

Coaching Magazin

Ausgabe 3/2020

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 das Coaching-Magazin abonnieren – als Print- und/oder Digitalausgabe. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis

Verlustthemen im Coaching | S 27

Spotlight

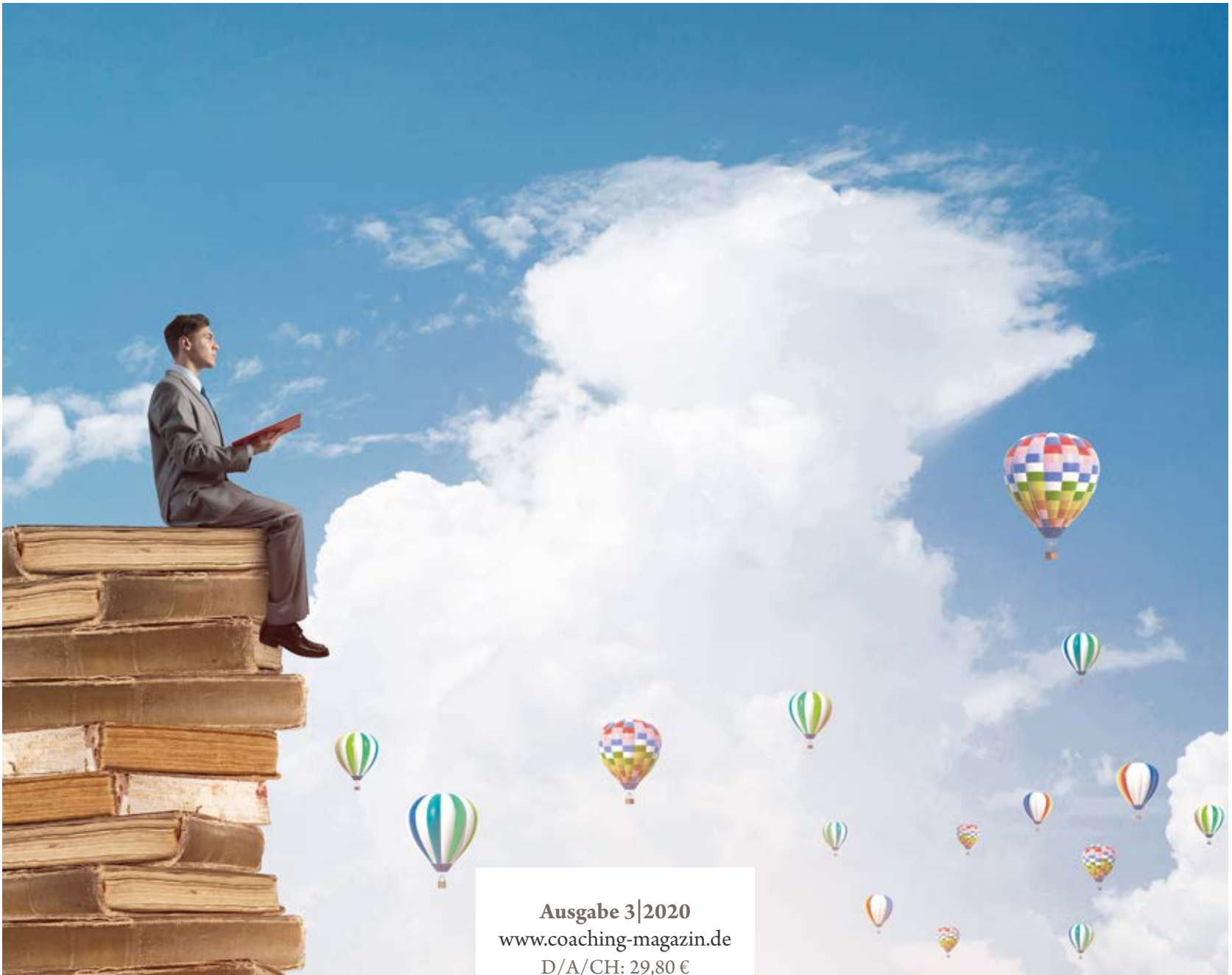
Körperwahrnehmung im Coaching | S 32

Wissenschaft

Coaching etablierter Entrepreneurinnen | S 50

Weshalb Kompetenzentwicklung nicht ohne Wertereflexion und Coaching funktioniert

Dr. Claas Triebel im Interview | S 14



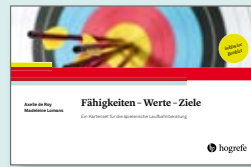
Ausgabe 3 | 2020
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €



Jörg Felfe
Mitarbeiterbindung

(Reihe: „Wirtschaftspsychologie“)
2., überarb. und erw. Auflage 2020,
302 Seiten, geb.,
€ 39,95 / CHF 48.50
ISBN 978-3-8017-2505-1
Auch als eBook erhältlich

Dieses Buch zeigt psychologische Dimensionen und Mechanismen der Mitarbeiterbindung auf und verdeutlicht die wirtschaftliche Bedeutung von Commitment und Identifikation. Der Autor gibt konkrete Hinweise und Empfehlungen für ein aktives Bindungsmanagement und zeigt Perspektiven für die künftige Forschung auf.



Axelle de Roy / Madeleine Lomans
Fähigkeiten - Werte - Ziele
Ein Kartenset für die spielerische
Laufbahnberatung

2020, Kartenbox mit 80 Karten und
16-seitigem Booklet,
€ 29,95 / CHF 39.90
ISBN 978-3-8017-3055-0

Was will ich im Job erreichen? In welche Richtung will ich mich beruflich weiterentwickeln? Das Kartenset enthält insgesamt 80 Frage- und Aktionskarten für den Einsatz in der Berufs- und Karriereberatung sowie im Coaching. Die Klientinnen und Klienten werden auf spielerische Weise unterstützt, ihren Fähigkeiten, Werten und Zielen auf den Grund zu gehen.



Dominik Schwarzinger
**Die Dunkle Triade der
Persönlichkeit in der Personalauswahl**
Narzissmus, Machiavellismus und
subklinische Psychopathie am Arbeitsplatz

(Reihe: „Wirtschaftspsychologie“)
2020, 207 Seiten, geb.,
€ 34,95 / CHF 45.50
ISBN 978-3-8017-3014-7
Auch als eBook erhältlich

Sowohl Wissenschaftler als auch Personalpraktiker, die an einem Einsatz der Dunklen Triade in der Personalarbeit interessiert sind, finden in diesem Buch wertvolle Informationen, wie rechtssichere Prozesse gestaltet werden können und das große Potenzial dieser Merkmale für eignungsdiagnostische Entscheidungen genutzt werden kann.



Regina Kempen / Svenja Schumacher /
Anna Maria Engel / Lisa Hollands
**Interkulturelle Trainings
planen und durchführen**
Grundlagen und Methoden

2019, 276 Seiten,
€ 39,95 / CHF 48.50
ISBN 978-3-8017-3029-1
Auch als eBook erhältlich

Ziel des Buchs ist die Befähigung zur Konzeption und Durchführung zielgruppenspezifischer interkultureller Trainings. Es enthält ein breites Repertoire an Methoden und zahlreiche Trainingsbeispiele.



Marieta Koopmans
Kritik äußern - Kritik annehmen
Ein Fächer mit Tipps zum Feedbackgeben

2020, 46 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3054-3

In diesem Fächer finden Sie zahlreiche Hinweise, wie Sie das Feedbackgeben gewinnbringend für sich und andere einsetzen können. Es wird u.a. darauf eingegangen, wie Sie andere Personen kritisieren können, ohne sie zu verletzen oder zu kränken, und wie mit Emotionen und Widerständen im Gespräch umgegangen werden kann.



Jeroen Hendriksen / Jantine Huizing
Methoden für die Intervention
Ein Fächer mit 20 effektiven Tools

2020, 72 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3033-8

Für die Arbeit in Interventionsgruppen stellt dieser Fächer zwanzig effektive Arbeitsmethoden vor. Unterschieden werden dabei lösungsorientierte, kreative, aktivierende und reflexive Arbeitsformen. Die vorgestellten Tools geben neue Impulse für die Intervention.

Das Erste



Häufig erreicht uns das Feedback, dass Sie, liebe Leserinnen und Leser, sich besonders für die Darstellung von Coaching-Tools interessieren. Dies haben wir zum Anlass genommen, Ihnen in der vorliegenden Ausgabe des Coaching-Magazins gleich zwei Tools vorzustellen. Lassen Sie uns gerne wissen, ob dies in Ihrem Interesse ist. Senden Sie uns eine Mail an: redaktion@coaching-magazin.de

Tools können ein Coaching bereichern, sind aber nicht alles. Sie können Struktur und Orientierung geben oder beispielsweise auch der Visualisierung dienen, sollten aber weder auf den Coaching-Prozess noch auf das Handeln des Coachs wie ein Korsett wirken. Sich sklavisch an einem in Stein gemeißelten Tool abzarbeiten, widerspricht dem Gedanken des stets maßgeschneiderten Vorgehens, der dem Coaching innewohnt. Nicht zuletzt sind es unter anderem die Aspekte der individuellen Gestaltung und der persönlichen Begegnung im Sinne einer guten Arbeitsbeziehung, die Coaching – sowohl im Präsenz- als auch im Online-Setting – eine besondere Qualität geben und die Anwendung von Tools, Coaching-Konzepten und -Verfahren mit Leben füllen.

Bei der Kompetenzenbilanz ist es insbesondere die individuelle, auch auf die eigenen Werte gerichtete Innensicht der Klientinnen und Klienten, die dem rahmengebenden Konstrukt seinen Sinn verleiht. Dr. Claas Triebel entwickelte das strukturierte Coaching-Verfahren für die kompetenz- bzw. potenzialorientierte Laufbahnberatung. Im Interview dieses Heftes spricht der Coach, Psychologe und Unternehmer über die Anwendung der Kompetenzenbilanz, über die Besonderheiten des Startup-Coachings und die Frage, welche Entwicklungen die Digitalisierung in den Bereichen der Personalentwicklung und des Coachings anstoßen kann.

Das Thema der Laufbahnberatung begegnet Ihnen sodann auch in den angesprochenen Tool-Beiträgen. So stellt Ines Schulz-Bücher ein Vorgehen vor, das der strukturierten Entscheidungsfindung dient und vielfältig einsetzbar ist. Neben dem Führungskräfte-Coaching kann es beispielsweise auch in der Karriere-Planung zum Einsatz kommen, wie die Autorin anhand integrierter Fallbeispiele verdeutlicht.

Ihr



David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

In memoriam: Horst Rückle | S 6

Coach informiert über psychologische
Hintergründe von Verschwörungstheorien | S 6

Podcast mit Dr. Christopher Rauen:
Die Zukunft des Business-Coachings | S 6

Humboldt-Universität startet Coaching-Masterstudiengang | S 6

11. Kongress für psychodynamisches Coaching | S 7

– Verbandslandschaft –

ICF-D-Podcast: Coaching für die Ohren | S 8

BDVT: Honorarempfehlungen für Online-Formate | S 8

IOBC-zertifizierte Coaching-Weiterbildungen | S 8

– Wissen kompakt –

RAUEN Coaching-Marktanalyse. Welche Aspekte
entscheiden bei der Coach-Auswahl? | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Dr. Claas Triebel | S 14

– Konzeption –

Wie Coaching generationenübergreifende Zusammenarbeit
im Unternehmen unterstützt | S 22

– Praxis –

Die Krise als Reife- und Entwicklungsprozess. Umgang mit
Verlust- und Abschiedsthemen im Coaching | S 27



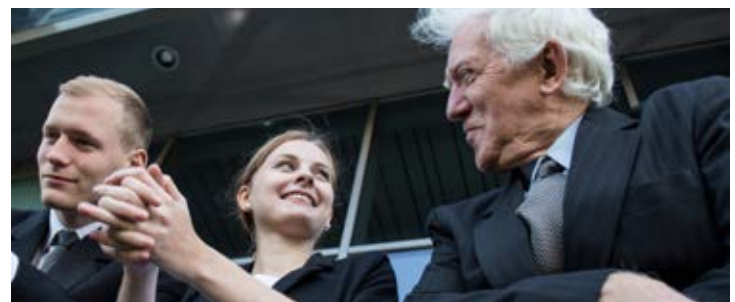
Foto: Ralph Suda

– Portrait –

Dr. Claas Triebel

Weshalb Kompetenzentwicklung nicht ohne
Wertereflexion und Coaching funktioniert

| S 14



– Konzeption –

**Wie Coaching generationenübergreifende
Zusammenarbeit im Unternehmen unterstützt**

Um innovativ zu agieren, sind die Ideen aller Generationen
entscheidend. In der Unternehmensrealität gibt es jedoch
Generationenkonflikte auf vielen Ebenen. Der Beitrag
veranschaulicht, wie Coaching die einzelne Führungskraft und
mehrgenerationale Teams in diesem Kontext unterstützen kann.

| S 22



– Praxis –

**Umgang mit Verlust-
und Abschiedsthemen
im Coaching**

Verluste gehören zum Leben.
Themen, die mit entsprechend
starken Emotionen einhergehen,
finden daher auch ihren Weg ins
Coaching. Der arbeitsweltliche
Bereich ist dabei mal unmittel-
bar, mal indirekt betroffen. Wie
kann ein Coach Menschen in
Krisensituationen unterstützen?

| S 27



– Spotlight –
**Körperwahrnehmung
im Coaching**
| S 32



– Spotlight –
**Die Rolle des Coachs
in der Unternehm-
ensentwicklung**
| S 37



– Wissenschaft –
Coaching etablierter Entrepreneur

Unternehmer sehen sich zunehmend Veränderungsprozessen ausgesetzt, die sowohl die individuelle als auch die organisationale Ebene berühren. Die vorgestellte Arbeit entwickelt ein theoretisch begründetes Modell unternehmerischen Erfolgs und leitet für Entrepreneur ein geeignetes Coaching-Programm ab.

| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Business-Coaching
und seine
Entwicklungssprünge**

Der Begriff des Coachings hat mittlerweile Karriere gemacht. Als Begleiterscheinungen gelten die Undurchschaubarkeit des Marktes und Begriffsverwirrung. Der Beitrag soll die Ursprünge des Coachings skizzieren, seine Entwicklungssprünge beschreiben und somit Orientierung ermöglichen.

| S 55

– Spotlight –

Körperwahrnehmung im Coaching. Selbstregulation durch körperorientierte Verfahren | S 32

Die Rolle des Coachs in der Unternehmensentwicklung.
Die Begleitung von Change-Management-Prozessen | S 37

– Coaching-Tool –

Wunderfrage mit Masterplan | S 42

Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team | S 46

– Wissenschaft –

Coaching etablierter Entrepreneur. Ein Coaching-Programm zur Steigerung von Selbstwirksamkeit und Unternehmenserfolg | S 50

– Philosophie/Ethik –

Business-Coaching und seine Entwicklungssprünge | S 55

– Rezensionen –

Handbuch Systemisches Coaching | S 60

The Digital Coach | S 61

Impulse zur eigenen Veränderung | S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Persönliches Wachstum | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

In memoriam: Horst Rückle

Am 2. Mai 2020 ist Horst Rückle in Filderstadt verstorben. Der Gründer von hr TEAM und der Horst Rückle Team GmbH war viele Jahre als Trainer, Coach, Berater und Autor erfolgreich und zählte zu den Pionieren der deutschen Coaching-Branche.

Horst Rückle kam vom Verkaufstraining zum Coaching. Dabei setzte Coaching für ihn da an, wo man mit Training nicht weiterkam. „Wissen plus Training ergibt Können. Können plus Coaching ergibt erfolgreiches Handeln“, schrieb der Schwabe noch vor Kurzem in einem Artikel der RAUEN Coach-Datenbank. Egal ob er als Coach, Trainer oder Berater unterwegs war, Rückle füllte seinen Beruf mit Herz und Verstand aus.

Der 1939 in Stuttgart geborene Rückle konnte auf einen vielseitigen und beeindruckenden Lebens- und Berufsweg zurückblicken. Als Selfmademan hatte er sich nach einer kaufmännischen Ausbildung hochgearbeitet und dabei ehrgeizig Grenzen überschritten. „Das ist ihm gelungen, weil er immer offen war für Neues, lernen und besser werden wollte“, schrieb Thomas Webers 2010 anerkennend im Coaching-Magazin. Seine Leidenschaft für den Verkauf bescherten Rückle große Erfolge und machten ihn zum gefragten Trainer. 1970 gründete er das hr TEAM in Böblingen, 1977 folgte die Gründung der Horst Rückle Team GmbH. Als er das Unternehmen 1998 verkaufte, blieb er weiterhin als Mentor aktiv. Auch im Ruhestand war er noch ein gefragter Trainer, Berater, Redner und Coach und als Aufsichtsrat aktiv. Daneben hatte Rückle Lehraufträge an den Universitäten Bamberg und Stuttgart und machte sich einen Namen als Autor diverser Fachbücher, darunter Bestseller wie „Körpersprache für Manager“ (1998). Sein Buch „Coaching“ (1992) zählt zu den Standardwerken der Coaching-Literatur.

„Ich habe Horst Rückle viel zu verdanken“, erklärt Dr. Christopher Rauen, Geschäftsführer von RAUEN Coaching und 1. Vorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC). Nicht nur habe Rückle ihn in

den 1990er Jahren bei seiner Diplomarbeit unterstützt, er habe ihm auch wichtige Kontakte zu Personalern vermittelt und so Türen geöffnet. „Horst Rückle hat sich aus einfachen Verhältnissen mit Fleiß, Ehrgeiz und Können hochgearbeitet, ist dabei ein anständiger Mensch geblieben und verdient höchsten Respekt“, gedenkt Rauen des Verstorbenen. „Einer der Großen der Branche ist von uns gegangen.“ (ap)

bit.ly/2C5686R



Coach informiert über psychologische Hintergründe von Verschwörungstheorien

Welche psychologischen Hintergründe begünstigen Empfänglichkeit für Verschwörungstheorien? Coach Klaus Eidenschink geht dieser Frage in einem aktuellen, frei abrufbaren Artikel auf den Grund.

Im Kontext der Corona-Pandemie treten derzeit Verschwörungstheorien zutage. So abstrus diese auch sind, so fest scheinen deren Anhänger von ihnen überzeugt. In seinem Artikel „Sagt die Wahrheit! Anmerkungen zum psychologischen Hintergrund von Verschwörungstheorien“ geht Coach Klaus Eidenschink der Frage nach: „Woher kommt dieser erstaunliche Wunsch von Menschen, an (verborgene) böse Mächte in dieser Welt zu glauben und diese demaskieren zu wollen?“ Einfacher gesagt: Was macht Menschen anfällig für Verschwörungstheorien? Antworten sucht Eidenschink in drei psychologischen Aspekten – der Dynamik identitätsstiftender Demaskierung, der Dynamik ohnmachtsgetriebener Rache und der Dynamik unbewusster Angstprojektionen – und liefert damit Wissen, das auch auf einige Coaching-Situationen übertragbar sein dürfte. Der Beitrag ist auf dem von Eidenschink betriebenen Webportal www.metatheorie-der-veraenderung.org frei abrufbar. (de)

bit.ly/3e8fvjj



Podcast mit Dr. Christopher Rauen: Die Zukunft des Business-Coachings

Im Rahmen eines aktuellen, frei abrufbaren Podcast-Interviews, geführt von Sonja Kreye, spricht Dr. Christopher Rauen darüber, wie die Corona-Krise den Coaching-Markt verändert und worauf Coaches setzen sollten, um ihr Geschäft (wieder) zum Laufen zu bringen.

Welche Auswirkungen hat die Corona-Krise im Bereich des Business-Coachings verursacht? Anhand welcher Marketingmaßnahmen können jene Business-Coaches, deren Geschäft eingebrochen ist, der negativen Entwicklung effektiv entgegensteuern? Wie könnte die Zukunft des Business-Coachings – auch vor dem Hintergrund digitaler Entwicklung – aussehen? Über diese und weitere Fragen spricht Dr. Christopher Rauen, Geschäftsführer von RAUEN Coaching und 1. Vorsitzender des Vorstandes des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), in einem aktuellen Podcast-Interview.

Gegenüber Sonja Kreye, Marketingexpertin im Bereich Coaching, rät Rauen Coaches, die angesichts der wirtschaftlichen Auswirkungen der aktuellen Krise mit Einbußen zu kämpfen haben, insbesondere die Warmakquise, also die Pflege des bisherigen Kundenstamms, nicht zu vernachlässigen. Der Podcast ist frei abrufbar unter: www.business-celebrity.com/quo-vadis-business-coaching. (de)

bit.ly/3e2hXI9



Humboldt-Universität startet Coaching-Masterstudiengang

Die Humboldt-Universität zu Berlin bietet ab Oktober 2020 einen neuen Masterstudiengang „Beratung & Beratungswissenschaften“ an. Er ist in Kooperation mit dem der Universität angegliederten artop-Institut entstanden, dessen Coaching-Ausbildung in den Studiengang integriert wurde. Akademisches Fachwissen soll auf diesem Wege

mit einer praxisorientierten Weiterbildung kombiniert werden.

Der Masterstudiengang, teilt das artop-Institut mit, basiert auf einem Kompetenzentwicklungsansatz, dessen Ziel die Stärkung der professionellen Rolle ist und die Teilnehmenden dazu befähigen soll, ein eigenes Profil zu entwickeln. Der Studiengang ist berufsbegleitend angelegt, dauert zwei Jahre und führt zum Master of Science. Das Kolloquium entspricht 60 ECTS-Punkten. Ziel der ersten beiden Semester ist der Erwerb von Forschungskompetenzen sowie wissenschaftlicher Grundlagen der Beratung. Das zweite Jahr ist als Wahlmodul konzipiert. Hier können die Studierenden zwischen einer Vertiefung in Coaching, Training oder Usability Consulting wählen. (de)

bit.ly/32soZUv



11. Kongress für psychodynamisches Coaching

Der 11. Kongress für psychodynamisches Coaching findet im Februar 2021 an der Universität Kassel statt. Coaching-Forschung und -Praxis sollen in den Dialog gebracht werden.

„Schöpferisches Unbehagen. Coachingforschung und Coachingpraxis im kritischen Dialog“ – so lautet das Motto, unter dem am 19. und 20.02.2021 der 11. Kongress für psychodynamisches Coaching stattfindet. Sinn und Zweck des Kongresses ist es, dazu beizutragen, Gräben zwischen Forschung und Praxis im Bereich Coaching zu überwinden, heißt es in einer Ankündigung. Besuchern soll ein Überblick über den Stand der Coaching-Forschung gegeben werden. Ziel angebotener Workshops ist der Praxistransfer. Ergebnisse aus der Forschung sollen auf konkretes Coaching-Handeln übertragen werden.

Zu den Referenten und Workshopleitern zählen u.a. Prof. Dr. Eva Jonas von der Universität Salzburg, Prof. Dr. Carsten Schermuly und Dr. Carolin Graßmann von der SRH Hochschule Berlin, Prof. Dr. Silja Kotte von der HMKW Frankfurt sowie Prof. Dr. Simone Kauffeld von der TU Braunschweig. Prof. Dr. Heidi Möller (Universität Kassel) und Dr. Ullrich Beumer (DGSv) zeichnen für die Leitung des von der inscape gGmbH, der Universität Kassel und dem Frankfurter Sigmund-Freud-Institut in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) veranstalteten Kongresses verantwortlich. Bei Anmeldung bis zum 15.12.2020 wird ein Frühbucherrabatt gewährt. (de)

bit.ly/32imuUS



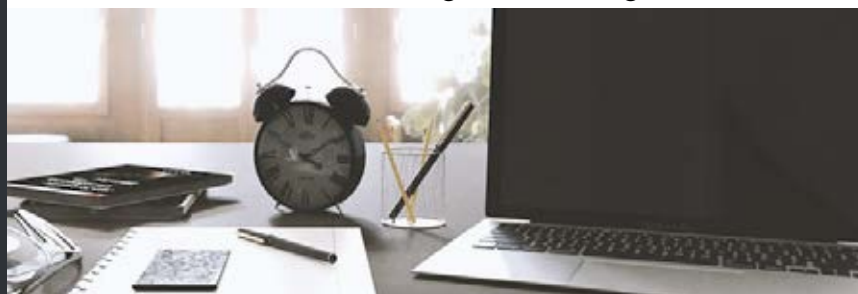
Zukunftsfähig als Coach

CAI® zertifizierter Online-Coach als Zusatzqualifikation für professionelle Coaches

Weitere Informationen zu den Lehrgängen Business-Coach, Gesundheitscoach und Agiler Coach finden sie unter www.karlsruher-institut.de

Besuchen Sie uns auch auf Facebook, Xing, Linked In, Twitter und Instagram!

NEU: Lehrgang zum Business-Coach jetzt auch online und in der Blended Learning Variante möglich!



Auszug der Online-Seminarangebote

(weitere Informationen unter www.karlsruher-institut.de)

Technische Einweisung und Kompetenzentwicklung
17.09.2020

Coaching-Konzept und Coaching-Prozess online
18.09.2020 und 02.10.2020

Coaching-Konferenzen und CAI Coaching Conference
30.10.2020 und 06.11.2020



ICF-D-Podcast: Coaching für die Ohren

Unter dem Motto „Coaching für die Ohren“ betreibt die International Coach Federation Deutschland (ICF-D) seit Mai einen Podcast, der sich an Coaches und Coaching-Interessierte richtet.

Bekannte Persönlichkeiten aus der deutschen und internationalen Coaching-Branche sollen in dem Podcast interessante Themen aufgreifen und Impulse geben, heißt es auf der ICF-D-Website zum Podcast. So waren unter anderem bereits Prof. Dr. Jonathan Passmore, Dr. Christopher Rauen, Prof. Dr. Carsten Schermuly, Prof. Dr. Siegfried Greif und Dr. Peter Szabó zu Gast. Behandelt wurden beispielsweise die Themen Qualität im Coaching, Team-Coaching oder die Frage, wie die Zukunft des Coachings in Deutschland aussehen könnte. Weitere Themen und Gäste können auf der Website zum Podcast (www.coachfederation.de/infonews/icf-podcast.html) eingesehen werden. Die Podcasts sind frei abrufbar. (ap)

www.coachfederation.de



Der Berufsverband
für Training, Beratung
und Coaching

BDVT: Honorarempfehlungen für Online-Formate

Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) hat – gemeinsam mit der Vereinigung für Business Trainer (VBT) in Österreich – eine Preisempfehlung für Online-Formate im Coaching- und Training-Bereich veröffentlicht.

Da im Zuge der Corona-Pandemie immer mehr Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen digital durchgeführt werden, haben

sich BDVT und VBT mit der Bepreisung von Online-Formaten auseinandergesetzt und Honorarempfehlungen erstellt. Ziel sei es, „Orientierung mit einem passenden Preissystem zu geben, das der Qualität der Maßnahmen entspricht“, heißt es auf der Website des BDVT. Die Empfehlung unterstütze einen offeneren und transparenteren Umgang mit der Honorarfrage. Gleichzeitig gebe sie Hilfestellung hinsichtlich der eigenen Positionierung in den Rollen als Trainer, Berater und Coach, so der BDVT.

Unterschieden werden die Bereiche Online-Training und Online-Coaching, Webtalk und Aufnahme/Mitschnitt von Online-Veranstaltungen. Die Preisempfehlungen sind auf der BDVT-Website frei abrufbar. (ap)

www.bdvt.de



IOBC-zertifizierte Coaching-Weiterbildungen

Die International Organization for Business Coaching (IOBC) hat seit ihrer Gründung im vergangenen Jahr 17 Coaching-Weiterbildungen zertifiziert, die die IOBC-Qualitätsrichtlinien erfüllen.

Der Ende Juli 2019 gegründete internationale Dachverband IOBC prüft und zertifiziert Coaching-Weiterbildungen. Voraussetzung ist, dass der/die Curriculum-Verantwortliche Senior Coach (IOBC) ist. Nicht nur die Institute selbst erhalten ein IOBC-Zertifikat, auch die Absolventen der entsprechenden Weiterbildung bekommen ein institutsinternes Abschlusszertifikat. Bis Mitte Juli 2020 wurden 17 Weiterbildungen in Deutschland und Österreich zertifiziert, die auf der IOBC-Website einzusehen sind. Alle zertifizierten Curricula erfüllen die hohen Qualitätsstandards der IOBC für Coaching-Weiterbildungen, heißt es auf der Website.

Der Mindestumfang einer vom IOBC zertifizierten Coaching-Weiterbildung beträgt 150 Zeitstunden, wobei die Dauer eines Curriculums mindestens zwölf Monate betragen sollte. Die Curricula werden von einem Senior Coach der IOBC vertreten. Die Weiterbildung muss mindestens dreimal durchgeführt worden sein und auch mindestens einmal jährlich stattfinden. Des Weiteren sind ein plausibles Konzept zur unternehmerischen Gestaltung der Weiterbildung und die qualifizierte Umsetzung des Konzeptes unumgänglich. Es bestehen hohe Ansprüche an Didaktik, an die persönlichen und professionellen Kompetenzen des Lehrpersonals, an die Auseinandersetzung mit der Berufs- und Organisationsrealität sowie an den Praxisbezug der Weiterbildung. (ap)

www.iobc.org



Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere, kostenlos abrufbare Inhalte zu spannenden coaching-bezogenen Themen zur Verfügung. Lesen Sie aktuell u.a. folgende Beiträge:

- » „Ein persönlicher Erfahrungsbericht über Online-Coaching aus der Werkstatt Psychodynamischer Beratung“ von Dr. Beate West-Leuer und Prof. Dr. Eva-Maria Lewkowicz: www.coaching-magazin.de/beruf-coach/erfahrungsbericht-online-coaching
- » „Wie man mit LinkedIn Coaching-Klienten gewinnt. Tipps für Coaches“ von Cécile Jemmett: www.coaching-magazin.de/beruf-coach/linkedin-fuer-coaches
- » „Online-Coaching. Fakten & Mythen“ von Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer: www.coaching-magazin.de/beruf-coach/online-coaching-fakten-mythen

RAUEN Coaching-Marktanalyse

Welche Aspekte entscheiden bei der Coach-Auswahl?

Von Dr. Christopher Rauen



Um zu mehr Transparenz im Coaching-Markt beizutragen, führte RAUEN Coaching vom 02.09.2019 bis 09.03.2020 die Erhebung zur Coaching-Marktanalyse 2020 durch. Anhand einer Online-Befragung wurden aussagekräftige Daten über den deutschen Markt für Business-Coaching gesammelt und detailliert ausgewertet. Insgesamt wurden 550 Fragebögen ganz oder teilweise beantwortet. Davon waren 546 auswertbar. Angesichts des Gesamtumfangs des Fragebogens von 230 Items kann dies als guter bis sehr guter Wert angesehen werden, der auf ein hohes Engagement der teilnehmenden Coaches schließen lässt.

Sicher wird die derzeitige Corona-Krise den Coaching-Markt nachhaltig verändern. Die Auswertung der erhobenen Daten markiert somit den Status quo vor der Krise. Die Ergebnisse sind jedoch keinesfalls irrelevant, da sie z.B. im Rahmen zukünftiger Erhebungen valide Vergleichszahlen liefern, die Aussagen über krisenbedingte Marktveränderungen erlauben.

Die befragten Coaches gaben Auskunft über ihre wirtschaftliche Situation. Die eingesetzten Coaching-Formate fanden darüber hinaus ebenso Betrachtung wie die Zielgruppen des Coachings, Aspekte der Evaluation, die Weiterbildungsaktivitäten der Coaches und ihre Marketingaktivitäten. Zudem wurden die Teilnehmer bezüglich ihrer Erfahrungen hinsichtlich der Auswahl von Coaches durch Klienten befragt.

Coach-Auswahl

Die gewonnenen Ergebnisse im Bereich der Coach-Auswahl stehen im Zentrum des vorliegenden Artikels. Das Thema ist wichtig – und zwar nicht ausschließlich aus der Sicht von Coaches, die Aufträge akquirieren möchten. Ebenso ist die Frage, welche Faktoren ausschlaggebend sind, um als Coach von Klienten positiv wahrgenommen und ausgewählt zu werden, als ein *Gradmesser hinsichtlich der Professionalisierung des*

Coaching-Marktes zu verstehen. Es sei bereits vorweggenommen: Die Ergebnisse lassen in Bezug auf den Transparenz- und Professionalisierungsgrad der Branche Nachholbedarf vermuten.

Wodurch ist eine positive Wahrnehmung im Markt beeinflusst?

Für Coaches ist es außerordentlich wichtig, zu verstehen, welche Faktoren besonders relevant sind, um im Coaching-Markt positiv wahrgenommen und letztlich nachgefragt zu werden. Die zwölf wichtigsten Faktoren sind in Abbildung 1 (S. 10) dargestellt. Die Top-5-Faktoren lauten:

- » persönliche Empfehlung durch Dritte
- » Berufserfahrung
- » Referenzen
- » Coaching-Ausbildung
- » ethisches Selbstverständnis/Ethik-Kodex

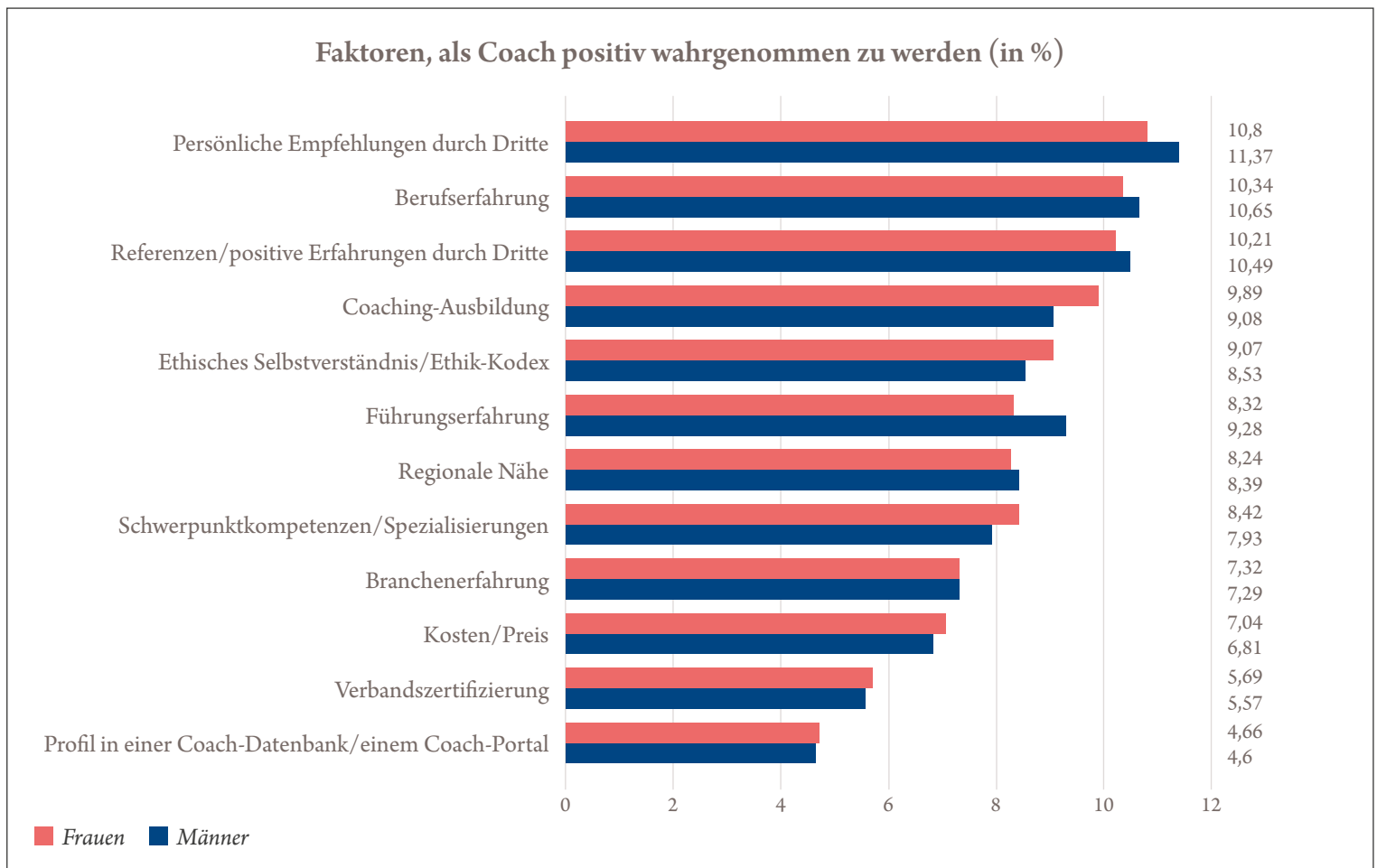


Abb. 1: Faktoren, als Coach positiv wahrgenommen zu werden (N=543); gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 Prozent

Differenzierung nach Geschlecht

Differenziert man die Ergebnisse nach Geschlecht, zeigen sich leichte Unterschiede bezüglich der Frage, welche Aspekte als relevant für eine positive Wahrnehmung angesehen werden. Frauen empfinden die Faktoren „Coaching-Ausbildung“ und „ethisches Selbstverständnis“ im Vergleich zu Männern als relevanter. Die Männer wiederum fokussieren stärker als die Frauen auf den Faktor „Führungserfahrung“. Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern allerdings eher gering.

Welche Faktoren beeinflussen die Nachfrage?

Die Gründe dafür, als Coach nicht nur (positiv) wahrgenommen, sondern tatsächlich auch

nachgefragt zu werden, sind in Abbildung 2 (S. 11) aufgeführt. Mit deutlichem Abstand am wichtigsten ist die Empfehlung durch eine gemeinsame bekannte Person. Coaches werden *überwiegend aufgrund von Empfehlungen und Erfahrung* (Senioritätsprinzip) und *weniger aufgrund von professionellen Standards* wie einer Coaching-Ausbildung oder einer Mitgliedschaft in bzw. Zertifizierung durch einen Verband nachgefragt. Dies deutet auf einen *mangelnden Transparenz- und Professionalisierungsgrad* der Branche hin.

Differenzierung nach Geschlecht

Vereinzelt zeigen sich auch bei diesen Ergebnissen Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Wie dies bei den Faktoren für eine positive Wahrnehmung im Markt der Fall ist, betonen die Männer auch hinsichtlich der Grün-

de, als Coach häufig nachgefragt zu werden, die eigene Führungserfahrung in stärkerem Maße als die Frauen. Für die Frauen ist wiederum die Coaching-Ausbildung bedeutsamer als aus Sicht der Männer.

Hygiene- und Entscheidungsfaktoren

Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass die in den Abbildungen dargestellten Einschätzungen *von den befragten Coaches selbst* vorgenommen wurden und nicht von Coaching-Einkäufern. Mögliche Verzerrungseffekte sind hier nicht auszuschließen. Allerdings kann sachlogisch plausibel davon ausgegangen werden, dass die Coaches aufgrund ihres Erfahrungswissens durchaus in der Lage sein sollten, die Aspekte, aufgrund derer sie nachgefragt wurden, valide zu benennen. Dies zu erfragen, ist wesentlich für

ihr Geschäft und ihren Erfolg bei der Akquisition neuer Aufträge.

Zu klären bleibt allerdings die Frage, warum die Faktoren, als Coach positiv wahrgenommen zu werden, und die Gründe, häufig nachgefragt zu werden, sich teilweise deutlich in der Ausprägung unterscheiden. Woran machen die Coaches fest, dass ein Faktor ihre Wahrnehmung im Markt positiv beeinflusst, wenn er deutlich geringeren Einfluss auf die Nachfrage hat? Eine mögliche Erklärung: Bei

den in Abbildung 1 dargestellten Faktoren für eine positive Wahrnehmung könnte es sich um *Hygienefaktoren* handeln, die wichtig sind, um als Coach überhaupt in die nähere Auswahl einbezogen zu werden (z.B. Aufnahme in einen Coaching-Pool). Hingegen könnten die Nachfragegründe (Abbildung 2) dann als *Entscheidungsfaktoren* den letztlichen Ausschlag dafür geben, schließlich auch einen konkreten Auftrag zu erhalten. In diesem Sinne bilden beide Aspekte eine *Marketing- bzw. Akquisekette*, die am schwächsten Glied reißt.

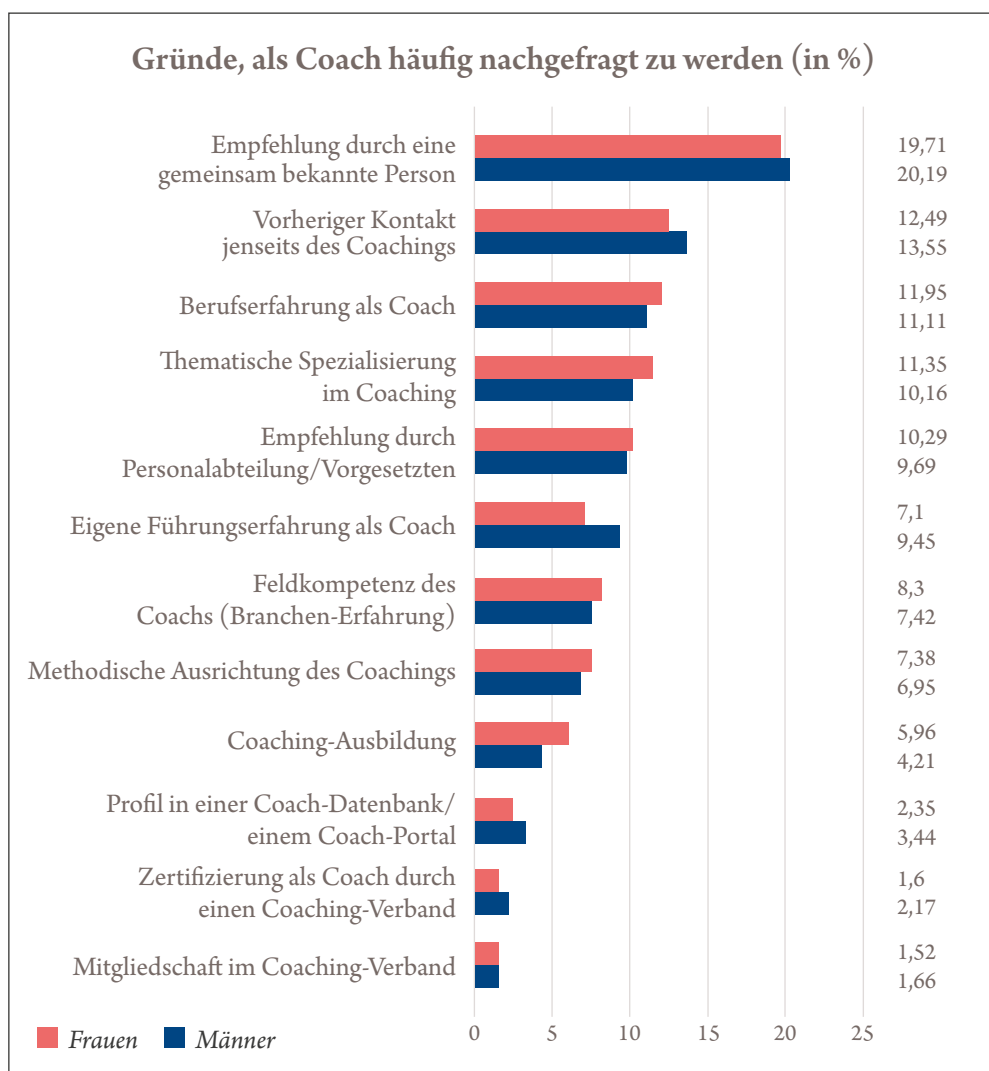


Abb. 2: Gründe, als Coach häufig nachgefragt zu werden (N=526); gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 Prozent

Literatur

» **Rauen, Christopher (2020).** *Coaching-Marktanalyse März 2020.* RAUEN Coaching. Abzurufen unter: www.rauen.de/cma.

Ergebnisbericht

Dieser Artikel stellt einen Auszug zentraler Teilergebnisse der Marktanalyse dar. Der vollständige Ergebnisbericht ist kostenlos und ohne jede Zugangsbeschränkung abrufbar unter:
www.rauen.de/cma

Der Autor

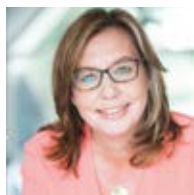


Foto: die lichtbildmanufaktur

Dr. Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und 1. Vorsitzender des DBVC und Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten. Er ist Leiter der RAUEN Coaching-Ausbildung, Autor mehrerer Fachbücher und Herausgeber des „Handbuch Coaching“, der Buchreihe „Coaching-Tools“, des „Coaching-Magazins“, des „Coaching-Newsletters“ und des Online-Portals „Coaching-Report“. 2019 wurde Dr. Christopher Rauen in London als erster Deutscher mit dem „Leading Global Coaches Award“ ausgezeichnet und für den „Thinkers50 Marshall Goldsmith Coaching Award“ nominiert.

www.rauen.de
www.coach-datenbank.de/coach/christopher-rauen.html

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Sabine Kauper

Sabine Kauper Consulting

„Durch meine jahrelange Erfahrung als Vorstand (CFO), Geschäftsführerin und Aufsichtsrätin in der Steuerung und Überwachung von Wachstumsunternehmen als auch von in Restrukturierung befindlichen Unternehmen (Krisenmanagement), kann ich für Sie nicht nur als Coach, sondern auch als Sparringspartnerin oder Beraterin mit Schwerpunkt Finance agieren.“

81677 München | Tel.: 08233 2120344
www.skconsulting.biz



www.coach-datenbank.de/coach/sabine-kauper.html



Morten Schlothauer

Coaching Partners / Tetragon Consulting



„Sie sind der Experte für Ihr Leben. Ich kann als Coach dazu beitragen, dass Sie in schwierigen Situationen andere Perspektiven erkennen und so neue Handlungsfähigkeit gewinnen. Dabei leiten mich die Maximen des lösungsfo-kussierten Coachings.“

64293 Darmstadt | Tel.: 06151 5011850
www.coaching-partners.de



www.coach-datenbank.de/coach/morten-schlothauer.html



Thilo Hartmann

Der Weite Raum GmbH

„In meiner psychologischen Praxis biete ich Coaching und Supervision für Gruppen und Einzelpersonen an. Ich unterstütze Sie vor Ort, telefonisch und online bei der Erreichung ihrer persönlichen und beruflichen Ziele, beim Lösen von Blockaden und Entwickeln Ihrer Potenziale.“

10409 Berlin | Tel.: 030 22056331
www.thilo-hartmann.de



www.coach-datenbank.de/coach/thilo-hartmann.html



Alexander Koch

C³ CONCEPT

„Durch mein ausgeprägtes emphatisches Gespür bleibt mir wenig verborgen und ich kann mich in Menschen/Situationen exzellent hineinversetzen. Ich bin eine offene, humorvolle, höfliche und wertschätzende Person.“

48308 Senden | Tel.: 0152 33708549
www.c3-concept.com



www.coach-datenbank.de/coach/alexander-koch.html



Claudia Höhberger

„Ich coache zu Ihren Wendepunkten bei Ihren beruflichen und persönlichen Fragen. Persönliches und berufliches Coaching in Krisen.“

56428 Montabaur | Tel.: 0176 56915405
www.coaching-hoehberger.de



www.coach-datenbank.de/coach/claudia-hoehberger.html



Felix Müller

felix-mueller.coach

„In meinem Coaching unterstütze ich Führungskräfte in ihrem Übergang von bestehenden zu neuen Rollen und Positionen. Wir analysieren, wie Faktoren wie Umgebung, Verhalten, Fähigkeiten, Glaubenssätze und Werte und Identität den Übergang beeinflussen, und setzen einen praxisorientierten Entwicklungsplan um.“

85435 Erding | Tel.: 0173 2525823
www.felix-mueller.coach



www.coach-datenbank.de/coach/felix-mueller.html



Martina Lenz

Martina Lenz Coaching & Supervision



„Was jemand denkt und fühlt, das drückt er aus, ob es ihm bewusst ist oder nicht. Ein wirkungsvoller Auftritt, eine überzeugende Ansprache braucht thematische und rhetorische Vorbereitung. Noch mehr aber eine bewusste, geklärte Haltung zur eigenen Person und zum Gegenüber.“

50672 Köln | Tel.: 0221 466001
www.martina-lenz.eu



www.coach-datenbank.de/coach/martina-lenz.html



Denise Berger

Denise Berger Coaching & Consulting

„Als Systemischer Coach bin ich die professionelle Begleitung auf Augenhöhe, von der ExpertINNEN auf ihrem Weg profitieren. Mein Schwerpunkt liegt in der Begleitung von weiblichen Fach- und Führungskräften im Bereich Human Resources.“

63500 Seligenstadt | Tel.: 0151 70336015
www.deniseberger.de



www.coach-datenbank.de/coach/denise-berger.html

Qualität im Business Coaching



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

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

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



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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



Interview mit Dr. Claas Triebel

Weshalb Kompetenzentwicklung nicht ohne Wertereflexion und Coaching funktioniert

Ein Gespräch mit David Ebermann

Schon in jungen Jahren wusste Dr. Claas Triebel, dass er mehr sein will, als das, was er studiert hat. Eine Haltung, die nicht nur in der Vielzahl und Diversität seiner Interessen und beruflichen Tätigkeiten zum Ausdruck kommt, sondern auch den starken Fokus des Coachs und Startup-Gründers auf das Thema der potenzialorientierten Kompetenzentwicklung erklärt. In der Begleitung von Menschen in Phasen beruflicher Orientierung komme es darauf an, sinngebende Kompetenzen zu erarbeiten. Dies erfordere Wertearbeit und eine dahinterliegende coachende Haltung, betont der Psychologe.

An der LMU München absolvierten Sie Ihr Studium der Psychologie. Weshalb entschieden Sie sich für diese Fachrichtung?

Ich habe vielfältige Interessen, machte z.B. viel Musik und dachte nach der Schule auch daran, beruflich möglicherweise in diese Richtung zu gehen. Die Psychologie fand ich ebenfalls spannend, denn mein Vater war Psychotherapeut. Therapeutisch zu arbeiten, kam für mich aber nie infrage. Ebenfalls interessierte ich mich sehr dafür, was Menschen beruflich machen, womit sie ihre Tage verbringen. Diese Faszination spürte ich schon in frühen Gesprächen mit meiner Großmutter und sie hat auch nie nachgelassen. Als ich dann entdeckte, dass man Arbeits- und Organisationspsychologie studieren kann, war das ausschlaggebend. Die Möglichkeit, sich damit zu beschäftigen, wie Menschen arbeiten und welchen Einfluss das auf ihr Wohlbefinden, ihre Gesundheit und Zufriedenheit hat, hat mich unheimlich angezogen. Es kam hinzu, dass München – die Stadt, in der ich ohnehin leben wollte – damals mit Dieter Frey und Lutz von Rosenstiel zwei der renommiertesten Namen in diesem Bereich zu bieten hatte und daher ein hervorragender Standort war, um das Studium anzugehen.

2009 promovierten Sie an der Universität der Bundeswehr München in einem Themenbereich, der sich durch weite Teile Ihres Schaffens zieht: die kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Weshalb haben Sie sich diesem Thema gewidmet?

Nach dem Abitur fand ich den Gedanken furchtbar, sich auf ein Studium festzulegen, damit einen Beruf zu ergreifen und in diesem dann fortan gefangen zu sein. Ich möchte – und das war schon damals mein Gefühl – mehr sein, als das, was ich studiert habe. Die Vielfältigkeit meiner verschiedenen Tätigkeiten bildet dies in meinem Werdegang ab. So habe ich beispielsweise auch populäre Fach- und Sachbücher sowie Romane veröffentlicht.

Die Idee, nicht nur auf Qualifikationen und Abschlüsse eines Menschen zu schauen, sondern auf Kompetenzen und Erfahrungen, über die dieser verfügt, ist mir daher zutiefst sympathisch. Die Erkenntnis, dass ein Mensch mehr ist, als die Summe seiner formalen Qualifikationen, ist in meinem Denken zentral.

Die Erkenntnis, dass ein Mensch mehr ist, als die Summe seiner formalen Qualifikationen, ist in meinem Denken zentral.

Während des Studiums habe ich Praktika in dieser Richtung absolviert, z.B. bei der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, die sich schon lange mit kompetenz- und erfahrungsgeleitetem Lernen befasst. Der kompetenzorientierten Laufbahnberatung wandte ich mich auch im Zuge meiner Diplomarbeit zu. Durch eine Anfrage, die an Lutz von Rosenstiel gerichtet wurde, ergab sich dann für mich direkt nach dem Studium die Gelegenheit, in Zusammenarbeit mit dem Zukunftszentrum Tirol die Kompetenzenbilanz, ein strukturiertes Coaching-Verfahren zur Karriere- und Berufsweggestaltung, zu entwickeln. Das war eine Möglichkeit, die nicht alle Tage kommt. Die habe ich ergriffen und seither begleitet mich das Thema. Die Promotion an der Universität der Bundeswehr kam vor dem Hintergrund zustande, dass Thomas Lang-von Wins dort eine Professur erhielt. Er war zuvor bei Lutz von Rosenstiel tätig und stellte mich als zivilen Lehrstuhlmitarbeiter in Teilzeit an.

Wie eng ist der Themenbereich der Kompetenzorientierung mit Coaching verknüpft?

Das ist eine schwierige Frage. *Für mich* ist Kompetenzorientierung – man könnte auch von Potenzialorientierung sprechen – sehr eng mit dem Thema Coaching verknüpft. Ich denke hier etwa an die potenzialorientierte Entwicklung von Menschen in Unternehmen. Wenn man keine kalte Messung vornehmen,

sondern Potenziale erkennen und fördern will, dann sind die Grenzen zwischen Potenzialfeststellung und -förderung sowie Coaching fließend. Ich glaube, dass Kompetenzmodelle in Unternehmen nicht selten zu starr gehandhabt werden. Wenn man sich vor Augen führt, wie detailliert mitunter durchdekliniert wird, welche Voraussetzungen jemand erfüllen muss, um eine bestimmte Rolle im Unternehmen einnehmen oder eine bestimmte Gehaltsstufe erreichen zu können, dann ist zu befürchten, dass das Versprechen der Potenzialorientierung oftmals nicht eingelöst werden kann. Aufwendige Kompetenzmodelle einzuführen, ist ein schwerfälliger Prozess. Etwas überspitzt formuliert: Nach einer Entwicklungszeit von zwei Jahren, nach der eigentlich schon niemand mehr Lust hat, sich damit zu beschäftigen (*lacht*), wird ein Modell weitere zwei Jahre eingesetzt. Seit dem ersten Tag sind dann bereits vier Jahre vergangen und das, was in dem Modell steht, kann eigentlich schon gar nicht mehr stimmen. Aus meiner Sicht ist es daher interessanter, zu sagen: Wir schauen potenzialorientiert darauf, was unsere Leute mitbringen und wie wir das fördern können. Und dann sind wir automatisch an einem Punkt, der einen coachenden Ansatz erfordert.

Das führt uns zur Kompetenzenbilanz, die Sie 2003 entwickelt haben. Wie ist dieses strukturierte Coaching-Verfahren aufgebaut?

Die Kompetenzenbilanz ermöglicht es Menschen, die sich in der beruflichen Orientierung oder in Umbruchsituationen befinden, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Üblicherweise richten Menschen, die vor einer neuen Situation stehen, ihren Blick stark nach außen. Sie fragen sich z.B., welche Anforderungen sie nun erfüllen müssen, was von ihnen erwartet wird und welche Angebote ihnen dabei helfen können. Die Kompetenzenbilanz bietet eine coaching-geleitete Struktur an, um den Blick nicht nach außen, sondern nach innen zu richten. Sie hilft diesen Menschen, Klarheit über folgende Fragen zu gewinnen: Was kann ich? Wer bin ich? Was will ich? Der Einstieg

besteht darin, eine rein biografische Standortbestimmung zu machen. Wie bin ich eigentlich dort hingekommen, wo ich jetzt bin? Wie sieht mein Werdegang aus? Der Begriff des Werdegangs ist hier allerdings nicht im Sinne eines Lebenslaufes zu verstehen, sondern im Sinne eines „Erlebens-Laufes“. Worin bestehen die roten Fäden, die meinen Werdegang geprägt haben? Welche Themen sind mir offenbar wichtig, wenn ich auf meine Biografie gucke? Welche handlungsleitenden Werte sind daraus abzulesen und nach welchen Maßstäben treffe ich Entscheidungen? Auf den Punkt gebracht: Wie bin ich die Person geworden, die ich heute bin? Im nächsten Schritt wird auf einzelne Stationen in der Biografie geschaut und gefragt, was der Mensch an diesen Etappen eigentlich konkret gemacht hat. Häufig bestehen die Antworten zunächst aus Globalaussagen: Ich war im Marketing tätig. Ich habe in Projekten gearbeitet. Wir schauen dann ganz genau hin und steigen in eine differenzierte Analyse von Tätigkeiten und Fertigkeiten ein, denn nicht alle, die im Marketing arbeiten, gehen dabei auf dieselbe Art und Weise vor. Aufbauend auf den Erkenntnissen, die auf Basis dieser Schritte gewonnen wurden, beginnt im nächsten Schritt ein kreativer und konstruktivistischer Prozess, dessen Ziel es ist, gemeinsam mit den Klienten individuelle Kompetenzen zu erarbeiten. Es geht darum, die Teilnehmenden in die Lage zu versetzen, sich selbst und anderen gegenüber in eigener Sprache ausdrücken zu können, was sie ausmacht und was sie damit anfangen möchten. Können die einzelnen Bestandteile der vorangegangenen Analysen klar benannt werden, dann ergibt sich daraus ein Wollen – die Einsicht, was man in Zukunft machen möchte. Gemeinsam wird dann das Ziel formuliert und die nächsten Schritte erarbeitet. Dies halten wir schriftlich fest und entlassen die Person damit in ihre eigene Lebens- und Arbeitswelt. Die Umsetzung der erarbeiteten Schritte begleiten wir nur auf ausdrücklichen Wunsch. Oft setzt Coaching bei der Frage an, wo die Reise hingehen soll, und dann erfolgt die Begleitung auf der Umsetzungsebene. Wir begleiten hingegen bei der Entwicklung und klaren Formulierung der Wünsche, um den selbstwirksamen Umgang mit ihnen zu ermöglichen.

Wie wichtig ist die Reflexion des Wertesystems des Klienten im Rahmen der Kompetenzbilanz?

Die ist essenziell. Kompetenzen kann man nach meinem Verständnis gar nicht eruiieren und besprechen, wenn man sich nicht gleichzeitig auch um Werte kümmert. Kompetenzarbeit ist immer auch die Erarbeitung von Werten, weil Kompetenzen – wenn man den Begriff umfassend betrachtet – wesentlich mehr sind als Performanz. Kompetenzen sind ein Bündel aus Erfahrungen, Wissensbeständen, Fertigkeiten, Einstellungen sowie Ambitionen und umfassen in sehr starkem Maße auch

Kompetenzarbeit ist immer auch die Erarbeitung von Werten, weil Kompetenzen – wenn man den Begriff umfassend betrachtet – wesentlich mehr sind als Performanz.

motivatorische Aspekte. Nicht nur die Frage, was ich tue, sondern auch die Frage, wie und weshalb ich dies tue, ist eine wesentliche Komponente von Kompetenzen. Deshalb muss auch das Wertesystem der Klientinnen und Klienten Berücksichtigung finden. Ansonsten kann es sein, dass mit Blick auf die Zukunftsgestaltung eine Kompetenz im Sinne einer Fertigkeit herausgearbeitet wird, über die der Mensch zwar verfügt, auf deren Anwendung er aber gar keine Lust hat. Eine Tätigkeit, die jemand beherrscht und daher ausüben kann, ist nicht zwingend eine *sinngebende* Kompetenz. Eine Kompetenz, die wir mit Blick auf zukünftige berufliche Orientierung erarbeiten, sollte etwas sein, von dem der Mensch sagt: Das schreibe ich mir auf die Fahnen. Damit stelle ich mich aufs Dach und rufe es in die Welt hinaus, weil ich es will. Und um eine solche Kompetenz zu ermitteln, spielen Werte eine wesentliche Rolle. Ein Karriere-Coaching sollte nicht nur bestehende Kompetenzen ermitteln und quasi festschreiben, sondern auch zu Klarheit darüber verhelfen, was man mit

diesen Kompetenzen künftig anfangen möchte. Und dafür sind die Werte ganz zentral.

Von 2013 bis 2017 hatten Sie eine Professur für Wirtschaftspsychologie, Kompetenzentwicklung und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management inne. Wie kam es dazu?

Das war kein großer Umschwung, sondern ein schlüssiger Schritt. Ich war seit meiner Promotion immer im laufenden Publikationsprozess und hatte mehrere Lehraufträge – an der FH Kufstein, der Universität Innsbruck, der LMU München, der Universität der Bundeswehr, der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit. Es ergab Sinn, diesen Schritt zu gehen – er gab meinen Tätigkeiten einen Mantel.

Weshalb gaben Sie die Professur wieder auf?

Als Coach arbeite ich schon seit Langem mit Startups zusammen. Im Startup-Umfeld gibt es unheimlich viele spannende und innovative Entwicklungen zu beobachten. Das übte einen Reiz auf mich aus. Zwar war ich mit allem, was ich tue, schon immer selbstständig unterwegs, dennoch spürte ich den Drang, selber ein digitales Startup zu gründen. Ich dachte, diese Erfahrung muss ich im Leben einmal gemacht haben. An der Hochschule ist man in der Rolle, Digitalisierungsprozesse aus der Beobachterperspektive heraus zu begleiten und dies in die Lehre einfließen zu lassen. Ich war mir sicher, dass auch in den Bereichen Human Resources, Learning Development und Coaching noch viel in Sachen Digitalisierung passieren wird. Letztlich wollte ich nicht mit 50 gut situiert – mit einem Glas Rotwein in der Hand – am Kamin sitzen und sagen müssen: Die Entwicklung habe ich auch gesehen. Das hätte ich auch machen können. Ich habe seinerzeit meine eigene Kompetenzbilanz durchgeführt und stellte fest, dass die Gründung zwar ein extrem unbequemer Weg sein würde, ich diesen aber unbedingt gehen musste. Vor dem Hintergrund dieses Impulses habe ich die Professur niedergelegt und Skimio



Foto: Ralph Suda

gegründet. Man könnte sagen, dass Skimio der „digitale Arm“ ist, der meinen „analogen Beratungsarm“ ergänzt. Diesen führe ich unter dem Label Growth Academy, wo ich die Kompetenzbilanz und meine weiteren analogen Beratungs- und Coaching-Tätigkeiten bündele. Derzeit denke ich darüber nach, ob ich im nächsten Jahr wieder mit einem Bein in die akademische Welt zurückkehre.

Mit Skimio stellen Sie digitale Tools bereit, die der potenzialorientierten Kompetenzentwicklung in Unternehmen dienen. Wie sieht dies aus?

Es geht uns um die Frage, wie Kompetenzen im Unternehmen unter Einsatz digitaler Anwendungen entwickelt werden können. Kompetenzmodelle in Unternehmen einzuführen, geht – wie bereits angesprochen – meistens

mit einem recht schwerfälligen Top-down-Prozess einher. Mit dem Skimio-Pilot, den wir erst kürzlich gelauncht haben, bilden wir einen Orientierungsprozess digital ab, der in Unternehmen bei der Erarbeitung von Kompetenzmodellen typischerweise durchgeführt wird. Allerdings holen wir alle relevanten Stakeholder an einen digitalen Tisch. Das können z.B. Verantwortliche im Bereich Learning Development, Führungskräfte oder auch interne Coaches sein. Ziel ist es, einen agileren und dynamischeren, stärker kollaborativ und partizipativ geprägten Prozess der Entwicklung von Kompetenzprofilen und der Feststellung von Entwicklungsbedarfen zu gestalten. Dies muss zwar nicht für jedes Unternehmen der unbedingt richtige Weg sein. Bei der Organisationsentwicklung ist es vergleichbar mit der individuellen Entwicklung von Menschen: Es muss der individuell passende Weg gefunden werden. Auch in der Organisationsentwicklung sollte man diese coachende Haltung

einnehmen und nicht den Ansatz „one size fits all“ verfolgen. Grundsätzlich halte ich das Involvieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber für etwas sehr Sinnvolles. Bayer Leverkusen hat bereits erfolgreich mit dem

Wir haben uns gefragt, wie die Impulse, die ein Coaching liefert, systematisch aufgegliedert werden können.

Tool gearbeitet. Mit dem Skimio-Coach stellen wir hingegen einen digitalen Lernbegleiter bereit, der Ansätze eines Coaching-Prozesses abbildet. Wir haben uns gefragt, wie die Impulse, die ein Coaching liefert, systematisch aufgegliedert werden können. Anders gefragt: Was geschieht in einem Coaching? Es erfolgt eine Reflexion und es können Modelle mit-

gegeben werden. Es findet sozialer Austausch statt und es werden To-dos entwickelt. Wir nennen das *think* (Reflexion), *read* (Vermittlung von Input), *talk* (miteinander reden) und *do* (Handlungsschritte ableiten). Möchte sich der Nutzer nun beispielsweise mit dem Thema Kommunikation befassen, erhält er eben nicht nur Input in Form eines Videos oder eines Textes zum Thema, sondern auch Reflexionsfragen. Ihm werden zudem passende Gesprächspartner innerhalb des Teams angeboten und er wird dazu angehalten, To-dos in einem Kalender festzuhalten. Das ist kein Coaching und die Anwendung ersetzt auch keinen Coach. Es handelt sich um einen digitalen, an einen Coaching-Prozess angelehnten Begleiter zur Lernunterstützung.

Welche Rolle werden digitale Anwendungen zukünftig in den Human Resources

spielen, z.B. auch im Bereich der Personalauswahl?

Einerseits besteht der formulierte Wunsch der Personaler darin, über ein Tool zu verfügen, mit dem es gelingt, aus einer großen Anzahl an Bewerbern möglichst effektiv die geeignete Person herauszufiltern. Andererseits sagen sie ganz deutlich, dass sie die Kandidaten persönlich kennenlernen wollen, um über die individuelle Passung entscheiden zu können. Digitale Anwendungen – z.B. Stimm- oder Textanalysen – könnten somit eingesetzt werden, um große Datenmengen zu reduzieren und damit eine Vorauswahl zu treffen. Über den Cultural Fit, der letztendlich erheblichen Einfluss darauf hat, ob jemand lange im Unternehmen bleibt, kann auch datenunterstützt, aber nicht ausschließlich auf Datenbasis entschieden werden. Ich glaube daher nicht, dass die Interaktion und die Menschen dahinter

durch das Digitale unwichtiger werden. Die Gestaltung von Teamarbeit, von Arbeitsbedingungen sowie von Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten wird – vor dem Hintergrund von New Work betrachtet – zukünftig generell immer wichtiger werden. Die HR-Abteilungen müssen somit stärker als Unternehmensgestalter agieren, anstatt ihren Sinn darin zu sehen, bei Zeitungen Stellenanzeigen aufzugeben und den Eingang der Bewerbungsmappen zu verwalten, wie dies vor 15 Jahren noch oft der Fall war. Um zu Gestaltern des

Die HR-Abteilungen müssen somit stärker als Unternehmensgestalter agieren, anstatt ihren Sinn darin zu sehen, bei Zeitungen Stellenanzeigen aufzugeben und den Eingang der Bewerbungsmappen zu verwalten.



Foto: Ralph Surda

Unternehmens zu werden, sollten sie sowohl Coaching-Kompetenz entwickeln als auch mithilfe digitaler Tools auf der Ebene von Zahlen und Statistiken funktionsfähig sein. Es bedarf also des Analogen und des Digitalen. Digitale Entwicklung bedeutet nicht, dass der Mensch nicht mehr gefragt ist. Man könnte einen Vergleich anstellen: Heute gibt es viele Fitness-Apps. Das führt aber nicht dazu, dass es keine menschlichen Trainer mehr gibt. Im Gegenteil: Menschliche Personal-Fitness-Trainer gibt es erst seit einigen Jahren in großer Anzahl. Das ist eine doppelte Entwicklung und die kann es auch im Coaching-Bereich geben, sodass sich digitale Anwendungen und menschliche Coaches ergänzen und in Interaktion miteinander stehen werden. Apps können durchaus zur Demokratisierung individueller Orientierungsunterstützung beitragen. Das reicht aber – trotz aller Freundschaft zum Digitalen – nicht, denn Kompetenzentwicklung und der Umgang mit Erlerntem benötigen auch die Begleitung durch und den Austausch mit einem Menschen, der eine coachende Haltung einnimmt. Als Coach kann ich den Klienten dazu anhalten, ein digitales Tool zu nutzen, um sich beispielsweise selbst zu „tracken“ oder mit dem Coach zu interagieren. Das erweitert die Handlungsmöglichkeiten. Das Bedürfnis, sich persönlich auszutauschen, fällt deshalb aber nicht weg. Klienten sagen ja nicht: Ich hätte zwar gerne ein Coaching, aber am liebsten ohne Coach, denn es nervt mich, mit dem zu sprechen (*lacht*). Medien sind – im Sinne des Philosophen Marshall McLuhan – Erweiterungen des Menschen, ersetzen ihn aber nicht einfach.

Sie coachen im Startup-Bereich. Welche Coaching-Anliegen sind hier charakteristisch?

Ich coache Startups in der Gründungsphase und in Phasen starken oder schnellen Wachstums. Letztere gehen für die Mitglieder des Gründerteams häufig mit einem Rollenwechsel einher. Sie werden von Gründern zu Führungskräften. Das kann ein harter Übergang sein. In der Gründungsphase geht es hingegen oft darum, die Teamarbeit und Kommunikation zu verbessern. Die Teams sind zunächst



– und das ist auch richtig und verständlich – sehr auf die Produktentwicklung und auf die Finanzierung bedacht. Schließlich benötigen sie etwas, was sie verkaufen können. Es liegt in der Natur der Sache, dass sie sich weniger mit der Frage befassen, wie sie zusammenarbeiten. Ein Startup muss aber verstehen, dass es notwendig ist, zwei Dinge zu entwickeln: Das Produkt und die Firma, die das Produkt entwickelt. Liebe haben die Gründer oftmals nur für das Produkt, nicht für die Firma. Es kann dann passieren, dass wichtige Fragen verschleppt werden. Was wollen wir gemeinsam erreichen? Worin besteht unser Wertekostüm? Wie wer-

Wenn ein Gründerteam scheitert, liegt das nach meiner Erfahrung selten daran, dass sich die Mitglieder gestritten haben. In der Regel ist ausschlaggebend, dass sie ihre Potenziale nicht optimal ausschöpfen konnten.

den Entscheidungen getroffen? Wie können wir sicherstellen, dass das Unternehmen auch handlungsfähig bleibt, sollte ein Teammitglied

ausscheiden? Einen offenen, effizienten und kontinuierlichen Kommunikationsprozess anzustoßen und zu vermitteln, dass es sich dabei nicht nur um einen Stuhlkreis, sondern um etwas Elementares handelt, ist wichtig. Es geht um die Arbeit am Team. Wenn ein Gründerteam scheitert, liegt das nach meiner Erfahrung selten daran, dass sich die Mitglieder gestritten haben. In der Regel ist ausschlaggebend, dass sie ihre Potenziale nicht optimal ausschöpfen konnten. Unter seinen Möglichkeiten zu bleiben, kann sich ein auf Kante genährtes Startup nicht lange leisten, denn seine Ressourcen sind im Vergleich zu denen der Konkurrenz oft unfassbar gering. Bei der Gestaltung funktionierender Teamarbeit zu unterstützen, die es den Mitgliedern ermöglicht, das Beste aus sich herauszuholen, ist demnach ein zentraler Aspekt des Coachings von Startups. Bei seiner Arbeit muss der Coach aufpassen, dass die Gründer sein Handeln nicht fälschlicherweise als „Psychokram“ einordnen (*lacht*). Seine Ansätze müssen praktisch handhabbar sein. Dabei kann auch ein Stück weit Know-how-Transfer einfließen – hinsichtlich der Frage, wie die Gründer anschließend auch eigenständig das Laufen lernen können. Die Herausforderung besteht darin, dass eine schnelle Nutzbarkeit spürbar wird.

Ist daraus zu schließen, dass der lösungsfokussierte Ansatz an das Mindset von Gründern besonders anschlussfähig ist?

Ja. Ich bin ohnehin ein Verfechter lösungs- oder ressourcenorientierter Ansätze. Ich finde zwar nicht, dass das Problem unerheblich und nur die Lösung von Interesse ist – das ist meiner Meinung nach überspitzt. Lange auf das Problem zu fokussieren, ist in Startups aber kontraproduktiv. Es wird hier schon erwartet, schnell Lösungen zu generieren. In einer Coaching-Sitzung mit einem erfahrenen Manager kann es durchaus ein reflexives Verharren geben. Resultieren aber aus einer einzelnen Session mit einem Startup keine To-dos, wird sie schnell als wertlos empfunden.

Hilft es Ihnen als Startup-Coach, die Gründerperspektive aus eigener Erfahrung zu kennen?

Es gibt mir Glaubwürdigkeit und natürlich Feldkompetenz. Viele Fehler sind mir selber unterlaufen und das erweitert den Erfahrungsschatz. Damit als Coach offen umzugehen, kann dazu beitragen, dass Impulse von den Gründern besser angenommen werden. Am Ende des Tages geht es aber nicht darum, selber aus dem Nähkästchen zu plaudern, sondern eine coachende Haltung einzunehmen, aus der man eigene Befindlichkeiten raushält.

Sie sind Mitherausgeber des Bandes „Digitale Medien im Coaching“. Im Zuge der Coronapandemie sind viele Coaches dazu übergegangen, Coachings online durchzuführen. Aus Markterhebungen wissen wir allerdings, dass das Präsenz-Setting von Coaches bevorzugt wird. Wird die angestoßene Entwicklung nach der Krise Bestand haben?

Ich bin mir ganz sicher, dass die Entwicklung Bestand haben wird. Das Präsenz-Setting mag der präferierte Weg vieler Coaches sein. Es ist aber nicht zwangsläufig der präferierte Weg

der Klienten. Diese haben unter Umständen viel weniger Probleme, sich daran anzupassen. Vielleicht hätten viele auch schon früher das Online-Setting in Anspruch genommen, wäre es intensiver angeboten worden. Jetzt müssen die Coaches umdenken. So passieren Innovationen – teils durch technischen Fortschritt, teils durch gesellschaftliche Veränderungen und Einschnitte. Lange haben Coaches Überlegungen angestellt wie: Kann ich einen Coaching-Prozess überhaupt online durchführen und dabei eine Beziehung aufbauen? Neben Skepsis gab es auch kategorische Ablehnung. Nun besteht allerdings die Notwendigkeit, Coachings online durchzuführen, da sich sonst nur schwer Geld verdienen lässt. In diesem Zuge wird man feststellen und festgestellt haben, dass bestimmte Aspekte eines Coachings sich sehr gut auf das Online-Setting übertragen lassen, andere weniger. Es wird Anpassungsbedarf geben, denn nicht alles kann eins zu eins überführt werden. Ich bin ein Verfechter des Digitalen, habe aber bei der Umstellung meiner Fortbildung zum Kompetenzenbilanz-Coach auf das Online-Format selber gemerkt, wie schwierig es sein kann, sich vom eigenen etablierten Vorgehen zu lösen, und wie sehr man in eigenen Denkmustern gefangen sein kann. Es hat mich überrascht, wie konservativ ich dabei zunächst gedacht habe. Ich bin auch ein großer Freund davon, theoretische Vorüberlegungen anzustellen und zu systematisieren, welche Handlungen zu welchen Effekten führen können und welche Hindernisse dabei bestehen. Das sind aber mitunter akademische Fingerübungen und es wird aus Sicht der Coaches auch notwendig sein, einfach auszuprobieren und in der Anpassung des eigenen Vorgehens pragmatisch zu sein, Coaching-Prozesse beispielsweise in kürzere Sessions zu unterteilen. Da aktuell im Online-Setting gecoacht werden muss, werden die Coaches auch Vorteile erkennen, die das Setting mitbringt. Sie können ihre Zeit effizien-

Da aktuell im Online-Setting gecoacht werden muss, werden die Coaches auch Vorteile erkennen, die das Setting mitbringt.

ter nutzen und ihr Einkommen besser planen, wenn sie auch online coachen. Wenn sich ein Coach z.B. alle zwei Wochen mit einer Führungskraft im Präsenz-Setting treffen möchte, aber jeder zweite Termin abgesagt wird, weil der Führungskraft etwas dazwischen kommt, kann sich ein Prozess sehr in die Länge ziehen und auch Frust verursachen. Weshalb führt man die Sessions dann nicht online durch? Die zeitliche und örtliche Flexibilität ermöglicht dann einen sauberen Prozess. Die Reduktion von Reisekosten ist ein weiterer Punkt. Bei uns hat die aktuelle Situation dazu geführt, dass wir nebenbei auch noch eine datensichere Videoplattform entwickelt haben. Das Projekt werden wir auch weiterführen, weil wir davon ausgehen, dass die Entwicklung in Richtung Online-Coaching weiter Bestand haben wird.

Portrait



Foto: Ralph Suda

Dr. Claas Triebel entwickelte 2003 die Kompetenzenbilanz (www.kompetenzenbilanz.de), die 2017 von der Stiftung Warentest als bestes Verfahren zur Karriereberatung ausgezeichnet wurde. Er ist Autor zahlreicher Fach- und populärer Sachbücher. Claas Triebel war Professor für Wirtschaftspsychologie, bevor er 2017 die Performplus GmbH und ein Startup zur Digitalisierung von Personalentwicklung (www.skimio.com) gründete. 2020 startete er einen eigenen Podcast: www.potenzialradikal.de.
www.growth-academy.de

Qualität hat
ihren Ort.

DCV.



www.coachingverband.org

„Nach schlechten Erfahrungen mit Marketing- und Vertriebsberatungen, die viel gekostet haben und nichts brachten, haben wir uns aufgrund einer sehr guten und vertrauenswürdigen Empfehlung an Ben Schulz gewandt. Bei der Arbeit mit ihm wurde sehr schnell deutlich, dass er weiß, wovon er spricht und dass er den Trainer- und Coach-Markt aus dem Effeff kennt.

Seine Vorgehensweise war vollkommen schlüssig und brachte viele neue Erkenntnisse. Uns hat besonders gut gefallen, dass er nicht bei allgemeinen Strategie-Ratschlägen stehengeblieben ist, sondern ganz konkrete Vorschläge gemacht hat, was zu tun ist.

Sehr hilfreich war und ist selbstverständlich auch, dass er jederzeit ansprechbar ist, beziehungsweise jemand in seiner Firma immer als Ansprechpartner zur Verfügung steht, der bei einem aktuellen Problem weiterhelfen kann.

Wir können Ben Schulz und sein Unternehmen von ganzem Herzen weiterempfehlen.“

Ulrich Dehner





Cross-Gen-Coaching

Wie Coaching generationenübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen unterstützt

Von Dr. Ulrike C. Straßer

Die Welt dreht sich schnell. Für Alt manchmal zu schnell, für Jung oft nicht schnell genug. Um innovativ zu agieren und gemeinsam Krisen zu überwinden, sind jedoch die Ideen aller Generationen entscheidend, die Umsetzung muss gemeinsam erfolgen. In der Unternehmensrealität sieht es mitunter anders aus: Alt lässt Jung noch nicht ran, Jung diskriminiert Alt, Generationenkonflikte auf vielen Ebenen. Der folgende Beitrag veranschaulicht, wie Coaching die einzelne Führungskraft und mehrgenerationale Teams in diesem Kontext unterstützen kann.

Heute arbeiten bis zu fünf Generationen zusammen in einem Unternehmen. Generationen, deren Stärken und Bedürfnisse unterschiedlicher nicht sein könnten, deren Wertvorstellungen sich zwar oft treffen, aber aus Sicht von Alt oder Jung anders interpretiert werden. Deren gelebte Haltungen zu Fehlerkultur, Veränderung oder Diversität oft zu Schwierigkeiten im Alltag führen und deren Sprache oft nicht verstanden wird. Ihre Fähigkeiten könnten sich perfekt ergänzen, zumal Studien belegen, dass altersgemischte Teams erfolgreicher sind (z.B. Pitt-Catsouphe et al., 2013). Generationenübergreifende *Cross-Gen-Zusammenarbeit* fördert kreatives Denken und Innovation. Die Beteiligten brauchen weniger Zeit für Prozessinteraktionen, kommen schneller über Schwierigkeiten hinweg und machen mehr aus den unterschiedlichen Talenten der Teammitglieder. Gemischte Teams sind dann erfolgreicher, wenn die einzelnen Mitglieder von den Vorteilen der Mehrgenerationalität überzeugt sind.

Was ist Cross-Gen-Intelligence?

Cross-Gen(erational)-Intelligence ist eine Intelligenz, die ein Individuum, ein Team, ein Unternehmen erarbeiten, ermöglichen und nutzen kann, um die Kompetenzen aller Generationen bestmöglich zur Entfaltung zu bringen. Die persönliche Haltung und die

Erwartungen an das mehrgenerationale Miteinander sind entscheidend für den Erfolg und dafür, ob es vorwiegend zu Konflikten kommt oder die Diversität produktiv genutzt werden kann. Bei entsprechend unterstützender Führung und passender Aufgabenverteilung treten Problemlösungsressourcen in den Vordergrund, werden Unterschiedlichkeiten konstruktiv genutzt und gemeinsame Wege der Kooperation gefunden.

Cross-Gen-Guidance in sechs Schritten

Cross-Gen-Guidance ist der geführte Wandel einer Organisation in sechs Schritten, hier als Dimensionen bezeichnet. Wenn alle sechs Dimensionen vorhanden sind und optimal „beispiel“ werden, können Team und Unternehmen die notwendige Cross-Gen-Intelligence entwickeln (siehe Abb.).

Die sechs Dimensionen bauen aufeinander auf, weshalb eine gewisse Reife einer Dimension notwendig ist, um die nächste anzugehen. Durch die Vielzahl der handelnden Akteure und Teams, die sehr unterschiedliche Zeitlichkeit der Dimensionen, aber auch durch die multiplen Schnittstellen, Wirkungen und Gegenwirkungen der einzelnen Funktionen untereinander ist der Prozess äußerst dynamisch. Deshalb ist der Weg zu Cross-Gen-Intelligence weder als Reifegradmodell noch als Diktat zu

verstehen, sondern als Hilfestellung zur *Identifizierung und Diskussion von Handlungsbedarf*. Insofern soll es nicht verwundern, dass hier zunächst *Idealzustände* beschrieben werden.

Dimension 1: Sinn und Mission

Warum machen wir das, was wir machen? Was sind Sinn und Zweck dahinter? Jeder Teamleiter, Gründer oder Unternehmensvorstand stellt sich irgendwann diese Grundsatzfragen. Alle Generationen suchen nach Sicherheit und Halt. Sinn kann diesen Halt bieten, die Integrität aller im Unternehmen fördern und wie ein Kompass fungieren, den wir im neuen Normal des virtuellen Arbeitens noch dringender brauchen. Zusammenhalt kann über den Sinn hergestellt werden.

Sinn ermöglicht, dass alle Generationen ihre Stärken zur Verfügung stellen und sich für das Unternehmen engagieren können, dass sie die Mission mitdefinieren und mittragen. Auch für die Unwägbarkeiten des Alltags bietet ein gemeinsames Verständnis von Sinn Leitplanken, die den Weg bei Entscheidungen unter Unsicherheit und Risiko vorgeben und Halt bieten, sollte das Risiko eintreten. Sinn steht an erster Stelle und macht allen Mitarbeitern klar, warum sie sich (selbst und gemeinsam) den täglichen Herausforderungen stellen sollen.



Abb.: Cross-Gen-Guidance in sechs Schritten

Dimension 2: Haltung und Kultur

Die in einer Organisation gelebte Haltung bestimmt das Verhalten und die Handlungen aller Beteiligten. Unternehmenskultur ist das Ergebnis von Haltung, Überzeugungen und Verhalten – sie prägt wiederum die Haltung. Im Ergebnis entstehen Identität und Wertesystem, was Ausdruck findet in Fehlerkultur, Konfliktkultur sowie Umgang mit Diversität, Kreativität und Veränderung. Wichtig ist, auf die Haltung zu achten, sie als rahmengebendes Element zu akzeptieren und in Diskussionen um Effizienz und Produktivität sowie Innovation mit einzubeziehen, ggf. zu entwickeln und anzupassen.

Voraussetzung dafür ist *Offenheit* im Unternehmen. Offenheit mit Blick auf die Kulturdimensionen, auf die Vielfalt der Generationen sowie die Vielfalt der theoretischen Möglichkeiten, eine Aufgabe oder Herausforderung anzugehen und zu lösen. Das hat viel mit Neugierde und Durchlässigkeit zu tun, aber auch mit dem Vertrauen, dass maximale Offenheit möglich ist. Daraus lassen sich neue Potenziale ableiten und Veränderungen auf den Weg bringen. Die Analyse des generationenübergreifenden Mindsets einer Organisation (z.B. via Mitarbeiterbefragung) oder moderierte Workshops mit Vertretern der jeweiligen Generation können Aufschluss geben über die Haltung der Belegschaft.

Dimension 3: Vertrauen und Verbindung

Ziel der dritten Dimension ist es, in der Organisation miteinander im Gespräch zu sein, Vertrauen zu bilden, Beziehungen aufzubauen und eine Gemeinschaft zu pflegen. Wenn die Generationen in Verbindung stehen, ermöglichen Beziehungen untereinander Offenheit, Freiheit und die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Folgende Fragen in der Organisation können hier weiterhelfen:

Gespräch

Auf welchen Ebenen und mit welchen Mitteln unterstützen wir heute die interne Kommu-

nikation der Mitarbeiter? Wo erreichen wir mit offenen Strukturen, wechselnden Verantwortlichkeiten und dynamischen Hierarchien Austausch untereinander?

Beziehungen

Wie können wir starke Beziehungen der Generationen untereinander ermöglichen? Wie können wir die Verbindung auf bilateraler und generationenübergreifender Ebene verbessern? Welche Konzepte der Tandembildung (z.B. für Mentoring) bieten sich an?

Konflikte

Wie gehen wir mit Konflikten um? Gibt es eine Möglichkeit, sie konstruktiv zu nutzen? Welche Rolle muss das Age Management im Unternehmen spielen?

Krisen

Wie können wir die unterschiedlich ausgeprägte Widerstandskraft der Generationen nutzen? Wie können wir gemeinsame Resilienz und Flexibilität aufbauen und fördern? Wie können wir uns gegenseitig unterstützen, um Kraft und Energie aus Krisen zu schöpfen?

Lernen

Wie können alle Generationen gemeinsam lernen, um Wissen, Ideen und Ergebnisse zu würdigen, auszubauen und zu skalieren?

Erfolge

Wie können wir ein Klima schaffen, in dem gemeinsame Erfolge im Kleinen und Großen gefeiert und honoriert werden?

Dimension 4: Kongruenz und Durchlässigkeit

Damit Kongruenz entstehen kann, müssen Verbindungen nach innen und außen abgestimmt sein. Kommunikation spielt dabei eine große Rolle. Vertrauen und Verbindung entstehen auf vielfältige Weise, z.B. zum Kunden über das Marketing und zum Mitarbeiter über das Employer Branding und Recruiting.

Dimension 5: Fokus und Orientierung

Der Blick für gemeinsame Ergebnisse ist geschärft: Vorteile von Gelegenheiten und Herausforderungen werden von allen gesehen, (schnellere) Entscheidungen unter Unsicherheit werden möglich, Verantwortung wird übernommen, Commitment motiviert die Beteiligten gegenseitig. Feedback und Kritik werden aufgenommen mit Fokus auf Weiterentwicklung und Zukunft.

Dimension 6: Energie und Nachhaltigkeit

Der Umgang mit unseren Ressourcen und unserer Energie ist eine wichtige Basis einer nachhaltigen Cross-Gen-Intelligence. Sie verstärkt sich, wenn die darunter angesiedelten fünf Dimensionen erfüllt sind. Täler in Motivation und Leistung sowie Misserfolge werden leichter überwunden.

Coaching und Team-Coaching

Während Cross-Gen-Guidance ein langfristig angelegter Wandel einer Organisation ist, verfolgen Coaching und Team-Coaching häufig auch mittel- und manchmal sogar kurzfristige Ziele. Die Wirkung auf die Führungskraft als Individuum ist im systemischen Einzel-Coaching am höchsten, Auswirkungen auf das Team der Führungskraft und sein weiteres Umfeld sind spürbar. Die Auswirkungen auf die Organisation selbst sind zumindest schwer messbar. Eine Diskussion um Führung kann jedoch nicht unabhängig von der Führungskultur in der Organisation geführt werden. Forderungen an Führungskräfte greifen zu kurz, wenn man dort zwar weiterbildet, aber ansonsten stehenbleibt und sich kulturell nicht weiterentwickelt. Neue Führung kann nicht nur an der einzelnen Führungskraft festgemacht werden. Die Herausforderung liegt in der täglichen und stündlichen Umsetzung und Übung einer neuen Kultur – auf beiden Seiten der Beziehung.

Im Team-Coaching wiederum ist der Impact auf das Team und seine Ergebnisse am größten, die Auswirkungen auf einzelne Teammitglieder und die umgebende Organisation sind mit Sicherheit vorhanden, aber nur schwer

messbar. Umso wichtiger erscheint die saubere Abstimmung von Coaching und Team-Coaching auf den gewünschten Wandel einer Organisation und ihrer darin tätigen Menschen aller Generationen. Führungskräfte werden immer Multiplikatoren dieses Wandels sein. Coaching und Team-Coaching sollten zwar auf die Cross-Gen-Guidance ausgerichtet werden, jedoch nicht ausschließlich, denn ein Coach ist immer in erster Linie unabhängiger Anwalt des Potenzials der einzelnen Führungskraft, des Teams oder der Organisation.

Cross-Gen-intelligente Führung und Coaching

Gerade jetzt, wo selbstorganisierte Zusammenarbeit und Holokratie diskutiert werden, braucht es klare Absprachen und klare Verantwortungsstrukturen. Das ist kein Widerspruch. Sehr viele Menschen sind motiviert und selbstverantwortlich, ohne gleich an Selbsterfüllung zu denken, sehr viele möchten klare Anweisungen, aber keine „Befehle“: Eine Führungskraft muss in der Lage sein, Menschen Anweisungen zu geben und sie zu steuern, ohne sich autoritär, blind und werteverachtend zu verhalten. Mit der Generation Z wachsen Menschen heran, die Führungstheorien, die es als Standardvorgehen begreifen, dass ein Steuermann steuert und dafür Anweisungen gibt, nicht kennen. Allerdings ist auch der Generation Z durchaus bewusst, dass es Notwendigkeiten gibt, über die man nicht lange diskutieren muss. Während die Babyboomer nicht führen woll(t)en und die Generation X das amerikanische performance-

orientierte, zahlengetriebene Managen einfacher findet, fürchtet die Generation Y beides und scheut den Tough Call genauso wie die Babyboomer. Wie die Generation Z führen wird, wird sich zeigen.

Hybride Organisationsformen werden in Zukunft häufiger vertreten sein. Die Führungskraft muss klassische und neue agile Formen der Zusammenarbeit gleichzeitig beherrschen: Eine Führungskraft in der hierarchischen Organisation muss auch im agilen Kontext führen können, ihre Rollen weiterentwickeln, um das Zusammenspiel – auch ohne disziplinarische Weisungsbefugnis – zu beherrschen. Junge Teamleiter bekommen häufig „versteckte“ Führungsaufgaben. Auch hier sind die Herausforderungen vergleichbar zu hierarchischen Settings. Ausrichtung, Vision, Einfluss und Konflikte gibt es hier genauso. Laterale Führung, die Führung ohne Weisungsbefugnis, wird auch in Zukunft eine Herausforderung bleiben. Genau hier setzt das Konzept der Cross-Gen-Führung an, das auf *fünf Prinzipien* (ausführlich in Straßer & Lütkehaus, 2020) basiert: Intrapreneurship (führt im Geiste und der Verantwortung eines Eigentümers), Führen durch Zuhören (nicht ausschließlich durch eigene Expertise), Feedback (Entwicklung der Mitarbeiter fördern), Moderation (anstatt einsamer Entscheidungen) sowie Selbststeuerung und Empowerment (ermächtigt Mitarbeiter, steuert Ergebnisse).

Wie kann Coaching hier hilfreich sein? Bei bewusster, aufmerksamer und achtsamer Selbstbeobachtung kann die Führungskraft *bewuss-*

te Entscheidungen jenseits von automatischem Verhalten in der Komfortzone entsprechend alter Glaubenssätze herbeiführen. Sie kann dann entscheiden, ob sie sich so wie immer oder eben anders verhalten (und damit führen) möchte. Darum und um die *Integration dieser Erkenntnisse ins tägliche Verhalten* geht es im Coaching. Der Coach unterstützt das Identifizieren dieser Entscheidungspunkte. *Die Führungsprinzipien dienen als Grundlage für Reflexion* und Interventionen wie Telearbeit oder leerer Stuhl. Folgende exemplarische Fragestellungen können für die Reflexion hilfreich sein:

- » Wie könnte eine Vereinbarung mit dem Mitarbeiter aussehen? Welche Art von Vereinbarungen können Sie sich vorstellen? Was ist Ihnen wichtig? Was ist dem Mitarbeiter wichtig? Was ist das beste Ergebnis aus beidseitiger Sicht? Wie sieht Erfolg aus? (Intrapreneurship)
- » Welche Optionen wurden im gemeinsamen Gespräch besprochen? Was wurde im Gespräch gesagt? Was wurde nicht ausgesprochen? Welche Emotionen haben Sie bei dem Mitarbeiter wahrgenommen? Was ist Ihnen noch aufgefallen? (Führen durch Zuhören)
- » Welche Möglichkeiten der Rückmeldung nutzen Sie derzeit? Sehen Sie weitere Möglichkeiten? Welche Herausforderungen sehen Sie in unterschiedlichen Prägungen? Welche Missverständnisse gibt es aus Ihrer Sicht und möglicherweise aus Sicht des Mitarbeiters? (Feedback)
- » Was ist für Sie Autonomie? Wie würden Sie einen autonomen Mitarbeiter beschreiben? Wie wollen Sie erfahren, ob Ihre Mitarbeiter



autonom arbeiten? Was erfordert es von Ihnen als Führungskraft, diese Mitarbeiter zu führen? Welche Erfahrungen der Delegation haben Sie bereits gemacht? Was ist für Sie das beste Ergebnis? (Moderation)

» Was sind Ihre Stärken? Welche Themen bearbeiten Sie mit Leidenschaft? Was heißt für Sie Leidenschaft in diesem Zusammenhang? Wie nehmen Sie sich selbst wahr, wenn Sie das Thema XY mit Ihrem Mitarbeiter diskutieren? (Selbststeuerung und Ermächtigung)

Das Cross-Gen-Mindset des Team-Coachs

Im Team-Coaching werden die unterschiedlichen Haltungen zu Kulturprinzipien reflektiert, diskutiert und eine gemeinsame Haltung zum Umgang mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden moderiert. Orientierung bietet das Cross-Gen-Mindset. Dabei handelt es sich um die Kulturprinzipien *Mensch, Vielfalt, Konflikte, Fehler, Kreativität und Veränderung*. Jedes Individuum hat seine persönlichen Erfahrungen gemacht, bringt eine individuelle Haltung mit. Die Kunst des Team-Coachs besteht darin, die Rolle des neutralen Begleiters und Impulsgebers nicht zu verlassen und auf die systemtheoretischen Grundsätze zu vertrauen. Der Coach nimmt keine Bewertung vor und ist allparteilicher Anwalt unterschiedlicher Sichten.

Bei der Arbeit mit generationenübergreifenden Teams ist die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision der erste Schritt. Ein Team (und Unternehmen), das Innovationen fördern sowie Effizienz und Leistungsfähigkeit sicherstellen will, braucht Raum für Neugier, Offenheit und Kreativität. Das Vertrauen auf einen geschützten Raum, den das Coaching darstellen sollte, ist in unserer Zeit des tiefgreifenden Wandels wichtiger denn je.

Zur guten Vorbereitung eines Coachings in generationenübergreifenden Teams gehört es, die *Kulturprinzipien aus Sicht der verschiedenen Generationen* zu verstehen. In den 1990er Jahren wurde uns Veränderungsfähigkeit gepredigt. Das suggerierte, dass wir uns in einen Zielzustand verändern und dort (zumindest

für eine Zeit) bleiben. Empfundene Stabilität wurde durch den neuen Zustand und das Hinarbeiten darauf erzeugt. Heute leben wir in *permanenter* Veränderung. Jede Generation reagiert darauf unterschiedlich. So priorisiert z.B. die Generation Z Sicherheit. Die ältere Generation interpretiert entsprechendes Verhalten als Widerstand gegen die Veränderung. Das Gegenteil ist aber häufig der Fall: Die Generation Z ist mit Multioptionalität und Unsicherheitsgewissheit ausgestattet und begegnet mit Unsicherheitskompetenz: Da sich Rahmenbedingungen heute ständig und stark verändern und zunehmend klar wird, dass sich alles in Veränderung befindet, suchen die Jüngeren nach anderen Stabilitätsankern: Vertrauen, Verlässlichkeit, Integrität und Fairness werden wichtiger.

Mit welchem stereotypischen Verhalten muss der Team-Coach rechnen, wenn es um Veränderung geht? Ältere können sich angeblich nicht so gut umstellen wie Jüngere. Während eher pessimistisch denkende Vertreter der Generation X in der Veränderung eine Bedrohung sehen, nimmt die Generation Y Veränderungen eher als Chance wahr. Die Reaktion der Generation Z: Sie suchen eher im Privaten ein Gegengewicht. Ältere Generationen, insbesondere die Generation X, optimieren ihre Fähigkeit zur Veränderung und glauben an einen Halt durch Struktur. Sie müssten eigentlich langfristig verzweifeln, da der ersehnte neue Zustand alter Ordnung nicht mehr erreicht werden kann. Der Überlebensmechanismus der Generationen Y und Z setzt im Gegensatz darauf, genau für die unkomfortablen neutralen Zonen Kompetenzen zu entwickeln, und zwar weniger, in dem sie sich mit einem di-

cken Fell und Gelassenheit ausstatten – wie es die Babyboomer verstärkter entwickeln –, sondern in dem sie sich mit einer höheren Geschwindigkeit auf die neutrale Zone mit Neugierde einlassen. Halt generieren sie durch Kulturarbeit, die Orientierung und Identität bietet. Die Kunst, die der Coach beherrschen sollte, liegt in der Balance aus Neutralität, Vertrauen auf die eigene Intuition und Provokation. Der Coach klärt das Ziel des Coachings mit allen Beteiligten, moderiert aktive Begegnungen der Teilnehmer zur Klärung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten und hält präzise die Nuancen im unterschiedlichen Verhalten fest und macht immer wieder Angebote zum nächsten Schritt.

Dieser Beitrag basiert auf Straßer, Ulrike & Lütkehaus, Isabell (2020). Cross Generational Intelligence. Freiburg: Haufe.

Die Autorin



Foto: Die Hoffotografen

Dr. Ulrike C. Straßer ist Diplom-Kauffrau und systemischer Coach. Sie arbeitet als Autorin, Dozentin, Executive-Coach und Beraterin mit Fokus auf Entwicklung von Managern und ihren Teams. Sie entwickelte das Konzept der Cross-Generational-Intelligence als kohärente Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit. Das Team ihrer Initiative cross-generational.com berät Organisationen in Fragen der neuen Zusammenarbeit. Dr. Ulrike C. Straßer ist Partner und Head of Coaching der Leadership Choices GmbH. www.leadership-choices.com

Literatur

- » **Straßer, Ulrike & Lütkehaus, Isabell (2020).** *Cross Generational Intelligence*. Freiburg: Haufe.
- » **Pitt-Catsoupes, Marcie; Mirvis, Phil & Berzin, Stephanie (2013).** *Leveraging Age Diversity for Innovation*. Boston College.



Die Krise als Reife- und Entwicklungsprozess

Umgang mit Verlust- und Abschiedsthemen im Coaching

Von Tanja Eggers

Verluste gehören zum Leben – auch wenn wir es oft nicht wahrnehmen möchten. Themen, die mit entsprechend starken Emotionen einhergehen, finden daher auch ihren Weg ins Coaching. Der arbeitsweltliche Bereich ist dabei unmittelbar betroffen, wenn es beispielsweise um den Verlust des Jobs geht. Mitunter ist das Berufsleben indirekt berührt: So kann sich unverarbeitete Trauer negativ auf die Leistungen im Beruf auswirken. Wie kann ein Coach Menschen in Krisensituationen unterstützen? Dieser Frage geht der folgende Beitrag anhand eines Blicks in die Praxis nach.

Im Folgenden wird anhand von drei Coaching-Fällen aus der Praxis geschildert, welche spezifischen Fragestellungen den Klienten beim Themenkomplex Trauer, Abschied und Verlust bewegten und welche Impulse zur Trauerbearbeitung und -verarbeitung vom Coach angeboten wurden. Es ist wichtig, vorab anzumerken, dass es hierbei nicht „den“ richtigen Weg geben kann. Jeder Klient kommt mit individuellen Erfahrungen und Erlebnissen ins Coaching, dementsprechend sind auch die Trauer und der Prozess der Verarbeitung individuell und lassen sich nicht in Kategorien einordnen. Trauerarbeit ist ein Weg und es erfordert Mut, sich diesem zu stellen. *Die berufliche und private Welt gehören hier eng zusammen*, denn der große Themenkomplex rund um Trauer und Abschied hat *Auswirkungen auf die Person und Persönlichkeit* und somit auf *alle* Rollen im Leben. Trauer fordert uns zur Reflexion und Auseinandersetzung mit uns selbst auf und beeinflusst unsere Weiterentwicklung.

Praxisfall 1: Ausgangssituation und Anliegen

Eine junge, aufstrebende Nachwuchsführungskraft (32) war in den letzten Jahren mit mehreren Trauer- und Abschiedsthemen

konfrontiert, hatte sich bisher jedoch nicht die Zeit genommen, zu trauern. Welche Beweggründe dahintersteckten, war zunächst unklar. Das Thema wurde in mehreren Business-Coachings vorab immer wieder angeschnitten, jedoch war spürbar, dass sie sich nicht damit auseinandersetzen wollte. Als ein weiterer Trauerfall erfolgte, kam sie mit dem Anliegen, im Rahmen eines Coachings eine Trauerbegleitung anzunehmen. Dieser Trauerfall erfolgte beinahe zeitgleich zum Covid-19-Shutdown. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie und dadurch ausgelöste Erfahrungen der Einsamkeit und Abschottung haben trauernde Menschen besonders hart getroffen. Dies gab der Klientin den Anstoß, sich im Coaching des Trauerthemas anzunehmen.

Der Coaching-Prozess

Der Coaching-Prozess spiegelte die verschiedenen Lebenswelten wider: Der Einfluss der Privatwelt auf die Organisationswelt und umgekehrt. Es zeigte sich, dass viele Betroffene Schwierigkeiten haben, in unserer Leistungsgesellschaft mit ihrer Trauer umzugehen. Es besteht der Druck und Anspruch, schnell wieder funktionieren zu müssen. Im Umkehrschluss ist auch maximal ein schnelles

Trauern erlaubt. Mit dieser Einstellung kam die Klientin ins Coaching.

Selbstfürsorge verankern

Nur wenn ich als Führungskraft auch für mich selbst Sorge, kann ich als Vorbild vorangehen und für mein Team eintreten. Diesen Gedanken konnte die Klientin als ehrgeizige Führungskraft gut nachvollziehen. Dem Coach war klar, dass es galt, sie in ihrer beruflichen Welt anzusprechen, um sich schrittweise den vielfältigen Trauerthemen im beruflichen und privaten Kontext zu nähern. Es war ein langer Weg, sich die eigene Erlaubnis zu geben, Schmerz zuzulassen (Kachler, 2019) und sich als Person mit dem Antreiber „Sei stark!“ für Emotionen zu öffnen.

Ziel dieser Coaching-Session war es, einen liebevollen Blick auf sich selbst zu werfen und zu würdigen, welche Tiefen man gemeistert hat und welche Krisenkompetenz bereits entwickelt wurde. Durch den neuen Blickwinkel der Selbstfürsorge erfolgte plötzlich ein Wahrnehmen von Werten wie Freundschaft, Dankbarkeit, Ruhe und Resilienz. Als Ergebnis entstand eine neue Balance zwischen den Lebenswelten, der Organisationswelt und der Privatwelt.



Ins Fühlen kommen

Trauer kann nicht mechanisch bearbeitet werden, Trauer wird gefühlt. Doch wie kommt man ins Fühlen? Die Klientin „funktionierte“ und erwartete daher, dass das Trauerthema wie ein Punkt auf einer Agenda abgearbeitet und schließlich abgehakt werden konnte. Der Coach stellte der Klientin das Modell der Theorie U von Scharmer (2019) vor. Gemeinsam warfen sie einen Blick auf die U-Kurve mit den Schritten Hin hören, Hin sehen und Hin spüren. Die Klientin markierte ihren aktuellen Standpunkt auf der U-Kurve und gemeinsam wurden Möglichkeiten sinniert, wie es die Klientin schafft, sich dem Feld des Hinspürens zu nähern. Ihr war verstandesmäßig klar, dass der Weg vom Umbruch zum Aufbruch über dieses Feld führen musste, jedoch war sie zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht bereit, sich zu öffnen.

Hier galt es, im Kleinen zu beginnen, um vom Verstand hin zu Bauch und Herz zu kommen. Die Klientin hatte für sich selbst das tägliche Spazierengehen als Form der Reflexion entdeckt. Dies war jedoch auch an ein Leistungsprinzip gekoppelt. Der Spaziergang war aus ihrer Sicht nur wertvoll, wenn mindestens 10.000 Schritte erfolgten. Daher kam es zu einer Intervention des Coachs. Die Klientin erhielt die Aufgabe, bei ihren täglichen Spaziergängen in der Natur schöne Dinge festzuhalten und diese Fotos an den Coach zu schicken. Das Schöne entdecken, den Moment festhalten und mit jemandem teilen. Aus Sicht des Coachs ist die Bindung und Verbindung zu anderen Personen in Momenten der Trauer wichtig.

Achtsam auf Heute blicken

In Phasen der Trauer und des Abschieds ist es nur schwer möglich, weitreichende Zukunftspläne zu schmieden. Es geht darum, in kleinen Schritten zu denken und aus der bestehenden Schockstarre zu kommen.

Matthias Horx vom Zukunftsinstitut hat im Zuge der Covid-19-Krise „Re-Gnose“ als Impuls für eine Corona-Rückwärts-Prognose gesetzt (Horx, 2020). Durch die Re-Gnose setzen wir uns innerlich bereits mit der Zukunft in Verbindung und generieren unser neues Zukunftsbild. Dadurch entsteht „eine

Brücke zwischen Heute und Morgen“, wie Horx es betitelt. Somit unterstützt es den Prozess, eine andere Sicht einzunehmen (die Zuver-SICHT) und ein positives Zukunftsbewusstsein zu entwickeln, entkoppelt von der aktuellen Schwere an Gefühlen. Ein wichtiger Ansatz, um in die Kraft der Intention und in ein neues Denken zu kommen. In diesem Coaching-Fall war dies der Wendepunkt der Krise und der Beginn einer neuen Performance-Kurve.

Neue Perspektiven und Lösungsansätze

Trauer braucht Zeit. Dies war eine wichtige Erkenntnis der Klientin, sodass der Weg in die Trauer (statt der Flucht vor dieser) gestaltet werden konnte.

Trauer ist Teil der Beziehungskompetenz. Auch im Beruf tritt die Bedeutung der Future Skills wie Empathie, Wertschätzung und Reflexionsfähigkeit immer mehr in den Vordergrund. Die Führungskraft wird zum Beziehungsmanager. Da der Klientin ihr Auftreten im Job und ihre Karriere sehr wichtig waren, war es für sie essentiell, zu verstehen, dass sie mit der Aufarbeitung der Trauer etwas für sich selbst und für ihre Persönlichkeit machte und dies *auch ihrer Weiterentwicklung als Managerin* zu Gute kam.

Der Coach freute sich darüber, dass im Rahmen der Trauerverarbeitung der Glaubenssatz der Klientin „Ich muss brennen!“ in „Ich darf brennen, ich muss nicht“ umgewandelt wurde. Der Sowohl-als-auch-Gedanke war hier ein hilfreiches, tröstendes Element. Dieser Coaching-Fall war sehr stark von Emotionen geprägt. Als die Klientin bereit war, sich zu öffnen, war der Wendepunkt gesetzt.

Praxisfall 2: Ausgangssituation und Anliegen

Ein jahrelang sehr erfolgreicher Manager (49) hatte sich aktiv für eine Veränderung in seinem Leben entschieden. Im Zuge des Changemanagements in der Organisation war es ihm möglich, über einen beidseitigen Aufhebungsvertrag aus der Firma auszuscheiden. Schon

seit Jahren verfolgte er die Vision, mit 50 Jahren etwas anderes zu machen. Dies wollte er sich nun erfüllen. In dieser Veränderungsphase erlitt er einen Schlaganfall. Vermeintlich topfit, tägliches Laufen am frühen Morgen, auf Ernährung bedacht, Nichtraucher, schlank – und dennoch traf es ihn massiv. Der Schlaganfall beeinflusste seither sein Leben und es galt plötzlich, sich mehreren Verlust- und Abschiedsthemen zu stellen.

Der Coaching-Prozess

Eine wesentliche Größe im Veränderungsprozess ist unser Mindset, unsere Haltung. Hierbei macht es einen Unterschied, ob es sich um selbstbestimmte oder fremdbestimmte Veränderungen handelt. In diesem beschriebenen Fall war es ursprünglich eine selbstbestimmte Entscheidung, die dann jedoch maßgeblich durch Fremdbestimmung beeinflusst wurde.

Das Schicksal annehmen

Die größte Herausforderung bestand darin, den Klienten zu unterstützen, den Schlaganfall nicht auszublenden, sondern anzunehmen. Das Schicksal anzunehmen. Es galt, in all der Schwere des Falles Lösungsansätze zu finden, wie zunächst ein Akzeptieren und Annehmen dieser ungewollten Veränderung erfolgen konnte.

Widerstand kostet Kraft, zieht Energie. Je mehr wir gegen den Schmerz ankämpfen, umso stärker leiden wir darunter. Im Umkehrschluss heißt dies, wenn wir ihn jedoch annehmen und gestalten, können wir das Leid reduzieren und wieder in die Selbststeuerung kommen.

„Walk and talk“ als Rahmen bot die Möglichkeit, diese Unterstützungsleistung zu geben und im wahrsten Sinne des Wortes erste Schritte zu tun: achtsam in der Natur, achtsam in der Selbstwahrnehmung. Es entstanden beim Klienten Ideen der Neuausrichtung. Indirekt floss der narrative Ansatz ins Coaching ein mit dem Ziel, den erlebten Verlust – begonnen vom Verlust des Jobs bis hin zum Verlust von Kraft und Stärke – in die eigene

Geschichte zu integrieren. Somit sollte eine Neukonstruktion des Lebens vorgenommen werden, sodass das Erlebte – egal in welcher Tiefe und Schwere – zum Teil der Biografie werden konnte.

Ressourcen neu entdecken

Der Resilienz-Zirkel (Amann & Egger, 2019) bietet einen Resilienz-Ansatz, in dem acht Ressourcen in den Mittelpunkt des Austauschs gestellt werden: Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Selbstregulation, Selbstverantwortung, Beziehungen, Zukunftsgestaltung und Improvisationsvermögen. Der Klient wählt aus den verschiedenen Karten zunächst die Themen, die ihn in erster Linie ansprechen. In diesem Coaching-Prozess wurde nicht auf alle acht Kompetenzfelder eingegangen, sondern auf die beiden erstgewählten: Akzeptanz und Zukunftsgestaltung. Zum Thema Akzeptanz wurde folgende Frage gestellt: Was macht dich als Person einzigartig? Nenne mir acht Eigenschaften. Die ersten zwei bis drei Antworten kamen schnell, weitere dauerten. Hier galt es für den Coach, die Stille auszuhalten und dem Klienten die Zeit zu geben, die er brauchte, ohne jedoch nachsichtig zu sein und sich mit weniger als acht Antworten zufriedengeben. Es war wichtig, gezielt immer wieder nachzuhaken und zu fragen: Was noch? Durch diese Steuerung erfolgte die Unterstützung des Prozesses, seine positiven Ressourcen zu entdecken. Dieser Schritt wurde für das Kompetenzfeld Zukunftsgestaltung wiederholt. Die Fragestellung: Nenne acht Dinge, die dir Mut machen. Die Ableitung: Welchen ersten mutigen Schritt kannst du nun tun?

Vergangenes würdigen

Es gilt, Vergangenes zu würdigen, damit Neues entstehen kann. Daher wurde auf eine systemische Übung, die Bildergalerie der Erinnerungen, zurückgegriffen (Kachler, 2019). Der Klient wurde eingeladen, seine Bildergalerie des Lebens zu kreieren, unterstützt durch systemische Fragen des Coachs. Als die Bildergalerie gestaltet war, galt es, eine gewisse Sortierung vorzunehmen: Was nehme ich in mein neues Leben mit? Welches Bild bleibt hängen? Warum? Welches bekommt einen besonderen Platz? Für welches ist es Zeit, abgenommen

zu werden? Die Erfahrung bei der Anwendung dieser Methodik zeigt, dass es teilweise ein langer Prozess ist, sich von einem Bild zu trennen und den Abschied bewusst anzustoßen. Hinter den Bildern stecken Geschichten, Emotionen, Erinnerungen – ein Teil der eigenen Lebensgeschichte. Es ist wichtig, den Klienten mit Bedacht und Vorsicht bei diesem Prozess des Abschiednehmens zu unterstützen, jedoch nicht steuernd einzugreifen. Es ist und bleibt die Entscheidung des Klienten, was hängen bleiben darf und was in den Hintergrund tritt.

Neue Perspektiven und Lösungsansätze

Der Coach setzte oft einen Anker ein, sowohl bildlich als auch haptisch. Ein Anker wird gereicht und in diesem Zusammenhang wird über dessen Symbolik gesprochen: Welche Gedanken und Metaphern löst er aus? Welche Gefühle kommen hoch? Wer oder was gibt mir Halt? Welche Wortkombinationen rund um den Begriff Halt fallen dem Klienten zusätzlich ein? Worte wurden notiert wie z.B. HALTen, ausHALTen, in Erinnerung beHALTen, inneHALTen. Da unsere Sprache oft auch ein Spiegel unserer Seele ist, resultieren aus diesem kurzen Brainstorming neue Erkenntnisgewinne und Ansätze, um das Anliegen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

Praxisfall 3: Ausgangssituation und Anliegen

Eine Klientin (Mitte 50) hat ihr Anliegen so beschrieben: Sie hatte in letzter Zeit „zwei Fehlversuche“ bei der Jobwahl und möchte nun bewusst die nächsten Schritte auswählen, um einen dritten Fehlversuch zu vermeiden. Bei der Beschreibung des Anliegens wurde bereits durch Gestik und Mimik deutlich, dass viele Gefühle wie Unsicherheit, Schmerz, Trauer und Wut in der beruflichen Vergangenheit steckten.

Der Coaching-Prozess

Im Coaching-Prozess wurden zunächst die beiden sogenannten Fehlversuche beleuchtet.

Die sehr reflektierte Klientin hatte im Vorfeld bereits für sich selbst herausgearbeitet, dass ein Fehlversuch auf einem Werteverstoß gründete und beim anderen Fehlversuch Rolle und Auftrag nicht klar definiert waren. Diese Erkenntnis setzte vorab eine tiefgehende Reflexion zu den eigenen Werten, Antreibern und Glaubenssätzen in Gang, um sich dann dem Schmerz und der Enttäuschung zu stellen.

Blockaden lösen

Da die Klientin eine Affinität zur Kunsttherapie hatte, erfolgte im Coaching ein Austausch über Methoden, mit denen sie schon intensive Erfahrungen gemacht hatte. So kam die Sprache auf das Triptychon (Baer, 2019) als dreigeteiltes Kunstwerk, in dem man sich sowohl mit der Vergangenheit – der Trauer und seelischen Erschütterung – als auch mit der gegenwärtigen Situation und möglichen Zukunftsperspektiven auseinandersetzt. Unterstützt wurde dieser Gestaltungsprozess mit den Reflexionsfragen: Wo stehe ich gegenwärtig? Welche Gefühle sind an welcher Stelle verankert? Was sind meine Ziele, Hoffnungen und Träume und wie kann ich diese umsetzen? Der Mittelteil des Triptychons ist die Phase des „Dazwischenseins“, der Klient befindet sich im Übergang. Und in Übergangsphasen ist es vollkommen normal, dass Gefühle wie Angst, Unsicherheit und Trauer hochkommen. Empfehlenswert ist es daher, mit dem mittleren Teil zu beginnen und dort die momentane Gefühlslage gestalterisch festzuhalten und mit dem dritten Teil, dem zukunftsorientierten, hoffnungsvollen Abschnitt, zu enden.

Enttäuschungen entdecken

In der Reflexion während des Coaching-Prozesses stellte sich die Klientin die Frage: Wie konnte es geschehen, dass sie zweimal innerhalb kürzester Zeit einen Job in einem Kontext wählte, der nicht zu ihr passt? Die Erkenntnis: Ich habe mich getäuscht. Das Eingeständnis: Ich bin enttäuscht. Die Fragen: Wo habe ich mich vielleicht selbst getäuscht? Was brauche ich in dieser Situation der Enttäuschung an Stabilität und Sicherheit? Woher beziehe ich diese Stabilität und Sicherheit? Wer oder was sind meine Anker? Begleitend

ging es um die Stärkung der eigenen Haltung und darum, eine auf die eigene Person gerichtete Wertschätzung zu entwickeln, die unabhängig vom Umfeld – also auch unabhängig vom Job – Bestand hat.

Zukunftsszenarien entwickeln

In diesem Stadium war der Coaching-Prozess in einem sehr kreativen Flow. Die Klientin brachte aus einer früheren Reflexion 15 Bilder mit, die sie selbst zum Thema „Wer bin ich?“ gemalt hatte. Hinter dieser Kreativaufgabe steht die Idee der Selbst-Bewusstwerdung aller Selbstbilder und Rollen (Stöveken, 2013). Die Frage „Wer bist du?“ wurde ohne Worte beantwortet, sondern nur durch die bildhafte Gestaltung auf dem Papier innerhalb weniger Minuten. Knapp eine halbe Stunde erfolgte diese Übung, bis eine Vielzahl an verschiedenen kleinen Kunstwerken ersichtlich wurde. Im intensiven Austausch mit der sehr belebten Klientin zu den auf dem Boden ausgebreiteten Bildern kam das PERMA-Modell aus der positiven Psychologie von Seligman (2012) zur Sprache. Der Coach schlug vor, beide Modelle gemeinsam zu betrachten, um dadurch eventuell weitere Perspektiven und Erkenntnisse zu gewinnen. Die Klientin ordnete daher ihre Kunstwerke den Rubriken *P* wie Positive Emotionen, *E* wie Engagement, *R* wie Relationship, *M* wie Meaning und *A* wie Accomplishment zu. Hierbei wurde ihr auf einen Blick deutlich, welche dieser Bereiche bisher weniger Raum in ihrem eigenen Rollenmodell erhalten hatten, obwohl diese auf ihre Werte einzahlten. Dieser wertvolle

Impuls, gewonnen durch die kreative Arbeit, löste eine Energie bei ihr aus, um für sich persönlich zu definieren, in welchen Rollen sie sich wohlfühlt und von welchen sie sich zukünftig verabschieden wird mit dem Ziel, so zukünftig voll in ihr Element zu kommen und ihre Begeisterung im Job auszuleben.

Neue Perspektiven und Lösungsansätze

Das Triptychon als Ansatz des Perspektivwechsels hilft in kreativer Art und Weise, ein Thema unter verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Das Gestalten des Triptychons ist ein Prozess, welcher den übergreifenden Prozess der Veränderung und Entwicklung begünstigt und parallel verschiedene Gefühle zulässt, ohne diese zu werten.

Fazit

Die wichtigste Erkenntnis lautet: Die Trauer darf da sein, in all ihren Perspektiven. Ich darf in meiner Traurigkeit da sein, auch im Job. Denn die Arbeitswelt ist Teil meiner Welt. Die Trauerreaktion ist immer individuell, abhängig von der eigenen Geschichte und vom Kontext.

Die Aufgabe als Coach ist es zunächst, einfach da zu sein – zuhören, wahrnehmen, die Situation würdigen und wertschätzen. Kein Mitleid, jedoch Mitgefühl – Würdigung auf Augenhöhe. Wichtig ist, dass der Coach sich mit möglichen eigenen Trauerprozessen aus-

einandergesetzt hat. Dies dient der eigenen Psychohygiene und ist sowohl für die eigene Selbstfürsorge als auch für den Abgrenzungsprozess notwendig.

Es geht um Wertschätzung für sich selbst und andere. Wertschätzung als Währung in Krisenzeiten. Sei es in der Trauer um einen geliebten Menschen, Trauer um die Vergangenheit, die so nicht mehr sein wird, Trauer um einen Job. Wichtige psychologische Grundbedürfnisse sind Bindung und Wertschätzung. Es bringt so viel und kostet nichts, außer Überwindung.

Die Autorin



Foto: NUTZMEDIA

Tanja Eggers, Inhaberin von ANCORIS Consulting, bietet den Perspektivwechsel der zielorientierten Managerin und des systemisch-empathischen Business-Coachs mit den Schwerpunkten Leadership und Diversity, Umgang mit Veränderungen und Perspektivberatung in verschiedenen Formaten, Präsenz wie online. Als Master in Kultur-, Organisations- und Professionsentwicklung ist sie dem isb Wiesloch als auch der Schmid Stiftung verbunden.

www.ancoris-consulting.de

Literatur

- » **Amann, Ella G. & Egger, Anna (2019).** *Micro-Inputs Resilienz*. Bonn: managerSeminare.
- » **Baer, Udo (2019).** *Gefühlssterne, Angstfresser, Verwandlungsbilder. Kunst- und gestaltungstherapeutische Methoden und Modelle*. Berlin: Semnos.
- » **Horx, Matthias (2020).** 48 – Die Welt nach Corona. Abgerufen am 08.07.2020: www.horx.com/48-die-welt-nach-corona.
- » **Kachler, Roland (2019).** *Hypnosystemische Trauerbegleitung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Scharmer, Otto (2019).** *Essentials der Theorie U*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Seligman, Martin (2012).** *Flourish – Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel.
- » **Stöveken, Ulrich (2013).** *Kunsttherapie für Einsteiger*. Darmstadt: wbg.



Körperwahrnehmung im Coaching

Selbstregulation durch körperorientierte Verfahren

Von Dr. Taiya Mikisch

Die körperliche Verfassung eines Menschen hat bekanntlich Einfluss auf seine kognitive Leistungsfähigkeit. Es kann daher nicht verwundern, wenn körperorientierte Verfahren auch im Coaching-Kontext stärker in den Fokus gestellt werden. Wie bewirkt etwa die Fähigkeit der gezielten Körperwahrnehmung einen besseren Umgang mit herausfordernden Situationen? Indem Stressempfinden verringert, die emotionale Selbstregulationsfähigkeit gestärkt wird. Dies wiederum kann sich positiv auf die im Coaching so wichtige Reflexions- und Problemlösungsfähigkeit auswirken.

Coaching-Prozesse zeichnen sich durch eine Vielfalt an Methoden aus. Oft werden dabei Zugänge verwendet, die sich eher auf der Ebene der Reflexion befinden – z.B. das Reflektieren über die eigenen beruflichen Ziele, das Formulieren der eigenen Werte – oder aber Zugänge, die psychische Dynamiken offenlegen und verändern. Mehr und mehr finden auch Achtsamkeitsmethoden Zugang in den Kanon der Coaching-Verfahren. Achtsamkeitsübungen gehen oft mit einem *Fokus auf die Körperwahrnehmung* einher, sei es durch das Fühlen verschiedener Körperstellen wie beim sogenannten Bodyscan oder durch das Wahrnehmen der Atmung im Bereich der Nase. Diese Übungen helfen dabei, einen wohlwollenden Abstand zu den eigenen Erfahrungen einzunehmen und dadurch besser und konstruktiver mit Herausforderungen umzugehen. Die so kultivierte Körperwahrnehmung kann ein wertvolles Werkzeug im Umgang mit schwierigen Situationen sein. Und sie kann – bei regelmäßiger Übung – ein wertvoller Zugewinn für die gesundheitsorientierte und nachhaltige Gestaltung des Arbeitsalltages sein.

Doch warum ist es überhaupt hilfreich, individuelle Herausforderungen auf der Ebene der Körperwahrnehmung zu betrachten und zu bearbeiten? Und wie kann ein körperorientierter Coaching-Prozess konkret funktionieren? Im Folgenden werden im ersten Schritt theoretische Positionen zusammengetragen, die Erklärungen dafür anbieten. In einem zweiten Schritt werden anhand des Beispiels einer selbstständig arbeitenden Klientin konkrete Werkzeuge aufgezeigt, mit denen in einer körperorientierten Beratungssituation gearbeitet werden kann.

Ergebnisse der Embodiment-, Achtsamkeits- und Resilienz-Forschung

Die Embodiment-Forschung hat einen maßgeblichen Beitrag dazu geleistet, dass der Körper in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen nicht länger als neutrales, materielles Gefäß für ein (geistig verfasstes) Bewusstsein konzeptualisiert wird. Vielmehr

trug diese Forschung dazu bei, Konsens darüber herzustellen, dass *jede* Erfahrung – sei sie kognitiv, emotional oder physisch – vom Körper beeinflusst beziehungsweise immer auch ein „körperlicher“ Prozess ist. Nicht nur Psyche und Glaubenssätze beeinflussen den Körper, sondern die körperliche Verfassung wirkt sich auch auf die psychische Verfassung und die kognitiven Fähigkeiten aus (siehe für einen Überblick Storch et al., 2017).

Das bedeutet, dass der Umgang mit Problemen analog zu Top-down- und Bottom-up-Ansätzen aus zwei Richtungen erfolgen kann: zum einen über den Bereich des Verstehens und Reflektierens. Diese Prozesse nehmen dann auch einen Einfluss auf emotionale und physiologische Prozesse. Zum anderen über die Arbeit mit der Körperwahrnehmung: Wenn die physiologische und emotionale Selbstregulationsfähigkeit verbessert wird (also Stress abgebaut werden kann, negative Gefühle gesteuert werden können), dann nimmt das auch Einfluss auf die Reflexions- und Problemlösungsfähigkeit.

Daher macht es Sinn, sich neben den Ebenen von Psyche und Reflexion im Coaching auch auf die Ebene des Körpers zu begeben. Hier kann durch die Praxis von Achtsamkeitsübungen und die Etablierung der Fähigkeit, den eigenen Körper wahrnehmen zu können, eine alltagstaugliche Grundlage geschaffen werden, die ermöglicht, Herausforderungen, Probleme und Belastungen mit einem urteilsfreien Blick zu betrachten und aus einer entspannten, ressourcenorientierten Grundhaltung heraus konstruktiv mit ihnen umzugehen. Doch wie bewirkt die Fähigkeit der Körperwahrnehmung einen *besseren Umgang mit herausfordernden Situationen*?

Selbstregulation und Sicherheit

Der Psychologe Dr. Boris Bornemann arbeitet in seiner Dissertation heraus, dass die Fähigkeit der Interozeption (Körperwahrnehmung) fundamental zu emotionalem Gleichgewicht und einer positiven Regulierung des Nervensystems und damit des individuellen Stress-

empfindens beiträgt. Bornemann untersuchte im Verbundprojekt ReSource am Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften Leipzig über neun Monate hinweg die Effekte kontemplativer Praktiken auf die Körperwahrnehmung und die körperliche und psychische Verfassung der Studienteilnehmenden. Er stellte fest, dass meditative kontemplative Techniken dazu beitragen, diese Körperwahrnehmungsfähigkeit zu schulen. Ein solches regelmäßiges Praktizieren von Achtsamkeitsübungen, die sich auf Körperwahrnehmung beziehen, führt – einfach zusammengefasst – dazu, dass sich die eigene Selbstwahrnehmungs- und Selbstregulationsfähigkeit und damit der eigene Umgang mit und das Erleben von Stress verbessert (Bornemann, 2017).

Auch einige therapeutische Ansätze aus dem Kanon der humanistischen Psychotherapie arbeiten mit der Körperwahrnehmung: beispielsweise die Methode des Focusing oder die körperorientierte Psychotherapie. Beide stellen Zugänge zu Problemen und Lösungsstrategien über die Wahrnehmung von Körperempfindungen her. Darüber hinaus verwenden auch körperorientierte traumatherapeutische Ansätze die Fähigkeit zur Körperwahrnehmung (*felt sense*), um ein grundlegendes Gefühl von Sicherheit zu etablieren – eine Erfahrung, die ermöglicht, die individuelle Umgebung und Kontakte als wohlwollend und vorhersehbar wahrzunehmen. Die Polyvagal Theory beispielsweise stellt einen Zusammenhang zwischen einem gut regulierten Nervensystem und einem solchen Wahrnehmen von Sicherheit her (Porges, 2011). Die Methode des Somatic Experiencing verwendet als zentralen Zugang zum Auflösen traumatischer Erfahrungen ebenfalls diesen *felt sense*. Hier wird zunächst ein Zugang zu positiven Körperempfindungen hergestellt und dann mit einem Oszillieren der Aufmerksamkeit zwischen unangenehmen (traumabezogenen) Körperempfindungen und angenehmen Empfindungen gearbeitet – mit dem Ziel, die unangenehmen Empfindungen als weniger belastend zu erleben und sie im Alltag handhabbarer zu machen (Levine, 2005; Brom et al., 2017).

Selbstverständlich geht es im Coaching und in der Beratung *nicht* um die Bearbeitung traumatischer Inhalte, doch auch als Intervention bei alltäglichen Problemstellungen (Stress, Überforderung) beziehungsweise als präventive Maßnahme können ein solches Kultivieren der Körperwahrnehmung, das Entwickeln eines Zuganges zu angenehmen Orten im Körper und das Oszillieren zwischen negativen und positiven Körperempfindungen hilfreich und dienlich sein. Denn nicht nur traumatische Erfahrungen hinterlassen das Gefühl von Kontrollverlust und Überforderung – auch Stress und berufliche Belastung lösen ein Wahrnehmen der Umgebung aus, das sich durch Unübersichtlichkeit und Überforderung auszeichnet. Nicht selten gehen damit körperliche Symptome wie Anspannungen, Nervosität, Schlafstörungen oder Kopfschmerzen einher.

Ressourcenorientierung

Auch im Rahmen der Resilienzarbeit, die eher eine präventive, unterstützende Qualität hat, kann ein ähnliches Vorgehen hilfreich sein. Resilienzarbeit ist grundsätzlich geprägt von einer salutogenetischen Ausrichtung – also einer Ausrichtung auf Ressourcen und Stärken zum Erhalt oder Wiederherstellen der psychischen und physischen Gesundheit (Antonovsky, 1979). In dieser Ausrichtung ist auch das Kultivieren von Ressourcenorten im Körper anzusiedeln. Der Psychologe Dr. Rick Hanson (2018) beschreibt eindrücklich, wie zentral eine regelmäßige, absichtsvolle Ausrichtung auf positive Erfahrungen ist. Er empfiehlt das Stärken der Erfahrung von Ressourcen, indem positiven Emotionen und Körperempfindungen bewusst Aufmerksamkeit geschenkt wird, um sie im eigenen Erfahrungsspektrum zu verankern und den Zugang zu ihnen zu automatisieren. Auch er empfiehlt ein gleichzeitiges Wahrnehmen angenehmer und unangenehmer Empfindungen, um stressbeladene Situationen und Erfahrungen handhabbarer werden zu lassen. Der oft vorherrschende Fokus auf das Negative wird so um einen gestärkten Fokus auf positive Elemente der eigenen Erfahrung erweitert. Dadurch, so Hanson, werden die individuelle Lebensqualität und Resilienz gestärkt (ebd.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Fähigkeit, den eigenen Körper gut wahrnehmen zu können, in herausfordernden oder belastenden Situationen auf mehreren Ebenen hilfreich ist: Durch eine grundlegende achtsame Haltung der eigenen Erfahrung gegenüber kann zunächst ein wohlwollender Abstand zu ihr eingenommen werden und die Identifikation mit ihr verringert werden. Darüber hinaus hilft die Fähigkeit zur Körperwahrnehmung dabei, die eigene *Selbstwahrnehmung* und – ganz zentral – die eigene *Selbstregulationsfähigkeit* zu verbessern. Die Fähigkeit zur Körperwahrnehmung stellt ein alltagsnahes Werkzeug dar, das hilft, Ressourcen und Stärken zu kultivieren und sie so zu verwenden, dass sie helfen, *unangenehme Erfahrungen handhabbarer zu machen*.

Körperorientiertes Coaching

Eine Klientin kommt zur körperorientierten Beratung. Sie ist selbstständig und arbeitet alleine von zuhause aus. Sie muss ihren Tagesablauf selbst strukturieren. Zu ihren Aufgaben gehören anspruchsvolle inhaltliche Tätigkeiten, Kundenkontakt und die Verwaltung ihrer Selbstständigkeit. In letzter Zeit leidet sie unter starken Überforderungsgefühlen: Auf der einen Seite wertschätzt sie, dass sie zahlreiche Aufträge hat, auf der anderen Seite fühlt sie sich während ihres Arbeitstages oft müde und überlastet. Sie hat bereits ein Coaching zu ihrer karrierestrategischen Ausrichtung und ihren beruflichen und persönlichen Zielen durchgeführt, das ihr zu einem stärkeren Fokus und einer stringenten inhaltlichen Ausrichtung bei der Auswahl von Kunden und Aufträgen verholfen hat. Dennoch fühlt sich die Menge und Diversität an täglichen Aufgaben oft überwältigend an und sie beendet ihren Arbeitstag mit einem *Gefühl der Erschöpfung* und oft mit dem Fazit, nicht genug geschafft zu haben.

Achtsamkeit und Körperressourcen

In einer solchen Situation kann mit einem zweistufigen Prozess gearbeitet werden: Im ersten Schritt kann die Klientin mit Unterstüt-

zung des Coachs üben, einen *Zugang zu ihrer Körperwahrnehmung zu schaffen*. Begonnen wird mit einfachen Übungen wie dem Fühlen der Handflächen und Fußsohlen. Sie übt, die Empfindungen dort wertfrei wahrzunehmen, ohne sie verändern zu wollen. Handflächen und Fußsohlen sind gute Startpunkte, da die meisten Menschen es gewohnt sind, beim Anfassen von Dingen oder beim Barfußgehen, die Beschaffenheit eines Objektes oder des Bodens wahrzunehmen. Diese Körperbereiche sind also schon sensibilisiert, sodass ein Fühlen der Empfindungen an Handflächen und Fußsohlen leichter fällt. Gleichzeitig fühlen sich diese Körperbereiche für viele Menschen recht neutral an – verglichen z.B. mit dem Bauchraum oder dem Hals sind weniger emotionale Assoziationen und Reaktionen an Handflächen und Füße gekoppelt. Nachdem die Klientin einen stabilen Zugang zur Wahrnehmung der Handflächen und Fußsohlen etabliert hat, weitet sie ihre Wahrnehmungsfähigkeit auf andere Körperbereiche aus, bis sie dazu in der Lage ist – analog zum Bodyscan (der im Rahmen der etablierten Achtsamkeitsmethode Mindfulness Based Stress Reduction unterrichtet wird) –, ihren ganzen Körper „von innen“ wahrzunehmen, also die Fähigkeit der Interozeption entwickelt hat.

Wie lange die Etablierung dieser Interozeptionsfähigkeit dauert, variiert stark. Haben Personen Vorerfahrung in einer eher wahrnehmungsorientierten Bewegungstechnik, fällt der Zugang oft leichter. Unterstützt werden kann dieser Prozess hervorragend durch einfache, zugängliche Bewegungsübungen, die keine starke Konzentration für ihre Ausführung erfordern, sondern bei denen die Aufmerksamkeit vielmehr auf die Körperwahrnehmung gelegt werden kann. Bewegungsübungen eignen sich deswegen so gut, weil sie einen Unterschied in den Körperempfindungen auslösen: Die Dehnung der Beinrückseite ermöglicht das Wahrnehmen eines Ziehens, von Wärme, eines Kribbelns in dem gedehnten Bereich. Besonders gut eignen sich auch Übungen, die erst auf der einen Seite durchgeführt werden (z.B. eine Übung mit dem rechten Fuß und Bein) und einen Moment des Wahrnehmens beinhalten, bevor

dann die andere Seite bearbeitet wird. Hier ist oft ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Körperseiten fühlbar. Diese Fähigkeit zur Interozeption trägt – wie eingangs erläutert – maßgeblich zu einem besser regulierten Nervensystem bei und verhilft zu einem größeren Vermögen, die eigenen Zustände zu regulieren. Damit erfolgt ein stärkeres Empfinden von Sicherheit und von Handhabbarkeit in Bezug auf Anforderungen.

Mit Etablierung dieser Fähigkeit kann die Klientin interozeptiv ihren Körper nach Wohlgefühl absuchen. Dieses Wohlgefühl muss nicht stark oder besonders auffällig sein, es kann beispielsweise eine angenehme Wärme in den Füßen sein oder ein Gefühl von Kraft in den Oberschenkeln, ein Gefühl von Weite im Bauchraum oder ein Kribbeln in den Handflächen. Hat die Klientin einmal Zugang zu diesem Gefühl, verweilt sie dort mit ihrer

Aufmerksamkeit. Nach einiger Zeit kann sie dazu übergehen, dieses Gefühl etwas größer werden zu lassen, als würde es seinen Radius erweitern. Dieser Zugang kann im Alltag als Anker verwendet werden. Wenn beispielsweise Druck oder Stress zu groß werden, kann ein solcher Ressourcenort in der eigenen Körperwahrnehmung aufgesucht und für einige Minuten erforscht werden.

Ist dieser Zugang zu angenehmen Körperempfindungen gestärkt, kann die Klientin damit beginnen, Stellen im Körper zu erforschen, die mit ihrem Überlastungs- und Erschöpfungsgefühl zusammenhängen. Sie kann üben, auch diese wertfrei wahrzunehmen. Dadurch tritt sie in eine leichte Distanz zu diesen Empfindungen. Sie analysiert die dazugehörenden Emotionen nicht, sondern konzentriert sich auf die Ebene der Körperwahrnehmung. Die Erschöpfung zeigt sich vielleicht durch einen

Druck im Stirnbereich, durch trockene Augen oder eine Schwere in Schultern und Armen. Die Klientin bekommt Zeit, um mit diesen Empfindungen vertraut zu werden, ohne sie zu bewerten oder verändern zu wollen.

Ist diese neutrale, achtsame Haltung der Klientin gegenüber ihren Empfindungen stabilisiert, kann im zweiten Schritt *an einer positiven Veränderung gearbeitet* werden. So kann nun ein abwechselndes Wahrnehmen der angenehmen und unangenehmen Empfindungen erfolgen – angeleitet legt die Klientin ihre Aufmerksamkeit abwechselnd auf den Ressourcenort im Körper, dann auf den unangenehmen Ort. Die Übung sollte immer mit dem Verweilen beim Ressourcenort abgeschlossen werden. Dieses aus dem Somatic Experiencing entlehnte Oszillieren kann die Schärfe der unangenehmen Empfindungen abschwächen, sie also handhabbarer und weniger dominant erscheinen



coaching TAG | 2020

12.-13. November

coachingtag.com | #CT2020

New Work:

New Leadership

New Coaching

New Work:

New Leadership

New Coaching

New Work: Mehr als Homeoffice, agiles Arbeiten und neue Strukturen

Erleben Sie den coachingTAG 2020!

Treffen Sie unsere internationalen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung und lassen Sie sich inspirieren!
Tickets auf: coachingtag.com



Prof. Dr. Jutta Rump



Prof. Dr. Nico Rose



Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf



Lucy Widdowson,
MSc PCC



Paul J. Barbour, MSc



lassen. Gelingt es der Klientin, kann sie abschließend *beide Orte gleichzeitig wahrnehmen*. Hier kann das Bild von zwei Bäumen hilfreich sein, die nebeneinander wachsen und die aus der Ferne betrachtet werden. Auch danach ist es hilfreich, zum Abschluss die Aufmerksamkeit noch einmal auf den Ressourcenort zu legen.

Aus diesen Übungen kann die Klientin Bausteine für die Gestaltung einer Alltagspraxis mitnehmen: Zum einen die Übung einer neutralen Wahrnehmung der eigenen Körperempfindungen, indem sie z.B. täglich den Bodyscan oder eine Atemmeditation praktiziert. Darin enthalten ist dann immer auch die Fähigkeit, Spannungen und Schmerzen mit einem wohlwollenden Abstand wahrzunehmen. Zudem kann sie es sich zur Gewohnheit machen, mehrmals am Tag einen angenehmen Ort im eigenen Körper zu fühlen und damit die oben beschriebene Verankerung von Ressourcen in der eigenen Aufmerksamkeit vollziehen.

Die eigenen Kapazitäten einschätzen

Ein sinnvoller komplementärer Baustein zu einer solchen Alltagspraxis ist eine Übung, die regelmäßig eine ehrliche Bestandsaufnahme der eigenen derzeitigen inneren Verfas-

sung vornimmt und dann – im Rahmen der Möglichkeiten – eine Tätigkeit auswählt, die gut zu dieser inneren Verfassung passt. Dafür übt die Klientin mehrmals täglich eine kurze Meditation, bei der sie ihre Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen so beobachtet, als würde sie aus einem Fenster auf eine Landschaft blicken, die aus diesen drei Komponenten besteht. Sie nimmt urteilsfrei wahr, welche Tätigkeit dieser inneren Landschaft im Moment entspricht. Diese Übung mehrmals am Tag zu machen, verhilft dazu, die eigenen Kapazitäten gut einzuschätzen und ihnen entsprechend zu handeln. Natürlich ist es der Klientin nicht in jedem Moment möglich, sich auszusuchen, was als nächstes getan werden muss. Dennoch kann sie durch diese Übung ein *klareres Gefühl zu ihrer Verfassung* etablieren und tendenziell öfter Arbeitsschritte so einrichten, dass sie mit mehr Leichtigkeit ausgeführt werden können. Sie kann beispielsweise inhaltliche Aufgaben auf den Morgen legen, wenn sie sich da meist ausgeruhter fühlt, und das Abarbeiten der E-Mails auf kurz vor dem Mittagessen etc. Und sie kann einen solchen Ablauf im Rahmen des Möglichen anpassen, wenn sie beispielsweise schlecht geschlafen hat oder sich erschöpft fühlt.

Diese Übung ist auch deswegen so hilfreich, weil sie eine Vorstellung schwächt, die der

Selbstfürsorge, der Resilienz und der Achtsamkeit so oft anhaftet: Dass es darum gehe, sich stark und unverwundbar zu machen, um belastbarer zu werden und damit produktiver und effizienter zu sein. Diese Übung und darüber hinaus auch die Grundhaltung einer achtsamen Körperpraxis zielen vielmehr darauf ab, die eigenen *Kapazitäten und Grenzen dauerhaft gut einschätzen zu können* und, wenn möglich, *kohärent zu diesen Kapazitäten und Grenzen zu handeln*. Natürlich verbessert diese ressourcenorientierte, urteilsfreie Haltung das eigene *Regulationsvermögen* und führt auch zu mehr Belastbarkeit und Produktivität. Aber diese Wirkung wird nicht als Werkzeug zur Selbstoptimierung eingesetzt.

Die Autorin



Foto: Smilla Dankert

Dr. Taiya Mikisch ist Resilienz- und Achtsamkeitstrainerin. Sie bietet Einzelsitzungen und Trainings u.a. im Hochschulfachbereich an. Sie ist Tanzwissenschaftlerin und ihr Arbeitsschwerpunkt liegt seit vielen Jahren auf der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit dem Körper und mit Bewegung. Sie bietet eine Reihe von Übungsreihen kostenfrei auf ihrer Webseite an:
www.themindfulbody.taiyamikisch.com
www.taiyamikisch.com

Literatur

- » **Antonovsky, Aaron (1979)**. *Health, Stress and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- » **Bornemann, Boris (2017)**. *Body awareness, voluntary physiological regulation, and their modulation by contemplative mental training*. Dissertation.
- » **Brom, Danny; Stokar, Yaffa; Lawi, Cathy; Nuriel-Porat, Vered; Ziv, Yuval; Lerner, Karen & Ross, Gina (2017)**. Somatic Experiencing for Posttraumatic Stress Disorder: A Randomized Controlled Outcome Study. *Journal of Traumatic Stress*, 30(3), S. 304–312. Abgerufen am 01.05.2020: www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5518443/.
- » **Hanson, Rick (2018)**. *Resilient*. London: Rider.
- » **Levine, Peter (2005)**. *Healing Trauma: A Pioneering Program for Restoring the Wisdom of Your Body*. Boulder: Sounds True.
- » **Porges, Stephen (2011)**. *The Polyvagal Theory: Neurophysiological foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-Regulation*. New York: Norton.
- » **Storch, Maja; Cantieni, Benita; Hüther, Gerald & Tschacher, Wolfgang (2017)**. *Embodiment: Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Bern: Hogrefe.



Die Rolle des Coachs in der Unternehmensentwicklung

Die Begleitung von Change-Management-Prozessen

Von Anke Sommer

Veränderung erfordert Reflexion. Im Rahmen unternehmerischer Change-Prozesse betrifft dies insbesondere die Verantwortungsträger. Coaching kann ihnen helfen, sich über gewünschte Veränderungsrichtungen klar zu werden und diese anzustoßen. Es kann sie dabei unterstützen, sich blinder Flecken sowie negativer Auswirkungen eigenen Handelns bewusst zu werden und Lösungen für die entstandenen Probleme zu erarbeiten. Welche Handlungsmaximen sollten Coaches dabei beachten und in welche Fallen können sie tappen?

Der Change-Management-Prozess

Die folgenden Ausführungen knüpfen an die systemisch-soziologische Definition eines Change-Management-Prozesses auf Basis der SOMMER-Methode (Sommer, 2019) an. Was bedeutet diese Ausrichtung für einen Change-Management-Prozess? Die Arbeit am Unternehmen findet nach systemischen Gesichtspunkten statt. System bedeutet hier, Zusammenhänge zu berücksichtigen, die der Laie nicht zu erkennen vermag. Soziologisch betrachtet, wird eine Unternehmensstruktur angestrebt, die förderlich zu allen Seiten ist. Das setzt Erfahrung mit gesellschaftlichen und zwischenmenschlichen Entwicklungsströmungen voraus und bedeutet, dass der Coach die gesamte Entwicklungsgeschichte des Unternehmens in den Blick nimmt und seine Beobachtungen in „förderlich“ und „nicht förderlich“ einordnet. Nicht förderlich ist alles, was keine positive Konsequenz zum Nutzen aller hat, sondern Störungen im System produziert. Letztere lösen sich in aller Regel nicht von allein auf. Sie müssen angeschaut und bearbeitet werden. Anschließend wird das Unternehmen nach dem Prinzip der Förderlichkeit geordnet, sodass sich die innewohnenden Kräfte ergänzen und gut miteinander funktionieren können. Auf der Basis des Sortierens und Ordners findet die *Bewusstwerdungsarbeit* der Verantwortungsträger statt. Diese werden vom Coach schrittweise darin begleitet, bewusst wahrnehmen zu können, in welcher unternehmerischen Systematik sie sich aktuell befinden, welche Folgen ein Nicht-Führen hätte und wie sie in die notwendige Führung kommen.

Die vier Sektionen des Change-Management-Prozesses

Der Coach teilt sein Handeln in vier Sektionen ein, die wiederholt durchlaufen werden, bis sich der gewünschte Erfolg eingestellt hat.

1. Akutmaßnahmen einleiten und begleiten
2. Bewusstwerdungsprozess der Verantwortungsträger stärken
3. Arbeit am Unternehmen durchführen
4. Implementierung der Erkenntnisse und Veränderungsprozesse begleiten

In jeder dieser Phasen achtet der Coach auf seinen eigenen Prozess und macht innerhalb seiner begleitenden Arbeit selbst eine Veränderung durch. Dafür beobachtet er seine Reaktionen auf den vorliegenden Prozess und holt sich so immer wieder aus der unbewussten Zone heraus. Der Coach überprüft seine Verstandesreaktionen, bekommt Hinweise auf eigene Grenzen und zieht daraus Rückschlüsse für seinen eigenen Kernprozess. Nur so wird er während des Prozesses nicht zur Grenze seines Auftraggebers und hält seinen hohen Nutzen aufrecht. Grundsätzlich erhält der Coach einen Systemüberblick, indem er das Unternehmen in „bewusst“ und „unbewusst“ einteilt. Der Coach erhält von seinem Auftraggeber zahlreiche Informationen über Probleme innerhalb der Firma, die finanzieller, personeller oder anderer Natur sind. Die Art und Weise der Berichterstattung gibt dem Coach Aufschluss darüber, inwiefern sich sein Kunde schon über die eigene Beteiligung an den vorliegenden Störungen bewusst ist. In der Regel ist der Bewusstseitsgrad zu Beginn noch gering, steigt aber im Laufe der Zeit deutlich an. Zusätzlich verschafft sich der Coach einen Überblick darüber, wer und was in der Firma bereits eine positive Auswirkung hat und wer und was sich noch negativ auswirkt. Damit hat der Coach einen sehr guten Überblick über die Dynamik innerhalb des Unternehmens. Unterstützt er nun die positive Seite, ohne die negative zu verprellen, stärkt der Change die positive Ausrichtung. Das Verprellen der negativen Seite bleibt aus, sofern der Coach mit hineinnimmt, dass Handlungen und Anweisungen *unbewusst* zu negativen Auswirkungen führen. Dem Sender der Information ist nur selten bewusst, was er gerade verursacht.

Hingucken und Verantwortung übernehmen macht handlungsfähig

Allein durch das Hingucken fällt erst einmal auf, was eigentlich ist. Dabei werden akute Störungen zuerst angeschaut und dann sachlich bearbeitet. Grundsätzlich wird immer angestrebt, zu handeln. In Kenntnisnahme des gesamten Systems gibt der Coach Hinweise, welche Handlungsnotwendigkeit momentan besteht. Innerhalb dieser Methode wird

grundsätzlich nur mit den Verantwortungsträgern gearbeitet, die dann ihre Erkenntnisse und das Wissen an ihre Teams und Abteilungen weitergeben. Diese Vorgangsweise verhindert Konflikte und schafft eine klare Struktur, von der letztendlich alle profitieren sollen. Die Bewusstwerdungsarbeit führt dazu, dass der Verantwortungsträger den Auslöser von Problemen weniger bei anderen als bei sich selbst sucht. So erarbeitet er sich eine stabile Position der Handlungsfähigkeit.

Welche Voraussetzungen benötigt ein Coach in Begleitung eines Change-Management-Prozesses, um seine für den Überblick notwendige Metaebene halten zu können?

1. Er muss bereit sein, ebenso in einen Bewusstwerdungsprozess einzusteigen, damit er die Prinzipien der Systemarbeit versteht und nachvollziehen kann. Auch begreift er erst dann seine natürliche Teilhabe am Prozess, denn er löst ebenso Prozesse aus, wie alle anderen auch.
2. Der Coach lernt den systemisch relevanten Unterschied zwischen „förderlich“ und „nicht förderlich“ zunächst kennen und dann zu verstehen. Erst jetzt kann er die Ursache-Wirkungsfaktoren begreifen und einen Change-Management-Prozess begleiten.
3. Er braucht profunde unternehmerische Erfahrungen.
4. Er benötigt die persönliche Erfahrung einer Führungsverantwortlichkeit. Damit weiß er, wie sie sich anfühlt, was sie mit einem selbst bewirkt und welche Fallen existieren.
5. Kenntnisse in der systemischen Organisationsarbeit helfen ihm, den Gesamtzusammenhang zu begreifen.

Wie bringt der Coach Nutzen in das Unternehmen ein?

Zunächst nimmt der Coach seine Bauchgefühle und intuitiven Reaktionen als gegeben an. Er erlaubt sich selbst, zu fühlen, und akzeptiert, dass er gegebenenfalls auch parteiliche Gefühle hat. Um seinen Gesamtnutzen aufrechtzuerhalten, sollte sich der Coach seiner Parteilichkeit bewusst werden, um nicht Teil eines bestehenden Konfliktes im Unterneh-



men zu werden. Unterdrückt der Coach die Gefühle seiner Parteilichkeit, schieben sich alte Emotionen wie Wut, Sorge oder Trauer vor die eigentliche Wahrnehmung und lassen den Coach schnell zu einem Rädchen im vorliegenden System werden. Statt dem Unternehmen zu nutzen, überträgt er unbewusst alte Emotionen auf das Geschehen.

Weiterhin sieht sich der Coach in einer verantwortungsstarken Position. Er nimmt dem Auftraggeber beziehungsweise Verantwortungsträger nie seine Verantwortung ab. Dieses Prinzip gilt insbesondere dann, sobald der Verantwortungsträger in eine Prozessphase rutscht, in der die Verantwortungsübernahme nicht in dem Maße geschieht, wie das Unternehmen es gerade benötigt. Persönliche Überforderungen des Verantwortungsträgers können schnell dazu führen, dass dieser seiner Führungsaufgabe nicht mehr gerecht wird. Stattdessen dient der Coach mit

seiner Beratungsleistung dem Wohlergehen der Firma. Er *fängt somit eine partielle Führungslosigkeit auf.*

Die neutrale Instanz im Change-Management-Prozess

Mit Personen werden Befindlichkeiten in Zusammenhang gebracht. Neutrale Instanzen, wie die juristische Person einer Firma eine darstellt, lösen diesen internalisierten Prozess zunächst nicht aus. Eines der markantesten Merkmale der juristischen Person ist, dass sich ihre Bedürfnisse von denen des Inhabers unterscheiden, sofern der Inhaber den Nutzen aller aus den Augen verliert. Die Zunahme von Konflikten zeigt diesen Prozess an. Unbewusste Grenzen des Unternehmers beschneiden die Bedürfnisse und Möglichkeiten der juristischen Person. Innerhalb des Change-Management-Prozesses unterstützt der Coach den Unternehmer – sofern dieser der Auftrag-

geber ist –, immer mehr zu erkennen, wo seine bisherigen Entscheidungen und Handlungen aus einer persönlichen Befindlichkeit vollzogen wurden und welche Veränderungen die juristische Person ihm abverlangt.

Wie verschafft sich der Coach Überblick über das System?

Der Coach hat immer im Hinterkopf, dass kein System Grauzonen besitzt, sofern die Maßeinheit „positiv oder negativ“ heißt. Es gibt keine halb positiven Fakten. Nichts kann halb gut oder nur ein bisschen schlecht sein. Ebenso hat alles eine klare Ursache und eine klare Wirkung. Außerdem nimmt der Coach sich aus dieser Kausalität nicht heraus. Mit seinem Verhalten löst er etwas aus. Sein Auslösen hat eine Wirkung, die benannt werden sollte. Die Besinnung auf das Ursache-Wirkungs-Prinzip ist die Kernarbeit und unterstützt den Coach darin, dass er nicht problemorientiert, son-

dern auf Folgen fokussierend vorgeht. Er weist auf die Problemursache hin und macht diese bewusst. Dann lenkt er den Fokus auf die Folgenbehebung.

Wie zeigen sich unbewusste negative Prozesse?

Ein Beispiel: Eine Abteilungsleiterin reagiert auf eine kommunikative Dominanz männlicher Kollegen und Mitarbeiter negativ. Sie ist emotional und unsachlich. Das hat zur Folge, dass sie nicht auf der Sachebene mit ihren männlichen Kollegen zusammenarbeiten kann. Die Situation heizt sich immer wieder und weiter auf, sodass eine grundlegende Feindseligkeit zwischen der Chefin und ihren männlichen Kollegen und Mitarbeitern besteht. Dadurch geht de facto sehr viel Handlungskompetenz verloren. Die Männer nehmen sachdienliche Hinweise der Abteilungsleiterin nicht mehr an, weil der Hinweis selbst schon emotionalisiert vorgetragen wird, während der Sachinhalt untergeht. Die Abteilungsleiterin dagegen sieht nicht mehr das Gute und Nutzenbringende, das ihre männlichen Kollegen produzieren. Ihre innere Ablehnung männlicher Dominanz gegenüber färbt hier auch die sachliche Beurteilung einer Leistung. Was der Vorgesetzten nur durch Bewusstwerdungsarbeit klar wird, ist, dass sie lediglich ein *Muster ihrer Vergangenheit weiterlebt*. Der Mann-Frau-Konflikt lebte schon zwischen ihren Eltern. An dieser Stelle macht es Sinn, dass der Change-Management-Prozess der Chefin die negativen Konsequenzen ihres Verhaltens vor Augen führt und sie dadurch auf eine positive Seite bringt. Das heißt, erst durch ihre wachsende Bewusstheit hat sie die Chance, ihre Handlungen und Verhaltensweisen fortan positiv zu gestalten.

Drohende Fallen für den Coach

Innerhalb des Prozesses kann der Coach in drei größere Fallen tappen. Damit würde er den Erfolg der Veränderungsarbeit gefährden.

1. Er wird Teil eines Konflikts, indem *sein eigener Prozess ihn einholt*. Der Coach überträgt

persönliche Grenzen seines Verstandes auf den unternehmerischen Prozess. Er sieht nicht mehr das Unternehmen und dessen Belange, sondern überträgt seine Sorge und damit seine Handlungseinschränkung. Die kontinuierliche Entwicklungs- und Bewusstwerdungsarbeit des Coachs schützt vor dieser Falle.

2. Der Coach agiert nicht im Sinne der Verantwortungsträger, sondern geht auf die Seite der Mitarbeiter, *arbeitet unbewusst gegen die Verantwortungsträger und verschärft möglicherweise bestehende Loyalitätskonflikte*. Besser ist, der Coach ist und bleibt an ihrer Seite. Hier hilft er ihnen, ihre Mitarbeiter auch als Kollegen anzusehen, sie positiv und wertschätzend zu behandeln und zu fördern.

3. Die dritte Falle ist subtil. Innerhalb der Bewusstwerdungsarbeit schafft der Coach es nicht mehr, sich von den Negativanteilen des Verantwortungsträgers zu distanzieren, sondern *verzahnt sich im Negativen mit seinem Auftraggeber*. Damit ist der Coach nicht mehr in der Lage, dem Verantwortungsträger dessen Negativaspekte bewusst zu machen, sondern verbrennt selbst daran. Er geht in eine Überforderung hinein und wird selbst zur Belastung.

Welche weiteren Fehler sollte der Coach vermeiden, wenn er Unternehmen in Veränderungsprozessen erfolgreich unterstützen möchte? Fehler Nummer eins ist, der Coach *verrennt sich in einem Problem des Unternehmens*. Beispielweise gerät er bei Liquiditätsproblemen der Firma selbst in Panik. Seine Haltung Geld und Verantwortung gegenüber ist nicht stabil, daher kann er auch der Firma in diesen Punkten nicht helfen, sich zu verändern. Der zweite Fehler hängt mit dem Coach selbst zusammen. Der Coach hilft nicht mehr dem Unternehmen, sondern versucht, aus eigenem Interesse heraus Maßnahmen vorzuschlagen, die sich *ohne Notwendigkeit in die Länge ziehen*, statt permanent aufs Ziel zu gehen und das Beste für das Unternehmen zu wollen. Beim dritten Fehler folgt der Coach einem *methodisch starren Konzept*. Veränderungsprozesse verlangen aber das Gegenteil. Eine hohe Flexibilität ist gefragt, insbesondere

re beim Coach. Er sollte sein Konzept ständig dem aktuellen Bedarf des Unternehmens beziehungsweise des Auftraggebers anpassen und darf innerhalb dieser Methodik nicht vergessen, dass er dem übergeordneten positiven Nutzen verpflichtet ist. Bemerkt der Coach z.B. Reibungen zwischen der Belegschaft und dem Auftraggeber, verlässt er sein derzeitiges Handeln für einen Moment, denn Störungen haben in diesem Konzept Vorrang.

Handlungsmaximen und Kompetenzen des Coachs

Im steten Austausch mit dem Verantwortungsträger hört der Coach heraus, welche Schritte sein Kunde gern gehen möchte, aber (noch) nicht umsetzen kann. An dieser Stelle *bereitet der Coach die Schritte vor*, sodass der Verantwortungsträger seine Hürden leichter überwinden kann. Wichtig ist, dass der Coach zwar eine meisterhafte Vorlage bietet, der Auftraggeber aber immer *selbst das Tor schießt*. Insgesamt achtet der Coach darauf, dass der Verantwortungsträger immer wieder *ins Handeln kommt*, und nicht beide im Reden und Analysieren steckenbleiben.

Die Arbeit in Veränderungsprozessen ist vergleichbar damit, in einem Teich mit einem langen Stock herumzustochern. Es wird vieles von unten hochgewirbelt. Dieser Prozess darf nicht verlassen werden, bis die Neuordnung vollzogen ist. Der Coach bleibt so lange, bis alles Notwendige aufgegriffen wurde und lässt den Verantwortungsträger niemals im Chaos zurück. Dabei betrachtet der Coach zudem die Wirkung einer angestrebten Veränderung *im Vorfeld* und nicht erst, wenn die Veränderung schon angestoßen wurde. Das verlangt von ihm, nur diese Prozesse anzustoßen, die der Coach auch halten kann. Prozesse ins Rollen zu bringen und dann aus eigener Unvollkommenheit *einen Rückzieher zu machen, geht nicht*. Denn auch wenn der Verantwortungsträger zum nächsten Veränderungsschritt drängt, hat er nicht immer dessen Auswirkung im Blick. Hier liegt die Aufgabe beim Coach, zu sehen, was jetzt zu tun und zu tragen ist.

Wie macht sich ein Coach dafür bereit, einen großen Change-Management-Prozess zu tragen? Möchte ein Coach Change-Management-Prozesse begleiten und einem Unternehmen im Positiven dienen, muss er auch bereit sein, seine *eigenen Grenzen anzuschauen und zu bearbeiten*. Er kann Veränderungsprozesse nur tragen, wenn er selbst einen umfassenden Bewusstwerdungsprozess durchläuft. Andernfalls wird er selbst zur Grenze und verliert an dieser Stelle die Kompetenz, den Change-Management-Prozess zu begleiten.

Zusätzlich benötigt der Coach einen feinen und *breiten Überblick über die gesamte Situation* des Unternehmens. Je tiefer sein Wissen über die kausalen Zusammenhänge innerhalb der Firma ist, desto besser gelingt es ihm, das Unternehmen an und über seine Grenzen zu bewegen.

Grundsätzlich hilft – neben einer sehr guten Ausbildung – vor allem reichlich *Erfahrung mit der Arbeit im und am Unternehmen*. Erfahrungen mit Liquiditätseinbrüchen, Krisensituationen und Worst-Case-Szenarien unterstützen den Coach darin, schon im Vorfeld wahrzunehmen, wann es in einem Unternehmen in eine solche Richtung geht. Er erkennt und sieht die Signale im Optimalfall weit voraus und steuert durch Bewusstmachung und Vorschläge, die gemeinsam reflektiert werden, in die richtige Richtung.

Hilfreich sind außerdem *Managementenerfahrungen* und die verinnerlichte Einstellung, dass er *das Positive stärkt* und nicht das Negative. Das gilt vor allem, wenn ihm im Zuge von Veränderungen Feindseligkeiten im Unternehmen entgegenschlagen. Kommen negative Anteile im Umfeld hoch, bleibt der Coach sachlich und hält ruhig seinen Stand, um mit der Situation gut umzugehen. Das gelingt ihm noch besser, wenn er in der Lage

ist, plastisch darzustellen, was er tut und was er vorhat. Deshalb hilft es dem Coach, *schwere Kost verständlich erklären* und transportieren zu können.

Der Begleiter solcher Prozesse braucht die Fähigkeit, vertrauensvolle, langfristige *Beziehungen aufzubauen, ohne ein Abhängigkeitsverhältnis zu kreieren*. In Zeiten, in denen der Verantwortungsträger aufgrund seiner inneren Grenzen große Schwierigkeiten hat, das Unternehmen zu leiten, braucht der Coach auch die Kompetenz eines Interim-Managers. Der Coach fängt innerhalb von Change-Management-Prozessen dieser Art eine Führungslosigkeit im Unternehmen auf, spielt aber den Ball gezielt zum Verantwortungsträger zurück. Er führt dieses Unternehmen also nicht, verhindert aber die Führungslosigkeit.

Wie verhindert es der Coach, zum Teil des unternehmerischen Systems zu werden und ein Abhängigkeitsverhältnis aufzubauen? Dadurch, dass er seiner Profession treu ist. Er geht keine „Klüngeleien“ ein, weil er sich so gut mit seinen Auftraggebern versteht und das große Geschäft wittert. *Eine Abhängigkeit verhindert der Coach*, indem er immer wieder die Lorbeeren und positiven Effekte des Handelns dem Verantwortungsträger zuspricht. Er führt die Verantwortungsträger stetig in ihre Stärke. *Der Auftraggeber ist und bleibt mündig* in allem, was er entscheidet und tut. Wenn der Coach dazu noch selbst dafür sorgt, dass er parallel verschiedene Prozesse begleitet und viele Projekte verfolgt, verhindert er, seinerseits in eine wirtschaftliche Abhängigkeit vom Auftraggeber zu geraten.

Wie schafft es der Coach, ein Nutzenverhältnis aufzubauen, das so lange bestehen bleibt, bis der Change-Management-Prozess sicher abgeschlossen ist? Nach diesem Change-Management-Ansatz ist der Coach so lange

dabei, wie er einen Nutzen für das Unternehmen darstellt. Daher gibt der Coach zunächst keine Zeit vor, wie lange der Prozess dauert. Er bleibt so lange, bis das Unternehmen auf der positiven, sicheren Seite ist. Jedes Unternehmen ist individuell und braucht daher eine flexible und *bedarfsorientierte Vorgangsweise*. Der tatsächliche Erfolg entscheidet über die Länge des Einsatzes und nicht ein Modell.

Die Autorin



Foto: Die Hoffotografen

Anke Sommer, Begründerin der SOMMER-Methode, ist Inhaberin des INSTITUT SOMMER.

Seit 27 Jahren beschäftigt sie sich mit Konfliktmanagement in Krisenumfeldern und der Führung von Prozessen mit diversen kulturellen Hintergründen und begleitet seit 15 Jahren Führungskräfte, Verantwortungsträger, Change-Management-Prozesse und berät Unternehmen in Strategie- und Managementfragen. Einen Teil ihrer Expertise hat sie im Handbuch „Schlachtfeld Arbeitsplatz“ veröffentlicht.
www.institut-sommer.de

Literatur

» Sommer, Anke (2019). *Schlachtfeld Arbeitsplatz. Das Praxishandbuch für Konfliktmanagement im Unternehmen*. München: Hanser Fachbuch Verlag.

Wunderfrage mit Masterplan

Ein Coaching-Tool von Dr. Stefanie Rödel



Kurzbeschreibung

Die Wunderfrage mit Masterplan dient der Entwicklung eines realistischen Umsetzungsplanes für ein Coaching-Anliegen, das dem Klienten zwar äußerst attraktiv, aber zunächst *unerreichbar erscheint*. Das Tool ist sehr effektiv, wenn sich der Klient in der Problemtrance bewegt. Mit lösungsorientierten Fragen wird nicht nur der Zielzustand visualisiert, sondern auch der Weg dorthin über Handlungsschritte konkretisiert. Hierfür wird eine Skala als Timeline genutzt und in einen Handlungsplan überführt.

Anwendungsbereiche

Das Tool ist sehr effektiv und zielführend im Coaching einsetzbar und kann auch in der Führungsarbeit, z.B. in Entwicklungsgesprächen, eingesetzt werden, sofern die Führungskraft über Coaching-Skills verfügt. Es unterstützt den Coach darin, gemeinsam mit dem Klienten schnelle und gleichzeitig fundierte

sowie langfristige Lösungen zu erarbeiten. Am Ende der Coaching-Session hält der Klient z.B. eine To-do-Liste, einen Vorgehensplan, eine Checkliste etc. in Händen, mit deren Umsetzung er sofort beginnen kann.

Mögliche Anwendungsbeispiele im Coaching lauten:

- » Verwirklichung eines „Traumes“
- » Erreichung von hochgesteckten Zielen
- » Überwindung von Blockaden
- » Entdeckung unbewusster Kompetenz in der Zielerreichung
- » Abbau von Ängsten, Lampenfieber
- » Weitreichende berufliche/private Veränderung

Es bestehen Einsatzmöglichkeiten in der Führungsarbeit, wenn z.B. ...

- » neue herausfordernde Aufgaben übertragen werden.
- » anspruchsvolle Entwicklungsschritte anstehen.
- » Konflikte beigelegt werden müssen, um die

Zusammenarbeit sicherzustellen.

- » Veränderungen der Organisation bzw. der Abteilung bevorzugen.

Effekte

Wenn Klienten/Mitarbeitende sich vor anstehenden Veränderungen, Entwicklungsschritten, Zielen etc. in einer Problemtrance befinden, richten sie ihre ganze Energie auf die Hürden und kommen immer wieder auf „ihr Problem“ zu sprechen. Für Coach und Klient kann sich die Situation geradezu erdrückend, kompliziert oder gar hoffnungslos anfühlen. Der Coach kann den Klienten durch lösungsorientierte und ressourcenfokussierte Fragen in ein positives Erleben zurückführen.

Die hier vorgestellte Methode, die Wunderfrage mit Masterplan, zielt genau darauf ab, gemeinsam mit dem Klienten den gewünschten Zielzustand zu visualisieren und die notwendigen Handlungsschritte zu planen. Sie schafft damit einen *lösungsorientierten Rahmen*,

in dem sich der Klient vorstellen kann, was er erreichen möchte und was genau er dafür machen sollte.

Auf den Punkt gebracht erzeugt die Wunderfrage mit Masterplan folgende Effekte:

- » von einem problembehafteten Denken in die Lösungsorientierung führen
- » Lösungsenergie und Lösungsphantasie freisetzen
- » positive Ressourcen aktivieren
- » Umsetzung bis hin zur Zielerreichung planen

Ausführliche Beschreibung

Die hier vorgestellte Intervention Wunderfrage mit Masterplan ist eine Abwandlung und Erweiterung der Wunderfrage von Steve de Shazer (2018), die in vielerlei Hinsicht das Herzstück lösungsfokussierten Vorgehens ist. Sie kommt zum Einsatz, wenn sich der Klient in der Problemtrance befindet und immer wieder über „sein Problem“ spricht. De Shazer beschreibt diese Fixierung als „Problemsprache“, die diverse Gründe enthält, wie und warum etwas nicht gehe, erreicht oder verändert werden könne. Dann ist der Coach gefragt, die „Lösungssprache“ einzuführen. Sie zielt auf das Erkennen und Aussprechen aller der großen und kleinen Dinge, die gut gelaufen sind, als Erfolg wahrgenommen werden können bzw. zu Erfolgen beigetragen haben. Das nimmt die Schwere aus der Beratung und zielt auf die schrittweise *Rückgewinnung des Kompetenzerlebens* ab (Freimuth & Stein, 2017).

Wenn der Klient sein Problem als unlösbar erlebt, keine Ausnahmen benennen kann und sich ausgeliefert fühlt – dann hilft wohl allenfalls ein „Wunder“. Und genau danach erkundigt sich der Coach im Tool Wunderfrage mit Masterplan. Das Wunder wird durch eine Tranceinduktion (Inhalt und Sprachmodulation) zu Beginn der Session visualisiert und versetzt den Klienten über einen Als-ob-Rahmen emotional dort hinein, also in einen *zukünftigen Zielzustand*. Einfach ausgedrückt, soll sich der Klient vorstellen, er sei morgens erwacht, das Wunder wahr geworden und sein Problem verschwunden bzw. sein Ziel schon erreicht. Der Klient wird so in einen entspann-

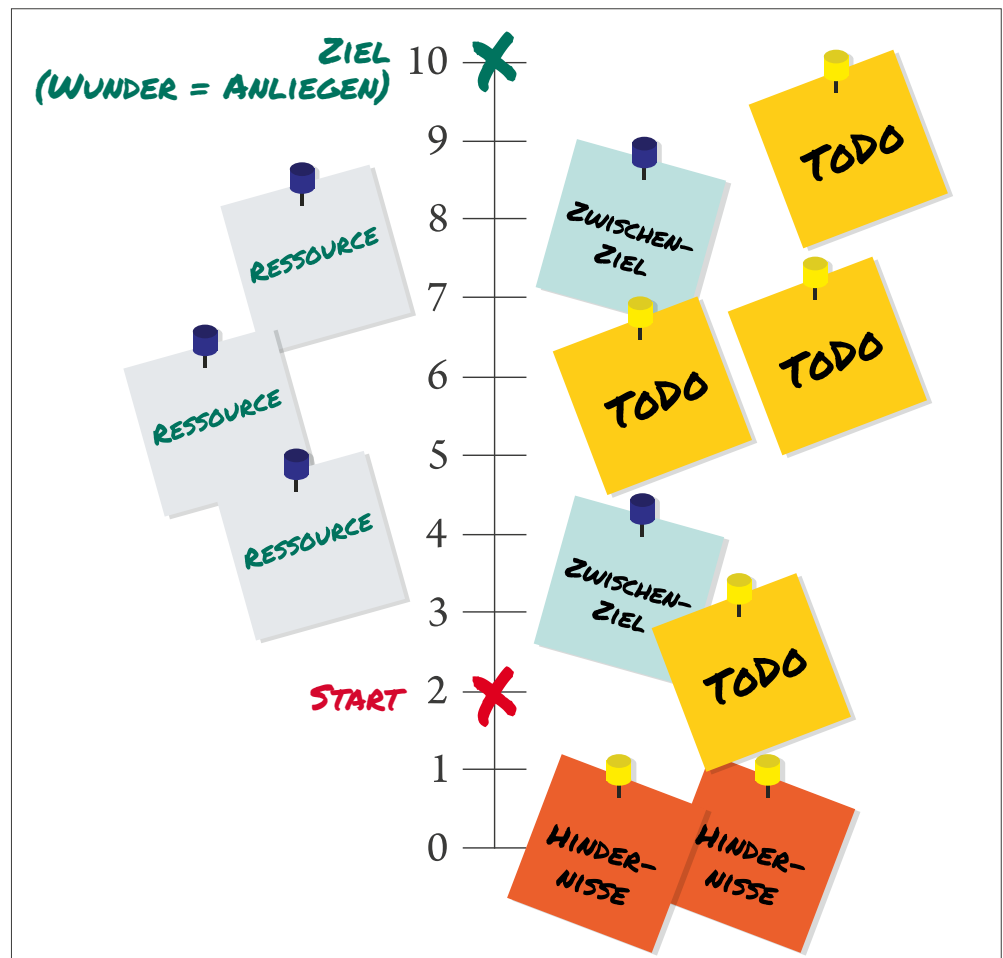


Abb.: Skala zur Ableitung eines Handlungs- und Zeitplans, Visualisierung von Ressourcen

ten Zustand versetzt, aus dem heraus es leichter ist, neue Möglichkeiten zu erkennen und Lösungen für seine Probleme zu finden. Es ist darauf zu achten, dass sich der Klient wohlfühlt und der Coach eine eher permissive Sprache verwendet, die Angebote formuliert, anstatt direkte Aussagen zu treffen (Koch, 2018).

Der Coach führt dann eine Skala (siehe Abb.) ein, in der die 10 das Wunder (den Zielzustand) repräsentiert. Auf der Skala trägt der Klient seine Selbsteinschätzung als Startpunkt ein. Wie in der ursprünglichen Variante von de Shazer wird dann zunächst erarbeitet, woran er selbst oder andere die Veränderung bemerken würden, was anders wäre, wie sich das anfühle etc. Wiederholt wird die Aufmerksamkeit des Klienten auf die *Wahrnehmung der eigenen Ressourcen* zur Problembewältigung gelenkt (Schaller & Schemmel, 2013).

Ein stärkerer Fokus wird bei der Wunderfrage mit Masterplan jedoch auf die konkrete

Umsetzungsplanung gelegt. Anhand der Frage, was der Klient im Einzelnen gemacht hat, um sein Wunder zu verwirklichen, werden die einzelnen Schritte mit Post-its oder Kärtchen entlang der Skala geplant. Das Tool ist somit durch die konkrete Umsetzungsplanung in starkem Maße praxisbezogen sowie handlungsorientiert und ermöglicht den Transfer des Coachings in die berufliche oder private Lebenswelt des Klienten.

Durch das Festhalten der einzelnen Etappen bis zum Wunder wird dieses entmystifiziert und greifbar. Es wird vom Klienten fortan als erreichbar wahrgenommen.

Im Folgenden werden die einzelnen Anwendungsschritte mit Vorschlägen für Formulierungen und lösungsorientierte Fragen des Coachs vorgestellt. Am Anfang steht die Anliegenschilderung des Klienten, in der eine starke Problemorientierung deutlich wird. Es folgen acht Schritte.

1. Schritt: Problemexploration

Der Coach greift das Problem auf und lässt den Klienten schildern, worin es genau besteht. Über Backtracking und Nachfragen stellt der Coach sicher, dass er das Problem bestmöglich versteht. Der Coach stellt viele Verständnisfragen und lässt sich vom Klienten versichern, dass er nun alles erfahren hat, was für das Verständnis wichtig ist, und somit das Problem nicht weiter detailliert besprochen werden muss.

Der Coach würdigt das Problem mitfühlend und leitet damit zur Wunderfrage über: „Das hört sich wirklich schwierig an, da hilft ja vielleicht nur noch ein Wunder.“

2. Schritt: Induktion der Wunderfragen-Trance

Der Coach weckt die Aufmerksamkeit des Klienten und lenkt sie auf das Ungewöhnliche, indem er sagt: „Ich hätte da eine Frage, die Ihnen vielleicht ein wenig ungewöhnlich erscheint, und die ich Ihnen gerne stellen würde. Glauben Sie denn an Wunder?“

Unabhängig davon, ob der Klient bejaht oder verneint, leitet der Coach über und spricht mit etwas sanfterer, leiserer Stimme und mit kleinen Pausen nach jedem Satz: „Ich möchte Sie gerne zu einer kleinen Phantasiereise / einem Gedankenexperiment (Formulierung je nach Klient) einladen: Stellen Sie sich mal vor, Sie gehen nach unserem Coaching nach Hause, erledigen, was zu erledigen ist, machen, was Ihnen Freude bereitet, entspannen noch ein bisschen, putzen sich die Zähne und legen sich ins Bett. Und dann kommt nachts eine gute Fee zu Ihnen und lässt ein Wunder geschehen. Alle Ihre Probleme sind gelöst. / Sie haben Ihr Ziel erreicht. / Ihre Blockaden sind überwunden. (Anliegen des Klienten einsetzen) Morgens, wenn Sie aufwachen, erinnern Sie sich nicht, dass die Fee da war. Sie starten einfach in Ihren Tag. Ja, Wunder geschehen einfach. Wir wollen hier deshalb nicht erforschen, warum es passierte, sondern wir interessieren uns nur für das Wunder selbst und wie es sich im Alltag zeigt.“

3. Schritt:

Ressourcenaktivierung

Der Coach stellt offene, systemische Fragen, um das Erleben des Klienten im *Zielzustand* zu verstärken:

- » Woran werden Sie merken, dass Ihr Wunder wahr geworden ist?
- » Was ist dann anders?
- » Wer um Sie herum würde zuerst erkennen, dass das Wunder geschehen ist?
- » Wie fühlen Sie sich, wenn Ihr Wunder wahr geworden ist?
- » Wie nehmen Sie sich selbst in dieser Situation wahr?
- » Was sagen andere über Sie, jetzt da Sie Ihr Ziel erreicht haben?

4. Schritt:

Visualisierung der Skala

Der Coach schlägt sanft eine Brücke zurück ins *Hier und Jetzt*, indem er eine Skala aufmalt (idealerweise auf ein Flipchart) und diese erklärt: „Ich male Ihnen hier eine Skala auf. Ihr Wunder liegt bei 10.“

5. Schritt:

Mobilisierung des Klienten

Immer noch im Storytelling der Trance verbleibend, jedoch mit Verortung in der Jetzt-Zeit, lädt der Coach den Klienten ein, aufzustehen, um sich auf der Skala zu verorten. Indem der Klient wortwörtlich in Bewegung kommt, wird seine Aktivität angeregt und er kann das blockierende Gefühl der Problemtrance leichter überwinden. Der Coach fragt den Klienten: „Wo befanden Sie sich denn, bevor Ihr Wunder geschah?“ Der Klient malt sich selbst in die Skala, macht ein Kreuz oder trägt eine Zahl ein – das sei ihm überlassen.

6. Schritt:

Rück- und Ausblick

Coach: „Jetzt möchte ich gerne mit Ihnen gemeinsam eruieren, wie Sie es vollbracht haben, auf eine 10 zu kommen und Ihr Wunder wahr werden zu lassen. Lassen Sie uns doch dafür die einzelnen Stationen auf Ihrem Weg zum

Wunder betrachten.“ Es folgen Fragen wie:

- » Wie haben Sie es geschafft?
- » Was haben Sie genau gemacht?
- » Was mussten Sie vorher noch erledigen, klären, absagen etc.?
- » Welche notwendigen Schritte haben Sie eingeleitet?
- » Was kam danach?
- » Wenn Sie so auf die Skala blicken, was gibt es da noch zu ergänzen? Was noch?

Der Klient hängt für jeden Zwischenschritt, jede Etappe, jeden Erfolg etc. ein Post-it an die Skala. Hier ist es sehr hilfreich, wenn der Coach immer wieder Zusammenfassungen macht (ohne wertende Kommentare), bezogen auf einzelne Schritte konkret nachfragt und den Klienten erzählen lässt. Das Sprechen über die Entwicklung macht den Prozess realistischer, regt den Klienten an, weitere Schritte zu durchdenken, Verknüpfungen herzustellen und Assoziationen zuzulassen, die der Handlungsplanung zugutekommen.

7. Schritt: Würdigung und erneute Ressourcenaktivierung

Angesichts der (voraussichtlichen) Menge an Einzelschritten, die für die Zielerreichung notwendig sind, sollte der Coach den Klienten nochmals einladen, sich seiner Selbstwirksamkeit, seiner Umsetzungsenergie und seines Ideenreichtums bewusst zu werden. Der Coach aktiviert erneuert den phantastischen Rahmen: „Bleiben wir noch ein bisschen im Bild des Wunders, das sich hier erfüllt hat.“

Ressourcenaktivierende Fragen (Selbstwirksamkeit):

- » Was hat Ihnen Freude gemacht?
- » Welches Verhalten hat Ihnen geholfen?
- » Welche Ihrer Qualitäten hat sich hier mal wieder deutlich gezeigt?
- » Was waren hier Ihre Stärken?
- » Was würde ein Mensch, der Sie besonders gut kennt, hier über Sie sagen?
- » Welche Fähigkeiten haben Sie, um das Ziel zu erreichen?

Ressourcenaktivierende Fragen (*externe Ressourcen*):

- » Wer oder was hat Ihnen Kraft gegeben, weiterzumachen – trotz der Größe des Projekts / der Dauer / der Schwierigkeit etc.?
- » Welche Unterstützung von außen bekommen Sie? Auf wen können Sie zählen?
- » Welche zusätzlichen Fähigkeiten müssen Sie aktivieren, um Ihr Ziel zu erreichen?

Daraus können auch noch weitere Handlungsschritte abgeleitet werden, die ebenfalls auf der Skala verortet werden.

8. Schritt: Wertschätzung und Überleitung zum Transfer

Coach: „Ich möchte mich bei Ihnen für Ihre Offenheit für dieses Gedankenexperiment bedanken. Sie haben sich darauf eingelassen, ein Wunder zu visualisieren und darüber einen ganz konkreten Masterplan erarbeitet, in dem Sie bereits klare Handlungsschritte etc. definiert haben.“

Fragen zur *Transferplanung*:

- » Wie wollen Sie das Thema angehen?
- » Was ist der nächste sinnvolle Schritt?
- » Was brauchen Sie auf Ihrem Weg zu Ihrem Ziel?

Hier entstehen typischerweise Anknüpfungspunkte für weitere Coaching-Sessions.

Voraussetzungen

Der Anwender sollte eine Coaching-Ausbildung bzw. als Führungskraft Kommunikationstrainings inklusive Coaching-Skills absolviert haben. Er sollte somit über systemische Grundkenntnisse sowie Kenntnisse der systemisch-lösungsorientierten Gesprächsführung verfügen.

Persönliche Hinweise

Es ist zu beobachten, dass viele Klienten nach der Arbeit mit der Wunderfrage erleichtert sind, weil ihr Ziel greifbarer geworden ist. Ein attraktives, reales Ziel, das mit ganz konkreten Handlungsschritten erreicht werden kann. Dennoch ist es immer wieder herausfordernd,

einem Klienten aus der Problemtrance zu helfen. Nötigenfalls ist die hier vorgestellte Intervention mit weiteren systemischen Fragetechniken wie Ausnahmefragen, zirkulären und hypothetischen Fragen zu ergänzen, um ein Zurückfallen in die Problemfokussierung zu vermeiden. Sollte sich dennoch immer wieder ein Ohnmachtsgefühl einschleichen, sollte die Intervention zunächst durch eine starke Fokussierung auf Ressourcen des Klienten abgesichert werden. Sollte der Klient am Ende der Session seine Selbstwirksamkeit anzweifeln, so kann in einer Folgesession z.B. über die Intervention „Inneres Team“ (Schulz von Thun, 2013) oder eine andere Teilarbeit an limitierenden Glaubenssätzen gearbeitet werden.

Technische Hinweise

Für die Session sollten eine bis zwei Stunden eingeplant werden, je nach zu erwartender Problemfokussierung des Klienten, die sich schon in Vorgesprächen gezeigt hat. Benötigt werden Stifte, Papier, Metaplankarten oder Post-its. Die Erfahrung zeigt, dass die Visualisierung am Flipchart mit Post-its besonders hilfreich ist, weil der Klient dann die einzelnen Handlungsschritte flexibel verändern und Abhängigkeiten darstellen kann. Durch die stehende Arbeit wird der Klient mobilisiert und bleibt somit auch geistig in Bewegung. Es sollte auf jeden Fall eine Fotodokumentation des Charts gemacht werden, um damit in Folgesessions weiterarbeiten zu können.

Literatur

- » **de Shazer, Steve & Dolan, Yvonne (2018).** *Mehr als ein Wunder. Die Kunst der lösungsorientierten Kurzzeittherapie.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Freimuth, Joachim & Stein, Nadine (2017).** *Werkzeugkiste (51). Lösungsorientierte Beratung mit Skalenfragen. OrganisationsEntwicklung, 36(2), S. 88–93.*
- » **Koch, Benjamin (2018).** *Hypnose im Coaching. Der tiefere Zugang zum Unbewussten. Coaching-Magazin, 10(1), S. 38–42.*
- » **Schaller, Johannes & Schemmel, Heike (2013).** *Exkurs: Ressourcen, Ressourcen-*

orientierung und Ressourcenaktivierung. In Johannes Schaller & Heike Schemmel (Hrsg.), *Ressourcen: Ein Hand- und Lesebuch zur psychotherapeutischen Arbeit, 2. Aufl.* (S. 83-86). Tübingen: dgvt-Verlag.

- » **Schlippe, Arist v. & Schweitzer, Jochen (2019).** *Systemische Interventionen.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Schulz von Thun, Friedemann (2013).** *Miteinander reden: 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation.* Reinbek: Rowohlt.
- » **Sparrer, Insa (2014).** *Einführung in Lösungsorientierung und Systemische Strukturaufstellungen.* Heidelberg: Carl-Auer.

Die Autorin



Foto: Mathias Leidgenschwendner, Comdé Nast Germany

Dr. Stefanie Rödel ist Inhaberin der Dr. Rödel Consulting mit den Schwerpunkten Führungskräfte-Coaching sowie Organisationsentwicklung mit Fokus auf Kulturwandel (Leadership Exzellenz, Zusammenarbeit, digitale und agile Transformation). Darüber hinaus ist sie Dozentin an verschiedenen Hochschulen.

www.dr-roedel-consulting.com

Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team

Ein Coaching-Tool von Ines Schulz-Bücher



Kurzbeschreibung

Professionelles Coaching baut darauf, die verschiedenen Sichtweisen *aller Persönlichkeitsanteile* in die Analyse, Entscheidung und Handlungsplanung des Klienten einzubeziehen. Dadurch lassen sich unter anderem die Befürworter und Bremser, die Mutigen und Vorsichtigen, die Fleißigen und Bequemen hinsichtlich der Zielerreichung des Klienten systematisch erfassen. Zur Visualisierung dieser inneren Team-Dynamik wurden zwei bekannte Methoden kombiniert und damit das Tool „Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team“ entwickelt (vgl. Schrotta, 2020).

Anwendungsbereiche

Die hier beschriebene Methode ist als rahmende Ansatz für einen gesamten

Coaching-Prozess oder für einen Teilprozess geeignet. Ihr Einsatz ist sinnvoll, wenn ein Klienten-Thema durch ressourcen- und zielorientiertes Verhalten erfolgreich bearbeitet werden soll. Der Klient steht vor einer Veränderung wie z.B. einer neuen Position oder Rolle, einer persönlichen oder beruflichen Neuorientierung.

Effekte

Das Tool hilft, die verschiedenen inneren Stimmen des Klienten sichtbar zu machen. Es fördert die *Identifikation und Gewichtung von eigenen Ressourcen und inneren Widerständen*. Es verbessert die Qualität von Entscheidungen, dient der Zielerreichung und dem ...

- » Erstellen von Stimmungsbildern
- » Ermitteln von Prioritäten

- » Vorbereiten von Entscheidungen
- » Entscheiden zwischen alternativen Vorschlägen

Ausführliche Beschreibung

Die ersten Ideen zum *Systemischen Konsensieren* entwickelte Erich Visotschnig in den 80er-Jahren als Systemanalytiker und Projektmanager bei IBM. Seit 2001 arbeitete er die Methode mit Siegfried Schrotta weiter aus. Die beiden Autoren veröffentlichten die Methode 2005 im Buch „Das SK-Prinzip: Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst“. Vorteil der Methode ist, dass (unbewusste) Widerstände transparent werden.

Fallbeispiel:
Führungskräfte-Coaching

Ein aus sieben Mitarbeitern bestehendes Team diskutiert über den Umgang mit Homeoffice-Regelungen nach den Corona-Lockerungen. Vor der Pandemie war Homeoffice kein Thema. Als die Regelungen notgedrungen Anwendung fanden, ist aber alles relativ gut gelaufen. Über eine Moderation ermittelt der Coach ein Stimmungsbild im Team (siehe Tabelle 1).

Der geringste Widerstand und damit größte Konsens besteht bei der vierten, im Vorfeld festgelegten Alternative. Im weiteren Verlauf könnte der Chef, der für 100 Prozent Anwesenheit plädiert, nochmals darüber nachdenken. Hierzu bietet sich das Modell und die Methode des *Inneren Teams* an, entwickelt vom Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun (2010). Es dient der *Selbstklärung und Rollenklarheit* der „Stimmen in unserer Brust“. Das Innere Team ist eine Abwandlung der Parts Party, einer Methode der Systemischen Familientherapie, die von Virginia Satir in den 1970er-Jahren entwickelt wurde. Zudem stützt sich Schulz von Thuns Modell auf die unter anderem von Margaret Paul und Erika J. Chopich beschriebenen, in einem Menschen interagierenden Persönlichkeitsanteile. Der Vorgesetzte, Herr E., reflektiert unter fragengestützter Anleitung des Coachs seine inneren Anteile und identifiziert folgende Rollen: der Pessimist, der Kontrolleur, der Macher, der Zielorientierte, der Autonome, der Perfektionist, der Überlastete, der Mutige.

Synthese beider Tools zum Systemischen Konsensieren mit dem Inneren Team

Vorbereitung und Einstimmung: Der Klient zeigt sich in seiner Fragestellung bzw. seinem Thema ambivalent, denn es haben sich verschiedene Alternativen herauskristallisiert. Im oben angeführten Fallbeispiel eines Führungskräfte-Coachings ist die optimale Arbeitsform fraglich. In einem Karriere-Coaching könnte hingegen die berufliche Entwicklung unklar sein. Dem Klienten fällt es schwer, sich zu entscheiden. Eingangs erfragt der Coach den Wunsch nach einer guten Lösung: „Woran würden Sie eine gute Lösung erkennen?“ Alternativ kann er den Klienten bitten, folgenden Satz zu ergänzen: „Eine gute Lösung für mich sollte ...“. Nun erfolgt der Vorschlag des Coachs, sich die Situation durch „Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team“ genauer anzusehen. Der Coach stellt dem Klienten die Zielsetzung, den Ablauf (siehe auch Bohinc, 2018) und die Materialien des Tools wie nachfolgend dargestellt vor und holt dessen Einverständnis ein.

Schritt 1: Gemeinsam mit dem Klienten eine offene Frage (Wer? Wie? Wo? Was? etc.) zur Entscheidungsfindung entwickeln.

Schritt 2: Der Coach erläutert die Methode des Systemischen Konsensierens. Mit dem Klienten werden die möglichen Optionen

bzw. Alternativen aufgelistet. Diese wurden idealerweise bereits in vorangegangenen Sitzungen erarbeitet.

Schritt 3: Der Coach erläutert dem Klienten in Kürze das Modell des „Inneren Teams“. Gemeinsam identifizieren sie die Teammitglieder (Persönlichkeitsanteile), die sich zu der Fragestellung äußern wollen bzw. gehört werden sollten.

Schritt 4: Der Klient lässt die Optionen durch die einzelnen Mitglieder seines Inneren Teams bewerten! (0 = geringster Widerstand / 10 = höchster Widerstand)

Schritt 5: Das Meinungsbild wird auf einem ausgedruckten Formular oder in Excel visualisiert. Anschließend werden nun die Ergebnisse der einzelnen Optionen errechnet. Systemisches Konsensieren beruht auf der Annahme, dass die Lösung mit dem geringsten Widerstand dem Gruppenkonsens besser entspricht als jene mit der größten Zustimmung.

Schritt 6: Der Coach lässt den Klienten das Ergebnis in Ruhe zu Hause reflektieren. Hierzu sind folgende Fragen hilfreich: Welche Rolle fehlt noch im Inneren Team? Wer sollte mehr Gehör finden? Mit welchen Argumenten könnten dominante Teammitglieder zum Nachdenken motiviert werden? Wodurch würde sich das Ergebnis verändern?

Nachbereitung: In der Folgesitzung sollten die Erkenntnisse aus Schritt 6 reflektiert und Umsetzungsschritte erörtert werden.

Ergebnis: Es entsteht eine Widerstandsmatrix mit bewerteten und priorisierten Entscheidungsoptionen. Tabelle 2 (S. 48) zeigt die Matrix des oben angeführten Beispiels eines Führungskräfte-Coachings.

Fallbeispiel: Karriere-Coaching

Der Klient, Anfang 20, ausgestattet mit einem Bachelor in Maschinenbau und zwei Jahren Berufserfahrung, hatte die Erkenntnis und Erfahrung, im falschen Beruf und der falschen

Alternativen	Teammitglieder									
	Frau A.	Herr B.	Herr C.	Frau D.	Chef, Herr E.	Frau F.	Frau G.	Herr H.	Frau I.	Summe Widerstand
100 Prozent Büroanwesenheit	8	7	0	10	0	10	4	5	7	51
Ein fester Homeofficetag pro Woche	5	6	4	8	3	8	6	5	4	49
Jeder Mitarbeiter flexibel nach seinen Wünschen	6	2	10	0	10	0	10	5	10	53
Zwei flexible Homeofficetage, außer am Montag	0	4	6	4	6	2	7	5	8	42

Tabelle 1: Systemisches Konsensieren im Team von Herrn E., Skalierung: 0 = kein Widerstand / 10 = höchster Widerstand (Tabellenstruktur nach Visotschnig & Schrotta, 2005)

Alternativen	Inneres Team von Herrn E.								Summe Widerstand
	Der Pessimist	Der Kontrollleur	Der Macher	Der Zielorientierte	Der Autonome	Der Perfektionist	Der Überlastete	Der Mutige	
100 Prozent Büroanwesenheit	2	0	0	7	9	2	8	10	38
Ein fester Homeofficetag pro Woche	6	4	5	2	6	7	1	0	31
Jeder Mitarbeiter flexibel nach seinen Wünschen	10	10	8	5	0	10	4	3	50
Zwei flexible Homeofficetage, außer am Montag	8	6	6	3	2	9	2	2	38

Tabelle 2: Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team von Herrn E., Skalierung: 0 = kein Widerstand / 10 = höchster Widerstand (Tabellenstruktur nach Visotschnig & Schrotta, 2005)

Branche tätig zu sein. Sein erklärtes Ziel für das Karriere-Coaching bestand darin, beruflich umzusteigen und Coach zu werden. Der gesamte Prozess über Werte- und Genogrammarbeit, Analyse der Berufsbiografie etc. erstreckte sich über acht Sitzungen à 90 Minuten. Letztendlich entschied sich der Klient, eine Teilzeittätigkeit in Anstellung bei seinem selbständigen Bruder aufzunehmen (siehe Tabelle 3), um eine hohe Zeitflexibilität und Autonomie zu haben, Wissen für eine Selbständigkeit zu erlangen, sein eigenes Konzept als Coach zu entwickeln sowie eine passende Ausbildung zu identifizieren und zu absolvieren. Fazit: „Der kleine Bruder“ hat sich nicht emanzipiert. Der Klient hat jedoch erkannt, dass einige Rollen in seinem Inneren Team fehlten. Offene Themen für ihn bestehen darin, Selbstbewusstsein sowie Mut zu entwickeln und sich abzunabeln von der Ursprungsfamilie.

Positives Konsensieren

Eine Abwandlung vom Systemischen Konsensieren ist das „Positive Konsensieren“ nach Lothar Seiwert. Hier werden statt der Widerstände die *Akzeptanzwerte* abgefragt. (Seifert, 2015) Welcher Ansatz zum Einsatz kommen sollte, hängt unter anderem vom Klienten, dem Kontext und der Art der Entscheidung ab.

Vorteile: Diese Methode führt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit eigenen Wünschen und oft teils unbewussten Mustern, Ängsten und Widerständen. Die Lösungsfindung und Entscheidungsfähigkeit werden gefördert. Die Akzeptanz der eigenen Pluralität führt zu mehr Selbstsicherheit und Zufriedenheit.

Voraussetzungen

Der Coach sollte systemisch fragen können und über Kenntnisse in der Methodik des Inneren Teams verfügen. Ein Selbstversuch vor dem ersten Einsatz ist empfehlenswert. Diese Methode erfordert eine ausführliche Reflexion durch den Klienten sowie eine gewisse Klarheit über die eigenen Rollen. In der Synthese

Alternativen	Rollen im Inneren Team								Summe Widerstand	
	Der kleine Bruder	Der Wissbegierige	Der Anspruchsvolle (Entwicklung)	Der Kreative	Der Mütige	Der Ängstliche/Sicherheitsbedürftige	Der Hilfsbereite	Der Bequeme		Der Unabhängige
Job beim Bruder / parallele Coaching-Ausbildung	0	4	7	5	9	1	2	0	2	30
Fernstudium Kommunikationspsychologie	5	2	2	2	3	5	6	5	6	36
Lehrer als Quereinsteiger / parallele Coaching-Ausbildung	4	2	3	1	3	6	2	6	5	32
Vertrieb im Maschinenbau / parallele Coaching-Ausbildung	5	3	4	4	4	6	5	5	3	39

Tabelle 3: Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team im Karriere-Coaching, Skalierung: 0 = kein Widerstand / 10 = höchster Widerstand (Tabellenstruktur nach Visotschnig & Schrotta, 2005)



beider Modelle kann das Tool den Klienten überfordern und zu Widerständen führen. Eine einfühlsame und professionelle Moderation durch den Coach ist daher notwendig.

Persönliche Hinweise

Dieses Tool wird von der Autorin dieses Beitrags sehr erfolgreich und mit großer Akzeptanz sowohl in Führungskräfte- als auch in Karriere-Coachings eingesetzt. Generell ist wichtig, dass das Tool hauptsächlich der Erweiterung der Perspektiven und Kontextanalyse dient. Es sollte *nicht* zwingend die Alternative mit der geringsten Zahl (dem geringsten Widerstandswert) umgesetzt werden. Sowohl das Systemische Konsensieren als auch das „Systemische Konsensieren mit dem Inneren Team“ kann über einen längeren Kommunikations- und Metaprozess mehrere Runden durchlaufen und die vom Klienten eingeschlagene Richtung hierdurch Änderungen erfahren.

Technische Hinweise

Der Zeitbedarf für die Durchführung als Teilprozess beträgt ca. 90 Minuten zuzüglich der Transferaufgabe. Benötigt werden ein A4-Blatt, Stifte, ggf. ein Lineal oder ein vorgefertigtes Arbeitsblatt. Alternativ können ein Laptop und Excel verwendet werden.

Literatur

- » **Bohinc, Thomas (2018)**. Systemisches Konsensieren. *Projektmagazin, online*. Abgerufen am 23.06.2020: www.projektmagazin.de/methoden/systemisches-konsensieren.
- » **Luksch, Werner (2015)**. Das Innere Team in der Praxis des Management-Coachings. *Coaching-Magazin*, 8(4), S. 30–34.
- » **Paulus, Georg; Schrotta, Siegfried & Visotschnig, Erich (2020)**. *Systemisches Konsensieren*. Holzhausen: Danke-Verlag.
- » **Seifert, Josef W. (2015)**. *Systemisches Konsensieren*. Abgerufen am 23.06.2020: www.moderation.com/unternehmen/white-paper/white-paper-detail/article/systemisches-konsensieren.html.
- » **Schulz von Thun, Friedemann (2010)**. *Miteinander reden, Band 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Schulz von Thun, Friedemann & Stegmann, Wibke (Hrsg.) (2004)**. *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Schrotta, Siegfried (2020)**. *Entscheiden ohne Qual der Wahl*. Abgerufen am 23.06.2020: www.smarterlife.de/ich/konsensieren-ich/inneres-team.
- » **Visotschnig, Erich & Schrotta, Siegfried (2005)**. *Das SK-Prinzip*. Wien: Carl Ueberreuter.

Die Autorin



Foto: Robert Jahn

Ines Schulz-Bücher, Diplom-Laotistin, Personal- und Organisationsentwicklerin für KMU, Führungskräfte- und Karriere-Coach, Lehrbeauftragte für Personalmanagement an verschiedenen Universitäten und Hochschulen, Mitglied des GABAL e.V., Studium der Südostasien- und Kommunikationswissenschaften an der Humboldt-Universität Berlin sowie an den Universitäten in Vientiane und New Delhi. Aufbaustudium Weiterbildungsmanagement TU Berlin.

www.kommunikation-berlin.de



Coaching etablierter Entrepreneurere

Ein Coaching-Programm zur Steigerung von Selbstwirksamkeit und Unternehmenserfolg

Von Dr. Margret Fischer

Unternehmer stehen vor vielfältigen Herausforderungen und sehen sich zunehmend Veränderungsprozessen ausgesetzt, die sowohl die individuelle als auch die organisationale Ebene berühren. Die hier vorgestellte Arbeit, die im Rahmen einer Dissertation durchgeführt wurde, entwickelt ein theoretisch begründetes Modell des unternehmerischen Erfolgs und leitet für Entrepreneurere ein geeignetes Coaching-Programm ab, welches empirisch hergeleitet und überprüft wird.

Entrepreneure bestimmen einen Großteil des Funktionierens der nationalen und globalen Wirtschaft. Das Entdecken, Aufspüren und Umsetzen neuer Geschäftsideen oder Technologien ist eine entscheidende Voraussetzung für das Überleben von Organisationen. Der daraus resultierende Innovationsdruck, die Auswirkungen des technischen Fortschritts, die Digitalisierung sowie Krisen führen zu einer stetigen Zunahme disruptiver Veränderungsprozesse.

Einleitung

Aufgrund der Einzigartigkeit von Unternehmen existieren keine Interventionen, Settings oder Lösungen, die für alle Veränderungsprozesse Gültigkeit besitzen. Zu Beginn einer Begleitung sollte daher eine genaue Ist-Analyse durchgeführt werden, wobei sich eine interdisziplinäre und wissenschaftliche Herangehensweise bewährt hat. Im Anschluss kann ein bedarfsgerechtes Coaching-Programm abgeleitet werden. Die hier thematisierte Studie (Fischer, 2020) zeigt, dass eine Verbesserung der Selbstwirksamkeit bei etablierten Entrepreneurinnen nach dem Einsatz des abgeleiteten Coaching-Programms realisiert werden konnte. Das zugrunde gelegte Coaching-Modell mit einem ressourcenorientierten Ansatz nach dem Strukturmodell Greifs (2008) stellt eine wirkungsvolle theoretische Basis für Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Entrepreneurinnen dar. Ziel war es, ein möglichst transparentes und nachvollziehbares Coaching-Programm zu erstellen, das die Forschung in Bezug auf Coaching in disruptiven Umwelten unterstützen kann.

Der Fokus bei der Durchführung eines Coaching-Programms für Entrepreneurinnen liegt auf einer *positiven Beeinflussung des Selbstkonzepts*, einer *verfeinerten Rollenwahrnehmung* und einer *Steigerung von Selbstwirksamkeitsüberzeugungen*. Hierbei hat Coaching Auswirkungen auf die spezifischen Faktoren von unternehmerischem Verhalten. Die Anwendung von Coaching kann den Selbstwert und die Selbstwirksamkeit von Entrepreneurinnen steigern. Top-down sollten weitere Führungsebenen mithilfe von Coaching unterstützt werden.

Wichtig ist es, zielgruppenspezifisch vorzugehen, die Sprache der jeweiligen Zielgruppe zu sprechen, ihre aktuellen Bedürfnisse zu identifizieren und Strategien sowie Maßnahmen anzupassen, um wirkungsvolle Beratungsprozesse zu realisieren. Laut Schiersmann und Thiel (2009) sind Stabilisierungsbedingungen für Veränderungsprozesse notwendig. Denn Veränderungen sind geprägt durch Instabilität, das Aufbrechen alter und Kennenlernen neuer Muster. Dies bezieht sich besonders auf disruptive Veränderungsprozesse, wobei hier ein abgeleitetes Coaching-Programm als sinnvoller Stabilisator dienen kann. In dieser Situation werden alte Strukturen zerstört und es bedarf einer funktionierenden Strategie, um neue Strukturen zu etablieren.

Entrepreneurinnen benötigen eine strukturelle und emotionale Sicherheit, um Veränderungen in Gang zu setzen. Es ist Aufgabe des Coachs, Ressourcen der Entrepreneurinnen sichtbar zu machen, sie zu aktivieren und neue Perspektiven zu erschließen. Entrepreneurinnen können mit einem Coach als Sparringspartner sowohl ihre angestrebten Unternehmensziele als auch ihre persönlichen Ziele effizienter erreichen. Dies geschieht durch ein strukturiertes Vorgehen begleitet durch stimmige Interaktionen zwischen Coach und Unternehmerin. Meistens werden dabei ungünstige Muster und blinde Flecken aufgedeckt. Auf kollektiver Ebene können darüber hinaus Team-Coachings den Unternehmenserfolg verbessern. Nach einer genauen Diagnose wird ein bedarfsgerechtes Coaching-Programm entwickelt. Orientiert an der Unternehmenskultur, den Menschen und der Zielsetzung wird ein Prozess in Gang gesetzt, um den jetzigen und zukünftigen Unternehmenserfolg der Organisation zu sichern.

Zielsetzung

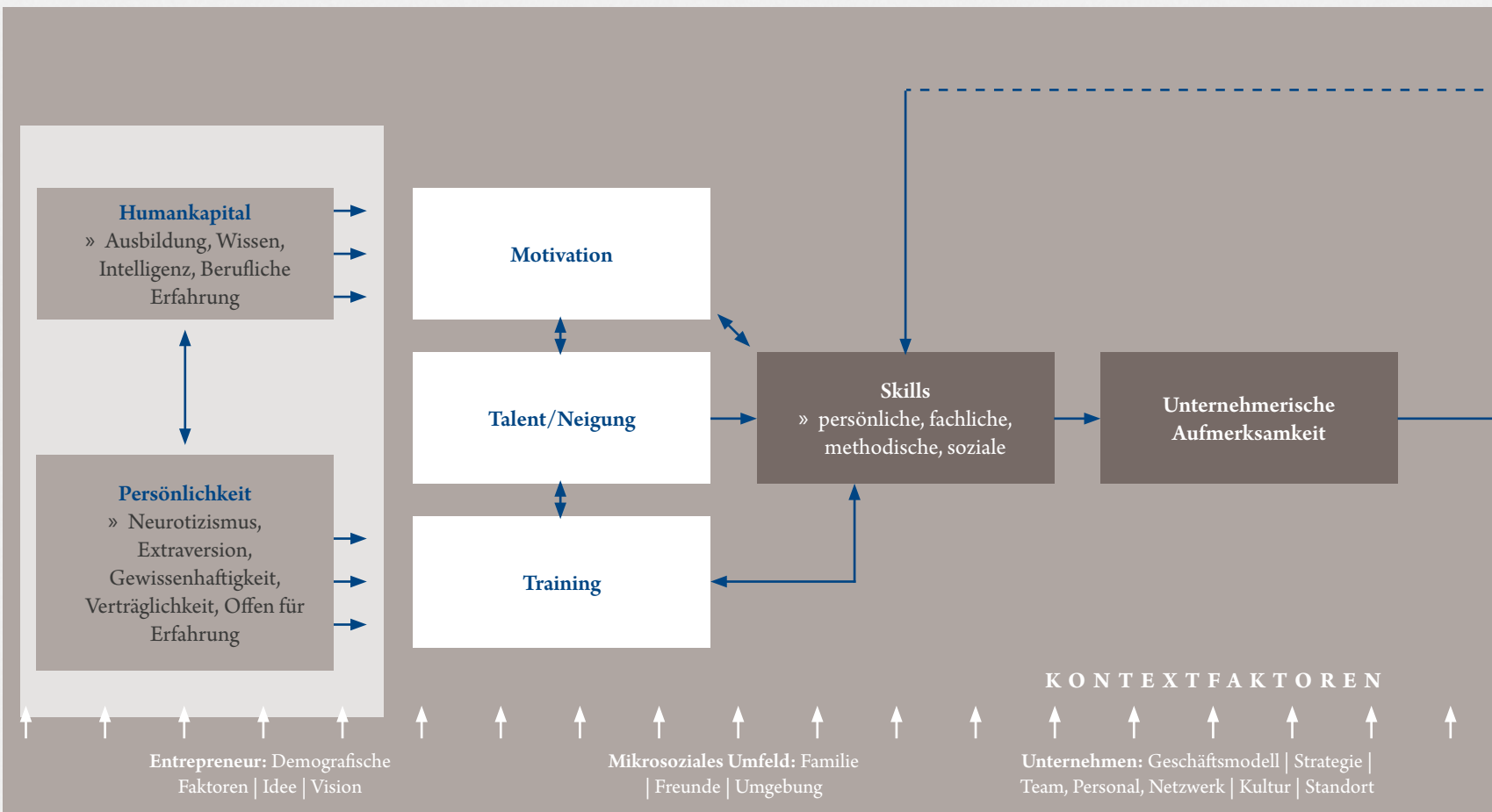
Ziel ist es, zu zeigen, dass Business-Coaching etablierte Entrepreneurinnen unterstützen kann. Im ersten Schritt wird dazu der Zusammenhang zwischen spezifischen Faktoren des unternehmerischen Verhaltens und dem Unternehmenserfolg im Mixed-Methods-Design untersucht. Ein auf die Bedürfnisse

der Entrepreneurinnen zugeschnittenes Coaching-Programm wird unter Bezugnahme der gewonnenen Erkenntnisse im zweiten Schritt entwickelt und anschließend als Studie durchgeführt. Um den objektiven und subjektiven Unternehmenserfolg der Entrepreneurinnen zu erklären, wird in Studie 1 bei zwei Stichproben ($n_1=107$, $n_2=85$) eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Es wird u.a. für beide Stichproben festgestellt, dass die Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress den subjektiven Unternehmenserfolg prognostizieren können.

Aus den bestehenden Stichproben wurden ($n_3=10$) Probanden für die Durchführung der zweimal zweistündigen Coaching-Interventionen gewonnen und zu vier Messzeitpunkten nach dem Aktionsforschungsansatz erhoben. Ergebnisse waren u.a. mehr Klarheit hinsichtlich des Problems, Einstellungsänderungen, eine emotionale Entlastung, die Steigerung des Wohlbefindens, ein besseres Stressmanagement, vermehrte Proaktivität und das Lernen neuer Verhaltensweisen. Nach dem zweiten Coaching und über den gesamten Coaching-Prozess hinweg wird auch in Studie 2 die Selbstwirksamkeit der Entrepreneurinnen signifikant gesteigert ($F=3,437$; $p=.031$; $\eta^2=.276$).

Forschung

Im deutschsprachigen Raum findet sich keine Studie, die Coaching zur Unterstützung *etablierter* Unternehmer untersucht. Bei der Erforschung von Gründer-Coachings konnte festgestellt werden, dass Gründungen aus der Arbeitslosigkeit wirkungsvoller waren im Vergleich zu regulären Gründungen (Caliendo et al., 2014). Bereits gut erforscht sind Kriterien wie Leistungssteigerung, Leistungsmotivation, Risikoneigung, Innovationsfähigkeit und Handlungsorientierung. Dobrea und Maiorese (2015) konnten zeigen, dass Business-Coaching einen positiven Effekt auf die Steigerung der Selbstwirksamkeit von Entrepreneurinnen hat, was die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verstärkt. Abele-Brehm und Stief (2004) belegen, dass erfolgreiche Personen in der Regel über höhere Selbstwirksamkeitserwartungen verfügen als Personen mit weni-



ger Erfolg. In der Entrepreneurship-Forschung (z.B. Stajkovic & Luthans, 1998) und ebenso in der Psychologieforschung (z.B. Maddux & Gosselin, 2012) stellt Selbstwirksamkeit ein wichtiges Konstrukt dar. Die Metaanalyse von Stajkovic und Luthans (1998) verdeutlicht den positiven Effekt von Selbstwirksamkeit auf Leistung und Effizienz im Arbeits- und Organisationskontext. Des Weiteren konnte ein positiver Einfluss von persönlicher Selbstwirksamkeit auf das Verhalten zur Realisierung selbstgesteckter Ziele (Krueger & Braezel, 1994) nachgewiesen werden. Selbstwirksamkeitserwartungen können trainiert, gefördert und von Person zu Person weitergegeben werden (Bandura, 1997). Diverse empirische Studien stützen die Tatsache, dass eine hohe Selbstwirksamkeit bei Entrepreneuren zu Verhaltensweisen führt, die eine erfolgreiche Unternehmensführung begünstigen (Stajkovic & Luthans, 1998).

Forschungsfragen

Es wird folgenden Fragen nachgegangen: Welche Zusammenhänge existieren zwischen den spezifischen Faktoren des unternehmerischen

Verhaltens und subjektivem/objektivem Unternehmenserfolg? Haben Entrepreneure einen Unterstützungsbedarf durch Coaching? Welche Rahmenbedingungen sollte eine Coaching-Intervention für Entrepreneure erfüllen? Können ausgewählte spezifische Faktoren des unternehmerischen Verhaltens der Entrepreneure von KMU durch ein abgeleitetes Coaching-Programm unterstützt werden?

Entrepreneur-Coaching-Modell

Coaching hat Auswirkungen auf die spezifischen Faktoren von unternehmerischem Verhalten. Es bringt nichts, einzelne Coaching-Interventionen oder Prozessoptimierungen weiterzuentwickeln, sondern es muss *situativ und ganz individuell angepasst* werden. Wenn dies erreicht ist, wird Top-down die gesamte Führungsriege mithilfe von Coaching zielgruppenspezifisch unterstützt.

Das zugrunde gelegte Coaching-Modell (siehe Abb.) enthält gründungsrelevante Faktoren, welche grau unterlegt sind und Kontextfaktoren, die unten angesiedelt sind. Sowohl Motivation, Talent/Neigung und Training

können die vielfältigen Skills eines Entrepreneurs beeinflussen. Bei motivationalen und trainierbaren Aspekten kann eine Rückkopplung beobachtet werden. Je nach Persönlichkeit und Umweltbedingungen lassen sich persönliche, fachliche, methodische und soziale Kompetenzen formen und vor allem auch gestalten, verfeinern und ausbauen. Diese Skills haben einen entscheidenden Einfluss auf die unternehmerische Aufmerksamkeit und diese wiederum auf Entscheidungen der Entrepreneure zum unternehmerischen Handeln. Diese Handlungen sind bedingt durch einen Erwartungs-Erfolgs-Vergleich und eine Umsetzungs-Ergebnis-Beziehung der Entrepreneure.

Daraus lassen sich spezifische Faktoren für unternehmerisches Verhalten ableiten: Interne Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Leistungsbereitschaft und Risikoneigung sind Verhaltenseigenschaften, die bereits für den Gründungsprozess eine wesentliche Rolle spielen, wie bereits ausgeführt. Weitere spezifische Faktoren für unternehmerisches Verhalten sind u.a. Proaktivität, Wohlbefinden, Stress, Proaktives Coping, Kognitive Bewälti-

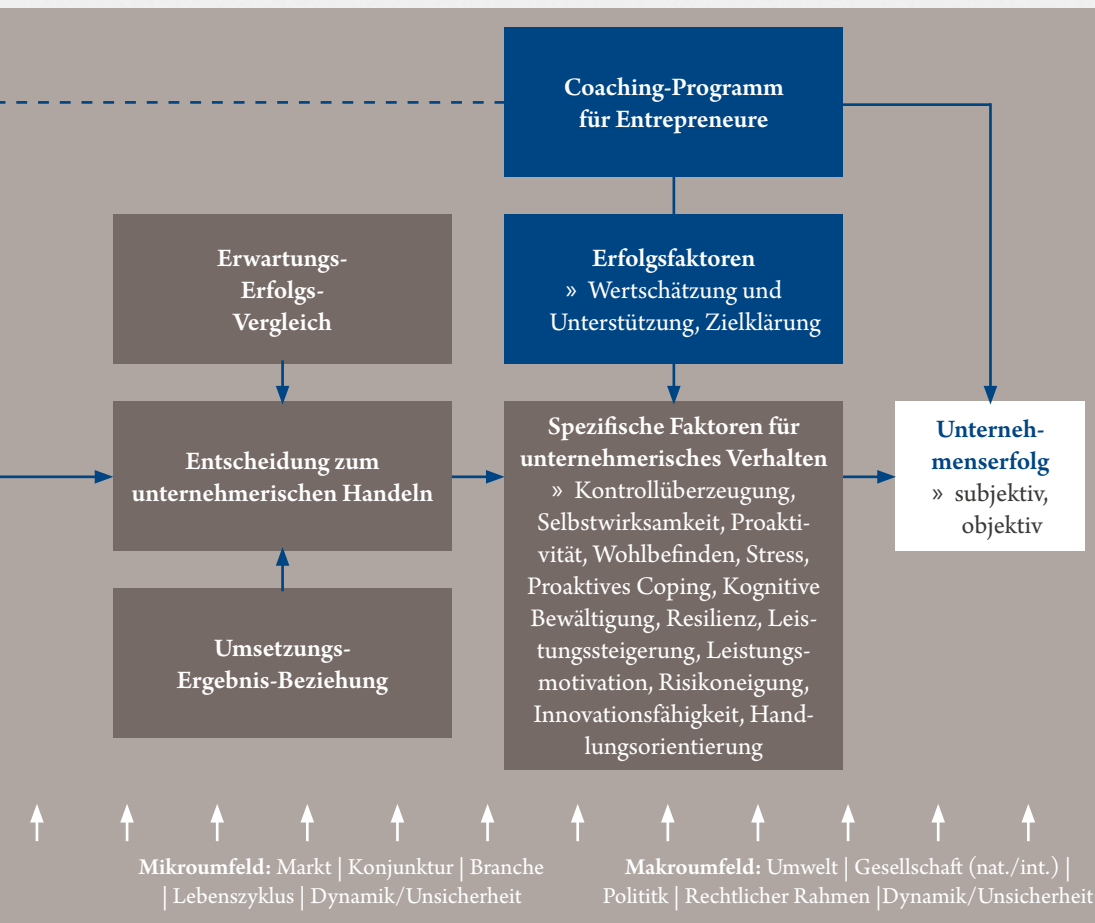


Abb.: Das Entrepreneur-Coaching-Modell

gung, Resilienz, Leistungsmotivation, Innovationsfähigkeit und Handlungsorientierung.

Während nach dem ersten Coaching positive und negative Auswirkungen der Einzelitems der Selbstwirksamkeit zum Tragen kommen, sind nach der zweiten Coaching-Sitzung nur noch positive Effekte zu verzeichnen. Baron und Morin (2010) konstatieren in ihrer Studie eine positive *Korrelation zwischen der Anzahl von Coaching-Sitzungen und der Steigerung der Selbstwirksamkeit*. Es kann also vermutet werden, dass die Selbstwirksamkeit mit weiteren Coaching-Sitzungen zu steigern wäre.

Selbstwirksamkeit

Persönliche Selbstwirksamkeit, auch *Selbstwirksamkeitserwartung* genannt, ist nach Bandura (1977) der Glaube an die *eigenen Fähigkeiten* eines Menschen, das *eigene Verhalten* wünschenswert zu beeinflussen. Um Erfolg zu haben, genügt es nicht, über die dafür notwendigen Ressourcen zu verfügen, es braucht auch die Zuversicht, dieses Ziel erreichen zu können (ebd.).

Eine hohe Selbstwirksamkeit fördert bei Entrepreneuren das Vertrauen, Herausforderungen mit wirksamen Handlungen begegnen zu können. Gerade in kritischen Situationen, die durch Unsicherheiten und Risiken charakterisiert sind, stellen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen eine Relevanz für Entrepreneure dar (Chen et al., 1998).

Eigene Erfahrungen haben den stärksten Einfluss, gefolgt vom Modelllernen, der verbalen Überzeugung und den wahrgenommenen Erregungszuständen (Bandura, 1982). Selbstwirksamkeitserwartungen stellen kein statisches Konstrukt dar, sondern werden bestimmt durch die drei Dimensionen Ausmaß (level), Allgemeinheitsgrad (generality) und Stärke (strength) (Bandura, 1977, 1997). Je nach Ausmaß einer Aufgabe oder einer Herausforderung kann der Schwierigkeitsgrad die subjektive Erwartungshaltung stark beeinflussen. Gerade Entrepreneure, die vor der Bewältigung einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben stehen, sollten sich möglichst große Herausforderungen zutrauen, was mit einer hohen Selbstwirksamkeit einhergeht.

Durch den Einsatz von Coaching sollen die individuellen, persönlichkeitsrelevanten Merkmale im Zentrum der Untersuchung stehen. Gegenstand dieser Studie ist daher die persönliche, allgemeine Selbstwirksamkeit der Entrepreneure.

Selbstwirksamkeitserwartungen sind ein differenziertes und dynamisches System – im Gegensatz zu Persönlichkeitsmerkmalen. Erfolgreiches Handeln wird nach Bandura (1997) durch ein Funktionieren des Selbstsystems repräsentiert. *Entrepreneure müssen an sich und ihren Erfolg glauben* sowie ihren Mitarbeitern als gutes Beispiel dienen. Selbstsicheres Auftreten führt dazu, dass Chancen besser erkannt werden können. Proaktives Verhalten trägt ebenfalls dazu bei.

Untersuchungsergebnisse

Das Entrepreneur-Coaching-Modell sowie die zugrunde gelegten Hypothesen wurden teilweise gestützt. Die Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress können den subjektiven Unternehmenserfolg der Entrepreneure prognostizieren.

Wohlbefinden klärt bei beiden Stichproben den größten Varianzanteil auf. Der Zusammenhang zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg wird durch Wohlbefinden mediiert. Des Weiteren verfügen Entrepreneure mit Coaching-Erfahrung im Vergleich zu denen ohne Coaching-Erfahrung über eine höhere Selbstwirksamkeit und mehr Wohlbefinden.

Nach Durchführung des Coaching-Programms hatten die Probanden im Rahmen der Aktionsforschung *mehr Klarheit* hinsichtlich ihres Problems. Sie konnten *Einstellungsänderungen* vornehmen und fühlten sich *emotional entlastet*. Befragte Entrepreneure konnten ihr *Wohlbefinden steigern*, hatten ein *besseres Stressmanagement* und konnten sogar *neue Verhaltensweisen* lernen. Nach dem zweiten Coaching und über den gesamten Coaching-Prozess hinweg wird die *Selbstwirksamkeit signifikant gesteigert* ($F=3,437$; $p=,031$; $\eta^2=,276$).

Limitationen

Jede empirische Untersuchung hat ihre Grenzen. Die Konzeption des Modells basiert auf ausgewählten Modellen, die sich auf den Entrepreneur konzentrieren. Für weitere Forschungsbemühungen können noch weitere Modelle Berücksichtigung finden. Darüber hinaus können auch weitere unternehmensspezifische Faktoren für Unternehmensverhalten untersucht werden. Das Entrepreneur-Coaching-Modell erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wurde eine begrenzte Zahl relevanter Variablen ausgewählt und zum Teil mit Kurzskalen getestet. Das beruht auf der Überlegung, die Dropout-Rate der Studienteilnehmer zu senken. Diese Arbeit weist auch eine Einschränkung in Bezug auf die Operationalisierung von Unternehmenserfolg auf. Bei der quantitativen Studie 1 kann eine Längsschnittstudie mit mehreren Messzeitpunkten zu weiteren Erkenntnissen führen. Da in der hier durchgeführten Querschnittsstudie keine Einheitsmethodenvarianz vorliegt, ist eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse zulässig. Die Stichprobe der Studie 2 ist klein, genügt mit vier Messzeitpunkten aber dennoch den statistischen Anforderungen.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Disruptive Veränderungsprozesse benötigen neue Lösungen in Form *individueller Prozessgestaltung*. Integrierte Coaching-Interventionen werden in der Ist-Analyse zu einheitlichen, transparenten Coaching-Programmen zusammengefasst. Die Durchführung dieser Coaching-Programme kann nachhaltig zur Bewältigung von Veränderungsprozessen beitragen. Die Steigerung der Selbstwirksamkeit von Entrepreneuren führt zu einem *verbesserten Selbstmanagement auf individueller Ebene* und zu einer *innovativen Unternehmensführung auf kollektiver Ebene*.

Coaching stellt eine geeignete Beratungsform zur Unterstützung etablierter Unternehmer dar. Es konnten ähnliche Ergebnisse bei zwei unterschiedlichen Stichproben gefunden werden. Der positive Effekt auf die Selbstwirksamkeit der Entrepreneure wirkt sich ebenso auf

Zielerreichung, Wahrnehmen von Chancen und Geschäftsmöglichkeiten sowie den Unternehmenserfolg aus.

Coaching-Angebote werden bis dato bei Gründungsvorhaben eingesetzt und sollten auch Einzug in die Förderung des Unternehmers halten. Entrepreneure sind in den jeweiligen Phasen ihres Geschäftsaufbaus vor viele unterschiedliche Herausforderungen gestellt. Es können gezielte Coaching-Programme für die strategische Ausrichtung, gesunde Unternehmensführung, Produktneugewinnung, Mitarbeiterführung, Fusionen und Unternehmensnachfolge entwickelt werden. Auch kann es Sinn machen, spezielle Coaching-Programme zu unterschiedlichen Anlässen für Entrepreneure auf individueller Ebene zu konzipieren. Denkbare Themen können die Steigerung von Proaktivität, Stressmanagement, Umgang mit Misserfolgen, Innovationsfähigkeit, Strategieentwicklung, Teamentwicklung und Kooperationsfähigkeit sein.

Die Autorin



Foto: Andreas Pohlmann

Dr. Margret Fischer, Promotion in Ökonomie, Dipl.-Volksw., MSc of Communications, Business-Coach, Coach-Ausbilderin, Managementberaterin, Führung von echt.® coaching, Lehrsupervisorin Trias Institut, Forschungstätigkeit in den Bereichen Coaching und Entrepreneurship, systemische Beraterin/Therapeutin; Wissenschaftsexpertin im Fachausschuss Forschung des DBVC e.V.,
1. Vorsitzende DCG e.V.
www.coaching-heidelberg.de
www.coach-datenbank.de/coach/margret-fischer-msc.html

Literatur

- » **Abele-Brehm, Andrea E. & Stief, Mahena (2004)**. Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. *A&O*, 48(1), S. 4–16.
- » **Bandura, Albert (1997)**. *Self-efficacy*. New York: Freeman.
- » **Bandura, Albert (1982)**. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), S. 122–147.
- » **Bandura, Albert (1977)**. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), S. 191–215.
- » **Baron, Louis & Morin, Lucie (2010)**. The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), S. 18–38.
- » **Caliendo, Marco; Kritikos, Alexander et al. (2014)**. Evaluation der Programme „Gründercoaching Deutschland“ und „Gründercoaching Deutschland – Gründungen a. d. Arbeitslosigkeit“. IZA.
- » **Chen, Chao C.; Greene, Patricia G. & Crick, Ann (1998)**. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), S. 295–316.
- » **Dobrea, Mihaela & Maiorescu, Irina (2015)**. Entrepreneurial outcomes and organisational performance through business coaching. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(38), S. 247–260.
- » **Fischer, Margret (2020)**. *Wie Business Coaching Entrepreneure unterstützen kann*. Hohenheim: OPUS Publishing. Abrufbar: <http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2020/1756/>.
- » **Greif, Siegfried (2008)**. *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Krueger, Norris F. & Brazeal, Deborah V. (1994)**. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), S. 91–104.
- » **Maddux, James E. & Gosselin, Jennifer T. (2012)**. Self-efficacy. In Mark R. Leary & June P. Tangney (Hrsg.), *Handbook of self and identity* (S. 198–224). New York: Guilford Press.
- » **Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2009)**. *Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Stajkovic, Alexander D. & Luthans, Fred (1998)**. Self-efficacy and work-related performance. *Psychological Bulletin*, 124(2), S. 240–261.



Business-Coaching und seine Entwicklungssprünge

Versuch einer Orientierung in der Undurchschaubarkeit

Von Prof. Dr. Walter Schwertl

Der Begriff des Coachings hat mittlerweile Karriere gemacht. Es entstanden neue Beratungsmärkte, Verbände, eine beträchtliche Menge an Fachliteratur, beachtliche Umsätze – und ebenfalls schwarze Schafe. Als Begleiterscheinungen des Coachings gelten die Undurchschaubarkeit des Marktes und eine nicht unerhebliche Begriffsverwirrung. Dieser Beitrag soll die Ursprünge des Coachings skizzieren, seine Entwicklungssprünge beschreiben und somit Orientierung in einem schwer zu überblickendem Feld ermöglichen.

Der Anglizismus *Coaching*, wahrscheinlich vom Kutscher abgeleitet (König & Volmer, 2002), suggeriert ein neues Beratungsformat. Betrachtet man den angloamerikanischen Sprachraum, mag dies zutreffen. Fokussiert man die europäische Geschichte und nicht das neue Wort *Coaching*, sondern die Dienstleistung dahinter, entdecken wir eine Geschichte von mehr als zweitausend Jahren (Schwertl, 2015).

Es liegt in der Natur des Beitrages, dass Einteilungen, notwendige Verkürzungen und Schlussfolgerungen kontingent sind. Nicht der Anspruch allgemeingültiger Wahrheit, sondern Nützlichkeit ist das Ziel. Gewiss ist lediglich die Einstweiligkeit, denn es wird neue Entwicklungen geben.

Historische Herleitungen

Der im deutschsprachigen Raum führende Coaching-Verband für Business-Coaching und Leadership, der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC, 2012, S. 20), definiert Coaching wie folgt: „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen [bezüglich primär beruflicher Anliegen].“

Folgt man sinngemäß dieser Definition, öffnet sich eine große historische Tradition, wenn auch die angebotenen Dienstleistungen früher mit anderen Bezeichnungen versehen waren (Schwertl, 2015). Ohne große Mühe finden sich Vorfahren des Business-Coachings in der Antike. Platon und Sokrates boten ihre Dienste an. Mit Kunden sokratische Dialoge zu führen, gehört auch heute zur großen Kunst von Business-Coaching. Sie gaben Unterricht und unterstützten junge Männer dabei, einen Beitrag für die Polis zu leisten und ihre Interessen zu verfolgen.

Die Tätigkeit umfasste Lebensthemen, juristische und politische Beratung, die Erziehung der Kinder in wohlhabenden Häusern oder das Verfassen von Reden. Bereits in der Antike wurde die Spannung zwischen Weisheit (Philosophie) und der Fähigkeit, diese über Rhe-

torik zu vermitteln, deutlich. Diese Balance gerät auch heute immer wieder aus den Fugen. Während in der griechischen Antike die Rhetorik (Redekunst) als Wissenschaft angesehen wurde, geriet sie im Zuge der Aufklärung, die nach Wahrheit strebte, in Verruf. Überzeugungstäter und Worthülsenverkäufer dieser Welt (Schwertl, 2014) stehen heute – arm an Inhalten, aber mit telegener Performanz ausgestattet – auf der einen, und eine Menge hochqualifizierter Kolleginnen und Kollegen auf der anderen Seite.

Es macht keine Mühe, Seneca den Älteren (54 v. C. – 39 n. C.) als einen der prominentesten Konsultanten der römischen Antike zu sehen. Er war der Erzieher und später der wichtigste Berater des Kaisers Nero. Dieser galt als unbeherrscht, zu großen Wutanfällen und zu Irrationalitäten neigend. Die unterschiedlichsten Beschreibungen über das Verhältnis des römischen Kaisers zu seinem wichtigsten Berater lassen manche Analogien zu prominenten Vorständen und ihren Coaches zu.

Eine sehr heterogene Gruppierung bildet der Stand der Sekretäre. Die Bedeutung dieses Berufs wandelte sich immer wieder sehr stark. *Geheime Räte* unterstanden dem jeweiligen Fürsten. Über lange Zeit des Wirkens der Geheimen Räte gab es immer wieder Vermischungen von Einflussnahme durch *Rat geben* und dem *Schaffen von Verordnungen und Gesetzen*. Geheimräte, mehr oder weniger freie Denker wie z.B. Friedrich Schiller oder Wolfgang von Goethe, bildeten quasi den Gegenpol zu subalternen Beamten. Die Entourage der heutigen CEOs großer Konzerne und ihre Beraterstäbe sind vergleichbar.

Medien sind relevante Beobachter von gesellschaftlicher Kommunikation (Schmidt, 2004). Sie brachten indirekt den Marketingberater hervor. Mit dem größer werdenden Einfluss der Medien entstand für Politiker und Spitzenmanager die Notwendigkeit, sich öffentlichkeitswirksam und mediengerecht darzustellen. Kommunikation ist immer Inhalt und Performanz (Schmidt, 2007). Ob diese Balance immer gewahrt wird, darf bezweifelt werden. Es wäre aber ein eigenes Thema. In

einer sehr umfangreichen Studie datierten Steinke und Steinke (2019) die Entstehung des Begriffes *Coaching* auf das Jahr 1911.

Coaching: ein Wort für Vieles

Coaching entwickelte sich nicht aus Forschungsvorhaben oder wissenschaftlichen Erkenntnissen, sondern aus einem Beratungsbedarf des Marktes. Die rasante Entwicklung wurde durch mehrere Wirkfaktoren gefördert (siehe auch König & Volmer, 2002).

Führungskräfte und Mitarbeiter wurden in zunehmendem Maße als teure Ressource gesehen, deren Entwicklung gefördert werden sollte. Die betriebswirtschaftlich getriggerte reduktionistische Vorstellung, sie nur als Kostenfaktor zu modellieren, kam in die Kritik. Die ehrwürdige Tradition, dass Führungskräfte und Mitarbeiter bis zum Ende der Berufslaufbahn bei einem Arbeitgeber verbleiben, verlor an Bedeutung. Fähigkeiten und Wissen (z.B. IT-Branche) werden in zunehmendem Maße direkt dem Kunden zur Verfügung gestellt. Führungsaufgaben wie Anweisung und Kontrolle verloren in Folge an Bedeutung. Die Nutzung von Business-Coaching für Führungskräfte als Förderung des Managements fand zunehmend Akzeptanz. Coaching war nicht mehr nur eine mögliche Konfliktlösungsstrategie, sondern avancierte zu einem wichtigen Personalentwicklungsformat. Indirekt profitierten auch Mitarbeiter, die nicht an Coaching-Prozessen teilnahmen. Geändertes Führungsverhalten und Verbesserungen der Unternehmenskultur sind hier zu nennen. Eine immer höher werdende Prozessgeschwindigkeit, Anforderungen durch die Globalisierung, Verknappung der Zeit und die durch Informationstechnologie hervorgerufenen Änderungen (tausend E-Mails pro Tag) brachten verstärkt den Wunsch nach Reflexion hervor. Was früher informell in Pausen usw. möglich war, wurde durch Business-Coaching formalisiert. Dies traf auf eine gesellschaftliche Entwicklung von Bildungsfreundlichkeit, der Notwendigkeit von professionellen Formen von Personalentwicklung und schaffte einen Markt für Business-Coaching. Das hatte zugleich zur Folge, dass immer mehr Dienstleis-

tungen mit dem Label Coaching ausgewiesen wurden – mit der Hoffnung, mehr Marktakzeptanz zu generieren.

Gleichzeitig wurden im Psychotherapeutengesetz strengere Kriterien für Psychotherapie und Supervision festgelegt. Daher konnte eine nicht unerhebliche Anzahl an Anbietern ihre bisherige Art von Dienstleistung nicht fortsetzen. Ein sehr breites Spektrum an allzu oft Selbstberufenen, eine Kultur des äußeren Scheins, der Maskierung traf auf einen Markt, der mehr Performance und weniger inhaltliche Tiefe verlangte und zum Teil selbst über wenig Wissen verfügte. Zusammengefasst lässt sich diese Phase wie folgt beschreiben:

- » Steigende Nachfrage und neue Herausforderungen für Führung und Management führten zur Vergrößerung der potenziellen Märkte mit teilweise lockenden Honorarsätzen.
- » Umbenennung verschiedener Dienstleistungen und fehlende Qualitätsprüfungen waren die Folge.
- » Unreflektierte Gleichsetzungen von therapeutischen und Coaching-Prozessen sowie unpassenden Interventions-Techniken unterstützten eine Entgrenzung von Coaching.
- » Fehlendes Fachwissen der Entscheider und mangelhafte Ausbildung der Coaches erschwerten die nötige Qualitätskontrolle.

Business-Coaching: ein Unterschied, der einen Unterschied macht

Trotz der Unüberschaubarkeit der Angebote und den Definitionsschwierigkeiten stieg die Nachfrage stetig. Ausbildungsanbieter kamen auf den Markt und Coaches unterschiedlichster Couleur boten ihre Dienste an. Die Frage, was Coaching ist und wo die Grenzen liegen, wurde drängender.

Ein Coach als professioneller Begleiter *aller Aspekte und Dimensionen des Lebens* (Buer & Schmidt-Lelleck, 2008) – dies stellt den maximalen Anspruch dar, für alles zuständig zu sein. Die Gegenposition: Coaching als Unterstützung bei der *Bewältigung beruflicher*

Aufgaben (König & Volmer, 2002) grenzt das Spektrum ein. Die beiden Positionen – Coaching als „Therapeutisierung“ und Begleitung des Lebens vs. Coaching als Unterstützung in der Arbeitswelt – sind kaum vereinbar. Auf diesem Hintergrund begann sich langsam die Unterscheidung von Lebens- und Business-Coaching durchzusetzen.

Nicht mehr die Frage, was Coaches sich selbst wünschen oder welche Schule sie vertreten, sondern die Belange der Kunden wurden zum Ausgangspunkt der relevanten Setzungen. Setzungen haben zur Folge: Man trifft eine Unterscheidung und verfolgt die eine Seite und nicht die andere weiter. Nicht alle Dimensionen und Aspekte des Lebens, sondern konkrete Kontexte (z.B. Business-Coaching) wurden zum Ausgangspunkt der Setzung. Mit der Schaffung der Differenz Business- vs. Lebens-Coaching wurde eine zweite Unterscheidung notwendig. Während viele Angebote von Lebens-Coaching deutliche Überlappungen mit Formen von Psychotherapie aufwiesen, grenzen sich die meisten Vertreter von Business-Coaching deutlich von therapeutischen Verfahren ab. Diese Abgrenzung basiert nicht auf unterschiedlichen Methoden oder angezweifelter Sinnhaftigkeit, sondern auf Unterschieden, die sich durch Kontexte, in denen Business-Coaching stattfindet, ergeben. Psychotherapeutisches Denken und Handeln würde keine Akzeptanz auf Kundenseite finden. Des Weiteren implizieren therapeutische Prozesse die Heilung von Krankheit oder ihre Integration in den Lebensstil.

Aber gleichzeitig haben viele Vertreter von Business-Coaching eine berufliche Vergangenheit in oder Nähe zu therapeutischen Tätigkeiten bzw. Interventionstechniken. Dies klingt zunächst nach Wasser predigen und Wein trinken. Im strengen Sinne kann Business-Coaching nicht auf eine definierende Methode oder Interventionstechnik wie z.B. Psychoanalyse oder Verhaltenstherapie zurückgreifen. Business-Coaching beschreibt somit keine originäre Methode, sondern es werden Anleihen in verschiedenen Praxisformaten genommen. Diese Methoden werden *in einen anderen Kontext transformiert* und be-



kommen hiermit eine andere Sinnhaftigkeit. Alle Methoden, Interventionstechniken und der Sprachgebrauch müssen in diesem neuen Rahmen anschlussfähig sein, um Erfolg zu haben. Die Folgen:

- » Business-Coaching bedeutet: Methoden, die der Berater zur Verfügung hat, in diesem bestimmten Kontext zum Einsatz zu bringen.
- » Methoden sind weder nach ihrer Herkunft oder nach ästhetischen Kriterien bzw. persönlichen Überzeugungen zu beurteilen. Sie müssen nur Akzeptanz finden.
- » Der Begriff Business-Coaching beschreibt keine Abgrenzung, sondern einen Kontext, der sich von therapeutischen Prozessen unterscheidet. Unscharfe Grenzen und Grauzonen sind kaum vermeidbar, aber sie sind kein konstituierendes Merkmal.
- » Business-Coaching ist eine Dienstleistung zur Unterstützung der Berufsausübung. Sie ist mehr Tätigkeit eines Bergführers (Schmidt & Schwertl, 2019), nicht Helfer in psychosozialen Notlagen.

Systemisch oder was?

Während Theorien selbstreferentieller Systeme seit Jahrzehnten als grundlegendes Paradigma gelten, setzten sie sich in den Sozialwissenschaften erst in den 80er Jahren gegen erheblichen Widerstand durch. Familientherapeutische Praktiker auf der Suche nach metatheoretischer Absicherung ihrer Praxis verhalfen Theorien sozialer Systeme zu einer gewissen Popularität. In Folge wurden immer mehr psychosoziale Dienstleistungen als *systemisch* ausgeflaggt. Das Adjektiv *systemisch* wurde zu einem Hype, hinter dem sich viele Versuche, Menschen zu beeinflussen, verbergen. Was zu großer Popularität verhalf, stellt heute eine große Herausforderung dar.

Die Systemische Gesellschaft (2017) schreibt auf ihrer Homepage: „Hinter dem Systemischen Ansatz steht eine bestimmte Art, die Wirklichkeit zu sehen und daraus therapeutische und beraterische Herangehensweisen abzuleiten.“ In diesem exemplarischen Zitat wird unterstellt, es gäbe eine einheitliche Theorie,

eine gemeinsame Basis systemischen Denkens und damit in Einklang stehende Methoden. Weitgehend ungeklärt sind Denkprämissen und Funktionsweisen des jeweiligen Systembegriffs. Selbst grundlegende Unterscheidungen der Interventionsmöglichkeiten von technischen und lebenden Systemen werden ignoriert. Auch die immer publizierten Anleihen in Kybernetik und Radikalem Konstruktivismus schaffen mehr Verwirrung als Sicherheit. Kybernetik ist die Wissenschaft der Steuerung, der Regelung der Nachrichtenübertragung. Sie ist für viele Theorieentwicklungen (z.B. Biokybernetik) von größter Relevanz; aber als theoretische Fassung von Praxistheorien kann sie nur eine anregende Analogie sein. Kybernetische Prinzipien sind vollkommen sinnfrei. Hingegen müssen Kommunikationsprozesse des Business-Coachings Sinn produzieren. Tun sie dies nicht, werden sie beendet. (Luhmann, 1984)

Schmidt (2003, S. 24) begründet seinen Abschied vom Radikalen Konstruktivismus u.a. mit Formen eines „Vulgärkonstruktivismus, der nur gebetsmühlenartig wiederholt, alles sei konstruiert.“ Die praktische Anwendung des Begriffes *systemisch* schafft viel Verwirrung und wenig Aufklärung. In Folge stellt sich ernsthaft die Frage: Kann Business-Coaching mit dem Adjektiv *systemisch* ausreichend präzise beschrieben werden? Sind damit ein Gewinn an Klarheit und ein Zuwachs an Professionalität möglich? Erhalten die Kunden durch dieses Adjektiv mehr Orientierung? Klären Coaches damit ausreichend auf, was sie praktisch tun?

Idealerweise ist das mit dem Begriff *systemisch* assoziierte Denkmodell passend zum praktischen Handeln. Mindestens dürfen sie sich nicht widersprechen. Passen Denkmodelle nicht zusammen, werden nach innen Irritationen und entsprechende Unklarheiten entstehen. Auskunft gegenüber (potenziellen) Kunden zu geben, schließt Verhalten des ehrbaren Kaufmanns und die Einhaltbarkeit von Versprechen ein. Dies setzt Klarheit über das theoretische Gebäude und die operative Umsetzung voraus. Meistens wird eine Methode (z.B. Fragen stellen) beschrieben, aber

dahinterliegende Denkprämissen bleiben im Dunkeln. Entkoppelt man das Denkmuster von praktischem Handeln, bleiben die Rufe nach Werkzeugen übrig, die dann beliebig anwendbar sind und möglichst den Traum von instruktiver Intervention durch die Hintertür wieder einführen. Gerade im Bereich Business-Coaching, in dem bei Kunden viel Unklarheit herrscht, ist es unverzichtbar und elementar, Transparenz herzustellen.

- » Das Adjektiv *systemisch* referiert selbstredend auf Systemtheorien. Welcher der sehr unterschiedlichen Ansätze zu Grunde liegt, bleibt meist ungeklärt.
- » Systemtheorien entsprechen dem Abstraktionsgrad von Paradigmen. Sie bilden den Rahmen zur Konzeption von Praxistheorien. Diese wiederum geben der Praxis Orientierung.
- » Über weite Strecken fehlen diese Praxistheorien komplett oder sie sind sehr fragmentarisch.
- » Die beobachtbare Praxis (z.B. in Supervisionen) hat in der Regel mit Systemtheorien keine Verknüpfung.
- » Die eigene Praxis als *systemisch* zu etikettieren, ist wenig erklärend und gibt wenig Orientierung.

Prozessdesign – Formate – Denkstil

Eine für Interessenten oder potenzielle Kunden verständliche Darstellung von Business-Coaching ist durch Immaterialität, unterschiedliches Wirken, Komplexität der Wirkfaktoren immer eine Herausforderung und bedarf stets erneut der Überprüfung. Es sind im Wesentlichen drei konstituierende Variablen, die relevant sind, um den Kunden bei seiner Selbstorientierung aktiv zu unterstützen:

1. Die Darstellung des Beratungsprozesses, vom Anliegen der Kunden bis zur Erfüllung eines Auftrages. (Prozessdesign)
2. Die Skizzierung der operativen Formate ist meistens in einem schriftlichen oder mündlichen Leistungsverzeichnis enthalten. (z.B. Einzel-Coaching, Workshop, Feedback-Prozesse etc.)

3. In einer bestimmten Weise über Menschen in Organisationen oder deren Handlungen und Kommunikationen Einfluss zu nehmen, kann man präzise mit dem Begriff Denkstil bezeichnen. Denkstile bringen zum Ausdruck, auf welche Weise praktisches Handeln entsteht und begründet wird. Die Beschreibung des Denkstils kann das verwirrende und meist inhaltsleere Etikett systemisch ersetzen.

(M)ein Denkstil

(1) Business-Coaching generiert Unterschiede, indem es die verschiedenen Kontexte beachtet, auftragspezifische Angebote erstellt und umsetzt. In Konsequenz werden Beratungsprozesse als singular verstanden. (2) Business-Coaches sehen nicht von außen – quasi unbeteiligt – auf das Geschehen, sondern begreifen sich selbst als Teil dieses Prozesses. Reflexionen über Beratungsprozesse schließen daher den Coach als Beobachter immer ein. (3) Reflexion über tägliche Praxis, neuere Erkenntnistheorien sowie Wissen über organisationale Abläufe führten dazu, die Hypothese der Beobachter-Objektivität in Zweifel zu ziehen. Dies bedeutet: Die Vorstellung archimedischer Punkte wird in Frage

gestellt. (4) Wirklichkeiten basieren nicht auf Wahrheiten, sondern auf konsensuellen Abstimmungen der Beteiligten. (5) Kommunikation zwischen Menschen ist der für Business-Coaching relevante Systemtyp (Schwertl, 2016). (6) In Konsequenz der bisherigen Ausführungen kann Business-Coaching Systeme anregen, irritieren, aber nicht instruktiv von außen steuern. (7) Business-Coaches sind für den Beratungsprozess (mit)verantwortlich. Kunden obliegt die Verantwortung für die Umsetzung. (8) Die aufgezählten Aspekte dieses Denkstils müssen argumentativ und theoretisch aufseiten der Coaches abgesichert sein. Wie umfangreich oder wie sparsam diese Denkstile darzustellen sind, hängt von den Gesprächspartnern und deren Bedürfnissen ab.

Ein einstweiliger Ausblick

Menschen in ihrem beruflichen Handeln zu unterstützen, kann auf eine lange Tradition verweisen, aus der Business-Coaching hervorging. Hiermit ist ein spezifischer Kontext definiert, für den diese Dienstleistung konzipiert ist. Sie findet im *Modus von Kommunikation* statt. Selbstredend setzt dies die Fähigkeit voraus, durch Kommunikation für mehr Klarheit und Transparenz der eigenen Dienstleistung

zu sorgen. Die Darstellung des Prozesses, die Ausweisung der Formate als Leistungsverzeichnis und eine Benennung des Denkstils werden als wichtige Schritte zu mehr Klarheit angesehen. Der flüchtige Gegenstand, nämlich Kommunikation, bedeutet unscharfe Grenzen, ungleichzeitige Entwicklungen und Kontingenzen.

Ich widme diesen Beitrag meinem geistigen Mentor und Freund Prof. Dr. Dr. S.J. Schmidt. Seine immer von Ermutigungen begleitete Unterstützung ist für mich ein großes Geschenk.

Der Autor



Foto: Sascha Erdmann

Prof. Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Inhaber der Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, ausgerichtet auf integrierte Unternehmensberatung. Er ist Vorsitzender des Sachverständigenrats, DBVC. Arbeitsschwerpunkte: Senior-Business-Coaching, Systemische Business-Coaching-Ausbildung, interne Unternehmenskommunikation, Begleitung von Veränderungsprozessen, Führung in Exzellenz.
www.schwertl-partner.de
www.coach-datenbank.de/coach/walter-schwertl.html

Literatur

- » **König, Eckard & Volmer, Gerda (2002)**. *Systemisches Coaching*. Weinheim: Beltz.
- » **Schmidt, Siegfried J. (2004)**. *Unternehmenskultur*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- » **Schmidt, Siegfried J. (2003)**. *Geschichten & Diskurse*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Schmidt, Siegfried J. & Schwertl, Walter (2019)**. *Business-Coach trifft Philosophen*. Wiesbaden: Springer.
- » **Schmidt, Siegfried J. & Zurstiege, Guido (2007)**. *Kommunikationswissenschaft*. Hamburg: Rowohlt.
- » **Schwertl, Walter (2016)**. *Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- » **Schwertl, Walter (2015)**. Business-Coaching: Coaching historisch betrachtet. *RAUEN Coaching-Newsletter*, 15(9), S. 1–4.
- » **Schwertl, Walter (2009)**. *Business-Coaching*. Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Steinke, Johanna M. & Steinke, Ingo (2019)**. *Was ist Coaching?* Norderstedt: Books on Demand.
- » **Systemische Gesellschaft (2017)**. *Systemischer Ansatz*. Abgerufen am 07.07.2020: www.systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz.

Handbuch Systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer.

Rezension von Prof. Dr. Haiko Wandhoff

Rund zehn Jahre nach der ersten Ausgabe ist das „Handbuch Systemisches Coaching“ von Eckard König und Gerda Volmer unter Mitarbeit von Mareike König als „3. komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage“ erschienen. Eine Neukonzeption der Monographie bedeutet das jedoch nicht: Die neun Kapitel der ersten Ausgabe finden sich in gewohnter Reihung wieder. Zuerst wird erklärt, was „Systemisches Coaching“ sei (Kapitel 1); dann folgen „Der Beginn des Coachingprozesses“ (2), „Phasen des Coachinggesprächs“ (3), „Der Blick auf das soziale System“ (4), „Diagnoseverfahren im Rahmen von Coachingprozessen“ (5), „Coachingthemen“ (6), „Coaching in komplexen Situationen“ (7), „Führungskraft als Coach“ (8) sowie „Der Abschluss des Coachingprozesses“ (9; nun mit dem Zusatz „Evaluation und Stabilisierung“). Neu hinzugekommen ist ein zehntes Kapitel über „Erfolgsfaktoren im Coaching“. Außerdem gibt es ein „E-Book inside“, das über einen Code heruntergeladen werden kann. Beibehalten wurden die hilfreichen Kästen mit „Anregung[en] zur Weiterarbeit“ wie auch mit zahlreichen „Literaturtipps“, die nun rundum aktualisiert sind; statt der ursprünglichen 266 umfasst das Buch nun 331 Seiten.

Was ist das Besondere an der Herangehensweise zum systemischen Coaching? Zum einen fällt auf, dass Coaching hier als eine Form der Beratung vorgestellt wird, die „in der Regel sowohl Prozess- als auch Expertenberatung“ sei (S. 13). Damit grenzen sich König und Volmer von Ansätzen ab, die systemisches Coaching als eine Form der „Beratung ohne Ratschlag“ verstehen. Die Autoren ignorieren mit dieser Definition aber auch eine breit etablierte und methodisch reflektierte Coaching-Praxis, die sich längst jenseits der Expertenberatung positioniert. Von dieser Praxis her erscheint die Begründung der Autoren für ihr Konzept überholt: „Coachees erwarten häufig Exper-

tenberatung“, und dann könne man ihnen nicht sagen, sie sollten doch selbst über ihr Problem nachdenken (S. 13).

Zum anderen ist die besondere Art der Prozessgestaltung im Coaching hervorzuheben. König und Volmer orientieren sich hier an dem GROW-Modell, das in den 1980er und 1990er Jahren im angelsächsischen Raum entstanden ist. Das Akronym steht für Goal („Orientierungsphase“), Reality („Klärungsphase“), Op-

*„Fragen stellen,
ohne das Ziel des
Coachinggesprächs zu
kennen, ist wie Stochern
im Heuhaufen, ohne zu
wissen, wo wirklich die
Nadel ist.“ (Eckard König
& Gerda Volmer, S. 55)*

tions („Lösungsphase“) sowie Will und What next („Abschlussphase“). Für die Autoren folgt daraus, dass ein Coaching stets mit der Zielklärung beginne, ehe tiefer in die aktuelle Situation des Klienten hinein gefragt werde:

„Erst das Ziel, dann die Klärung der Situation!“ (S. 55) Auch über die Grundsätzlichkeit dieser Ausrichtung ließe sich streiten, zeigt doch die Erfahrung, dass Klienten oft noch gar nicht mit einem klaren Ziel ins Coaching kommen, sondern mit eher unscharfen Anliegen. Die Erarbeitung des genauen Ziels und die Ableitung des Coaching-Auftrags sind dann integrale Bestandteile des Coaching-Prozesses, der durchaus ein Erfragen der aktuellen Situation erfordern kann. Auch hier hat es den Anschein, als wäre die Methodik des Buches vorrangig an Coaching-Anliegen modelliert, die sich für Expertenrat eignen und handlungsorientierte Lösungsansätze erfordern.

Fazit: Ein Klassiker der Coaching-Literatur erscheint in frischem Outfit: Rundum aktualisiert und gut lesbar, bietet das „Handbuch Systemisches Coaching“ eine Fülle an hilfreichen Methoden, Fragetechniken und Tipps für angehende Coaches, auch wenn man nicht mit allen Grundannahmen einverstanden sein muss.

Prof. Dr. Haiko Wandhoff

www.die-coaching-akademie.de/berater_in/haiko-wandhoff/

Bei amazon.de bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407366698/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407366698/cr)



**König, Eckard & Volmer, Gerda (2019).
Handbuch Systemisches Coaching.
Für Coaches und Führungskräfte,
Berater und Trainer.**

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-407-36669-6
331 S., 44,95 €

The Digital Coach.

Rezension von Dr. Michael Loebbert

Die vorliegende Doktorarbeit von Stella Kanatouri ist an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg unter dem deutschen Pionier für Online-Coaching Prof. Dr. Harald Geißler entstanden. Als Korreferent signiert Prof. Dr. Siegfried Greif (Osnabrück). Wissenschaftliche Grundlage ist die qualitative Auswertung von Interviews und Gesprächen mit etwa 1.000 coachenden Personen, die digitale Medien für ihre Dienstleistung nutzen. Der daraus entstandene Text ist insbesondere auch für Praktiker fasslich und informativ.

„Digitales Coaching“ ist aus Sicht der Autorin zunächst mal nichts anderes als „Coaching mit digitalen Medien“. Wie können aber digitale Medien wirklich nützlich für Klienten eingesetzt werden? Wie ist der Einsatz von digitalen Medien mehr als bloß kostensparend und vielleicht bequemer? Im ersten Kapitel werden Vorteile und Herausforderungen der digitalen Arbeit beschrieben. Ein Blick auf die aktuelle Forschung zeigt, digitale Medien bieten heute Lösungen für spezifische methodische Fragestellungen.

Nach einer kurz gehaltenen Rahmung kommunikationstheoretischer Grundlagen (Sprechakttheorie) im zweiten Kapitel wird der Einsatz von digitalen Medien mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen dargestellt. Für die praktische Arbeit schlägt Kanatouri im dritten Kapitel vor, besonders die Bereicherung des Coaching-Prozesses ins Auge zu fassen: Wie der Fortschritt von Klienten unterstützt werden kann, wie der Prozess zusätzliche Struktur bekommt, wie Visualisierung und Probehandeln im virtuellen Raum die Lösungsfindung verbessert und wie gleichzeitig der Prozess durch die Automatisierung eher formaler Prozessschritte von der Zielfindung bis zur Rechnung entlastet werden kann. Dafür stellt sie kleine Fallvignetten zur Verfügung, die einen praktischen Einblick in die Verwendung der Vielzahl von digitalen Werkzeugen geben. Sie gibt einen tabellarischen Überblick

der am Markt verfügbaren Angebote mit den jeweiligen Webadressen.

Künstliche Intelligenz und virtuelle Welten erweitern im vierten Kapitel den Einsatz digitaler Medien in der Zukunft. Insbesondere

„... digital media can have transformation consequences to the coaching experience. Media affects our perception and experiences with them in various ways. The sensory qualities of different media may amplify, or they may reduce the coaching experience ...“ (Stella Kanatouri, S. 159)

der Unterstützung durch künstliche Intelligenz traut die Autorin eine Erweiterung und sogar Verbesserung zu. Wahrscheinlich wird sie den menschlichen Coach nicht ersetzen können, da nach wie vor Menschen für die Steuerung gebraucht werden. Emotions- und vorurteilsfreies Urteilen, die Verfügbarkeit rund um die Uhr, die Möglichkeit anonymer Nutzung sowie die Fokussierung auf unmittelbares Handeln sind allerdings Vorteile, auf die der digitale Coach nicht verzichten sollte.

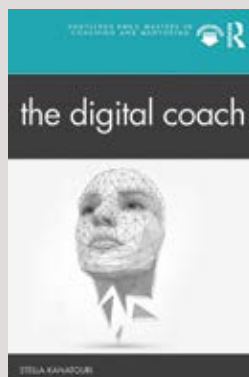
Das fünfte Kapitel setzt digitale Kommunikation und Coaching-Kompetenz in Beziehung.

Die Arbeit mit digitalen Medien braucht von coachenden Personen zusätzlich digitale Medienkompetenz. Gebraucht werden insbesondere technologische, ethische und fachliche Kompetenzen für mediale Kommunikation. Allerdings wird man durch die Nutzung neuester Technologien nicht zu einem guten Coach, wenn die grundlegenden Coaching-Fähigkeiten fehlen. An dieser Stelle wird eine Grenze der interviewten Coaches und der inhaltsanalytischen Auswertung deutlich. Wie kurz davor, so scheint es dem Rezensenten, die Wahl des Mediums aus Sicht einer Coaching-Theorie als „Intervention“ zu adressieren, bleiben Vorstellungen über mögliche Wirkungen und spezifischen Nutzen für Klienten (welches Medium wann?) etwas vage und wenig strukturiert. Es bleibt eine Aufgabe für die Zukunft für Praxis und Wissenschaft, die in der vorgelegten Arbeit eine gute Grundlage findet.

Fazit: Die mit reichhaltigen Beispielen versehene Beschreibung von Konzepten und Vorgehensweisen bietet einen erfahrungsbasierten Überblick und eine Zusammenfassung des aktuellen Stands von digitalem Coaching.

Dr. Michael Loebbert
ProgramMLEITER Coaching Studies FHNW
www.coaching-studies.ch

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/0367472058/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0367472058/cr)



**Kanatouri, Stella (2020).
The Digital Coach.**

New York: Routledge
ISBN: 978-0-367-47205-4
196 S., 38,50 €

Impulse zur eigenen Veränderung. Selbstcoaching nach dem Prinzip von Weniger und Mehr.

Rezension von Dr. Thomas Hanstein

„Weniger ist mehr“ – dieses Mantra kennen nicht nur Pädagogen, auch im alltäglichen beruflichen Leben mit seiner zugenommenen Beschleunigung scheint es ab und an sinnvoll. Womöglich spielt Andreas Steffen mit diesem unbewussten Glaubenssatz, wenn er sein Buch in die Polarität von „Weniger und Mehr“ hineinstellt. Bereits mit dieser Bandbreite erweist er sich als guter Kenner von Change-Prozessen, die in der Regel immer durch diese Polarität gekennzeichnet sind – und dies nicht nur sachlich, sondern vor allem durch emotionale Anteile. Mit dem Haupttitel „Impulse zur eigenen Veränderung“ zielt das Buch daher in die Grundsätzlichkeit von Veränderung und Wandel – beruflich wie privat und sehr persönlich – hinein.

In 34 kleinen, recht übersichtlichen Kapiteln – die (fast) alle mit „Weniger“ beginnen – wird Steffens Ansatz von (Selbst-)Coaching sowie das „Prinzip von Weniger und Mehr“ entfaltet. Wichtige Themen sind dabei z.B.: Klarheit, Bauchgefühl, Flow, Glaubenssätze, Selbstanahme, Loslassen, Trauern, Sinn, Akzeptanz, Achtsamkeit, Entschlusskraft. Steffens These besagt, dass es jedem und jeder möglich ist, sich zu verändern. Und: dass Veränderung nicht an einen Ort gebunden ist. Das Entscheidende ist für ihn die Frage der Einstellung, einer Haltung zur Veränderung als inneres Ja zum immer auch möglichen Anderssein.

Der Trainer, Kommunikations- und Unternehmensberater Steffen setzt mit seinen Impulsen dabei gerade nicht an – äußeren – strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen an, sondern vielmehr an der Innenwelt des und der Einzelnen. Denn von ihm und ihr aus muss der erste Schritt – gleichsam das innere „Ja“ – zur Veränderungsbereitschaft erfolgen. Gedanken, Emotionen, neuronale Schleifen und eingespurte Musterzustände sind für die vielen kleinen – unausgesprochenen, aber

wirksamen – „Neins“ verantwortlich. Folglich gilt es, an diesen Stellen buchstäblich den Blick zu weiten und neue Perspektiven aufzuzeigen. Hierzu bietet das Buch leicht adaptierbare Tools und authentische Fälle aus der Coaching-Praxis des Autors. Die verwendete Literatur ist am Ende eines jeden einzelnen Kapitels ausgewiesen. Damit fällt dem Leser die Verbindung von Theorie und Praxis entsprechend leicht. Allerdings fällt es sicher nicht jedem leicht, sich an diese Brüche beim Lesen zu gewöhnen.

„Wenn wir in der Konjunktivwelt leben, verbinden wir uns lediglich mit möglichen Zuständen und Eventualitäten.“ (Andreas Steffen, S. 222)

Die einzelnen Themen des Buches besitzen durch das „Prinzip von Weniger und Mehr“ einen klar erkennbaren Zusammenhang. Stimlige – graphisch ebenso („weniger“) reduzierte – Visualisierungen unterstreichen die Aussagen und Botschaften der einzelnen Kapitel auf leserfreundliche Weise. Das Buch weist

einen lockeren, agilen Stil auf und vermag es, die Leser mitzunehmen. Störend indes ist die Gliederungslogik: Auch wenn es sich um ein Sachbuch handelt, hätte bei in der Regel zehn Seiten pro Kapitel auf eine Untergliederung bis zum zweiten Unterpunkt (z.B. 25.2.2, obwohl es sich bei diesem Unterkapitel lediglich um zehn Zeilen handelt) verzichtet werden können. Zudem sind 34 Kapitel für unter 300 Seiten Fließtext auch für ein akademisch präzise erstelltes Fachbuch schlichtweg überladen. Im Aufbau hätte dem Buch somit auch insgesamt ein „Weniger ist mehr“ gutgetan. Hilfreich bei einer solchen Fülle an Kapiteln wären z.B. auch einzelne Abschnitte gewesen.

Fazit: Unabhängig vom Kontext der beruflichen oder privaten Veränderung bekommen die Leser reichlich Anregungen, die eigene Herausforderung nach dem „Prinzip von Weniger und Mehr“ zielgerichtet und mutig anzugehen. Diese erstrecken sich von wertvollen Denkanstößen über Fallbeispiele bis hin zu Tools für den eigenen Change-Prozess. „Impulse zur eigenen Veränderung“: Das ist für jeden etwas!

Dr. Thomas Hanstein
www.coaching-hanstein.de

Bei amazon.de bestellen: [www.amazon.de/
exec/obidos/ASIN/3662582783/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3662582783/cr)



Steffen, Andreas (2019).
Impulse zur eigenen Veränderung.
Selbstcoaching nach dem Prinzip
von Weniger und Mehr.

Berlin: Springer
ISBN: 978-3-66258-278-7
326 S., 19,99 €

Trigon
Entwicklungsberatung

Trigon
Zertifizierter
COACH

Trigon
Zertifikatslehrgang
Coaching
in Wien, Köln &
Salzburg

**Die innovative Coaching-Ausbildung
für eine Welt im Umbruch:**

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

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

ACC ■ Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)

ISO ■ Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

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

Coachingausbildung
vom **DBVC** anerkannt

management
forum wiesbaden
wolfgang schmidt

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

Coachingausbildung 2020

Gruppe 43 Start 29. September

**Weiterbildung
für qualifizierte Coaches**

Psychoanalyse im Coaching
am 26./27. Oktober 2020

Ausbildung zum Teamcoach
Start 03./04. November 2020

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

RAUEN
AKADEMIE

Start
29.09.2020

**Die RAUEN Coaching-Ausbildung -
Ihr Weg zum professionellen Coach**

Jetzt Infomaterial anfordern!
www.rauen.de/ca | Telefon 0541 98256-773
Christopher Rauen GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück

**Beratungsausbildung
mit Wirkung**

Coaching, betriebl. Mentoring,
Supervision & Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom,
CAS und MAS Zertifikate

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation
mit dem IZB der PH Zug

Betriebl. Mentor/in
mit eidg. Fachausweis

Ausbildungsorte: Basel, Bern, Luzern,
Olten, Zürich und Zürich Flughafen

coachingzentrum
Beratungsausbildung mit Wirkung

Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | CH-4600 Olten
www.coachingzentrum.ch

PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

**PROFESSIO-Weiterbildung
Business-Coaching**
Vom DBVC anerkannt!

Coachingmethoden
und -strategien für Change,
Management, Führung,
Organisationsentwicklung
und Beratung

**Kursstart (5 x 3 Tage):
25. November 2020
in Ansbach**

Nähere Informationen:
www.professio.de/business-coaching

Telefon: +49 981 9777876-60
E-Mail: office@professio.de
www.professio.de

CuBe

Start ab
25. März
2021

**Das hypno-systemische Coaching-Curriculum
für HR-Professionals, Führungskräfte,
Berater, Change-Agents, Scrum-Agents,
Projektmanager im Raum Stuttgart**

- Kontinuierliche Begleitung durch zwei erfahrene Lehrtrainer
- Arbeiten im Businesskontext mit praxiserprobten Konzepten und Werkzeugen
- Lernen mit kreativen und metaphorischen Ankern
- Coaching-Methoden anwenden sowohl für Zweier- als auch Gruppensettings

www.noesis-online.de/weiterbildung-syst-coach-cube

Rufen Sie uns gerne an.
Wir freuen uns auf Sie.
Tel. 07152-399 580

noesis

DBVC
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching Verband
Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Selbstmanagement – mit Coachingtools: Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen Hanstein, Thomas Tectum, 24,00 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
2	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>	 <p>Positive Psychologie im Coaching: Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten Mangelsdorf, Judith Springer, 14,99 €</p>
3	 <p>Handbuch Coaching Christopher, Rauen (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Lösungsorientierte Supervisions-Tools Neumann-Wirsig, Heidi (Hrsg.) managerSeminare, 49,90</p>
4	 <p>Kartenset Fragetechnik für systemisches Coaching: 90 Fragekarten mit Anleitung Hoch, Roman & Vater, Silvia Beltz, 27,65 €</p>	 <p>Ich-Entwicklung für effektives Beraten (Interdisziplinäre Beratungsforschung) Binder, Thomas Vandenhoeck & Ruprecht, 30,00 €</p>
5	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die Coaching-Schatzkiste Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
6	 <p>Angewandte Improvisation für Coaches und Führungskräfte Schinko-Fischli, Susanne Springer, 38,00 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
7	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p>Lerncoaching-Praxis: Coaching in pädagogischen Arbeitsfeldern Nicolaisen, Torsten Beltz Juventa, 24,95 €</p>
8	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell Ryba, Alica & Roth, Gerhard Klett-Cotta, 44,00 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>
10	 <p>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p>	 <p>Act creative!: Effektive Tools für Beratung, Coaching, Psychotherapie und Supervision Stadler, Christian; Spitzer-Prochazka, Sabine; Kern, Eva & Kress, Bärbel Klett-Cotta, 32,00 €</p>

Persönliches Wachstum



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung:

www.werdewelt.info
Bild-Quellenachweis: Titelseite © Khakimullin Aleksandr | S. 9 © ESB Professional | S. 4, 22, 25 © Photographee.eu | S. 4, 27, 28 © Sergey Nivens | S. 5, 32, 39 © fizkes | S. 5, 37 © GaudiLab | S. 42 © FabrikaSimf | S. 46, 49 © janews | S. 5, 50 © Happy Together | S. 5, 55 © fran_kies | S. 57 © ra2 studio | Benützung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck:

FROMM GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | www.fromm-os.de

Hinweise:

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Im Zuge der Corona-Krise wurden offenbar gute Erfahrungen mit dem Thema Homeoffice gemacht. Im Rahmen einer Umfrage unter mehr als 500 Unternehmen stimmten knapp 90 Prozent der Befragten „voll und ganz“ bzw. „eher“ zu, dass entsprechende Angebote in größerem Umfang nachteilsfrei umgesetzt werden können. Ist das eine Überraschung?

RAUEN: Für mich persönlich nicht wirklich. Inzwischen arbeite ich schon seit über zwei Jahrzehnten zu einem Teil virtuell und habe so manches Projekt komplett per E-Mail und Telefon gesteuert. Das liegt aber daran, dass ich gerne so arbeite. Andere mögen es nicht. Es ist halt Geschmacksache – und eine Vertrauensfrage.

EBERMANN: Knapp 50 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, aufseiten der Führungskräfte sei Skepsis gegenüber der Arbeit im Homeoffice abgebaut worden. Hier mag das Thema Vertrauen hineinspielen. Sind Führungskräfte, die noch das Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ praktizieren, auf der Fahrt in Richtung Abstellgleis?

RAUEN: Vermutlich kommt das sehr auf die Aufgaben an. Die Idee einer internen Revision

basiert ja nicht auf Vertrauen, sondern Kontrolle. Und ein naives Vertrauen wird sicherlich auch ausgenutzt werden. Die Frage ist eher: Ist das schlimm? Und: Ist man wirklich produktiver, wenn man dem Bildschirm im Büro anstarrt, statt im Homeoffice am PC zu shoppen?

EBERMANN: Daraus ließe sich schlussfolgern, dass es primär auf das Management von Motivation, Engagement und Teamgeist ankommt. Führungskräfte benötigen demnach nicht nur Vertrauen in die Mitarbeiter, sondern auch in die eigenen Steuerungsfähigkeiten – auch auf Distanz. Das Beratungsfeld entwirft sicher schon passende Workshops ...

RAUEN: Und zwar stilgerecht im agilen Online-Format! Im Ernst: Es bedarf einer Vertrauenskultur, die nicht auf naivem, sondern auf gewachsenem Vertrauen beruht. Und wachsen kann es nur durch Erfahrungen. Wenn man die aber nicht machen möchte, weil man meint, „das geht doch nicht“, wird es schwer. Corona hat da vielen einen Schubs gegeben.

EBERMANN: Wer geschubst wird, kann auch hinfallen ...

RAUEN: ... und wieder aufstehen. Lernen ist eine lebenslange Aufgabe.



COACH
Datenbank



**Jetzt die Zukunft
gestalten!**

Mitglied werden: www.coach-datenbank.de/anmelden



Über 1.000

Professionelle
Business-Coaches



Qualität

Einstufung aller
Coaches durch
Fachpersonal



Experten

Detailliertes
Coach-Profil




Persönlich


Persönliche
Betreuung & Vermittlung



Haben Sie Fragen?
Wir beraten Sie gerne!

 www.coach-datenbank.de

 db@rauen.de

 +49 541 98256-777

**HAUFE.
AKADEMIE**

—
Alles wird leicht.



ONLINE AUSBILDUNG: GEPRÜFTER LIVE-ONLINE-TRAINER

—
www.haufe-akademie.de/5868



Virtual Classrooms, Webinare, Live Online Trainings. Im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung, aber auch besonders aufgrund der aktuellen Entwicklung, sind wir auf digitale Medien zur Kommunikation und Wissensweitergabe angewiesen. Wichtig ist dabei, virtuelles Lernen lernerorientiert, verständlich und motivierend zu gestalten und zu vermitteln. Erwerben Sie mit der Haufe Akademie Kompetenzen, die Sie als Online-Trainer brauchen, um im virtuellen Raum die Lerner erfolgreich zu halten, zu fesseln und weiterzuentwickeln.

Ausgezeichnet



Anerkannt durch

