

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 2/2019

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis

Team-Coaching | S 26

Spotlight

Coaching im Mittelstand | S 32

Wissenschaft

Coaching-Abbrüche | S 44

Weshalb Coaches nicht zum Tausendsassa werden sollten

Wolfgang Schmidt im Interview | S 14



Ausgabe 2 | 2019

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 24,80 €

Unsere Buchtipps

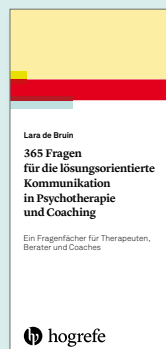


Lara de Bruin
**365 Fragen
für die lösungsorientierte
Kommunikation in Organisationen**
Ein Fragenfächer für
Führungskräfte und Personalverantwortliche

2019, 62 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95/CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-2928-8

hogrefe

Die 365 Fragen des Fragenfächers unterstützen Führungskräfte und Personalverantwortliche bei der lösungsorientierten Kommunikation. Die Fragen spiegeln die vielfältigen Situationen wider, mit denen sie in Organisationen konfrontiert werden (z. B. Bewerbungs-, Entwicklungs- und Konfliktgespräche, Gespräche zu Unternehmenszielen und zur Strategieentwicklung, Konflikte im Team, Teamerfolge, Gesprächskultur). Ziel ist es, die Fähigkeit von Kollegen und Mitarbeitern, selbst Lösungen für ihre Probleme zu finden, zu aktivieren.



Lara de Bruin
**365 Fragen
für die lösungsorientierte
Kommunikation in Psychotherapie
und Coaching**
Ein Fragenfächer für Therapeuten, Berater und
Coaches

2019, 62 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95/CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-2929-5

hogrefe

Die 365 Fragen des Fragenfächers unterstützen Psychotherapeuten, Berater und Coaches bei der lösungsorientierten Gesprächsführung. Der Fächer dient als Hilfsmittel, um ein Gespür für die Fragetechniken und den Aufbau der Gespräche zu bekommen. Die Einteilung des Fragenfächers ermöglicht ein schnelles Auffinden der passenden Fragen für spezifische Situationen, für die Klienten Lösungen suchen. Ziel ist es, die Fähigkeit von Klienten, selbst Lösungen für ihre Probleme zu finden, zu aktivieren.



Evelin Fränzel/
Dieter Johannsen
**80 Bildkarten
für Coaching,
Supervision, Training
und Psychotherapie**
Lern- und Veränderungs-
prozesse initiieren

2019, ca. 80 Seiten, geb.,
€ 49,95/CHF 65.00
ISBN 978-3-8017-2940-0

Coaches, Supervisoren, Trainer, Berater und Therapeuten können Bildkarten als kreative Methode einsetzen, wenn es darum geht, bei ihren Klienten Lern- und Veränderungsprozesse zu initiieren. Das Kartenset enthält 80 ansprechende Bildkarten im DIN A5-Format. Das Kartenset kann sowohl bei der Arbeit mit Gruppen und Teams als auch im Einzelsetting genutzt werden. Das beiliegende Booklet gibt zahlreiche Anregungen zum Einsatz der Bildkarten in der Praxis.



Fredrike P. Bannink
Lösungsfokussierte Fragen
Handbuch für die lösungs-
fokussierte Gesprächsführung

2015, 294 Seiten,
€ 36,95/CHF 45.90
ISBN 978-3-8017-2635-5
Auch als eBook erhältlich

Schritt für Schritt wird hier die Praxis des lösungsorientierten Arbeitens anhand von 1001 lösungsfokussierten Fragen für den allgemeinen Gebrauch, für spezielle Situationen sowie für spezielle Klientengruppen erläutert. Psychotherapeuten, Berater, Coaches, Supervisoren, Trainer und Führungskräfte erhalten einen Leitfaden an die Hand, wie sie ihre Gespräche respektvoll und lösungsorientiert führen können.



hogrefe

Das Erste



Im Portrait dieser Ausgabe des Coaching-Magazins berichtet Wolfgang Schmidt von der Notwendigkeit, anhand eines klaren Angebots an Klienten heranzutreten. Ein Standpunkt, welcher aus Sicht des Unternehmers, aber ebenso aus der des professionell agierenden Coachs relevant ist. Letzterer sollte nach Schmidts Auffassung eben kein Tausendsassa sein.

Klarheit versteht der Wiesbadener Coach und Coach-Ausbilder aber nicht nur in Bezug auf Angebotsportfolios als dringend erforderlich. Auch hinsichtlich zentraler Coaching-Grundsätze sei weiterhin Aufklärungsarbeit notwendig. In mittelständischen Unternehmen, so Schmidt, stoße er mitunter immer noch auf Personalchefs, die vom Coach sensible Auskünfte über Klienten einfordern.

Wie anspruchsvoll, aber auch vielseitig und spannend die Coaching-Arbeit in mittelständischen und vor allem in familiengeführten Unternehmen sein kann, schildern Dr. Wolfgang Krahe und Heinz-Jürgen Weigt in ihrem Beitrag zur Rubrik Spotlight. Dabei arbeiten die Autoren heraus, mit welchen Besonderheiten Coaches, die im Mittelstand Wirkung entfalten wollen, zurecht kommen müssen. Eines darf vorweggenommen werden: Die Familiendynamik kann von herausragender Bedeutung sein.

Auch in der Rubrik Konzeption stoßen Sie auf das Thema Mittelstand, das hier allerdings eher den Rahmen bildet. Dr. Friederike Höher und Tom Kubach verdeutlichen am Beispiel eines mittelständischen IT-Unternehmens, wie der Einstieg in agile Arbeiten und der Aufbau hierfür förderlicher Strukturen gelingen können – und welche begleitenden Funktionen Coaching dabei erfüllt.

Diejenigen unter Ihnen, die das Coaching-Magazin im Digital-Abonnement beziehen, dürfen sich über eine kleine Neuerung freuen: Ab sofort steht Ihnen auf unserer Website ein neuer Kundenbereich zur Verfügung. Nach dem Login finden Sie u.a. ein personalisiertes Dashboard, in dem Sie individuelle Themeninteressen festlegen können. Fortan werden Ihnen Artikelvorschläge präsentiert, die auf Ihrer Themenauswahl basieren. Wir sind auf Ihr Feedback (an redaktion@coaching-magazin.de) gespannt.

Ihr

David Ebermann

David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

6. Internationaler Coachingkongress:
Call for Speakers läuft | S 6
Alles über Coaching-Ausbildungen | S 6

– Verbandslandschaft –

Erster Bachelor-Studiengang für Coaching mit
DBVC-Professionsstandards | S 8
BDVT-Preis 2019 mit neuem Konzept | S 8
Zehnter Coach & Trainer Award: Bewerbungsphase gestartet | S 8

– Wissen kompakt –

Kompetenzvermittlung durch Mitgliedschaft
im Coaching-Verband | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Wolfgang Schmidt | S 14

– Konzeption –

Der Einstieg in agiles Arbeiten und die Funktion
von Coaching. Das Beispiel eines mittelständischen
IT-Dienstleisters | S 21

– Praxis –

Team-Coaching.
Coaching eines Projekt-Teams in seiner Gründungsphase | S 26

– FAQ –

Fragen an Christoph Schalk | S 31



– Portrait –

Wolfgang Schmidt

Weshalb Coaches nicht zum Tausendsassa werden sollten
| S 14



– Konzeption –
**Der Einstieg in agiles
Arbeiten und die
Funktion von Coaching**

Der Trend, Unternehmen in Richtung Agilität aufzustellen, geht an der Coaching-Branche nicht spurlos vorbei. Aber wie kann Coaching in diesen Prozessen entsprechend unterstützen und wie beeinflusst Agilität letztlich das Business-Coaching selbst? Das vorliegende Konzept gibt Antwort.

| S 21



– Praxis –

Team-Coaching

Wird Coaching zumeist als individuelle Maßnahme verstanden, so wird dies mit zunehmender Verlagerung von Verantwortung und Wertschöpfung auf die Teams immer häufiger hinterfragt. Der hier vorgestellte Praxisfall illustriert einen durch Coaching unterstützten Teamentwicklungsprozess.

| S 26



– Spotlight –

Coaching im Mittelstand

Jedes Coaching stellt einen individuellen Prozess dar. Insbesondere familiengeführte Unternehmen weisen sehr spezifische Biografien und Traditionen auf. Hinzu kommt ein komplexes Familiensystem, dessen Dynamiken ein Coach, der in diesem Kontext wirksam werden will, dringend berücksichtigen muss.

| S 32

– Wissenschaft –
**Verbreitung und
Ursachen von
Coaching-Abbrüchen**
| S 44



– Wissenschaft –
**Erfahrungen
mit Coaching
über Skype**
| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Die Bedeutung
achtsamer Selbstführung
im Coaching**
Achtsamkeit und Selbstführung
starten mit dem Blick nach
innen und ermöglichen Coaches
ein Arbeiten auf tieferen Ebenen.
Die Notwendigkeit der Integration
von Achtsamkeit und Selbstführung
wird auf Coaches und Führungskräfte
bezogen – und eine Einladung zu einer
neuen Haltung ausgesprochen.
| S 55

– Spotlight –

Coaching im Mittelstand. Was ist hier besonders? | S 32

– Coaching-Tool –

Es ist, wie es ist – drei Fragen zur Tatsachenresilienz | S 37

– Bad Practice –

NLP. Was lange währt, ist nicht immer gut | S 41

– Wissenschaft –

Verbreitung und Ursachen von Coaching-Abbrüchen | S 44

Erfahrungen mit Coaching über Skype | S 50

– Philosophie/Ethik –

Achtsam in Führung gehen.
Die Bedeutung achtsamer Selbstführung im Coaching | S 55

– Rezensionen –

Coaching und Beratung in der Praxis | S 60

Coaching im Mittelstand | S 61

Subjekt und Lebenswelt. Personzentrierte Systemtheorie
für Psychotherapie, Beratung und Coaching | S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Inflationäre Begriffsverwendung | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

6. Internationaler Coachingkongress: Call for Speakers läuft

Der sechste Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research“ wird sich im Juni 2020 dem Themenmotto „Coaching Essentials 1980–2050“ widmen. Der Call for Speakers zur Veranstaltung, die in Olten (Schweiz) stattfinden wird, läuft zunächst bis Mitte September 2019.

„Im Sinne einer Gesamtschau möchten wir den Blick auf nachhaltig bewährte, top aktuelle und zukünftige Strömungen, Standards und Entwicklungen von Coaching-Theorie und -Praxis richten“, erläutern die Veranstalter des sechsten Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research“ das Themenmotto der Veranstaltung im nächsten Jahr: „Coaching Essentials 1980–2050“. Ihr Motto unterteilen die Veranstalter demzufolge in drei Themenstränge, anhand derer u.a. die Fragen, welche Meilensteine, Theorien und Konzepte die Coaching-Praxis in der Vergangenheit geprägt haben, wie gutes Coaching gegenwärtig aussieht und wohin sich die Profession zukünftig entwickeln wird, berücksichtigt werden sollen:

- » 1980 bis 2020: Coaching als Innovation – Leistungsbezug und psychologische Schulen
- » Heute: Integration und praktische Wissenschaft
- » 2020 bis 2050: Selbstverständlich Coaching?

Beiträge, die sich an diesen Themensträngen orientieren, werden am 09. und 10.06.2020 im Zentrum des Kongresses stehen, der im schweizerischen Olten unter gemeinsamem Dach der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und des Departements für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführt wird.

Derzeit läuft der Call for Speakers. Interessierte können ihre Konzepte bis zum 15.09.2019

einreichen. Die Anzahl der Beiträge ist beschränkt. Eine Zweitausschreibung, für die nach derzeitigem Stand der 16.02.2020 als Einreichungsfrist vorgesehen ist, steht daher unter Vorbehalt. Bewerbungen werden für zwei Beitragsformate entgegengenommen: Im Forschungskolloquium, das am ersten Kongresstag durchgeführt wird, werden wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten mittels Posterpräsentation vorgestellt und diskutiert. In den Themen-Labs, die auf beide Kongresstage verteilt sind, tauschen sich Wissenschaftler, Praktiker und Weiterbildner zu den Themensträngen des Kongresses aus. Auf Basis der Perspektiven der Experten folgen vertiefende Diskussionen. Umfangreiche Informationen zu Auswahlkriterien und Bewerbungsformalitäten erhalten Interessierte auf der Homepage des Kongresses (www.coaching-meets-research.ch).

Mit dem 2010 erstmals von der FHNW durchgeführten Kongress soll eine Brücke zwischen Coaching-Forschung und -Praxis geschlagen werden. Coaches, Weiterbildungsanbieter und Wissenschaftler sollen einen gemeinsamen Dialograum erhalten, um ihre Wissensperspektiven miteinander in Beziehung setzen zu können. (de)

goo.gl/KWbsoL



Alles über Coaching-Ausbildungen

Umfangreiches Faktenwissen zum Thema Coaching-Weiterbildungen, das von Dr. Christopher Rauen im Rahmen seiner Dissertation zusammengetragen wurde, steht auf der Homepage von RAUEN Coaching zum kostenlosen Abruf bereit.

Der deutschsprachige Coaching-Weiterbildungsmarkt bietet eine schwer überschaubare Fülle unterschiedlicher Angebote. Vielen Interessenten fällt es schwer, das passende Angebot zu finden oder sich für einen der zahlreichen Anbieter zu entscheiden.

Im Rahmen seiner Dissertation über Qualitätsstandards von Coaching-Ausbildungen hat Dr. Christopher Rauen, Business-Coach, 1. Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) und Herausgeber des Coaching-Magazins, den deutschsprachigen Coaching-Weiterbildungsmarkt eingehend untersucht. Die Ergebnisse seiner Analyse sind nun in Auszügen online abrufbar und liefern Antworten auf u.a. folgende Fragen: Gibt es formale Anforderungen bezüglich des zeitlichen Umfangs und der Dauer von Coaching-Weiterbildungen? Wie groß sollte eine Ausbildungsgruppe sein? Gibt es konkrete Standards zu den Inhalten der Weiterbildungen? Wie viel kostet eine Coaching-Ausbildung in der Regel? Welche Ziele sollten in ihr erreicht werden? Welche Qualifikation sollten Coaching-Weiterbilder mitbringen und an welche Zielgruppen richten sich Coaching-Weiterbildungen? (de)

goo.gl/A6w2V3



Top 20 Coaching-Bücher

Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von 20 empfehlenswerten Coaching-Büchern der Jahre 2017 und 2018 zusammengestellt: www.coaching-magazin.de/rezensionen/top-coaching-buecher-2017-18

Termine 2019

Informationen zu Tagungen, Kongressen, Messen und weiteren coaching-relevanten Veranstaltungen finden Sie laufend aktualisiert auf der Homepage des Coaching-Magazins: www.coaching-magazin.de/news/coach-jahr

**HAUFE.
AKADEMIE**

—
Alles wird leicht.



KOMPETENZ FÜR TRAINER, COACHES UND BERATER

—
www.haufe-akademie.de/ktcb

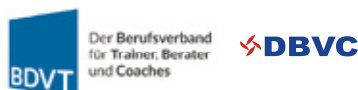


Holen Sie sich das notwendige Wissen für Selbstverständnis, Methoden und Prozesse und steigern Sie damit die Qualität Ihres Angebots. Wir helfen Ihnen, es anderen leicht zu machen – mit Seminaren und Weiterbildungen der Haufe Akademie!

Ausgezeichnet



Anerkannt durch





Erster Bachelor-Studiengang für Coaching mit DBVC- Professionsstandards

An der Internationalen Berufsakademie (iba) wurde der Bachelor-Studiengang „Sozialpädagogik, Management & Business Coaching“ ins Leben gerufen. Der Studiengang bildet die Professionsstandards für Business-Coaching des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) ab und führt zum staatlich anerkannten Bachelor-Abschluss.

An den iba-Standorten Darmstadt, Köln, Heidelberg und Leipzig kann zukünftig der Studiengang „Sozialpädagogik, Management & Business Coaching“ belegt werden, der die Professionsstandards des DBVC abbildet. Der Studiengang kombiniert somit einen staatlich anerkannten Bachelor-Abschluss (B.A.) sowie eine staatliche Anerkennung im Bereich Sozialpädagogik bzw. Sozialarbeit mit einer DBVC-anerkannten Business-Coaching-Qualifizierung. Der über acht Semester angelegte und dual aufgebaute Studiengang verbindet die Vermittlung von sozialpädagogischem sowie psychologischem Fach- und Managementwissen vom ersten Semester an mit einer praktischen Ausbildung in einer sozialen Einrichtung. Das Curriculum wird durch Prof. Dr. Monika Zimmermann verantwortet, Senior Coach (DBVC) und Wissenschaftsexpertin im Bereich Coaching (DBVC). Der erfolgreiche Abschluss qualifiziert zur Aufnahme als „Associate Coach (DBVC)“ in den Verband.

Hintergrund der Neuerung ist eine Kooperation zwischen dem DBVC, der vom DBVC als Coaching-Weiterbildungsanbieter anerkannter iba und der Internationalen Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (hwtk). In Planung ist aktuell ein Master-Studiengang „Organisationsentwicklung & Business Coaching“ an der hwtk, der nach erfolgreichem Abschluss zur Aufnahme als „Professional Coach (DBVC)“ in den Verband qualifiziert, wie der DBVC mitteilt. „Mit den Studiengängen werden die Standards des DBVC für Business-Coaching nun erstmalig in staatlich akkreditierten Studi-

engängen abgebildet – ein Novum in der Weiterbildungslandschaft für Business-Coaching, das unseren professionellen Anspruch betont“, so Dr. Christopher Rau, 1. Vorsitzender des Vorstands des DBVC. (de)

www.dbvc.de



BDVT-Preis 2019 mit neuem Konzept

Derzeit läuft die Bewerbungsphase des diesjährigen „Europäischen Trainingspreises“. Der Preis wird anhand eines erneuerten Kategorienkonzepts sowie unter geänderten Bewerbungsmodalitäten vergeben. Interessierte können noch bis Ende Mai teilnehmen.

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) schrieb seinen „Europäischen Trainingspreis“ für 2019 aus. Mit dem Preis, der ab 1992 als „Internationaler Deutscher Trainings-Preis“ und in den vergangenen vier Jahren unter dem Namen „Europäischer Preis für Training, Beratung und Coaching“ ausgeschrieben wurde, sollen erfolgreich durchgeführte, abgeschlossene und evaluierte Weiterbildungs- und Entwicklungsprojekte ausgezeichnet werden. Die Preisvergabe, für die laut Homepage des Verbands weiterhin auch Coaches infrage kommen, erfolgt in diesem Jahr anhand eines neuen Konzepts: Der Preis wird in den Kategorien New Work, New Technology, New Learning, New World, Starter und Tools vergeben.

Konzeptinsendungen, die u.a. einen selbstproduzierten und maximal dreiminütigen Videoclip beinhalten müssen, nimmt der Verband bis zum 31.05.2019 entgegen. Die Finalrunde findet am 22.11.2019 im Rahmen des vom Verlag managerSeminare veranstalteten „Train-Camps“, einem Barcamp-Format, in Köln statt. Das Finale besteht u.a. aus fünfzehnminütigen

Präsentationen. Konzepteinreichung sowie Finalteilnahme sind kostenpflichtig. (de)

www.bdvt.de



Zehnter Coach & Trainer Award: Bewerbungsphase gestartet

Der dvct hat zum zehnten Mal seinen Coach & Trainer Award ausgeschrieben. Interessierte können bis Ende Juni 2019 Konzepte aus den Bereichen Coaching und Training einreichen.

Mit dem Coach & Trainer Award, der seit 2010 vom Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) vergeben wird, sollen jährlich innovative Konzepte und Methoden aus den Bereichen Coaching und Training ausgezeichnet werden. Aktuell läuft die Bewerbungsphase für den zehnten Durchgang: Bis zum 30.06.2019 sind Praktiker beider Professionen aufgerufen, sich zu bewerben. Aus den eingegangenen Bewerbungen werden sechs Teilnehmer ausgewählt und eingeladen, ihr Konzept am 03.09.2019 in Hamburg einer Jury zu präsentieren. Aus diesem Vorentscheid gehen drei Bewerber hervor, die am Finale teilnehmen. Dieses findet am 08.11.2019 statt – ebenfalls in Hamburg. Dort stellen die Finalisten ihre Konzepte erneut einer Jury und zudem einem Publikum vor, das sich aus Coaches, Trainern und HR-Experten zusammensetzt. Der Gewinner des Wettbewerbs erhält neben Pokal und Urkunde eine einjährige Mitgliedschaft im dvct (sofern die hierfür erforderlichen Kriterien erfüllt sind) und die Möglichkeit, sich im Rahmen von Messepräsenzen des Verbands zu präsentieren. Konzepteinreichung sowie Teilnahmen an Vor- und Finalrunde sind kostenpflichtig. (de)

www.dvct.de



Kompetenzvermittlung durch Mitgliedschaft im Coaching-Verband

Von Dawid Barczynski



Die Unübersichtlichkeit der Coaching-Branche ist altbekannt. Es gibt verschiedenste methodische Ansätze, die sich teils gravierend hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Fundierung voneinander unterscheiden. Diese Methoden werden von einer letztlich schwer einschätzbaren Menge von Coaches angewandt, denn bekanntlich darf sich jeder „Coach“ nennen. Einige dieser Personen haben eine – im Idealfall von einem Coaching-Verband zertifizierte – Coaching-Ausbildung absolviert, was für potentielle Klienten ein *gewichtiges Auswahlkriterium* ist (Kanning & Finke, 2019). Für den Coach ist die Coaching-Ausbildung also eine Möglichkeit, seine Sichtbarkeit in der großen Masse zu erhöhen. Eine zusätzliche Option, seine Professionalität und Kompetenz potentiellen Klienten zu vermitteln, ist die Mitgliedschaft in einem Coaching-Verband. Die Idee dahinter: Der Coaching-Verband setzt bestimmte Standards bezüglich Methoden, Ausbildung, ethischer Richtlinien etc., die Coaches erfüllen müssen, um Mitglied werden zu können. Auf diese Art der Zertifizierung bzw. Anerkennung in einem unregulierten Raum kön-

nen sich Klienten verlassen, so die Intention der Verbände.

Nur gibt es analog zur Unüberschaubarkeit der Coaching-Branche eine immense Zahl an Coaching-Verbänden, die entsprechend vielfältige Interessen und Vorstellungen von Kompetenz und Professionalität vertreten. Um eine *einheitliche Definition von Coaching sowie grundlegende Coaching-Standards zu etablieren*, arbeiten deshalb viele der großen deutschsprachigen Verbände im sogenannten „Roundtable der Coachingverbände“ (RTC) zusammen. Das gemeinsame Positionspapier (2015) stellt die Profession Coaching u.a. als „eine Form der reflexiven Beratung [dar], in der die Ressourcen des Klienten erschlossen werden und der Klient zur selbständigen Aufgabenbewältigung befähigt wird“ (S. 2) und die sich damit sowohl von der Expertenberatung wie auch der Psychotherapie unterscheidet. Ferner werden Bedingungen gestellt wie die Schweigepflicht des Coachs, Minimalanforderungen an seine Qualifikation („150 Präsenzstunden zu je 60 Minuten in Anwesenheit von qualifiziertem Lehrper-

sonal“, ebd., S. 4) und die „unerlässliche“ wissenschaftliche Forschung zum Coaching, um es u.a. „im Feld anspruchsvoller personaler Dienstleistungen [...] zu profilieren [...], die Qualitätsentwicklung von Coaching zu unterstützen [...] sowie die] Lehr- und Praxiskonzepte zu entwickeln und in ihrer Anwendung zu untersuchen“ (ebd., S. 5). Coaching-Verbände, die dem RTC beitreten wollen, müssen – neben der Zustimmung zu den genannten Bestimmungen – Anforderungen wie u.a. einen „demokratische[n] Aufbau“, einen „definierte[n] Zugang“ und einen „substanzielle[n] Bezug zu Wissenschaft und Forschung“ nachweisen (ebd., S. 6).

Darüber hinaus hat der RTC eine *Richtlinie zum ethischen Verhalten im Coaching* (2018) verabschiedet, in der festgehalten wird, dass Coaches u.a. nach ihrem besten „Wissen und Gewissen sowie auf der Grundlage des jeweils aktuellen fachlichen und wissenschaftlichen Erkenntnisstandes“ handeln und keine über ihre berufliche und professionelle Rolle hinausragenden Interessen sowie keine „sektiererische[n] oder esoterische[n] Prak-

tiken“ verfolgen sollen (ebd., S. 2). Vor dem Coaching-Prozess müssen Coach und Klient eine „klare und verbindliche Vereinbarung“ schließen, in der „Rollen, Rechte und Pflichten“ definiert werden (ebd., S. 4). Zudem sind Coaches dazu angehalten, regelmäßig Supervision – in bestimmten Fällen auch anderweitige professionelle Hilfe – in Anspruch zu nehmen (ebd., S. 3). Verbände haben dabei die Aufgabe, zu prüfen, ob ihre Mitglieder in deren Rolle als Coaches die Kriterien erfüllen bzw. einhalten – sie müssen anfallende Beschwerdefälle „in Eigenverantwortung und entsprechend[en] transparente[n] Beschwerdeverfahren“ bearbeiten und klären (ebd., S. 2).

Da alle im RTC engagierten Coaching-Verbände sich *verpflichtet* haben, die genannten Kriterien zu befolgen und zu wahren, haben Interessierte hier die Möglichkeit, eine erste Sortierung vorzunehmen, die die Wahlmöglichkeit allerdings nur bedingt einschränken dürfte: Aktuell (Stand März 2019) sind 17 Verbände im RTC organisiert, darunter auch einige, die ebenfalls Interessen von Trainern, Supervisoren oder Mediatoren vertreten – dies kann für jene Personen relevant sein, die neben Coaching auch noch eine zweite Dienstleistung anbieten. Eine Langfassung dieses Beitrages, in der auch „Mischverbände“ behandelt werden, ist auf der Homepage des Coaching-Magazins zu finden: www.coaching-magazin.de. Im Folgenden werden nur Verbände vorgestellt, die im RTC vertreten sind und die sich rein auf Coaching spezialisiert haben.

Coaching-Verbände in Deutschland

Die rein auf Coaching ausgerichteten und in Deutschland aktiven, im RTC involvierten Verbände (DBVC, DCV, DGfC, ICF, QRC) werben mit Qualität und Professionalität – mit ihrer eigenen und jener ihrer Mitglieder. Entsprechend sind die Zugangsvoraussetzungen bei den hier genannten Verbänden in der Regel verhältnismäßig hoch – teilweise höher als vom RTC angesetzt – und ähnlich: Man muss eine (optimaler Weise vom jeweiligen Verband anerkannte) Coaching-Ausbildung absolvieren, eine (mehrjährige) Berufs- und

Coaching-Erfahrung mitbringen, eine Prüfung durch den Verband bestehen und sich zur Befolgung der jeweiligen Ethikrichtlinien verpflichten (die jenen des RTC sehr ähnlich sind, wenn nicht identisch). Mit diesen Mindestanforderungen erhalten Interessierte oftmals nur die niedrigste Stufe der Mitgliedschaft, die mit Einschränkungen verbunden ist: Z.B. hat ein „Mitglied QRC“ (Qualitätsring Coaching) nicht die vollen Leistungen des QRC wie einen Eintrag in der internen Online-Datenbank (QRC, 2018), der „Associate Coach (DBVC)“ (Deutscher Bundesverband Coaching) hat kein Wahlrecht und ist auf drei Jahre beschränkt (DBVC, 2019). Höhere Mitgliedschaftsstufen sind oft mit mehr Verbandsleistungen verbunden, sollen aber vor allem die erweiterte Kompetenz des Coachs bezeugen, indem umfangreichere Zugangsvoraussetzungen gestellt werden. Verbände wie QRC und DCV (Deutscher Coaching Verband) setzen dabei insbesondere auf intensivere und zeitlich umfangreichere Aus- und Weiterbildung sowie langjährige Berufs- und Coaching-Erfahrung (QRC, 2018; DCV, 2019) als Kriterien, der DBVC verlangt zusätzlich dazu Kompetenzen aus der Praxis wie einen professionellen und seriösen Auftritt und Referenzen von drei Coaching-Auftraggebern (DBVC, 2019).

Zugleich dienen die erweiterten Kriterien für höhere Mitgliedschaftsstufen einer ersten Unterscheidung der Verbände im wie erwähnt ansonsten sehr ähnlichen Bereich der Zugangsvoraussetzungen. Um die eigenen Besonderheiten noch stärker voneinander abzugrenzen, setzen die Coaching-Verbände DCV, QRC und DBVC auf bestimmte Modelle bzw. Konzepte. Das „Kompetenzmodell“ des DCV soll eine „größtmögliche Objektivierbarkeit und Vergleichbarkeit der Zertifizierungsprozesse anhand einheitlicher Kriterien, sowie nachvollziehbare Ergebnisdaten für Rückmeldungen an die Zertifizierungskandidat(inn)en“ ermöglichen (DCV, 2019). Das Modell berücksichtigt Fach-, Beziehungs-, Prozess- und Selbstkompetenzen, die jedes Mitglied mitbringen muss (ebd.). So könnte es möglich werden, eine *homogene Qualität unter den DCV-Mit-*

gliedern zu schaffen. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das „CCE-Modell“ des QRC, geht aber in gewisser Weise einen Schritt weiter. Es handelt sich um ein Punktesystem, das *QRC-Coaches zu steter Fortbildung verpflichtet*: Ein Coach QRC muss „60 CCE-Punkte in 3 Jahren“ erbringen, oder er wird in einen Mitgliedsstatus zurückgestuft (QRC, 2018, S. 2). Das CCE-Modell bzw. die CCE-Kommission regelt, welche Fort- bzw. Weiterbildung – unter Berücksichtigung von beispielsweise Art, Lerninhalt und Umfang der Maßnahme – wie viele CCE-Punkte erhält (QRC, 2012). Der DBVC dagegen verfolgt das „Vier-Säulen-Konzept“. Der Verband setzt damit auf die Verbindung und den Austausch aller Vertreter des gesamten Coaching-Marktes unter dem eigenen Dach: Von *Coaches*, die die Coaching-Anbieterseite verkörpern und aktiv im Markt wirken, *Coaching-Ausbildungsanbietern*, die „einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der zukünftigen Coaches und damit die Entwicklung des Berufsfeldes insgesamt“ haben, *Unternehme(r)n*, die die Nachfrageseite des Coachings repräsentieren und Einfluss auf die für sie optimale Entwicklung des Coachings ausüben können, und von *Wissenschaftlern*, die Coaching-Forschung betreiben und Methoden, Konzepte etc. zur Verfügung stellen (DBVC, 2019). Auf diese Weise kann der Verband umfassend auf den Coaching-Markt reagieren und ihn beeinflussen.

Internationale Coaching-Verbände

International zu arbeiten, ist für Coaches im grenzüberschreitenden deutschsprachigen Raum kein Problem, man versteht und kennt sich, Verbände gehen sogar Kooperationen ein, wie der ACC (Austrian Coaching Council), der größte Coaching-Verband Österreichs, mit dem DBVC: Man will z.B. zusammen Qualitätsstandards im deutschsprachigen Raum definieren und lässt die eigenen Mitglieder zu Mitgliedertarifen des anderen Verbands an Veranstaltungen teilnehmen (ACC, 2019). Auch die Besonderheit des ACC, die Durchsetzung der „ISO 17024 – Kompetenz Zertifizierung Coach“, dürfte in Deutschland und der Schweiz den gewünsch-

ten Effekt der Vermittlung von Qualität haben, zumal diese Normierung nach ISO zum Ziel hat, die „persönlichen Kompetenzen und Qualifikationen in klar definierten Fachbereichen zu überprüfen und in einem standardisierten Verfahren international vergleichbar zu machen“ (ebd.).

Außerhalb des deutschsprachigen Raumes kann der Coach allerdings auf das Problem stoßen, mit seiner Verbandszugehörigkeit nicht den gewünschten Effekt des Qualitätsnachweises zu erwirken: Es ist nicht auszuschließen, dass ein deutscher Coaching-Verband außerhalb der Landesgrenzen (komplett) unbekannt ist, allein schon aufgrund der Dominanz der jeweils inländischen Verbände, man denke hier beispielsweise an größere Coaching-Verbände in Frankreich (z.B. SFCoach) oder im Vereinigten Königreich (z.B. SGCP). Hinzu kommt, dass unter den zuvor genannten deutschen Verbänden lediglich der DBVC über einen Internetauftritt in einer Fremdsprache (Englisch) verfügt – ein potentieller Klient im Ausland (oder grundsätzlich ein Klient, der der deutschen Sprache nicht mächtig ist; man denke an internationale Führungskräfte) kann so die Zertifizierung nicht prüfen bzw. einordnen. Bedeutet das für den Coach, dass er, will er seine Professionalität international mittels Verbandszugehörigkeit belegen, Mitglied mehrerer Verbände sein muss?

Eine Alternative bieten *international ausgerichtete Coaching-Verbände* wie der ICF (International Coach Federation), der eigenen Angaben nach mit über 31.000 Mitgliedern in 143 Ländern weltweit präsent ist – jedes Land hat seine eigene Organisation, genannt „Chapter“, die den Richtlinien der Dachorganisation „ICF-Global“ untersteht (ICF, 2019). Jedes Mitglied, unabhängig in welchem Land, muss für die Mitgliedschaft die gleichen Kriterien erfüllen wie unter anderem den Abschluss einer 60stündigen Coaching-Ausbildung und die Verpflichtung zur Einhaltung der international gültigen ICF-Ethikrichtlinie, die z.B. professionelles Verhalten, Vertraulichkeit und Rollenklärung/-trennung im Coaching-Prozess, Wahrheitstreue sowie Vermeidung von

Interessenkonflikten verlangt (ebd.). Ähnlich verfahren Verbände wie der EMCC (European Mentoring and Coaching Council) oder die EASC (European Association for Supervision and Coaching), die beide keine reinen Coaching-Interessenvertretungen sind, sondern für Mentoring und Supervision (EMCC) bzw. Supervision (EASC) offen sind und somit auch für Professionalität und Qualität dieser Formate international eintreten. Auch hier sind eine Coaching-Ausbildung und die Zustimmung zur Ethikrichtlinie Zugangsvoraussetzungen, wobei der EMCC zusätzliche Bedingungen wie mindestens ein Jahr Berufserfahrung als Coach mit 50 Coaching-Stunden und fünf Klienten verlangt (EMCC, 2018). Nach eigenen Angaben vertritt die EASC zum Stand „2016 etwa 600 Personen und 15 Institute aus 13 europäischen Ländern sowie aus Australien und Brasilien“ (EASC, 2019), der

EMCC 6.000 Mitglieder in 61 Ländern weltweit (EMCC, 2019).

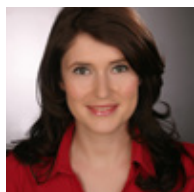
Die Bedeutung einer zunehmend internationalen Ausrichtung professionellen Coachings hat auch der zuvor genannte DBVC erkannt, weshalb er nach zweijähriger Vorbereitungszeit im November 2018 die „International Organization for Business Coaching (IOBC)“ vorstellte. Nach Aussage des DBVC habe die IOBC die Zielsetzung, weltweit die höchsten Standards im Business-Coaching zu vertreten. Die IOBC werde im September 2019 der Öffentlichkeit vorgestellt. Inhaltlich ist und bleibt der DBVC auf Business-Coaching fokussiert, über die IOBC geschieht dies global, so der Verband.

Dawid Barczynski
Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de

Literatur

- » **ACC (2019)**. *Österreichischer Dachverband für Coaching*. Abgerufen am 26.03.2019 unter: <https://coachingdachverband.at/>.
- » **DBVC (2019)**. *Deutscher Bundesverband Coaching*. Abgerufen am 26.03.2019 unter: www.dbvc.de.
- » **DCV (2019)**. *Zertifizierungsordnung*. Abgerufen am 26.03.2019 unter: <https://coachingverband.org/zertifizierungsordnung/>.
- » **EASC (2019)**. *EASC Organisation*. Abgerufen am 04.04.2019 unter: www.easc-online.eu/de/ueber-uns/easc-organisation/.
- » **EMCC (2018)**. *EMCC European Individual Accreditation*. Abgerufen am 04.04.2019 unter <https://emcc1.app.box.com/s/0qyemnm4abw5Or7ko2cjl1sng0psnse9>.
- » **EMCC (2019)**. *From 1992 until now*. Abgerufen am 04.04.2019 unter: www.emccouncil.org/about_emcc/history/from_1992_until_now/.
- » **ICF (2019)**. *ICF Deutschland*. Abgerufen am 02.04.2019 unter: www.coachfederation.de.
- » **Kanning, Uwe P. & Finke, Sarah (2019)**. *Wie wählen Unternehmen Coaches aus? Coaching-Magazin, 1, S. 50–54*.
- » **QRC (2018)**. *QRC Mitgliedsstufen*. Abgerufen am 26.03.2019 unter: www.qrc-verband.de/images/pdf/Antrag/QRC_Mitgliederstufe_Status_Benefit_V06.pdf.
- » **QRC (2012)**. *Richtlinien zur Zertifizierung von Fort- und Weiterbildungen im QRC*. Abgerufen am 26.03.2019 unter: http://qrc-verband.de/images/pdf/Richtlinien_zur_Zertifizierung_von_Fort_und_Weiterbildung.pdf.
- » **RTC (2015)**. *Profession: Coach*. (Positionspapier). Abgerufen am 20.03.2019 unter: www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf.
- » **RTC (2018)**. *Ethisches Verhalten im Coaching*. Abgerufen am 20.03.2019 unter: www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2018/05/RTC-Ethik-2018-03-19-Compliance-Richtlinie.pdf.

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Susanne Hörmann

„Seit über 14 Jahren begleite ich Teams und Unternehmen in Veränderungen. Gerade, wenn es schwierig wird, Konflikte auftauchen und Blockaden die Arbeit behindern, zeige ich Fingerspitzengefühl und erleichtere ich die Verständigung.“



80686 München | Tel.: 089 32881317
mail@susannehoermann.eu

www.coach-datenbank.de/coach/susanne-hoermann.html



Stephan Emanuel Hild

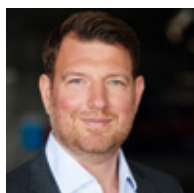
Cultural Consultant

„Ich möchte, dass Menschen sich selbst besser verstehen – daher bin ich Coach.“



80802 München | Tel.: 089 23702460
stephan.hild@cultural-consultant.com

www.coach-datenbank.de/coach/stephan-emanuel-hild.html



Dr. Philipp Laux

„In meiner 10-jährigen Erfahrung als Teampsychologe des FC Bayern München, RB Leipzig und VfB Stuttgart habe ich viele Trainer- und Führungspersonlichkeiten dabei unterstützt, ihre erfolgreichen Teams zu formen. Heute transferiere ich als promovierter Psychologe diese Erkenntnisse aus dem Profisport in die Wirtschaft.“



69123 Heidelberg | Tel.: 06221 7379072
pl@philipp-laux.de

www.coach-datenbank.de/coach/philipp-laux.html



Anita Zuleger

Anita Zuleger | Training Coaching Consulting

„Ich coache und berate Führungskräfte in allen beruflichen Themen. Diese können der nächste Karriereschritt, die Übernahme einer neuen Führungsposition, der Wechsel des Arbeitgebers, eine angestrebte Beförderung, die Übernahme einer neuen Aufgabe innerhalb des Unternehmens sein.“



60322 Frankfurt am Main | Tel.: 0611 44590300
az@anita-zuleger.de

www.coach-datenbank.de/coach/anita-zuleger.html



Klaus Häck HOMMEQUADRAT

„Ich begleite Top-Führungskräfte, Unternehmer/-innen und Führungskräfte-Teams zu mehr Erfolg und Zufriedenheit. Meine besondere Gabe, das Beste aus den Menschen herauszuholen.“



42287 Wuppertal | Tel.: 0202 4265184
info@hommequadrat.de

www.coach-datenbank.de/coach/klaus-haeck.html



Christin Colli Coaching Spirale GmbH



„Ich bin Coach, weil ich an Menschen interessiert bin und gute zwischenmenschliche Beziehungen mir ein persönliches Anliegen sind. Aufgrund meiner Erfahrung aus 2000 Coachings arbeite ich effektiv und nachhaltig. Dabei decken wir Denk- und Verhaltensmuster auf und erweitern sie.“



10713 Berlin | Tel.: 030 79403392
dialog@coaching-spirale.com

www.coach-datenbank.de/coach/christin-colli.html



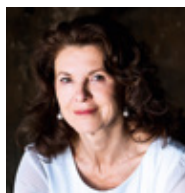
Jessika Tewes SCET

„Ich richte mich mit meiner Tätigkeit an Menschen, die sich Veränderungen wünschen oder sich bereits in Veränderungsprozessen befinden, in ihren individuellen Lebenssituationen Unterstützung suchen oder sich Zeit und Raum für sich und ihre persönliche oder berufliche Entwicklung nehmen möchten.“



65779 Kelkheim | Tel.: 0170 3813068
info@scet-coaching.de

www.coach-datenbank.de/coach/jessika-tewes.html



Andrea Clauer BusinessRebels

„Andrea's greatest passion is creating agile work environments and enabling people and businesses to transform.“



69115 Heidelberg | Tel.: 0151 16810514
andrea@businessrebels.net

www.coach-datenbank.de/coach/andrea-clauer.html

Qualität im Business Coaching



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

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

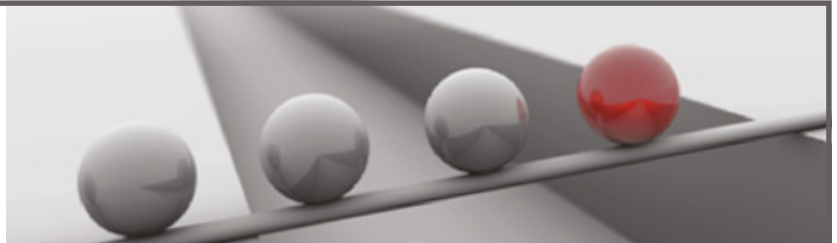
Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | info@dbvc.de | www.dbvc.de



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



Interview mit Wolfgang Schmidt

Weshalb Coaches nicht zum Tausendsassa werden sollten

Ein Gespräch mit David Ebermann

Für Wolfgang Schmidt ist Marketing ein wichtiger Bestandteil unternehmerischen Denkens – auch im Coaching. Dabei handelt es sich um ein Themenfeld, mit dem sich manch ein Coach eher stiefmütterlich befasst. Schwächen bei der Selbstvermarktung äußerten sich dann oftmals in fehlender Klarheit bezüglich des eigenen Angebots. Coaches, die eine Tausendsassa-Haltung an den Tag legen, positionierten sich jedoch nicht nur unvorteilhaft am Markt, wie Schmidt betont. Nach Auffassung des Wiesbadener Coachs und Coach-Ausbilders geben sie darüber hinaus ein Versprechen, das nicht einzuhalten ist.

Nach Ihrem Abitur und dem Wehrdienst haben Sie sich zunächst für ein Studium der Volkswirtschaftslehre entschieden. Weshalb?

Als ich mich als junger Mensch entscheiden musste, ob ich zur Bundeswehr gehen oder zivilen Ersatzdienst leisten wollte, habe ich – wie mir rückblickend klar wurde – auf einem Kreiswehrrersatzamt den ersten „Coach“ meines Lebens getroffen. Ich wollte mich dort informieren, was mir die Bundeswehr anbieten konnte. Der Mann stellte mir eine Frage, die für mich ganz entscheidend war: „Was wollen Sie später einmal werden?“ Ich sagte, ich würde gerne Journalist werden, und erhielt die Antwort: „Dann kann ich Ihnen anbieten, an einer Pressestelle der Bundeswehr zu arbeiten.“ Ich glaube, dem Mann war gar nicht bewusst, wie sehr er mich mit dieser offenen Frage meine Zukunft und mein angestrebtes Berufsbild hat reflektieren lassen. Ich habe mich dann entschieden, für zwei Jahre zur Bundeswehr zu gehen und dort als Redakteur zu arbeiten. Im Anschluss entschied ich mich, Volkswirtschaftslehre zu studieren, und meldete mich an der Universität Mainz an. Vor Augen hatte ich das Ziel, Wirtschaftsjournalist zu werden.

Das VWL-Studium haben Sie nach einem Jahr abgebrochen und – ebenfalls an der Universität Mainz – ein Pädagogikstudium angeschlossen. Wie kam es dazu?

Das VWL-Studium war nicht einfach. Wir haben mit ca. 400 Personen in einem großen Saal gesessen und der Professor sagte: „Schauen Sie nach rechts, schauen Sie nach links: Beide Personen werden Sie im nächsten Semester nicht mehr hier sehen.“ Und das hat auch gestimmt. Viel mehr „fuchste“ mich aber eine andere Geschichte: In einem Kurs von zehn Doppelstunden lernten wir Buchführung. In der Klausur wurde von Studierenden gefragt, ob auf- oder abgerundet werden darf. Der Dozent sagte: „Das können Sie machen.“ Anschließend stand unter den Klausuren aller, die dies taten: „Wer den Pfennig nicht ehrt,

Rückblickend hat mich die Haltung geprägt, Menschen wirklich kennenlernen zu wollen, keine einseitigen Schuldzuweisungen vorzunehmen, die Unterschiedlichkeit des Menschen zu reflektieren und den systemischen Gedanken zu entwickeln.

ist des Talers nicht wert.“ Ich dachte mir: Er sagte doch, wir können das machen! Der Dozent dachte sich aber offenbar, die Frage sei so dumm, dass er mit seiner Antwort gut aus sieben könne. Das war ein Bruch in meinen Wertvorstellungen. Ich habe mich dort nicht wohlgefühlt und nahm mir vor, mich im Laufe des zweiten Halbjahres über Alternativen an der Universität zu informieren. Ich ging dann zu den Pädagogen, denn mich interessierten die Themen und es ging um Menschen. Rückblickend hat mich die Haltung geprägt, Menschen wirklich kennenlernen zu wollen, keine einseitigen Schuldzuweisungen vorzunehmen, die Unterschiedlichkeit des Menschen zu reflektieren und den systemischen Gedanken zu entwickeln. Das sind Grundlagen, die ich im Pädagogikstudium entdeckt habe und die heute auch mein Coaching beeinflussen. Das Ziel lautete damals aber weiterhin, Fachjournalist zu werden.

Bereits während des Studiums waren Sie Mitinhaber einer privaten Volkshochschule. Was hat Sie dazu motiviert?

Unser Studiengang stand in Konkurrenz zu den Fachhochschul-Sozialpädagogen. Der Schwerpunkt, den ich wählte, die Erwachsenenbildung und außerschulische Jugendarbeit, war zudem im Markt noch nicht etabliert. Der Gedanke, sich auf dem Markt zu zeigen, sich anzubieten und Marketing für sich zu betreiben, war aus diesen Gründen sehr wichtig. So kam es dazu, dass ich die freie Volkshochschule in Mainz, das „Kelleratelier“, mitgegründet habe. Insgesamt waren wir vier Kolleginnen und Kollegen. Ich wollte frühzeitig praktische Erfahrungen sammeln und sehen, wie

die wirtschaftliche Seite unseres Berufsbildes funktioniert. Für die Räume mussten wir damals schon 1.000 Mark an Miete zahlen. Wie nimmt man nun mit einem Angebot an Bildungsmaßnahmen Geld ein? Eine kleine Anekdote: Wir hatten – jung und naiv wie wir waren – eine Band eingeladen und sagten, wie es damals üblich war: „Okay, wir nehmen 99 Pfennig für den Eintritt, dann müssen wir auch keine Steuern zahlen.“ Wir verteilten Flyer am Campus und dann kamen etwa 20 Personen. Mit 80 bis 100 Gästen hatten wir aber mindestens gerechnet und waren furchtbar enttäuscht. Ich schlug deshalb vor, es anders zu probieren, denn was nichts kostet, hat in der Wahrnehmung vieler auch keinen Wert. Das hatte ich noch im ersten VWL-Semester gelernt. Wir nahmen also beim nächsten Konzert sechs Mark, buchten dieselbe Band und gestalteten den Flyer etwas moderner. Letztlich waren wir ausgebucht. Die kaufmännischen Erfahrungen, die ich damals gemacht habe, und die Erkenntnis, dass man wirtschaftlich Denken und Marketing betreiben muss, kommen heute auch meinem Unternehmen zugute. Marketing ist auch im Coaching ein ganz wichtiges Thema. Es geht darum, sich selber zu verkaufen, Klienten zu finden, ein empathisches Verhältnis zu seinen Kunden zu gestalten.

Noch bevor Sie 1985 Ihren Studienabschluss mit Schwerpunkt im Bereich der Erwachsenenbildung und außerschulischen Jugendarbeit erreicht hatten, haben Sie eine Anstellung an einem Mainzer Jugendzentrum angenommen. War das ein gezielter, weil logischer Schritt?

Man hatte mitbekommen, was ich mit dem Kelleratelier auf die Beine stellte. So kam ich mit dem Sozialdezernenten der Stadt in Kontakt. Der fragte mich dann: „Wolfgang, möchtest Du ein Jugendzentrum leiten?“ Ich wollte zwar in die journalistische Richtung gehen, aber dieses Angebot war auch sehr attraktiv, weil ich inzwischen gemerkt hatte, nah bei den Menschen und im Kontakt mit ihnen zu sein, macht mir Spaß. Während des Studiums

hatte ich auch nebenbei schon in Jugendzentren gearbeitet, um Geld zu verdienen. Ich nahm das Angebot also an. Es war kein gezielter, sondern eher ein emotionaler Schritt. Der Wunsch, Journalist zu werden, ist durch diese Tätigkeit nach und nach in den Hintergrund gerutscht, obwohl ich gelegentlich immer noch Artikel für Zeitungen schrieb. Auch heute macht mir das noch Spaß.

An dem Jugendzentrum waren Sie rund sechs Jahre leitend tätig. Was haben Sie aus der Zeit mitgenommen?

Das war eine sehr spannende Zeit, denn ich kam dort an und übernahm sehr schnell – praktisch sofort – die Leitung. Ich konnte somit Führungserfahrung sammeln, was sehr zu meiner persönlichen Weiterentwicklung beigetragen hat und mir heute sicherlich als Fundament meiner Arbeit zugutekommt. Es wird ja auch immer wieder gefragt, ob ein Coach auch eigene Führungserfahrung mitbringt. Wie kann ein Coach z.B. innerhalb einer Organisation systemisch denken, ohne selber in einer Hierarchie tätig gewesen zu sein?

Es wird ja auch immer wieder gefragt, ob ein Coach auch eigene Führungserfahrung mitbringt. Wie kann ein Coach z.B. innerhalb einer Organisation systemisch denken, ohne selber in einer Hierarchie tätig gewesen zu sein?

Die Kommunen hatten in den 80er-Jahren zudem noch Geld. Meinem Ansatz, mit zehn Menschen ein Jugendzentrum aufzubauen, ist damals im Stadtparlament zugestimmt worden. Wir arbeiteten in verschiedenen Richtungen, betrieben z.B. antifaschistische Jugendarbeit, etablierten Fraueninitiativen und veranstalteten Konzerte.

1990 sind Sie dann in die Personalentwicklung des Flughafens Frankfurt gewechselt, der heutigen Fraport AG. Weshalb diese Umorientierung?

Ich war Angestellter einer kommunalen Verwaltung. Die Arbeit im Jugendzentrum habe ich aufgrund von Frustration aufgegeben, deren Ursachen im Verwaltungsapparat lagen – Bürokratie, fehlende Innovation, starre Systeme. Ich habe gespürt: Das macht mich nicht glücklich! Auch meine Vorgesetzten haben das bemerkt. Zudem habe ich in diesen sechs Jahren drei verschiedene, wechselnde Jugendkulturen erlebt, die sehr herausfordernd waren. Auch das ließ mich ein bisschen müde werden. Ich bin dann auf Stellensuche gegangen und habe zufällig eine Ausschreibung vom Flughafen Frankfurt entdeckt – im Bereich Personalentwicklung. Ich absolvierte das Assessment und wurde als Personalentwickler eingestellt. Mein Schwerpunkt lag in der Führungskräfteentwicklung.

Sind Sie durch den Sprung in die Führungskräfteentwicklung auch zum Coaching gekommen?

Ja, genau. Im Bereich der Führungskräfteentwicklung waren wir drei Kollegen. Es war Anfang der 90er-Jahre noch sehr modern, sich als Personalentwickler für Coaching zu interessieren. Die Führungskräfte hatten maximal von Coaching gehört, aber es war ihnen eher unbekannt, was das tatsächlich war. Externes Coaching haben wir damals noch nicht eingekauft. Wir fingen damit an, interessierten Führungskräften anzubieten, in Erstgesprächen von ihren Anliegen zu berichten. Wenn sie wollten, schlossen sich weitere Gespräche an. Daraus entstand der erste Ansatz eines internen Coachings. Das war noch sehr rudimentär, vielleicht auch fehlerbehaftet. Aber schon damals sind immer wieder individuelle Themen zur Sprache gekommen, die wir – zwar noch innerhalb des Flughafens, aber dennoch möglichst unbeobachtet – bearbeitet haben. Das waren sowohl private als auch berufliche und karrierebezogene Themen. Wir haben die ersten Prozesse etabliert, die vorsahen, dass wir uns mit Führungskräften über gewisse Zeiträume hinweg regelmäßig trafen, um an individuellen Zielen zu arbeiten. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses war damals schon ein ganz wesentlicher Aspekt. Es war wichtig, dass der Manager seinen Gesprächspartner nicht als jemanden

In vielen Unternehmen gibt es auch heute noch keine Personalentwicklung, die mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe geht. Dieses Dilemma erlebe ich immer wieder.

wahrnahm, der Personalentscheidungen beeinflussen konnte. Diese Unabhängigkeit war auch gegeben, denn Personal- und Karriereentscheidungen lagen nicht in unserer, sondern in einer anderen Abteilung. Die Vertraulichkeit galt natürlich auch über den Coaching-Prozess hinaus. Wir haben zudem eine klare Darstellung des Leistungsportfolios und des Coaching-Prozesses geliefert und transparent dargestellt, was wir können und was nicht. Ich denke, diese Punkte waren mitentscheidend dafür, dass das interne Coaching angenommen wurde. Es handelte sich allerdings – das muss ich ehrlicherweise sagen – eher um das untere und mittlere Management. Hier sprach es sich mit der Zeit auch rum, dass die Möglichkeit bestand, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Den Vorstandsbereich haben wir nicht erreicht. Vielleicht wurde uns auf dieser Ebene – das wäre zumindest eine Hypothese – auch die Kompetenz abgesprochen. In vielen Unternehmen gibt es auch heute noch keine Personalentwicklung, die mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe geht. Dieses Dilemma erlebe ich immer wieder. Gegen Ende meiner Tätigkeit am Flughafen wurde dann auch ein erstes internes Team-Coaching angestoßen, denn es gab Führungskräfte, die ihre Themen bewusst in der Gruppe besprechen wollten. Nach etwa sieben Jahren bin ich dann einem externen Berater gefolgt, der mich fragte, ob ich meine Kompetenzen nicht auf dem freien Markt anbieten wollte. Ich wurde abgeworben.

Seit 1998 sind Sie als Coach, Trainer und Berater tätig. Die Formate sind in der Theorie klar trennbar. Gilt das auch für die Praxis?

Begrenzt. Kürzlich berichtete eine Klientin, sie sei gerade in die Rolle der verantwortlichen Unternehmensjuristin aufgestiegen, verfüge



aber über keinerlei Führungserfahrung. Sie habe bis dato keine Führungsseminare besucht und hätte gerne einen Coach, der sie auf ihrem Weg begleitet. In Fällen wie diesem stoße ich als Coach in eine Schnittstelle, an der es neben der fragenden auch einer sagenden Haltung bedarf. In meinem Coaching-Ansatz kombiniere ich dann beides. Im ersten Teil lege ich grundsätzlich großen Wert darauf, als Coach auch über mehrere Stunden hinweg in der fragenden Haltung zu bleiben. Stelle ich fest, dass notwendiges Können bzw. Wissen nicht ausreichend vorhanden ist, kommt anschließend die Kompetenz des Trainers bzw. Beraters zum Tragen. Allerdings bleibt die Freiheit des Klienten, selbst zu entscheiden, was er mit dem vermittelten Wissen anfängt, dabei unangetastet. Es wird in einer Konstellation, in der ich primär als Coach beauftragt wurde, nichts verordnet! Stattdessen biete ich Optionen an. Der Klient kann dann wiederum reflektieren, inwieweit ihm dieses Wissen

bei seinem Anliegen hilft. Jeder Wechsel der Rollen muss auch dem Klienten transparent aufgezeigt werden. Wenn ich im Coaching hingegen herausfinde, dass aufseiten des Klienten intrinsische Muster vorhanden sind, die einen bestimmten Weg schon zu einem hohen Grad skizzieren und der Person Sicherheit verleihen, und merke ich bei den weiteren Treffen zudem,

Jeder Wechsel der Rollen muss auch dem Klienten transparent aufgezeigt werden.

dass der Klient auf diesem Weg Erfolge erzielt, dann werde ich mich hüten, mit meinen Beratungsansätzen Weisheiten von mir zu geben. D.h., obwohl es Schnittstellen gibt, müssen Coaches mit der Trennung der Formate sehr sensibel umgehen. Das beginnt schon bei der Auftragsklärung. Eine Auftragsklärung für ein angedachtes Coaching kann im Einzelfall

auch dazu führen, dass gemeinsam mit dem Klienten ein durchgehend anderer Ansatz gewählt oder dem Coaching je nach Bedarf ein grundlegendes Training oder Seminar vorgeplant wird. Meine Trainingsanteile nehmen in den letzten Jahren aber ab, hier verweise ich gerne auf Kollegen. Ich vollziehe eine Entwicklung hin zum Coach und Berater.

Verfolgen Sie als Coach bestimmte Arbeitsschwerpunkte?

Ja, für mich ist es wichtig, als Coach zu klären, wofür ich auf dem Markt stehe und was Klienten von mir erwarten können. Ich verfolge drei Arbeitsschwerpunkte. 60 bis 70 Prozent meiner Coachings entfallen auf den Bereich Life-Coaching. Für viele Führungskräfte sind Fragen der inneren Balance, des Stresses und der psychischen Belastung ein Kernthema geworden. Früher hätte ich hier von Coaching im

Bereich der Work-Life-Balance gesprochen, ich verwende aber mittlerweile den Begriff Life-Coaching, da das Leben für mich ein ganzheitlicher Begriff ist und sich „work“ und „life“ nicht voneinander trennen lassen. Das gilt insbesondere in einer virtuellen Welt, in der ich von zuhause aus am PC arbeiten und gleichzeitig die Waschmaschine laufen lassen kann. Der Beruf ist hier natürlich auch ein ganz zentraler Aspekt. Auch in der Literatur findet der Begriff des Life-Coachings immer häufiger Verwendung. Hinzu kommen das Karriere-Coaching, das 20 bis 30 Prozent ausmacht, sowie – mit etwa zehn Prozent – das Konflikt-Coaching.

Haben Sie ein Beispiel zur Veranschaulichung eines Life-Coachings?

Ich coachte eine Führungskraft, die fast rund um die Uhr im Einsatz war und damit eigentlich auch eine hohe Zufriedenheit im

Beruflichen erreicht hatte. Allerdings drohte die eigene Ehefrau dem Klienten an, ihn zu verlassen. Die immense Arbeitslast war außerdem auch dem Arbeitgeber des Klienten aufgefallen und erschien diesem zu hoch.

Um das Thema im Coaching zu bearbeiten, war es zunächst notwendig, aufseiten des Klienten eine Sensibilität für die Gründe seiner hohen Einsatzbereitschaft zu schaffen.

Um das Thema im Coaching zu bearbeiten, war es zunächst notwendig, aufseiten des Klienten eine Sensibilität für die Gründe seiner hohen Einsatzbereitschaft zu schaffen. Die Arbeitslast resultierte daraus, dass der Klient – er war im Vertrieb tätig – über verschiedene Zeitzonen hinweg immer wieder ansprechbar war, auch für Kunden im asiatischen und amerikanischen Raum. Er suchte Anerkennung, was

seiner durch einen autoritären Vater geprägten Kindheit geschuldet war. Diese Erkenntnis führte beim Klienten zu einer ganz neuen Reflexion seiner Situation. Auf die geschaffene Sensibilität aufbauend konnte besprochen werden, wie es ihm anhand einer Reduktion seiner Arbeitslast und einer Strukturierung des Arbeitsprozesses möglich war, einerseits seine Frau nicht zu verlieren und andererseits weiterhin im Beruf erfolgreich zu sein – und damit nicht auf die Anerkennung verzichten zu müssen. Er kam dann z.B. zu der Einsicht, dass es weder aus privater noch aus beruflicher Sicht sehr sinnvoll ist, nachts um zwei Uhr an Konferenzen teilzunehmen. Heute arbeitet er nur noch 40 bis 50 Stunden in der Woche und die Zufriedenheit ist im Beruflichen wie auch im Privaten gegeben. Im beschriebenen Fall sind wir also über die Transaktionsanalyse an einen Punkt gekommen, an dem es beim Klienten „klick gemacht“ hat. Wir arbeiteten mit den Antreibern und Ich-Zuständen – hier dem kritischen Eltern-Ich. Gerade dann, wenn



Foto: Fotostudio Angelika Aschenbach

Menschen unter Stress stehen und Belastungsmomente haben, ist es meiner Erfahrung nach wichtig, als Coach über ein Fundament möglichst vielseitiger Werkzeuge zu verfügen. Es geht darum, Klienten über verschiedene Zugänge, die als Angebote zu verstehen sind, erreichen zu können.

Seit 1991 waren Sie nebenberuflich an verschiedenen Unternehmen beteiligt. 2001 haben Sie dann das management forum wiesbaden (mafowi) gegründet.

Richtig. 1991, während meiner Tätigkeit am Flughafen, hatte ich einen unternehmerischen Gedanken. Ich sagte: Hier sind so viele Unternehmen angesiedelt, sollten wir denen nicht auch unsere Beratungs- und Trainingsangebote etc. zur Verfügung stellen? Es hieß aber, als Personalentwicklung könnten wir nur für unsere internen Kunden tätig werden, ansonsten bekämen wir Ärger mit dem Betriebsrat. Ich stellte also den Antrag, eine Firma namens „be top“ zu gründen, um unser Dienstleistungsangebot auf die am Flughafen ansässigen Fremdfirmen übertragen zu können. Dem ist entsprochen worden. Die Firma baute ich dann zusammen mit einem Partner auf, der ebenfalls am Flughafen arbeitete. Freitags und samstags hielten und verkauften wir Seminare, z.B. an Frachtfirmen und Airlines, und verdienten damit Geld. Nach dem Kelleratelier war das der nächste

Du kannst das doch, nun wage auch den Sprung in die komplette Selbstständigkeit!

Schritt, der mir unternehmerische Erfahrungen verschafft hat. Erfahrungen, die für meine heutige Arbeit mit dem mafowi grundlegend sind. Mein Lebenslauf weist hier eine gewisse Stringenz auf, denn letztlich habe ich all das, was ich zuvor nebenher schon getan hatte, mit der Gründung des mafowi zu meiner Haupttätigkeit gemacht. Ich hatte meine Kompetenzen kennengelernt und sagte mir: Du kannst

das doch, nun wage auch den Sprung in die komplette Selbstständigkeit! Es handelte sich um eine wohlüberlegte unternehmerische Entscheidung, dessen Grundlage der Glaube an die eigenen Fähigkeiten war, auch an die eigenen Fähigkeiten im Marketing.

An Ihrem Institut bilden Sie auch Coaches aus. Wie kam es dazu?

Für das Beratungsunternehmen, das mich vom Frankfurter Flughafen abgeworben hatte, war ich seit 1997 bei SAP tätig. Dort habe ich, gemeinsam mit Kollegen, die Führungskräfteentwicklung aufgebaut. Führungskräfte sollten lernen, zu führen. Anschließend – ich war weiterhin als Berater für SAP tätig – kamen Führungskräfte zu mir und sagten, sie würden gerne Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen coachen, außerhalb der

In wenigen Jahren hatten wir bis zu 100 interne Coaches ausgebildet, die pro Jahr jeweils zwei bis drei Coachings durchführten. Das war eine kleine Revolution.

eigenen Führungsrolle. Internes Coaching hatte ich ja bereits am Flughafen eingeführt. Ich entwickelte dann ein Curriculum, um die angehenden internen Coaches auf diese Rolle vorzubereiten. Damit ist zugleich das Grundgerüst des Curriculums meiner heutigen Coaching-Ausbildung entstanden. Zum damaligen Zeitpunkt war das Vorhaben kein strategisches Projekt von SAP, aber es wurde von jemandem, der im Betriebsrat sehr aktiv war, unterstützt und vorangetrieben. In wenigen Jahren hatten wir bis zu 100 interne Coaches ausgebildet, die pro Jahr jeweils zwei bis drei Coachings durchführten. Das war eine kleine Revolution. Mittels ihrer IT-Kenntnisse schufen die internen Coaches ein Portal, über das Klienten sich ihren Coach aussuchen konnten. 2007 kam man vonseiten des Unternehmens auf mich zu und sagte: „Herr Schmidt, bei SAP wollen wir jetzt eine Ausbildung anbieten, die anerkannt ist.“ Als Coach war ich bereits verbandsanerkannt, worauf vier

Tausendsassa, die meinen, sie könnten von A bis Z alle Coaching-Felder bedienen, geben aus meiner Sicht ein Versprechen, das ein Coach nicht halten kann.

le Einkäufer durchaus achten. Die Ausbildung ließ ich dann ebenfalls vom DBVC (*Deutscher Bundesverband Coaching e.V.*) anerkennen, was notwendig war, um weiterhin interne Coaches für SAP ausbilden zu dürfen. Allerdings setzte der DBVC u.a. voraus, dass die Ausbildung auch auf dem freien Markt angeboten wird und bereits durchgeführt wurde. Heute habe ich in den Ausbildungen im Schnitt nur noch ein bis zwei Teilnehmer von SAP, früher waren es sieben bis acht.

Was sollten Absolventen aus einer Coaching-Ausbildung mitnehmen?

Vier Punkte sind besonders wichtig: die systemisch-konstruktivistische Grundhaltung, die Fragetechnik, Klarheit im Angebot als Coach und ein erstes Fundament an Tools, die im Rahmen der Schwerpunkte, die die Person für sich gewählt hat, relevant sind. In meiner Ausbildung lege ich Wert darauf, dass sich die Teilnehmer möglichst auf nur zwei, maximal drei Bereiche konzentrieren, um Stabilität zu gewinnen. Das kann z.B. Persönlichkeits-Coaching oder auch Konflikt-Coaching sein – es gibt ja ganz viele Facetten. Tausendsassa, die meinen, sie könnten von A bis Z alle Coaching-Felder bedienen, geben aus meiner Sicht ein Versprechen, das ein Coach nicht halten kann. Fehlende Klarheit im Angebot ist eine Schwäche vieler Coaches – auch unter dem Gesichtspunkt des Marketings. Es mangelt oft an der Fähigkeit, sich anhand des eigenen Leistungsportfolios gezielt zu vermarkten. Wie gesagt: Schon am Flughafen empfand ich die klare Kompetenzdarstellung als grundlegend für die Akzeptanz, die unserem internen Coaching-Angebot entgegengebracht wurde. Auch heute erlebe ich, dass Kunden gerade aufgrund meiner klar abgesteckten Schwerpunkte an mich herantreten.

Sie vermitteln Coaching-Know-how auch an Führungskräfte. Inwieweit können diese als Coach agieren?

An meiner Coaching-Ausbildung nehmen oft auch Führungskräfte teil, die Coaching lernen wollen. Es gilt aber, ein paar Aspekte zu berücksichtigen. Es ist schwierig, im eigenen System zu coachen. Ich mache Führungskräften immer klar, dass sie in einer Doppelrolle sind, wenn sie coachen. Die Führungskräfte müssen sich des Umstandes bewusst sein, dass sie immer Vorgesetzte bleiben werden. Wenn sie aber auf empathischer Ebene

Ich mache Führungskräften immer klar, dass sie in einer Doppelrolle sind, wenn sie coachen. Die Führungskräfte müssen sich des Umstandes bewusst sein, dass sie immer Vorgesetzte bleiben werden.

einen offenen und vertrauensvollen Zugang zu einem Mitarbeiter bekommen, können sie mit sogenannten „Coaching-Moments“ arbeiten. Das können Fragetechniken oder Ansätze von Instrumenten sein, die dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, zu Reflexionen und zu eigenen Ansichten zu kommen. Das kann wiederum dazu führen, dass der Mitarbeiter z.B. autonomer arbeitet. Die wesentliche Aufgabe einer Führungskraft besteht aber nicht darin, zum Coach zu werden. Führungskräfte sind vielseitig gefordert und haben relativ wenig Zeit für ihre Mitarbeiter. Von daher ist der Glaube, dass coachende Führungskräfte die Zukunft darstellen, nur sehr begrenzt richtig. Führungskräfte als Personalentwickler? Ja, sie können ihren Mitarbeitern z.B. Trainings oder Coachings anbieten. Haben Führungskräfte Wissen über Personalentwicklung, dann wissen sie auch, wie sie ihre Mitarbeiter fördern können. Deshalb müssen sie aber nicht gleich den Anspruch erheben, selber die Rolle des Coachs auszufüllen.

2018 haben Sie erstmals ein Coaching an Bord eines Segelschiffes durchgeführt. Was ist der Ansatz dahinter?

Ich bin Segler, das Setting geht also auch auf meine Person und meine Leidenschaft zurück. Wenn Menschen sich für die Dauer einer ganzen Woche mit sich selbst und ihrem Thema auseinandersetzen und der Schnelllebigkeit entgegengesetzt handeln können, dann kann die Reflexion nochmal eine ganz andere Wertigkeit erhalten. Gedanken werden über Nacht verinnerlicht, am nächsten Tag erneut aufgegriffen, reflektiert und weiterentwickelt. Es ist ein anderes Prozessdesign, mit dem ich erste Erfahrungen sammle. Der Coaching-Prozess besteht aus nur drei Elementen: Es gibt eine einstündige Auftragsklärung, dann folgen sechs Tage an Bord, die zur Bearbeitung des Themas genutzt werden. Mit den Klienten führe ich individuelle Gespräche. Elemente daraus können in die Gruppe, in die kollegiale Beratung, überführt werden. Abschließend erfolgt eine Nachbereitung. An den ersten Durchgängen nahmen beispielsweise Führungskräfte teil, die vor wichtigen Entscheidungen standen. Andere Klienten wollten an ihrer Persönlichkeit arbeiten. Die Ziele, die jeder Einzelne mitgebracht hat, waren sehr unterschiedlich.

In der Ausgabe 3/2015 des Coaching-Magazins (Rubrik: FAQ) sagten Sie, es sei an der Zeit, dass Coaches im Mittelstand verstärkt Angebote schaffen. Ist dies gelungen?

Ich erlebe, wie sich die Branche hier teilweise schwertut. Es musste uns erst einmal gelingen, dem Mittelstand verständlich zu machen, was

Wenn Menschen sich für die Dauer einer ganzen Woche mit sich selbst und ihrem Thema auseinandersetzen und der Schnelllebigkeit entgegengesetzt handeln können, dann kann die Reflexion nochmal eine ganz andere Wertigkeit erhalten.

Coaches können und wofür sie da sind. Das ist mittlerweile vermehrt vollzogen. Vor allem bei den Führungskräften als Zielgruppe und selbst im Top-Management ist einiges angekommen. In manchen Personalabteilungen gibt es aber weiterhin Nachholbedarf. Ich treffe in mittelständischen Unternehmen mitunter immer noch auf Personalchefs, die von mir sensible Auskünfte einfordern. „Herr Schmidt, wenn Sie unseren Mitarbeiter coachen, hätte ich anschließend gerne Ihre Expertise.“ Lehnt man dies ab, kann es durchaus vorkommen, dass es heißt: „Dann können Sie nicht für uns arbeiten.“ Selbst in einem Unternehmen mit 3.000 Mitarbeitern musste ich noch dahingehend Aufklärungsarbeit leisten, dass ein Coaching prinzipiell vertraulich ist. Es gilt also weiterhin, Coaching so zu erklären, zu vermarkten und zu verkaufen, dass es auch der Letzte versteht.

Portrait



Foto: Fotostudio Angelika Aschenbach

Wolfgang Schmidt, Senior Coach (DBVC), Coach-Ausbilder und Managementtrainer in Wiesbaden.

Mit seinem Unternehmen, dem management forum wiesbaden, berät und qualifiziert er Führungskräfte und Führungsteams in Zeiten der Veränderung, unterstützt u.a. HR bei der Implementierung von Coaching und bietet qualifizierte Weiterbildungen für ausgebildete Coaches an.

www.mafowi.de
www.coach-datenbank.de/coach/wolfgang-schmidt.html



Der Einstieg in agiles Arbeiten und die Funktion von Coaching

Das Beispiel eines mittelständischen IT-Dienstleisters

Von Dr. Friederike Höher & Tom Kubach

Der Trend, Unternehmen in Richtung Agilität aufzustellen, geht an der Coaching-Branche nicht spurlos vorbei: Immer mehr Coaches bieten ihre Dienste in diesem Zusammenhang an, auch die Zahl der Veröffentlichungen (auch hier im Coaching-Magazin) steigt seit einiger Zeit spürbar an. Aber wie kann Coaching in diesen Prozessen entsprechend unterstützen und wie beeinflusst Agilität letztlich das Business-Coaching selbst? Das vorliegende Konzept gibt – unter Zuhilfenahme eines Fallbeispiels aus der Praxis – Antwort.

Aktuell diskutiert die Coaching-Szene Entwicklungen in Unternehmen, welche sich in Richtung Agilität aufstellen. Im Folgenden werden einige agile Prinzipien exemplarisch vorgestellt. Anhand eines Fallbeispiels wird die Konzeption eines agilen Veränderungsprozesses dargestellt und zugleich verdeutlicht, wo agiles Business-Coaching in entsprechenden Prozessen unterstützend ansetzen kann. Gefragt wird aber auch, wie agiles Arbeiten Business-Coaching beeinflusst.

Agilität – kein Selbstzweck

Agilität scheint nun, nach Achtsamkeit und Resilienz, ein Versprechen auf angemessenen Umgang mit Komplexität und Dynamik (Dynexität) in der VUCA-Welt zu liefern, und tatsächlich haben die Begriffshorizonte miteinander zu tun: Agilität hat eine ganz praktische Bedeutung für das Überleben von Organisationen und ihre Resilienz (Höher, 2018): Sie gilt u.a. als organisationale *Fähigkeit, sich an komplexe, unsichere, turbulente Umwelten anzupassen*, auch an sich andeutende Entwicklungen und Krisen, die u.a. durch organisationale Achtsamkeit entdeckt werden können. Agilität ist die „reaktive und proaktive Reaktion auf Marktveränderungen unter dem Fokus der Kundenzufriedenheit“ (Förster & Wendler, 2012, S. 32 / Hervorhebung: Autoren). Ein wesentlicher Aspekt ist dabei, ständig aus eigenen Erfahrungen und insbesondere Fehlern zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln. Und zwar so, dass Sinn und Zweck der Organisation, der Purpose, nicht verlorengehen.

Die schnelle Fokussierung auf agile Prozesse und Frameworks lässt den Sinn leicht aus dem Blick geraten. *Methoden allein schaffen keine Transformation*. Dazu bedarf es außer entsprechender Technik und Strukturen auch der Menschen, die sich auf Ungewisses einlassen, alte Rollen und Konzepte aufgeben und bereit sind, entgegen ihrer bisherigen Erfahrungen gemeinsam zu experimentieren und zu lernen.

Agilität umfasst ein Set vielfältiger Prinzipien und Methoden auf individueller, Team- und Organisationsebene sowie eine *Haltung* (agiles Mindset). Sie beinhaltet ein an Autonomie

und Selbstverwirklichungsstreben orientiertes Menschenbild (Theorie Y nach Douglas McGregor) und idealerweise die Ausprägung bestimmter Kompetenzen wie z.B. hohe Selbstreflexionsfähigkeit, Lernbereitschaft, Flexibilität, Offenheit für Neues, Achtsamkeit, Hilfsbereitschaft, Team- und Kritikfähigkeit, systemisches Denken, Zivilcourage und Methodenwissen. Agilität umfasst des Weiteren bestimmte situationsadäquate Methoden und Techniken für die Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams. In Konsequenz erfordert sie netzwerk- und kreisförmige Organisationsstrukturen sowie einen entsprechenden kulturellen Background: Vertrauens-, Wertschätzungs-, Fehler- und Feedbackkultur sowie gelebte und den Purpose stützende Werte.

Agile Organisationen

Neben Haltung und Methoden braucht es *agile Organisationsstrukturen*. Im Extrem gibt es keine Aufbauorganisation mehr, sondern nur eine Prozessorganisationsstruktur. Angestrebt sind hingegen zumeist *Hybridmodelle* – so auch im unten folgenden Fallbeispiel. Die Entwicklung beginnt oft in der IT. Hier arbeiten dann Teams crossfunktional, interdisziplinär, selbstverantwortlich und selbstorganisiert, um Kundennutzen zu stiften. Ihre Grundform ist die demokratische Ordnung eines Kreises gleichwertiger Mitglieder (Höher, 2018).

Führung erfindet sich dabei neu. Denn wenn Teams sich selbst steuern und Kollegen lernen, selbstverantwortlich zu handeln und zu entscheiden, sollten Führungskräfte parallel dazu lernen, Kontrolle abzugeben und in die Kraft der Teams und der einzelnen Kollegen zu vertrauen. Das macht Führung zu einer dialogischen, wechselseitigen Lern- und Entwicklungsbeziehung.

Fallbeispiel

Es geht um eine mittelständische Aktiengesellschaft, die IT-Dienstleistungen an den Mittelstand verkauft. Agilität ist Mittel zum Zweck. Ziel ist es, mit einem Höchstmaß an Kundenorientierung flexibel auf interne und externe Auslöser reagieren zu können. Als interne Aus-

löser gelten u.a. der Fachkräftemangel und der Standort des Unternehmens, der nicht zu den IT-Metropolen Deutschlands zählt. Außerdem wünscht die Generation Y in der Belegschaft ein modernes Arbeitsumfeld, sinnerfülltes Arbeiten und Mitbestimmung. Externe Auslöser für den Veränderungsprozess sind durch die VUCA-Welt getriebene Kunden, was direkte Auswirkungen auf die Aufträge des Dienstleisters hat: Sie ändern sich permanent und noch während der Umsetzung, müssen dynamisch angepasst und iterativ abzuarbeiten sein. Viele Fragen zur Auftragsklärung können erst während eines Projekts erarbeitet werden. Zuverlässige Projektplanung ist damit fast unmöglich, da sich die Anforderungen der Kunden zu schnell ändern. Es ist daher nötig, Projekte nur mit relativen Zielen zu planen. Das erfordert eine andere Form der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation wie auch mit dem Kunden.

Produktvision und Zielbild

Die Führungsstruktur des Dienstleisters ist zunächst noch klassisch als Linie aufgebaut. Beim Einstieg in die Beratung waren Konzernstrukturen, politisch motiviertes Handeln und – in einigen Teams – Silodenken zu spüren. Die Führung funktionierte in einigen Teilen eher schlecht, und die vollmaschige Kommunikation verursachte in komplexen Situationen einen hohen, kaum zu bewältigenden Kommunikationsaufwand. Entscheidungswege waren unklar und die Mindsets in den Teams stark voneinander abweichend. In Gesprächen mit dem Auftraggeber kristallisierten sich folgende Zielideen heraus:

- » Klären, was agiles Projektmanagement, agile Führung und agile Organisation bedeuten und welche Konsequenzen sich daraus ergeben
- » Organisationsentwicklung: Entlastung der bereits überlasteten Organisation durch adäquate Strukturen
- » Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern
- » Rollen definieren, agile Rollen einführen

Für Business-Coaches entsteht die Anforderung, *ein breites Rollenspektrum beherrschen* oder aber mit weiteren Coaches vorbehaltlos im Team arbeiten zu können. Neben der Rol-

le des individuellen Begleiters in einer streng vertraulichen Face-to-Face-Beziehung ist die Rolle des *Organisations- und Teamentwicklers* zu besetzen. Denn Agilität betrifft nicht nur einzelne Führungskräfte als typisches Klientel für Coaching, sondern die ganze Organisation. Da Coaches immer auch als Modell dastehen, ist der Coaching- bzw. Organisations-Coaching-Prozess selbst als agiler Prozess gestaltet.

Wie im agilen Projektmanagement üblich, wurde im konkreten Fall ein mögliches Zielbild mittels einer für die Situation des Kunden angepassten Produktvision erstellt. Der auf den Kundennutzen fokussierte Veränderungsprozess sowie die damit verbundenen Rollen werden darin als Produkte verstanden. Dabei ist immer wieder zu hinterfragen, welcher konkrete Kundennutzen aus jedem Veränderungsschritt entsteht. Alle Arbeitspakete werden als Nutzenpakete in sogenannten Userstories (Gloger & Margetich, 2018) gefasst. Eine Userstory für eine konkrete Rollendefinition ist z.B. wie folgt aufgebaut:

1. Wer/welche Rolle?
2. Will/macht was?
3. Und warum, zu welchem Nutzen?

Die nötigen Rollen wurden mit den Beteiligten im Dialog erarbeitet. Hierbei flossen die folgenden Perspektiven ein:

1. Kunde/Kundin
2. Management
3. Schnittstellenteams intern
4. Eigene Perspektive: Wie sollte mein Traumjob im Unternehmen aussehen?

Eine Erkenntnis, die u.a. auch aus einer exemplarischen Kulturanalyse in einem klassisch geführten Team resultierte, war, dass es für alles Regeln gab, die selbstbestimmtes Arbeiten einschränkten. Regeln und Strukturen wurden nicht für den Kundennutzen aufgestellt, sondern nur, um alles abzusichern. Aus diesem Kulturscan konnte man erkennen, in welche Richtung sich das Team entwickeln wollte: „Wir wollen als Team Resultate und Erfolge erzielen, klare Abläufe und Vereinbarungen einhalten und nicht erfolgsbesessen sein und stundelang reden.“

Rollendefinition und Ansätze für Coaching

Team und Teamleitung beschritten nun einen Weg zum kooperativen Führen und Arbeiten in klar definierten (bestehenden) Rollen. Zuerst wurden z.B. die des Ausbildungsbeauftragten und des Fachverantwortlichen für bedarfsgerechte Ressourcenplanung (Enterprise-Resource-Planning, ERP) auf Basis der oben genannten Userstories definiert. Das Arbeiten in Rollen bildet eine gute Grundlage, um anschließend agile Rollen einzuführen.

Als erste neue, agile Rolle wurde ein Agility Master ausgebildet und über ein Jahr durch *Einzel-Coaching intensiv begleitet*. Seine Aufgabe ist es, die Teams in ihrer Arbeitsweise *als interner Coach* zu unterstützen. Auch die neue Rolle des Product Owners wurde im Hinblick auf agile Arbeitsweisen definiert und *mit Einzel-Coaching* begleitet. Die Teams, die aus circa fünf Personen bestehen, kümmern sich um die Nutzenpakete der Veränderungen. Ihre Product Owner sind, in klassischer Managementfunktion, für das „Was“, die Aufgabenerledigung, verantwortlich, während der Agility Master das Team im „Wie“ unterstützt, zur Konfliktklärung beiträgt und agile Arbeitsweisen fördert.

Der Nutzen dieser ersten Maßnahmen entspricht genau dem, was das Team oben als Zielbild identifiziert hatte: zuverlässige Strukturen zu etablieren, die ihnen klare Orientierung für die Arbeit bieten. Das Team hat im agilen Arbeiten die wichtigste „Rolle“: Ihm obliegt die Umsetzung aller Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsschritte.

In der Einführung neuer und agiler Rollen hat Einzel-Coaching einen hohen Nutzen, weil diese Rollen nicht gleich als Führungsrollen verstanden, akzeptiert und ausgefüllt werden. Unbekannt sind erst einmal die Rollen des Product Owners und die des Agility Masters. Product Owner und Agility Master haben zwar meist Kenntnisse in agilen Arbeitsweisen, wissen aber oft nicht, wie sie wirkungsvoll führen und Teams empowern können. *Coaching unterstützt dabei, dass die*

agilen Rollen als Führungsrollen ausgebildet, anerkannt und gelebt werden.

Sobald die Rolle des Agility Masters etabliert ist, ist *Team-Coaching* seine originäre Aufgabe. Er ist dafür meistens noch nicht ausgebildet. Coaching hat hier die wichtige Funktion, *Coaching-Kompetenzen in den neuen Rollen entwickeln* zu helfen. „Coach the Coach“ ist das Thema. In den seltensten Fällen erfolgt die Einführung agilen Arbeitens mit radikalen Umbrüchen, vielmehr wird erst im Kleinen experimentiert, so auch hier. Nicht nur bildeten sich erste agile Teams parallel zur Linienorganisation, man änderte auch die Arbeitsweisen für Meetings: Nun finden wöchentliche Teammeetings statt, wo es hauptsächlich um inhaltliches Arbeiten geht. Alle drei Wochen findet zusätzlich eine vom Agility Master moderierte und als „geschützter Raum“, in dem alles offen gesagt werden kann, gestaltete Retrospektive statt. Hier wird das „Wie“ analysiert: Was läuft gut in der Arbeit, im Team, mit den Rollen und was nicht? Was hindert? Die identifizierten Hindernisse (Impediments) werden in einem entsprechenden Backlog (flexibel anpassbare, dynamische Visualisierung aller Aufgaben) geführt und die aktiven Aufgaben im Führungsboard bearbeitet. Eine Aufgabe gilt erst dann als abgeschlossen, wenn sie reflektiert und der Nutzen dazu eingetreten ist, nicht etwa, wenn die Maßnahme nur einmal durchgeführt wurde.

Da diese Methodik zuerst nur in einem Team angewandt wurde, zeigten sich bald die Grenzen ihrer Wirksamkeit: Wenn die Hindernisse für den Veränderungsprozess außerhalb des Teams liegen und deren Lösung dort nicht unterstützt wird, stellt sich schnell Frust ein. Die Retrospektive bringe ja nichts, heißt es dann. Deshalb wurde die Rolle eines Schnittstellenverantwortlichen etabliert, die die übergreifenden Hindernisse anzugehen versucht. Es zeigen sich aber immer wieder starke Widerstände der Organisation, die Agilität in einigen Teilbereichen einführt und sich als Ganze nicht infrage stellt. Man hat begonnen, kundenzentrierte Prozesse zu etablieren, ohne dass bereits kundenzentrierte Organisationsstrukturen vorhanden sind. Die bestehende Aufbauorganisation



Abb.: Zentrale Anforderungen und Funktionen des agilen Coachs

behindert oft kundenzentrierte Prozesse, denn Loyalität gegenüber der Hierarchie ist traditionell stärker als gegenüber der Prozessorganisation in Richtung Kunde (Häusling & Kahl, 2017). Führungskräfte des mittleren Managements haben nicht selten Angst, Macht zu verlieren, und blockieren den Prozess. Unternehmen stellen dann infrage, ob sie überhaupt agile Rollen benötigen. Hier kann Coaching helfen, dass Führungskräfte sich zukünftig als Facilitators (Ermöglicher) und Moderatoren verstehen, Steuerung und Kontrolle abgeben lernen.

In einem weiteren Team ging der Prozess wie folgt weiter: Führung wurde nach der agilen „Gewaltenteilung“ (Foegen & Kaczmarek, 2016) strukturiert. Das Team sollte ursprünglich durch einen sehr detaillierten Prozess nach ERP von einer anderen Abteilung gesteuert werden. Man ging davon aus, die Produktivität ließe sich nur durch weitere IT-Tools und Automatisierung steigern. Aber stattdessen wurde nun geteilte Teamführung durch Product Owner und Agility Master etabliert. Aufträge aus dem ERP, die vom Product Owner priorisiert werden, bilden zwar das Backlog. Aber dann werden sie im Planungsmeeting mit dem Team für den nächsten Sprint geschätzt

und geplant, das Team ist selbstverantwortlich dafür. Alleine durch dieses Vorgehen (nach Kanban) hat sich die Produktivität um 40 Prozent gesteigert. Das Team nimmt die Eigenverantwortlichkeit gerne an, insbesondere die jüngeren Mitarbeitenden.

Weg zur Hybridorganisation

Die Gesamtorganisation wird sich in den nächsten Schritten zu einer hybriden Organisation weiterentwickeln. Nach wie vor wird es klassisch arbeitende Teams in den Unterstützungsprozessen geben. Die Produktentwicklung wird in Zukunft nach Scrum erfolgen. Scrum-Prinzipien sind Selbstorganisation, Bottom-up-Intelligenz, Empirismus und Transparenz. Anforderungen werden zu Anfang nur grob formuliert und wieder angepasst. Ziele werden nach Ressourcen ausgerichtet, nicht umgekehrt. Flexibilität und Adaptabilität verlangen die Abkehr von Planung, Entwürfen und Konzepten vor der Realisierung. Teams der Wertschöpfung werden immer dort passende agile Arbeitsweisen einsetzen, wo sie einen Nutzen erbringen. Diesen Nutzen kann man nur durch Erleben vali-

dieren, daher ist das Vorgehen experimentell: versuchen, probieren und anpassen.

Die aktuellen Probleme resultieren aus den unterschiedlichen Kulturen der Kunden. Einige Kunden wollen weiterhin punktgenaue Termine viele Wochen im Voraus festlegen. Die Leistung, den Kunden zu vermitteln, dass klassische Planung eine Illusion ist, muss erst noch erbracht werden. Hierfür wird aktuell eine Lösung erarbeitet.

Durch die Arbeit am Prozess entwickelten die Mitarbeitenden immer mehr den konkreten Purpose für ihre Arbeit. Sie können nun formulieren, wofür sie was machen, wissen über alle sie betreffenden Entscheidungen und Umsetzungsschritte Bescheid und verantworten sie selbst. Die Teams haben durch agiles Arbeiten Selbstbewusstsein und -vertrauen entwickelt: Ihnen ist inzwischen sehr klar, dass sie auf Basis ihrer Werte und Prinzipien bei vielen Kunden als echte Partner gesehen werden und nicht mehr als Dienstleister, „den man treten muss“. Dieser Weg dauert bis jetzt circa ein Jahr, er wird auch noch ein paar Jahre weitergehen und nach agilem Grundverständnis als offener experimenteller Lernprozess niemals abgeschlossen sein.

Agiles Business-Coaching

Coaching versteht sich als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen“ (DBVC, 2012, S. 20). In der Praxis ist es bisher stark auf Führungskräfte des obersten und mittleren Managements fokussiert. Wenn in agilen Organisationen nun aber alle als Team Steuerungsfunktionen übernehmen, bedeutet das in der Konsequenz, dass Business-Coaching sich *voraussetzungslos an alle zu richten* hat. Coaching-Funktionen und -Kompetenzen sind, wie Führung, im agilen Umfeld *auf mehrere Schultern verteilt*: auf Führungskräfte, auf den Agility Master und – im Peer-Coaching der Teams – auf die Kollegen. Externe Business-Coaches finden in ihnen gleichwertige Partner mit jeweils unterschiedlichen Perspektiven in unterschiedlichen Rollen.

Der Fokus auf einzelne Leistungsträger im Einzel-Coaching ist zu eng geworden, *Team- und Organisations-Coaching werden wichtiger*. Es geht darin um Rollenklärung und -definition, Verbesserung der Zusammenarbeit mit agilen Methoden, Stärken des Vertrauens in die Kraft und das Potenzial des Teams, die Ausrichtung auf den Purpose und Beseitigung von Hindernissen. Klassisches Führungskräfte-Coaching gewinnt eine andere Richtung: Statt wie bisher auf Optimierung des Führungshandelns zu

setzen, steht nun das *Erarbeiten eines anderen Führungsverständnisses an, in dessen Zentrum Selbstführung steht*. Die eigene Persönlichkeit wird Thema, wo nicht mehr Hierarchie und Statussymbole zählen. Führung zeigt sich auf der zwischenmenschlichen Ebene u.a. in Integrität, Vertrauenswürdigkeit, Beziehungsfähigkeit, Eingestehen von Verletzlichkeit und Nicht-Wissen sowie im Aufbau ermöglichender, rahmgebender Strukturen.

Systemisches Coaching weist eine gewisse Nähe zum agilen Vorgehen auf, sofern es iterativ durchgeführt wird: Generieren von Hypothesen, Testen und Experimentieren, Minievaluation von Interventionen im Prozess. Niemals werden vorgegebene Ziele eins zu eins umgesetzt, eher werden vage Ziele konkret den Gegebenheiten angepasst und auf die Bedürfnisse des zu coachenden Systems im Hinblick auf den Zweck der konkreten Rolle oder der Organisation (Purpose) prozesshaft überprüft und sinnvoll modifiziert. Das klarzustellen, gehört zu jeder Auftragsklärung.

Neu ist das agile Handwerkszeug in der Gestaltung von Meetings und Rollen, das Coaches kennen und nutzen sollten. Schließlich verlangt agiles Arbeiten ihnen auch eine *größere Rollenvielfalt und -flexibilität sowie mehr Team- und Kooperationsfähigkeit* ab. Diven unter ihnen gehören in eine andere Welt.

Literatur

- » **DBVC (2012)**. *Coaching als Profession*. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC.
- » **Foegen, Malte & Kaczmarek, Christian (2016)**. *Organisation in einer Digitalen Zeit*. Darmstadt: wibas.
- » **Förster, Kerstin & Wendler, Roy (2012)**. Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik*, 1, S. 1–38.
- » **Gloger, Boris & Margetich, Jürgen (2018)**. *Das Scrum Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Häusling, André & Kahl, Martin (2017)**. Das TRAFO-Modell zur agilen Organisationsentwicklung. In André Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen* (S. 47–94), Freiburg: Haufe-Lexware.
- » **Höher, Friederike (2018)**. *Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource*. Opladen: Budrich.

Die Autoren



Foto: Inka Vogel, Hagen

Dr. Friederike Höher arbeitet seit 20 Jahren als systemischer Business-Coach, Dialogprozessbegleiterin und in der Ausbildung von Coaches (DBVC-angelernt). Ihr besonderes Engagement zielt auf Lern- und Entwicklungsbeziehungen in Führung, Teams und Organisationen sowie in der Begleitung von Transformationsprozessen. Arbeitsschwerpunkte: Dialogische Führung und Organisationsentwicklung, individuelle und organisationale Resilienz.

www.friederike-hoehler.de



Foto: Philippe Remakers

Tom Kubach ist seit mehr als 18 Jahren als leitende Führungskraft in mittelständischen Unternehmen und seit fast zehn Jahren als Business-Coach für agile Organisationsentwicklungen unterwegs. Seine Passion ist es, Organisationen, Teams sowie Führungskräfte auf ihrem Weg in die moderne Arbeitswelt individuell zu unterstützen und sie auf dem Weg in die Digitalisierung lösungsorientiert zu begleiten.

mail@tom-kubach.de



Team-Coaching

Coaching eines Projekt-Teams in seiner Gründungsphase

Von Nina Meier

Wird Coaching zumeist als individuelle Entwicklungsmaßnahme verstanden, die vor allem Führungskräften zur Verfügung steht, so wird dieses Verständnis im Zuge aktueller Debatten um agile Organisationsstrukturen immer häufiger hinterfragt: Mit zunehmender Verlagerung von Verantwortung und Wertschöpfung auf die Teams müsse auch die Coaching-Branche ihren Blick entsprechend erweitern. Der hier vorgestellte Praxisfall illustriert einen durch Coaching unterstützten Teamentwicklungsprozess.

Team-Coaching wird derzeit häufig zugeschrieben, an Bedeutung zu gewinnen. Vertreter dieser These verweisen in der Regel auf VUCA-Herausforderungen wie steigende Komplexität oder Unsicherheit. Im Umgang mit diesen Herausforderungen komme selbstorganisierten und eigenverantwortlich handelnden (agilen) Teams in den Unternehmen eine zentrale Rolle zu. Lenz (2019, S. 1) beschreibt die Begleitung von Teams als ein „wichtiges Entwicklungsfeld für die Professionalisierung von Coaching in disruptiven Zeiten“.

Eine weitere These: Arbeit werde öfter als in der Vergangenheit in netzwerkartigen Strukturen und zeitlich begrenzten Projekten stattfinden. Im Resultat komme es zu häufigen Auflösungen bestehender sowie zu Gründungen neuer Teams – in neuen personellen Zusammensetzungen und mit veränderten Rollen der Teammitglieder. Konflikte sind nur eine von mehreren möglichen Folgen, die Coaching-Bedarf bedingen können (siehe dazu auch Wurth, 2018).

Mit dem hier beschriebenen Praxisfall eines Projekt-Teams in Gründung wird ein Team-Coaching illustriert, das im Sinne von Teamentwicklung zu verstehen ist. Zunächst ist jedoch zu fragen: Worin besteht der Unterschied von Gruppen und Teams? Was ist unter Teamentwicklung zu verstehen?

Als Team bezeichnet man einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Erreichung eines bestimmten und gemeinsamen Ziels. Der Begriff der Gruppe bezeichnet hingegen eine Zusammenkunft von mehreren Personen, wobei die Arbeitsgruppe im arbeitsrechtlichen Sinne Menschen meint, die gemeinsam in einem Betrieb und innerhalb einer Abteilung eine gemeinsame Arbeit ausführen. Teamentwicklung betrifft den allgemeinen Veränderungsprozess in der Zeit der Zusammenarbeit, so dass zwecks des Erhalts eines theoretischen Bezugsrahmens und zur Einordnung einzelner Veränderungsschritte u.a. auf die Teamentwicklungsphasen von Tuckman sowie auf die Teamrollen nach Margerison und McCann zurückgegriffen werden kann (Meier, 2012).

Teamentwicklungsphasen

Das Modell der Teamentwicklungsphasen nach Tuckman (1965) soll an dieser Stelle skizziert werden, um den Teamentwicklungsprozess im folgenden Praxisfall besser nachvollziehen zu können. In der (1) *Formingphase* versuchen die Teammitglieder, sich in Bezug auf interpersonelle sowie aufgabenbezogene Aspekte Orientierung zu verschaffen. Es folgt die (2) *Stormingphase*, die durch Konflikte und Polarisierung innerhalb des Teams gekennzeichnet ist. Ist diese kritische Phase überstanden und werden neue Standards der Zusammenarbeit etabliert sowie die Rollenverteilung geklärt, so ist die (3) *Normingphase* erreicht. Diese mündet in die (4) *Performingphase*, welche dadurch gekennzeichnet ist, dass das Team und seine Struktur in Bezug auf die Aufgabenerledigung funktional werden.

Praxisfall

Der im beschriebenen Fall vollzogene Teamentwicklungsprozess verlief in sieben Schritten. Diese wurden durch Coaching begleitet und unterstützt:

1. Das Team lernt sich und den Auftrag kennen (Formingphase)
2. Kennenlernen des Auftraggebers (samt Erwartung und Sichtweisen)
3. Aufgabenverteilung
4. Konflikt (Stormingphase)
5. Erkenntnisse, gemeinsame Identität (Normingphase)
6. High Performance (Performingphase)
7. Abschluss

1. Das Team lernt sich und den Auftrag kennen

Fünf Personen haben eine Aufgabe bekommen, die sie innerhalb von sechs Monaten gemeinsam bestmöglich lösen müssen. Alles ist Neuland, weil sie sich überhaupt nicht kennen und daher nicht wissen, wer welchen Charakter einbringt und wie kompetent jeder in Bezug auf die Aufgabenlösung ist. Nach Tuckman befindet sich das Team in der *Formingphase* und versucht, *Orientierung* zu

gewinnen – bezüglich der Kollegen und der Aufgabenstellung. Da sich die Fünf freiwillig für die Aufgabe gemeldet haben, ist eine positive Grundhaltung vorhanden. Sie freuen sich, sind neugierig, hoffen zu brillieren. Entsprechend äußern alle, als der Coach sie nach ihren Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit fragt, dass sie keineswegs mit arroganten oder faulen Kollegen zusammenarbeiten wollen, weil das die gemeinsame Arbeit sehr belasten oder gar blockieren würde. Dem Coach wird das Coaching-Thema genannt („Projekt x in Bestleistung“) und kurz von allen erklärt, was jeder darunter versteht und von dem Projekt erwartet. Das ist noch sehr minimalistisch und bedarf der Konkretisierung.

In der Zusammenarbeit mit dem Coach wird den Teammitgliedern zunächst Freiraum geschaffen, um sich sowohl menschlich als auch fachlich kennenzulernen. Erste Sympathiebekundungen, aber auch skeptische Einstellungen sind spürbar, weil alle bisher alleine gearbeitet haben. Sodann wird detaillierter auf die Aufgabe eingegangen und das gemeinsame Verständnis von dieser geklärt. Keiner der Fünf stand bereits vor einer vergleichbaren Aufgabe. Es besteht daher kein fundiertes Fachwissen, stattdessen bringen die Teammitglieder allenfalls Anregungen zur Aufgabenbewältigung ein. Diese *Kompetenzlücke müssen sie schließen*, um erfolgreich zu sein.

Das Veränderungsthema ist in normaler Zeit dargelegt, der Ist-Zustand erklärt, notiert und bewertet. Nun sind alle beteiligten und betroffenen Personen benannt, die Themen zugeordnet, die Arbeits- und Informationsprozesse sowie Kompetenzdefizite skizziert. Die Erkenntnis ist, dass die Aufgabe komplex und schwierig werden wird, weil alles neu und scheinbar keine aufgabenspezifische Kompetenz vorhanden ist. Alle wirken nervös und betonen, dass sie *Struktur und Durchblick* benötigen, aber guter Dinge sind. Dieser Hinweis ist eine gute Überleitung zum Sollzustand.

Da in zwei Tagen das Briefing des Auftraggebers stattfindet, müssen sich die Fünf auf das Meeting vorbereiten. Sie müssen sich so

präsentieren, dass sie als genau die richtigen Personen für den Auftrag wahrgenommen werden, weil sie ...

- » leistungswillig und -fähig sind,
- » die Aufgabe verstehen,
- » mögliche Sichtweisen des Auftraggebers reflektiert haben,
- » einen möglichen Ablauf und eine Aufgabenverteilung samt Terminplanung aufgezeigt haben und
- » offen für die Meinung und Hinweise vom Auftraggeber sind.

Eine Präsentation muss erarbeitet, kontrolliert und eingeübt werden. Zur Selbstreflexion und Unterstützung des Teamgefüges stellt der Coach zudem Fragen (hypothetische, offene und geschlossene Fragen), anhand derer sich die Fünf im Vorfeld der Präsentation selber bewerten können („Was lief bisher gut, was ist noch verbesserungswürdig und wie können sie sich verbessern?“).

2. Kennenlernen des Auftraggebers

Während des Meetings ist der Coach anwesend, beobachtet die Beteiligten und fragt die Teammitglieder im unmittelbaren Anschluss, was das Meeting gebracht hat, ob sie an alle Aufgaben und offenen Punkte gedacht haben.



Waren die Fünf eine Einheit? War das Verhältnis zum Auftraggeber respektvoll?

Sie sind erleichtert, weil der Auftraggeber klare Vorstellungen hat, sehr sympathisch ist und hilfsbereit seine eigenen Informationen zur Verfügung gestellt hat. Er möchte anhand der Präsentation von Zwischenergebnissen in den weiteren Projektverlauf involviert werden.

3. Aufgabenverteilung

Im Zuge der anschließenden Aufgabenverteilung wird erneut deutlich, dass die Fünf noch nicht den Blick für die Details haben. Während der eigentlichen Coaching-Arbeit, der Arbeit mit den Ressourcen zum Thema, verändern sich die Klienten. Sie wirken nachdenklicher, zugleich ideenlos und leicht irritiert, als sie über das eigene Vorgehen und die eigene Organisation reflektieren. Da sie anpackend – und damit etwas unbedarft – an die Sache herangegangen sind, haben sie die Aufgaben schlicht jenen zugewiesen, die sich dafür freiwillig angeboten haben, statt die Aufgabenverteilung anhand der für den jeweiligen Arbeitsschritt notwendigen Kompetenz zuzuweisen. Daher besteht die Aufgabe für die nächsten zwei Wochen darin, zu schauen, ob die Aufgabenverteilung – gemessen an der Teamentwicklung und der Organisation des Projekts – letztlich sinnvoll erfolgt ist, und Recherche zu den Vorstellun-

gen des Auftraggebers zu betreiben. Zugleich deutet sich bereits in dieser frühen Phase *Konfliktpotenzial* an: Zwei Teammitglieder sind der Meinung, es wäre besser, würden sie die ganze Arbeit alleine machen, zumal sie wüssten, wie gut ihre Arbeit sei – allerdings möchten sie nicht alles alleine machen und meinen, dass sie doch Wert darauf legen, dass alles klappt.

4. Konflikt

Nach zwei Wochen gibt es das nächste Treffen mit dem Coach, der fragt, wer was ausgearbeitet hat. Es kommt heraus, dass zwei nichts getan haben, weil sie nicht verstanden hätten, was sie zu tun haben. Einer hat alles recherchiert. Einer hat seine Aufgaben nur zu zwei Dritteln erledigt, weil ihm relevante Informationen fehlten. Der Letzte stellt das Gesamtergebnis in Frage, macht lächerliche Kommentare und unterbricht die Teamkollegen. Einer von den Zweien, die nichts getan haben, entschuldigt sich, der andere pöbelt den Gehässigen an, was er sich anmaßen würde, sich so in den Mittelpunkt zu spielen. Die Anspannung ist groß und plötzlich greifen sich alle verbal an, bis der Coach interveniert und Ruhe schafft. Nun darf jeder nacheinander seine Meinung sagen und erklären, wieso das miserable Arbeitsergebnis zustande kam und was zu ändern sei.

Bei Fragen, die das eigene Handeln reflektieren, stoppen die Aggressiveren zunächst, wenden sich minimal mit dem Blick ab, atmen tief ein und aus. Nachdem sie begriffen haben, dass der Coach nicht bewertet, sondern Unterstützung leistet, werden alle ruhiger und hören zu. Nach Tuckman befinden sie sich in der *Stormingphase*.

5. Erkenntnisse, gemeinsame Identität

Durch die emotionalen Ausbrüche im Team wird deutlich: Die Klienten haben ihren Rubikon erreicht, erkennen durch das eigene *Erleben der Situation auf emotionaler Ebene*, was ihnen schadet (Abwendungsmotivation). Wenn sie so weitermachen, ist die Zusammenarbeit bald beendet – und zwar erfolglos. Im Unternehmen



hätte dies die Konsequenz, dass keiner der Klienten im nächsten Jahr an neuen Aufgaben und Projekten beteiligt würde. Das will keiner, so dass sie in dieser Erkenntnis den Anstoß finden, eine ressourcenorientierte Lösung zu entwickeln, die ihnen guttun wird (Hinwendungsmotivation). Hier wird offensichtlich, dass die Lösung eines Coaching-Anliegens immer von den Klienten ausgehen muss.

Im Einzelnen: Die Klienten bemerken, dass sie *gegen Regeln und auch Werte verstoßen* haben, die ihnen eigentlich wichtig sind. Gleichzeitig haben sie das Team und die Arbeit respektlos behandelt, weil jeder etwas anderes gemacht hat, als im Team vereinbart war. Keiner hat sich in die anderen vier Teammitglieder hineinversetzt und über die Konsequenz des eigenen Handelns nachgedacht.

Um diesen Erkenntnisgewinn zu erzielen, setzte der Coach sowohl in der *individuellen Arbeit* als auch in der *Teamarbeit* mit den einzelnen Teammitgliedern die Maslow'sche Bedürfnispyramide, die Wertesonne von Nina Meier, den Circumplex der Werte nach Shalom H. Schwartz sowie die Motivstruktur-Analyse (MSA) ein. *Im Team* wurde zudem mit der Teamentwicklungsuhr nach Tuckman

sowie mit den Teamrollen nach Margerison und McCann gearbeitet. Zudem setzte der Coach den Perspektivwechsel (zwei Stühle, eine Person) als Reflexionsangebot ein und nutzte die typischen Fragen eines Coachs, nämlich geschlossene, offene, hypothetische und skalierende Fragen.

Teamgefüge

Die Klienten bemerken, was sie in ihrem Inneren schon fühlten: Der „Aufmüpfige“ hält sich nicht an Regeln und Werte, weil er sich nicht fügen will und keine Autorität „über sich“ mag. Er sieht sich mit den anderen Vier im Wettstreit und strebt nach Macht. Die Zwei, die nichts getan haben, merken, dass sie nicht verbindlich waren, den Ernst der Lage nicht erkannt und keinen Kontakt zu den Anderen aufgenommen haben. Der Eine, der alles erledigt hat, ist sehr sorgfältig, verbindlich, neugierig und braucht Anerkennung, auch er hat keinen Draht zur Teamarbeit. Scheinbar arbeitet er lieber gründlich alleine, als mit den Fehlern und zeitlichen Verzögerungen der Anderen umgehen zu müssen. *Die Motive Anerkennung, Wettkampf, Macht und Prinzipientreue sind für die Fünf der Zündstoff des Konflikts. Die mangelnde Beziehungspflege ist auf fehlende Teamfähigkeit*

zurückzuführen. In *Einzel-Coachings* wird an diesen Themen gearbeitet.

Orientiert man sich an den Teamrollen, die Margerison und McCann in ihrem Team Management System (TMS) beschreiben (nach Tscheuschner & Wagner, 2008), liegt in jenem Teammitglied, das alles ausgearbeitet hat, die Arbeitspräferenz als informierter Berater, auswählender Entwickler, zielstrebigem Organisator und systematischer Umsetzer. Es fehlen die wichtigen Rollen des kontrollierenden Überwachers und des unterstützenden Stabilisators. In dieser Phase sind die Arbeitspräferenzen der anderen Vier nicht deutlich erkennbar. Der Coach stellt diesen vier Teammitgliedern offene Fragen, um die Reflexion über mögliche Arbeitspräferenzen und -rollen anzuregen: „Worin sind Sie richtig gut? An welchen Stellen können Sie andere konkret unterstützen?“

Vor dem Hintergrund der fehlenden Teamrollen (kontrollierender Überwacher und stabilisierender Unterstützer) und mit dem Ziel, diese zu kompensieren, werden die Teammitglieder zudem gefragt, ob eine wöchentliche Abwechslung sinnvoll oder eine feste Konstellation aus Taskowner und Stellvertreter je Aufgabenbereich besser handhabbar ist. Grund-

sätzlich übernimmt der Coach als Beobachter zweiter Ordnung im Prozess die Aufgabe des Reflektors, Stabilisators und Überwachers.

Neuorganisation

Aufgrund dieser diffizilen *Perspektivwechsel und Konfrontationen sowie insbesondere angetrieben durch die ausgelöste Abwendungsmotivation*, treten die Fünf in die *Normingphase* ein und *organisieren sich* neu. Sie legen konkret fest, was allen Fünf wichtig ist (*Werte*), und definieren *Regeln der Zusammenarbeit*. Danach werden die Aufgaben gerecht und den Kompetenzen der Mitglieder entsprechend verteilt und jeder Aufgabe ein Hauptverantwortlicher sowie immer auch ein Stellvertreter und Unterstützer zugeordnet, so dass pro Aufgabe zwei Personen betroffen sind.

Was passiert nun? Alle Ideen, die aufgrund der vorhandenen Ressourcen erarbeitet wurden, werden in eine To-do-Liste geschrieben und es wird weiterhin überlegt, welche Ressourcen dem Team helfen, sein Ziel zu erreichen. Wichtig ist, zu erfragen, was jeden von der Umsetzung abhält und wie dies sowohl auf der Ebene des einzelnen Teammitgliedes als auch gemeinsam im ganzen Team vermieden werden kann. Zur besseren zeitlichen Übersicht wird ein Gantt-Chart erarbeitet. Hierbei handelt es sich um die grafische Darstellung eines Ablaufplans (Balkendiagramm auf einer Zeitachse). Darüber hinaus wurden ein gemeinsamer Terminkalender mit Wiedervorlagen und Erinnerungen sowie shared documents für die bisherigen Arbeitsergebnisse erstellt, damit alle jederzeit informiert sind.

6. High Performance

Im Laufe der Entwicklungsbegleitung bemerkt der Coach, dass die Klienten sich an die ungewohnte verbindliche Aufgabenverteilung und Termingestaltung gewöhnt haben und in Tuckmans *Performingphase* übergegangen sind. Von Termin zu Termin werden sie selbstbewusster, fordern sich gegenseitig und haben zunehmend Spaß, weil sie sich mittlerweile vertrauen und Erfolge sehen. Im Rückblick können die ausgelösten Erkenntnisse über *gemeinsame Wertvorstellungen der Teammitglieder*

als zentrale Voraussetzung dieser Entwicklung begriffen werden. Der Coach stellt pro Entwicklungsbegleitungstermin immer dieselben Fragen zur eigenen Bewertung (Feedback) und bemerkt eine stetige Entwicklung zugunsten funktionierender Teamarbeit. Er merkt, dass die Klienten sich mögen. Sie plaudern und gehen mit Humor an die Arbeit.

7. Abschluss

Die Klienten haben es geschafft, das Projekt sehr gut zu lösen. Der Auftraggeber war begeistert vom Teamspirit und zufrieden mit dem Arbeitsergebnis. Die Fünf haben gelernt, verbindlich und sorgfältig zu arbeiten, sich gegenseitig rechtzeitig über Entwicklungen zu informieren und einfach mit einer sehr lebensfrohen Art und Weise Lockerheit in die Zusammenarbeit zu bringen.

Fazit

Der Coach gibt Unterstützung bei der *Findung einer gemeinsamen Identität und Zukunftshoffnung*, bei der *Organisation der Zusammenarbeit, Strukturierung der Gedanken und Aufgaben* und *löst Erkenntnisse über Werte und intrinsische Motivation* aus. Ein junges Team braucht Aufmerksamkeit, Hinweise, Freiraum zur Entfaltung und eigenen Findung sowie wiederum stets eine „Leitfigur“, die auf alle Aufgaben hinweist, deren Umsetzung einfordert und sowohl dem Einzelnen als auch dem Team Feedback gibt. Auch diese Rolle sollte ein Team-Coach situationsorientiert ausfüllen können.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

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

www.ninameier.de

www.coach-datenbank.de/coach/ninameier.html

Literatur

- » **Lenz, Ulrich (2019)**. Coaching in disruptiven Veränderungsprozessen. Teil 1. *RAUEN Coaching-Newsletter*, 1, S. 1–4.
- » **Meier, Nina (2012)**. *Kompendium Coaching & Teamcoaching*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- » **Tscheuschner, Marc & Wagner, Hartmut (2008)**. *TMS – Der Weg zum Hochleistungsteam*. Offenbach: Gabal.
- » **Tuckman, Bruce (1965)**. Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 6, S. 384–399.
- » **Wurth, Karin (2018)**. Coaching zur Begleitung von Trennungen und Übergängen durch den digitalen Wandel. *RAUEN Coaching-Newsletter*, 7, S. 1–4.

Häufig gestellte Fragen

Coach und Coach-Ausbilder Christoph Schalk beantwortet Fragen aus der Praxis

In welche Themenbereiche kann man Coaching-Anliegen einteilen?

Bildlich gesprochen geht es immer darum, gut von A nach B zu kommen, also um eine gelungene Veränderung. Manchmal, weil A so furchtbar ist, manchmal, weil B so attraktiv ist. Oft sind die Themen konfliktbeladen, wobei es sich hier sowohl um Probleme mit dem Umfeld als auch um innere Konflikte handeln kann. Bei wieder anderen möchte der Klient einfach nur seine Ziele möglichst schnell und gut erreichen. In manchen Fällen geht es nur um den Klienten selbst, in anderen um sein Team oder sein Unternehmen. Grundsätzlich liegen die meisten Themen im beruflichen Bereich. In Business-Coachings geht es sehr oft um die Themen Belastung und Stress – manchmal als Hauptthema, noch häufiger aber als Nebenthema. Auch die Klärung der eigenen Rolle ist ein Dauerbrenner, vor allem bei Führungskräften. Seltener sind nach meiner Erfahrung insbesondere Themen, die rein privater Natur sind. Ein Beispiel: Eine Frau möchte wieder handlungsfähig werden, nachdem sie von ihrem Mann betrogen wurde.

Hatten die Menschen früher andere Fragen, die sie per Coaching in den Griff bekommen wollten, als heute?

Coaching wird heute häufiger und für mehr Themen genutzt, als dies vor einigen Jahren der Fall war. Die Hemmschwelle ist niedriger. Früher wurde Coaching schnell mit Therapie und damit mit psychischen Defiziten gleichgesetzt. Dieses Fehltrium hat sich mittlerweile aufgelöst. Neu sind Themen, die mit den Herausforderungen von „Arbeit 4.0“ zusammenhängen, wie z.B. die Aus- und Nebenwirkungen der Digitalisierung, die Führung virtueller Teams oder das Managen agiler Prozesse. Wobei hier nur der Rahmen neu ist, die Auswirkungen sind zumindest aus psychologischer Sicht „alte Bekannte“.

Gibt es denn auch Anliegen, die eher kritisch zu sehen sind?

Schwierig wird es immer dann, wenn Klienten versuchen, die Verantwortung für ihr eigenes Leben an den Coach zu delegieren. Manche kommen wegen Kleinigkeiten oder Luxusproblemen und erwarten, dass der Coach ihnen in kürzester Zeit eine heile Welt zaubert. In diesen Fällen muss der Coach deutlich machen, dass Coaching Hilfe zur Selbsthilfe ist und die Klienten einen Großteil der Arbeit selbst machen müssen.

Wie haben sich die Coaching-Techniken in den letzten Jahren verändert?

Viele Coaching-Ansätze wurden weiterentwickelt und es wurden sehr viele kreative Tools neu veröffentlicht. Vor 25 Jahren gab es nur drei deutschsprachige Bücher zum Thema Coaching, heute liefert eine Amazon-Suche mehr als 10.000 Titel! Wirklich neu sind aber vor allem die neuropsychologischen Methoden, die aus der neurowissenschaftlichen Forschung der letzten zwei Jahrzehnte heraus entwickelt wurden. Gerade auch in Kombination mit altbewährten Coaching-Methoden gibt es hier echte Innovationen – z.B. beim Umgang mit emotionalen Blockaden oder Stress.

Wie finden Klienten einen seriösen und passenden Coach?

Eine erste Orientierung kann sein, dass der Coach von einem der Berufsverbände anerkannt ist, die zum Roundtable der Coachingverbände (RTC) gehören. Als potenzieller Klient lohnt es sich, nach dem Umfang der absolvierten Weiterbildung zu fragen. Die Basisqualifizierung sollte – dies empfiehlt der RTC – mindestens 150 Präsenzstunden umfassen. Außerdem ist der dahinterstehende Beruf des Coachs relevant. So ist es je nach Anliegen sinnvoll, mit einem coachenden Psychologen oder mit einem Coach mit betriebswirtschaftlichem

Hintergrund zu arbeiten. Ferner sollte man sich erkundigen, seit wie vielen Jahren der Coach schon als solcher arbeitet, welchen Umfang das Coaching in seiner beruflichen Tätigkeit ausmacht, was er an Weiterbildung und Supervision leisten muss, um seine Anerkennung zu halten, und worauf er spezialisiert ist. Auch das eigene Bauchgefühl, Empfehlungen und der gesunde Menschenverstand sind bei der Entscheidung für oder gegen einen Coach hilfreich.

Der Autor



Foto: Jürgen Cezanne

Christoph Schalk ist Diplom-Psychologe und Senior Coach BDP. Er ist zertifiziert als Master Coach EASC und Lehr-Coach EASC sowie als Konflikt-Mediator. Seit 25 Jahren arbeitet er als Coach und Trainer. Als geschäftsführender Gesellschafter einer international tätigen Unternehmensberatung verfügt er über langjährige Führungserfahrung. Seit 2018 ist er zudem als Geschäftsführer und Lehr-Coach der Würzburger Business Coach Akademie tätig.
www.christophschalk.com
www.coach-datenbank.de/coach/christoph-schalk.html



Coaching im Mittelstand

Was ist hier besonders?

Von Dr. Wolfgang Krahe & Heinz-Jürgen Weigt

Jedes Coaching stellt einen individuellen Prozess dar, da jeder Klient bzw. jede Organisation eigene Anliegen und Rahmenbedingungen mitbringt. Insbesondere mittelständische, familiengeführte Unternehmen weisen häufig sehr spezifische Biografien und Traditionen auf. Hinzu kommt ein komplexes Familiensystem, dessen Dynamiken ein Coach, der in diesem Kontext wirksam werden will, dringend berücksichtigen muss. Eine anspruchsvolle Aufgabe.

Da mittelständische Unternehmen in gewisser Weise nichts anderes sind als mehr oder minder große Organisationen, treten in ihnen alle Entwicklungsprozesse auf, wie man sie auch aus Konzernen kennt. Daher gibt es große fachliche und inhaltliche Überschneidungen. Das eigentlich Spezifische am Coaching in mittelständischen Unternehmen ergibt sich aus deren spezieller Situation, die in der überwältigenden Mehrzahl der Fälle, laut Cornelia Seewald (2015) in über 90 Prozent, darin besteht, dass mittelständische Unternehmen *familiengeführt* sind. Sie weisen also eine *hoch individuelle Biografie und Tradition* auf, die teilweise über mehrere Generationen hinweg eine geradezu lineare Entwicklung zeigt. Ein kleiner Teil mittelständischer Unternehmen hat zur Besonderheit, dass sie sich erst in der Gründungsphase befinden, also gerade keine Tradition haben, oder aber der traditionelle Kontext ging dadurch verloren, dass das Unternehmen verkauft wurde und insofern die gewohnte Unternehmenskultur zumindest eine heftige Erschütterung erlitten hat.

Zumindest die erste Phase eines Coachings muss darin bestehen, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, zu klären, ob Coach und Unternehmen zusammenpassen, und miteinander herauszufinden, in welcher Weise dieses spezielle Unternehmen in seiner speziellen Situation von einem Coaching profitieren könnte.

Coaching im Mittelstand unterscheidet sich, bei aller Ähnlichkeit, in vielfacher Hinsicht von Coaching in Konzernen oder Coaching auf rein individueller Ebene. Dabei muss einschränkend erwähnt werden, dass Coaching im Mittelstand nicht allgemein abstrahiert werden kann – entsprechend der individuellen Natur mittelständischer Unternehmen.

Wenn das Thema Coaching in mittelständischen Unternehmen im Folgenden vorwiegend am Beispiel eigentümergeführter Unternehmen abgehandelt wird, soll dargestellt werden, dass gerade in mittelständischen Unternehmen Coaching auf *unterschiedlichen existenziellen Ebenen* wirksam sein kann. Die Anforderungen

an den Coach ändern sich erheblich, je nachdem ob seine Aufgabe darin besteht,

- » ein *Mitglied der Eigentümerfamilie* in einer bestimmten Lebenssituation zu begleiten,
- » die *Eigentümerfamilie als Ganzes* zu unterstützen, z.B. bei einem Generationswechsel oder wenn intrafamiliäre Dynamiken so intensiv stören, dass das Funktionieren des ganzen Systems infrage gestellt ist,
- » die Interaktion zwischen *Eigentümerfamilie und Management* zu verbessern oder
- » *eine einzelne Führungskraft* zu unterstützen.

Coaching von Eigentümern

Konkrete Personen, die in der Tradition der Gründerfamilie stehen und sich meist entsprechend mit dieser identifizieren oder ihr sogar angehören, nehmen in entscheidender Weise Einfluss auf das Unternehmen. Gerade weil die verantwortlichen Personen oft in ausgesprochen idealistischer, häufig auch in sentimentaler Weise mit dem Unternehmen verbunden sind, ist es wenig sinnvoll, einen Coaching-Prozess auf vorwiegend fachlich professionelle Sachverhalte zu fokussieren. Ganz im Gegenteil ist es so, dass die fachliche Ebene häufig als Fluchtburg vor den *familiendynamisch relevanten Entwicklungen* und Verstrickungen dient. Wenn man dies ignoriert, stellt man häufig fest, dass jeglicher Versuch von Coaching von vornherein zum Scheitern verurteilt ist.

Die emotionale Ebene

Mindestens die Eigentümer selbst fühlen sich nachhaltiger und langfristiger verantwortlich als externe Führungskräfte. Viele sehen sich in der Pflicht, das Vermächtnis des Gründers zu bewahren und weiterzuentwickeln. Wenn man dies von außen auch als ausgesprochen konstruktive Haltung werten kann, bedeutet es doch für die betroffenen Familienmitglieder häufig einen enormen Druck, verbunden mit entsprechenden Versagensängsten. Dieser Druck ist umso größer, wenn verschiedene Eigentümerfamilien oder Teile dieser Familien um die Führungsverantwortung im Unternehmen rivalisieren.

Kontinuität als Vorteil und als Risiko

Die Eigentümer lassen sich also nicht nur auf professionell mehr oder weniger gut funktionierende Instanzen reduzieren. Sie sind immer konkrete Personen, die persönlich vom Unternehmen und seinen Entwicklungen betroffen sind und häufig für die Dauer ihres gesamten beruflichen Lebens im Unternehmen verbleiben. Das ist die größte Stärke mittelständischer Unternehmen – und gleichzeitig deren größtes Risiko.

Wenn ein Familienmitglied die Leitung übernimmt, dann entscheidet es sich, dieses Unternehmen durch alle Wechselfälle seines eigenen Lebens zu tragen. Das bedeutet, es kann sich in Krisen nicht ohne Weiteres wegbewerben und muss bleiben. Gleichzeitig ist das Unternehmen ihm ausgeliefert. Das betrifft auch seine persönlichen Krisen und Hochphasen, besonders aber auch seine Schwächephasen.

Das komplexe Familiensystem im Hintergrund

Dann ist das Familienmitglied in Führungsverantwortung auch noch einem oft ungeheuer komplexen System von Strömungen und Tendenzen und möglicherweise noch dazu von Intrigen und Manipulationsversuchen ausgesetzt, falls mehrere Familienmitglieder auf die Unternehmensführung Einfluss nehmen. Neid und Rivalität toben sich hier typischerweise aus, ebenso aber kommen positive Themen zum Tragen wie Loyalität, Identifikation, Idealismus etc. Gerade wegen dieser hochkomplexen intrafamiliären Dynamik kann für die Einzelperson des Unternehmers oder für seine Mikrofamilie eine längerfristige Begleitung durch einen Coach wertvoll sein.

Ein häufiges Problem besteht darin, dass zwar alle unter den Konflikten leiden, dass Klagen über dieses Leiden jedoch oft tabuisiert ist. Wie alle Kommunikationstabus führt dies zu einem verspannten, verkrampften Umgang miteinander. Die Familienatmosphäre kann bis ins Paranoide verzerrt sein, mit der Folge, dass mehrere relevante Familienmitglieder

auf sehr unterschiedliche Weise in das Unternehmen hineinregieren.

Abgesehen von diesen heftigen Dynamiken ist es nur zu verständlich, dass jede Familie ihre Hoffnungsträger hat, von denen in der Regel nur einer die definitive Führungsposition übernehmen kann. Damit ein solcher Übergang ohne ernsthafte Schäden gelingen kann, müssen die anderen ihre Hoffnungen und Sehnsüchte in Demut begraben und dem Gemeinwohl des Unternehmens opfern. Von dieser ethisch anspruchsvollen Regel wird immer wieder abgewichen.

Was kann Coaching leisten?

Coaching hat bei solchen Konfliktsituationen zwei wesentliche Funktionen: Zum einen ist die Dyade mit dem Coach ein *sicherer Ort*, in dem die familiäre Situation relativ angstfrei reflektiert werden kann. Experimentelle Hypothesen sind möglich und allein schon die Erkenntnis, dass die familiären Zusammenhänge durchschaubar werden, ist oft sehr nützlich. Durch die intelligente Anwendung dieser Erkenntnisse kann mancher Konflikt aus der Welt geschafft werden.

Die zweite Ebene, auf der Coaching hier sehr helfen kann, ist jene der *emotionalen Entlastung*. Hier kann es sich der Unternehmer erlauben, seine Wut auf seine Angehörigen zum Ausdruck zu bringen. Hier kann er sich seine Ängste eingestehen, vielleicht seine Schuldgefühle, weil er Macht zulasten eines Rivalen ausübt. Auf alle Fälle kann er hier seine Emotionen zulassen, ohne dass dies gleich Konsequenzen in der rea-

len Familie hat. Viele Emotionen verschwinden – einfach, weil man sie sich zugestanden hat. Manche relativieren sich, weil man sich selbst mit seinen Gefühlen besser versteht. Manche können dann greifbar gemacht werden, sodass es möglich wird, sie in strategisch angemessener Weise zu äußern, um damit die Familie als Ganzes in ihrer Funktion zu unterstützen.

An dieser Stelle ist der Hinweis wertvoll, dass Coaching zwar manchmal im Sinne einer *Mediation* zwischen den Konfliktparteien innerhalb weniger Sitzungen viel bewirken kann. Häufig ist es aber so, dass eine Familie oder eben ein signifikantes Mitglied aus den unterschiedlichsten Gründen für eine *längere Wegstrecke* einen Begleiter braucht. In beiden Fällen bleibt der Coach zwar immer als hinzugezogener Experte – systemisch gesehen – außen vor. Dennoch hängt alles davon ab, dass Coach und Klient ein *tragfähiges Arbeitsbündnis* entwickeln, das sich mit zunehmender gemeinsamer Erfahrung festigt und daher einen immer tieferen Austausch über persönliche Themen des Klienten erlaubt.

Dieses Sich-Einlassen des Klienten geht in der Regel auch damit einher, dass der Coach die unterschiedlichen systemischen Dynamiken sowohl emotional als auch intellektuell kennenlernt. Diese *Systemdynamiken* haben enormen Einfluss auf das, was im Coaching passieren kann. Wenn z.B. in der Familie ein Verbot besteht, über familieninterne Dinge mit einem Dritten, also auch dem Coach, zu reden, entstehen im Klienten heftige Schuldgefühle, die ihn lange daran hindern können, über das zu reden, was ihn wirklich beschäftigt. Vielleicht verbietet

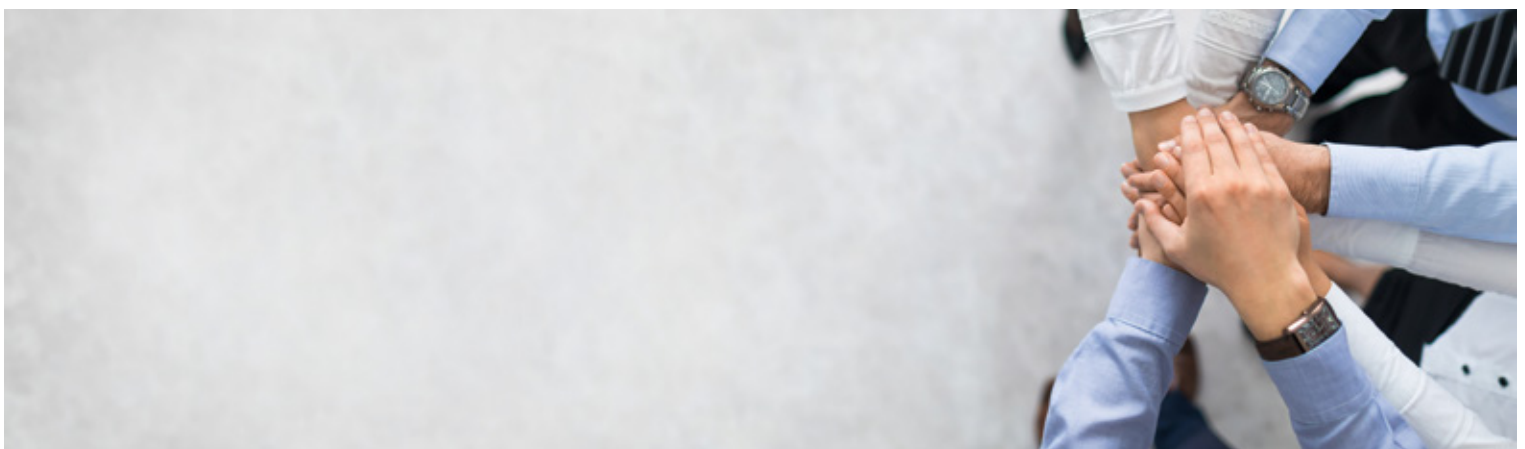
das System Veränderung. Dann können auch noch so gute Erkenntnisse in einer übermächtigen Lähmung untergehen. Analoge Systemkräfte gibt es zuhauf. Die Systemtheoretiker haben sicher recht, wenn sie behaupten, dass jegliche Änderung an einem Subsystem das ganze System für immer verändert. Diese Kräfte sind für einen Coach, der neu in ein System kommt, niemals in ihrer Ganzheit erkennbar. Erst wenn er das System zumindest in seinen Grundzügen durchschaut, hat er die Chance, einerseits systemische Kräfte geschickt zu nutzen, andererseits eben nicht in den systemischen Verstrickungen unterzugehen.

Coaching von Eigentümerfamilien

Da die Dynamik der Eigentümerfamilie von enormer Bedeutung ist, sowohl für das geschäftsführende Familienmitglied wie auch für das Unternehmen als Ganzes, kann die Arbeit auf dieser Ebene immensen Einfluss haben. Beim familieninternen Coaching spielt die *konstruktive, allparteiliche Interaktion* mit den Subsystemen eine große Rolle. Hierfür ist eine geschützte Atmosphäre zwingend erforderlich.

Breite Zustimmung des Familiensystems

Coaching-Beziehungen im familiendynamischen Zusammenhang müssen meistens über längere Zeit wachsen. Dieser Prozess beginnt häufig schon lange vor der ersten Begegnung mit dem Coach. Das betreffende Familienmitglied bzw. das System als Ganzes muss zunächst dahin reifen, überhaupt akzeptieren zu



können, dass eine fremde, externe Person ins Vertrauen gezogen werden darf, um der Familie bei der Bewältigung bestimmter Konflikte zu helfen. Insbesondere ältere Unternehmer denken bis heute oft, dass es eine Schwäche ist, für derartige Inhalte einen Coach zu bestellen. Die Generation der jetzt 30- bis 50-Jährigen ist da häufig schon viel offener. Gleichwohl kann Coaching im familiären System nur dann wirklich etwas Nachhaltiges bewirken, wenn *alle Beteiligten* ihre Zustimmung für den Coaching-Prozess gegeben haben. Allparteilichkeit setzt hier voraus, dass der Coach dazu in der Lage ist, den unterschiedlichen Teilnehmern des Systems die gleiche Wertschätzung zu erweisen. Nur so ist Vertrauen möglich.

Coaching zwischen Eigentümergefamilie und Management

Die Schnittstelle zwischen Eigentümerfamilie und Unternehmensführung hat einen großen Einfluss darauf, ob die Wünsche und Bedürfnisse, die Strategien und Innovationen, die die Eigentümerfamilie umsetzen möchte, so kommuniziert werden können, dass die Führungskräfte des Unternehmens es verstehen. *Missverständnisse* gibt es sogar dann, wenn die Führungskräfte selbst Familienmitglieder sind. Das Problem ist noch ungleich größer, wenn es sich bei den Managern um Nicht-Familienmitglieder handelt. Es gibt zudem auch oft Verzerrungen in der Wahrnehmung der Eigentümer von der Situation im Unternehmen. Diese kommen mitunter dadurch zustande, dass auch die Eigentümerfamilie manchmal sehr bedingt mitbekommt, was die Perspektiven und Wünsche, aber auch die Kritikpunkte des Managements sind.

Kommunikationsprobleme an der Schnittstelle zum Management

So sehr es auch auf der Hand liegt, dass an dieser Stelle ein großes Spektrum potentieller Komplikationen lauert, so häufig wird gerade hier der so evidente Coaching-Bedarf viel zu lange übersehen. Der Hintergrund dieses Versäumnisses besteht in aller Regel darin, dass die

Familie oder deren Repräsentant der Illusion unterliegt, dass das, was er glaubt, gesagt zu haben, von dem Gegenüber auch so verstanden wird, wie er es gemeint hat. Spätestens seit Schulz von Thun (2010) ist klar, dass dies ganz oft nicht der Fall ist. An der beschriebenen Schnittstelle findet der Austausch zwischen Sender und Empfänger – von beiden Seiten unbemerkt – häufig nicht wirklich statt. Die eine Seite ordnet etwas an, die andere Seite macht dann, was sie glaubt, verstanden zu haben. Die damit einhergehenden Krisen geben dann oft den Anlass, nach professioneller Hilfe zu rufen.

Manchmal wirken ganze Unternehmen atmosphärisch so, als wäre irgendetwas blockiert. Es entwickeln sich Empfindungen von Stagnation. Der Außenstehende hat das Gefühl, zurückgewiesen zu werden, mindestens aber keine Antworten auf seine Fragen zu erhalten.

Blockade: Problemlösung misslingt

Auf beiden Seiten entstehen heftige, meist unbewusste Ängste und Ressentiments, die sich ganz häufig in der Verweigerung ausdrücken, sich voller Interesse und Offenheit dem Feedback der jeweils anderen Seite zu stellen. Manchmal fliehen die Eigentümer auch in ihre Machtposition, aus Angst, von ihren Mitarbeitern mit eigenen Defiziten konfrontiert zu werden. Um ihre Illusion der Unfehlbarkeit zu schützen, nehmen sie eine Drohgebärde ein, die auch motivierte und kompetente Mitarbeiter schließlich entmutigt, ihre wahre und eben häufig richtige Einschätzung der Situation zu äußern. Dabei sind Vertrauen und Offenheit unabdingbare Voraussetzungen dafür, dass Eigentümer und Management zu einer gemeinsamen Vorstellung der Unternehmensrealität kommen und damit richtige Entscheidungen treffen können. So wie das professionelle Management zwingend gegenüber der Familie seine Selbstachtung aufrechterhalten muss, muss das Familienmanagement die menschliche Kraft haben, den eigenen Führungskräften auf Augenhöhe zu begegnen.

Es darf hier nicht unerwähnt bleiben, dass *Demut und Selbstrelativierung* bei vielen Unter-



**COACH
Datenbank**



suche.coach-datenbank.de

Auf der Suche nach dem
passenden Business-Coach?

Die Coach-Datenbank – seit
über 16 Jahren erfolgreich!

Telefon +49 541 98256-777
E-Mail: datenbank@rauen.de

nehmerpersönlichkeiten von vornherein zur persönlichen Ausstattung gehören. In diesen Unternehmen ist die Schnittstelle zwischen Familie und Management zumindest unternehmerseitig primär durchlässig, und es ist oft leicht, eventuelle kommunikative Hürden zu überwinden. Manchmal kommt die Blockade auch dadurch zustande, dass ein Mitglied des Managementteams der Eigentümerseite überheblich und feindselig gegenübersteht oder einfach selbst in Bezug auf seine kommunikativen Fähigkeiten Entwicklungsbedarf hat. In diesen Fällen muss das Unternehmen sich entscheiden, ob es sich von solchen Mitarbeitern trennen muss oder ob die Bereitschaft besteht, diesem speziellen Mitarbeiter im Zusammenhang mit einer klaren Konfrontation den Raum für einen persönlichen, professionell begleiteten Entwicklungsprozess zur Seite zu stellen.

Aufgaben des Coachs: Dialog und Interaktion ermöglichen

Es ist also häufig die fehlende Begegnung der Grund, weshalb das System zum Stillstand

kommt oder aber in die Irre fährt. An dieser Stelle hat der Coach vor allem drei wesentliche Aufgaben:

- » Der Coach ist der *ehrlliche Makler*, der in allparteilicher Empathie zunächst die Aufgabe hat, wirklich zu begreifen, was die Anliegen beider Seiten sind.
- » Im nächsten Schritt fällt es ihm zu, diese *Anliegen in die Sprache der Gegenseite so zu übersetzen*, dass beide Seiten einander wirklich verstehen. Wenn das gelingt, ist häufig schon der meiste Druck weg.
- » Die dritte Aufgabe des Coachs besteht darin, neue, sichere, oft auch mutige Wege von *Interaktion zu eröffnen*, die es an dieser Schnittstelle möglich machen, unmittelbarer miteinander in Beziehung zu treten.

Die Erschaffung und langfristige *Pflege einer guten Schnittstelle* zwischen Eigentümer und Management ist eine äußerst wichtige Aufgabe. Diese Schnittstelle ist eines der wichtigsten und gleichzeitig verletzlichsten Organe eines mittelständischen Unternehmens, dessen Pflege einen nie endenden Entwicklungsprozess darstellt.

Angesichts der oben beschriebenen drei Funktionen von Coaching ist es daher sinnvoll, die Mitglieder beider Systeme regelmäßig, *nicht nur in Krisen*, an einem Tisch zu versammeln. Kurze Interventionen können hier schon eine gute Interaktion auf Augenhöhe schaffen, die von gegenseitiger Achtsamkeit und Wertschätzung geprägt ist. Nachhaltiges Funktionieren setzt aber umfangreiche *Entwicklungsprozesse in der Unternehmenskultur* voraus. Z.B. sind die wesentlichen kommunikativen Tabus zu überwinden.

Coaching der einzelnen Führungskraft

Die dritte existenzielle Ebene, auf der Coaching in einem mittelständischen Unternehmen von Relevanz sein kann, ist im Grunde identisch mit den Coaching-Prozessen in allen größeren Organisationen. Es geht darum, die Mitglieder des Managements dabei zu unterstützen, in einen Reifeprozess einzutreten, der es ihnen ermöglicht, ihre Empathiefähigkeit zu verbessern. Zu verstehen ist darunter die

Fähigkeit, im Kontakt *berührbar* zu sein. Diese Fähigkeit ist eine der wesentlichen Grundlagen dafür, kompetent führen zu können.

Dieser Aspekt der Personalentwicklung erweist sich in mittelständischen Unternehmen insofern als besonders wesentlich, als die Führungskraft praktisch immer zwischen Familie und Mitarbeiterschaft steht. Sie muss *beiden Seiten auf Augenhöhe begegnen* können. Dabei ist Loyalität ebenso wichtig wie die Fähigkeit, der Versuchung zu widerstehen, sich mit einer der beiden Seiten zu sehr zu identifizieren.

Fazit

Zusammenfassend kann man über Coaching in mittelständischen Unternehmen sicher Folgendes feststellen: Um wirksam zu sein, muss es der spezifischen Natur dieser Unternehmen gerecht werden.

Stärker als in Konzernen finden die meisten Konflikte in mittelständischen Unternehmen auf der *persönlichen Ebene* statt. Besonders wichtig sind die Situation der Eigentümerfamilie und deren Schnittstelle zum Management. Dies bedeutet, dass sich Coaching in einem sehr viel intensiveren Sinne der *konkreten Psychodynamik* eines speziellen Unternehmens mit seinen Traditionen und Kulturen und eben auch mit seinen persönlichen und oft langjährig relevanten Führungspersonen widmen muss.

Dieser gekürzte und modifizierte Beitrag stammt aus: Filbert, Wolfgang; Fildhaut, Birgitta; Hap-pich, Gudrun; Höher, Friederike; Krahe, Wolfgang; Messerschmidt, Jasmin; Reinhardt, Britta J.; Seewald, Cornelia & Weigt, Heinz-Jürgen (2019). Coaching im Mittelstand. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Die Autoren



Foto: Brigitta Leber

Dr. med., Dipl.-Psych. Wolfgang Krahe ist Facharzt für Neurologie, Psychiatrie und Psychosomatische Medizin in eigener Praxis. Als Senior Coach (DBVC und BDP) sowie als Supervisor (DGsv) begleitet er seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen und Unternehmer. Coaches schätzen Herrn Krahe als erfahrenen und humorvollen Berater.

www.bridge-into-life.de



Foto: Brigitta Leber

Dipl.-Ing. Heinz-Jürgen Weigt war nach seinem Ingenieur-Studium im Management und der Geschäftsführung verschiedener mittelständischer Unternehmen tätig. Diese Erfahrung, verbunden mit einem langen Entwicklungs- und Lernweg, stellt er nun als Senior Coach (DBVC) mittelständischen Unternehmen zur Verfügung. Sein besonderes Interesse gilt der Unterstützung von Familien und Inhabern sowie deren Führungskräften. Er ist Leiter des Fachausschusses Mittelstand des DBVC.

www.bridge-into-life.de

Literatur

- » **Schulz von Thun, Friedemann (2010).** *Miteinander reden 1*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Seewald, Cornelia (2015).** *Coaching im Mittelstand*. In Astrid Schreyögg & Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 357–372), Wiesbaden: Springer.

Es ist, wie es ist – drei Fragen zur Tatsachenresilienz

Ein Coaching-Tool von Sylvie Reidlinger und Konstanze Hörburger



Kurzbeschreibung

Nicht nur Klienten, sondern auch Coaches in ihrer Rolle als Prozessbegleiter, werden ständig mit Tatsachen, Diagnosen und Entscheidungen konfrontiert, die sich nicht ändern lassen und zu akzeptieren sind – so wie sie sind. Was braucht man, um robust und gestärkt mit Tatsachen bzw. unabänderlichen Situationen zurechtzukommen? Es sind drei offene Fragen, die wesentlichen W-Fragen, die im Coaching im akuten Moment gestellt werden können, um eine deutliche Erleichterung im Umgang mit Fakten und Gegebenheiten herbeizuführen. Sie eröffnen Möglichkeiten, trotz allem positiv und offen zu bleiben.

Anwendungsbereiche

Dieses Coaching-Tool kann sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext eingesetzt werden und eignet sich auch hervorragend zum Selbst-Coaching. Die Fragen kommen dann zur Anwendung, wenn dem Tatsachenmoment bzw. dem Erkennen des Unabänderlichen der erste Schock, die Angst, Trauer, Empörung und/oder Wut vorausgegangen sind. Das Tool erzielt die wirksamste Unterstützung für den Klienten, wenn er beginnt, sich Fragen zu stellen wie:

- » „Was soll ich jetzt tun?“
- » „Wie geht es jetzt weiter?“
- » „Warum gerade ich?“

- » „Wie soll ich das aushalten?“
- » „Wie soll ich damit leben?“

Dies ist in jenem Moment besonders sinnvoll, wenn Mut- und Ratlosigkeit einsetzen würden. Gleichzeitig hilft dieses Instrument dem Coach, sich damit abzugrenzen und ein objektives Coaching zu führen.

Effekte

An den drei Fragen können sich sowohl Coach als auch Klient festhalten. Sie können jeden Tag auf ein Neues gestellt und beantwortet werden. Die Fragen passen sich dem Entwicklungs- bzw. Akzeptanzprozess an. Das

Tool wird einmal mit dem Coach durchgeführt und angewandt. In weiterer Folge kann es dem Klienten als Selbst-Coaching-Tool in Postkartengröße zur Verfügung gestellt werden.

Dieses Tool kann einen Anhaltspunkt geben oder eine erste Orientierung. Es soll als Impuls gelten und eine Ahnung von etwas Ungeahntem ermöglichen. Es ist akut einsetzbar und kann in späterer Folge vom Klienten auch nur gedanklich abgerufen werden, um dem „auf der Stelle treten“ entgegenzuwirken.

Ausführliche Beschreibung

Was für ein großer und weitläufiger Begriff Resilienz ist, weiß, wer sich näher mit dem Thema befasst. Resilienz wird als jene Kraft verstanden, die Menschen in unterschiedlicher Ausprägung gegeben ist, um mit *Lebenskrisen, Schicksalsschlägen, Diagnosen, Unfällen, Leiden* etc. umzugehen. Dazu zählen auch Pannen, Ärgernisse und Tiefschläge.

Diese großen und kleinen Herausforderungen des Lebens werden von den Betroffenen subjektiv wahrgenommen und können in ihrer Größe und Auswirkung nicht gewertet werden. Dabei sehen sich resiliente Menschen tendenziell nicht als Opfer, sondern sind eher geneigt, ihr Leben in die Hand zu nehmen und Rückschläge als Entwicklungsmöglichkeiten zu verstehen. Hier rückt die Ausprägung der Widerstandsfähigkeit ins Licht, die Menschen trotz widriger Umstände entwickeln, um nicht aufzugeben. Wie stark dieser Wille des Weitermachens ausgeprägt ist, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, auf die hier nicht

näher eingegangen werden kann. Es gibt auch kein Rezept dafür, resilient zu reagieren.

Im Zusammenhang mit Resilienz spricht man gerade im beruflichen Kontext auch von der Fähigkeit, „lustvoll zu scheitern“. Zwei Gegensätze, die – einmal bewusst gemacht – durchaus helfen können, die unabänderliche Situation leichter, um nicht zu sagen mit Humor zu nehmen. Wobei privates Unglück sehr wohl ins Berufliche hineinspielt.

Das Thema Resilienz beschränkt sich in diesem Beitrag auf die Möglichkeiten innerhalb des Coaching-Rahmens. Sucht der Klient einen Coach auf, beweist er schon, dass er die Fähigkeit besitzt, achtsam mit sich umzugehen und zu erkennen, dass er Unterstützung braucht. Dort, wo beim Klienten akut eine Blockade durch ein äußeres Einwirken, ein Nicht-mehr-Weiterkommen (selbst wenn er wollte), ein Auf-der-Stelle-treten entstanden ist, handelt es sich um einen Paradeffall, in dem Coaching mit dem vorliegenden Tool Sinn macht.

Praxisfall

Eine von mehreren langgedienten Führungskräften in einem mittelgroßen Unternehmen ist maßlos enttäuscht und empört darüber, dass nicht ihr, sondern einem Kollegen die Prokura (Vertretungsvollmacht) erteilt wurde. Sie hat ein enormes Fachwissen, arbeitet sehr genau und wird deshalb auch sehr geschätzt. Sie hatte mit der erweiterten Verantwortung gerechnet, obwohl dies nie mit ihr besprochen und in Aussicht gestellt wurde. Nun steht sie vor einem *Fait accompli* und weiß nicht, wie sie damit umgehen

soll und wie sie überhaupt unter diesen neuen Gegebenheiten weiterarbeiten kann.

Diese Tatsache bzw. Entscheidung von oben lässt sich nicht ändern. Die Führungskraft tut sich schwer, in ihrer gewohnten Weise weiterzumachen, weil es für sie bedeutet, dass sie am Ende der Karriereleiter angelangt ist. Sie empfindet es als ihr persönliches Versagen und Scheitern, dass sie nicht einmal bei der Vergabe in Betracht gezogen wurde. Ihr berufliches Selbstbewusstsein ist gebrochen, sie glaubt nicht mehr an ihre Fähigkeiten. Sie ist gehemmt und beginnt, sich von ihrem beruflichen und privaten Umfeld abzuwenden und sich zu verschließen. Nun kommen die drei Fragen als Tool zur Tatsachenresilienz zum Einsatz: **WER? WAS? WIE?**

WER?

Der Coach fragt: „*Wer, welche Person, kann Sie jetzt am besten unterstützen? Welche Bezugsperson gibt es in Ihrer Umgebung, die Ihre Situation begreift und mit Ihnen durchsteht?*“

Diese Frage an den Anfang zu stellen, ist sehr wichtig. Der Klient soll verstehen und der Coach muss ihm erklären, dass er in Verbindung bleiben muss, um sich vor einer äußeren Abkapselung zu bewahren. Sich jetzt zu verschließen, würde bedeuten, dass der Klient wichtige Personen ausschließt und riskieren könnte, dass der Kontakt mit ihnen abreißt. Der Coach macht dem Klienten bewusst, dass wenn er einen Bezug zu Personen wahrt, also Bindung aufrecht erhält und aufbaut, ihm Schutz geboten wird und er Schutz erfährt.



Der Coach unterstützt den Klienten solange bei der Suche und Auswahl, bis er eindeutig eine Person auserkoren hat, die ihm in seiner derzeitigen Verfassung am besten helfen kann. Der Coach muss nachfragen und überprüfen, ob der Klient auch willens ist, diese auserwählte Bezugsperson aktiv um Hilfe zu bitten. Auch hier kann der Coach unterstützen und gemeinsam mit dem Klienten die richtigen Worte für die Anfrage zur Hilfestellung finden und ausformulieren.

Diese vom Klienten erwählte Person muss nicht zwingend aus dem Familien- oder Kollegenkreis kommen. Es können sich auch mehrere Personen herauskristallisieren, die jetzt dem Klienten helfen, seine Situation anzunehmen – das kann natürlich auch ein Coach, Therapeut oder Arzt sein. So ist es für den Klienten von Bedeutung, vom Coach die Erklärung zu erhalten, dass es täglich andere Personen sein können, die ihn, je nach seiner Tagesverfassung, unterstützen. Also kann die Antwort auf das *Wer* auch nur eine zeitlich beschränkte Gültigkeit besitzen, weil die Frage täglich neu beantwortet werden kann bzw. muss. Fragen wie

- » „Wer steht mir heute am besten bei?“ und
- » „Wer kann heute meine Fragen am besten verstehen?“

können den Klienten im Selbst-Coaching dabei unterstützen, die Tage in der Krise besser zu ertragen. Im Falle der Führungskraft war es im ersten Schritt der Coach und im nächsten das Team bei der Arbeit. Es ist die erste „Hausübung“, die der Klient aus dem Coaching mitnimmt und in Zukunft auch selber „erledigen“ bzw. anwenden soll.

WAS?

Nun kommt es zur nächsten, zur zweiten Frage, die der Coach dem Klienten stellt: *„Was können Sie tun, welche aktive Handlung, Aktion können Sie setzen, damit Sie mit der gegebenen Situation besser umgehen können?“*

Hier geht es um ein bewusst zu installierendes Ritual, eine Art „daily routine“, die von außen sichtbar ist. Es geht darum, ein Zeichen zu set-

zen, das von Außenstehenden wahrgenommen werden kann und das dadurch wiederum Verbindung schafft. Coach und Klient begeben sich gemeinsam auf die Suche nach dem *etWAS*.

Das beginnt z.B. damit, dass der Klient andere aus seinem Umfeld über die neuen Fakten informieren wird und damit im Gespräch mit anderen bleibt. Ganz im Sinne der Zielsetzung der vorangegangenen Frage, nämlich in Verbindung zu bleiben.

Gemeinsam überlegen sich Coach und Klient Rituale, die in Form von alltäglichen Handlungen integriert und installiert werden könnten, wie z.B.: für sich Blumen kaufen, ein zusätzliches Sporttraining einlegen, einen Stehkaffee einnehmen und Zeitunglesen, sich in der Natur aufhalten etc. Es geht darum, dass sich der Klient belohnt, indem er sich etwas Gutes tut, sich selbst etwas gönnt und sich dabei mit seiner ganzen Gefühlswelt annimmt. Wenn er sich dann noch an diesen Ritualen erfreuen kann und sogar merkt, dass Entspannung einkehrt, so ist der erste Zugang zur Akzeptanz gelegt. Er beginnt, das Geschehene und Unabänderliche anzunehmen.

Auch die Antwort auf die *Was-Frage* hat ein Ablaufdatum. Sie kann praktisch täglich neue Aktionen hervorbringen. Der Klient soll die Antworten im Versuch leben, d.h. in der Selbstbeobachtung. Er soll sich sogar täglich die Frage neu stellen: *„Was brauche ich heute?“* Es können auch täglich neue Elemente hinzukommen, die in den Alltag, insbesondere in den beruflichen, einfließen.

Am Beispiel der Führungskraft wurde ein alternativer Weg zur Arbeit ausprobiert, friendly Feedback praktiziert, Beobachtungen im Detail installiert („Heute zähle ich jedes ‚Danke‘, das ich erhalte.“). Dies sind lauter Handlungen, die der Selbstreflexion dienen, dem Klienten gut taten und den Glauben an sich selbst stärkten.

Der Verlauf der Frage nach dem *Was* richtet sich von *außen nach innen* und *verformt* sich sozusagen, weil die gesetzte Aktion eine innere Wirkung auslöst. Somit ist die zweite Selbst-Coaching-Hausübung, die der Klient

mitnimmt, angelegt. Die Frage nach dem *Was* leitet die Frage zum *Wie* ein.

WIE?

Die nächste und letzte Frage, die der Coach jetzt stellt, ist: *„Wie schaffen Sie es – mit welcher inneren Haltung – das Gegebene zu akzeptieren, wie es ist?“*

Dies ist die herausforderndste Frage und verlangt dem Klienten viel Kraft und Zeit ab. Diese Frage kann der Klient nicht mit einem eindeutigen Schlagwort oder mit einer Formangabe beantworten. Gleichzeitig setzt die Frage voraus, dass die vorangegangenen Fragen nach dem *Wer* und *Was* schon zu einer Akzeptanz und ersten Verinnerlichung der Situation geführt haben.

Mit der Frage nach dem *Wie* wird an den *Werten und Prinzipien* des Klienten gekratzt. Hier tut Humor gut und Coach und Klient dürfen fantasieren. Hier hat auch Spiritualität Platz: der Glaube daran, dass letztendlich alles gut wird. Die Metaebene kommt ins Spiel. Der Coach kann mit Hilfe einer übergeordneten Betrachtungsweise dem Klienten in seiner Situation helfen, sich selbst ein Stück weit herauszunehmen. Der Coach muss dem Klienten verdeutlichen, dass neue Werte helfen, aktiv zu werden und dem eigenen Handeln Richtung zu geben. Der Coach kann auch vertiefend fragen: *„Wie wollen Sie leben?“*

Die Wirkung von innen nach außen – also im Sinne des *ressourcenorientierten Ansatzes* – muss der Coach mit dem Klienten durchleben. Es geht darum, dass der Klient aus seiner ganzen Tragik das Gute daran erkennen und herauslösen kann und eine Art von Autonomie entwickeln will. Der *Wille*, weiterzugehen, sich mit den neuen Gegebenheiten auseinanderzusetzen, sich mit ihnen zu entfalten, enthüllt die Chance, über den Schlag hinwegzusteigen. Natürlich gelingt das nicht von heute auf morgen. Das braucht Zeit. Coaching kann aber einen Impuls geben, einen Hinweis, einen Horizont andeuten.

Am Beispiel der Führungskraft war der Zeitfaktor ein ganz wichtiges Element, das die vertiefende

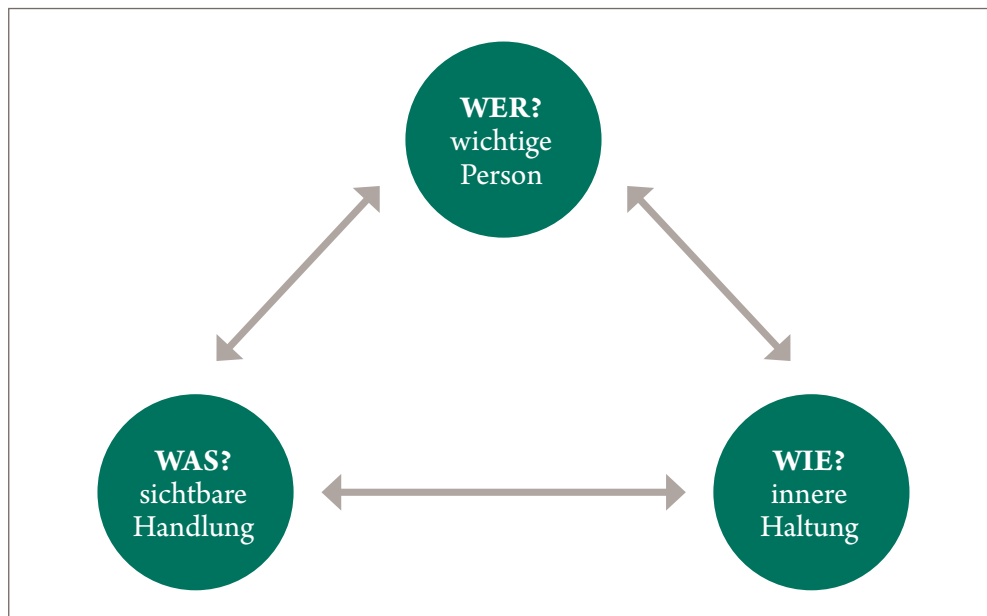


Abb.: Das Modell der drei Fragen zur Tatsachenresilienz

Frage „Wie will ich arbeiten?“ hervorgebracht hat. Möglichkeiten einer Neuorientierung genauso wie einer Spezialisierung taten sich auf.

Die Frage nach dem Wie kann nicht als Hausübung verstanden werden, sondern als *Entwicklungsschritt*. Um mit der Beantwortung dieser Frage weiterzukommen, kann der Coach einen Fortsetzungstermin bzw. eine Folgesitzung in Aussicht stellen, damit sich der Klient nicht überfordert fühlt und einen Anhaltspunkt hat.

Die Fragen nach dem Was und dem Wie klingen im ersten Moment für den Klienten ähnlich und scheinen nahe beieinander zu liegen. Es ist jedoch wichtig zu verstehen, dass es sich um zwei völlig unterschiedliche Denkprozesse handelt – nämlich um *entgegengesetzte Abläufe*. Bei der Frage nach dem Was verläuft die Entwicklung von *außen nach innen* und bei der Frage nach dem Wie von *innen nach außen*. Bei allen drei Fragen hilft die regelmäßige Überprüfung ihrer Antworten – diese durchaus auch in Form eines Selbst-Coachings –, vor allem weil sich Rahmenbedingungen schnell ändern können.

Voraussetzungen

Der Coach kann seinen Klienten anhand des systemischen Coaching-Ansatzes am besten unterstützen, weil er ihn mit seinem ganzen Umfeld betrachtet und somit sein persönliches

System mitberücksichtigt. Um ein Gespür für die unterschiedlichen Denkanstöße zu bekommen, macht es Sinn, dass der Coach das Tool im Selbst-Coaching erprobt (auch nur gedanklich). Wie in jeder Coaching-Situation gilt als oberste Prämisse, dass Coach und Klient einander vertrauen.

Persönlicher Hinweis

Dieses Tool wurde nur im Business-Coaching angewendet, also im Zusammenhang mit beruflichen Herausforderungen und Krisen. Jeder (berufliche) Schlag ist für den Klienten mit sehr vielen Emotionen verbunden, weshalb seitens des Coachs Einfühlungsvermögen gefragt ist, das nicht mit Mitleid oder gar eigenen Erfahrungen vermischt werden sollte. Welche (möglicherweise auch privaten) Resilienz-Themen den Coaching-Rahmen sprengen, weil sie in Therapie und ärztliche Behandlung münden könnten, muss jeder Coach einschätzen können und den Coaching-Auftrag im Bedarfsfall ablehnen.

Technische Hinweise

Für das Coaching sollten ca. 60 bis 120 Minuten eingeplant werden. Die Fragen können verschriftlicht sowie als Grafik auf einem Flipchart festgehalten werden. Zusätzlich können die Antworten des Klienten dazugeschrieben und so dokumentiert werden. Eine Selbst-Coaching-Karte als Geschenk für den Klienten

kann in Anlehnung an die Grafik (siehe Abb.) mitgegeben werden. Für eine Neuausrichtung von Werten und Prinzipien ist es hilfreich, eine Werteliste bereitzuhalten, damit der Klient sich bei der Definition und Benennung leichter tut. Zum Abschluss kann dem Klienten mit den „Hausübungen“ noch ein Folgetermin angeboten werden.

Weiterführende Literatur

- Frick, Jürg (2019).** *Die Kraft der Ermutigung*. 3. überarb. u. ergänzte Aufl. Bern: Hogrefe.
- Koch, Samuel (2018).** *StehaufMensch – Was macht uns stark?* Asslar: adeo.
- Otto, Anne (2018).** Akzeptieren, wie es ist. *Psychologie Heute*, 5, S. 18–25.
- Reidlinger, Sylvie (2017).** Fragen nach dem AMWEG-Modell. *Coaching-Magazin*, 1, S. 39–42.
- Berndt, Christina (2013).** *Resilienz – Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft*. München: dtv.

Die Autorinnen



Foto: Barbara Nidetzky

Sylvie Reidlinger (Foto: rechts) und Konstanze Hörburger (links) coachen und beraten mit ihrem Unternehmen sylkon seit über sieben Jahren in Wien. Sie sind der Meinung, dass Coaching und Beratung sich bei klarer Auftragserteilung wunderbar ergänzen. Auf Wunsch „coachsulten“ sie Klienten auch zu zweit. Die eine in der Rolle als Coach (Fragen stellen), die andere in der Rolle als Consulter (Ratschläge geben). Das Coaching-Tool zur Tatsachenresilienz ist aus den Praxisfällen entwickelt worden.

www.sylkon.at/willkommen.html



NLP

Was lange währt, ist nicht immer gut

Von Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Sind Ansätze und Techniken, die sich bereits über einen langen Zeitraum gehalten haben, grundsätzlich geeignet, im Coaching oder etwa auch in der Mitarbeiterführung zur Anwendung zu kommen? Nach dem Motto, was schon lange eingesetzt wird, müsse sich auch bewährt haben? Dass diese Frage nur verneint werden könne, schildert der Autor des vorliegenden Beitrages anhand der Darstellung von drei „klassischen“ NLP-Techniken.



Wer sich für Coaching interessiert oder einen Coach sucht, hat es nicht leicht. Hunderte von Anbietern unterschiedlichster Ansätze versprechen das Blaue vom Himmel. Gut zwei Duzend Coaching-Verbände versuchen, Ordnung in das Chaos zu bringen, und dokumentieren doch allein durch ihre Vielzahl das eigentliche Problem: Es gibt nach wie vor keine durchschlagende Qualitätssicherung. Jeder kann sich irgendetwas ausdenken, drei Gleichgesinnte um sich scharen und schon ist ein neuer „Coaching-Ansatz“ geboren. Was liegt näher, als sich angesichts dieser Misere an der Tradition zu orientieren? Ist es nicht so, dass sich über Jahrzehnte hinweg allmählich die Spreu vom Weizen trennt? Verschwinden unwirksame Methoden nicht ganz einfach vom Markt, weil sie ohne spürbaren Nutzen bleiben? Leider ist dies ein Trugschluss, wie uns das Neurolinguistische Programmieren (NLP) prototypisch vor Augen führt.

Theoriebildung im „luftleeren“ Raum

NLP entstand vor mehr als 40 Jahren und stellte den Versuch dar, eine effektive Kurzzeittherapie zu entwickeln. Die Gründer des Ansatzes gingen von der naiven Vorstellung aus, man müsse einfach nur drei prominenten Psychotherapeuten über die Schulter schauen und schon wüsste man, was Psychotherapie tatsächlich erfolgreich macht. Jeder Psychologiestudent lernt heute im ersten Semester, dass ein solches Vorgehen bestenfalls zu Hypothesen, nicht aber

zu abgesicherten Erkenntnissen führt: Die Auswahl der Therapeuten ist extrem selektiv. Der Nutzen der Therapie wird nicht (im Längsschnitt) evaluiert. Es fehlt an Kontrollgruppen, so dass nicht sichergestellt werden kann, auf welche Interventionstechniken etwaige (Miss-)Erfolge zurückzuführen sind. Der Theoriebildung stehen diese methodischen Mängel jedoch nicht im Weg, da sie sich ohnehin weitgehend im luftleeren Raum bewegt. Letztlich denken sich die Gründer ihre Theorie einfach nur aus und daran hat sich bis auf den heutigen Tag nichts geändert. Immer wieder gibt es Ergänzungen, die nur der Phantasie der Urheber entstammen und bestenfalls assoziativ mit „Erkenntnissen der Forschung“ begründet werden. Angesichts dieser Praxis verwundert es nicht, wenn der Nutzen von NLP selbst nach 40 Jahren nicht einmal im therapeutischen Kontext überzeugend belegt werden konnte (Kanning, 2019).

Drei Techniken des NLP

In der Wirtschaft hat sich NLP etwa in den neunziger Jahren etabliert. Im Folgenden sollen exemplarisch drei prominente Techniken angesehen und nach ihrer Evidenz gefragt werden (umfassend: Greif, 2018; Kanning, 2013; Witkowski, 2010).

Blickrichtungsdiagnostik

Vertreter des NLP gehen davon aus, dass Menschen sich systematisch dahingehend unterscheiden, wie sie Informationen aufnehmen

und verarbeiten. Dabei wird primär zwischen *visuellen*, *auditiven* und *kinästhetischen Typen* unterschieden. Ein *visueller Typ* soll aus seiner Umwelt primär bildhafte Informationen aufnehmen und Informationen bildhaft abspeichern. Der *auditive Typ* wäre hingegen besonders empfänglich für Töne, und der *kinästhetische Typ* für Empfindungen. Will man nun im Rahmen des Coachings seinen Klienten (oder als Führungskraft einen Mitarbeiter, Kunden etc.) in die eine oder andere Richtung beeinflussen, so ist es wichtig, zunächst festzustellen, um welchen Typus es sich handelt. Hierzu bedient man sich insbesondere der Blickrichtungsdiagnostik. Der Coach schaut sich dabei an, in welche Richtung sein Klient blickt, während er nachdenkt: nach oben, geradeaus oder nach unten beziehungsweise nach links oder nach rechts. Jeder Blickrichtung wird dabei ein bestimmter Typus unterstellt. Menschen, die nach *oben* schauen, gehören demnach zum visuellen Typus, während Menschen, die primär *horizontal* blicken, zum auditiven Typus gezählt werden.

Vergleichsweise viele Studien beschäftigen sich mit der Frage, ob eine solche Zuschreibung sinnvoll ist. Die Ergebnisse dieser Studien sind *verheerend*. So zeigt sich beispielsweise, dass eine Person, die einem bestimmten Typus zugeordnet wurde, kurze Zeit später als ein ganz anderer erscheint. Mehr noch, ein und dieselbe Person wird von unterschiedlichen Betrachtern zum gleichen Zeitpunkt verschiedenen Typen zugeordnet. Werden neben der Blickrichtungsdeutung andere Formen der Diagnostik, wie z.B. Fragebögen herangezogen, so zeigt sich keine Übereinstimmung der Diagnose. Die Tatsache, dass es offensichtlich nicht gelingt, Typen valide zuzuordnen, *stellt den gesamten Ansatz in Frage*.

Veränderung im Zustand des Rapports?

Aufbauend auf der Blickrichtungsdiagnostik sollte das Verhalten von Gesprächspartnern, wie etwa Mitarbeitern, leicht zu manipulieren sein. Die Führungskraft hat im NLP-Coaching gelernt, zunächst einmal den Typus des Mitarbeiters über dessen Blickrichtung zu bestimmen. Darüber hinaus schaut sie sich

genau sein (non-)verbales Verhalten an. Im zweiten Schritt imitiert sie dieses Verhalten (Spiegeln). Dies soll beim Mitarbeiter dazu führen, dass er sich wohler fühlt und Vertrauen fasst (Rapport). Durch eine behutsame Veränderung der eigenen (non-)verbalen Signale sollte die Führungskraft dann schließlich das Fühlen und Denken des Mitarbeiters verändern. Warum? Ganz einfach, weil der Mitarbeiter sich im Zustand des Rapports öffnet und seinem Gegenüber *fast schon hypnotisch folgen muss*.

Empirische Studien zeigen, dass Menschen sich in der Tat wohler fühlen, wenn ihr Gegenüber eine ähnliche Körperhaltung und Stimm- lage einnimmt. Dieses hat damit zu tun, dass in alltäglichen Interaktionen eine solche (wechselseitige) Anpassung des Kommunikations- verhaltens üblicherweise von allein geschieht (Chamäleon-Effekt) und man sich somit in einer vertrauten Situation befindet. Die Kenntnis des vermeintlichen Typus (visuell, auditiv, kinästhetisch) ist hierfür *nachweislich ohne jede Bedeutung*. Die intendierte, tiefgreifende Veränderung des Mitarbeiters durch Modifikation des Vorgesetztenverhaltens ist *nie belegt worden* und erscheint aus Sicht der Psychologie geradezu *absurd*.

Modeling

Eine Interventionsstrategie zur Veränderung des eigenen Verhaltens stellt z.B. das Modeling dar. Der Klient lernt hierbei, das (non-)verbale Verhalten einer attraktiven Person (Modell) bis ins kleinste Detail zu beobachten und zu *imitieren*. Attraktive Personen können beispielsweise Vorgesetzte oder erfolgreiche Wirtschaftsführer sein, die man sich selbst zum Vorbild nimmt. Imitiert wird alles, was sich denken lässt: Wortwahl, Betonung, Bewegung im Raum, Gestik, Mimik etc. Hat der Klient gelernt, das Modell vollständig zu imitieren, so geht es nun im zweiten Schritt darum, zu schauen, inwieweit er selbst erfolgreich wird. Die Theorie geht davon aus, dass dies automatisch geschieht. Damit der Klient nun aber nicht dauerhaft als Klon durchs Leben gehen muss, werden nach und nach einzelne Imitationen in einer

Testphase zurückgenommen. Wenn alles gut ausgeht, bleibt der Klient nun erfolgreich, obwohl er teilweise wieder zu *seinem alten Verhalten* zurückkehrt.

Aus Sicht der Psychologie raubt einem die geradezu kindliche Naivität dieser Technik fast schon den Atem. Die Vorstellung, dass der Erfolg eines Menschen vollständig oder auch nur im Wesentlichen durch Gestik, Mimik etc. erklärt werden kann, *ignoriert jegliche Forschung*. Selbst wenn Erfolg nicht vornehmlich Ausdruck von Intelligenz, Persönlichkeit, Sozialisation, günstigen Umweltbedingungen etc. wäre, dürfte es den meisten Menschen wohl kaum möglich sein, einen anderen Menschen überzeugend derart weitgehend zu imitieren. Bis heute gibt es keine Studien, die belegen, dass Modeling funktioniert. Warum wohl?

Fazit

Auch wenn es alltagsplausibel ist, anzunehmen, dass über die Zeit hinweg unwirksame Ansätze vom Markt verschwinden und nur die nützlichen überleben, ist dies ein Trugschluss. Zu beobachten ist dies bei vielen Pseudowissenschaften, wie etwa der Astrologie oder der Grafologie, die mitunter schon hundertfach empirisch widerlegt wurden und dennoch weiter existieren. Als Orientierung im Coaching-Markt *taugt das Kriterium der Tradition daher kaum*. Vielleicht überleben solche Pseudowissenschaften vor allem aus einem Grund: Sie befriedigen das Bedürfnis vieler Menschen nach *einfachen Antworten*

auf komplexe Fragen. Wer vermeintliche Psychotricks lernt, muss keine dicken Bretter bohren.

Der Autor



Foto: privat

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning, Jahrgang 1966, Studium an den Universitäten Münster und Canterbury, Dipl.-Psych., Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik und fragwürdige Methoden der Personalarbeit. Autor und Herausgeber von mehr als 30 Fachbüchern und psychologischen Testverfahren. YouTube-Kanal „15 Minuten Wirtschaftspsychologie“ unter: www.youtube.com/UwePeterKanning. u.kanning@hs-osnabrueck.de

Literatur

- » **Greif, Siegfried (2018)**. Woran erkennt man pseudowissenschaftliche Theorien und weshalb sie im Coaching problematisch sind – am Beispiel NLP. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 3, S. 371–387.
- » **Kanning, Uwe P. (2019)**. NLP zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Report Psychologie*, 1, S. 10–17.
- » **Kanning, Uwe P. (2013)**. *Wenn Manager auf Bäume klettern: Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung*. Lengerich: Pabst.
- » **Witkowski, Tomasz (2010)**. Thirty-five years of research on neuro-linguistic programming. NLP research data base. State of the art or pseudoscientific decoration? *Polish Psychological Bulletin*, 2, S. 58–66.



„Ich glaube, der kommt nicht mehr ...“

Verbreitung und Ursachen von Coaching-Abbrüchen

Von Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

Freiwilligkeit gilt als Voraussetzung eines erfolgreichen Coachings. Dieser Aspekt umfasst sowohl die freie Entscheidung, ein Coaching zu beginnen, als auch die Möglichkeit, es jederzeit beenden zu können. Bricht ein Klient sein Coaching vorzeitig ab, so bedeutet dies aufseiten des Coachs nicht nur finanzielle Einbußen. Häufig bleiben wichtige Fragen offen, was Evaluation und Selbstreflexion erschwert. Mit den hier vorgestellten Studien wurde der Verbreitung und den Ursachen von Coaching-Abbrüchen auf den Grund gegangen.

Klienten in Psychotherapien und Coachings brechen immer wieder die Zusammenarbeit mit ihren Psychotherapeuten und Coaches ab. Während für den psychotherapeutischen Kontext bereits Metaanalysen zu dieser Thematik existieren (z.B. Wierzbicki & Pekarik, 1993), sind Coaching-Abbrüche weitestgehend unerforscht geblieben. Doch Coaching-Abbrüche können für Coaches, Klienten und Organisationen unangenehme Konsequenzen haben. Coaches erleiden durch Coaching-Abbrüche unter Umständen Verdienstaufschläge und können sich in ihrem beruflichen Selbstwert angegriffen fühlen. Klienten verzichten durch einen Abbruch auf eine Bearbeitung ihrer Ziele und die vielen positiven Konsequenzen, die abgeschlossene Coachings haben können (siehe dafür z.B. die Metaanalyse von Theeboom et al., 2013). Organisationen müssen durch einen Abbruch auf den Return on Investment ihrer bisher getätigten Coaching-Investitionen verzichten.

Da das Thema bisher nicht erforscht wurde und eine hohe praktische Relevanz zu besitzen scheint, wurden Coaching-Abbrüche und deren Ursachen in zwei Studien untersucht. In der ersten Studie wurden mögliche Ursachen qualitativ exploriert. In der zweiten Studie wurde die Verbreitung von Abbrüchen und deren Ursachen quantitativ erhoben und abgebrochene Coachings mit nicht abgebrochenen Coachings verglichen. Die Ergebnisse wurden in der von der amerikanischen Psychologinnenvereinigung herausgegebenen Zeitschrift „Consulting Psychology Journal: Practice and Research“ veröffentlicht (Schermully, 2018) und sollen in diesem Artikel für ein deutsches Publikum zusammengefasst dargestellt werden.

Definition von Coaching-Abbrüchen

Die Erschließung eines neuen Forschungsfelds macht es im ersten Schritt notwendig, dieses zu definieren, was im Folgenden getan werden soll. Arbeiten Klienten mit einem Coach zusammen, dann schließen sie in der Regel zwei Arten von Verträgen ab (Rauen, 2008). Im psychologischen Vertrag wird festgelegt, welche Ziele im Coaching erreicht werden sollen. Der förmliche Vertrag definiert u.a. die Anzahl der vereinbarten Coaching-Sitzungen. Ein Abbruch liegt nur vor, wenn beide Verträge nicht eingehalten werden (siehe Tabelle 1).

Werden die vereinbarten Ziele in der vereinbarten Anzahl von Sitzungen erreicht, dann ist das Coaching erfolgreich (Erfolg I). Kommt es zu keiner Zielerreichung innerhalb der vereinbarten Coaching-Sitzungen, dann kann das Coaching als Misserfolg bezeichnet werden. Werden die Ziele in weniger als den vereinbarten Sitzungen erreicht, dann handelt es sich um ein besonders zeiteffizientes Coaching (Erfolg II). Die verbliebenen Sitzungen können für andere Ziele genutzt werden oder der Klient verzichtet auf weitere Sitzungen, was aber *nicht als Abbruch zu werten* ist. Bei einem Coaching-Abbruch handelt es sich um die vorzeitige Beendigung eines Coachings durch einen Klienten, bevor die vereinbarten Ziele und die vereinbarte Anzahl an Sitzungen erreicht wurden.

Häufigkeit von Coaching-Abbrüchen

An der ersten Studie nahmen 30 Coaches online teil. Diese bekamen die Abbruchdefinition

präsentiert, bevor sie zu ihren Abbrucherfahrungen befragt wurden. Die Mehrheit hatte bereits einen Coaching-Abbruch erlebt (19 Coaches = 63,3 Prozent). Die Coaches, die Abbrucherfahrungen gesammelt hatten, gaben an, dass durchschnittlich 3,6 Prozent der Coachings in ihrer Karriere abgebrochen wurden. An der zweiten Studie nahmen 115 Coaches teil. Hier hatten 66 Coaches (57,4 Prozent) bereits ein abgebrochenes Coaching erlebt. Coaches mit Abbrucherfahrung gaben an, dass bisher 6,1 Prozent der von ihnen durchgeführten Coachings im Durchschnitt abgebrochen wurden. Ein Vergleich mit Psychotherapien zeigt, dass Coachings deutlich seltener abgebrochen werden. Bei Swift und Greenberg (2012) findet sich eine Abbruchrate von 19,7 Prozent; bei Fernandez et al. (2015) sind es sogar 26,2 Prozent der Psychotherapien. Die Coaches wurden weiterhin gefragt, was sie glauben, wie viele Coachings im deutschsprachigen Raum durchschnittlich abgebrochen werden. Wertet man diese Frage aus, so liegen die geschätzten Abbruchquoten auf dem Niveau von Psychotherapien. Die Coaches mit Abbrucherfahrungen denken, dass 20,5 Prozent der Coachings im deutschsprachigen Raum abgebrochen werden (ohne Abbrucherfahrung: 16,7 Prozent). Die Coaches gehen somit davon aus, dass vor allem die Coachings der Kollegen und Kolleginnen abgebrochen werden.

In welcher Phase kommt es zu Abbrüchen?

Die Coachings in Studie 2 wurden durchschnittlich nach 7,5 Zeitstunden abgebro-

| | | vereinbarte Anzahl an Sitzungen | |
|-------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| | | erreicht | nicht erreicht |
| vereinbarte Ziele im Coaching | erreicht | Erfolg I | Erfolg II |
| | nicht erreicht | Misserfolg | Abbruch |

Tabelle 1: Konzeptionelle Klärung von Coaching-Abbrüchen (angelehnt an Schermuly, 2019)

| Ursache | M | SD |
|--|------|------|
| Klient wurde im Coaching mit tiefergehenden Problemen konfrontiert, die er/sie nicht bearbeiteten wollte. | 4.23 | 2.37 |
| Klient besaß nicht genügend Veränderungsmotivation. | 4.20 | 2.17 |
| Erwartungen des Klienten wurden nicht erfüllt. | 3.48 | 2.09 |
| Klient besaß zu geringe Selbstmanagementfähigkeiten. | 3.24 | 2.00 |
| Coaching produzierte zu viele unerwünschte Effekte für den Klienten (Nebenwirkungen). | 3.21 | 2.20 |
| Reflexionsfähigkeit des Klienten war für ein Coaching zu gering. | 3.02 | 1.91 |
| Klient hatte kein Coaching-Ziel. | 2.79 | 2.10 |
| Anliegen konnte nicht in einem Coaching-Format bearbeitet werden. | 2.70 | 2.29 |
| Klient hatte zu wenig Zeit für das Coaching. | 2.58 | 1.99 |
| Beziehungsqualität war zu gering. | 2.53 | 1.86 |
| Klient nahm mich nicht als Experten für sein Anliegen wahr. | 2.45 | 1.94 |
| Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz haben sich verändert und machten das Coaching überflüssig. | 2.39 | 2.04 |
| Klient hatte eine psychische Erkrankung. | 2.36 | 2.08 |
| Klient konnte sich nicht mehr mit den Coaching-Zielen identifizieren. | 2.26 | 1.89 |
| Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz des Klienten erlaubten keine Veränderungen. | 2.02 | 1.68 |
| Organisation versuchte das Coaching zu ihren Zwecken zu instrumentalisieren. | 1.79 | 1.81 |
| Coach hat sich unprofessionell verhalten. | 1.77 | 1.28 |
| Klient wurde zum Coaching gezwungen. | 1.58 | 1.36 |
| Klient wurde das Coaching zu teuer. | 1.56 | 1.31 |
| Klient sah die Vertraulichkeit im Coaching als nicht gewährleistet an. | 1.35 | 1.17 |
| Coach hat zu wenig oder zu unpräzise Informationen über den Klienten und seine Arbeitssituation gesammelt. | 1.35 | 0.81 |
| Coach kannte die Organisation/Arbeit des Klienten zu wenig. | 1.32 | 0.86 |
| Coach konnte sich nur schlecht in den Klienten hineinversetzen. | 1.30 | 0.66 |
| Klient konnte aufgrund einer körperlichen Erkrankung das Coaching nicht fortsetzen. | 1.21 | 0.97 |
| Organisation war unzufrieden mit dem Coaching-Verlauf. | 1.15 | 0.59 |
| Klient ist umgezogen. | 1.09 | 0.55 |

Tabelle 2: Von Coaches wahrgenommene Ursachen für Coaching-Abbrüche; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung (nach Schermuly, 2018)

chen. Vorgesehen waren durchschnittlich 14,6 Zeitstunden. Demnach besteht eine höhere Gefahr für einen Abbruch nach durchschnittlich der Hälfte der vereinbarten Coaching-Stunden. Dies deckt sich gut mit psychologischer Forschung (siehe z.B. Bonazzi et al., 2011), die zeigt, dass Menschen eher in mittleren Phasen den Weg zu einer Zielerreichung abbrechen. Nach der Hälfte der Sitzung haben die Klienten ihre Coaches und das Format Coaching kennengelernt und die Intensität der Themen nimmt zu. Die Klienten können, wenn sie zu diesem Zeitpunkt aussteigen, noch Zeit und unter Umständen Geld sparen sowie bedrohliche Themen vermeiden.

Warum werden Coachings abgebrochen?

Die erste Studie war qualitativ orientiert. Die Coaches wurden offen befragt, welche Ursachen sie für den Coaching-Abbruch wahrgenommen haben und welche anderen Ursachen sie sich für Abbrüche vorstellen könnten. Die genannten Gründe wurden für die zweite Studie in Kategorien zusammengefasst und in einen neuen Onlinefragebogen überführt. Die Coaches, die über Abbrucherfahrungen verfügten, wurden gebeten einzuschätzen, inwieweit die Ursachen beim letzten abgebrochenen Coaching zutreffend waren. Dafür wurde eine Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme voll und ganz zu) genutzt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 dargestellt.

Die stärkste Zustimmung bekam die Ursache, dass der Klient im Coaching mit Problemen konfrontiert wurde, die er oder sie nicht bearbeiten wollte. Einen hohen Wert erreichte auch eine zu gering ausgeprägte Veränderungsmotivation der Klienten. Coaching ist ein wirksames Instrument, das bei Klienten Reaktionen auslösen kann, die zu einem Abbruch führen können. In Studien zu unerwünschten Nebenwirkungen von Coaching (z.B. Schermuly et al., 2014) landet das Anstoßen von tiefergehenden Problemen im Coaching, die als unangenehm empfunden werden, auf den vorderen Plät-

zen der Auftrittshäufigkeit. Offensichtlich scheinen Klienten solche Effekte als Anlass zu nehmen, das Coaching abzubrechen. Bei der Veränderungsmotivation handelt es sich um die Bereitschaft der Klienten, Kraft und Zeit in den durch das Coaching ausgelösten Änderungsprozess einzubringen. Klienten übernehmen Verantwortung für ihren Entwicklungsprozess sowie den Transfer in die Praxis und besitzen Motivation, etwaige Hindernisse auf diesem Weg zu überwinden (Schermuly, 2019). Coachings führen zu Änderungen und der Coaching-Abbruch entbindet die Klienten kurzfristig davon. Ein Coach aus Studie 1 fasste die Situation wie folgt zusammen: „[Der Klient hatte] wenig Bereitschaft, sich mit notwendigen Verhaltensänderungen auseinanderzusetzen; es muss alles so bleiben, wie es ist.“ Coaches sollten frühzeitig die Veränderungsmotivation des Klienten diagnostizieren und, wenn

notwendig, entsprechend fördern. Das kann durch die direkte Ansprache des Themas und z.B. durch die Erarbeitung von lohnenswerten Änderungszielen oder durch Techniken des Motivational Interviewing gelingen (Klonek & Kauffeld, 2012).

Mit etwas Abstand folgen *nicht erfüllte Erwartungen*, zu *geringe Selbstmanagementfähigkeiten* und zu viele *Nebenwirkungen des Coachings*. Coaches sollten demnach, um Coaching-Abbrüche zu vermeiden, Erwartungsmanagement am Anfang des Coachings betreiben und darauf achten, dass Klienten ausreichende Selbstmanagementfähigkeiten besitzen. Auch dafür bietet sich eine ausführliche Diagnostik bezüglich dieser Aspekte am Anfang des Coachings an (siehe als Unterstützung z.B. Möller & Kotte, 2016). Wenn die Erwartungen des Klienten nicht zum Coaching passen oder die Selbstmanage-

mentfähigkeiten zu gering sind, dann kann es sinnvoll sein, einen Coaching-Auftrag nicht anzunehmen. Eine nicht ausführliche Diagnostikphase, aber auch falsche Erwartungen sind u.a. ebenfalls Gründe für negative Nebenwirkungen im Coaching (Schermuly et al., 2014).

Häufiger wurde auch der Grund wahrgenommen, dass *Coaching das falsche Format* für die Anliegen der Klienten gewesen sei. In Studie 1 wurde z.B. berichtet „Coaching war falsches Format, Coachee brauchte Therapeut“ oder „Sehnsucht nach psychotherapeutischem Vorgehen, Coaching nur als Alibi“. Die Frage stellt sich, warum diese Coaching-Prozesse überhaupt begonnen wurden. Manchmal sind es aber auch profanere Gründe, die einen Abbruch auslösen. Klienten haben zu wenig Zeit für ein Coaching, das Coaching wird den Klienten zu teuer oder die Rah-

BEN SCHULZ  **CONSULTANTS**

BEN SCHULZ & CONSULTANTS GMBH | www.benschulz-consultants.com
T +49 2772 5820-135 | info@benschulz-consultants.com



WIR SICHERN IHRE WIRKSAMKEIT – VOLLES COMMITMENT FÜR IHRE ZIELE.

**Consulting & Executive Sparring,
Weiterbildung & Prozesssicherung**

Wir entwickeln Strategien für eine gesicherte Unternehmenszukunft und sorgen für nachhaltige Weiterentwicklung.

Neben den Standards im Consulting und der Weiterbildung sind wir tätig in den Bereichen:

- » Executive Sparring
- » Interimsmanagement
- » Begleitung & Beratung von Betriebsratsgremien
- » Aufbau einer internen Personalagentur
- » Marken- und Kommunikationsstrategie
- » Arbeitgebermarke / Markenbotschafter

Ein starkes Team sorgt für die Umsetzung:

- » Über 30 Trainer, Berater und Coaches für die operative Umsetzung
- » 25 Fachexperten der eigenen Kommunikations- und Medienagentur zur Prozessabsicherung

menbedingungen am Arbeitsplatz verändern sich so stark, dass kein Coaching mehr notwendig ist. Wenn z.B. eine Führungskraft nicht länger Führungskraft ist, dann schwindet auch die Bereitschaft der Organisation, in ein Führungskräfte-Coaching zu investieren.

Vergleich abgebrochener und nicht abgebrochener Coachings

In Studie 2 bewerteten die Coaches nicht nur die potentiellen Ursachen für die Abbrüche in einer vorgelegten Liste. Um die Ursachen noch zuverlässiger zu erfassen, wurden zu-

sätzlich abgebrochene und nicht abgebrochene Coachings hinsichtlich vier Variablen verglichen. Es wurden die vier Ursachen aus Studie 1 ausgewählt, die am häufigsten von den Coaches genannt wurden. Es handelt sich um die Veränderungsmotivation, die emotionale Stabilität des Klienten, die im Coaching aufgetretenen Nebenwirkungen und die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient. Diese Variablen wurden mit reliablen und validen Fragebögen erhoben. Die 66 Coaches mit Abbrucherfahrung bewerteten das letzte Coaching, welches abgebrochen wurde und die 49 Coaches ohne Abbrucherfahrung das letzte abgeschlossene Coaching. Die Ergebnisse zeigen, dass der größte Unterschied

zwischen abgebrochenen und nicht abgebrochenen Coachings in der Veränderungsmotivation bestand. *In abgebrochenen Coachings nahmen die Coaches deutlich weniger Veränderungsmotivation wahr* als die Coaches, deren Klienten das Coaching regulär beendeten. Ebenfalls stark waren die Unterschiede für die wahrgenommene Beziehungsqualität. *Das sozio-emotionale Band zwischen Coaches und Klienten wurde in abgebrochenen Coachings deutlich schwächer wahrgenommen.* Signifikante Unterschiede bestanden auch für die emotionale Stabilität und die Nebenwirkungen, doch waren sie etwas kleiner. In abgebrochenen Coachings wurden die Klienten als emotional weniger stabil wahrgenom-

COACHING-ABBRÜCHE



men. Gleichzeitig beobachteten die Coaches mehr unerwünschte Effekte des Coachings für den Klienten. Dies bestätigt die Ergebnisse aus Tabelle 2 (S. 46).

Fazit

Abbrüche von Coachings treten deutlich seltener auf als im psychotherapeutischen Kontext. Dennoch lohnt sich die Beschäftigung mit diesen, da die Mehrheit der Coaches regelmäßig mit ihnen konfrontiert wird. Die Coaches aus Studie 2 erlebten durchschnittlich ungefähr zwei Coaching-Abbrüche pro Jahr in ihrer Karriere und sie verloren pro Abbruch durchschnittlich 1.084,32 Euro. Doch war die Variabilität der Verluste sehr groß.

Wie die beiden durchgeführten Studien zeigen, sind die Ursachen für Coaching-Abbrüche sehr vielfältig. Vier Faktoren treten aber besonders hervor, wenn man abgebrochene und nicht abgebrochene Coachings miteinander vergleicht. Sie sollten von Coa-

ches berücksichtigt werden, wenn sie die Wahrscheinlichkeit für einen Abbruch senken wollen. Menschen mit einer niedrigen Veränderungsmotivation scheinen Coachings eher abzuberechnen. Dasselbe gilt für Klienten mit niedriger emotionaler Stabilität. Aber auch zwei Variablen, die sich vor allem im Coaching-Prozess entwickeln, können für einen Abbruch ursächlich sein. Die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient ist in abgebrochenen Coachings weniger positiv ausgebildet. Auch werden in den abgebrochenen Coachings mehr unerwünschte Nebenwirkungen wahrgenommen.

Eine große Limitation beider Studien ist die Quelle der Daten. Statt der Klienten, die das Coaching abgebrochen haben, wurden die Coaches befragt. Zwar können Coaches auf mehr Erfahrungen mit dem Thema Abbruch zurückgreifen, aber sie können die Beweggründe der Klienten nur aus der Außenperspektive bewerten. Eine quantitative Befragung von Klienten, die ihr Coaching

abgebrochen haben, gestaltet sich aber schwierig. Bei einer Abbruchquote von 5 Prozent müssten 1.000 Klienten rekrutiert werden, um 50 Abbrüche statistisch analysieren zu können. Zudem ist es fraglich, ob Klienten überhaupt an einer Befragung teilnehmen würden, nachdem sie sich entschieden haben, sich nicht mehr coachen zu lassen.

Ein umfassende Darstellung der bisherigen Coaching-Forschung des Autors findet sich in: Schermuly, Carsten C. (2019). *Erfolgreiches Business-Coaching*. Weinheim: Beltz.

Literatur

- » **Bonezzi, Andrea; Brendl, Miguel C. & De Angelis, Matteo (2011)**. Stuck in the middle: The psychophysics of goal pursuit. *Psychological Science*, 5, S. 607–612.
- » **Fernandez, Ephrem; Salem, Dara; Swift, Joshua K. & Ramtahal, Nirvana (2015)**. Meta-analysis of dropout from cognitive behavioral therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 6, S. 1108–1122.
- » **Klonek, Florian & Kauffeld, Simone (2012)**. „Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie*, 4, S. 58–71.
- » **Möller, Heidi & Kotte, Silja (2016)**. *Diagnostik im Coaching kurzgefasst*. Wiesbaden: Springer.
- » **Rauen, Christopher (2008)**. *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Schermuly, Carsten C. (2019)**. *Erfolgreiches Business-Coaching*. Weinheim: Beltz.
- » **Schermuly, Carsten C. (2018)**. Client dropout from business coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 3, S. 250–267.
- » **Schermuly, Carsten C.; Schermuly-Haupt, Marie-Luise; Schölmerich, Franziska & Rauterberg, Hannah (2014)**. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1, S. 17–33.
- » **Theeboom, Tim; Beersma, Bianca & van Vianen, Annelies E. (2014)**. Does coaching work? *The Journal of Positive Psychology*, 1, S. 1–18.
- » **Wierzbicki, Michael & Pekarik, Gene (1993)**. A meta-analysis of psychotherapy dropout. *Professional Psychology: Research and Practice*, 2, S. 190–195.

Der Autor



Foto: SRH Hochschule Berlin

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly, Leiter des Studiengangs BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin, Habilitation im Fach Psychologie.
Forschungsschwerpunkte: Diversität in Teams, Qualität von Personalentwicklungsmaßnahmen und New Work. Für seine Coaching-Forschung wurde er mit dem Erdinger Coaching-Preis, dem Deutschen Coaching-Preis (DBVC) und dem Best-Poster-Award der Harvard Medical School ausgezeichnet.
carsten.schermuly@srh-hochschule-berlin.de



Durch das Auge der Kamera

Erfahrungen mit Coaching über Skype

Von Dr. Claudia Deniers

Coaching-Sitzungen finden zunehmend virtuell statt, die Vorteile liegen auf der Hand: Der Klient ist nicht mehr ortsgebunden und kann seinen Coach global suchen, die Kosten für An- und Abfahrt entfallen, Termine werden nicht mehr von den Verkehrsmitteln beeinflusst. Die vorliegende Studie befasst sich mit der Wahrnehmung eines Coachings via Skype aus Klientensicht: Worauf achten die Klienten beim Coach? Was gilt es, bei der Wahl des Raumes zu beachten? Ein Ergebnis vorab: Klienten wollen die Hände ihres Coachs sehen.

Virtuelles Coaching ersetzt oder ergänzt zunehmend die klassische persönliche Begegnung zwischen Coach und Klient. Laut der ICF Global Coaching Studie von 2016 nutzen zwei Drittel der über 15.000 befragten Coaches eine Audio/Video-Plattform und der Sherpa Report 2017 stellt fest, dass 21 Prozent aller Coaching-Leistungen virtuell erbracht werden. Ob Business-Coaching, Karriere- oder internes Coaching – durch den Einsatz von Video-Technologie sollen geographische Entfernungen überwunden, Kosten gespart und der Zugang zu Coaching-Leistungen vereinfacht werden. Was heißt das nun für die Coaching-Begegnung und -Beziehung? Ändert sich etwas, wenn die Beteiligten sich nicht gegenüber, sondern an unterschiedlichen Orten sitzen und sich über einen Bildschirm wahrnehmen? Wenn sie sich nicht in die Augen, sondern in eine Kamera schauen?

Die hier vorgestellte Studie untersucht die Wahrnehmung des Coachings über Skype aus Klientensicht durch die Analyse von elf Tiefeninterviews mit Klienten verschiedenen Alters und unterschiedlicher Nationalität, die alle über einen Zeitraum von mehreren Monaten Coaching über Skype in Anspruch genommen haben. Ziel war, die Wirkung dieses virtuellen Coaching-Formats besser zu verstehen und Handlungsempfehlungen für Coaches bei der Gestaltung von video-basierten Sessions zu erarbeiten.

Literaturrecherche

Vier Themenbereiche erwiesen sich als relevant für die vorliegende Studie: Zunächst wurde Literatur zum *Einsatz von Technologie im Coaching im Allgemeinen* analysiert. Dann wurde die relevante *Forschung zur Coach-Klienten-Beziehung* und hier insbesondere zur *Vergleichbarkeit von virtuellem und Face-to-Face-Coaching* herangezogen. Zudem wurde die wissenschaftliche Literatur zu den *Besonderheiten und Herausforderungen der Kommunikation mit Hilfe video-basierter Konferenztools* ausgewertet.

Der Einsatz von Technologie im Coaching

Die Literaturrecherche zu technologieunterstützten Formen des Coachings erbrachte primär Ergebnisse, die sich eher auf Therapie als auf Coaching beziehen. Als Fokusthemen erwiesen sich hier die Wirksamkeit, das Funktionieren der Coach-Klienten-Beziehung sowie die Vergleichbarkeit von virtuellen und persönlichen Begegnungen. Zudem beziehen sich die bisher existierenden Studien primär auf den Einsatz des Telefons im Coaching, da die Web 2.0 Technologie erst seit 2003 verfügbar ist – dem Jahr, in dem auch Skype auf den Markt kam.

Allerdings liefern zwei Metastudien relevante Ergebnisse: Ghods und Boyce (2013) untersuchen die existierende Literatur zu virtuellem Coaching vor dem Hintergrund der Forschung zu Online-Therapie und E-Mentoring. Kanatouri und Geissler (2017) geben einen Überblick über speziell für den Coaching-Prozess entwickelte technische Lösungen und werten zusammenfassend die empirische Forschung zu technologieunterstütztem Coaching aus. Sie kommen zu dem Schluss, dass in der existierenden Literatur die positive Bewertung von Telefon- und Online-Coaching überwiegt. Weitere Untersuchungen werden zeigen, ob die kontinuierliche Verbreitung von Video-Konferenz-Technologie im Coaching und damit ein gewisser Gewöhnungseffekt zu einer immer positiveren Bewertung dieser Beratungsform führen wird.

Die Coach-Klienten-Beziehung in technologieunterstütztem Coaching

Die Qualität der Coach-Klienten-Beziehung wird generell als der bestimmende Faktor für die Wirksamkeit von Coaching angesehen. Bordins (1979) Definition der „working alliance“ in der Therapie als ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben und Zielen und als eine Bindung zwischen Coach und Klient, die auf gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz beruht, hat sich auch in der

Coaching-Literatur etabliert. Dies macht die oft zitierte Hypothese von McKenna und Davis (2009) deutlich, wonach 30 Prozent des Erfolgs von Therapie/Coaching der Coach-Klienten-Beziehung zuzuschreiben sind. Insofern ist die Frage zentral, wie eine solche Beziehung virtuell aufgebaut und erhalten werden kann.

Mit dem zunehmenden Einsatz von technologiegestütztem Coaching hat sich die Definition dessen, was eine „Face-to-Face“-Interaktion ausmacht, erweitert. So subsumiert Drake (2015) physische und videovermittelte Begegnungen unter „Face-to-Face-Coaching“. In ähnlicher Weise postulieren Simeonsdotter Svensson et al. (2014, S. 1018): „Skype ermöglicht die persönliche Kommunikation aus der Ferne.“ Eine kritische Debatte des Konzepts der „persönlichen Begegnung“ und der sie beschreibenden Begrifflichkeit könnte hier zu mehr Klarheit und Trennschärfe führen.

Augenkontakt und Selbstwahrnehmung in videovermittelter Kommunikation

Im Rahmen der aktuellen Studie sind zwei Aspekte videovermittelter Kommunikation relevant: *Die Rolle des Blickkontakts und die Wirkung des eigenen Bildes während der Interaktion*. Mehrere Autoren (u.a. Bohannon, 2013) bekräftigen die Bedeutung des Blickkontakts für die zwischenmenschliche Kommunikation und untersuchen die damit verbundenen Herausforderungen bei Videokonferenzen, bei denen die Kamera normalerweise über dem eigenen Bildschirm montiert ist. Zusammenfassend konstatiert Bohannon (2013), dass die Kommunikationsform der Videokonferenz einen Einfluss auf die verbale und nonverbale Kommunikation und damit auch auf soziale Konstrukte wie Vertrauen hat.

Methode und Studiendesign

Die Studie folgt einem qualitativen konstruktivistischen Ansatz und damit der Annahme, dass „Wahrheit und Bedeutung in einer äußeren Welt nicht existieren, sondern durch die Interaktion des Subjekts mit der Welt geschaffen werden“ (Grey, 2014, S. 20). Folglich wird eine phäno-

menologische Methodik angewendet, nämlich „Interpretative Phenomenological Analysis“ (IPA), wie sie Smith von den späten 1990er Jahren an entwickelt hat (u.a. Smith, 1995).

IPA basiert u.a. auf der ursprünglich von Husserl entwickelten Phänomenologie, insofern sie sich auf die *individuelle persönliche Wahrnehmung eines Objekts oder einer Person* fokussiert und nicht versucht, eine objektive Beschreibung des Objekts oder der Person an sich zu geben. Zudem erkennt IPA die zentrale Rolle der analysierenden Person im Prozess der Sinngebung an und prägt dafür den Begriff der „doppelten Hermeneutik“ (Pietkiewicz & Smith, 2014): Die Befragten erschaffen ihre subjektive Interpretation ihres persönlichen Erlebens, während gleichzeitig der Fragende seine Interpretation dieser persönlichen Darstellung entwickelt. Diese explizite Anerkennung und kontinuierliche Reflexion der aktiven Rolle des Wissenschaftlers im Entstehungsprozess des analysierten Materials wird in der Forschung kontrovers diskutiert (Brocki & Wearden, 2006), für die vorliegende Studie jedoch bewusst als eine wesentliche und bereichernde Position gewählt: Ein Coach, der vorwiegend über Skype arbeitet, analysiert wissenschaftlich Berichte von Klienten, die über Skype coacht wurden – eine Konstellation, die die kontinuierliche Selbstreflexion über die eigene Rolle, Wahrnehmung und Interpretation im Forschungsprozess, wie IPA sie fordert, unabdingbar macht.

Schließlich folgt IPA dem Prinzip der *Ideographie*, wonach einzelne Fälle in der Tiefe untersucht und individuelle Perspektiven der Studienteilnehmer in ihrem einzigartigen Kontext beleuchtet werden (Pietkiewicz & Smith, 2014). Auf diese Weise ermöglicht IPA, die gelebte Erfahrung von Coaching über Skype greifbar zu machen.

Teilnehmer und Stichprobe

Alle Teilnehmer der Studie waren Erwachsene mit sehr guten Englischkenntnissen. Sie hatten Coaching im Zusammenhang mit ihrer Karriere-Entwicklung in Anspruch genommen

und alle bzw. die überwiegende Anzahl ihrer Coaching-Sitzungen über Skype gehalten.

Von den elf Teilnehmern waren fünf weiblich und sechs männlich, die Altersspanne reichte von Anfang 20 bis Ende 50. Die Teilnehmer waren britischer, chinesischer, venezolanischer, südafrikanischer und bosnischer Nationalität und wohnten zum Zeitpunkt der Interviews in Großbritannien, Singapur, Vietnam, Belgien, Deutschland und China. Diese demographische und geographische Vielfalt ist ein Indiz für die Heterogenität der Klienten, die sich für Coaching über Skype entscheiden.

Von den Interviews, die zwischen 50 und 75 Minuten dauerten, wurden Tonaufnahmen gemacht, die transkribiert und analysiert wurden. Wichtige Themen wurden identifiziert und geclustert. In einem iterativen Prozess wurden einige dieser Themen umbenannt und Unter- und Oberthemen identifiziert.

Ergebnisse

Die Analyse der Interviews zeigt, dass beim Coaching über Skype die Kamera als das bestimmende Element im Prozess empfunden wird. Die Wirkung der Kamera ist vielfältig und widersprüchlich: Sie erleichtert den Kontakt, wird als Mittel der Überwachung wahrgenommen oder ihre Präsenz kann eine Atmosphäre der künstlerischen Inszenierung – wie im Film oder auf der Bühne – erschaffen. Grundsätzlich beeinflusst die Kamera das Coaching in drei wesentlichen Bereichen:

- » *Selbstbild des Klienten*: Für Klienten ist es sehr wichtig, wie sie auf dem Bildschirm des Coachs erscheinen. Sie gestalten und inszenieren ihre äußere Erscheinung und ihre sichtbare Umgebung sehr bewusst.
- » *Wahrnehmung des Coachs*: Die Kamera erlaubt keinen direkten Blickkontakt. Zudem begrenzt sie, was Klienten vom Coach visuell wahrnehmen. Diese Einschränkung führt beim Klienten teilweise zu Unsicherheit und einem Gefühl mangelnder Kontrolle während der Coaching-Sitzung.
- » *Wahrnehmung des Raumes, in dem das Coaching stattfindet*: Der Coaching-Raum wird nicht als ein gemeinsamer betrachtet. Es gibt

ein „hier/mein“ und ein „dort/sein“. Diese Distanz kann sowohl Unwohlsein als auch ein Gefühl von Sicherheit im eigenen Terrain erzeugen.

Die Perspektive des Klienten: Ein Gefühl der Kontrolle

„Die virtuelle Umgebung verändert mich und wie ich Menschen wahrnehme.“ Dieses Statement eines Studienteilnehmers fasst zusammen, was die meisten befragten Klienten aus verschiedenen Blickwinkeln beschreiben: Coaching, bei dem eine Webcam zum Einsatz kommt, löst sehr spezifische Überlegungen und Bedenken aus, von denen viele mit dem starken Wunsch zusammenhängen, *Herr der Situation* zu sein. Ein Beispiel dafür ist der Drang, das eigene Aussehen auf dem Bildschirm immer wieder zu überprüfen, ein Phänomen, das de Vasconcelos Filho et al. (2009) für Nutzer von Videokonferenzsystemen untersucht haben. Ihre Ergebnisse korrelieren mit dem, was die Teilnehmer der aktuellen Studie berichteten: Wie sie während der Coaching-Interaktion auf dem Bildschirm erscheinen, ist für sie von großer Bedeutung und lässt sie ihr Erscheinen in ihrem eigenen Videofeed, insbesondere zu Beginn der Sitzungen, aktiv gestalten und immer wieder kontrollieren. Die Teilnehmer schätzten auch die Möglichkeit, den Ort auszuwählen, an dem sie das Coaching absolvieren, und entscheiden zu können, welche Elemente ihrer Umgebung sie ihrem Coach präsentieren möchten. Die meisten von ihnen fühlten sich am wohlsten, wenn die Sitzungen zuhause, auf ihrem eigenen Territorium, stattfanden, was ihnen ein angenehmes Gefühl von Sicherheit vermittelte.

Kontrollieren wollten Teilnehmer nicht nur ihr Erscheinungsbild und ihr physisches Umfeld, sondern auch ihren Coach: Einige baten explizit darum, der Coach möge sich weiter von der Kamera entfernen, damit sie mehr von seiner physischen Erscheinung wahrnehmen und vor allem sehen konnten, was er während der Sitzung mit seinen Händen tat. Wahrzunehmen, dass die Hände des Coachs nicht mit einer anderen Aktivität beschäftigt sind, wird als *Bestätigung der uneingeschränkten*

Aufmerksamkeit gewünscht und wertgeschätzt. Ein weiteres Element der Kontrolle besteht in der Möglichkeit, die Kamera auszuschalten und nur den Audio-Kanal zu nutzen. Ein Teilnehmer berichtete, dass er häufig zwischen Video und Audio wechselte, da er sich durch die Kamera „beobachtet“ und „beurteilt“ fühlte.

Die Wahrnehmung des Coachs: Ein „sprechender Kopf“

Mehrere Teilnehmer der Studie beschrieben ihren Coach als *transportables Objekt*: „Ich hatte ihn immer auf meinem Bildschirm“, „Ich kann meinen Coach auf die Seite räumen“, „Ich kann mich besser konzentrieren, wenn ich sie in meinem Ohr habe“.

Der Coach wird auf seine Stimme und seinen Gesichtsausdruck reduziert erlebt. Er ist ein „Gesicht auf einem Bildschirm“ und diese reduzierte Präsenz minimiert möglicherweise auch die Autorität, die er in der physischen Welt ausstrahlen könnte (Suler, 2004).

Nach Belieben des Klienten an- und ausgeschaltet zu werden oder aufgefordert zu werden, seine Hände zu zeigen, um zu beweisen, dass sie nichts tun, was der Klient missbilli-

gen könnte, sind sicherlich neue Erfahrungen für Coaches. Es wird deutlich, dass der Einsatz von Technologie im Coaching einen Paradigmenwechsel mit sich bringt, der die *Position und das Selbstverständnis der Klienten* verändert: Sie können ihren Coach jetzt in der Jackentasche mit sich herumtragen und auf ihn zugreifen, wenn sie seine Unterstützung brauchen (Jackson et al., 2017).

Die Tatsache, dass der Coach im Skype-Coaching, wenn auch nicht immer auf Westentaschenformat, so aber doch zumindest auf Bildschirmgröße schrumpft, wurde von allen Teilnehmern der Studie als ein signifikanter Unterschied zum Präsenz-Coaching empfunden. Licoppe und Morel (2012) prägen den Ausdruck „talking heads arrangement“ (Sprechende-Köpfe-Set-up), um den Standard-Modus einer Video-Kommunikation zu beschreiben, wo beide Teilnehmer auf dem Bildschirm in die Kamera schauen. Diese *reduzierte Wahrnehmung* hat Implikationen für die „Kommunikationsbandbreite“ (Bohannon et al., 2013, S. 137), die für die Coaching-Interaktion zur Verfügung steht: In einem nicht physischen Meeting sind die Sinneskanäle des Fühlens und Riechens per se ausgeschlossen. Der rigide Set-up der Video-Begegnung re-

duziert zudem auch die *Variabilität von Blick, Gestik und Haltung*, die integrale Bestandteile des sichtbaren Verhaltens sind (Whittaker & O’Conaill, 1997).

Der Coaching-Raum: So groß und doch so klein

Viele Teilnehmer berichteten, dass Skype-Coaching ihre Auswahl an Coaches vergrößert habe, da die geographische Entfernung keine Rolle spielt: „Ich habe lieber einen Profi über Skype als jemanden mit geringeren Fähigkeiten persönlich. Erst kommt die Qualität, dann das Medium.“ Mehrere Studienteilnehmer arbeiteten mit Coaches in anderen Ländern oder sogar Kontinenten. In diesem Sinne macht Video-Coaching den Coaching-Raum sicher größer als je zuvor. Doch die räumliche Begrenzung des Computerbildschirms bringt für einige Befragten auch einen Aspekt der Enge mit sich. Andere wiederum erlebten ein besonderes Gefühl der Freiheit, weil sie nicht mit einer anderen Person im selben Raum waren. Die physische Trennung führte einerseits zu *Irritation und Verwirrung*: „Ich wusste nicht mehr, in wessen Raum ich jetzt eigentlich bin.“ Andererseits erwuchs für einen Klienten ein besonderes *Gefühl der Intimität* daraus, in den Raum des Coachs „eingeladen“ zu werden.

Offensichtlich hängt die jeweilige Kontextualisierung der Interaktion im virtuellen Raum sehr von den Erwartungen und Vorerfahrungen der Beteiligten ab, woraus sich für den Coach eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten ergibt.

Empfehlungen für Coaches

Mit wachsender Breitbandabdeckung und der kontinuierlichen Weiterentwicklung von HD-Technologie wird der Einsatz von Video-Technologien im Coaching weiter zunehmen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können Coaches, die mit Hilfe einer Webcam arbeiten, helfen, die Gestaltung ihrer Klientenbeziehung besser auf die Spezifika des Mediums einzustellen. Dies gilt auch für Führungskräfte mit virtuellen Teams und für Personaler, die in ihren Organisationen video-gestützte Coaching- und Mentoring-Systeme aufbauen.



Insbesondere drei Aspekte lassen sich aus den Studienergebnissen als relevant für die Gestaltung der virtuellen Coach-Klienten-Beziehung ableiten.

(1) *Information über die Technik ist essentiell:* Klienten wissen nichts oder wenig von den Spezifika eines video-basierten Coachings,

z.B. welche Auswirkungen die Positionierung der Kamera hat, welchen Bildausschnitt das Gegenüber sieht, welche technischen Schwierigkeiten auftauchen können. Hier ist eine ausführliche Vorabinformation unabdingbar.

(2) *Vertrauen braucht Sichtbarkeit:* Coaches sollten sich der möglichen Auswirkungen

ihrer begrenzten Sichtbarkeit für Klienten bewusst sein und diese ggf. ansprechen bzw. durch entsprechende Positionierung vor der Kamera und körpersprachliche Signale – wie Hände zeigen – gegenwirken.

(3) *Präsenz ist nicht gleich Telepräsenz:* Der Coach auf dem Bildschirm ist klein, bewegungseingeschränkt und man kann ihn jederzeit „ausschalten“. Daher muss er sehr bewusst individuelle und medienadäquate Wege suchen und finden, seine Präsenz für den Klienten spürbar und erfahrbar zu machen.

Dieser Text basiert auf Deniers, Claudia (2019). *Experiences of receiving career coaching via Skype*, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 1, S. 72–81.

Literatur

- » **Bohannon, Leanne S.; Herbert, Andrew M.; Pelz, Jeff B. & Rantanen, Esa M. (2013).** Eye contact and video-mediated communication: A review. *Displays*, 2, S. 177–185.
- » **Bordin, Edward S. (1979).** The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 3, S. 252–260.
- » **Brocki, Joanna M. & Wearden, Alison J. (2006).** A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology and Health*, 1, S. 87–108.
- » **de Vasconcelos Filho, José E.; Inkpen, Kori & Czerwinski, Mary (2009).** Image, appearance and vanity in the use of media spaces and video conference systems. *Proceedings of the ACM 2009 international conference on supporting group work, 10 May 2009*, S. 253–262.
- » **Drake, Lawrence M. II (2015).** *Two kinds of presence*. Unveröffentlichte Dissertation. Santa Barbara: Fielding Graduate University.
- » **Ghods, Niloofar & Boyce, Camala (2013).** Virtual coaching and mentoring. In Jonathan Passmore, David Peterson & Teresa Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (S. 501–523), West Sussex: John Wiley & Sons.
- » **Gray, David E. (2014).** *Doing Research in the Real World*. 3. Ausg. London: Sage.
- » **ICF (2016).** *2016 Global Coaching Study*. Abgerufen am 14.02.2019: www.coachfederation.de/files/2016_icf_gcs_germany_vs_global_stand_v02_06.08.2016_mfjb.pdf.
- » **Jackson, Andrew; Tawadros, Tammy & Tinker, David (2017).** *Virtual Reality*. Abgerufen am 14.02.2019: www.coaching-at-work.com/2017/03/02/virtual-reality/.
- » **Kanatouri, Stella & Geissler, Harald (2017).** Adapting to Working with New Technologies. In Tatiana Bachkirova, Gordon Spence & David Drake (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Coaching* (S. 715–730), London: Sage.
- » **Licoppe, Christian & Morel, Julien (2012).** Video-in-Interaction. *Research on Language and Social Interaction*, 4, S. 399–429.
- » **McKenna, D. Douglas & Davis, Sandra L. (2009).** Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, S. 244–260.
- » **Simeonsdotter Svensson, Agneta; Pramling Samuelsson, Ingrid; Hellström, Anna-Lena & Jenholt Nolbris, Margaretha (2014).** Experiences of SKYPE communication in education and research. *Early Child Development and Care*, 7, S. 1017–1030.
- » **Pietkiewicz, Igor; Smith, Jonathan A. (2014).** A practical guide to using Interpretative Phenomenological Analysis in qualitative research psychology. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 1, S. 7–14.
- » **Smith, Jonathan A. (1995).** Semi-structured interviewing and qualitative analysis. In Jonathan A. Smith, Rom Harré & Luk Van Langenhove (Hrsg.), *Rethinking Methods in Psychology* (S. 9–26), London: Sage.
- » **Whittaker, Steve & O’Conaill, Brid (1997).** The Role of Vision in Face-to-Face and Mediated Communication. In Kathleen E. Finn, Abigail J. Sellen & Sylvia B. Wilbur (Hrsg.), *Video-Mediated Communication* (S. 23–50), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Die Autorin



Foto: privat

Dr. Claudia Deniers arbeitet seit vielen Jahren international als Executive-Coach und Trainer. Für Siemens Leadership Excellence entwickelt und begleitet sie Leadership-Programme für nominierte Potenzialträger. Ehrenamtlich unterstützt sie Grow2Glow, eine Coaching-Initiative für Frauen bei Siemens. Mit einem Masterabschluss in Career Management and Coaching erwarb sie 2017 in London eine bereichernde akademische Perspektive auf ihre langjährige praktische Tätigkeit.
claudia.deniers@gmail.com



Achtsam in Führung gehen

Die Bedeutung achtsamer Selbstführung im Coaching

Von Oliver König

Achtsamkeit und Selbstführung starten mit dem Blick nach innen und ermöglichen Coaches ein Arbeiten auf tieferen Ebenen mit Führungskräften. In diesem Artikel wird die Notwendigkeit der Integration von Achtsamkeit und Selbstführung auf Coaches und Führungskräfte bezogen und damit eine Einladung zu einer neuen Haltung im Coaching- und Führungskontext ausgesprochen.

Selbstführung startet mit dem Blick nach innen

Mit Achtsamkeit ist es so ähnlich wie mit dem Glück oder der Stimmigkeit – sie muss immer wieder neu hergestellt werden. Auch unsere Selbstführung wird jeden Tag aufs Neue auf die Probe gestellt. Nichts daran ist fix oder wird uns fertig geliefert. Deshalb ist es so herausfordernd, immer wieder unser Bewusstsein zu erneuern und zu schulen.

Führung und Selbstführung starten mit dem Blick nach innen. Viel zu schnell wird unsere Aufmerksamkeit von Projekten, dem Tagesgeschäft oder dem nächsten Auftrag abgelenkt. Der Alltag suggeriert, dass die Schwerpunkte unseres Tuns im Außen liegen: Geld verdienen, Karriere machen, das nächste Projekt stemmen oder eine Marktposition anstreben. Parallel dazu stehen uns in unserer multimedialen Welt tägliche Ablenk-Hilfen wie Handys, Tablets oder Smartwatches zur Verfügung. Übernehmen wir keine Kontrolle und eigene Verantwortung für unsere Aufmerksamkeitssteuerung, so liefern wir uns den Apps aus, die am häufigsten rote Pünktchen anzeigen. Und wir laufen den Projekten und Projektionen nach, die am lautesten und dringlichsten Handlungsbedarf suggerieren. Burn-out, sinnlose Tätigkeiten und in die Krise geratende Geschäftsmodelle können

die Folge sein, da der innere Abgleich mit dem eigenen Empfinden und die Verbundenheit der Verantwortlichen untereinander unter der Außenorientierung leiden.

Dabei hilft auch kein Wechsel der Programme – vom Fernseher zu Netflix, von Wasserfall-Projekten zu Scrum, von transformationaler zu agiler Führung. Stattdessen geht es um einen Wechsel der Ebenen. Hin zur Wahrnehmung von Mustern und Gewohnheiten, die alle Verhaltensweisen steuern, und damit zu bewusster Selbstführung.

Der achtsame Blick nach innen ist entscheidend. Wie aufmerksam ist man als Coach für die eigenen Impulse, Wünsche und Ideen? Wie viel Zugang hat man im Alltag als Führungskraft zu den inneren Stimmen? Wie viele Zeitpunkte und Möglichkeiten gibt es in Führungsteams, um gemeinsam tiefere Ebenen zu betrachten und Veränderungen stimmig einzuläuten?

Im Bewusstseins-Modell (siehe Abb.) werden die unterschiedlichen Ebenen nach außen und innen deutlich. Hier sieht man, dass Achtsamkeit den Zugang zum inneren Bewusstsein öffnen kann und sich Selbstführung aus diesem speist. Natürlich braucht es für Stimmigkeit und Handlungsfähigkeit den *dualen Blick* – nach innen und nach außen. Beide können nicht voneinander getrennt betrachtet wer-

den. Ist nur der Blick nach innen vorhanden, könnte ein Hang zum Narzissmus entstehen. Ist nur der Blick nach außen vorhanden, so würde man selbst zum Spielball.

Achtsamkeit und Selbstführung

Achtsamkeit hat viele Wurzeln, die sich vor allem aus religiösen, philosophischen und kulturellen Ursprüngen speisen. In der Philosophie geht es darum, Einsicht in das Wesen der Wirklichkeit und die Natur des Geistes gewinnen zu wollen. Die Psychologie gibt dem Innenleben des Einzelnen große Bedeutung und stellt die Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis als wesentliche Aufgaben in den Mittelpunkt. Die Religion beschreibt „Heilswege“, die jeder Mensch für sich selbst entwickelt – im Umgang mit der eigenen Person und den Anderen. Dabei wird Achtsamkeit in unterschiedlichen Formen praktiziert: Als Gespräch, Gebet, Ritual, Kontemplation oder Meditation. Gerade aus der buddhistischen Tradition haben sich Meditationszentren auch im Westen verbreitet und es gibt Kurse und Retreats, um Achtsamkeit zu erlernen und zu praktizieren.

Im Kern hat Achtsamkeit mit dem Umgang unseres Bewusstseins zu tun. Allen Traditionen gemein ist das Streben nach einem klareren und wacheren Bewusstsein. Um mit der eigenen Person und der eigenen Umwelt besser umgehen zu können. Achtsamkeit in der geübten Ausführung führt dazu, dass der Handelnde ...

- » einen inneren Maßstab hat und merkt, wann es genug ist,
- » mit Konzentration bei einer Sache bleiben kann, während andere Aufgaben ruhen,
- » innere und äußere Impulse wahrnehmen kann, ohne automatisch darauf reagieren zu müssen,
- » eine Aktivität abschließen und einen bewussten Übergang schaffen kann, um dann eine neue Aktivität zu beginnen,
- » ruhvolles Verweilen im Objekt seiner Aufmerksamkeit praktizieren kann,
- » ein Bewusstsein für interagierende Zusammenhänge und die eigene Wirkung darin hat,
- » Zugang zu seinen inneren Emotionen hat und diese mitteilen, lenken und weitergeben kann.

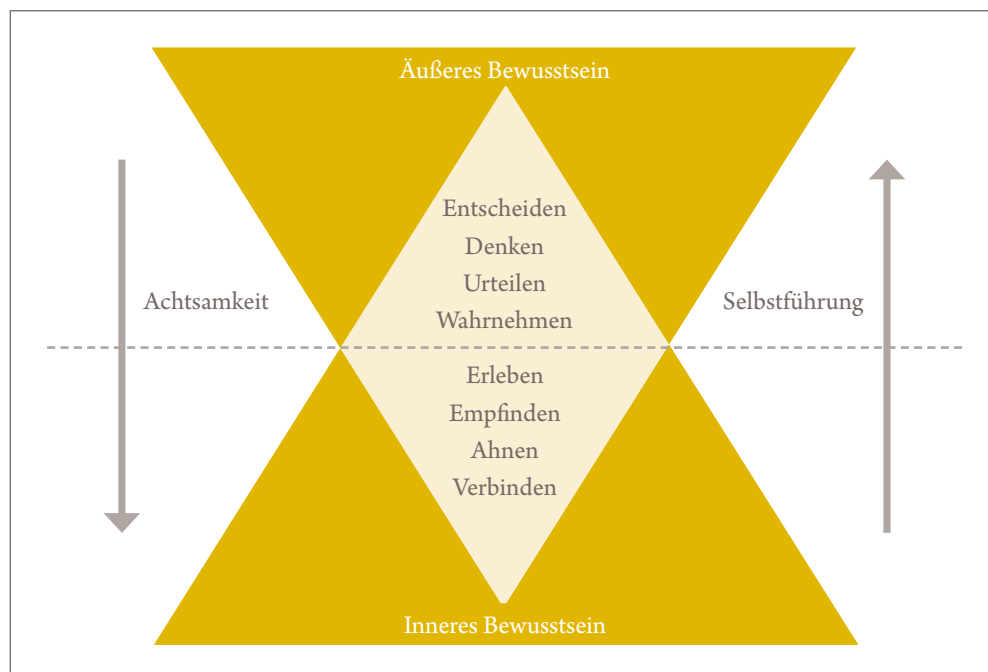


Abb.: Bewusstsein (nach Hinze, 2011, S. 29; weiterentwickelt von Oliver König)

Mit Selbstführung sind unsere Fähigkeit zur Einnahme von Meta-Perspektiven und der bewusste Umgang mit der eigenen Selbststeuerung gemeint. Kannicht und Schmid (2015) führen in ihrem Buch viele Modelle auf, die hilfreich sind, um sich selbst zu beobachten und zu verstehen, durch welche Brille die eigene Wirklichkeitswahrnehmung geprägt ist. Bei bewusster Selbstführung werden diese Brillen erkenn- und wechselbar. Und je nach (strategischer) Auswahl der jeweiligen Sichtweise kommen andere Lösungen zum Vorschein. In der Kombination von Achtsamkeit und Selbstführung, geht es um die Fähigkeit, Achtsamkeit praktizieren zu können und im gleichen Maße handlungs- und umsetzungsfähig zu sein.

Führungs-Coaching

Ins Coaching kommen Führungskräfte oft, weil sie eine Notwendigkeit und Dringlichkeit im Außen merken: Es gibt z.B. eine unternehmerische Schiefelage, Veränderungen verlaufen nicht wie gewünscht oder sie wollen noch mehr Erfolg haben. Das ist legitim und nachvollziehbar. Auf diese Themen aufzuspringen und die Lösung dieser Probleme zum Hauptfokus für ein Coaching zu machen, ist ebenfalls naheliegend.

Gleichzeitig haben Coaches die ethische Aufgabe, tiefer zu schauen und auf *grundlegende Muster in der Selbstführung* von Führungskräften zu achten. Die Bearbeitung des Sachthemas kann dann nur ein Beispiel für Grundmuster sein und steht nur sekundär im Fokus. Es gilt, schon in der Auftragsklärung die Aufmerksamkeit auf diese Muster zu richten, ohne sie direkt anzusprechen oder die Führungskraft zu konfrontieren.

- » Wie lautet der erste Satz? Welchen Fokus nimmt der Klient ein?
- » Wie führt sich die Führungskraft selbst (nach innen und nach außen)?
- » Auf welche Art und Weise nimmt die Führungskraft Beziehung zum Coach auf?
- » Wie nimmt die Führungskraft Bezug zum Coach?
- » Welche Beobachtungen lassen sich machen – bezogen auf Emotionen und Gefühle,

Kongruenz und Stimmigkeit, Fokus und Wahrnehmungssteuerung, Handlungslogik, vermutete Glaubenssätze und Werte?

Um diese Ebenen zu reflektieren, kann eine Audioaufnahme der Auftragsklärung helfen. Beim Anhören fallen kleine Details und Nebensätze noch besser auf. Notizen nach einem ersten Treffen oder Telefonat festzuhalten, bietet den eigenen Eindrücken Platz, um sie zu sortieren und für den weiteren Coaching-Verlauf festzuhalten.

Tiefere Ebenen im Coaching erreichen

Um im Coaching tiefere Ebenen zu erreichen, braucht es Fingerspitzengefühl zur Auswahl eines passenden Moments. Hilft die direkte Konfrontation im ersten Coaching? Oder wäre es besser, Zeit für den Vertrauensaufbau zu lassen? Darauf gibt es keine formal richtige Antwort, da jedes Coaching eine Co-Kreation und einzigartig ist. Jedoch wäre es keine kluge Wahl, erst die gemeinsame Arbeit zu beginnen und einen Stil der Nicht-Konfrontation zu pflegen, nur um Vertrauen aufzubauen. Denn dann sind die Wege zu Lösungen meist schon auf Sachebene gebahnt und es stellt sich eine Zufriedenheit ein, auf diesem Weg einen Schritt voranzukommen. Der Blick auf tiefere Ebenen ist für Klienten meist nicht geübt und Coaches brauchen *parallele Aufmerksamkeit* zur Beobachtung dieser Ebene. Den passenden Moment und die passende Einladung zu finden, kann herausfordernd sein. Oft wird dieser Moment erst im Nachhinein erkannt. Indiz dafür, dass eine Unstimmigkeit im inneren Bewusstsein des Coachs erkannt wurde und „arbeitet“, ist, dass nicht mehr so viel Aufmerksamkeit für die *eigentlichen Themen* des Klienten vorhanden ist. Man verliert den roten Faden des Gesprächs und ein innerer Suchprozess nach den verlorenen Fäden startet. Achtsam für dieses innere Signal zu sein und sich während des Gesprächs Zeit für den eigenen inneren Dialog zu lassen, lässt Freiräume im weiteren Handeln entstehen. „Beim Zuhören einfach mal den Lautsprecher des Klienten runterdrehen“, so formulierte es ein Lehrtrainer einmal. So wird der eigene innere Dialog lauter und kann Gehör finden. Manche Coaches verfallen dann in den inneren Dialog und versuchen, in ihrem Dialog die Lösung zu finden.

Dabei liegt ein möglicher Weg im direkten Ansprechen von Unstimmigkeit. Besonders plastisch wird eine Unstimmigkeit auch für den Klienten, wenn sie in der Zusammenarbeit zwischen Coach und Führungskraft auftritt und es Parallelen zwischen dem Coaching-Auftrag und dem Beziehungserleben in der Coaching-Situation gibt. Dieses Erleben betrifft dann beide und lässt sich für den Klienten in der unmittelbaren Situation besser nachvollziehen als eine Besprechung in der Theorie.

Ein Beispiel: Ein Experte wird in der Entwicklung von neuen Metall-Produkten zur Führungskraft der Entwicklungsabteilung ernannt und bekommt dafür ein Coaching. Erster Eindruck des Coachs ist, dass der Klient über eine ausgeprägte kognitive Verarbeitungsfähigkeit verfügt, aber keinen Bezug zu seinen Gefühlen hat. Er soll sich besser positionieren und in seine Führungsrolle hineinfinden. Das erste Treffen dient dem Kennenlernen und der Zielklärung. Im zweiten Treffen bekommt der Klient ein Modell zu Führungsrollen vorgestellt, wirkt beim Zuhören nervös und reagiert ohne persönliche Resonanz auf das Modell: „Jetzt liegt es da.“ Die eigene innere Reaktion des Coachs bezieht sich nicht auf das Modell, sondern auf die Reaktion des Klienten: „Warum kann er keinen Bezug zum Modell herstellen? Er wirkt wie eingefroren.“ Deshalb geht der Coach mit dem Klienten dazu ins Gespräch: „Interessant, wie zurückhaltend Sie darauf reagieren. In unserer gemeinsamen Arbeitssituation habe ich jetzt mehrere Möglichkeiten, darauf zu reagieren – einfach weitermachen, nochmal erklären, mich selbst hinterfragen, ob ich das Modell auch richtig erklärt habe, zu einem anderen Modell übergehen. Aber das würde uns nicht helfen, weil wir gerade nicht ‚beieinander‘ sind. Darf ich Ihnen mal meine Wahrnehmung zu Ihrer Reaktion schildern?“ Der Coach spricht die eigene Wahrnehmung des „Einfrierens“ und der Nervosität an und überprüft, ob es dem Klienten nicht nur in dieser Situation so geht, sondern auch, ob in der Positionierung bei Anderen (Auftragsziel!), dieses „Einfrieren“ vorkommt.

So kann der Coach achtsam Schattenseiten und tiefere Ebenen ansprechen, weil sie von der Führungskraft im aktuellen Erleben nachvollzogen werden können. In diesem Beispiel

wurden dem Klienten Ängste bei der Positionierung mit eigenen Ideen im Führungsteam bewusst und Muster des sich „Nicht-Platzierens“ wurden gewürdigt und erkannt. Anhand solcher Situationen gemeinsamer Irritationsklärung können für Klienten Möglichkeiten geschaffen werden, sich mit anderen Mustern und Verhaltensweisen im sicheren Terrain des Coachings auszuprobieren. Gleichzeitig lässt sich mit der Testsituation eine Übertragung auf Führungssituationen schaffen. Diese Vorgehensweise erleichtert und vereinfacht den Transfer, da sie unmittelbar erfahrbar und nachvollziehbar ist.

Coaches denken oftmals, dass nur Fragen zulässig seien und alle Antworten aus dem Klienten heraus entstehen. So sind sie selbst nur auf der Handlungsebene des Fragenstellens unterwegs und sehen nicht, dass ihre *eigene innere Resonanz* und die *Spiegelung des Klienten* weiteres *elementares Handwerkszeug* sind.

Nach solchen Interventionen auf tieferer Ebene stellt sich bei den Klienten oft echte Betroffenheit ein. Klienten merken, dass sie nicht nur in ihrer Rolle, sondern auch persönlich gemeint sind. Offene Rückmeldungen wirken für sie erst unbequem, lassen aber Dankbarkeit und Vertrauen entstehen, wenn sie – durch den Coach begleitet – stimmige neue Haltungen und Muster entwickeln können. Deshalb ist die achtsame Selbstführung des Coachs so entscheidend und Voraussetzung, um auf tiefere Ebenen zu gelangen.

Achtsames Führen

Überträgt man das Prinzip der Achtsamkeit auf Führung, so geht es darum, von der operativen auf die strategische Ebene zu gelangen und im Alltagsgeschäft im äußeren Handeln einen Zugang zu einem inneren Bewusstsein – der achtsamen Selbstführung – zu finden.

Der Startpunkt ist wieder bei der Selbststeuerung zu suchen. Als Schwierigkeit stellt sich oft die im Unternehmen erworbene Sozialisation von Führungskräften heraus. Viele steigen nach operativ erfolgreicher Tätigkeit in Führungsebenen auf und übernehmen die Gepflogenheiten derjenigen Führungskräfte, die schon länger führen. Führung wird so tradiert und über Beispiele erlernt. Die Gewohnheiten liegen in kognitiven Fähigkeiten und nicht in einer Wahrnehmungskompetenz. Auch geht es mehr darum, in Situationen der Unsicherheit Sicherheit auszustrahlen, als einen guten gemeinsamen Umgang mit Unsicherheit zu finden – ohne sie zu überspielen oder mit Schnelligkeit und einstudierter Machbarkeit zu kompensieren. Erst mit achtsamer Selbstführung zeigt sich, welche Führungsgewohnheiten sinnvoll für das eigene Führungshandeln sind. Der volle Kalender ist oft ein Indiz für solche Muster. Es bleibt einfach keine Zeit für überlegtes und durchdachtes Handeln. Der

Qualität hat
ihren Ort.

DCV.



DCV Deutscher
Coaching
Verband e.V.

Umgang mit Zeit oder den Mitarbeitern ist ein Merkmal, das exemplarisch für den Umgang mit sich selbst steht. Deshalb startet achtsames Führen des Unternehmens und der Mitarbeiter beim Umgang mit der eigenen Person.

In immer komplexeren Marktumfeldern und immer schnelleren Produktzyklen braucht es für Führungskräfte eine Art „Hyper-Awareness“, um in digitalen Welten Trends zu erkennen und für das eigene Unternehmen zu nutzen. Aber auch die Fähigkeit ist notwendig, sich zu fokussieren und Einladungen zur Kooperation oder Innovation bewusst auszuschlagen, um sich konzentriert nur einer Sache zu widmen und diese schlüssig zu beenden. In gruppenspezifischen Prozessen sind Standfestigkeit und die Fähigkeit, neue Muster zu bilden, gefragt. Wer als Führungskraft den Wunsch hat, nicht nur im operativen, sondern auch im strategisch-verändernden Bereich Erfolg zu haben, muss sich mit der Musterbildung und den Gewohnheiten von sozialen Systemen auseinandersetzen:

Inwieweit gelingt es Unternehmern, Geschäftsführern und Führungskräften, nicht nur ihre Arbeitspläne, sondern auch ihr tieferes Bewusstsein zu aktivieren? Auf welche Art und Weise gelingt es der einzelnen Führungskraft im täglichen Betrieb, achtsam für sich selbst zu bleiben? Wie gut gelingt es in Führungsteams, „tiefer zu schauen“ und Handlungsmuster zu erkennen? Wie gelingt es Geschäftsführern und Vorständen, stimmige und sinnvolle Veränderungsprozesse zu begleiten?

Eine Kultur der Achtsamkeit kann – sobald emotional und kognitiv verstanden – jede Führungskraft für sich entwickeln. Auch in Teams und Organisationen kann achtsame Selbststeuerung gemeinsam eingeübt werden. Dafür braucht nicht jeder ein Meditationskissen, sondern es geht um das Finden von eigenen Achtsamkeitsritualen. Es könnte Möglichkeiten geben, in denen Führungskräfte sich selbst erlauben, konzentriertes Arbeiten am Stück zu praktizieren und dies gemeinsam im Alltag vorzuleben. Der bewusst geplante Ablauf eines Meetings mit Hilfe eines „Drehbuchs“, das nicht nur Agendapunkte, sondern auch Grup-

pen- und Kreativprozesse miteinschließt, kann zur Reflexion und Besinnung beitragen. Das wachsende Vertrauen, das durch achtsam begleitende Führung entsteht, kann dazu führen, dass sich Menschen in Organisationen öfter einander zuwenden, um offen miteinander zu sprechen. So können Stressmuster und Trigger in der Gruppendynamik leichter gemeinsam angesprochen und mitberücksichtigt werden.

Der Kreis schließt sich, wenn die innere Einsicht zu einem stärker zielgerichteten und stimmigeren Handeln im Außen beiträgt. Coaches haben dabei die Aufgabe, ihre Klienten auf diese Prozesse hinzuweisen und sie dafür zu sensibilisieren. Und die Frage zu stellen: Zu welchen Prozessen trage ich bei? Welche Muster erhalte ich durch meine Mitarbeit aufrecht und nähre sie – zu welchem finanziellen, aber auch zu welchem Preis der Würde? Wie frei bin ich selbst, um bei Irritationen und Unstimmigkeiten – bei dem Gefühl der Nicht-Machbarkeit oder Sinnlosigkeit eines Auftrags – „Nein“ zu sagen und andere Angebote zu machen? Ansonsten tragen Coaches nicht nur zum *Fortbestehen ungesunder Prozesse* bei, sondern bleiben in ihrem professionellen Handeln lediglich auf Problemlösungsebene und *verpassen die tiefere Ebene der Selbstbefähigung* ihrer Klienten.

Von achtsamer Selbstführung zur Kultur der Achtsamkeit

Achtsamkeit ist also kein Event oder Ding, das man sich einfach nehmen kann. Auch hilft kein einzelnes Coaching oder ein Input auf einem Seminar. Achtsamkeit ist auch keine Methode, die mechanisch anwendbar ist. Und es geht auch nicht darum, dass alle Menschen im Business Meditationsseminare buchen müssen.

Achtsamkeit ist wie ein Muskel – ohne Übung kein Effekt. Wer auf tieferen Ebenen sich selbst erleben, andere coachen oder führen möchte, dem erschließt sich diese Fülle und Vielfalt erst, wenn er eine Kultur der Achtsamkeit *in seinen eigenen Alltag integriert* hat. Durch die unterschiedlichen Traditionen und Praktiken (Zen, Kontemplation, MBSR ...) gibt es viele Zugänge und Möglichkeiten, Techniken und

Methoden der Achtsamkeit zu erlernen und zunächst für sich selbst auszuprobieren. Hat man kräftigende Rituale in den eigenen Tagesablauf eingebaut und einen stabilen Zugang zur eigenen Selbstführung gefunden, kann man beginnen mit der eigenen Präsenz wirksam zu werden. Erst im Laufe der Zeit merkt man, wie eine *Impuls-Distanz* entsteht, die vor vorschnellen und unausgeregten Entscheidungen schützt – und eine freudige Arbeitshaltung, die sich in Fingerspitzengefühl, Demut, Mitgefühl, Zufriedenheit, Gelassenheit und Offenheit ausdrückt.

Der Autor

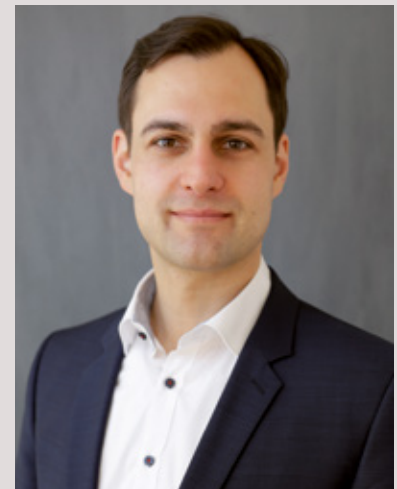


Foto: Thomas Beyerlein

Oliver König, Associate Coach (DBVC), coacht Geschäftsführer und Führungskräfte in Bamberg und online. Er bietet Weiterbildungen zur achtsamen Selbstführung an und ist als Organisationsentwickler in Veränderungsprozessen tätig.
www.koenigconsulting.net/coaching

Literatur

- » **Hinze, Friedrich D. (2011).** *Acht Schritte zur Achtsamkeit.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Kannicht, Andreas & Schmid, Bernd (2015).** *Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung.* Heidelberg: Carl-Auer.

Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell.

Rezension von Prof. Dr. Corinna von Au
„Viele Coaching-Angebote [erscheinen] weder konzeptbasiert noch empirisch überprüft.“ (S. 9) Um diese Lücke zu schließen, entwickeln Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth, promovierter Philosoph und Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie, und Dr. Alica Ryba, Inhaberin eines Coaching-Unternehmens und wissenschaftliches Mitglied im Roth Institut, in ihrem Buch ein integratives, neurowissenschaftliches Transformationsmodell.

Dafür lassen die beiden Autoren in einem ersten (Theorie-)Teil – nach einem einführenden Grundlagenbeitrag, der eine Zusammenfassung der wesentlichen Konzepte aus ihrem 2016 erschienenen Buch „Coaching, Beratung und Gehirn“ ist – zunächst ausgewählte Coaching-Experten – wie etwa Klaus Eidenschink oder die Entwicklerinnen des Zürcher Ressourcen Modells Maja Storch und Julia Weber – zu Wort kommen. Der zweite (Praxis-)Teil startet mit zwei grundlegenden Beiträgen zur Diagnostik von (auch unbewussten) motivationalen Kernthemen und (auch unveränderbaren) Persönlichkeitsaspekten sowie zum Wirkfaktor Beziehung zwischen Coach und Klient. Das Kernstück des Buches ist dann die Darstellung und neurowissenschaftliche Kommentierung von unterschiedlichen Coaching-Schulen wie etwa psychoanalytische, hypnotherapeutische, verhaltenstherapeutische, körperzentrierte und systemische Ansätze. Das integrative neurowissenschaftliche Modell im dritten und mit nur rund 30 Seiten kürzesten Teil des Buches basiert auf der von den Autoren bereits bekannten psycho-neurowissenschaftlichen Theorie von Persönlichkeit und Psyche, welche auf dem Vier-Ebenen-Modell und dem Modell der sechs psychoneuralen Grundsysteme aufbaut. Ryba und Roth legen dar, dass die Grundzüge der Persönlichkeit eines Menschen relativ früh gebildet werden. Dies führt zu

drei wesentlichen, individuell unterschiedlichen funktionalen oder auch dysfunktionalen Ausdrucksformen des Psychischen auf den Ebenen Erleben, Körper und Verhalten. Um somit eine Wirkung im Coaching erzielen zu können, spielen das Vertrauensverhältnis zwischen Klient und Coach und die jeweils individuenzentrierte Interventionsform eine tragende Rolle. Zu den drei grundlegenden Interventionsformen nennen sie Beispiele und stellen mögliche Vorgehensweisen im Coaching dar.

*„Jeder Coach kann (...) mit diesem Transformationsmodell (...) seine eigene Praxis reflektieren und überprüfen, inwiefern er die drei Interventionsebenen Erleben, Verhalten und Körper in seine Beratung einbezieht.“
(Alica Ryba & Gerhard Roth, S. 15)*

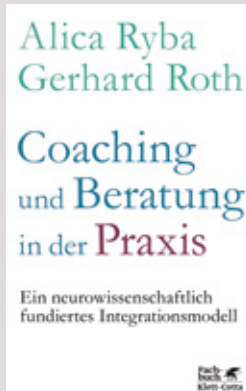
Bei dem angepriesenen „Praxisbuch“ mit „zahlreiche(n) Tools, Übungen und Fallbeispiele(n)“ verspricht sich der eine oder andere Leser womöglich ein konkretes Nachschlagewerk für seine Coaching-Arbeit. Das Buch ist aber kein Ratgeber – und soll es

auch gar nicht sein. Vielmehr liefert es tiefe Einblicke in neurobiologische Grundlagenkenntnisse und macht deutlich, dass beim Coaching zwischen „eher oberflächlichen Problemen und hartnäckigen Erlebens- und Verhaltensmustern“ (S. 503) unterschieden werden muss, wobei bei Letzteren nur die Berücksichtigung aller drei Interventionsebenen im Coaching erfolgversprechend sein kann. Die Erkenntnis, dass wirkungsvolle Coaches über neurowissenschaftliches und psychotherapeutisches Wissen und einen Toolkasten der drei Interventionsebenen verfügen sollten, manifestiert dabei zu Recht die hohen Anforderungen, die an die Aus- und Weiterbildung von Coaches gestellt werden müssen. Daher sollte das Buch zu einer Pflichtlektüre für jeden Coach werden!

Fazit: Das Buch beleuchtet bedeutende Coaching-Ansätze aus einer neurowissenschaftlichen Perspektive und sensibilisiert Coaches für die Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Interventionen.

Prof. Dr. Corinna von Au
InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung
corinna.vonau@inleave.de | www.inleave.de

Bei amazon.de bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3608962158/cr



**Ryba, Alica & Roth, Gerhard (2019).
Coaching und Beratung in der
Praxis. Ein neurowissenschaftlich
fundiertes Integrationsmodell.**

Stuttgart: Klett-Cotta
ISBN: 978-3-608-96215-4
521 S., 44,00 €

Coaching im Mittelstand. Praxistipps und Anregungen für Coaches, Unternehmer und Führungskräfte.

Rezension von Günther Mohr

Nun liegt ein Sammelband zum Thema Mittelstands-Coaching vor. Neun Autoren präsentieren insgesamt dreizehn Aufsätze zum Themenbereich „Coaching im Mittelstand“. Die Beiträge reichen von eher theoretischen Gedankengängen bis hin zu sehr konkreten Fall- und Situationsschilderungen. Was Mittelstand genau ist, ist gar nicht so leicht abzugrenzen. So werden darunter kleinere Einheiten wie Handwerksbetriebe bis hin zu größeren Unternehmen mit über tausend Mitarbeitern gefasst. Als Charakteristika werden Merkmale der Biografie des Unternehmens genannt, beispielsweise der Familienbesitz. Das Buch beginnt mit einigen grundlegenden Ausführungen zum Coaching im Mittelstand, worauf ein größerer Teil mit Beispielen folgt. Exemplarisch können hier leider nur einige Ansätze kurz erwähnt werden.

Sehr persönlich, authentisch und daher auch fesselnd liest sich der Beitrag von Britta J. Reinhardt, die selbst als Unternehmertochter die Erwartungen, Phasen und auch Unsicherheiten der Generationen bei der kritischen Frage des Unternehmensübergangs beschreibt und dies gut mit theoretischen Konzeptionen in Zusammenhang bringt. Birgitta Fildhaut beschreibt eine Konfliktlösung, bei der sie parallel während einer mehrjährigen Begleitung mit Team-Coaching zwei getrennte Einzel-Coachings von Konfliktparteien durchführt. Interessant ist hier die Frage, wie weit gerade die besondere Beziehungsnähe, die oft in mittelständischen Unternehmen vorhanden ist, dem Coach einerseits kreative Vorgehensweisen ermöglicht, ihm andererseits aber in diesem Multilevel-Coaching von Einzel- und Teamsystemen auch eine sehr herausfordernde Selbststeuerung hinsichtlich Abgrenzung, Allparteilichkeit etc. abverlangt.

Wolfgang Filbert und Friederike Höher gehen auf Resilienz-Coaching im Mittelstand ein. Sie

beschreiben in diesem Zusammenhang die Anwendung konzeptioneller Modelle wie des Sozialkapitalansatzes und der Salutogenese. Wolfgang Krahe vertieft in zwei Artikeln die

*„Die Herausforderung, kritische, unerwartete Situationen zu managen, ist für den Mittelstand von existenzieller Wichtigkeit.“
(Wolfgang Filbert & Friederike Höher, S. 125)*

Bedeutung der Beziehungsentwicklung zu sich selbst, zu anderen und zum großen Ganzen im Coaching. Die geschilderten Coaching-Beispiele lösen sich hier oft durch gute Ideen und kognitive Erkenntnisse. Vorher nicht in der Aufmerksamkeit Befindliches wird erkannt und führt zu Entwicklung. Zähne und schwierige Coaching-Prozesse mit anhaltender Emotionsfixierung sind ja gerade bei überschneidenden Systemen (persönliches, familiäres, unternehmerisches) nicht selten. Was dann? Interessant wäre es auch noch, etwas darüber zu erfahren, wie sich die Kulturen des Mittelstandes, die oft auch weniger Bürokratie ausbilden als Großunternehmen, zu den neueren Formen agilen Managements verhalten,

die ja ebenso versuchen, Starrheit fördernde Strukturen zu vermeiden. Aber diese beiden Punkte wären vielleicht etwas für einen Fortsetzungsband.

Fazit: Insgesamt bietet das Buch einen reichhaltigen Schatz an Coaching-Aspekten. Bei verschiedenen Autoren ist der Schreibstil naturgemäß unterschiedlich. Manche schreiben wissenschaftlich orientiert, andere adressieren den Leser direkt und geben ihm Empfehlungen. Manche sind begeisterte Mittelstandsfans, andere nüchterne Beobachter. So entsteht eine bunte Mischung, die sowohl für Menschen, die Coaching lernen wollen, aber auch für alte Hasen Anregungen und Diskussionsstoff bietet.

Günther Mohr

www.mohr-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3791044176/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3791044176/cr)



Filbert, Wolfgang et al. (2019).
**Coaching im Mittelstand. Praxistipps
und Anregungen für Coaches,
Unternehmer und Führungskräfte.**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel

ISBN: 978-3-7910-4417-0

173 S., 29,95 €

Subjekt und Lebenswelt. Personzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching.

Rezension von Thomas Webers

So interessant und gewichtig dieses Buch ist, so bemerkenswert ist auch die Vita des Autors. Jürgen Kriz ist Emeritus für Psychotherapie und klinische Psychologie an der Universität Osnabrück, hatte aber auch (weitgehend überlappend) 25 Jahre einen Lehrstuhl in Statistik und Forschungsmethoden. Mit beiden Fachrichtungen hat er sich sehr kritisch auseinandergesetzt, den wissenschaftstheoretischen Mainstream hat er letztlich hinter sich gelassen. In seinem Wissensdrang knüpft er bei der Synergetik des Physikers Hermann Hakens an und hat auf dieser Basis in den letzten Jahrzehnten seine „Personzentrierte Systemtheorie“ entwickelt. Die Kurzfassung und Anwendung für Coaching erschien bereits als „Systemtheorie für Coaches“ (Springer, 2016). Mit diesem Buch legt der Autor die Langfassung und Summe seines Lebenswerks vor, einen Theorieansatz, der einerseits bei der Berliner Schule der Gestaltpsychologie (1930er-Jahre) ansetzt, andererseits multidisziplinäre systemtheoretische Erkenntnisse aufbereitet, die in der akademischen Psychologie in weiten Strecken noch nicht angekommen sind. Dieser Ansatz ist zugleich personorientiert, da er die humanistische Perspektive – der Mensch als Sinnsucher und -finder – in den Mittelpunkt stellt.

Kriz geht grundsätzlich vom nichtlinearen Verlauf von Entwicklungen aus. Das klassische Wissenschaftsparadigma, das sogenannte Maschinenmodell (wie das Heinz von Foerster nannte), aber auch das heute populäre Regelkreismodell als Weiterentwicklung sind letztlich nur Sonderfälle im neuen, systemtheoretischen Ansatz.

Es würde den Umfang dieser Rezension sprengen, den Ansatz der „Personzentrierten Systemtheorie“ darzulegen. Viel zu zahlreich sind die Topoi, Quellen und Querbezüge, die sich in der Lektüre erst allmählich und

rekursiv erschließen. Wie in einem Kaleidoskop bricht sich der Blick allerdings an vier essenziellen Prinzipien der Systemtheorie: (1) Prozesse statt Dinge, (2) Rückkopplung, (3) Selbstorganisation/Emergenz sowie (4) System vs. Umwelt. Herausragend und sich auch gegen allzu naive „systemische“ Adaptionen in der Praxis absetzend, sind Ausführungen zur Sprachphilosophie. Kriz führt den Begriff der Synlogisation für das gemeinsame Ringen um Bedeutung, um Sinn ein, welches in Kommunikation (z.B. Coaching) stattfindet:

*„Aus Sicht der Personzentrierten Systemtheorie dienen letztlich alle psychotherapeutischen Techniken der Unterstützung von Ordnungs-Ordnungs-Übergängen.“
(Jürgen Kriz, S. 271)*

det: „was dabei entsteht, ist ein gemeinsames „Bedeutungsfeld“. (S. 180) So lässt sich erahnen, welchen konzeptionellen Quantensprung im Verständnis von Kommunikation Kriz vollzieht. In der Alltagspraxis benutzen

viele immer noch naiv das nachrichtentechnische (Sender-Empfänger-)Modell. Mit dem Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun hat sich in der Weiterbildungsszene inzwischen ein differenzierteres Modell etabliert. Dieses wird von Kriz mit dem Begriff Synlogisation noch weit anspruchsvoller überboten: „beide Personen reden miteinander, ohne dass zunächst sehr klar wäre, was der jeweils andere für Bedeutungen mit manchen Begriffen, Aussagen, Sprachbildern etc. verbindet. Aber in der zirkulären Dynamik synlogisieren eben beide eine zunehmend gemeinsame Bedeutung.“ (S. 180) Manche mögen sich hier an den altbekannten Begriff Dialog erinnern fühlen. Das stimmt in der Richtung, doch Kriz modelliert dies systemtheoretisch aus, was dann auch sehr praktisch wird.

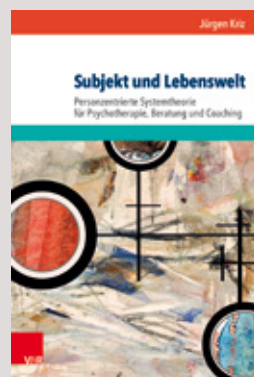
Fazit: Das Buch ist ein Meilenstein, trotzdem verständlich geschrieben und liebevoll mit zahlreichen Praxisbeispielen bestückt. Ein Lesemuss für alle Coaches, die sich systemisch nennen, sowie für solche, die es werden wollen.

Thomas Webers

coaching@thomas-webers.de

Bei amazon.de bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3525491638/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525491638/cr)



Kriz, Jürgen (2017).
Subjekt und Lebenswelt. Personzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

ISBN: 978-3-525-49163-8

300 S., 30,00 €



MAS Coaching FHNW Master of Advanced Studies

CAS Coaching Praktiker/in (15 ECTS)

Der Basiskurs für gute Beratung

CAS Coaching in Organisationen (15 ECTS)

Der Vertiefungskurs im Kontext von Organisationen

CAS Coaching Advanced (15 ECTS)

Der Aufbaukurs zum professionellen Coachingprofil mit Vertiefung in Supervision oder in Personal- und Organisationsentwicklung

CAS Prozessintegration und MAS Thesis (15 ECTS)

Als wissenschaftliche Vertiefung

Der Abschluss ist vom Schweizerischen Berufsverband BSO für Coaching und Supervision anerkannt. Roter Faden ist das Europäische Kompetenzprofil (ECVision). Informieren Sie sich jetzt über die Anrechnung Ihrer Ausbildung für einen Quereinstieg.

www.coaching-studies.ch

FORTBILDUNG ZUM reteaming®-Coach

LÖSUNGSFOKUSSIERTES TEAM-COACHING

Die reteaming® Fortbildung wird in Kooperation von Jörg Middendorf und dem Helsinki Brief Therapy Institute angeboten. Die Fortbildung ersetzt keine Coaching-Ausbildung, sondern setzt auf eine solche auf und gibt Coaches und Beratern ein klar strukturiertes Vorgehen an die Hand, wie sie einen Coaching-Prozess und einen Workshop mit Teams erfolgreich durchführen können.

- 2 Tage Präsenztraining, Praxisphase, 1 Tag Zertifizierung inkl. Supervision der Praxisphase
- Ausbildung in Zusammenarbeit mit dem Helsinki Brief Therapy Institute
- international anerkannte Zertifizierung zum „reteaming®-Coach“
- Ausbildungsort: BCO, Frechen bei Köln (gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel)

Mehr Informationen auf www.sfcoaching.de
Ihr Ansprechpartner Herr Middendorf@BCO-Koeln.de



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

Bonn



„Hypno-Systemisches Coaching“ DGSF zert.

Baukastensystem aus 3 Bausteinen unabhängig zertifiziert und buchbar

Baustein
Ressourcenerzeugende Veränderung
03.06.2019 – 03.12.2019

Baustein
Hypnosystemische Komm. – KomHyp – M.E.G. zert.
26.09.2019 – 08.05.2020

Baustein begleitend:
Intervention, Supervision, Selbsterfahrung, dokumentierte Coachingpraxis, Projektarbeit

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

artop

INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der artop-Akademie:

Training und Coaching für interkulturelle Kompetenzen

Ausbildungsstart: 20.06.2019

Coaching Aufbaustufe

Ausbildungsstart: 02.09.2019

Karrierecoaching

Ausbildungsstart: 30.09.2019

Gestalttherapeutische Ansätze in Coaching und Organisationsberatung

Ausbildungsstart: 22.01.2020

Mehr Informationen und weitere Ausbildungsangebote unter:
► www.artop.de/akademie

artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Ausbildung - Beratung - Forschung
030 44 012 99-0
akademie@artop.de



Entwicklungsberatung

Trigon Zertifizierter COACH

Trigon
Zertifikatslehrgang
Coaching
in Wien & Köln

Die innovative Coaching-Ausbildung für eine Welt im Umbruch:

- Kompetentes Trainerteam mit Esprit und Erfahrung
- Praxisnähe und fundierte Kompetenzvermittlung, z.B. durch Videofeedback, innovative Seminarlandkarten, begleitendes Projekt- und Mentorcoaching
- Evaluiert durch Freiburg Institut und Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und als wissenschaftlich fundiert bewertet

DBVC ■ Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)

ACC ■ Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)

ISO ■ Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

Trigon Entwicklungsberatung
Strubergasse 18, 5020 Salzburg, Austria
Tel: +43 (662) 660 341 – E-Mail: salzburg@trigon.at
www.coaching.at – www.trigon.at



Start
10.09.2019

Coaching-Ausbildung
berufsbegleitend

Infomaterial:
www.coach-ausbildungen.de
Telefon 0541 98256-773

Christopher Rauen GmbH
Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück

| Rang | www.coaching-report.de/literatur | www.amazon.de |
|------|---|--|
| 1 |  <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p> |  <p>Reflektierbar: Reflexionsmethoden für den Einsatz in Seminar und Coaching Friebe, Jörg managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 2 |  <p>Einführung in das topografische Coaching: Lösungen mit dem Raummodell von Schumann, Karin & Harss, Claudia Springer, 14,99 €</p> |  <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p> |
| 3 |  <p>Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell Ryba, Alica & Roth, Gerhard Klett-Cotta, 44,00 €</p> |  <p>Lösungsorientiertes Coaching Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p> |
| 4 |  <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p> |
| 5 |  <p>Lösungsorientiertes Coaching Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p> |  <p>Micro-Inputs Veränderungscoaching Egger, Anna & Nohl, Martina managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 6 |  <p>Bildbar - Das Kartenset: 50 Karten zum Arbeiten mit Bildern im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p> |  <p>Handbuch Systemisches Coaching: Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer König, Eckard & Volmer, Gerda Beltz, 44,95 €</p> |
| 7 |  <p>Coaching (Praxis der Personalpsychologie, Band 2) Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p> |  <p>Bildbar - Das Kartenset: 50 Karten zum Arbeiten mit Bildern im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p> |
| 8 |  <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesinfluss, ab 9,62 € (gebraucht)</p> |  <p>Die Coaching-Schatzkiste: 150 kostbare Impulse für Entdecker Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 9 |  <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 10 |  <p>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p> |  <p>Act creative! Effektive Tools für Beratung, Coaching, Psychotherapie und Supervision Stadler, Christian; Spitzer-Prochazka, Sabine; Kern, Eva & Kress, Bärbel Klett-Cotta, 32,00 €</p> |

Inflationäre Begriffsverwendung



ICH BIN TANZ-COACH UND ARBEITE
CHEEK-TO-CHEEK



TOMASCAFFA NS

Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. 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: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen (cr)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczyński (db)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 €
inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro
Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit
6,00 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdewelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Sergey Nivens | S. 4, 21, 42 © frankie's
S. 4, 26, 29 © ASDF_MEDIA | S. 5, 32 © Syda Productions
S. 5, 44 © Liderina | S. 5, 50 © metamorworks | S. 5, 55 © Yiganov Konstantin
S. 9 © Khakimullin Aleksandr | S. 28 © fizkes | S. 34 © REDPIXEL.PL
S. 37 © SUPEE PURATO | S. 38 © surawach5 | S. 41 © Maslowski Marcin
S. 53 © Song_about_summer
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: FROMM GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | www.fromm-os.de

Hinweise:

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Klienten, deren Online-Coaching via Video-Übertragung abläuft, wollen die Hände ihrer Coaches auf dem Bildschirm sehen, wie uns eine Studie, die in der Rubrik Wissenschaft dieses Hefts vorgestellt wird, verrät. Ist die Coach-Klient-Beziehung ein derart fragiles Gebilde?

RAUEN: Ja, durchaus. Um es mit Churchill zu sagen: „Es gibt keine Freunde, die man nicht verlieren, und keine Feinde, die man sich nicht zuziehen könnte.“ Das ist zwar etwas überspitzt, aber im Kern ist es nicht falsch.

EBERMANN: Coaching und Freundschaft sind zwar bekanntlich nicht dasselbe, Vertrauen ist aber in beiden Fällen Grundvoraussetzung. Und dieses ist schnell beeinträchtigt – mitunter offenbar bereits durch beiläufige Handlungen. Coaching ist nichts, an das man unbedarft herangehen sollte, oder?

RAUEN: Zumindest sollte man sich vorher ein paar Gedanken machen, wie man das Arbeitssetting mit dem Klienten gestaltet. Coaching ist eben mehr als ein „schön, dass wir mal miteinander gesprochen haben“. Das unterschätzen Anfänger, die glauben, es genüge, sich nett miteinander zu unterhalten. Coaching ist ein Beziehungsformat, geht aber weit über nette Gespräche hinaus.

EBERMANN: Coaches, die das unterschätzen, könnten sich in einer prekären Situation wiederfinden, auf die eine andere Studie, die ebenfalls im vorliegenden Heft beschrieben wird, eingeht: Der Klient bricht das Coaching einseitig und vielleicht sogar ohne Erklärung ab. Klienten können „gemein“ sein – da liegt die Parallele zu vermeintlichen Freunden.

RAUEN: Wobei ich Klienten unterstellen möchte, dass sie gute Gründe haben, wenn sie ein Coaching abbrechen. Vermutlich ist es auch leichter, sich online aus einem Coaching zu verabschieden. Wie das berüchtigte Schluss-Machen via SMS ...

EBERMANN: Leichter, sofern man dabei nicht von Gewissensbissen geplagt wird. Aber das ist beim Beenden einer Coaching-Beziehung wohl seltener der Fall, aus Klientensicht ist diese eben auch ein Mittel zum Zweck ...

RAUEN: ... und der Trend zum „Westentaschen-Coach“, den man via Smartphone immer griffbereit hat, wird diese Haltung wohl eher verstärken. Unter „Augenhöhe“ verstehen wir noch etwas anderes, als vom Klienten vor das Gesicht gehalten zu werden. Noch ...



Highest Standards for Business Coaching. **Worldwide.**

www.iobc.org
09.09.2019



Anzeige

Die Wirkung der Methode Neuroimagination® wurde durch interdisziplinäre Forschung in einer vergleichenden Studie empirisch belegt.

Neuroimagination® ist das Ergebnis unserer Forschung.

Neuro-Agility. Selbstwirksamkeit. Empowerment.



Ob Vorhaben gelingen und Ziele erreicht werden, bestimmt das Zusammenspiel zwischen Willen (Cortex) und Emotion (limbisches System).

Über 20 Jahre wissenschaftliche und interdisziplinäre Arbeit sind das Ergebnis der Methode Neuroimagination®, durch deren Entwicklung ein entscheidender Grundstein für die Etablierung eines neurosystemischen Verständnisses in Beratung, Coaching und Training gelegt wurde. Angetrieben durch seine Fragen als Therapeut, hat der Entwickler der Methode Neuroimagination® Horst Kraemer in den 90er Jahren mit seinem interdisziplinären Team in praktischer Arbeit begonnen, kognitive und emotionale Vorgänge zu vereinen.

Neuroimagination® verbindet Forschung und Praxis

Damit die Willenskraft nicht unbewussten Emotionen folgt, wird im Coaching mit Neuroimagination® die Selbststeuerung für ein geordnetes Emotionsmanagement trainiert. Das bedeutet, dass kognitive und emotionale Prozesse über synaptische Verbindungen gleichzeitig angesteuert werden. Die hierdurch aktivierte synaptische Flexibilität (Neuro-Agility), die veränderte Hormonbildung sowie das beruhigte Nervensystem ermöglichen die Einflussnahme auf die Emotionen mit spürbaren Körpereffekten. Biografische Altlasten oder belastende Prägungen können nun verarbeitet und von Körperreaktionen entkoppelt werden.

Neuroimagination findet im Business und im Privaten dort ihren Einsatz, wo eine nachhaltige und messbare Wirkung verlangt wird: Neuro-Agiles Leadership, Mitarbeiterbindung und Motivation, Gesundheitsprävention, Soforthilfe bei Stress und Burnout sowie zu allen Themen der Persönlichkeitsentwicklung. Das von der Brainjoin Gruppe entwickelte Retention Health Management unterstützt Unternehmen in der Anwendung von neurosystemischem Forschungswissen.

Vortrag Neuro-Agility

18. Mai 2019, Zürich | 5. Oktober 2019, Saarbrücken

DBVC anerkannt: Ausbildung Neuroimagnations-Coach®

23. Mai 2019, Zürich | 28. Mai 2020, Saarbrücken

Workshop Neuroimagination®LIGHT

Soforthilfe nach Stresserleben

10. – 12. Oktober 2019, Saarbrücken

Wenn das, was Sie denken, mit dem, was Sie fühlen übereinstimmt, dann können Sie mit klarem Kopf und gesunder Kraft Entscheidungen treffen. Gleichzeitig erreichen Sie durch eine authentische Ausstrahlung und ambivalenzfreie Kommunikation Ihre Ziele.

www.brainjoin.com