

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Salutogenese und Coaching | S 20

Praxis

Coaching an Hochschulen | S 25

Havarie

Manipulation | S 45

Der eigene Weg ist immer der erfolgreichste

Gudrun Happich im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2013

www.coaching-magazin.de

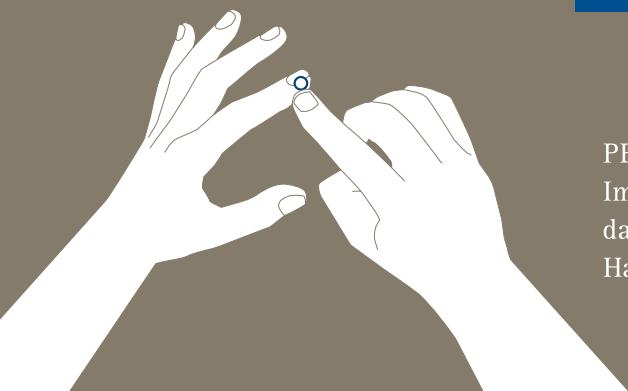
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



PEP-Fortbildung

Einfach wirksamer sein...

www.dr-michael-bohne.de



PEP ist eine Zusatztechnik zur Stressreduktion und Emotionsregulation. Im Coaching wird PEP auch genutzt, um Erfolgsblockaden aufzulösen und das Selbstwertgefühl der Coachees zu steigern.

Haben Sie Fragen? Rufen Sie doch einfach an. Tel.: +49 (0)511- 811 20 702

Editorial



Man hört öfters, dass einige wenige Unternehmen, die sich mit Personalvermittlung befassen, mit eher bedenklichen Mitteln arbeiten, beispielsweise wenn es an die Bezahlung eines Zeitarbeitnehmers geht. Doch die Methoden des in der Rubrik „Havarie“ beschriebenen Personalvermittlungsunternehmens, die von Manipulation bis zu psychischem Terror und Isolation der Person reichen, übertreffen die Zuschreibung „bedenklich“ bei weitem.

Ebenso pikant dabei ist, dass dieses Unternehmen explizit weibliche Coaches umwirbt, damit sie als Mitarbeiterinnen helfen, die Klienten zu beeinflussen. Als Lockmittel dient ein Stundensatz, der deutlich über den durchschnittlichen Sätzen für eine Coaching-Stunde liegt. Ein durch und durch unmoralisches und erschreckendes Angebot.

Ein möglicher Aspekt, um derartiges zu verhindern, liegt in gewissem Sinne in der Professionalisierung als Coach. Dabei bedeutet Professionalisierung insbesondere Professionalisierung in einem spezifischen „Praxisfeld“ und Differenzierung: Was einen Sport- von einem Business-Coach unterscheidet, ist natürlich die Klientengruppe, und damit zusammenhängend das jeweils spezifische Wissens- und Kenntnisgerüst, das auf das Umfeld – das Praxis-Umfeld – der Zielgruppe gemünzt ist. Ein Plädoyer für eine Fokussierung auf „Praxisfelder“ und eine weitere Differenzierung im Coaching finden Sie in der Rubrik „Wissenschaft“.

Man sollte sich also in seinem spezifischen „Praxisfeld“ spezialisieren, sozusagen einen eigenen Weg einschlagen – und diesen auch konsequent verfolgen. Denn „der eigene Weg ist immer der erfolgreichste“, das lehrt uns Gudrun Happich, langjährige Coach, die diese Überzeugung eindrucksvoll anhand ihres außergewöhnlichen Lebenswegs bestätigt. Ihren Werdegang und wie sie zu dieser Sichtweise kam, können Sie im „Portrait“ dieser Ausgabe nachverfolgen. Besonders interessant ist dabei Gudrun Happichs Verbindung von Biologie und Coaching – sehr lesenswert.

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

Ihr

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

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Neue Masterstudiengänge in Österreich und im Allgäu | S 6

Kongress-Reihe „Coaching meets Research“ | S 6

Westerhamer Business-Coachingtage 2013 | S 6

Nachlese zur Jubiläums-Fach-Konferenz

„Coaching – Fit for future“ | S 7

Nachlese zum 5. Berliner Coachingtag | S 7

TU München erforscht „Auswahl und

Beurteilung von Führungskräften“ | S 8

Innovationspreis für Feedbackplattform für Coaches | S 8

Coaching für Schulleiter | S 8

Studie: Akquisitionsstrategien von Coaches | S 9

– Verbandslandschaft –

DBVC kooperiert mit Institut für

Zukunftsforschung nextpractice | S 10

DBVC Shop mit Sommer-Rabattaktion | S 10

DGSv bietet neuen Beratungsservice für

Weiterbildungsinteressierte | S 10

ICF-Forum Berlin zum Thema feedbackbasiertes Coaching | S 11

Globale Coaching- und Mentoring-Allianz

einigt sich auf Arbeitsrichtlinie | S 11

Nachlese zum dvct-Jubiläumskongress | S 11

DCV-Jahresfortbildung „Psychopathologie für Coaches“ | S 11

– Portrait –

Gudrun Happich | S 12

– Konzeption –

Salutogenese und Coaching | S 20

– Praxis –

Coaching an Hochschulen | S 25

Coaching mit mediativen Anteilen | S 30

– FAQ –

Fragen an Horst Rückle | S 35



Foto: Ulrich Zillmann

– Portrait –

Gudrun Happich

Der eigene Weg ist immer der erfolgreichste. | S 12



– Konzeption –

Salutogenese und Coaching

Gesundheit und Erfolg sind die wichtigsten Ziele des Coachings. Die Salutogenese bietet einen ganzheitlichen Ansatz, psychische und physische Gesundheit zu erzielen und mit Arbeitsfaktoren zu verbinden. | S 20

– Praxis –

Coaching an Hochschulen

| S 25



– Praxis –

Coaching mit mediativen Anteilen

| S 30





– Spotlight –

Das Unternehmer Coaching Netzwerk (UCN)

Das UCN ist ein Zusammenschluss verschiedener Unternehmen, die Fragen zum Thema Coaching effizient und aus ihrer unternehmensspezifischen Perspektive lösen wollen.

| S 36



– Wissenschaft –
**Alles Coaching
oder was?**

Professionalisierung im Coaching bedeutet Professionalisierung als Coach in bestimmten Praxisfeldern – in Verbindung mit fundiertem Coaching-Wissen.

| S 48

– Philosophie/Ethik –
**Scheitern einbeziehen
– gescheiter scheitern**

Jede Unternehmung wird von der Möglichkeit des Scheiterns begleitet. Akzeptiert man dies, so kann man diesem Szenario gelassener begegnen – und Scheitern als konstruktive Option begreifen.

| S 52



– Spotlight –

Das Unternehmer Coaching Netzwerk (UCN)

| S 36

– Coaching-Tool –

Die Intra-Rollenkonflikte-Analyse

| S 41

– Havarie –

Schnelles Geld durch Manipulation

| S 45

– Wissenschaft –

Alles Coaching oder was?

| S 48

– Philosophie/Ethik –

Scheitern einbeziehen – gescheiter scheitern

| S 52

– Rezensionen –

Transaktionsanalyse im Coaching

| S 58

Coaching-Praxis: Das Trigon-Modell

| S 59

Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln

| S 60

Schema-Coaching

| S 61

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Burnout-Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Neue Masterstudiengänge in Österreich und im Allgäu

Zum Wintersemester 2013/2014 starten verschiedene Hochschulen mit neuen Angeboten für den Bereich Coaching.

Die Naturwissenschaftliche Fakultät der Universität Salzburg (A) bietet ab September 2013 einen neuen Universitätslehrgang für Supervision, Mediation und Coaching an. Inhaltlich ist der Studiengang auf Beratungskonzepte der Verhaltenstherapie, Tiefenpsychologie und systemtheoretischen Ansätze ausgerichtet und wird in einer Regelstudienzeit von sieben Semestern absolviert. Als berufsbegleitendes Studium richtet sich dieser vor allem an Studienabsolventen (auch Bachelor) mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung. Erfolgreiche Absolventen des Universitätslehrganges erhalten den akademischen Titel „Master of Science für Supervision, Mediation und Coaching“ (M.Sc.). Wissenschaftlich geleitet wird der Studiengang von Prof. Dr. Eva Traut-Mattausch und Prof. Dr. Eva Jonas.

goo.gl/rFIz6



Die Hochschule Kempten (Allgäu) bietet ab Oktober 2013 den neuen berufsbegleitenden Studiengang „Supervision, Organisationsberatung und Coaching“ an und richtet sich insbesondere an Fach- und Führungskräfte aus dem Sozial- und Gesundheitssektor, aus Bildung, Kultur und Verwaltung. In sechs Semestern ist es möglich, einen Master of Arts (M.A.) zu erlangen, der Kompetenzen in allen drei Bereichen der Supervision, Organisationsberatung und des Coachings vermittelt. Darüber hinaus entspricht die Ausbildung den Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), sodass nach erfolgreichem Abschluss die Tätigkeit als Supervisor ausgeübt werden kann. Ziel des Studienganges ist es, Studierende zu befähigen, Fach- und Führungskräfte reflexiv beraten zu können. Inhaltlich gestaltet wird der Studiengang von einem Stamm von Referenten mit internationaler Beratungs- und langjähriger Berufserfah-

ung. Die Seminare finden im Vöhlinschloss in Illertissen statt. (aw)

goo.gl/YHTi2



Kongress-Reihe „Coaching meets Research...“: Freie Online-Publikation und Call-for-Papers

Die zweijährlich stattfindende Fachkongress-Reihe „Coaching meets Research“ der FHNW veröffentlichte im Juni eine erste kostenfreie Kongresspublikation zum Kongress 2012. Aktuell läuft der Call-for-Papers für das Kongressjahr 2014.

Auf knapp 500 Seiten finden sich die Beiträge der Referenten des 2. internationalen Coaching-Fachkongresses „Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus“, der zweijährlich von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt wird. Dieser erste Teil der Kongresspublikation erschien im Juni dieses Jahres unter dem Titel „Coaching-Praxisfelder Forschung und Praxis im Dialog. Publikation zum zweiten internationalen Coaching-Fachkongress. Online-Teil“ im Springer-Verlag und wird als kostenfreier PDF-Download angeboten.

Der gleichnamige zweite Teil der Kongresspublikation im Print-Format ist für Herbst 2013 geplant. Die Herausgeber der Kongresspublikation Robert Wegener, Prof. Agnès Fritze und Dr. Michael Loebbert der FHNW geben an, dass der zweite Teil vertiefende Beiträge zu coachingrelevanten Praxisfeldern wie Sport, Business, Politik, Soziale Arbeit, etc. und Praxisthemen wie Evaluation, Programme und Moderne Medien beinhalten wird.

Der dritte und nächste Fachkongress der Reihe „Coaching meets Research“ der FHNW findet am 17. und 18.07.2014 in Olten (CH) statt. Das Thema des Kongresses wird sein: „Coaching in der Gesellschaft von morgen“ und stellt die Hypothese auf, dass die gesell-

schaftliche Relevanz von Coaching steigt und weiter steigen wird.

Aktuell läuft für den Kongress 2014 der Call-for-Papers, der sich an Wissenschaftler, praktizierende Coaches und Coaching-Experten richtet. Themenbezogene Beiträge können in verschiedenen, vorgeschriebenen Formaten noch bis zum 15.02.2014 eingereicht werden. (aw)

Download der
Kongress-Publikation
goo.gl/NUK18



3. Westerhamer Business- Coachingtage 2013

Die IHK-Akademie Westerham lädt zum dritten Mal in Folge zu den Westerhamer Business-Coachingtagen im November ein.

Die IHK-Akademie Westerham organisiert vom 18.–19.11.2013 die dritten Westerhamer Business-Coachingtage. Das Publikum erwartet unter anderem Impulsvorträge von Martin Wehrle (Leiter Karriereberater-Akademie Hamburg, Autor), Dr. Björn Migge (u.a. Coaching-Weiterbildungsanbieter, Autor), Dr. Steffen Adler (Inhaber Comfort Consult), Annette Becker (Business-Coach, Autorin), Thomas Schulte (Geschäftsführer Symbiont Group, Autor), Pierre Frot (Unternehmensberater, Executive Coach), Julia Felbinger (Dipl.-Psychologin) und Peter-Christian Patzelt (Managementtrainer an der IHK-Akademie München-Westerham). Die Coaching-Experten stellen neue Instrumente, Methoden und Entwicklungsfelder für das Business-Coaching vor mit anschließenden interaktiven Workshops. Im Fokus stehen Themen wie Strategie-Coaching, Metakognitionen, Theaterorientierter Ansatz im Business-Coaching, Halbwahrheiten im Business-Coaching, Schema-Coaching, systemische Aufstellungsarbeit und kreatives Gestalten bewährter Methoden im Coaching.

Die 3. Westerhamer Business-Coachingtage finden in der IHK-Akademie Westerham in

Feldkirchen-Westerham bei München statt und starten am Montag, 18.11.2013 um 11:45 Uhr und enden am Dienstag, 19.11.2013, um ca. 14:00 Uhr. Der Eintritt kostet 290 € inkl. Begrüßungsimbiss, Abend- und Mittagessen und Pausen- und Tagungsgetränke. Eine Anmeldung ist erforderlich und kann online vorgenommen werden. (aw)

goo.gl/lqhRw



Nachlese zur Jubiläums- Fach-Konferenz „Coaching – Fit for future“

Vom 12.–13.04.2013 feierte die österreichische Trigon Entwicklungsberatung 20jähriges Jubiläum.

Gleich drei Anlässe gab es für die Jubiläums-Fach-Konferenz der Trigon Entwicklungsberatung vom 12.–13.04.2013 im österreichischen St. Plöten: Die Trigon Coaching Ausbildung gibt es in diesem Jahr seit 20 Jahren, Dr. Werner Vogelauer startete im Frühjahr den 50. Coaching Lehrgang und darüber hinaus wurde das neue Buch „Coaching Praxis: Das Trigon-Modell“ publiziert.

So gab es dann schließlich 14 Workshops auf der Konferenz für die Teilnehmer. Eine große Bandbreite an allgemeinen und speziellen Coaching-Themen wurde dabei abgedeckt: Achtsamkeit im Coaching, „der leere Stuhl“, Mimosonanz, Coaching in der Mediation, Kulturelle Aspekte im Coaching, etc. Highlight und Keynote der Veranstaltung war der Vortrag von Dr. Wolfgang Looss, der zum Thema Diagnose referierte.

Für Unterhaltung sorgte Pantomime und Körpersprache-Trainer Walter Samuel Bartussek, der vor Publikum Coaching-Beziehungen und –Prozesse parodierte. Darüber hinaus wurde das neue Buch „Coaching Praxis“ vorgestellt, von dem alle Konferenzteilnehmer ein vom Autor Dr. Werner Vogelauer signiertes Exemplar erhielten.

Ziel der Veranstaltung mit dem Thema „Coaching – Fit for future“ war es, durch die Vielfalt und die Art der Auseinandersetzung mit Coaching die Branche fit für die Zukunft zu machen – hin zu einer ernstgenommenen Profession. (aw)

goo.gl/3vwfpg



Nachlese zum 5. Berliner Coachingtag

Der Berliner Coachingtag der artop GmbH stand in diesem Jahr unter dem Motto „Coaching führt!“.

Am 12. April war es wieder so weit: Zum mittlerweile fünften Mal lud die artop GmbH erneut zum Berliner Coachingtag ein. Die diesjährige Veranstaltung unter dem Motto „Coaching führt!“ zeigte sich dabei in neuem Format mit weniger Teilnehmern und neuer Location im Soho-Haus in Berlin Mitte.

Mit seinen einleitenden Worten legte Dr. Thomas Bachmann, Geschäftsführer von artop, das Motto selbstbewusst in seiner ganzen Bandbreite aus: Coaching als führender Einfluss auf die Unternehmenskultur, Coaching als immer stärker nachgefragtes Entwicklungssetting und nicht zuletzt Coaching gar als „Must-have“ für Führungskräfte.

Der erste Keynote-Vortrag von Dr. Ruth Seliger (trainconsulting, Wien) drehte sich um die Frage, wie die für Organisationen überlebensnotwendige Energie durch Coaching zum Fließen gebracht werden kann. Anhand eines aktuell laufenden Beratungsfalls erklärte sie hierzu das von ihr entwickelte Energie-Dreieck mit den energiestiftenden Größen Sinn, Zuversicht und Einfluss.

Klaus Eidenschink (Hephaistos, München) eröffnete den zweiten Keynote-Vortrag mit einem amüsanten Rollenspiel, um dann seine provokante These – „Menschen und Organisationen haben grundsätzlich unterschiedli-

che Interessen und sind nicht dafür gemacht, einander wohlzutun“ – zu vertreten. Mit treffenden Beispielen zeichnete er ein klares wie erschreckendes Bild der auf Wohlgefühl ausgerichteten Mitarbeiter, welche in einem auf Zahlen und Profit gebauten Unternehmen allerorts nur auf Enttäuschungen treffen.

Die diskussionsfreudigen Zuhörer wurden in eine leichte Mittagspause entlassen, in der sich viele Tischgespräche weiter um die beiden inspirierenden und sehr persönlich gehaltenen Vorträge drehten. Anschließend wurden alle Teilnehmer aufgefordert, sich zu bisher nicht bekannten Paaren zusammenzufinden und gemeinsam ein mögliches eigenes Coaching-Thema zu besprechen. Nach dieser kontaktstiftenden Übung ging es in zwei Gruppen weiter: Die eine Hälfte der Teilnehmer diskutierte mit Klaus Eidenschink, Thomas Bachmann und Thomas Greiner (Executive Coach und ehemals Vorsitzender der Dussmann-Gruppe). Dabei wurde das im Keynote-Vortrag offenbarte Dilemma zwischen den Mitarbeiter- und Organisationsinteressen nochmals aufgegriffen und von Klaus Eidenschink weiter zugespitzt („Wer hofft, dass Arbeit ihm Sinn stiftet, hat schon verloren“). Greiner ergänzte die ungebrochen provokante Haltung Eidenschinks mit pragmatischen Impulsen („Ganz einfach: Menschen in Organisationen wollen anständig behandelt werden.“) und Einblicken in seine persönliche Erfahrung. Sein Fazit – „jede Führungskraft braucht einen Coach“ – stand ganz im Zeichen des Veranstaltungstitels. Die andere Hälfte widmete sich mit Dr. Ruth Seliger, Hartmut Pick (Leiter Trainingszentrum PSA Peugeot Citroën) und Ragna Runkel (Leiterin artop-Akademie) der Rolle der Führungskraft als Klammer zwischen den bedürfnisorientierten Mitarbeitern und einer profitgetriebenen Organisation. Hartmut Pick berichtete dabei von seiner Erfahrung mit der Auswahl passender Coaches.

In der abschließenden „Fishbowl“ kamen nochmals alle Referenten zusammen und wurden durch Martin Pichler, Chefredakteur von wirtschaft + weiterbildung, ergänzt. Die Expertenrunde kam dabei der philosophisch-grundlegenden Frage nach, in was für einer

Welt wir leben wollen und welche Rolle Coaching dabei spielen könnte. Zu Recht zeigte sich Dr. Thomas Bachmann am Ende der Veranstaltung sehr zufrieden. Der gelungene Rahmen, ein überschaubarer Teilnehmerkreis im angenehmen Ambiente des Soho-Hauses und nicht zuletzt die hervorragende Auswahl der Referenten machten den 5. Berliner Coachingtag zu einem vollen Erfolg.

Fazit: Eine inspirierende Veranstaltung – provokant, klar und mutig im Inhalt; kollegial und offen im Umgang. (ah)

goo.gl/fLjfw



TU München erforscht „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften“

Vor zwei Jahren startete das Forschungsprojekt „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft“ an der TU München. Jetzt wurden erste Ergebnisse veröffentlicht.

Im Juni berichteten mehrere Medien (u.a. Der Tagesspiegel, SPIEGEL Online) über die ersten Ergebnisse des Forschungsprojektes „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft“ (AuBeFühr) der Technischen Universität München (TUM). Das Projekt startete 2011 und hat zum Ziel, wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen für eine systematische Auswahl und Beurteilung von Führungskräften zu ermitteln und darauf aufbauend die Empfehlungen in die Praxis umzusetzen.

Die ersten Ergebnisse zeigen, dass sowohl von Männern als auch von Frauen insbesondere die Eigenschaften „durchsetzungsstark, dominant und hart“ als besonders geeignet für Führungsrollen angesehen werden. Bei diesen Charakteristika handelt es sich um typisch männlich gesehene Eigenschaften. Frauen wird – ebenfalls sowohl von Männern als auch von Frauen – grundsätzlich weniger

Führungsstärke zugesprochen. Allerdings wird Frauen, die zeigen, dass sie stolz auf ihre eigenen Leistungen sind, am ehesten Führungswille zugetraut. Besonders fröhlich wirkenden Frauen hingegen wenig.

Aufbauend auf den ersten Ergebnissen werden aktuell Konzepte in Form von Schulungen geplant, die in Unternehmen zur Auswahl von Führungskräften Anwendung finden sollen. (aw)

goo.gl/zm0re



Innovationspreis für Feedbackplattform für Coaches

„Initiative Mittelstand“ prämiiert Feedback- und Evaluationsplattform für Coaches mit dem INNOVATIONSPREIS-IT 2013.

Bereits seit 2004 verleiht die Initiative Mittelstand den INNOVATIONSPREIS-IT auf der CeBIT in Hannover. In diesem Jahr ging der Preis in der Kategorie „Consulting“ an das Online-Evaluationsportal für Coaches www.coaching-evaluationen.de. Die Plattform konnte sich als innovativste IT-Lösung gegenüber 4.900 Mitbewerbern durchsetzen.

Die Feedback- und Evaluationsplattform wurde im Oktober 2011 vom Beratungsunternehmen rheinSinn ins Leben gerufen und bietet eine vollautomatische, standardisierte und qualitative Evaluation von stattgefundenen Coaching-Prozessen an. Für Coaches und Unternehmen, die Coaching einsetzen, lassen sich dadurch Coaching-Prozesse transparent gestalten und kontinuierlich verbessern. Coaches profitieren zudem von einer Referenzangabe für ihre evaluative Coaching-Arbeit.

André Bischof, Geschäftsführer von rheinSinn, zeigte sich nach der Prämierung stolz: „Wir freuen uns über die Bestätigung des Innovationscharakters und der Qualität von so renommierten Stellen.“ RheinSinn ist ein Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt auf

Dienstleistungen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Neben der Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen liegt ein Schwerpunkt der Tätigkeit im Bereich Business-Coaching.

Die Initiative Mittelstand des Huber Verlag für Neue Medien GmbH legt insbesondere ein Augenmerk auf die Förderung und Stärkung des Innovationspotenzials deutschsprachiger Firmen: Seit 2004 verleiht die Initiative jährlich auf der Computermesse CeBIT den INNOVATIONSPREIS-IT für die innovativsten und mittelstandsgeeignetsten IT-Lösungen und -Produkte. (aw)

goo.gl/ljy29



Coaching für Schulleiter – Initiative Bildung & Zukunft e.V.

Mehr als 30 Coaches arbeiten ehrenamtlich in dem Verein Initiative Bildung & Zukunft e.V., um Bildungsverantwortliche zu unterstützen.

2008 wurde die Initiative Bildung & Zukunft e.V. (CIBZ) gegründet, um Coaching zu einem festen Bestandteil der Arbeit von Schulleitern und Lehrern zu machen. Denn „was in der freien Wirtschaft längst fest etabliert ist, wollen wir in die Bildungslandschaft übertragen“, erklärt Franz Neumeyer, erster Vorsitzender des gemeinnützigen Vereins, der damit auf die Bedeutung von Coaching in wirtschaftlichen Organisationen und Unternehmen anspielt. Die CIBZ will damit einen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Bildungsgesellschaft leisten.

Nach fünf Jahren aktiver Vereinsarbeit konnten mittlerweile über 30 Schulen in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Schleswig-Holstein mit professioneller Coaching-Arbeit unterstützt werden. 31 Coaches arbeiten ehrenamtlich für die CIBZ und führen im Auftrag und in Zusammenarbeit mit dem Verein Einzel- und Team-Coachings mit Schulleitern und Lehrern durch. Über 300 Lehrkräfte und

Bildungsverantwortliche konnten so bereits professionell und für die Bildungseinrichtungen kostengünstig begleitet werden. Im Fokus steht auch, Bildungsverantwortliche fit für die Leitungsaufgaben von Morgen zu machen. Für die Zukunft plant der Verein auch Angebote für Schüler.

Die Initiative steht unter der Schirmherrschaft der International Coach Federation (ICF) und des deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct) und arbeitet in Kooperation mit der „SinnStiftung“.

Ein Engagement für die Initiative ist jederzeit und auf viele Arten möglich:

- » Als ehrenamtlicher Coach zur Durchführung von Coaching-Prozessen.
- » Als ehrenamtlicher Mitarbeiter zum Kontaktaufbau mit Schulen, Politik und Organisationen.
- » Als Sponsor zur nachhaltigen Unterstützung der Initiative.

- » Als Schirmherr zur Zusammenarbeit mit interessierten Coaching-Verbänden.
- » Als Kooperationspartner zur Vernetzung.
- » Als Ausbildungsinstitut zur Förderung von Schulleitern und Lehrkräften.
- » Als Mitglied zur Unterstützung der Vereinsarbeit. (aw)

goo.gl/LGgcY



Studie: Akquisitionsstrategien von Coaches

Studie der Universität Bielefeld zu „Relevanz von Netzwerkanalysen“ sucht Teilnehmer.

Die Universität Bielefeld führt aktuell eine Studie zum Thema „Relevanz von Netzwerkanalysen in Bezug auf Akquisitionsstrategien

von Coaches“ durch. Vor diesem Hintergrund sucht Diplom-Pädagogin Annette-Christina Kopatz der Bielefeld School of Education (BiSEd) Interviewpartner. Mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews, der Entwicklung von Netzwerkkarten und Dokumentenanalysen wird folgenden Fragen nachgegangen:

- » Wie nutzen Coaches ihre Netzwerke im Kontext ihrer Akquisevorhaben?
- » Welche Akteure im Netzwerk spielen welche Rolle in Bezug auf Akquisitionsstrategien?
- » Welche Akteure im Netzwerk spielen welche Rolle in Bezug auf den Akquisitionserfolg?

Interessierte sprechen einen individuellen Termin für das Experteninterview mit Annette-Christina Kopatz ab. (aw)

Kontakt: annette.kopatz@uni-bielefeld.de
Tel.: 0521 106 4245

„Professionalisierung von Coaching und kollegiales Miteinander – dafür engagieren wir uns in NRW!“

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

Werden Sie Mitglied in Deutschlands erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.



Stefanie Schäfer und Georgia Hüls,
DCV-Regionalsprecherinnen in NRW



Qualität von Anfang an.

www.coachingverband.org



DBVC kooperiert mit Institut für Zukunftsforschung nextpractice

**Zum 10-jährigen DBVC-Jubiläum initiiert
der Verband das Projekt „Coaching 2024“.**

Vor dem Hintergrund des zehnjährigen Bestehens des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) im kommenden Jahr 2014 führt der Verband nach eigenen Angaben ein innovatives Forschungsprojekt mit dem Namen „Coaching 2024“ durch. Dafür kooperiert der DBVC mit dem Institut für Trend- und Zukunftsforschung nextpractice GmbH, dessen Gründer und Leiter der Organisationspsychologie Prof. Dr. Peter Kruse ist.

Kruse ist Initiator und Mitentwickler verschiedener Managementwerkzeuge, die zum Ziel haben, Entscheidungsprozesse zu unterstützen sowie kollektive Intelligenz zu fördern und zu nutzen. Für seine Ideen und Entwicklungen in diesem Bereich wurde er bereits mehrfach ausgezeichnet. Eines seiner bekanntesten Instrumente, der nextmoderator, kam bereits 2009 für die UN-Klimakonferenzen in Poznan und Kopenhagen zum Einsatz.

Über die Kooperation von DBVC und nextpractice sowie Teilhabemöglichkeiten am Forschungsprojekt „Coaching 2024“ kann man sich auf der Verbandshomepage informieren. (aw)

www.dbvc.de



DBVC Shop mit Sommer- Rabattaktion

Noch bis Ende September läuft die Sommer-Rabattaktion des DBVC für DVDs zu Coaching-Themen.

Im Online-Shop des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) kann man noch bis Ende September von der Rabattaktion des

Verbandes profitieren: Bei Bestellung von Coaching-DVDs gibt es einen Preisnachlass von 20 Prozent auf den Gesamteinkauf. Die Rabattaktion startete im August und bietet Coaching-Wissen der letzten beiden DBVC Coaching-Kongresse 2008 und 2012 auf DVD an. So sind über 40 Coaching-Themen von mehr als 30 Branchen-Experten im Online-Shop zu finden, u.a. von Ulrich Dehner, Klaus Eidenschink, Dr. Werner Vogelauer, Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Wolfgang Looss, Dr. Bernd Schmid, etc. Das Besondere an den DVDs des DBVC Coaching-Kongresses 2012 ist, dass man die Expertenbeiträge dank mitgelieferter Audio-Datei auch z.B. im Auto oder im Flugzeug anhören kann. (aw)

www.dbvc.de/shop



DGSv bietet neuen Beratungsservice für Weiterbildungsinteressierte

Interessierten steht immer mittwochs ein telefonischer Beratungsservice der DGSv zur Verfügung. Kontakt per E-Mail ist ebenfalls möglich.

Seit Mai bietet die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) den Service eines Beratungstelefon für alle Interessierten, die sich zum Supervisor, Coach oder Berater ausbilden wollen. Bei dem neuen Service des Verbandes geht es demnach um das Thema Aus- und Weiterbildung in den genannten Bereichen. Immer mittwochs stehen DGSv-Berater zur Verfügung, um Fragen telefonisch zu beantworten. Die Beratungsleistungen umfassen individuelle Antworten zu Entscheidungskriterien und Motiven einer Ausbildung, anbieterübergreifende Informationen sowie grundlegende Einschätzungen zum Beratermarkt und dessen Entwicklung. Konkrete Ausbildungsanbieter werden nicht empfohlen.

Das neue Beratungsangebot ist kostenfrei und kann immer mittwochs zwischen 10–12 Uhr unter der Telefonnummer 0221 92004-20 in Anspruch genommen werden. Alternativ können Fragen per E-Mail an beratung@dgsv.de eingesendet werden. (aw)

www.dgsv.de



ICF-Forum Berlin zum Thema feedbackbasiertes Coaching

Mit einem Praxisbericht und anschließender Diskussionsrunde lud die ICF im Juni zum „ICF-Forum Berlin“ ein.

Das Berlin-Chapter der International Coach Federation (ICF) organisierte am 18. Juni 2013 das „ICF-Forum Berlin“ zum Thema feedbackbasiertes Coaching. Nach einem Praxisbericht von Personalentwicklerin Nina Schimkus (Axel Springer AG) diskutierten Experten der Personalentwicklungs- und Weiterbildungsbranche zum Thema. Zu den Gesprächsteilnehmern zählten neben Referentin Nina Schimkus, Silja Kotte (Diplompsychologin, Universität Kassel), Katharina Henning (Direktorin Human Resources der A-ROSA Resort und Hotel GmbH) sowie Nils Cornelissen (Managementberater, Berlin). Moderiert wurde die Diskussion von Kerstin von Appen und Martin Jessen von der ICF.

Das Forum drehte sich primär um die Frage, wie ein Feedbackprozess durch Coaching sinnvoll und nachhaltig begleitet werden kann, damit Feedbacks angemessen umgesetzt werden können. Dabei wurde über Aspekte wie dem unternehmensinternen Aufbau von Feedbackprozessen, die Frage der Freiwilligkeit, Forschungsergebnisse und -situation zum Thema und Anforderungen an Coaches im Feedbackprozess gesprochen und debattiert.

Insbesondere zum letzten Punkt herrschte unter den Diskussionsteilnehmern Einigkeit: Der Coach als Prozessbegleiter im feedbackbasierten Coaching braucht eine fundierte Coach-Ausbildung, ein gewisses Selbstbewusstsein verbunden mit Empathie und er muss sich schnell in Situationen hineindenken können. (aw)

www.coachfederation.de



Globale Coaching- und Mentoring-Allianz einigt sich auf Arbeitsrichtlinie

Die Verbände der GCMA vereinbarten im Februar eine Richtlinie für die zukünftige Zusammenarbeit.

Im November 2012 gründeten die drei weltweit agierenden Coaching-Verbände International Coach Federation (ICF), Association for Coaching (AC) und European Mentoring & Coaching Council (EMCC) die „Globale Coaching- und Mentoring-Allianz“ (GCMA). Ziel der Allianz ist die Förderung der Professionalisierung und Transparenz des Coaching- und Mentoring-Marktes.

Das erste inhaltliche Treffen der alliierten Verbände im Februar 2013 in Dublin steckte die Kernziele, gemeinsamen Werte und Arbeitsleitsätze der Interessensgemeinschaft fest. So einigte man sich auf die Zielvorgaben, die „kollektive Stimme“ der drei Verbände zu werden, den Austausch zwischen allen beteiligten Akteuren der Coaching- und Mentoring-Industrie fördern und fokussiert auf die gesellschaftliche Bedeutung von Coaching und Mentoring aufmerksam machen zu wollen. Zudem einigte man sich auf folgende Leitsätze für die Kollaboration (Übersetzung aus dem Englischen von der Redaktion):

„Wir nutzen einen Coaching-Ansatz zur Interaktion. Wir respektieren und begrüßen alle Perspektiven. Wir bedenken zuerst die Berufsinteressen.“

Wir denken mitglieder- und marktorientiert und handeln progressiv. Wir beteiligen uns an Dialogen bevor Entscheidungen getroffen werden. Wir stellen dar, klären auf und kommunizieren. Die GCMA ist ein Zusammenschluss professioneller Organisationen, keine Organisation an sich.“

Ferner wurde festgelegt, dass sich die GCMA vierteljährlich treffen will. Dabei soll es dann auch um Eintrittskriterien in die Allianz für weitere interessierte Verbände und Organisationen gehen. (aw)

<http://coachfederation.org>



Nachlese zum dvct-Jubiläumskongress

Anlässlich des zehnjährigen Bestehens des dvct veranstaltete der Verband im Frühjahr einen Fachkongress. 170 Gäste waren in Hamburg vor Ort.

„Zeit für Personalentwicklung“ lautete das Thema des Jubiläums-Fachkongresses des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct), der am 19. März in Hamburg stattfand. Bereits am Vorabend sprach Dr. Jörn Quitzau, Volkswirt der Hamburger Berenberg Bank, als Keynote Speaker zur feierlichen Auftaktveranstaltung zum Kongress über die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Personalentwicklung. Sein Fazit lautete: In der Zukunft werde ein deutlicher Mehrbedarf an Aus- und Weiterbildungsangeboten zu verzeichnen sein. Als Gründe nannte Quitzau, dass die private wie gesetzliche Altersvorsorge anfällig geworden sei, das Renteneintrittsalter weiter steige und so „die Notwendigkeit, den eigenen Marktwert zu erhalten“ wachse und damit die Nachfrage nach Trainern und Coaches. Laut Veranstalter waren ca. 170 Trainer,

Coaches, Personalverantwortliche und Entscheider aus der Wirtschaft beim Kongress. Aus insgesamt 16 Workshops und Vorträgen konnten die Teilnehmer die für sie interessantesten Themen auswählen. Thematisch beschäftigten sich die Referenten u.a. mit Instrumenten der Coaching-Arbeit, Berichten aus der Praxis und innovativen Konzepten für die Personalarbeit. (aw)

www.dvct.de



Für Kurzentschlossene: DCV-Jahresfortbildung „Psychopathologie für Coaches“

Die jährliche DCV-Fortbildung findet vom 27.–28.09.2013 in Berlin statt.

Vom 27.–28.09.2013 findet die Jahresfortbildung des Deutschen Coaching Verbandes e.V. (DCV) in Berlin statt, die sich mit dem Thema „Psychopathologie für Coaches“ befasst und sich theoretisch wie praktisch auf die Abgrenzung von Coaching und Psychotherapie fokussiert. Referent für das Thema ist Carsten Gaggia. Gaggia ist Dipl.-Psych., psychologischer Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Verhaltenstherapeut, systemischer Therapeut und Coach und hat eine Praxis für Psychotherapie und Coaching in Duisburg.

Die DCV-Jahresfortbildung findet in den Seminarräumen des GLS Campus Berlin statt. Eine Anmeldung zur Jahresfortbildung ist erforderlich und kann über ein Anmeldeformular auf der Homepage des DCV vorgenommen werden. Die Kosten für die Fortbildung beginnen ab 390 € (inkl. Unterlagen, Getränke, Snacks, Mittagessen). (aw)

www.coachingverband.org





Foto: Ulrich Zillmann

Interview mit Gudrun Happich

Der eigene Weg ist immer der erfolgreichste

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Das machen, wovon man überzeugt ist. Dies ist ihr Erfolgsgeheimnis und es prägt ihren außergewöhnlichen Lebensweg. Eine ebenso zentrale Prägung liegt in der Biologie, die ihre Denkweise und ihren Coaching-Ansatz beeinflusst: Die Natur als das erfolgreichste lebende System aller Zeiten inspiriert nicht nur die Technik, sondern wird zum Vorbild und Muster im Coaching. Mit Hilfe von allgemeingültigen, nachvollziehbaren Grundsätzen und Abläufen der Natur wird ein Coaching-Anliegen klar erfassbar.

Wie sind Sie ins Coaching gekommen?

Ich glaube man kommt nicht auf die Erde, weil man Coach werden will. Zumindest was meinen Lebenslauf angeht, würde ich sagen, Coaching war nicht wirklich mein Ziel, sondern eher die logische Konsequenz, um das, was ich mir im Leben vorgestellt habe, realisieren zu können. Die Geschichte fängt vorne an, weil wir durch so vieles geprägt werden, u.a. wo wir herkommen. Und was prägt mich eigentlich? Das eine ist, dass ich aus einem Familienunternehmen aus Ostwestfalen komme. Das andere ist, dass mich das Leistungsprinzip vielleicht schon von Kindesbeinen an sehr geprägt hat. Was sich dann auch daran gezeigt hat, dass ich mich schnell begeistert habe für Sport.

Sie waren Leistungssportlerin, d.h. Sprinterin.

Ich habe als Jugendliche zu den schnellsten Sprinterinnen Deutschlands gehört. Ich glaube mit 13 Jahren lief ich schon 12,2 Sekunden und fand das einfach toll.

Sie sprachen von Prägung: Wieso haben Sie sich dann für ein Biologie-Studium entschieden?

Die Biologie ist genau die dritte Komponente meiner Prägung. Ich bin auf dem Dorf groß geworden, da ist natürlich viel Natur, die mich faszinierte – ich wollte wissen, wie das alles funktioniert. Das war für mich auch ausschlaggebend, Biologie zu studieren: Ich wollte schlicht die ganzen Zusammenhänge kennen und meine Neugierde befriedigen, wollte sehr genau beobachten und analysieren, wie etwas funktioniert und versuchen, es zu verstehen. Dann, nach dem Studium, wollte ich unbedingt nach Berlin, wollte unbedingt in die Industrie, wollte unbedingt in der Mikrobiologie tätig sein ... Tatsächlich war da immer ein „Ich will, ich will, ich will!“ und ich habe Wege gesucht, das auch zu verwirklichen.

Warum gerade Berlin?

Berlin, weil zu dem Zeitpunkt die Mauer fiel. Und ich habe auch früher schon häufiger Städte gewechselt wegen der Uni. Der Mauerfall war der Moment, wo ich mir dachte: Hier wird etwas passieren, das gibt es nie wieder in der Art in Deutschland. Und wenn du tatsächlich mitbekommen möchtest, wie Menschen mit so einer Situation umgehen, welche Möglichkeiten entstehen, was da alles passiert, dann musst du dahin.

Nach dem Studium wurden Sie gleich als Führungskraft in einem Berliner Unternehmen eingestellt. Eine große Herausforderung für einen Berufseinsteiger.

Ganz ehrlich, ich hatte da schon Manschetten und sagte meinem damaligen Chef: Ich bin Anfänger und habe von Führung keine Ahnung! Aber er hat nur gemeint, das würde ich schon packen. Das Unternehmen beschäftigte sich mit Umweltsanierung, war also genau das, was ich machen wollte. In Berlin gibt es z.B. das Haus der Kulturen der Welt oder die „Schwangerere Auster“, wie man im Volksmund sagt. Da wurde der Boden saniert und wir haben ihn mikrobiologisch gereinigt. Das wird kaum einer wissen, weil das Verfahren sind, die so geräuschlos und natürlich laufen, dass da keiner etwas mitkriegt. Und das war für mich toll: Diese Idee, aus etwas, das nicht gut ist – hier also einen Umweltschaden –, mit Hilfe vorhandener Ressourcen, sprich Mikroorganismen, wieder etwas Sauberes zu machen in Einklang mit der Natur war für mich ein Traum.

Kann man das auf das Coaching übertragen?

Das kann man total übertragen, denn es ist genau das gleiche! Da ist etwas, was nicht in Ordnung ist und man versucht, dieses System zu verstehen und mit den Ressourcen der Natur, d.h. dort den Mikroorganismen, hier im Coaching den Ressourcen, die der Klient mitbringt, das nicht Optimale zu lösen. Es geht also darum, nicht zu brechen und zu biegen, keine komplizierten, unnatürlichen Techniken anzuwenden, sondern das zu nutzen, was

im Positiven da ist, die Ressourcen der Natur nutzen.

Wie sind Sie dann von der Führungskraft zum Coach geworden?

Ich hatte sicherlich den gleichen Führungskraftalltag wie viele andere Führungskräfte auch und war doch ziemlich genervt, insbesondere von den vielen ineffektiven Führungsstrukturen. Das wollte ich einfach anders oder besser machen und habe nach Lösungen gesucht. Irgendwann habe ich dann gedacht: Sag mal, die Natur ist ein komplexes biologi-

Irgendwann habe ich dann gedacht: Sag mal, die Natur ist ein komplexes biologisches System, aber ein lebendes System – und ist nicht ein Unternehmen auch ein komplexes lebendes System? Das war erst einmal eine Hypothese.

sches System, aber ein lebendes System – und ist nicht ein Unternehmen auch ein komplexes lebendes System? Das war erst einmal eine Hypothese. Und dann habe ich weitergedacht: Wenn dem so ist, könnten dann nicht einige Prinzipien aus der Natur, ähnlich wie in der Bionik (wo sie auf die Technik übertragen werden und vielfach in der Industrie Anwendung finden), auch auf Menschen und Unternehmen übertragen werden? Das war also die Grundidee. Und das habe ich dann in meinem eigenen Führungsalltag ausprobiert und das hat gut funktioniert. Wir haben sehr gute Ergebnisse erreicht und die Leute waren zufrieden. Jedenfalls bin ich dann im Unternehmen die Karriereleiter ziemlich hochgeschossen, war Mitglied der Geschäftsleitung und für 1.000 Mitarbeiter verantwortlich – und ich war mit Mitte 20 an einem Punkt, wo ich alles erreicht hatte, was Erfolg für mich bedeutete ...

Das ist beneidenswert.

... nur merkte ich gleichzeitig, dass ich kreuzunglücklich war und konnte das einfach nicht

verstehen. Mein Umfeld verstand das auch nicht und alle meinten, ich hätte ein Luxusproblem! Dann lief in meinem Kopf diese Spirale ab: Ich verdiene hier gutes Geld, aber gutes Geld verdiene ich für gute Leistung oder zumindest hat mein Arbeitgeber Anspruch auf gute Leistung. Wenn ich aber unzufrieden bin, bringe ich nicht die höchste Leistung. Also ist das jetzt eigentlich kein Luxusproblem, was ich hier habe, sondern das interessiert auch meinen Arbeitgeber! Ich musste zusehen, wie ich es schaffe, wieder zufrieden und voll leistungsfähig zu sein. So bin ich auf die Suche gegangen und habe so ziemlich alles an Seminaren, Weiterbildungen, Beratungen usw. in Anspruch genommen, um herauszufinden, was mein Problem ist.

Und das Ergebnis war?

Naja, ich habe immer wieder Dinge und Erkenntnisse ausprobiert, angewendet usw. Irgendwann stellte sich heraus, welche Kriterien für mich erfüllt sein müssen, um glücklich zu sein: Das Thema muss passen – was gegeben war. Die Position muss gut sein – das war sie. Das Umfeld muss stimmen – das tat es nicht! Ich war aufgrund meines Idealismus und meiner Liebe zur Biologie in dieses Unternehmen gekommen, aber der Inhaber vertrat eine vollkommen andere, rein auf finanziellen Erfolg zielende Ideologie, was natürlich zwischen uns zu einem schweren Wertekonflikt führte. So wusste ich aber, dieses Umfeld tut mir nicht gut, aus diesem Umfeld muss ich raus. Kurzerhand habe ich die Branche gewechselt und bin in die Weiterbildungsbranche gegangen zu einer internationalen Managementakademie, in der es darum ging, individuelle Ausbildungsgänge zum Thema Führung und Persönlichkeit zu konzipieren und durchzuführen. Und da ging es dann wieder steil bergauf mit der Karriere. Doch ich war immer noch nicht so ganz zufrieden. Obwohl ich Thema, Position und Umfeld super fand.

Und was war es diesmal?

Inhaltlich hat mich zu dem Zeitpunkt besonders interessiert, wie Menschen und vor

allem Führungskräfte schneller an ihre Ziele kommen können. Dazu hatte ich einige Ideen und die wurden dann einfach ausprobiert. Das war insofern klasse, weil ganz viele Menschen

Inhaltlich hat mich zu dem Zeitpunkt besonders interessiert, wie Menschen und vor allem Führungskräfte schneller an ihre Ziele kommen können.

diese Ausbildung absolviert haben und wir meine Hypothesen und Ideen sehr schnell, fast benchmarkmäßig, überprüfen konnten. Und genau hier dachte ich: Ne, für mich gibt es mehr! Denn ich merkte, dass ich näher ran wollte an meine Lieblingszielgruppe, die Leistungsträger, und mit ihnen wollte ich direkt und individuell arbeiten, meine Erfahrungen auch als Führungskraft – denn als solche hat man auch eine spezielle Rolle – einbringen. Parallel dazu hatte ich zu dieser Zeit schon quasi erste Erfahrungen als Coach neben meiner Führungstätigkeit gesammelt. Dann war der Groschen gefallen und ich wusste: Mensch, das ist es! Dann war eigentlich der Sprung naheliegend, mein eigenes Coaching-Unternehmen Galileo zu gründen, um Leistungsträger auf ihrem Weg, ihre Ziele zu erreichen, zu unterstützen.

D.h., Sie haben neben Ihrer Arbeit bei der Managementakademie als Coach gearbeitet?

Genau. Um zumindest ein Gespür dafür zu kriegen, ob das meins ist. Und das machte mir schon sehr viel Spaß. Für mich war Coaching eine logische Konsequenz oder Weiterentwicklung: Als Führungskraft habe ich den Führungsalltag mit seinen Problemen kennengelernt, habe dagegen erfolgreich etwas getan und schließlich war ich bei der Konzeption von Ausbildungen rund um das Thema Führung beteiligt. So wurde ich Coach.

Haben Sie dann auch Coaching-Ausbildungen absolviert?

Ja, ganz viele! Mein Ziel war und ist, zu den Besten am Markt zu gehören und da gehören natürlich coachingspezifische Ausbildungen einfach dazu. So habe ich gleich drei Coaching-Ausbildungen gemacht. Tatsächlich besuche ich stetig Aus- und Weiterbildungen, vielleicht ungefähr in der Häufigkeit, in der andere ins Kino gehen. Das gehört für mich als professionelle Coach dazu.

Welche Coaching-Ausbildung hat Sie am meisten geprägt?

Das war sicherlich meine erste systemische Coaching-Ausbildung bei Prof. Dr. med. Fritz Simon – einem der Urväter des systemischen Gedankens. Dazu gibt es eine schöne Anekdote: In vielen Ausbildungen war ich als Biologin immer der Exot. So saßen in jeder neuen Vorstellungsrunde überwiegend BWLer und Psychologen, die mich fragend angegrinst haben und ich dann mit meinen Erklärungen anfangen durfte. Bis zu meiner ersten systemischen Weiterbildung: Gerade wollte ich wiederum meine Erklärung abgeben, da sagte der Ausbilder: „Naja, für Sie ist das alles kalter Kaffee hier. Als Biologin kennen Sie die grundsätzliche Gedankenrichtung“. Da war ich erst ganz irritiert. Doch dann merkte ich, dass dieses systemische Gedankengut mir extrem nah kommt aufgrund meines Biologiestudiums – ich fühlte mich sofort wie ein Fisch im warmen Wasser.

Wenn man an „Systeme“ denkt, so fällt einem zunächst eher Soziologie, nicht unbedingt Biologie ein. Oder z.B. Niklas Luhmann.

Ja, stimmt. Aber Soziologie und Biologie hängen eng zusammen. Das Systemische ist sowieso eine Kombination aus den Naturwissenschaften und soziologischen und auch psychologischen Ansätzen. Das hört sich erst mal weit weg an, aber es liegt extrem nah.

Wie meinen Sie das?

Um mal ein paar Grundsätze aus dem Systemischen, oder wie ich das Systemische ver-

stehe, zu nennen: Man geht weg von der bloßen Betrachtung von Ursache und Wirkung und eher hin zur Idee, dass alles miteinander in Zusammenhang steht – genau wie in der Natur. Dieses alte, von Ursache und Wirkung geprägte Denken funktioniert in der Biologie und in den Naturwissenschaften schon lange nicht mehr, da muss man unbedingt auf die möglichen Zusammenhänge zwischen den Dingen blicken. Ebenso wichtig ist, dass man beim systemischen Ansatz nicht nur in festgeschriebenen Hypothesen, sondern auch in Möglichkeiten denkt: Es könnte so sein, muss es aber nicht. Den Anspruch, dass ich einfach Recht habe, gibt es hier schlicht nicht. Genau das habe ich als Biologin extrem früh gelernt. Während des Studiums wollten wir natürlich alle beweisen, wie die Prozesse in der Natur funktionieren und haben großartige Hypothesen aufgestellt, die wir mit der ersten Ausnahme – die es oft gibt – sang- und klanglos wieder fallen lassen durften. Daraus entwickelt sich eine Haltung: Ich habe nicht recht, sondern ich begegne einem System Natur und darf es beobachten, darf versuchen, es zu verstehen, versuchen, Prinzipien zu erkennen und zu übertragen. Diese Haltung finde ich im Systemischen und in der Natur absolut identisch. Dazu kommt, dass mir Fritz Simon einst gesagt hat, für ihn sei das Systemische keine Methode, sondern eine Einstellung und Geisteshaltung, d.h., eine Idee, wie die Welt mit allen Individuen funktioniert. Und das gefällt mir sehr gut, weil ich das für mich als Biologin perfekt übertragen kann.

Entstand da Ihr Coaching-Ansatz, Biologie mit Coaching zu verbinden?

Ich habe schon früher mit Menschen und Führungskräften gearbeitet und mir dabei, teils unbewusst, die Natur zum Vorbild genommen. Da dann das Coaching mitreinzunehmen – ich habe eigentlich gar nicht drüber nachgedacht – war eigentlich logisch. Die bioSystemik, wie ich meinen Coaching-Ansatz nenne, ist im Grunde ein Konglomerat aus allen meinen Erfahrungen, d.h. aus Führungserfahrung, aus Coaching-Erfahrungen und meiner naturwissenschaftlichen Denke.



Foto: Ulrich Zillmann

Wie sieht die Verbindung von Biologie und Coaching, die bioSystemik aus?

Die Idee ist, grob schemenhaft, dass da jemand ist, der eine Herausforderung, ein Problem o.ä. hat und sich fragt, wie löse ich das? Viele versuchen dabei, sich an einem Vorbild zu orientieren und suchen dann nach einem guten, erfolgreichen Vorbild, und Prof. Dr. Dr. h.c. Frederic Vester, ein renommierter Bio-Kybernetiker, hat einmal gesagt: „Die Natur ist das erfolgreichste Unternehmen aller Zeiten“. Wenn ich also nach einem glaubwürdigen Vorbild suche, dann nicht nach einem neuen Management-Tool, sondern dort, wo einfach Erfahrung und Erfolg sind – in der Natur. Also wird für das Problem des Klienten ein Beispiel aus der Natur gesucht und anschließend gemeinsam eine Idee oder eher ein Prinzip herausgearbeitet, das für die Situation hilfreich sein könnte.

Wie sieht so ein Beispiel aus der Natur aus?

Ein schönes Beispiel ist: Führungskräfte sind mehrfach in ihrem Leben im Rollenwechsel, von der Fach- zur Führungskraft, vom mittleren ins oberste Management usw., was von vielen als ziemlich schwierig empfunden und erlebt wird. Da kann man kluge Sprüche bringen, aber ich vergleiche das gerne mit der Metamorphose der Raupe zum Schmetterling: Wenn eine Raupe zum Schmetterling wird ist das eigentlich super, ein absoluter Schritt nach vorne. Diese Freiheit, die der Schmetterling hat ... er kann jetzt sogar fliegen usw. Von außen betrachtet also ein Riesenerfolg. Wenn man das jetzt umdreht und sich in die Raupe versetzt, sieht es für die Raupe häufig gar nicht so rosig aus, weil alles, was sie bisher kannte, plötzlich nicht mehr gilt. Auf sie kommen eine Menge Veränderungen zu, von denen sie gar nicht weiß, was das ist. So eine Raupe könnte sich ja auch fragen: „Fliegen?! Was ist das denn?“ Sie ist ja bislang auf ihren Beinchen gewesen. Aus Sicht der Raupe wird so ein Wechsel zunächst als existentiell bedrohlich empfunden – klarerweise. Damit habe ich die Brücke zu der Führungskraft, die auch emotional die Sache zu begreifen beginnt

und ihr bewusst wird: „Stimmt, auf dem Papier ist es eine Beförderung, aber jetzt verstehe ich, warum ich mich so fühle“.

Weil es eine komplette Umstellung ist ...

Es ist ein komplett anderes Leben!

... auch des Umfelds.

Genau und man kann nun auch weiter schauen, was denn als Schmetterling alles anders ist: Er muss fliegen lernen, muss von einer Blüte zur nächsten etc. Diese Betrachtung, übertragen auf die Führungskraft, wird sie

Als Führungskraft mache ich Dinge anders als eine Fachkraft und als Vorstand mache ich wieder anderes als im mittleren Management.

dafür sensibilisieren, welche Besonderheiten, welche Regeln und welche Gepflogenheiten es an der neuen Rolle gibt. Als Führungskraft mache ich Dinge anders als eine Fachkraft und als Vorstand mache ich wieder anderes als im mittleren Management. Diese Erkenntnis wird in der Regel sehr dankbar angenommen.

D.h., mit Hilfe von Analogien zur Natur wird dem Klienten sein Problem verdeutlicht und von einer anderen Perspektive aus betrachtet.

Richtig. Eine Vorgehensweise sind diese Analogien und sie sind der einfachste Schritt. Zwar ist eine Führungskraft ja nicht doof und es liegt mit Sicherheit nicht an mangelnder Intelligenz, wenn es mal ein bisschen holpert. Doch in dem Moment, wo es wichtig ist, fällt ihr manchmal nicht das ein, was sie jetzt bräuchte, dann ist ein schnelles, einfaches Bild oft sehr hilfreich. Eine andere Möglichkeit des Perspektivwechsels besteht im direkten Hinweis auf grundlegende Prinzipien in der Natur.

Welche Prinzipien meinen Sie?

In der Physik oder in der Natur gibt es z.B. den Energieerhaltungssatz: Die Summe der Energie in einem System bleibt gleich. Kennt jeder, zumindest jeder, der ein bisschen Verständnis von Physik hat. Ob ich das gut finde oder nicht, ist vollkommen egal – es ist ein Naturgesetz. Wenn das nun für Energie gilt, gilt es vielleicht auch für etwas anderes, wie beispielsweise: Die Summe der Verantwortung in einem System bleibt gleich. Das wäre dann der hypothetische „Verantwortungserhaltungssatz“. Ein Beispiel: Eine Führungskraft lädt sich alles auf die Schultern, übernimmt unendlich viel Verantwortung und beschwert sich dann, dass die Mitarbeiter nichts machen, keine Verantwortung übernehmen und man sie ständig kontrollieren muss. Die „normale“ Reaktion der Führungskraft ist, dass sie noch mehr Druck macht, noch stärker kontrolliert und noch mehr Verantwortung übernimmt – was natürlich auf Dauer nicht funktioniert. Nimmt man nun anhand des allgemeingültigen Energieerhaltungssatzes an, dass das auch für Verantwortung gelte und die Führungskraft 90 Prozent Verantwortung übernimmt: Wie viel bleibt dann für die Mitarbeiter übrig? – 10 Prozent, das ist der erste Schock. Was muss dann mit Blick auf das Gesetz getan werden, um das zu ändern? – Es muss Verantwortung abgegeben werden! Also statt immer mehr zu machen, weniger machen!

Und wie reagiert eine gestandene, verantwortungsbeladene Führungskraft darauf?

Total überrascht, findet das aber gleichzeitig logisch und nachvollziehbar und hat meistens den Impuls, das auszuprobieren. Wenn man an dem Punkt ist, kann man konkret prüfen, was sie in ihrer Situation machen könnte und wie das aussehen könnte. Denn „mach weniger“ bedeutet hier, nicht einfach „weniger zu machen“, sondern vor allem den anderen die Möglichkeit zu geben, Verantwortung zu übernehmen.

Nur müssen die anderen bereit sein (mehr) Verantwortung zu übernehmen.

Das spannende ist ja, dass die Summe der Verantwortung in einem System gleich bleibt. Das ist das Gesetz. Jetzt stellt sich die Frage, wer ist das System? Das hat nichts damit zu tun, wer von einem Organigramm her zu einer Abteilung gehört, sondern das sind die, die sich diesem System zugehörig fühlen. Also die, die an einem Strang ziehen und wirklich engagiert sind und Verantwortung übernehmen können und wollen. Darin steckt eine Möglichkeit, zu erfahren, wer in meinem Team überhaupt noch dabei ist und auf wen ich bauen kann. Wenn dann einer dabei ist, der tatsächlich innerlich gekündigt hat, dann haben wir einfach ein anderes Thema.

Wie wichtig ist Ihre Praxiserfahrung als Führungskraft im Coaching?

Zu mir kommen Klienten mit Themen, die ich selber früher als Führungskraft hatte. Also

die ich selber er- und durchlebt habe und für die ich auch Lösungen gefunden habe, durch eigene Praxiserfahrung und natürlich durch diverse Trail-and-Error-Prozesse. Ich habe aber keinesfalls den Anspruch, dass ich jetzt weiß, wie alles besser geht! Weil ich aber keine Theorie vom Pferd vermittele, gibt das meinen Klienten einfach viel Sicherheit. Auch arbeite ich immer weiter an meinen Themen. Daher wird Coaching für mich auch ein lebenslanger Entwicklungsprozess sein.

Kleiner Themenwechsel: Was bedeutet Qualität im Coaching für Sie?

Extrem viel! Wie gesagt, ich wollte in dem, was ich mache, zu den Besten gehören. Das bedeutet für mich eben auch, nicht eine, sondern drei Coaching-Ausbildungen zu machen und sich immer weiterzubilden. Auch Zertifizierung spielt dabei eine Rolle: Ich habe mich 2006

von der ICF zertifizieren lassen, als glaube ich eine der ersten Beraterinnen Deutschlands, die die weltweit höchste Zertifizierungsstufe erreicht hat. Das war mir sehr wichtig und zwar nicht aus irgendwelchen Marketingstrategien, sondern aufgrund meiner Verantwortung meinen Klienten gegenüber. Qualität ist für mich also: professionell und neutral sein, sich permanent weiterentwickeln und –bilden und sein Handeln reflektieren. Als Coach kann man nämlich so viel bewirken und zwar im positiven wie im negativen Sinne, da muss die Qualität einfach stimmen.

Sind Sie aus diesem Grund dem DBVC beigetreten?

Genau. Ich habe mir zuvor verschiedene Verbände angeschaut und war auch in einigen drin, habe dann aber schnell gemerkt, dass die nichts für mich sind. Der DBVC wurde 2004 gegründet, seitdem habe ich ihn bei mir



Foto: Ulrich Zillmann

auf der Agenda und habe immer beobachtet, wie er sich entwickelt. Etwa vier Jahre später war ich davon überzeugt, dass er wirklich seriös ist. Aus meiner Sicht ist der DBVC der Verband für den Business-Bereich mit den höchsten Ansprüchen und ein Ort für High-Level-Coaches, an dem man sich auf einem sehr hohen qualitativen Niveau austauschen und das Thema voranbringen kann. Genau das erwarte ich von einem Berufsverband.

Was würden Sie angehenden Coaches empfehlen? Haben Sie einen Tipp oder Ratschlag?

Der erste, wichtige Impuls ist, sich wirklich zu fragen, warum man Coach werden will. Was will man damit bewegen und bezwecken? Dann, wenn man als Coach wirklich berufstätig werden will, sollte man sich das gesamte Berufsfeld des Coachs ansehen und auch wirtschaftlich denken: Es gehört nämlich auch dazu, dass man an Klienten kommt.

Man muss wirtschaftlich auf eigenen Beinen stehen können.

Ja und das gilt nicht nur für angehende Coaches, sondern generell. Natürlich habe ich auch schon viel ausprobiert, was nicht funktioniert hat und viel Geld für Blödsinn ausgegeben, aber ich komme immer wieder zurück zu dem Punkt: Mache das, wovon du

Mache das, wovon du überzeugt bist und das dann sehr konsequent und unter realistischen Bedingungen.

überzeugt bist und das dann sehr konsequent und unter realistischen Bedingungen. Bei mir war das immer der Erfolgsweiser. Als ich Galileo gegründet und gesagt habe, dass ich nur prozessorientierte, individuelle Begleitung machen werde mit Leuten, die zu mir passen und ich zu denen, da hat mein Umfeld gesagt: „Nach spätestens einem Jahr bist du tot! Coaching, das hat noch bei keinem geklappt ...“ usw. Nach einem Jahr, als alles erfolgreich lief, kamen die ersten Neider, schließlich machte ich nur das, was mir Spaß macht. Aber Neid

ist ja die primitivste Form der Anerkennung. Diese Erfahrung bekräftigt mich nur in meiner Einstellung, das zu tun, wovon ich überzeugt bin.

Der eigene Erfolg ist also auch Richtungsweiser.

Ja, früher auf meiner alten Web-Site hatte ich als Slogan „Der erfolgreichste Weg ist der eigene Weg“. Es geht darum, diesen Weg zu erkennen, zu verstehen und sich darauf zuzubewegen. Da steckt für meine Begriffe unendlich viel drin. Auch Verantwortung.

Verantwortung und Professionalität sind also im Grunde das, was man mitbringen muss – Erfolg ist dann das Ergebnis.

Genau. Ich habe das alles, was ich mache, nie gemacht, um damit primär viel Geld zu verdienen, weil ich immer der Meinung war, wenn ich überzeugt bin von dem was ich ma-

Ich habe das alles, was ich mache, nie gemacht, um damit primär viel Geld zu verdienen, weil ich immer der Meinung war, wenn ich überzeugt bin von dem was ich mache und es einfach gut ist, dann kommt der Erfolg – auch der wirtschaftliche – von alleine.

che und es einfach gut ist, dann kommt der Erfolg – auch der wirtschaftliche – von alleine. Wenn es nicht stimmig ist, dann funktioniert es auch nicht: Also nehme ich nur Aufträge an, von denen ich überzeugt bin, dass sie für mich stimmig sind. Und dann kommen so schöne Aufträge und interessante Klienten – manchmal bin ich fast beschämt und denke: „So tolle Leute kommen zu mir?“ Da muss ich mir selber erst mal auf die Finger klopfen und sagen: „Ja, warum eigentlich nicht?“

Sie haben immer das gemacht, wovon Sie wirklich überzeugt

waren: Was bringt die Zukunft, wird es bei Coaching bleiben?

Ja, das Spannende dabei ist: Mir wird überhaupt nicht langweilig. Das ist auch eine Frage, die ich öfters höre: Immer die gleichen Themen, ist das nicht irgendwie langweilig? Diese Frage überrascht und irritiert mich. Denn es kann zwar sein, dass die Themen ähnlich sind, aber die Lösungen sind es nicht, die sind doch individuell. Von daher kann ich mir gar nicht vorstellen, dass das jemals aufhört. Zudem verfolge ich immer wieder neue spannende Projekte, wie z.B. die „Community . für Human Excellence“, eine Austauschplattform für Führungskräfte, die ich ins Leben rief. Und im Frühjahr 2014 erscheint mein zweites Buch. Es beschäftigt sich genau mit der Frage, die mich lange bewegt hat und die auch viele meiner Klienten umtreibt: Was will ich wirklich?

Portrait



Foto: Ulrich Zillmann

Gudrun Happich, Dipl.-Biologin, Senior Coach DBVC, Master Certified Coach MCC (ICF). Zwölf Jahre Erfahrung als Führungskraft, seit 1998 Inhaberin von „Galileo . Institut für Human Excellence“.

Ihr Multi-Background spiegelt sich in dem mehrfach ausgezeichneten bioSystemik®-Coaching-Konzept, das systemisches, naturwissenschaftliches und unternehmerisches Know-how integriert. In ihrem Erfolgs-Ratgeber „Ärmel hoch!“ präsentiert sie die 20 schwierigsten Führungsthemen und deren Bewältigung.

www.galileo-institut.de

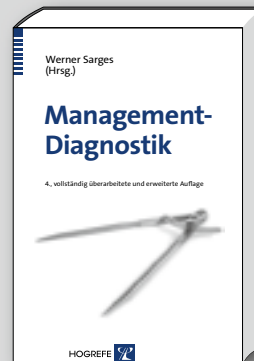


Rolf van Dick · Michael A. West

Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 8)
2., überarb. u. erw. Aufl. 2013,
VI/125 Seiten, € 24,95 / CHF 35,50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 28,50)
■ ISBN 978-3-8017-2481-8
📄 E-Book € 21,99 / CHF 29,99

Dieser Band zeigt wie Organisationen, Führungskräfte und einzelne Teammitglieder zu einer besseren Nutzung des Potentials von Teamarbeit beitragen können.

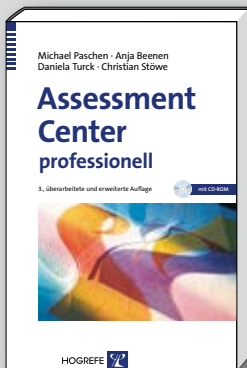


Werner Sarges (Hrsg.)

Management-Diagnostik

4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2013,
XII/1146 Seiten, geb.,
€ 129,- / CHF 174,-
■ ISBN 978-3-8017-2385-9
📄 E-Book € 109,99 / CHF 159,99

Das Standardwerk zur Management-Diagnostik liegt nun in einer vollständig überarbeiteten und erweiterten Neuauflage vor.

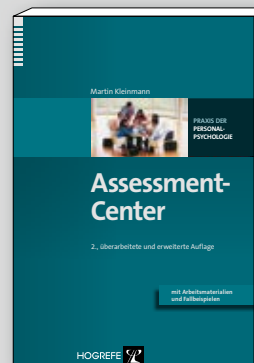


Michael Paschen · Anja Beenen
Daniela Turck · Christian Stöwe

Assessment Center professionell

*Woraufes ankommt
und wie Sie vorgehen*
3., überarb. u. erw. Aufl. 2013,
324 Seiten, geb., inkl. CD-ROM,
€ 44,95 / CHF 59,90
■ ISBN 978-3-8017-2493-1
📄 E-Book € 39,99 / CHF 55,99

Dieses Buch liefert einen Überblick über alle relevanten Themen in der Vorbereitung und praktischen Durchführung von Assessment Centern.



Martin Kleinmann

Assessment-Center

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 3)
2., überarb. u. erw. Aufl. 2013,
VI/128 Seiten, € 24,95 / CHF 35,50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 28,50)
■ ISBN 978-3-8017-2484-9
📄 E-Book € 21,99 / CHF 29,99

Der Band stellt alle notwendigen Vorüberlegungen, Ablaufschritte und Folgeprozesse zur Durchführung und Implementierung von Assessment-Center-Verfahren vor.



Erich H. Witte

Gruppen aufgabenorientiert moderieren

Theorie und Praxis
2012, 170 Seiten,
€ 29,95 / CHF 39,90
■ ISBN 978-3-8017-2289-0
📄 E-Book € 26,99 / CHF 37,99

Welche Besonderheiten bei der Moderation von Gruppen zu beachten sind, um je nach Aufgabenstellung qualitativ hochwertige Gruppenleistungen zu erzielen, wird in diesem Band dargestellt.



Theo Ilzermans
Roderik Bender

Wie mache ich aus einem Elefanten wieder eine Mücke?

*Mit Emotionen
konstruktiv umgehen*
2013, 155 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 24,50
■ ISBN 978-3-8017-2476-4
📄 E-Book € 14,99 / CHF 20,99

Die Autoren zeigen in ihrem Ratgeber anhand zahlreicher Beispiele aus der Arbeitswelt, dass man negativen Gefühlen und Gedanken nicht hilflos ausgeliefert ist, sondern selbst dazu beitragen kann, dass aus einem Elefanten wieder eine Mücke wird.



Salutogenese und Coaching

Von Dr. Ilona Patricia Kryl

Gesundheit und Erfolg sind die wichtigsten Ziele des Coachings. Die Salutogenese bietet einen ganzheitlichen Ansatz, psychische und physische Gesundheit zu erzielen und mit Arbeitsfaktoren zu verbinden. Der empirisch fundierte Ansatz zielt auf positive Ressourcenbildung statt lediglich auf Korrekturen und Krankheitsvermeidung. Coaching ist als Methode ein idealer Schlüssel, um diese Ressourcen zu fördern.

Salutogenese – eine andere Sicht auf Gesundheit

Der Begriff der Salutogenese ist zunächst einmal in Abgrenzung zur Pathogenese zu sehen. Die Pathogenese beschäftigt sich mit dem, was Menschen krank macht und warum es sie krank macht. Sie konzentriert sich auf Symptome und Stressoren. Demnach ist Gesundheit ein homöostatischer Prozess, der sich im Normalfall selbst reguliert. Das Auftreten von Stressoren erfordert Anstrengungen der Person, um die Homöostase zu erhalten.

Die salutogenetische Orientierung hingegen sieht den Menschen einer Allgegenwart von Stressoren ausgesetzt. Der Normalfall ist danach Heterostase, Unordnung und ständiger Druck. Krankheit, schreibt Aaron Antonovsky (1997), Begründer der Salutogenese, ist keine seltene Abweichung. Salutogenese und Pathogenese sind jedoch nicht als Dichotomie zu verstehen, sondern als „Gesundheits-Krankheits-Kontinuum“. Menschen sind demzufolge niemals nur krank oder nur gesund. Grundlegend ist die ganzheitliche Betrachtung von Gesundheit, die körperliche, psychische und soziale Aspekte umfasst.

Salutogenese schaut nicht nur auf die Interpretation und den Umgang mit Stressoren oder welche Faktoren diese puffern, sondern schließt die Frage ein, welche Faktoren der Gesundheit direkt zuträglich sind. Sie richtet damit ihr Augenmerk mehr auf den Menschen und weniger auf den Stressor. Gesucht wird nicht nach Lösungen, die wie eine Wunderwaffe wirken, sondern nach Quellen, die einer Anpassung an die Umgebung förderlich sind.

Es gehört zum Wesen der salutogenetischen Orientierung, immer die abweichenden Fälle zu betrachten, Daten aus anderen Blickwinkeln zu sehen, andere Fragen zu stellen und alternative Hypothesen zu formulieren. Warum, z.B., bleibt jemand unter denselben oder ähnlichen Bedingungen, die viele andere krank machen oder leiden lassen, gesund? Weitaus mehr als Stressoren stehen Copingressourcen im Mittelpunkt.

Das Kohärenzgefühl – eine Lebensorientierung

Als Kern der Salutogenese sieht Antonovsky das Konzept des „Kohärenzgefühls“. Es bezieht sich darauf, wie Menschen die Welt und ihr Leben darin im Allgemeinen betrachten. Jenseits des jungen Erwachsenenalters hängt die weitere Entwicklung des Kohärenzgefühls von der Änderung des Lebensumfelds einer Person ab, sodass sie Erfahrungen machen kann, die ihr eine Verbesserung ihrer Widerstandsressourcen und ihres Copingverhaltens ermöglichen und ihr somit positive Erfahrungen im Umgang mit Stressoren verschaffen. Dazu gehören auch therapeutische Methoden.

Das Kohärenzgefühl setzt sich zusammen aus den Komponenten: *Verstehbarkeit*, *Handhabbarkeit* und *Bedeutsamkeit*:

Verstehbarkeit meint, dass Menschen internen und externen Stimuli eine kognitive Sinnhaftigkeit zuschreiben. Sie nehmen sie wahr „als geordnete, konsistente, strukturierte und klare Information und nicht als Rauschen – chaotisch, ungeordnet, willkürlich, zufällig und unerklärlich“ (Antonovsky, 1997; 34). Es geht darum, ob die Umwelt bzw. bestimmte Reize als vorhersagbar eingeschätzt werden oder, wenn dies nicht der Fall ist, inwiefern diese eingeordnet und erklärt werden können. Dabei ist es irrelevant, ob diese Reize erwünscht sind.

Handhabbarkeit betrifft die eigene Wahrnehmung von zur Verfügung stehenden Ressourcen, die geeignet sind, mit Anforderungen zum jeweiligen Lebenszeitpunkt zurechtzukommen. Dazu zählen nicht nur eigene Ressourcen, sondern auch die Ressourcen von anderen Personen, zu denen man Vertrauen hat (z.B. Familienmitglieder, Freunde, Geistliche – auch Gott). Im Fokus stehen hier eher die emotionalen Anteile, die Zuversicht, dass sich Dinge so regeln werden, wie man es rationalerweise erwarten kann. Trifft dies nicht zu, so kann die Person das Vorgefallene und seine Konsequenzen zumindest ertragen. Personen, die sich selbst als Pechvogel betrachten, glauben, dass ihnen immer wieder Schlechtes widerfährt. Sie haben eine geringe Ausprägung

von Handhabbarkeit. Ihnen gegenüber stehen Personen, die auch sehr Schlimmes als Erfahrung oder Herausforderung interpretieren und meistern oder zumindest bewältigen.

Bedeutsamkeit beschreibt, wie sinnvoll sich das eigene Leben anfühlt. Sie stellt das motivationale Element dar. In der Bezeichnung dieser Komponente sah sich Antonovsky von Viktor Frankls Sinnbegriff beeinflusst. Bedeutsamkeit meint, dass zumindest einige Probleme und Anforderungen des Lebens den Wert besitzen, sich für sie einzusetzen, Energie aufzuwenden, sich zu engagieren. Anstrengung und Engagement lohnen sich, was nicht heißt, dass man diese Tätigkeiten gern ausführen muss. Unglückliche Erfahrungen werden als Herausforderung angenommen, in ihnen wird eine Bedeutung gesehen, um das Möglichste zu tun, „sie mit Würde zu überwinden“ (Antonovsky, 1997; 36). Menschen, die eine hohe Bedeutsamkeit empfinden, haben Lebensbereiche, die ihnen am Herzen liegen, die emotionalen Sinn ergeben.

Diese drei Komponenten des Kohärenzgefühls sind nicht unabhängig, sie stehen in einem dynamischen wechselseitigen Zusammenhang. Man besitzt ein stabiles hohes oder niedriges Kohärenzgefühl, wenn alle drei Komponenten stark oder schwach ausgeprägt sind. Eine hohe Handhabbarkeit ist von einer hohen Verstehbarkeit abhängig. Wenn man alles für chaotisch, unberechenbar und nicht zu erklären hält, ist es unwahrscheinlich, dass man glaubt, gut zurechtzukommen. Eine niedrige Ausprägung von Verstehbarkeit gepaart mit einer hohen Ausprägung in Handhabbarkeit ist daher sehr selten anzutreffen. Ein hohes Maß an Verstehbarkeit bedeutet nicht zwangsläufig, dass man ein hohes Maß an Handhabbarkeit besitzt. Jemandem, bei dem die Verstehbarkeit hoch und die Handhabbarkeit und die Bedeutsamkeit niedrig ausgeprägt sind, fehlt die Motivation, auf Anforderungen zu reagieren. Nach Antonovsky nimmt dadurch die Unverständlichkeit zu. Die motivationale Komponente der Bedeutsamkeit übt somit den größten Einfluss aus. Ohne sie werden sich hohe Ausprägungen in den anderen Komponenten nicht lange halten. Jemand, der sich einsetzt

und einer Sache widmet, ermöglicht damit den Zugewinn von Verständnis und Ressourcen.

Widerstandsressourcen – der Umgang mit Stressoren

Verantwortlich für ein starkes oder schwaches Kohärenzgefühl sind die generalisierten Widerstandsressourcen und die generalisierten Widerstandsdefizite einer Person. Sie werden so genannt, weil sie situationsübergreifend wirken. „Definiert als Herausforderungen, für die es keine unmittelbar verfügbaren oder automatisch adaptiven Reaktionen gibt, ist die wichtigste Auswirkung von Stressoren, dass sie einen Spannungszustand erzeugen“ (Antonovsky, 1997; 43). Wird dieser Spannungszustand erfolgreich bewältigt, führt dies zu einem gesundheitsförderlichen bzw. -erhaltenden Effekt, während erfolglosere Bewältigungsversuche zum Erleben von Stress führen.

Wesentlich ist, über welche Ressourcen eine Person verfügt, um einem Stressor zu begegnen. Einen ähnlichen Stellenwert der Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten in Bezug auf Stresserleben und seine Auswirkungen findet man im Diathese-Stressmodell, das von Lazarus und Launier (1984) entwickelt und auf die Interaktion mit der Umwelt angewendet wurde. Kann ein Stressor bewältigt oder beseitigt werden, wird er uminterpretiert, also z.B. von einer Bedrohung in eine Herausforderung. Stellt man zum Beispiel fest, dass die neuen Anforderungen aus der Geschäftsführung genau in die eigenen Stärken spielen, wird ein Wandel anders interpretiert.

In vielen Fällen wirkt z.B. Coaching bereits dadurch stressreduzierend, dass derselbe Stressor aus anderer Perspektive betrachtet, auf einmal eine Chance beinhaltet. Jedoch sind stark überforderte Menschen oftmals selbst nicht in der Lage, einen Ausweg zu erkennen.

Auch wenn Antonovsky (1997) eine Steigerung des Kohärenzgefühls bei über Dreißigjährigen nur für eingeschränkt möglich hält, zeigt die Forschung viele Möglichkeiten auf, wie Widerstandsressourcen gestärkt und gefördert werden können. So entwickelten

Franke und Witte (2009) ein Training zur Gesundheitsförderung, das auf der Salutogenese basiert. Darin heißt es, dass es sich besonders für Personen eigne, „deren Kohärenzgefühl durch aktuelle oder chronische Belastungen gefährdet ist, also z.B. für Menschen, die sich in einer Phase der Neuorientierung befinden, die sich an eine veränderte Lebenssituation anpassen müssen oder die sich häufig gestresst und ihren Belastungen nicht mehr gewachsen fühlen“ (Franke & Witte, 2009; 15), was oft auch auf Coaching-Klienten zutrifft.

Salutogenese – ein konzeptioneller Rahmen für Business- Coaching

Der besondere Reiz der Salutogenese für das Coaching liegt darin, dass sie nicht nur eine theoretische Grundlage bietet, sondern dass die zentralen Annahmen des Konzepts auch empirisch deutlich überzeugen konnten (Franke & Witte, 2009). Demgemäß zeigte sich, dass der Kern des Konzepts, das Kohärenzgefühl, hoch mit Parametern der physischen und psychischen Gesundheit, des subjektiven Wohlbefindens und der Stressverarbeitung korrelieren. Hingegen wiesen psychische Beschwerden wie Verstimmtheit, Ruhelosigkeit, Konzentrationsschwierigkeiten, Depressivität und Ängstlichkeit sowie psychische Störungen und Suchtproblematiken negative Korrelationen auf. Eine Bestätigung dieser Zusammenhänge fand sich in über 30 Ländern (Eriksson, 2007). Ebenso resultierten positive Auswirkungen auf die physische Gesundheit und die Organisation. So konnten Kalveram et al. (2003) zeigen, dass eine Stressreduktion durch veränderte Arbeitsprozesse, Erhöhung der individuellen Stresskompetenz und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit ebenso erzielt werden konnten, wie eine erhöhte Work-Life-Balance-Wahrnehmung. Die unterstützende Wirkung von Coaching bei organisationalen Wandelprozessen zur Erhöhung der Gesundheit konnte bei Tierärzten nachgewiesen werden (Trimpop et al., 1999).

Das Konzept der Salutogenese bietet darüber hinaus einen Strukturierungs- und Orientie-

rungsrahmen für Coach und Coaching. Die Salutogenese betrachtet den Menschen in seiner Ganzheit und respektiert seine Individualität, seine Sicht der Welt mit der Abgrenzung und Auswahl von spezifischen Bereichen, die für ihn sinnvoll und bedeutsam sind. Sie orientiert sich an den Ressourcen, die jedem individuell zur Verfügung stehen und für eine Stärkung des Kohärenzgefühls weiterentwickelt und reflektiert werden können und letztlich der Gesamtgesundheit einer Person zuträglich sind. Auf diesen Grundannahmen basiert die Arbeit von zahlreichen professionellen Business-Coaches.

Demzufolge lässt sich Business-Coaching als eine temporäre Widerstandsressource im arbeitsbezogenen Kontext bewerten, die wiederum ressourcenaktivierend und gesundheitsförderlich wirkt.

Kohärenzgefühl – eine Strukturierungshilfe für Coaching-Anliegen

Um das Anliegen eines Klienten zu erfassen, ist es hilfreich zu verstehen, wie er sich in seinem Leben sieht und welche Bedeutung er seinem Anliegen beimisst. In der Regel wird ein Klient nicht bei ersten Anzeichen eines Problems an Coaching denken. Er wird vorher schon mehr als einen Lösungsversuch unternommen haben und sich das Problem nicht erklären oder es nicht bewältigen können – zumindest nicht vollständig. Nimmt das Problem einen bedeutenden Stellenwert in seinem Leben ein, leidet sein Kohärenzgefühl.

Im Business-Coaching handelt es sich vorwiegend um arbeitsbezogene Probleme. Coaching-Anlässe besitzen zwar häufig eine negative Wertigkeit, d.h., man fühlt sich ratlos, unter Druck, getrieben o.ä. Doch können auch Neugier oder eine allgemeine Aufbruchsstimmung zum Coaching führen.

Zur Strukturierung von Klientenanliegen erweisen sich die drei Komponenten des Kohärenzgefühls als nützlich, auch wenn sie korrelieren. Fühlt sich die Person mit Anforderungen konfrontiert, die sie sich nicht erklären kann, be-

findet sie sich in einer Situation oder in einem Umfeld, in dem bewährte Erklärungsmuster nicht greifen, dann verringert mangelnde Verstehbarkeit das gegenwärtige Kohärenzgefühl. Fehlt die Verstehbarkeit ist es äußerst schwierig, sich in der Lage zu fühlen, zurechtzukommen und auf geeignete Copingressourcen zuzugreifen.

Dabei muss es nicht nur das Verhalten anderer Personen sein, das man sich nicht erklären kann. Man kann sich auch fragen, warum man immer wieder in unerwünschte Situationen gerät, warum man häufiger denselben Fehler macht, warum man nicht weiterkommt oder warum ein bestimmtes Verhalten schwerfällt. Mangelnde Nachvollziehbarkeit von organisationalen Bedingungen kann hier ebenso ein Problem darstellen. Da die Arbeit oft die wichtigste eigene Tätigkeit ist, leidet das Kohärenzgefühl umso mehr und der interne oder

auch externe Druck durch ungelöste Fragestellungen wächst. Typische Gefühle für Anliegen auf dieser Ebene sind Ratlosigkeit und Überforderung. Wesentlich ist hier, dem Klienten durch Reflexion, Selbstreflexion, Einschätzung anderer beim Einnehmen einer anderen Problemsicht behilflich zu sein und eine Neubewertung des Problems anzustoßen.

Liegt das Anliegen im Bereich der Handhabbarkeit, mag man sich erklären können, was um einen herum geschieht, es besteht aber Unklarheit darüber, was man tun kann, will oder soll. Die Absicht allein, etwas zu ändern, mag nicht zum Erfolg führen. Auch intelligente, erfolgsverwöhnte Menschen geraten mitunter in Situationen, in denen ihre bewährten Lösungsmuster nicht greifen. Ein vermeintlich erschöpftes Verhaltensrepertoire, eingefahrene Verhaltensweisen, neue Rollenerwartungen oder eine allgemeine Aufbruchsstimmung

zeichnen hier für einen Coaching-Wunsch verantwortlich.

Es steht die Reflektion im Vordergrund, welche Ressourcen – auch außerhalb des Arbeitskontextes – zur Verfügung stehen, was lähmt, was mobilisiert, was aus anderen Erfahrungen übertragen, welche Unterstützung eingeholt werden kann. Es fragt sich, wer helfen, auf wen man sich verlassen kann. Es kann auch darum gehen, wie man eine Situation oder Entscheidung wie z.B. Misserfolg oder Versetzung besser ertragen kann. Ziele sind hier ein zurückgewonnener oder erweiterter Handlungsspielraum und eigenverantwortliches, zielgerichtetes Handeln.

Bedeutsamkeit hat zwei Komponenten. Die Bedeutsamkeit der *Aufgabe oder Frage* und die *eigene Bedeutsamkeit im Prozess*. Wer zu einem Coach geht würde das wohl nicht tun, wenn

DR. BOCK COACHING AKADEMIE

TOP EXECUTIVE COACH

in St. Gallen und Berlin

Exklusive spezialisierte Ausbildung für das Coaching und die Beratung von Spitzenleistern in Wirtschaft und Gesellschaft
21. November 2013 – 30. März 2014

LIFE COACH (LC)

Einjährig, 13,5 Tage,
Beginn 18. Oktober 2013

Optimale Gruppenstärke / Exzellente Lehrcoachs / Nach den strengen Richtlinien der Internationalen Coach Federation ICF

Weitere attraktive Aus- und Fortbildungen für Coachs und Führungskräfte finden Sie in unserem ausführlichen Programm.

Dr. Bock Coaching Akademie,
Albrechtstr. 14B, 10117 Berlin-Mitte

MASTERPROGRAMM FÜR FORTGESCHRITTENE COACHS

Inklusive MINDFUCK® Ansatz
Einjährig, 12 Tage,
Beginn 20. September 2013

COACH FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT (CPD)

BUSINESS COACH
Einjährig, 13,5 Tage,
Beginn 30. November 2013

Tel. 0049 (30) 3083 280-0
www.dr-bock-coaching-akademie.de



etwas unwichtig wäre. Die Komponente der Bedeutsamkeit spielt bei allen Anliegen eine entscheidende Rolle. Nur wenn der Stressor, das Problem und seine Auswirkungen Wert besitzen, lohnen sich Anstrengungen, Engagement und Investitionen, ein Coaching aufzunehmen.

Der Klient empfindet in der Regel einen hohen Leidensdruck oder ein starkes Bedürfnis nach Veränderung. Im Verlauf eines Coachings rückt oft auch die persönliche Bedeutsamkeit sowie die Wert- oder Sinnfrage ins Zentrum des Interesses. Gerade das Analysieren und Reflektieren und die größere Verstehbarkeit geben die Sicht frei auf hintergründige Wert- und Sinnfragen. Vielleicht hat man seine Ziele, Werte und seinen Sinn aus den Augen verloren oder hat alle vorherigen Ziele schon erreicht, ohne dass dies zur erwünschten Erfüllung geführt hat. Deutlich wird oft die eigene Ersetzbarkeit oder die Kurzlebigkeit der eigenen Erfolge.

Oftmals haben Führungskräfte und fachlich hoch kompetente Mitarbeiter hunderte Überstunden in ein Projekt gesteckt, das dann entweder verkauft wird oder vom neuen Chef als unwichtig betrachtet wird. Es fragt sich, was sinnvoll ist bzw. war, welche Veränderung sich wie vollzogen hat, wie eigene Wünsche aussehen, wann und wobei ein Gefühl der Lebendigkeit entsteht, wie sich die eigene Energie verteilt.

Auf dieser motivationalen Ebene zielt das Coaching im Wesentlichen auf das Erleben der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns, der Möglichkeit der Einwirkung und der Transparenz und Kongruenz der eigenen Ziele und der Organisation und des bedeutenden Umfelds ab.

Stellt Coaching zu Beginn selbst eine – wenn auch temporäre – Widerstandsressource dar, so entwickelt der Klient im günstigen Fall aus seinem Coaching-Erlebnis eine generalisierte Widerstandsressource. Er kann Methoden und Herangehensweisen auf zukünftige ähnliche Situationen übertragen. Ein erfolgreiches Coaching wird Bestätigung und Ermutigung sein, sich zukünftigen Anforderungen zu stellen.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Business-Coaching im beruflichen Kontext als eine Widerstandsressource betrachtet werden kann, die sich förderlich auf das Kohärenzgefühl und damit auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirken kann. Außerdem kann es die Kompetenz in den Bewältigungsprozessen deutlich erhöhen und auf dem Weg der persönlichen Sinnfindung und Prioritätensetzung einen gesundheitsförderlichen Beitrag leisten.

Die Salutogenese wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels mit älteren Mitarbeitern, der erhöhten psychischen Belastung im Unternehmen, bis hin zum Burn-out und

der persönlichen Schwerpunktsetzung bei der Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie ein Schlüsselkonstrukt. Coaching ist der individuelle Hilfsmotor, der sich in den betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten zunehmend als unverzichtbar erweist. Das Konzept der Salutogenese kann Coaching eine theoretische, praktische und empirische Grundlage bieten.

Literatur

- » **Antonovsky, Aaron (1997).** Salutogenese. Tübingen: dgvt-Verlag.
- » **Eriksson, Monica (2007).** Unravelling the mystery of salutogenesis. Zitiert nach Alexa Franke & Maibritt Witte (2009). Das HEDE-Training®. Bern: Hans Huber. 9.
- » **Franke, Alexa & Witte, Maibritt (2009).** Das HEDE-Training®. Bern: Hans Huber.
- » **Kalveram, Andreas; Kracke, Bärbel; Kryl, Ilona et al. (2003).** Neue Qualität der Arbeit. In Hans-G. Giesa, Klaus-Peter Timpe & Ulrich Winterfeld (Hrsg.). Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit, 12. Workshop 2003. Heidelberg: Asanger. 69–72.
- » **Lazarus, Richard S. & Launier, Raymond (1984).** Streßbezogene Transaktionen zwischen Personen und Umwelt. In Jürgen R. Nitsch (Hrsg.). Streß. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern: Huber. 213–259.
- » **Trimpop, Rüdiger; Kalveram, Andreas; Oberkötter, Rainer et al. (1999).** Organisationaler Wandel durch Coaching. Hamburg: BGW.

Die Autorin



Foto: privat

Dr. Ilona Patricia Kryl, Dipl.-Psych., Dr. (Canada) in Industrial/Organizational Psychology. Professional Coach. Langjährige Consultant bei A.T.Kearney. Seit 1999 freiberufliche Unternehmensberaterin und Coach. Schwerpunkt: Menschen und Organisationen im Wandel, Führungskräfte, Unternehmensberater. Ausgebildet in Therapiemethoden und Diagnostik. Forschungsprojekte zur Gesundheitsförderung. Lehraufträge an der Uni Jena zu Beratung und Coaching.

www.kryl.org



Coaching an Hochschulen

Von Camelia Buss-Ciontoiu

Die Ziele eines Hochschul-Coachings unterscheiden sich kaum von anderen Coachings: Ein Problem soll reflektiert, erkannt und eine Lösung gefunden werden. Die Besonderheit eines Coachings an der Hochschule liegt in der Komplexität des „Systems Hochschule“, denn anders als ein Wirtschaftsunternehmen herrscht hier eine Vielfalt an Subsystemen und Zielsetzungen. In diesem Coaching-Fall tritt insbesondere die Problematik der Rollenerfüllung und -erwartung zutage: Ist der Klient Professor oder Geschäftsführer?

Angesichts gestiegener Erwartungen an Mitarbeiter in den letzten Jahren, wird Coaching mit Gewinn nicht nur in der Wirtschaft, sondern vermehrt auch an Hochschulen eingesetzt. Dabei verspricht Coaching Orientierung und Fokussierung, in einem sich wandelnden, zunehmend komplexen und digitalisierten Arbeitsfeld.

Beim Coaching an Hochschulen werden ähnliche Themen und Anliegen bearbeitet wie auch in der Wirtschaft. So bleibt zum Beispiel die Förderung und Erweiterung von kommunikativen und persönlichen Fähigkeiten auch an Hochschulen eine zentrale Aufgabe im Coaching.

Im Allgemeinen sollen Mitarbeiter von Hochschulen durch ein Coaching darin unterstützt werden, die Aufgaben und Anforderungen, die an sie gestellt werden, professionell reflektieren, bewältigen und hinterfragen zu können. Solch ein Coaching-Angebot ist meistens in der Personalentwicklung der Hochschule angesiedelt und wird mittlerweile als ein hochwirksames Instrument im Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung eingestuft.

Klienten sind dann Dezenten, Professoren, Mitglieder der Hochschulleitung, Projekt- und Programmverantwortliche und Nachwuchs-

wissenschaftler sowie Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Wissenschaftsverwaltung.

Verständnis von Coaching an Hochschulen

Coaching wird als professionelles und prozessorientiertes Verfahren gesehen, das Raum und Struktur ermöglicht, für das absichtsvoll handelnde, erkenntnis- und lösungssuchende Individuum, das prinzipiell selbst dazu in der Lage ist, seine konkrete Problemlage zu reflektieren, Ziele zu formulieren und durch aktives Handeln das Problem in den Griff zu bekommen. Coaching hat die Aufgabe, die Entdeckung dieser grundsätzlich bei jedem Individuum vorhandenen Kompetenzen zu ermöglichen und diese Kompetenzen zu fördern und zu entwickeln.

Mögliche Themen im Coaching an Hochschulen:

- » schlechte Evaluationsergebnisse und Misserfolge
- » Überforderung mit den Welten (Universitätswelt/Forschungswelt/Wirtschaftswelt)
- » Positionierung im System
- » Verhalten in der Rolle, Umgang mit Rollenerwartungen
- » Führungsrolle, -stil, -aufgaben

- » Umgang mit Konflikten, Stress, Zeit, Selbstmanagement
- » Vorbereitung von Strategiethemata
- » Umgang mit Akkreditierung und Vorbereitung für Akkreditierungsverfahren
- » Kooperationen mit anderen Systemen/Subsystemen

Der Prozess: WILLE

Coaching-Prozesse brauchen einen Rahmen und eine Struktur, die dem Klienten aber auch dem Coach selbst Sicherheit, Orientierung und Transparenz bieten. Im Folgenden wird das Prozess-Modell WILLE erläutert, das dem Coach hilft, einen exakten Auftrag für die Sitzung vom Klienten zu erhalten und diese zu strukturieren, die Situation des Klienten zu klären, zu lösen und den Prozess für ihn nachvollziehbar und transparent zu gestalten.

W-Phase: Willkommen heißen, Zusammenkommen, Bedingungen für gemeinsame Arbeit klären.

I-Phase: Informationen sammeln, Bedürfnisse klären, Ziele und Absichten formulieren.

L-Phase: Lösungen suchen und sammeln, Möglichkeiten, Ressourcen, Lösungsalternativen.

L-Phase: Lösungen bewerten, das Ziel greifbar machen, den Weg und die Schritte fixieren.

E-Phase: Ergebnis sichern, Nachhaltigkeit, Integration und Kontinuität sichern.

Willkommen heißen: Der Coach begleitet seinen Klienten auf eine Reise. Als Coach ist man zuständig für das Setting der Reise, für die Klärung der Absichten des Reisenden und für den Weg. Auch für das Tempo und für die Klarheit in der Auswahl der Interventionen und Tools. Die Reise hat ein fest visualisiertes Ziel und ist an eine bestimmte Zeit und an einen bestimmten Rahmen gebunden. Mögliche Leitfragen in dieser Phase sind:

- » Was soll Ziel dieses heutigen Gesprächs sein?

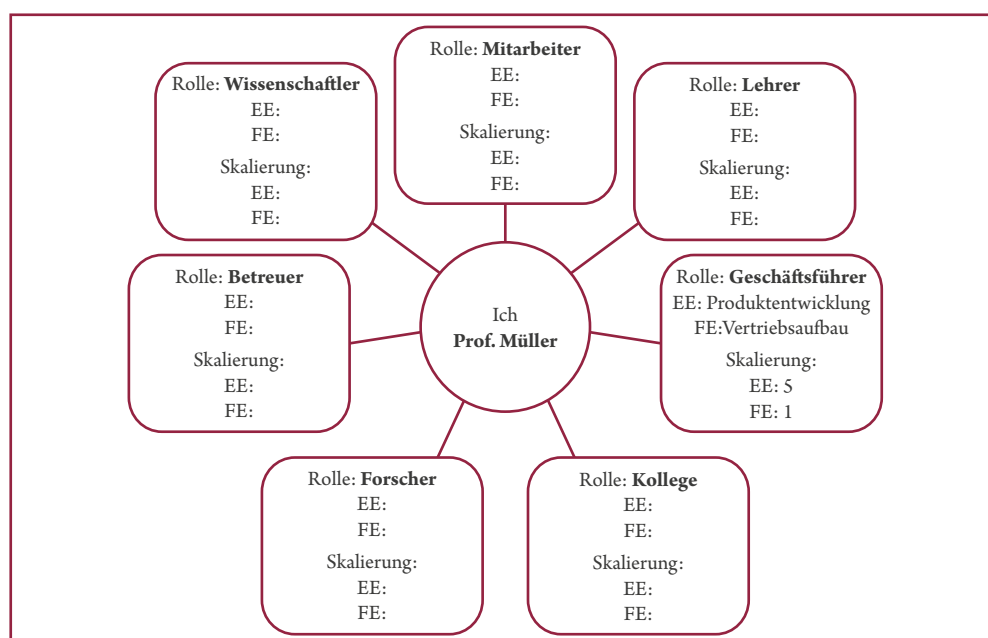


Abb.: Eigene und fremde Rollenerwartungen

- » Was genau möchten Sie am Schluss des Gesprächs als Ergebnis haben?
- » Welches Ziel/welche Absicht verfolgen Sie mit dem Coaching?
- » Welche Punkte wollten Sie heute für sich klären?

Informationen sammeln: Hier ist es wichtig, die Absichten und Bedürfnisse zu finden, die den Klienten emotional motivieren, um sich auf die Reise zu bewegen. Warum soll die Situation gerade jetzt angegangen werden? Was ist seine Absicht bzw. sein Bedürfnis?

Weiterhin ist es wichtig zu klären, wie die Situation aus seiner Sicht entstanden ist, was passiert, wenn sie nicht geklärt wird und was er gewinnt oder verliert, wenn die Situation sich klärt. Was hat er gemacht oder nicht gemacht um die Situation zu klären und wo hat er möglicherweise eine ähnliche Situation er-

fahren? Auch nach Stakeholdern ist hier zu fragen: Wer ist noch beteiligt, welche Rolle spielen die Beteiligten, was gewinnen oder verlieren sie, wenn die Situation sich klärt? Welche Beschreibungen bzw. Erklärungen sind sonst noch möglich? An dieser Stelle kann der Coach auch seine eigenen Beobachtungen einbringen.

Lösungen suchen: Was kann der Klient machen, um die vereinbarte Absicht zu erfüllen? Hier ist Kreativität angesagt: Experimentieren im Denken, Grenzen überschreiten mit viel Mut, sogar – wenn der Rahmen es zulässt – albern und kindisch sein und als Coach mitmachen und sich einbringen. Diese Phase lebt vom Spiel, von Dynamik und Energie.

Lösungen bewerten: Viele von den kreativen, mutigen Lösungen kann der Klient nicht sofort umsetzen. Daher ist es in dieser Phase be-

deutsam, die herausgearbeiteten Lösungen zu strukturieren und strategisch zu ordnen. Dazu werden Vor- und Nachteile der Lösungsalternativen abgewogen und damit verbundene Chancen und Risiken bewertet. Es wird mit Punktesystemen gearbeitet und Lösungsvorschläge werden sortiert: Erscheinen sie erfolgsversprechend oder weniger aussichtsreich?

Ergebnisse sichern und in die Absichten integrieren: Hier ist es wichtig, die Schritte die in der Lösungs- und Bewertungsphase erarbeitet worden sind zusammenzufassen und in die Form eines Planes zu integrieren. Hier sind auch weitere Vereinbarungen zu besprechen und zu terminieren. Woran arbeitet der Klient weiter und wie konkret? Was kann er bereits jetzt umsetzen (eine To-Do-Liste ist hier nützlich)? Was braucht er noch vom Coach oder von anderen Beteiligten?

werdewelt.info
marketing & kommunikation

Die **POSITIONIERUNGS-EXPERTEN**
für die **BERATUNGS-** und **TRAININGSBRANCHE**

werde(welt) Kunde!



„Auch wenn man im Markt schon sehr etabliert ist, sollte man seine Situation und Positionierung immer wieder durchdenken und hinterfragen. Hier ist es gut, einen Sparringspartner wie Ben Schulz an seiner Seite zu haben. Er hat mein vollstes Vertrauen, versteht mich und konfrontiert mich auch kritisch. U.a. schätze ich seine „bärenstarke“ Nahbarkeit.“

Prof. Dr. Lothar Seiwert - www.Lothar-Seiwert.de



„Benjamin Schulz findet Wege und Lösungen. Für ihn gibt es keine verzwickten Situationen, die nicht lösbar wären. Dass er dabei ans Eingemachte geht und nichts schönredet, ist genau der Kick, den man als eingefleischter Business-Querdenker braucht. Ich kenne wenige, die solche Ergebnisse liefern können!“

Edgar K. Geffroy - www.geffroy.com

Mehr begeisterte Kunden unter: kunden.werdewelt.info



Ist noch etwas offen oder können wir hier das Gespräch beenden?

Fallbeispiel aus der Hochschule

In dem folgenden Coaching-Fall sehen die Personalentwicklung und Hochschulleitung nach einer Niederlage eines Mitarbeiters bei einem wichtigen Projekt der Hochschule und einer sehr schlechten Evaluation für seine Lehre den Bedarf, diese Schwierigkeiten anzusprechen und zu klären. Bei der Ansprache und Klärung dieser Situation wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit eines Coachings eröffnet. Für alle Beteiligten ist dabei klar, dass die Vertraulichkeit der Maßnahme bei ihm und dem Coach bleibt und das Coaching seiner Unterstützung dienen soll. Dennoch wird die Vereinbarung getroffen, dass er das Coaching zum einen nutzt, um die Situation zu klären und Unterstützung zu erfahren, aber auch, um die Faktoren, die zu den schlechten Ergebnissen geführt haben, zu reflektieren und sein Ergebnis bei der nächsten Evaluation zu verbessern.

Der Mitarbeiter, hier Herr Müller genannt, ist Professor für Chemie an einer mittelgroßen Universität und Geschäftsführer einer GmbH mit zwei Dutzend Mitarbeitern. Bei dem ersten Telefonat mit dem Coach werden die Bedingungen für die gemeinsame Arbeit geklärt und die Termine fixiert.

W-Phase

In der ersten Coaching-Sitzung ist es, wie zuvor im Prozess-Modell vorgestellt, zunächst wichtig, einen Kontakt und Vertrauen zum Klienten aufzubauen. Die W-Phase wird mit einem Auftragsziel für diese Sitzung beendet. Dieses Ziel ist zunächst, die aktuelle Situa-

on zu reflektieren und Ideen und Anregungen zu finden, wie er mit der Situation umgehen könnte. Die Erfahrung zeigt, dass das Anfangsziel, wie auch hier, oft eher allgemein und vage ist, daher nur als Arbeitstitel genutzt werden kann. Das konkretere und auch in der Sitzung erreichbare Ziel verbirgt sich zumeist dahinter, es wird erst in der I-Phase genau definiert.

I-Phase

Zu Beginn der I-Phase wird Herr Müller aufgefordert, seine Sicht zu erläutern und zu beschreiben, wie seiner Meinung nach die Situation entstanden ist und wie er sich die Probleme erklärt. Daraufhin schildert er, dass sowohl die Personalabteilung als auch seine Mitarbeiter sich ernsthaft Sorgen machen, aufgrund der Umstände und der Überforderung, die sie bei ihm wahrnehmen. Er selbst merkt, dass er seit eineinhalb Jahren angespannt und nicht mehr motiviert ist. Zudem wird ihm vorgeworfen, dass Termine ständig verschoben werden, die Themen und die Inhalte von Sitzungen nicht strukturiert sind und die Lehre leidet.

Auch das von ihm vor zwei Jahren gegründete und durchaus erfolgreiche Unternehmen mit inzwischen 25 Mitarbeitern macht ihm Sorgen. Die Zusammenarbeit zwischen ihm und dem Geschäftsführer war von Anfang an nicht besonders gut. Aber da er weder die Zeit, noch die Bereitschaft hatte, die Rolle eines Geschäftsführers anzunehmen, zeigte er sich mit der Situation nach außen einverstanden. Auch für den Geschäftsführer war klar, dass das Unternehmen ohne die Kontakte, das Renommee und die Forschungsergebnisse von Prof. Müller nicht erfolgreich sein kann. Beide versuchten, die Differenzen miteinander nicht zu thematisieren.

Mit der steigenden Resonanz bei den Kunden und mit dem Erfolg und Wachstum der Firma wird jedoch immer deutlicher, dass es an Struktur, Klarheit der Rollen und Aufgaben sowie an Organisation fehlt. Die Spannungen und Differenzen zwischen ihm und dem Geschäftsführer sind nun nicht mehr zu übersehen.

Zum Ende der I-Phase wird daher deutlich, dass das eigentliche Gesprächsziel für die Sitzung ist, seine verschiedenen Rollen und Erwartungen, die an ihn gestellt werden, zu strukturieren und Anregungen zu bekommen, wie er mit diesen Rollen und Erwartungen zukünftig umgehen kann.

RES-Analyse

Mit Hilfe der *RES-Analyse* (Rollen-Erwartungen-Skalierung-Analyse) schafft der Coach einen Überblick über die verschiedenen Rollen, die Prof. Müller innehat. Zudem listet die RES-Analyse Erwartungen einer Person und ihres Umfelds an ihre jeweilige Rolle auf. Die Bedeutung und die Realisierung einer Erwartung werden mit Hilfe von Skalierungsfragen ermittelt.

Die Vielfalt der übernommenen Rollen, die damit verbundenen Erwartungen und die Zusammenhänge werden durch die visuelle Darstellung für den Klienten in ihrer Vernetzung transparenter. Das Tool fördert die gedankliche Beschäftigung mit diesem Themenkomplex und erfordert Überlegungen zur Passungsarbeit zwischen innen und außen, zwischen Selbst- und Fremdbild und zwischen Erfüllung und Nicht-Erfüllung von Erwartungen.

Zur Unterstützung arbeitet der Coach mit dem Klienten an einem Flipchart o.ä. die einzelnen

Rollen, die er in seinem beruflichen und/oder privaten Kontext innehat, durch. Sie werden grafisch um das eigene „Ich“ gelegt (siehe Abb., S. 26). Zu den Rollen werden die wichtigsten Erwartungen notiert, maximal drei Erwartungen pro Rolle. Die Erwartungen werden in eigene Erwartungen (EE) und fremde Erwartungen an die Rolle (FE) eingeteilt.

Mit Hilfe der Skalierung von eins bis fünf wird anschließend bewertet, inwiefern die Erwartungen, die der Klient als wichtig definiert hat, von ihm als tatsächlich erfüllt gesehen werden, sowohl im Hinblick auf die EEs als auch die FEs. Damit wird die Bedeutung vs. Realisierung von Erwartungen aufgezeigt.

Die RES-Analyse verdeutlicht, dass Herr Müller sich als Entwickler und Forscher sieht, nicht als Führungskraft. Die Zeit, die er für die Firma investieren möchte, steht in Diskrepanz zu den hohen Erwartungen des Geschäftsführers. Weiterhin wird ihm bewusst, wie sehr er seine Tätigkeit als Professor liebt, und wie schwer es ihm dagegen fällt, als Unternehmer zu agieren.

L-Phasen

Die beiden L-Phasen werden zur Sammlung und Bewertung von Lösungsalternativen genutzt. Der erste wichtige erkannte Schritt: Es soll ein Gespräch mit dem Geschäftsführer des Unternehmens stattfinden, bei dem beide die herausgearbeiteten Erwartungen thematisieren und eine gegenseitige Rollenklärung vornehmen sollen. Der Klient soll dabei Stellung beziehen zu seiner eigenen Sicht auf seine Rolle im Unternehmen und wie er diese Rolle als Partner in Zukunft ausfüllen möchte und kann.

Eine weitere Lösung ist, eine Teamsitzung zu organisieren in der die Aufgaben und Erwartungen an seine Universitätsmitarbeiter geklärt werden sollen. Außerdem ergibt sich die Möglichkeit für den Professor, ein Seminar in der Lehre an einen Kollegen abzugeben, um selbst mehr Zeit für die Forschung zu gewinnen. Zugleich soll der Klient mehr innere Gelassenheit erlangen und sich besser abgrenzen können – dieses Thema wird bei einem weiteren Termin konkretisiert.

Abschluss

Zum Ende der Sitzung ist der Auftrag erfüllt, die Wirkungszusammenhänge zwischen Rollen und Erwartungen sind klar ausgearbeitet. Der Klient erhält einen strukturierten Überblick über die Komplexität seiner Situation und Kenntnisse über die nächsten Entwicklungsschritte, die er unternehmen kann. So kann die E-Phase mit der Fixierung der ersten Handlungsschritte und in diesem Fall mit dem Ausblick auf die in der L-Phase neu definierten Ziele abgeschlossen werden.

Anforderungen an den Coach

Der Coach sollte zuerst selbst eine kommunikative, klar strukturierte innere Haltung haben, sollte ein Gefühl für Komplexität und für Systeme allgemein haben. Dafür ist eine systemische Ausbildung sehr hilfreich, da die Akteure mit einer enormen Rollenvielfalt, vielen Stakeholdern, komplexen Themen und losen Systemen konfrontiert und vernetzt sein können. Auch ist ein Hochschulabschluss förderlich, da dies den Kontakt und den Umgang mit dem akademischen Umfeld erleichtern kann.

Hochschulen arbeiten nicht immer mit strategischen, einheitlichen und festdefinierten Zielen mit einer klaren Identität. Das System Hochschule lässt sich vielmehr unterteilen in zahlreiche dynamische Subsysteme, die unterschiedlich zusammengesetzt sind, autonom agieren und sehr verschiedene oder sogar gar

Hilfreich für die Arbeit als Coach an Hochschulen:

- » Systemische Ausbildung
- » Systemkenntnisse
- » Erfahrung aus der Wirtschaftswelt als auch aus der Hochschule
- » Erfahrung als Trainer bzw. Mentor, vor allem in der Didaktik
- » Praktische Vorschläge aus Lebenserfahrung und Führungserfahrung

keine gemeinsamen Zielsetzungen haben. So ist es auch für die Hochschulleitung immer wieder eine Herausforderung, mit den sehr unterschiedlichen autonomen Subsystemen eine gemeinsame Linie zu finden und zu halten. Auch hier hat der Coach den Spagat zu bewältigen zwischen den Bedürfnissen der Ratsuchenden und den Bedürfnissen der Hochschule.

Im Unterschied zum Coaching in der Wirtschaft ist an Hochschulen das Verständnis für die Vertraulichkeit und Autonomie des Prozesses eher gegeben. Feedback über den Prozess wird nur dann verlangt, wenn es für alle transparent von Beginn an vereinbart war und auch nützlich ist für den Prozess als auch für weitere wichtige Entscheidungen, wie z.B. bei einer Verbeamtung einer Person.

Die Autorin



Foto: Fotowerk Münster

Camelia Buss-Ciontoiu, Studium der Erwachsenenbildung, Psychologie und Soziologie an der Uni Münster, DAAD Preisträgerin, Promotion über „Umgang mit Veränderung und Komplexität als Führungskraft“. Seit 2009 selbständige Beraterin und Coach der FH Münster, Uni Münster, FH Hamm. Arbeitsschwerpunkte: Beratung in komplexen Veränderungsprozessen, Umgang mit Komplexität, Vielfalt und Anforderungen in der Rolle als Führungskraft, Persönlichkeitsentwicklung.
www.coachinginstitut-muenster.de



Coaching mit mediativen Anteilen

Eine lösungsorientierte Synthese

Von Dr. Karin von Schumann

Konflikte sind im Unternehmensalltag bekanntlich die Regel, nicht die Ausnahme und so wundert es nicht, dass Konfliktbearbeitung laut Marburger Coaching-Studie der dritthäufigste Grund ist, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Bietet es sich da nicht geradezu an, im Coaching aktuelle Konflikte direkt zu bearbeiten? Dr. Karin von Schumann plädiert dafür, anlassbezogen aus dem klassischen Coaching-Setting auszusteigen, und auch direkt die Konfliktlösung zu medieren.

Coaching ist in Unternehmen – Stichwort „positive Coaching-Kultur“ – heute allgemein akzeptiert und für mehr und mehr Führungskräfte ein sichtbarer Beleg dafür, dass sie zu den förderungswürdigen Leistungs- und Potentialträgern gehören. Konflikte dagegen sind negativ behaftet und werden vielfach mit einer Unfähigkeit zu rationalem und effizientem Handeln gleichgesetzt. Konflikte zu haben ist mit dem Selbstbild von Managern nach wie vor schwer vereinbar und wird vielfach als persönliches Versagen und mangelnde Managementkompetenz (miss-)verstanden.

Proaktive Konfliktlösungsmethoden sind in den wenigsten Organisationen etabliert und akzeptiert und Mediation wird, wenn überhaupt, nur als letzter Versuch einer alternativen Konfliktlösung in Betracht gezogen. Hinzu kommt, dass im Management oft ein geringes Wissen darüber vorhanden ist, was Mediation eigentlich ist und leisten kann, bis hin zu einer offenbar gar nicht so seltenen Verwechslung von Mediation mit Meditation – was die Methode natürlich gänzlich ins falsche Licht rückt.

Positive Coaching-Kultur zur Konfliktlösung nutzen

Das Coaching-Setting eignet sich hervorragend dafür, Mediationselemente zu integrieren, vorausgesetzt, dass dieser Prozessschritt klar und transparent kommuniziert wird und der Coach über die notwendige professionelle Zusatzkompetenz verfügt – auf beides wird noch näher einzugehen sein.

Grundsätzlich lassen sich zwei unterschiedliche Anwendungsfelder des Coachings mit mediativen Anteilen (CMA) unterscheiden. Im ersten Coaching-Fall werden die mediativen Anteile in einen bereits laufenden Coaching-Prozess integriert, im zweiten Fall von Beginn an mit beiden Konfliktpartnern ein gemeinsamer Coaching-Prozess gestartet.

Fallbeispiel: Integration von Mediation in einen laufenden Prozess

Herr H. leitet seit rund einem Jahr in einem Versicherungskonzern die Abteilung „Investment“ und führt ein kleines Team hochspezialisierter Analysten. Im Coaching reflektiert er sein Führungsverhalten vor dem Hintergrund, dass er neben seiner Führungsrolle als Fachspezialist gemeinsam mit einem Mitarbeiter (Dr. T.) ein Fachgebiet betreut und dies nicht ohne Konflikte abläuft.

Während in der allgemeinen Führungsthematik gute Fortschritte erzielt werden, droht der Konflikt mit dem Mitarbeiter zu eskalieren. „Dr. T. setzt zu wenig Prioritäten, verzettelt sich in Details und hält sich nicht an vereinbarte Prozesse. Ich dachte, ich biete meinem besten Mitarbeiter die Zusammenarbeit an und jetzt habe ich den Eindruck, dass ich die eigentliche Arbeit alleine machen muss!“ Besonders verärgert ist der Klient, als Dr. T. zur Nachbesprechung des Mitarbeitergesprächs ohne vorherige Ankündigung mit einem Mitglied des Betriebsrats erscheint und ihm bei dieser Gelegenheit umfangreiche Excel-Sheets vorlegt, in welchen er seine Tätigkeiten offenbar schon seit über einem Vierteljahr akribisch protokolliert. Der Konflikt bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das Team, in Fachbesprechungen wird die Spannung zwischen den beiden zunehmend zur Belastung.

Sichtweisen klären und Gemeinsamkeiten erkennen

An dieser Stelle schlägt der Coach CMA als Methode vor. Im ersten Prozessschritt beraumt der Coach eine Einzelsitzung mit dem Mitarbeiter Dr. T. ein, um dessen Sichtweise kennenzulernen und ihn abzuholen. Es erscheint ein sichtlich belasteter Mensch, belastet auch durch einen Berg von Unterlagen, den er mitbringt, um dem Coach zu belegen, „was ich alles leiste und arbeite. Vom Chef wird das in keiner Weise anerkannt, im Gegenteil. Er kritisiert und überarbeitet alles, was ich mache.“ Die Bewertung im Mitarbeitergespräch empfände er als ungerecht und habe daher Einspruch einlegen wollen. Bevor er diesen offiziellen Schritt gehen wolle, habe er nochmals um ein Gespräch „im Guten“ gebeten und sich dafür Unterstützung beim Betriebsrat gesucht.

In der ersten gemeinsamen Sitzung wird die Konfliktgeschichte analysiert und die unterschiedlichen Sichtweisen werden offengelegt. Jeder der beiden Konfliktpartner notiert die für ihn wichtigen „Konfliktmeilensteine“ auf Kärtchen. Weiterhin wird das Tool „Aktives Zuhören und Paraphrasieren“ eingeführt und jeweils wechselseitig angewendet.

Beispiel: Die Karte mit dem Meilenstein „Zuziehen des Betriebsrats“ wird an der Metaplanwand an einer zuvor vorbereiteten Zeitschiene sichtbar festgehalten. Dr. T. stellt seine Sichtweise vor, sein Chef hört zu und paraphrasiert. Danach schildert er sein Erleben der Situation, Dr. T. hört zu und paraphrasiert. Der Coach achtet auf die Einhaltung dieser Spielregel und formuliert am Ende Gemeinsamkeiten und Unterschiede, wobei der Fokus auf den Gemeinsamkeiten liegt. *Beispiel:* „Ich sehe, dass Sie beide den Willen hatten, zu einer Einigung bzgl. der Bewertungen zu kommen und dass Sie beide eine Eskalation vermeiden wollten. Sie, Herr Dr. T., hätten sich gewünscht, dass Ihr Vorgesetzter offen für das Gespräch mit dem Betriebsrat ist, während Sie, Herr H., lieber nochmals zu zweit gesprochen hätten.“

Diese Arbeit ist für beide Parteien sehr fordernd, aber auch sehr erhellend. Am Ende ist vieles klarer geworden, die Positionen sind herausgearbeitet: Dr. T. möchte im Rahmen des gemeinsamen Fachgebiets einen abgegrenzten Aufgabenbereich, Herr H. ein abgestimmtes Agieren in Teamsitzungen und keine Ausflüge zum Betriebsrat mehr.

Bedürfnisse herausarbeiten – Herzstück und Herausforderung im Prozess

Jetzt kommt der entscheidende Prozessschritt, in welchem die tiefer liegenden Bedürfnisse herausgearbeitet werden. In der Mediation gilt diese Phase als das „Herzstück“ und unterscheidet sie von anderen Formen der Konfliktbearbeitung. Gleichzeitig stellt dieser Schritt die größte Herausforderung für den Coach/Mediator dar, denn er muss hierzu während der Sichtweisenklärung „im Stillen“ Hypothesen entwickelt haben, die er nun mit ver-

schiedenen (Frage-)Techniken (siehe Kasten, S. 32) überprüft.

Mit einigen Formulierungshilfen werden in diesem Fall bei beiden Konfliktpartnern die gleichen, bisher nicht genannten Bedürfnisse aufgedeckt: Das *Bedürfnis nach Vertrauen* (in meine Leistung als kompetenter Mitarbeiter bzw. in meine Gesprächsbereitschaft als Vorgesetzter – auch ohne Betriebsrat) und das *Bedürfnis nach Anerkennung* (meines Arbeitseinsatzes als Mitarbeiter bzw. meiner

Do's in den Phasen des Coachings mit mediativen Anteilen (CMA)

Vorphase:

- » Interne Auftraggeber (Personalentwicklung), ggf. auch Vorgesetzte des Klienten über den geplanten Prozessschritt informieren
- » Bereitschaft des Konfliktpartners erfragen (wenn dies ein Mitarbeiter ist, ist Freiwilligkeit oberstes Gebot!)
- » Vorgespräch des Coachs mit dem Konfliktpartner zur Würdigung seiner Sichtweise

Arbeitsphasen:

- » Sichtweisenklärung bzw. Klärung der Konflikthistorie
- » Aktives Zuhören/Paraphrasieren einführen, auf die Einhaltung der Regeln penibel achten
- » Wichtig: Der „Rangniedrigere“ darf immer beginnen oder wählen, wer beginnt
- » Als Coach immer die Gemeinsamkeiten herausarbeiten und spiegeln
- » Immer wieder Kurzpausen einlegen – der Prozess ist für die Konfliktparteien hochemotional und erfordert vom Coach höchste Konzentration
- » Zugrunde liegende, bisher nicht genannte bzw. verletzte Bedürfnisse herausarbeiten – das ist das Herzstück des Prozesses
- » Erarbeitungen von Lösungsideen und/oder Spielregeln der künftigen Zusammenarbeit

Vorgesetztenrolle). Man muss es erlebt haben, wie das Aussprechen bzw. zutage fördern dieser Bedürfnisse die Stimmung zwischen den Beteiligten, ja die ganze Atmosphäre im Raum verändert.

Im vorliegenden Fall schlägt der Vorgesetzte spontan dem Mitarbeiter per Handschlag einen Neuanfang vor. Dieser zögert. „Was bräuchten Sie, um hier Ja sagen zu können?“, lautet die Frage des Coachs. „Dass die Rückstufung im Mitarbeitergespräch zurückgenommen wird und ich keine finanziellen Einbußen habe“, ist die Antwort. Es wird ein Kompromiss gefunden, den beide tragen können. Die Erarbeitung von Spielregeln für die weitere Zusammenarbeit gestaltet sich in diesem Fall eher unspektakulär: Der Durchbruch war durch die Kompromissfindung und das gegenseitige Versprechen, das „Kriegsbeil zu begraben“, geschaffen.

Fallbeispiel 2: Duales Konflikt-Coaching

Der Bereichsleiter „International Strategies“ geht in den Ruhestand. Ein sehr erfahrener Abteilungsleiter wirft den Hut in den Ring – den Zuschlag für die Nachfolge erhält jedoch der Assistent des Vorstandsvorsitzenden. Nach einem halben Jahr äußerst konfliktreicher Zusammenarbeit entschließen sich beide zu einem „gemeinsamen Coaching“. Die Prozessschritte und Charakteristika ähneln in vielerlei Hinsicht den im ersten Fallbeispiel beschriebenen und werden daher komprimiert in einer Kurzübersicht über die insgesamt zehn Coaching-Sitzungen geschildert.

Sitzung 1 und 2: Einzelsitzungen mit den Klienten mit Sichtweisendarstellung z.B. anhand von Bildern. Für die aktuelle Situation und die Wunschsituation werden jeweils Bilder erstellt oder ausgewählt.

Sitzung 3: In dieser ersten gemeinsamen Sitzung stellen die Klienten sich anhand der Bilder ihre jeweiligen Sichtweisen und Zielvorstellungen vor. Spielregeln für die Zusammenarbeit werden gemeinsam mit der nötigen Ruhe und Ausführlichkeit erarbeitet.

Sitzung 4: Die Konflikthistorie wird anhand von „Meilensteinen“ aus der jeweils individuellen Sicht ausgerollt und visualisiert.

Sitzung 5 und 6: Einzelsitzungen zur Reflexion der z.T. neuen Erkenntnisse.

Sitzung 7: In der dritten gemeinsamen Sitzung, dem „Herzstück“ des Prozesses, werden die zugrundeliegenden, verletzten Bedürfnisse (Anerkennung in meiner Chefrolle – Anerkennung meiner Erfahrung; Vertrauen in meine Führungsfähigkeiten – Vertrauen in meine Loyalität und Aufgabenerfüllung) herausgearbeitet und besprochen.

Sitzung 8 und 9: Einzelsitzungen zur Reflexion dieser Bedürfnisse, ggf. vor dem Hintergrund der individuellen Biographie/Lerngeschichte bzw. des eigenen Selbstbilds.

Sitzung 10: In dieser letzten gemeinsamen Sitzung werden die konkreten Erwartungen und Wünsche an den jeweils anderen gesammelt und Spielregeln für die Zusammenarbeit erarbeitet.

Rollenwechsel als Herausforderungen an den Coach/Mediator

Obwohl die meisten Techniken, die in der Mediation zur Anwendung kommen (siehe Kasten, S. 33) Coaches sehr vertraut sind, hält das CMA doch ganz spezifische Herausforderungen bereit. Zum einen benötigt man eine große Sicherheit im Umgang mit Dreiecksgesprächen und der eigenen Rolle in diesen. Dem erfahrenen Business-Coach dürfte dies vertraut sein. Hinzu kommt, dass ein Rollenwechsel von der Parteilichkeit für den Klienten zur Neutralität und Allparteilichkeit in den Dreiersitzungen bewältigt und stets klar und transparent gemacht werden muss.

Was ist damit gemeint? Die so genannte Allparteilichkeit ist einer der Grundpfeiler der Mediation (Holler, 2010). Dieser Begriff ist abgeleitet von dem Wort „Allparteienregierung“, der bedeutet, dass alle im Parlament vertretenen Parteien in der Regierung sind,

um eine Krise gemeinsam zu bewältigen. Allparteiliches Verhalten bedeutet also, beiden Konfliktpartnern gleichermaßen stärkend und wertschätzend zur Seite zu stehen. Die Kunst dabei besteht darin, gleichzeitig neutral zu bleiben: also weder ablehnend noch sympathisierend zu sein, sondern mit allen Aussagen wertfrei umzugehen. Klingt schwierig – und ist es auch!

Eine Mediationsausbildung ist einerseits hilfreich, andererseits noch lange keine Garantie

für das Gelingen dieser Haltung. Im vollen Umfang ist diese Ausbildung auch keineswegs notwendig, da zu viele Inhalte dem erfahrenen Coach vertraut sind und zu seinem Kern-Handwerkszeug gehören (siehe Kasten, S. 32). Deren Anwendung in der Moderation zweier Konfliktpartner unterscheidet sich jedoch z.T. erheblich von der in Einzel-Coaching-Situationen. Daher sind einige Stunden Supervision bei einem erfahrenen Mediator oder eine Mediations-Intensivausbildung für Coaches durchaus empfehlenswert.

Phase	Inhalte	Methoden/Techniken
Eröffnung	Gute Atmosphäre, Bisheriger Stand der Dinge, Regeln der Zusammenarbeit, Prozess- und Rollenklärung	Spiegeltechniken, Nachfragen
Sichtweisenklärung/ Themensammlung	Sichtweisen, Fakten und Gefühle darstellen, Positionen in Themen umformulieren, Gemeinsamkeiten und Diskrepanzen festhalten	Fragetechniken, Visualisieren, Verbalisieren, (v.a. von Gemeinsamkeiten)
Konflikterhellung	Bisher nicht genannte Interessen und Bedürfnisse herausarbeiten, Wünsche aussprechen lassen	Ich-Botschaften, doppeln, Normalisieren, reframe, Metaphern, Geschichten, Erfragen der Bedürfnisse: » Was hat Sie bewegt ... ? » Wozu wünschen Sie sich ... ? » Was haben Sie davon ... ? » Welche Verbesserung soll es Ihnen bringen?
Optionen bilden/ Lösungen finden	Sammlung von Ideen, Erweiterung des Handlungsspielraums	Brainstorming, Nachfragen
Vereinbarungen festhalten	Einigung auf die beste Lösung, auf Machbarkeit prüfen, Vereinbarung formulieren (SMART)	Visualisieren



9 LEVELS[®]
institute for value systems

WWW.9LEVELS.DE

ZERTIFIZIERUNG ZUM 9 LEVELS TRAINER

Zielgruppe

Experten, die sich mit Veränderungsprojekten, Trainingsmaßnahmen, Beratungen und Coachings auseinandersetzen und ihre Arbeit durch ein wissenschaftlich fundiertes und in der Praxis erprobtes Modell ergänzen möchten.

Einsatzgebiete

Einzelcoaching, Outplacement, Placement, Recruiting/ Assessment Center, Karriereberatung, Führungskräftecoaching

Teamentwicklung, Teamcoaching, Führungskräfteentwicklung, Vertrieboptimierung, Prozessoptimierung

Unternehmenskultur-Veränderung, Schnittstellenoptimierung, Organisationsentwicklung, Change Management

TERMINE

Ravensburg 28.-30.10.2013

München 22.-24.01.2014

Hamburg 26.-28.02.2014

alle Termine auf WWW.9LEVELS.DE

9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS GMBH & CO. KG
Eywiesenstraße 6 | 88212 Ravensburg | Germany
T +49 751 363 44-999 | F-739 | info@9levels.de | www.9levels.de

www.9levels.de/info

Allparteilichkeit und Neutralität als Grundhaltungen

Eine wichtige Erfahrung, die der Coach/Mediator einmal selbst erleben sollte, ist die Dynamik und Anspannung, die bei den Konfliktparteien in der ersten gemeinsamen Sitzung herrschen. Damit zusammenhängend ist wiederum die gelebte Allparteilichkeit ein erfolgskritischer Faktor, d.h., der Coach/Mediator muss sich beiden Parteien gleich stark zuwenden.

Das beginnt bei der Sitzordnung, die einem Dreieck gleicht und in welcher der Abstand zu beiden Klienten unbedingt gleich zu sein hat. Ein weiterer Faktor ist die Sitzhaltung: Wenn eine Partei spricht, darf der Coach sich beim Zuhören ihr nicht zu sehr zuwenden und damit der anderen Partei „die kalte Schulter“ zeigen. In der verbalen Kommunikation gilt die Grundregel: Man kann gar nicht zuviel paraphrasieren und gar nicht vorsichtig genug formulieren.

Positive Verstärkung und Anerkennung von Stärken und Ressourcen ist ein ganz wichtiges Tool im Coaching – im CMA kann dieses nur bei der Formulierung von Gemeinsamkeiten zum Einsatz kommen. Wird ein Konfliktpartner bei seinen Ausführungen einseitig positiv verstärkt, führt dies sofort zur Reaktanz und dem Gefühl der Ungleichbehandlung beim anderen. Die Erfahrung zeigt, dass die Worte des Coachs in dieser Situation mit Bedacht zu wählen sind.

Andererseits sollte man sich von einer gewissen Konfliktdynamik auch nicht einschüchtern lassen. Es ist nicht zu vermeiden, dass mal einer der Partner widerspricht, sich nicht ausreichend gewürdigt oder sogar unverstanden fühlt. Perfektionismus ist hier hinderlich, Fehler sind allemal erlaubt und man darf sich auch als Coach/Mediator dafür entschuldigen – solange die Haltung der Neutralität/Allparteilichkeit grundsätzlich gewahrt wird. Hier gilt es, sich selbst kritisch zu prüfen: „Bin ich in der Lage, diese meinem Klienten gegenüber einzunehmen oder fürchte ich, dass

unsere Coaching-Beziehung dies (noch) nicht trägt?“ Nur wenn man sich selbst ein sicheres „Ja“ dazu geben kann, sollte man CMA vorschlagen.

Mehrwert auf verschiedenen Ebenen

Mit dem akzeptierten Instrument des Coachings zur Lösung von Konflikten beizutragen, bringt einen echten Mehrwert, denn Konflikte kosten die Unternehmen Jahr für Jahr viel Geld. So hat eine KPMG-Studie aus dem Jahre 2009 zu den Kosten von Konflikten in Unternehmen zum Beispiel folgende empirischen Ergebnisse erbracht: 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen wird für Konfliktbewältigung verbraucht und 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht. Die Kosten pro Mobbingfall betragen laut dieser Studie im Durchschnitt 60.000 € und ein Prozent der Mitarbeiterkosten pro Jahr geht für unverarbeitete Konflikte verloren.

Darüber hinaus stellt CMA einen wichtigen Schritt dar, Coaching mehr in die Organisationen zu integrieren und mit (anderen) Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung zu verbinden. Unter dem Titel „Das Ende der Zweisamkeit im Business-Coaching“ wurden die Vorteile der Verbindung von

Literatur

- » **Holler, Ingrid (2010)**. Mit dir zu reden ist sinnlos! ... Oder? Paderborn: Junfermann Verlag.
- » **KPMG-Studie (2009)**. Konflikte in Unternehmen verursachen hohe Kosten. Abgerufen am 18.07.2013. <http://www.kpmg.de/11479.asp>
- » **Schumann, Karin von; Steininger, Thomas & Suhl, Katharina (2012)**. Das Ende der Zweisamkeit im Business-Coaching. In Coaching-Magazin 3/2012, 22–26.

Coaching mit Feedbackverfahren bereits beschrieben (Coaching-Magazin 3/2012). Und generell sollte man sich vergegenwärtigen, dass der in Unternehmen weit verbreitete systemische Coaching-Ansatz seine Wurzeln in der systemischen Familientherapie hat. Diese war stets bemüht, das Umfeld der Patienten in den Prozess einzubeziehen – liegt es da nicht nahe, aktuelle Konfliktpartner in das Coaching einzuladen?

Die Autorin



Foto: Christian Hartmann

Dr. Karin von Schumann aus München ist als Management-Coach, Beraterin und Auditorin für namhafte deutsche und internationale Konzerne tätig. Als Coach leitet sie ihr systemischer Hintergrund ebenso wie ihre tiefenpsychologisch fundierte Ausbildung. Die studierte Psychologin hat Lehraufträge für Coaching im Masterstudium Wirtschaftspsychologie.
www.vonschumann-consulting.de

Häufig gestellte Fragen

Coaching-Pionier und renommierter Coach Horst Rückle beantwortet Fragen aus der Praxis

Ändert Coaching meine Persönlichkeit?

Bedingt. Coaching bezieht sich immer auf eine Rolle. Darunter verstehe ich die Summe der erwarteten Verhaltensweisen in einer Position. Persönlichkeit ist u.a. definiert als „Schnittmenge von sozialen Rollen“ (Hofstätter). Wird an einer Rolle gearbeitet, beeinflussen die Ergebnisse auch die anderen Rollen und die Persönlichkeit. Deshalb ist es so wichtig, dass das, was der Klient will, geklärt und in den Auswirkungen akzeptiert ist.

Wie ist der Ablauf von Coaching?

In einem honorarfreien Erstgespräch klären der Klient und der Coach, ob sie einander vertrauen, positive Ergebnisse zu erreichen. Danach klärt der Coach den Stand des Wissens des Klienten über dessen berufliche Bereiche. Erst wenn Wissen vorhanden ist, kann dieses für die Anwendung trainiert werden. Und erst bei der Anwendung zeigen sich eventuelle hinderliche Strukturen und Glaubenssätze. Wer Wissen nicht anwenden kann, bleibt Theoretiker. Kann der Klient, was von ihm gefordert wird, ist oft kein Coaching erforderlich. Erst wenn innere Strukturen, Glaubenssätze, fehlende Motivation oder andere Gründe die Anwendung hemmen oder unmöglich machen, folgt Coaching.

Was kommt nach dem Coaching?

Weiteres Coaching. Ein Coach ist auch ein begleitender Helfer, der immer ansprechbar ist, wenn der Klient selbst nicht weiter weiß. Um zu verhindern, dass der Klient sich zu sehr auf den Coach verlässt oder gar abhängig wird, lässt der Coach das Problem zunächst beim Klienten. Mit der Frage „Was hätten Sie getan, wenn Sie mich nicht erreicht hätten?“, erreicht er, dass der Klient statt Antworten zu suchen, Lösungsmöglichkeiten zur Diskussion stellt. Je nach Situation muss nun erneut ein Wis-

sensdefizit eliminiert werden, wobei Training erforderlich oder Coaching hilfreich ist. So begleiten verantwortungsbewusste Coaches ihre Klienten oft jahrelang. Einige Unternehmer haben ihren Coach, weil sie seine Kompetenz in deren gesamter Bandbreite nutzen wollen, in den Beirat ihrer Unternehmen berufen.

Arbeiten Sie mit Modellen?

Mein „Modell“ ist der Klient. Sein Verhalten ist der „Ausschnitt aus der Wirklichkeit“. Er hat das ihm seither Wichtige gefördert und das ihm Unwichtige weggelassen. Der Coach macht ihm bewusst, wie seine Denk- und Verhaltensweisen wirken und hilft ihm dabei mit Feedback, sich selbst neu zu gestalten. Ein guter Coach pflöpft keine fremden Ideale oder Modelle auf.

Wen informieren Sie über die Ergebnisse?

Den Auftraggeber. Deshalb empfiehlt es sich, wenn Unternehmen das Coaching bezahlen, den Klienten als Auftraggeber auszuweisen. Damit hat nur er die jeweiligen Ergebnisse und es ist ihm überlassen, wen er wie umfassend informiert. Das macht ihn frei, sich aus Strukturen zu lösen, in denen er sich nicht entwickeln konnte. Sinnvoll und hilfreich ist es, wenn der Klient seine Führungskraft über den Teil der Ergebnisse und seiner Aktivitäten informiert, der für die Zusammenarbeit relevant ist. Dort, wo Führungskräfte zu Coaches ausgebildet sind oder firmeninterne Coaches parallel fördern, kann der Coach diese in Abstimmung mit dem Klienten informieren.

Ich will mich nicht verbiegen (lassen)!

Keine Angst, das sind Sie schon! Und weil die Umwelt oft nicht will, dass Sie so sind, wie Sie sein könnten, wünscht man Ihnen zum Geburtstag „bleibe so wie Du bist“. Das erspart

es den Mitmenschen, sich umzugewöhnen. Sie könnten auch wünschen „entwickele Dich“. Das Ich wird u.a. verstanden als die Summe der Identifikationen. Es ist nicht angeboren, sondern wird in früher Kindheit als Reaktion auf die Reize der Umwelt gebildet und kann im Laufe des Lebens durch Lernprozesse, meist aber durch Leid, verändert werden. Jede neue Rolle verlangt einen gewissen Grad an Beweglichkeit. Ein „ich bin halt so“ oder „ihr müsst mich eben so nehmen wie ich bin“ brems die Entwicklung. Die Befürchtung, verbogen zu werden, löst sich im Coaching wegen den aus den Informationen, dem Training und aus den Gesprächen entstehenden Erkenntnissen von selbst.

Der Autor



Foto: privat

Horst Rückle, Gründer des hr TEAM und der Horst Rückle Team GmbH, Autor von über zehn Büchern, u.a. Bestsellern wie „Körpersprache“ und „Coaching“. Lehraufträge in Bamberg und Stuttgart. Aufsichtsrat bzw. Beirat in Unternehmen. Er ist nach wie vor als gefragter Trainer, Coach, Berater, Redner und in Unternehmen, Universitäten, Hochschulen und Verbänden, seit Jahren weltweit, aktiv.

www.hr-team.de

Das Unternehmer Coaching Netzwerk (UCN)

Potenziale entfalten durch unternehmensübergreifende Zusammenarbeit

Von Annelie Eichhorn-Pezzi, Matthias Fübbeker & Michael Born

Das Unternehmer Coaching Netzwerk (UCN) ist ein Zusammenschluss verschiedener Unternehmen, die Fragen zum Thema Coaching effizient und aus ihrer unternehmensspezifischen Perspektive lösen wollen. Es handelt sich u.a. um Fragen zum internen Coaching, zum Führungskräfte-Coaching und zum Aufbau interner/externer Coach-Pools. Eine Möglichkeit zum intensiven Austausch bietet der jährliche UCN-Coaching Day. Das Besondere am UCN: Es gibt keine Mitgliedsbeiträge, das Netzwerk basiert auf Freiwilligkeit.



Rückblick – Über Unternehmensgrenzen hinweg zu neuen Horizonten

Die Wurzeln des Unternehmer Coaching Netzwerks (UCN) liegen im internen Coaching. In Unternehmen wie SAP, Computacenter, dem Universitätsklinikum Frankfurt und vielen anderen war es die intrinsische Motivation Einzelner, die zu einem professionellen internen Coaching-Angebot geführt hat. Diese Mitarbeiter sind ihrem Unternehmen sehr verbunden und haben ein starkes Interesse daran, Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrer Entwicklung individuell zu unterstützen. Sie erkennen das große Potential für alle Beteiligten, wenn eine professionelle und vertrauliche Begleitung zu persönlichen Fragestellungen auch aus dem Unternehmen heraus erfolgt.

Trotz positiven Feedbacks und einer sehr großen Bereitschaft, Coaching (teilweise zusätzlich zur regulären Arbeit) anzubieten, kommen immer wieder Fragen auf: Wurde der richtige Ansatz gewählt? Ist eine nachhaltige Wirkung gegeben? Dem kann sehr gut begegnet werden, indem sich Gleichgesinnte verschiedener Firmen mit Hochschulen austauschen. So kann das eigene Handeln reflektiert, neue Trends erkannt und voneinander gelernt werden. Das große Interesse am Austausch im UCN zeigt, dass dort besonders geeignete Rahmendaten gegeben sind, um dies umzusetzen.

Erstmals Anfang 2010 fanden sich Unternehmen zusammen, die bereits erfolgreich Coaching intern und/oder extern implementiert hatten und an einer ernsthaften Zusammenarbeit zu coachingspezifischen Fragen aus Sicht der Unternehmen interessiert waren. Daraus entstand im Dezember 2010 das Unternehmer Coaching Netzwerk (UCN), gegründet durch Vertreter von Allianz, Bertelsmann, Bosch, Daimler, Porsche, SAP, Universitätsklinikum Frankfurt, EBS und Universität Augsburg. Die Fachthemen in den ersten beiden Jahren waren u.a. Erfolgsmessung von Coaching, Aufbau eines internen Coach-Pools, virtuelles Coaching und Führungskräfte-Coaching. Dabei wurde schnell deutlich, dass das UCN

eine wertvolle Ergänzung zu Fachkongressen und Berufsverbänden ist, weil ein besonderes Gewicht auf dem internen Coaching liegt, es sich an Coaching-Experten in Firmen richtet und es sich frei von kommerziellen Zwängen dem Thema Coaching widmet.

Im Laufe der Zeit zeigte sich, dass bei aller Euphorie ein anspruchsvoller Austausch ein regelmäßiges zeitliches Investment erfordert, das aufgrund des Drucks durch das Tagesgeschäft nicht immer hinreichend gegeben ist. Dazu kommt, dass das Thema Coaching und insbesondere der Aufbau eines internen Coachings zumindest zwischenzeitlich für einige Firmen eine geringere Priorität hat. Als logische Konsequenz haben einige Teilnehmer ihre Teilnahme eingestellt – mit dem Wunsch zu einem späteren Zeitpunkt wieder aktiv zu werden. Andere Institute und Firmen hingegen haben ihr Interesse an einer Mitarbeit signalisiert und sind dem UCN beigetreten: Computacenter im Jahr 2012 und Jeppesen und Fraport im Jahr 2013.

Was macht das UCN so anders?

Das UCN ist ein von Firmen für Firmen getragenes Expertennetzwerk, um hochwertige und praxisnahe Lösungen zu Coaching-Themen zu erarbeiten. Es legt sehr viel Wert darauf, dass nur wirklich relevante Themen bearbeitet werden und dass ein Engagement im UCN durch ein echtes Interesse am Thema „Coaching in Unternehmen“ motiviert ist. Aus diesem Grunde basiert das Netzwerk auf Freiwilligkeit. Es lebt quasi davon, dass Firmen den Mitarbeitern Freiraum schaffen, um mitzuwirken. Daher erhebt der UCN auch keine Mitgliedsbeiträge. Alle individuellen Kosten werden durch die jeweiligen Firmen getragen. UCN-Treffen und -Veranstaltungen wie die Coaching Days erfolgen auf Einladung von UCN-Mitgliedern, die dann als Gastgeber für die Kosten aufkommen.

Von besonderer Bedeutung ist auch die Zusammensetzung des UCN. Unterschiedlichste Unternehmen aus den Bereich EDV, Automobilindustrie, Luftfahrt, Gesundheitswesen und

Verkehr sowie Vertreter aus Wissenschaft und Coaching-Ausbildung sind an einem offenen Austausch unter Coaching-Experten interessiert und gewähren offen Einblick in die eigenen Bereiche. Dabei wird der Aufwand an Organisation und Administration so gering wie möglich gehalten. Hinzu kommt der jährliche UCN-Coaching Day (siehe Kapitel „UCN-Coaching Days“), zu dem nicht nur die Mitglieder und Fördermitglieder, sondern auch interne und ausgewählte externe Coaches der UCN-Unternehmen sowie Experten und weitere Interessierte eingeladen werden. Somit wird ein lebendiger Fluss an kreativen Ideen mit dem Anspruch, Coaching zum Nutzen der beteiligten Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln, gewährleistet.

Weiterentwicklungen im Netzwerk

Das steigende, große Interesse am UCN brachte neue Herausforderungen mit sich, da deutlich wurde, dass die bisherigen Strukturen nicht hinreichend genau Antwort auf anstehende Fragen gaben: Wer organisiert was? Wer darf wobei mitarbeiten? Wer bestimmt, nach welchen Kriterien und wie neue Unternehmen ins Netzwerk aufgenommen werden? Wer vertritt das Netzwerk nach außen? Wie sichern wir eine qualitativ hochwertige Zusammenarbeit? Wie grenzen wir uns von Berufsverbänden und externen Coaching-Anbietern ab? Wie schaffen wir eine Zusammenarbeit von Unternehmen, in der es ein gutes und verbindliches Maß an Interesse und Engagement gibt?

Satzung und Vorstand

Um ein geordnetes Wachstum des Netzwerks zu gewährleisten, wurden Ziele, Wesen und Struktur des UCNs definiert und Kriterien für die Aufnahme ins Netzwerk abgeleitet. Das Ergebnis wurde im Februar 2013 in Form einer Satzung festgehalten (UCN-Struktur: siehe Abb., S. 38). Gleichzeitig wurde ein Vorstand gewählt, der diese Funktion bis zur Neuwahl im Februar 2015 innehat. Dem derzeitigen Vorstand gehören Annelie Eichhorn-Pezzi, Michael Born und Matthias Fübbecker als Vorsitzender an.

Die Aufgaben sind definiert: Als wichtigste Funktion gewährleistet der Vorstand die regelmäßige Information und den Austausch im Netzwerk. Dabei unterstützt eine elektronische Plattform den Austausch von Informationen. Weiterhin führt der Vorstand die Aufnahme neuer Unternehmen ins UCN durch und organisiert den jährlichen Coaching Day. Die Vorstandsmitglieder halten engen Kontakt zu den UCN-Arbeitsgruppen – die im folgenden Kapitel näher erläutert werden – und übernehmen die Öffentlichkeitsarbeit.

Aufnahmekriterien

Derzeit laufen mehrere Aufnahmeverfahren mit Unternehmen, teilweise international tätigen Konzernen, aus verschiedenen Branchen. Die Voraussetzungen sind, dass die Unternehmen Coaching entweder schon eingeführt haben oder bereits die strategische Entscheidung getroffen haben, dies in naher Zukunft zu beginnen. Weiterhin müssen die Unternehmensvertreter von ihren Unternehmen für die Mitarbeit im Netzwerk autorisiert sein und selbst eine zertifizierte Ausbildung zum Coach nachweisen.

Je nach Einführungsstand von Coaching und dem möglichen Engagement im Netzwerk ist nach einem erfolgreichen Interview mit zwei Vorstandmitgliedern eine Aufnahme als

Mitglied oder Fördermitglied möglich. Das UCN nimmt darüber hinaus auch Coaching-Experten auf, wenn diese sich in die aktuellen Themen des Netzwerkes aktiv einbringen können und möchten. Eine Vernetzung zur Wissenschaft und auch Coaching-Ausbildung war und ist dem UCN wichtig.

UCN-Coaching Days

Mit dem Ziel, einen Raum zu schaffen in dem interessierte Unternehmensvertreter sich über die Themen, die sie selbst im Zusammenhang mit Coaching interessieren, in einem größeren Format austauschen und Vereinbarungen über eine mögliche zukünftige Zusammenarbeit treffen können, organisiert das UCN seit 2012 jährlich einen UCN-Coaching Day.

Erstmals fand diese Veranstaltung am 28. September 2012 in St. Leon-Rot beim Gastgeber SAP statt. Die geladenen Teilnehmer waren zahlreiche UCN-Unternehmensvertreter, am UCN interessierte Firmenvertreter sowie interne und externe Coaches. Als Herzstück der Veranstaltung arbeiteten alle Beteiligten an vier Coaching-Themen. Daraus entwickelten sich vier Arbeitsgruppen, die über den Coaching Day hinaus die Themen vertieften und weiterentwickelten. Die Arbeitsgruppen arbeiten weitgehend selbständig und berichten an den Vorstand.

Arbeitsgruppe: Implementierung von internem Coaching

Die erste Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit dem Thema „Implementierung von internem Coaching“. Dabei geht es um eine Sammlung von positiven Beispielen und Erfahrungen aus Unternehmen, die dies bereits erfolgreich geschafft haben – was war hilfreich, welche Schwierigkeiten entstanden und wie wurden diese bewältigt? Unternehmen, die genau vor diesem Schritt stehen, sollen hier eine praktische Handlungshilfe an die Hand bekommen.

Arbeitsgruppe: Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit interner Coaches

In einer weiteren Arbeitsgruppe arbeiten nur Unternehmen, die internes Coaching bereits durchführen. Hier geht es um eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit interner Coaches. Diese hatte bereits vor der Gründung der Arbeitsgruppe begonnen, durch persönlichen Austausch und unternehmensübergreifende Fortbildungen für Coaches und Führungskräfte. Aktuell haben die internen Coaches der beteiligten Unternehmen die Möglichkeit, an Supervisionsveranstaltungen von SAP teilzunehmen. Gerade die Erweiterung des Blickfeldes durch die unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Erfahrungen und Ansichten der Teilnehmer wird als eine wertvolle Bereicherung wahrgenommen.

Arbeitsgruppe: Coaching 2020

Das Fazit des Coaching Days 2012, „Coaching hat noch viel Potenzial“, war auch Initial für die Gründung der dritten Arbeitsgruppe mit dem Titel „Coaching 2020“. Diese Gruppe von Coaches verschiedener Firmen hat unter der Leitung von Utz Hellstern (Daimler) heutige Entwicklungen aufgegriffen, um daraus das Coaching im Jahre 2020 abzuleiten. Demnach ist davon auszugehen, dass die Coaching-Formate und -Medien vielfältiger werden, um den Bedarf der Firmen nach Flexibilisierung und Internationalisierung von Coaching-Services Rechnung zu tragen. Darüber hinaus ist da-



Abb.: Struktur des Unternehmer Coaching Netzwerks (UCN)

Quelle: Unternehmer Coaching Netzwerk (UCN)

von auszugehen, dass derzeitige Bestrebungen, Coaching-Methoden und -Haltungen breiter in Unternehmen zu verankern, dazu führen, dass Reorganisationen, Trainings und Projekte wirksamer und nachhaltiger werden. Auch ist davon auszugehen, dass geänderte Ansprüche künftiger Mitarbeiter eine Verschiebung der Coaching-Themen bewirkt.

Arbeitsgruppe: Internes und externes Coaching

Mit einem aus Unternehmenssicht auch wichtigen und ausbaufähigen Thema befasst sich die vierte Arbeitsgruppe „Internes und externes Coaching“. Sie beschäftigt sich mit Best Practices zum Thema: „Welche Bedingungen und Erfolgsfaktoren lassen sich identifizieren, die Koexistenz von internem und externem Coaching zum Nutzen der Nachfragenden, der Unternehmen und Anbieter zu gestalten?“ Die Zusammenarbeit von internen und externen Coaches mit einem Klienten und/oder einer Gruppe von Klienten kann sinnvoll sein,

Kommentare zum UCN

„Teilnahme am UCN-Coaching Day 2012 – kein Tag wie jeder andere! Wochenlang habe ich mir den Tag freigehalten ... und dann einen inspirierenden Tag mit besonderen Menschen erlebt. Doch zurück zum Anfang: Der Kontakt zum UCN kam über einen Kontakt zwischen Jeppesen und SAP im Zuge eines gegenseitigen Benchmarkings zur Firmenkultur vor einigen Jahren, erweiterte sich stetig und mündete in der Einladung zum UCN-Coaching Day. Der Coaching Day: Die Mischung aus Information, Podiumsdiskussion und Arbeitsgruppen haben zur Wirksamkeit des Tages erheblich beigetragen und alle Themen und Folgeaktivitäten entstanden aus dem Tag selbst. Überhaupt habe ich an diesem Tag alle Beteiligten als sehr begeistert und aktiv erlebt. Neben wichtigen persönlichen und beruflichen Kontakten über die eigene Firma hinaus habe ich Einflussfaktoren auf internes Coaching für uns identifiziert. Das UCN nutzen wir für das Thema internes Coaching hinsichtlich Best Practices. Die Kontakte sind in jeder Hinsicht sehr bereichernd und wir freuen uns auf einen weiteren regelmäßigen Austausch im UCN – sehr wertvoll, stets professionell und dabei doch immer sehr menschlich. Eine besondere Mischung, die nicht selbstverständlich ist.“ Jutta Schulte-jans, Global Organizational Development, OD Consultant and Trainer, Jeppesen GmbH, A Boeing Company. UCN-Fördermitglied seit April 2013

„Als Forscher ist es für mich wichtig, im beständigen Austausch mit der Praxis zu stehen. Im UCN besteht reges Interesse an neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Die UCN-Arbeitsgruppen bieten die Chance, diesen Austausch auf einem fachlich sehr hohen Niveau zu betreiben.“ Marcel Hülsbeck, Universität Augsburg. UCN-Mitglied seit 2010, Mitarbeit in zwei UCN-Arbeitsgruppen

COACHING 2024

Standards definieren
Trends setzen
Zukunft gestalten



Mehr zum Projekt unter:
www.dbvc.de/coaching2024

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.



bedarf aber der achtsamen Betrachtung und Berücksichtigung einer Reihe von Kontextbedingungen, da sich sonst der Mehrwert nicht einstellt – das Gegenteil ist der Fall.

Als erfolgreiches Beispiel wurde im Universitätsklinikum Frankfurt ein Gruppen-Coaching für Führungskräfte von einem internen und einem externen Coach gemeinsam durchgeführt. Ziel und Zweck war hier der interne Anker und der externe Spiegel, sodass sowohl Organisationsregeln als auch die bewusste Distanzierung davon, die fachliche Tiefe aber auch die notwendige Fokussierung auf die systemischen Zusammenhänge gelingen konnten.

UCN-Coaching Day 2013

Die Diskussion der Arbeitsergebnisse und das Wählen und Bearbeiten neuer Themen war ein Schwerpunkt des zweiten Coaching Days am 25. Juni 2013 bei der Daimler AG. Der zunehmende Wettbewerbsdruck der Unternehmen und das starke Interesse an der Mitgestaltung der Zukunft stellt auch das UCN inhaltlich vor Herausforderungen.

Beispielhaft für Changeprozesse gilt erstens der demografische Wandel, d.h., wie setzt man die Mitarbeiter auch im fortgeschrittenen Alter

ihren Kompetenzen und Potenzialen entsprechend ein und wie sichert man den Erhalt ihres Wissens und der Erfahrungen im Unternehmen, wenn Beschäftigte ausscheiden? Ähnliches gilt für Reorganisationsprozesse, in die sich die Beschäftigten aktiv einbringen können und sollen. Als zweites Beispiel hat die junge Generation an Arbeitnehmern andere Erwartungen und Bedürfnisse, auf die sich die Unternehmen einstellen müssen, um weiterhin als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Coaching wird im Zusammenhang mit Change-Management als ein Schlüsselinstrument gesehen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten und auszubauen. Deshalb hat das UCN eine Arbeitsgruppe zu diesem Thema gegründet.

Gleichzeitig entwickelt sich auch das Coaching selbst weiter. Die Arbeitsgruppe Coaching 2020 wird an diesem Thema weiterarbeiten: Welche Coaching-Themen bedürfen welcher Formate? Welche Methoden und Techniken können eingesetzt werden? Welche Herausforderungen stellen sich dem Coaching auf dem Weg von dem Thema „Work-Life-Balance“ hin zum Thema „Lebenszeit“?

Das dritte Thema des Coaching Days, womit sich das Netzwerk auch weiterhin beschäftigt,

ist die Coach-Qualifikation: Welche Qualifikationen benötigt ein interner Coach in einem Unternehmen? Welche unternehmensübergreifenden Standards sind uns wichtig? Wie können wir gemeinsam die bereits aktiven internen Coaches hinsichtlich der neuen Themen qualifizieren und eine Qualitätssicherung inkl. Benchmark etablieren? Diese Fragen wurden von der bereits bestehenden Arbeitsgruppe „Unternehmensübergreifendes Coaching“ mit aufgenommen und neue Personen werden zukünftig mitarbeiten.

Schließlich wurde auf dem UCN-Coaching Day 2013 auch eine Austauschplattform vorgestellt, die es allen UCN-Mitgliedern und Fördermitgliedern erlaubt, auf alle UCN-Arbeitsergebnisse zuzugreifen. So hat jedes Mitglied jederzeit Zugriff auf aktuelles Wissen zu dem Coaching-Thema, welches gerade im eigenen Unternehmen ansteht.

Und wenn Sie auch Interesse haben, sich mit Ihrem Unternehmen oder Ihrem Expertenwissen im Unternehmer Coaching Netzwerk einzubringen, dann nehmen Sie Kontakt mit dem UCN auf!

Die Autoren



Foto: Henning Schmidt

Annelie Eichhorn-Pezzi, Dipl.-Pol., Coach (FH), Personalentwicklerin, Universitätsklinikum Frankfurt. Vorstandsmitglied des UCN.

Annelie.Eichhorn-Pezzi@kgu.de



Foto: Ingo Cordes

Matthias Fübbeker, Senior Coach, Berater und Leadership Trainer bei der SAP AG. Vorstandsvorsitzender des UCN.

Matthias.Fuebbeker@sap.com



Foto: privat

Michael Born, Service Director, Computacenter AG & Co oHG, Senior Coach, Leadership Trainer und Mediator. Vorstandsmitglied des UCN.

Michael.Born@computacenter.com

Die Intra-Rollenkonflikte-Analyse

Ein Coaching-Tool von Ulrike Wittenborn



Kurzbeschreibung

Das Tool Intra-Rollenkonflikte ist für die Arbeit an bestehenden und möglichen Rollenkonflikten geeignet. Es richtet sich auf Konflikte eines Klienten mit den unterschiedlichen Verhaltenserwartungen seines Umfeldes an seine spezifische Rolle. Werden Erwartungen an die Erfüllung seiner Rolle vom Klienten nicht bedient, entsteht ein Rollenkonflikt.

Die Intra-Rollenkonflikte-Analyse eröffnet dem Klienten die Möglichkeit, zu reflektieren mit welcher eigenen Haltung er auf die Verhaltenserwartungen vom Umfeld an seine Rolle reagiert. Er soll dadurch eine Verhaltensvariabilität entwickeln und die Fähigkeit gewinnen, eine kontextabhängige, bewusst gewählte Rolle einzunehmen.

Um diese Entwicklung für den Klienten zu ermöglichen, muss für ihn klar fühlbar werden welche Erwartungen an die neue Rolle gestellt werden. Dadurch kann er wahrnehmen, welchem Erwartungsdruck er sich aussetzen wird, wenn er sich in die Rolle begibt. In diesem emotionalen Erleben liegt der Schlüssel, um eine Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Wichtig ist auch der Kontakt zu den eigenen Wünschen und Vorstellungen. Kann ein emotionales Bild von der Rolle, wie er sie sich wünscht, erzeugt werden, hat er eine starke Motivation, um an der Rolle zu arbeiten.

Anwendungsbereiche

Das Tool eignet sich für bereits bestehende Rollenkonflikte eines Klienten. Besonders schwerwiegend sind Rollenkonflikte, in de-

nen der Klient sich von fremden Erwartungen zerrieben erlebt. Speziell in der Sandwichposition und zwischen gegenläufigen Interessengruppen im Unternehmen ist der Umgang mit Rollen oft von Konflikten begleitet. Die gestellten, oft gegenläufigen Erwartungen an den Klienten führen zu hohen Reibungsverlusten im Alltag. Der Klient ist nicht in der Lage eigene Ziele in seiner Arbeit umzusetzen.

Eine weitere Einsatzmöglichkeit ist die präventive Arbeit an Rollenkonflikten. Stehen Veränderungsprozesse an (Rollenänderung, z.B. Aufstieg zur Führungskraft, Veränderung der Position im Unternehmen), ist mit diesem Tool eine Analyse der zukünftigen Situation möglich. In der Coaching-Praxis kann so ein Klient in seiner Entwicklungsphase zur Führungskraft gezielt unterstützt werden.

Zielsetzung/Effekte

Das Tool Intra-Rollenkonflikte bietet eine gute Möglichkeit zu verstehen, wieso an bestimmten Stellen warum Reibungsverluste durch Rollenkonflikte entstehen. Mit dieser Reflexion entwickelt sich die Fähigkeit, eigene Ziele effektiver umzusetzen und seine eigene Rolle zu finden.

Dabei müssen sowohl die Rollenerwartungen des Umfelds als auch die eigenen Erwartungen erkannt und analysiert werden. So kann dann entschieden werden, diesen Erwartungen gezielt zu entsprechen (eine Rolle annehmen) oder nicht zu entsprechen (Rolle gestalten). Die Balance und konsequente Wahl zwischen äußeren und inneren Erwartungen, ein richtiger und konstruktiver Umgang damit ermöglichen ein dauerhaftes und erfolgreiches Ausfüllen der Rolle.

Ausführliche Beschreibung

Dieses Tool eignet sich grundsätzlich zur Bearbeitung von Rollenkonflikten für die Anwendung in einer Sitzung. Bei komplexeren Rollenkonflikten kann das Tool auch auf zwei Sitzungen ausgedehnt werden.

In Intra-Rollenkonflikten ergibt sich der Konflikt aus zwei gegensätzlichen Erwartungen an eine Rolle. Der Klient nimmt in diesem Tool konkret eine Analyse der Erwartungen zweier unterschiedlicher Umfeldler an seine Rolle vor. Hier eröffnen sich für den Klienten und die Wahl seiner Rolle grundsätzlich drei Handlungsmöglichkeiten: Er kann entscheiden, einer Seite gerecht zu werden und somit die Erwartungen eines Umfeldes voll zu erfüllen. Er kann der anderen Seite voll gerecht werden. Oder er kann sich für eine Neugestaltung der Rolle entscheiden, indem er gezielt Elemente der Rolle in seinem Sinne verändert.

In jedem Fall, bei jeder Entscheidung wird er sich mit enttäuschten Erwartungen, vielleicht auch mit Widerstand seitens seines Umfelds auseinandersetzen müssen. Bei der Rollenuegestaltung ist sogar davon auszugehen, dass er

alle Erwartungen an seine Rolle nicht erfüllen wird.

Er wird nach seiner Entscheidung Kraft für deren Umsetzung brauchen. Um diese Kraft zu generieren, ist es für den Klienten sinnvoll, sich über seine Erwartungen an sich selbst bewusst zu sein. Dieses Bewusstsein hilft ihm zu ermitteln, mit welchen förderlichen, persönlichen Überzeugungen und Eigenschaften er die Rolle ausfüllen muss, um sich erfolgreich den Konflikten auszusetzen. Ebenso wichtig ist auch die Analyse der Handlungskonsequenzen seiner Entscheidung, um die getroffene Rollenentscheidung auch dauerhaft umsetzen zu können.

In der präventiven Arbeit an Rollenkonflikten, werden Erwartungen und Konflikte hypothetisch angenommen und wie bereits reale Konflikte analysiert.

Ablauf

Die Analyse der Erwartungen der Umfeldler wird mit Hilfe von Bodenankern (z.B. farbige DIN A4 Blätter) vorgenommen. Der Klient kann damit verschiedene Positionen einnehmen und sich so auf die jeweilige Perspektive einlassen. Der erste Bodenanker wird in die Mitte des Raums gelegt und markiert die Position des Klienten. Daneben legt der Klient jeweils einen „Umfeld“-Bodenanker, der die jeweiligen Erwartungen seines Umfeldes, z.B. des Chefs, darstellt.

Der Coach begleitet den Klienten an den jeweiligen Positionen mit nachfolgenden Fragestellungen:

1. Bodenanker „Klient“: Rolle/Eigenschaften

Als ersten Schritt befragt der Coach den Klienten mit Blick auf die Bodenanker über die Rolle, deren Eigenschaften und wie er diese Rolle empfindet. Der Blick auf die Bodenanker hilft dem Klienten, seine Situation vor dem „inneren“ Auge entstehen zu lassen. Hilfreiche Anregungen für den Klienten hierzu sind:

» Was hat die Rolle für einen Namen?

» Was genau passiert dabei?
» Wie fühlt sich die Rolle für Sie an?

Diese Fragen helfen dem Klient sich von der Meta-Ebene her in seine Thematik einzufühlen. Durch die Arbeit mit den Bodenankern ist für ihn der Konflikt jetzt außerhalb seiner Person im Raum verortet. Er kann sich ohne emotionalen Druck in den Konflikt hineindenken.

2. Bodenanker „Umfeld“: Erwartungen der Umfeldler

Der Coach bittet den Klienten sich nun auf einen der Umfeld-Bodenanker zu stellen und nur aus dieser Sicht die Erwartungen an seine Rolle zu beschreiben. Hilfreiche Anregungen für den Klienten hierzu sind:

» Wer ist das Umfeld?
» Welche Erwartung hat das Umfeld an Sie?
» Was darf auf keinen Fall passieren?
» Wie reagiert das Umfeld auf Erfüllung/Ab-
lehnung der Erwartungen?
» Wie könnte es Sie bewerten?

Hat er die Erwartungen des Umfeldes ausreichend beschrieben, bittet ihn der Coach sich von diesen Erwartungen zu lösen und aus dem Bodenanker wieder auf die Meta-Ebene zu kommen. Ist der Klient bereit, dann stellt er sich in gleicher Weise auf den Bodenanker des zweiten Umfelds und beschreibt nun die Erwartungen an seine Rolle aus dieser Perspektive. Anschließend begibt er sich wieder auf die Meta-Ebene.

Mit dem Blick auf beide Bodenanker und auf die dort verorteten Rollenerwartungen gibt der Klient eine erste persönliche Einschätzung der Lage. Hilfreich ist hier die Anregung des Coachs: „Die Situation ist kompliziert und die Erwartungen an Ihre Rolle stark. Aber das sind ja die Erwartungen der Anderen. Was ist eigentlich mit Ihnen? Angenommen, es gäbe die Anderen gar nicht. Was hätten Sie für Erwartungen an sich und Ihre Rolle?“

Wichtig ist, dass der Klient nun konzentriert auf seinem eigenen Bodenanker arbeiten kann und die Umfeld-Bodenanker ihn dabei nicht

stören, er aber deren Existenz mit den verbundenen Erwartungen weiterhin spürt.

3. Bodenanker „Klient“: Eigene Erwartungen

Auf seinem eigenen Bodenanker stehend beschreibt der Klient seine Rolle und seine Erwartungen an sich. Hilfreiche Anregungen für den Klienten hierzu sind:

- » Was sind die eigenen Erwartungen?
- » Was macht Sie aus?
- » Welche Rolle „spielen“ Sie am erfolgreichsten?
- » Wie ist Ihre Haltung Menschen gegenüber?
- » Welche Ziele verfolgen Sie?

Hat der Klient auch die eigenen Erwartungen beschrieben, bittet ihn der Coach sich auch von ihnen zu lösen und aus dem Bodenanker wieder auf die Meta-Ebene zu kommen. Anschließend begutachtet der Klient nochmals die einzelnen Thesen und Erwartungen. An-

regungen hierzu sind:

- » Was fällt Ihnen auf?
- » Ist etwas daran neu für Sie?

Besteht an dieser Stelle eine hohe emotionale Intensität oder haben sich sehr viele neue Erkenntnisse für den Klienten eingestellt, kann es zielführend sein, die weitere Analyse in einer zweiten Sitzung weiterzuführen. Der Klient hat die Möglichkeit, durch das Gespräch mit dem Coach, aber auch durch die Zeit zwischen zwei Sitzungen, die neuen Erkenntnisse etwas setzen lassen zu können. Zu Beginn einer zweiten Sitzung sollte der Klient aus der Meta-Ebene heraus die Erkenntnisse der ersten Sitzung zusammengetragen.

4. Entscheidung über die Rolle

Die nachfolgende Entscheidung über die Rolle wird von Coach und Klient in der Meta-Ebene geführt. Die Bodenanker liegen im Raum vor

beiden und helfen dem Klienten, sich die Situation vor Augen zu führen.

Annahme einer Rollenerwartung

Der Coach befragt den Klienten, mit Blick auf die Bodenanker, nach den Konsequenzen, wenn er die Rolle von einem der beiden Umfelder übernehmen würde. Dabei richtet sich die Konzentration zuerst auf einen Bodenanker und die damit verbundenen Konsequenzen, anschließend auf den zweiten. Hilfreiche Anregungen für den Klienten hierzu sind:

- » Was für positive/negative Sanktionen sind zu erwarten?
- » Ist es mir möglich, die Rollenerwartung zu erfüllen?
- » Wie dauerhaft ist das möglich?
- » Will ich die Rolle annehmen?

An dieser Stelle des Prozesses ist es gut möglich, dass für den Klienten zwei Szenarien entstanden sind, die er ablehnt. Ist das der Fall, hilft der Coach mit Hinweis auf die Möglich-

Intrapersonale-Rollenkonflikte-Analyse

Widersprüchliche Erwartungen an eine Rolle

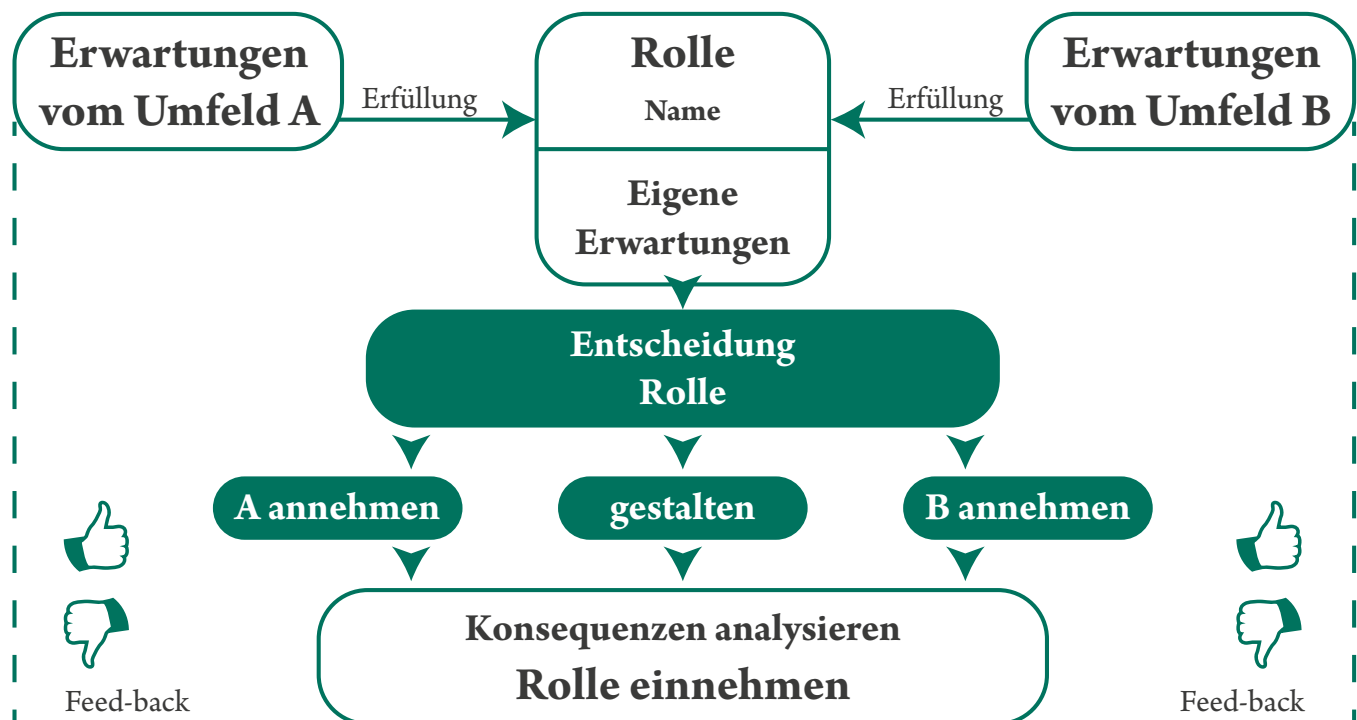


Abb.: Ablauf der Intra-Rollenkonflikte-Analyse

keit, dass der Klient auf Basis der gemachten Erkenntnisse versuchen könnte, eigene Schwerpunkte in der Rolle zu setzen.

Gestalten der Rolle

Hier unterstützt der Coach den Klienten mit der Frage: „Rein hypothetisch, wenn es möglich wäre die Rolle zu gestalten, wie – unter Berücksichtigung der Erwartungen beider Umfeldler – könnten Sie Ihre Rolle erfolgreich gestalten? Und wie würde sie aussehen?“ Hat der Klient ein Bild für eine mögliche, selbst gestaltete Rolle gewonnen, ist es jetzt wichtig, über Handlungskonsequenzen nachzudenken. So kann das Bild der eigenen Rolle geschärft werden.

Konsequenzen analysieren

Hilfreiche Anregungen für den Klienten hierzu sind:

- » Welche langfristigen Konsequenzen folgen daraus für Sie?
- » Welche Konsequenzen erfolgen daraus in der Beziehung zu Ihrem Umfeld?

Sind diese drei Möglichkeiten im Coaching ausgearbeitet, bittet der Coach den Klienten sich rein hypothetisch für eine Möglichkeit zu entscheiden.

5. Bodenanker „Klient“: Rolle einnehmen

Ist die hypothetische Entscheidung erfolgt, tritt der Klient nochmal in seinen eigenen Bodenanker, um die neu gewählte Rolle in Bezug auf sein Umfeld wahrzunehmen. Hilfreiche Anregungen für den Klienten hierzu sind:

- » Wie fühlt sich die Entscheidung an?
- » Gibt es etwas, was jetzt in dieser Position neu für Sie ist?

Ist die Rollenwahl getroffen, gibt der Klient der gewählten Rolle einen (positiven) Namen, wodurch sie greifbarer wird. Der Klient tritt aus seinem Bodenanker zurück auf die Meta-Ebene. Fühlt er sich mit seiner Entscheidung wohl, ist der Abschluss des Prozesses möglich.

Fühlt er sich damit unwohl, bietet ihm der Coach die Möglichkeit an, etwas weiter vor-

ne im Prozess nochmal einzusteigen: Sinnvoll kann sein, nochmal die eigenen Erwartungen an die Rolle zu prüfen (3.) oder die Entscheidung über die Rolle nochmal zu durchlaufen (4.).

6. Abschluss

Mit Blick auf den durchlaufenen Prozess regt der Coach den Klienten an, die langfristigen Konsequenzen der Rollenwahl aus der Meta-Ebene zu reflektieren. Hilfreiche Anregungen für den Klienten hierzu sind:

- » Wie beeinflusst die Einnahme der gewählten Rolle Ihre eigenen Ziele langfristig?
- » Auf welche Weise entwickelt sich die Beziehung zum Umfeld langfristig?

Zuletzt fasst der Klient die Ergebnisse aus einer Sicht zusammen und bestimmt, ob die Entscheidung für ihn aus jetziger Sicht passend ist.

Kenntnisse

Der Coach sollte den Klienten emotional auffangen und ihn unterstützen können, wenn er sich in der ersten Phase mit den Erwartungen auseinandersetzt. Beim Sprung auf die Meta-Ebene sollte er den Klienten zu einer betrachtenden Haltung seines Themas führen können.

Erfahrungen

Wichtig ist bei der Durchführung dieses Tools, den Klienten in der Gegenüberstellung beide Erwartungshaltungen getrennt erleben zu lassen. So wird spätestens aus der Sicht der Meta-Ebene klar, dass bei widersprüchlichen Erwartungen an die Rolle seine aktive Entscheidung zwingend ist, um nicht dazwischen zerrieben zu werden. Mit dieser Erkenntnis ist der Weg für den Klienten geöffnet eine aktive Entscheidung über seine Rolle treffen zu wollen.

Je nach Komplexität oder emotionaler Intensität des Rollenkonfliktes kann es sinnvoll sein, die Durchführung auf zwei Sitzungen zu verteilen. Zunächst sollte in der ersten Sitzung die Auseinandersetzung mit dem Konflikt und die Reflexion auf der Meta-Ebene bearbeitet

werden. In der nächsten Sitzung dann die Entscheidung über die Rollenwahl, die Analyse der Konsequenzen und die Einnahme der Rolle auf dem Bodenanker. So kann der Klient als Hausaufgabe die Entscheidungsmöglichkeiten in Ruhe durchdenken.

Weiterführende Literatur

Fischer-Epe, Maren (2002). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek: Rowohlt.
Schulz von Thun, Friedemann (2000). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt.

Technische Hinweise

Die Durchführung des Tools dauert ca. zwei bis drei Stunden. Für die Sitzung werden als Bodenanker Blätter (DIN A4) benötigt.

Die Autorin



Foto: maerz kommunikation

Ulrike Wittenborn, Jg. 1969, Dipl.-Ing. (FH), Associate Coach (DBVC), Business-Coach und Trainerin.
Schwerpunkte: Kommunikation (Kommunikation variabler gestalten, Vorbereitung auf Gespräche/ Verhandlungen), Karriereentwicklung für Frauen (Entwicklung einer beruflichen Erfolgsstrategie für Frauen), Persönliches Rollenmanagement (Arbeit an Rollenkonflikten), Kundenorientierung, Vertriebstraining, Konfliktmediation.

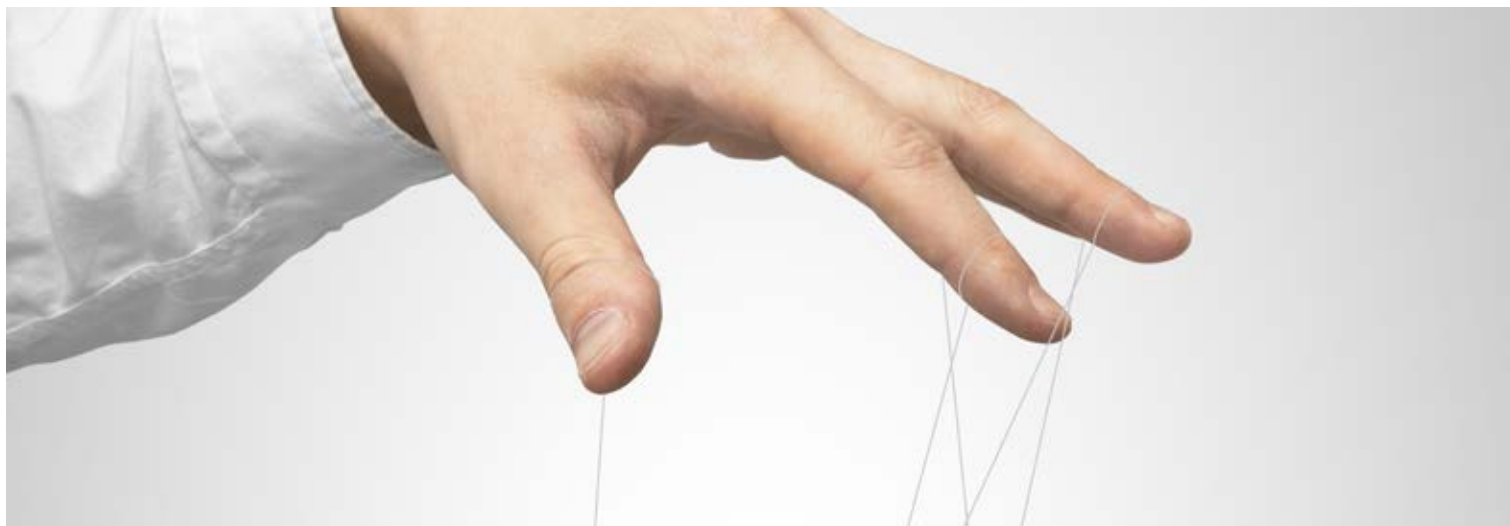
www.wittenborn-consulting.de



Schnelles Geld durch Manipulation

Von Nicole Klehm

Dass man mit verschiedenen Coaching-Tools und psychologischem Wissen Menschen für seine Zwecke manipulieren kann, scheint insbesondere für ein Institut der Personalvermittlungsbranche momentan von großem Interesse zu sein. Hier werden erwerbslose Akademiker systematisch psychisch beeinflusst und sozial isoliert. Welche schockierenden Ausmaße die Manipulation zum Zweck der „Personalsuche“ annehmen kann, wird anhand des Gedächtnisprotokolls eines Anwerbungsversuchs zur Mitarbeit in diesem Institut deutlich.



Im Juni 2013 erhielt ich einen Anruf eines angeblich EU-geförderten Instituts mit Sitz in Süddeutschland und der Aufgabe, erwerbslose Akademiker wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. 42 Mitarbeiter und 20 Jahre Erfahrung belegen den Erfolg, so mein Gesprächspartner Herr G. Er gab vor, jemanden wie mich zu suchen, die ihn berate, was erwerbslosen Akademikern helfen könne, damit deren Einstieg in den Arbeitsmarkt erfolgreich sei. Das Folgende ist ein Gedächtnisprotokoll dieses Gesprächs.

Die Ausgangslage

Auf Nachfrage, wie Herr G. an erwerbslose Akademiker komme und was genau er mit ihnen vorhabe, gab er vor, mit Berufsgenossenschaften, Rentenversicherungsanstalten, Agenturen für Arbeit und vielen verschiedenen sehr namhaften großen Firmen zusammenzuarbeiten.

Die Kontaktdaten dieser Akademiker bekomme er über eine Datenbank und er arbeite mit zwei Dipl.-Psychologinnen in Frankfurt zusammen, die ein psychologisches Eingangsgutachten erstellten und ihm behilflich seien, mit den Erwerbslosen zu arbeiten. Für deren Unterstützung und um den einzelnen Erwerbslosen „auf den Zahn zu fühlen“, suche er jetzt eine Frau, die sowohl psychologisch als auch im Coaching-Bereich geschult sei.

Über eine Datenbank könne ich mich im Institut einloggen, um die Daten des Klienten zu

sichten. Diese enthielten Lebenslauf, Bewerbungsschreiben, das psychologische Eingangsgutachten, sämtliche geführten Gespräche mit Arbeitsagenturen und Vorstellungsgespräche. Ich würde mit diesem Klienten einen Telefontermin vereinbaren. Da jeder Klient eine Webcam habe, würde ich ihn sehen – er mich aber nicht. Dieser Umstand war Herrn G. sehr wichtig, da „meine Anonymität gewahrt bleiben“ müsse. Während des Gesprächs solle ich herausfinden: Welche Aktivitäten hat er bisher gestartet? Wie sind Vorstellungsgespräche verlaufen? Wie hat er sich dabei gefühlt? Was wäre seiner Meinung nach verbesserungsfähig?

Dabei gelte es insbesondere, die Person zu beobachten – darum auch der Einsatz der Webcam: Wie verhalte er sich, werde er nervös usw.? Kurz: Sind die Aussagen kongruent zur Körpersprache? Daneben solle ich ihm Arbeitsaufträge geben, z.B. den Gang zur Agentur für Arbeit, die er erfüllen *müsse*.

Herr G. gab eine Arbeitszeit von ca. acht Std./Woche mit einem anfänglichen Stundenlohn von 150 € an, die aber nach einer Einarbeitungszeit selbstverständlich steigerungsfähig seien. Eine langfristige Zusammenarbeit sei wünschenswert.

Die Zuspitzung

Bis zu diesem Punkt klang das Geschilderte nach einem Bewerbungstraining, wenn auch einem eher merkwürdigen. Zumal Herr G. betonte, dass mit dieser Aufgabe keinerlei Coa-

ching-Arbeit verbunden sei, sondern lediglich Informationen zur Beurteilung einzuholen und an ihn weiterzugeben seien. Sollte ich zu dem Ergebnis gelangen, dass hier Coaching-Bedarf bestehe, würden sich andere dieser Arbeit annehmen.

Er verfüge weiterhin über verschiedene Möglichkeiten, die Klienten zu beschäftigen. Sei es durch Praktika oder niedere Arbeiten in Organisationen, mit denen er zusammenarbeite. Zudem habe er Kontakte zu großen Firmen, die zu Pseudovorstellungsgesprächen einladen, diese aufzeichnen und an das Institut weiterleiten. Auch zu diesen Daten hätte ich Zugang.

All diese Vorgehensweisen dienen dazu, so Herr G., den Klienten aus seiner Lethargie zu holen, um ihn für den Arbeitsmarkt wieder optimal vorzubereiten. Weiterhin erklärte er, dass das Institut zu jedem Klienten einen Abschlussbericht verfassen müsse, der in 80 Prozent der Fälle negativ ausfalle. Diesem Umstand sei es dann geschuldet, dass der Klient nicht mehr vermittelbar sei und somit das Arbeitslosengeld II als Perspektive für sein weiteres Leben habe. Die restlichen 20 Prozent hätte das Institut bisher erfolgreich vermitteln können – allerdings nicht in ihrem ursprünglichen Beruf.

Bis zu diesem Zeitpunkt dauerte das Gespräch bereits 1,5 Stunden und es zeichnete sich ein immer dubioseres Bild dieses Instituts ab. Doch trotz der Dauer und der Gewissheit,

dass es bei diesem Angebot nicht mit rechten Dingen zugehen konnte, wollte ich mehr erfahren. So googelte ich zwischendurch den Namen Herrn G.s, auch in Zusammenhang mit bekannten Sekten, doch ohne Ergebnisse. Außerdem drängte sich die Frage auf, warum er explizit eine *Frau* mit *psychologischem Hintergrundwissen und Coaching-Erfahrung* bräuchte, vor allem da kein Coaching durchgeführt werden sollte.

Herr G. erklärte, dass es sich zum größten Teil um männliche Klienten handle, die Probleme mit weiblichen Vorgesetzten hätten und es somit eine „gute Vorbereitung“ sei, eine Frau vor sich zu haben. Der Klient wird also permanent einer Situation ausgesetzt, die ihm unangenehm ist. Zudem muss man an dieser Stelle mitdenken, dass der Klient mich nicht sehen, ich ihm Arbeitsaufträge erteilen würde und er einer permanenten Kontrolle ausgesetzt wäre. Das ist nicht nur ein enormes, hierarchisches Gefälle, sondern auch eine psychisch sehr bedenkliche Situation.

Diese nicht geäußerten Bedenken verstärkte Herr G. mit seiner Antwort zum Psychologie- und Coaching-Hintergrund. Er gehe von meiner Fähigkeit aus, für die Klienten kein Mitleid zu empfinden. Er stellte auch meine Zusammenarbeit mit den Psychologinnen genauer dar, denen ich während ihres Gesprächs mit dem Klienten, das ich mithören könne und das aufgezeichnet werde, sagen könne, wo ich ihn „hinhaben“ wolle. Diesen Umstand wollte ich nun genauer wissen – und Herr G. kam endlich zum Punkt.

Das eigentliche Ziel

Wo will dieses Institut seine Klienten „hinhaben“? Herr G. wies mich auf den persönlichen Background vieler Klienten hin. Sicherlich sei mir klar, dass z.B. die Partnerin eines Klienten Probleme mit seiner Langzeitarbeitslosigkeit habe und auch Freunde dessen „Gejammer“ und Lethargie nicht ertragen könnten. Und von seinen Psychologinnen wisse er, dass hier nur helfe, selbst zur *einzigsten Vertrauensperson* des Klienten zu werden, damit man ihn beeinflussen könne. Dazu gehörten selbstver-

ständiglich in der Vorbereitung viele Negativverlebnisse, wie gescheiterte und fingierte Vorstellungsgespräche, Praktika, die nicht zur Zufriedenheit absolviert werden können und – hier käme ich ins Spiel – enttäuschte Ansprechpartner, gestellte unerledigte Aufgaben usw. Hier könne ich kreativ sein.

Auch solle man ruhig mit der Partnerin ein Gespräch führen, um ihr klarzumachen, dass sich in dieser Situation nur noch eine Trennung lohne. Zugleich müsse man dem Klienten beibringen, dass seine Partnerin ihn betrüge und sie sich nur nicht traue, ihm davon zu erzählen. Tatsächlich hielten sie und sein Umfeld ihn für einen Versager. Sicherlich, so Herr G. wörtlich, wäre es für mich logisch, dass ich es zum größten Teil mit Versagern zu tun hätte, die nur eines lernen müssten: *zu dienen*.

Dienen bedeutet hier, derart gebrochen und von seinem sozialen Umfeld isoliert zu sein, dass man zu jeder Tätigkeit bereit ist. Als Beispiel nannte Herr G. einen Dipl.-Ingenieur, der bei einem Ehepaar den Haushalt führt. Dabei scheint für das Institut die Isolierung der Person der zentrale Hebel zu sein, wie das Angebot Herrn G.s belegt: *Wenn ich es schaffe, dass sich die Partnerin trenne, der Klient von seinen Freunden isoliert sei und somit für die Zwecke des Instituts zur Verfügung stünde, dann wäre es seinem Institut auch 350 €/Std. wert.* Mit meinen Möglichkeiten dürfe das einfach sein und ich bekäme auch Unterstützung von den Psychologinnen.

Er versicherte weiter, dass das Institut mit dieser Vorgehensweise konkrete politische und wirtschaftliche Ziele verfolge. Die Auswahl der erwerbslosen Akademiker wie auch der Unternehmen, für die diese später arbeiten sollen, sei klar abgesteckt – er wisse genau, wohin der Einzelne letztlich gebracht und wofür er eingesetzt werden solle.

Allerdings wunderte sich Herr G. mittlerweile über meine Fragen und wollte merklich zum Schluss kommen. Ich bat um den Namen des Instituts, den er bisher nicht genannt hatte. Doch er verwies darauf, dass man dies erst bei Vertragsgesprächen besprechen könne. Denn

mir müsse vorab klar sein, dass dieser Vertrag zur absoluten Verschwiegenheit verpflichte, unter Androhung hoher Konventionalstrafen. Er werde sich demnächst melden, um nachzufragen, ob ich mit ihm arbeiten wolle. Dieser Anruf blieb aus.

Fazit

Es ist überaus schockierend, dass eine „Personalvermittlung“ ganz offensichtlich systematisch darauf hinarbeitet, Menschen derart zu manipulieren. Man hört zwar gelegentlich, dass Klienten ähnlichen Praktiken begegnen. Doch sind Umfang und Organisation – vorausgesetzt die Angaben Herrn G.s stimmen – sowie Mittel und Zweck alarmierend und geben Anlass zur Warnung. Vor allem der große finanzielle Anreiz für im Grunde wenig Arbeit könnte als gutes Lockmittel dienen.

Die Autorin



Foto: Guido Karp für www.p41d.de

Nicole Klehm, Coach, Mediatorin, Inhaberin der Praxis für Lebensfreude, Beratung – Coaching – Mediation.

Coaching-Schwerpunkte:
Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, Probleme in der Partnerschaft/Ehe, persönliche Lebenskrisen, Schwierigkeiten im Berufsleben, Konflikte innerhalb der Familie, Mobbing, Erziehungsfragen, Eltern-Kind-Konflikte.

www.nicole-klehm.de

Alles Coaching oder was?

Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern

Von Dr. Michael Loebbert

Die Professionalisierung von Coaching wird in Zukunft noch stärker an Praxisfelder gebunden sein. Denn Sport- und Business-Coaches unterscheiden sich v.a. durch ihr spezifisches Wissen, Erfahrung und spezifische Vorgehensweisen in Bezug auf Ihre Klienten. So bedeutet Professionalisierung im Coaching nicht die Professionalisierung als Coach, sondern Professionalisierung als Coach in bestimmten Praxisfeldern – in Verbindung mit fundiertem Coaching-Wissen, vermittelt durch Coaching-Ausbildungen.



Im Gespräch mit Sport-Coaches kommen wir zum Ergebnis, dass sich unsere Arbeit gar nicht so sehr unterscheidet. Es geht um die Unterstützung von Handlungserfolg und Leistung. Der wichtigste Faktor dafür ist die Selbststeuerung der Klienten. *Erfolge werden durch Innovationen in der Selbststeuerung erreicht*: neue Motivation, neue Ideen zu möglichen Lösungen, neue Vorbereitungs- und Trainingsmethoden, neue Erfahrungen der eigenen Leistungsfähigkeit helfen die eigenen Potentiale zu realisieren. Coaching ist selbst eine Innovation: erst in der Fokussierung auf Selbststeuerung bekommen herkömmliche Methoden des Trainings (Übung) und der Beratung (Wissen Wie) ihren Platz.

Unterschiede gibt es allerdings darin, welche Handlungs- und Leistungsprozesse wir in den Blick nehmen. Ein Sport-Coach braucht spezifische Interventionen, wo es um den Aufbau von Muskeln, Ausdauer etc. geht. Ein Management-Coach nutzt organisations- und managementtheoretisches Wissen für die Unterstützung in den jeweils individuellen Herausforderungen. Job-Coaching, Gesundheits-Coaching, Politik-Coaching etc. gebrauchen neben einem gemeinsamen Bestand von Methoden, Werkzeugen und Haltungen unterschiedliche und an das jeweilige Praxisfeld angepasste Modelle und Vorgehensweisen.

Coaching als Prozessberatung

Es geht um Erfolg. Coaching unterstützt Klienten darin, bei ihren Anliegen und ihrem Handeln erfolgreich zu sein. Dieser „pragmatische“ Ansatzpunkt (Loebbert & Wilmes, 2013; Loebbert, 2013) von Coaching versteht das Handeln von Klienten als Ausgangspunkt und Ziel für die Unterstützung und die „Hilfe“ durch einen Coach. In der Coaching-Metapher ist die „Kutsche“ das Fahrzeug zum Erfolg.

Pragmatische Philosophie und Theorie sind der Hintergrund vieler insbesondere aus dem angelsächsischen Raum stammender Vorschläge zur Erneuerung und Weiterentwicklung klassischer Vorstellungen über Beratung und Helfen. Stand unsere kontinental-

europäische Selbstverständigung mehr unter dem Eindruck von Unterscheidungen wie Gesundheit und Krankheit (Therapie) oder Problem und Lösung (klassische Beratung), fragt der pragmatische Ansatz: Was willst du erreichen? – Einer der dafür wichtigsten Vorläufer ist wahrscheinlich Carl Rogers, der den Klienten in den Mittelpunkt stellt („klientenzentrierte Therapie“). Therapeuten, Berater und Forscher der „humanistischen Psychologie“, welche den Menschen als Subjekt seiner Selbstbestimmung und Selbstentwicklung adressieren, sind wichtige Referenzen für unsere Selbstverständigung als Coaches.

Neben den daraus entstandenen unterschiedlichen „Schulen“ für psychologisch informiertes Handeln (Gestalt, Transaktionsanalyse, Themenzentrierte Interaktion etc.) entwickelt sich mit der (humanistischen) Idee vom Menschen als selbstbestimmtes Wesen eine gemeinsame Vorstellung darüber, wie Berater, Coaches und auch Therapeuten ihren Klienten am besten helfen können. Seit Edgar H. Schein (2009) nennen wir das „Prozessberatung“ (Process Consultation): In gewissem Unterschied zu herkömmlichen Vorstellungen, Klienten Blaupausen zur Lösung ihrer Probleme zur Verfügung zu stellen, schauen wir im Coaching als Prozessberatung auf den Beratungsprozess, in welchem unsere Klienten tatsächliche Verbesserungen für Ihre Situation selbst erarbeiten (Schein, 2009). Für Coaching bedeutet das:

- » Als Coach unterstütze ich meine Klienten dabei, eine für sie handhabbare, d.h. klare und strukturierte Vorstellung ihrer Anliegen, Ziele und Erfolgskriterien zu gewinnen.
- » Meine Interventionen sind darauf gerichtet, meinen Klienten neue Erfahrungen in ihrer Selbstreflexion, in ihrer Selbststeuerung, in der Steuerung ihres Handelns zu ermöglichen, die in ihrer Welt zu Verbesserungen führen.
- » Ich unterstütze sie dabei, ihre Ressourcen und auch notwendige weitere Ressourcen dafür nutzbar zu machen. Das heißt auch: Im Kontext der Vorhaben von Klienten hat der Coach oft eine Triagefunktion für die Identifizierung weiterer Bedarfe wie Fachberatung oder Therapie.
- » Letztlich ist und bleibt mein Klient Herr

seines Handelns. Nur er weiß, was in seiner Situation am besten funktioniert. Was der Klient nicht für die Verbesserung seiner Handlungssteuerung nutzen kann, hat keine Bedeutung für Coaching.

Coaching ist die persönliche Form von Prozessberatung und richtet sich auf das Handeln von Personen (z.B. im Unterschied zur Organisationsberatung, wenn die Organisation im Fokus steht). Das bedeutet zugleich, die Person des Coachs ist das Schwungrad für den Erfolg seiner Klienten. Im Unterschied zur metaphorischen Vorstellung von „Selbst-Coaching“ ist die persönliche Beziehung von Coach und Klient Voraussetzung und Bedingung für gelingendes Coaching. Der Coach macht den entscheidenden Unterschied, der für den Klienten zur Veränderung führt.

Basiskompetenzen für Coaching

Basiskompetenz des Coachs ist die Gestaltung des Coaching-Prozesses (Loebbert, 2013). Dazu gehört ein genügend breites Repertoire von Werkzeugen und Methoden, um dem Klienten in seiner besonderen Situation und Fragestellung dienliche Interventionen zur Verfügung stellen zu können. Zur fachlichen Coaching-Kompetenz gehört Reflexionsfähigkeit und Urteilskraft. Vor dem Hintergrund theoretischer Konzepte aus den Handlungswissenschaften, der Psychologie und Soziologie, haben Coaches die Fähigkeit, spezifische Interventionen auszuwählen, abzuändern oder sogar neu zu erfinden. Damit verbundene Merkmale einer *Coaching-Haltung* wie die Wertschätzung von Klienten in ihren Ressourcen und Kompetenzen, die Formulierung von Interventionen als Angebote, das Verständnis der Kontextgebundenheit von Handlungen, werden in selbsterfahrungsorientierten Bildungsprozessen erworben.

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Praxisschulen waren die konkreten Inhalte in der Ausbildung dieser Kompetenzen früher umstritten. Mit dem allgemeineren handlungswissenschaftlichen (Praxeologie) bzw. pragmatischen Ansatz von Coaching als

Kunstlehre verändert sich das Bild zugunsten eines gemeinsamen Verständnisses eines „State of the Art“. Unterschiedliche Konzepte und Vorgehensweisen, die sich in der Praxis bewährt haben und bewähren, werden darin eingeordnet. Vielfach erlaubt eine systemtheoretische Reformulierung von Konzepten der Psychoanalyse, der psychologischen Handlungs- und Verhaltenstheorie, der Gestalttheorie, des NLPs etc. eine Kontextualisierung dieser Konzepte für die konkrete Coaching-Praxis: nützliche Interventionen machen für Klienten einen Unterschied, unterstützen eine funktionale Erneuerung (Innovation) seiner Handlungsmöglichkeiten.

Beispiele für solche Konzepte sind die systemtheoretischen Beratungskonzepte selbst, wie „Intervention“, „Musteränderung“, „Funktionalität“, „System“ etc. In anderen Theoriezusammenhängen stehende Konzepte wie „Rapport“ aus dem NLP, „Kontakt“ aus der Gestalttherapie, die Unterscheidung „bewusst-unbewusst“ aus der Psychoanalyse, „Antrieber“ aus der Transaktionsanalyse bewahren sich in der Praxis für die Hypothesenbildung und Exploration für Klienten und für die eigene Interventionssteuerung von Coaches. Eine weitere gemeinsame Referenz entsteht in den letzten Jahren durch Ergebnisse der Hirnforschung, welche viele gebräuchliche Konzepte psychologischer Handlungstheorie bestätigen und im Rahmen physiologischer Modelle einordnen.

Ohne im Einzelnen eine scharfe Grenze zu ziehen, ist daraus ein mehr oder weniger von Praktikern, Ausbildern und Wissenschaftlern geteiltes Verständnis von fachlichen Basiskompetenzen, ein „Corpus“ von Wissen und Fähigkeiten für Coaching entstanden. Weltweit haben Berufsverbände dafür mit größeren Schnittmengen Standards formuliert. Für Studiengänge an Hochschulen für die Coaching-Ausbildung wird Curriculumforschung betrieben, welche die Praxisrelevanz der gelehrt Inhalte und Methoden evaluieren.

Praxisfelder machen einen Unterschied

Weniger Einigkeit besteht allerdings in der Einschätzung der Bedeutung von Handlungsfeldern der Klienten für die Steuerung von Coaching-Interventionen. *Feldkompetenz von Coaches* kann vorausgesetzt werden. Bestimmte Weiterbildungsschulen (z.B. lösungsorientiertes Coaching) halten so etwas wie Feldkompetenz für schlicht überflüssig, solange der Coach sich an die vorgegebene Methodik hält. Das „Nichtwissen“ des Coachs über die Praxis des Klienten wird über die methodische Skepsis hinaus gehend gar zur Beraterischen Tugend erklärt. Ein Argument dafür, vom Coach zumindest eine gewisse Kenntnis des Praxisfeldes des Klienten zu verlangen, ist seine Verantwortung für die Steuerung des Coaching-Prozesses und damit dafür, den Klienten nicht in Sackgassen seiner Handlungsplanung zu führen und Risiken einzuschätzen.

Und in der Praxis? Da nennen sich viele Personen Coach, die vielleicht noch ein wenig Ahnung haben von der Praxis, allerdings keine vom Coaching, oder umgekehrt – oder weder von Coaching noch von der Praxis des Klienten. Coaching ist einfach hipp. Und das nicht ohne Grund, jedenfalls wenn es sein Leistungsversprechen, zum Erfolg von Klienten beizutragen, erfüllt.

Das Handeln des Klienten ist Ausgangspunkt und Ziel für den Coaching-Prozess. Darin macht die Annahme von unterschiedlichen Praxisfeldern auch für die Steuerung des Coachs einen Unterschied. Erfahrungen und Kenntnisse der coachenden Person im Praxisfeld des jeweiligen Klientenvorhabens erleichtern mindestens die Prozesssteuerung. Wo Interventionen über die reine Prozesssteuerung hinausgehen, sind sie sogar notwendig.

Im *Kontakt* wird der Coach als kompetenter Unterstützer für das Anliegen des Klienten wahrgenommen. Je nach Art des Anliegens wünschen sich Klienten Coaches mit Erfahrung und Kenntnis ihres Praxisfeldes. Sie hoffen, verstanden zu werden, um sich selber besser zu verstehen. Das gelingt dem Coach leichter, wenn er oder sie Erfahrungen im Praxisfeld der Klienten hat und an die darin ausgebildeten Sprachformen zu koppeln ver-

mag. In vielen Praxiskontexten (zum Beispiel Projekt-Coaching) würde ein Coach ohne entsprechende Praxiserfahrung überhaupt nicht akzeptiert.

Die Vereinbarung einer Arbeitsbeziehung nach möglichen Vorgehensschritten und Zielen (*Kontrakt*), die erreicht werden sollen, verlangt vom Coach oft ein vertieftes Verständnis des Praxisfeldes des Klienten. Schon Unterschiede in der Bedeutung von Wörtern können zu Missverständnissen führen. Merkmale des Settings, wie der Ort, die Dauer, die Frequenz, stehen im Zusammenhang mit kulturellen Merkmalen des jeweiligen Praxisfeldes. Dieses Wissen muss für eine erfolgreiche Gestaltung der Arbeitsbeziehung meistens vorausgesetzt werden.

Hypothesen werden im Kontext des Handelns des Klienten in seinem jeweiligen Praxisfeld gefasst. Dabei können Wissen und Erfahrungen mit dem jeweiligen Praxisfeld nützlich sein, damit bestimmte Irrwege gar nicht erst eingeschlagen werden. Die Kenntnis des *State of the Art* des Handlungswissens im Praxisfeld gibt dem Coach Anhaltspunkte für möglicherweise wirksame Interventionen, und sei es die Intervention, zusammen mit dem Klienten Hypothesen über wirksame Handlungsschritte zu diskutieren.

Interventionen als begründbare und absichtsvolle Handlungen des Coachs sind in der Regel Angebote für die Verbesserung der Handlungssteuerung des Klienten. Das sind Interventionen allgemeinerer Art in der persönlichen Handlungssteuerung oder Interventionen, in denen Besonderheiten des Praxisfeldes als Rahmenbedingungen, Einflussgrößen oder Faktoren für den Erfolg des Klienten beachtet werden müssen. Der Sport-Coach braucht z.B. sicherlich ein vertieftes Wissen über physiologische Funktionen des Muskelaufbaus, der Executive-Coach sollte die wichtigen Stellgrößen für die Steuerung von Managementprozessen kennen, um entweder Fachberatung als Intervention wählen zu können oder mit einer spezifischen Prozessintervention (z.B. Stakeholder-Analyse) seinem Klienten eine erweiterte Orientierung zu ermöglichen.

Evaluation: Nur was im Praxisfeld des Klienten erfolgreich und wirksam war, war auch für den Klienten ein Erfolg. Insbesondere für die Sicherung der Nachhaltigkeit eines Coachings unterstützt die differenziertere Kenntnis des Praxisfelds des Klienten den Coach bei der Wahl von Evaluationsmethoden, die der Klient auch realisiert.

Weiterentwicklung von Coaching in Praxisfeldern

Diese Verbreitung von Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern hat Konsequenzen:

1. Die Professionalisierung von Coaching wird in Zukunft noch stärker an Praxisfelder gebunden sein. Sport-Coaches, Erziehungs-Coaches, Management-Coaches unterscheiden sich nicht nur dadurch, dass sie unterschiedliche Klientengruppen ansprechen, sondern auch durch ihr spezifisches Wissen und Erfahrung, spezifische Vorgehensweisen in Bezug auf die Handlungssteuerung ihrer Klienten. Um es klar zu sagen: Professionalisierung im Coaching bedeutet nicht die Professionalisierung als Coach, sondern Professionalisierung als Coach in bestimmten Praxisfeldern. – Zu den spezifischen Coaching-Kompetenzen gehört die eigene konzeptionelle Ausformung von Coaching für den Coach in Bezug auf die Praxis seiner Klienten.
2. Das wird weiter zu einer Differenzierung von und in Berufsorganisationen führen. Professionalisierung für Coaching geschieht im Kontext unterschiedlicher Professionen nach Praxisfeldern. Coaching wird in unterschiedlichen Praxisfeldern unterschiedlich

- genutzt. So hat z.B. Lern-Coaching andere Einsatzfelder und Formate als Führungs-Coaching oder Wellness-Coaching. Eine sehr allgemeine Unterscheidung wie Life- und Business-Coaching müssen weiter spezifiziert werden. Bekanntlich ist das Leben ja kein Praxisfeld, sondern Vollzug in allem.
3. Die Verbreitung von Coaching zeigt auch, dass wir mit Coaching einen Ansatz bieten, der für viele Praxisfelder neue und spezifische Lösungen bietet. Eine fundierte Weiterbildung für Coaching ist gefragt. Diese wird weiter an Hochschulen angesiedelt sein, welche in der Lage sind, Lehre, Forschung und Entwicklung zu verbinden. Grundausbildung („Corpus“) und differenzierte Fokussierung von Praxisfeldern ergänzen sich (siehe Abb.).
 4. Unterschiede der Praxisfelder werden auch in der Forschung adressiert. Insbesondere aus der Perspektive der Handlungsforschung wird sie einen deutlicheren Beitrag zur Entwicklung von Coaching in Praxisfeldern leisten können.
 5. Und nicht zuletzt verschwinden mit der differenzierten Betrachtung von Coaching in Praxisfeldern Anfragen an Scharlatanerie und Dilettantismus im Coaching. Mit der Ausweisung professioneller Kontexte in unterschiedlichen Praxisfeldern wird augenscheinlich, welchen qualitativen Unterschied für Klienten nützlich oder unnützes Coaching macht.

Fazit

Aus entwicklungstheoretischer Sicht (Organisationsentwicklung) kommt Coaching von der *Pionierphase* eines innovativen Ansatzes zur Phase der *Differenzierung* von Vorgehensweisen, Qualitäten und Organisationsformen. Die These dieses Textes ist, dass die Unterscheidung von Praxisfeldern dafür leitend ist und weiter sein wird. Die damit verbundene gewisse Hysterie, mit dem Begriff Coaching zu experimentieren und ihn vielfältig einzusetzen – alles Coaching, oder was? – wird dabei hier durchaus als Anzeichen für eine weitere positive Entwicklung, Coaching als Innovation in vielen Praxisfeldern nutzbar zu machen, verstanden.

Der Artikel beruht auf Ergebnissen des „Coachingkongresses: Coaching meets Research – Praxisfelder im Fokus“ der Fachhochschule Nordwestschweiz, in Basel, Juni 2012

Literatur

- » **Loebbert, Michael & Wilmes, Christa (2013)**. Coaching als Beratung. In Michael Loebbert (Hrsg.). Professional Coaching. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 17–48.
- » **Loebbert, Michael (2013)**. Praxisfelder im Coaching. In Agnes Fritze, Michael Loebbert & Robert Wegener (Hrsg.). Coaching Praxisfelder. Wiesbaden: Springer VS. 199–217.
- » **Schein, Edgar H. (1999)**. Process Consultation Revisited. Reading: Addison-Wesley.
- » **Schein, Edgar H. (2009)**. Helping. San Francisco: Berrett-Koehler.
- » Coaching Blog von Michael Loebbert: <http://coaching.mloebbert.com>.

Der Autor



Foto: Fachhochschule Nordwestschweiz

Dr. Michael Loebbert ist Programmleiter Master of Advanced Studies (MAS) Coaching an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Er berät und coacht für Coaching- und Beratungsaufgaben, Coaching-Programme und Beratungsunternehmen.
www.coaching-studies.ch

Differenzierung und
Fokussierung von
Praxisfeldern

Corpus von
Coaching-Wissen und
Coaching-Kompetenzen

Abb.: Struktur der Wissens- und Kompetenzentwicklung im Coaching



Scheitern einbeziehen – gescheiter scheitern

Von Lars Burmeister

Jede Tat, Handlung und menschliche Unternehmung wird von der Möglichkeit des Scheiterns begleitet, weshalb das Scheitern unser ständiger Begleiter ist, den jeder erlebt hat und erleben wird. Akzeptiert man dies und plant das Scheitern als einen möglichen Ausgang der eigenen Handlung ein, so kann man diesem vermeintlichen Schreckensszenario gelassener begegnen – und letztlich das Scheitern als konstruktive Option begreifen, die zu einem Lernprozess führt.

Die Sache mit dem Scheitern

Scheitern – ein Wort, das vielen Unbehagen bereitet. Scheitern bedeutet Versagen, nicht funktionieren, irgendwie das Gegenteil von Glück. In unserem westlichen Kulturkreis streben wir kollektiv nach Glück, denn Glück scheint kalkulierbarer Bestandteil des Lebens zu sein. Da hat das Scheitern keinen Platz. Der US-amerikanische Soziologe Peter Sennett bezeichnet Scheitern sogar als das letzte große Tabu der Moderne.

Nun gibt es in den letzten Jahren vermehrt zaghafte Versuche, das Thema aus den Untiefen des Verdrängens hervorzuholen – diese sind aber eher halbherzig. Zwei Gedanken dazu: Auch, wenn sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass „Scheitern zum Leben dazugehört“, so bleibt dieser gesellschaftliche Konsens doch eher eine leere Hülle – denn mein eigenes Scheitern soll es bitte nicht sein. Medial wird Scheitern, vor allem das von Personen des öffentlichen Lebens, en détail aufbereitet. So kann man aus sicherer Entfernung, vielleicht sogar lustvoll, schauen, wie andere Menschen zu Boden gehen.

Schade ist, dass Scheitern dabei gerne als „bunter Strauß aus Peinlichkeiten“ (Zschirnt, 2005) präsentiert wird. Damit vergrößert sich die Schwierigkeit, über eigenes Scheitern reden zu können. Zudem handelt es sich bei diesem öffentlich diskutierten Scheitern häufig um verarbeitetes Scheitern, um inszenierte Erinnerungen an ein Scheitern vor einem letztendlich erfolgreichen Neustart (Zahlmann & Scholz, 2005). Dies führt zu dem zweiten „Problem“: der Farce, dass Scheitern (konsequent in unserer erfolgsorientierten Gesellschaft) sofort in „Learnings“ umgewandelt werden soll. Wenn schon scheitern, dann aber auch sofort etwas daraus mitnehmen und schnell wieder lachen können. So, dass es nachher ja gar kein Scheitern war.

Unterm Strich bleibt Scheitern also bei den meisten Menschen eine Lebenserfahrung, die konsequent ausgeblendet wird. Und das, obwohl Erfahrungen des Scheiterns jeden Menschen von Kindheit an begleiten. Kein

Mensch kann laufen lernen, ohne dabei zu stürzen. Die meisten Menschen müssen den Verlust der ersten Liebe (und möglicher weiterer) durchleben, um vielleicht eine reifere Beziehung führen zu können. Und das bedeutet in der Konsequenz: Verbietet man es sich zu scheitern, kann man auch nicht aus Fehlern lernen und beraubt sich somit einer Chance auf mögliche Weiterentwicklung. Aber: Dafür müssen wir auch die Zeit des Schmerzes, der Trauer, der Wut akzeptieren und anerkennen. Wir müssen unsere „Scheiterpunkte“ durchdringen – Kontext, eigene Muster und Logiken, involvierte Umwelten. Erst auf dieser Grundlage ist echtes Wachstum möglich; auf individueller Ebene ebenso wie auf gesellschaftlicher oder organisationaler. Wichtig ist dabei auch die Akzeptanz, dass Scheitern nicht immer in Erfolg verwandelt werden kann. Wir können aber, *statt alte, dumme Fehler zu wiederholen, neue, intelligentere Fehler wagen.*

Scheitern als neuzeitliches Phänomen – zum Verständnis des Kontextes

Scheitern war vor 400 Jahren ein anderes Scheitern als heute, die gesellschaftliche Bedeutung und individuelle Konsequenzen haben sich über die Epochen hinweg verändert. So wurde in der Antike Scheitern als Entscheidung der Götter gesehen, die die Pläne des Menschen durchkreuzten. Die Hinnahme des eigenen Schicksals als Gott gegeben bzw. als von Geburt zu einem bestimmten Lebensweg verdammt führte im Mittelalter dazu, dass Scheitern in unserem heutigen Sinne kaum existierte.

In der Renaissance bildete sich der Gedanke einer individuellen Freiheit des Menschen heraus und damit wurden Ambitionen, Neugier, Ehrgeiz wichtiger. Mit dieser Entwicklung bekam das Scheitern einen neuen Stellenwert: Das Misslingen von Handlungen und Ideen war nun steter Begleiter aller menschlicher Projekte. Verstärkt wurde dies in der Zeit der Aufklärung, in der die Identität des Menschen theoretisch nicht mehr durch Geburt festgelegt war, sondern durch eigene Leistung und Wahl bestimmt werden konnte. Menschen ver-

suchten nun, sich selbst zu verwirklichen und nach Erfolg zu streben. Das, was ein Mensch im Leben erreichte, wurde ihm zugutegehalten, für das, was ihm versagt blieb, musste er Verantwortung übernehmen. Langsam gewann Scheitern die gegenwärtige Bedeutung – es wurde zum individuellen Konflikt. Der Grundstein dafür war gelegt, dass Scheitern in der industriellen Moderne im Spannungsfeld von Gesellschaft und Individuum stattfinden und einen Menschen so immer die Wertung der Situation durch eine Öffentlichkeit mitdenken lassen sollte. Und die Öffentlichkeit reagiert bis heute für den Gescheiterten wenig hilfreich: mit tabuisieren, schönreden, ja sogar mit Schadenfreude.

Blicken wir auf die Gegenwart, so ist Scheitern direkt an unsere Biographien angedockt. Denn es gibt für jeden Menschen täglich vielfache Gelegenheiten zu scheitern und das unterscheidet unsere Biographien von Lebensläufen vorangegangener Generationen. Ursache sind besonders gesellschaftliche Veränderungsprozesse, die sich auf den unterschiedlichsten Ebenen vollzogen haben bzw. vollziehen. Im Erwerbsebereich werden immer mehr „sichere“ Arbeitsplätze abgebaut, prekäre Beschäftigungsverhältnisse nehmen auch bei Menschen mit hoher Qualifikation zu. Und damit ist Scheitern auf dem Berufsweg nicht mehr länger nur an individuelles Handeln gebunden. Selbst wenn alle Fehler und Risiken vermieden, „alles gegeben“ wird, gibt es für die Mehrheit der Menschen keinen sicheren Arbeitsplatz oder Planungssicherheit für die ökonomische Karriere. Und auch trotz aller Chancen und Möglichkeiten, die die Entwicklungen mit sich brachten – die soziale Aufwärtsmobilität erlebt nun nach mehreren Dekaden ihr Ende (Zschirnt, 2005). Und so müssen wir uns im 21. Jahrhundert daran gewöhnen, wenige Handlungsoptionen gegenüber den Kräften zu haben, die die Rahmenbedingungen von Berufstätigkeit bestimmen.

Auch privat leben wir immer weniger Verbindlichkeiten, sondern pflegen ein „modernes Nomadentum“ – in Beziehungen, Familienkonstellationen, Lebensorten. Weniger rigide gesellschaftliche Normen und Werte sorgen



für große individuelle Freiheit. Dafür „bezahlen“ wir: Denn die Kehrseite der Freiheit ist die größere Wahrscheinlichkeit, dass unsere individuellen Lebenspläne misslingen. Dieses Misslingen wird dann als Scheitern konnotiert, weil wir die Illusion haben, im Rahmen unserer Freiheit alles erreichen zu können. Und trotzdem erleben wir auch, dass es ganz anders kommt als wir wollten: Arbeitslosigkeit, Beziehungsende oder Scheidung. Scheitern wird immer mehr zu einem Massenphänomen und kann nicht mehr ausgeschlossen werden – und so sollten wir es einplanen.

Scheitern einplanen – Empfehlungen zum Umgang mit Scheitern

Wenn Scheitern in den verschiedenen Lebensbereichen und auf unserem Entwicklungsweg nicht zu vermeiden ist, dann sollte das Thema auch im Rahmen von Beratung, Coaching und Supervision ganz konkret mitgedacht und thematisiert werden. Welche Impulse können wir dazu geben? Im Rahmen der Forschungsgruppe „Scheitern“ bei Königswieser & Network wurden Menschen aus verschiedenen Lebens- und Berufswelten zu diesem Thema befragt. Die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Empfehlungen werden im Folgenden kurz vorgestellt. Dabei basieren die Ausführungen auf einer systemischen Haltung: Der Blick richtet sich nicht nur auf den Einzelnen, sondern immer auch auf den Kontext, das System

mit seinen Mustern, Wechselwirkungen und Funktionen (Simon, 2006; Königswieser & Hillebrand, 2007).

Das Scheitern wird immer von der individuellen Perspektive beeinflusst. Diese differenziert: Bin ich als Person gescheitert oder ist mein Vorhaben gescheitert? Dabei ist es hilfreich, das eigene Ich bzw. das Ich der Organisation mit all seinen Potenzialen, Fähigkeiten, Kompetenzen, aber auch den Risiken und Grenzen besser kennenzulernen. Und die Muster und Logiken eines Scheiterns zu reflektieren, um mit diesem Selbst-Bewusstsein eine bessere Selbststeuerung und Souveränität zu erlangen – nicht nur vor einer Krise (die so auch möglicherweise vermindert werden kann), sondern auch währenddessen. Kann ich auf der Basis eines gesunden Selbstwertgefühls das Scheitern von mir als Person abstrahieren, dann kann ich mit meinem Scheitern konstruktiver umgehen und besser von einer Außenperspektive auf die Geschehnisse schauen. So kann nicht nur die Akzeptanz von Scheitern als „gesunder“ Entwicklungsschritt gestärkt, sondern auch eine Inspiration zur Etablierung einer (Unternehmens-)Kultur gesetzt werden, die *Scheitern nicht tabuisiert*, sondern die Kraft zu schätzen und nutzen weiß (Kultur des Scheiterns).

Scheitern in Unternehmen

Für Scheitern in Organisationen heißt das auch: So wie ich als Individuum mein eigenes

vermeintliches Scheitern bewerte, so bewerte ich auch das Scheitern von Projekten oder meiner Mitarbeiter. Dementsprechend muss ich, will ich mich mit dem Thema Scheitern konstruktiv auseinandersetzen, zunächst einmal meine persönliche Einstellung hierzu bewusst reflektieren. Denn wenn ich als Verantwortlicher oder Führungskraft jedes gescheiterte Vorhaben als persönliche Niederlage erlebe, werde ich im beruflichen Alltag nicht in der Lage sein, zwischen der oben genannten Sach- und der persönlichen Ebene zu unterscheiden. Erst eine konstruktive Sichtweise des Scheiterns ermöglicht es, nach eingehender Reflexion in einen Lernprozess einzusteigen und Scheitern positiv als Gelegenheit zu Wachstum zu begreifen. Scheitern ist also immer eine *Wirklichkeitskonstruktion*, die lediglich im Kopf des Betrachters stattfindet.

Was kann ich als Individuum, als Führungskraft, als Berater oder Coach tun, um mit der Angst vor der großen Niederlage, einem Scheitern gelassener und konstruktiver umzugehen? Eine offene und ehrliche Auseinandersetzung mit diesem Thema ist tatsächlich die hilfreichste Intervention. Scheitern darf kein Tabu-Thema mehr sein, sondern muss als Tatsache jeden Handelns von vorneherein mitgedacht werden. Also, stellen wir uns schon dann die folgende Frage, wenn Scheitern noch nicht einmal in Sichtweite ist: Wie sähe dieses Projekt, jene Entwicklung aus, wenn es/sie scheitern würde? Was könnte Einfluss darauf

nehmen? Welche unserer Ressourcen könnten wir dann einsetzen?

Wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, führt kein Weg an einer ehrlichen Aufklärung und tieferen Reflektion der Prozesse vorbei, die den Erfolg des Projektes womöglich verhindert haben – in Organisationen sollte dies insbesondere auf der Management-Ebene und öffentlich stattfinden. Und dabei ist es keinesfalls zuträglich, einen einzigen Schuldigen zu suchen. Ganz im Gegenteil müssen wir uns von der durchaus bequemen Lösung verabschieden, es gäbe immer eine verantwortliche Person, einen Sündenbock, und mit dem Identifizieren dieser Person sei das Problem behoben. Mit dieser Sichtweise hätten wir die Komplexität der Faktoren, die zum Scheitern führen, nicht verstanden.

Haltung ist in diesem Kontext ein wichtiges Stichwort, denn letztlich geht es genau darum: Das unvermeidliche Scheitern gedanklich in unser Handeln einzubeziehen, bei allem Ernst des Themas die Tragik herauszunehmen. Nehmen wir uns die Angst vor dem Scheitern, müssen wir auch nicht ständig davor wegrennen. Es gilt, eine *aufrechte Haltung dem Scheitern gegenüber* zu finden. Und das funktioniert mit einer gewissen Gelassenheit, sich selbst zu akzeptieren, Widersprüche zuzulassen und Fixierungen loslassen zu können – darauf werden wir im letzten Abschnitt eingehen.

Diese gelassene Haltung sollte nicht nur uns selbst gegenüber gelten, sondern auch für unser Umfeld. Für Unternehmen bedeutet das: die Etablierung einer ernstgemeinten Kultur des Scheiterns, die mutig und experimentell ist und die von Menschen getragen wird, die dies auch wirklich vorleben.

Beispiele eingepflanzten Scheiterns in Unternehmen

So illusorisch eine Unternehmenskultur des Scheiterns klingen mag, es gibt Organisationen, die Fehler öffentlich machen und daran gewachsen sind, auch und besonders ökonomisch. Sie haben Scheitern eingepflanz.

Eines dieser Unternehmen ist Toyota, einer der erfolgreichsten Autohersteller der Welt. Das Unternehmen hat aus Erfolgen und Fehlschlägen gelernt und ermutigt seine Führungskräfte und Mitarbeiter dazu, neue Wege zu gehen, zu experimentieren und auch eine Kultur des Scheiterns zu tolerieren. Toyota fordert seine Mitarbeiter explizit dazu auf, offen über Misserfolge zu reden und Hindernisse als Herausforderung zu sehen. Denn nur auf diese Art und Weise können scheinbar utopische Ziele verwirklicht werden. Die eiserne Regel lautet: Es ist absolut inakzeptabel, Fehler zu vertuschen, weil dies das Unternehmen der Chance beraubt, aus dem gemachten Fehler zu lernen. Toyota-Mitarbeiter müssen daher

nicht mit Sanktionen rechnen, wenn sie scheitern, sondern erst dann, wenn sie einen gemachten Fehler zu vertuschen versuchten statt ihn offenzulegen. Somit ist eine verbindliche Spielregel gesetzt. Wichtig ist, dass Scheitern frühzeitig offengelegt wird, um die Kosten der Fehlerbehebung – die sprunghaft ansteigen, je später der Fehler erkannt wird – möglichst gering zu halten.

Ein zweites Beispiel ist das Multitechnologie-Unternehmen 3M. Ein Mitarbeiter der Klebstoffabteilung hatte die Aufgabe, einen besonders langhaftenden Klebstoff zu erfinden. Nach Monaten der Forschung entpuppte sich das Produkt als unbrauchbar, es klebte nicht dauerhaft. Anstatt das gescheiterte Produkt klammheimlich zu entsorgen, verteilte er es. Ein Kollege verwendete den Haftzettel als Lesezeichen – und die Idee des bekannten Post-Its war geboren. Zunächst eine glatte Fehlentwicklung, sind die kleinen gelben Zettel heute von vielen Schreibtischen nicht mehr wegzudenken. Die 3M-Firmenphilosophie: „Die Führungsprinzipien bei 3M unterstützen Eigeninitiative und Mut zum Risiko. Das erfordert auch Toleranz seitens der Vorgesetzten und das Zulassen von Fehlern. Denn Fehler sind eine wichtige Voraussetzung, um zu lernen“ (Unternehmenskultur 3M).

Eine Frage der Haltung

Abschließend werden fünf Anregungen vorgestellt, die dabei helfen können, Scheitern als elementaren Bestandteil unseres Lebens akzeptieren, möglicherweise sogar schätzen zu können. Wie zuvor angedeutet, geht es dabei um die Gelassenheit. Gelassenheit ist eine zentrale Kompetenz im Leben (Königswieser, 1990). Gelassenheit ist die Balance zwischen zwei Polen, fest und offen zu sein, abgegrenzt und nah, überlegend und risikobereit gleichzeitig (siehe Abb.):

Im Wort Gelassenheit steckt die Sinneinheit „lassen“. Lassen kann die Bedeutung von loslassen (im Gegensatz zu festhalten) haben und die Bedeutung von zu-lassen (im Gegensatz

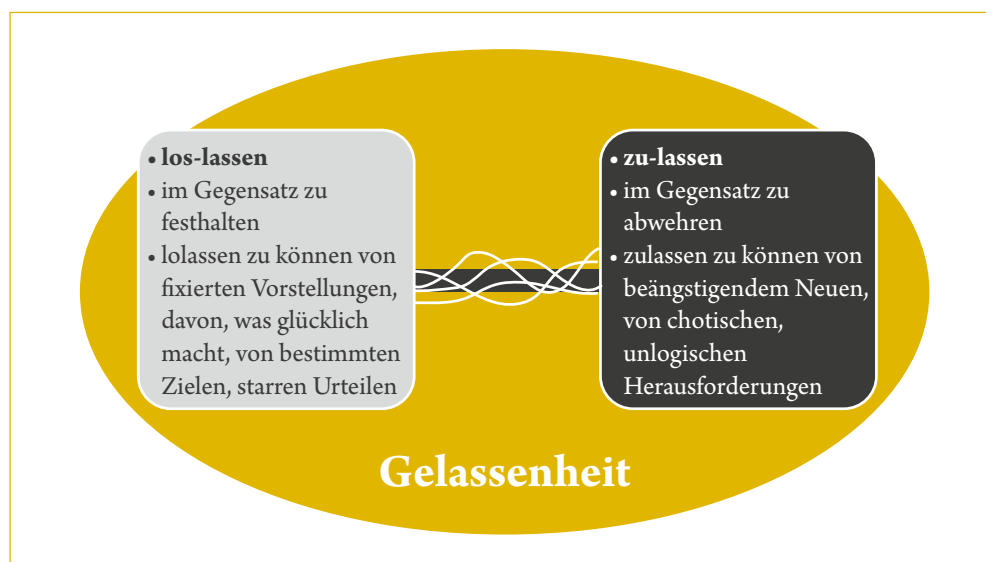


Abb.: Gelassenheit als Balance zwischen loslassen und zulassen (Burmeister & Steinhilper, 2011; 82)

zu abwehren) bekommen. Und genau darum geht es: um ein Loslassen-können von fixierten Vorstellungen davon, was glücklich macht, von bestimmten Zielen, starren Urteilen. Und gleichzeitig um ein Zulassen-können von beängstigendem Neuen, von chaotischen, unlogischen Herausforderungen. Gelassenheit beschreibt den Umgang des Menschen mit den eigenen Grenzen. Und als Konsequenz bedeutet das auch: die Wucht der Widersprüche des Lebens durch sich durch zu lassen. Es ist ein ewiges balancieren und justieren. Denn wer alles zulässt, hat keine Identität mehr und wer alles loslässt ist gleichzeitig ohne Profil. Was erleichtert uns den Weg zu einer größeren Gelassenheit im Leben und damit auch zu einer guten Haltung dem Scheitern gegenüber?

1. Sich selbst akzeptieren

Ohne positives Selbstbild, ohne Freundschaft mit sich kann man nicht gelassen sein. Menschen, die sich selbst nicht mögen, projizieren diese Ablehnung auf ihre Umwelt und bekommen sie zurück. Wer mit sich zufrieden ist, ist es auch mit den anderen.

2. Den Schlüssel in sich selbst finden

Das Bild, das wir von der Welt, vom Leben, von Menschen, Organisationen haben, steht in einem engen Zusammenhang mit unserem Selbstbild. Stehen wir dem Leben grundsätzlich positiv gegenüber, gehen wir davon aus, dass das Leben sinnhaft ist, werden wir alle Ereignisse in diesen Sinnhorizont einordnen. Auf diese Weise definieren wir uns eher als Akteur, der zu den Konsequenzen seiner Handlungen steht. Das Gefühl der Selbstwirksamkeit bildet ein gutes Fundament für Weiterentwicklung.

3. Widersprüche zulassen, Fixierungen loslassen können

Wir haben bereits geschrieben, dass Gelassenheit eine Durchlässigkeit positiv und negativ besetzten Dingen gegenüber meint. Das gilt auch für Gefühle und Wünsche, für die man sich schämt, die man nicht wahrhaben will.

Unterdrückt man diese, blockiert man sich selbst. Das gleiche gilt für das Loslassen von Fixierungen.

4. In der Gegenwart leben

Ist man damit beschäftigt, bestimmte Ziele zu fixieren, hat man keinen Blick mehr für das, was einen umgibt. Die Zukunft hat immer schon begonnen. Gelassenheit ist, jetzt zu sein, zu leben und nicht morgen zu haben, zu bekommen. Dies bedeutet nicht, dass man keine Visionen haben sollte, keine Hoffnungen und Sehnsüchte, sondern es heißt, ein intensives Leben im Hier und Jetzt und in Zuversicht zu führen.

5. Das Gute im Schlechten

Und schließlich geht es auch darum, das Gute im Schlechten sehen zu können – denn wir wissen nie, was sich aus dem Scheitern ergeben wird – möglicherweise hilft es uns dabei, einen radikal neuen Weg gehen zu müssen, der uns letztlich zu großer Zufriedenheit führen wird.

Fazit

Letztlich sei dafür plädiert, Scheitern konsequent in unser Leben einzuplanen und dabei nicht zu vergessen, dass wir zumindest die Art, wie wir scheitern, erheblich beeinflussen können. Damit ist nicht gemeint, möglichst so zu scheitern, dass man besonders viel Erfolg daraus ziehen kann. Es ist viel einfacher: Wir können schlechter scheitern und wir können besser scheitern. Wir können „gescheiter scheitern“.

Literatur

Burmeister, Lars & Steinhilper, Leila (2011). Gescheiter scheitern. Eine Anleitung für Führungskräfte und Berater. Heidelberg: Carl-Auer.

Königswieser, Roswita & Hillebrand, Martin (2007). Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer.

Königswieser, Roswita (1990). Gelassenheit. In Roswita Königswieser & Christian

Lutz (Hrsg.). Das systemisch-evolutionäre Management. Wien: Orac. 251ff.

Simon, Fritz B. (2006). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer.

Unternehmenskultur 3M. Abgerufen am 28.11.2012. Quelle: www.3m.com/intl/AT/austrian/about/careers/.

Zschirnt, Christiane (2005). Keine Sorge, wird schon schiefgehen. München: Goldmann.

Zahlmann, Stefan & Scholz, Sylka (2005). Scheitern und Biographie: Die andere Seite moderner Lebensgeschichten. Gießen: Psychosozial-Verlag.

Der Autor



Foto: privat

Lars Burmeister, Bankkaufmann, Kommunikationswirt, Systemische Beraterlangzeitausbildungen in Wien und Wiesloch. Er ist unter anderem geschäftsführender Gesellschafter von Co13 – Gruppe für systemische Beratung. Seine Aufgabenschwerpunkte sind die Begleitung von komplexen Veränderungsprozessen, Strategieentwicklung und Organisationsentwicklung mit besonderem Augenmerk auf der Gestaltung nachhaltiger Entwicklungsprozesse.

www.co13.eu

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. 3,50 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

Transaktionsanalyse im Coaching. Coachings professionalisieren mit Konzepten, Modellen und Techniken aus der Transaktionsanalyse.

Rezension von Dr. Daniela Riess-Beger

Die Transaktionsanalyse bietet eine Theorie, die aktuelle Themen eines Menschen in ihren biographischen und psychodynamischen Zusammenhängen verstehbar macht. Damit ist dieser psychologische Ansatz eine ausgezeichnete Ergänzung zu systemischen und lösungsorientierten Methoden.

Was transaktionsanalytische Methoden leisten, zeigen Ulrich und Renate Dehner in ihrem neuen Buch „Transaktionsanalyse im Coaching“. Die Autoren, beide mit profunder Ausbildung und langjähriger Erfahrung als Business-Coach und Persönlichkeitstrainerin, haben bereits mehrere Sachbücher zur Anwendung der Transaktionsanalyse veröffentlicht. Da erscheint es folgerichtig, ein Fachbuch für Coaches anzuschließen. Die Transaktionsanalyse, so die These des Autorenpaars, bietet Coaches ein effektives Diagnoseinstrumentarium für das „System Mensch“ (S. 10). Ausgehend von genauen Verhaltensbeobachtungen helfen Transaktionsanalyse-Konzepte dem Coach zur schnellen Erfassung des „Key Issue“ seines Klienten: „Je schneller ein Coach versteht, ob es sich um eine systemische oder eine individuelle Problematik handelt, desto schneller kann er mit sinnvollen Interventionen beginnen – und dadurch die im Coaching oftmals knapp bemessene Zeit optimal nutzen“ (S. 249).

Das Buch ist angelegt als Einführung in die Transaktionsanalyse. Die Autoren erläutern theoretisch die Kernkonzepte. Sie zeigen jeweils an Fallbeispielen aus dem Führungsalltag, was das Modell wie beschreibt und stellen zu jedem Themenkomplex konkrete Interventionsmöglichkeiten mit Methoden der Transaktionsanalyse vor. Dabei gehen die Autoren aus von der Beobachtung des Verhaltens und von Hypothesen zu korrespondierenden Inneren Haltungen mit dem Modell der Ich-Zustände. Sie zeigen am Kommuni-

kationskonzept der Transaktionen, wie der Coach die Prozessebene im Coaching auf Basis der Transaktionsanalyse bewusst gestalten kann. Sie erläutern, wie das Modell des Bezugsrahmens eingesetzt werden kann, um die Wirklichkeitskonstruktion des Klienten zu erfassen und mit spielerischen und provokativen Interventionen in Frage zu stellen. Und

*„Um zu einer belastbaren Problemdiagnose zu kommen, muss verstanden worden sein, was mit dem Klienten, mit dem Individuum tatsächlich los ist. Das leistet die Transaktionsanalyse wie kein zweites Modell.“
(Ulrich & Renate Dehner, S. 248)*

sie stellen dar, wie der Coach mit dem Modell des Lebenskripts den biographischen Hintergrund im Blick behalten und fokussiert für das Coaching fruchtbar machen kann. Schließlich zeigen sie mit dem Konzept der Psychologischen Spiele und des Dramadriehcks typische Konfliktszenarien, Eskalationsstufen und Ausstiegsmöglichkeiten. Und sie erklären, wie und warum psychologische Spiele im Coaching relevant sein können.

Das Buch ist übersichtlich, lebensnah und verständlich geschrieben. Beispiele aus Führungs- und Coaching-Praxis lassen die breiten Anwendungsmöglichkeiten der Transaktionsanalyse-Methoden deutlich werden. Fragebögen und Arbeitsmaterial im Anhang erleichtern die Umsetzung in die Praxis. Denn die Autoren sind überzeugt, „wer über das verfügen kann, was die Transaktionsanalyse zu bieten hat, hat eine ganz wesentliche Fähigkeit gewonnen: Er kann seinen Klienten schon beim ersten Kennenlernen deutlich machen, dass er sein Handwerk beherrscht“ (S. 7).

Fazit: Das Buch ist ein guter Einstieg in die Transaktionsanalyse und zeigt, welche Möglichkeiten in diesem Modell für das Coaching liegen. Erfahrene Transaktionsanalytiker werden wohl die eine oder andere Konzeptdiskussion oder -überarbeitung vermissen. Sie werden – ebenso wie systemische Coaches oder Führungskräfte – das Buch dennoch mit Gewinn lesen.

Dr. Daniela Riess-Beger
Starnberg
riess-beger@starnberg-coaching.de

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3941965565/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3941965565/cr)



**Dehner, Ulrich & Dehner,
Renate (2013).
Transaktionsanalyse im
Coaching. Coachings
professionalisieren mit
Konzepten, Modellen
und Techniken aus der
Transaktionsanalyse.**

Bonn: managerSeminare.
ISBN: 978-3-9419-6556-0
300 S.; 49,90 €

Coaching-Praxis: Das Trigon-Modell: Konzept und Methoden.

Rezension von Dr. Michael Loebbert

Werner Vogelauer verantwortet seit 20 Jahren die Coaching-Lehrgänge des österreichischen Weiterbildungs- und Beratungsunternehmens Trigon. Im Untertitel versteht sich das aus dem „Niederlands Pedagogisch Instituut“ (NPI) mit seinen anthroposophischen Wurzeln hervorgegangene Unternehmen als „Entwicklungsberatung“. Dieser pädagogische Ethos des Entwickelns von Menschen – Coaching als „Entwicklungsarbeit“ (S. 9) – durchzieht den Sammelband der in der Trigon Coaching Weiterbildung tätigen Lehrenden. Da hat sich in 20 Jahren natürlich einiges an (didaktischen) Modellen, thematischen Schwerpunktsetzun-

*„Coaching hat dann funktioniert, wenn der Kunde in seinem Alltag die behandelten Themen und die daraus entstandenen Lösungswege umsetzt und in der Praxis verwirklicht.“
(Dr. Werner Vogelauer, S. 8)*

gen und auch grundsätzlichen Überlegungen angesammelt. In gewisser Weise ist dieses Buch eine Fortsetzung und Fokussierung des 2005 vom selben Herausgeber erschienenen Titels „Coaching Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen“. Dabei sind Doppelungen nicht ausgeblieben, die nur durch die Entschiedenheit erklärbar sind, mit der der Herausgeber für die Wichtigkeit („ganz wichtig“, S. 7) der ausgewählten Gesichtspunkte plädiert: (a) Die Vorstellung des Trigon Modells, (b) der Prozessansatz von Trigon, (c) die Persönlichkeit des Coachs, (d) Haltung und Rolle des Coachs, (e) Ziel- und Vertragsarbeit, (f) Problemlösung und Entscheidungsfindung, (g) die entwicklungsorientierte Perspektive, (h) Transfer und Evaluation, (i) Executive Coaching, (j) Merkmale von Coachingprofessionalität, (k) Ergebnisse einer Coachingbefragung.

Für die Praktikerin und den Praktiker am ergiebigsten sind die Darstellungen einiger Highlights der Trigon Ausbildung:

1. Das Modell des „Beziehungsgefüges“ im Coaching (S. 21–26) erweitert das herkömmliche Modell des Kontrakt-dreiecks systematisch für unterschiedliche Rollen von externen und internen Coaches.
2. Das von Trigon bekannte Modell der „Lebensphasen“ (S. 48 ff) gibt der Vorstellung von Entwicklung im Coaching einen inhaltlichen Rahmen.
3. Ein Highlight aus Sicht des Rezensenten ist auch das fünfte Kapitel von Werner Vogelauer zur Ziel- und Vertragsarbeit. Es bietet differenzierte Anhaltspunkte dafür, was es heißt einen Kontrakt für Coaching zu vereinbaren und die Stärken dieser Beratungsform zu nutzen.
4. Die Darstellung der entwicklungsorientierten Perspektive im siebten Kapitel vor dem Hintergrund des „U-Modells“ von Claus Otto Scharmer gibt ein gutes Beispiel, wie Modelle aus der Organisationsentwicklung auch im Coaching genutzt werden können.

Andere Teile des Buches, die nicht direkt an den Entwicklungsansatz von Trigon knüpfen,

wirken dagegen etwas bemüht und angesetzt. Klar würde eine gründliche Darstellung des hypnosystemischen Ansatzes (Kapitel von Werner A. Leeb, S. 96 ff) den Umfang des Buches überfordern und man kann das anderswo auch besser nachlesen. Die Erwartung des Lesers der Bezugnahme auf eine gemeinsame Entwicklungsvorstellung bzw. Coaching als Entwicklungsarbeit wird allerdings auch enttäuscht. Ähnlich unverbunden bleiben Themen wie Executive Coaching, Evaluation und Professionalität, die als einzelne Artikel genommen eher hinter dem Niveau anderer Veröffentlichungen zurückbleiben.

Fazit: Wer sich für den Trigon Coaching-Ansatz – Coaching als Entwicklungsarbeit – interessiert oder Impulse erfahrener Coaching-Weiterbildner für die eigene Praxis sucht, wird hier fündig.

Dr. Michael Loebbert
Programtleiter Coaching Studies FHNW –
Fachhochschule Nordwestschweiz
www.coaching-studies.ch

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407365349/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407365349/cr)



**Dr. Werner Vogelauer (Hrsg.) (2013).
Coaching-Praxis: Das Trigon-
Modell: Konzept und Methoden.**

Weinheim: Beltz.
ISBN: 978-3-4073-6534-7
180 S.; 34,95 €

Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln. Kernkompetenzen erkennen und fördern.

Rezension von Anne Haker

Wann setzt sinnvolles Führungskräfte-Coaching ein? Wenn die ersten Probleme im Führungsalltag auftreten? Bereits vor der Übernahme der neuen Position? Oder gar schon im Studium, als Vorbereitung auf eine später mögliche Leitungsfunktion? Die beiden Herausgeber plädieren klar für Letzteres. Dabei sprechen sie aus Erfahrung, denn Thomas Eberle löste 2006 Sascha Spoun als Leiter des Coaching-Programms der Universität St. Gallen (CH) ab.

Angesichts zunehmender Komplexität in der Wirtschaft sehen sich Führungskräfte von heute und morgen erhöhten Anforderungen im Führungsalltag gegenüber. Die Notwendigkeit einer gezielten Förderung, welche auch die persönliche Weiterentwicklung und Stärkung sozialer Kompetenzen im Blick hat, scheint unbestritten. Relativ neu ist die Idee damit bereits im Studium zu beginnen und Wirtschaftsstudenten neben Mentoren auch professionelle Coaches an die Seite zu stellen. Der Ansatz wird insbesondere an der Universität St. Gallen gelebt – die Beschreibung des St. Galler Coaching-Modells nimmt im vorliegenden Band auch eine herausragende Stellung ein. Ergänzt werden diese Ausführungen durch die Vorstellung weiterer Förderprogramme an anderen Universitäten – unter anderem das Supervision-System in Cambridge.

Diesem Teil vorangestellt sind fünf Artikel zu allgemeinen Tendenzen im Führungskräfte-Coaching und verschiedenen Formen von Coaching. Spezielle Themen aus dem Führungsalltag und deren Bearbeitung im Coaching werden nach der Darstellung universitärer Programme aufgegriffen. Eine Überraschung bieten der Artikel von Ex-Profi-Fußballer und Trainer Gilbert Gress und der ungewöhnliche Vorstoß von Michael Berndonner zum Coaching von Orchestern. Den Abschluss bildet ein Kapitel zur Evaluation

von Coaching-Interventionen mit der Darstellung von zwei Auswertungsstudien.

Für ihren Sammelband konnten die Herausgeber zahlreiche Universitätsprofessoren und prominente Praktiker gewinnen – den Einstieg macht Gerhard Fatzer (Institut Trias GmbH, Zürich, CH) und Coaching-Legende Wolfgang Loos reflektiert über Coaching im Top-Management.

Die thematische Heterogenität und eine von schwer verständlicher Theorie bis zum fast umgangssprachlich formulierten Erfahrungsbe-

*„Gleichzeitig beginnt sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass Coaching bereits im Studium erfolgreich eingesetzt werden kann, um Kernkompetenzen zu erkennen und zu fördern. Coaching hat die Universitäten erreicht.“
(Thomas S. Eberle & Sascha Spoun, S. 5)*

richt reichende Variation werfen die Frage auf, an welche Zielgruppe sich das Buch wendet. Führungskräfte-Coaches können von der sehr

ausführlichen Darstellung des universitären Coaching-Programms inklusive zeitlichem Ablauf der einzelnen Assessment- und Beratungsphasen nur bedingt profitieren. Hochschulmitarbeiter, welche über die Einführung eines eigenen Coaching-Programms nachdenken, hätten mehr von einer schlankeren Ausgabe, welche sich auf den Mittelteil mit Uni-Fokus beschränkt. Trotzdem finden sich viele spannende Beiträge und innovative Ansätze, aus denen Praktiker und Professoren Anregungen ziehen können.

Fazit: Ein Sammelsurium interessanter Artikel zum Thema Führungskräfte-Coaching mit einem Schwerpunkt auf Coaching von Elite-Studenten – den Führungskräften von morgen.

Anne Haker
Berlin
anne.haker@gmail.com

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3039091255/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3039091255/cr)



**Eberle, S. Thomas & Spoun,
Sascha (Hrsg.) (2012).
Durch Coaching
Führungsqualitäten
entwickeln. Kernkompetenzen
erkennen und fördern.**

Zürich: Versus Verlag AG.
ISBN: 978-3-03909-125-6
350 S.; 56,00 €

Schema-Coaching. Einführung und Praxis. Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele.

Rezension von Anne Haker

Mit dem ersten Buch zum Schema-Coaching gibt Dr. Björn Migge sein Wissen aus langjähriger Praxis als Therapeut und Coach weiter. Der Autor der Bestseller „Handbuch Coaching und Beratung“ und „Handbuch Business-Coaching“ gründete nach jahrelanger Tätigkeit als Arzt ein eigenes Coaching- und Beratungsunternehmen, wo er unter anderem eine Ausbildung zum Schema-Coach anbietet.

Zunächst vermittelt Migge seinen Lesern in der ausführlichen theoretischen Einführung Grundlagen der Entstehungsgeschichte des Schema-Coachings und würdigt die Wegbereiter der im Schema-Coaching vereinten Ansätze.

Das Konzept Schema-Coaching wurde aus der Schematherapie von Dr. Jeffrey Young abgeleitet. Diese vereint als integratives Verfahren verschiedene Therapieansätze und bedient sich entsprechend eines breiten Methodenkoffers. So kommen z.B. Aktionsmethoden aus Psychodrama und Gestaltarbeit zum Einsatz. Kern der Schematherapie wie auch des Schema-Coachings ist das Schema-Modell. Ein Schema ist dabei eine maladaptive Verhaltenstendenz, welche sich als Antwort auf nicht erfüllte kindliche Grundbedürfnisse herausbildet. Diese Verhaltenstendenzen können auch im Erwachsenenalter durch äußere oder innere Reize aktiviert werden und schränken unseren Handlungsspielraum oftmals schmerzlich ein.

Nach Young werden 18 Schemata unterschieden, welche Migge im zweiten Teil seines Buches anhand treffender Beispiele veranschaulicht. So kann z.B. das Schema „Unzulänglichkeit“ dazu führen, dass selbst sehr erfolgreiche Klienten im Coaching offenbaren, den Eindruck zu haben, nichts wert zu sein. Als Antwort auf ein aktiviertes Schema kann der Klient nun in verschiedene Modi gehen und z.B. überkompensierend reagieren. Hierbei

wird zwischen Kind-, Eltern und Erwachsenen-Modus unterschieden.

Migge passte die ursprünglich zur Behandlung schwerer Persönlichkeitsstörungen entwickelte Therapie für Coaching-Zwecke an. Beim Lesen wird allerdings schnell klar, dass die Anwendung von Schema-Coaching einiges an psychologischem Vorwissen, wenn nicht gar eine Therapie-Ausbildung voraussetzt.

Obwohl im theoretischen Anfangsteil eine klare Abgrenzung von Therapie und Coaching vorgenommen wird, verwischen im Laufe des

„Schema-Coaching wird vielen Coaches im deutschsprachigen Raum entgegenkommen, ja sogar beinahe bekannt vorkommen, da einzelne Elemente daraus bereits jetzt von vielen Profis genutzt werden.“

(Dr. Björn Migge, S. 9)

Buches die Grenzen immer wieder, z.B. wird bei einigen Übungen davor gewarnt, diese mit Trauma-Patienten durchzuführen.

Die vorgeschlagenen Übungen, insbesondere im Kapitel „Imagination“ werden ausführlich beschrieben, teilweise mit sehr detaillierten Anleitungen versehen. Auch zu tiefen Reflexionen über die eigene Arbeits- und Denkweise regt der Autor seine Leser an.

Sehr praxistauglich ist der von Migge selbst entwickelte Schema-Fragebogen, welcher anhand von zwei kurzen Statements zu jedem der 18 Schemata erfasst, wo im Coaching Handlungsbedarf bestehen könnte. Ein besonderes Plus sind außerdem die umfangreichen, kommentierten Literaturlisten am Ende jedes Kapitels.

Fazit: Ein gelungener Überblick zum Thema Schema-Coaching, der sich vornehmlich an erfahrene Coaches (und Therapeuten) richtet.

Anne Haker
Berlin
anne.haker@gmail.com

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407365284/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407365284/cr)



Migge, Björn (2013).
**Schema-Coaching. Einführung
und Praxis. Grundlagen,
Methoden, Fallbeispiele.**

Weinheim: Beltz.
ISBN: 978-3-407-36528-6
334 S.; 39,95 €



**BRAIN JOIN
AKADEMIE**



**Master Level II
GKT-Coach®**
Theorie · Training · Selbsterfahrung

Horst Kraemer, Sen. Coach DBVC, Leiter der Brainjoin Akademie in Hamburg und in Zürich

JETZT ANMELDEN

GKT-Coach®
12. Februar 2014

Neuroimagination-Coach®
3. September 2014

DBVC
anerkannte Weiterbildung

**Integrative Coachingkompetenz
Stress und Selbststeuerung**

- ➔ Systemisch-Integrativ
- ➔ Selbststeuerung
- ➔ Führungskräftecoaching
- ➔ Stresskompetenz
- ➔ Neuroimaginative-Lösungssteuerung
- ➔ Resilienz & Embodiment ...

© D. Armann

www.brainjoin-akademie.de · Tel. 040 300 92 333

HOEHER
HOLISTIC MANAGEMENT

Das Institut **HOEHER – Holistic Management** ist ein vom DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) anerkannter Weiterbildungsanbieter.

Wir stehen für professionelles Business Coaching und schaffen Transparenz im wachsenden Coaching-Markt für Intensiv- sowie für Kompakt-Qualifizierungen durch ein Management-Zertifikat für Business Coaches.

Unsere Ausbildung zum Integrativ Systemischen Business Coach findet zwei Mal pro Jahr statt. Die Anmeldungen auf die limitierten Plätze laufen zurzeit.

Für Termine und Infos zur Ausbildung sowie unserem weit reichenden Beratungsangebot besuchen Sie uns auf:

www.hoeher-team.de



Die Sprache®
Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN


Ein praxisbewährtes und wissenschaftlich gesichertes Weiterbildungsprogramm zur Optimierung Ihrer Gesprächsführung im "Studiengang zum Coach".

- Wissensbausteine und Methoden für konstruktive Gespräche und dauerhafte Beziehungen
- Geschärfte Wahrnehmung für Signale in der Kommunikation
- Frühzeitiges und exaktes Wahrnehmen von Missverständnissen und Erkennen von Handlungschancen
- Reflektierte Selbstsicht auf individualpsychologischer Basis
- Sofortige Optimierung Ihrer Kompetenz

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

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

"Die Sprache"
Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH
Stresemannallee 6, D-41460 Neuss
Tel: 0 21 31 / 22 88 50 - Fax: 0 21 31 / 22 88 53
info@die-sprache.de
www.die-sprache.de



**Nächster Ausbildungsbeginn
Oktober 2013 (alle 2 Jahre)**

**Ausbildung zum
CIP Life & System Coach®**
modular – kompakt – intensiv

Ihr Ziel:

- Erlernen und Vertiefen von Coaching-Tools
- Kontinuierliche Supervision des individuellen Bewusstseinsprozesses

Unser Ansatz:

- Ganzheitlich, systemisch und persönlich auf drei Ebenen: Kommunikation – Körper – Energie


Unsere Methodik:

- Prozess- und lösungsorientiert
- Potentialorientiert und achtsam

Ihr Ausbildungsort:
Ambach am Starnberger See

**Besuchen Sie unsere Info-Abende im
September. Ort und Termine unter
www.roots-wings.de**

roots & wings® Institut für Körper- & Psychotherapie, Coaching & Teamentwicklung
Seeleitn 65, 82541 Münsing
08177 - 9297000



KRÖBER
Kommunikation

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

- Systemischer Business-Coach (SHB)/ Systemischer Coach München, Stuttgart, Leipzig
- Teamcoach (SHB) Stuttgart und München
- Business-Trainer (SHB) Stuttgart
- Systemische Organisationsentwicklung/ Change-Management (SHB) Stuttgart und München
- NLP-Practitioner (SHB) DVNLP-zertifiziert
- NLP-Master DVNLP-zertifiziert Stuttgart

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

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



Developing new Competences & Spirit in Business



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

Sie lernen von international tätigen Coaching-Pionieren und schließen Ihre Ausbildung mit einer international gültigen ISO-Zertifizierung für Coaches ab.

Informieren Sie sich kostenlos bei einem unserer Impulsseminare:

- 26.09.13, Wien
- 26.09.13, Hamburg
- 17.10.13, Wien
- 23.10.13, Hamburg

INTENSIVLEHRGANG:
17.10.13, Linz
24.10.13, Wien
07.11.13, Hamburg

MEISTERKLASSE „BURNOUT“:
03.10.13, Wien

INFORMIEREN SIE SICH JETZT!

www.esba.eu

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN


Offene Seminare

**Instrumente in der
Beratung zur beruflichen
Orientierung und
Karriereplanung**
mit Jana Löffler & Ragna Runkel
Termin: 7.10. - 8.10.2013

**Grundlagen hypno-
systemischer Beratung für
die Konfliktbearbeitung**
mit Ragna Runkel & Julia Pullen
Termin: 21.10. - 22.10.2013

Weitere Informationen sowie unser gesamtes Angebot finden Sie unter:
www.artop.de

artop GmbH - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Ausbildung - Beratung - Forschung
+49 (0)30 44 012 99-0
akademie@artop.de



Ausbildung zum Systemischen Coach



Start: 20. - 22.02.2014

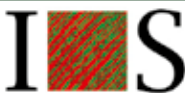
Erwerben Sie in sechs kompakten Modulen à 3 Tage Ihre Coachingkompetenz.

Ausbildung auf 3 Säulen

- Selbstreflexion
- Methoden & Techniken
- Praxis & Supervisionen

Special: Praxistag mit Klienten

Ausbildungsleitung: Vera Schley, geschäftsführende Gesellschafterin



IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH
Geibelstraße 46 b ■ in den Maihak Höfen
22303 Hamburg



SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet eine Praxisausbildung mit theoretischer Fundierung. Dabei lernen die Teilnehmer die Umsetzung und Übertragung relevanter Methoden, Haltungen, Instrumente und Theorien in die Praxis und damit in die Arbeit mit dem Kunden.

Start: 08. November 2013

vom **DBVC** anerkannt

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

Coaching • Organisationen gestalten Human Resources • Trainerqualifizierung Professionell-Persönliche Entwicklung



In Ihrer Qualifizierung zum Coach lernen Sie zielorientiert, spezifisch und systemisch unter Einsatz entsprechender Methoden zu steuern und zu intervenieren, um Ihren Coachee bei der professionellen Ausgestaltung seiner Organisationsrolle zu unterstützen. Ziel ist, dass der Coachee die Anforderungen seiner Berufsrolle mit der eigenen Persönlichkeit in Einklang bringt.

Die Coaching-Weiterbildung ist vom DBVC anerkannt

Wir vermitteln:

- Ansätze und Konzepte für das Verständnis und die Arbeit mit der Person (Transaktionsanalytische Modelle) sowie der Kommunikation (Watzlawick u.a.).
- Modelle aus der Systemischen Beratung, der Organisationslehre und der Rollentheorie.
- Theoretische Konzepte mit bewährten Praxisbeispielen.

Besonderen Stellenwert hat die Supervision (Reflexion eigener Fälle und Feedback für gegenseitige Beratung).

Existenzielle Themen im Coaching

Für den wirksamen Umgang mit Lebensthemen des Coachees bieten wir zur Fortsetzung und Vertiefung Ihrer Coaching-Weiterbildung das Curriculum „Existenzielle Themen im Coaching“ an.
Starttermin: 16. Oktober 2013, Leitung: Dr. Hans Jellouschek

Fordern Sie unsere Broschüre 2013 an.

PROFESSIO Akademie GmbH • Am Bocksberg 80 • D-91522 Ansbach
Tel. 0981-4663690 • E-mail: office@professio.de • www.professio.de



Coach werden

Systemische Kompetenz und Qualifizierung in Hamburg und München

Telefon: 040.73 44 51 970
www.die-coaching-akademie.de



Integrative Ausbildung

Die CoachingAusbildung der KONSTANZER SEMINARE basiert auf Transaktionsanalyse, systemischen Ansätzen und ressourcenorientierten Techniken.

Richtlinien

Die fundierte Coaching-Ausbildung ist vom DBVC anerkannt. Der Leiter Dipl. Psych. Ulrich Dehner ist Senior Coach und Vorstandsmitglied im DBVC.

Standorte

Die CoachingAusbildung findet in Konstanz und Berlin statt.

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

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



mitglied im DBVC als senior coach und coaching-weiterbildungsanbieter



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2013/2014

Gruppe 28 Start 28. November 2013
Gruppe 29 Start 12. März 2014

Weitere Infos unter: www.mafowi.de

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

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

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
2	 <p>Schema-Coaching Migge, Björn Beltz Verlag, 39,95 €</p>	 <p>Coaching-Praxis Vogelauer, Werner (Hg.) Beltz Verlag, 34,95 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>
3	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>75 Bildkarten für Coaching und Beratung Weidenmann, Sonia & Weidenmann, Bernd Beltz Verlag, 49,95 €</p>	 <p>Transaktionsanalyse im Coaching Dehner, Ulrich & Dehner, Renate managerSeminare, 49,90 €</p>
4	 <p>Coaching-Tools Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Transaktionsanalyse im Coaching Dehner, Ulrich & Dehner, Renate managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
5	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Schema-Coaching Migge, Björn Beltz Verlag, 39,95 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
6	 <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesimfluss, 20,00 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
7	 <p>Coaching Rau, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p>	 <p>Professional Coaching Loebbert, Michael Schäffer-Poeschel, 49,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p>Coaching-Tools II Rau, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Interkulturelles Coaching Franke, Ronald & Milner, Julia managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Gekonnt coachen Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 19,95 €</p>
9	 <p>Coaching-Tools III Rau, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Der Weg zum professionellen Coach Schulte, Thomas Beltz Verlag, 34,95 €</p>	 <p>Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung Szabó, Peter & Berg, Insoo Kim Verlag Modernes Lernen, 29,80 €</p>
10	 <p>Handbuch Coaching Rau, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools III Rau, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €</p>

Bornout-Coaching



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Anne Waldow (aw)
Anne Haker (ah)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgabe)

49,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland
1 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 3,50 € pro Ausgabe,
weltweit 6 € pro Ausgabe)
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite S. 4,20 © Iakov Kalinin | S. 4,25,28 © wave-breakmedia | S. 4,30 © oly | S. 5,36 © Denphumi | S. 41 © alphaspirit | S. 5, 45,46,48 © Peshkova | S. 5,52,54 © Digital Genetics | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |

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

Hinweise:

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

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

ISSN: 1868-2243

Das Letzte



BARCZYNSKI: Stellen Sie sich vor, Ihr Klient bittet Sie um ein Telefonat, um ein dringendes berufliches Anliegen zu besprechen – und seine Firma hört das Gespräch einfach ab. Unerhört, oder?

RAUEN: Ja, das wäre schon ein Skandal. Wenn es herauskommt. Aber irgendwann kommt alles heraus ...

BARCZYNSKI: So wie der NSA-Abhörskandal: Wir werden ja permanent ausspioniert. Und die Firmen sammeln auch fleißig alle unsere Daten. Was ist mit dem guten alten Klientenschutz los?

RAUEN: Der wird auf dem Altar des höheren Zwecks geopfert. Und der höhere Zweck ist Bekämpfung von Terror und Kriminalität. Jedenfalls offiziell. Sie wissen schon: Sicherheit ist unser neues „Supergrundrecht“. Wer braucht da noch andere Rechte?

BARCZYNSKI: Die Konsequenzen, die so ein Supergrundrecht mit sich bringt, sind so haarsträubend, dagegen ist Orwells „1984“ eine Gutenachtgeschichte. Mit diesem „Supergrundrecht“ hat man keine Rechte mehr, nur noch Pflichten: „Mache nichts, was auch nur ansatzweise verdächtig ist oder wirken könnte. Was aber „verdächtig“ ist, das sagen wir dir nicht.“

RAUEN: Tja, dann kommt wieder dieses Pseudoargument: „Wer nichts zu verbergen hat ...“. Seltsam, dass ausgerechnet Geheim-

dienste, die im Verborgenen arbeiten, damit argumentieren. Ein Widerspruch in sich!

BARCZYNSKI: Stimmt. Aber Fakt ist, dass die Spionage bereits Ergebnisse gebracht hat, die unserer Sicherheit dienen. In den Augen der Geheimdienste sind wir alle potentielle Täter oder Opfer.

RAUEN: Das Dumme ist nur, dass wir nicht überprüfen können, ob das mit den Ergebnissen stimmt. Behaupten kann jeder alles. Da halte ich es lieber mit Benjamin Franklin: „Diejenigen, die bereit sind grundlegende Freiheiten aufzugeben, um ein wenig kurzfristige Sicherheit zu erlangen, verdienen weder Freiheit noch Sicherheit.“

BARCZYNSKI: Da fällt mir ein anderes Zitat zu ein: „Einen Staat, der mit der Erklärung, er wolle Straftaten verhindern, seine Bürger ständig überwacht, kann man als Polizeistaat bezeichnen.“ Es ist von Ernst Beda, dem ehemaligen Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts.

RAUEN: Als mündige Bürger werden wir vom Staatsapparat offensichtlich nicht mehr angesehen. Vertrauen kann so nicht entstehen. Bleibt zu hoffen, dass das schlechte Beispiel nicht auf die Firmenkulturen überspringt. Kontrolle total – ist das wirklich die Welt, in der wir leben wollen? Das ist die Sicherheit einer Gefängniszelle. Ich glaube, meine nächsten Coachings finden im Freien statt. Solange das Wetter noch mitspielt.



RAUEN

Datenbank

Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches und Trainern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie kompetente Coaching- und Trainingsanbieter.

www.rauen-datenbank.de

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

Weitere Informationen: www.rauen.de/aufnahme

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

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

„Welches Know-how brauche ich als Trainer oder Coach?“

„Lass dich bei der Haufe Akademie ausbilden. Die Ausbildungen sind praxisnah und von führenden Berufsverbänden anerkannt.“

Mit den Ausbildungen der Haufe Akademie eignen Sie sich professionelles Know-how für Ihre Trainings-, Beratungs- und Coachingtätigkeit an. Nach bestandener Prüfung sind Sie von einem führenden Berufsverband zertifiziert und erhalten damit einen anerkannten Abschluss. So werden Sie zum kompetenten Ansprechpartner für Unternehmen und Kunden – sowohl in Ihrer unternehmensinternen Rolle, als auch in Ihrer freien, selbständigen Funktion als Trainer, Berater oder Coach.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. anerkannt, der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings einsetzt.

Dauer:

ca. 1 Jahr (20 Seminartage in 5 Modulen + 2 Tage Prüfung)

Starttermine und Orte:

21.11.13 Köln

06.05.14 Stuttgart

Details und Anmeldung unter:

www.haufe-akademie.de/5010

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Ausbildung zum Geprüften Fachtrainer



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband BDVT e.V. anerkannt, dem größten und ältesten Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches im deutschsprachigen Raum.

Dauer:

ca. 1 Jahr (9 Seminartage in 4 Modulen + 1 Tag Prüfung)

bundesweite Durchführung

Prüfung: 13.12.13 Frankfurt a. M.

05.02.14 Stuttgart

Details und Anmeldung unter:

www.haufe-akademie.de/5392

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Zukunftsgestaltung für Unternehmen