiner aktiven Selbst-Entwicklung auf sich alleine gestellt nicht weiter kommt. Je mehr man seine Person als Ganzes in das Coaching einbringt, desto mehr begibt man sich auch vertrauensvoll in die Hände des Coachs. Dadurch entsteht fast automatisch eine Form von psychischer Abhängigkeit – und damit auch die Gefahr, dass diese ausgenutzt wird.

Umso wichtiger ist es, dass der Coach sich dieser Situation bewusst ist und dass er sehr sorgfältig damit umzugehen versteht! Ein professioneller Coach muss zwingend über ein hinreichendes Maß an Selbsterfahrung verfügen, um sich der eigenen Muster und Defizite bewusst zu sein, damit er mit dem „Vertrauenskapital“ der Klienten angemessen umgehen kann. Er muss dann hellhörig werden, wenn er unterschwellige Botschaften wahrnimmt, die er nicht genau deuten kann.

Der Klient muss bereit sein, sich auf einen *offenen* Prozess einzulassen, und er muss dem Coach vertrauen, dass dieser ihm in Aspekten der eigenen Entwicklung Unterstützung bietet, die er nicht vorausschauend beurteilen kann. Zudem ist es schlicht unmöglich, mit den eigenen, in langen Jahren angeeigneten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern genau diese Muster ohne professionelle Unterstützung zu transformieren – insbesondere, wenn man sich ihrer gar nicht bewusst ist. Dies wiederum ist umso schwieriger, als der Klient in seinem bisherigen Leben sehr erfolgreich Strategien entwickelt hat, um gar nicht erst „Gefahr zu laufen“, sich

seiner Muster oder deren Hintergründe gewahr zu werden, selbst wenn diese inzwischen völlig überholt sind.

Wenn nun ein Coach bewusst oder unbewusst nicht adäquat auf seine Klienten reagieren kann, weil er beispielsweise selber noch zu viele eigene „Baustellen“ oder „blinde Flecken“ hat, oder er eigene Erfahrungen von Verstrickung oder Ausnutzung nicht angemessen verarbeitet hat, dann entsteht eine latente bis akute Gefahrensituation, die zur Ausnutzung des Klienten führen kann.

Als Coach muss ich mir also unbedingt Rechenschaft darüber ablegen, was mein fachliches Verständnis von riskanten Abhängigkeiten und psychischen Misshandlungen ist, welche Erfahrungen ich selber gemacht habe, wie ich diese verarbeitet habe und wie ich vorgehe, wenn ich in einem Coaching gewahr werde, dass sich unangemessene Einstellungen oder Verhaltensweisen eingeschlichen haben. Zu nennen seien das „Helfersyndrom“, Machtdemonstrationen, Übergriffe in den privaten Bereich oder Intimitäten und anderes.

Die Folgen sind unabsehbar. Der Abbruch des Coachings ohne Erfolg ist dabei keineswegs der größte Schaden. Viel schlimmer ist es, wenn bestehende (subtile) Traumatisierungen noch verstärkt werden und der Klient vor passender professioneller Begleitung abgehalten wird. Oder es kann eine Verstrickung entstehen, die zu einem lang andauernden Coaching ohne wirklichen Erfolg führt.

Leider ist es immer noch so, dass diesen Aspekten in Lehre und Praxis zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird! So streifen die Ethik-Richtlinien der Coaching-Verbände das Thema zwar am Rande, gehen aber nicht explizit darauf ein. In Coaching-Ausbildungen muss dafür sensibilisiert werden. Ein Coaching-Schnellkurs zur Aneignung eines Coaching-Methodenpakets

reicht dafür bei Weitem nicht aus. Und Coachs sollten sich in kontinuierliche professionelle Supervision begeben.

Als Klient muss ich dem Coach vertrauen können. Das enthebt mich nicht der *eigenen Verantwortung*. Daher sollte ich sorgsam sein und bleiben: Würde der Coach von einer vertrauenswürdigen Person empfohlen? Wie wirkt er beim Erstkontakt? Ging er dabei auf die Vertrauenthematik ein? Ist für beide Seiten klar, was im Coaching Platz hat und wo die Grenzen sind? Mit Vorteil hält der Klient die wichtigsten Aspekte der einzelnen Coaching-Sessions in einem Notizheft fest und legt sich dabei Rechenschaft darüber ab, was im Coaching gelaufen ist.



Foto: Mike Flam

### Christian Kyburz, Zürich

Berufskarriere in der Banken- und Informatikwelt, langjährige Erfahrung in der Unternehmensberatung, in der Organisations- und Teamentwicklung, in der Personalberatung sowie im Coaching. In verschiedenartigen Veränderungsprozessen hat er selber wichtige Erfahrungen als Klient und Berater gemacht. Mit seinem integrativen Coaching-Ansatz für persönliche Veränderungsprozesse im Geschäftsleben stützt er sich unter anderem explizit auf das Institut für integrative Körperpsychotherapie (ibp).

[www.1to1coach.ch](http://www.1to1coach.ch)

#### Diskutieren Sie mit!

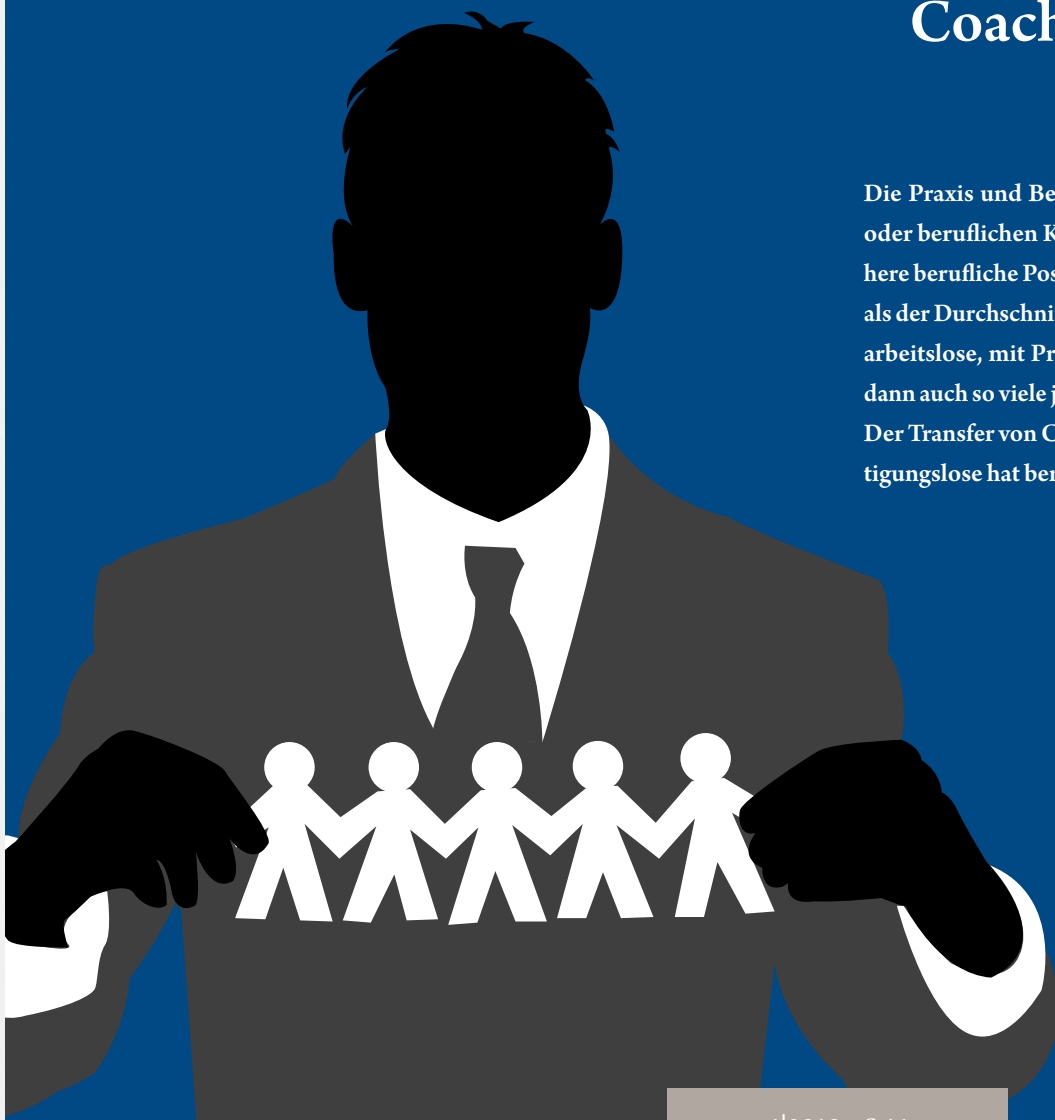
An der Diskussion dieser und anderer Kontroversen können Sie sich beteiligen: Als Beiträge in unserem Diskussionsforum „Coaching-Board“ sind Fragen, Hinweise, eigene Erfahrungen und Kommentare ausdrücklich erwünscht. Die Nutzung ist kostenlos.  
[www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)



## Der Dornröschenschlaf von Coaching fernab der Elite

*Von Dr. Katrin Zechner*

Die Praxis und Befragungen zeigen, dass sich Coachs, ob im privaten oder beruflichen Kontext, eher um ein Klientel kümmern, das eine höhere berufliche Position innehat und finanziell wohlhabender gestellt ist als der Durchschnitt. Wenn Dornröschen keine Prinzessin, sondern eine arbeitslose, mit Problemen behaftete junge Frau gewesen wäre, hätten dann auch so viele junge Männer versucht, die Dornen zu durchbrechen? Der Transfer von Coaching in den Bereich der Maßnahmen für Beschäftigungslose hat bereits stattgefunden. Aber wie wird es dort umgesetzt?



## Coaching in Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik

Coaching wird immer häufiger in Konzepten der Bildungsträger des österreichischen Arbeitsmarktservices (AMS) genannt. Vor zehn Jahren wurde die Arbeitsmarktverwaltung aus dem damaligen österreichischen Bundesministerium für Arbeit und Soziales ausgegliedert und das AMS als Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts gegründet. In Konzepten diverser Einrichtungen, welche Kursmaßnahmen für das AMS abdecken, wird Einzel-Coaching angeboten. Der Begriff „Coaching“ signalisiert emotional konnotiert Aktualität und Modernität. Bei genauerer Betrachtung, so bedauern Kritiker, orte man allerdings zumeist nur eine herkömmliche Einzelarbeit mit den Beschäftigungslosen.

Die Zielgruppe Beschäftigungsloser ist für Coaching untypisch und erweist sich bei näherer Betrachtung als nicht unproblematisch. Denn unter Umständen kämpft das Klientel mit geringen finanziellen Mitteln und „Überlebens-themen“, was allerdings auf einen besonderen Bedarf und eine besondere Kompetenz in der Begleitung dieser Zielgruppe schließen lässt. Untypisch ist aber auch ein hoch qualifizierter Coach, der für ein vergleichsweise geringes Honorar Coaching in diesem Kontext anbietet. Denn in der Arbeitsmarktpolitik herrscht der Imperativ der Einsparung, der ebenfalls in den Vergaberichtlinien und in den Bewertungen von Maßnahmen durch das AMS eine Rolle spielt. Bildungsträger unterliegen einem Preisdruck durch die Konkurrenz und versuchen die Maßnahmen möglichst günstig anzubieten, was sich jedoch auf die Qualität und

unter anderem auch auf eine niedrige Bezahlung der Trainer und Coachs auswirkt. Selbst wenn geschultes Personal zur Verfügung stünde, würde sich die Frage stellen, ob klassisches Coaching unter den vorliegenden Bedingungen in Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik überhaupt umsetzbar wäre.

Die Analyse (Zechner, 2008) von Interviews mit Experten und Expertinnen, einer kleinen Gruppe von Coachs, welche in Österreich versuchen, „echtes“ Coaching mit Arbeitslosen zu praktizieren, konnte aber zeigen, dass Coachs im AMS-Kontext in der Praxis Strategien entwickeln konnten, um diesen „ungünstigen Voraussetzungen“ zu begegnen – was den Handlungsbedarf aufseiten des AMS und auch aufseiten der Bildungsträger keineswegs schmälert. Die Zielgruppe in der Untersuchung waren Beschäftigungslose, wobei unterschieden wurde zwischen Beschäftigungslosen generell und „problematischen“ (Langzeit-) Beschäftigungslosen. Die Studie (s. Kasten) widmete sich vor allem dem Coaching von Menschen mit psychischen, physischen oder/und sozialen Einschränkungen, mit Gesetzeskonflikten, Alkohol-, Drogenproblemen und so weiter.

### Wissenschaftliches Design der Studie

In Anlehnung an Meuser und Nagel (1997) wurde auf das Experteninterview als Methodik zurückgegriffen, um so komplexe Wissensbestände sammeln, mittels qualitativer Inhaltsanalyse auswerten und die Ergebnisse im Sinne der Implementationsforschung in die politische und pädagogische Praxis umsetzen zu können. Diese Methode versteht sich zum einen – dank einer relativ offenen Interviewform – als explorativ mit „Entdeckungscharakter“, die im Vergleich mit einem standardisierten Interview ein Mehr an Informationen zulässt, zum anderen – dank eines vorformulierten Interviewleitfadens – als systematisierend.

Basis in der Wahl der Experten waren die Zuweisungen, die von den Organisationen selbst vorgenommen wurden. Es wurde versucht, die Wahl so zu treffen, dass die einzelnen Experten aus verschiedenen Maßnahmen oder Organisationen stammen. Da es keine allgemeingültigen Merkmale eines Coachs gibt, gestaltet sich in der Praxis die systematische Suche nach den Experten als schwierig. Risse (2000) spricht in diesem Zusammenhang von einer hohen Fluktuation der Mitarbeiter und zum anderen von wenigen Interviewpartnern, die im Speziellen Beschäftigungslose coachen, was sich vorliegend bestätigte: Im Umfeld des AMS gibt es wenige, die als Experten infrage kommen; und innerhalb der Coaching-Vereine findet sich nur vereinzelt ein Coach, der eine Expertise mit Beschäftigungslosen hat.

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte in Form einer Extraktion: Dem Text wurden Informationen entnommen und diese getrennt vom Text weiterverarbeitet. Die Ergebnisse wurden darauffolgend interpretiert, Aussagen verknüpft und Befunde erstellt. Die qualitative Inhaltsanalyse wurde durch die Software MAX.QDA2007 unterstützt. Ursächliche Bedingungen, der Kontext, die intervenierenden Bedingungen, die Handlungsstrategien, die interaktionalen Strategien und Konsequenzen der zentralen Kategorie sollten ergründet werden. Zusätzlich wurde eine vergleichende Analyse durchgeführt. Die Studie wurde in Buchform publiziert, wobei die Ergebnisse durchgezogen sind mit erkenntnistheoretischen Theorien, Auszügen aus den Interviews und Darstellungen von Zusammenhängen und Widersprüchen.

### Erfolgsmindernde Rahmenbedingungen

Werden die von Rauen (2004) beschriebenen Werte (s. Tabelle), die zwar nicht Garant, aber eine gute Voraussetzung sind, um generell im Coaching „Erfolg zu haben“, mit den Rahmenbedingungen des Coachings in Maßnahmen des AMS verglichen, zeigt sich ein etwas tristes Bild. Es wird aber auch etliches Verbesserungspotenzial und Handlungsbedarf deutlich.

### Anliegen, Auftraggeber und Ziel- und Leistungsorientierung

Eine Hauptursache, die in Folge auch andere Rahmenbedingungen für das Coaching in AMS-Maßnahmen verschlechtert, ist die *Problem-Auftrags-Paradoxie*. Backhausen und Thommen

**Grundwerte im Coaching  
nach Rauen (2004)**  
Ideale Bedingungen nach Rauen

» Anliegen kommt vom Klienten
» Ziel- und Leistungsorientierung werden gemeinsam im Coaching-Prozess gefunden
» Diskretion, Neutralität und Vertrauen werden vom Coach gewährleistet
» Freiwilligkeit des Klienten ist gegeben
» Selbstmanagement des Klienten ist gegeben
» Gegenseitige Akzeptanz von Coach und Klient liegt vor
» Offenheit und Transparenz prägen den Coaching-Prozess
» Veränderungsbereitschaft des Klienten liegt vor

(2006) bezeichnen bereits die Idee zu einer Beratung seitens einer Organisation für einen Klienten, Kunden oder Mitarbeiter als eine Intervention. Die Problemdefinition obliegt dem Auftraggeber AMS und nicht dem Klienten selbst, damit wird das Selbstbild des Klienten infrage gestellt. Widerstand und geringe Motivation seitens des Klienten können die Folge sein, zudem damit nicht gewährleistet ist, dass der Klient die gleichen Ziele verfolgt, wie das AMS.

Wird das eigentliche Anliegen des Klienten überdeckt mit dem Anliegen des AMS, kann das Coaching in ein „Anpassungs-Coaching“ münden (Sassen & Vogelauer, 1998). Sowohl der Auftraggeber als auch der Klient suchen im Berater einen Verbündeten, der mit der Auftragserteilung automatisch die „Unschuld des Externen“ verliert. Konflikte, Konfusion oder Zerrissenheit sind die Folge. Der Coach ist in erster Linie seinem Auftraggeber, der Problem definierenden Seite, verpflichtet, darunter leidet jedoch unter Umständen das Vertrauen zwischen Coach und Klienten, es sei denn, es gelingt, „so schnell wie möglich für beide Seiten der Ambivalenz glaubhaft die Rolle eines Beobachters 2. Ordnung einzunehmen, um so ‚Mittler zwischen den Welten‘ zu sein“ (Backhausen & Thommen, 2006).

#### **Diskretion, Neutralität und Vertrauen**

Ist eine Vertrauensbasis geschaffen, werden in einem offenen Gespräch oft erst *die wirklichen*

*Beweggründe, Motive und Muster des Betroffenen* sichtbar, welche nicht immer mit den Wünschen des AMS konform sind. Die wahren Hintergründe in der Jobsuche werden aber auch verschwiegen, oder es werden abgeänderte Versionen dargestellt. Voraussetzung für eine offene Kommunikation scheinen Vertrauen und Ehrlichkeit zu sein; zudem das Wissen, dass das Offenlegen der wahren Probleme keine negativen Konsequenzen vor allem seitens des AMS mit sich bringt.

Kommunikationsstrukturen zwischen dem Coach und dem AMS beruhen in vielen Fällen auf einer Art Bericht, Entwicklungsblatt oder Empfehlungsbogen. Es ist für die Klienten schwierig einzuschätzen, auf welcher „Seite“ der Coach tatsächlich steht. Die meisten Coaches kommunizieren den Klienten eine neutrale Haltung, trotzdem bedarf es in manchen Fällen einiger Gespräche, bis eine vertrauliche Gesprächsbasis geschaffen ist.

#### **Freiwilligkeit**

Grundsätzlich ist es im klassischen Coaching Voraussetzung, dass ein Coaching vom Kunden gewünscht wird (Radatz, 2003). Zieht man jedoch eine Parallele zum Businesskontext, tritt auch dort die Freiwilligkeit in verschiedenen Facetten auf. Auch dort kann man nicht immer nachvollziehen, ob und wie sehr eine wirkliche Bereitschaft zu einer aktiven Veränderung vorhanden ist.

Coaches versuchen in der Praxis mit Beschäftigungslosen, den *negativen Beigeschmack einer Verpflichtung* abzuschwächen, indem sie verstärkt die Chancen und den Nutzen betonen und dazu ermutigen, es zumindest „probehaltiger“ zu versuchen. Einige Coaches nutzen jedoch auch eine Art von Vorphase, um den „Boden fruchtbar“ und aus den Beschäftigungslosen potenzielle Klienten zu machen.

#### **Selbstmanagement**

Coaching setzt ein funktionierendes Selbstmanagement beim Klienten voraus. Probleme von Beschäftigungslosen sind jedoch häufig weitaus existenzieller und gehen über die Einzelberatung von Menschen, die sich in schwierigen beruflichen Situationen befinden, hinaus (Birgmeier, 2006).

Aus den Interviews ergab sich eine Gruppe von Coaches, die dazu neigt, dem offiziellen Auftrag des AMS direkt Folge zu leisten und persönliche Anliegen und Probleme des Beschäftigungslosen – wenn möglich – hinten anzustellen oder nur Raum zu geben, wenn es sich um eine wirkliche Notsituation handelt. Persönliche Probleme sind aus ihrer Sicht nicht der gewünschte Inhalt von Coaching-Gesprächen. Die Arbeitsuche wird als Ursprungsthema bezeichnet.

Die zweite Gruppe von Coaches postuliert als Philosophie ihrer Arbeit die Ganzheit des Menschen und vertritt die Ansicht, dass eine Arbeitsuche nur dann erfolgreich sein kann, wenn die anderen Lebensproblematiken und „Grundsicherungsthemen“ in das Coaching hineingenommen werden – ausgehend von der Annahme, dass ohnehin „alles zusammenhänge“.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, *dass gerade in prekären Situationen der Coach die Rolle des Moderators wahren muss*. Speziell diese Zielgruppe lädt ein, sich Problematiken anzunehmen, die aus anderer Perspektive betrachtet sekundär erscheinen. Man muss daher sehr achtsam sein und dem Klienten seine Eigenverantwortung lassen.

#### **Akzeptanz**

Ein zusätzlicher Punkt in der Diskussion der Rahmenbedingungen ist die Tatsache, dass Klienten manchmal einem Coach zugewiesen werden, ohne die Möglichkeit zu haben, unter verschiedenen zu wählen. Da der Coaching-Prozess nicht unwesentlich von der „Chemie“ zwischen dem Coach und dem Klienten mitbestimmt

wird, kann diese Einschränkung *Widerstand* hervorrufen, insbesondere wenn der Coach aus irgendwelchen Gründen dem Betroffenen nicht zusagt: zu jung oder unsympathisch wirkt oder das „falsche“ Geschlecht hat. Die Möglichkeit, aus verschiedenen Coaches auswählen zu können, gesellt sich zu den Verbesserungsvorschlägen für das AMS.

### Transparenz

Die unterschiedlichen Vorstellungen der ausübenden Coaches, Berater und Beraterinnen, die Vermischung der Tätigkeiten in den Sitzungen selbst und eine oft schlechte Kommunikation nach außen (was Coaching kann, welchen Nutzen es hat und welche Spielregeln dort gelten) sind verantwortlich für ein *Abweichen vom klassischen Coaching*. Man bemerkt in diesem Zusammenhang ein fehlendes „Marketing“ und eine fehlende „Positionierung“ des Coachings als Methode für Arbeitslose. Außerdem scheint es notwendig, das Verständnis von Coaching zu vereinheitlichen.

### Veränderungsbereitschaft

Gerade im Coaching mit Arbeitslosen ist es oft der Fall, dass der Wunsch nach Veränderung primär vom AMS ausgeht, zudem wird die Situation der Arbeitslosigkeit als von außen gesteuert erlebt. Durch die Konsumhaltung so mancher Arbeitsloser (im Sinne von: „Die sollen nun wieder einen Arbeitsplatz für mich finden“) verstärkt sich diese *Passivität*. Coaches nennen in diesem Zusammenhang auch die Gewohnheit an einen Zustand oder einen „versteckten Gewinn“ als Ursachen, welche einen Veränderungswunsch seitens des Kunden bremsen.

Als nützlichste Intervention, um einen Erkenntnis- oder einen Veränderungsprozess anzuregen, werden von den Coaches außergewöhnliche Fragestellungen genannt. Aufbauend auf dem Verständnis, dass jeder Mensch seine Welt und Wahrheit selbst konstruiert, gilt es, der Zielgruppe deutlich zu machen, dass sie die Welt, in der

sie leben, durch die Art und Weise erzeugen, in der sie selbst die Welt betrachten. Die Initiative verbleibt somit beim Klienten als dem Experten seiner Welt. Der Anreiz von außen passiert in dieser Strategie also nicht in Form von Antworten und Lösungen, sondern in Form von Fragen, um durch experimentelles Denken zu neuen Sichtweisen zu kommen.

### Resümee und Ausblick

Wenn auch viele der Rahmenbedingungen sehr unvorteilhaft sind, befürwortet die Gruppe von Coaches den Einsatz von Coaching in Maßnahmen des AMS als wertvolle Hilfestellung in der Begleitung von Beschäftigungslosen. Sie bekennen sich auch zu Fällen wie Suchtkrankheiten, desolaten Familienverhältnissen und anderem, in deren Zusammenhang Coaching nicht das geeignete Instrument sei. Ein Andocken, ein Helfen, ist nicht immer möglich.

Die Analyse zeigt, dass die Sonderkonstellation des Coachings in solchen Maßnahmen eine Reihe von Problematiken mit sich bringt. Einige davon werden durch die Strategien in der Arbeit der Coaches aufgefangen, andere wiederum scheinen die Besonderheit des Coachings in diesem Kontext zu charakterisieren. Es wurde aber auch sehr deutlich, dass akuter Handlungsbedarf besteht. Vonnöten ist:

- » die Festlegung eines einheitlichen Konzepts von Coaching in Kooperation mit den Coaching-Verbänden,
- » die standardisierende Qualifikation eines ausführenden Coaches (welche nachzuweisen ist),
- » die Festlegung eines optimierten Zeitrahmens,
- » die Wählbarkeit der Coaches (für Migranten beispielsweise männliche Betreuer), eventuell externe Coaches, welche nicht in den Maßnahmen selbst als Betreuer arbeiten, und
- » eine angemessene Vergütung der Coaches.

Insgesamt wäre also viel zu tun, die Frage ist, wer setzt sich dafür ein? Solange für Coaches keine angemessenen Strukturen und Honorare geschaffen werden, scheint eine ideale Beratung oder ein

Coaching für problematische Lebenskontexte von Arbeitslosen vorerst auf Eis zu liegen, obwohl diese Zielgruppe immer größer wird und sinnvolle Unterstützung angebracht wäre.

Im Zuge eines länderübergreifenden Austauschs im Rahmen des 1. internationalen Coaching-Forschungskongresses in Olten 2010 wurde klar, dass es in der Schweiz und in Deutschland durchaus fortschrittliche Ansätze und angemessenere Lösungen gibt als in Österreich. Ein Benchmarking mit erfolgreichen Konzepten wäre also zu empfehlen.

Im Rahmen dieses Kongresses wurde die Thematik des Einzel-Coachings im AMS-Kontext aber auch kritisch gesehen. Coaching sei dem Business-Kontext vorbehalten. Für Beschäftigungslose wäre eine Lebensberatung oder eine Supervision die passendere Maßnahme.

### Die Autorin



Foto: Marion Diemberger-Sternner

Dr. Katrin Zechner ist Trainerin für Persönlichkeitsbildung und Kommunikation. Sie hat einen Lehrauftrag an der Karl-Franzens-Universität in Graz. Für ihre Dissertation „Coaching – mehr als ein Modewort in Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik“ (ISBN: 978-3-8258-1888-3) erhielt sie 2008 den österreichischen Staatspreis für Erwachsenenbildung in der Kategorie Wissenschaft.

[www.erfolgspotenzial.at](http://www.erfolgspotenzial.at)



## Emotionen im Coaching-Prozess

Emotionen nehmen einen wesentlichen Einfluss auf eine Vielzahl von Aspekten unseres Lebens, so auch auf unsere Arbeit (Ashworth & Humphrey, 1995; Goleman, 1996), auf unsere Widerstandskraft in Krisen (Frederickson, 2003) sowie auf unsere Fähigkeit, Situationen zu analysieren, und auf unsere Entscheidungsprozesse (Damasio, 1994; Caruso & Salovey, 2004). Sind Coaches oder Führungskräfte effektiver, die mit Emotionen im Coaching gut umgehen können? Internationale Coaching-Verbände wie zum Beispiel die International Coach Federation (ICF) fordern bereits von ihren Mitgliedern den Nachweis eines kompetenten Umgangs mit Emotionen im Coaching. Katina Cremona, Executive Coach und Consultant, setzt sich mit den folgenden Fragen in ihrer Untersuchung qualitativ auseinander: Wie gehen Coaches mit Emotionen im Coaching-Prozess um? Und welche Bedeutung schreiben sie Emotionen zu?

Neun Führungskräfte-Coaches (vier Frauen und fünf Männer) mit durchschnittlich elf Jahren Coaching-Erfahrung wurden interviewt. Ihre Coaching-Konzepte beziehen sich auf Ansätze wie das systemische Coaching, die kognitive Verhaltenstherapie, die Gestalttherapie bis hin zur Transaktionsanalyse. Auf die Frage, wie die Coaches mit Gefühlen im Coaching-Prozess umgehen, fanden sich folgende Antworten.

Die häufigste Variante im Umgang mit Emotionen im Coaching-Prozess ist, diese wahrgenommenen Gefühle in Handlungen oder Gedanken einzubinden (z. B. „Was würde Ihnen jetzt dabei helfen, aus diesem Gefühl etwas zu lernen, dieses Gefühl zu verstehen?“).

Außerdem spiegeln mehr als die Hälfte der Coaches dem Klienten die wahrgenommenen Gefühle und intensivieren ferner in solchen Mo-

menten die Coaching-Beziehung. Sie versuchen also, dem Klienten eine vertrauensvolle Atmosphäre anzubieten, in der diese Emotionen angesprochen werden können. Vielfach verlangsamten sie zusätzlich den Coaching-Prozess, indem sie Pausen und Schweigen einsetzten.

Während einer Coaching-Sitzung achtet der Großteil der befragten Coaches auf ihr eigenes emotionales Befinden sowie auf ihre Körperhaltung und bringen diese – wenn hilfreich – als zusätzliche Informationsquelle in den Prozess mit ein. Ebenso häufig werden diese in Supervisionen thematisiert.

Eine alternative Strategie im Umgang mit Emotionen besteht für Coaches darin, sich an dem Sitzungsziel oder dem geschlossenen Coaching-Vertrag zu orientieren, ob sie tiefer auf die Emotionen des Klienten eingehen. Seltener greifen



die hier befragten Coachs auf spezifische therapeutische oder kreative Techniken zurück oder nutzen Metaphern.

Wie die Inhaltsanalyse der Interviews weiterhin zeigt, betrachten alle befragten Coachs Emotionen als einen wesentlichen Bestandteil und Einflussfaktor auf das Arbeitsleben und die dort erbrachte Leistung.

Eine weitere Annahme besteht darin, dass individuelle Unterschiede in der Bereitwilligkeit bestehen, sich mit den eigenen Emotionen auseinanderzusetzen. Dies gilt ebenfalls für die befragten Coachs. Auch wenn sie den Emotionen vor allem für das Führungsverhalten, die Interaktion mit Mitarbeitern und für die Leistungsmotivation eine große Bedeutung beimessen, führt dies nicht zwangsläufig zu einem offenen Umgang mit Emotionen im Coaching. Dies ist scheinbar vielmehr abhängig von dem eigenen Coaching-Konzept, aber auch von den eigenen Erfahrungen mit Emotionen. Für diese Untersuchung gilt, dass sich diejenigen Coachs mit Emotionen im Coaching-Prozess leichter tun, die

bereits an einem psychologischen Training teilgenommen oder andere psychotherapeutische Erfahrung gemacht haben. Einen wesentlichen Beitrag scheinen zudem die Art der Coaching-Ausbildung und die ethischen und beruflichen Grundsätze (beispielsweise der Coaching-Verbände) zu leisten.

**Fazit:** Emotionen haben einen enormen Einfluss auf unser Leben und unsere Lebensführung. Eine scheinbar triviale Aussage, die die Autorin in dieser Studie aufgreift und daraus relevante Fragen für den Coaching-Prozess ableitet. Ein besonders heuristischer Nebeneffekt der Studie ist es, den Leser anzuregen, seinen eigenen Umgang mit Emotionen zu reflektieren. Wie gehen sie mit Emotionen im Coaching-Prozess um? Für die befragten Coachs scheint der bewusste Umgang mit Emotionen sehr stark von der eigenen Vertrautheit mit Gefühlen abzuhängen, die vor allem durch Erfahrungen im alltäglichen Leben beeinflusst werden. Aber auch die Coaching-Ausbildung und die ethischen Grundsätze prägen die Art, Emotionen wahrzunehmen und bewusst in den Coaching-Prozess einzubinden.

Letzteres wird bereits von internationalen Coaching-Verbänden gefordert. Sollten sich diese Ergebnisse in weiteren Studien bestätigen, wäre es eine zentrale Aufgabe der Ausbildungsinstitute, die Sensibilität ihrer Teilnehmer in Bezug auf Emotionen zu identifizieren und inhaltlich auf Unsicherheiten und Wissenslücken einzugehen.

Kritisch anzumerken bleibt, dass angesichts der sehr kleinen und selektiven Stichprobe eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse nicht gegeben ist. Alle befragten Coachs wiesen eigene Therapieerfahrung oder sogar eine Ausbildung in einem therapeutischen Ansatz auf. Ungeklärt bleiben die Fragen, ob Coachs ohne psychologischen Hintergrund Emotionen eine ähnliche Relevanz beimessen und welche Strategien sie im Umgang mit Emotionen im Coaching-Prozess präferieren. (je)

*Cremona, K. (2010). Coaching and emotions: an exploration of how coaches engage and think about emotion. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Vol.3, No. 1, 46-58.*

## Internes entwicklungsorientiertes Coaching: tatsächlicher Nutzen oder Modeerscheinung?

„Inhouse“-Coaching ist in den letzten Jahren in den Unternehmen immer populärer geworden. Gemäß einer Umfrage von vor vier Jahren (CIPD, 2006) gaben 75 Prozent der befragten Unternehmen an, in die eigene „Coaching-Kultur“ zu investieren. Die Ausbildung interner Coachs vermittelt den Unternehmen einen zweifachen Nutzen. Neben dem Benefit des Coachings für die eigenen Mitarbeiter führt die Vermittlung der Coaching-Skills durch die Coaching-Ausbildung auch zu einer Verbesserung der Führungskompetenz der internen Coachs (Oliviero, 1997; Wilson, 2005). Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit den Fragen, ob Teilnehmer eines entwicklungsorientierten

Coaching eine höhere Selbstwirksamkeit erleben als Mitarbeiter ohne ein solches Coaching, und welchen Zugewinn die Coachs selbst durch die Coaching-Tätigkeit und Coaching-Ausbildung erleben.

Jeweils um die 50 interne Coachs und 50 Mitarbeiter eines international agierenden Unternehmens nahmen an der Untersuchung teil. Das Untersuchungsdesign bestand aus zwei Stufen. In einem ersten Schritt wurde eine zufällig ausgewählte Gruppe an Coaching-Klienten (n=8) und an Coachs (n=9) in einem offenen Interview zu diesem Kernthema befragt.

Aus diesen Interviews wurden zusätzliche Fragen ergänzt, die dann im zweiten Schritt als Bestandteil eines Gesamtfragebogens an jeweils 50 Coachs und Klienten (Mitarbeiter) des Unternehmens ausgegeben wurden, die kein Coaching erhielten. Um die verschiedenen Perspektiven zu berücksichtigen, wurden die Fragen an die jeweiligen Zielgruppen angepasst.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeiter, die ein Coaching erhielten, im Nachhinein ein höheres Selbstwirksamkeitserleben berichteten als ihre Kollegen, die nicht gecoacht wurden. Außerdem gaben die befragten Klienten an, glücklicher mit der Entwicklung und dem

Fortschritt ihrer Karriere zu sein, berichteten eine höhere Jobzufriedenheit und eine deutlichere Klarheit in Bezug auf ihre Stärken und Schwächen.

Die erhöhte Selbstwirksamkeit der Klienten bezieht sich aus der Sicht der Coachs vor allem auf

- » den Umgang mit unvorhergesehenen Situationen und Ereignissen,
- » den Umgang mit Schwierigkeiten im Arbeitskontext und
- » zeigt sich in der Klarheit persönlicher Ziele und in der Problemlösekompetenz.

Ähnliche Effekte erlebt ein Großteil der befragten Coachs auch in Bezug auf ihre eigene Selbstwirksamkeit durch ihre Tätigkeit als Coach. Ungefähr 94 Prozent der Coachs schreiben sich selbst eine höhere Problemlösekompetenz zu

und 98 Prozent stimmen zu, dass ihre Rolle als Coachs sie in die Lage versetze, mit unvorhersehbaren Situationen besser umgehen zu können.

**Fazit:** Diese Studie ist ein weiterer kleiner Schritt in Richtung Wirksamkeitsnachweis für das Coaching. Deutlich wird auch hier wieder einmal die Komplexität der Fragestellung einer Wirksamkeitsstudie und der daraus abzuleitenden Notwendigkeiten für ein adäquates Forschungsdesign. Die Individualität des Coaching-Prozesses erschwert die Verdeutlichung der möglichen Wirkungen auf einer globalen Ebene (z. B. durch den ROI für Coaching-Prozesse und Ausbildungen).

Das quasi-experimentelle Post-Test-Design der vorliegenden Studie schränkt leider die Interpretation der Ergebnisse stark ein. Es bleibt unklar,

ob sich die beiden Mitarbeitergruppen vor dem Coaching bereits im Selbstwirksamkeitserleben und der Zuversicht unterschieden haben oder nicht. Somit ist der gefundene Unterschied nicht eindeutig auf das Coaching zurückzuführen. Die Retrospektive der Befragung aller Teilnehmer (Mitarbeiter, Klienten und Coachs) stellt eine weitere Schwäche dar. Der Einfluss von Verzerrungseffekten (z. B. kognitive Dissonanz) kann nicht ermittelt werden. Möglicherweise ist ein Teil der Ergebnisse durch die implizit vorliegende Annahme verzerrt, dass sich das Selbstwirksamkeitserlebnis erhöht haben muss, da man an einem Coaching-Prozess teilgenommen hat. Gleiches gilt für die Ergebnisse der Befragung der Führungskräfte. Lobenswert ist die Konstruktion eines Fragebogens zur Identifikation der Effektivität des Coaching in Bezug auf die Selbstwirksamkeit. Allerdings ist dessen Reliabilität und Validität nicht überprüft und macht eine Vergleichbarkeit mit anderen Untersuchungen unmöglich.

Wünschenswert für die Beantwortung der Frage, ob Coaching oder -Ausbildungen effektiv sind, ist die Verwendung von Fragebögen, die bereits validiert sind und entsprechende Verbreitung in der Forschung aufweisen. Des Weiteren sollte ein Prä-Post-Forschungsdesign genutzt werden, mithilfe dessen ein Zuwachs an Fähigkeiten oder Veränderungen im Verlauf des Coaching-Prozesses identifiziert werden kann. Eine weitere Möglichkeit für zukünftige Forschungsarbeiten wäre neben Selbstberichtsdaten die Erhebung von Informationen über Veränderungen durch Kollegen oder Vorgesetzte. All dies setzt allerdings eine hohe Unterstützung des Unternehmens voraus – und oftmals scheitern solche Vorhaben an der Umsetzbarkeit in den realen Bedingungen. (je)

*Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit – fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in workplace. International Coaching Psychology Review, Vol. 5, No. 1, 36-47.*



## Was kennzeichnet erfolgreiche Führungskräfte-Coachs?

In der Diskussion um die Effektivität von Coaching findet sich ein Forschungszweig, der sich sehr spezifisch mit der Frage auseinandersetzt, welche Faktoren das Führungskräfte-Coaching zu einer einzigartigen Teildisziplin des sehr breit gefächerten Coaching-Angebots macht. Während eine Vielzahl an Studien den Einsatz verschiedener Coaching-Ansätze in ihrer Wirksamkeit thematisiert, gibt es einige Autoren, die sich mit der Person des Führungskräfte-Coachs und ihren Fähigkeiten beschäftigen. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung war die Identifikation von Merkmalen eines „erfolgreichen Coaching“ sowie der Praktiken und Attribute außergewöhnlich erfolgreicher Coachs. Dazu wurden im Rahmen eines jeweils 90-minütigen Interviews 20 erfahrene HR-Manager aus Unternehmen in Sidney, Melbourne und Brisbane befragt, die jahrelang Erfahrung in der Akquisition

und der Zusammenarbeit mit Führungskräfte-Coachs haben.

Die Analyse der Interviews ergab folgendes Bild: Erfolgreiches Coaching definiert sich in den Augen der Befragten über „Verhaltensänderungen“ der Führungskraft, die sich neben den Aussagen der Coachs vor allem durch die Beobachtungen der Kollegen der Führungskraft validieren. Der Gewinn eines erfolgreichen Coaching für das Unternehmen wird auf zwei Ebenen beschrieben:

- » Veränderungen auf individueller Ebene (z. B. Selbstwertsteigerung, Selbstvertrauen, erhöhtes Engagement und Motivation) und die
- » Realisierung von Potenzial (z. B. erfolgreicher Wechsel oder erfolgreiche Beibehaltung, Karriereplanung).

Zu den Bedingungen, die das Ergebnis eines erfolgreichen Coaching-Prozesses wesentlich beeinflussen, zählen äußere Faktoren (z. B. die Unternehmenskultur), Eigenschaften der Führungskraft und Merkmale des Coaching-Auftrags. Vor allem die Qualität der Coaching-Beziehung, die Übernahme eigener Handlungsverantwortlichkeit, der Erkenntnis-Gewinn und nachhaltige Gespräche mit dem Coach stellen aus der Perspektive der HR-Manager effektive Wirkmechanismen dar.

Besonders erfolgreiche Coachs scheinen sich nicht in spezifischen Fähigkeiten von den weniger erfolgreichen zu unterscheiden, sondern vielmehr nur in der Erfahrung und in der damit verbundenen umfangreicheren Expertise. Diese zeigt sich nach Aussagen der befragten HR-Manager vor allem in schwierigen und konfliktreichen Coaching-Situationen durch:



- » das Engagement der Coachs,
- » ihre diagnostische oder analytische Kompetenz und
- » ihre Fähigkeit, dem Klienten zu Erkenntnissen und Eigenverantwortlichkeit zu verhelfen.

Unter Engagement wurde dabei die Fähigkeit des Coachs verstanden, schnell eine gute und tragfähige Beziehung zum Klienten aufzubauen und das zentrale Coaching-Anliegen zu erarbeiten. Hierzu sind vor allem folgende Qualitäten des Coachs hilfreich: Glaubwürdigkeit, Empathie und Respekt sowie die Fähigkeit, auch unter persönlichem und beruflichem Druck professionelle Haltung zu bewahren. Letzteres bedeutet in schwierigen, emotionsgeladenen und konflikthaftern Phasen, professionelle Distanz zu wahren, die Bedürfnisse des Klienten im Blick zu behalten und seine eigene Person zurückzustellen.

Eine Reihe der Befragten betont die Relevanz der diagnostischen und analytischen Kompetenz des Coachs, die zugrundeliegenden Faktoren und Kernthemen des Klienten zu erfassen.

Dies verlange eine tiefere Kenntnis der systemischen Zusammenhänge und der menschlichen Beschaffenheit.

In Bezug auf den Erkenntnisgewinn und der Übernahme von Eigenverantwortlichkeit durch den Klienten wurden vor allem das ungeschönte, aber dennoch respektvolle Feedback durch den Coach, die Herausforderung des Klienten, seine Komfortzone zu verlassen, wie auch die Tatsache, dass der Coach, sich nicht zu schnellen Lösungen hinreißen lässt oder Ratschläge erteilt, als Bestandteile erfolgreichen Coachens genannt.

**Fazit:** Dem Perspektivenwechsel, der im Coaching-Prozess den Erkenntnisgewinn des Klienten anstoßen soll, wird in dieser Studie wissenschaftlich Tribut gezollt. In dieser ersten von drei Studien wurde die Perspektive der HR-Manager herangezogen, um zur Diskussion der Effektivität von Führungskräfte-Coaching beizutragen.

Aus Sicht der HR-Manager unterscheiden sich „erfolgreiche Coachs“ nicht durch spezifische Merkmale von weniger erfolgreichen Coachs,

sondern es zeigte sich, dass hier eher eine vertiefte Expertise und professionelle Haltung den Ausschlag für das „Mehr an Effektivität“ gibt. Die Wahrung der professionellen Haltung ist – aus Sicht der Auftraggeber – vor allem in schwierigen oder konfliktreichen Coaching-Anliegen unabdingbar.

Leider ist die Verallgemeinerung der Ergebnisse durch den qualitativen Ansatz, die kleine Stichprobe der befragten HR-Manager und die Spezifität der Fragestellung stark eingeschränkt, da der Fokus auf einer Extremgruppe, den „außergewöhnlich erfolgreichen Coachs“ liegt. Umso mehr darf man gespannt sein auf die laut Dagley noch ausstehenden zwei Untersuchungen, die die Sichtweise auf „erfolgreiches Coaching“ um die Perspektiven der Coachs und die der Klienten ergänzen.

*Dagley, G. R. (2010). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. International Coaching Psychology, Vol. 5, No. 1, 63-80.*



# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

## – Heftpreis –

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

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

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €  
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

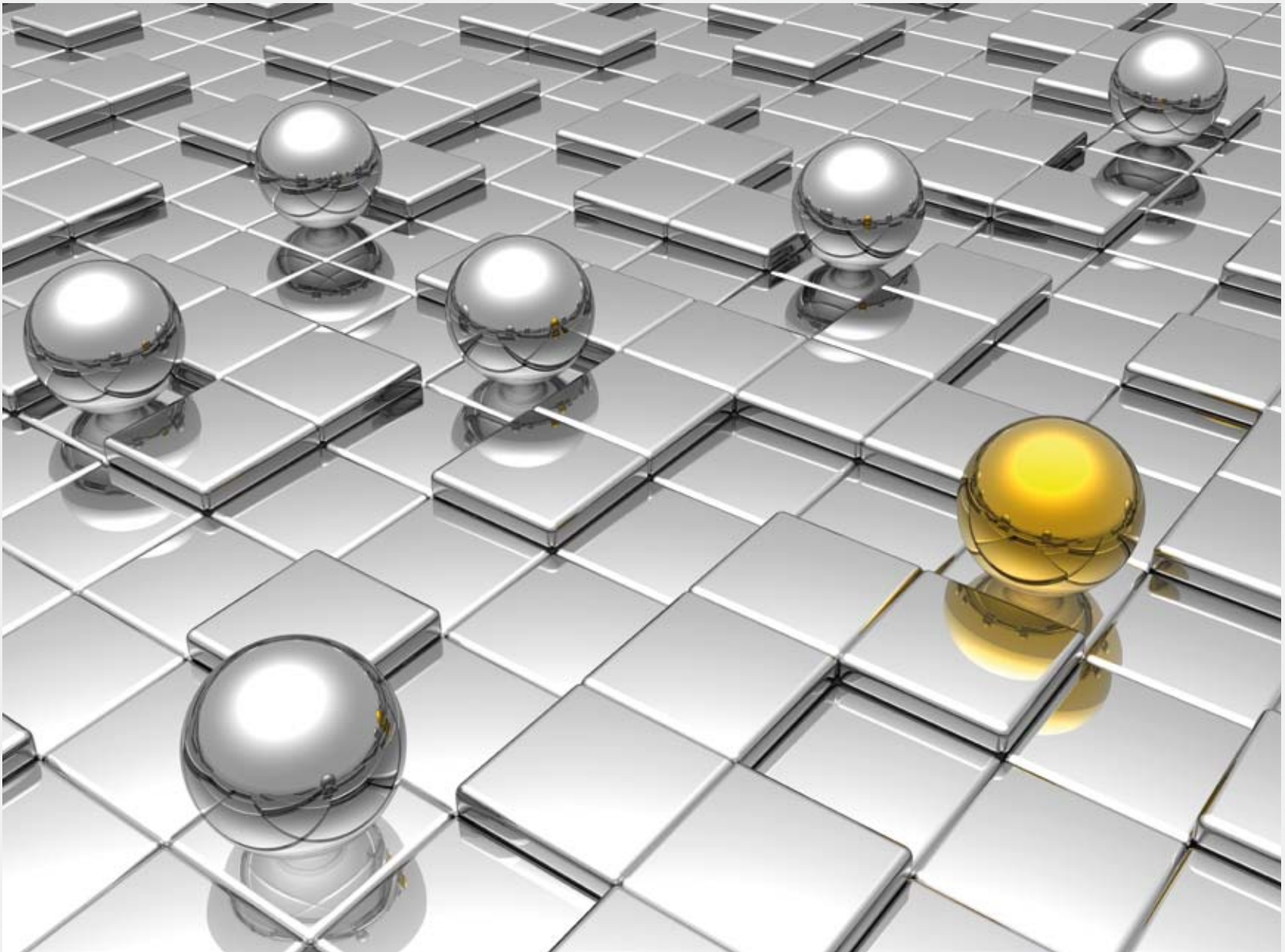
Studenten: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: [www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)





## Mitspielen im Irrgarten des Managements. Welche Rolle Werten dabei zukommt

Von Prof. Dr. Wilhelm Backhausen

*Ein Management 1. Ordnung versucht, in einer „gegebenen“ Welt Ziele zu erreichen. In konstruktivistischer Perspektive ist die Welt, in der wir zu handeln haben, nicht „gegeben“, sondern wird in einem komplexen interaktiven Prozess erst konstruiert. Im Management 2. Ordnung rückt die Wertefrage ins Zentrum, weil von ihrer Beantwortung abhängt, in welcher „realen“ Welt gehandelt werden muss. Coaching und auch Führung werden wertlos, wenn sie wertfrei durchgeführt werden.*

## I

Dass sich die Welt, in der wir handeln und gestalten wollen – und um des Überlebens willen wohl auch müssen – als äußerst komplex erweist und damit in hohem Maße als unvorhersehbar, ist inzwischen im Rahmen der Globalisierungsdebatte fast zu einem Gemeinplatz geworden. Ich bedauere dies ein wenig, weil man sich leider zu leicht daran gewöhnt und sich – ähnlich wie bei der Umweltdiskussion – gegenüber der Bedeutsamkeit der Probleme immunisiert. Auf diese Weise gelingt es dann, den eigentlich notwendigen Veränderungsprozessen aus dem Weg zu gehen oder diese nur sehr zögerlich anzugehen.

Dennoch, Komplexität ist die stets neue, zentrale Herausforderung und war dies im Grunde schon immer seit Menschen versuchen, absichtsvoll zu handeln. Nur jemandem, der sich in ein gottgegebenes So-sein fügt, bleibt der Sündenfall des „Ich will!“ erspart. Dieses „Ich will es anders als es ist“, ich will das So-sein nicht akzeptieren, mündet in dem Versuch, nach *eigenen* Interessen die Welt zu verändern – und führt so zu einer Konfrontation mit Komplexität. Spätestens mit den ersten Steinwerkzeugen im Neolithikum, also vor circa 12.000 Jahren, war dieser Sündenfall vollzogen.

Von da an waren die Folgen zu tragen, denn mit dem Ausschluss aus dem Paradies einer gott- oder göttergegebenen Seinsordnung wurde der Mensch selbst verantwortlich, auch und gerade für unerträgliche Zustände und deren erwünschte Veränderung. Seitdem ist in der Tat viel passiert und die Welt ist beträchtlich verändert. Wirtschaft und Technik, also Kooperation und Wissen, haben diesen Wandel ermöglicht. Lebensstandard und Lebenszeit haben sich wesentlich erhöht. Doch auch Ungleichheiten und Ungerechtigkeit, Konflikte und Kriege wurden erzeugt. Auch dafür sind wir verantwortlich.

## II

Verantwortlich sein setzt Wahlmöglichkeiten voraus. Wählen wiederum benötigt Entschei-

dungskriterien. Die beruhen letztlich auf Werten. Diese zeigen sich – um nur einige wichtige zu nennen – als eigene Vorlieben und Interessen, als tradierte Regeln, die um der Zugehörigkeit willen eingehalten werden, oder als akzeptierte Offenbarung oder auch als vernünftige Einsicht. Dass dies wohl eher selten widerspruchlos vereinbar ist, gehört wohl zur *conditio humana*, wieder eine Wahl, die wir zu verantworten haben.

Dieser Zirkel macht den Umgang mit Werten schwierig. Deshalb noch einmal: Wieso brauchen Menschen überhaupt Werte? Wieso kann man nicht würfeln (was im Durchschnitt vermutlich kaum eine schlechtere Welt erzeugen würde) oder sich an eine objektive Wahrheit halten? Um sich zu rechtfertigen und das Richtige vom Falschen zu unterscheiden? Um andere schuldig zu sprechen? Um der eigenen Verantwortung gerecht zu werden?

Menschen haben offensichtlich ein tiefes Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit, nach Einbettung in eine „heilige“ Ordnung. *Denn interessanterweise bedarf Ordnung der Rechtfertigung.* Sie soll nicht einfach „nur“ erfunden und vereinbart sein, sondern soll aus höheren Bereichen, „von oben“, gegeben und legitimiert sein – eben von einem Gott?

Leider sind unsere Erfahrungen mit der göttlichen Sinngebung, mit „Gottesgnadentum“ und den daraus abgeleiteten Werten, nicht gerade ermunternd. Spaltung, Bedrohung und Bedrohtheit, Konflikte zwischen „Wir und die da“ sind Folgen, die zu Krieg und Vernichtung führten, und dies alles im Namen von allzu vielen Göttern. Müssen Menschen also auch für die Legitimation ihres Handelns, für ihre menschlichen Werte, selbst die Verantwortung übernehmen? Diese gleichsam erzwungene Autonomie scheint vielen die Vollendung des Sündenfalls, die Degradierung der Welt zu egoistischer Bedürfnisbefriedigung. Manche Ereignisse der letzten Zeit in wirtschaftlichen und sozialen Bereichen scheinen eine solche resignierte Sicht zu bestätigen.

Über lange Zeit haben Menschen deshalb versucht, einen Kompromiss zu leben. Für die jeweils akuten Fallentscheidungen, für die sittliche Wahl des konkreten Handelns, wurde der handelnde Mensch verantwortlich gemacht und damit auch als schuldig angesehen. Die Werte jedoch, die diesem Handeln Orientierung geben sollten, wurden als von oben, von einem Gott kommend betrachtet, der dadurch dem Handeln Richtung und Sinn ermöglichte. Es scheint, als ob wir damit noch ein paradiesisches Vermächtnis erfüllen. Dieser Werte setzende Gott sollte dann aber tunlichst einer sein – nur welcher?

## III

Wie wissen wir, welches die richtigen Werte sind? Diese Frage stellt sich unausweichlich, nachdem die göttliche Offenbarung wegen der allzu vielen und sich widersprechenden Götter in Misskredit gekommen war. Welchem Gott – wenn überhaupt – sollen wir folgen, wie kann eine Wahl gerechtfertigt werden? Wieder ein scheinbar auswegloser Zirkel. Und dürfen Menschen überhaupt selbst gewählte Ziele, also eigene Interessen, handelnd und verändernd anstreben – und wiederum: welche?

Der biblische Mythos sagt, dass der Weg zurück versperrt ist, nicht weil flammende Engel dort wachen, sondern weil wir nach dem Essen vom Baum der Erkenntnis auch eine solche Kehrtwende – wie alles – rechtfertigen müssten. Die Rückkehr als Lösung der Werteproblematik setzt gerade die Lösung dieser Werteproblematik voraus. Wie Heinrich von Kleist in „Über das Marionettentheater“ (1810) formulierte, müssen wir wohl den Weg durch die Welt zu Ende gehen.

Dabei scheint es doch, dass diese Welt nicht von Menschen geschaffen ist, sondern von ihnen vorgefunden wird, also – wenn überhaupt – *von oben* „designed“ ist. Wenn dies zutrifft, müssen wir Welt erkennen, so wie sie ist, objektiv und nicht nach subjektivem Belieben. Nur dann ist in einer *gegebenen* Welt ziieldienliches Handeln möglich.



Genau dies ist die lange praktizierte Verantwortungsteilung: Gott ist für die übergeordnete Ordnung und die resultierenden Werte, gleichsam für das Globale, zuständig und der Mensch innerhalb dieses Rahmens für sein eigenes Handeln, für das Lokale. Diese Arbeitsteilung, Gott für die Schöpfung und der Mensch für die weitere Gestaltung und die Anwendung des objektiven Wissens im Interesse der dann sittlich zu rechtfertigenden subjektiven Veränderungswünsche und der entsprechenden Handlungen, ist bis in die neueste Zeit die vielfach gelebte Bewältigung des Exils. Der Verlust des Paradieses zeigt sich ja vor allem in einer Situation des Mangels. Im Schweiß unseres Angesichts versuchen wir, diesen gemeinsam zu beheben.

#### IV

Zur Bewältigung von Mangel haben Menschen die Wertschöpfung durch Kooperation und Arbeitsteilung erfunden und Organisationen und Wirtschaft entwickelt. Eine nähere Analyse von Organisationen führt zu der Notwendigkeit, sich Klarheit darüber zu verschaffen, *was Wissen eigentlich ist*. Organisationen sollen bekanntlich dazu dienen, Ergebnisse zu erzielen, und dazu ist ein klares Wissen über geeignete Strategien und effektive Strukturen erforderlich. Wir brauchen Kenntnisse, um zieldienliches Handeln organisieren zu können, schließlich haben wir es nicht nur mit unseren Wünschen, sondern auch mit externen limitierenden Faktoren zu tun. Gelingt es uns, diese externen Einflussfaktoren so zu modellieren – und das ist der naturwissenschaftlich-technische Weg –, dass wir es mit gesetzmäßig ablaufenden Prozessen zu tun haben, dann können wir unter Umständen auf bestimmte Faktoren gemäß dieser Gesetze Einfluss nehmen und den Wertschöpfungsprozess zielgerecht steuern.

In diesen Fällen haben wir es dann mit sogenannten *Objekten* zu tun. Das können manchmal auch Menschen sein, solange diese sich an ihre bürokratisch vorgegebenen Rollen halten. Dies ist die immer noch weitverbreitete klassische Managementsichtweise. Solange die einzelnen Ein-



flussfaktoren keine eigenen Absichten verfolgen – und möglichst lineare Verhältnisse erzeugen, jedenfalls keine komplexen Rückkopplungen – operiert strategisches Management auf relativ sicherem Boden. Auch wenn es hier Unvorhersehbarkeiten gibt – schließlich sind Menschen involviert, doch sollen die sich gefälligst an ihre Rolle halten –, gelten solche Unvorhersehbarkeiten doch eher als Ausnahmen, weil man halt noch nicht alles weiß. Auf diese Weise kann man *Organisationen als Instrumente* betrachten, mit denen – in der Regel – vorgegebene Ergebnisse erreicht werden können: Organisationen werden zu trivialen Maschinen.

Gemäß dieser klassischen Sichtweise ist das *Wissen* über die objektive – also gottgegebene? – Welt wertfrei, dessen *Anwendung* zur Erlangung bestimmter Ergebnisse dagegen ist zu rechtfertigen. Die Wertfrage beschränkt sich damit auf die Frage: „Wozu?“. Leider hat sich aber gezeigt, dass dies nicht so einfach ist, weil vermeintlich „gute“ Ziele und Ergebnisse in vielfältiger Weise vernetzt sind – nicht nur linear – und zu „schlechten“ Folgen führen können: Gesinnungsethik oder Verantwortungsethik, Max Weber (1919) lässt grüßen. Weber hat diese Unterscheidung eingeführt, um damit auf die wohl unauflösbare Spannung zwischen „gerechten und immer und überall allgemein geltenden Werten“ einerseits und der Verantwortung für den je konkreten, individuellen, besonderen Fall auf der anderen Seite, hinzuweisen. Letzterer lässt sich, ebenfalls nach einem Gerechtigkeitsempfinden, oft nicht unter die zuständige abstrakte Regel subsumieren.

## V

Anders stellt sich die Situation dar, wenn man es statt mit Objekten mit absichtsvollen Einflussfaktoren zu tun hat – eben mit Menschen oder Organisationen. Hier haben wir es mit *Subjekten* zu tun. Etwas/jemanden zu einem Subjekt zu machen heißt, *seine Absichten zu berücksichtigen und wertzuschätzen*. Subjekte halten sich – zum Glück, wie wir noch sehen werden – nicht immer

an Rollen und Regeln. Und so hat man es, ob man will oder nicht, mit komplexen Verhältnissen zu tun, weil jetzt die beobachtete Welt nicht mehr als eine gegebene betrachtet werden kann. Jedes Beobachten oder Beobachtetwerden wird von absichtsvollen Systemen auf die Bedeutung für die eigene Zielverfolgung interpretiert – und die eigene Strategie wird gegebenenfalls angepasst. Damit ist Beobachten nicht mehr einfach nur Wahrnehmung – möglichst objektiv, also von eigenen Interessen unbeeinflusst – sondern wird zur *Intervention*, zu einer unvermeidbaren Einflussnahme, und zwar – wegen der undurchsichtigen Interpretation durch den Beobachteten – zu einer unkontrollierbaren.

Letztlich gilt dies auch im Fall des Umgangs mit „absichtslosen“ Objekten, da es keine Wahrnehmung an sich gibt, objektiv und distanziert, sondern nur die Beobachtung eines Teils der Welt durch einen anderen Teil der Welt, den sogenannten Beobachter; der aber ist selber in die Welt integriert und mit ihren unterscheidbaren Teilen vernetzt. Das bedeutet, dass jedes Bild, das man sich von der vermeintlich gegebenen Welt macht, diese Welt im Prinzip verändert. Beobachtung als Erkenntnisgewinnung ist von Intervention als Mittel zur Zielerreichung nicht mehr klar zu trennen. Absichtsvolle Systeme, geleitet von ihren, den externen Beobachtern unzugänglichen Absichten und Erfahrungen, reagieren auf die von anderen Beobachtern *unterstellten* Absichten und passen sich diesen hypothetischen Verhältnissen an.

Verschärft wird diese Situation noch dadurch, dass auf diese Weise Vernetzungen entstehen, die prinzipiell unüberschaubar sind, da keiner wissen kann, wer was womit in Beziehung setzt. Jedes absichtsvoll handelnde System muss folglich, völlig unterdeterminiert, seine eigene Selektion jener Faktoren treffen, die es für seine Anliegen für relevant hält – und vernachlässigt zwangsläufig andere Faktoren – ohne die Sicherheit, dass diese tatsächlich nicht relevant sind. Wir sind nicht „Maitre et possesseur de la nature“ (René Descartes, 1637), aber auch keine ausgeliefer-

ten Opfer, keine „kleinen Wichte“, da die Natur meist mehr als eine Handlungsmöglichkeit offen lässt. Unser Handeln ist nicht determiniert. Doch wiederum, wie sollen wir eine geeignete (für wen oder was?) Wahl treffen? Wegen der grundlegenden Unüberschaubarkeit der potenziellen Verknüpfungen kann man eben nicht ausschließen, dass alles andere damit zusammenhängen *könnte*.

Dies deckt sich mit unserer praktischen Erfahrung mit Komplexität: Es kommt immer etwas nach und folglich könnte es immer auch anders sein. Das heißt natürlich nicht, dass es tatsächlich anders ist – so könnte es eben auch sein –, aber das erfahren wir bestenfalls (oder schlimmstenfalls!) erst hinterher. Damit müssen wir zumindest für unsere Praxis Abschied nehmen von einer gegebenen Welt, selbst einer gottgegebenen.

Gott ist tot, hat Friedrich Nietzsche (1882) formuliert und meinte damit, dass wir uns nicht auf eine heilige Ordnung berufen können. Vielmehr sind wir auf eine Welt zurückgeworfen, die wir durch die Selektion einer „Weltanschauung“ *selbst konstruiert* haben. Aber – diese Konstruktion setzt Auswahlkriterien voraus, also Wertentscheidungen. Damit eskaliert die Situation: Das sogenannte Wissen, das vermeintlich objektive, ist selbst Werte-abhängig, nicht erst seine Anwendung. Die göttliche Arbeitsteilung ist zerbrochen: Unausweichlich sind wir Wertsetzende Schöpfer unserer Welt. Leider fehlt uns die Allwissenheit.

## VI

Menschen sind von ihrem biologisch-evolutionären Erbe her, zum Beispiel als Nesthocker, aufeinander bezogen und angewiesen. Dies zeigt auch die Entdeckung der Spiegelneuronen, die Einfühlungsvermögen erst ermöglichen. Spiegelneuronen erzeugen in uns dann, wenn wir andere in einer Situation sehen, die für diese zum Beispiel mit Schmerz oder Gefahr verbunden ist, genau die Gefühle, die wir hätten, wenn wir selbst in dieser Situation wären. Unsere Nerven spiegeln uns das Erleben von anderen

und ermöglichen uns so das Einfühlen, was die vielleicht wichtigste Voraussetzung für Kooperation ist. Wir sind – nicht nur zur Bewältigung des Mangels – wesentlich auf Kooperation angelegt. Allerdings kann diese unter den Bedingungen des „Wir und die da“ leicht in Konkurrenz- und Überlebenskämpfe umschlagen. Bleiben wir im Moment aber bei der Kooperation: Um in einer nicht mehr vorhersehbaren Welt, die sich aber auch nicht als völlig willkürlich und damit als chaotisch erweist, zieldienlich miteinander handeln zu können, bedarf es neben einer geordneten koordinierenden Strategie eines orientierenden Überbaus, um in unvorhersehbaren Situationen den jeweils damit Konfrontierten eine Entscheidungshilfe zu bieten.

In solchen Situationen muss der Betroffene ja seine Rolle verlassen – schließlich gibt sie für Unvorhergesehenes keine Hinweise – und eigenständig eine Selektion treffen, die die aktuelle Komplexität auf Handlungsfähigkeit reduziert. Dies wiederum wird für seine Netzwerkpartner zum unvorhergesehenen Ereignis und bringt sie in die gleiche Lage, eigenständig reagieren zu müssen. Auf diese Weise entsteht, jedoch im Rahmen, besser im Geist der Organisiertheit, ein Selbstorganisationsprozess. Erst dadurch wird, wenn er gelingt, Ergebnis lieferndes Handeln überhaupt realisierbar. Organisation und Selbstorganisation bedingen sich wechselseitig und verhindern sowohl Stillstand wie Chaos.

Die für die Selbstorganisation erforderliche Entscheidungshilfe – will man eben nicht würfeln – kann keine weitere Rollenfestlegung sein, auch wenn dies immer wieder versucht wird, indem man nach zusätzlichen Regeln ruft. Vielmehr müssen sowohl die Einzelinteressen der Handelnden berücksichtigt werden – um deren aktiver Motivation willen, eigene riskante Entscheidungen auch zu treffen, und – wegen der unverzichtbar notwendigen Kooperation – dürfen auch die Belange der Kooperationspartner und wohlmöglich auch anderer Betroffener oder potenziell Beteiligter nicht vernachlässigt

werden. Dies nennt man, wenn es gelingt, *eine gemeinsame Kultur*.

Eine egoistische Ethik zur Orientierung verbietet sich also schon aus egoistischen Gründen. Andererseits ist eine gesamt menschliche Ethik nur möglich, wenn ein gemeinsames tragfähiges „Wir“ zugrunde liegt. Davon scheinen wir jedoch noch weit entfernt zu sein. Wir müssen wohl den globalen Weg noch weiter gehen, um den Kampf der Kulturen zu überwinden.

## VII

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Menschen, die in einer komplexen Welt Entscheidungen treffen müssen, für die erforderlichen Entscheidungskriterien, also für ihre Werte, selber sorgen müssen. Diese Werte bestimmen aber nicht nur das Handeln, die *Praxis*, sondern sind unausweichlich schon in das dem Handeln zugrunde gelegte Wissen integriert, in die *Theorie*, da in einer komplexen Welt nicht alle potenziell unterscheidbaren Unterschiede berücksichtigt werden können. So wird durch die zu treffende Selektion vermutlich relevanter Faktoren eine hypothetische – und nur als solche verfügbare – Welt konstruiert.

Theorie und Praxis bilden eine sich wechselseitig bedingende Einheit. Diese basiert unumgänglich auf Werten, die aber nicht als gegeben, als fundamental und „heilig“ angesehen werden können, sondern aus dem gesellschaftlichen Wechselwirkungsprozess von Reflexion und Handeln evolvieren. Die in einer komplexen Welt geforderte Kooperationsnotwendigkeit charakterisiert jede egoistische Ethik als ungeeignet – leider allerdings nur „in the long run“. Die Bedeutsamkeit für Führung und Coaching scheint offensichtlich: Weder Coaching noch Führung kommen ohne die Beachtung der Wertefrage aus, allerdings ohne diese definieren oder bestimmen zu können. In diesem Sinn werden Coaching und auch Führung wertlos, wenn sie wertfrei durchgeführt werden.

### Der Autor



Foto: EBS

Professor Dr. Wilhelm Backhausen ist Honorarprofessor an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden und leitet seit 1999 das dortige Coaching-Programm. Schwerpunkte seiner Tätigkeit bilden das Coaching von Führungskräften und die Ausbildung von Coaches. Nach der (gemeinsam mit Jean-Paul Thommen) Veröffentlichung des Buchs „Irrgarten des Managements“ (ISBN: 978-3-03909-111-9) erschien zuletzt „Management 2. Ordnung“ (ISBN: 978-3-8349-1651-8).

[www.complex-change.de](http://www.complex-change.de)

## Der Coach als Wegbegleiter

„Endlich wird mal ein Coaching-Prozess ausführlich dargestellt von A bis Z!“ viele Coach-Anfänger werden diesen Seufzer der Erleichterung hören lassen, wenn sie Asma Semlers Buch entdecken. Tatsächlich ist es ja eines der großen Handicaps beim Erlernen der Coaching-Kunst, dass diese Dienstleistung notwendigerweise „unter vier Augen“, wie Wolfgang Looss formuliert, stattfindet.

Asma Semler liefert ein schönes, leicht und unterhaltsam zu lesendes Buch, in dem sie detaillierte Einsichten in die Gedanken und Gefühle der beteiligten Akteure eines authentischen Falls gibt. Der Klient selbst bekommt mit seinen Überlegungen und auch Befürchtungen ebenso Stimme, wie Asma Semler als Coach. Sie führt die Prozessplanung des Coachs aus, stellt in Kürze die theoretischen Zusammenhänge und Modelle dar, die ihre Arbeit leiteten, und verdeutlicht einzelne Tools, die zur Anwendung kommen. Sie beschränkt sich also nicht auf eine theoretische Homepage, sondern kombiniert ihre Prozessschritte nach Opportunität und Nützlichkeit aus unterschiedlichen Coaching-Richtungen, wie der Transaktionsanalyse oder der systemischen Coaching-Schule.

Die sehr belesene Autorin gibt viele konkrete Beispiele und die Interventionen werden so dargestellt, dass der Nachvollzug leicht fällt. Die Chronologie des beruflichen Werdegangs und des Coaching-Prozesses sowie die Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient werden mit Originalzitaten spezifischer Coaching-Situationen illustriert.

Zu Recht ist die Durchführung von Coaching-Prozessen, die sich über Jahre hinziehen, nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Coach-Szene umstritten. Semlers Buch ist ein Plädoyer für die Aufnahme sogenannter Langzeit-Coachings in den „Kanon der Entwicklungsinstrumente“, wie sie es nennt. Doch gelingt es

ihr nicht, die Indikation für solche Langfristmaßnahmen plausibel zu argumentieren. Es werden Fragen hierzu aufgeworfen, aber sie werden nicht beantwortet. Der hier von ihr in Ausführlichkeit dargestellte Fall des Philippe M. scheint darüber hinaus eher eine Aneinanderreihung verschiedener Prozesse – und nicht nur des Coaching. Organisationsentwicklerin, Beraterin, Instruktorin, Moderatorin, Coach... Semler übernimmt all diese Rollen und scheint damit keine Probleme zu haben. Allerdings hat sie im Prozessverlauf selbst Unterstützung gesucht, indem sie selbst Coaching oder Supervision in Anspruch nahm. Eine Maßnahme, die ja auch bei wesentlich weniger komplexen Coaching-Prozessen zu empfehlen ist.

Schön, dass diese hoch reflektierte gemeinsame Arbeit mit dem beruflichen Erfolg des Coaching-Kunden gekrönt wurde, wenn man auch der Autorin nicht zur Gänze folgen mag, wenn sie eine signifikante Kausalität zwischen Coaching und Karriereentwicklung behauptet: Eine hilfreiche Unterstützung des Kunden in seiner Laufbahn war es sicherlich.

Das Buch ist jungen Coachs zu empfehlen, es ist eine wahre Fundgrube – mit leichter Einschränkung, die sich daraus ergibt, dass das Buch möglicherweise zu anfängertypischen Allmachtsfantasien verlocken könnte. Trotz aller Sorgfalt und

*Das Buch ist jungen Coachs zu empfehlen, es ist eine wahre Fundgrube – mit leichten Einschränkungen, die sich daraus ergibt, dass das Buch möglicherweise zu anfängertypischen Allmachtsfantasien verlocken könnte*

allem dargebotenen Verantwortungsbewusstsein meistert Semler doch ihre schwierige Aufgabe mit beachtlicher und leicht zur Nachahmung verführender Bravour.

**Dr. Christine Kaul**

Coach und Autorin

[willkommen@kaul-coaching.de](mailto:willkommen@kaul-coaching.de)



**Semler, Asma (2010).**

**Der Coach als Wegbegleiter.  
Eine Fallgeschichte aus der  
Sicht von Klient, Coach und  
Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.**

Wiesbaden: Gabler.

ISBN: 978-3-8349-1954-0

250 S.; 42,00 €

[http://www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3834919543/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3834919543/cr)

## Workbook Coaching und Organisationsentwicklung.

Dieses Workbook ist die Fortsetzung der beiden Bücher „Coaching und Selbstcoaching“ (2008) und „Systemische Organisationsanalyse“ (2006) des Autors. Das Buch ist ein echtes Arbeitsbuch mit vielen Grafiken, praktischen Beispielen und Übungen, die offenbar in Seminaren und in der Beratungspraxis entstanden sind oder getestet wurden. Der Autor ist studierter Psychologe, Volkswirt sowie Transaktionsanalytiker, der aber auch dem systemischen Denken nahe steht.

Entlang von sechs der Transaktionsanalyse entlehnten Grundfragen der Professionalität werden im ersten Teil, „Coaching und Personenqualifizierung“ überschrieben, grundsätzliche Themen behandelt. Entsprechend lauten die Kapitelüberschriften: Menschenbild, Persönlichkeit, Beziehung, Kontextbezug, Veränderung und Methodik. Hier werden Grafiken und Übungen präsentiert, die das Thema aufschließen und verdeutlichen. So werden im zweiten Kapitel die Ich-Zustände der Transaktionsanalyse vorgestellt und konkret erläutert. Eine Liste mit Übungsfragen kann dem Leser helfen, das Modell für sich selbst durchzuspielen und so Plausibilität zu erfahren. Solcherlei Übungen lassen sich also leicht im (Selbst-) Coaching anwenden.

*Insofern versteht sich das Buch als Werkzeugkasten, als Tool-Sammlung, die man im Beratungsfall konsultieren kann. Wohl wissend, dass der überwiegende Teil dieser Konzepte der Transaktionsanalyse entstammt*

Insofern versteht sich das Buch als Werkzeugkasten, als Tool-Sammlung, die man im Beratungsfall konsultieren kann. Wohl wissend, dass der überwiegende Teil dieser Konzepte der Transaktionsanalyse entstammt. Letzteres mag



Mohr, Günter (2010).

### Workbook Coaching und Organisationsentwicklung.

Köln: EHP.

ISBN: 978-3-89797-099-1

173 S.; 22,00 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/>

ASIN/3897970996/cr

vielleicht dem Einen oder Anderen einseitig vorkommen, hat aber den Vorteil, dass man hier auf einer klaren gemeinsamen Grundlage operieren kann. Das ist bei anderen Kompendien, die Tools unterschiedlicher Provenienz vereinen, eben nicht der Fall und das wird gelegentlich ja auch kritisiert: Die Leser oder Nutzer würden sich selektiv Tools herausgreifen, ohne den Entstehungskontext zu kennen, zu verstehen oder zu berücksichtigen. Beim vorliegenden Workbook ist das also anders. Zudem kann man noch auf die Vorgängerbücher zurückgreifen.

Ein siebtes Kapitel vergleicht die integrierte Professionalität, also die „Summe“ der ersten sechs Kapitel, mit anderen Methoden, beispielsweise mit der Hypnotherapie nach Milton Erickson, der Psychoanalyse nach C. G. Jung und dem systemischen Ansatz. Damit leistet der Autor nicht nur der Multiperspektivität einen Dienst, sondern erleichtert eben auch das Verständnis für den Entstehungs- und Wirkungskontext des einzelnen Konzepts – sowie den Blick auf Alternativen.

Im zweiten Teil „Organisationsentwicklung und Systemqualifizierung“ bezieht Günther Mohr sich auf sein Modell der zehn Dimensionen der Systemischen Organisationsanalyse (SystOA), das hier noch einmal in Kurzform dargestellt wird. Das System Organisation wird von ihm in

vier, das heißt zwei bipolare Domänen unterteilt: Der Systemstruktur steht die Systembalance gegenüber. Die Systemprozesse werden von der Systempulsation gekontert. Systemstruktur fächert sich in die Bereiche Aufmerksamkeit, Rollen sowie Systembeziehungen auf. Die Systemprozesse bestehen aus Kommunikation, Problemlösung und Erfolg. Die Systembalancen werden durch Gleichgewicht und Rekursivität geprägt. Und die Systempulsation wird in äußere und innere Pulsation unterteilt. Im zweiten Kapitel dieses Teils wird die systemische Organisationsanalyse als Fallbeispiel auf die Private-Equity-Branche angewandt. Kapitel 3 wendet das Konzept schlaglichtartig auf drei Anwendungsbereiche, unter anderem auf eine Führungskräftekonferenz an.

Das kurze vierte Kapitel verwendet die Zoom-Metapher, das fünfte baut das Konzept in eine Coverstory ein: Eine von hiesigen Umständen völlig unbeleckter Marsmensch besucht ein Unternehmen – und macht dabei diverse Beobachtungen. Das sechste Kapitel bringt eine zusammenfassende Schnellanalyse. Und das wieder umfangreichere siebte Kapitel liefert zu den einzelnen zehn Dimensionen vertiefend diverse Tools; beispielsweise eine Übung zu den Grundbotschaften zum „Skript“ eines organisationalen Subsystems (innere Pulsation).

Nun folgt eine Übung zu den Tiefenbildern einer Organisation. In diesem achten Kapitel kann man eine zu analysierende Organisation mit dem betriebswirtschaftlich-technischen, dem „familienähnlichen“ oder dem Modell der „intelligenten“ Organisation vergleichen. Der Fragebogen SCISOA (Scoring Instrument for the Systemic Organisation Analysis) als neuntes Kapitel besteht aus diversen Fragen zu den zehn Dimensionen, die sich dann skaliert beantworten lassen. Die Dimensionsmittelwerte lassen sich errechnen. Das nur eine halbe Seite umfassende zehnte Kapitel „Systemintelligenz schlägt Personenintelligenz“ versteht sich als Schlussklammer des Buchs: „Verantwortliche einer Organisation

oder eines Unternehmens müssen darauf achten, die Systembedingungen so zu gestalten, dass Personenintelligenz in der Breite wirksam werden kann. Dies ist nicht trivial“, beschließt der Autor sein Buch, dem er noch ein Literaturverzeichnis angehängt hat.

Ein sehr praktisches Buch, das man nicht in die Hände eines Anfängers geben möchte. Dafür sind die begleitenden didaktischen Hinweise, die man aus anderen Toolbooks kennt, hier auch zu spärlich geraten. Der erfahrene, und das meint auch mit der Transaktionsanalyse grundsätzlich vertraute Coach hält mit diesem Buch allerdings ein kleines Schatzkistchen in Händen. Die Be-

schäftigung mit den Tools mag vielleicht auch dazu beitragen, Verständnisfragen zu den ersten beiden Büchern zu klären. Und es zeigt auch auf, dass der Blick von Klienten, Coaches und Auftraggebern in Unternehmen nicht zu eng gestellt sein darf auf die einzelne Person und „sein“ Problem; die Entwicklung des Einzelnen im Coaching und die Entwicklung des Ganzen in der Organisationsentwicklung sind zwei Seiten einer Medaille.

**Thomas Webers**

Redaktion coaching-report, Bonn

*thomas.webers@rauen.de*

## Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice.

Man kann niemandem in den Kopf sehen. Es nutzt auch nicht, einem Toten den Schädel aufzuschneiden und nachzusehen, wie sein Gehirn aussieht. Rock & Page erzählen das berühmte Fallbeispiel des Indianers Ishi, dem letzten Überlebenden des Yahi-Stamms, dessen Gehirn aufgeschnitten worden war. Obwohl darüber viel publiziert worden ist, stellen sie gleich zu Beginn ihres Buchs fest, dass die mechanistische Auffassung, Gehirn sei gleich Verstand, überholt ist. Es geht ihnen umgekehrt darum, wie der Verstand das Gehirn nutzt und formt.

Von daher auch der Titel: Coaching with the Brain in Mind. Er lässt sich unterschiedlich übersetzen, am besten ins Umgangssprachliche: Coaching mit dem Hirn im Kopf. Korrekter wäre: Coaching mit dem Gehirn im Geist, was aber ziemlich gestelzt klingt. Sachlich angemessener wäre: Coaching, das auf die Gehirnfunktionen achtet. Die Grundthese des Buchs ist: Neuroplastizität und Coaching sind parallele, sich wechselseitig verstärkende Prozesse. Und nicht nur das: Auch die neurowissenschaftlichen Ent-

deckungen und die praktische Entwicklung des Coachings sind in den letzten 20 Jahren parallel, aber eher nebeneinander verlaufen. Rock und Page führen sie jetzt zusammen.

Diese Zusammenführung geschieht auf geniale Weise: Die fünf Teile des Buchs mit jeweils drei Kapiteln bauen sich in gleicher Weise auf: Bedrock, Pillar, Neuroscience Platform – Grundgestein, Stütze, Plattform. Die fünf Teile des Buches sind: 1. Wer sind wir? 2. Wie können wir gesund sein? 3. Warum tun wir, was wir tun? 4. Wie können wir uns besser fühlen? 5. Wie können wir weiter kommen? Auch wenn es in der Komprimiertheit einer Rezension etwas verwirren mag, soll doch dieser Aufbau wiedergegeben werden. Er ist nicht nur in sich schlüssig, sondern erweist sich auch bei der Lektüre als ausgesprochen einleuchtend.

Die den fünf Teilen entsprechenden „Grundgesteine“ sind also 1. die Ontologie (westliche und New Age Philosophie, Anthropologie, Soziologie und zusammengefasst: Ontologie als Grundgestein für Coaching). 2. Die Gesundheitsprakti-

ken. 3. Psychologie. 4. Psychotherapie. 5. Management. Die fünf Stützen sind dann wieder den einzelnen Teilen entsprechend: 1. Soziale Einbettung. 2. Leistungssteigerung. 3. Gehirnübungen (oder besser übersetzt, es heißt: activating the mind, müsste also Geistes-Übungen heißen!). 4. Akzentuierung des Positiven; 5. Führung (leadership). Und schließlich die fünf Plattformen: 1. Achtsamkeit. 2. Neuroplastizität. 3. Kognition. 4. Emotionen. 5. Neuro-Führung (Neuro Leadership).

Selten habe ich bei einem Buch den Aufbau dermaßen transparent und hilfreich erlebt. Bei der Lektüre selbst kann man ihn gänzlich vergessen oder außer Acht lassen. In den einzelnen Teilen entfaltet sich vielmehr jeweils mit spielerischer Leichtigkeit und zugleich mit profunden Kenntnissen ein Aufbau, eine Wissenskonstruktion: Ausgehend von allgemeineren, philosophischen oder historischen Grundlagen entfalten die „Säulen“ tragende (und belastbare) Konstruktionselemente, die für das Coaching unmittelbar von Nutzen sind (z.B. Systemtheorie – hier nicht nach Luhmann, sondern von

von Bertalanffy und amerikanischen Theoretikern ausgehend formuliert: Ausgesprochen interessant für deutsch geprägte Systemiker zu lesen! – Stress, Placebo-Effekt, Aufmerksamkeit, Lerntheorie, gelernter Optimismus, emotionale Intelligenz, soziale Netzwerktheorien und so weiter). Die Plattformen gehen dann wieder eher in die Weite, bieten aber direkte und einsetzbare Anregungen für die Coaching-Praxis. Sie sind, weil sie eingebettet sind in einen schlüssig entfalteten theoretischen Kontext, denn auch nützlicher als manche Sammlung von Coaching-„Instrumenten“ (tools).

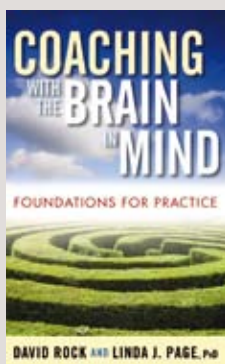
So bietet das Buch einerseits ein Coaching-Kompendium. Alle wichtigen Quellen, Anstöße und Theorien für Coaching sind zusammengetragen – die Leser vermissen keine wichtige Tradition. Man spürt die amerikanische Perspektive. Sie liest sich anregend, sie trägt über die Konstruktionselemente des Aufbaus. So ist die Gesamtdarstellung knapp, kenntnisreich, präzise. Die

Verbindung mit der Gehirnwissenschaft buchstabierte sich Kapitel für Kapitel aus. Sie erscheint nicht immer überraschend, was vielleicht zeigt, wie vieles davon schon in unser Alltagswissen eingegangen ist. Aber andererseits ist die starke Betonung der Neuroplastizität dann doch auch verdientvoll – und für die Coaching-Praxis jedenfalls eminent wichtig! Zum Buch gehört ein gutes Sachregister (Index). Sein Titel könnte auch lauten: „Coaching with the Mind in

Hands“: Ein Handbuch vom Anfang bis zum Ende. Es sei allen in die Hand gewünscht, die Coaching praktizieren – und Englisch lesen!

**Dr. Konrad Elsässer**

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt  
[ke@schwertl-partner.de](mailto:ke@schwertl-partner.de)



**Rock, David & Page, Linda J. (2009).**

**Coaching with the Brain in Mind:  
Foundations for Practice.**

Weinheim: Wiley.  
ISBN: 978-0-4704-0568-0  
544 S.; 37,99 €

[http://www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/0470405686/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0470405686/cr)

## Systemische Interventionen.

Systemisches Denken und Managen ist schon lange ein Trend. Gar viele Berater heften sich entsprechende Etiketten an. Und nicht minder zahlreiche Kunden fragen sich, was damit wohl gemeint sein soll. Die aktuelle „Capgemini Change Management Studie“ stellt heraus, dass systemisches Denken sich im betrieblichen Alltag bislang nicht wirklich durchgesetzt hat. Die befragten Führungskräfte aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen loben zwar die ganzheitliche Betrachtungsweise (33 Prozent), doch was die Transparenz des Wirkungsgefüges betrifft, sinkt die Zustimmung dann auf nur noch 15 Prozent. Lediglich acht Prozent schätzen die Systematik in der Vorgehensweise.

Solche Zahlen sollten nachdenklich machen. Und es tröstet auch nur teilweise, dass im Jahr

2008 die Anerkennung der systemischen Therapie als wissenschaftliches Verfahren erfolgte. Unweigerlich fragt man sich, gibt es denn keine guten Bücher zum Thema? Doch, gibt es, zahlreiche sogar. Doch deren Qualität und Referenzrahmen (überwiegend klinischer Bereich) sind recht heterogen. Eine griffig-knappe Darstellung fehlte bislang. Eher drängte sich der Eindruck auf, es wird mit zunehmender Komplexität komplizierter – oder manchmal auch nebulös. Enger auf Coaching fokussiert wird es, denn etliche systemische Interventionen zielen auf größere Kontexte wie die Organisationsentwicklung, zunehmend übersichtlicher im Befund. Was die beiden Autoren mit ihrem kleinen Büchlein hier abliefern, ist, auf wenn nicht „Coaching“ im Titel steht, eine echte Bereicherung für die Praktiker.

Die beiden Autoren sind alte Hasen im Feld. Sie

haben schon das zweibändige Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung und anderes herausgegeben. Sie liefern mit diesem kleinen Bändchen einen übersichtlichen und erhellen den Ein- und Überblick über die systemische Haltung und Interventionsansatz in zehn Kapiteln – eingerahmt von einer Einführung sowie einem Glossar und Literaturverzeichnis.

Schlagwortartig skizzieren sie in der Einführung den systemischen Ansatz in sechs Thesen, um zusammenfassend und Jay Efran & Co. zitierend fortzufahren: „Menschen sind unverbesserliche und geschickte Geschichtenerzähler“ – und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen.“ Im ersten Kapitel geht es um Prozesssteuerung und Auftragsorientierung. Unfreiwilligkeit und Dreiecksverträge stehen im Fokus des zweiten Kapitels. Um ein

systemisches Verständnis von „Problemen“ geht es im dritten, um Genogramm, Organigramm, Systemzeichnung im vierten und um systemisches Fragen im fünften Kapitel. Skulpturen, Aufstellung und andere metaphorische Techniken stehen im Mittelpunkt des sechsten Kapitels – nicht ohne die sogenannten Familienaufstellungen nach Hellinger ausdrücklich kritisch zu werten. Das siebte Kapitel behandelt das Reframing, das achte das reflektierende Team.

Im neunten Kapitel geht es ausdrücklich um Interventionen im Coaching. Die Arbeit mit dem „inneren Team“ sowie dem „Auftragskarussell“ werden vorgestellt. Unter „Führungskräfteberatung“ wird dezidiert Transition als Problematik behandelt. Das zehnte Kapitel weitet den Blick auf die Team- und Organisationsberatung.

Damit sind alle wichtigen Themen angesprochen worden, die auch im Coaching alle eine Rolle spielen. Insofern ist der dezidierte Coaching-Fokus des neunten Kapitels leicht irreführend. Natürlich können die Ausführungen nicht die ganze Bandbreite und Tiefe abdecken. Etliche Textkästen öffnen beispielhafte Aus- und Einblicke in konkrete Fallgeschichten. Die kompandienartige Darstellung bietet den Tool-Verliebten die Möglichkeit eines systematischen Überblicks und der Einordnung von Interventionen, so dass sich für den einen oder anderen bislang einseitig Ausgebildeten der Blick über den Tellerrand auf tun mag. Zugleich verleitet das Büchlein dazu, selbst weiter zu forschen: „Literatur zum Weiterlesen“ wird jedes Mal angeführt. So erweist

sich das Büchlein als Einstiegsplattform, dem man beispielsweise Simons „Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus“ vorschalten und Königswieser/Exners „Systemische Intervention“ folgen lassen kann – oder wahlweise andere Literatur; oder man nutzt es als kleines Handbuch und Nachschlagewerk.

Diese Büchlein gehört in die Hand von Trainees der Beratungszunft, in die von Studenten der Personal- und Organisationsentwicklung, natürlich auch in die der Kunden, der Einkäufer und Personalentwickler. Doch auch manch alter Hase wird sich mit Gewinn des Buchs bedienen, beim Rekapitulieren und Abgleichen der eigenen Praxis. Der Umfang ist kompakt, der Preis außer Konkurrenz und die Anschlussfähigkeit an weitere Bücher hoch. Das Buch hat also eindeutig das Zeug, zur Standardliteratur zu werden – und wird vielleicht das eine oder andere Buch aus den Top-Ten der Coaching-Literatur vertreiben, weil das dem direkten Vergleich mit diesem Kompendium nicht standhält.

**Thomas Webers**

Redaktion „Coaching-Report“, Bonn  
[thomas.webers@rauen.de](mailto:thomas.webers@rauen.de)



**Schlippe, Arist von & Schweitzer,  
Jochen (2009).**

**Systemische Interventionen.**

Göttingen: V&R.

ISBN: 978-3-8252-3313-6

128 S.; 9,90 €

[http://www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3825233138/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3825233138/cr)

## Das Coaching Magazin im Abo



Alle weiteren Infos auf:  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

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



Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>
2	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
3	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rau, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p><b>Praxisbuch ProfilPASS</b> Pielorz, Mona &amp; Seusing, Beate W. Bertelsmann, 24,90 €</p>	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>
4	 <p><b>Coaching</b> Rau, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p>	 <p><b>Kurzzeitcoaching live (DVD)</b> Meier, Daniel SolutionSurfers, 27,00 €</p>	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
5	 <p><b>Coaching für die neu ernannte Führungskraft</b> Astrid Schreyögg VS, 49,95 €</p>	 <p><b>Einführung in die kollegiale Beratung</b> Schmid, Bernd &amp; Veith, Thorsten &amp; Weidner, Ingeborg Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p><b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina &amp; Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €</p>
6	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>	 <p><b>Die Kraft innerer Bilder</b> Vössing, Heidrun Junfermann, 15,90 €</p>	 <p><b>Coaching</b> Rau, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>
7	 <p><b>Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich</b> Rau, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools II</b> Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching – Veränderungsprozesse meistern</b> Kostka, Claudia Hanser 9,90 €</p>
8	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p><b>Sog-Marketing für Coaches</b> Weyand, Giso managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching erfrischend einfach</b> Meier, Daniel &amp; Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro</p>
9	 <p><b>MiniMax-Interventionen</b> Prior, Manfred Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p><b>Klopfen mit PEP &amp; Bitte klopfen</b> Bohne, Michael Carl-Auer, 32,00 €</p>	 <p><b>Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand</b> Koller, Christine &amp; Rieß, Stefan Kösel, 19,95 €</p>
10	 <p><b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina &amp; Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €</p>	 <p><b>Reise zur Lösung</b> Lahninger, Paul managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Das Coaching-Handbuch</b> Kaweh, Babak VAK, 19,95 €</p>

## Coaching für Middle-Manager



## Impressum

### Herausgeber:

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

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

### Redaktion:

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

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement:

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

### Erscheinungsweise: Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

Stefanie Widjaja  
Tel.: +49 541 98256777 | Fax: +49 541 98256779  
anzeigen@rauen.de

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung: www.werdewelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite, © iconspro | S. 4, 18, © Rocket400 Studio |  
S. 4, 5, 22, 44 © red rose | S. 4, 26, 29 © Boguslaw Mazur |  
S. 5, 32, © photobank.kiev.ua | S. 34, © Michael D Brown |  
S. 38, © VikaSuh | S. 48, © Franck Boston | S. 50, © TatianaS3 |  
S. 51, 52, © Valentin Vassileff | S. 54, © suravid | S. 56, © martiin ||  
fluidworkshop | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

**Druck:** Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz  
Tel.: +49 4181 90930 | Fax: +49 4181 909311  
info@beisner-druck.de | www.beisner-druck.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



Foto: W. Schott

## Das Letzte

**WEBERS:** Da gehen die Franzosen auf die Straße und demonstrieren gegen ihre Regierung, weil die das Renteneintrittsalter anheben will. Die Regelaltersgrenze liegt dort nämlich bei 60 Jahren. Das ist dreist. Nicht nur, weil hierzulande die Rente mit 67 angesagt ist. Sondern weil sich da ein finanzielles Problem auftut: Die durchschnittliche Lebenserwartung steigt seit Jahren. Wir müssen also alle länger arbeiten, wenn es mit den Penunzen klappen soll. Aber vielleicht ist das ja auch gar nicht so schlimm. Oft höre ich, als Coach wird man mit dem Alter immer besser!

**RAUEN:** Ja, ich kenne da einige Coaches, die erst spät nach einer Karriere als Führungskraft mit dem Coaching begonnen haben und ganz begeistert sind, dass man mit 60+ hoch geschätzt wird. Die Coaching-Branche ist jedenfalls nicht von einem Jugendwahn befallen.

**WEBERS:** Andererseits könnte man lästern: Erst wer die Silberlocke vorzuweisen hat, kann die Anforderung an einen guten Coach erfüllen. Die Coaching-Zunft als Spezialeinheit des Senior-Expert-Services. Das erinnert mich doch sehr an dieses Youtube-Video, in dem zahnlose, Stützstrumpf oder Stock bewehrte Greise „My Generation“ (The Who, 1965) intonieren (The Zimmers, 2007).

**RAUEN:** Wo ist das Problem? Fürchten Sie, dass aus dem Senior Coach ein Senil Coach wird?

**WEBERS:** Nicht wirklich. Schließlich habe ich bei der berühmten Entwicklungspsychologin Ursula Lehr studiert. Und die hat die sogenannte „Defizittheorie des Alterns“ ja schon früh widerlegt und sich auch politisch als Bundesfamilienministerin in der Sache engagiert. Allerdings ganz praktisch betrachtet könnte es ja vielleicht ein Problem geben. Man (oder frau) will ja Karriere machen. Wenn man schon mit 28 Jahren Coach und mit 38 Jahren Senior Coach ist. Wie nennt man sich denn dann mit 48 Jahren?

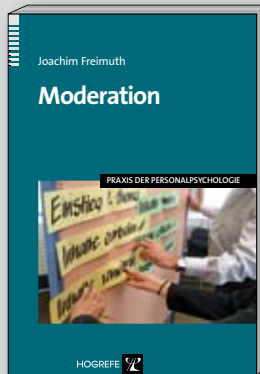
**RAUEN:** Na, das Problem sollte sich schnell lösen lassen, wenn man sich von innerbetrieblichen Wortungetümen inspirieren lässt. Denken Sie nur an den Senior Executive Vice President. Der kann noch wahlweise kombiniert werden mit dem Regional Vice President oder einem Titel wie dem Senior Vice President of Marketing. Da ist es bis zum Business Senior Executive Coach for Leadership nur noch ein kleiner Schritt. Und semantisch sogar voll kompatibel zur Zielgruppe!

**WEBERS:** Ich habe geahnt, dass Sie solche Vorschläge parat haben würden ... Und ich gestehe, solches hört sich eindeutig nobler an als ein schlichtes „I'm waiting for my man“ (The Velvet Underground, 1967).

**RAUEN:** „Here he comes, he's all dressed in black.“ Gilt auch für so manchen Coach, oder?

# Praxis der Personalpsychologie

Hrsg. von Heinz Schuler · Rüdiger Hossiep · Martin Kleinmann und Werner Sarges



Joachim Freimuth

## Moderation

Band 22: 2010, VII/115 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-1969-2

Dieses Buch bietet einen kompakten Überblick über konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbereiche sowie verschiedene Techniken und Formen der Moderation.



Georg Felsler

## Personalmarketing

Band 21: 2010, VI/112 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-1723-0

Wer heute nicht in sein Personal investiert, wird morgen zu den Verlierern zählen. Der Band gibt Hilfestellungen, wie hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen sind, die gern im Unternehmen arbeiten und auch gerne dort bleiben.

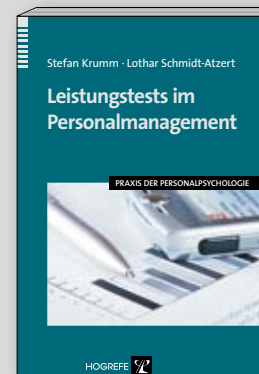


Jörg Felfe

## Mitarbeiterführung

Band 20: 2009, VIII/104 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-2082-7

Personalmanager und Führungskräfte erhalten in diesem Band einen Überblick über aktuelle Konzepte sowie wichtige Techniken und Instrumente der Mitarbeiterführung.



Stefan Krumm  
Lothar Schmidt-Atzert

## Leistungstests im Personalmanagement

Band 19: 2009, VIII/129 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-2080-3

Dieses Buch informiert über den Nutzen von Leistungstests bei der Personalauswahl. Es stellt wichtige Leistungstests vor und vermittelt auf verständliche Weise das Prinzip des Testens mit Leistungstests.



Elisabeth Kals  
Heidi Ittner

## Wirtschaftsmediation

Band 17: 2008, VIII/111 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-2016-2

Dieses Buch ist ein Kompass für all diejenigen, die Konflikte im Arbeitsalltag in ihrer psychologischen Struktur verstehen und nachhaltig lösen möchten.



Rüdiger Hossiep  
Jennifer Esther Bittner  
Wolfram Berndt

## Mitarbeitergespräche – motivierend · wirksam · nachhaltig

Band 16: 2008, VI/108 Seiten,  
€ 24,95 / sFr. 42,-  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / sFr. 33,90)  
ISBN 978-3-8017-1717-9

Der Band liefert praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Empfehlungen zur Gestaltung von Mitarbeitergesprächen.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen · Tel: (0551) 49609-0 · Fax: -88  
E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de



## ... Marketingexperte für Coaches, Trainer & Berater „Einschlagkraft oder Einschlafkraft.“

Coaching ist ein Prozess – Marketing ist es ebenso. Mit einem Marketing-Spezialisten, der sich mit Coaching und der Branche auskennt, der sich mit Ihnen als Coach und Ihren Zielen auseinandersetzt, sind Sie auf einem guten Weg für Ihren Entwicklungsprozess.

Crossmedia, Social Media, Network-Marketing, Positionierungsstrategie, alles Begriffe die Sie vielleicht schon für Ihre Unternehmenskommunikation aktiv bedienen. Aber hat es schon bei Ihren Kunden oder Mitarbeitern „BAM“ gemacht? Hat Ihr Marketingkonzept wirkliche „Einschlagkraft“ gehabt, mit der Folge, dass Sie Ihre Businessziele erreichen konnten?

### interessant – scharf – positioniert?

Um einen „Bam“ auszulösen bedarf es in allen Marketingaktivitäten sogenannter Erfolgsfaktoren, die Sie auf Ihrem Radar haben sollten.

-  [twitter.com/werdewelt](https://twitter.com/werdewelt)
-  [xing.werdewelt.info](https://www.xing.com/profile/werdewelt)
-  [facebook.werdewelt.info](https://www.facebook.com/werdewelt.info)
-  [linkedin.werdewelt.info](https://www.linkedin.com/company/werdewelt.info)

