

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 3/2016

Wissen will frei sein

Danke für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Psychodynamik | S 20

Spotlight
Arbeit mit Unbewusstem | S 32

Wissenschaft
Positive Leadership | S 50

Coaching sollte sich deutlich professionalisieren!

Oliver Müller im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2016
www.coaching-magazin.de
D: 15,80 € | A/CH: 17,80 €



Karlheinz Sonntag (Hrsg.)
**Personalentwicklung
in Organisationen**

Psychologische Grundlagen,
Methoden und Strategien

4., vollst. überarb. u. erw. Auflage 2016,
ca. 730 Seiten, ca. € 79,95 / CHF 99.00
ISBN 978-3-8017-2550-1
Auch als eBook erhältlich

Dieser Band zeigt grundlegende Beiträge unterschiedlicher psychologischer Disziplinen zur Personalentwicklung auf und beschreibt Instrumente, Methoden und Techniken für verschiedene Phasen personaler Förderung (Analyse, Intervention, Evaluation).



Monika Wastian / Rafaela Kraus
**Projektteams
und -manager
beraten und coachen**

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 34)
2016, 174 Seiten, € 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-2773-4
Auch als eBook erhältlich

Die Autoren zeigen anhand von Tipps, Checklisten und ausführlichen Fallbeispielen, wie Projektteams und -manager wirkungsvoll psychologisch gecoachert werden können.



Alexander Thomas
**Interkulturelle
Psychologie**

Verstehen und Handeln
in internationalen Kontexten

2016, 308 Seiten,
€ 32,95 / CHF 42.90
ISBN 978-3-8017-2660-7
Auch als eBook erhältlich

Das Buch stellt auf Basis psychologischer Grundlagen dar, wie sich interkulturelles Verständnis und Handeln entwickeln und bietet Ansätze zur Entwicklung von Handlungsstrategien.



Jürgen Wegge /
Klaus-Helmut Schmidt
Diversity Management

Generationenübergreifende
Zusammenarbeit fördern

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 31)
2015, VII/118 Seiten, € 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-2384-2
Auch als eBook erhältlich

„Diversity Management“ hat das Ziel, durch konstruktive Anerkennung, Wertschätzung und Gestaltung in Bezug auf die Unterschiede zwischen Mitarbeitern die Potenziale dieser Vielfalt für eine effektive und innovative Erfüllung von Arbeitsaufgaben zu fördern.

Editorial



Wie Sie, liebe Leserin oder lieber Leser, vermutlich bemerkt haben, ist im Coaching-Magazin eine Diskussion über die Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie bzw. über die Notwendigkeit des Erkennens eventueller psychischer Störungen eines Coaching-Klienten entstanden. Stein des Anstoßes war der Beitrag (basierend auf einer Studie) von Frederik Werner & Thomas Webers in Ausgabe 1/2016 zum Thema „Erkennen Coaches einen Psychotherapiebedarf ihrer Klienten?“. Ihr Fazit: eher nein. Wie man diesem Umstand begegnen könnte, war und ist Bestandteil der genannten Diskussion in Form von Leserbriefen, die wir seit Ausgabe 2/2016 in der Rubrik „Leserforum“ abdrucken.

Warum geben wir der Diskussion so viel Raum? Weil dieses Thema faktisch die Grundfrage der Branche anspricht: Was ist Coaching und was nicht – wo hört Coaching auf? Obwohl die in den Antworten formulierten Positionen sich in einigen Punkten deutlich unterscheiden und sie sogar Gegenreaktionen provozieren, gibt es dennoch eine umfassende Gemeinsamkeit: Jeder strebt nach Professionalisierung.

Dass die Branche gerade die Professionalisierung weiterhin dringend braucht – übrigens ein oxymoronhafter Appell: so alt und so aktuell – wird im Interview mit Oliver Müller, Mitbegründer des DCV, in dieser Ausgabe des Coaching-Magazins äußerst deutlich. Ist die Diskussion also nicht als Ausdruck eigener unumstößlicher Standpunkte, sondern tatsächlich vielmehr als Versuch einer gemeinsamen Lösungsfindung zu werten? Sind Diskussion, Disput, vielleicht sogar Streit hier schlicht notwendig, um die Standpunkte sozusagen auf den Tisch zu legen und gemeinsam zu klären, Gemeinsamkeiten zu suchen – wie es Oliver Müller fordert?

Ja!

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

Ihr

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

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching | S 6
Deutliches Honorargefälle im Coaching-Markt | S 6
Coaches ziehen Face-to-Face-Setting digitalen Medien vor | S 7
Erdinger Coaching-Preis 2017 ausgeschrieben | S 7
„Coachende“ Führungskräfte positiver wahrgenommen | S 7

– Verbandslandschaft –

Global Leaders Forum: ICF will Mehrsprachigkeit ausbauen | S 8
DBVC bringt Forschungsnachwuchs und
Coaching-Praktiker zusammen | S 8
DCG-Tagung: Coaching trifft Unternehmen | S 8

– Wissen kompakt –

Studiengänge im Coaching-Bereich.
Teil 2: Zertifikatsstudiengänge | S 9

– Portrait –

Oliver Müller | S 12

– Konzeption –

Skizze einer Metatheorie der Psychodynamik | S 20

– Praxis –

Persönlich nehmen! Moderne Unternehmensführung | S 26

– FAQ –

Fragen an Anja Mumm | S 31

– Spotlight –

Psychodynamisches Coaching in Deutschland.
Praktische Arbeit mit dem Unbewussten | S 32



– Portrait –

Oliver Müller

Coaching sollte sich deutlich professionalisieren!

| S 12



– Konzeption –

Veränderung verstehen.

Skizze einer Metatheorie der Psychodynamik

Aneinander gekoppelte psychodynamische Leitprozesse sind für Veränderungen im Coaching maßgeblich. Diese verstehen zu können, ermöglicht es Coaches, die eigenen Vorgehensweisen hinsichtlich ihrer Funktionalität zu reflektieren und letztlich gezielter zu agieren.

| S 20



– Praxis –

**Persönlich nehmen!
Moderne
Unternehmensführung**

| S 26



– Spotlight –

Psychodynamisches Coaching in Deutschland

In kindlichen Prägungen begründete Irrationalitäten können auch im beruflichen Kontext negativ zum Tragen kommen. Mithilfe psychodynamischer Coaching-Methodik kann Gegenwart von Irrationalem mit kindlichem Ursprung getrennt werden.

| S 32

– Wissenschaft –

Positive Leadership und Coaching

Woran sollte sich Führung orientieren? An Stärken, nicht an Defiziten! Im Rahmen eines wissenschaftlich angelegten Projekts entstand ein Positive-Leadership-Testverfahren (auf Basis der Positiven Psychologie), das der praktischen Anwendung im Coaching dient.

| S 50



– Philosophie/Ethik –

**Die Bewertung von Coaching-Prozessen
als ethische Herausforderung. Teil 2**

Nach welchen normativen Prinzipien hat Coaching zu erfolgen? Als individuelles Beratungsformat im Business-Kontext folgt es einer marktwirtschaftlichen Logik: Der Optimierung der Selbstaussbeutung der Klienten. Steckt Coaching damit in einer Ethikfalle?

| S 55

– Coaching-Tool –

Das Kraftressourcen-Modell

| S 37

– Bad Practice –

So schlau wie vorher: Wirkungslosigkeit im Coaching.

| S 41

– Leserforum –

Zwei Leserbriefe als Reaktion auf die Kommentare zum Wissenschaftsbeitrag im Coaching-Magazin 1/2016

| S 45

– Wissenschaft –

Positive Leadership und Coaching

| S 50

– Philosophie/Ethik –

Der Weg aus der Ethikfalle der Globalisierung

| S 55

– Rezensionen –

Die Professionalisierung von Coaching

| S 60

Gut beraten in der Krise

| S 61

Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Soft Skills

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching

Über 250 Personen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich nahmen nach Angaben der Veranstalter am 4. Internationalen Coachingkongress der FHNW in Olten (Schweiz) teil. Renommiertere Experten sprachen zum Thema des Kongresses: Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching.

Mit dem diesjährigen Internationalen Coachingkongress „Coaching meets Research“ bot die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) im schweizerischen Olten zum vierten Mal ein Forum für die Anbindung von Coaching-Praxis und -Wissenschaft. Vom 14.–15. Juni standen die Coaching-Dimensionen Wirkung, Qualität und Evaluation im Mittelpunkt. „Es handelt sich hierbei um Aspekte, die für die Professionalisierung des Coachings höchst relevant sind“, erklärt Kongressleiter Robert Wegener. Gestellt wurden Fragen wie: Wirkt Coaching überhaupt? Kann die Wirkung von Coaching verbessert werden? Gibt es ungewollte positive oder negative Nebenwirkungen im Coaching? Was unterscheiden exzellente von guten und von schlechten Coachings und Coaches? Wie können die Wirkung und die Qualität von Coaching wissenschaftlich evaluiert und bewertet werden?

Im ersten Plenumsvortrag präsentierte die Bildungs- und Beratungsforscherin Prof. Dr. Christiane Schiersmann von der Universität Heidelberg aktuelle Befunde der Beratungs- und Psychotherapieforschung. Daraus skizzierte sie die Grundlagen einer allgemeinen Beratungstheorie. Diese, so Schiersmann, sollte auch der Bezugspunkt für die Entwicklung von Theorie und Praxis im Coaching sein. Dr. Carol Kauffman, Direktorin des amerikanischen Institute of Coaching in Harvard, hielt die zweite Keynote. Ihr Thema: aktuelle Erkenntnisse der Positiven Psychologie und ihre Bedeutung für die Coaching-Praxis.

Den zweiten Kongresstag eröffnete Dr. Michael Loebbert, Leiter der Coaching Studies der FHNW, mit einem Referat zu Erfolgsfaktoren im Coaching. Die Beschreibung und Erfor-

schung von Erfolgsfaktoren, so seine These, könne zu einer Verbesserung der Coaching-Praxis beitragen. Es folgte eine Podiumsdiskussion zum Thema „Wann ist ein Coach ein Coach – Qualität durch Qualifizierung?!“, an der neben Professionssoziologin Dr. Beate Fietze Vertreter mehrerer deutschsprachiger Coaching-Verbände teilnahmen. Dr. David Peterson, Director Executive Coaching & Leadership von Google USA, präsentierte in der letzten Keynote seine organisationale Perspektive auf das Kongressthema und führte die Zuhörer in sein Coaching-Verständnis und seine Vorstellung der Implementation und Evaluation von Coaching in Organisationen ein.

Neben den Vorträgen wurden acht Themenlabs angeboten. Auch das Forschungskolloquium, bei dem nach Veranstalterangaben rund 100 Teilnehmer den zehn Beitragenden ihre Aufmerksamkeit schenken, war erneut ein zentraler Kongressbestandteil.

Gänzlich neu war in diesem Jahr ein Workshop mit Dr. David Peterson zum Thema „Coaching Leaders in Turbulent Times“, der im Anschluss an den Kongress stattfand. „Beinahe 50 Personen besuchten den Workshop und profitieren von einem außerordentlich inspirierenden Tag“, so Wegener.

Das Fazit der Veranstalter: Coaching sei auf dem besten Wege, eine wissenschaftlich fundierte Praxis zu werden und sich weiter zu etablieren. Das Feld sei dynamisch und zunehmend würden wichtige Entwicklungen sichtbar. Zugleich werde immer klarer, dass die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient sowie die Wertschätzung sehr wichtige Erfolgsfaktoren darstellen. Das Forschungsvolumen nehme zu und der kritische Dialog von Forschung und Praxis sei in Entstehung.

Videomitschnitte vom Kongress sind auf der Homepage der FHNW kostenpflichtig abrufbar. Der 5. Internationale Coachingkongress wird vom 19.–20.06.2018 erneut in Olten stattfinden. (de)

goo.gl/Cgf8aQ



Deutliches Honorargefälle im Coaching-Markt

Im Jahr 2015 konnten Coaches gegenüber einem Vergleichswert des Jahres 2012 lediglich eine geringe Steigerung ihres durchschnittlichen Honorarsatzes verzeichnen. Zu beobachten ist hierbei allerdings eine zunehmende Ausdifferenzierung des Marktes. So bestehen zum Teil starke Honorargefälle. Dies sind Ergebnisse einer aktuellen Studie.

Wie und anhand welcher Kriterien haben sich die Honorarsätze im Coaching entwickelt? Jürgen Graf, langjähriger Beobachter des Weiterbildungsmarktes, ging dieser Frage im Rahmen der Honorar- und Gehaltsstudie „Weiterbildungsszene Deutschland 2016“ nach. Ermittelt wurde für das Jahr 2015 ein durchschnittlicher Honorarsatz von 168 Euro pro Coaching-Stunde. Gegenüber einer Vergleichserhebung, die sich auf das Jahr 2012 bezieht, bedeutet dies eine leichte Steigerung von sechs Euro. Männliche Coaches liegen hierbei mit durchschnittlich 198 Euro weit vor ihren Kolleginnen (148 Euro) – ein Gefälle, das allerdings bereits 2012 „nahezu unverändert“ festgestellt wurde, wie Graf in „Training aktuell“ berichtet.

Die Studie beziffert den durchschnittlichen Umsatz, den ein Coach im Jahr 2015 ausschließlich mit seinen Coaching-Leistungen erzielte, auf 15.792 Euro. Die Ergebnisse unterstreichen damit ein Bild, das bereits viele Erhebungen zeichneten: Coaching ist in den meisten Fällen ein Teilgeschäft.

Zunehmende Professionalisierung im Markt?

Ein zunehmendes Gefälle wurde im Vergleich verschiedener Anbieter festgestellt. Am besten schneiden institutionelle Anbieter ab, sie können einen Durchschnittswert von 226 Euro pro Coaching-Stunde vorweisen. Ebenfalls über dem Gesamtdurchschnitt liegen Coaches, die freiberuflich als Einzelperson agieren. Sie kommen auf einen Satz von 173 Euro. Deutlich abgeschlagen sind nebenberuflich tätige Coaches (120 Euro). Man könne dies als Aus-

druck zunehmender Professionalisierung im Nachfragemarkt deuten, interpretiert Graf und erklärt: „Wer im mittleren bis hohen Preissegment Coachings in Unternehmen und Organisationen anbieten will, muss sich offensichtlich als Vollzeitprofi ausweisen.“

Und gerade in den Unternehmen sind Spitzenwerte zu erzielen: Der ermittelte durchschnittliche Stundensatz für privat bezahlte Coachings liegt mit 145 Euro deutlich unter dem Gesamtdurchschnittswert von 168 Euro – und folglich unter den Sätzen, die für unternehmensbezahlte Coachings veranschlagt werden. Für unternehmensbezahlte Coachings im Bereich der höchsten Managementebene weist die Studie einen Topwert von 232 Euro pro Coaching-Stunde aus. (de)

goo.gl/UWHhL4



Coaches ziehen Face-to-Face-Setting digitalen Medien vor

Ergebnissen der 14. Coaching-Umfrage Deutschland zufolge sehen Coaches im Präsenz-Coaching nach wie vor das am besten geeignete Coaching-Setting. Der Einsatz digitaler Medien findet nur in geringem Ausmaß statt. Häufig als Grund genannt: fehlende Interaktions- und Kommunikationsebenen in digitalen Settings.

Die 14. Coaching-Umfrage Deutschland von Jörg Middendorf nahm im Zeitraum von November bis Januar das Schwerpunktthema „Digitale Medien im Coaching“ in den Blick. Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass digitale Medien im Coaching bislang in den meisten Fällen allenfalls ergänzend zum Einsatz kommen. So finden Coachings nach wie vor überwiegend im Face-to-Face-Setting statt. 85 Prozent der 454 befragten Coaches nutzen diesen „Kommunikationskanal“. Das Telefon (7 Prozent), Video-Chats (4 Prozent) oder E-Mails (2 Prozent) kommen hingegen nur selten zum Einsatz. Konsequenterweise schnei-

det das Präsenz-Coaching auch hinsichtlich der Frage, als wie geeignet die verschiedenen Kanäle mit Blick auf das Coaching-Ergebnis erachtet werden, am stärksten ab. Auf einer Skala von 1 (sehr geeignet) bis 5 (völlig ungeeignet) ergibt sich ein Topwert von 1,08. Es folgen – mit bereits deutlichem Abstand – Video-Chats (2,39) und das Telefon (2,43).

Virtuelle Räume und online-basierte Expertensysteme werden bisher kaum genutzt (jeweils 1 Prozent). Auf generelle Ablehnung stoßen diese Formate jedoch nicht. Mit Werten von 2,90 bzw. 3,21 schätzen die befragten Coaches sie im Durchschnitt immerhin als mittelmäßig geeignet ein. Als ungeeignet erscheinen den meisten Teilnehmern hingegen geschlossene Social-Media-Räume (4,14) und Instant Messages bzw. SMS (4,34).

Coaches vermissen direkte Interaktion

Weshalb setzen Coaches trotz des digitalen Wandels nur bedingt auf neue Medien? Die Befragten nannten vor allem folgende Gründe: Fehlende direkte Interaktion, fehlende Kommunikationsebenen, Gefahr vermehrter Missverständnisse, eingeschränkte Interventionsmöglichkeiten. (de)

goo.gl/T26f7H



Erdinger Coaching-Preis 2017 ausgeschrieben

Die HAM hat den Erdinger Coaching-Preis 2017 ausgeschrieben. Bewerbungen können bis Anfang Dezember 2016 eingereicht werden.

Zum vierten Mal wird die Hochschule für angewandtes Management (HAM) im kommenden Jahr ihren Erdinger Coaching-Preis vergeben. Bewerbungen nimmt die Hochschule bis zum 01.12.2016 entgegen. Ausgezeichnet werden Arbeiten in folgenden Kategorien, die im Themenfeld Coaching angesiedelt sind:

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

Die Gewinner werden auf dem von der Fakultät für Wirtschaftspsychologie der HAM ausgerichteten, vierten Coaching-Kongress „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg“ (16.–17.02.2017) geehrt. Der Preis ist mit einem Büchergeld dotiert. Sollte eine Masterarbeit prämiert werden, wird diese – vorbehaltlich der inhaltlichen Prüfung von Verlagsseite – im Springer-Verlag veröffentlicht. (de)

goo.gl/xbr3Ht



„Coachende“ Führungskräfte positiver wahrgenommen

Vorgesetzte, die im Stil eines Coachs agieren, schneiden in der Bewertung ihrer Mitarbeiter überdurchschnittlich gut ab.

Als in welchem Maße kompetent werden Führungskräfte von ihren Mitarbeitern erlebt? Diese Frage stellte das Personalberatungsunternehmen Rochus Mummert 1.000 Arbeitnehmern in Deutschland. Hierbei schnitten Führungskräfte, in deren Unternehmen ein „coachender“ Führungsstil, der auf individuelle Förderung der Mitarbeiter setzt und Aufgaben sinnvoll delegiert, praktiziert wird, mit deutlichem Abstand am besten ab. 59 Prozent der befragten Angestellten entsprechender Unternehmen bescheinigten ihren direkten Vorgesetzten uneingeschränkte fachliche Tauglichkeit für ihre Position. 49 Prozent zeigten sich zudem mit den charakterlichen Eigenschaften ihrer Chefs vollauf zufrieden. Zum Vergleich: Nur 37 Prozent der Gesamtheit aller Teilnehmer attestierten ihren Vorgesetzten uneingeschränkte fachliche Eignung. (de)

goo.gl/MTx9qd





DCG-Tagung: Coaching trifft Unternehmen

Mit der Tagung „Coaching trifft Unternehmen“ will die DCG im Oktober einen Beitrag zur Professionalisierung des Coachings leisten.

Die Deutsche Coaching Gesellschaft e.V. (DCG) richtet am 08.10.2016 in Heidelberg die Tagung „Coaching trifft Unternehmen“ aus. Als Referenten werden u.a. Prof. Dr. Siegfried Greif (Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung in Hagen / Universität Osnabrück, Thema: Wie kann die praktische Wirksamkeit von Coaching mit wissenschaftlichen Methoden verbessert werden?), Prof. Dr. Heidi Möller (Universität Kassel, Thema: Aktueller Stand und Zukunft der Coaching-Forschung) sowie Stefan Stenzel (SAP, Thema: Coaching bei SAP) erwartet.

Mit der Veranstaltung soll ein Beitrag zur Professionalisierung von Coaching geleistet werden. Die Teilnahme ist kostenpflichtig. (de)

www.decg.de



Global Leaders Forum: ICF will Mehrsprachigkeit ausbauen

In Charlotte trafen sich zahlreiche Verantwortliche nationaler ICF-Chapter zum diesjährigen Global Leaders Forum des Verbandes. Wichtiges Thema war die Internationalisierung der ICF und – damit verbunden – der Ausbau der Mehrsprachigkeit innerhalb der Verbandsstrukturen.

Die International Coach Federation (ICF) richtete ihr zweites Global Leaders Forum aus. Nach Angaben der ICF Deutschland e.V. (ICF-D), die vor Ort durch ihren ersten Vorsitzenden Jürgen Bache vertreten wurde, kamen im US-amerikanischen Charlotte über 250 Chapter-Vertreter aus rund 100 Ländern zusammen. Bestimmendes Thema war, wie die ICF-D berichtet, die weitere Internationalisierung des Verbandes und das hiermit verbundene Vorhaben, der geografischen Mitgliederverteilung sprachlich stärker Rechnung zu tragen: Da die Mehrzahl der ICF-Mitglieder mittlerweile außerhalb Nordamerikas ansässig sei, müssten Sprachen wie etwa Französisch, Spanisch, Deutsch oder Russisch innerhalb des Verbandes zukünftig größere Rollen spielen. Der Ausbau der Mehrsprachigkeit war bereits 2015 ein zentrales Thema des ersten globalen ICF-Fo-rums.

Erfahrungsaustausch: Aufbau lokaler Strukturen

Darüber hinaus sei dem Erfahrungsaustausch zum Aufbau lokaler Sub-Chapter viel Raum geboten worden. Denn immer mehr nationale Chapter verfügten über ausreichend Mitglieder, um lokale Strukturen zu etablieren, berichtet die ICF-D. Auch aus diesem Grund sei Baches Vortrag „Successes and Challenges of a Satellite Chapter Network“ von den Chapter-Vertretern gut angenommen worden.

Nach Angaben der ICF-D zählt die globale Organisation der ICF derzeit mehr als 29.000 Mitglieder und ist in über 140 Ländern vertreten. (de)

www.coachfederation.de



DBVC bringt Forschungsnachwuchs und Coaching-Praktiker zusammen

Das zweite Promotions-Kolloquium des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) soll Nachwuchswissenschaftlern den direkten Austausch mit erfahrenen Coaching-Praktikern ermöglichen, um den Dialog zwischen Coaching-Forschung und -Praxis voranzubringen. Die Veranstaltung findet im Oktober in Karlsruhe statt.

„Der DBVC begrüßt, dass in jüngster Zeit zunehmend Promotionen über Coaching erstellt werden“, erklärt DBVC-Wissenschaftsexperte Prof. Dr. Frank Strikker. Es sei ein „erfreuliches Zeichen“, dass Coaching immer stärker Eingang in die wissenschaftliche Diskussion und fachliche Forschung erhalte. Für den Verband ist dies der Anlass, Nachwuchswissenschaftlern, die sich im Rahmen ihrer Dissertationen auf das Thema Coaching spezialisiert haben, mit dem zweiten DBVC-Promotions-Kolloquium erneut ein Diskussionsforum bereitzustellen, um Forschungsprojekte mit erfahrenen Praktikern aus dem Coaching-Umfeld reflektieren zu können.

Die fachspezifische Ausrichtung der Dissertationsprojekte ist hierbei unerheblich. Die Basis des Kolloquiums stellt das gemeinsame Interesse an der Weiterentwicklung der Profession Coaching dar. „Das Promotions-Kolloquium dient dazu, die Diskussion zwischen Theorie und Anwendung sowie zwischen Forschung und Praxis weiter zu fördern“, so Strikker. Mögliche Fragestellungen, die die Teilnehmer im Kolloquium diskutieren können, sind beispielsweise:

- » Welchen Nutzen hat meine Forschung für die Praxis?
- » Wie ist meine Forschung für die Praxis verständlich?
- » Welche Anregungen aus der Praxis kann ich für meine Forschung übernehmen?

Die Veranstaltung findet vom 13.–14.10.2016 in der Führungsakademie Baden-Württemberg in Karlsruhe statt. Eine Anmeldung ist für die Teilnahme erforderlich. Ins Leben gerufen und erstmals durchgeführt wurde das DBVC-Promotions-Kolloquium im Jahr 2015. (de)

www.dbvc.de



Studiengänge im Coaching-Bereich

Teil 2: Zertifikatsstudiengänge

Von David Ebermann

Nach Ergebnissen der 3. Marburger Coaching-Studie 2013 haben 72,2 Prozent der in Deutschland tätigen Coaches eine Coaching-Zusatzqualifizierung durchlaufen, mit der sie zumeist auf einen Hochschulabschluss oder eine abgeschlossene Berufsausbildung aufbauen. Eine Coaching-Qualifizierung kann in unterschiedlichen Rahmen absolviert werden. Auch Coaching kann mittlerweile an einigen deutschen Hochschulen studiert werden. Neben regulären Coaching-Studiengängen, die mit dem Master-Grad abschließen (Coaching-Magazin 2/2016), stellen sogenannte Zertifikatsstudiengänge eine Alternative für den Erwerb von Coaching-Know-how im Hochschulrahmen dar.

Spezifische Weiterbildung auf akademischem Niveau

Als Zertifikatsstudiengänge (gelegentlich auch Kontaktstudiengänge genannt) werden curricular gefasste Aus- und Weiterbildungen auf akademischem Niveau bezeichnet, die von Hochschulen angeboten werden. Oftmals (aber nicht grundsätzlich) setzen sie sich aus einzelnen Modulen regulärer Studiengänge zusammen. Sie führen allerdings nicht zu einem akademischen Grad, sondern zum Erhalt eines Hochschulzertifikats. Formal unterstrichen wird das akademische Niveau immer häufiger auch dadurch, dass der Leistungsumfang, der sogenannte Workload, – wie bei Bachelor- und Master-Studiengängen – nach dem Europäischen System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (European Credit Transfer and Accumulation System, kurz ECTS) ausgewiesen wird, das dem Vergleich und der Übertragbarkeit von Studienleistungen innerhalb des Europäischen Hochschulraumes (EHR) dient. Berücksichtigt wird hierbei der Gesamtaufwand, nicht ausschließlich die Präsenzzeit. Mitunter lassen

sich die erworbenen ECTS-Leistungspunkte (Credits) aufgrund des Übertragbarkeitsprinzips auf reguläre Studiengänge anrechnen. Zudem dürfte interessant sein, dass die Credits den Umfang der erbrachten Leistungen, auch ohne Erwerb eines Hochschulabschlusses, nach akademischen Standards quantifizierbar machen – z.B. für Arbeitgeber und Vorgesetzte.

Laut gängiger Definition handelt es sich um Weiterbildungen, die im Vergleich zu regulären Studiengängen thematisch und im Umfang verknüpft angelegt und auf spezifische Inhalte fokussiert sind. Dies soll (z.B. Funktionsträgern in Unternehmen) einen gezielten und in der Regel berufsbegleitenden Erwerb einer Zusatzqualifizierung ermöglichen. Aber nicht immer fällt der Umfang auch tatsächlich vergleichsweise gering aus. Vielmehr sind diesbezüglich größere Unterschiede festzustellen. So bewegen sich die hier beispielhaft aufgelisteten Coaching-Zertifikatsprogramme (siehe Tabelle, S. 10; weitere Angebote online, siehe Tabellenunterschrift), deren Workload nach ECTS ausgewiesen wird, zwischen 16 und 138 Leistungspunkten. Zum Vergleich: Ein reguläres Hochschulsemerster entspricht 30 Punkten. Ein zweijähriges Masterstudium umfasst somit 120 Credits. Bachelorstudiengänge bewegen sich zwischen 180 und 240 Punkten.

Starker Fokus auf Coaching

Die in Deutschland angebotenen Coaching-Masterstudiengänge sind, wie im Coaching-Magazin 2/2016 erläutert wurde, fast durchweg interdisziplinär ausgerichtet. Sie vereinen Coaching mit angrenzenden Beratungsformaten in Mischstudiengängen. Coaching und Supervision, Coaching und Organisationsberatung oder Coaching und Change-Management sind einige der angebotenen Kombinationen. Bei den Zertifikatsstudiengängen zeigt sich ein

anderes Bild. Zwar sind auch hier durchaus formatübergreifende Ausrichtungen und insbesondere die Kombination von Coaching und Supervision zu finden, jedoch fällt das gezielt auf Coaching ausgerichtete Angebot, das der spezifischen Weiterbildung im Bereich dieses einen Beratungsformates dient, größer aus.

Mehr noch: Anstatt auf eine möglichst breite Abdeckung des Themenbereichs zu setzen, sehen einige Lehrgänge Spezialisierungen auf einzelne Coaching-Strömungen vor oder setzen kontextbezogene Schwerpunkte. Work-Life-Balance, Konflikt-, ADHS-, Innovations-Coaching oder Coaching im Kontext sozialer Arbeit sind nur einige Beispiele. Denkbar ist, dass diese Angebote gerade auch für Coaches interessant sind, die bereits eine grundlegende Coaching-Ausbildung absolviert haben und sich darauf aufbauend in bestimmte Richtungen weiterentwickeln wollen.

Personen, die hingegen an einer grundlegenden Coaching-Ausbildung interessiert sind, sollten ins Auge gefasste Angebote immer auch hinsichtlich ihres Umfangs prüfen und mit den Ausbildungskriterien relevanter Coaching-Verbände abgleichen. Der Roundtable der Coachingverbände (RTC), eine Interessengemeinschaft in Deutschland aktiver Coaching-Verbände, empfiehlt in einem 2015 vorgelegten Positionspapier, „dass der zeitliche Umfang für eine Basisqualifizierung 150 Präsenzstunden zu je 60 Minuten in Anwesenheit von qualifiziertem Lehrpersonal nicht unterschreitet.“ Lernformen, die dem Transfer von Theorie und Praxis dienen, sowie ebenso notwendige Zeiten des Selbststudiums oder des Lernens in kollegialen Systemen seien hierbei nicht einzurechnen. Die Stiftung Warentest, die gar einen Umfang von 250 Präsenzstunden für notwendig erachtet, empfiehlt in einem 2013 veröffentlichten Kriterienkatalog für

Coaching-Einstiegsqualifizierungen, dass ein Kurs über mindestens zwölf Monate angelegt sein sollte, um den Teilnehmern das Selbststudium zwischen den Präsenztagen zu ermöglichen. Nicht alle Zertifikatsprogramme erfüllen diese Kriterien. Weshalb ist all dies wichtig? „Coaches benötigen mehr als ein paar schnell erlernte Coaching-Tools. Wenn sie nachhaltig erfolgreich sein wollen, brauchen sie auch ein hohes Maß an personalen Kompetenzen und Erfahrung im Umgang mit Beziehungsprozessen“, stellte Dr. Björn Enno Hermans, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF), die Vielseitigkeit der Anforderungen an einen Coach anlässlich der jüngsten Verschärfungen der DGSF-Weiterbildungsrichtlinien heraus. Gesetzliche Rahmenbestimmungen gibt es allerdings nicht.

Überwiegend postgradualer Charakter

Die Zugangsvoraussetzungen zu den Zertifikatsstudiengängen sind im Gesamtbild hoch und stimmen mit denen der Coaching-Masterstudiengänge weitgehend überein. So werden zumeist ein *abgeschlossenes Hochschulstudium* und mehrjährige (adäquate) *Berufserfahrung*, über die Coaches in Deutschland nach Ergebnissen der 14. Coaching-Umfrage 2015/2016 in aller Regel verfügen, vorausgesetzt. Ausnahmen bestätigen jedoch auch hier die Regel: Einige Studiengänge ermöglichen auch berufserfahreneren Kandidaten ohne Hochschulabschluss den Zugang. Zudem erwarten nicht wenige Anbieter von ihren Bewerbern bereits durchlaufene Weiterbildungen in themenrelevanten Bereichen oder eine Mindestanzahl zuvor absolvierter Supervisionssitzungen. Nur in Einzelfällen sind die Voraussetzungen eher als niederschwellig zu beschreiben.

Anbieterspektrum und Hochschulnähe

Das Gesamtangebot an Coaching-Zertifikatsprogrammen fällt deutlich größer aus als das an Master-Studiengängen. Dies mag auch daran liegen, dass das Anbieterspektrum breiter aufgestellt ist. Bei den hier aufgelisteten Studiengängen (siehe Tabelle; weitere Angebote

Hochschule	Studiengang	Besonderheiten
Hochschule Kempten (Professional School of Business & Technology)	Business Coaching www.coaching-index.de/1581	Begleitung der Teilnehmer durch einen persönlichen Mentor; Coaching von Teilnehmern eines MBA-Programms
Munich Business School University of Applied Sciences	Business Coach MBS www.coaching-index.de/1768	vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) anerkannt
Euro-FH Hamburg	Personal Coach www.coaching-index.de/2045	von der Qualitätsgemeinschaft Coach Ausbildung (QCA) anerkannt
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen	Creativ-Coach www.coaching-index.de/2119	Schwerpunkt auf kreativen, persönlichkeitsentwickelnden und gruppendynamischen Prozessen
Hochschule Konstanz (Technische Akademie)	Coaching und Leadership www.coaching-index.de/2120	Schwerpunkt auf Work-Life-Balance
Europa-Universität Flensburg (Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung)	Supervision und Coaching mit Organisationsbezug www.coaching-index.de/2121	von der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) anerkannt
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Center für lebenslanges Lernen)	Supervision, Coaching und Organisationsberatung www.coaching-index.de/2122	psychodynamisch-systemisch orientiert; von der DGSv und der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) anerkannt
Alice Salomon Hochschule Berlin	Supervision und Coaching in der Sozialen Arbeit, Bildung und Gesundheit www.coaching-index.de/2123	Fokus auf den Bereichen Gesundheit, Bildung, Erziehung, Soziale Arbeit; von der DGSv anerkannt
Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst Berlin	ADHS-Coach (FH) www.coaching-index.de/2124	Spezialisierung auf Coaching ADHS-Betroffener (Aufmerksamkeitsdefizit- und Hyperaktivitätsstörung)
Hochschule Fulda	Professionelles Coaching und Supervision www.coaching-index.de/2125	von der DGSv anerkannt

Eine Übersicht akkreditierter Masterstudiengänge in Deutschland finden Sie im Coaching-Magazin 2/2016 sowie unter: www.coaching-index.de/auswahl-von-coaching-ausbildungen/cs. Studienangebote in Österreich und der Schweiz werden Gegenstand eines weiteren Teils dieser Reihe sein.

Zugangsvoraussetzungen	Dauer, Umfang, Kosten ¹	Zielgruppen
Hochschulabschluss und Berufserfahrung (3 Jahre) / einschlägige Berufsausbildung und Berufserfahrung (8 Jahre)	10 Monate, Vertiefung 8 bis 9 Monate später, 200 Präsenzstunden, keine ECTS-Punkte, 5.850 €	(künftige) Coaches
Hochschul- bzw. Berufsausbildung, mehrjährige Berufserfahrung, erfolgreiches Aufnahmegespräch	12 Monate, 20 Präsenztage, 22 ECTS-Punkte, 10.800 €	(künftige) Coaches, Fach- und Führungskräfte, HR- sowie weitere Unternehmensverantwortliche
möglichst psychologische Grundkenntnisse	10 bis 15 Monate, 16 ECTS-Punkte, 2.450 € (zzgl. 495 € für ein optionales Seminar)	(künftige) Coaches und Berater
Hochschulabschluss oder äquivalente Therapie-Ausbildung bzw. Berufserfahrung (Training, Coaching, Beratung, Personalentwicklung)	19 Monate, 252 Präsenzstunden, 25 ECTS-Punkte, 3.480 €	Coaches, Therapeuten, Trainer, Berater, Personalentwickler etc.
Mindestalter von 30 Jahren, i.d.R. Hochschulabschluss	3 Semester, 29 Präsenztage, 30 ECTS-Punkte, 9.900 €	(künftige) Coaches, Mentoren, Prozessbegleiter und Führungskräfte
i.d.R. Hochschulabschluss, Berufserfahrung (3 Jahre), Weiterbildungen (300 Stunden), Supervision (30 Sitzungen)	6 Semester, 60 Präsenztage, 90 ECTS-Punkte, 8.620 € (zzgl. ca. 9.050 € für Lehrsupervision etc.)	(künftige) Supervisoren und Coaches
Hochschulabschluss, Berufserfahrung (3 Jahre), Weiterbildungen (300 Stunden), Supervision (30 Sitzungen)	6 Semester, 76 Präsenztage, 138 ECTS-Punkte, 6.852 € (zzgl. Kosten für Supervision etc.)	(künftige) Supervisoren und Coaches
Hochschulabschluss, Weiterbildungen (300 Stunden), Berufserfahrung (3 Jahre), berufsbezogene Beratung (30 Sitzungen)	6 Semester, 386 Präsenzstunden, 40 ECTS-Punkte, ca. 8.500 €	Fachkräfte der Sozialen Arbeit, Bildung und Gesundheit, die eine Karriere in Supervision oder Coaching anstreben
Hochschulabschluss und Berufserfahrung (1 Jahr) / Hochschul- oder Fachhochschulreife und Ausbildung sowie Berufserfahrung (2 Jahre) / Realschulabschluss und Ausbildung sowie Berufserfahrung (3 Jahre)	2 Semester, 12 Präsenztage, 30 ECTS-Punkte, 3.250 €	Coaches, Personen in medizinischen, psychologischen, pädagogischen oder psychosozialen Berufen
Hochschulabschluss, Weiterbildungen (300 Stunden), Berufserfahrung (3 Jahre, ohne Hochschulabschluss: 5 Jahre), berufsbezogene Beratung (30 Sitzungen)	5 Semester, 51 Präsenztage, 90 ECTS-Punkte, 8.950 € (zzgl. ca. 3.500 € für Lehrsupervision, zzgl. Übernachtungskosten)	(künftige) Supervisoren und Coaches

¹ ggf. zzgl. USt.

Tabelle: Coaching-Zertifikatsstudiengänge in Deutschland mit Erhalt eines Hochschulzertifikats (Auszug). Zahlreiche weitere Angebote und detailliertere Beschreibungen finden Sie unter: www.coaching-index.de/zertifikatsstudiengänge

online, siehe Tabellenunterschrift) handelt es sich überwiegend um Angebote hochschul-eigener Einrichtungen. Häufig treten zudem sogenannte An-Institute, die Hochschulen als rechtlich und organisatorisch eigenständige Einrichtungen angegliedert oder aus der zentralen Hochschulstruktur ausgegliedert wurden, als Ausbilder auf. Darüber hinaus kooperieren einige Hochschulen mit externen, gänzlich eigenständigen Ausbildungsinstituten. In diesen Fällen sollten Interessenten sich vergewissern, dass tatsächlich ein Zertifikat der Hochschule verliehen wird.

Für Personen, die an einer möglichst coaching-spezifischen Qualifizierung nach Hochschulstandards interessiert sind, für die der Erwerb eines akademischen Grades jedoch sekundär ist, dürften die Zertifikatsprogramme eine interessante Alternative zu regulären Studiengängen darstellen.

David Ebermann
Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de

Quellen

- » **Middendorf, Jörg (2016)**. 14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016. Büro für Coaching und Organisationsberatung. Abgerufen am 07.07.2016: www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202015.pdf.
- » **Philipps-Universität Marburg (2013)**. Coaching-Marktanalyse 2013. Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013. Abgerufen am 07.07.2016: www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf.
- » **Stiftung Warentest (2013)**. Coachen im beruflichen Kontext. Abgerufen am 02.06.2016: www.test.de/Coachen-lernen-Was-ein-guter-Lehrgang-fuer-Einsteiger-bieten-sollte-4605169-4608241.



Interview mit Oliver Müller

Coaching sollte sich deutlich professionalisieren!

Ein Gespräch mit Oliver Müller

Die Coaching-Branche müsse sich trotz positiver Anzeichen weiter professionalisieren, wenn sie – vom Gesetzgeber und von der Wirtschaft – ernst genommen werden will, fordert Coach und Coach-Ausbilder Oliver Müller. Eine der zentralen Herausforderungen sieht der Mitgründer des Deutschen Coaching Verbandes e.V. (DCV) in der Zersplitterung der deutschen Verbandslandschaft, denn zehn Stimmen sprechen nicht so klar wie eine, etwa in einem Dachverband gebündelt. Ein weiteres Problem: Semi-professionelle Strukturen machten professionellem Coaching zunehmend Marktanteile streitig.

Wie sind Sie zum Coaching gekommen?

Mir war lange Zeit nicht klar, was ich machen möchte. Gegen Ende meiner Schulzeit hat es sich darauf zugespitzt, dass es irgendwas mit Menschen zu tun haben sollte. Dem Abitur folgte dann mein Zivildienst in einem Altenheim. In diesem Rahmen erhielt ich einen hervorragenden Einführungslehrgang zu den Themen Kommunikation, Umgang mit Konflikten und der Arbeit mit Menschen. Ich fand es absolut faszinierend, sowohl von der methodischen Seite, der Psychologie als auch von der hier mitschwingenden Haltung. Ich war sicher, so etwas in der Art will ich auch machen! Aber ich hatte noch keine Idee, wie das praktisch umsetzbar ist. Deshalb habe ich

Ich war sicher, so etwas in der Art will ich auch machen! Aber ich hatte noch keine Idee, wie das praktisch umsetzbar ist.

zunächst an der Universität in Bonn Politische Wissenschaft, Philosophie, Theologie und Germanistik studiert, durchaus im Sinne eines Studium generale. Nach zwei Semestern habe ich das aber abgebrochen, weil mich der fehlende Praxisbezug und die unklare berufliche Perspektive zu sehr störten. Ich habe mich neu orientiert und bin auf die Sozialpädagogik an der Fachhochschule in Koblenz gestoßen – das hat mir sehr viel besser gefallen. Während dieses Studiums habe ich mich dann viel mit den Themen Beratung und Therapie beschäftigt, habe auch viele zusätzliche Veranstaltungen besucht, viel zum Thema gelesen.

Auch in der Sozialpädagogik sind die Berufswege eher mannigfaltig-unklar.

Definitiv, nur war mir sehr früh klar, dass ich entsprechend meiner Schwerpunkte psychotherapeutisch in eigener Praxis arbeiten möchte. Jedoch habe ich gegen Ende meines Studiums, Mitte der 90er Jahre, mitbekommen, dass so ziemlich alle meine Kommilitonen eine ähnliche Zielsetzung hatten. Keine

besonders gute Idee, etwas zu machen, was alle anderen auch machen! Zudem erschien just in dieser Zeit das Psychotherapeutengesetz: Psychotherapie war nur noch Diplompsychologen vorbehalten. Mein Weg war also verbaut. Zufälligerweise hatte ich gute Bekanntschaften zu Betriebswirtschaftsstudenten, deren Themen ich nicht uninteressant fand, insbesondere wenn es um Mitarbeiterführung, Personalmanagement etc. ging. So rückte das Thema Berufswelt in meinen Fokus. Ich habe dann ein Praktikum in der betrieblichen Sozialarbeit bei einer Bundesbehörde gemacht. Das war äußerst spannend! Hier konnte ich das im Studium Erlernte auf Menschen in ihrem Berufsalltag übertragen und das war etwas ganz Neues. Denn im Studium ging es hauptsächlich um Menschen außerhalb der Arbeitswelt, z.B. psychisch kranke Menschen, die aus dem Arbeitsleben rausgefallen sind oder die von vornherein gar nicht in einem normalen Arbeitsmarkt unterkommen können. Der Mensch in der Arbeit, das war kein Thema.

Wozu braucht auch ein gesunder Mensch mit einem Job Hilfe?

Eben, und so falsch ist diese damalige Denke nicht, schließlich definieren wir einen Coaching-Klienten nicht als Hilfsbedürftigen, sondern als jemanden, der auch alleine klarkommen würde. Das Thema hat mich jedenfalls nach dem Praktikum nicht mehr losgelassen. Irgendwann stieß ich in einer Zeitschrift auf das Thema Coaching und da wusste ich endlich, was ich machen will.

Kurz danach waren Sie schon Seminarleiter bei der Fortbildungsakademie der Wirtschaft in Köln. Wie kam es dazu?

Während ich noch meine Diplomarbeit schrieb habe ich aus dem Stehgreif und ohne Termin Bernhard Laukamp vom Trainertreffen Deutschland angerufen und um ein paar Tipps gebeten, wie ich als frisch gebackener Diplom-Sozialpädagoge in den Trainings- und Coaching-Markt reinkommen könnte. Er war ausgesprochen nett, hat etwa eine Stunde mit mir gesprochen und mir geraten, bei einem Trä-

ger, der für die Arbeitsverwaltung Umschulungen und Fortbildungen anbietet, unterzukommen. Kurzerhand habe ich mich bei der Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) beworben – und es war ein sehr guter, lehrreicher Einstieg. Optimal für mich war, dass man mir schon nach kurzer Zeit quasi freie Hand gegeben hat, obwohl das erste Jahr offiziell ein Anerkennungsjahr als Sozialpädagoge war, also eher eine Art bezahltes Praktikum. In der neuen Eigenverantwortlichkeit habe ich schnell Fuß gefasst, was offenbar so gut ankam, dass man mich binnen kurzer Zeit zum Seminarleiter gemacht hat.

Im Grunde war die Zeit bei der FAW eine Art praktische Ausbildung?

Das genannte Anerkennungsjahr ist vielleicht eher eine Art Referendariat als ein Praktikum. Es geht darum, jene praktischen Dinge zu erlernen, die in der Hochschule nicht oder kaum vermittelt werden. Ich habe auch von Seiten der FAW die Möglichkeit gehabt, an Seminaren zu verschiedenen Themen teilzunehmen, was ich gerne tat. Daneben habe ich zu der Zeit meine Ausbildung zum NLP-Practitioner angefangen. NLP war in den 90er Jahren ein Hype, es war die aktuelle Methode – und auch

NLP war in den 90er Jahren ein Hype, es war die aktuelle Methode – und auch ich fand das damals sehr spannend.

ich fand das damals sehr spannend. Man muss auch sagen, dass ich beim Meta-Forum eine sehr gute, schöne Ausbildung bekommen habe, die nicht in die technische, manipulative Richtung von NLP ging, wie man sie leider häufig auch findet. Dort wurde viel Wert auf ein humanistisches, systemisches Weltbild gelegt, auf ein freiheitliches Umgehen auf Augenhöhe mit dem Klienten, weshalb ich noch weitere NLP-Ausbildungen angeschlossen habe, von denen ich sehr profitieren konnte. Im Grunde prägen diese Ausbildungen bis heute meine Haltung im Coaching, obwohl ich mich mittlerweile vom NLP distanziert habe.



Foto: Nancy Ebert

Wenn man nur die Haltung heranzieht, was bleibt dann vom NLP übrig?

Es bleibt das vermittelte humanistische Gedankengut und das Systemdenken, befreit von allem, was man als kritisch betrachten sollte, oder der wissenschaftlich schlicht nicht haltbaren Teile. Mir ist bewusst, dass das Herauskrallisieren einer solchen Haltung von vielen Faktoren, z.B. Ausbildung und Ausbilder, abhängt und es eine sehr individuelle, sehr subjektive Angelegenheit ist. Wie gesagt, ich selbst verwende heute kaum noch NLP-Handwerkszeug, sondern orientiere mich an systemischen Ansätzen wie z.B. Aufstellungsarbeit, nutze aber auch Methoden und Tools, die z.B. einen neuronal-biologischen Hintergrund haben, wie EMDR.

Nach zwei Jahren bei der FAW sind Sie in die Selbstständigkeit gegangen. Warum?

Ich hatte die Selbstständigkeit schon früh im Auge. Allerdings bin ich, rückblickend betrachtet, ziemlich naiv auf den Markt gegangen, mit kaum Startkapital und einem sehr vagen Konzept. Aber das Glück war auf meiner Seite und alles lief relativ gut. Anfangs war ich ein klassischer Freelancer und habe hauptsächlich für Training-Institute oder -Agenturen auf

Anfangs war ich ein klassischer Freelancer und habe hauptsächlich für Training-Institute oder -Agenturen auf Zuruf gearbeitet, dort verschiedene Seminare gehalten und Trainings durchgeführt.

Zuruf gearbeitet, dort verschiedene Seminare gehalten und Trainings durchgeführt. Diese Phase meiner Selbstständigkeit hatte aber den Vorteil, dass ich Vieles kennenlernen und z.B. an einigen großen Projekten in Konzernen mitarbeiten durfte.

Wie kam die Wende vom Training zum Coaching?

Zwar habe ich von Anfang an viele Weiterbildungen mit dem Schwerpunkt Coaching gemacht, nur kamen die ersten Aufträge schlicht aus einer anderen Richtung. Gegen Ende 2001 hatte ich die Freiheit, mich stärker um Coaching-Aufträge zu bemühen. Ich habe dann den Coaching-Ausbildungsmarkt gescannt – das waren ca. zwanzig Anbieter –, um zu sehen, was angeboten wird. Mein Gedanke war, dass ich auch irgendwann eine Ausbildung anbieten könnte, schließlich hatte das sehr viel mit meiner ursprünglichen Idee zu tun, was ich machen wollte. So habe ich mich lange Zeit damit beschäftigt, wie man die vielen Coaching-Ansätze und -Methoden am besten vermitteln könnte und was man aufnehmen sollte und was nicht. Nach zwei oder drei Jahren hatte ich dann tatsächlich ein Konzept für eine eigene Coaching-Ausbildung. Der nächste Schritt war dann die Gründung meines Coaching-Ausbildungsinstituts „change concepts“.

Nach zwei oder drei Jahren hatte ich dann tatsächlich ein Konzept für eine eigene Coaching-Ausbildung. Der nächste Schritt war dann die Gründung meines Coaching-Ausbildungsinstituts „change concepts“.

Ihre erste Ausbildung haben Sie dann 2005 angeboten ...

... und die fand, wie es manchmal passiert, beim ersten Versuch dann noch nicht statt! Es gab nicht genügend Anmeldungen. Anfang 2006 kam die erste Gruppe zustande: sechs Menschen, die sich ein Jahr lang bei mir zum Coach ausbilden ließen. Das war eine ganz wunderbare Erfahrung, denn die Teilnehmer haben mich richtig bestärkt, meine Idee weiterzuverfolgen. Insofern bin ich dieser ersten Gruppe sehr dankbar und ich stehe mit einigen der Absolventen sogar heute noch in freund-

schaftlichem Kontakt. Das war damals schon eine extrem spannende und ereignisreiche Zeit für mich, denn im Grunde parallel zu change concepts haben wir, sprich Anja Mumm, Lutz Salamon und ich 2005 die Idee des Deutschen Coaching Verbands (DCV) verwirklicht.

Wie kamen Sie auf die Idee zur Verbandsgründung, schließlich gab es zu der Zeit bereits einige Verbände?

Stimmt, 2004/2005 gab es schon einige, u.a. entstand auch der DBVC zu jener Zeit. Das haben wir übrigens durchaus positiv zur Kenntnis genommen und ernsthaft über eine Mitgliedschaft nachgedacht. Wir teilten zwar den Qualitätsanspruch des DBVC uneingeschränkt, nur hatten wir – zumindest damals – den Eindruck, dass der DBVC eher auf Abschottung ausgerichtet ist. Dagegen wollten wir mehr Offenheit, Vielfalt und Pluralität. Mittlerweile sind die Unterschiede zwischen beiden Verbänden nicht mehr allzu groß, ganz im Gegenteil: Man ist sich heute in den wesentlichen Punkten sehr nahe und steht in regem Austausch. Davon abgesehen hatten wir damals den Eindruck, dass manch ein Verband jeden aufnehmen würde, solange er den Beitrag regelmäßig zahlt – abseits jedweder Ansprüche an Qualität und Profession. Wir strebten aber von Beginn an einen professionellen Ansatz an, wollten Standards definieren und diese für die Branche entwickeln und letztlich das Niveau dieser Profession anheben. Rückblickend betrachtet hat es auch funktioniert, der DCV hat einiges bewegt und gehört mittlerweile zu den führenden Coaching-Verbänden.

Sie waren dann von Beginn an Mitglied im Vorstand?

Ich war stellvertretender Vorstandssprecher, Anja Mumm Vorstandssprecherin, Lutz Salamon Finanzvorstand. Diese Konstellation bestand über fünf Jahre und ich glaube, ich kann für uns drei sprechen und sagen, dass uns diese Arbeit sehr viel Spaß gemacht hat. Aber wir haben auch wahnsinnig viel gearbeitet und

gelernt. Wir haben auch viel über Menschen gelernt, weil wir aufgrund des anfänglichen Personal Mangels nicht nur Vorstandsfunktionen übernahmen, sondern parallel dazu die Zertifizierungskommission des Verbandes waren. So haben wir uns mit sehr vielen Coaches ausführlich auseinandergesetzt.

Als Teil der Zertifizierungskommission erlebt man sicherlich nicht nur Positives?

Nun, es gab viele Begegnungen mit faszinierenden, kompetenten Menschen, die, wenn sie einem ihre Mappe mit allen gesammelten Qualifikationen und Erfahrungen vorlegen, einem geradewegs Respekt abverlangen. Das ist die eine Seite. Die andere sieht so aus: Ein Bewerber, der Mitglied im Verband werden wollte, hat nur die Hälfte der von uns angefragten Unterlagen bezüglich Qualitäts- und Professionsnachweis eingereicht. Freundlich darauf angesprochen, reagierte er ziemlich patzig und meinte, wir sollten uns mal nicht so wichtig nehmen und das Ganze hier nicht so ernst nehmen, er würde schließlich Geld bezahlen. Meine Erfahrung ist, dass manche Menschen sich gerne mit Labels, die Qualität oder Sicherheit vermitteln, schmücken wollen, aber nicht bereit oder gar fähig sind, die dahinterstehenden Anforderungen zu erfüllen.

Sind solche Erlebnisse ein Grund für die frühe Einführung einer Ethikrichtlinie beim DCV?

Die Ethikrichtlinie haben wir schon bei der Gründungsversammlung beschlossen, aber solche unschönen Erfahrungen haben uns immer wieder vor Augen geführt, wie wichtig das Thema ist. Dazu kommt, dass eine Lücke in so einem Regelwerk, das ja dazu dienen soll, das Zusammenleben zu erleichtern und Mindeststandards zu definieren, früher oder später von irgendjemandem gefunden und für seine Zwecke missbraucht wird. Das sind dann Anlässe zur Überarbeitung und Ergänzung, was meist eine Nachschärfung der Regeln bedeutet.

Die Ethikrichtlinie regelt auch, dass keine Verfahren genutzt werden sollen, die im Widerspruch zu gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnissen stehen und Mitglieder keine Verbindungen zu Sekten haben dürfen.

Der Punkt zu Sekten ist schon immer ein großes Thema gewesen, wobei ich einräumen muss, dass ich in meiner ganzen Praxis keinen Fall von Sektenzugehörigkeit erlebt habe. Womöglich sind diese Fälle eher rar, zugleich könnten die betreffenden Personen durchaus die Energie aufbringen, um ihre Zugehörigkeit zu irgendwelchen dubiosen Organisationen zu vertuschen, und sich von keiner Richtlinie abschrecken lassen. Der Punkt bezüglich wissenschaftlich anerkannter Methoden war stets ein großes Diskussionsthema. Natürlich gibt es im Coaching, wie in vielen anderen Branchen auch, Anhänger sowie Gegner nicht eindeutig wissenschaftlich belegbarer Ansätze ...

... wie NLP.

Genau, zum NLP gibt es einfach zu wenig vernünftige Forschung. Während meiner eigenen kritischen Auseinandersetzung mit der Methode habe ich sehr intensiv recherchiert und tatsächlich nur wenige Studien gefunden, die eine Qualität haben, mit der man etwas anfangen kann. So sind einige Behauptungen des NLP vor diesem Hintergrund kritisch zu sehen. Aber natürlich gehören zum NLP auch Anwendungen, die auch in anderen Methoden bekannt sind und die zweifelsfrei auch eine Wirkung haben. Auf der anderen Seiten gibt es aber auch Ansätze, denen jede Wissenschaftlichkeit abgeht. Z.B. erinnere ich mich an einen Fall, wo Leute ein „Channeln“ in irgendwelche ominösen Sphären als Coaching-Methode verkaufen wollten. Man muss aber auch beachten, dass uns die Forschung immer wieder belegt, dass es letztlich nicht auf die Methode, sondern auf die Beziehung im Prozess ankommt. Man könnte also vermutlich so ziemlich alles machen, solange man es unter den richtigen Vorzeichen macht, und es wird

wahrscheinlich funktionieren. Trotzdem bin ich ein großer Freund davon, dem Klienten nichts vorzumachen und mit sauberem, nachvollziehbarem und belegbarem Handwerkzeug zu arbeiten. Bei ungesicherten Vorgehensweisen ist die Gefahr einfach zu groß, dass nicht Beabsichtigtes oder Gewünschtes passiert.

In Deutschland gibt es zehn reine Coaching-Verbände und elf Mischverbände, die auch Trainer aufnehmen. Wie sieht die Zukunft dieser großen Verbandslandschaft aus?

Ich persönlich glaube, dass diese Vielzahl – nicht die Vielfalt des Coachings an sich – der Branche ernsthaft schadet! Wir müssen als Branche allmählich weg von dieser Zersplitterung in Kleinteile und mit einer Zunge sprechen, eine einheitliche Positionierung

Wir müssen als Branche allmählich weg von dieser Zersplitterung in Kleinteile und mit einer Zunge sprechen, eine einheitliche Positionierung nach Außen vermitteln.

nach Außen vermitteln. So etwas gibt es im Ansatz beim Roundtable der Coachingverbände (RTC), in dem viele Verbände sitzen, auch der DCV, und miteinander sprechen. Jedem scheint also klar zu sein, dass wir die großen Themen nur gemeinsam lösen können, insbesondere jene in Bezug auf Standards und Coaching als Profession. Zwar haben die Verbände bisher viel über Qualität und Ethik diskutiert, aber nur wenig darüber, was eigentlich die Interessen von Coaches sind und wie man sie gegenüber anderen, insbesondere dem Gesetzgeber und der Wirtschaft als unserem Hauptkunden, vertreten kann. Da sehe ich großen Handlungsbedarf, den die Verbände in ihrer derzeitigen Aufstellung nicht leisten können. Dies kann nur mittels eines Zusammenschlusses zumindest der großen Verbände unter einem Dachverband oder durch Fusio-

nen durchgeführt werden. Zehn Einzelstimmen, die nach- und durcheinander sprechen, sind nicht so laut und klar verständlich, wie eine gemeinsame Stimme.

Der RTC veröffentlichte 2015 ein Positionspapier, das einige Ihrer Punkte aufgreift, wenn auch nur allgemein.

Das stimmt und es ist definitiv ein Fortschritt. Nur geht mir das Papier an vielen Stellen nicht weit genug oder ist zu allgemein. Wenn ich z.B. lese, dass 150 Stunden Ausbildung gefordert werden, dann ist das wohl das, was in der Branche derzeit als Minimalanforderung möglich ist. Doch warum fordern wir nicht höhere Werte, wenn wir zugleich Coaching als Profession etablieren wollen und als solche auch ernstgenommen werden wollen? Blickt man auf etablierte Professionen wie Psychotherapeuten, Supervisoren oder gar Ärzte, dann kommt man mit 150 Ausbildungsstunden nicht sehr weit!

Man kann einwenden, dass so ein Prozess einfach Zeit braucht und die Verbandslandschaft noch recht jung ist.

Das stimmt zwar, nur sind etwas über zehn Jahre, die die Verbandslandschaft alt ist, in der heutigen Zeit, in der die Wirtschaft sehr flexibel und zeitnah reagiert, einfach sehr lange. Zudem hat man schon vor vielen Jahren von uns gefordert, wir mögen uns doch bitte mit klaren Kriterien positionieren. Die Folge ist, dass Coaches und Verbände in den letzten Jahren als Gesprächspartner für die Wirtschaft an Augenhöhe verlieren oder zumindest auf niedrigem Level stagnieren. Zeitgleich definiert die Wirtschaft zunehmend eigene Standards, was Coaching betrifft, kauft immer seltener externe Coaches ein und bildet stattdessen eigene Leute aus, die intern Coachings anbieten. Auf interne Strukturen haben die Verbände dann nur geringfügigen bis keinen Einfluss. Wir waren nicht schnell genug.

Wie steht es denn aktuell um Coaching als Profession?



Die Branche ist durchaus professioneller geworden, was man an mehreren Punkten erkennen kann. Einer ist auf den ersten Blick trivial: Die Coaching-Verbände haben deutlich mehr Mitglieder als vor fünf Jahren. Das bedeutet, dass diese Coaches zumindest ein Mindestmaß an Kompetenz und Professionalität vorweisen können. Ein anderer Punkt ist, dass immer mehr Coaches Supervision nutzen oder sich stetig weiterbilden. Zugleich sehe ich aber die Tendenz, dass Coaching immer stärker in einem semi-professionellen Kontext betrieben

wird. Sprich von Leuten, die eine kurze, rudimentäre Ausbildung genossen haben und dann etwas machen wie gegenseitiges Coaching am Arbeitsplatz. Oder man denke an Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter coachen. Das muss man nicht negativ sehen, weil es durchaus seinen Platz und seine Berechtigung hat! Man muss sich nur bewusst sein, dass man so vielleicht schnelle Unterstützung in zwei oder drei Fragen geben, aber kein umfassendes Coaching durchführen kann. Jedenfalls wächst dieses semi-professionelle Feld – was

man schlicht an der hohen Zahl der Ausbildungsabsolventen ablesen kann, die keine Berufs-Coaches werden. Jedoch nimmt diese Entwicklung dem professionellen Coaching Marktanteile weg. Deshalb glaube ich, wird es klassisches professionelles Business-Coaching zwar weiterhin geben, aber nicht mehr in der heutigen Größenordnung und dann auch definitiv auf die höheren Führungsebenen oder besonders wichtige Mitarbeiter beschränkt. Im Gegenzug öffnen sich neue Betätigungsmöglichkeiten im privaten Bereich. Denn die im-



mer komplizierter und komplexer werdende Welt mit steigenden Anforderungen hat natürlich auch großen Einfluss auf den privaten Bereich. Menschen brauchen daher auch hier Unterstützung, um z.B. methodisch an ein Problem heranzugehen. Insofern wird eine einseitige Fokussierung auf Business-Coaching der Entwicklung des Marktes nicht mehr gerecht.

Coaching wird dann zu einer Art Lebensberatung?

Eher „Coaching zu privaten Themen“: Warum nicht den gleichen Ansatz eines Konflikt-Coachings, das ich am Arbeitsplatz nutze,

auch beim Konflikt in der Familie oder in der Partnerschaft anwenden? Dazu kommen dann noch Themen wie Gesundheit, Work-Life-Balance, Stress, Burnout, die wir auch allesamt im Arbeitskontext verorten und die in der Regel nicht vom Privaten zu trennen sind. Auch im privaten Bereich geht es grundsätzlich um die eigenen Ressourcen, das Ausloten der eigenen Grenzen, Erkennen verborgener Wünsche bzw. Bedürfnisse.

Einige Methoden kommen aus der Familientherapie und Unternehmensstrukturen sind jenen innerhalb von Familien nicht unähnlich.

Menschen im Unternehmen sind ja keine anderen als die draußen, wir funktionieren immer nach denselben Gesetzmäßigkeiten.

Menschen im Unternehmen sind ja keine anderen als die draußen, wir funktionieren immer nach denselben Gesetzmäßigkeiten. Insofern kann man das absolut übertragen. Und ja: Man bringt einige Methoden wieder zurück zum Ursprung, nur eben nicht mehr mit Fokus auf Krankheiten, sondern auf ge-

sundes Gelingen. Schließlich stößt man in aller Regel im Laufe eines Business-Coachings unweigerlich auf private Themen, sei es die aktuelle private Situation des Klienten oder dessen Persönlichkeitsstrukturen. Der letzte Punkt ist von zentraler Bedeutung, denn alle wiederkehrenden Probleme, alle Verhaltensmuster haben etwas mit Persönlichkeitsstrukturen zu tun. Und alle Persönlichkeitsstrukturen haben auch etwas mit unserer individuellen Prägung, unserer Geschichte und letztlich in vielen Fällen auch mit der Herkunftsfamilie und der Kindheit zu tun. Und schon sind wir mitten in der Familientherapie.

Orientieren Sie sich bereits in diese Richtung? Ihre zahlreichen Ausbildungen im Bereich Sport, Bewegung und Ernährung legen es nahe.

Diese Ausbildungen sind im Grunde ein biografisches Element. Vor ein paar Jahren bin ich durch Überlastung und zu viele gleichzeitig aufgemachte Baustellen einem Burnout nahe gekommen, dann kam noch eine ernsthafte Erkrankung hinzu. Das hat mich zum Nachdenken gebracht. Ich habe die Konsequenz gezogen, mein Leben umzustellen und deutlich mehr auf meine Gesundheit zu achten. Im späteren zweiten Schritt habe ich aufgrund des Erlebens dieser Situation beschlossen, das Thema Gesundheit, Gesunderhaltung, Stressabbau auch meinen Klienten verstärkt anzubieten. Seither ist es mir sehr wichtig, aus beruflichen wie privaten Gründen, mein Hintergrundwissen über Gesundheit stetig zu vertiefen. Ich habe deshalb mit den Ausbildungen nicht aufgehört und setze jedes Jahr einen bestimmten Schwerpunkt: 2014 war es Entspannung, ich habe eine Menge

*Seither ist es mir sehr wichtig,
aus beruflichen wie privaten
Gründen, mein Hintergrundwissen
über Gesundheit stetig zu vertiefen.*

zu Entspannungsmethoden, Achtsamkeit und Meditation gelernt sowie eine Trainer-

Lizenz für autogenes Training und progressive Muskelentspannung erworben. 2015 war es Ernährung, da habe ich u.a. eine Ausbildung zum Ernährungsberater gemacht. Dieses Jahr ist es Bewegung. Wenn man professionell Coaching zu den Themen Stress und Gesundheit anbieten will, ist man sehr gut beraten, da auch eine fundierte Fachkenntnis zu haben, denn man kann nicht alles psychologisch „lösen“.

Wie meinen Sie das?

Erst kürzlich habe ich zwei identische Fälle betreut, beide Personen übergewichtig, die zu mir mit dem Auftrag kamen: „Ich möchte mir angucken, was mein innerer Schweinehund da macht und warum der mich immer wieder dazu bringt, mehr zu essen, als ich sollte. Welche psychologischen Mechanismen verhindern, dass ich abnehme?“ Mein erster Ansatz lautete: „Können wir gerne machen, aber die erste Stunde schauen wir einfach mal darauf, wie Sie sich ernähren!“ Das Ergebnis war in beiden Fällen ganz klar so, dass die Ernährung – inklusive selbst zusammengestellter Diäten – derartig weit weg von dem war, was man empfehlen müsste, um Gewicht abbauen zu können, dass das eindeutig die Baustelle war und kein psychologisches „Problem“. Ich glaube, als Coaches neigen wir manchmal dazu, obwohl wir die Ganzheitlichkeit durchaus im Blick haben, zu sehr allein auf die psychische Seite zu blicken, und das Körperliche, die Biologie, fällt runter. Das muss natürlich nicht jeder Coach leisten können, doch sollte er dann das im Hinterkopf haben und eventuell mit entsprechenden Fachleuten zusammenarbeiten.

Zumal Psyche und körperliche Gesundheit zusammenhängen.

Absolut! So ist heute die Idee der Psychosomatik, d.h., dass körperliche Krankheiten psychische Ursachen haben können, sehr populär – was auch unstrittig ist. Interessant ist hier aber die Forschung der letzten Jahre, die hervorgebracht hat, dass es möglicherweise noch sehr viel häufiger umgekehrt ist und psychische Belastungen und Erkrankungen

z.B. durch Störungen in der Darmflora verursacht werden können. Wenn die Hardware gestört ist, kann auch die beste Software nicht laufen!

Portrait



Foto: Nancy Ebert

Oliver Müller, Jahrgang 1970, ist Diplom-Sozialpädagoge, Senior- und Lehr-Coach (DCV). Er arbeitet als Coach und Coaching-Ausbilder. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Einzel-Coachings zu den Themen Führung, Persönlichkeitsentwicklung, Work-Life-Balance und Gesundheit sowie die von ihm in Bonn angebotene, vom DCV zertifizierte Ausbildung „Systemisches Coaching“ und eine Master-Coach-Ausbildung für ausgebildete systemische Coaches.
www.change-concepts.de



Veränderung verstehen

Skizze einer Metatheorie der Psychodynamik

Von Klaus Eidenschink

Wie entsteht Veränderung im Coaching? Der hier vorgestellte metatheoretische Ansatz geht davon aus, dass die Antwort auf diese Frage nicht in der bloßen Fokussierung auf bestimmte Tools und Interventionstechniken liegen kann. Vielmehr, so die Annahme, seien aneinander gekoppelte psychodynamische Leitprozesse für Veränderungskraft maßgeblich. Die Fähigkeit, diese zu verstehen und adressieren zu können, ermögliche es Coaches unter anderem, die eigenen Vorgehensweisen hinsichtlich ihrer Funktionalität zu reflektieren und letztlich gezielter zu agieren.

Dieser Artikel skizziert einen neuen integrativen Ansatz, seelische Veränderung zu verstehen. Er ermöglicht, schulübergreifend Coaching-Ansätze auf ihre *Wirkfaktoren*, ihre günstigen, weniger günstigen oder fehlenden *Vorgehensweisen* hin zu reflektieren. Es wird möglich, die eigenen Vorgehensweisen im Coaching systematisch zu sichten, auf Einseitigkeiten und Lücken zu überprüfen und die Prozesse supervisorisch zu analysieren. Das differenztheoretische Theoriendesign bricht mit manchem Erbe der platonischen Psychologie, etwa dem Konzept einer seelischen Zentralinstanz oder der Orientierung an „gesund“ und „krank“ oder an der „Aufteilung“ der Psyche in Denken, Fühlen und Wahrnehmen.

Ausgangslage

Wir leben in einer Beratungswelt, die sich mit dem Dodo-Vogel-Prinzip aus Alice im Wunderland abgefunden hat. Dieser Dodo veranstaltet unter den Tieren ein Wettrennen – ohne gemeinsamen Start- und Zielpunkt und ohne Messung – und sagt am Ende: „Jeder hat gewonnen, alle haben einen Preis verdient!“ So macht denn auch im Coaching jeder, was ihm sinnvoll erscheint, und alles gilt als irgendwie (gleich) wirksam. Das entlastet und ermöglicht jedem, „sein Ding“ zu machen.

Dies wäre sympathisch, wenn nicht die jeweiligen Bemühungen darum, herauszufinden, warum man selbst nicht macht, was andere machen, so gering wären. So entsteht nämlich eine Lage, in der jeder seine Erfolge feiern kann, ohne zu wissen, ob er nicht seinen Klienten Essentielles schuldig bleibt. Die Frage, ob der Klient so zwangsläufig das bekommt, was der Coach kann (und nicht das, was er bräuchte), drängt sich somit auf. Gleichzeitig werden die Leistungsversprechen hochgefahren. Damit entsteht eine Marketing-Konkurrenz unter Coaching-Ansätzen. Zertifikate und Renommee ersetzen theoretische Bemühungen. Weitere *Ersatzprozesse*, Wirksamkeit zu begründen, laufen über Quantität (je mehr Kompetenzen jemand in sich vereint, desto besser) oder über die Kombination von Ansätzen. Oft sind die Kombinationen zufällig oder von den Fortbildungsbiographien der jeweili-

gen Coaches geprägt. Die Frage, welche Vorgehensweisen sich aus welchen Gründen und mit welchem psychologischen Hintergrund kombinieren lassen, rückt eher in den Hintergrund. Die Wissenschaft erforscht (zwangsläufig) Bestehendes und dessen Wirksamkeit und zementiert damit in gewisser Weise die Zersplitterung der Vorgehensweisen.

Genau an dieser Stelle setzen die hier formulierten metatheoretischen Überlegungen an. Sie sollen ein Angebot sein, *mit einer neuartigen Perspektive auf das Bestehende zu schauen*. Sie sind auch Wunsch und eine Aufforderung, durch Gegenbeobachtungen Phänomene zu beschreiben, die sich mithilfe der im Folgenden skizzierten metatheoretischen Leitprozesse der Psyche nicht sinnvoll beschreiben lassen.

Metatheorie der Veränderung

Das Konzept wurde metatheoretisch entwickelt. Das bedeutet, dass die etablierten Beratungsrichtungen und die wichtigen wissenschaftlichen Forschungen in der Psychologie auf ihre Wirkfaktoren, ihre Beschreibungen von seelischer Veränderung, ihre Herleitungen zur Dynamik der Stagnation (Verharren im Bestehenden) sowie ihre praktischen Vorgehensweisen hin untersucht wurden. Es wurde hierzu der differenztheoretische Ansatz – vornehmlich von Niklas Luhmann und prozessorientierten Erkenntnistheorien inspiriert – auf Psychologie, psychotherapeutische und beraterische Schulen angewandt und die jeweiligen Annahmen über veränderungswirksame Faktoren untersucht.

Die differenztheoretische Ausgangsfrage lautet: „Welche Unterscheidungen sind notwendig, um die vielfältigen Erscheinungsformen seelischen Erlebens und Verhaltens so zu verstehen, dass die *Seele als Vorgang* und nicht als vorhandenes Ding (*Das Selbst, Die Psyche*) beschrieben werden kann?“ Mit dieser Frage hat man sich von der seit Platon üblichen Idee gelöst, dass es in der Psyche – wie im Universum – eine Zentralinstanz (Logos, Schöpfer) gebe, die alles steuert, kontrolliert und entscheidet.

Die naturwissenschaftliche Denkart beschreibt *lieber Objekte als Prozesse* und konzipiert als Ordnungsschemata *eher Hierarchien als Heterarchien* (die mit assoziativen, vernetzten, rekursiven, gleichzeitigen und morphologischen Schemata arbeiten). Letzterem hat sich dieser metatheoretische Ansatz verschrieben, um eine *Beobachtungsform für psychische Vorgänge* anzubieten.

Wie lassen sich also seelische Vorgänge anders begreifen? Die psychische Dynamik ist dadurch gekennzeichnet, dass – wie in allen Systemen – kontinuierlich Entscheidungen im Hinblick auf unterschiedliche Leitprozesse getroffen werden. Seelische Vorgänge nehmen also Form an, indem zwischen Potenzialitäten entschieden wird bzw. Entscheidungen erneuert werden. Diese Entscheidungsvorgänge verfestigen sich und lassen sich dann als Muster (oder ersatzweise als Schemata, Persönlichkeitsmerkmale, Charakter, Neurosen, Skript etc.) beschreiben, erklären und beraterisch beeinflussen. Die These ist, dass sich die Viel-



falt der psychologischen Ansätze auch daraus erklären lässt, dass sie sich auf unterschiedliche Entscheidungsprozesse fokussieren – und ggf. andere übersehen oder vernachlässigen. So etwa vernachlässigen die Gestalttherapie den Leitprozess Verstehen, die tiefenpsychologischen Richtungen die Leitprozesse Selbstwahrnehmung und Selbstausdruck, die verhaltenorientierten Richtungen die Leitprozesse Bewusstsein, Verstehen und Resonanz.

Acht Leitprozesse der Psychodynamik

Wenn man nun Entscheidungen in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt und der Frage metatheoretisch nachgeht, in welcher Hinsicht die Psyche entscheiden muss, lassen sich aus den untersuchten Beratungsansätzen (u.a. Tiefen- und Verhaltenspsychologie, Gestalttherapie, Transaktionsanalyse, systemische Verfahren, NLP usw.) *acht Leitprozesse* und ihre jeweiligen Unterscheidungspaare destillieren, welche die *Dynamik der Selbsterhaltung und -formung der Psyche* beschreiben:

1. Leitprozess Selbstverantwortung

Die seelische Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Nehme ich Einfluss (oder nicht)?“ Jeder Mensch entscheidet permanent, welche (Bedeutungs-)Welt er für sich als Bezugsrahmen konstruiert. Denn in der Realität hat nichts eine eindeutige Bedeutung: Was den einen ängstigt, reizt den anderen, was der eine mit Wut beantwortet, nimmt der andere mit Humor. Jeder ist für sein Handeln und Erleben verantwortlich und entscheidet: Welche Bedeutung gebe ich dem Erlebten? Versuche ich die Situation zu beeinflussen? Oder fühle ich mich von ihr gesteuert und als „Opfer“?

Dieser Prozess setzt zu einem hohen Maß auf unbewussten Gewohnheiten auf. Sich für alles gleichermaßen verantwortlich zu fühlen, wäre nicht funktional. Es geht demnach darum, zu wählen, wo man innerlich oder äußerlich handelt und Einfluss nimmt und wo man sich als von äußeren Faktoren betroffen erlebt, ohne sich an ihnen aufreiben zu müssen.

2. Leitprozess Bewusstsein

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Was weiß ich von mir (nicht)?“ Bewusstsein wird hier verstanden als der Prozess im Menschen, der seiner Selbststeuerung. Es operiert in zwei Formen: bewusst und unbewusst. Das ist durchaus funktional, weil man sonst vollkommen überlastet wäre (wenn man etwa die Atmung oder Verdauung bewusst steuern müsste!). Bewusstsein kann von sich wissen („Das geht in mir vor!“) oder von sich selbst nicht wissen.

Wo man nicht weiß, was man denkt, fühlt, will, ausdrückt, akzeptiert oder wo man nicht weiß, worauf man in Resonanz geht, womit man sich identifiziert und wie man versteht, dort kann man sich nicht bewusst steuern. Man kann nur beeinflussen, wovon man weiß. Darum ist Nichtwissen dysfunktional, wenn man unbewusst so handelt, denkt und fühlt, dass man sich selbst oder anderen damit schadet.

3. Leitprozess Selbstwahrnehmung

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Wie spüre ich (nicht)?“ Was Menschen in sich wahrnehmen wollen, bestimmt das, wofür sie sich verantwortlich fühlen können. Nur wo Wahrnehmung ist, lässt sich etwas beeinflussen und steuern. Niemand will und kann jedoch alles spüren. Dies würde nichts mehr prägnant werden lassen. Darum braucht es hier die Wahl, ob man etwas prägnant oder diffus im Erleben zulässt. Im Hinblick auf Veränderung ist dies entscheidend, denn verändern kann sich nur das, was man prägnant wahrnimmt.

Prägnant ist ein Wahrnehmungsvorgang dann, wenn er in Worte gefasst werden kann, wenn er mit einem Affekt einhergeht, wenn er umfassend im Erleben zugelassen wird und nach außen sichtbar werden darf. Diffus ist ein Erleben dann, wenn es im Hintergrund bleibt, nicht bezeichnet oder nur allgemein benannt wird. Die (Wieder-)Gewinnung einer situationsgerechten Selbstwahrnehmung ist ein zentraler Vorgang in Beratungsprozessen.

4. Leitprozess Bedürfnisregulation

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Was will ich (nicht)?“ Zur Eigendynamik eines psychischen Systems gehört es, kontinuierlich die eigenen Bedürfnisse zu regulieren. Sofern man Zugang zu seinen Bedürfnissen hat, kann man sich auf diese Weise mit sich selbst und seiner (sozialen) Umwelt wohlfühlen. Daher kommt der Fähigkeit, Bedürfnisse wahrzunehmen, sie einzuordnen und zu wissen, dass und wie sie sich befriedigen lassen, eine wichtige Rolle zu. Bedürfnisse fungieren als eine Art Signalsystem. Sie werden ständig entweder gefördert oder gehemmt. Beides ist wichtig, um passend auf die jeweilige Situation reagieren zu können. Gute Bedürfnisregulation bedarf dabei immer des Kontakts mit der (sozialen) Umwelt, denn kein Mensch kann ohne andere glücklich werden.

Psychische Beeinträchtigung beginnt, wenn bestimmte Bedürfnisse grundsätzlich nicht mehr wahrgenommen werden, immerzu befriedigt werden müssen, kontinuierlich gehemmt oder durch Ersatzbedürfnisse überlagert werden.

5. Leitprozess Akzeptanz

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „In welcher Form bewerte ich?“ Egal was man im Außen oder im Innen erlebt – man muss entscheiden, ob man das eigene Erleben bejaht oder verneint. Man kann sich dem Erlebten zu- oder abwenden, es willkommen heißen oder ignorieren. Man kann sich oder andere Beteiligte auf- oder abwerten, und man kann das Erlebte annehmen oder eine Erfahrung nicht wahrhaben wollen. Manche Menschen lehnen bestimmte unangenehme Aspekte ihres Erlebens gewohnheitsmäßig ab (z.B. Angst oder Trauer). Das allerdings beeinträchtigt innere Prozesse wie den der Selbstwahrnehmung, des Bewusstseins und den Umgang mit Bedürfnissen. Deshalb ist es an vielen Stellen wichtig, eine Haltung des „Was ist, darf sein“ zu entwickeln. Dies ermöglicht Veränderung – denn was sein darf, fängt an, sich zu verändern. Gleichzeitig muss jeder in der Lage sein, Impulse, die nicht situationsgerecht sind, auch verneinen und bremsen zu können.

Im sozialen Kontext spielen Bejahung und Verneinung eine zentrale Rolle bei der Entstehung, Aufrechterhaltung und Bearbeitung von Konflikten. Eine weitere wichtige Funktion dieses Leitprozesses im Umgang mit der Umwelt ist die Reduktion von Komplexität: Wer grundsätzlich schon weiß, was er gut oder schlecht finden darf, der braucht nicht mehr alles neu zu reflektieren, sondern ist unmittelbar handlungsfähig. Das macht zwar bestenfalls schnell, aber eben auch blind für die Anpasstheit an die Situation.

6. Leitprozess Selbstaussdruck

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Was zeige ich (nicht)?“ Zu wählen, was man von sich zeigt und verbirgt, ist Teil einer funktionalen Psychodynamik. Denn ein Leben in sozialen Rollen ist nur möglich, wenn man beides kann: Zeigen, was man zeigen möchte, und verbergen, was man verbergen möchte. Da Menschen jedoch körpersprachlich und

tonal ununterbrochen alles ausdrücken, was in ihnen vorgeht, lassen sich nur bewusste Impulse verbergen. Jeder erzählt also viel mehr von sich, als er weiß. Für Coaching ist das entscheidend. So wird eben auch das sichtbar, was jemand willentlich zu verbergen versucht bzw. was unbewusst in ihm vorgeht. Veränderung kann dadurch entstehen, dass man über das unwillkürlich „Ausgedrückte“ Zugang zu dem gewinnt, was im eigenen Inneren gehemmt, verneint, verleugnet, verdrängt, nicht verstanden oder nicht wahrgenommen wird.

7. Leitprozess Resonanz

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Worauf reagiere ich (nicht)?“ Jeder Mensch muss aus einer unendlichen Fülle auswählen, auf was er in sich und in der Welt achten möchte. Denn man kann nicht auf alles reagieren. Das dient der Reduktion von Komplexität und der Absorption von Unsicherheit. Insofern muss man das meiste ignorieren. Der damit zusam-

menhängende Auswahlprozess kann natürlich nur punktuell bewusst stattfinden. Daher entwickelt jeder Mensch Muster, Gewohnheiten sowie affektive und kognitive Erwartungen. Sie filtern, worauf man wie reagiert, welche Bedeutungen man bestimmten Ereignissen gibt und was man erst gar nicht zur Kenntnis nimmt. Diese Resonanzmuster sind erlernt und erworben und damit auch veränderbar. Sie können durchaus dysfunktional werden, wenn z.B. bestimmte Informationen gewohnheitsmäßig ignoriert werden (z.B. Ängste oder Scham). Die eigenen Muster und Gewohnheiten bewusst zu erleben und zu reflektieren, eröffnet daher einen wesentlichen Zugang zu Veränderungsmöglichkeiten.

8. Leitprozess Verstehen

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Was verstehe ich (nicht)?“ Jeder Mensch ordnet ständig sein Leben – durch das Erstellen von Zusammenhängen, Kausalitäten, Mittel-



Zweck-Kalkulationen, Wünschen und Zielen. Man entkommt dem „Sinn“ also nicht, sondern konstruiert ihn ständig neu. Dabei kann man wählen, ob man sich etwas verplausibilisiert oder es im Unplausiblen belässt. Etwas für unplausibel zu halten, ist unabdingbar, will man sich nicht jede Handlungsmöglichkeit durch Dauerreflexion nehmen. Wenn das eigene Verhalten oder das anderer Menschen nicht plausibel hergeleitet werden kann, reduziert man sein Vermögen, passend auf die Situation zu antworten.

Der Wunsch und die Notwendigkeit, sich zu verstehen und sich die eigene Person plausibel herleiten zu können, kommen in sehr vielen psychologischen Theoriebildungen vor. Auch die Alltagssprache zeugt davon. „Das ist doch verrückt!“, sagt man meist, wenn man sich oder andere nicht versteht oder sich ein Verhalten nicht erklären kann. Verstehen zu ermöglichen, zu befördern bzw. dysfunktionales Verstehen („Ich bin halt zu nichts fähig!“) zu unterbrechen oder zu ersetzen („Ah, ich

erzähle mir immer selbst nach dem Vorbild meines Vaters, dass ich zu nichts fähig bin, und glaube mir das auch noch!“), ist daher eine Kernaufgabe jedes Beraters.

Konsequenzen für die Psychologie

Anhand dieser acht – unzureichend beschriebenen – Leitprozesse lassen sich alle bekannten Beratungsrichtungen einordnen und beschreiben, aber auch ihre blinden Flecken benennen. Alle Vorgehensweisen kann man schwerpunktmäßig einem oder mehreren der Prozesse zuweisen. Die Psychoanalyse setzt etwa eher auf Bewusstsein und Verstehen; die humanistischen Verfahren fokussieren eher auf Selbstwahrnehmung, Bedürfnisregulation und Selbstaussdruck; systemische Richtungen eher auf Resonanz und Selbstverantwortung usw. Selbstverständlich sind diese Zuordnungen viel zu grob. Nützlich wird das sehr viel mehr auf einer Mikroebene beim Analysieren konkreter Interventionen.

Wichtig an diesem Konzept ist, dass immer beide Seiten der jeweiligen Unterscheidung dem Leben dienen und schaden können. Diese Leitprozesse stehen nun in keinem hierarchischen Verhältnis. Sie sind eher voneinander abhängig, nehmen aufeinander Einfluss, eröffnen oder verschließen sich wechselseitig Möglichkeiten. Das Selbsterleben und das Verhalten beruhen immer auf allen diesen Prozessen. Die wichtigsten Folgen seien hier zumindest angedeutet:

» Diese metatheoretischen Überlegungen brechen mit einem hierarchischen Verständnis der Psyche. Das bekannteste Modell dafür ist die Freud'sche Konzeption von Ich, Es und Über-Ich. Damit wird auch die Idee einer Zentralinstanz (*Das Selbst*) aufgegeben und durch die Aktualisierung von Repräsentanzen ersetzt. Dies hat auch Auswirkungen auf die Frage, „wer“ entscheidet, da man – wenn es kein „Ich“ als „Chef“ mehr gibt – eher von „es entscheidet“ sprechen muss. Damit ist in diesem Zusammenhang der Paradigmenwechsel nur angedeutet.

Exklusives **Coaching-Wissen**
der Branchen-Größen auf DVD
www.dbvc-shop.de

 **DBVC Shop**



Coaching-Know-how auf Video:

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

DBVC GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück | T +49 541 58048-07 | F -09 | info@dbvc-gmbh.de | www.dbvc-shop.de

- » Es gibt in diesem Konzept auch keinen Platz für quasi räumlich abgegrenzte Bereiche oder Areale der Psyche, sondern alle Phänomene werden als Aktivierung von seelischen Möglichkeiten verstanden.
- » Die Idee von Ganzheitlichkeit wird nicht über die Konzeption von einem Ganzen und seinen Teilen verfolgt, sondern über eine Koppelung von verschiedenen, parallel laufenden Prozessen.
- » Die Unterscheidung „gesund oder krank“ wird durch die Unterscheidung „funktional oder dysfunktional“ ersetzt. Das hat den Vorteil, dass ohne die jeweilige Situation, ohne den Kontext und ohne Kenntnis der Alternativen *keine bewertende Klassifikation* eines Verhaltens oder Erlebens sinnvoll erscheint.
- » Besonders wichtig ist, dass eine Wertung von Gefühlen in positive und negative immer ein Ausdruck der Person ist, die diese Wertung vornimmt, jedoch keine Eigenschaft der jeweiligen Gefühle. Alle Gefühle geben Orientierung und sind daher nützlich. Wer sie nicht haben will, weil sie unangenehm sind, *gibt Orientierung auf*.
- » Ebenso entfällt eine Kategorisierung von Verhaltensweisen etwa in „Lösung oder Problem“. Auch diese Unterscheidung ist beobachtungsabhängig (Lösung oder Problem für wen, für welche innere Repräsentanz, in welcher Hinsicht, vor welchem Erfahrungshintergrund?). Gleiches gilt für kontextunabhängige Wertungen von Prozessen, die in

Begrifflichkeiten wie Ressource und Defizit oder Stärken und Schwächen zum Ausdruck kommen. Auch solche Unterscheidungen erscheinen metatheoretisch als wenig hilfreich. Jede Funktionalität und Dysfunktionalität ist immer *kontextabhängig*.

Veränderungswirksamkeit

Für Coaches ist die Frage, was veränderungswirksam ist, besonders wichtig. Metatheoretisch lässt sich das kurz beantworten: Alles ist wirksam, was dem Klienten ermöglicht, *seine Entscheidungen zu einem oder mehreren Leitprozessen zu verändern bzw. flexibler und freier in seinen Wahlmöglichkeiten zu werden*. Bedingt durch die Abhängigkeiten der Leitprozesse untereinander, reicht es deshalb meist nicht, wenn ein Klient nur an einem oder zwei der Leitprozesse arbeitet. Soll nachhaltig Neues möglich werden, müssen sich die etablierten seelischen Muster meist zeitnah oder zeitgleich *in allen Leitprozessen* verändern. Daher können sich Coaches bei ausbleibender oder instabiler Veränderung des Klienten fragen, welcher der Leitprozesse in der bisherigen Arbeit vernachlässigt wurde. Dies ermöglicht eine schnelle und wirksame Selbstsupervision.

Das Wichtigste ist, dass dieser metatheoretische Ansatz einen Rahmen gibt, der es ermöglicht, immer weiter, differenzierter von anderen zu lernen, ohne dass dies beliebig

oder zufällig ist. Man kann genau analysieren, auf welche(n) Leitprozess(e) ein Verfahren, ein Tool, eine Interventionstechnik zielt, wie das gemacht wird und welche funktionalen Äquivalente es geben könnte oder gibt.

Für das Vorgehen im Coaching bedeutet dies, dass die Orientierung nicht entlang von geplanten Vorgehensweisen oder Wirkungsketten erfolgen kann, sondern die *Interventionen wechselseitig bzw. zirkulär aus der unmittelbaren Resonanz zwischen Coach und Klient* erfolgen. Die Frage, auf welche Leitprozesse man angesichts des Anliegens und Auftrags fokussiert, damit Veränderung möglich wird, lässt sich daher nicht über Rezepte und Sammlungen von Interventionstechniken und Tools lösen.



Der Autor

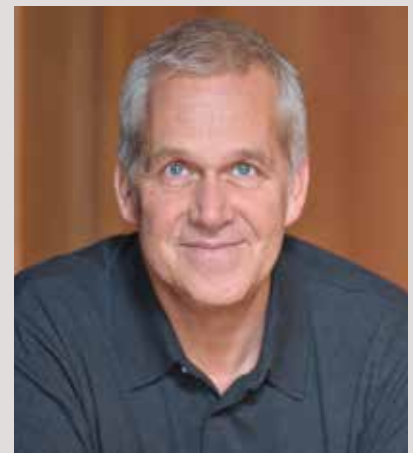


Foto: Jurga Graf

Klaus Eidenschink ist Coach, Konflikt- und Organisationsberater, Coach-Ausbilder (Hephaistos), Co-Leiter des Gestalttherapeutischen Zentrums Würmtal und Mitglied im Präsidium des DBVC. Er lebt in Krailling bei München und arbeitet an einer integrativen Veränderungstheorie für Psycho-, Team- und Organisationsdynamik. Siehe dazu ausführlich: www.metatheorie-der-veraenderung.info
www.eidenschink.de



Persönlich nehmen!

Moderne Unternehmensführung

Von Gudrun Happich

Angesichts intensiverer Führungsherausforderungen wie erhöhter Komplexität und Beschleunigung bestreitet kaum jemand mehr die Notwendigkeit, Führungsmethoden von gestern der Arbeitswelt von heute anzupassen. Von moderner Unternehmensführung wird viel gesprochen – sehr häufig allerdings gibt es Probleme bei der praktischen Umsetzung. Coaches sind wichtige Sparringspartner für Unternehmenslenker, damit der Wandel zu einer zukunftsfähigen Führungskultur wirklich gelingen kann.

Druck und Ohnmacht

Das Wort, das Coaches von Top-Managern und Unternehmenslenkern im Executive-Coaching aktuell wohl am häufigsten nennen, ist „Druck“. Preis-, Wettbewerbsdruck, extrem hohe Anforderungen von allen Seiten. Führungskräfte werden beim ersten Fehler ausgetauscht. Unternehmenslenker sind oft völlig überfordert, fühlen sich ohnmächtig. Sie spüren, dass ein *grundsätzlicher Wandel* nötig ist, sind aber oft ratlos, wie dieser aussehen soll. Häufig haben sie schon mehrere Versuche unternommen, Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu ändern, wenn sie sich für eine Einzel-Coaching-Maßnahme entscheiden.

Viele Ansätze scheitern

Moderne Führungsansätze als Gegenentwurf zum starren, hierarchischen System werden in vielen Unternehmen ausprobiert, scheitern allerdings oft. Gemäß verschiedenen Studien scheitern überhaupt rund 60 Prozent aller Changeprojekte in Unternehmen. Veränderungen werden oft nur halbherzig ausprobiert. Einzelmaßnahmen, beispielsweise die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, bewirken keinen wirklichen Wandel, wenn sie nicht in eine grundsätzliche *Systemänderung* eingebunden sind. Gleiches gilt, wenn Mitarbeiter nur bis zu einer bestimmten Hierarchieebene einbezogen werden und das Top-Management von jeder Demokratisierung ausgeschlossen bleibt.

Was bedeutet moderne Unternehmensführung?

Führung – und damit auch die sogenannte moderne Führung – hat grundsätzlich verschiedene Dimensionen. Dazu gehört die Ebene der Hierarchien, also die Struktur, aber natürlich auch die Qualität der Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Das Maß der Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie die Art, wie jemand überhaupt zur Führungskraft wird und anschließend möglicherweise für seine Art zu führen bewertet wird, sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Was bedeutet moderne Führung eigentlich? Es gibt auf diese Frage keine allgemeingültige Definition und damit keine eindeutige Antwort. In diesem Artikel wird eine Bedeutung von moderner Führung verwendet, die im Wesentlichen auf den Schlüsselbegriffen *Vertrauen, Transparenz, Offenheit, Eigenverantwortung und Selbstorganisation* basiert. Die moderne Führungskraft *moderiert* nach Psychologe und Vordenker Prof. Dr. Peter Kruse die Intelligenz anderer. Ihre Rolle liegt weniger auf der Ebene der Entscheidung und Strategie, als auf systemischer Ebene.

Wie und mit welcher Gewichtung diese Aspekte im jeweiligen Unternehmen umgesetzt werden, dafür gibt es keine Pauschallösung. Ein maximales Maß an Selbstorganisation mag hier produktiv, woanders fatal sein. Der Führungsstil muss zum Gesamtsystem passen. Die Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ des „Forums Gute Führung“ in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales zeigt, wie unterschiedlich das Idealbild ist, das Erwerbstätige von ihrer Arbeit haben. Hier wird deutlich, dass es den einen richtigen Führungsstil gar nicht geben kann. Aber auch, wie lohnenswert es ist, Führungsansätze immer wieder zu überdenken und Neues auszuprobieren.

Die Natur führt längst modern

Ausgehend von den Schlüsselaspekten ist die Frage erlaubt, ob „moderne Führung“ überhaupt etwas Neues ist. Es gibt Management-Ansätze, die seit Jahrzehnten genau diese Grundsätze empfehlen. Die Wirtschaftsbiologie etwa orientiert sich bei Managementprozessen an der Natur, dem nach Biokybernetiker Prof. Frederic Vester „erfolgreichste(n) Unternehmen aller Zeiten“. Das Zusammenleben in Gemeinschaften oder das Funktionieren von Ökosystemen beruhen auf sehr ähnlichen Prinzipien, die heute der modernen Führungstheorie zugrunde gelegt werden. Als Beispiel sei hier auf den Aspekt der Selbstorganisation und das Zusammenleben im Wolfsrudel verwiesen. Jeder Wolf befolgt ein paar zentrale Regeln, die dem großen Ziel dienen: Das Rudel überlebt. Davon abgesehen hat jeder Wolf

viele Freiheiten. Dadurch *entsteht ein dynamisches Gefüge*, das *förderlich ist für die Innovationskraft* des Rudels bzw. des Teams und des Unternehmens.

Detlef Lohmann schreibt in seinem viel beachteten Buch „Und mittags geh ich heim“ nichts anderes: Werden einfache, klare Regeln aufgestellt, läuft der Laden rund, die Mitarbeiter können eigenverantwortlich agieren und ein Unternehmer hat Zeit, sich um seine Kernaufgabe zu kümmern – die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Das Spiel spielt sich von selbst. Die vielfältigen Querbeziehungen im Ökosystem Waldrand zeigen, wie perfekt funktionierende Netzwerke aufgebaut werden können. Die Natur ist zudem voll von Anpassungskünstlern – *Anpassung und Flexibilität* sind genau die Qualitäten, die Unternehmen aktuell brauchen. Unternehmensführung ist – der Evolution entsprechend – ein sich permanent weiterentwickelnder Prozess.

Viele scheitern

Viele Unternehmen scheitern bei der Umsetzung dieser Prinzipien. Einige wenige setzen sie schon seit Jahren erfolgreich um. Vielfach besteht das Vorurteil, dass moderne Führung nur in sehr kleinen, jungen Firmen funktionieren könne. Es gibt genug Beispiele, die das widerlegen. Inhaber Ricardo Semler (1993) etwa beschreibt, wie er sein Unternehmen konsequent auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern umstellte und die Gewinne von 35 Millionen auf 220 Millionen Dollar steigern konnte. Die Mitarbeiterfluktuation sank zudem auf unter ein Prozent. Auch das Unternehmen Gore-Tex fährt mit kleinen, selbstorganisierten Mitarbeitereinheiten und flachen Hierarchien Milliarden Gewinne ein und zeichnet sich durch Kreativität und Innovationskraft aus.

Die persönliche Ebene als Schlüssel

Diese und weitere Unternehmen zeigen: Die Transformation zu moderner Unternehmensführung kann funktionieren! Wer die Erfolgsbeispiele genauer anschaut, stellt fest: Der Unternehmer war jeweils absolut überzeugt

von seinem Konzept und hat sich durch nichts und niemanden davon abbringen lassen. Gore etwa hatte als junger Mann sprühende Ideen, was man mit dem Kunststoff PTFE machen könnte, und wurde von dem Unternehmen, für das er arbeitete, ausgebremst. Dies sollte sein Hauptgrund für die Demokratisierung des eigenen Unternehmens werden.

Nur wenn der Kopf des Unternehmens vom Wandel wirklich überzeugt ist, kann dieser gelingen. Dies mag simpel klingen, ist aber tatsächlich der entscheidende Punkt. Vertrauen, Offenheit, Selbstverantwortung sind Werte, die in klassischen Hierarchien keinen Platz hatten. Kaum eine Führungskraft oder ein Unternehmer hat sie in beruflicher Hinsicht verinnerlicht. Moderne Führung ist immer auch ein persönliches Thema. Persönliche Ebene und Systemebene lassen sich nicht trennen.

Wer als Coach die erfolgreiche Implementierung moderner Führungsansätze in einem Unternehmen begleitet, wird in der Regel *schwerpunktmäßig auf der persönlichen Einstellungsebene arbeiten* bzw. auf dieser beginnen. Nur über die Haltung und Einstellung des Un-

ternehmenslenkers oder der jeweiligen Führungskraft lässt sich eine Verhaltensänderung erwirken, die sich dann auf die Unternehmenskultur und Organisationsmodelle auswirkt. Das eine lässt sich ohne das andere nicht tiefgreifend ändern. Dieses Grundprinzip basiert auf dem integralen Vier-Quanten-Modell von Ken Wilber (Laloux, 2015).

Im Folgenden wird anhand eines Praxisfalls geschildert, welche speziellen Fragestellungen sich bei der Coaching-Begleitung rund um das Thema „Moderne Führung“ ergeben können bzw. aus welchen diffusen Problemlagen sich dieses Kernthema häufig herauschält.

Praxisfall: Worum geht es eigentlich?

Herr S. ist seit über 20 Jahren Inhaber und Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens im PR-Bereich. Die Geschäfte laufen okay, allerdings hat sich in den letzten Jahren der Preis- und Wettbewerbsdruck ständig erhöht. Zudem ist es für Herrn S. sehr schwer, fähige Mitarbeiter zu finden. Er ist der Meinung, dass das Unternehmen eine Neuausrich-

tung, eine moderne Struktur benötigt. Dazu hat er schon einige Versuche unternommen. Durch eine zuletzt wahrgenommene Organisationsentwicklungsmaßnahme ist er seinem Ziel nicht nähergekommen. Die Aussage eines Beraters, Herr S. hätte grundsätzlich die falschen Kunden und Prozesse, hat ihn stark verunsichert.

Das Anliegen

Als der 55-Jährige sich zu einem Einzel-Coaching entscheidet, ist er völlig unzufrieden und überlastet. Die bisherigen Maßnahmen bezüglich der gewünschten Neuausrichtung des Unternehmens waren kontraproduktiv. Die Organisationsberatung hat dem Unternehmen nach dem Motto „Was gibt es für Systeme am Markt?“ ein Modell übergestülpt, das nicht passt. Die Frage „Was wird in diesem Unternehmen eigentlich genau gebraucht?“ wurde erst gar nicht gestellt.

Herr S. ist in der Folge mutlos und äußert die Überzeugung, dass er sein Unternehmen sehr bald verkaufen will. Im Coaching möchte er herausfinden, was er mit seinem Leben wirk-



lich anfangen will. Ihm schwebt vor, als selbständiger PR-Berater zu arbeiten und damit weniger Verantwortung zu haben. Er möchte auf keinen Fall nochmals eine Beratung mit Zeigefingercharakter, sondern ein Augenhöhe-Gespräch mit jemandem, der seine Themen wirklich versteht.

Diese etwas diffuse Ausgangssituation ist im Executive-Coaching typisch. Der Klient weiß oft nicht, was sein eigentliches Problem ist, sondern *spürt eine diffuse, tiefe Unzufriedenheit*. Es ist die Ausnahme, dass ein Klient die Transformation zu einer modernen Führungskultur als Thema definiert. Klassisch sind dagegen Aussagen wie: „Ich muss etwas verändern, weil ich sonst untergehe! Ich fühle mich ohnmächtig. Die Situation ist festgefahren. Alte Muster funktionieren nicht mehr und ich spüre, dass ein Umbruch ansteht. Ich weiß nicht, wo es hingehen soll.“

Der Klient wünscht sich in der Regel Impulse für die nächsten Schritte. Einen ehrlichen, offenen Austausch ohne belehrenden Charakter.

Der Coaching-Prozess

Zu Beginn scheint das Ziel von Herrn S. völlig klar. Auf die Frage „Was würden Sie machen, wenn Sie wüssten, es würde gelingen?“ antwortet er: „Ich würde das Unternehmen verkaufen und freiberuflich arbeiten.“ Diese klare Überzeugung – „Wenn ich das Unternehmen verkaufe, wird alles gut!“ – beginnt schnell zu wanken. Im Coaching führen Coach und Klient eine Art Inventur durch: Was ist gut und kann so bleiben, wie es ist? Was sollte unbedingt geändert werden? Wünsche, Sehnsüchte und Ängste werden formuliert.

Die wirklichen Gründe für seine Unzufriedenheit kommen Schritt für Schritt ans Licht. Herr S. fühlt sich völlig *gefangen im operativen Geschäft*, möchte andere Dinge machen, nicht mehr nur funktionieren. Er gibt sich zum ersten Mal die Erlaubnis, seine *Rolle im Unternehmen zu reflektieren* – sie passt nicht zu ihm. Zudem fühlt er sich stark verantwortlich für seine Mitarbeiter und empfindet dies als erdrückend. Er fühlt sich getrieben und

gelähmt. Eigentlich würde er gerne gestalten: „Ich habe aber keine Ahnung, wie ich da hinkomme.“

Der 55-Jährige erkennt, dass er leistungsgetrieben und innerlich permanent davon überzeugt ist, nicht gut genug zu sein. Das Feedback der Berater – falsche Kunden, falsche Prozesse – hat ihn innerlich noch stärker verunsichert. Im Coaching-Verlauf wird immer wieder diese tiefe Verunsicherung, dieser *permanente innere Zweifler* deutlich. Typisch für ihn ist folgende Situation: Herr S. ist ein Höchstleister. Er hat zwei Jahrzehnte ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut. Als er eine Konferenz in den USA besucht, hat er die seltene Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmenslenkern und Managern auszutauschen. Schnell stellt sich bei ihm das Gefühl ein: Die anderen machen alles anders, sind besser aufgestellt. Tatsächlich ist es so, dass die Zahlen von Herrn S. sogar besser sind. Trotzdem formuliert er im Coaching: „Ich kann doch gar nicht führen. Ich habe das niemals gelernt.“

Als die Prinzipien moderner Führung besprochen werden, staunt er: „Genau so habe ich mein Unternehmen aufgebaut.“ Tatsächlich führt Herr S. intuitiv ohne Macht, Druck, Dominanz. Problematisch ist allerdings, dass er dies selbst immer wieder infrage stellt bzw. es ihm nicht bewusst war. Er hat seine Prinzipien daher nicht wirklich umgesetzt. Aus seiner unklaren Haltung und seiner Unsicherheit resultiert, dass er nur noch funktioniert und niemals wirklich gestaltet und gelenkt hat.

Immer deutlicher erkennt der Unternehmer im Lauf der Sparringspartnerschaft, wie stark sein *persönliches Thema und das Unternehmensthema zusammenhängen*. Schon ganz am Anfang des Coachings zeigt der Reflexionsprozess erstaunliche Wirkung, einige Dinge passieren wie von selbst. Drei Mitarbeiter kündigen, die zu den Vorstellungen von Herrn S. nicht wirklich gepasst haben. Dafür kommen neue, die wirklich mitgestalten wollen. Im Laufe des Prozesses rückt er von dem Vorhaben, das Unternehmen zu verkaufen, ab: „Ich möchte eine Lösung für mein Unternehmen finden und damit eine Lösung für mich.“

Auf geht's mit der IHK Akademie!

In Kürze starten folgende anerkannte Weiterbildungen mit IHK-Zertifikat

- **Westerhamer Business Coach IHK**
7 Module | Februar – November 2017

- **Professional Trainer IHK**
5 Module | Okt. 2016 – Juni 2017

- **Westerhamer Mittelstandsberater/-in IHK**
6 Module
Okt. 2016 – Apr. 2017

Jetzt anmelden!

Infos und Anmeldung:

Eva Gasteiger
Telefon 08063 91-274

eva.gasteiger@muenchen.ihk.de
www.ihk-akademie-muenchen.de



Lösungsstrategie

Herr S. muss kein neues Führungsparadigma erlernen. Für ihn ist es wesentlich, sich auf seine Stärken zu konzentrieren und sich so daran zu „erinnern“, was er eigentlich will. Über das Führen eines Erfolgstagebuches wird ihm klar: Immer, wenn er bei sich ist, seinem Gefühl traut, funktionieren die Dinge. Ist er zu sehr im Kopf, beginnt er zu zweifeln, vergleicht er und es wird anstrengend. Schnell verschiebt sich seine Zielsetzung von „Ich möchte verkaufen!“ zu „Ich möchte das Unternehmen anders aufstellen und besser zum Laufen bringen.“

Ein wichtiger Schritt: Das operative Geschäft und seine derzeitige Rolle liegen ihm nicht. Als Unternehmenslenker kann er sich die Rolle aussuchen, die am besten zu ihm passt. Allein die Vorstellung davon, bringt dem Klienten schon eine enorme Entlastung.

Es geht nun also darum, herauszufinden: Was ist die beste Rolle für den Klienten? Was will er wirklich? Und: Wer übernimmt das operative

Tagesgeschäft? Auch hier führt wieder eines zum anderen. Im Gespräch mit einer Mitarbeiterin ergibt sich, dass diese die operativen Aufgaben gerne übernehmen würde. Zugleich werden bei Herrn S. Energien frei. Ideen tauchen auf, die er lange mit dem Glaubenssatz „Das funktioniert ohnehin nicht“ unter Verschluss gehalten hatte. Er träumte seit Jahren davon, eine kleine Dependance in Spanien aufzubauen. Jetzt wird ihm klar, dass dies tatsächlich gelingen könnte.

Das operative Tagesgeschäft und das Projektmanagement sind fest in den Händen von zwei Mitarbeitern, die diese Rollen richtig gerne ausfüllen. Jetzt geht es darum, dies zu manifestieren und die neuen Wege konsequent weiterzugehen. Im Coaching besprechen Coach und Klient, wie das leichter gelingen kann – z.B. über das Einführen von Ritualen, die Vorstellungen der Mitarbeiter zu hinterfragen und ähnliches. Der Klient *fühlt sich deutlich entlastet*; er gibt Verantwortung ab, lässt weitere Verantwortungsträger zu. Die Mitarbeiter wachsen in ihre neuen Rollen hinein und übernehmen mehr und mehr Selbstverantwortung.

Gleichzeitig ist der Klient nach wie vor davon überzeugt, dass sich an den oft langwierigen Prozessen im Unternehmen etwas ändern muss. Er benötigt dazu einen Berater und stellt fest, dass er im Bekanntenkreis jemanden hat, den er für kompetent hält. Tatsächlich ist es diesmal die richtige Wahl. In der Folge werden Prozesse und Strukturen im Unternehmen so verändert und vereinfacht, dass sie zu den Prinzipien der Selbstorganisation und Transparenz, wie sie nun mehr und mehr im Unternehmen gelebt werden, passen. Der Kli-

ent erkennt: „Unter Druck und Stress habe ich oft falsch entschieden. Wenn ich mich wahrnehme, dann weiß ich genau, was ich brauche. Dann finde ich die Lösung meist in mir oder in meinem Umfeld.“ Er entwickelt Lösungen und schaut nicht mehr danach, wie die anderen es machen.

Parallel ergibt sich tatsächlich die Möglichkeit, eine Außenstelle in Spanien zu eröffnen. Die Dinge scheinen sich wie von allein zu ergeben. Die Dependance wächst und gedeiht. Ein Übernahmeangebot aus England lehnt Herr S. entschieden ab: „Nie im Leben würde ich jetzt noch mein Unternehmen verkaufen wollen.“

Schließlich hat er zwei Firmen statt einer und fühlt sich dennoch deutlich entlastet. Er ist jetzt wirklich moderner Unternehmer: „Die neue Rolle macht mir Spaß. Ich kann gestalten, beeinflussen.“ Jetzt beschäftigen ihn Fragen wie: Wie kommuniziere ich meinen Mitarbeitern die Vision, die ich für das Unternehmen habe? Wie entwickle ich ein wirkungsvolles Einarbeitungskonzept für die neuen Mitarbeiter in Spanien? Wie stärke ich die Eigenverantwortung meiner Mitarbeiter?

Fazit

Im Coaching haben Coach und Klient – ausgehend von dem Vier-Quanten-Modell – konsequent an der Haltung gearbeitet. Herr S. hatte sein Unternehmen gemäß moderner Führungsprinzipien aufgebaut. Selbstzweifel und Überlastung brachten ihn aber immer dazu, seine eigene Einstellung infrage zu stellen. Er war – wie viele andere an der Spitze – der Meinung, er müsse sich verbiegen. So entstanden Ohnmacht und Frustration. Erst

durch *wirkliche Klarheit in seiner Haltung* und das *Ausschalten des permanenten Zweiflers* konnte auf der Handlungsebene angesetzt, mit dem Gestalten begonnen werden. Nach dieser Veränderung an der Spitze des Unternehmens war es nach und nach möglich, die Kultur und die Struktur zu verändern. Es handelt sich hier um eine Entwicklung von „innen heraus“, es wird also kein fertiges System dem Unternehmen übergestülpt. So entwickelte sich ein Unternehmen mit einer *Vertrauenskultur*, das zu den Menschen passt. Die Mitarbeiter erbringen spielerisch Höchstleistung. Herr S. erreicht mit weniger Aufwand auf allen Ebenen – emotional und finanziell – mehr.

Die Autorin



Foto: Ulrich Zillmann

Gudrun Happich agiert mit ihrem „Galileo . Institut für Human Excellence“ seit rund 20 Jahren als Sparringspartnerin für Unternehmenslenker und andere Leistungsträger an Karriereschwellen und in Krisensituationen. Für ihre Arbeit wurde die Buchautorin („Was wirklich zählt“, „Ärmel hoch!“) mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem „Coaching Award 2012“. Zu den Kernthemen ihrer Coachings gehören moderne Unternehmensführung sowie die Verbindung von beruflichem Erfolg und persönlicher Erfüllung.
ghappich@galileo-institut.de

Literatur

- » **Forum Gute Führung (2013)**. Studie Wertewelten Arbeiten 4.0, in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Abgerufen am 05.07.2016: www.arbeitenviernull.de/mitmachen/wertewelten/studie-wertewelten.html.
- » **Lohmann, Detlef (2012)**. Und mittags geh ich heim. Wien: Linde.
- » **Laloux, Frederic (2015)**. Reinventing Organizations. München: Vahlen.
- » **Semler, Ricardo (1993)**. Das SEMCO System. München: Heyne.

Häufig gestellte Fragen

Senior-Coach (DCV) und Coach-Ausbilderin Anja Mumm beantwortet Fragen aus der Praxis

Der Coaching-Markt ist relativ unübersichtlich und scheint gesättigt. Haben hier „Neulinge“ überhaupt eine Chance?

Ersteres ist leider ein Fakt – trotz aller Bemühungen der Coaching-Verbände, über die letzten zehn Jahre Standards und Kompetenzen zu definieren und zu kommunizieren. Gesättigt ist der Markt meiner Ansicht nach jedoch nicht. Und – trotz aller Intransparenz – scheinen die Klienten heute besser informiert zu sein. Sie suchen nach Qualifikationen und Empfehlungen, vergleichen. Wenn man als Coach eine fundierte Ausbildung hat, sich weiter qualifiziert, seine eigene Persönlichkeit entwickelt, klare Prozesse aufsetzt und sich im Markt stimmig positioniert, dann hat man auch eine Chance als Neuling. Für den Erfolg wesentlich sind die Fähigkeit und der Wille, Kunden zu gewinnen, Akquisition zu betreiben, zu netzwerken. Das wird von den „Jung-Coaches“ leider oft vergessen.

Welche Kompetenzen braucht ein Coach und warum sind diese für Führungskräfte ebenfalls unabdingbar?

Ein Coach braucht Fachkompetenz, Beziehungskompetenz, Prozesskompetenz und Selbstkompetenz. Im Deutschen Coaching Verband (DCV) hat die Zertifizierungskommission unter der Federführung von Oliver Müller, Ann-Catrin Kienle und mir selbst daraus ein Kompetenzmodell entwickelt, das die Grundlage für die dortigen Zertifizierungen bildet. Unter Fachkompetenz verstehen wir relevantes Hintergrundwissen über Psyche und Entwicklung von Menschen und Coaching-Wissen. Beziehungskompetenz ist die Fähigkeit zur wertorientierten Interaktionsgestaltung sowie Konflikt- und Feedbackfähigkeit. Unter Prozesskompetenz subsumieren wir alles, was es braucht, um den Coaching-Prozess ziel- und lösungsorientiert aufzusetzen

und zu steuern. Und Selbstkompetenz ist der Wille, sich selbst einigermaßen durchdrungen zu haben und insgesamt eine authentische Persönlichkeit zu sein. Und genau an diesen Eigenschaften erkennt man auch einen guten Coach. Viele dieser Kompetenzen benötigen heute auch Führungskräfte, die in schnelllebigen, digitalisierten, globalisierten, agilen etc. Zeiten bestehen wollen. Daher mein Credo: Jede Führungskraft benötigt auch Coaching-Kompetenzen.

Wo liegt der Nutzen einer Zertifizierung eines Coaching-Verbands?

Der Nutzen einer Zertifizierung ist mindestens zweifach, sofern man das „Siegel“ nicht einfach nur kaufen kann. Einmal schafft es etwas mehr Transparenz im Dschungel. Jemand, der z.B. beim DCV oder DBVC anerkannt ist, muss seine umfangreichen Qualifikationen nachweisen. Darüber hinaus wird man auch noch zu einem Zertifizierungsgespräch gebeten, in dem Kompetenzen beobachtet werden können, die jenseits der auf dem Papier nachweislichen Ebene liegen. Das alles findet unabhängig von dem ausbildenden Institut statt – eine neutrale Fachinstanz sozusagen. Der Coach selbst reflektiert sich in dem Prozess idealerweise umfassend. Und die interessierten Klienten können sich darüber informieren, was für diese Zertifizierung alles notwendig war.

Worin liegt für Sie der Reiz, als Coach zu arbeiten?

Der Antrieb für mich war immer schon, das Leben angenehmer und lebenswerter zu gestalten. Ich glaube zutiefst daran – und beobachte das dann logischerweise auch –, dass die meisten Menschen unter ihren Möglichkeiten bleiben. Jeder Mensch hat Fähigkeiten, Talente, Werte, Bedürfnisse. Wenn man im Laufe seines Lebens diese Fähigkeiten und Talente lebt, seine Werte und Bedürfnisse versteht

und auch hinterfragt, dann haben Menschen am Ende des Lebens das Gefühl, ein erfülltes Leben gelebt zu haben. Und ich denke, wenn jeder Mensch für sich selbst Zufriedenheit fände, dann wäre die Welt ein besserer Ort. Ziemlich idealistisch ... Dazu kommt, dass mich Menschen einfach interessieren. Was treibt sie an, wie konstruieren sie sich ihre Wirklichkeit, was macht sie zufrieden? Die Kölner sagen: „Jede Jeck is anders!“ Das ist auch gut so. Denn genau das finde ich spannend.

Warum dauert ihre Coaching-Ausbildung so lange und wird nicht im Block angeboten?

Aus den zuvor geschilderten Kompetenzen für Coaches ergibt sich, dass auch das Coach-Werden einen Entwicklungsprozess erfordert. Diese Entwicklung braucht Zeit und die Möglichkeit, diese in das eigene Leben zu integrieren. Noch ein Spruch, diesmal aus Afrika: „Das Gras wächst nicht schneller, in dem man daran zieht.“ Das gilt auch für die Ausbildung zum Coach.

Die Autorin



Foto: Mathias Beutel

Anja Mumm, Jahrgang 1964, Diplom Betriebswirtin, Senior- und Lehr-Coach (DCV). Systemische Coach-Ausbilderin, Team-Coach, Managementtrainerin, Autorin, Mentorin und Sparringspartnerin.

www.anjamumm.de

Psychodynamisches Coaching in Deutschland

Praktische Arbeit mit dem Unbewussten

Von Prof. Dr. Thomas Kretschmar

Der Einsatz psychodynamischer Methoden in der Führungskräfteentwicklung steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen und liegt weit hinter internationalen Entwicklungen zurück. Dies mag verwundern, hält man sich vor Augen, dass in kindlichen Prägungen begründete Irrationalitäten nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Kontext negativ zum Tragen kommen können. Mithilfe psychodynamischer Coaching-Methodik, etwa der Arbeit mit Assoziation oder Projektion, kann Gegenwart von Irrationalem mit kindlichem Ursprung getrennt werden, so die These dieses Artikels.

Psychodynamische Arbeit ist ein wirksames Instrument, um Prozesse zu identifizieren, die in der persönlichen Lebensgeschichte beginnen, sich unbewusst fortsetzen und in Form von betrieblichen Entscheidungen wieder ans Tageslicht treten. Erste Anwendungen in der betrieblichen Personalarbeit finden sich in den 40er Jahren. Wilfred Bion, der Begründer der Gruppenanalyse, moderierte in der Tavistock Klinik in London Personal, das mit den beruflichen Anforderungen überfordert war. Die damals bereits entwickelten ersten Methoden für den betrieblichen Einsatz fanden Nachfrage in anderen Betrieben. 1947 gründete er mit anderen Kollegen das Tavistock Institute of Human Relations, das sich Fragen der Organisationsentwicklung und des sozialen Wandels zuwandte. In den vergangenen 70 Jahren wurden die Methoden unter anderem durch die internationale Gesellschaft für psychoanalytische Studien in Organisationen (ISPSO) ständig weiterentwickelt und international verbreitet. Die Arbeit mit *Assoziation*, *Übertragung* und *Unbewusstem* kann heute dazu genutzt werden, das betriebliche Miteinander zu verstehen und *Rationales der Gegenwart von Irrationalem mit kindlichem Ursprung zu trennen*.

Anscheinend hat man in Deutschland diese Themen verdrängt. Eine weite Verbreitung findet sich vor allem in den USA, Großbritannien und Australien. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Ausbildungsinstituten und Publikationen auf dem Gebiet der psychodynamischen Arbeit in Organisationen. Hier findet man in Deutschland allenfalls ein paar Einzelkämpfer. Möglicherweise entspricht es nicht unserer Wirtschaftskultur, über Gefühle und familiäre Herkunft zu sprechen. Die Verarbeitung von Vergangenheit erscheint immer noch schuldbesetzt. Und schließlich entzieht sich die Arbeit mit dem Unbewussten unserer Kontrolle, die wir Deutschen doch so lieben.

Mit diesem Beitrag sollen Unternehmen und Coaches herausgefordert werden, sich dem internationalen Vergleich zu stellen und psychodynamische Methoden auszuprobieren. Nachfolgend wird auf wertvolle Ansätze der Assoziation, der Arbeit mit Phänomenen der Übertragung und Gegenübertragung und der

Reinszenierung der familiären Prägung im betrieblichen Alltag eingegangen. Auf allen drei Gebieten haben klinische Psychologen auch in Deutschland wertvolle Beiträge geliefert, die auf die betriebliche Arbeit übertragen werden können.

Die Methode der Assoziation

Freud entdeckte bereits Ende des 19. Jahrhunderts die aufdeckende und heilende Wirkung der freien Assoziation. Seine Methode erforderte aber oft mehrere Jahre Behandlungszeit und mehrere hundert Therapiestunden. Daher ist die freie Assoziation im Coaching nicht einsetzbar. Was Coaches von Freud lernen können, ist, dass für das Aufdecken unbewusster Inhalte *scheinbar sinn- und ziellose Prozesse* erforderlich sind, die sich *der bewussten Steuerung entziehen*. Im Verlauf des 20. Jahrhunderts entwickelten viele renommierte Psychoanalytiker schnellere und effizientere Assoziationsmethoden. Anhand von zwei Beispielen soll gezeigt werden, dass auch hier die beschriebenen Wirkmechanismen vorliegen.

Der Farbassoziationstest

In einem Projekt des Berliner Mind Institute mit 32 Unternehmern wurden die Teilnehmer gebeten, zu verschiedenen betrieblichen Begriffen wie „Produkt“, „Markt“, „Wettbewerber“, „Mitarbeiter“, „Investor“ so schnell wie möglich eine Farbe zu nennen. Die Aufmerksamkeit lag hierbei jedoch nicht auf der Antwort selbst, sondern auf den Wörtern, zu denen dieselbe Farbe geäußert wurde. Es zeigte sich, dass solche Wörter offensichtlich einen Zusammenhang haben, der etwas über den *betrieblichen Alltag* aussagt.

In einem Unternehmen waren die Marktposition und die Auftragslage hervorragend, jedoch war es eine Herausforderung, im Einkauf die erforderlichen Produkte und Dienstleistungen kostengünstig und zeitgerecht zu beschaffen. Dieser Unternehmer nannte zu den Wörtern „Lieferanten“ und „Erschöpfung“ die gleiche Farbe. Ohne den Betrieb zu kennen, wurde mit einem zehnminütigen Assoziationstest das Hauptproblem des Unternehmens iden-

tifiziert. Wendet man den gleichen Test auf mehrere Personen eines Unternehmens oder einer Branche an, so können auch *Rückschlüsse auf Sinnzusammenhänge* in dieser gesamten Gruppe erfolgen. Wenn beispielsweise signifikant viele Mitglieder der untersuchten Gruppe zu den Wörtern „Markt“, „Innovation“ und „Sport“ dieselbe Farbe nennen, kann man davon ausgehen, dass diese Wörter in der untersuchten Gruppe in einem Sinnzusammenhang stehen – wie in einer dynamischen Start-Up-Kultur. Die besten Ergebnisse wurden erzielt, wenn der Farbassoziationstest als nebensächliches Warm-Up zum eigentlichen Interview angekündigt wurde. Offensichtlich erzeugte dies das *Gefühl der scheinbaren Sinnlosigkeit*, das für die Aufdeckung unbewussten Materials notwendig ist (Kretschmar & Meinel, 2015).

Einsatz imaginativer Assoziation

Eine weitere effiziente Assoziationsmethode wurde der Katathym Imaginativen Psychotherapie (KIP) entnommen, ein Verfahren des deutschen Psychiaters und Psychotherapeuten Hanscarl Leuner, das *mit inneren Bildern der Klienten* arbeitet. Leuner führte seine Klienten ähnlich wie im autogenen Training in die Entspannung und forderte sie auf, sich ein bestimmtes Symbol – beispielsweise einen Berg – vorzustellen. Die Klienten sollten dann die Vorstellung von ihrem Berg mit allen Sinnen beschreiben und ihren inneren Impulsen folgen. So entwickelte sich anhand dieses Symbols eine kleine Phantasiegeschichte. Wichtig ist hier der diagnostische Aspekt von KIP: Leuner entdeckte die Bedeutung bestimmter Symbole. Der Aufstieg auf den Berg zeigt den Bezug zu Leistungen. Das Panorama von der Spitze des Berges aus offenbart mögliche Konflikte. Der Abstieg zeigt, wie ein Klient damit umgehen kann, erreichte Positionen wieder aufzugeben. Auch Leuner nutzte das Prinzip der *Ausschaltung der bewussten Steuerung*. Der Klient folgt seinen inneren Bildern scheinbar ziellos, in denen sich unbewusste Inhalte zeigen (Kretschmar & Tzschaschel, 2014).

Leuners KIP ist in einer Variante des Katathym Imaginativen Coachings (KIC), wenn auch teilweise mit anderen Symbolen, in der Füh-

rungskräfteentwicklung einsetzbar. Weiterhin können diese imaginativen Assoziationen auch in Gruppen eingesetzt werden. Die Teilnehmer erträumen die Unternehmenskultur als „Geist im Unternehmen“, das Verhältnis zur Macht als „Begegnung mit dem Riesen“ oder die Kommunikationskultur in der „Küche für Zaubertänke“. Die spielerische Auseinandersetzung mit den inneren Bildern, die sich hierbei ergeben, erlaubt in kurzer Zeit mehr Einblick in ein Unternehmen, als es Fragebögen und Checklisten jemals könnten. Bilder, die Kraft geben, können als Ressourcen im Unternehmensprofil dokumentiert werden. Bilder, die Konflikte offenbaren, lösen unbewusste Prozesse aus, die zu unkonventionellen neuen Lösungen führen, weil die Gruppe das Konfliktbild, wo es nun einmal bewusst ist, nicht lange aushalten kann.

Das Phänomen der Übertragung und Gegenübertragung

Vereinfacht dargestellt ist die Übertragung ein *Phänomen der Beziehung zwischen Klient und Coach*, in der der Klient seine Gefühle und Phantasien bezüglich des Coachs zeigt. Diese können z.B. aggressiver oder libidinöser Art sein. Da der Coach nur wenig von sich preisgibt, also quasi für den Klienten eine *Projektionsfläche* bietet, ist für den Klienten der Raum bereitet, seine inneren Konflikte auf den Coach zu projizieren. Die Gegenübertragung bezeichnet die entsprechende Gefühlslage des Coachs gegenüber dem Klienten. Ist der Coach entsprechend geschult, erkennt er, dass sich die in ihm aufkommenden Gefühle in einer „Als-ob-Situation“ darstellen und auf einen Konflikt des Klienten hinweisen. Entsprechend wird er diesen ansprechen und mit dem Klienten durcharbeiten.

Heute ist die Gegenübertragung ein durch Handbücher geregelter fester Bestandteil der psychodynamischen klinischen Diagnostik. Das für Analytiker maßgebliche Manual OPD-2 beschreibt konkret, welche Konflikte sich an welchen Gegenübertragungsphänomenen erkennen lassen. Viele Inhalte dieses Manuals lassen sich auf das Coaching übertragen. Fühlt sich der Coach beispielsweise vom Klienten

vereinnahmt oder gezielt auf Distanz gehalten, deutet dies auf einen Konflikt von Individuation versus Abhängigkeit hin. Spürt der Coach den Impuls, sich dem Klienten unterzuordnen oder ihm ärgerlich zu widersprechen, ist dies ein Anhaltspunkt für einen Konflikt der Unterwerfung versus Kontrolle. Einen Impuls des Coachs, den Klienten übermäßig zu bewundern oder lächerlich zu machen, deutet auf einen Selbstwertkonflikt hin. Ein Identitätskonflikt zeigt sich, wenn der Coach den Klienten als unlebendig oder rationalisierend erlebt.

Nach den gleichen Prinzipien kann die Gegenübertragung im Coaching in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden. Würde ich mit meinem Klienten gerne Geschäfte machen? Wie würde ich mich fühlen, wenn ich sein Mitarbeiter oder Vorgesetzter wäre? Fühle ich mich angespornt, ihn zu übertreffen, wenn er mein Kollege wäre? Es kann davon ausgegangen werden, dass viele dieser Gefühle nicht von selbst entwickelt werden, sondern in der speziellen Beziehung mit dem Gegenüber entstehen. Geschulte Coaches können mit diesem Instrument das wahre Problem hinter einer schwierigen Situation erkennen und sind in der Lage, entsprechend zu reagieren.

Übertragungsphänomene sind wie eine Ansteckung. So wie wir manchmal vom Gähnen anderer Leute angesteckt werden, übertragen sich auch Gefühle von Klienten auf Coaches. Fühlt sich ein Coach beispielsweise in die Ecke gedrängt, könnte er den Versuch einer Deutung wagen: „Ich habe irgendwie den Eindruck, Sie fühlen sich in die Ecke gedrängt.“ Mit der Zeit lernen Coaches, über das Feedback eigene Gefühle von angesteckten Gefühlen zu unterscheiden. Die Deutung ermöglicht eine *neue Beziehungsebene* mit dem Klienten und erlaubt in so manchen festgefahrenen Diskussionen, den Gordischen Knoten zu durchschlagen.

Reinszenierung der familiären Prägung im betrieblichen Alltag

Unter den psychodynamischen Ansätzen hat die Objektbeziehungspsychologie heute in der

Wirtschaft die höchste Relevanz. Sie vertieft den Fokus auf die Beziehung zwischen Klient und Coach und verortete die Persönlichkeitsentwicklung und das Schema für Verhalten im Erwachsenenalter viel früher, als man es bis dato annahm. Grob gesagt geht es darum, dass dem Säugling nach dem Trauma der Geburt für seine frühkindlichen unreifen Phantasien über sich und die Welt eine Bezugsperson mit ihrer reifen Emotionalität zur Verfügung stehen sollte. In der Realität des Alltags kann das nur selten in Perfektion gelingen. So sind Eltern nicht immer nur für ihre Kinder da, sondern Kinder leider oftmals auch für die Eltern. Das Kind, das beispielsweise versucht, eine depressive, überfürsorgliche, distanzierte oder stolze Mutter glücklich zu machen, muss an dieser Aufgabe versagen. Das *Drama des inneren Kindes* wird Teil der Innenwelt, prägt die Persönlichkeit und *wird im späteren Berufsleben immer wieder reinszeniert*.

Diese Reinszenierung kann in den verschiedensten Rollen erfolgen. So kann ein Kind einer zu stolzen Mutter, die nur auf Äußerlichkeiten achtet, entweder später im Erwachsenenleben diese Haltung übernehmen oder aber sehr unsicher werden und ständig den Chef stolz auf sich machen wollen. Diese Prozesse geschehen unbewusst. Quasi durch einen Wiederholungszwang stellt der Mensch das Drama des inneren Kindes immer wieder zur Schau. Das Verhalten des Erwachsenen entspricht nicht dem, was in der Situation angemessen wäre, sondern zeigt sich akzentuiert mit vielen Elementen, die eigentlich in die Vergangenheit gehören. Wirtschaftlich relevant wird es, wenn diese Reinszenierung durch Manager in hohen Positionen erfolgt. So können wichtige Entscheidungen wie Markteintritte, Produktänderungen oder betriebliche Schließungen von sehr persönlichen Lebensumständen beeinflusst sein. Im Coaching können diese Zusammenhänge aufgedeckt und hinterfragt werden, ob eine wichtige Entscheidung vom Markt her zu begründen ist, oder der Entscheider nur seiner Mutter oder seinem Bruder etwas beweisen will.

Man geht heute davon aus, dass jeder Mensch in der einen oder anderen Richtung und na-

türlich mit unterschiedlicher Heftigkeit emotionalen Mangel erlebt hat, in dessen Folge die Persönlichkeit *in die Gegenrichtung kompensierte*. Psychisch gesunde Menschen kompensieren durch Leistung. Doch je höher der Turm ist, desto länger ist auch der Schatten. So wird die Persönlichkeit z.B. misstrauisch, selbstbewusst oder gewissenhaft. Im Fall einer Störung wird sie gar paranoid, narzisstisch oder zwanghaft. Wenn Persönlichkeit Unzufriedenheit verursacht, kann sie der eigenen Selbstverwirklichung im Wege stehen. Im Coaching geht es darum, den eigenen Mangel, die dadurch ausgelöste Kompensation und das Schema der ständigen Reinszenierung zu verstehen, damit der Klient die Chance hat, in späteren Situationen über seine eigenen Impulse, die eigentlich in die Vergangenheit gehören, innerlich zu lächeln und dann einmal etwas anderes auszuprobieren. Neben der eigenen Reflexion helfen die Kenntnisse über diese Zusammenhänge, andere Menschen

besser einschätzen zu können und adäquater zu reagieren. Geht man beispielsweise davon aus, dass der gewissenhafte Mensch Sicherheit oder der selbstbewusste Mensch die bedingungslose leistungsunabhängige Zuwendung braucht, dann können diese Bedürfnisse mit kleinen alltäglichen Verhaltensänderungen bedient und zu einem deutlich besseren Betriebsklima beigetragen werden.

Neben der frühkindlichen Prägung spielt für das Verhalten im Erwachsenenleben aber auch die spätere Rolle des Kindes in seiner Familie eine entscheidende Rolle. Hatte man ältere oder jüngere Geschwister? Welche Rolle musste man im Zusammenspiel der Familienmitglieder erfüllen? Es ist immer wieder erstaunlich, wie sich Familienkonstellationen im Betrieb wiederholen. Unbewusst suchen wir uns für die gemeinsame Projektarbeit Kollegen, die der Familienposition entsprechen, mit der wir uns schon als Kind gut vertragen

haben. Wer ein gutes Verhältnis zu seinem kleinen Bruder hatte, wird sich Kollegen suchen, die selbst ein kleiner Bruder waren und mit einem großen Bruder gute Erfahrungen gemacht haben. Entsprechend meiden wir Kollegen, die die Familienposition unserer Geschwister haben, mit denen wir immer im Streit lagen.





Nachdem wir uns aufgrund dieser unbewussten Prozesse im betrieblichen Netz eingerichtet haben, sucht unsere Kognition nachträgliche Begründungen für die Wahl unserer beliebten und unbeliebten Kollegen auf dem Gebiet von Kompetenz, Kommunikationsverhalten etc. Die Aufdeckung der dahinterliegenden Zusammenhänge führt oft zu einer spürbaren Entspannung – insbesondere in Krisenfällen. Die Beteiligten lernen auch hier, die Geschehnisse der Gegenwart von ihrer Familiengeschichte zu trennen. Bei dem Thema der persönlichkeitsprägenden Wirkung der familiären Herkunft erleben Coaches bei

werdewelt 
personal branding

Strategie und Umsetzung für ein
klares Personal Branding am Markt
klar.sehen – **klar.reden** – **klar.stellen**

DAS **ALL-IN-ONE-ERFOLGSPAKET** FÜR DIE MARKEN-STRATEGIE

DIE **4 ERFOLGS-BAUSTEINE:**

-  **ERFOLGS-WORKBOOK**
Das 128-seitige Workbook mit zahlreichen Arbeitsblättern rund um die eigene Marke
-  **VIDEO-KEYCARD**
7 Videos, die den Weg zur Marke beschreiben
-  **PERSONAL BRANDING CUBE**
-  **330-EURO-SILBERMÜNZE**
Bares Geld sparen! **330,- Euro** bei einer Buchung bei der Unternehmer Academy

Jetzt bestellen!
NUR 490,- € inkl. MwSt.



www.das-erfolgspaket.de

Klienten oft zuerst die größten Vorbehalte und dann – wenn sich die Personen im Coaching auf die Bearbeitung einlassen – die größten Wirkungen. Wer jedoch nicht weiß, welche Familienkonstellationen stressresistente oder stressanfällige Mitarbeiter bzw. stressfördernde oder stressreduzierende Führungskräfte hervorbringen, arbeitet oft an den falschen Themen und steht vor scheinbar unlösbaren Aufgaben.

Implementierung psychodynamischer Ansätze im Betrieb

Psychodynamische Arbeit in Betrieben und im Einzel-Coaching ist sehr intim. Sie ragt oft in sehr private Themen der Beteiligten hinein. Wer die Methoden anwendet, kommt möglicherweise zu Erkenntnissen, die der Betroffene überhaupt nicht preisgeben will. Diese Möglichkeit kann Angst und Ablehnung erzeugen. Daher gilt es, Regeln zu implementieren, die Vertrauen schaffen. Wenn Coach und Klient in der Zusammenarbeit unbewusste Motive bewusst machen, muss die Entscheidung beim Klienten verbleiben, welche dieser Erkenntnisse er nur für sich nutzt und welche Inhalte weitergegeben werden. Gleiches gilt für die Arbeitsergebnisse von Gruppen. Hier müssen Formen der Abstraktion und Anonymisierung gefunden werden, um die *Persönlichkeitsrechte der Beteiligten zu schützen*.

In diesem Zusammenhang hat sich ein Modell der konzentrischen Kreise der Vertraulichkeit

bewährt. Im inneren Kreis steht das Zweiergespräch mit höchster Vertraulichkeitsstufe, in einem zweiten steht die Gruppe mit immer noch hoher Vertraulichkeit, was die Beiträge Einzelner betrifft. Im äußeren Kreis steht das Unternehmen mit seiner betrieblichen Vertraulichkeit. Und schließlich zeichnet sich verantwortungsvolles psychodynamisches Coaching wie bei jeder Methode durch ethische Standards, eine gute Ausbildung, Selbsterfahrung und die Arbeit in Supervisionsgruppen aus. Erfahrungsgemäß wird auch die gemeinsame Interventionsarbeit von Coaches und klinischen Psychoanalytikern hier als sehr bereichernd empfunden.

Psychodynamische Wirtschaftspsychologie in Deutschland und international

Im internationalen Vergleich steht die psychodynamische Wirtschaftspsychologie in Deutschland noch auf Kindesbeinen. Es gibt in neuerer Zeit gute erste Ansätze einzelner kompetenter Kollegen zur psychodynamischen Organisationsberatung. Eine tragende Diskussionsplattform ist jedoch nicht erkennbar, geschweige denn eine Akzeptanz in den Unternehmen selbst. Ein erstes zartes Pflänzchen ist der kürzlich ins Leben gerufene Studiengang Organizational Studies der International Psychoanalytik University in Berlin. Daneben gilt es, – etwa auf Basis einer breiten Zusammenarbeit mit Unternehmern – empirische Forschung voranzutreiben, die beispielsweise die Wirkfaktoren dieser Methoden

bei Coaching-Klienten und im betrieblichen Alltag untersucht, um wissenschaftlich fundierte Methoden für das Coaching, die Führungskräfteentwicklung und die allgemeine Personalarbeit bereitzustellen.

Es wäre erfreulich, wenn dieser Text einen Beitrag leisten könnte, das Interesse an der psychodynamischen Arbeit zu wecken und die internationale Aufholjagd zu beginnen.

Der Autor



Foto: Tim Flavor

Thomas Kretschmar ist geschäftsführender Direktor des Mind Institute SE Berlin für psychodynamische Forschung und Coaching. Zuvor war er Mitglied der Geschäftsleitung der internationalen Unternehmerberatung Droege&Comp., ordentlicher Professor für Wirtschaftswissenschaften an der HTW Berlin und Gründer und CEO des SDAX-Unternehmens Hypoport AG. Kretschmar ist Senior-Coach im DCV und DBVC sowie aktives Mitglied der ISPSO.

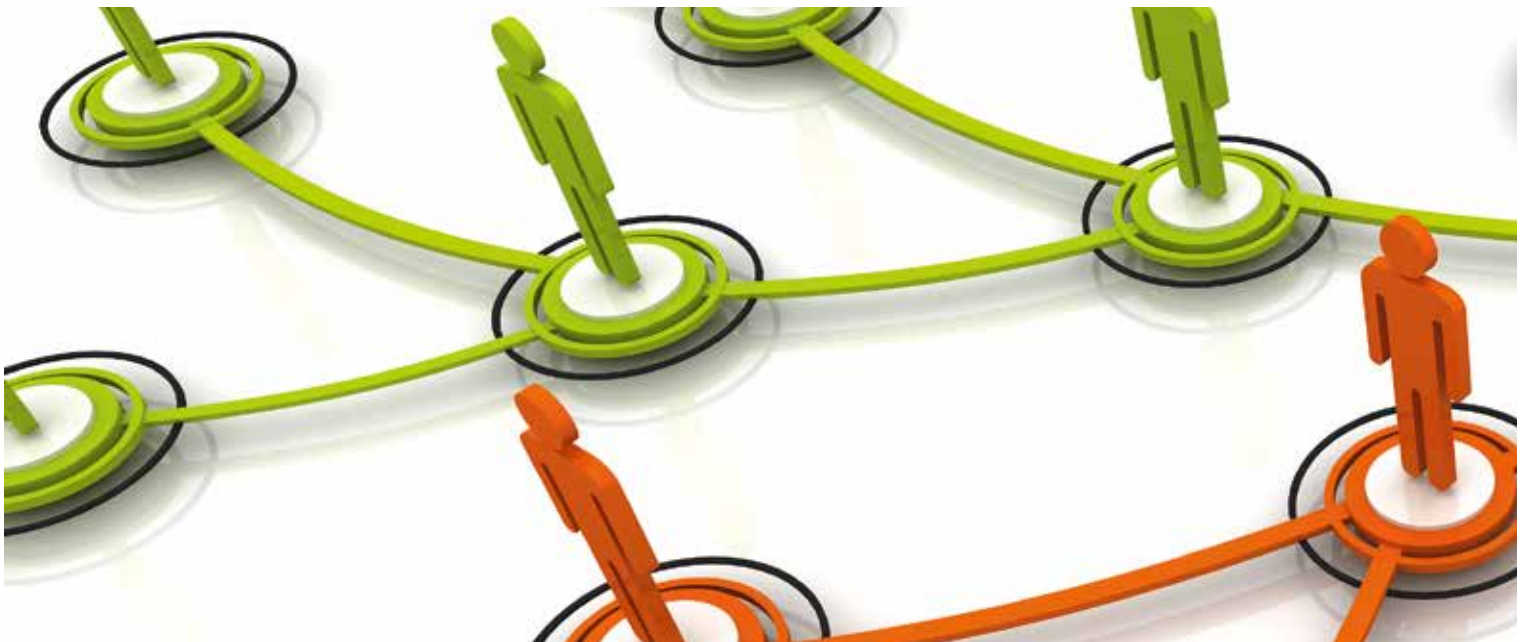
www.mind-institute.de

Literatur

- » **Kretschmar, Thomas & Meinel, Jana (2015)**. Using colors in a novel association technique to explore the mental representation of corporate leaders. In *Socioanalysis*, 17, 12–26.
- » **Kretschmar, Thomas & Tzschaschel, Martin (2014)**. Die Kraft der inneren Bilder nutzen: Seelische und körperliche Gesundheit durch Imagination. München: Südwest.
- » **Lohmer, Mathias & Möller, Heidi (2014)**. Psychoanalyse in Organisationen: Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Nagel, Claudia (2013)**. Behavioral Strategy: Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess. Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg. Bonn: Unternehmer-Medien GmbH.
- » **Sievers, Burkard (2008)**. Psychodynamik von Organisationen: Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag.

Das Kraftressourcen-Modell – Eigene Ressourcen und Stressoren differenziert erarbeiten, Selbstmanagement verbessern

Ein Coaching-Tool von Jana Jeske



Kurzbeschreibung

Selbstmanagement ist in der Praxis eine große Herausforderung und wird aufgrund der gestiegenen Anforderungen (verstärktes Teamwork, mobiles Arbeiten, Flexibilität, Erreichbarkeit, dynamische Prozesse, Vereinbarkeit von Job und Familie, neues Führungsverständnis etc.) immer wichtiger. Aus diesen Bedürfnissen heraus wurde das Kraftressourcen-Modell entwickelt. Es identifiziert und aktiviert die eigenen Kraftressourcen und führt damit nachhaltig zu mehr Zufriedenheit. Das Modell wurde auf Grundlage einer wissenschaftlichen Theorie zur Burnout-Prävention erarbeitet und stärkt das Selbstmanagement der Klienten.

Der individuelle Stress eines Menschen ist als Druck oder Anspannung spürbar. Er wird durch spezifische äußere Reize ausgelöst und kann psychische und physische Reaktionen

zur Folge haben. *Stress ist grundsätzlich ein subjektiv empfundener Zustand.* Jeder Mensch hat unterschiedliche Ressourcen und Stressoren. Was für den einen ein Stressor ist, kann für den anderen eine positive Herausforderung und damit Ressource sein. Welche sind aber nun die persönlichen Ressourcen und Stressoren in den einzelnen Lebensbereichen eines Menschen? Mithilfe des Kraftressourcen-Modells kann der Klient Klarheit über diese beiden gegensätzlich wirkenden Beeinflussungsgrößen seiner persönlichen körperlichen Gesundheit und geistigen Zufriedenheit erlangen und seine zukünftigen Handlungsmöglichkeiten klar definieren.

Unter Anwendung des Kraftressourcen-Modells erarbeitet sich der Klient – der Coach unterstützt diesen mit gezielten Fragen – seine persönlichen Ressourcen und Stressoren und visualisiert diese. Auf Grundlage dessen erstellt der Klient sich sein ganz *individuel-*

les Kraftressourcen-Barometer und erarbeitet Schritte zur Integration in sein tägliches Leben. Die visuelle Darstellung des Barometers kann auf Wunsch gut sichtbar Zuhause aufgehängt werden. Nachhaltigkeit wird zusätzlich durch eine weiterführende Umsetzungsbegleitung durch den Coach geschaffen. So wird eine Verbesserung der Zufriedenheit durch das Bewusstmachen der individuellen eigenen Ressourcen und Stressoren sowie den richtigen Umgang mit diesen erreicht. Dies erwirkt eine Stärkung der Resilienz und eine höhere Leistungsfähigkeit im beruflichen und privaten Alltag.

Anwendungsbereiche

Das Kraftressourcen-Modell findet Anwendung bei Menschen, die

- » eine (Dauer-)Überforderung verspüren,
- » Stress oder Burnout präventiv begegnen wollen,

- » sich hohen Leistungsanforderungen ausgesetzt fühlen,
- » eine neue Funktion bzw. Position übernehmen,
- » nach überstandener Depression Unterstützung zur erfolgreichen Bewältigung des Alltags benötigen (als Übergang nach der Psychotherapie),
- » eine grundsätzliche Unzufriedenheit und Unausgeglichenheit verspüren.

Effekte

Ziel des Modells ist es, dass der Klient zukünftig mehr Energie einsetzt für Dinge, die ihm wichtig sind und ihm guttun. Damit wird mental und physisch eine *Aufwärtsspirale* in Gang gesetzt: Mehr Kraft für die Dinge zu verwenden, die guttun, erzeugt mehr Vitalität und damit weitere Kraft für die Dinge, die zum Wohlbefinden beitragen.

Ziel ist es gleichzeitig, weniger Energie für Dinge zu verschwenden, die Kräfte rauben (soweit dies mit dem täglichen Leben vereinbar ist). Vernachlässigt man dieses Ziel, wird mental und oftmals auch physisch eine *Abwärtsspirale* in Gang gesetzt: Erschöpfung und Unzufriedenheit kosten Kraft. Dinge, die guttun, kommen in der Folge zu kurz. Das Resultat sind mehr Erschöpfung und Unzufriedenheit, was wiederum Kraft kostet.

Spannend ist, dass oftmals persönliche Stärken, Abneigungen und Empfindlichkeiten automatisch eine Stimmigkeit innerhalb des Kraftressourcen-Modells ergeben, was zusätzlich zu Aha-Effekten führt. So kann z.B. sichtbar werden, dass ähnliche Situationen im Bereich Job (Stressor: viele Gespräche in Meetings) in einem anderen Kontext innerhalb des Bereiches Kontakte/People (Stressor: laute Gespräche an Geburtstagen) gleichermaßen herausfordern und einen Stressor darstellen.

Durch die differenzierte Darstellung der Ressourcen und Stressoren werden dem Klienten jedoch auch viele Potenziale sichtbar. Es wird dadurch unmittelbar die Motivation gefördert, die erarbeiteten Kraftressourcen mit Freude zu aktivieren.

Ausführliche Beschreibung

Die Anwendung des Kraftressourcen-Modells erfolgt in *fünf Schritten*:

1. Erklärung des Modells
2. Vorbereitung
3. Ausfüllen der verschiedenen Bereiche im Kraftressourcen-Modell
4. Fokussierung der aktuellen Kern-Ressourcen und -Stressoren und Übertragung in das Kraftressourcen-Barometer
5. Praxistauglichkeit prüfen und Erarbeitung der ersten Schritte zur Umsetzung in die Praxis

Erster Schritt: Erklärung des Modells

Dem Klienten werden die Grundlagen wichtiger Erkenntnisse aus der Stress-Forschung erläutert. Er erfährt insbesondere, dass Stress individuell unterschiedlich empfunden wird. Anschließend wird der Modellansatz erklärt.

Zweiter Schritt: Vorbereitung

Der Klient zeichnet sich zu Beginn sein eigenes Kraftressourcen-Blatt (siehe Abb., S. 39). Dazu nimmt er ein DIN-A3-Papier, zeichnet mittig einen ovalen Kreis und beschriftet diesen mit „Kraftressourcen-Modell“. Danach teilt er um den Kreis herum das Blatt in *sechs Lebensbereiche* mit folgenden Titeln auf: *JOB, FAMILY, MY TIME, PEOPLE* und *BODYBALANCE*. Der sechste Bereich bleibt zunächst ohne Bezeichnung.

Dritter Schritt: Ausfüllen der Bereiche

Der Klient füllt mit Begleitung des Coachs jeden Lebensbereich aus und *benennt die jeweils wichtigsten Ressourcen und Stressoren*. Wichtig ist dabei Folgendes:

Je Bereich sollten nur die wesentlichen Punkte notiert werden. Der Klient bestimmt daher maximal drei bis vier Ressourcen und maximal drei bis vier Stressoren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Modell zu unübersichtlich wird.

Die Ressourcen und Stressoren sollten möglichst *konkret benannt* werden, da oberflächliche Beschreibungen schlechter in die Praxis transportiert werden können. Schlecht formuliert: „draußen bewegen“, besser: „Fahrradfahren“; schlecht formuliert: „mehr mit Mitarbeitern reden“, besser: „wöchentlich ein Mitarbeitergespräch führen“. Ressourcen werden mit einem grünen Stift notiert, Stressoren mit einem roten Stift. Der Klient sollte *genügend Zeit* zum Nachdenken erhalten.

Es hat sich als hilfreich erwiesen, die sechs Lebensbereiche in der oben aufgeführten Reihenfolge zu bearbeiten. Eine strukturierte Vorgehensweise ist hilfreich, damit sich die Erarbeitung und Umsetzung an der Lebensrealität des Klienten orientiert und nachhaltig eine gute Qualität im Kraftressourcen-Barometer und in der Praxis erreicht wird.

Der Coach unterstützt den Klienten, indem er diesen bei der Erarbeitung der Stressoren und Ressourcen *durch gezielte Fragen zum Nachdenken anregt*. Insbesondere dann, wenn es dem Klienten schwer fällt, sich hierüber klar zu werden. Folgende Fragen können für den Klienten hilfreich sein:

Bereich JOB

Ressourcen: Was muss an einem Arbeitstag passieren, damit Du sehr zufrieden in den Feierabend gehst? Welche Tätigkeiten im Job liegen Dir besonders? Welche Gegebenheiten begünstigen einen für Dich guten Arbeitsplatz? Welchen Tätigkeiten würdest Du gern mehr nachgehen?

Stressoren: Wann reagiert Dein Körper unruhig bei der Arbeit? Was tust Du immer mal wieder, obwohl es Dir nicht guttut? Welche Situationen und Handlungen anderer stressen Dich bei der Arbeit? Welche Umstände stören Deine Arbeit?

Bereich FAMILY

Ressourcen: Welche Dinge magst Du besonders im familiären Umfeld? Welche Rituale schätzt Du innerhalb der Familie? Welche Dinge würden Dir fehlen, wenn Du alleine wohnen würdest?

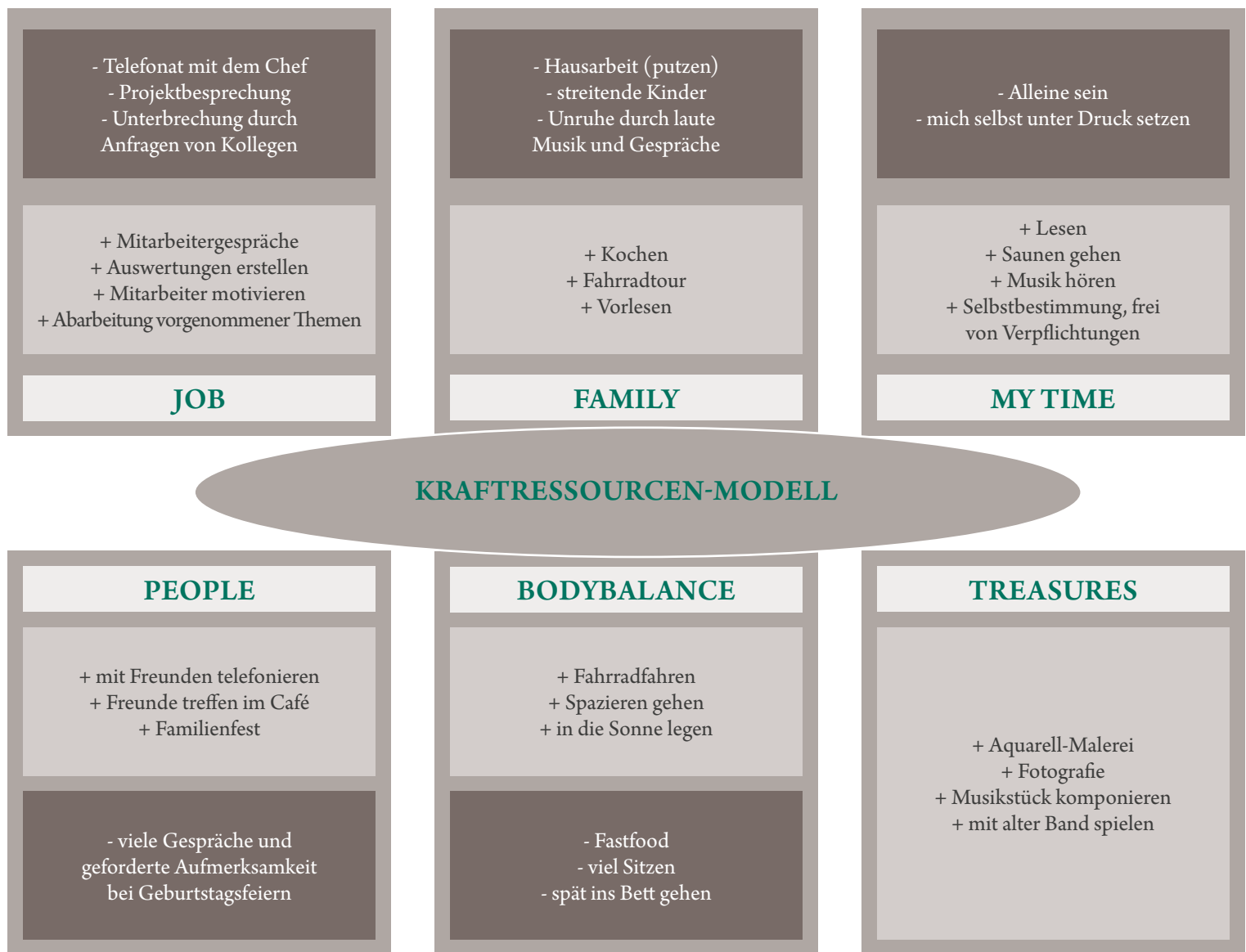


Abbildung: Sechs Bereiche des Kraftressourcen-Modells. - Stressoren / + Ressourcen

Stressoren: Was lässt Dich im familiären Umfeld unruhig werden, was verursacht Stress? Welche in diesem Bereich entstehenden Situationen meidest Du?

Bereich MY TIME

Ressourcen: Womit beschäftigst Du Dich am liebsten in Deiner ganz persönlichen freien Zeit? Welche Dinge tust Du regelmäßig nur für Dich, die Dir Kraft geben?

Stressoren: Was bringt Dich in Deiner freien Zeit aus der Ruhe? Wann bist Du unzufrieden nach einem freien Tag? Welche Handlungen oder Unterlassungen anderer lösen bei Dir Unzufriedenheit aus?

Bereich PEOPLE

Ressourcen: Welche Personen sind Dir wichtig und was tust Du gern mit ihnen? Mit welchen Personen möchtest Du mal wieder Kontakt aufnehmen?

Stressoren: Wann magst Du keinen Kontakt mehr mit einer Person haben? Welche Dinge stressen Dich, wenn Du mit anderen Personen zusammen bist?

Bereich BODYBALANCE

Ressourcen: Was kannst Du unternehmen, um Dich kraftvoll und vital zu fühlen? Was ist Balsam für Dein körperliches Wohlbefinden? Was ist Balsam für Dein geistiges Wohlbefinden?

Stressoren: Was muss passieren, damit Du Dich körperlich zerschlagen fühlst? Wann leidet Dein körperliches Wohlbefinden? Was tust Du selbst, obwohl du weißt, dass es Deinem Körper nicht guttut?

Nach Erarbeitung der Ressourcen und Stressoren sollte der Klient genügend Zeit erhalten, darüber nachdenken zu können, ob das Gesamtbild für ihn stimmig ist.

Bereich TREASURES

Das sechste Feld wird nun mit *TREASURES* (Schätze) benannt. Hier werden zusätzliche Ressourcen-Schätze (maximal fünf) erarbeitet. Hilfreiche Fragen: Was hast Du schon

lange nicht mehr gemacht, was Du aber gern mal wieder tun würdest? Was hat Dir früher in anstrengenden Zeiten gutgetan? Was würden Dir Deine Eltern oder Deine Geschwister raten zu tun, was Dir schon früher guttat? Wo liegen Deine Stärken und Talente im privaten Bereich? Würde es Dich stärken, diesen mehr nachzugehen? Wie könnte das erfolgen?

Vierter Schritt: Übertragung in das Kraftressourcen-Barometer

Der Coach begleitet den Klienten darin, sein eigenes Kraftressourcen-Barometer zu erarbeiten. Der Klient skizziert sich dazu selbst (seine Person) mittelgroß auf einem Blatt (Querformat) in der Mitte und bezeichnet das Blatt mit der Überschrift „Mein Kraftressourcen-Barometer“. Oberhalb der Überschrift sollte noch Platz frei bleiben.

Der Klient notiert (in grüner Schrift) auf der einen Seite neben der Person seine vier wichtigsten Ressourcen aus dem gesamten Kraftressourcen-Modell, welchen er sich zukünftig verstärkt widmen möchte. Der Klient notiert (in roter Schrift) auf der anderen Seite neben der Person die vier wichtigsten Stressoren, welche er zukünftig möglichst vermeiden möchte. Oberhalb werden ein bis zwei zusätzliche Ressourcen aus dem Bereich TREASURES notiert, sofern der Klient auch hiervon wieder etwas verstärkt in den Fokus nehmen möchte. Auch hier sollte dem Klienten Zeit gegeben werden, seine Auswahl auf Vollständigkeit und Praxistauglichkeit zu prüfen.

Fünfter Schritt: Umsetzungsvorbereitung

Der Coach begleitet den Klienten darin, sein persönliches Kraftressourcen-Barometer auf *Praxistauglichkeit* zu überprüfen und nächste Schritte zu fokussieren. Dazu sind folgende Fragen hilfreich: Was soll als erstes umgesetzt werden? Wann ist das möglich? Was ist Voraussetzung dafür, dass die Umsetzung erfolgt? Wie realistisch sind die erarbeiteten Ziele im Kraftressourcen-Barometer?

Welche Stolpersteine könnten bei der Umsetzung eintreten? Wie kann diesen begegnet werden?

Eine wichtige Information zu dem Modell ist für den Klienten zum Abschluss hilfreich: Die Kraftressourcen in den verschiedenen Bereichen können sich ausgleichen. D.h., wenn ein Bereich zeitweise viele Stressoren mit sich bringt und hier wenig Ressourcen aktiviert werden können (z.B. im Job), können die Gesamtkräfte gestärkt werden, wenn in einem anderen Bereich (z.B. Family) Ressourcen aktiviert werden.

Der Klient nimmt sein persönliches Kraftressourcen-Modell mit in seine tägliche Praxis und hängt dieses idealerweise gut sichtbar auf, sodass er sich im Alltag vergegenwärtigen kann, welche seine Ressourcen und Stressoren sind. Eine erneute Coaching-Sitzung zur Reflexion ist nach vier bis sechs Wochen sinnvoll.

Voraussetzungen

Der Coach sollte beachten, dass Stress, wie oben beschrieben, subjektiv ist. Aus diesem Grund muss sich der Coach bewusst sein, dass für den Klienten andere Dinge Ressourcen bzw. Stressoren darstellen als für den Coach. So kann es sogar sein, dass einige Stressoren des Coachs für den Klienten gar Ressourcen sind. Eine Bewertung bzw. Abgrenzung hiervon ist notwendig, damit der Klient ein für sich stimmiges Kraftressourcen-Modell erarbeiten kann.

Persönlicher Hinweis

Das Kraftressourcen-Modell sollte frühestens *in der Mitte eines Coaching-Prozesses* angewendet werden. Je mehr Vertrauen vorhanden ist, desto stärker wird sich der Klient dem Coach gegenüber öffnen. Beispielsweise kann es sein, dass ein Klient im privaten Bereich Stressoren hat durch eine nicht vorhandene Familie. Dies wird er zu Beginn möglicherweise nicht offenbaren.

Andernfalls ist es auch möglich, das Tool anonymisiert einzusetzen. In dem Fall würde sich

der Klient seine Ressourcen und Stressoren notieren ohne im weiteren Verlauf über deren Inhalte zu sprechen. Der Coach begleitet dann lediglich auf Stimmigkeit im Inhalt und führt weiterhin anonymisiert durch den Prozess.

Technische Hinweise

Das Kraftressourcen-Modell ist mit einer Dauer von 120 bis 180 Minuten anzusetzen. Zu addieren sind ein bis zwei weitere Coachingsitzungen zur Begleitung und nachhaltigen Umsetzung in die Praxis.

Die Autorin



Foto: Fotostudio Walle (Bremen), Siamand Khalaf

Jana Jeske entwickelte das Kraftressourcen-Modell zur erfolgreichen Bewältigung eines Alltags mit steigenden Anforderungen in verschiedenen Lebensbereichen. Sie begleitet als Business-Coach neue Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihr Selbstmanagement verbessern wollen. Ihre Passion ist es, in unterschiedlichen Lebensphasen eine gute Vereinbarkeit von Job und Familie zu erreichen und zufriedene und leistungsfähige Mitarbeiter zu erhalten.

www.jana-jeske.de



So schlau wie vorher: Wirkungslosigkeit im Coaching

Ein Erfahrungsbericht

Von Nina Meier

Klienten kommen für gewöhnlich mit einem individuellen Anliegen und der Hoffnung ins Coaching, dass sie es mit einer für sie passenden Lösungs- und Handlungsstrategie wieder verlassen. Umso größer fällt mitunter die Ernüchterung aus, wenn dies nicht gelingt und das Coaching wirkungslos bleibt. Nicht selten sind die ausschlaggebenden Gründe in grundlegenden Aspekten des Coachings zu suchen, wie die hier geschilderten Erfahrungen einer – beruflich selbst als Coach und Coach-Ausbilderin tätigen – Klientin vermuten lassen.

Von Zeit zu Zeit nehme ich Coachings von Berufskollegen war: Um unterschiedliche Coaching-Ansätze zu verstehen, aber jeweils auch mit einem tatsächlichen Anliegen. Allerdings konnte in einigen Fällen eine Hilfe zur Selbsthilfe bei mir nicht aktiviert werden und das Coaching scheiterte. Weshalb? Ich sei sehr gut reflektiert und könne daher wohl selber auf die Lösung meines Anliegens kommen, so zumeist die Begründung. Das ist zwar ein schönes Kompliment, gleichzeitig stellt sich aber die Frage: Gibt es nicht immer etwas, was man nicht mehr genau weiß, wirklich emotional durchdringen kann, eine Hürde, für deren Bewältigung man einen Anstoß von außen benötigt? Exemplarisch sollen im Folgenden drei Coachings vorgestellt werden, die das gleiche Thema in jeweils verschiedenen Settings bearbeiten.

Ein bloßes kognitives Rauschen

Ich befand mich in der Situation, eine Entscheidung treffen zu müssen, und nahm ein einstündiges Coaching wahr. Der Coach meinte, dass dies für ein Entscheidungsthema ausreiche und man bei Bedarf weitere Termine vereinbaren könne. Das klang vernünftig. Meine Erwartung war, dass der Coach einerseits Impulse setzen könne, die mich fokussierter entscheiden ließen, und andererseits meine Befindlichkeit so angesprochen würde, dass ich – intrinsisch motiviert – nicht wieder einzuknicken drohen würde. Ein bloßes kognitives Rauschen sollte nicht erzeugt werden.

Zunächst die Begrüßung, Höflichkeiten wurden ausgetauscht. Mein Coach – mittleres Alter, sympathisch, konzentriert – war seit drei Jahren als solcher tätig und bezeichnete sich als systemischer Coach. Sodann haben wir uns über Coaching ausgetauscht, weil ich wissen wollte, welchen Ansatz er verfolgt. Leider musste ich von meiner eigenen langjährigen Coaching-Erfahrung in Praxis, Ausbildung und (wöchentlicher) Supervision erzählen, worauf das Lächeln meines Coachs merklich verflog.

Ich durfte mit meinem Anliegen beginnen. Mein Gegenüber hörte mir zu und vermittelte

mir das Gefühl, bei mir zu sein, alles zu verstehen und mein Entscheidungsthema bearbeiten zu wollen. Ich fühlte mich wohl. Mein Coach verarbeitete die Informationen, schrieb nichts auf und fragte dann, ob ich bereits alles parat hätte, um mich zu entscheiden. Ich verneinte wahrheitsgemäß, weil mir nach wie vor *der entscheidende innere Bewegungsimpuls fehlte*. Die innere, echte Challenge konnte ich nicht bei mir auslösen. Mein Coach wirkte irritiert und ich bemerkte weniger Energie in seinem Auftreten und seiner Stimme. Er fragte, ob ich mich überhaupt entscheiden wolle – was ich tat. Auf seine überraschende Frage, was ich tun würde, wenn ich mich nicht entscheiden würde, sagte ich, dass ich mit einem schlechten Gefühl weitermachen und das wichtige Thema wohl verdrängen würde. Hier hakte er nach und fragte, was daran so schlimm wäre? Ich war nun irritiert und bat, auf das Thema Ressourcen einzugehen. Doch setzte er erneut bei beiden Entscheidungsalternativen an und fragte konkreter nach, was das alles für mich heiße. In meiner Erklärung konnte ich nur meinen momentanen Zustand wiederholt darstellen.

Das für mich enttäuschende Ergebnis des Coachings: Ich verharrte in meinem bisherigen Entscheidungsverhalten, das meinem gewohnten Muster an Werten und Motiven entspringt. Der Coach löste bei mir weder *einen neuen Impuls zum Reflektieren* der Handlungsalternativen aus, noch wurde mein Ziel bearbeitet oder an meinen Kompetenzen gearbeitet, sprich eine *Ressourcenaktivierung* vorgenommen. Mein Coach gab letztlich auf, nach 30 Minuten Coaching. Er entschuldigte sich, weil er mir nicht helfen könne.

Ausgequetscht und zurückgelassen

Einige Zeit später kam ich in den Genuss eines Schnupper-Coachings und habe erneut mein Entscheidungsthema vorgebracht. Mein Coach war wieder im mittleren Alter, coachte seit fünf Jahren, bezeichnete sich als Business-Coach und war zusätzlich zum Coaching seit knapp zwei Jahren als Trainer tätig. „Toll“, dachte ich, „ein erfahrener Mann, wenn er neben Coaching auch Trainings und Semi-

nare gibt“. Zu Beginn ebenso ein sehr sympathischer aber allzu knapper Austausch zum Coaching-Ansatz. Den Erklärungen zufolge war es – wie bei meiner ersten Begegnung – ein Ansatz, der lösungsfokussiert scheint.

Diesmal erzählte ich nichts über meine Erfahrung im Coaching. Nun durfte ich zu meinen beiden Entscheidungsalternativen nicht nur Fakten und meine jeweilige Bewertung benennen, sondern in meine Gefühlswelt eintauchen. Fakten wurden hier mit Befindlichkeiten verbunden. Es schien einen Flow zu geben, aber *worauf ich mich genau einließ, wurde mir nicht verraten*. Nach etwa zwei Stunden waren beide Entscheidungsalternativen von mir bis ins kleinste Detail erläutert, die jeweilige Bedeutung und Tragweite ebenfalls erfasst und stets betont worden, wie es mir dabei ging. In Erwartung einer baldigen Erkenntnis meinte mein Coach, dass ich nun alles genau benenne und bewerte und mich jetzt für eine der beiden Alternativen entscheiden könne. Huch? Einfach so, als ob man ein Streichholz zieht, eine Münze wirft? Ich konnte mich nicht entscheiden, aber ich wählte wahllos etwas aus. Mein Coach applaudierte mir und wünschte mir alles Gute, das Coaching war für ihn erfolgreich beendet.

Ich offenbarte ihm mein Dilemma, dennoch wurde erneut kein Impuls gesetzt, der mich aus meinen bekannten Denkmustern befreien konnte, erneut fand keine Arbeit mit meinen Ressourcen statt. Ich fühlte mich ausgequetscht, aber hilflos zurückgelassen. Das soll Coaching sein? Ich fragte meinen Coach, ob er mein weiterhin gegebenes Entscheidungsdilemma nicht bemerke. Woraufhin er überrascht antwortete, nein, das habe er nicht spüren und an mir nicht ablesen können.

Zurechtweisung statt Coaching

Weil mein Coach hunderte von Kilometern weit weg war und wir keine Möglichkeit hatten, uns zu einem Face-to-Face-Gespräch zu treffen, vereinbarten wir ein Coaching per Telefon. Es ging auch hier um mein Entscheidungsdilemma. Mein Coach, erneut mittleren Alters, seit fünf Jahren systemischer

Business-Coach, war zehn Jahre Führungskraft im mittleren Management eines international agierenden Unternehmens. Die gegenseitige Vorstellung war sehr angenehm, charmant und direkt. Mein Coach erwähnte von sich aus jedoch weder, was er unter Coaching versteht, noch stellte er – entgegen unumstrittener Grundsätze seriöser Praxis – sein Vorgehen im Coaching vor. Ebenso gab er keine Auskunft darüber, welche Wirkung sein Coaching erzielen kann. Arbeit auf Augenhöhe, nach gängiger Definition immerhin ein zentrales Coaching-Charakteristikum, sieht anders aus.

Der Coach bat mich, einfach zu erzählen, „wo denn der Schuh drückt“. Wir plauderten etwa zwei Stunden über mich und meine beiden Alternativen. Mein Coach hielt hierbei nicht mit *eigenen Bewertungen* – auch bezüglich meiner Person – hinterm Berg. Zunächst wurde meine Stimme mit Komplimenten überhäuft und meine reflektierte Art gelobt. Dann stellte er dar, *wofür er sich entscheiden würde, wenn er ich wäre*. Ich war überrascht. Sollte es im Coaching nicht um den Klienten gehen? Sind Coaches nicht gut beraten, ihre eigenen individuellen Wahrheitskonstruktionen als solche zu erkennen und zu reflektieren, anstatt sie in selbstgefälliger Manier auf ihre Klienten zu übertragen? Schließlich sind im Coaching erarbeitete Lösungs- und Handlungsstrategien alles andere als zielführend, wenn sie *für den Klienten* nicht gleichermaßen umsetzbar und gewinnbringend sind.

Plötzlich behauptete der Coach, dass ich einen entscheidenden Punkt übersehe. Diese Konfrontation schlug ein wie eine Bombe und setzte – endlich – einen neuen Impuls. Eigentlich

positiv, jedoch wurde ich nicht gefragt, was ich über diesen Aspekt weiß, welche Erfahrungen ich damit gemacht habe, welche Bedeutung ich ihm beimesse und ob der angesprochene Punkt für mich überhaupt eine Ressource sein kann. Mir wurde das Gefühl vermittelt, dumm zu sein. So sollte ich dem vom Coach aufgeworfenen Aspekt und *seinem Ratschlag doch einfach Folge leisten*. Ich wehrte mich dagegen und zog für mich das Gute heraus. Meinen Coach schien das nicht zu interessieren, denn er *präsentierte mir die angebliche Lösung* meines Dilemmas. An dieser Stelle „bedankte“ ich mich für die Zurechtweisung, auch wenn ich lieber *gecoacht* worden wäre. Das Gespräch war beendet.

Fazit

Zwar wurde in zwei Fällen oberflächlich über den verwendeten Coaching-Ansatz gesprochen, ein klar benannter Ablauf und die Beantwortung der Frage, wer welche Verantwortungen zu tragen hat, fehlten jedoch. Vielmehr wurde ich ein ums andere Mal aufgefordert, mich „einfach dem Flow hinzugeben“, was früher oder später im Gefühl eines Blindfluges mündete. Denn einen echten, in sich schlüssigen Ansatz konnte ich auch während der Coachings nicht erkennen. Im Ergebnis fehlten mir die erhoffte Wahrnehmungserweiterung (Erkenntnis), die ressourcenorientierte Förderung meiner Entscheidungsfähigkeit, das Auslösen von Verhaltensalternativen (selbstbestimmt) und definitiv auch die Nachhaltigkeit des gesamten Prozesses.

Lediglich das dritte Coaching nahm eine überraschende Wendung. Umso bedauerlich

cher, dass mein „Sparrings-Partner“ den entstandenen Aha-Effekt sogleich wieder durch sein mangelhaftes Selbstverständnis als Coach zunichtemachte. Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe, kein Vorkauen als allgemeingültig verstandener Lösungen, die mehr über den Coach aussagen als über seinen Klienten. So blieb am Ende Enttäuschung.

Herzlichen Dank! Kein Wunder, dass Coaching trotz seines Potenzials noch immer kein durchweg brillantes Image hat, sondern in der Wahrnehmung vieler mit einem merkwürdigen Beigeschmack verbunden ist, wenn tatsächlich so gravierende Qualitätsunterschiede existieren.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Coach-Ausbilderin, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, sodass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten und ausgebildet wird; denn der Coach trägt die Prozessverantwortung, nicht die Verantwortung zur Lösungsfindung oder für das Ergebnis, sodass auch eine Abgrenzung zu Führung, Beratung, Training und Therapie zwingend erfolgen muss. Seit 2016 Dozentin an der Hochschule für angewandtes Management (HAM).

www.die-coaches.de





austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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

Eine wertvolle Verbindung.

DCV Deutscher
Coaching
Verband e.V.

www.coachingverband.org

Gesunde Krankheit und kranke Gesundheit

Eine Replik auf die Leserbriefе von Nina Meier und Dr. Walter Schwertl
im Coaching-Magazin 2/2016

Von Klaus Eidenschink



Der von Nina Meier im Leserforum des Coaching-Magazins 2/2016 beschriebene Vorschlag, Coaching und Psychotherapie zu unterscheiden, indem man die – seelisch – Gesunden zum Coach schickt und die Kranken zum Psychotherapeuten, ist *theoretisch überholt und praktisch dysfunktional*. Daher seien hier ein paar Hinweise gegeben, um Scheinklarheiten und Pseudodefinitionen zu dekonstruieren.

Ein beliebter Spruch unter Ärzten ist: „Es gibt keine gesunden Menschen, es gibt nur schlecht untersuchte!“ Und genau auf diese Weise funk-

tioniert das Spiel im Kontext der sogenannten seelischen Gesundheit: Ein Mensch, der sich verändern möchte oder leidet, kommt zum Psychotherapeuten. Dieser macht eine Anamnese und schreibt ein Gutachten zur Bewilligung einer Therapie für die Krankenkasse. Dieses wird so verfasst, dass das herauskommt, was herauskommen soll: Der Beleg für das Vorliegen einer „krankheitswertigen“ Störung.

Die Idee, dass unterschiedliche Psychotherapeuten zu eindeutigen, gleichen und unzweifelhaften Diagnosen kommen, hat mit der Praxis von Gutachten und Diagnosestellungen

nichts zu tun. Das macht auch nichts, denn hier geht es um einen Verwaltungsvorgang, welcher es für die Krankenkassen handhabbar macht, die Kosten für seelische Nöte einzugrenzen. Daher tut man gemeinschaftlich so, als wäre die Seele ein Ding, welches – ähnlich einem Motor – kaputt oder beschädigt sein kann, um sie dann durch Experten reparieren, vulgo heilen, zu lassen: Vom Kranken zurück zum Normalo. So ein Verständnis von krank und gesund ist seit mindestens drei Jahrzehnten *im Bereich der Psychotherapie überholt*, auch wenn der Gesetzgeber und Lobbygruppen aus unterschiedlichen Gründen daran festhalten.

Seelische Krankheit als (interessengeleitetes) Konstrukt

Seelische „Krankheit“ wird in einem hohen Maß konstruiert, festgelegt und von einem interessengeleiteten Beobachter so benannt. Die Vorstellung, dass eine seelische Krankheit „vorliegen“ könnte – ähnlich einem Stein auf dem Weg –, entspricht nicht mehr dem Forschungsstand zum Thema psychologische Diagnostik. ICD- und DSM-Diagnoseschlüssel entstehen und verschwinden wieder je nach Zusammensetzung und Diskussionsverlauf in den entsprechenden Expertengremien. Was gestern noch als krank galt, ist heute gesund und andersherum. Die Beliebigkeit in der Zuordnung von Menschen zu Diagnosen ist in vielen Untersuchungen belegt. Die Diskussionen über kontinuierliche (weniger oder mehr depressiv) oder diskrete (kranker oder gesunder Narzissmus) Diagnoseschemata sind end- und fruchtlos. In medizinnahen Einrichtungen wie psychiatrischen Krankenhäusern kommen die Fälle von Falscheinweisungen

und Falschentlassungen nur zu einem Bruchteil ans Licht. Das hat nichts mit mangelndem Erkenntnisvermögen zu tun, sondern damit, dass seelische Beeinträchtigungen und Nöte sich mit dem Schema „gesund vs. krank“ nicht hilfreich oder eindeutig erkennen lassen. *Das Schema schadet mehr, als es hilft.*

Wenn man von Ärzten oder Psychotherapeuten (oder Coaches) erwartet, eine seelische Krankheit anhand irgendwelcher Merkmale „erkennen“ zu können (siehe Werner & Webers, Coaching-Magazin 1/2016), ist das sinnvoll, wenn man sich klarmacht, dass dies eine gesellschaftlich (notwendige?) Konvention ist, um das Funktionssystem „Gesundheitswesen“ zu bedienen. Wenn man jedoch glaubt, dass man etwa eine „pathologische“ Depression von einem Burnout eines Leistungsträgers, den „pathologischen“ Narzissmus von der Blendkraft eines managerialen Visionärs, „pathologische“ Zwanghaftigkeit vom Kontrollbedürfnis des Leiters einer Controllingabteilung mal so eben klar unterscheiden könnte, um dann die Guten ins Töpfchen des Coachs und die Schlechten ins Kröpfchen des Psychotherapeuten zu stecken, der macht es sich zu leicht. Verschärft wird das, wenn man zusätzlich die einen als Klienten für *leistungsfördernde Beratung* klassifiziert und die anderen als Patienten in *heilungsbedürftige Behandlungen* schickt – so etwa Dr. Schwertl im Leserforum des Coaching-Magazins 2/2016. So reserviert man den moralisch „einwandfreien“ Begriff *Beratung* für Coaching und setzt *Behandlung* einer fragwürdigen Manipulation von hilflosen Menschen gleich, die speziellen Experten vorbehalten ist. Da weiß man doch, wo man sich einsortiert sehen möchte.

Viele Menschen mit schweren seelischen Beeinträchtigungen landen nie beim Psychotherapeuten. Sie landen beim sie fälschlicherweise körperlich oder medikamentös behandelnden Arzt, sie landen vor Gericht, sie landen bei der Bundesagentur für Arbeit und sie landen – seitdem es diesen gibt – beim Coach. Beim Coach landen sie deshalb, weil es *durchaus symptomatischer Bestandteil ihrer seelischen Not sein kann, dass sie (sehr) erfolgreich sind* – manche dieser Nöte geben das her(!) – und gleichzei-

tig irgendein Problem haben. Beschreibend formuliert:

- » Menschen, die wenig Zugang zu Gefühlen haben, „funktionieren“ besser, können rücksichtsloser sein und sich besser durchsetzen.
- » Menschen, die Angst vor Kontakt und Nähe haben, können leichter Tag und Nacht arbeiten, sind oft hochgradige Spezialisten in einem Fachgebiet und kommen deswegen in Führungsrollen.
- » Menschen, die sich hochgradig einsam, unsicher und minderwertig fühlen, finden soziale Rollen, die Anerkennung und Bewunderung abwerfen, sehr attraktiv und suchen daher solche Stellungen.

Das sind nur ein paar Beispiele, die eine Ahnung davon geben können, dass intensive seelische Konflikte in den Chefetagen genauso häufig vorkommen wie bei Hartz-IV-Empfängern. Würden solche erfolgreichen Manager zum Psychotherapeuten gehen, dann hätte dieser leichte Hand, ein Gutachten zu schreiben, welches eine krankheitswertige Störung attestiert.

Unterscheidung von Coaching und Psychotherapie

Die vermeintlich Gesunden sind eben durchaus „kränker“ als gedacht oder anders: Seelisch beeinträchtigt zu sein, ist normal. Deshalb muss man nun nicht die Unterscheidung von Coaching und Psychotherapie über den Haufen werfen. Die Unterscheidung macht auch ohne die Unterscheidung von gesund und krank viel Sinn. Sie an der Definition von Heilkunde und Diagnosen von Kunden aufzuhängen und mit der Hoffnung zu verbinden, dass der Gesetzgeber endlich klar sagen sollte, was nun unter krank zu verstehen sei, halte ich für mehr als problematisch. Im Gegenteil: Es ist ein Rückschritt in ein Denken, welches sich in *Scheinsicherheiten von angeblich erkennbaren „Krankheitszuständen“* flüchtet und damit einen professionellen Umgang mit den Uneindeutigkeiten und Grauzonen von seelischen Zuständen *massiv erschwert*. Man kann in dem kleinen Buch von Peter Fuchs, „Die Verwaltung der vagen Dinge“, sehr schön



www.coaching.at
www.trigon.at
graz-lenzburg@trigon.at



Zertifikatslehrgang Coaching
Die ganzheitlich ausgerichtete, praxisbezogene Einstiegsqualifizierung für die Tätigkeit als Business Coach

CH, Zürich | ab 5.10.2016
D, Köln | ab 2.3.2017
A, Wien | ab 17.3.2017

9 Module vor Ort • Gesamtumfang 25 Tage | Kompakt: 19 Tage • Mentor-Coaching • Übungsgruppen • praktische Projektarbeit
über 1.000 Absolventinnen und Absolventen seit 1993







<p>Lebensphasen des Menschen im Coaching</p> <p>E. Bergner CH, Zürich, 29.-30.09.2016</p>	<p>Coaching Essentials</p> <p>W. Vogelauer A, Salzburg, 10.10.-7.12.2016 2 x 3 Tage</p>
<p>Kommunikation und Selbsterfahrung</p> <p>E. Bergner CH, Arbon, 31.10.-5.11.2016</p>	<p>Die neuen Coaching-Methoden</p> <p>W. Vogelauer A, Wien, 4.-5.11.2016</p>
<p>Executive Coaching</p> <p>N. Kilercioglu J. Narbeshuber A, Wien, 21.11.2016-3.2.2017 2 x 3 Tage</p>	<p>Achtsamkeit im Coaching</p> <p>E. Bergner CH, Zürich, 6.-7.4.2017</p>
<p>Achtsame Selbstführung</p> <p>E. und J. Narbeshuber A, Salzburg, 8.-9.4.2017</p>	

nachlesen, dass Vagheit und Nicht-Definieren das *Kernelement beratender Profession* ist.

Die Unterscheidung von Coaching und Psychotherapie liegt aus meiner Sicht auf anderen Ebenen:

1. Der *Kontext* im Coaching ist ein anderer: Firmen, Rollen, Entscheidungsprozesse, Erwartungen des Klienten etc. Zudem bezahlt oft die Firma, sodass ein Dreiecksvertrag zustande kommt, der großen Einfluss auf Prozess und Inhalte der Beratung hat und anspruchsvoll zu handhabende Doppelloyalitäten mit sich bringt. Das Bezugssystem des Psychotherapeuten ist hingegen das Gesundheitssystem, mit den oben beispielhaft skizzierten Effekten von Gutachtenverfahren. Kontexte verändern Intervention, wie Schwertl richtig schreibt.
2. Die Rahmenbedingung, dass man den Klienten fünf bis 15 statt 30 bis 100 Stunden sieht, macht es von vornherein unmöglich,

dass im Coaching bestimmte Themen bearbeitet werden können. Dies erfordert zwangsläufig häufig vom Coach eine angemessene Überleitung des Klienten zu einem kompetenten Psychotherapeuten bzw. die *Beschränkung auf kontextgerechte Themen*. Dazu hilft es natürlich, wenn er von Psychodynamik im erforderlichen Ausmaß etwas versteht.

3. Der Coach braucht Kompetenzen zu Themen wie Führung, Team, Gruppenkonflikte, Macht und Einfluss, Organisationen, die für den Psychotherapeuten meist unnötig sind. Er braucht ein Verständnis davon, wie in solchen Rollenerfordernissen schnell gelernt werden kann und wie das Ausmaß, mit dem der Klient innerseelische Muster in der Rolle ausagiert, reduziert werden kann. Er braucht also ein *Prozesswissen, das der Psychotherapeut nicht hat*.
4. Der Psychotherapeut braucht – neben der Zulassung zur Heilkunde – vor allem ein

umfassendes Verständnis für den Verlauf längerdauernder Beratungen, dem Ablauf von seelischen Prozessen, in denen innere Konflikte durchgearbeitet werden, und ein Verständnis, wie sich Klienten schwer zugängliche und geschützte Bereiche ihrer Selbstwahrnehmung zugänglich machen können. Er hat also ebenfalls ein *Prozesswissen, das der Coach nicht hat*.

Fazit

Ich möchte entschieden Widerspruch einlegen gegen Meiers Aussage, grundsätzlich müsse zwischen gesund und krank unterschieden werden! *Das muss, kann und darf man als Coach wie als Psychotherapeut nicht*. Als Coach nicht, weil man es nicht darf, als Psychotherapeut nicht, weil es der therapeutischen Beziehung schadet und es die Achtsamkeit für ein differenziertes Diagnostizieren und Bearbeiten des inneren Prozesses beim Klienten erschwert.



Der Autor

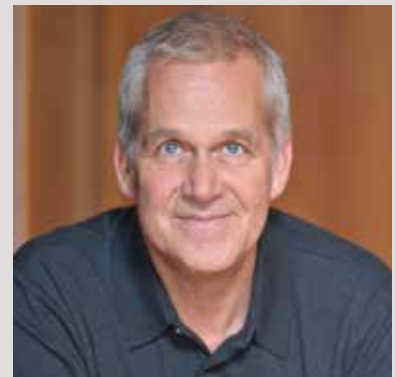


Foto: Jurga Graf

Klaus Eidenschink ist Coach, Konflikt- und Organisationsberater, Coach-Ausbilder (Hephaistos), Co-Leiter des Gestalttherapeutischen Zentrums Würmtal und Mitglied im Präsidium des DBVC.

Er lebt in Krailling bei München und arbeitet an einer integrativen Veränderungstheorie für Psycho-, Team- und Organisationsdynamik.

Siehe dazu ausführlich:

www.metatheorie-der-veraenderung.info
www.eidenschink.de

Vogel-Strauß-Taktik oder Verantwortungsübernahme?

Eine Replik auf die Leserbriefe von Nina Meier und Dr. Walter Schwertl
im Coaching-Magazin 2/2016

Von Frederik Werner & Thomas Webers

Mit unserem Beitrag zum praktischen Umgang von Coaches mit einem potenziellen Therapiebedarf ihrer Klienten (Coaching-Magazin 1/2016) haben wir gegenüber dem bislang weitgehend theoretisch und normativ geführten Diskurs einen deutlichen Unterschied markiert: Wir haben empirische Daten präsentiert und diskutiert. Dies hat gezeigt, dass es eben nicht reicht, sich Dinge zu wünschen und auszumalen, sondern dass sich solche Dinge empirisch betrachtet oft anders als postuliert darstellen. Wir haben für unsere Erkenntnisse keine absolute Geltung beansprucht, aber wir haben Handlungsbedarf festgestellt und deshalb politische Forderungen aufgestellt. Unser aufrichtiger Wunsch war und ist, einen Dialog mit allen Beteiligten zu führen, um die Situation professionell zu verbessern. Wir waren uns bewusst, dass wir ein sensibles Thema angesprochen haben. Durch die Reaktion in Form von Leserbriefen fühlen wir uns in dieser Einschätzung bestätigt. Die Rückmeldungen haben uns zugleich nachdenklich gemacht, denn wir registrieren darin potenziell die Tendenz, das Thema nicht „bei den Hörnern zu packen“, sondern eher zu verdrängen. Das aber wäre fahrlässig.

Kollegin Meier erklärt sich bereit, die juristischen Aspekte der Situation einer Prüfung zu unterziehen. Inhaltlich widerspricht sie uns aber nicht! Wir müssen uns fragen, wieso beschäftigt sie sich nicht mit unseren Forderungen? Wieso arbeitet sie sich an Zusammenhängen ab, die wir gar nicht hergestellt haben? So haben wir beispielsweise nicht behauptet, der ICD besäße gesetzlichen Stellenwert. Aber worauf wird sich der von einem Richter beauftragte Gutachter ggf. in der Praxis berufen? Natürlich auf den ICD – wie man sich sonst auf Industrienormen (DIN/EN/ISO) bezieht, die auch keine direkte Gesetzeskraft haben, aber indirekt entfalten.

Die Abgrenzungsproblematik

In ihrem Beitrag „Ist Coaching Therapie? Eine Abgrenzung zu Heilpraxis und Psychotherapie anhand der gängigen Rechtslage“ (Coaching-Magazin 2/2015) schreibt Meier: „Ohne eine Zulassung als psychologischer Psychotherapeut oder als Heilpraktiker ist es verboten, Dienstleistungen durchzuführen, die die Diagnose und Behandlung beispielsweise folgender Krankheiten bzw. Krankheitsbilder beinhalten: Phobien, Depressionen [...]“. Im Umkehrschluss ist es erlaubt, wenn man eine Beratung, ein Training oder ein Coaching u.a. zu den folgenden Beschwerden bzw. Themen anbietet: Lernschwäche, Schlafstörung [...]“ (S. 40; Hervorhebung durch uns). Soll man das folgendermaßen verstehen: Mache, was Du willst, frage lieber nicht so genau nach und nenne es bloß nicht Behandlung einer Depression – nenne es „besser“ Beratung bei Schlafstörung?

Wir fänden eine solche Argumentation spitzfindig und scheinheilig. Dies erscheint uns vergleichbar mit der Ausführung von Dr. Schwertl, der argumentiert: Wir machen Business-Coaching, wir behandeln nicht. – Weil nicht sein kann, was nicht sein darf, fragen wir uns?

Es freut uns, dass sich beide Kollegen aktiv mit der Thematik auseinandersetzen. Aber ist dies auch bei all den anderen der Fall, die als Coaches unterwegs sind? Vielleicht wollen diese gar nicht so genau wissen, ob und wo da eventuell eine Grenze bestehen könnte? Wir erinnern an ein Teilnehmer-Zitat aus unserer Studie: „Burnout, das ist doch unser täglich‘ Brot“ (S. 53). Schützt (cleveres) Nichtwissen vor Strafe? Oder das Abstreiten? Wäre es letztlich in den meisten Fällen die Nichtbeweisbarkeit dessen, was im Coaching stattfindet, die

den Coach im Klagefall vor Strafverfolgung schützt wie ein Blankoscheck? Uns beschleichen hier Bauchschmerzen. Wir meinen, dass die Profession der Coaches es sich nicht erlauben kann und darf, die von uns aufgeworfene Frage auf die leichte Schulter zu nehmen.

Selbststeuerung als zentrales Kriterium?

Meier, ihres Zeichens Juristin, aber nicht Psychologin, postuliert leichtfüßig ein diagnostisches Kriterium, wenn sie vorschlägt, psychische Krankheiten allein durch die Selbstmanagementfähigkeiten eines Klienten erkennen zu wollen (S. 47). Dieses Kriterium allein ist als *hochgradig unzureichend* abzulehnen: Es wäre beispielsweise vermessen, einem depressiven Manager die Fähigkeit zur Selbstorganisation abzusprechen. Auch Amokläufer planen ihre Taten oft minutiös und müssen sich selbst organisieren.

Psychologen wie wir *könnten* hingegen eine fundierte Diagnose stellen, da wir über das relevante Fachwissen verfügen. Richtig ist, dass (auch) wir es ohne staatliche Zulassung nicht *dürfen* (Behandlungs- statt Heilerlaubnis, Dr. Schwertl liegt mit dieser Differenzierung zweifelsohne richtig). In der Praxis sind Psychologen so befähigt, einen (sub-)klinischen Fall zu erkennen und die Coaching-Anfrage an den klinischen Kollegen zu verweisen. Den psychologischen Laien unter den in unserer Studie befragten Coaches gelang das nicht. Ein Coach – so unsere Überzeugung – sollte über eine psychologisch fundierte innere Ampel verfügen, um ggf. „zurückrudern“ zu können.

Eine innere Ampel

Besagte (von Dr. Schwertl angesprochene) Ampel liegt übrigens längst vor und findet sich

auch im Coaching-Kompodium des DBVC: das Funktionspendel (Wolff, 2012). Es ist ein Modell, das analog einer Verkehrsampel den Handlungsspielraum des Coachs beschreibt. Im grünen Bereich geht es um die Potenzialaktivierung. Um gemeinsames Reflektieren, um Stimulieren, Simulieren, Motivieren. Es schließt sich ein gelber Bereich an, der dem Coach signalisiert: Achtung, hier verlässt du die gemeinsame Basis. Kurzfristig kann man ein Agieren dort rechtfertigen. Es findet aber ein Rollenwechsel statt und dieser ist grundsätzlich erklärungsbedürftig und auf Basis eines Coaching-Kontrakts genehmigungspflichtig. Tabuisiert ist jedoch der chronische Wechsel in die Rolle des Psychotherapeuten oder die des Schattenmanagers (roter Bereich). Die gemeinsame Augenhöhe würde damit verlassen, Selbsthilfe durch Fremdhilfe ersetzt, es droht bei Chronifizierung ein „ungesundes“ Abhängigkeitsverhältnis, eventuell sogar Manipulation.

Diese Perspektive geht über den Aspekt der Selbststeuerungsfähigkeit deutlich hinaus. Sie ist eine *ethisch reflektierte Rollenklärung* und eine aktive Positionierung der Kundschaft gegenüber aus der Autonomie des Coachs heraus – also nicht bloß reaktiv der Heteronomie des Gesetzes geschuldet. Damit sie in der Praxis gangbar und belastbar ist, muss sie selbst erarbeitet und ständig überprüft werden – erstmals in der Coaching-Weiterbildung und anschließend kontinuierlich in der kollegialen Supervision. Daher ist es unserer Meinung nach nicht nur wünschenswert, sondern politisch zu fordern, dass ein Modul zu psychischen Störungen Teil einer regulären Coach-Weiterbildung wird. Solche Vorsorge dürfte das

Image der Zunft verbessern helfen und – wie schon die Compliance-Diskussion zeigte – im Klagefall dem Coach zugutegehalten werden.

Gemeinsam mehr erreichen

Meier argumentiert vorwiegend in juristischen Kategorien. Wir hingegen argu-

mentieren inhaltlich psychologisch. So scheinen wir tendenziell aneinander vorbeizureden. Das wäre kontraproduktiv. Es geht uns um die gemeinsame Sache. Dafür wäre es hilfreich, ein gemeinsames Zielverständnis (bzgl. Klienten, Coaches, Gesellschaft) zu entwickeln. Das wünschen wir uns für die Zukunft!

Literatur

- » **Meier, Nina (2016)**. Coaching oder Therapie? Zentral sind die Selbstmanagementfähigkeiten. In Coaching-Magazin, 2/2016, 45–47.
- » **Meier, Nina (2015)**. Ist Coaching Therapie? Eine Abgrenzung zu Heilpraxis und Psychotherapie anhand der gängigen Rechtslage. In Coaching-Magazin, 2/2015, 36–40.
- » **Schwertl, Walter (2016)**. (Therapeutische) Behandlung oder Business-Coaching? In Coaching-Magazin, 2/2016, 48–49.
- » **Werner, Frederik & Webers, Thomas (2016)**. Erkennen Coaches einen Psychotherapiebedarf ihrer Klienten? Eine Pilotstudie weckt Zweifel. In Coaching-Magazin, 1/2016, 50–54.
- » **Wolff, Ulrike (2012)**. Anwendungsbereiche. In DBVC (Hrsg.). Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Osnabrück: DBVC. 21–26.

Die Autoren



Foto: Thomas Schwellenbach

Frederik Werner, Informatiker und Psychologe (B.Sc.), Studienschwerpunkte Organisationsdiagnostik und -entwicklung sowie klinische Psychologie, tätig als Digital Analyst bei einem führenden Telekommunikationsunternehmen.
coaching@frederikwerner.de



Foto: Schafgans DGPh

Thomas Webers, Dipl.-Psychologe, Dipl.-Theologe, Fachpsychologe ABO (DGPs/BDP). Wissenschaftsexperte im Bereich Coaching, DBVC. Chefredakteur „Coaching-Magazin“ (2008–2012). Lehrbeauftragter u.a. der Hochschule Fresenius in Köln. Selbstständig als Business-Coach und Unternehmensberater in Bonn. Autor des Buchs „Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen“.
coaching@thomas-webers.de

Coaching-Board

Für den interaktiven Austausch zu diesem Thema oder anderen Beiträgen rund ums Coaching steht Ihnen auch unser Diskussionsforum, das Coaching-Board, zur kostenlosen Verfügung.
www.coaching-board.de

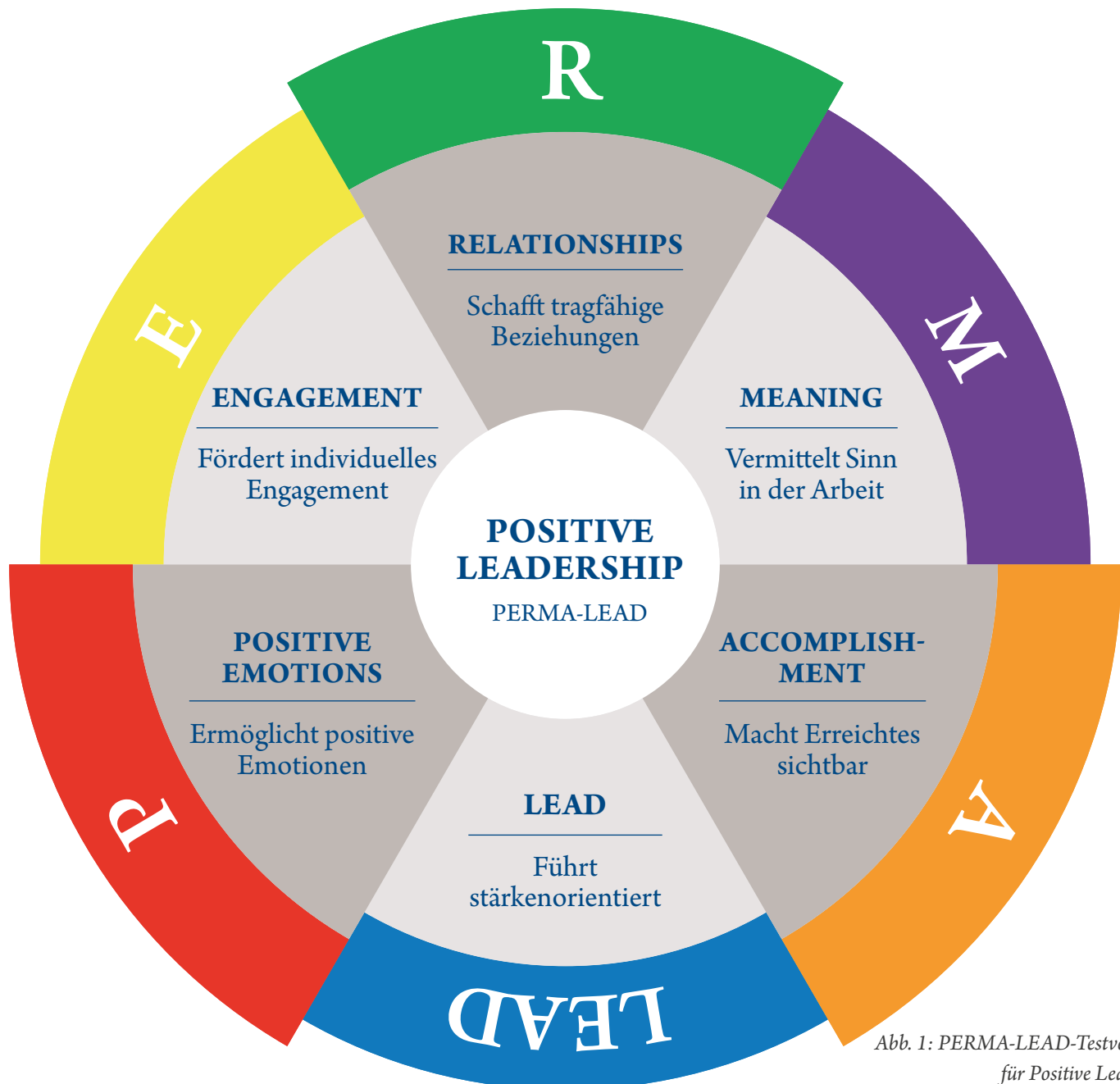


Abb. 1: PERMA-LEAD-Testverfahren
für Positive Leadership

Positive Leadership und Coaching

Von Dr. Markus Ebner

Viel wird derzeit über Führungskultur diskutiert. Welches Modell ist geeigneter, aktuelle Herausforderungen wie Komplexität und Beschleunigung zu bewältigen: hierarchisch oder in Netzwerken organisierte Führungsarbeit? Das auf Basis der Positiven Psychologie entwickelte Prinzip des Positive Leadership stellt eine andere Frage: Woran sollte sich Führung orientieren? Die klare Antwort: an Stärken, nicht an Defiziten. Im Rahmen eines wissenschaftlich angelegten Projekts entstand nun ein Positive-Leadership-Testverfahren, das der praktischen Anwendung im Coaching dient.

Stärkenorientierung als Führungskompetenz ist eines der großen Themen in der heutigen Zeit. Bekannt wurde das Thema unter dem Begriff Positive Leadership. Doch woher kommt dieser Ansatz? Welche Forschungsergebnisse und aktuelle Entwicklungen gibt es dazu? Und wie kann man im Coaching damit arbeiten?

Von der Positiven Psychologie zu Positive Leadership

Als Dr. Martin Seligman im Jahr 1998 zum Präsidenten der American Psychological Association (APA) gewählt wurde, rief er dazu auf, in der psychologischen Forschung den Fokus auch verstärkt darauf zu legen, was Menschen allgemein stärkt. Der Grundstein für die Positive Psychologie war damit gelegt.

Im Laufe der Jahre wurden dazu unterschiedliche Konzepte entwickelt, einen guten Überblick bieten Hone et al. (2014). In seinem Buch „Flourish“ stellt Seligman (2011) mit dem PERMA-Modell seine neue und zusammenfassende Theorie des Well-beings vor. Ein Ansatz, der die fünf Komponenten *P* (Positive Emotions), *E* (Engagement), *R* (Relationships), *M* (Meaning) und *A* (Accomplishment) als Grundlagen für das Aufblühen definiert. Seligman selbst schreibt dazu: „I now think, that the topic of positive psychology is well-being, that the gold-standard for measuring well-being is flourishing, and that the goal of positive psychology is to increase flourishing.“ (2011; 13) Der Vorteil des PERMA-Modells ist, dass eine Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse aus verschiedenen Bereichen möglich wird, was auch der Output an PERMA-Studien in den letzten Jahren zeigt. So stellen beispielsweise Butler und Kern (2014) den PERMA-Profiler als fundiertes Messinstrument für allgemeine Lebenssituationen vor. Margaret Kern entwickelt derzeit mit dem PERMA-Workplace an der Universität Melbourne ein Messinstrument, mit dem wachstumsförderliche Bedingungen am Arbeitsplatz gemessen werden können. Besonders geschätzt wird in der Praxis auch ein weiterer Aspekt: Nämlich die Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit des Modells für Menschen, die ins Coaching kommen.

Die Entwicklung der Positiven Psychologie hat auch angrenzende Bereiche inspiriert. So finden sich beispielsweise in der Pädagogik Strömungen, die klar die Identifikation und Förderung von Kompetenzen in den Vordergrund stellen. Auch in der Führungsforschung ist unter dem Begriff Positive Leadership ein *ressourcen- und stärkenorientierter Führungsansatz* definiert worden. Man sollte meinen, dass Führungskräfte selbstverständlich Kompetenzen ihrer Teammitglieder optimal nutzen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dies selten der Fall ist und Führung *allzu oft defizitorientiert* stattfindet: Mitarbeiter beklagen, dass sie meist nur Feedback bekommen, wenn etwas nicht optimal gelaufen ist. Jährliche Mitarbeitergespräche zeigen die aktuellen „Entwicklungsfelder“ auf. Was aber in der Regel vernachlässigt wird, sind „ungenutzte Kompetenzfelder“. Das ist schade, weil gerade dort ein Potential schlummert, das bereits vorhanden ist und nur noch im Sinne des Unternehmens abgerufen werden muss. Diese Einschätzung wird durch eine Gallup-Studie untermauert, bei der 80.000 Manager befragt wurden: Ein Großteil gab an, dass ihrer Ansicht nach der größte Raum für Leistungssteigerung *in den Schwächen* von Menschen liegt. Gerade im Coaching von Managern geht es oft um die Sichtbarmachung von Glaubenssätzen, die die eigene Rolle und dazugehörige Handlungen hervorbringen. Das zeigt, wie wichtig es ist, als Coach aktiv und gezielt bestimmte (unbewusste) Haltungen sichtbar zu machen, kritisch zu prüfen und gegebenenfalls zu erweitern.

Positive Leadership wissenschaftlich betrachtet

Die Forschung im Bereich Positive Leadership orientiert sich an unterschiedlichen Definitionen. Obwohl bereits zahlreiche empirische Forschungsergebnisse vorliegen, hat sich derzeit noch kein einheitlicher Standard in der Definition von Positive Leadership etabliert. Ein Konzept, das sich am häufigsten findet, bezieht sich auf das Modell des Psychologischen Kapitals (PsyCap) von Fred Luthans. Dabei werden die vier Eigenschaften Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit als Kapital, das in Mitarbeitern und Führungs-

kräften zu finden ist, definiert. Ein weiteres Modell, das häufig zitiert wird, ist Positive Organizational Scholarship (POS) von Kim Cameron, das stärker die Unternehmenskultur in den Vordergrund stellt.

Die evidenzbasierte Führungsforschung kommt eindeutig zu dem Ergebnis, *dass sich Positive Leadership für alle Beteiligten rechnet*. So zeigen Studien, dass sich Positive Leadership signifikant auf die Gesundheit (Avey et al., 2010), die Positivität, die Kreativität und die Performance (Rego, 2012) sowie auf die Arbeitszufriedenheit (Bergheim et al., 2015) der Mitarbeiter auswirkt. Aber auch die Führungskräfte selbst werden durch ihr eigenes Positive-Leadership-Verhalten beeinflusst: So steigt das Engagement (Chen, 2015) bei der Führungskraft, je stärker ihre Ausprägung in Positive Leadership ist. In einer an der Universität Wien durchgeführten Erhebung, bei der rund 1.000 Führungskräfte befragt wurden, konnte gezeigt werden, dass Führungskräfte mit einem höheren PsyCap ihre Tätigkeit als signifikant weniger belastend empfinden.

PERMA-LEAD

Beschäftigt man sich intensiver mit Positive Leadership, wird deutlich, dass sich dieser Themenbereich meist neben der Psychologie entwickelt hat. Auch die Autoren der beiden bereits genannten Modelle PsyCap und POS haben ihre Wurzeln in den Wirtschaftswissenschaften. Daraus ergibt sich, dass sich Strömungen in der Positiven Psychologie und in Positive Leadership nebeneinander entwickeln und eine Verzahnung der Ergebnisse in nur geringem Ausmaß passiert. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Einführung des PERMA-Modells, an dem sich immer mehr Studien aus unterschiedlichen Forschungsbereichen im Rahmen der Positiven Psychologie orientieren, deren Forschungsergebnisse für den praktischen Führungsalltag sehr brauchbar wären. Diese konnten aber mangels Modellkompatibilität nicht direkt auf bestehende Positive-Leadership-Logiken übertragen werden.

Daher entstand im Rahmen des im Folgenden beschriebenen groß angelegten Projekts

das Ziel, die *Positive Psychologie und Positive Leadership sowohl wissenschaftlich als auch praktisch enger zu verzahnen*. Die selbstgesetzte Vorgabe setzte sich dabei aus drei Hauptaspekten zusammen: (1) die wissenschaftliche Fundiertheit, (2) die praktische Anwendbarkeit – insbesondere im Coaching – und (3) die Integration bisheriger evidenzbasierter Ergebnisse aus der Führungsforschung.

Die Herangehensweise bestand darin, *fünf PERMA-Faktoren für die Führungsrolle* zu definieren und um einen *sechsten Faktor (LEAD)* zu ergänzen (siehe Abb. 1, S. 50), der die Stärkenorientierung der Führungskraft beschreibt. Die Vorbereitung bestand aus monatelangen Recherchen unzähliger, einerseits in der Forschung bereits verwendeter Fragebögen zur Messung von Führungsverhalten, andererseits im Zusammentragen von Studienergebnissen, die besonders wirkungsvolles Führungsverhalten definieren. Diese Daten wurden in einem nächsten Schritt den sechs PERMA-Lead-Faktoren zugeteilt. Redundante Items wurden eliminiert. Der daraus entstandene Fragebogen wurde anschließend mehreren Fokusgruppen mit Führungskräften sowie im Coaching tätigen Beratern vorgestellt, mit diesen diskutiert und in Folge angepasst. Das Resultat wurde schließlich in einer Normierungsstichprobe mehreren hunderten Führungskräften aus verschiedenen Branchen und unterschiedlichsten Führungsebenen vorgegeben und letztendlich testtheoretisch ausgewertet.

Besonders in Hinblick auf die praktische Verwendbarkeit im Coaching wurde das PERMA-LEAD-Testverfahren auf die Messung von Verhaltensweisen festgelegt, die *konkretes Führungsverhalten* erfassen. Die PERMA-Forschung zeigt eindeutig, welche positiven Auswirkungen hohe Ausprägungen in den PERMA-Faktoren auf die Leistung, die Zufriedenheit und die Kompetenzentfaltung von Menschen haben. Der PERMA-LEAD-Test misst daher die Verhaltensweisen, mit denen Führungskräfte konkret dazu beitragen.

In einem weiteren Schritt wurden die Daten mittels Clusteranalyse nach Ähnlichkeitsstrukturen analysiert. Ziel dabei war es, eine

interpretierbare Führungstypologie abzubilden. Dazu wurde als agglomeratives Verfahren die Ward-Methode (Minimum-Varianz-Methode) gewählt, da sie den Vorteil bietet, sehr homogene Gruppen zu erzeugen. Die für die Praxis sinnvollste Auswertung ergab dabei eine 3-Cluster-Lösung. Bei einer Erhöhung der Clusteranzahl sinkt nämlich die Anzahl der Personen im kleinsten Cluster auf unter drei Prozent, was für die praktische Interpretation keinen Mehrwert bedeutet. Abbildung 2 (S. 53) zeigt die Ergebnisse.

Die Grafik ist so zu interpretieren, dass der höchstmögliche Wert eines Faktors 100 sein kann. Zu Typ A, als Prototyp eines „Positive Leaders“, zählen 43 Prozent aller Führungskräfte. 34 Prozent der Führungskräfte haben eine mittlere Ausprägung (Typ B) und 24

Prozent der Führungskräfte leben den Positive-Leadership-Ansatz verhältnismäßig wenig (Typ C). Die Ergebnisse zeigen zwei weitere interessante Aspekte auf: Selbst die Typ-C Führungskräfte haben absolut gesehen noch immer einen *hohen Wert bei allen Faktoren*. Das ist für die Auswertungsgespräche relevant und zeigt, dass die Einzelergebnisse immer nur im relativen Verhältnis zu den Gesamtergebnissen interpretiert werden sollen.

Ein zweiter sichtbarer Aspekt ist, dass das Liniendiagramm keine Überschneidung der Typen zeigt. Das ist ein deutlicher *Hinweis auf einen Generalfaktor*, der hinter den sechs Teilfaktoren steht. Die Tabelle zeigt Einzelitems des Testverfahrens und gibt einen Überblick über die wichtigsten Kennwerte der einzelnen Typen im jeweiligen Faktor.

Faktor	Beispielitem	Typenspezifische Mittelwerte	Typenspezifische Standardabweichungen
Positive Emotions	Trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz wohl fühlen	A:93,4	A:4,9
		B:85,0	B:6,1
		C:72,7	C:11,1
Engagement	Trägt dazu bei, dass Mitarbeiter/innen bei ihrer Arbeit interessiert und begeistert sind	A:93,4	A:4,3
		B:82,8	B:5,8
		C:72,8	C:10,9
Relationships	Sieht es als Teil seiner/ihrer Führungsaufgabe, dazu beizutragen, dass im Team ein positiver Umgang herrscht	A:93,8	A:2,7
		B:87,6	B:4,0
		C:80,0	C:7,9
Meaning	Sorgt dafür, dass jede/r im Team das Gesamtziel und die Teilziele versteht	A:97,2	A:2,9
		B:92,0	B:4,2
		C:78,7	C:10,7
Accomplishment	Freut sich mit den Mitarbeiter/innen, wenn sie ein Ziel erreicht haben, und sagt ihnen das auch	A:95,2	A:3,4
		B:85,0	B:5,1
		C:72,1	C:10,3
Lead	Gibt Mitarbeiter/innen bewusst Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen	A:94,9	A:4,9
		B:90,9	B:5,6
		C:79,3	C:9,0

Tabelle: Überblick PERMA-LEAD Kennwerte

Um die Anschlussfähigkeit dieser Testung mit dem in der Forschung oft verwendeten PsyCap festzustellen, wurde in einer zusätzlichen Studie 181 Führungskräften sowohl der PERMA-LEAD vorgegeben als auch deren PsyCap erfasst, um die Korrelationen berechnen zu können. Das Ergebnis ist erfreulich, der Zusammenhang ist höchstsignifikant ($r=0,43$). Das bedeutet, dass die PsyCap-Faktoren mit den konkret gemessenen Verhaltensweisen im PERMA-LEAD zusammenhängen. So kann das neue PERMA-LEAD-Modell einerseits direkt an der aktuellen Strömung in der Positiven Psychologie andocken, andererseits können die bisherigen Forschungsergebnisse in Bezug auf die Wirkung von Positive Leadership auch auf dieses Modell umgelegt werden. Und was natürlich für alle Coaches am wichtigsten ist: Durch die Ergebnisse, die konkrete Verhaltensweisen aufzeigen, ist ein zielorientiertes Coaching mit einer so oft geforderten *Wirkungsmessung* möglich.

Positive Leadership und Coaching

Positive Leadership und Coaching haben eine große gemeinsame Wurzel: Beide arbeiten daran, *Stärken und Kompetenzen* herauszuarbeiten und ergebnisorientiert zu nutzen. Coaching ergänzt damit die Profession der Psychotherapie, ohne dabei psychische Erkrankungen zu negieren.

Zahlreiche Coaching-Strategien arbeiten mit den Stärken der Klienten. Hervorgehoben werden kann hier das GROW-Modell (Whitmore, 1992), dessen Wirksamkeit als Coaching-Tool, aber auch als Führungs-Tool durch die psychologische Forschung mehrfach belegt wurde (Grant et al., 2010) und dessen Bezug zur Positiven Psychologie mehrfach hergestellt wurde (Grant et al., 2009). Der Ansatz des GROW-Modells arbeitet lösungsorientiert und setzt dabei auf das Sichtbarmachen und Nutzen der Kompetenzen und Fähigkei-

ten der Klienten beim Erreichen eines Ziels. Da diese Herangehensweise auch in der Führungskompetenz ausgesprochen hilfreich ist, ist das GROW-Modell mittlerweile oft Inhalt von qualitativ hochwertigen Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Es zeigt sich dabei eindeutig, wie Coaching-Techniken im Sinne von Positive Leadership als Führungsinstrument anwendbar sind.

Auch der PERMA-LEAD-Test wurde für die praktische Anwendbarkeit im Coaching sowie für Trainer und Organisationsentwickler *in zwei Varianten aufbereitet*: Erstens als *Potentialanalyse*, bei der die Führungskraft die Testung online durchführt und abschließend das eigene Ergebnis im Benchmarkvergleich zu anderen Führungskräften gezeigt bekommt. Zweitens gibt es die „große“ Variante als *360°-Feedback*, bei dem nicht nur die eigene Einschätzung abgegeben wird, sondern diese durch die Fremdsicht der Mitarbeiter, des Vor-

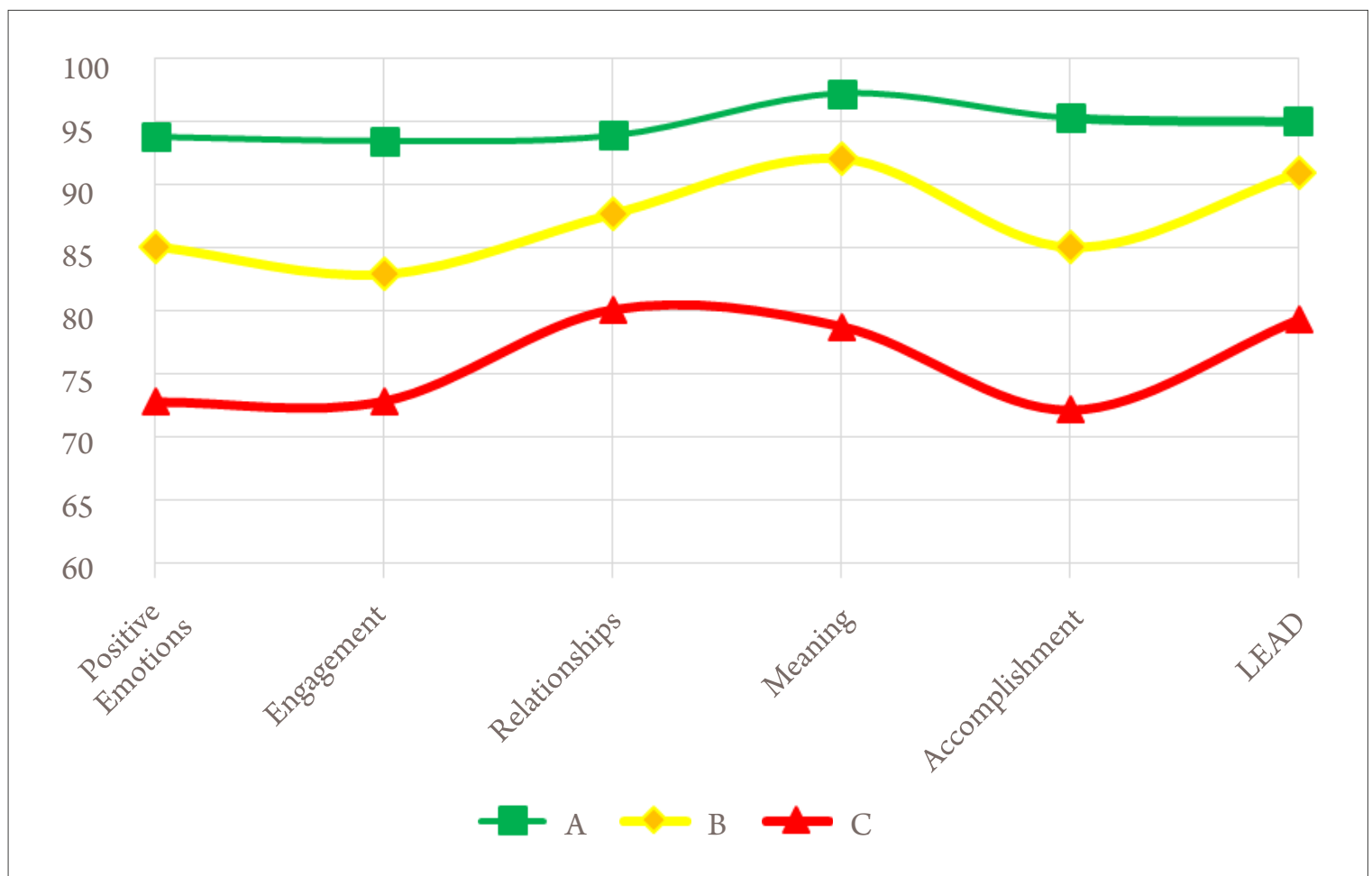


Abb. 2: Führungstypologiebestimmung mittels Clusteranalyse

gesetzten sowie der Kollegen auf gleicher Ebene ergänzt wird. Um den Nutzen für die Praxis noch zu erhöhen, wurde das 360°-Feedback darüber hinaus um sieben wissenschaftlich fundierte Managementkompetenzen erweitert. Einer der Vorteile dieses Tools ist, dass neben einer Ist-Stand-Erhebung, anhand derer sich Entwicklungsschritte direkt ableiten lassen, auch der *Erfolg eines Coachings* bzw. eines Führungskräfteentwicklungsprogramms schwarz auf weiß messbar wird.

Zusammenfassung und Ausblick

Der Artikel zeigt, wie sich Positive Leadership aus der Positiven Psychologie entwickelt hat, welche fundierten Studienergebnisse es gibt und wie die aktuelle Entwicklung derzeit

ist. Dass Coaching und Positive Leadership eine optimale Passung haben, wird durch die Stärkenfokussierung in beiden Ansätzen sichtbar. Mit der Entwicklung des PERMA-LEAD-Modells wird die Forschung der Positiven Psychologie mit Positive Leadership zusammengeführt und gleichzeitig ein Tool für Coaches bereitgestellt. Das Interesse der Unternehmen an Positive Leadership ist nicht nur aufgrund der Passung mit den Bedürfnissen der vielzitierten Generation Y sehr hoch, auch die weltweite wissenschaftliche Forschung dazu ist ein großes Wachstumsfeld. Man darf daher gespannt auf die zahlreichen Studienergebnisse sein, die in den nächsten Jahren dazu publiziert werden. Gleichzeitig liegt die praktische Anwendbarkeit im Coaching – auch durch die ähnliche Herangehensweise – auf

der Hand. Wünschenswert ist, dass durch die enge Verzahnung von evidenzbasierten Studienergebnissen, praktischen Anwendungsmöglichkeiten und dem starken Bedürfnis von Menschen nach mehr Stärkenorientierung mit Positive Leadership ein weiteres Feld wächst, in dem sich Wissenschaft und Praxis auf gleicher Augenhöhe die Hand reichen.

Literatur

- » **Avey, James B.; Luthans, Fred; Smith, Ronda M. & Palmer, Noel F. (2010).** Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. In *Journal of Occupational Health Psychology*, 1/2010, 17–28.
- » **Bergheim, Kjersti; Nielsen, Morten B.; Mearns, Kathryn & Eid, Jarle (2015).** The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. In *Safety Science*, 4/2015, 27–36.
- » **Butler, Julie & Kern, Margaret L. (2014).** The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. Unveröffentlichtes Manuskript.
- » **Chen, Shu-Ling (2015).** The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance. In *The International Journal of Human Resource Management*, 18/2015, 2349–2365.
- » **Grant, Anthony M.; Curtayne, Linley & Burton, Geraldine (2009).** Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being. In *The Journal of Positive Psychology*, 5/2009, 396–407.
- » **Grant, Anthony M.; Green, L. Suzy & Rynsaardt, Josephine (2010).** Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. In *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 3/2010, 151–168.
- » **Hone, Lucy C.; Jarden, Aaron; Schofield, Grant M. & Duncan, Scott (2014).** Measuring flourishing. In *International Journal of Wellbeing*, 1/2014, 62–90.
- » **Rego, Arménio; Sousa, Filipa; Marques, Carla & Cunha, Miguel P. e. (2012).** Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. In *Journal of Business Research*, 3/2012, 429–437.
- » **Seligman, Martin E. P. (2011).** *Flourish*. London: Nicholas Brealey.
- » **Spence, Gordon B. & Grant, Anthony M. (2007).** Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being. In *The Journal of Positive Psychology*, 3/2007, 185–194.
- » **Whitmore, John (1992).** *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.

Dieses Thema wurde im Rahmen des 4. Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research ...“ der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) präsentiert.

Der Autor



Foto: Nikolaus Formanek

Markus Ebner ist promovierter Organisations- und Wirtschaftspsychologe und als Seminarleiter und Coach für zahlreiche Unternehmen tätig. Er lehrt und forscht zum Thema Positive Leadership an den Universitäten Wien und Klagenfurt und ist im Board of Directors der Austrian Positive Psychology Association.
www.positive-leadership.at



Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung

Teil 2: Der Schlüssel für den Weg aus der Ethikfalle der Globalisierung

Von Prof. Dr. Harald Geißler

Nach welchen normativen Prinzipien hat Coaching zu erfolgen? Als individuelles Beratungsformat, das insbesondere im Business-Kontext bzw. im Rahmen von Leistungssteigerung zum Einsatz kommt, folgt es – so eine im vorliegenden Artikel vertretene These – einer marktwirtschaftlichen Logik: Der Optimierung der Selbstaussbeutung der Klienten. Steckt Coaching damit in einer Ethikfalle, derer die Branche nur entkommen kann, wenn sie Coaching neu konzeptualisiert und als gesellschaftsdienlichen Bildungsprozess zu verstehen beginnt?

Der Frage nach einer Coaching-Ethik kommt für die Professionalisierung von Coaching eine zentrale Rolle zu. Bei der Suche nach einer Antwort auf diese ist es sinnvoll, an den in Coaching-Wissenschaft und -Praxis vorherrschenden Konsens anzuschließen, dass Coaching eine soziale Praxis ist, die sich durch den – wie auch immer ausgelegten bzw. konkretisierten – Anspruch und Selbstanspruch definiert, für den Klienten etwas Positives zu bewirken. Aber was heißt das im Einzelnen? Und welche Bedeutung hat dabei die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft?

Um diese Fragen zu beantworten und in diesem Sinne zur Professionalisierung von Coaching beizutragen, wurde in Teil 1 dieser Artikelreihe, der im Coaching-Magazin 2/2016 veröffentlicht wurde, zunächst dargestellt, worin die – nicht zuletzt auch ethische – Problematik der Bewertung von Coaching-Prozessen besteht. Anschließend wurde auf den wissenschaftlichen Diskurs über die Bewertung von Coaching-Prozessen und auf die Ethik-Codes der Coaching-Verbände eingegangen. Nun, im zweiten Teil, wird die Ethikfalle diskutiert, in der sich Coaching im Kontext der Globalisierung befindet, um dann eine konzeptionelle Begründung von als *Bildungsprozess* verstandenem Coaching vorzunehmen, die beansprucht, in ihrem Kern bereits eine ethische Begründung zu sein. Was das konkret für die Praxis der Bewertung von Coaching-Prozessen bedeutet, wird abschließend im Coaching-Magazin 4/2016 ausgeführt.

Coaching als hybride Praxis

Der Gedanke, Coaching als eine hybride Praxis zu konzeptualisieren, die in einer spezifischen Weise *psychologische mit ökonomischen Merkmalen verbindet*, lässt sich mit Bezug auf Simons (1998) „Radikale Marktwirtschaft“ begründen und entfalten. Es handelt sich um eine Theorie, die die Konsequenzen reflektiert, die sich durch die moderne Datenverarbeitungs- und Übertragungstechnik ergeben, mit der man nun auch Leistungen des menschlichen Gehirns substituieren kann. Um in der Wirtschaft – und im Weiteren auch in der Gesellschaft – die nicht zuletzt auch ökonomischen

Möglichkeiten dieser revolutionären Innovation möglichst konsequent zu entfalten, war und ist es notwendig, das traditionelle Paradigma hierarchisch-reglementierender Top-down-Steuerung möglichst weitgehend durch eine prinzipiengeleitete Selbststeuerung zu ersetzen, und zwar nicht nur im interpersonellen, sondern auch im intrapsychischen Bereich. Wesentliches Merkmal des neuen Steuerungsparadigmas ist deshalb die Zurückdrängung bzw. Aufweichung der traditionell tayloristisch-fordistisch starr segmentierten und bürokratisch reglementierten Top-down-Steuerung durch *Selbststeuerung auf der Ebene des Einzelnen* wie auch auf der Ebene kleiner, mittlerer und großer Organisationseinheiten in Verbindung mit Verganzheitlichung bzw. Entgrenzung von Arbeiten und Lernen sowie Führung und Kooperation (Baecker, 2003; Baethge & Baethge-Kinsky, 2006; Baethge & Schiersmann, 1998; Luhmann, 1984).

Das wesentliche Merkmal dieses Paradigmenwechsels ist, dass einerseits *von Fremdsteuerung auf Selbststeuerung* umgesteuert wird, dabei andererseits das traditionelle *Prinzip der Marktwirtschaft nicht aufgegeben* und weiter perfektioniert wird, nämlich das Prinzip, dass alle Marktteilnehmer in wechselseitiger Konkurrenz stehen und die ihnen vorliegenden bzw. zugänglichen sachlichen und personalen Bedingungen als Mittel für das Ziel individueller Gewinnoptimierung nutzen bzw. ausbeuten.

Coaching in der moralischen Falle

Dieses Grundprinzip radikalisierte sich mit der „Erfindung“ von Coaching. Denn Coaching bot die Möglichkeit, dieses Grundprinzip auch auf den Umgang mit den eigenen personalen Bedingungen anzuwenden und damit die *Selbstausschöpfung zu optimieren*. Wie auch das Positionspapier des Roundtables der Coachingverbände (RTC, 2015) betont, scheint es also kein Zufall zu sein, dass Coaching in den 1980er Jahren entstand, also in der Frühphase der Globalisierung unserer Wirtschaft und Gesellschaft, in der es galt, den Herausforderungen der Risikogesellschaft (Beck, 1986) zu begegnen (Geißler, 2006; 2008).

Ein so verstandenes Coaching hat die gesellschaftliche Aufgabe, den Klienten anzuleiten, » seine Leistung bzw. Leistungsfähigkeit zu überprüfen und zu verbessern, und zwar durch die Verbesserung seines zweckrationalen Umgangs mit Ressourcen, d.h. Geld, Information, Material, Beziehungen zu anderen und den eigenen Fähigkeiten und Motivationen.
» seine Sozialität bzw. seine sozialen Fähigkeiten zu überprüfen und mit Bezug auf die an ihn gestellten organisationalen Funktionalitäts- und Loyalitätsansprüche zu verbessern.
» seine Persönlichkeit bzw. Persönlichkeitsentwicklung auf einen einerseits authentischen und andererseits funktionalen Umgang mit sich selbst auszurichten.

In dieser Weise das Grundprinzip der Marktwirtschaft auf den Umgang des Einzelnen mit sich selbst auszuweiten und entsprechend die Aufgabe von Coaching darin zu sehen, den Klienten bei der Optimierung seiner Selbstausschöpfung zu unterstützen, *ist für Coaching eine moralische Falle*. Denn mit der gerade angesprochenen Ausweitung marktwirtschaftlicher Prinzipien wird eine – im nächsten Abschnitt noch genauer zu betrachtende – Grenze überschritten, die die *Bedingungen von Humanität* sichert.

Defizite im Coaching-Diskurs

Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Grenzüberschreitung möglich wurde, war und ist die Tatsache, dass sie im Coaching-Diskurs nicht hinreichend reflektiert wird, und zwar nicht zuletzt deshalb, weil der Coaching-Diskurs insgesamt markante *Defizite der konzeptionellen Reflexion* von Coaching aufweist. So ist heute immer noch unklar, was unter Coaching konzeptionell im Einzelnen zu verstehen ist.

Dieses Konzeptualisierungsdefizit scheint kein Zufall zu sein. Denn es spricht einiges dafür, dass sich in ihm die Globalisierungsdynamik spiegelt, deren wesentliches Merkmal – so Beck (1986) – darin besteht, dass sich gesellschaftliche Entwicklungen reflexhaft unreflektiert vollziehen.

Zu diesem Bild passt die Tatsache, dass die Entwicklung von Coaching bisher ihre wesentlichen *Impulse und Triebkräfte aus der Praxis erhielt* und nur sehr viel weniger aus der Wissenschaft. Nicht trotz des Mangels an wissenschaftlicher Reflexion und Klarheit, sondern vor allem wegen dieses Mangels wurde es also möglich, dass Coaching seit der Jahrhundert- bzw. Jahrtausendwende eine kometenhafte Erfolgsgeschichte feiern konnte. Und es ist kein Zufall, dass die konzeptionellen Unsicherheiten, Unklarheiten und offenen Fragen, die Looss (1991; 13) formuliert, auch heute noch aktuell sind:

„Wer (...) wen in welcher Form berät oder trainiert, anleitet oder anfeuert und zu welchen Themen, darüber sind sich weder Anbieter noch Nutzer dieser jungen Dienstleistung besonders einig. (...) Es herrscht wenig Einigkeit darüber, wer eigentlich ein Coach ist, wer einer sein kann, sein darf oder sein soll. Es ist auch strittig, ob es sich beim Coach um eine

Funktion handelt, die man etwa als Vorgesetzter zu übernehmen habe, oder gar um einen Beruf, mit dem sich im Zuge der Beratungseuphorie schnell viel Geld verdienen lässt. Es ist auch (...) unklar geblieben, ob und wie sich ein Coach im einzelnen denn nun von einem Unternehmensberater, einem Vorgesetzten, einem guten Freund, einem Sozialarbeiter, einem Managementtrainer oder einem Psychotherapeuten unterscheidet.“

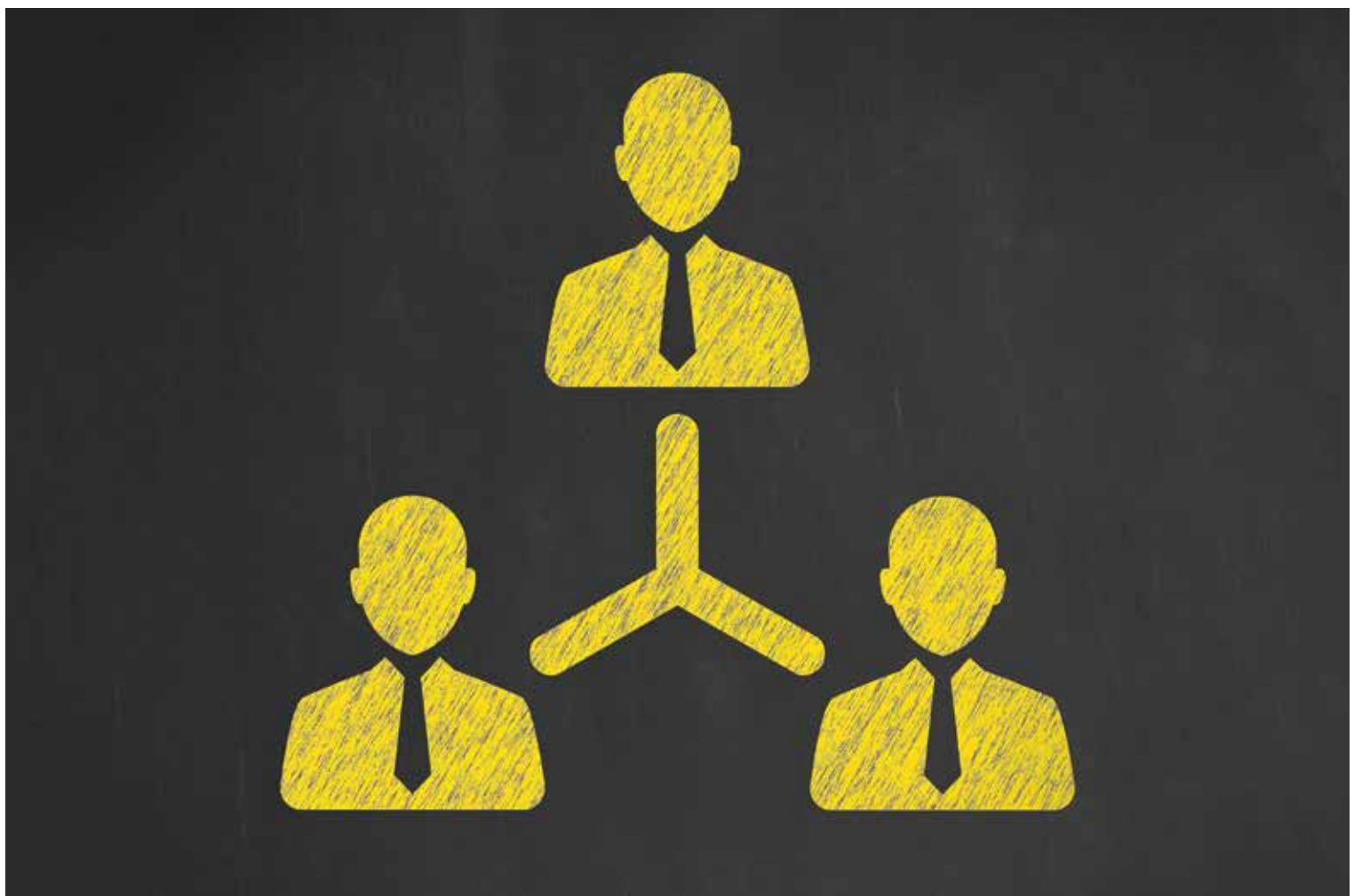
Diese Unsicherheiten und Unklarheiten der Startphase von Coaching prägten seine weitere Entwicklung und erzeugten „Altlasten“, die bis heute nachwirken. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass Coaching vor allem mit Bezug auf formale Kriterien (wie Freiwilligkeit der Teilnahme, Auftragsorientierung durch den Klienten, Vier-Augen-Prinzip des Coaching-Prozesses, Verschwiegenheitsverpflichtung des Coachs und relativ enge zeitliche Begrenzung) definiert wird. In methodischer und ethischer Hinsicht hingegen besteht nur Einigkeit dar-

über, dass Coaching sich am Modell der Prozessberatung orientieren sollte und als Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung durch eine verbesserte Selbstwahrnehmung und -reflexion des Klienten anzulegen ist (Rauen, 2005). Undiskutiert bleibt dabei aber, wie der Gefahr zu begegnen ist, dass diese Selbsthilfe und Selbstverantwortung *dem übergeordneten Prinzip der Marktwirtschaft dient*, die Selbstausbeutung des Klienten zu optimieren, um ihn so optimal in die Dynamik der Globalisierung zu integrieren.

Die Ethikfalle der Globalisierung

Dieses allem Anschein nach systematische – d.h. für die Globalisierung wichtige – Reflexionsdefizit scheint eine wichtige Bedingung für die oben angesprochene moralische Falle zu sein, in der Coaching sich befindet.

Wird dieser Zusammenhang nicht reflektiert, wird die moralische Falle darüber hinaus zu



einer Ethikfalle. Sie besteht darin, die Entwicklung einer konzeptionellen Vorstellung darüber zu vernachlässigen, *worin das Humanum besteht, dem Coaching zu dienen hat* und das Coaching gegen grenzüberschreitende Übergriffe marktwirtschaftlicher Prinzipien zu schützen hat. Eine solche Vorstellung soll nun umrissen werden.

Coaching als pädagogische Praxis in individueller und gesellschaftlicher Verantwortlichkeit

Die Alternative zu der Möglichkeit, Coaching als eine Praxis zu denken, in der sich psychologische und ökonomische Merkmale verbinden und Coaching zum Medium einer sich den Bedingungen der Globalisierung anpassenden Selbstausbeutung des Klienten machen, ist, *Coaching als (erwachsenen-)pädagogische Praxis* wahrzunehmen und sie konzeptionell in Auseinandersetzung mit der Ideengeschichte dieser Praxis zu begründen (Geißler, 2015).

Prinzip des kategorischen Imperativs

Die Wurzeln dieses Diskurses liegen in der geistesgeschichtlichen Epoche der Aufklärung und der sie leitenden Frage, wie es möglich ist, eine humane Gesellschaft zu entwickeln. Diese Frage lenkte den Blick der Aufklärungsphilosophen auf die Natur des Menschen und die Erkenntnis, dass diese sozusagen aus zwei Schichten besteht, wobei die äußere Schicht sich auf die gesellschaftliche Prägung bezieht und die darunter liegende Schicht sich dadurch auszeichnet, dass die Bestimmung des Menschen nicht determiniert ist wie bei einem Tier oder einer Pflanze, sondern dass er sich in Freiheit selbst bestimmen muss (Benner, 1991). Diese Freiheitsmöglichkeit bezieht sich auf die Auseinandersetzung mit seinen gesellschaftlichen Prägungen, die auf diese Weise relativiert bzw. überwunden werden können und den Weg zu einer humanen Gesellschaft öffnen.

Voraussetzung dafür ist jedoch zweierlei, nämlich erstens, dass der Einzelne seine Freiheitsmöglichkeiten wahrnimmt, und zweitens,

dass er die Freiheitsmöglichkeiten aller anderen anerkennt und sich gemeinsam mit ihnen auf den Weg zu einer humanen Gesellschaft macht. Das dabei leitende ethische Prinzip ist der von Kant formulierte kategorische Imperativ, den anderen *niemals als Mittel für die Verfolgung eigener Ziele zu benutzen*, sondern den anderen immer als letzten Zweck zu betrachten (Benner, 1991).

Dieses ethische Prinzip kann und muss heute immer noch Geltung beanspruchen. Denn so sehr die gesellschaftlichen Verhältnisse sich verändert haben, in einem wesentlichen Merkmal sind sie gleich geblieben, nämlich dass gesellschaftliche Praxis hierarchisch strukturiert ist, indem Menschen über Menschen herrschen. Ganz zweifellos zeichnet diese Erscheinung die gesamte bisherige Menschheitsgeschichte aus. Die Sondersituation der Aufklärung bestand jedoch darin, dass die Herrschaftsstrukturen und -prinzipien des Feudalismus zerbrachen und sich die Chance einer gewissermaßen heilsgeschichtlichen Wende zu einer humanen, d.h. nicht-hierarchischen Gesellschaft ergab, die sich an den Prinzipien von Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit orientierte.

Tatsächlich jedoch wurde diese Chance verspielt und die Herrschaft des Feudalismus nur durch eine andere Herrschaft ersetzt, nämlich durch die Herrschaft der Marktwirtschaft, deren neueste Entwicklungsphase wir zurzeit mit der Globalisierung erleben. Dieser Prozess der Substitution feudaler Herrschaft durch marktwirtschaftliche Herrschaft war den Aufklärungsphilosophen bewusst. Gleichzeitig aber waren sie Zeitzeugen eines gesellschaftlichen Paradigmenwechsels und machten die Erfahrung, dass gesellschaftliche Strukturen nicht a priori festgeschrieben sind, sondern von Menschen gemacht werden und deshalb prinzipiell veränderbar sind. Deshalb setzen sie mit ihrer Argumentation genau an dieser Stelle an.

Coaching als gesellschaftsdienlicher Bildungsprozess

Die Konsequenz, die Kant, Rousseau, Herbart und Schleiermacher aus ihrer historischen Er-

fahrung und Reflexion gezogen haben und die auch wir mit Blick auf die Bedingungen der Globalisierung ziehen sollten, ist die Erkenntnis, dass Menschen die Freiheit besitzen, ihre Gesellschaft selbst bestimmen zu können – und zwar *durch pädagogische Praxis, d.h. durch Bildungsprozesse*, die sich nicht unbedingt immer spontan einstellen und deshalb systematisch angeregt und angeleitet werden müssen. In diesem Sinne begründet sich pädagogische Praxis mit Bezug auf eine doppelte Erkenntnis, nämlich dass die grundsätzliche Möglichkeit und – deshalb – Verpflichtung besteht, unsere *Gesellschaft zu humanisieren*, und dass diese Verpflichtung sich letztlich immer an den Einzelnen und sein Lernen wendet, das auf die Entfaltung seiner positiven Möglichkeiten als Beispiel für die Entfaltung der positiven Entwicklungsmöglichkeiten der Gesellschaft auszurichten ist.

Diese ethische Verpflichtung kommt in dem von Herbart (1965) geprägten Begriff der *Bildsamkeit* zum Ausdruck. Dieser Begriff bezieht sich zum einen auf die durch pädagogische Praxis ermöglichte Entdeckung und Entfaltung der Potenziale des pädagogischen Adressaten, also zum Beispiel des Coaching-Klienten. In dieser Hinsicht besteht Übereinstimmung mit der – für die Begründung von Coaching (Stober, 2006) zentralen – Ethik der klinischen Psychologie, die auf das Kriterium der Selbstverwirklichung fokussiert. Im Gegensatz zur Ethik der klinischen Psychologie bindet sich der Begriff der *Bildsamkeit* darüber hinaus aber auch an die Verpflichtung, zur Entwicklung einer Gesellschaft beizutragen, in der die Ethik des kategorischen Imperativs Wirklichkeit wird, d.h. in der sich alle Menschen in Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit begegnen. Im Anschluss an Herbarts Gedanken bezeichnet Benner (1991; 95) dieses utopische Kriterium als „Prinzip einer nicht-hierarchischen Ordnung der menschlichen Gesamtpraxis“. Mit dieser ethischen Selbstbindung unterscheidet sich Coaching als (erwachsenen-)pädagogisches Format von einem Coaching, das sich als hybride Praxis (klinisch-)psychologischer und ökonomischer Merkmale versteht. *Denn jede Unterstützung einer Selbstentfaltung des Klienten, die auf Kos-*

ten anderer geht oder gehen könnte, wird hier als Grenzüberschreitung des Humanen und damit als ethisch bedenklich zurückgewiesen.

Eine in Verantwortung gegenüber dem Einzelnen und der Gesellschaft ausgelegte Bildsamkeit bedarf der pädagogischen Anleitung, und zwar – wie Benner (1991) sagt – dadurch, dass der pädagogische Adressat zur Selbsttätigkeit aufgefordert wird. Auch dieses konstitutive Prinzip pädagogischer Praxis korrespondiert mit der Ethik klinischer Psychologie und ihrem Subsidiaritätsprinzip, dass psychotherapeutische Settings und Interventionen so weit wie möglich Hilfe zur Selbsthilfe sein sollten. Der damit verbundenen Gefahr einer individualistischen Verengung begegnet pädagogische Praxis jedoch mit dem – wie Benner (1991;

85) es nennt – „Prinzip der Überführung gesellschaftlicher Determination in pädagogische Determination“. Damit ist gemeint, dass das Lernen des pädagogischen Adressaten sich nicht auf die pädagogische Praxis beschränken darf, sondern dass Letzterer auch alle anderen gesellschaftlichen Praxisfelder als Lernfelder wahrnehmen muss, und zwar mit dem Ziel, zur Humanisierung der Gesellschaft, d.h. zu mehr Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit beizutragen.

Ausblick

Dieser Aufriss des Humanen, dem Coaching zu dienen hat und das Coaching gegen grenzüberschreitende Übergriffe marktwirtschaftlicher Prinzipien zu verteidigen hat, soll im

dritten Teil dieser Reihe (Coaching-Magazin 4/2016) mit Blick auf die in Teil 1 (2/2016) umrissenen Besonderheiten der Bewertung von Coaching-Prozessen noch detaillierter entfaltet werden.

Bei diesem Artikel handelt es sich um einen modifizierten Auszug folgender Primärquelle: Geißler, Harald (2016): Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung. In Robert Wegener; Michael Loebbert & Agnès Fritze (Hrsg.). Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer. 49–74.

Literatur

- » **Baethge, Martin & Baethge-Kinsky, Volker (2006)**. Ökonomie, Technik, Organisation. In Rolf Arnold & Antonius Lipsmeier (Hrsg.). Handbuch der Berufsbildung. Wiesbaden: VS Verlag. 153–173.
- » **Baethge, Martin & Schiersmann, Christine (1998)**. Prozessorientierte Weiterbildung. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.). Kompetenzentwicklung '98. Münster: Waxmann. 15–87.
- » **Beck, Ulrich (1986)**. Risikogesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- » **Benner, Dietrich (1991)**. Allgemeine Pädagogik. Weinheim, München: Juventa.
- » **Geißler, Harald (2015)**. Wer sollte denn eigentlich bei der Bewertung von Coachingprozessen das erste und wer das letzte Wort haben? In Harald Geißler & Robert Wegener (Hrsg.). Bewertung von Coachingprozessen. Wiesbaden: Springer. 29–47.
- » **Geißler, Harald (2008)**. Coaching – ein Bildungsrisiko? In Yvonne Ehrenspeck, Gerhard de Haan & Felicitas Thiel (Hrsg.). Bildung: Angebot oder Zumutung. Wiesbaden: VS Verlag. 193–209.
- » **Geißler, Harald (2006)**. Coaching. In Franz-Josef Kaiser & Günter Pätzold (Hrsg.). Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. 207–208.
- » **Herbart, Johann Friedrich (1965)**. Pädagogische Schriften, Bd. III. Düsseldorf, München: Küpper.
- » **Looss, Wolfgang (1991)**. Coaching für Manager. München: Moderne Industrie.
- » **Luhmann, Niklas (1984)**. Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- » **Rauen, Christopher (2005)**. Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In Christopher Rauen (Hrsg.). Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe. 111–136.
- » **Roundtable der Coachingverbände (2015)**. Profession: Coach. Abgerufen am 03.03.2016: www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf.
- » **Stober, Dianne R. (2006)**. Coaching from the Humanistic Perspective. In Dianne R. Stober & Anthony M. Grant (Hrsg.). Evidence Based Coaching. New Jersey: Wiley and Sons. 17–50.

Der Autor

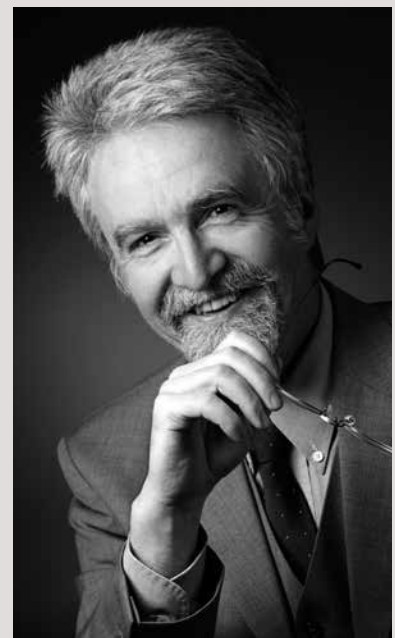


Foto: Elfriede Liebenow

Prof. Dr. Harald Geißler, Professor für Allgemeine Pädagogik, insbes. Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Autor mehrerer Fachbücher. Er leitet die Forschungsstelle Coaching-Gutachten und betreibt das Angebot „Virtuelles Coaching“.
www.coaching-gutachten.de

Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach.

Rezension von Hans-Jürgen Ramisch

Coaching ist ein sich ständig weiterentwickelnder Bereich. Dabei sind „die Vielfalt von Angeboten, Anwendungsbereichen, Konzepten und Themen“ (S. XI) kaum überschaubar. Fehlende verbindliche Definitionen und Standards fordern die Coaches und ihre Verbände selbst zur Strukturierung und Erarbeitung von Orientierungsmöglichkeiten auf. So basiert der vorliegende Sammelband auf den Vorgaben des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) und umfasst viele nützliche Beiträge von Mitgliedern des zugehörigen Fachausschusses Profession. Insgesamt ist das Fachwissen von 20 Experten eingebracht. Die Herausgeber, Dr. Astrid Schreyögg und Dr. Christoph Schmidt-Lellek, sind bereits in der Vergangenheit als Autoren und Herausgeber für eine Vielzahl von Veröffentlichungen zum Themenkomplex „Coaching“ hervorgetreten. Ist Coaching überhaupt eine Profession? Kann zumindest eine Professionalität der Beteiligten gefordert werden? Fragen, die den Leser durch das Buch begleiten und im Abschnitt I „Coaching als Profession“ ihren Schwerpunkt mit einer ausführlichen Betrachtung diverser Aspekte haben. Hierzu gehört auch die Analyse, inwieweit eine Evaluation von Coaching möglich ist.

Teil II betrachtet das „Coaching im Ensemble anderer Formate“. Der Kontext zu anderen Systemen, Verhältnisse, u.a. zu Supervision und Psychologie, sind Kernpunkte des Abschnitts. Coaching im Beratungsprozess von Unternehmen, d.h. die Verknüpfung bzw. Abgrenzung von Beratung und Coaching, sowie Coaching in Projekten zeigen weitere aktuelle Handlungsfelder auf.

Teil III befasst sich mit „Wissen und Kompetenz im Coaching“. Darin soll besonders auf die „potenzielle Rollenvielfalt“ und die „Kompetenzanforderungen“ an den Coach verwiesen werden. Auch die Betrachtung ei-

nes integrativen Verständnisses von Coaching anstelle von reiner Problem- oder Lösungsorientierung gehört hierzu.

Teil IV „Konzeptionelle Variationen von Coaching“ behandelt die Bereiche Internes Coaching, Coaching-Begleitung, Life-Coaching und Gender-Coaching. Dass in der Praxis oft

*„Professionsentwicklung ist keine Aufgabe, die sich durch gut formulierte Sätze in den Statuten der Coachingverbände erledigt. Erst wenn sie von den Einstellungen und vom Verhalten der Profis getragen wird, ist sie wirksam.“
(Siegfried Greif, S. 67)*

noch vernachlässigte „Coaching mit modernen Medien“ wird bezüglich seiner technischen Möglichkeiten, aber auch hinsichtlich der Vermittelbarkeit von Inhalten und des Entwicklungspotenzials betrachtet.

Die Professionalisierung von Coaching erhält mit dem vorliegenden Sammelwerk eine umfangreiche, durch den Coaching-Verband DBVC

zusätzlich fundierte Basis. Für die Forschung ist zunächst die Betrachtung von Profession oder Professionalisierung bedeutend. Für die praktizierenden Coaches sind in vielen Beiträgen wertvolle Hinweise für eine kritische Auseinandersetzung mit der Basis ihrer Arbeit gegeben. Gleichzeitig werden damit Verbesserungen in der täglichen Arbeit mit Klienten bewirkt.

Ausführliche Literaturhinweise (ca. 0,5 bis 6 Seiten) folgen nach jedem der 24 Beiträge. Somit sind spezielle Vertiefungen für die Themenkomplexe relativ einfach möglich. Zusätzlich werden die Autoren der einzelnen Beiträge kurz vorgestellt. Auf ein – für dieses Sammelwerk sicher weniger hilfreiches – Stichwortverzeichnis wurde verzichtet.

Fazit: In dem Sammelband wird die Professionalisierung von Coaching auf eine breite Basis gestellt. Davon können Coaches und Wissenschaftler sowie Klienten und Auftraggeber stark profitieren.

Hans-Jürgen Ramisch, Dillenburg
hans-juergen.ramisch@ramisch.com

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3658081716/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658081716/cr)



Schreyögg, Astrid & Schmidt-Lellek,
Christoph (Hrsg.) (2015).
Die Professionalisierung von Coaching.
Ein Lesebuch für den Coach.

Wiesbaden: Springer
ISBN: 978-3-658-08171-3
419 S., 39,99 €

Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen.

Rezension von Andrea Schlösser

Krisen sind Situationen, die niemand möchte und die trotzdem entstehen. Sie beginnen meist lange bevor sie erkannt werden. Ganz charakteristisch für eine Krise ist die Handlungsunfähigkeit der betroffenen Personen. Diesen fehlen hilfreiche Problemlösestrategien. Ein Coaching ist an dieser Stelle meist sehr sinnvoll. Wie dieses aussehen kann, beschreiben die Herausgeber in ihrem Buch „Gut beraten in der Krise“, ein nutzbringendes Konzept- und Arbeitsbuch mit Strategien und Werkzeugen für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. 32 Autoren, alles Fachleute aus dem Krisenmanagement, stellen in 26 Einzelbeiträgen Interventionen aus ihrer Arbeit zur Krisenbewältigung vor.

Am Anfang des Buches steht die Neurobiologie der Krisenentstehung und -bewältigung im Fokus, und die Autoren gehen auf die Möglichkeiten der hypnosystemischen Krisenbewältigung ein. In dem verständlich geschriebenen, ersten Kapitel befinden sich Grundlageninformationen für die Arbeit mit Krisensituationen. Mit zahlreichen Beispielen bringen die Herausgeber dem Leser das Thema „Krise“ näher. In dem darauffolgenden Praxisteil stellen sie Einzelinterventionen in Krisensituationen wie zum Beispiel „Wie entwickle ich mein ‚Mantra‘, um mich am eigenen Schopf wieder aus der Krise zu ziehen?“ vor. Im Anschluss daran folgen Workshop- und Seminarkonzepte wie beispielsweise die Problemlösebrücke oder das Kompetenztraining für Führungskräfte. Das Simulationstraining für krisenhafte Herausforderungen ist ein Konzept, welches zur Krisenprävention eingesetzt werden kann.

Alle Methoden sind einheitlich aufgebaut und umfassen folgende Inhalte: Kurzbeschreibung (Ziel der Intervention), Anlässe und Anwendungsgebiete (Ausgangssituation und Zielgruppe), ausführliche Beschreibung (detaillierte Beschreibung der Schritte und Phasen)

sowie Quellen und Literaturhinweise. Einige der vorgestellten Methoden und Konzepte werden umfassender behandelt als andere und zusätzlich mit Abbildungen, Checklisten und Tabellen ergänzt. Dies unterstützt das Leseverständnis.

*„Für eine effektive Beratungsarbeit im Falle von Kriseninterventionen brauchen wir Konzepte, die schnell und nachhaltig wirksam eigene Gestaltungsmöglichkeiten der Betroffenen aktivieren.“
(Gunther Schmidt, S. 30)*

Besonders hilfreich sind die Trainings- und Workshop-Leitfäden, die über mehrere Seiten einen detaillierten Ablaufplan beschreiben und so eine gute Orientierung für die Umsetzung in der Praxis bieten. Wie auch von den Autoren beschrieben, sind für die Verwendung einzelner Interventionen zusätzliche Kenntnisse erforderlich und lassen sich nicht ohne weiteres 1:1 umsetzen. Zum Ende des Buches werden die Autoren und Autorinnen mit Foto und Kurzprofil vorgestellt. Des Weiteren stellen einzelne Autoren ergänzende Informatio-

nen und Handlungskonzepte online zur Verfügung (der Link befindet sich im Klappentext).

Fazit: Ein umfangreiches Praxisbuch mit zahlreichen Interventionsmöglichkeiten und Handlungsanleitungen, das von Coaches, Beratern und Supervisoren sehr gut genutzt werden kann. Das Buch besticht durch seinen klaren und strukturierten Aufbau und ist sowohl für Theoretiker als auch Praktiker ein rundum wertvoller Begleiter.

Andrea Schlösser
neurolines
www.neurolines.de
info@neurolines.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3936075980/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3936075980/cr)



Schmidt, Gunther; Dollinger, Anna & Müller-Kalthoff, Björn (Hrsg.) (2014).
**Gut beraten in der Krise:
Konzepte und Werkzeuge für ganz
alltägliche Ausnahmesituationen.**

Bonn: managerSeminare
ISBN: 978-3-936075-98-4
328 S.; 49,90 €

Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching: Reflexionen über eine oft missverstandene Dienstleistung.

Rezension von Thomas Webers

Sieben Jahre nach dem Erscheinen von „Business-Coaching. Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr“ legt Walter Schwertl eine überarbeitete Neuauflage vor: Neuer Titel, teilweise neuer Inhalt, aber auch bewährte Strecken der Erstaufgabe sowie überarbeitete Passagen finden sich, alles angereichert um etliche Abbildungen und zum Schluss gekrönt von einem Gedicht Siegfried J. Schmidts, des Medienwissenschaftlers und Wegbereiters des Konstruktivismus hierzulande – und wie man wissen sollte: Freund und Weggefährten von Walter Schwertl. Beide haben 2010 einen erhellenden Dialog im Coaching-Magazin veröffentlicht, den man mit Gewinn als Einführung zu diesem Buch lesen mag.

Womit man beim Untertitel des Buchs angefangt wäre: Hier gibt ein Autor Rechenschaft über seine Jahrzehnte währende Tätigkeit als Coach. Mal führt er lästernd die Flachschwimmer in der Szene vor, indem er ihre teils effekthascherischen Praktiken entlarvt. Dann erzählt er von eigenen Aufträgen, die scheiterten – und reflektiert ausgiebig die Gründe dafür. Auch die früher in den Vordergrund gerückten Rollen des Mountain Guide und Hofnarren finden sich wieder. Zwischen diesen Ausführungen legt der Autor in etlichen Kapiteln seine theoretische Basis und die davon abgeleiteten Praxiskonzepte dar.

Was Schwertl über die theoretische Fundierung im Coaching ausführt, offenbart nicht nur ein tiefes konzeptionelles Verständnis, sondern ist zugleich getrieben von der Intention, dem Publikum Auskunft zu geben. Das eigene Kompetenzmodell mit den Säulen kommunikative Kompetenz, Vertrauen und Co-Produktion wird breit dargelegt. Dessen Essenz bündelt sich im Weiterbildungsmodul V.E.R.B.: Verantwortung, Entwicklung, Reflexion, Bewegung. Die Teilnehmer der Weiterbildung begeben sich auf eine gemeinsame

(Lern-)Reise. Die konzeptionell beschriebenen Coaching-Kompetenzen müssen in der Praxis zum Tragen kommen. Verhalten wird beobachtet und reflektiert, Missverständnisse müssen wie Dissens konstruktiv geklärt werden. Lernen findet am Modell der Gruppe in der Bewegung statt.

*„Coaching hat, dies ist ein großer Vorteil, einen klaren Dienstleistungscharakter. Die Nebengeräusche des Helfens, der Weltverbesserung sind weniger ausgeprägt und die Vielfältigkeit ist eine faszinierende Herausforderung.“
(Walter Schwertl, S. 6)*

Erhellend ist für die Leser nachzuvollziehen, wie der Autor seinen Ansatz als systemisch qualifiziert. Hier wechseln sich Ausführungen zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme mit praktischen Beispielen oder Geschichten ab. Kennt man triviale – angeblich systemische – Beschreibungen wie diese, dass Schachfiguren die Elemente eines Schachspiels seien, dreht Schwertl die Optik radikal und entlarvt solche vulgärsystemischen Mantras als hohle Phrasen. „Wenn nicht ausgeführt wird, wie der

Beobachter beobachtet und unterscheidet, hat die Bezeichnung systemisch ihren Aussagewert verloren“ (S. 157), wird er gegen Ende seines Buchs konstatieren. An dieser Stelle verneint er, dass Schachspielen bloß bedeuete, Regeln operativ zu vollziehen, also Spielfiguren zu ziehen. Stattdessen lenkt er den Blick darauf, dass die Regeln die unendlichen Möglichkeiten begrenzen und dadurch erst ein Spiel mit Freiheitsgraden ermöglichen.

Business-Coaching verweigert sich einer technokratischen Perspektive und macht nur dialogisch Sinn: als Koproduktion.

Fazit: Die Überarbeitung der Erstveröffentlichung hat sich gelohnt – entstanden ist ein theoriebasiertes wie zugleich praxisbezogenes Resümee zum Business-Coaching, das durch seine stilistische Vielfältigkeit nicht nur den Lesegenuss fördert, sondern auch dem Diktum Heinz von Foersterns gerecht wird: Vermehre die Möglichkeiten für Deine Klienten!

Thomas Webers
coaching@thomas-webers.de

Bei amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3658112557/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658112557/cr)



Schwertl, Walter (2016).
**Kommunikative Kompetenz im
Business-Coaching: Reflexionen über
eine oft missverstandene Dienstleistung.**

Wiesbaden: Springer
ISBN: 978-3-658-11255-4
176 S., 24,99 €

Coachingausbildung
vom **DBVC** anerkannt




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

**Kurse Coachingausbildung
2016 / 2017**
Gruppe 35 Start 29. Sept. 2016
Gruppe 36 Start 04. April 2017

**Weiterbildung für
qualifizierte Coaches**
Ausbildung zum
Teamcoach
Start 18./19. Oktober 2016

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



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


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

- Systemischer Business Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung /
Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildung, DVNLP und SHB
- Unternehmercoach (SHB)
- Entwicklungs- und Karrierecoach (SHB)
- Coaching und Training mit Pferden

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir
freuen uns auf Sie!

KRÖBER Kommunikation
Seminare: Stuttgart, München, Leipzig, Köln
Leitung: Birgid Kröber
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99
E-Mail: office@kroeberkom.de



Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN
Ein praxisbewährtes und wissenschaftlich gesi-
chertes Weiterbildungsprogramm zur Optimie-
rung Ihrer Gesprächsführung im "Studiengang
zum Coach".

- Wissensbausteine und Methoden für kon-
struktive Gespräche und dauerhafte Bezie-
hungen
- Geschärfte Wahrnehmung für die Vielfalt der
Signale in der Kommunikation
- Frühzeitiges und exaktes Wahrnehmen von
Missverständnissen und Erkennen von
Handlungschancen
- Reflektierte Selbstsicht auf individualpsycho-
logischer Basis
- Sofortige Optimierung Ihrer Kompetenz

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

Unsere Coaches
Sind umfassend betriebswirtschaftlich und
humanwissenschaftlich qualifiziert und verfügen
über bis zu 20 Jahre Berufserfahrung in Be-
triebs- und Menschenführung sowie über um-
fangreiche Coaching-Erfahrung. Alle Coaches
stehen unter regelmäßiger Supervision.

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



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

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

COACHING INTENSIVLEHRGANG

**COACHING AUSBILDUNG FÜR
FÜHRUNGSKRÄFTE**

COACHING PROFESSIONALLEHRGANG

SYSTEMISCHER PROJEKT-COACH

KOMPETENZ-WORKSHOPS
zu verschiedenen Themen
(wie z.B. Burnout Prävention)
und mit internationalen Pionieren
(wie z.B. David Denborough aus Australien)

INFORMIEREN SIE SICH JETZT
bei einem kostenlosen **IMPULSSEMINAR!**

www.esba.eu



**WEITERBILDUNG ZUM
SYSTEMISCHEN COACH**

Fundierte zweijährige Qualifizierung.
Berufsbegleitend in 10 Modulen.

Für Führungskräfte und künftige Coaches.
Schärfung des eigenen Potentials.

Renommiert & zertifiziert.
Kurzweilig, intensiv, praxisnah.

Auf Augenhöhe mit Weitblick.
Kompetenz seit über 20 Jahren.

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

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



**COACHING
AUSBILDUNG**
im Kloster

**SYSTEMISCHES
LEADERSHIP
TRAINING**
in Hildesheim



AKADEMIE KNEENDORF
Birgid Kneendorf
Osnabrück, Tel.: 0541 88207
www.akademie-kneendorf.de

Hier könnte
Ihre Anzeige
stehen

Bewerben Sie jetzt Ihre
Coaching-Ausbildung effek-
tiv und kostengünstig im
Coaching-Magazin.

1/8 Seite ab 190,00 Euro
1/4 Seite ab 390,00 Euro
1/2 Seite ab 790,00 Euro

Weitere Informationen
finden Sie unter
www.coaching-magazin.de



TRANSFORMATION IST UNSER GESCHÄFT



**Zertifizierte Fortbildung
zum geprüften Experten für
Teamentwicklung BDVT**

Leitung: Dr. Ralf Teichgräber
Dauer: 5.4.2017 – 20.4.2018

Spezialisierung und
Professionalisierung in der
Beratung von Teamprozessen

Das Team als eigene
Persönlichkeit verstehen und
begleiten

www.teichgraeber.de



Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Der Flipchart-Coach Rachow, Axel & Sauer, Johannes managerSeminare, 29,90 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p>Coaching in der Praxis Prohaska, Sabine Junfermann, 17,90 €</p>	 <p>Gruppen- und Teamcoaching Thornton, Christine Junfermann, 26,90 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
3	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Jetzt werde ich Coach! Richter, Christiane & Reitz, Peter Beltz, 29,95 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
4	 <p>Bildimpulse maxi Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>Selbstführung: Auf dem Pfad des Business-Häuptlings Goetz, Daniel & Reinhardt, Eike Gabler, 39,99 €</p>	 <p>Micro-Inputs Veränderungscoaching Egger, Anna & Nohl, Martina managerSeminare, 39,90 €</p>
5	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching mit Magie Pfeiffer, Klaus-Peter Junfermann, 24,90 €</p>	 <p>Bildbar - Das Kartenset Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>
6	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>	 <p>Mitten ins Herz – Storytelling im Coaching Budde, Christina managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,99 €</p>
7	 <p>Business Coaching Richter-Kaupp, Silvia; Braun, Gerold & Kalmbacher, Volker Gabal, 24,90 €</p>	 <p>Der Mensch hinter der Maske Olesen, Bianca Junfermann, 22,90 €</p>	 <p>Bildbar: 100 Methoden Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
9	 <p>Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung Hofert, Svenja Gabal, 49,90 €</p>	 <p>Performance Coaching Simanowitz, Jenny Beltz, 29,95 €</p>	 <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner! Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
10	 <p>Moderne Parabeln Widmann, Stefanie & Wenzlau, Andreas (Hrsg.) Publicis, 22,90 €</p>	 <p>Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit Liebmann, Heide managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>

Soft Skills



.... MIT SOFT SKILLS!



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG:

Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben)
59,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland)
1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe,
weltweit 6,00 € pro Ausgabe
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info
Bild-Quellenangabe: Titelseite © Jirsak | S. 4, 20 © Who is Danny |
S. 4, S. 26, 28, 32 © Lightspring | S. 5, 55, 57 © turgaygundogdu | S. 21
© Peshkova | S. 23 © Who is Danny | S. 25 © 3DAgentur | S. 37 © DT10 |
S. 41, 43 © SPIO CRACHO | S. 45, 47 © macro-vectors
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck:

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

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



BARCZYNSKI: Haben Sie auch den Eindruck, dass die Welt nicht nur verrückter, sondern auch fanatischer geworden ist? Und ich meine nicht nur den fanatischen Terror im Namen des Islam.

RAUEN: Ist sie das wirklich oder schauen wir in einer technisch besser vernetzten Welt nur einfach mehr auf das, was unsere Aufmerksamkeit erregt? Die Geschichte der Menschheit ist doch voller Verrücktheiten ...

BARCZYNSKI: Denkt man an die vergangenen Jahrzehnte (RAF, ETA, IRA, Kalter Krieg), so war es damals vermutlich nicht weniger verrückt und fanatisch. Wobei die Vernetzung zur Folge hat, dass alles schneller abläuft, der Fanatismus schraubt sich so – zumindest gefühlt – immer höher.

RAUEN: Ist es denn nüchtern betrachtet auch so oder lassen wir uns nur von einer um Aufmerksamkeit buhlenden Medienlandschaft zu sehr emotionalisieren? Mein Eindruck ist zuweilen, dass gegen reale Gefahren zu wenig unternommen wird und Anderes auch politisch missbraucht wird. Es geht um Einflussnahme.

BARCZYNSKI: Und Präsenz: Je mehr Raum und Aufmerksamkeit Fanatiker (also jene, die intolerant und kompromisslos ihre Weltanschauung durchsetzen wollen) erhalten, desto fester bleiben deren Worte und Ideen stecken,

egal, ob es sich um eine Richtigstellung einer Lüge über EU-Beiträge (Brexit), um die Anprangerung schwindender rechtstaatlicher Strukturen und Pressefreiheit (Polen) oder umfassende, fast voyeuristische Berichterstattung zu Anschlägen handelt. Sie schaffen es, alles für sich zu nutzen – und Gegenargumente notfalls mit „Lügenpresse“ abzuschneiden.

RAUEN: Soweit die Betrachtung der „Sender“. Aber was ist mit den „Empfängern“? Alles nur arme Opfer der bösen Medien? Wo bleibt der Aufstand der Vernünftigen? Gejammert wird oft, unternommen wird wenig.

BARCZYNSKI: Zwischen Fanatikern und Vernünftigen gibt es – wohl seit jeher – einen Konflikt, der jetzt deutlich sichtbar wird. Die Fanatiker sehen sich in der Rolle der Unterdrückten und Benachteiligten, die Vernünftigen dagegen konnten sich erstaunlich lange in den Machtzentren halten und haben es sich hier allzu bequem gemacht. Sind die Vernünftigen aber die Unterlegenen, begehren sie auf (siehe Polen). Ein Trost?

RAUEN: Nicht, wenn die Angst vor Machtverlust den Vernünftigen zum blinden Aktionisten oder phlegmatischen Zauderer macht. Denn mit solchem „Personal“ ist auf Dauer kein Staat zu machen. Die Liste der „failed states“ nimmt zu ... Korrelation oder Kausalität?

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 15,80 €
(EU + Schweiz: 17,80 €; Welt: 19,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 4,00 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 39,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadata: www.coaching-magazin.de/mediadata



COACH
Datenbank

Die neue Coach-Datenbank mit geografischer Suche

Die RAUEN Coach-Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie komfortabel kompetente Coaching-Anbieter für Ihr Unternehmen.

www.coach-datenbank.de

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

Weitere Informationen: www.rauen.de/aufnahme

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

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256-777
Fax: +49 541 98256-779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de