



# COACHING-MAGAZIN

Nr. 2/2009 **12,80 €** A/CH: 15,80 €

## Mehr Coaching wagen

Dr. Christine Kaul im Interview

Navigationshilfe: Coaching beim Networking

Coaching beim Energieversorger

Coaching im internationalen Kontext

Wie ein Image-Video entsteht

Lebenskunst kultivieren



### AUDIOVISUELLES FEEDBACK:

Ein Coaching-Tool zur  
Konfrontation mit dem  
Selbstbild



### PRO & KONTRA

Online-Coaching:  
Nur die „halbe  
Miete“?



### WISSENSCHAFT

Das Coaching der  
Organisation

# Profil **SCHARF?** im Beratungsmarkt ■



Werde ich als Coach im Markt wahrgenommen? Bin ich so interessant, dass sich jemand mit mir und meiner Leistung beschäftigt? Werde ich als kompetenter Ansprechpartner erlebt?

[www.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info)

**Die Marketing-Agentur für Coaches, Berater & Trainer**

LUTZ | SCHULZ marketing und kommunikation gmbh | lindersrain zwei | 35708 haiger | T +49 (0) 27 73.74 37 - 0 | [mail@werdewelt.info](mailto:mail@werdewelt.info)



Spüren Sie das auch? Diese bleierne Schwere? So nach dem alten (1975er-Supertramp-) Motto: Crisis – What crisis? Irgendwie geht's doch weiter, nicht wahr? Also drängeln sie wieder hinter Ihrer Stoßstange, als ob nichts gewesen wäre, die Fahrer dieser gewissen deutschen Automarke, oder versuchen, Ihnen wieder Finanzprodukte zu verkaufen, die Sie gestern schon nicht verstanden haben, geschweige denn erwerben wollten.

Alles wird gut! Ja, sicher... Es wird nicht so schlimm kommen, Du musst nur positiv denken, an Dich glauben, flöten die Kollegen aus der Life-Coaching-Sektion ungetrübt. Kopf hoch!

Und dann beobachten Sie, Unternehmen entlassen Personal und fahren ihre Mitarbeiter sauer – obwohl sie wissen, dass es nichts bringt! Wie ein Déjà-vu poppt Ihnen diese Szene ins Bewusstsein: Coyote jagt den Road Runner. Doch der ist mal wieder schneller, flinker, und Coyote rast über den Abgrund hinweg. Da steht er in der Luft und seine Beine rasen wie wild im Leerlauf – und wir wissen, was jetzt im nächsten Moment passieren wird...

Da gehen „so nebenbei“ Weltkonzerne in die Insolvenz, da wird geschachert und gepokert, dass sich die Balken biegen! Und jetzt kommt das nächste Bild auf Ihren Schirm: Das Meer zieht sich zurück. Und während die Kinder nach Muscheln suchen, wird Ihnen klar, bald kommt der Tsunami!

Im Comic geht das immer gut aus. Coyote steht wieder auf. Aber er lernt auch nicht aus seinen Fehlern. Vielleicht muss man erst eine gewisse Reife erlangen, um den nötigen Abstand zum Tagesgeschäft aufbringen zu können, um sich zu fragen: Wofür? Die ganzen Mühen, die Entbehrungen, die Verletzungen, die Verluste und Kollateralschäden... Hat es sich gelohnt? Hat es Spaß gemacht, die Herrscharen von Rentnern abzuzocken? Bist Du jetzt glücklich? Würdest Du es noch einmal so machen?

Wie wird mein Arbeitsleben zu einem wirklich gelungenen Leben, fragt Dr. Christine Kaul in dieser Ausgabe. Und Professor Dr. Ferdinand Buer sekundiert: Es geht nicht nur um Erfolg im Coaching...

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

Ihr

Thomas Webers  
(Chefredakteur)



# INTERVIEW

## ...mit Dr. Christine Kaul

I N H A L T

**EDITORIAL** ..... 3

**SZENE** ..... 6

- 3. Berliner Coachingtag
- Emotion.Coaching
- Coaching Convention 2009

**VERBANDSLANDSCHAFT** ... 9

- Strategische Neuausrichtung des QRC
- BDVT und VMMT schließen strategische Allianz
- QRC-Gründer Björn Migge ist dem DBVC beigetreten

**INTERVIEW** ..... 10

mit Dr. Christine Kaul

**KONZEPTION** ..... 17

Das Netzwerk in Balance bringen. Coaching als Navigationshilfe beim Networking

**PRAXIS** ..... 22

Coaching in der N-ERGIE Aktiengesellschaft

**PRAXIS** ..... 27

Coaching im internationalen Kontext – Erfahrungen und Einblicke

**SPOTLIGHT** ..... 32

Wenn Bilder zu sprechen beginnen: Wie ein Image-Video für einen Coach entsteht

## KONZEPTION

### Das Netzwerk in Balance bringen. Coaching als Navigationshilfe beim Networking

„Wie sind Sie vernetzt?“ Die Frage des Coachs an seinen Klienten nach seinem Beziehungsnetzwerk ist wichtig – spätestens, wenn es darum geht, wie sich die Vorhaben aus dem Coaching umsetzen lassen. Das Netzwerk des Klienten kann dabei ein Sprungbrett sein – oder zur selbst gestellten Falle werden.





## PRAXIS

### Coaching in der N-ERGIE Aktiengesellschaft

Der regionale Energie- und Wasserversorger ist im Fusionsprozess auf der „grünen Wiese“ neu entstanden. Es galt, zwei unterschiedliche Unternehmensphilosophien und -kulturen zu einer neuen Einheit zu verschmelzen. Das Coaching-Konzept war für den Coaching-Preis 2008 (Kategorie „Organisation“) nominiert worden.



## PRAXIS

### Coaching im internationalen Kontext – Erfahrungen und Einblicke

Die Welt des Coachings und die Welt international tätiger Führungskräfte verbindet kein relevantes Modell oder Konzept. Die zahlreichen Angebote kulturspezifischer oder interkultureller Coachings greifen in der Regel zu kurz. Was bedeutet also Coaching im internationalen Kontext?



## SPOTLIGHT

### Wenn Bilder zu sprechen beginnen: Wie ein Image-Video für einen Coach entsteht

Die meisten Coaches verwenden das Internet bereits als elektronischen Werbeprospekt. Ein Filmemacher und ein Vermarktungsberater berichten, welche Erfahrungen sie bei der Produktion eines Werbevideos für einen Wirtschafts-Coach gemacht haben.

## WISSENSCHAFT

### Das Coaching der Organisation

In der Selbstbeschreibung von Coaches sind die Wirkungen und Möglichkeiten von Coaching schier unbegrenzt. In Organisationen weiß man sehr viel genauer, wozu man Coaching brauchen kann – und wo die Grenzen liegen. Die latente Funktion von Coaching ist bei alledem, folgenreiche Erschütterungen in der Organisation zu vermeiden.



## I N H A L T

### COACHING-TOOL ..... 37

Audiovisuelles Feedback - Coaching on the job

### PRO+KONTRA ..... 42

Online-Coaching

### WISSENSCHAFT ..... 44

Das Coaching der Organisation

### PHILOSOPHIE/ETHIK ..... 50

Warum es im Coaching nicht nur um Erfolg, sondern auch um Moral und ein glückliches Leben geht

### REZENSIONEN ..... 56

- Ein Coach nimmt Maß
- Coaching und Selbstcoaching
- Supervisions-Tools
- Komplementär-Coaching

### TOP 10 COACHING BÜCHER 60

### CONRAD COACH ..... 61

Humor – Germany's Next Top-Coach?

### DAS LETZTE ..... 62

### IMPRESSUM ..... 62

### 3. BERLINER COACHINGTAG

**Am 13. März 2009 fand im Berliner Umweltforum zum dritten Mal der „Berliner Coachingtag“ unter dem Motto „Coaching von unten“ statt.**

Veranstaltet wurde der Tag vom interdisziplinären Artop-Institut der Humboldt-Universität zu Berlin. Anspruch des Berliner Coachingtags war, über aktuelle Trends zu informieren, ein gegenseitiges Kennenlernen sowie den Austausch zu fördern und damit einen Beitrag zur Vernetzung leisten. Zirka 170 Teilnehmer hatten den Weg nach Berlin gefunden und gaben den Veranstaltern positive Rückmeldungen.

Coaching ist nicht nur die Begleitung und Beratung von Personen aus dem Management und spielt sich nicht nur in den Führungsetagen ab, so die These der Veranstalter: Coaching und Coaching-Kompetenzen spielen für Erfolg und Zufriedenheit von Mitarbeitern und Teams in Unternehmen und Organisationen insgesamt eine wichtige Rolle.

In ihrem *Eröffnungsvortrag* nahm daher Prof. Dr. Sonja Sackmann von der Universität der Bundeswehr in München gleich das Thema Unternehmenskultur in den Fokus – und bezog es auch sofort auf Coaching. Es reicht eben nicht aus, dass Coaching im Unternehmen sichtbar ist, argumentierte sie mit dem von ihr um eine Ebene erweiterten Modell des Altmeisters Ed Schein. Coaching muss auch normativ verankert sein. Und zudem nicht nur als wichtig deklariert, sondern auch wirklich wertgeschätzt werden. Dann zeigte sie, dass Coaching in allen Phasen von Veränderungsprozessen einen wichtigen Platz einnehmen kann – und sollte.

In fünf parallelen Workshops konnten die Teilnehmer sodann in die breite Palette an Themen wie Führung des Chefs (Dr. Astrid Schreyögg), Coaching im Projekt (Olaf Hinz) oder Work-Life-Balance (Peter Christian Rabeneck) ausschwärmen.

Den *Mittagsvortrag* hielt Prof. Dr. Jörg Fengler von der Universität zu Köln zu „Burnout im Team“. Am Nachmittag

ging es wieder in Workshops: Von der Organisationsaufstellung (Angelika Baur) über die Biographieanalyse als Einstieg in den Coachingprozess (Dr. Martin Hertkorn) bis zum Thema Macht (Prof. Dr. Wolfgang Scholl) reicht das Spektrum.

Den *Schlussvortrag* hielt Sonja Radatz vom Wiener Institut für systemisches Coaching und Training (ISCT) zum Thema „Positionierungscoaching“. Ihr Motto: Dem Wahnsinn zuvor kommen. Sie prophezeite eine weitere Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit in Unternehmen und einen notwendigen anderen Umgang damit in der Praxis. Führungskräfte müssten, so ihre Erkenntnis, einen klareren Rahmen als bislang setzen. Sie müssten niemanden „irgendwo hin coachen“. Stattdessen sollten sie zur Entscheidung einladen: für oder wider das Angebot, das das Unternehmen biete. Das Publikum spürte sehr wohl ihren Frontalangriff auf den Status quo betrieblicher Personalpolitik sowie arbeitsrechtlicher Normen und reagierte irritiert bis fassungslos. Doch Radatz, die sich der Provokation durchaus bewusst war, konterte damit, dass sie aufzeigte, wie sehr sich gerade der äußere Rahmen auf den Märkten verändere. Und dass es doch in gewisser Weise widersprüchlich sei, wenn wir als Konsumenten mehr Optionen fordern würden, die wir als Produzenten nicht bereit seien zu schaffen.

Die meisten Vorträge (Foliensätze o.ä.) stehen auf der Website zum Download zur Verfügung. Der Termin für den 4. Berliner Coachingtag steht bereits fest: 26. März 2010. (tw)

<http://www.berliner-coachingtag.de>

### EMOTION.COACHING

**Moderne Frauen suchen neue Perspektiven und Herausforderungen, das hat „emotion. Das andere Frauenmagazin“ aus dem Hause Gruner+Jahr (u.a. Brigitte, GEO etc.) schon lange begriffen. Und deshalb konzentriert sich das Magazin auch konsequent auf die Themen Persönlichkeit, Partnerschaft und Psychologie – und will ein „Coach zum Glück“ sein.**

Jeden Monat werden (Stand: Ende 2008) über 126.000 Exemplare des Magazins, mit Tipps und bewegenden Geschichten zu den Themen Karriere, Liebe & Familie, Körper & Seele, verkauft. Eine quartalsweise erscheinende Beilage „women at work“, die sich besonders an berufstätige Frauen richtet, wird über das Heft hinaus auch noch



kostenlos über Kooperationspartner (Unternehmen, aber auch Wellness-Hotels oder Yoga-Clubs) verteilt. In einer stolzen Auflage von 330.000 Exemplaren. Neben Beiträgen über die Vor- und Nachteile von Voll- und Teilzeitstellen oder über das Abenteuer Auslandsjob findet die Leserin Anfang 2009 wie gewohnt auch Beauty-Tipps und solche zu „Taschen und Trolleys für jeden Typ“.

All das war dem Verlag nicht genug. Soeben wurde das *Life-Coaching-Portal* „emotion.coaching“ gelauncht. Es soll Frauen dabei unterstützen, sich im Job weiter zu entwickeln. Da ist zunächst das Angebot, sich darüber klar zu werden, wo frau steht: Der *emotion Business Test* dauert rund 30 Minuten, umfasst 145 Fragen, die sich auf mehr als 20 Persönlichkeitsdimensionen beziehen, und verspricht eine individuelle, wissenschaftlich fundierte Auswertung. Entwickelt wurde das Instrument vom Arbeitspsychologen Dr. Karl Kälin und der Bestsellerautorin Marion Knaths. Die Kurzauswertung ist kostenlos. Eine umfassende Langauswertung (bis zu 40 Seiten) kostet 34 Euro.

Desweiteren bietet das Portal eine *Coach-Datenbank*. Dort soll frau Experten aus ganz Deutschland finden, die sie direkt kontaktieren kann. Die dort gelisteten Coachs sollen folgende Kriterien erfüllen:

- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Universität oder FH) oder nachgewiesene beste Qualifizierung über langjährige Praxiserfahrung
- Coaching-Ausbildung in einer anerkannten Einrichtung
- Fünf Jahre Managementenerfahrung oder fünf Jahre Berufserfahrung in einer leitenden Position in einem Wirtschaftsunternehmen
- Langjährige Coaching-Erfahrung inkl. Referenzen
- Einzigartiges Konzept
- Identifizierung mit der Positionierung von emotion.coaching
- Erfolgreiches Auswahlgespräch mit dem emotion.coaching-Beirat (Präsentation, Praxisbeispiele ...)
- Nachweis der regelmäßigen Teilnahme an qualitätssichernden Maßnahmen (z.B. Intervision, Supervision, eigenes Coaching)

Leider erfährt frau nichts über die genaue Lesart der interpretationsbedürftigen Kriterien. Wer sich hinter besagtem Beirat versteckt, wird bislang ebenso wenig deutlich. Immerhin präsentieren sich aktuell 24 Damen und Herren unterschiedlicher Couleur dort als Coachs. Vom Schauspieler über die Farb- und Stilberaterin, den Coach mit Führungserfahrung bis zum Diplom-Psychologen reicht das Spektrum. Auffällig dabei: Über 80 Prozent dieser Experten sind direkt in einer der Datenbanken des Münchener Coaching-Anbieters Coaching Pool GmbH gelistet: Zufall?

Gegenüber Coaching-Report erklärt Barbara Webinger, Projektleiterin Coaching & Kooperationen bei emotion, Klaus Grieblinger, Geschäftsführer der Coaching Pool GmbH, sei externer Berater des emotion-Beirats. „Für unsere Datenbank kann sich jeder Coach bewerben, der dabei sein möchte. Die Auswahl der Coachs treffen wir anhand der von uns festgelegten Kriterien. Wenn ein Coach sich bewirbt, legt dieser Nachweise seiner Qualifikation

vor (...). Die letztliche Entscheidung über eine Aufnahme wird von emotion getroffen.“ Die 80-Prozent-Quote erklärt sie sich damit, dass das Portal erst wenige Tage online sei und es sich noch nicht weit genug herum gesprochen habe. Andererseits hätte man noch etliche Anwärter in der Pipeline und das Bild würde sich sicher noch wandeln. Dabei arbeite emotion.coaching nicht exklusiv mit Verbänden zusammen, sondern verstehe sich als ein neutraler Anbieter. Auch Klaus Grieblinger selbst legt Wert auf die Feststellung, dass die bei emotion gelisteten Coachs „freie selbstständige Coachs“ seien. Das Coaching Pool-Netzwerk sei kein Verband.

Rund um Test und Datenbank finden sich *redaktionelle Tipps zu allen möglichen Themen*: Vom Umgang mit Kritik über Kreativität, Stressabbau bis zum Netzwerk spinnen. Weitgehend Life-Coaching-Themen, aber mit erkennbarem Bezug zum Arbeitsleben. Und selbstverständlich hat die emotion-Redaktion auch schon ein *Coaching-Buch* veröffentlicht. Auch ein erstes Seminar-Angebot findet sich auf der Website. Das muss man den Verlagsstrategen lassen: Hier läuft alles Hand in Hand und verzahnt. Auch eigene Veranstaltungen stehen schon auf dem Plan.

Spannend dürfte die Marktwirkung sein, die der Verlag mit seinem Coaching-Portal im Verbund mit den anderen Medien entfalten kann. Da diskutieren Verbände seit Jahren über Professionalität, Standards und nötige Marktzugangsbarrieren und dann nimmt ein Medienkonzern die Sache in die – eigene – Hand: In jedem Fall beweist dieses Engagement, dass bereits ein Spezialbereich des Coachings – hier die Unterstützung von Frauen im Job – als zukunftsfruchtiger Markt angesehen wird. Man darf gespannt sein, wie gut das neue Angebot angenommen wird – die Popularität des Coachings dürfte in jedem Falle gesteigert werden. (tw)

<http://www.emotion-coaching.de>

---

## COACHING CONVENTION 2009

**Zum zweiten Mal fand Anfang April in Köln die „Coaching Convention“ statt.**

Veranstalter Alexander Maria Faßbender hatte die Veranstaltung unter das Motto „Entdecke die Vielfalt. Nutze die Möglichkeiten“ gestellt. Ein weites Feld, vom Auftakt mit dem „inneren Schweinehund“ (Dr. Frädrich) ging es über drei parallele Sessions in bunte, zumeist interaktiv gestaltete Einzelthemen. Besucher erfuhren von der Kunst, seine Berufung zu finden, darüber „wie ein Elefant in den Kirschbaum kommt“ oder schauten sich ein sogenanntes Animal based Coaching an.

Letzteres konnte einen doch schon sehr an die projektive Methode der „Familie in Tieren“ von Brem-Gräser (1957) erinnern – ein Verfahren, dem in mehreren Untersuchungen wissenschaftliche Gütekriterien abgesprochen wurden (u.a. Petermann, 1997) – oder den Szeno-Test von Gerhild von Staabs (1938), dessen wissenschaftliche Anerkennung ebenso zweifelhaft ist. Und doch erfreuen sich anscheinend vor allem solche „Aufstellungsmethoden“ in der Öffentlichkeit größerer Beliebtheit. Und die breite Öffentlichkeit ist es, die Veranstalter Faßbender anspre-

# S Z E N E

chen möchte: Die „Akademisierung“ in der Coaching-Szene liegt ihm nicht, erklärt er gegenüber Coaching-Report, eher sei es die „Leichtigkeit“, die er suche, „dass auch Müller, Meier und Schmidt Coaching verstehen“. Seine Mission: Coaching als Gesellschaftsthema zu etablieren. Coaching versteht er als Hilfe zur Selbsthilfe – und auf keinen Fall elitär.

Mit der Popularisierung verschwimmen dann allerdings die Grenzen, denn so kann alles potenziell zum Coaching werden. Auch eine Beschäftigung mit der japanischen Kampfkunst (Samurai Impuls) oder die Arbeit mit Hunden (coachdogs). Noch drastischer zeigte sich dies im Mittags-Highlight, dem Live-Coaching mit Sabine Asgodom. In 45 Minuten zog sie vier High-Speed-Coachings mit Freiwilligen durch. Ein bisschen Humor, viele eher direktive und teils suggestiv anmutende Ratschläge gepaart mit etwas Wertschätzung, und schon waren Problemlösungen produziert. So manche Beobachter fragten sich daher nach den Langzeitwirkungen solcher Interventionen.

Wenn nun im Coaching alles möglich sein darf, stellt sich drängend die Q-Frage: Wie sichert man Qualität? Dass man dies tun soll, ist auch für Veranstalter Faßbender unbestritten, allerdings zeigte er im Gespräch mit dem Coaching-Magazin nicht auf, wie dies geschehen soll – oder gar muss. Die Arbeit in Verbänden ist ihm nach eigener Aussage zu mühsam gewesen. Wenn – wie geschehen – im oben genannten Beispiel der Aufstellung mit Tieren ein Klient seine private Trennungssituation thematisiert, seine Kinder und seine (Ex-?) Frau offenbar namentlich benennt und die Situation eindeutig (auch ab-) wertend kommentiert, mag sich gar mancher Beobachter fragen, ob nicht – zurecht (!) – zu den essentiellen Qualitätsfragen auch die Vertraulichkeit und Verschwiegenheit gehören müssen? Jenseits der Qualitätsfragen werden hier auch ethische und persönlichkeitsrechtliche Fragen drängend. Zumal es sich beim Klienten eindeutig identifizierbar ebenfalls um einen Referenten der Coaching Convention handelte. Die Veranstaltung wurde obendrein von einem Dienstleister des Veranstalters gefilmt – zum Zweck des späteren Verkaufs auf DVD. Ebenfalls drehte ein für das Fernsehen tätiges Filmteam auf der Veranstaltung. Ob der (Ex-?) Frau das wohl gefallen würde, sich demnächst öffentlich als Huhn aufgestellt zu sehen?

Neben dem Auftritt von Sabine Asgodom stellte die Verleihung des Coaching Awards einen weiteren Programmpunkt der Veranstaltung dar. Schwiag sich der Veranstalter im letzten Jahr noch über die Jury-Besetzung aus, zeigte er sich in diesem Jahr auskunftsfreudig: Ex-WDR-Moderatorin Carmen Thomas, Weiterbildungsverleger Bodo Wardin, ECA-Vize-Präsident Prof. Jens U. Sievertsen, Tjalf Nienaber, Geschäftsführender Gesellschafter work network Holding GmbH, und Alexander Faßbender selbst kürten die Gewinner aus 48 Einsendungen:

- *Bestes Coaching-Konzept:* Institut Synergie GmbH aus Vlotho für ihr Training & Coaching mit Seminarschauspielern.
- *Besondere Leistungen:* Petra Halbig aus Nürnberg für ihr ADS-Training.
- *Nachwuchs-Förderpreis unter 35:* Katharina Hedding und Marcel Rasch aus Essen für ihr individuelles Fremdsprachen-Coaching.

Als Preise wurden Skulpturen übergeben und Marketing-Maßnahmen, die einen Gesamtwert von 10.000 Euro haben sollen.

Wollten Beobachter am Samstag, dem Hauptveranstaltungstag, nur zirka 150 Teilnehmer schätzen, hatten sich zum Wochenende nach Angaben des Veranstalters 228 Teilnehmer (plus Referenten) angemeldet. Den Zuwachs gegenüber 2008 (180 Teilnehmer), wertet Faßbender angesichts der Wirtschaftskrise jedoch als Zeichen dafür, dass Coaching schwer im Trend sei. (tw)

<http://www.coaching-convention.de>

## STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG DES QRC

**Während seiner Halbjahrestagung des Vorstands und der Peergroup-Leiter vom Ende Februar in Köln hat der Qualitätsring Coaching und Beratung (QRC) eine neue Organisationsstruktur verabschiedet.**

„Um zukunftsfähig zu bleiben und in der aktuellen Diskussion um Qualitätsstandards in der Weiterbildung von Coaches weiterhin eine führende Rolle einnehmen zu können, ist es notwendig, eine strategische Neuausrichtung des Verbandes vorzunehmen“, kommentiert dies die neue Vorstandssprecherin Dr. Angela Witt-Bartsch.

Mit der Neuausrichtung will der 2005 gegründete und derzeit 170 Mitglieder zählende Verband der stetig wachsenden Mitgliederzahl Rechnung tragen. „Ein Bestandteil der Neuausrichtung ist der Aufbau von Fachgruppen und Regionalbeauftragten, die künftig die Qualifizierung und Weiterentwicklung von Coaches und Beratern gemeinsam mit den Peergroup-Leitern organisieren und aktiv unterstützen. Damit wird die vom Gründer des QRC, Dr. Björn Migge, begonnene Arbeit erfolgreich weiter geführt“, so Dr. Witt-Bartsch.

„Die Fachgruppen und Regionalbeauftragten sind keine satzungsmäßig verankerten Organe“, erläutert QRC-Pressesprecherin Beatrix Schmiedel. „Sie helfen aber dem Vorstand, die Aktivitäten der Peergroups, beispielsweise auch das Ausbildungsprogramm, zu bündeln und zu koordinieren.“ Dr. Witt Bartsch betont, dass der Aufbau dieser neuen Struktur reibungslos verlaufe. Die Mitglieder würden die neuen Möglichkeiten zur Mitgestaltung und zum Netzwerken begeistert aufgreifen.

In Kürze will der QRC auch sein Qualitätsprogramm „Continuing Coaching Education“ (CCE) überarbeiten. Die

Coachs des QRC verpflichten sich zu kontinuierlicher professioneller Weiterbildung (Seminare, Workshops, Interventionszirkel, Fallsupervision, Fachlektüre u.a.), um in Theorie und Praxis immer „auf dem Laufenden“ zu sein.

<http://www.qrc-verband.de>

## **BDVT UND VMMT SCHLIESSEN STRATEGISCHE ALLIANZ**

**Auf der Bildungsmesse „didacta“ Mitte Februar 2009 in Hannover wurde sie bekanntgegeben: Die strategische Allianz zwischen dem deutschen Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) mit seinen knapp 700 Mitgliedern und dem österreichischen Verband der Marketing- und ManagementtrainerInnen (VMMT) mit seinen 74 Mitgliedern.**

Die VMMT-Präsidentin Heike Reising und die beiden BDVT-Präsidiumsmitglieder Bernd Meurer und Holger Petersen kündigten an, ihren Mitgliedern ab sofort die Vorteile des jeweils anderen Verbands zugänglich zu machen. Dafür wurde in beiden Verbänden eine „internationale Mitgliedschaft“ gegen Aufpreis geschaffen.

BDVT-Präsident Petersen liegt daran, die neue Allianz ins Licht der Kontinuität zu stellen: „Wir hatten immer schon Mitglieder aus den Niederlanden, aus der Schweiz oder Österreich“, erläutert er gegenüber Coaching-Magazin, „nun bringen wir das auf eine höhere Stufe.“ Der österreichische Trainer, der sich für die internationale Mitgliedschaft im VMMT entscheidet, muss sich nämlich auch den Qualitätsstandards des BDVT, wie sie in der Satzung festgeschrieben sind, unterwerfen.

VMMT-Präsidentin Heike Reising ergänzt: „Wir lösen die starren Landes- und Verbandsgrenzen auf und bündeln unsere Energien. Wir tauschen auf Vorstandsebene Protokolle aus und nehmen an Sitzungen teil. Der VMMT hat sogar schon einen stimmrechtslosen Vorstandssitz für ein BDVT-Mitglied geschaffen, um auch in unserer Verbandsstruktur dieser Kooperation eine Wichtigkeit zu geben.“

Und damit kommt eine neue Perspektive in den Blick: Der BDVT, der schon zu den Gründerverbänden des deutschen Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) zählt, richtet das Augenmerk auf die europäische Ebene. „Ich habe die Vision eines europäischen Präsidiums“, zitiert „Training aktuell“ (3/09) den BDVT-Vizepräsidenten Bernd Meurer.

Dass der BDVT sich im letzten Jahr erst umbenannt hat, aus dem Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer wurde der „Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches“, wertet BDVT-Präsident Petersen nicht als strategische Kehrtwendung: „Das ist einzig historisch bedingt. Den Verkaufsförderer alter Schule gibt es heute nicht mehr. Heute sind wir doch alle in den Bereichen Training, Beratung und Coaching zugleich unterwegs.“ Eine Auffassung, die auch VMMT-Präsidentin Heike Reising teilt.

<http://www.bdvt.de>  
<http://www.vmmt.at>

# VERBANDS- LANDSCHAFT

## **QRC-GRÜNDER DR. BJÖRN MIGGE IST DEM DBVC BEIGETRETEN**

**Der Arzt, Buchautor und Geschäftsführer der Dr. Migge-Seminare aus dem westfälischen Porta Westfalica ist vor kurzem dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) beigetreten.**

Dr. Migge gehört zu dem Schwung an Neumitgliedern des DBVC, der nach dem Coaching-Kongress im Herbst in Potsdam die Aufnahme in den Verband suchte. Der DBVC hat nun die „magische“ Zahl von 100 Mitgliedern überschritten. Was nun wiederum ein wichtiges Signal in die Coaching-Szene ist, da man dort den DBVC aufgrund seiner relativ hohen Mitgliedsbeiträge gerne als elitären Zirkel kritisiert und abgetan hatte.

Dass nun Dr. Migge als Senior Coach den DBVC verstärkt, ist allerdings beachtlich, weil er 2005 den Qualitätsring Coaching (QRC) gegründet, und bis zum Oktober 2008 als Vorstand geführt hat. Als Beweggründe nennt Dr. Migge mitnichten die Abkehr vom QRC: „Den QRC-Mitgliedern werde ich weiter sehr verbunden sein. Das weiß man dort ganz gut und kann es auch einordnen.“ Er vergleicht die Coaching-Verbände nicht mit politischen Parteien, die eine Parteigesinnung verlangen. „Ich war einige Jahre in mehreren Verbänden engagiert, auch im Deutschen Verband für Coaching und Training (dvct), und war lange bei den Gesprächen des Roundtable dabei. Ich möchte die einzelnen Verbände nicht mehr als Konkurrenten sehen, sondern als Möglichkeiten, in den unterschiedlichen Subkulturen der Coaching-Landschaft Qualität und einheitliche Standards zu fördern.“

Seine persönliche Motivation, dem DBVC beizutreten, drückt er Coaching-Magazin gegenüber so aus: „Für meine Entwicklung brauche ich aber auch Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich mich auf Augenhöhe reiben kann oder zu denen ich auch mal ‚aufblicken‘ darf, weil sie schon viel länger im Geschäft sind als ich. Im DBVC sind viele spannende, erfolgreiche und sehr kluge Menschen organisiert, mit denen ich mir das gut vorstellen kann.“

Die Coaching-Szene wird sich seiner Meinung nach in großen Sprüngen in Richtung Qualität weiter entwickeln. Die Fortbildungsstandards der Verbände hält er aktuell für zu wenig ausreichend. „Ich denke, dass der Anteil an Coachs, die sich in Verbänden organisieren, zunehmen wird und es wird deutlich mehr Austausch zwischen Praktikern und Wissenschaftlern geben. Auf den differenzierten Austausch mit der Wirtschaft bin ich auch gespannt. Der liegt noch in den Startlöchern.“

<http://www.dbvc.de>  
<http://www.qr-coaching.de>



# INTERVIEW

## mit Dr. Christine Kaul

Wie wird mein Arbeitsleben zu einem wirklich gelungenen Leben?

Der „richtige Job“: Solches erlebe ich nicht so häufig bei Menschen.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Sie hatte das Glück, dass sie sich ihren Job designen konnte, weil sie das Aufgabengebiet bei Volkswagen neu entwickelt hat. Als Geschäftsfeldleiterin Coaching der Volkswagen Coaching GmbH in Wolfsburg war sie eine der Pionierinnen, die einen Coaching-Pool aufbaute. Den Coaching-Markt kennt sie wie ihre „Handtasche“. Nun befindet sie sich in der Altersteilzeit. Coaching ist für sie immer noch ein zartes Pflänzlein.

### **Ein Coach in Altersteilzeit: Wie fühlt sich das an?**

Ich habe ja nicht ganz losgelassen, bin weiterhin als Coach tätig, unter anderem für etliche Kunden von Volkswagen. Aber ich habe auch ein Thema wieder aufgegriffen, das mich nach dem Studium beschäftigt hat. Ich hatte damals als freie Mitarbeiterin für eine Tageszeitung gearbeitet. Heute nun meine Gedanken und Erfahrungen aufzuschreiben, das macht mir viel Freude. Ich habe das Thema Coaching auch an die Hochschule gebracht und dort dazu mit Studenten gearbeitet. Ich bin also nicht weg vom Thema – und auch nicht im Ruhestand.

### **Als Sie ins Berufsleben einstiegen, war für Sie aber gar nicht absehbar, wo Sie einmal anlanden würden: Als Geschäftsfeldleiterin Coaching der Volkswagen Coaching GmbH.**

Im Verlauf meiner Biografie habe ich mich von den großen Mengen an Menschen immer mehr auf die Arbeit mit Wenigen fokussiert. Angefangen habe ich als Organisationsentwicklerin. Direkt nach dem Studium habe ich für eine Unternehmensberatung Assessment Center durchgeführt. Seminare und Trainings folgten. Es hat gut gepasst, dass das Thema Coaching seinerzeit bei Volkswagen vakant war und ich zugleich gemerkt habe, ich möchte gerne in eine größere Verbindlichkeit wechseln.

### **Wie können wir es unterstützen, dass sich unsere hochrangigen Mitarbeiter qualifizieren?**

### **Wie ist denn das Thema Coaching bei Volkswagen auf die Agenda gekommen?**

Ich glaube, es gab damals in der Konzernleitung gute persönliche Erfahrungen mit Coaching. Als ich den Job 1996 übernommen habe, lautete die Fragestellung an mich: Wie können wir es unterstützen, dass sich unsere hochrangigen Mitarbeiter qualifizieren, weiterentwickeln, und dass sie lernen können? Denn unsere Top-Manager sind ja qualifizierte, erfahrene und gestandene Menschen. Die haben alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft. Deren Weiterbildungsanfrage ist extrem speziell. Da kann man wenig Konfektionsware anbieten. Sie finden

zu bestimmten Themen im Management sicher eine Business-School, die exklusiv genug ist in Bezug auf das Spezialwissen. Doch unsere Top-Manager sind weltweit mobil und terminlich stark eingebunden, sechs Wochen Harvard sind für die ein Unding. Für solche Leute etwas anzubieten, ist extrem schwierig. Und da bietet sich Coaching selbstverständlich an.

### **Der Bedarf nach fachlicher Qualifizierung ging immer weiter zurück, das soziale Agieren oder die persönliche Befindlichkeit wurde zunehmend wichtiger.**

### **Das ist aber ein recht breiter Coaching-Ansatz.**

Ja, selbst die fachliche Qualifizierung können Sie im Coaching nicht ausschließen. Nehmen wir einmal den Fall, dass ein Fach-Jurist zum Top-Manager berufen wird, dann muss er auf einmal den ganzen juristischen Bereich dieses Unternehmens verantworten. Dann ist doch völlig klar, dass er nicht in allen Themen up to date sein kann. Mit manchen Dingen hat er sich in den letzten zwei bis drei Jahren eher nicht mehr beschäftigt. Also auch hier gibt es Coaching-Bedarf. Wenn wir also an anderer Stelle über die Verwässerung des Coaching-Begriffs sprechen, beispielsweise im Bereich Life-Coaching, manch einer bedauert das ja, muss man schon festhalten, wir sind auch so breit angetreten. Allerdings hat sich das mit der Zeit „ausgemendelt“. Der Bedarf nach fachlicher Qualifizierung ging immer weiter zurück, das soziale Agieren oder die persönliche Befindlichkeit wurde zunehmend wichtiger. Wir haben beispielsweise schon sehr früh mit Gesundheits-Coaching begonnen. Denn unsere Kunden verbringen viel Zeit im Flugzeug und in Sitzungen. Und im Top-Management ist man in der Regel auch nicht mehr der Jüngste.

### **Wie muss ich mir das vorstellen: Haben Sie da zunächst ganz alleine gesessen, oder haben Sie direkt eine Abteilung aufgebaut?**

Ich habe da zunächst alleine gesessen zusammen mit meiner Sekretärin. Aber meine Abteilung, die sich mit individuellem Coaching beschäftigt, ist ja nie wirklich groß gewesen. Wir waren in

den besten Zeiten sieben Personen. Aber das ist eine angemessene Größe, da wir ja eine klar umrissene Zielgruppe, das weltweite Top-Management von Volkswagen, betreuen.

### **Unter Ihren Händen hat sich dieser Bildungsauftrag zu dem entwickelt, was wir heute im engeren Sinne Coaching nennen. Hat Sie überrascht, was dabei heraus kam?**

Nein, überrascht nicht. Die Führungskräfte bei Volkswagen haben einen ausgeprägten Stolz als Experten. Wir haben die Top-Ingenieure. Die pflegen untereinander und in ihrer Berufsgruppe einen dermaßen guten Austausch, die Möglichkeiten, zu Wissen zu kommen, sind dabei allemal besser als das, was eine Frau Kaul dann finden würde. Auf der anderen Seite haben wir auch manchmal außergewöhnlich helfen können. So kam einmal ein Kunde mit dem Anliegen, er wolle sich einmal mit jemanden zum Thema Qualität und Qualitätsstandards austauschen. Er suche aber nicht Mehr vom Selben, meinte er. Wir haben dann einen Werkleiter eines Fleisch verarbeitenden Betriebs gefunden. Die beiden haben sich in der Folge zweimal getroffen. Für meinen Kunden war das sehr bereichernd.

### **Da wird es dann auf einmal hell und die Leute sagen: Ach, so ist das!**

### **Ist das schon Coaching, was Sie da gemacht haben: Zwei Menschen zusammen zu bringen?**

Das ist in der Tat eine Methode, die ich als Coach sonst auch nutze, nämlich in Analogien zu denken. Da wird es dann auf einmal hell und die Leute sagen: Ach, so ist das!

### **Da könnte man glatt auf die Idee kommen zu sagen, Coaching für andere zu organisieren und selbst zu coachen sind zwei nicht minder interessante Tätigkeiten?**

Natürlich! Das Organisieren ist ebenfalls spannend. Den überwiegenden Teil meiner Arbeitszeit habe ich nicht gecoacht, sondern organisiert. Wir haben ganz viel recherchiert, wir haben Ideen entwickelt, wie etwas gehen könnte. Wir stellten Kontakte her, lernten Gott und die Welt kennen...

# INTERVIEW

**...und noch ein Mausklick und noch ein Telefonat. Da konnten Sie ja ihre journalistische Ader ausleben.**

Ja, genau. Das hat zu mir gepasst. Und ich hatte auch das Glück, dass ich mir meinen Job designen konnte, weil ich das Aufgabengebiet bei Volkswagen neu entwickelt habe.

**Wie war denn dabei die Schnittstelle zum Massengeschäft gestaltet, zur allgemeinen Personalentwicklung?**

Weil ich eine klar umrissene Zielgruppe hatte, hatte ich das Abgrenzungsproblem gegenüber anderen Zielgruppen oder Themen nicht. Aber natürlich ergaben sich Fälle, in denen beispielsweise ein Kunde, der in seinem Bereich einen OE-Prozess laufen hatte, nun Interesse daran zeigte, mich als Workshop-Leiterin anzufragen. Und da würde dann die Kooperation mit anderen Abteilungen wesentlich werden. Zumal wir sehr strikte Vorstellungen von der Ethik eines Coachs haben. Für uns ist das nicht denkbar, dass ein Coach mit den Mitarbeitern eines Kunden in einem Workshop arbeitet. Der Coach ist auch nicht zugleich Mediator zweier Führungskräfte auf gleicher Ebene. Wir achten da schon sehr darauf, dass es keine Interessenkonflikte gibt.

Aber gehen wir noch eine Ebene tiefer auf die Meisterebene. Um hier für unsere Kunden hilfreich tätig sein zu können, haben wir dann mit anderen Abteilungen kooperiert, mit Organisationsentwicklern, Prozessberatern et cetera. Wir haben auf andere interne Experten verwiesen.

**Sie waren für die Coach-Auswahl zuständig. Da werden Sie doch sicher gewisse Kriterien entwickelt haben, um eine qualitativ hohe Auswahl sicher zu stellen?**

Die Probleme unserer Top-Manager, die kennen wir aus dem Effeff. Und den Coaching-Markt natürlich auch. Was sich da in den letzten zehn Jahren getan hat, wer mit wem kooperiert, das wissen wir. Ich muss eine begründete Aussage treffen können, warum Sie als Coach wahrscheinlich Qualität

produzieren werden. Da haben wir ein tiefes Wissen aufgebaut. Wir sind auch in der Kommunikation mit unseren Coachs geblieben, haben Coaching-Konferenzen organisiert, einen Coach-Brief verschickt. Wir haben auch Qualitätszirkel installiert. Und vor allem haben wir fürs Coaching einen Qualitätssicherungsprozess aufgesetzt.

---

*Andererseits haben meine Spitzen-Ingenieure selbst schon ein Qualitätsmanagementsystem im Kopf.*

---

**Nun haben Sie eine Top-Klientel mit sehr speziellen Bedürfnissen, für die Sie arbeiten. Auf der anderen Seite gibt es diese Top-Coachs. Da wird dann gelegentlich kolportiert, diese seien eher Unikate, also im Grunde: Künstler. Jetzt kommen Sie da mit Qualitätssicherung...**

Ich habe die Verantwortung dafür, einen Coach mit einer wichtigen Person im Unternehmen zusammen zu bringen. Da besteht von Seiten meiner Manager auch ein gewisser Vertrauensvorschuss. Wenn diese beiden in einem nicht beobachtbaren Prozess zusammen arbeiten, muss ich doch die Gewähr haben, dass dieser Coach kein Scharlatan ist. Andererseits haben meine Spitzen-Ingenieure selbst schon ein Qualitätsmanagementsystem im Kopf. Die unterscheiden bei Autos A-Fehler, also Fehler, die jeder Kunde sieht, von anderen Fehlern, die gravierend sind, aber nicht sichtbar. Und deshalb haben wir auch ein Coach-Audit eingeführt. Ein Rating verschiedener Beurteiler in Analogie zur Autobewertung.

**Wie haben die Coachs darauf reagiert?**

Es gab wenige, die da eigenartig darauf reagiert haben. Aber die seriösen Coachs, die wissen, was sie können, bei denen habe ich nie erlebt, dass sie sich befremdet oder brüskiert fühlten.

**Was sind das denn für Coach-Typen, die bei Ihnen im Audit eher negativ auf fallen?**

Es gibt Coachs, die zunächst seriös auftreten, die aber im Weiteren nur Schaden anrichten. Schlimmer finde ich allerdings die größere Menge derer, die blauäugig von sich glauben, dass sie beraten können. Die haben vielleicht ein sozialwissenschaftliches Studium absolviert oder eine Weiterbil-

dung. Auf jede Fragestellung, ich hatte mal genauso einen Fall, wenden die nur eine Methode an, beispielsweise eine Aufstellung.

**Wie sagt Watzlawick so schön: Wessen einziges Instrument ein Hammer ist...**

...der findet auf der ganzen Welt nur Nägel. Ein angemessenen eklektischer Umgang mit Methoden ist für uns schon wichtig.

**Wie gestalten Sie denn den Matching-Prozess zwischen Coach und Klienten?**

Der Kunde meldet sich bei uns. Dann gibt es immer zwei Gespräche. Im ersten, ein- bis zweistündigen Gespräch frage ich sehr intensiv, worum es eigentlich geht. 14 Tage später gibt es noch ein Gespräch. Ich selbst kann in der Zwischenzeit überlegen, wie ich das Thema bearbeiten kann. Der Kunde bringt aber vielleicht auch, angeregt durch meine intensive Fragerei, einen neuen Aspekt hinein oder bestätigt auch, dass ich sein Problem gut erkannt habe. Dann bekommt er von uns mindestens drei Coachs vorgeschlagen. Die können alle das Thema bearbeiten, unterscheiden sich vielleicht in der Art, wie sie mit dem Kunden umgehen, ob sie eher unterstützend vorgehen oder eher konfrontativ sind. Ob Sie ein Mann oder eine Frau sind. Und vielleicht in der Preisvorstellung. Ich habe in all den Jahren keinen Kunden gehabt, der durch das Prozedere irritiert war. In der Regel gebe ich dem Kunden auch noch eine Checkliste mit auf den Weg. Damit kann er seine Erfahrungen mit dem Coach nach dem ersten Telefonat reflektieren. Meine Kunden schätzen das.

**Nun haben Sie ja selbst auch gecoacht, befanden sich also in derselben Situation wie die Coachs, die Sie präsentiert haben. Wie haben Sie sich selbst fit gemacht für Ihren Job?**

Jeder in meinem Team hat eine Weiterbildung gemacht: Coaching, Supervision, Transaktionsanalyse oder Systemische Beratung. Das war mir ganz wichtig, dass wir unterschiedliche Ausbildungen haben. So hatten wir auch schon Theologen, Ingenieure oder Betriebswirte im Team. Natürlich haben wir auch Supervision gehabt. Zudem haben wir in unserem Team regelmäßig über unsere Stärken gespro-

chen und darüber, das eigene Profil zu schärfen. Das war sehr hilfreich. Und wir haben uns in verschiedenen Situationen erlebt und reflektiert.

**Sie haben den Coach-Pool bei Volkswagen installiert. Waren Sie damit eigentlich Trendsetter?**

Ob wir die Ersten waren, weiß ich nicht. Aber ich bin verschiedentlich von anderen großen Unternehmen gefragt worden, wie wir es gemacht haben, weil die auch einen Pool einführen wollten.

*Was es allerdings auch gab, waren Unternehmen, die unseren Pool mit genutzt haben.*

**Das Modell scheint sich ja bewährt zu haben. Gibt es eigentlich Austausch auf dieser Ebene? Sprechen die Coaching-Einkäufer verschiedener Unternehmen miteinander?**

Am Anfang schon. Aber für uns war es dann irgendwann eine recht einseitige Maßnahme, die wir dann stark eingeschränkt haben. Was es allerdings auch gab, waren Unternehmen, die unseren Pool mit genutzt haben. Oder ich habe mich auch für Pools anderer Unternehmen angeboten.

**Im Unternehmensbereich waren Sie einer der Coaching-Pioniere. War für Sie der Psychotherapeut als Coach eine gute Alternative, oder eher eine Reizfigur?**

Ich erinnere mich noch an die Zeiten, dass in großen Konzernen ein einziger Coach beschäftigt wurde. Der war aber in Wirklichkeit Therapeut und wurde im Falle des Falles heimlich durch die Hintertür eingeschleust, um sich problematischer Menschen anzunehmen. Tja, zum Glück sind wir da heute weiter. Ich habe meine hart erarbeiteten Vorurteile gegenüber Therapeuten.

Viele Therapeuten meinen, sie könnten alles. Wenn ein Therapeut und ein Patient nicht miteinander auskommen, dann liegt's am Patienten, heißt es ja so schön in der Psychoanalyse. Und irgendwann ist der Ärmste eben nicht mehr therapierbar. Dumm gelaufen!

**Stefan Kühl hat unlängst kritisiert, die Coaching-Pools würden als Selektionsinstrument von Unternehmen zwar eingerichtet, die betrieblichen Gate-Keeper seien aber nicht immer kompetent, sondern würden lediglich eine Pseudo-Gewissheit administrieren.**

Da ist etwas dran. Das ist auch meine Wahrnehmung bei vielen Unternehmen. Bei uns ist das nicht so. Natürlich können Missgriffe passieren. Aber wir haben nicht nur ein Aufnahmeverfahren, sondern auch ein begleitendes Qualitätssicherungsverfahren. Und wir hören sehr stark in die, zum Teil ja immer noch unübersichtliche Coaching-Szene hinein.

**Und was hören Sie da heraus?**

Im Grunde ist es immer noch eher ein Stimmengewirr. Allerdings gelingt es, dass beispielsweise eine Person wie Wolfgang Looss, der alles andere als marktschreierisch ist, durch die Qualität seiner Arbeit prominent wird. Qualität wird zunehmend sichtbar, das ist ein Mechanismus, der zeigt, dass die Kunden ihre Spotlights auf bestimmte Personen richten. Ich habe es immer als misslich empfunden, dass die Coachs selber darüber befinden wollten, was Qualität ist.

**Nun organisieren sich ja die Anbieter beispielsweise in Verbänden. Organisieren sich die Kunden zu wenig?**

Nicht alle Abnehmer der Dienstleistung Coaching sind fähig, diese Dienstleistung auch adäquat zu beschreiben. Deshalb gibt es ja unsere Abteilung. Wir haben sozusagen die Aufgabe eines Restaurantkritikers.

**Es gibt doch den Arbeitskreis Assessment Center, der hat letzters erst seine Coaching-Standards überarbeitet. Dort sind doch Personalentwickler und andere Experten organisiert.**

Auch die DGSv oder Coaching-Verbände haben solche Standards. Und es gibt auch Medien wie Ihre Zeitschrift, die den Scheinwerfer auf die Szene



Foto: Privat

## INTERVIEW

richten. Ok, aber schauen Sie sich einmal die entsprechenden Richtlinien für Ärzte an: Das wäre für einen Coach auch spannend, sich die einmal anzusehen. Der Arzt ist verpflichtet, die jeweils zeitgemäße Behandlungsmethode anzubieten. Kann man das auch vom Coach fordern? Ich glaube, es gibt noch ein paar Ecken in der Landschaft, da haben wir noch nicht so genau hingeguckt.

*Es wären also eher Berufsverbände, die ein Interesse daran haben müssten, das Anliegen ihrer Mitglieder zu artikulieren.*

**Zwischen Markt, Staat, Ausbildungsinstituten, Hochschulen und Verbänden: Wir haben diese Diskussion um eine Professionalisierung gerade erst auf dem Coaching-Kongress in Potsdam diskutiert. Ohne klares Fazit. Was denken Sie als Unternehmensvertreterin, gibt es Interesse an dem Thema in den Arbeitgeberverbänden?**

Ich glaube, eher nicht. Coaching ist zwar ein wichtiges Personalentwicklungsthema, aber es ist doch eher ein „weiches“ Thema. Und damit steht es

nicht wirklich im Fokus. Für ein produzierendes Unternehmen wie Volkswagen ist der Motorenbauer letztlich wichtiger. Daher ist die Einrichtung so einer Abteilung wie der, die ich gegründet habe, eine elegante Lösung. Solange Coaching in Unternehmen eine Nebenaufgabe ist, solange wird sich der Kunde auch nicht organisiert artikulieren können. Es wären also eher Berufsverbände, die ein Interesse daran haben müssten, das Anliegen ihrer Mitglieder zu artikulieren. Diese Verbände haben in einer Professionalisierungsdiskussion eine hohe Bedeutung. Aber das ist dann eben nicht die Kundenseite.

**Es gibt – das wird gelegentlich kritisiert – etliche Coaching-Verbände oder auch solche, die es sein wollen, obwohl sie vielmehr Marketing-Zirkel sind, es gibt sogar einen Roundtable der Coaching-Verbände. Waren diese Verbände in Ihrer Arbeit wichtige Ansprechpartner?**

Nein, die haben für mich praktisch keine Rolle gespielt. Die meisten sind ja auch erst in den letzten Jahren gegründet worden. Mein Geschäft war schon viel zu elaboriert, als dass die Akquisition mit einem Verbandsnamen für mich einen Mehrwert geboten hätte. Vielleicht habe ich da etwas verpasst, vielleicht sind meine Nachfolger gut beraten, sich in der Szene einmal genauer umzuschauen.

**Diese Verbände zertifizieren Coaches. Spielt das eine Rolle für ein Unternehmen oder die dort für die Auswahl Zuständigen? Beeindruckt ein Zertifikat oder nimmt einem das Arbeit ab?**

Ich schaue diesbezüglich in die Vergangenheit und sage: Nein. Dafür war für mich viel zu wenig offen gelegt, wie es zu diesen Zertifikaten kommt. Ich habe daher lieber darauf geschaut, ob meine eigenen Qualitätskriterien erfüllt waren. Die Kriterien, nach denen sich die Leute in die Verbände sortieren, sind übrigens teilweise recht pragmatisch, habe ich festgestellt. Ich selbst habe ja als Coaching-Ausbilderin gewirkt. Die jungen Coach-Anwärter beobachten diesen Markt primär unter Preisgesichtspunkten: Wo bekomme ich mein Zertifikat am günstigsten? Doch was soll ich als Einkäuferin dann mit einem solchen Zertifikat anfangen? Einmal abgesehen davon, dass ich diese ganzen Verbandsabkürzungen schon gar nicht auseinanderhalten kann. „Diese Wurst ist DLG-prämiert“, das sagt mir etwas. Und wo ist das Alleinstellungsmerkmal in der Coaching-Szene?

**Nun, ich könnte ja damit werben, dass ich Mitglied im Coaching-Pool bei Volkswagen bin. Sie könnten den Markt doch auch regulieren.**

Das stimmt, das hätten wir gekonnt. Haben wir aber nicht gemacht. Wir waren eher auf unsere interne Aufgabe fokussiert. Wir haben auch so immer gut zu tun gehabt. Vielleicht lag das auch daran, dass das „mein Ding“ nie gewesen war.

**Was denken Sie, wie wird sich der Coaching-Markt entwickeln?**

Da gibt es mit Sicherheit unterschiedliche Szenarien. Andere Formen der Beratung und Unterstützung von Menschen im Business könnten sich etablieren. Coaching könnte beispielsweise an Bedeutung verlieren, weil der Begriff inzwischen so verwässert ist. Je beliebiger das ist, was man sich unter Coaching vorstellen kann, desto leichter wird es cleveren Menschen fallen, etwas dagegen zusetzen, was unique ist. Das Thema Personalentwicklung ist noch nicht ausgereizt.

Andererseits könnte es von Seiten der Anbieter eine Selbstzensur geben. Es könnte sich die Erkenntnis durchsetzen, dass es zum Coaching mehr braucht



Foto: Privat

als ein sozialwissenschaftliches Studium. Die Szene der Coachs könnte fokussierter werden. Und es könnte auch eine ganze Menge Menschen aus dem Markt heraus kicken. Was zurück bliebe, wäre dann prägnanter. Das würde ich mir wünschen. Inklusiv einer deutlichen Abgrenzung gegenüber solch hilflosen Versuchen, Geld zu verdienen.

*Vielleicht wäre es da doch besser, wenn maßgebliche Verbände und Unternehmensinstitutionen wie Volkswagen Coaching sich zusammen täten und Coaching definieren.*

**Bis vor kurzen konnte ja ein Friseur oder Fleischverkäufer ganz leicht zum Finanzberater mutieren. Da hat die EU nun endlich einen Riegel vorgeschoben. Es muss nun eine Ausbildung nachgewiesen werden. Die Österreicher haben sogar ein Coaching-Gesetz hin bekommen. Was denken Sie, wäre das eine Lösung?**

Ich glaube eher nicht. Wenn ich mir das Gezerre um das Psychotherapeutengesetz anschau, das ging hin und her und wurde zum Schluss eine Lösung, die sowohl für die Anbieter als auch für die Nachfrager suboptimal ist. Dann bin ich skeptisch, ob wir regierungsseitig klug beraten sind, ein Gesetz zu machen. Vielleicht wäre es da doch besser, wenn maßgebliche Verbände und Unternehmensinstitutionen wie Volkswagen Coaching sich zusammen täten und Coaching definieren. Damit hätte man ein Zeichen gesetzt. Und es wäre wahrscheinlich die bessere Variante.

**Aber von der anderen Seite kommen doch immer wieder die Leichtmatrosen angelaufen und reißen die Fenster wieder auf und schreien: Wir sind auch Coachs! Wir Farb- und Stilberater,**

**Washbrettbauchstylisten und Kaffeesatzleser.**

Tiere fehlen noch...

**Doch, haben wir auch: Coaching mit Pferden, Hunden, Falken und ...fehlt nur noch der Flohzirkus.**

Ich meine, Coaching für den Hund!

**Der Pferdeflüsterer... oder für den Goldfisch. Die Verblödung kennt keine Grenzen.**

Mit meinen Studenten habe ich eine gute Abgrenzungsdiskussion geführt. Es geht schon...

**Sicher, gibt es und kenne ich auch, beispielsweise das grüne Büchlein von Christopher Rauhen oder das Coaching-Kompendium des DBVC. Die Frage ist: Wird es vom Markt verbindlich angenommen?**

Auf der anderen Seite, natürlich gibt es diesen Hype und diese inflationären Bewegungen, aber ich erlebe in den Unternehmen eben auch, dass Coaching immer noch ein zartes Pflänzlein ist. Und dann gibt es beispielsweise international agierende Unternehmen in Deutschland, die Führungskräfte von ihren Aufgaben entbinden und dem internen Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen – und deswegen coachen. Dann frage ich mich doch: Wenn ich mich coachen lasse, heißt das nach außen ebenfalls, dass ich von meinen Aufgaben entbunden worden bin? Finde ich das dann „witzig“, mich coachen zu lassen? Da wäre es doch wichtig, dass die Unternehmen ihre Stimme erheben und sich positionieren. Ich möchte mit einer solchen Praxis nicht in Zusammenhang gebracht werden.

**Die Finanzkrise bringt ja einiges in Bewegung. Stellen wir jetzt womöglich fest, dass Coaching eine Schönwetter-**

**Veranstaltung war? Dass man jetzt wieder zurückfällt in die Zeiten von Zuckerbrot und Peitsche?**

Auch das kann ich mir vorstellen. Das wäre ein weiteres mögliches Zukunft-Szenarium. Vielleicht ist Coaching auch nur Pflaster-Kleben, wir tun etwas Gutes. Auch diesen Ansatz kann man nicht leugnen. Coaching wird eben auch instrumentalisiert. Das zeigt aber doch nur wieder, was für ein gefährdetes Pflänzlein es ist: Ich habe zwar keine Gehaltserhöhung bekommen, aber ich bekomme jetzt ein Coaching. – Auch das ist eine Praktik, die das Thema kaputt macht.

**Sie nehmen weiterhin noch starken emotionalen Anteil am Coaching-Geschäft...**

Coaching ist weiterhin mein Thema, das merken Sie, aber ich muss jetzt schauen, wie ich es für mich so ausgestalten kann, dass es eine schöne Rolle ist.

*Momentan beschäftige ich mich mit Themen wie Scheitern oder Umgang mit Macht.*

**Sie können sich jetzt die Rosinen heraus picken. Aber welche wären das?**

Womit ich viel Erfahrung habe, sind Berufsbiografien. Was ich eben von mir gesagt habe: Das war genau der richtige Job für mich. Solches erlebe ich nicht so häufig bei Menschen. Ich habe viele Kunden, die sagen, dass muss doch auch anders gehen, ich muss noch etwas anderes machen, die wollen noch das Gefühl des Ankommens im Job auskosten. Ich rede jetzt nicht von denen, die nur von äußeren Gratifikationen angetrieben werden. Sondern von denen, die sich nach Selbstwerdung sehnen, nach einer guten Arbeit. Vielleicht ist das eine sehr privilegierte und elitäre Vorstellung von Arbeit. Aber das ist ein Thema, was ich gut bearbeiten kann und in dem ich gut bin.

Und dazu gehören ein paar weitere Themen, die eingeflochten sind in diese grundsätzliche Fragestellung. Momentan beschäftige ich mich mit Themen wie Scheitern oder Umgang mit Macht. Oder mit Fragen wie dieser: Wie wird mein Arbeitsleben zu einem wirklich gelungenen Leben?

**Kunstwerk!**

Ja, genau! Kunstwerk: Ein schönes Bild. ■

Foto: Volkswagen Coaching GmbH



### Portrait

Dr. Christine Kaul war langjährige Leiterin des Geschäftsfelds Coaching in der Volkswagen Coaching GmbH und befindet sich nun in ihrer Altersteilzeitphase. Sie gehört zu den Pionieren der Einführung von Coaching-Pools. Zusammen mit Weiteren ist sie Herausgeberin des Buchs „Der Beginn von Coaching-Prozessen. Vom Fall zum Konzept“ (ISBN: 978-3-89797-034-2).

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



## Das moderne Magazin für die Coaching-Branche

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

### Jetzt das Abo online bestellen:

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

### Heftpreis / Abonnement

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

### Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

- **Innerhalb Deutschland:** 49,80 € (EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)
- **Studenten:** 29,80 € (EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)
- **Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank:** 29,80 € (EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

### Inhalt der Ausgabe 1/2009 (Auszug):

- Coaching-Interview mit Gabriele Müller
- Coaching in der internationalen Anwaltssozietät Lovells LLP
- Krisenkompetenz in Unternehmen
- Wie man durch Coaching das betriebliche und individuelle Gesundheitskonzept optimieren kann
- Philosophie: Wider das Mitläufertum im Coaching
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Biografieanalytisches Coaching

### Inhalt der Ausgabe 3/2008 (Auszug):

- Coaching-Interview mit Prof. Dr. Gerhard Fatzer
- Aufbau eines Coaching-Pools
- Coaching und professionelle (Selbst-) Inszenierung
- Pro + Kontra: Selbst-Coaching
- Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Dialog

### Inhalt der Ausgabe 2/2008 (Auszug):

- Coaching-Interview mit dem Coaching-Experten Klaus Eidenschink
- Coaching für Unternehmer
- Den Bezugsrahmen des Klienten erkennen und nutzen
- Pro + Kontra: Evaluation
- Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen an Coaches
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Lebenswerte

### Mediadaten

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

# Das Netzwerk in Balance bringen

## Coaching als Navigationshilfe beim Networking



Von Dr. Felix Reiners

„Wie sind Sie vernetzt?“ Die Frage des Coachs an seinen Klienten nach seinem Beziehungsnetzwerk ist wichtig – spätestens, wenn es darum geht, wie sich die Vorhaben aus dem Coaching umsetzen lassen. Das Netzwerk des Klienten kann dabei ein Sprungbrett sein – oder zur selbst gestellten Falle werden. Coachs, die Klienten Navigationshilfe beim Networking geben, sollten die Dynamik und die verborgenen Zusammenhänge sozialer Netzwerke kennen. Welche Netzwerktypen gibt es? Wie funktionieren sie? Welche positiven Wirkungen und störenden Nebenwirkungen gehören zu ihnen?

# KONZEPTION

Coaching will Neues in die Welt bringen: Im geschützten Reflexions- und Erfahrungsraum findet der Klient häufig zu neuen Perspektiven, Zielen und Handlungsentwürfen. So war es auch im Fall der Leitungskraft Bernhard Bogner, der sich von seinen Kollegen regelmäßig übergangen gefühlt hat. „Ich habe mit meinem Team gute Ideen entwickelt und Andere haben völlig selbstverständlich die Lorbeeren dafür einkassiert.“ Durch ein Coaching ist er zu dem Entschluss gelangt, dass er im Unternehmen künftig „kräftiger auftreten und sich stärker profilieren“ will. Beim Übergang vom geschlossenen Beratungssetting in das Alltagsumfeld entstehen oft Irritation und Reibungen. Als Bernhard Bogner seine Interessen in der Organisation nachdrücklicher vertrat, war „das eine Störung für mein Umfeld. Mein neues Auftreten hat Vielen nicht gepasst. Die haben dann mit allerlei politischen Winkelzügen gegen mich gearbeitet.“ Die Vorhaben von Bernhard Bogner aus dem Coaching führen zu Widerstand, der sich mikropolitisch äußert.

## Mikropolitisch coachen

Die Mikropolitik eines sozialen Systems – das alltägliche Mit- und Ge-

## Leitfragen zur Erkundung eines Netzwerks

- Auf welche Beziehungen setzen Sie?
- Auf welche Beziehungen könnten Sie am wenigsten verzichten?
- Auf welche Beziehungen sind Sie besonders stolz?
- In welchen Beziehungen fühlen Sie sich besonders wohl?
- Welche Beziehungen gehen Ihnen leicht von der Hand?
- Was tun Sie, wenn Sie jemandem im Unternehmen das erste Mal begegnen?
- In welchen Beziehungen erfahren Sie Rückhalt?
- Wer macht Sie im Unternehmen bekannt?
- Wer hält Sie auf dem Laufenden darüber, was im Unternehmen läuft?

einander im Ringen um Macht und die Verwirklichung eigener Interessen – bestimmt maßgeblich mit, ob es dem Klienten gelingt, seine Vorhaben aus dem Coaching umzusetzen. Der Coach von Bernhard Bogner hat seinen Klienten daher auch mikropolitisch beraten. Ein wichtiges Ergebnis dieses Coachings war, dass Bernhard Bogner seine „Networkingstrategie umstellen und das persönliche Netzwerk im Unternehmen ganz neu stricken muss.“

Wie die Beratung von Bernhard Bogner kreisen viele mikropolitisch sensible Coachings um die wichtige Frage, wie der Klient in seiner Organisation (und darüber hinaus) vernetzt ist. Das liegt daran, dass Netzwerke mikropolitisch viel zu bieten haben. Netzwerke können beispielsweise den Zugang zu wichtigen Akteuren ermöglichen, Informationen zuspitzen oder Unterstützung vermitteln. *Ohne Networking*

*geht es nicht. Gleichzeitig lauern in Netzwerken aber unvermeidlich auch Risiken, die häufig nicht gesehen und deutlich unterschätzt werden. Sie entstehen, weil Netzwerke für den Einzelnen kaum zu steuern und schwer zu überblicken sind.*

In dreierlei Hinsicht können Coaches ihren Klienten Navigationshilfe durch das unübersichtliche Feld des Networkings bieten:

1. Zunächst wird es im Coaching eine wichtige Rolle spielen, mit dem Klienten einen Überblick über die Struktur, die Stärken und die Schwächen seines aktuellen Netzwerks zu gewinnen.
2. Daraus kann sich als zweite Fragestellung ergeben, wie sich die bestehenden Beziehungen optimal nutzen lassen.
3. Ein drittes Leitthema für das Coaching könnte sein, wo und wie der Klient sein Netzwerk sinnvoll ergänzen kann.

## Ein Modell als Navigationssystem

Als Navigationssystem für die Beratung von Klienten zu den drei Leitthemen wird hier ein Modell vorgeschlagen. In einer Matrix werden vier Grundformen von Netzwerken unterschieden (s. Abb. 1):

- Autonomie,
- Introvertiertes Netzwerk,
- Extrovertiertes Netzwerk und
- Balanciertes Netzwerk.

Jeder Typus besitzt ein spezielles Chancen- und Risikoprofil. Je nachdem, wie sich das Netzwerk eines Klienten im Modell einordnet, ergeben sich andere Ansätze für eine Networking-Beratung.



In einer vereinfachenden Kategorisierung können die Beziehungen in einem sozialen Netzwerk entweder als einbindende oder als überbrückende Beziehungen charakterisiert werden:

- *Einbindende Beziehungen* richten sich nach innen und häufig an einen relativ kleinen Kreis enger Vertrauter (Freundschaft). Sie beruhen auf geteilten Werten, verbindlichen Normen und persönlicher Nähe. Einbindende Beziehungen verleihen einem Netzwerk Tiefe und werden als Quelle von Unterstützung und Zusammenhalt aufgebaut.
- *Überbrückende Beziehungen* gehen nach außen und bleiben eher oberflächlich, spielerisch und unverbindlich (Bekanntschaft). Sie verleihen einem Netzwerk Breite, indem sie Brücken zu entfernteren Personen und Beziehungsnetzwerken bilden. Überbrückende Beziehungen dienen als Antennen für neue Ideen und Gelegenheiten.

Welchen Stellenwert einbindende oder überbrückende Beziehungen besitzen, unterscheidet sich von Netzwerk zu Netzwerk. Beispielsweise sind einbindende Beziehungen oft in Familien von hoher Bedeutung. Dagegen sind andere soziale Netzwerke wie etwa geschäftliche Kontaktplattformen (z.B. Xing, Squeaker) vor allem getragen von überbrückenden Beziehungen.

Die zwei Beziehungskategorien lassen sich zur Matrix mit den vier Netzwerktypen kombinieren (s. Abb. 1). Wo ein Netzwerk im Modell zuzuordnen ist, hängt davon ab, wie bedeutsam die jeweilige Beziehungskategorie für das Netzwerk insgesamt ist. Das erschließt sich oft erst, wenn man sich, zum Beispiel im Coaching, intensiv mit dem Klienten, seinem Netzwerk und seiner mikropolitischen Kontaktstrategie auseinandersetzt. Bei der Erkundung eines Netzwerks können Fragen (s. Kasten 1) und andere Techniken wie Systemzeichnungen nützlich sein, die die Struktur sozialer Netzwerke plastisch machen und klären helfen, welche Art von Beziehungen im Netzwerk vorherrscht.

In den folgenden Ausführungen werden die vier Netzwerktypen des Modells vorgestellt. Für jeden von ihnen wird in drei Fragen nachgegangen:

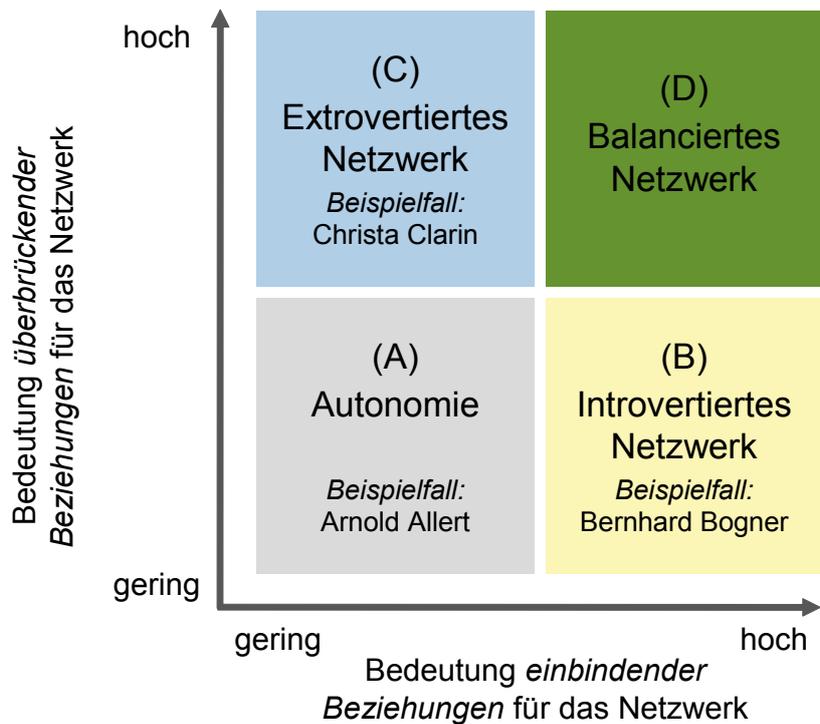


Abb. 1: Vier Netzwerktypen: Die Beziehungen in einem sozialen Netzwerk können entweder einbindend oder überbrückend sein.

- Was macht den Netzwerktyp aus?
- Welche Chancen und Risiken gehören zum ihm? Und:
- Welche möglichen Coaching-Ansätze legt er nahe?

### Typ A: Autonomie

Die Bezeichnung „Autonomie“ für einen Netzwerktypus ist erklärungsbedürftig, denn niemand ist nur für sich. Jeder hat unvermeidlich andere Menschen um sich, mit denen er in Beziehung steht. Die Bezeichnung passt für diesen Kontext dennoch, weil es Klienten gibt, die sich und ihr Netzwerk als autonom erleben und beschreiben. Ihnen fällt es zunächst nicht leicht, einen Zugang zu den sozialen Zusammenhängen zu finden, in die sie in ihrer Organisation eingebunden sind. In ihren Netzwerken scheinen daher auf den ersten Blick weder einbindende noch überbrückende Beziehungen bedeutsam zu sein.

So sagt etwa Arnold Allert von sich: „Ich habe eigentlich gar kein Netzwerk.“ Er beschreibt sich als jemanden, der sich „voll auf die Sache konzentriert. Ich mache kein Networking und halte mich aus politischen Spielchen komplett raus.“ Doch diese Strategie ist problematisch, denn Organisationen sind ohne Mikropolitik und Netzwerke nicht denkbar. Jedes Organisationsmitglied

ist zwangsläufig in mikropolitische Prozesse eingebunden – und Teil eines Netzwerks.

Ein Coaching mit Arnold Allert könnte sich damit befassen, die Wahrnehmung des Klienten vorsichtig zu öffnen: Einerseits für die Unvermeidlichkeit und die hohe Bedeutung politischer Prozesse überhaupt und andererseits für die eigene Beziehungslandschaft, in der er sich bewegt. Es geht darum, sein zunächst noch grobes Wahrnehmungsraster zu verfeinern und eine differenziertere Landkarte des Netzwerks zu zeichnen:

- Wer gehört dazu?
- Wie sehen die Beziehungen aus?
- Welche (mikropolitisch wertvollen) einbindenden oder überbrückenden Beziehungen bestehen schon?

Dabei kann ein anderer Blick auf das Netzwerk entstehen, der dazu führt, dass sich das Netzwerk im Modell neu verorten lässt. Das wäre ein Ausgangspunkt für eine sinnvolle Networkingstrategie, mit der Arnold Allert sein nur scheinbar autonomes Netzwerk festigen und anreichern kann.

### Typ B: Introvertiertes Netzwerk

Bernhard Bogner, dessen Fall eingangs skizziert wurde, setzte beim

# KONZEPTION

Networking lange Zeit vor allem auf ein introvertiertes Netzwerk, in dem einbindende Beziehungen einen hohen Stellenwert einnehmen. Er leitet als Führungskraft ein Entwicklerteam in einem mittelständischen High-Tech-Unternehmen. Zu den Mitarbeitenden seines Teams unterhält er enge persönliche Beziehungen und im Kollegenkreis herrschen Vertrauen und Unterstützung. „Mit meinen Problemen kann ich zu meinen Leuten gehen und weiß, dass es unter uns bleibt.“ Der Wert eines introvertierten Netzwerks liegt in dem sicheren Schutzraum, den es bietet (s. Kasten 2).

Dem Entwicklerteam um Bernhard Bogner gelingen regelmäßig „echte Durchbrüche.“ Daraus konnte er beruflich allerdings lange kaum Kapital schlagen. „Andere Teamleiter haben unsere Konzepte abgezogen und im Unternehmen mit Erfolg als ihre Ideen verkauft.“ Hier liegen die Risiken seines introvertierten Netzwerks: Die aufwendige Pflege (weniger) einbindender Beziehungen beanspruchte Bernhard Bogner übermäßig. Zudem galt im Netzwerk die starke Beziehungsnorm, dass sich niemand im Unternehmen exponiert. So wurde er „in der Firma überhaupt nicht als Teamleiter wahrgenommen. Das hat es Anderen leicht gemacht, mich zu übergehen.“

Der Coach hat Bernhard Bogner dabei unterstützt, „Durchblick im Beziehungsdschungel zu finden.“ Gemeinsam haben sie eine Kontaktstrategie entwickelt, mit der Bernhard Bogner sich einerseits aus dem dichten Netzwerk des Teams herauslösen und andererseits zusätzliche Beziehungen außerhalb seines bisherigen Kontaktkreises gewinnen konnte. Das war für ihn ein wichtiger Schritt, denn in seinem bisherigen Netzwerk war er „wie wie in einer Falle eingesperrt. Ich musste da raus.“

Die typische Dynamik des introvertierten Netzwerks ist, seine Mitglieder zu absorbieren und sich mit der Zeit nach außen zu verschließen. Entgegen dieser Entwicklung hat Bernhard Bog-

## Chancen und Risiken introvertierter Netzwerke

### Chancen:

Das introvertierte Netzwerk...

- ist ein Rückzugsort und Quelle von Rückhalt und Solidarität;
- bietet Raum für Vertrauen und persönliche Nähe;
- orientiert, indem es klare Werte und Normen vermittelt;
- verbindet Menschen, die sich gut verstehen und austauschen;
- vermittelt vertrauliche Informationen;
- sorgt für intensiven Kontakt und viel Austausch nach innen.

### Risiken:

Das introvertierte Netzwerk...

- erfordert einen hohen Aufwand zur Pflege (weniger) Beziehungen;
- absorbiert seine Mitglieder und lässt wenig Sichtbarkeit nach außen zu;
- verkleinert den individuellen Spielraum und verlangsamt;
- neigt zu Konformitätsdruck und überrigidem Normen;
- kann blind werden für den großen Kontext;
- neigt dazu, sich von der Außenwelt und neuen Ideen abzuschotten.

ner das introvertierte Netzwerk in Richtung eines balancierten Netzwerks mit unverbindlicheren überbrückenden Beziehungen zu neuen Fürsprechern angereichert. Bei ihnen konnte er sich in einer größeren Unternehmensöffentlichkeit „als Kopf und Leiter einer Gruppe von Spitzenentwicklern positionieren.“

### Typ C: Extrovertiertes Netzwerk

Waren im Netzwerk von Bernhard Bogner einbindende Beziehungen übergewichtet, gilt für extrovertierte Beziehungen das Gegenteil: Für diesen Netzwerktypus sind in erster Linie überbrückende Beziehungen von Bedeutung. Hier lässt sich das berufliche Netzwerk von Christa Clarin zuordnen, die im Marketingbereich eines Pharmakonzerns tätig ist. „Wir koordinieren die Marketingaktivitäten von zwei Unternehmensbereichen. Ich habe ein riesiges Netzwerk, das in beide Unternehmensbereiche hineinreicht.“

Zwischen den beiden Bereichen des Konzerns gibt es Konflikte, Kompetenzgerangel und wenig Austausch. Christa Clarin arbeitet genau an dieser „spannenden Schnittstelle. So erfahre ich, was in den Bereichen läuft.“ Der gute Einblick in beide Unternehmensbereiche lässt sie früh und sicher erkennen, „woher der Wind weht. Da kann ich dann gut und schnell Personen und Themen verbinden, die mich weiterbringen.“ Die Kontakte im Netzwerk von Christa Clarin sind unverbindlich und wenig aufwändig. „Mit Kontakten bin ich ganz schnell und locker. Das geht alles per Telefon oder mit kurzen

E-Mails, weil ich die Leute selten persönlich sehe. Ich bin gut im Schmoozing über Distanz.“ Schmoozing ist ein englischer Ausdruck jiddischen Ursprungs, der sich etwa mit „umgarnen“ oder auch „vorteilhaft plaudern“ übersetzen lässt. So baut Christa Clarin ihr Netzwerk auf und eröffnet sich die Chancen extrovertierter Netzwerke (s. Kasten 3).

Christa Clarin hat sich an einen Coach gewandt, als es zu Schwierigkeiten mit ihrem Vorgesetzten kam. „Mir hat jemand gesteckt, dass mein Chef überhaupt nicht mehr gut auf mich zu sprechen ist.“ Die Abkühlung der Beziehung hatte mit dem extrovertierten Netzwerk zu tun, das sie um sich aufgebaut hat: Christa Clarin hat mikropolitisch auf Überbrückung gesetzt und dabei die Einbindung ihrer direkten Kollegen vernachlässigt. „Ich habe mein Netzwerk einfach immer weiter vergrößert und den Kontakt zu meiner Abteilung verloren. Mein Chef hat dann irgendwann angefangen, sich zu fragen, wohin ich eigentlich gehöre.“

Die Risikodynamik des extrovertierten Netzwerks besteht darin, in eine virtuelle Beliebigkeit zu entschweben, die keinen echten Kontakt und keinen persönlichen Austausch mehr erlaubt. Das Netzwerk ist dann zwar weit verzweigt, erreicht aber niemanden mehr. Entgegen dieser Tendenz hat Christa Clarin über einbindende Beziehungen zu den Kollegen ihrer Abteilung (wieder) zu Erdung, Nähe und Verbindlichkeit gefunden – und so den schwelenden Dissens mit dem Chef entspannt.

## Chancen und Risiken extrovertierter Netzwerke

### Chancen:

Das extrovertierte Netzwerk...

- weitet den Blick für neue Ideen und Chancen;
- bietet Maklergelegenheiten bei der Zusammenführung unverbundener Einheiten;
- bietet eine große Bühne;
- behält den Kontext im Blick;
- ist schnell und streut weit;
- erhält Bewegungsfreiheit und erlaubt Flexibilität.

### Risiken:

Das extrovertierte Netzwerk...

- ist zu stark verzweigt und weiß zu wenig von zu Vielem;
- ist nicht verbindlich genug für Austausch und konkrete Zusammenarbeit;
- macht Andere misstrauisch;
- lässt die Bodenhaftung verlieren;
- löst sich schnell wieder auf;
- bleibt beliebig, virtuell und bietet in Krisen wenig Rückhalt.

zu vernachlässigen und in ein introvertiertes Netzwerk zurückzufallen.

## Die Rolle des Coachs

Der Aufbau eines ausgeglichenen Netzwerks, das die gewünschten Wirkungen erzielt und dabei störende Nebenwirkungen minimiert, ist ein herausfordernder Balanceakt – und wird es immer bleiben. Deshalb ist es sinnvoll, in regelmäßigen Abständen genau hinzuschauen und sich ein differenziertes Bild des Netzwerks zu machen: Ist das Netzwerk Sprungbrett oder Falle? Wo wurden wichtige Kontaktpartner vernachlässigt? Passen die aktuellen Beziehungen zu den Anforderungen von heute und den Plänen für morgen? Welcher neue Kontakt würde das Netzwerk bereichern?

Coaching ist ein guter Rahmen, um diesen Fragen nachzugehen. Die Rolle des Coachs ist die eines Lotsen, der den Klienten bei der Navigation im Netzwerk begleitet, zur Klärung beiträgt und mikropolitisch berät. Er weiß, wie Netzwerke funktionieren und kennt die Chancen, die sie bieten. Gleichzeitig ist er aber auch vertraut mit den Risiken von Netzwerken und hat im Blick, dass Kontakte auch zu einem Hindernis für persönliche und berufliche Entwicklung werden können. Das vorgestellte Modell kann dabei gedankliche und praktische Orientierung bieten, um Überblick zu gewinnen und Netzwerke in Balance zu bringen oder zu halten. ■

## Typ D: Balanciertes Netzwerk

Die Fälle von Bernhard Bogner und Christa Clarin zeigen beispielhaft, wie sich eine ausgeglichene Gewichtung zwischen einbindenden und überbrückenden Beziehungen im Netzwerk positiv auswirken kann. Idealtypisch vereinigt ein balanciertes Netzwerk die Vorteile introvertierter und extrovertierter Netzwerke: Es funktioniert wie ein solides und verlässliches Basislager, das Deckung, Orientierung und Unterstützung bietet. Gleichzeitig ist das Netzwerk nicht abgeschottet, sondern steht in guten, regen und vielfältigen Kontakten mit entfernten Netzwerken und Personen. Die überbrückenden Außenkontakte stellen sicher, dass das Basislager im Unternehmen immer an der richtigen Stelle steht und auch zukünftig beachtet, versorgt und eingebunden wird.

Netzwerke auf dynamische Umwelten einzustellen. Die Anforderungen, denen Bernhard Bogner und Christa Clarin heute mit ihren Netzwerken begegnen, sind höchstwahrscheinlich nicht die gleichen, mit denen sie morgen umgehen müssen. Die Erkenntnisse, die vorliegen, zeigen, dass soziale Netzwerke tendenziell stagnieren und nicht in Balance bleiben. Das liegt an und in der Natur derer, die Netzwerke bilden: Menschen scheinen auch in Netzwerken meist nach Bequemlichkeit, Sicherheit und einem angenehmen Miteinander zu streben. Ist dieser Zustand, der sich vor allem in einbindenden Beziehungen einstellt, erreicht, sinkt die Bereitschaft, diese Beziehungen in Frage zu stellen. Der Austausch mit engen Kontaktpartnern ist etabliert, unkompliziert, konfliktarm. Dagegen ist der Aufbau neuer überbrückender Beziehungen zunächst vergleichsweise beschwerlich, verunsichernd und bisweilen frustrierend. So schwebt ein – oft mühsam! – balanciertes Netzwerk in der beständigen Gefahr, die extrovertierte Kontaktwelt

Ein wenig erforschtes Gebiet der Netzwerkforschung ist die Frage, wie es gelingen kann, mit der Zeit zu gehen und

### Der Autor

Dr. Felix Reiners, Studien in BWL und Sozioökonomie, Absolvent der Bayerischen Elite-Akademie, Promotion in Soziologie zum Thema „Networking in Organisationen“ (ISBN: 978-3-86618-252-3). Beraterausbildung bei Hauserconsulting. Selbstständiger Berater, Trainer und Coach für wertschätzende Personal- und Organisationsentwicklung. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Begleitung von Führungskräften, UnternehmerInnen und High-Potentials sowie die Entwicklung von Konzepten in den Bereichen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Change Management.

[www.ReinersConsulting.com](http://www.ReinersConsulting.com)



Foto: Alexander Keller



## Coaching in der N-ERGIE Aktiengesellschaft

Von Bernhard Lutz und Wolf-Martin Erhard

Die N-ERGIE Aktiengesellschaft, Nürnberg, ist der regionale Energie- und Wasserversorger in Mittelfranken. Das Unternehmen ist im Jahre 2000 aus der Fusion der beiden Energieversorger EWAG (Energie- und Wasserversorgung AG) und FÜW (Fränkisches Überlandwerk AG) hervorgegangen. Mit rund 2.700 Mitarbeitern erwirtschaftete die N-ERGIE 2007 einen Umsatz von rund 1,8 Milliarden Euro. Das Coaching-Konzept der N-ERGIE Aktiengesellschaft war für den Coaching-Preis 2008 (Kategorie „Organisation“) nominiert worden.

Im Fusionsprozess ist das Unternehmen auf der „grünen Wiese“ neu entstanden. Das heißt: Im Gegensatz zur Unternehmensakquisition, in denen ein Unternehmen weitgehend in das dominierende aufgeht, haben wir eine neue, eigenständige Identität und Struktur aufgebaut. Damit wir die mit dem Zusammenschluss angezielten Erfolgspotenziale wirklich nutzen konnten, mussten wir unter anderem die Herausforderung meistern, zwei unterschiedliche Unternehmensphilosophien und -kulturen zu einer neuen Einheit zu verschmelzen. In diesem Zusammenhang war auch die Entwicklung eines gemeinsamen und wertegeleiteten Management-Verständnisses eine bedeutsame Grundlage für den Integrations- und Identifikationsprozess der Mitarbeiter.

### Coaching als effektive Ergänzung des Personalentwicklungs-Portfolios

Workshops und Trainings für die Entwicklung von Führungskräften und Managern stoßen unter anderem dann an methodische Grenzen, wenn es um die individuelle Stimmigkeit für den konkreten Arbeitsalltag der jeweiligen Führungskraft geht. Gerade die Grundsätze wirksamer Führung und die Werte zur Führung und Zusammenarbeit aus dem Management-Verständnis sind relativ leicht zu verstehen – aber mitunter sehr schwer im Einzelfall anzuwenden. Coaching ist hier ein zusätzliches Angebot des Unternehmens, um die Wirksamkeit des Managers im Arbeitsalltag gezielt und individuell zu unterstützen. Dabei werden die Kosten zentral über das Budget der Personalentwicklung

der N-ERGIE Aktiengesellschaft abgerechnet, so dass der einzelnen Organisationseinheit keinerlei direkte Kosten entstehen.

### Der erfolgreiche Einführungsprozess

Die den Fusionsprozess begleitende Verunsicherung trug bei den Führungskräften mit dazu bei, sich offener als bisher für Unterstützungsangebote zu interessieren. Aus ihrer Sicht bot individuelles Coaching eine zielorientierte Hilfe. Ein weiterer förderlicher Umstand lag im offenen Umgang der Führungskräfte mit diesem neuen Instrument. So konnte ein Mitglied des Vorstandes aus seiner positiven Erfahrung berichten, die er mit Coaching in der Vergangenheit gemacht hatte. Eine im Unternehmen angesehene weitere

Führungskraft berichtete im Kollegenkreis ebenfalls über die positiven Erfahrungen mit Coaching. Dadurch entwickelte sich im Kreise der Führungskräfte allmählich das Bild, dass Coaching gerade für gute und erfolgreiche Führungskräfte eine Unterstützungsmaßnahme darstellen kann.

Aufgrund seines individuellen Ansatzes erwartete die N-ERGIE von Coaching einen unmittelbaren und damit schnelleren Transfer der erarbeiteten Erkenntnisse in die Berufspraxis als bei den anderen Personalentwicklungsinstrumenten. Deshalb wurde dieses neue Instrument in den vorhandenen Kreislauf von der Bedarfserhebung bis zur erfolgreichen Umsetzung eingebunden.

Eine weitere Basis, auf der sich Coaching positiv entwickeln konnte, bildet das Managementverständnis der N-ERGIE. Es wurde beginnend ab 2002/03 entwickelt, um die unterschiedlichen Führungskulturen der Vorgänger-Unternehmen auf die N-ERGIE hin neu auszurichten. Damit war *das im Unternehmen erwünschte Management- und Führungsmodell* für alle Führungskräfte beschrieben. Sie erhielten dadurch eine Orientierung, nach welchen Grundsätzen und Werten sie ihre Mitarbeiter führen sollen und welche Aufgaben sie dabei beherrschen müssen sowie welche Werkzeuge zur Anwendung kommen.

Dieses Management-Verständnis bildet das Grundgerüst für die *Informations-Broschüre* „Coaching bei der N-ERGIE“. Das Management-Verständnis ermöglicht es dem Coach wie dem Klienten, das jeweilige Anliegen in eine gemeinsame Sprache zu übersetzen. So ist es möglich, das einzelne Anliegen dahingehend zu prüfen, ob es sich dabei eher um ein Thema der Ausübung einer Management-Aufgabe handelt, es um Themen der Anwendung von Methoden und Werkzeugen geht oder ob Grundsätze und Werte aus dem Management-Verständnis berührt sind. Dadurch entsteht für alle Beteiligten einschließlich der Führungskraft des Klienten Klarheit. Das Managementverständnis, visualisiert durch ein Zwei-Säulen-Modell, orientiert

sich am St. Galler-Managementmodell nach Fredmund Malik (ergebnisorientiertes Management) sowie an den im Unternehmensleitbild der N-ERGIE formulierten Grundwerten zur Führung und Zusammenarbeit (wertegeleitetes Management).

Neben dieser für das Handeln als Manager und Führungskraft bedeutsamen Orientierungshilfe, erhielten die Führungskräfte dadurch, dass Coaching in der N-ERGIE konzeptionell in Form einer „Informationsbroschüre“ beschrieben ist, eine weitere wichtige Handreichung: Diese enthält alle wichtigen Informationen zum Coaching, wie zum Beispiel die Beschreibung des Handlungsrahmens, die Rolle von Führungskraft, Coach und Klient sowie Ablauf, Ziele, Werkzeuge sowie Checklisten.

Wichtig für die konzeptionelle Ausrichtung und Implementierung von Coaching im Unternehmen ist die Tatsache, dass die Personalentwickler der N-ERGIE selbst über eine Coaching-Ausbildung verfügen.

### **Der Standardprozess bei der N-ERGIE**

Coaching ist eine zeitlich begrenzte, professionelle Beratung für die Manager der N-ERGIE, die nicht erst mit der ersten Coaching-Sitzung beginnt. Bereits bei den Vorüberlegungen, ob Coaching überhaupt das passende (Personalentwicklungs-) Instrument darstellt, werden sinnstiftende Impulse gesetzt. Im weiteren Ablauf des Coaching-Prozesses wirken dann mehrere Personen in verschiedenen Funktionen und mit unterschiedlichen Interessen zusammen. Dieses Zusammenwirken ist hinsichtlich seiner Dynamik abhängig von den Personen und damit lebendig, spannend und gewissermaßen einmalig. Damit sich diese auf den jeweiligen Coaching-Prozess bezogene Einmaligkeit entwickeln kann, sind neben Sinn und Zweck von Coaching (für das Unternehmen und die Personalentwicklung) auch die formalen Rahmenbedingungen des Coaching-Prozesses und die „Zuständigkeiten“ der beteiligten Rollenträger umfassend und verständlich im Vorfeld zu konzipieren. Die N-ERGIE deckt diese Fragen mit der Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“ ab.

Coaching ist ein Instrument der Personalentwicklung, die wiederum eine Führungsaufgabe darstellt. Deshalb ist die Führungskraft des Managers im Coaching-Ablauf beteiligt (sog. Dreiecksvertrag). Außerdem knüpft Coaching an die Ressourcen der Personen an und fördert den individuellen Lernprozess. Der konkrete Ablauf eines Coachings erfolgt in der Regel in sechs Schritten (s. Abb. 1).

### **Klärung**

Erste Überlegungen zum Coaching-Bedarf finden in Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft statt. Das in diesem Zusammenhang wichtigste Gespräch ist das jährliche Mitarbeitergespräch (MAG). Im MAG werden unter anderem die Aufgabenschwerpunkte und Ziele für das kommende Jahr besprochen sowie die daraus resultierenden Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart. Coaching-Anlässe fallen jedoch jederzeit und auch unabhängig vom Zeitpunkt des MAG an. Der Zugang zum Coaching führt wie bei allen Personalentwicklungsmaßnahmen jedoch immer über die jeweilige Führungskraft.

Zur weiteren Klärung wird in einem Gespräch mit dem Personalentwickler abgewogen, ob Coaching die geeignete Maßnahme darstellt. Oder ob gegebenenfalls ergänzende Maßnahmen notwendig sind, die dann inhaltlich mit dem Coaching abgestimmt werden müssen. Außerdem wird das Setting geklärt, vor allem hinsichtlich Zeit, Umfang, Ort und Auswahl des Coachs. Soweit zum ersten Mal Coaching angedacht wird, erfolgt eine ausführlich Beratung über den Standardprozess auf Basis der Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“.

### **Auswahl**

Auf Vorschlag der Personalentwicklung lernen sich Klient und Coach kennen und tauschen sich über Anlass und Ziele des Coachings aus. Die letztliche Auswahl obliegt dem Klienten; er sucht sich „seinen“ Coach des Vertrauens aus. Bei Bedarf kann der Klient aus mehreren Vorschlägen auswählen. Für die Personalentwicklung war in diesem Zusammenhang wichtig, dass diese Vorgehensweise gegenüber allen Coachs offengelegt ist; alle Coachs

# P R A X I S

wissen also über diese Vorgehensweise Bescheid.

## Zielorientierung

Dieser Schritt ist nach unserem Verständnis mit Blick auf die Wirksamkeit und einem Erfolgscontrolling entscheidend. Der Klient, dessen Führungskraft und der Coach besprechen Themen und Ziele des Coachings. Der Personalentwickler ist bezogen auf formale Aspekte des Ablaufs und der Rahmenbedingungen beteiligt und somit in der Rolle eines „Hüters des Verfahrens“.

Dem Klienten steht zur eigenen Vorbereitung eine „Checkliste Auftragsklärung“ zur Verfügung. Sie enthält Hinweise zur Ausgangslage und Nutzenorientierung, zu den Rahmenbedingungen und listet mögliche Themenfelder auf, die einen Bezug zum Management-Verständnis haben. Hier besteht die Möglichkeit, dass sowohl die „weichen“ (wie Aufbau und Gestaltung von Führungsbeziehungen) als auch auch die „harten“ (wie der Umgang mit Zahlen, Daten, Fakten oder das Erreichen von messbaren Zielen) Managementanforderungen in das Blickfeld rücken.

Die Führungskraft ergänzt die Themen und Ziele, die aus ihrer Sicht im Coaching behandelt werden sollen. Je klarer die gegenseitigen Erwartungen kommuniziert sind, umso offener und zielgerichteter kann im Coaching gearbeitet, und die Wirksamkeit bewertet werden. Der Klient hat auch die Möglichkeit, weitere persönliche Anliegen optional im Coaching zu bearbeiten, ohne diese detailliert begründen zu müssen (Prinzip der Vertraulichkeit und Selbststeuerung). Wichtig ist hierbei, dass diese Anliegen nicht im Widerspruch zu den mit der Führungskraft vereinbarten Zielen stehen. Hier kommt dem Coach eine besondere Verantwortung zu.

Die Zielorientierung mündet in eine „Vereinbarung der Ziele des Coa-

chings“. Diese Zielvereinbarung fußt auf der für die N-ERGIE gültigen Zielvereinbarungssystematik. Übernommen wurde dabei die Diskussion über die voraussichtlichen Mindest- und Maximalergebnisse im Sinne einer Zielerreichung. Ziele können sich ändern, wegfallen und erweitern. Das gilt auch für den Coaching-Prozess. Die Verantwortung für die Kommunikation an die Beteiligten trägt der Klient.

## Ablauf

In den einzelnen Coaching-Gesprächen werden entlang der definierten Ziele sowie der optional eingebrachten persönlichen Themen die Anliegen reflektiert, bearbeitet, Lösungsoptionen entwickelt und Umsetzungsschritte verabredet. Dabei kommen dem Klienten eine inhaltliche und eine perspektivische Verantwortung zu. Er bringt zunächst die aus seiner Sicht relevanten Praxisfälle und Anliegen ein. Der Coach als Methodenexperte steuert den Reflexionsprozess und regt unter anderem selbstbewusstes Handeln im Coaching-Prozess und im Arbeitsalltag an. Inhaltliche Entscheidungen, beispielsweise Lösungsoptionen

und Handlungsschritte, trifft der Klient. Für ihn (und seine Umwelt) müssen die Ergebnisse stimmig sein. Ob und wie dann diese Passung im Arbeitsalltag des Klienten erfolgt, zeigt erst die Umsetzung. Das Entscheidende geschieht in der Arbeitspraxis. Die Coaching-Sitzung bereitet lediglich darauf vor.

Nach drei bis vier Terminen kann eine Zwischenauswertung (ggf. mit der Führungskraft) erfolgen. Wenn während des Coachings neue Themen entstehen, werden diese, falls sie den Auftragsrahmen sprengen, mit der Führungskraft abgestimmt.

Die vertraulichen Gespräche zwischen Klient und Coach sind organisatorisch frei gestaltbar. So findet das Coaching in den Räumen der N-ERGIE oder des Coachs oder an einem anderen passenden Ort statt. Auch bestehen keine methodischen Vorschriften; wir haben in diesem Zusammenhang jedoch Coachs ausgesucht, die der systemischen und lösungsorientierten Betrachtungsweise und Beratungsphilosophie nahe stehen.

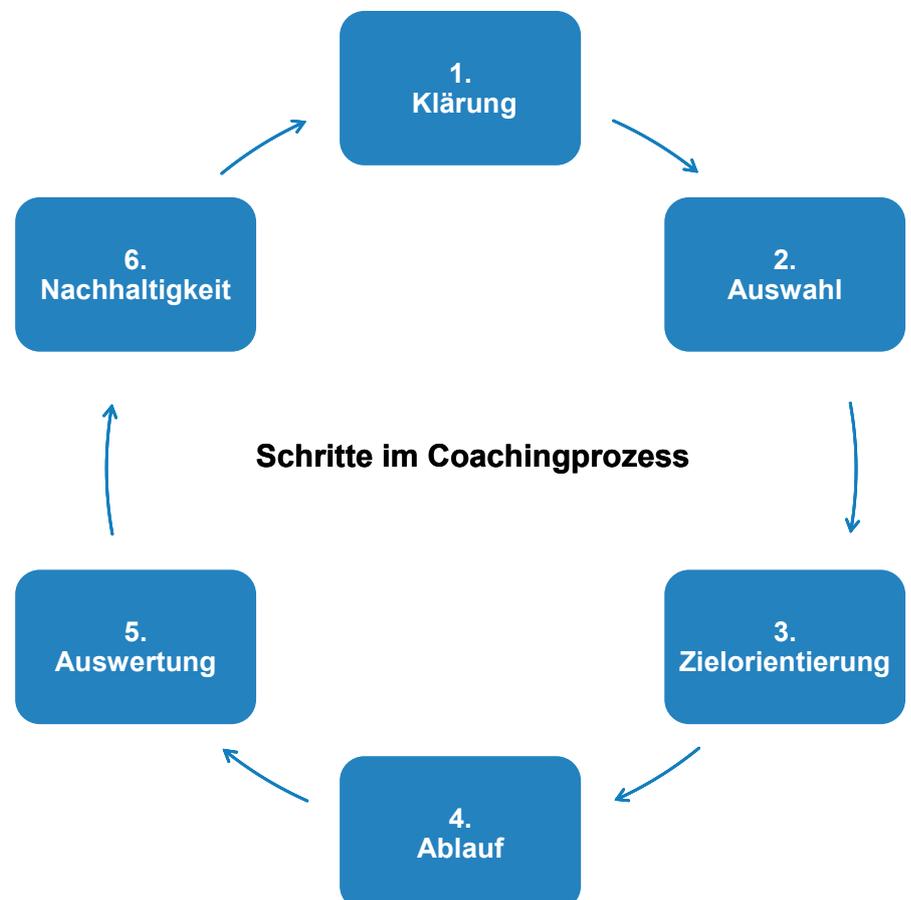


Abb. 1: Der Coaching-Standardprozess

## Auswertung

Jedes Coaching endet mit einer abschließenden Auswertung. Zunächst reflektieren Klient und Coach unter sich vor allem den Lernprozess und die Lernerfahrungen. Auch bereiten sie das offizielle Abschlussgespräch mit allen Beteiligten vor. Das Abschlussgespräch thematisiert den Nutzen des Coachings, die sicht- und spürbaren Veränderungen sowie die Zielerreichung und den Coaching-Prozess selbst. Die vorgesetzte Führungskraft äußert sich, was sie an Änderungen oder Bestätigungen hinsichtlich der vereinbarten Ziele in der Praxis wahrgenommen hat.

## Nachhaltigkeit

Letztlich entscheidend ist dieser Schritt: Hier tauschen sich Klient und Führungskraft nach zirka drei bis sechs Monaten darüber aus, was nachhaltig umgesetzt wurde. Ausführlich und detailliert schätzen sie die Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Wirkung ein, um sie zu festigen und Voraussetzung für deren Reproduktion zu kreieren. Hierbei wird deutlich, dass sich Coaching-Erfolg und aktive Führungsarbeit gegenseitig bedingen (s. Abb. 2).

## Zielgruppenbasierte Personalentwicklungsprogramme

Auch in die zielgruppenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen der N-ERGIE wurde der oben beschriebene Standardprozess nach und nach implementiert. Im Unterschied zum Einzel-Coaching wird das Coaching-Angebot jedoch konzeptionell von vornherein in das jeweilige Entwicklungsprogramm integriert.

Beispielsweise durchlaufen neue Führungskräfte ein modulares Einarbeitungsprogramm „Fit für Führung“. Coaching wird hier als Unterstützung in der neuen Rolle als Führungskraft angeboten. Gerade *neue Führungskräfte* müssen im ersten Jahr eine Vielzahl von persönlichen und fachlichen Herausforderungen stemmen. In dieser Situation bietet sich Coaching oftmals als ideale Personalentwicklungsmaßnahme an.

In einem Managementprogramm für *Nachwuchskräfte*, den so genannten „Potenzialträgern“, werden sowohl

Einzel- als auch Gruppen-Coachings gezielt angeboten. So lernt diese Zielgruppe frühzeitig und selbstverständlich Coaching als Instrument der Selbstreflexion kennen.

Für *erfahrene Manager oder Führungskräfte* wurde eine sogenannte „Standortbestimmung“ konzipiert in Form eines Selbstreflexions-Audits. Ziel der Standortbestimmung ist es, den Status der eigenen Wirksamkeit in der jeweiligen Führungsrolle zu analysieren und darauf aufbauend Entwicklungsperspektiven zu formulieren und umzusetzen. Hat die einzelne Führungskraft dadurch die möglichen Entwicklungsfelder für sich erkannt, bietet sich häufig ein Coaching-Prozess als nächster Umsetzungsschritt an.

Auch in der *Projektmanagement-Qualifizierung* und im *Traineeprogramm* der N-ERGIE werden konkrete Arbeitsfälle in Form von Coaching-Sequenzen reflektiert und bearbeitet. In Workshops und Trainings wird generell die aus der Supervisions- oder Coaching-Praxis bewährte Methode der „Kollegialen Fallberatung“ eingesetzt.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass sich in der N-ERGIE inzwischen Coaching als Instrument der Personalentwicklung auf breiter Ebene fest etabliert hat. So konnte sich, quasi

als Nebeneffekt, der Begriff Coaching, der ganz am Anfang Skepsis auslöste, über hilfreich wahrgenommene Coaching-Prozesse im Laufe der Zeit immer schneller positiv wandeln. Aus der Frage „Warum brauche ich ein Coaching?“ wurde quasi die Bitte „Wann kann ich das Coaching-Angebot nutzen?“

## Coaching-Pool

Im Laufe der Zeit haben wir gut zwei Dutzend externe Coachs akquiriert und integriert. Jeder Coach verfügt über eine fundierte Coaching- und/oder Supervisionsausbildung. Eigene Praxiserfahrungen als Führungskraft sind – unter anderem – ebenfalls Grundvoraussetzung, um im Coaching-Pool aufgenommen zu werden.

Wir legen Wert darauf, dass unsere Coachs die unternehmens- und personalpolitischen Leitplanken kennen, vor allem unsere strategischen Planungen der Personalentwicklung. So informieren wir unterjährig über bedeutsame Entwicklungen und gestalten einmal im Jahr ein Informationstreffen mit Workshop-Charakter. Dieses Treffen hat sich, neben dem obligatorischen, gegenseitigen Informationsaustausch, zwischenzeitlich zu einem qualifizierten „Resonanzkörper“ entwickelt. Unter strikter Wahrung der Vertraulichkeit der einzelnen Coachings, resümieren die externen Coachs die Stimmungen

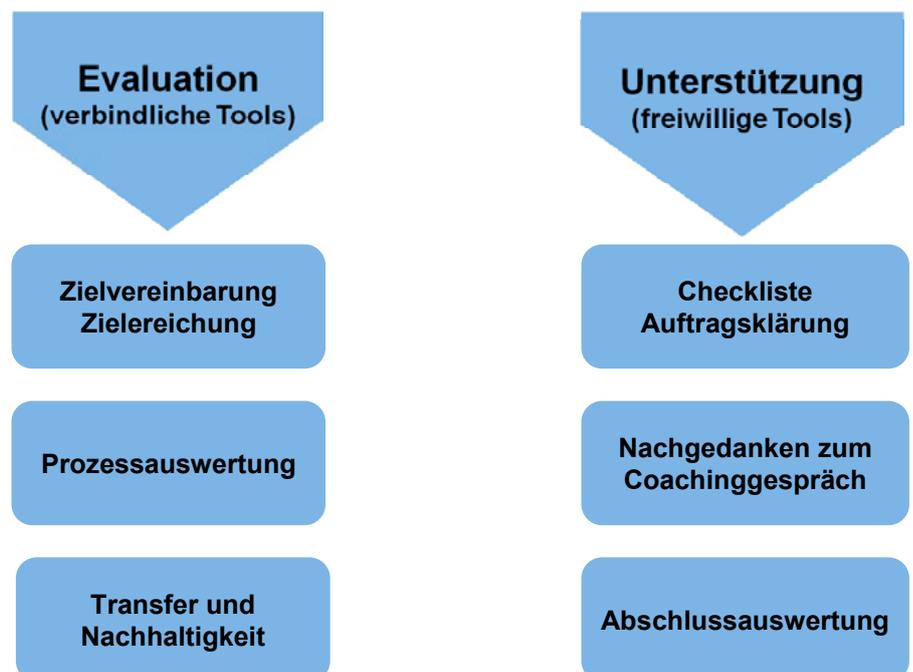


Abb. 2: Die Personalentwicklung sichert die Qualität der Coachings im N-ERGIE Konzern und unterstützt deren Wirksamkeit unter anderem mit diesen sechs Tools

# P R A X I S

und Themenschwerpunkte, die sich aus den durchgeführten Coachings ableiten lassen. So erhalten wir *eine verdichtete Zusammenfassung von dem, was unsere Führungskräfte wirklich bewegt*. Die Personalentwicklung erhält hierbei bedeutsame Informationen darüber, ob sie mit den Personalentwicklungskonzepten auf dem richtigen Weg ist oder ob sie an der einen oder anderen Stelle neue Akzente und Schwerpunkte setzen sollte.

## Rückmeldungen der Zielgruppen

Seit der Anfangsphase haben wir inzwischen nahezu 120 Einzel-Coachings durchgeführt. Bei den Feedbacks der betroffenen Klienten hörten wir vor allem heraus, dass das Coaching „überraschend wertvoll“ war. So schätzen es viele Klienten als wichtig ein, endlich einmal Zeit gehabt zu haben, um über Wesentliches ihrer Arbeit nachdenken zu können. Sie haben eine Hilfestellung von einem „Sparringspartner“ erhalten, der nicht sofort korrigierend eingegriffen hat, sondern zielstrebig und deutlich Anstöße für andere Sichtweisen sorgte und geduldig Lösungsoptionen

ausprobieren ließ. Auch der unmittelbare Nutzen für den Arbeitsalltag, der „plötzlich auf der Hand lag“, trug nachträglich zu einer insgesamt hohen Zustimmung der individuellen Personalentwicklungsmaßnahme bei.

Ein Feedback, das uns verpflichtet, Coaching weiterhin als festen Bestandteil in der Personal- und Organisationsentwicklung zu verankern.

## Fazit und Ausblick

Aus unserer Sicht war die Einführung von Coaching nützlich und erfolgreich. Es ist gelungen, Coaching neben Seminaren und Trainings als neues Personalentwicklungsinstrument im Unternehmen fest zu verankern.

Mit Blick auf die kommenden Jahre sehen wir die Herausforderung der Bewältigung von permanenten organisatorischen Veränderungen. Hierbei wird neben der etablierten Form des Einzel-Coachings auch Gruppen-Coaching sicherlich eine Rolle spielen. Wesentliche Adressaten werden hierbei Arbeitsteams und Mitarbeiter sein, deren sich wandelnde Aufgabenfelder ein enges Zusammenwirken mit anderen Mitarbeitern erfordert. ■

### Der Autor

Bernhard Lutz, Jahrgang 1951, Referent für Personal- und Organisationsentwicklung der N-ERGIE Aktiengesellschaft. Projektleiter für die Implementierung und Entwicklung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung. Ausbildung als Supervisor DGSv und Coach. Zwischenzeitlich nebenberuflich als Berater und Coach tätig.



Foto: N-ERGIE

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

### Der Autor

Wolf-Martin Erhard, Jahrgang 1963, Leiter Personalentwicklung und Training der N-ERGIE Aktiengesellschaft.



Foto: N-ERGIE

[wolf-martin.erhard@n-ergie.de](mailto:wolf-martin.erhard@n-ergie.de)

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt



Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt  
Zeißelstraße 11  
60318 Frankfurt  
Telefon: 069/9055999-0  
Telefax: 069/9055999-21  
Email: [office@schwertl-partner.de](mailto:office@schwertl-partner.de)

Besuchen Sie uns im Internet:  
[www.schwertl-partner.de](http://www.schwertl-partner.de)

## SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

- 30 Jahre Ausbildungserfahrung
- auf Praxis ausgerichtet, wissenschaftlich fundiert
- DBVC Akkreditierung (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.)
- SG Zertifizierung (Systemische Gesellschaft e.V.)

Nächste Starttermine	
Frankfurt:	23./24. Oktober 2009
München:	29./30. Januar 2010
Dauer	13 Termine jeweils Fr./Sa. über ca. 15 Monate
Kosten	€ 5.450,00 (+MwSt.)
Projektverantwortung	Dr. Walter Schwertl (Senior Coach DBVC, Sachverständigenrat DBVC)

## Coaching im internationalen Kontext Erfahrungen und Einblicke

Von Amel Karboul

Die Welt des Coaching und die Welt international tätiger Führungskräfte verbindet kein relevantes Modell oder Konzept. Die zahlreichen Angebote kulturspezifischer oder interkultureller Coachings greifen in der Regel zu kurz, wenn es etwa um die Betrachtung unterschiedlicher Führungsverständnisse im internationalen Kontext geht. Auch die Forschungswelt bietet nur wenig Hilfestellung, um das Thema umfassend zu durchdringen. Was bedeutet also Coaching im internationalen Kontext? Und wie unterscheidet es sich vom klassischen Führungskräfte-Coaching?

Stellt man diese Fragen in einer Runde von Führungskräften, so wird die Bandbreite unterschiedlicher Vorstellungen deutlich. Hier eine Auswahl der Antworten:

- Der Klient arbeitet für ein internationales Unternehmen
- Das Coaching findet nicht in der Muttersprache des Klienten statt
- Die Führungskraft führt Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft, woraus Konflikte resultieren
- Der Inhalt des Coachings ist internationaler Natur (z. B. nach der Fusion zweier Organisationen aus verschiedenen Kontinenten)
- Eine Führungskraft wird ins Ausland entsandt und erhält ein Transition-Coaching

Das ohnehin vielschichtige Thema Coaching scheint durch den Aspekt

der Internationalität zusätzlich an Komplexität zu gewinnen.

### Stufen der Internationalisierung

Die Internationalisierung von Unternehmen kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. In Abhängigkeit von der jeweiligen Steuerungsmöglichkeit sowie von der Notwendigkeit globaler Leadership-Kompetenzen, lassen sich

# P R A X I S

modellhaft fünf Stufen der Internationalisierung erkennen (s. Abbildung 1):

1. Ein nationales Unternehmen, das exportiert und Kunden im Ausland beliefert
2. Die Vergabe von Lizenzen oder Franchising
3. Joint Ventures und Exportniederlassungen
4. Produktionsniederlassungen im Ausland
5. Globalunternehmen, die an verschiedenen Orten forschen, entwickeln, produzieren und verkaufen

Mit dem Internationalisierungsgrad steigt der Anspruch an die globalen Leadership-Kompetenzen. Insbesondere wird „Kultur“ wichtiger. Wobei mit „The way business is done around here“ eine Kulturdefinition Anwendung finden soll, die weiter reicht als die Landeskultur. Es geht vielmehr um solche Fragen:

- Wie werden Verantwortlichkeiten verteilt?
- Wie ist der Umgang mit Unstimmigkeiten?
- Wie entwickelt das Unternehmen seine Visionen und Strategien, und wie setzt es sie um?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Welche gängigen Prozesse der Einstellung, Beförderung und Freisetzung gibt es?
- Wie erfolgt die Zusammenarbeit über (funktionale und geografische) Grenzen hinweg?
- Wie werden Meetings abgehalten?

Je weiter fortgeschritten die Internationalisierung, desto mehr verschiedene Kulturen müssen von Führungskräften und Mitarbeitern beachtet werden – die Komplexität steigt mit der Internationalisierungsstufe, die ein Unternehmen potenziell erklimmt. Dabei reichen die einzelfallbezogene Beobachtung und das Verstehen der Organisationskultur im Sinne von „The way business

is done around here“ meist nicht aus; die Kultur muss desto öfter reflektiert werden, je höher die Internationalisierungsstufe ist.

## Konsequenzen für die Klienten

Die Konsequenzen für die Klienten sollen entlang der vier Ebenen betrachtet werden, die jede Art von Intervention – und somit auch Coaching – kennzeichnen: Die sachliche, die soziale, die räumliche und die zeitliche Ebene.

## Konsequenzen auf sachlicher Ebene

Der Klient berichtet eines Morgens entrüstet, seine Sekretärin sei eben vom französischen Aufsichtsratsvorsitzenden des Konzerns dezidiert über seine Reisepläne der kommenden drei Monate befragt worden. „Warum muss er das wissen? Ist das normal? Will er mich kontrollieren, vertraut er mir nicht?“

Der Klient ist Sprecher der Geschäftsleitung des Tochterunternehmens eines großen Konzerns; sein Unternehmen hat etwa 2.000 Mitarbeiter. Die Geschäftsleitung berichtet an den Aufsichtsrat des Konzerns in Frankreich. Das Coaching findet im Rahmen eines Veränderungsprozesses statt.

In diesem Fall sind die Anforderungen an die Leadership-Kompetenzen noch recht überschaubar. Es ist notwendig, das systemische Denken der Führungskraft zu fördern – es geht um das Verstehen der Ziele und Herausforderungen

der Stakeholder sowie der auftretenden Widerstände und letztlich darum, aus diesem Verständnis Erklärungsmuster zu entwickeln, die durchaus hypothetisch sein können, jedoch den Blick erweitern.

In diesem Fall „Big Brother Aufsichtsrat?“ entwickeln wir im Coaching folgende Hypothesen: Der Aufsichtsratsvorsitzende

- will den Geschäftsführer tatsächlich kontrollieren, er hat kein Vertrauen.
- war früher selbst Vorstand und kann nicht loslassen, er stellt die Kompetenzen des derzeitigen Geschäftsführers jedoch nicht in Frage.
- will den Geschäftsführer unterstützen und aus diesem Grunde wissen, welche Reisen für die kommenden Monate geplant sind.
- kommt aus einem Kulturkreis, in dem die Rolle des Aufsichtsrats anders definiert ist; tatsächlich bestehen zahlreiche Unterschiede zwischen dem Verwaltungsrat in Frankreich und dem Aufsichtsrat in Deutschland. Da der Geschäftsführer neu in seiner Rolle und zuvor ausschließlich in Deutschland tätig war, waren ihm diese Unterschiede nicht bewusst.

Der Klient entscheidet sich am Ende des Coachings für zwei Aspekte, die sein weiteres Vorgehen leiten sollen:

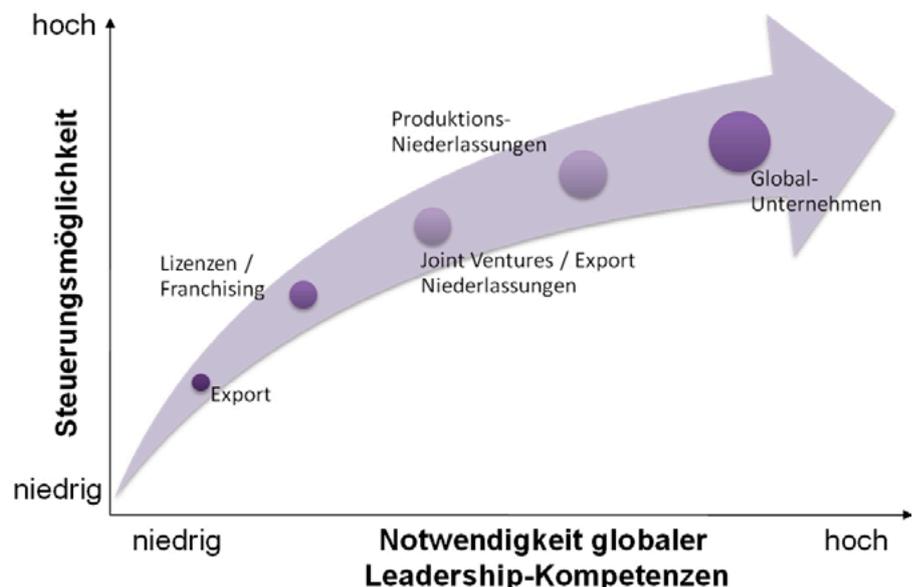


Abb. 1: Stufen der Internationalisierung in der globalen Leadership-Landkarte

- Da er keine der Hypothesen belegen oder widerlegen kann, will er zunächst von der Annahme ausgehen, dass ihn der Aufsichtsrat lediglich unterstützen möchte; die weitere Entwicklung diesbezüglich will er im Auge behalten.
- Er will detaillierte Informationen über die unterschiedlichen Rollenverständnisse von Aufsichtsräten in Deutschland und Frankreich einholen. Im Gespräch mit dem französischen Aufsichtsrat sollen diese Unterschiede thematisiert und gegenseitige Erwartungen formuliert werden.

Später berichtet mir der Geschäftsführer voll Begeisterung, dass das nächste Gespräch mit dem Aufsichtsrat sehr erfolgreich verlaufen sei und er starke Unterstützung erfahren habe – allein aufgrund der veränderten Geisteshaltung, mit der der Klient in diese Gesprächssituation gegangen ist.

### Konsequenzen auf sozialer Ebene

Der Klient ist zuständig für das internationale Geschäft eines Versicherungsunternehmens; sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt eher im nationalen Umfeld mit Verantwortung für internationale Töchter insbesondere in Asien. Für den Versicherungskonzern des Klienten stellt das koreanische Tochterunternehmen keinen entscheidenden Stellhebel dar; in Korea selbst trägt es jedoch erheblich zum Bruttoinlandsprodukt bei und ist somit von hoher Bedeutung. Um dort angestellt zu werden, sind Abschlüsse von Elite-UNIs nötig; wer dort arbeitet, hat es geschafft und gehört gewissermaßen zur „Upper Class“. In der deutschen Zentrale hingegen gilt die koreanische Tochter unter Qualitätsgesichtspunkten als weltweites Schlusslicht.

Die Kontroversen sind also vorprogrammiert – die Vorstände aus Deutschland kommen mit der Botschaft „Ihr seid die Schlechtesten!“, während das Selbstbild der Koreaner dem völlig entgegensteht. Ein größerer Konflikt würde weit über die Unternehmensgrenzen hinaus für Aufsehen sorgen und mitunter sogar Politiker zu einer Reaktion animieren.

Das Zusammenbringen der beiden Seiten ist eine Frage der Kultur, für die

das Verständnis des Klienten in Bezug auf (De-) Zentralität entscheidend ist. Wer sich nicht mit der Geschichte des Landes und der Bedeutung des Unternehmens vor Ort auseinandersetzt, wird die Reaktion der Koreaner auf eine eventuelle Kritik nicht verstehen; ebenso wenig wie das Selbstverständnis der dortigen Mitarbeiter, die über eine hochwertige Ausbildung verfügen und entsprechende Erwartungen an Aufstieg, Vergütung und Wertschätzung stellen. Die Anforderungen an die Leadership-Kompetenzen sind in diesem Fall doch eher anspruchsvoller.

### Konsequenzen auf räumlicher Ebene

Für den indischen Standort des IT-Unternehmens soll eine neue Strategie entwickelt werden. Der einstige Status von Indien als Low-Cost-Land, in das einfache Programmieraufgaben delegiert werden, gehört längst der Vergangenheit an. Die Mitarbeiter verfügen über immer mehr Know-how und haben entsprechend höhere Ansprüche an die eigenen Aufgaben; sie wollen Produkte oder Projekte gesamthaft betreuen.

Im Rahmen des Coachings stellt sich heraus, dass der Vorstand sein Team bis dato nicht davon überzeugen konnte, dass diese Veränderung von hoher Relevanz ist und dass neue Lösungen gefunden werden müssen, um die Abwanderung hochqualifizierter Mitarbeiter zu verhindern. Als Ergebnis der Coaching-Sitzung wird vereinbart, das nächste Meeting des Management-Teams in einer anderen Form als üblich abzuhalten: Statt zwei Mitglieder aus Indien per Videokonferenz zuzuschalten, wird das gesamte Team nach Indien reisen. Der erste Tag der dortigen Konferenz soll für diverse informelle Treffen mit Führungskräften und Mitarbeitern vor Ort genutzt werden, ohne dabei spezifische Inhalte vorzugeben.

Bereits beim ersten gemeinsamen Abendessen macht sich gegenseitiges Verständnis in Form zahlreich ausgetauschter Geschichten und „Aha's“ bemerkbar. Am folgenden Tag haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, dem Management-Team ihre Tätigkeiten zu präsentieren und selbst entwickelte Pilotprojekte und -produkte vorzustellen. Am dritten Tag findet schließlich die Strategiesitzung statt, in der die Zukunft des Standortes besprochen wird; dabei ist im gesamten Team das

Bewusstsein für die Dringlichkeit der Sache spürbar. Am Abend wird das Ergebnis der Strategiesitzung sämtlichen Mitarbeitern vorgestellt – mit durchweg positivem Feedback.

Je virtueller die Organisation eines Unternehmens, desto mehr steigt die Bedeutung von Orten, die bewusst steuerbar und nutzbar sind. Diese Ebene wird häufig vernachlässigt oder nicht ausreichend ernst genommen. Der durchschlagende Erfolg im Beispiel ist eindeutig durch den Ortswechsel bedingt. Noch heute wird in dem Konzern oft auf das legendäre „Indien-Meeting“ Bezug genommen.

### Konsequenzen auf zeitlicher Ebene

Der Klient bittet mich bei einer Telefonkonferenz, die er wöchentlich moderiert, zuzuhören, um ihm später Feedback geben zu können. In diesem Fall nehmen Mitarbeiter aus sechs verschiedenen Ländern teil, die gemeinsam an einem Projekt zur Strategieumsetzung arbeiteten. Erst nach einiger Zeit wird mir bewusst, dass eine Person eben erst aufgestanden ist, die zweite gerade Mittagspause hat und eine dritte gleich aufbrechen wird, um ihr Kind von der Schule abzuholen. Für eine Teilnehmerin aus Kalifornien ist es gerade vier Uhr morgens – andernfalls hätte man gar kein gemeinsames Zeitfenster gefunden. Aus diesen zeitlichen Rahmenbedingungen ergeben sich völlig unterschiedliche Energien und eine spezifische Dynamik für jeden Teilnehmer. Dieses Thema wird jedoch in keiner Weise angesprochen, vielmehr steigt man unmittelbar in die Inhalte ein und springt anschließend von Thema zu Thema.

Gemeinsam mit dem Klienten beschließen wir, die nächste Telefonkonferenz mit eben diesem Aspekt zu beginnen: Jeder Teilnehmer soll kurz die Einstiegsfrage beantworten, wie spät es gerade ist, wie es ihm/ihr geht und was vor und nach dem Telefonat noch ansteht. Dies schafft bei allen Beteiligten ein verändertes Bewusstsein: Plötzlich kann man besser einordnen, warum Amélie oft etwas ungeduldig ist; sie hat einen harten Tag hinter sich und muss immer sehr darauf achten, die Telefonkonferenzen pünktlich zu beenden, um ihr Kind vor der Schule abzuholen. Denn wenn sie dies, wie beim letzten Mal, nicht innerhalb von

# P R A X I S

30 Minuten nach Schulschluss tut, muss sie das Kind – so ist es in ihrem Land üblich – bei der örtlichen Polizeibehörde abholen. Jörg hingegen ist entspannt, denn er beginnt gerade den Tag mit einer Tasse Kaffee, und Barbara braucht immer etwas Zeit, um in die Gänge zu kommen, denn für sie ist es noch mitten in der Nacht.

Je globaler die Zusammenarbeit, desto mehr differieren die einzelnen Zeitzeonen und desto unterschiedlicher ist das Verständnis von und die Perspektive auf Zeit. Die Zeitkomponente ist sicher nicht der Schlüssel zur Lösung aller Probleme, jedoch ein wichtiger Faktor. Und es wirkt sich positiv aus, wenn Jörg zu Amélie sagt: „Oh, du musst auflegen, sonst musst du wieder zur Polizei! Ich rufe dich morgen an und berichte, was wir zum letzten Punkt noch besprochen haben“. Das gesamte Team entwickelt eine veränderte Art des Umgangs und beginnt, füreinander Verantwortung zu übernehmen.

## Implikationen für das Coaching

Coaching im internationalen Kontext muss sich spezifischen Herausforderungen stellen, die über das klassische Coaching hinausgehen. Im Folgenden

sollen einige hilfreiche Erkenntnisse dargestellt werden, die mir in meiner bisherigen Coaching-Praxis geholfen haben; einige dieser Punkte lassen sich auch auf das Coaching im nationalen Kontext übertragen.

## Egal wie man es nennt, Hauptsache es wirkt

Viele Unternehmen verfügen nicht über eine differenzierte Bezeichnung, um Coaching von anderen Beratungsformen zu unterscheiden. Ob die Intervention Coaching, Beratung, Supervision, Counselling, Sparring oder Training genannt wird, ist nebensächlich und der jeweiligen Organisations- und Landeskultur so anzupassen, damit der Begriff niemanden irritiert. Die Klienten selbst legen in der Regel auch keinen Wert auf eine dezidierte Definition; sie möchten mit jemandem sprechen, der ihnen hilft, ihre Probleme zu lösen, egal ob Coach, Trainer oder Berater. Viel entscheidender sind die angesprochenen Themen und die Fähigkeit, zuzuhören, die entscheidenden Fragen zu stellen und sowohl persönlich als auch professionell Vertrauen zum Klienten aufzubauen.

## Coaching ist nicht überall gleich

Über die Namensgebung hinaus sind die Erwartungen an ein Coaching in verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich. Eine geeignete Metapher hierfür sind Hochzeitsbräuche: Stellen Sie sich vor, Sie müssten als „internationaler Wedding Coach“ eine Hochzeit organisieren – sicher würde sich eine

italienische Hochzeit stark von einer deutschen, einer kenianischen oder einer chinesischen unterscheiden. Auch wenn der Vorgang fast überall bedeutet, dass sich zwei Menschen binden und dies feiern, bleibt stets ein enormer Ausgestaltungs- oder Interpretationsspielraum.

In Deutschland wird Coaching meist stark mit persönlichen, eher individualpsychologischen Themen verbunden. Viele Coaches haben eine psychotherapeutische Ausbildung und setzen ihren Schwerpunkt auf die individuelle Entwicklung von Personen. In den USA erlebe ich einen stärkeren Business-Bezug; es geht eher um Themen aus dem Geschäftsleben. In manchen arabischen Ländern wiederum wird vom Coach erwartet, die Rolle eines „Präsidentenberaters“ einzunehmen.

## Klienten schweben nicht im luftleeren Raum

Der Coach muss die Kultur des Unternehmens verstehen; es gilt herauszufinden, was in der Organisation „The way business is done around here“ ist. Hilfreiche Quellen sind dabei die Unternehmensgeschichte, der jeweilige Internationalisierungsgrad, Pressemeldungen oder Mitarbeiterberichte aus erster Hand, wie sie etwa in Online-Portalen wie Vault.com zu finden sind. Entscheidend sind auch Informationen über die Branche und die entsprechenden Trends, über die Situation im jeweiligen Land und die dortige Bedeutung des Unternehmens. Diese Vorab-Recherchen können sehr aufwändig sein, vor allem für selbstständig arbeitende Coaches ohne Zugang



Foto: © Martina Berg - Fotolia.com

zu professionellen Datenbanken. Doch die Mühe zahlt sich aus.

### **Nicht nur die Person, sondern auch die Organisation entwickeln**

Meiner Erfahrung zufolge ist es eine essenzielle Grundlage für die Wirksamkeit eines Coachings, die Dynamik und gegenseitige Bedingung der individuellen und organisationalen Entwicklung zu berücksichtigen. Dies gilt nicht zuletzt für Coachings, die zu dem Ergebnis führen, dass der Klient die Organisation besser verlassen sollte.

Im internationalen Kontext ist dieser Faktor meist noch bedeutsamer, da hier rein personenorientierte Entwicklungsfragestellungen rar sind. Es ergeben sich immer wieder Interessenkonflikte und Spannungen, welche Inhalte in das vertrauliche Setting gehören und was in Richtung Systementwicklung transportiert werden muss.

### **„Cosmopolitan Executives“ – die neue Form der Aristokratie**

Die meisten „Cosmopolitan Executives“, also international tätige Führungskräfte, haben zahlreiche Gemeinsamkeiten. Dies ist vergleichbar mit der europäischen Aristokratie vor einigen Jahrhunderten: Es war üblich, Französisch zu sprechen, eine bestimmte Art Kleidung zu tragen und untereinander zu heiraten. Wer die an einem Hof üblichen Manieren und Spielregeln kannte, kam damit auch an anderen Höfen gut zurecht – alles in allem handelte es sich um eine Art universelle Sprache der damaligen Elite.

Heutzutage bilden die Cosmopolitan Executives (vor allem im oberen Management) eine ähnliche Form der Elite, die – je nach Standpunkt – mitunter ebenso geliebt oder gehasst wird wie der damalige Adel, und der oft eine ähnlich stark ausgeprägte Selbstverliebtheit oder Selbstbezogenheit nachgesagt wird. Man trifft sie auf Konferenzen, in Flughafen-Lounges, Alumni-Gruppen und so weiter. Auch ist ihnen ein bestimmter Jargon eigen, der sich mit den aktuellen „Management-Moden“ laufend verändert.

### **Die nicht immer einfache Balance auf der Beziehungsebene**

Auch wenn sie es nicht zugeben werden: Manager wollen geliebt werden. Dies liegt unter anderem daran, dass sie sich oft und in hohem Maße Kritik

ausgesetzt sehen. Die Führungskräfte sind oft Projektionsfläche für Erfolge und Misserfolge ihrer Unternehmen, werden als Helden bejubelt oder als Sündenbock beschimpft; nur konstruktive Rückmeldungen erhalten sie äußerst selten. Damit sie jedoch im Coaching-Prozess offen für Feedback sind, bedarf es einer differenzierten Kombination von Nähe, Sympathie und Vertrauen auf der einen, und Distanz auf der anderen Seite; dies muss immer wieder aufs Neue austariert werden.

Zahlreiche Klienten haben mir im Laufe des Coaching-Prozesses von Gefühlen wie Sympathie, Anziehung, Attraktivität oder Erotik in Bezug auf Mitarbeiter berichtet; für die Mitarbeiterseite kann man getrost von Ähnlichem ausgehen. Meist wollten die Klienten herausfinden, was sie tun können, um Grenzüberschreitungen zu vermeiden und handlungsfähig zu bleiben. Dieser Aspekt gewinnt in unserer erotisierten Welt – auch über mehrere Kulturen hinweg – an Bedeutung, wird jedoch in der Management-Ausbildung kaum thematisiert. Darüber hinaus kommt es im internationalen Kontext oft zu Missverständnissen: Was in einer Kultur als Annäherung verstanden wird, kann in einer anderen völlig bedeutungslos sein. Daher sind Themen wie Nähe und Distanz, Macht und Sexualität auch im Business-Coaching von hoher Relevanz.

### **Anforderungen an Coachs**

Die Erwartungen an den Coach und dessen Expertise sollten vor und während des Coaching-Prozesses immer wieder thematisiert werden. Coaching

im internationalen Kontext verlangt vom Coach kompetentes Verhalten:

- *Entdecken – und respektieren (!) – Sie die Realität, den Kontext und die Sprache des Klienten.* Studien zufolge beschäftigen sich die meisten Führungskräfte maximal neun Minuten mit einem Thema, bevor sie sich einem neuen zuwenden (müssen). Eine eingehendere Reflexion ist also für die meisten Führungskräfte eine neu zu erlernende Kompetenz. Überfordern Sie Ihre Klienten nicht und interpretieren Sie es nicht direkt als Widerstand, wenn sich ein Manager der Reflexion entzieht.
- *Machen Sie sich die kulturellen Dimensionen, in denen der Klient arbeitet, bewusst.* Dies gilt insbesondere, wenn Coach und Klient einen unterschiedlichen kulturellen Background haben.
- *Organisieren Sie Supervision und Unterstützung für sich selbst – und berechnen Sie dies Ihrem Klienten.* Kürzlich teilte ich einem Kunden im Coaching-Prozess mit, dass ich für eine bestimmte Fragestellung, die ihn beschäftigte, keine weitere Ideen hätte und mich mit einer neutralen Kollegin besprechen wollte; das Ergebnis dieser Supervision würde ich ihm anschließend zur Verfügung stellen. Wie sich herausstellte, war diese Vorgehensweise für den Kunden äußerst hilfreich und spannend – und selbstverständlich hat er die Kosten dafür übernommen. ■

#### **Die Autorin**

Amel Karboul, Dipl.-Ing, ist – nach Stationen bei der Beratergruppe Neuwaldegg, The Boston Consulting Group und der Daimler Chrysler Corporate University – heute Managing Partner der Unternehmensberatung Change, Leadership & Partners (Tunisia, Germany, USA). Sie coacht Führungskräfte weltweit und ist zudem Lehrbeauftragte u.a. am Schweizer ZfU.

[www.karboul.com](http://www.karboul.com)



Foto: Wilhelm Junger



# SPOTLIGHT

## Wenn Bilder zu sprechen beginnen: Wie ein Image-Video für einen Coach entsteht

Von Andreas Laschober und Robert Gittenberger

Die meisten Coaches verwenden das Internet bereits als elektronischen Werbeprospekt. Oft wird dabei auf konservative Gestaltung gesetzt: Die Webseiten sind textlastig, gute Bilder selten. So gut wie gar nicht findet man Websites, auf denen versucht wird, die Werbebotschaft in bewegte Bilder zu setzen. Ein Filmemacher und ein Vermarktungsberater berichten, welche Erfahrungen sie bei der Produktion eines Werbevideos für den Wirtschafts-Coach Hannes Herzog (Name geändert) gemacht haben.



Ich befinde mich in einer kleinen Gasse in den noblen Bezirken der Wiener Innenstadt. Ein Blick auf meine Uhr. Wie immer bin ich zu früh vor Ort. Noch zehn Minuten Zeit bis zu meinem Termin. Gelegenheit für ein paar Schritte

und ein kurzes Resümee über das Zustandekommen des heutigen Treffens in meiner Erinnerung.

Vor einigen Tagen erst rief Herr Herzog zum ersten Mal bei mir an und erzählte mir, dass er über eine Empfehlung auf mein Angebot gestoßen ist. Er möchte meine Meinung zum Einsatz von Image-Videos als Marketinginstrument hören. Herzog, seines Zeichens Wirtschafts-Coach, berät große Unternehmen und hält Vorträge und Trainings im gesamten deutschsprachigen Raum.

Innerlich musste ich schmunzeln bei dieser Anfrage. Wie es der Zufall so will, habe ich wenige Monate zuvor Andreas Laschober kennen gelernt. Einen Filmemacher, der über einen großen Erfahrungsschatz verfügt und weiß, wie Filme funktionieren. Zum Zeitpunkt des Anrufs von Coach Herzog hatten Andreas und ich schon intensiv überlegt, wie denn ein Image-Video für Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Beratungs- und Coaching-Szene idealerweise aussehen müsste. Wir

waren uns einig: Von den bereits existierenden Videos sind die meisten zu lang – und muten laienhaft an. Das ist schade, denn der Effekt, den ein Image-Video haben sollte, wird dadurch ins Negative umgekehrt. Gleichzeitig ist es aber auch eine Chance, denn die Möglichkeit sich mit einem gelungenen Video abzuheben, ist gerade in dieser Branche immer noch riesengroß.

Nun ist es aber Zeit. Kurz vor zehn erreiche ich die Büroräumlichkeiten von Coach Herzog. Eine freundliche Dame öffnet mir die Tür, bittet mich in den Besprechungsraum und serviert mir Tee. Pünktlich betritt dann der Coach den Raum. Wir halten uns nicht lange auf mit Small Talk, denn Herzog ist wissbegierig. Ich plaudere mit ihm über die psychologisch-neurologische Wirkung von Werbung und deren Botschaften. Wir diskutieren diese anhand von Werbeplakaten, die gerade in Wien unübersehbar sind. Die Qualitätskriterien, die Andreas und ich für die Produktion eines Videos festgelegt haben, basieren auf wesentlichen Erkenntnissen der Werbepsychologie. Wir gehen davon aus, dass auch in der Beratungsszene das Format des Werbespots am besten wirkt. Der Vorteil liegt auf der Hand: Kurz, prägnant, klare Botschaften, intensive emotionale Wirkung.

Coach Herzog gefällt die Idee. Er möchte einen Gestaltungsvorschlag von uns. Um unserem Anspruch gerecht zu werden, brauche ich jedoch noch mehr Informationen von unserem Auftraggeber. Wir nehmen uns die Zeit und arbeiten an der Frage, wie das Video eingebettet sein soll. Hier stellen sich insbesondere marketingstrategische Fragen. Welche Emotionen sollen ankommen? Welche Botschaften sollen transportiert werden? Wer sind die typischen Betrachter und welchen Nutzen kann Hannes Herzog seinen Kunden anbieten? Punkte, die gerade in der Beratungsbranche gar nicht so leicht zu formulieren sind. Und wir kommen auch in dieser Stunde nur auf einen blass-grünen Zweig. Leider versagt in dieser Situation auch meine Stärke, die Dinge auf den Punkt zu bringen und konkret zu formulieren. Ich

habe jedoch das Gefühl zu verstehen, was Coach Herzog meint. Ich schlage ihm vor, es dabei zu belassen und unseren Entwurf abzuwarten.



Nächster Tag im Büro. Ich bespreche mit Andreas meine Eindrücke von Coach Herzog: Der Mann ist super als Coach und Trainer, eindeutig vom Fach. Unser Job ist es nun, dieses an sich perfekte Team – Hannes Herzog und sein Produkt – im Internet besser auf und auszustellen. Gemeinsam beugen wir uns über Herzogs Webseite für eine gründlich Analyse dessen, was bisher geschah. Was kann diese Webseite dem Besucher vermitteln und wie wird das versucht? Zwei Bilder bietet Coach Herzog seinen Interessenten und dazu Text. Den setzt er sparsam ein – der Eindruck, das Inhaltsverzeichnis eines Lehrbuchs der Wirtschaftspsychologie zu lesen, entsteht hier nicht. Auf vielen anderen Webseiten ist das leider die Regel. Blutlose Lehr- und Leersätze versuchen dort vergeblich, den Kunden zu begeistern.

Herzog hingegen hat offenbar bereits begriffen, dass das nichts bringt. Genauso hat er aber offenbar noch nicht begriffen, was für ein attraktiver Mann er ist – und welches Kapital verschenkt wird, wenn er sich selbst in Sachen Eigenwerbung nicht „in Szene setzt“! Auf seiner Website verheißt der Coach seinen potenziellen Kunden Erfolg; nämlich dann, wenn es ihnen

gelingt, immer wieder die Perspektiven zu wechseln, um neue Einfälle zu erhalten. Ein Geschenk für den Gestalter der Videos. Wechselnde Perspektiven sind ideale Vorgaben für einen Visualisierungsversuch.

Andreas und ich halten unsere Ideen sogleich in einer Art Storyboard (s. Kasten) fest. Das hilft uns dabei, unsere Vorstellungen abzugleichen, und später bei der Präsentation unseres Konzepts werden diese Skizzen noch viel mehr helfen. Die Erfahrung lehrt: Auch stundenlanges Palavern garantiert nicht, dass alle Gesprächsteilnehmer die gleichen Bilder im Kopf haben. Man bespricht sich, glaubt einander zu verstehen, geht dann an die Umsetzung – und was folgt, ist tiefe Enttäuschung: „So“ hab ich das gemeint, sagt der Gestalter. „So“ hab ich mir das aber nicht vorgestellt, sagt der Auftraggeber. Daher ist es wichtig, so früh wie möglich ein Storyboard zu skizzieren und die Vorstellungen ab- und anzugleichen.



Die Präsentation des Konzepts fast eine Woche später bei Coach Herzog ist dann auch ein erster Erfolg auf dem Weg zum fertigen Produkt. Der Coach ist mit unseren Entwürfen einverstanden: Fünfzehn Sekunden Flash-Intro, das beim Öffnen seiner Webseite automatisch abläuft und dazu eine Minute mit den knackigsten „Sagern“ aus dem Kanon seiner Werbebotschaften; selbst formuliert und gesprochen in einer Interviewsituation. Bei der Vorbereitung des Textes lassen wir ihm freie

### Das Storyboard

Ein Storyboard ist eine Visualisierung eines Konzeptes oder einer Idee. Seine Erfindung geht auf die Disney-Studios zurück. Im Gegensatz zum Drehbuch, das stark den Inhalt wiedergibt, wird ein Storyboard als visuelle Vorlage genutzt. Es zeigt Handlungsverläufe bildlich und ist stark ablauforientiert. Als eine erste zeichnerische Version eines Drehbuchs ist es dem Comic-Strip ähnlich und vermittelt so einen ersten Eindruck für die spätere Umsetzung.

## SPOTLIGHT

Hand – bis auf einige kleine Hinweise: Prägnant, kurze Sätze, leicht verständlich. Der Gesamteindruck des Spots soll beim Seher hängen bleiben – und nicht der Seher bei einem unverständlichen Satz.

Schließlich unterbreiten wir noch Musikvorschläge. Wir raten davon ab, ein bekanntes Musikstück zu verwenden. Das zieht Aufmerksamkeit ab. Und was beim einen Betrachter angenehme Assoziationen weckt, erzeugt beim anderen unangenehme. Außerdem würde dies Fragen nach den Urheberrechten und Nutzungskosten aufwerfen, was die Sache kompliziert machen könnte. Darauf verzichten Filmproduktionsfirmen lieber. Alternativen dazu wären, auf rechtfreie Musik aus der Konserve zuzugreifen – die nicht schlecht sein muss – oder ein paar Takte, preisgünstig komponiert, von einem Musiker aus dem Freundeskreis. Wir vereinbaren zwei Drehtage für den Intro-Clip und die Interviewsequenz. Der Preis, den wir dafür nennen, erscheint Coach Herzog angemessen.

Letztendlich vereinbaren wir einen Termin, an dem uns der Coach am Set für die Interviewszenen aufsucht und schon mal „ankommen“ kann, ohne dass tatsächlich Dreharbeiten stattfinden. Das hat den positiven Effekt, dass er sich an dem Tag an dem es „ernst“ wird in bekannter Umgebung wiederfindet.



Zwei Tage später treffen wir unseren Auftraggeber im Filmstudio für ein paar Proben ohne Filmcrew, Kameras, Licht und Mikrofone. Der Hauptdarsteller soll sich schon mal auf die befremdliche Umgebung des Sets einstellen. Es ist ganz natürlich, auf neue Situationen mit Stress zu reagieren. Emoti-



onen wie Lampenfieber können selbst dem charismatischsten Menschen vor der Kamera die gesamte Wirkung und Faszination nehmen.

Im Filmstudio unterhalte ich mich mit Coach Herzog über die bevorstehenden Interviewaufnahmen. Die Kunst dabei ist, dass wir das Gespräch dazu nutzen, eine gewisse Vorbereitung zu schaffen, ohne jedoch auf die Authentizität im Verhalten der künftigen Interviews negativen Einfluss zu nehmen. Bewusst setze ich dieses Gespräch an, bevor ich die Interviewfragen zusammenstelle. Ich möchte inhaltlich so wenig Einfluss wie möglich nehmen.

Das Schöne an der audio-visuellen Gestaltung ist, dass das Endprodukt nur aus den besten „Sagern“ und prägnanten Satzteilen besteht. Man pickt sich sozusagen die Rosinen aus dem Kuchen. In einem Werbespot geht es letztlich darum, den Betrachtern eine konstruierte Realität vorzustellen. Das ist bei einem Werbespot für Waschmittel einfacher als für Beratungsleistungen. Waschmittel-Spots werden

vom Menschen in der Regel so nebenbei wahrgenommen. In den Werbepausen des Hauptabendprogramms, im Radio beim Autofahren. Also dann, wenn unser volles Bewusstsein nicht unbedingt auf das Medium gerichtet ist. In diesen Situationen fehlt uns die Fähigkeit, die Inhalte bewusst zu hinterfragen.

Ich gebe Coach Herzog den Tipp, eine gesamte Werbepause lang mit vollem Bewusstsein die Spots zu betrachten. Eine absurde, surreale Welt, tut sich auf. Menschen verhalten sich, wie es in der Welt „da draußen“ gar nicht vorkommt. Und genauso muss es sein. *Ein Werbespot ist 100 Prozent Fiktion – und kein Dokumentarfilm.* Nichtsdestotrotz müssen wir die Situation bedenken, dass Betrachter des Herzogs-Werbespots diesen bewusster hinterfragen und kritisieren als die Formate im TV.



### Framing

Framing beschreibt den Prozess der Einbettung oder Einrahmung von Themen. Dabei wird die Thematik durch die Betonung oder Akzentuierung sowie dadurch, dass bestimmte Merkmale heraus gestellt werden, dem Publikum auf eine bestimmte Art und Weise vermittelt. Framing meint damit einen subjektiven, besonderen Interpretationsrahmen – in unserem Beispiel durch die Benutzung der Handkamera anstatt einer statischen – wie also die Geschichte erzählt wird.

## Filmschnitt

Der Filmschnitt heißt so, weil früher der belichtete Film in Segmente geschnitten wurde. Heute erfolgt dies zumeist digital, es werden also Dateien bearbeitet. In beiden Fällen ist der Schnitt eigentlich eine Montage. Sie beinhaltet die Bearbeitung und Strukturierung des aufgenommenen Ton- und Bildmaterials. Der Schnittmeister – oder auch Cutter genannt – sichtet das Material, wählt aus und ordnet es in einer intensiven Auseinandersetzung – bis schließlich der fertige Film vorliegt.

### Das Flash-Intro, 27. 1. 2009 (Tag 1)

Coach Herzog betont auf seiner bereits existierenden Webseite den Slogan „Wechsle die Perspektive und du schaffst eine neue Welt“. An diesem Sager haben wir unsere Gestaltung „aufgehängt“. Im Clip wird Herzog geradezu „gottähnlich“ diese neue Welt vor den Augen der Betrachter selbst erzeugen. Welch' schlankes Set doch ausreicht, für die Erschaffung einer neuen Welt: Ein paar gut eingerichtete Spots und ein motivierter Darsteller vor neutralem Hintergrund. Auch die Ausstattung ist nicht überfordert: Ein Kugel aus farblosem Papier, Durchmesser vielleicht 70 Zentimeter. Darauf vorgezeichnet nicht etwa die Kontinente, sondern die Umrisse von übergroßen Puzzle-Teilen. Das ist die Welt, die der kreative Coach durch den Wechsel seiner Perspektiven nun beleben will.

Auf Kommando der Regie steht er mal hier, mal da; schaut über die Schulter, beugt sich vorne über und blickt zwischen seinen Beinen durch, dann liegt er auch mal neben und unter der Kugel (einmal lassen wir ihn auch „schweben“). Und bei jeder neuen Einstellung gewinnt die Kugel einen neuen Puzzle-Teil dazu. Aus jeder neuen Perspektive fügt Herzog seiner Welt einen weiteren neuen Teil hinzu. „Etwas mehr Budget, und das wäre eine Sache der Tricktechnik in der Postproduktion“, denk ich mir. So aber ist zwischen den Einstellungen jeweils die Ausstatterin am Werk und klebt bunte Bilder von glücklichen Menschen auf die vorgezeichneten Stellen. Die Welt des erfolgreichen Coachs sind eben glückliche Menschen!

Kurz verlockt uns die Idee, Coach Herzog in der letzten Einstellung mit der

Weltkugel tanzen zu lassen: Wie Charlie Chaplin in „Der große Diktator“. Doch diese Idee ist so schnell verworfen wie sie aufgetaucht ist.

Zunächst will ich nicht: Dann aber entscheiden wir uns doch für eine ständig leicht bewegte Handkamera. Dieses unruhige Framing (s. Kasten) wird zurzeit inflationär verwendet und macht den Betrachter oft nur noch nervös. Doch hier erscheint es motiviert und Hubert an der Kamera findet genau die richtige Dosis. Coach Herzog, der anfangs etwas steif rüberkommt, entspannt sich von Einstellung zu Einstellung und kurz vor Drehschluss wirkt er fast wie ein Profi. Ganz untypisch für die Filmerei gilt für den ersten Drehtag: Aufhören, wenn's am schönsten ist! Aber wir sind einfach durch mit dem Programm und ich verkünde dem Mini-Team das allseits beliebte „Drehschluss! Schönen Abend und bis morgen in aller Frische.“ Herzog will sich die Papierkugel als Andenken mitnehmen, doch die flinken Hände der Ausstatterin haben sie bereits zu Makulatur gehäckselt. „Jetzt muss ich die Welt nochmal erschaffen“, lacht er und ist sichtlich erleichtert über den erfolgreichen ersten Drehtag.

### Der Interview-Dreh, 28. 1. 2009 (Tag 2)

#### Die Flash-Technologie

Die Flash-Technologie findet heutzutage auf vielen Webseiten Anwendung. Mit ihrer Hilfe lassen sich Inhalte (wie Werbebanner) multimedial animieren. Grafiken, Sound, aber auch Filme lassen sich so wiedergeben. Da diese Formate meist größere Datenvolumen beanspruchen, werden oft mit sogenannten Preloadern Teile oder der ganze Film zwischengespeichert. Der Betrachter benötigt ein Browser-Plug-in, wie beispielsweise den Adobe-Flash-Player, um sich die Inhalte anzuschauen.

Coach Herzog brachte seine gute Laune und Form über die Nacht und erscheint fröhlich am Set. Das Team hat das neue Set für die Interviewsequenz schon vorbereitet. Als ich die ersten Einstellungen mit Kameramann Hubert bespreche, bemerke ich im Augenwinkel, wie Robert beginnt, mit seinem Interviewpartner die Fragen noch vor den Aufnahmen zu besprechen. Ich nehme ihn zur Seite und flüstere eindringlich: „Hab' mitgekriegt, dass du mit Herzog die Interviewfragen diskutierst. Lass' das sein! Du machst ihn dir kaputt! Inhaltlich ist er ohnehin voll in der Sache, es ist ja seine eigene. Und seine Emotionen darf er nicht schon vor dem Dreh los werden – die wollen wir ja haben und ein zweites Mal kommen sie nicht mehr so stark. Die Stärke im Ausdruck lässt nach. Herzog ist zwar gut, doch ein gelernter Schauspieler ist er nicht. Er wird bei Wiederholungen nicht besser. Der denkt sich unwillkürlich: Das hab ich doch ohnehin gerade erzählt. Red' mit ihm über alles andere, nur nicht über das bevorstehende Interview, okay?“

Das Interview funktioniert dann zum Glück wie aus dem Wunschkatalog der Filmerei. Bereits am späten Nachmittag ist das Drehmaterial bei Sonja, meiner Lieblings-Cutterin. Sonja hat jahrelange Erfahrung mit dem Schnitt (s. Kasten) von Musikvideos und da besonders unser Intro-Clip viel von einem Musikvideo haben soll, ist sie genau die richtige für diesen Job. Sonja ist der erste Mensch in unserem Produktionsprozess, der nun beginnt, Coach Herzog zu „bearbeiten“, ohne ihm jemals persönlich begegnet zu sein. Das stört sie aber überhaupt nicht. Sie will den filmischen Ausdruck aus dem vorliegenden Bildmaterial schöpfen und keine Informationen hineinarbeiten, die möglicherweise bei einer persönlichen Begegnung mit dem Darsteller

## SPOTLIGHT

entstanden wären. Der Betrachter des Clips wird sich im Anschluss auch nur von den vorhandenen Bildern beeindrucken lassen können.

Es gibt Cutter, denen muss man jeden Schnitt ansagen, dann gibt es welche, die bringen sehr viel eigene Kreativität mit in den Arbeitsprozess. Und dann gibt es Sonja: Als „Gestalter“ während des Schnitts an ihrer Seite zu sitzen, ist eigentlich Zeitverschwendung. Allerdings eine sehr schöne Art, Zeit zu verschwenden.

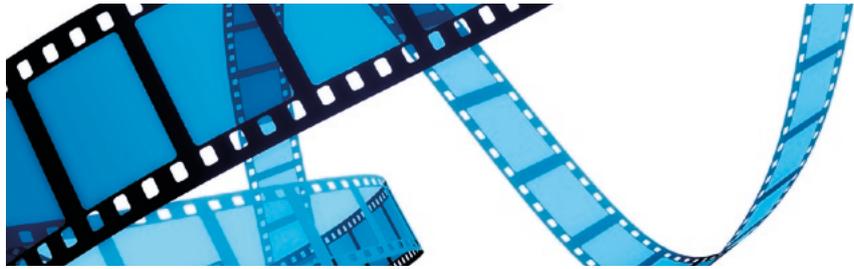
Als Robert und ich gehen, ruft uns Sonja über die Schulter hinterher: „Morgen Vormittag bin ich fertig und spiel’ auch den Rohschnitt raus; ihr könnt eurem Coach schon mal bestellen, dass er am Nachmittag die Abnahme machen kann.“

### Die Rohschnitt-Abnahme, 29. 1. 2009 (Tag 3)

Dass diese Abnahme des Rohschnitts durch Coach Herzog zu einem problemlosen Durchmarsch wird, haben wir – offen gesagt – erwartet. Er ist begeistert und hält den Rohschnitt schon für die Endfassung. Tatsächlich hat Sonja wieder einmal ihre sichere Hand bewiesen, und was wir da sehen und hören, passt schon sehr gut zusammen. Da noch ein paar Kader weniger, dort noch den Ton ein wenig senken. Und das ist es dann.

### Die Auslieferung, 5. 2. 2009 (Robert Gittenberger)

Es ist geschafft. In meinen Händen halte ich nun eine DVD mit Flash-Intro (s. Kasten) und Werbespot für den Wirtschafts-Coach Hannes Herzog. Die Endabnahme durch den Auftragge-



Fotos: © raven - Fotolia.com

ber ist nur noch ein Formalakt. Danach geht’s an die Kopie von 1.000 DVD-Exemplaren, die er bei Kunden-Events übergeben möchte.

Für ihn gilt es nun vor allem, das fertige Produkt so oft wie möglich zu platzieren und alle denkbaren Medien zu nutzen. Zusätzlich zum Flash-Intro empfehle ich dem Meister des Perspektivenwechsels sein Werbe-Video auf der Startseite der Homepage in einer Box einzubauen und automatisch abspielen zu lassen. Damit erreicht man auch diejenigen, die das Intro gerne „skippen“, also überspringen. Erfahrungen zeigen, dass die Akzeptanz einer Videosequenz in einer Box, die im „Home“-Bereich einer Homepage eingebettet ist, gegenüber dem Flash-Intro höher ist.

Selbstverständlich sollte sich das Video auch in bekannten Video-Plattformen, wie youtube.com, wiederfinden. Darüber hinaus sind auch schon einige Online-Plattformen im Wachstum, bei denen Berater und Coaches die Möglichkeit haben, ihre Videos online zu stellen; wie beispielsweise coaching-videos.de.

Auch im Namen von Andreas wünsche ich Coach Herzog viel Erfolg mit seinem ersten Werbevideo. Der hat sichtlich Freude mit der finalen Version. Auch ich bin zufrieden mit der Arbeit. Wieder aus dem Haus wähle ich die Telefonnummer von Andreas. Vielleicht hat er spontan Zeit, die vergangenen Wochen bei einem Kaffee Revue passieren zu lassen... ■

### Die Autoren

Robert Gittenberger ist Unternehmensberater und Inhaber von High Performance. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachartikel, Vortragender und Fachberater rund um die Themen Marketing, PR und Verkauf für Berater, Trainer und Coaches. Er verfügt über mehrjährige Erfahrung als Geschäftsführer eines Seminaranbieters und Gesellschafter einer Unternehmensberatung sowie über Zusatzausbildungen zum Coach, Trainer und Organisationsentwickler.

[robert.gittenberger@high-performance.org](mailto:robert.gittenberger@high-performance.org)

Andreas Laschober war als Printredakteur und Journalist für Wochenmagazine in Deutschland (epoc), Österreich (u.a. Profil) und Schweiz (facts) tätig. Seit seinem Schritt in die Filmbranche arbeitet er erfolgreich als Redakteur und Regisseur für Filmproduktionsfirmen. Er gestaltete Dokumentationen für RTL, VOX, National Geographic, das Schweizer Fernsehen und den ORF. Ebenfalls verfügt er über einen großen Erfahrungsschatz in der Konzeption von Werbespots und Imagevideos.

[andreas.laschober@aon.at](mailto:andreas.laschober@aon.at)



Foto: Paul Wilke



Fotos: Privat



# COACHING-TOOL

## Audiovisuelles Feedback – Coaching on the job

Ein Coaching-Tool von Dr. Claudia M. König

### » KURZBESCHREIBUNG

Dieses Coaching-Tool benutzt das Medium Video. Mit seiner Hilfe kann zielorientiert und aktivierend am Selbstbild, das den Klienten im beruflichen Alltag wirksam leitet, gearbeitet werden. Kurze Videosequenzen werden im beruflichen Feld aufgezeichnet, um sich im Coaching das interaktive Verhalten wie in einem Spiegel anzuschauen und zu reflektieren. Die eigene Außenwirkung wird nicht nur wahrgenommen und reflektiert, sondern auch als gestaltbar erlebt. So gelingt es zudem häufig, die kommunikativen Kernkompetenzen des Klienten zu optimieren.

### » ANWENDUNGSBEREICHE

Audiovisuelles Feedback ist besonders im Rahmen des Führungskräfte-Coaching mit dem Fokus „Kommunikation“ geeignet. Bewährt hat sich der Einsatz des Mediums Video nach der Kennenlernphase, wenn die Themenfelder des Klienten beschrieben und Ziele formuliert sind.

### » ZIELSETZUNG/EFFEKTE

Mit diesem Tool gelingt es, eigenes Interaktionsverhalten deutlich sichtbar wahrzunehmen, die Interaktionskompetenzen zu erweitern und ein alternatives Handlungsrepertoire, orientiert an den Zielen des Klienten, zu erarbeiten. Die Konfrontation der Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung bewirkt eine intensive kognitive

Auseinandersetzung mit dem Selbstkonzept, das in Folge zu dessen Veränderung führt. Dies wiederum ist die grundlegende Voraussetzung einer zielorientierten Verhaltensänderung.

Die im Coaching zu Beginn gesetzten Ziele lassen sich durch die prozessorientierte Beschäftigung mit den audiovisuellen Aufnahmen beurteilbar erreichen oder verändern.

### » AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG

Die Videoaufnahme findet direkt vor Ort, in der jeweiligen Organisation oder dem Praxisfeld des Klienten statt, um die gewohnte Komplexität des beruflichen Alltags zu erfassen.

Eine Führungskraft arbeitet beispielsweise mit zwei Vorgesetzten und stellt fest, dass sie bei dem jüngeren Vorgesetzten konsequent ihr Anliegen sowie das ihrer Abteilung ansprechen und ihre sowie die Interessen ihrer Mitarbeitenden vertreten kann, während sie bei dem älteren Vorgesetzten stets aus den Meetings kommt und mehr Aufgaben und Verantwortung für die gesamte Abteilung mitnimmt. Das führt bei ihr und unter den Mitarbeitenden zu Unmut.

Ein probates Mittel, diesem Thema zu begegnen, stellt die Videoanalyse dar, um das von der Führungskraft wahrgenommene (Interaktions-) Verhalten ins Bild zu rücken.



## Erster Schritt

Die ersten Kontakte werden vom Coach genutzt, um eine *Leitfrage* für den Coaching-Prozess zu erarbeiten, welche während der Videoaufnahme und dem anschließenden audiovisuellen Feedback als „roter Faden“ dient. Beispielfähig kann die Leitfrage wie folgt lauten: Wie, mit welchen kommunikativen „Instrumenten“ macht die Führungskraft ihr Anliegen deutlich? Wie verhält sie sich, wenn ihr Anliegen nicht ankommt?

Die Leitfrage wird konkret verfasst, da sie ein *Ziel* formuliert, das gleichzeitig für den Coach einen Fokus während des gesamten Coaching-Prozesses darstellt.

## Zweiter Schritt

Die Videoaufnahme findet in einer vom Klienten ausgewählten beruflichen Situation vor Ort statt, in der er gefordert ist, zu interagieren. Beispielfähig kann das ein Gespräch mit einem Mitarbeitenden sein, ein Meeting mit Kollegen, dem Leitungskreis oder dem Lenkungsausschuss. *Wesentlich ist, dass der Klient bestimmt, in welcher Situation er sich eine Videoaufnahme vorstellen kann.*

Der Klient teilt seinem Umfeld – spätestens jetzt – mit, dass er an einem Coaching teilnimmt. Meine Erfahrung als Coach an der Stelle ist, dass das Umfeld in der Regel neugierig reagiert und offen für Videoaufnahmen ist. Obwohl – systemisch betrachtet – verhält sich das Umfeld nun, weil aufmerksam geworden, schon minimal verändert. Auch der Klient wird aufgrund der hohen Exponiertheit, die er gegenüber seinen Mitarbeitenden, Kollegen oder Vorgesetzten, einnimmt, bewusster reagieren. Diese veränderte Reaktion, der Klient bereitet sich beispielsweise auf sein Meeting besonders vor, oder der Klient zeigt sich besonders aufmerksam, wird als Ressource gewertet, die es, wenn das Umfeld „wie gewünscht“ (non-) verbal reagiert, anschließend auszubauen gilt.

**Achtung Datenschutz:** Der Klient *muss* die Teilnehmenden vor der von ihm gewählten Aufnahmesituation über die bevorstehende Videoaufnahme informieren und sich vergewissern, dass alle Teilnehmenden mit der Aufnahme einverstanden sind. Der Coach verpflichtet sich, die Aufnahmen nach Beenden des audiovisuellen Prozesses zu vernichten und *niemals* aus der Hand zu geben – auch nicht an den Klienten. Es gilt, die Persönlichkeitsrechte aller Beteiligten zu schützen. Werden Aufnahmen von Personen ohne deren Einwilligung vorgenommen, ist dies strafbar (§ 201 StGB). Werden bewilligte Aufnahmen entgegen der Vereinbarung verbreitet, stellt dies einen strafbaren Verstoß gegen das Urheber- oder Kunsturhebergesetz dar, es droht eine Geld- oder sogar Freiheitsstrafe. Es wird *dringend* angeraten, sich die Einwilligung schriftlich erteilen zu lassen.

## Dritter Schritt

Die Videoaufnahme wird mit einem Camcorder freihändig erstellt, um die Möglichkeiten der Aufnahmetechnik, bei-

spielsweise Zoom oder unterschiedliche Raumperspektiven, hinreichend zu nutzen. Dadurch gelingt es, eine fokussierte Aufnahme der Situation mit dem Klienten und den Teilnehmenden anzufertigen. Ein externes Mikrofon erhöht die Tonqualität erheblich.

Die Länge der Aufnahme soll *acht Minuten* nicht überschreiten. Wobei diese acht Minuten nicht zusammenhängend aufgenommen werden müssen, vielmehr hat der Coach innerhalb des Aufnahmekontextes die Möglichkeit zu variieren. Im oben genannten Beispiel kann es der Führungskraft wichtig sein, die Begrüßung, einen Ausschnitt der Diskussion und das Ende eines Gesprächs mit dem Vorgesetzten im Bild festzuhalten.

Ungefähr eine Woche nach der Videoaufnahme erfolgt die audiovisuelle Feedback-Sitzung. Dieser Zeitraum dient dem Klienten, komplett Abstand von der Situation zu nehmen, um sich in der Feedbacksitzung als Zuschauer seines eigenen Prozesses wahrzunehmen.

## Vierter Schritt

Der Coach bereitet die audiovisuelle Feedbacksitzung durch eine *Prä-Analyse* vor. Entlang der Leitfrage analysiert der Coach die Aufnahme und sucht drei bis vier Szenen aus der Gesamtaufnahme aus, die sowohl gelungene Interaktionsmomente als auch Lernfelder zeigen. Im oben genannten Beispiel will die Führungskraft wissen, welches Interaktionsverhalten ankommt und welches nicht. Es gilt, charakteristische Szenen zu finden, die der Fragestellung entsprechen. Diese Szenen dienen dazu, Verhalten deutlich sichtbar zu machen und der Gestaltung zu öffnen.

Eine Szene kann ein Bruchteil einer Sekunde sein, insbesondere wenn nonverbales Verhalten an der Stelle bestimmend für den weiteren Verlauf der Interaktion ist. Beispiel: Das Tippen mit dem Finger auf den Tisch... Hier gilt es, die Technik zu nutzen, um diese Szene deutlich sichtbar zu gestalten. Der Coach nutzt die Techniken wie Slow Motion, Standbild, Zeitraffer, Bild für Bild. Wichtig ist, dass

- die *erste Szene* Bilder zeigt, in der der Klient in der Lage ist, sein Anliegen deutlich, nonverbal und/oder verbal, zu kommunizieren. Die positive Verstärkung gelingt hier direkt über das Medium. Aktivierende Fragen des Coachs unterstützen den Erkenntnis leitenden Prozess des Klienten: „Was genau sehen Sie?“ „Wie kommt das Verhalten bei Ihnen an?“ Damit erreicht der Coach, dass sich der Klient aktiv mit den Bildern auseinandersetzt.
- Die *zweite Szene* zeigt dann eine Situation, die das Lernfeld betrifft. Über die Bilder kommt der Coach mit dem Klienten ins Gespräch. Im Beispiel stellt der Klient fest, dass er in Körperhaltung, Stimme und Mimik präsenter ist, wenn er es schafft, das Anliegen zu verdeutlichen. Und sich zurückgezogen zeigt, wenn der Chef bestimmt und sich in seinem Redefluss nicht unterbrechen lässt. Die Konfrontation mit dem eigenen

Fremdbild und der eigenen Stimme führt dazu, dass der Klient per se aufmerksamer ist und aufgeschlossener für Veränderungen wird.

- Die *dritte*, vom Coach gewählte *Szene* stellt den Klienten wieder in einer gelungenen Situation dar.

Durch die Präsentation von Szenen erfolgreicher Interaktion sieht der Klient, dass er wirksam handelt. Und es gilt, diese Wirksamkeit aufzubauen, bewusst einzusetzen und zu erweitern.

## Fünfter Schritt

Die audiovisuelle Feedbacksitzung findet ungefähr eine Woche nach der Videoaufnahme statt und dauert zirka eine Stunde. Feedbacksitzungen von einer einstündigen Dauer sind effektiver als kürzere oder auch längere Sitzungen, da der Bewusstwerdungsprozess intensiver ist.

- Die *Leitfrage* lenkt den Feedbackprozess. Sie dient sowohl dem Klienten als auch dem Coach zur Prozessorientierung und steht in jeder Sitzung am Anfang.
- Der Coach beginnt mit der *einleitenden Frage*, was dem Klienten von der Aufnahmesituation noch im Gedächtnis geblieben ist. Das ist der erste wichtige Schritt, um den Klienten einzustimmen. Es findet ein kurzer Austausch zwischen Coach und Klient statt. Manchmal erinnern sich Klienten nur noch schemenhaft an die Aufnahmesituation. Dem können unterschiedliche Motivationen, der Klient ist mit dem Alltag beschäftigt, er verdrängt Situationen etc. zugrunde liegen. Generell dient dieser Einstieg als Warming-up.
- Danach wird festgelegt, *welche Verhaltensweisen fokussiert werden*. Im obigen Beispiel steht die erfolgreiche Interaktion im Mittelpunkt, d.h. wie verhalte ich mich (verbal, nonverbal), wenn mein Anliegen bei meinem Vorgesetzten ankommt! Es ist sinnvoll, mit dem Klienten über die nonverbale Kommunikation zu sprechen und an der Stelle festzulegen, worauf genau der Klient während der zirka acht Minuten Videoaufnahme achten will. Das kann beispielsweise die Körperhaltung, Tonlage, Lautstärke etc. sein.

Dann kommt *das zielorientierte Fragen-Prozess-Modell* (König, 2003) zum Einsatz, das hier nur auszugsweise dargestellt werden kann. Dessen Basis ist Kongruenz, Akzeptanz und empathisches Verstehen:

1. *Beschreibung der Situation aus der Sicht des Klienten oder des Coachs*: Was beobachtet der Klient? Was beobachtet der Coach?
2. *Kontextinformationen der Aufnahmesituation*: Welches Setting wählte der Klient für die Präsentation seines Problems? Welche Atmosphäre nimmt der Klient wahr?
3. *Interaktionsebene*: Wie reagiert das Gegenüber direkt auf den Klienten (nonverbale/verbale Kommunikation)? Wie wirkt die Reaktion des Gegenübers auf den Klienten?
4. *Konfrontation des Klienten mit der Wirkung*: Was beobachtet der Klient nun aktuell beim Anschauen (nonverbale/verbale Kommunikation)? Wie wirkt die Reaktion des Gegenübers auf den Klienten nun mit Abstand?

5. *Ressourcenaktivierung*: Welches mögliche Alternativ-Verhalten wäre adäquat für diese Situation? Ist dieses Verhalten für den Klienten sinnvoll weiterzuentwickeln?
6. *Strategien und Zielvereinbarung zur Kompetenzentwicklung*: Wie kann der Klient die Situation Gewinn bringend für seine Arbeitssituation verändern? Zielvereinbarung.
7. *Veränderungsprozess*: Stellt der Klient in Bezug auf die Beantwortung seiner Leitfrage Veränderungen fest?

Das zielorientierte Fragen-Prozess-Modell dient dem Coach nun als Orientierung. Während der zirka acht Minuten Film sind sowohl Klient als auch Coach aufgefordert, aufmerksam zu beobachten. Die auf dem Display kodierte Zeit läuft mit, damit Coach und Klient die Möglichkeit nutzen können, um die Beobachtungen zeitlich zuzuordnen.

- Nach dem Anschauen des Videos wird der Klient erneut eingeladen, seinen Gesamteindruck zu schildern und/oder konkrete Beobachtungen mitzuteilen. Diese Beobachtungen werden zu einem späteren Zeitpunkt am Bild wiederholt betrachtet.
- Der Coach beginnt, die Szenen zu zeigen, die zu der Leitfrage passen. Doch nicht mehr als drei Szenen auf einmal, weil sonst eine Informationsflut entsteht. Diese Szenen werden mit Hilfe der oben genannten Schnitt- und Bearbeitungstechnik deutlich sichtbar präsentiert. In unserem Beispiel will die Führungskraft wissen, wie sie sich gegenüber ihrem Chef verhält, um ihr Anliegen deutlich zu platzieren. Hier zeigt sich in Stimme, Gesten und Körperhaltung, wie die Führungskraft agiert.
- Zum Abschluss wiederholt der Coach die Leitfrage, um anschließend den Klienten zu fragen, welche Maßnahmen er genau in Richtung Zielsetzung einleiten will. Die Ziele werden festgeschrieben und ein neuer Termin zur nächsten Aufnahme wird vereinbart.
- Die Szenen, die der Klient nach dem ersten Film-durchlauf notierte, werden vor der dritten Szene wiederholt gezeigt, um in jedem Fall zu gewährleisten, dass der Coach das audiovisuelle Feedback mit einer gelungenen Situation - nämlich der in der Prä-Analyse vorbereiteten dritten Szene - abschließt.

## » VORAUSSETZUNGEN/ KENNTNISSE

Um die geschilderten Effekte zu erzielen, ist der systematische Umgang mit Videoaufnahme und audiovisuellem Feedback in Theorie und Praxis erforderlich. Die richtige Auswahl des Fokus, die Kameraeinstellung, die Berücksichtigung der Lichtverhältnisse und die Tonqualität sind wichtig. Eine qualitativ mangelhafte Aufnahme verfälscht die Interaktionssituation und bringt negative Effekte mit sich.

Ebenso ist der Umgang mit der temporalen Mikrointeraktivität, wie Standbild, Zeitraffer oder Slow Motion unter Einbeziehung der Leitfrage und dem vom Klienten gewählten Ziel bedeutend, um Bildsequenzen zu erhalten, die der

Ressourcenorientierung und gleichzeitig der Kompetenzerweiterung dienen. Durchführung und Auswertung von Videomaterial sind ein wichtiger Bestandteil der Coach-Qualifizierung. Denn häufig erleben Klienten eine Selbstkonfrontationsbelastung. Dieser muss adäquat begegnet werden, um ressourcenorientiert zu arbeiten.

Wesentliche Grundlage zur Anwendung der Methode sind vertiefte Kenntnisse im Bereich der nonverbalen Kommunikation und deren Zusammenspiel mit der verbalen Kommunikation.

## » PERSÖNLICHER HINWEIS/ KOMMENTAR/ERFAHRUNGEN

Ein Thema ist zur Standardfrage avanciert: „Verhalten sich die Teilnehmenden, verhalte ich mich in Anwesenheit der Kamera nicht künstlich oder verfälscht die Aufnahme nicht das Ergebnis?“. Die Fragestellung ist in der Regel von der Vorstellung geprägt, dass vor der Kamera alle Beteiligten in gewisser Weise „spielen“, Alltag jedoch anders gelebt wird. Da mag etwas dran sein. Wenn, wie in unserem Beispiel, das Verhalten gegenüber dem Vorgesetzten in der „Kamera-läuft“-Situation deutlich selbstbewusster ist, dann ist das eine wertvolle Erkenntnis hinsichtlich einer Ressource, die es im Coaching auszubauen gilt. Nonverbale Kommunikation wirkt im Unter- oder Vorbewussten und bestimmt aufgrund des hohen Anteils von mindestens 70 Prozent der Interaktionswirkung die Stimmung, die der Coach sowohl audiovisuell als auch als stiller Beobachter einfängt. Sie entzieht sich allerdings dem „bewussten“ Spiel.

Immer wieder ist die Verführung, aufgrund der konfrontierenden Arbeit mit dem Fremdbild, sehr groß, problemorientiert zu arbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass die konsequente Orientierung an den Ressourcen des Klienten zu der gewünschten Kompetenzerweiterung und persönlichen Weiterentwicklung führt.

## » QUELLEN/WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Burgoon, J. et.al. (2002). *Nonverbal communication. The unspoken dialogue*. New York: McGraw-Hill.

Grochowiak, K. & Heiligtag, S. (2002). *Die Magie des Fragens: Warum es keine unschuldigen Fragen gibt. Handbuch für kommunikative Kompetenz*. Paderborn: Junfermann.

König, C. (2003). *Audiovisuelles Feedback. Konzeptentwicklung – Methodisches Vorgehen – Evaluation*. Aachen: Shaker.

Luft, J. (1970). *Group processes: an introduction to group dynamics*. Palo Alto: Mayfield P.C.

Simpson, R.; Forsyth, P. & Kennedy, H. (1994). *An evaluation of video interaction analysis in families and teaching situations*. In: H. Kennedy: Matching service delivery to client needs; quality assurance in psychological services: 129-154. Dundee: PDI initiative SOED/Regional Psychological Services.

## » TECHNISCHE HINWEISE

Die Durchführung des Tools ist dreigeteilt: 1. Videoaufnahme und Prä-Analyse dauerten jeweils zirka eine Stunde. Die audiovisuelle Feedbacksitzung dauert insgesamt eineinhalb Stunden mit Auf- und Abbau der Technik. Videokamera und entsprechendes Videomaterial/DVD stehen bereit, um das Tool durchführen zu können. Empfehlenswert ist die Arbeit mit einem Fernseher als Bildschirm – und nicht mit einem Beamer, weil dadurch eine überdimensionierte Bildgröße entstünde. ■

### Die Autorin

#### » DR. CLAUDIA M. KÖNIG

Kommunikations- und Erziehungswissenschaftlerin. Coach, Video-Interaktionstrainerin, Managementtrainerin, Strategische Personalberaterin. Schwerpunkt: Einzel-Coaching für Unternehmen, Führungskräfteentwicklung, Strategische Personalberatung. Gesellschafterin des Instituts für Beratung und Mediation contact in Aachen. Praxis in Aachen und Hannover. Lehrbeauftragte an mehreren Hochschulen.

E-Mail: [koenig@coaching-koenig.com](mailto:koenig@coaching-koenig.com)  
Dr. Claudia M. König  
Niebüller Weg 11  
30165 Hannover  
Tel.: 0511-6054140

[www.coaching-koenig.com](http://www.coaching-koenig.com)



Foto: Privat



## Die RAUEN Coaching-Datenbanken mit geografischer Suche

In den letzten 12 Monaten wurden unsere Internet-Datenbanken mehr denn je genutzt. Die Coach-Datenbank konnte über 197.000 Besucher und 1.500.000 Seitenaufrufe verzeichnen; entsprechendes gilt für die Coach-Profile (über 109.000 Besucher und 737.000 Seitenaufrufe). Unser Coaching-Index verzeichnete über 112.000 Besucher und 839.000 Seitenaufrufe. Unsere Datenbanken gehören damit zu den bekannten Adressen im deutschsprachigen Coaching-Markt.

### Coaching-Index

Die Datenbank für  
Coaching-Ausbildungen  
[www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)

### Coach-Profile

Die Datenbank für Coachs  
mit professioneller Ausbildung  
[www.coach-profile.de](http://www.coach-profile.de)

### Coach-Datenbank

Die Datenbank der Top-Coachs  
[www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)

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

Die Coach-Datenbank, die Coach-Profile und der Coaching-Index sind  
Dienste der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt.

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

## Online-Coaching – Beratung der besonderen Art

Stellen Sie sich vor: Sie brauchen nicht mehr mühsam einen gemeinsamen Termin mit Ihrer Coach zu finden. Sie können immer dann, wenn es Ihnen passt, Ihre Gedanken formulieren. Manches wird sich für Sie schon beim Schreiben klären. Sie können sich so lange wie Sie möchten mit der Antwort Ihrer Coach beschäftigen. Sie werden nicht abgelenkt durch ihr Aussehen, ihre Mimik, ihre Gestik, Sie können sich ganz auf sich konzentrieren. Sie können Ihren Coaching-Prozess jederzeit nachlesen und anknüpfen, wo immer Sie wollen. Es geht Ihnen kein Wort verloren. Das bietet Ihnen Online-Coaching als zeitlich versetzter schriftlicher Dialog.

Es ist nicht nur möglich, sich online zu verlieben, sondern auch, eine tragfähige Beziehung zwischen Coach und Klientin aufzubauen. Es entwickelt sich durch die computervermittelte Kommunikation eine *Nähe durch Distanz*. Die Entwicklung einer Beratungsbeziehung wird durch keine dissonanten Nebensächlichkeiten gestört, wie es durchaus in einer Face-to-Face-Situation vorkommen kann.

Die räumliche Abwesenheit der Coach führt zu einer *privaten Selbstaufmerksamkeit*, die den Bezug auf die eigenen Standards und Werte unterstützt. Durch den Effekt der *psychologischen Anonymität* in der computervermittelten Kommunikation ist das Ansprechen persönlich schwieriger Themen leichter möglich als von Angesicht zu Angesicht.

Das Besondere und Wertvolle am Online-Coaching ist das Schreiben. Das schriftliche Ausdrücken entlastet, schafft Distanz zum Beschriebenen, strukturiert, sortiert und unterstützt die (Selbst-) Reflexion. Andererseits zwingt das Schreiben, Position zu

beziehen, auf den Punkt zu kommen. Klientinnen kommen zu Einsichten und Erkenntnissen beim Lesen ihrer eigenen Texte. Dieser Schreibprozess macht Online-Coaching nicht zu einem schnellen Coaching „mal eben zwischendurch“, sondern zu einem *besonders intensiven Prozess*, der auch und gerade im Alltag stattfindet und wirkt.

Für die Coach geben das Geschriebene und Nicht-Geschriebene sowie das Zwischen-den-Zeilen-Stehende ausreichend Informationen, um mit der Klientin tiefer als nur an der Oberfläche arbeiten zu können.

Mit einer durchgängig akzeptierenden Haltung der Coach, mit Empathie, dem Ernstnehmen der Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der Klientin und der konsequenten Orientierung an ihren vorhandenen Ressourcen und Stärken ist Online-Coaching trotz des ungewöhnlichen Settings erfolgreich. Seit Jahren schon hat sich im psychosozialen Bereich Online-Beratung erfolgreich etabliert. An dieser Praxis lassen sich die vom Online-Coach geforderten Kompetenzen und Standards ableiten. So sollte aus Gründen der Datensicherheit und des Datenschutzes nur webbasiert und verschlüsselt computervermittelt kommuniziert werden. Und die Arbeit mit Menschen mittels Texten erfordert aufgrund der fehlenden sichtbaren Gefühlsäußerungen und der fehlenden Unmittelbarkeit eine besondere Lese- und Schreibkompetenz.

Coachs müssen von der Vorstellung Abschied nehmen, dass sie aufgrund von Hinweisreizen Menschen wirklich erkennen und durchschauen können und damit alles über sie wissen – denn Online-Coaching geht nur *auf gleicher Augenhöhe*. Auch von der Meinung,

dass nur mündliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht gelungene und helfende Kommunikation sein kann, müssen sich Coachs verabschieden.

Professionelles Online-Coaching ist unter diesen Voraussetzungen *intensiv, systematisch, ergebnisorientiert und effizient*. Es unterstützt die Klienten in ihrer (selbst-) bewussten Veränderung und Entwicklung und ist damit ein gleichwertiges Angebot neben dem Präsenz-Coaching.

Last but not least ist Online-Coaching („unabhängig von Raum und Zeit“) für viele Menschen die einzig praktikable Möglichkeit, sich eine notwendige professionelle Unterstützung zu organisieren. ■

### Brigitte Koch, Stade



Foto: Michael Hensel

Diplom-Psychologin, Supervisorin (DGSv), Online-Beraterin (DGOB) ist selbstständig als Trainerin, Moderatorin, Supervisorin und Coach. Sie arbeitet seit über zwanzig Jahren im Profit- und Non-Profitbereich.

[www.consulta-managementberatung.de](http://www.consulta-managementberatung.de)  
[www.moodeln.de](http://www.moodeln.de)

## Online-Coaching – gewogen und für zu leicht befunden

Online-Beratung boomt: Sie haben schnell einmal eine Frage? Dann stellen Sie diese auf einschlägige Online-Portals ein – und es wird Ihnen umgehend geholfen!

Auch ich kommuniziere mit meinen Klienten online: Für Terminabsprachen und zur Übersendung von Dokumenten oder ausgearbeiteten Klienten-Aufgaben. Kann aber der gesamte Coaching-Prozess online funktionieren? Ich bin der Meinung: Das geht nicht.

Warum? Das beginnt schon bei der Fragestellung: Coaching ist ein sehr individueller Prozess. Selbst bei gleicher Fragestellung, wie beispielsweise zur Karriere, gibt es je nach Ausbildung, Lebenshistorie, Rahmenbedingungen, Charakter, Prioritäten und Zielvorstellungen fast unendlich viele Lösungsalternativen. Kann der Klient überhaupt präzise seine Frage formulieren? Oft ist die Frageformulierung selbst bereits ein wesentlicher Bestandteil des Coaching-Prozesses.

Um einen nachhaltigen Coaching-Erfolg zu erzielen, müsste der Coach also beim Online-Coaching mehrfach schriftlich nachhaken, bis überhaupt die Thematik geklärt ist, um die es beim Coaching gehen soll. *Die anfängliche Zeitersparnis und Leichtigkeit des Online-Mediums führt also durch die Schriftlichkeit zum erhöhten Zeitaufwand und entwickelt sich zum Prozess-Hemmnis.*

Die Problematik der Schriftlichkeit hat noch weitere Aspekte: Aus internationalen Managementstudien wissen wir, *dass Missverständnisse durch kurze E-Mails exponentiell eskalieren.* Wir verfassen online keinen umfangreichen Prosatext, sondern versuchen,

kurz und knapp soviel Information wie möglich zu übermitteln. Auch hier müsste der Coach immer wieder – was er im Face-to-Face-Gespräch *en passant* machen würde – möglichst exakt und damit ausführlich schriftlich nachfragen.

*Wichtige Informationsquellen über den Klienten* stehen dem Coach beim Online-Coaching gar nicht zur Verfügung – wie zum Beispiel: Körpersprache, Reaktionszeit auf Interventionen, Stimmmodulation und spontane mündliche Ausdrucksweise.

*Und was ist mit dem Vertrauen?* Erzählen Sie online jedem Unbekannten alle Details ihres Lebens? Wohl kaum. Aber ohne dieses Vertrauen und diese wichtigen Details wird das Potenzial eines guten Coachings mit all seinen positiven Ergebnissen für den Klienten nicht ausgeschöpft.

Natürlich kann man im Online-Coaching auch keine physischen Interventionen anwenden, was die Coaching-Methodik nochmals wesentlich einschränkt.

Ich vertrete deshalb die Meinung, dass es kein Online-Coaching geben kann. Verwendet man das Medium zu diesem Zweck, wird es immer *auf dem Niveau einer unpersönlichen standardisierten Beratung* bleiben.

Wie coache ich aber meine Klienten in Japan, Südafrika und USA? Nach meiner Erfahrung sind ein persönliches Vorgespräch und mindestens ein persönliches Einzelgespräch notwendig, um die Vertrauensbasis herzustellen und die individuellen Sprachmuster

des Klienten zu erkennen. Weitere Coaching-Gespräche werden abwechselnd als Telefon-/Videokonferenz und Einzelgespräche vor Ort durchgeführt. Denn auch aus der interkulturellen Kommunikationsforschung wissen wir – ein persönliches Einzelgespräch ist in seiner Qualität durch nichts zu ersetzen. ■

### Professor Dr. Evelyn Albrecht, Konstanz



Foto: Orhidea

Langjähriger Profi-Coach mit Industrieerfahrung im Top-Management internationaler Konzerne. Professorin für Führung und Systemisches Management an der Fachhochschule Südwestfalen. Inhaberin von albrecht-Your-Life-Coaching® und Albrecht & Anderton Consulting für international business practice.

[www.albrecht-your-life.com](http://www.albrecht-your-life.com)



# WISSENSCHAFT

## Das Coaching der Organisation

Von Andreas Taffertshofer

In der Selbstbeschreibung von Coachs sind die Wirkungen und Möglichkeiten von Coaching schier unbegrenzt. Eine soziologische Fremdbeschreibung tut gut daran, sich diese Versprechen nicht zu Eigen zu machen. Stattdessen kann man fragen, wozu eigentlich die Klienten Coaching einsetzen? Hier zeigt sich, dass man zumindest in Organisationen sehr viel genauer weiß, wozu man Coaching brauchen kann – und wo die Grenzen liegen. So scheint es vor allem um die Bearbeitung von Konflikten, Widerständen bei Reformen und Problemen bei der Eingewöhnung neuer Chefs zu gehen. Die latente Funktion von Coaching ist bei alledem, folgenreiche Erschütterungen in der Organisation zu vermeiden. Aber was spricht im Coaching eigentlich dagegen, sich diese Strukturschutzfunktion einzugestehen?

Es gehört zur ganz normalen Selbstdarstellung praktisch jeder Berufsgruppe, die Wirkkraft der eigenen Leistungen mehr oder weniger weit zu überschätzen. Insbesondere bei sich neu ausdifferenzierenden Berufsrollen ist es für Ständesvertreter durchaus sinnvoll, den eigenen Zuständigkeitsbereich zunächst sehr weit anzusetzen. So verwundert es auch nicht weiter, wenn sich Coaches für fast alles zuständig erklären, wofür Menschen Rat brauchen. Man wildert dabei gern auch in fremden Gefilden, am intensivsten sicherlich an den angestammten Futterplätzen der Supervision. Gemessen an der Verwendungsflut allein des Wortes Coaching im Internet, in Fachpublikationen und in den Massen-Medien, ist der Erfolg der neuen Berufsrolle wirklich beeindruckend. Andererseits fällt es nicht schwer, Zweifel an der Neuartigkeit und an der tatsächlichen Verbreitung zu entwickeln – von der Qualität der häufig selbsternannten Coachs noch gar nicht zu reden.

### **Coaching: Doch nur ein Mode-Gag?**

In solchen Situation gibt es in den Sozialwissenschaften eine verbreite Reaktion zu beobachten: Man behandelt das Thema als reine Modeerscheinung. Verbunden ist damit eine radikale Rationalitätskritik. Man nimmt den Coaching-Praktikern nicht ab, dass Coaching eine ganz neue, viel effizientere Beratungsmethode ist, die sich wegen ihrer unleugbaren Vorteile zwangsläufig rasant verbreitet. Stattdessen hält man die Sache für eine Modewelle, die sich irgendwie verselbstständigt hat. Warum *jetzt* gerade Coaching, weiß man dabei zwar nicht so recht. Aber nachdem die Welle erstmal ins Rollen gekommen ist, will keiner mehr den Trend verschlafen, dem scheinbar die meisten Anderen schon folgen. Gemäß dieser Erklärung ist Coaching deshalb so erfolgreich, weil es „alle“ machen. Verbunden mit dem Modeverdacht ist eine eher abwertende Ansicht über die Leistungsfähigkeit des Modeartikels. *Es boomt, weil es so gut verkauft wird – nicht, weil es so gut wirkt.* Solange Gegenbeweise ausstehen, geht man davon aus, dass es gar nicht hilft.

Gerade Soziologen pflegen gerne eine derart kritische Haltung wider den gesellschaftlichen Modestrom. Das ist prinzipiell durchaus zu begrü-

ßen. Schließlich hilft Kritik häufig, Positionen zu klären und Argumente zu schärfen. Gut ist aber auch, dass immer wieder neue Themen und Moden entstehen – der wissenschaftliche Nachwuchs braucht unbearbeitete Felder zum Aufbau eigener Expertise und Reputation. Trotzdem: ein gehöriges Maß an kritischer Distanz hilft gegen das Risiko, sich mit dem Ruhm der morgen schon vergessenen Enzyklopädie einer thematischen Eintagsfliege bekleckert zu haben.

Eine Kritik der Kritik könnte jedoch lauten, dass man Kritik ihrer selbst willen äußert. Wenn man erstmal Soziologe ist, müsse man sich halt daran messen lassen, in allem „das Haar in der Suppe“ zu finden. Soziologen müssten irgendwie Freude an der Provokation haben, sonst hätten sie einen anderen Beruf gewählt. Außerdem würden sie von Fachkollegen in Prüfungen und bei Stellenbesetzungen insbesondere nach ihrem kritischen Potenzial bewertet. Soziologie funktioniere nun mal als „gesellschaftliche Opposition“.

Für die Geschichte der Soziologie und ihren gesellschaftlichen Stellenwert (gerade in der und in Erinnerung an die 68er-Generation) hat das seine Plausibilität. Für eine ernst gemeinte Frage, was Coaching denn nun wirklich bringt, kommt man damit jedoch zu keiner Antwort. Ein weiteres, meist uneingestandenes Problem der modekritischen Sozialwissenschaft ist, dass man zwangsläufig die Abnehmer der Mode, also die Klienten, für ziemlich bescheuert halten muss. Weshalb sollten sie sonst immer wieder neuen Moden und Gurus auf den Leim gehen, selbst nachdem die kritische Forschung doch längst darüber aufgeklärt hat?

Leider wirken die Antworten der schreibenden Coachs auf die Wirksamkeitsfrage häufig auch nicht gerade seriös. Überschreitet der Wert für das Return-on-Coaching mal die 20- oder 30-Prozent-Marke, wird man schon irgendwie stutzig. So richtig lustig wird's dann, wenn es die 100-Prozent-Marke überschreitet. Aber hier ist noch lange nicht Schluss. Die Lacher der Coaching-Literatur sind die 545 Prozent, die ein gewisser Joy McGovern mit Kollegen errechnet haben will – streng wissenschaftlich versteht

sich. Da kommt wirklich Freude auf: Joy! Getoppt wird das Ganze noch von den „Findings“ eines gewissen Merrill C. Anderson, der auf einen Wert von 788 Prozent kommt. Na klar, hatten wir schon geahnt, so um die 790 Prozent! Komisch nur, dass Unternehmen überhaupt noch was anderes machen, als ihre Leute coachen zu lassen.

Solche unglaublichen – und leider auch unglaubwürdigen – Werte bringen die Coaching-Szene genauso wie die damit befasste Sozialwissenschaft in Verruf. Eigentlich kann man sich hier als Wissenschaftler nur noch die Finger verbrennen; zumal als Soziologe, der es eigentlich besser wissen müsste. Für ihn gefährdet nachweisliche Naivität die Versetzung in die nächste Karrierestufe.

### **Feldzugang: Gespräche mit Gatekeepern**

Der Weg, den die hier vorgestellte Arbeit eingeschlagen hat, hält deshalb gebührenden Abstand zu den Selbstbeweihräucherungen der Branche. Dennoch zeigt sie sich interessiert, was Coaching zu einem so überdurchschnittlich erfolgreichen Instrument der Personalentwicklung macht. Der Versuch, sich dem Feld auf wissenschaftlich kontrollierbaren Pfaden zu nähern, führt über die zahlenden Kunden. Die sollten doch Erklärungen haben, wofür die teilweise sehr ansehnlichen Stundensätze fällig werden. Hier finden sich vor allem Unternehmen, aber auch öffentliche Verwaltungen, Krankenhäuser, Medienanstalten, selbst Gewerkschaften und Kirchen. Jedenfalls in großen, gar nicht so selten aber auch in mittelgroßen Organisationen findet man Coaching-Aktivitäten.

Das mag nicht weiter verwundern. Es finden sich aber auch eigens mit dem kontrollierten Einsatz von Coaching befasste Stellen. Diese Stellen bieten nicht nur den Vorteil, einen guten Überblick über den Einsatz von Coaching in der eigenen Organisation zu haben. Sie haben auch eine vergleichsweise gute Übersicht über die recht nebulöse Anbieterseite. Sie sind eine Art Mittler und Torwächter zwischen der schillernden Außenwelt der Coaching-Angebote und der stärker an Regeln orientierten Innenwelt der Organisationen. Ein Gespräch mit diesen Gatekeepern drängt sich geradezu auf,

## WISSENSCHAFT

wenn man etwas darüber erfahren will, wozu Organisationen Coaching tatsächlich einsetzen. Deshalb wurden Experteninterviews mit Gatekeepern aus Unternehmen und Organisationen als Basis für die Forschungsarbeit ausgewählt. Insgesamt konnten 18 dieser Gespräche ausgewertet werden.

### Die Organisation von Coaching

Gatekeeper sind in der Regel Personalentwickler. Solche Gatekeeper sorgen dafür, dass Coaching nicht deshalb eingesetzt wird, weil gerade mal wieder „eine Sau durchs Dorf“ getrieben wird. Sie legitimieren ihre Stelle damit, die Mode am Markt nicht zu einer Mode in der Organisation werden zu lassen. Stattdessen scannen sie das Coaching-Angebot nach eigenen Qualitätskriterien. Dazu gibt es mehr oder weniger elaborierte Verfahren, vom Aktivieren des vorhandenen PE-Netzwerks bis hin zu eigenen Assessment Centern für Coachs. Daraus resultiert dann eine Art Liste oder Datenbank, die für geeignet befundene Coachs und deren Leistungsprofile führt. Wenn man bei den Gatekeepern nach dem Sinn und Zweck von Coaching fragt, merkt man schnell zumindest eins: Sie sind jedenfalls nicht so doof, blindlings einer Mode nachzulaufen, wie das die oben schon erwähnte „kritische“ Sozialforschung (uneingestanden) unterstellt. Ganz im Gegenteil entwickeln Organisationen mit ihren Gatekeeperstellen eine ungeheure Expertise im Umgang mit Coaching. Sie kennen nicht nur die Anbieterseite und haben einen vergleichsweise guten Eindruck von der angebotenen Beratungsqualität. Sie haben auch Kriterien dafür entwickelt, für welche organisationale Problemlagen Coaching in Frage kommt.

Interessanterweise stellt jeder Gatekeeper das hauseigene Verfahren für den Einsatz von Coaching weitgehend als Unikat dar. Der Austausch zwischen Gatekeepern verschiedener Organisationen ist relativ dürftig, so dass in jeder Organisation das Coaching-Rad ein Stückweit neu erfunden wird. Spätestens nach zehn oder zwölf

Interviews merkt man jedoch, dass sich die Verfahren doch sehr ähneln. Das gilt nicht nur für verschiedene Unternehmen, sondern auch für verschiedene Organisationstypen. Die Auswahl geeigneter Coachs, das Zusammenbringen von Coachs und Klienten sowie die Feststellung eines Coaching-Bedarfs beim Personal unterscheiden sich zwischen Unternehmen, Gewerkschaften, Verwaltungen und Kirchen nicht wesentlich: Überall legt man besonderes Augenmerk auf die individuelle Qualifizierung der Coachs. Die schnelle Passung von Coach und Klient versucht man fast immer durch eine Vorauswahl von und durch Vorgespräche mit etwa drei Coachs zu bewirken. Und überall geht es um die Bearbeitung besonderer, persönlicher Belastungen durch die berufliche Rolle des Klienten.

### Die Personalisierung organisationaler Probleme

Bevor man nun danach fragt, wozu Organisationen Coaching (und ähnliche personenzentrierte Beratungsformate) einsetzen, muss das Verhältnis von persönlichen und organisationalen Problemen geklärt werden. In den Auskünften der Gatekeeper werden die Auslöseprobleme für Coaching häufig in der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur der Klienten verortet:

- Da wird der Widerstand gegen eine plötzlich betriebswirtschaftliche Ausrichtung eines Museums durch die berufliche Prägung der Mitarbeiter „erklärt“: Es seien halt „Konservatoren“, die – „wie der Name schon sagt“ – doch lieber an den bestehenden Strukturen festhielten. Hier könne man mit Coaching eine dysfunktional gewordene Sozialisation korrigieren.
- Ein anderer Gatekeeper berichtet, dass ein neuer Chef persönlich zu autoritär führe und deshalb die Loyalität des Teams stark gelitten habe. Coaching könne hier auch unter anderem mit Kommunikationstrainings die autoritäre Veranlagung des Chefs korrigieren helfen.
- In einem dritten Fall berichtet eine Gatekeeperin von einem massiven Konflikt. Der Konflikt war schon so weit eskaliert, dass bereits Morddrohungen ausgesprochen worden seien. Auf die Nachfrage, warum die betreffenden Personen nicht

einfach gekündigt wurden oder weshalb nicht sogar die Polizei verständigt worden sei, entgegnet die Gatekeeperin: „Ja, weil einfach die Arbeitsleistung darunter leidet. Der eine war ein Zulieferer von dem anderen!“

Aus diesen exemplarischen Fallberichten kann man schon die gesamte Erkenntnis der hier vorgestellten Arbeit rekonstruieren. Doch zunächst muss erläutert werden, warum man berechtigte Zweifel daran haben kann, die Ursachen für diese Probleme in den Persönlichkeiten der späteren Coaching-Klienten zu sehen.

In der Organisationsforschung ist lange bekannt, dass sich Organisationen nicht widerspruchsfrei etwa auf ein Hauptziel hin organisieren lassen. Man kann sich nicht allein darauf beschränken, gute Autos bauen zu wollen. Zugleich – und keineswegs nachrangig – muss man Aktionäre begeistern, Personal entwickeln, Karrieren ermöglichen, die Produktion verschlanken, den Vertrieb beleben, die Rendite steigern, für Nachhaltigkeit, die Umwelt und Gleichberechtigung sorgen und so weiter. In mancher Theorie mag man noch daran glauben, dass sich so unterschiedliche Wertorientierungen in ein vernünftiges Zielesystem pressen lassen. Die Organisationsforschung hat jedoch vielfach nachgewiesen, dass sich das wirkliche Verhalten in Organisationen nicht an den übergeordneten Zielen orientiert. Stattdessen richtet man sich nach den Vorgaben, die eben noch für die eigene Stelle, das eigene Team oder die eigene Abteilung sinnvoll sind.

Die Bildung von Abteilungen, Teams und verschiedenen Stellen sind Strategien, um die Widersprüche für das Personal zu verringern. Wenigstens muss sich dann beispielsweise der Produktionsleiter nicht zugleich um Produktion, Vertrieb, Entwicklung und gesellschaftliche Lobbygruppen kümmern. Spätestens jedoch an nächst höherer Hierarchiestufe, die für mehrere widersprüchliche Teams oder Abteilungen zuständig zeichnet, treffen die Gegensätze wieder aufeinander. Darin besteht die ureigenste Aufgabe des Managements, solche paradoxen Anforderungen auszuhalten und von Fall zu Fall immer wieder neu und opportun zu entscheiden.

Es lässt sich in der Wirtschaftsge-  
schichte leicht nachvollziehen, dass  
in Unternehmen immer mehr ver-  
schiedene Wertorientierungen groß  
geschrieben werden. Im vergangenen  
Jahrhundert gab es Megatrends zu  
rationeller Produktion, Markt- und Kun-  
denorientierung, Kapitalmarktorientie-  
rung, Controlling et cetera. Es handelt  
sich hier nicht um Modewellen, die  
kommen und gehen, sondern um ver-  
schiebende Wertorientierungen,  
die kommen und bleiben. Das hat die  
Managementfunktion notwendig wer-  
den lassen – und das macht das Ar-  
beiten und Managen in Unternehmen  
tendenziell immer widersprüchlicher  
und belastender.

Reibungen, Widersprüche und Kon-  
flikte sind vorprogrammiert. Ein Weg  
zurück ist aber nicht wirklich denkbar.  
Man kann – und will – nicht mehr auf  
Kundenorientierung, auf Kostenkon-  
trolle, auf Umweltschutz oder Gleich-  
berechtigung verzichten. Das Problem  
dabei ist, dass *Organisationen ihre  
Widersprüche und Konflikte nicht of-  
fiziell anerkennen können*. In aller  
Öffentlichkeit präsentieren sie sich  
widerspruchsfrei und rational. Man  
kann nicht offen als Widerspruch aner-  
kennen, dass man Armut predigt und  
zugleich Reichtümer anhäuft, dass  
man Frieden will und zugleich Waffen  
schmiedet, dass man Leute versichert  
und zugleich verunsichert. Nur als  
formal widerspruchsfrei können Or-  
ganisationen Personal für ihre Sache  
verpflichten, nur so bleiben sie als kol-  
lektive Einheit ansprechbar.

Neben Arbeitsteilung besteht eine  
weitere Möglichkeit, mit diesen Ge-  
gensätzen umzugehen, in der Perso-  
nalisierung von Konflikten. Ein exter-  
ner Beobachter sieht beispielsweise  
unlösbare Widersprüche zwischen  
der Produktions- und der PR-Abteilung  
eines Chemiekonzerns. Letztere ba-  
stelt vielleicht am grünen und frau-  
enfreundlichen Image des Konzerns,  
während der männliche Produktions-  
leiter auf Umweltschutz prinzipiell all-  
ergisch reagiert. In Organisationen ist  
es jedoch häufig so, dass dann ein  
Konflikt zwischen Produktionsleiter  
und PR-Chefin als persönlicher Konflikt  
eingeordnet wird. Man schiebt die Kon-  
fliktursachen auf den „Nasen-Faktor“:  
die können sich eben nicht riechen.  
Das mag so sein. Dennoch finden die

Streitenden Konflikthanlass und -re-  
sourcen in den widersprüchlichen und  
doch jeweils unverzichtbaren Logiken  
ihrer Abteilungen. Die Personen wären  
wohl kaum in Konflikt geraten, wenn  
sie hintereinander in der Schlange an  
der Supermarktkasse gestanden oder  
sich auf einer Party kennen gelernt  
hätten. Man hätte sich uninteressant  
gefunden – und die Sache wäre damit  
gegessen gewesen. Bei solchen Kon-  
flikten handelt es sich um *Organisati-  
onsparadoxien, die das Personal stell-  
vertretend durchzustehen hat*.

Natürlich sind nicht alle spezialisier-  
ten Logiken unverzichtbar. Wenn es  
zu viele Konflikte gibt, kann sich ein  
Deutscher Fußballbund überlegen,  
ob die Position eines Teammanagers  
nicht vielleicht doch eingespart wer-  
den kann. Doch meistens wird auch  
bei solchen Stellenstreichungen nicht  
auf die Wertorientierung an sich ver-  
zichtet, sondern die Aufgaben werden  
einfach weniger spezialisierten Stellen  
übertragen. Der Konflikt zwischen Ab-  
teilungen wird zu einem Konflikt inner-  
halb von Abteilungen umorganisiert.  
In jedem Fall entscheidet jedoch die  
Organisation, ob solche Konflikte und  
Problemlagen von den Stelleninhabern  
weiter auszuhalten sind oder ob sich  
etwas umorganisieren lässt.

### **Coaching als professionelle Me- thode, nichts zu ändern**

Es gibt häufig gute Gründe, auf das  
Umorganisieren zu verzichten und  
stattdessen dem Personal Hilfe in der  
Bewältigung der belastenden Situation  
anzubieten. Personenbezogene Bera-  
tung übernimmt in diese Sinne eine  
doppelte Funktion:

- *Für den Klienten* ist Coaching ein  
professionelles Ventil für Bela-  
stungen und Frustrationen der Beru-  
fungsrolle.
- *Für die Organisation* ist Coaching  
das Versprechen, dass das ge-  
coachte Personal die Probleme der  
Organisation als eigene Probleme  
annimmt. Wenn man das Personal  
coachen lässt, erwartet man davon  
gerade keine grundlegenden Struk-  
turänderungen, sondern allenfalls  
ein unauffälliges, lautloses Arran-  
gieren mit der Situation.

Der Befund, Coaching schütze be-  
stehende Organisationsstrukturen  
vor Veränderung, ist gegenüber der

Selbstbeschreibung von Coachs als  
„Change Agents“ sicherlich provokant.  
Doch mit der Strukturschutzthese ist  
keine Abwertung verbunden. Ganz im  
Gegenteil: Solange und soweit Organi-  
sationen gleichzeitig viele widersprüch-  
liche Werte verfolgen (wollen), also im  
eigentlichen Sinne des Wortes „mo-  
dern“ sind, sich also nicht totalitär auf  
nur eine duale Logik (richtig/falsch)  
ausrichten, benötigen sie Personal,  
dass die Widersprüche und Friktionen  
aushält. Die paradoxen Anforderungen  
werden dann *gerade nicht* zum Ge-  
genstand formaler Entscheidungspro-  
zesse gemacht, bei denen man sich  
für einen Wert und gegen viele andere  
Werte entscheiden muss. In diesem  
Kontext funktioniert *Coaching als ein  
bewahrendes und dadurch Möglich-  
keiten offen lassendes Instrument*.

### **Alternativen zum Coaching**

Für diese Entlastungs- und Stabilisie-  
rungsfunktion gibt es sicherlich eine  
ganze Reihe von Alternativen: Vom  
lästernden Betriebsklatsch, der heim-  
lichen Freude an gelungenen Finten,  
die dem Gegner schaden, über das  
Ratsuchen bei Kollegen bis zum Aus-  
heulen an der starken Schulter oder  
dem weichen Busen des Ehepartners.  
Andere, professionelle Alternativen  
sind Coaching, Supervision, Mentoring,  
Mediation und so weiter.

Die Vorteile der professionellen Be-  
treuung besonderer Belastungen lie-  
gen auf der Hand:

- Coachs und Supervisoren erken-  
nen in der Regel zuverlässiger als  
Ehepartner und Kegelfreunde,  
wann Grenzen der Belastbarkeit  
überschritten wurden und sich psy-  
chische, psychosomatische oder  
physische Symptome ausbilden, die  
der ärztlichen oder psychotherapeu-  
tischen Behandlung bedürfen.
- Ferner kann die Organisation davon  
ausgehen, dass im Coaching sel-  
tener Intrigen gesponnen oder Re-  
volutionen angezettelt werden als  
möglicherweise in verschlossenen  
Cliquen. *Das Ausspionieren kann  
sich das Unternehmen bei Coaching  
sparen*.
- Und schließlich sind Coachs, im Ver-  
gleich zu Ehepartnern und Klatsch-  
kollegen, in viel weiterem Umfang  
verfü- und belastbar.

## WISSENSCHAFT

Dennoch zeigt der Verweis auf Alternativen, dass das Hohelied auf Coaching nicht allzu lautstark vorgetragen werden muss. Coaching ist ein formales Instrument mit bestimmten Vor- und Nachteilen im Kanon anderer, meist schon länger bewährter, formaler und informaler Alternativen. Das sehen auch Gatekeeper so und einer formuliert daher im Interview: „Coaching ist ein knappes Gut – und das soll es auch bleiben!“

### Drei Indikationen für Coaching

So verschieden die einzelnen Anlässe für Coaching von den Gatekeepern auch beschrieben werden, so sind es letztlich doch *drei typische Problemlagen*:

- es geht um die Behandlung personalisierter Konflikte;
- um Widerstände des Personals gegen Reorganisation;
- und um die Probleme von Vorgesetzten bei der Übernahme eines neuen Chefpostens.

Für Konflikte verfügen Organisationen über ein Notfallsystem: Hierarchie. Wenn zwei sich offen streiten, kann der Vorgesetzte den Konflikt formal entscheiden, notfalls durch Kündigung (-en). Bei weitem nicht alle Konflikte werden unter Einschaltung von Hierarchie entschieden. Die allermeisten kochen auf einer mehr oder weniger kleinen Flamme. Zu selten lassen sich klare Konfliktpositionen durchhalten. Selbst wenn man in einer Sache mit harten Bandagen kämpft, so ist man in anderen Situationen doch häufig wieder auf die Mitwirkung der Gegenspieler angewiesen. In der Regel fährt man daher besser damit, Zugeständnisse nicht prinzipiell zu verweigern, um in anderen Situationen diese zurück fordern zu können.

Wer dagegen einen Konflikt dem zuständigen Vorgesetzten zur Entscheidung vorlegt, muss sich seiner Sache schon sehr sicher sein, denn auch Vorgesetzte lassen sich nur ungern „auf eine Seite ziehen“. Drohen Konflikte offiziell zu werden, so liegt die Ursache nicht selten darin, dass die Konfliktparteien die Risiken der Formalisierung

unterschätzen. In jedem Fall kann die Organisation daran Interesse haben, eine hierarchische Entscheidung zu vermeiden. Denn das würde klare Verlierer mit dementsprechenden Loyalitäts- und Motivationsverlust erzeugen.

Coaching wird für solche drohenden Konflikteskalationen gerne eingesetzt. Wie leicht zu sehen ist, konkurriert es hier vor allem mit Mediation. Doch während Mediation beide Konfliktparteien an einen Tisch bringt, beschränkt sich Coaching auf die deeskalierende Betreuung einer Partei oder Person. Der Konflikt kann mit Coaching noch ein bisschen stärker im kommunikativen Latenzbereich der Organisation bleiben. Dafür spricht auch, dass Mediation den Konflikt schon offiziell anerkennt. In der Zuteilung von Coaching bleibt dagegen der eigentliche Streit häufig durch blumige und verharmlosende Umschreibungen unbenannt. Das erzeugt mehr Freiräume in der Behandlung und weniger Aufmerksamkeit in der Beilegung.

Neben personalisierten Konflikten werden auch personalisierte Widerstände gegen Reorganisation mit Coaching bedacht. In einem Interview wurde beispielsweise vom Widerstand von Museumsmitarbeitern (den oben sogenannten „Konservatoren“) gegen eine Reform berichtet. In der Phantasie von manchen Managern, Beratern und Wissenschaftlern werden selbst weitreichende Reformen am Grünen Tisch beschlossen. Und weil dieser Beschluss von höchster Hierarchiestufe getragen werde, so die Vorstellung, müsse die Umsetzung nur ausgeführt werden. Treten wider Erwarten doch Widerstände auf, müssten diese persönlich motiviert sein. Dass die Planung selbst weitreichender Reformen immer nur einen kleinen Teil der Organisationswirklichkeit umfassen kann, wird dabei freilich nicht reflektiert. So gibt es immer viele ungesehene Nebenfolgen, je tiefgreifender die Reform, desto mehr. Es könnte der Widerstand sein, der überhaupt erst auf diese ungesehenen, teils dysfunktionalen Nebenfolgen aufmerksam macht.

Zeichnet sich ein Scheitern der Reform ab, sind das Totschweigen oder eventuell noch das Auswechseln des damit identifizierten Managements keine selten gewählten Optionen. Eine andere oder gleichzeitig gewählte Reaktion

liegt im Zurechnen des Widerstands zu einzelnen Personen. Wenn diese nur wollten, müsste die Umsetzung reibungslos funktionieren.

Hier wird dann Coaching dazu eingesetzt, diese Widerstände zu bearbeiten und aufzulösen. Ob und wie das durch Coaching gelingt, ist bislang wenig erforscht. Fest steht, dass auch hier Coaching reformierte Organisationsstrukturen nicht noch mal verändern, sondern bewahren soll.

Schließlich findet Coaching häufig dann Anwendung, wenn ein neuer Chef seinen Dienst antritt und es in der Folge zu unerwarteten Problemen kommt. Solche Probleme machen sich vor allem dadurch bemerkbar, dass Motivation und Loyalität im Team des neuen Chefs abnehmen oder Teamkonflikte zunehmen. Teilweise kommt es zu Konflikten zwischen informellen Gruppenführern und dem neuen Chef. Besonders problematisiert wird hier, wenn dann der Vorgesetzte besonders hierarchisch auftritt und versucht, sich mit formalen Druckmitteln durchzusetzen.

Auch hier findet Coaching als nachsorgende Hilfestellung seinen Einsatz: Durch Coaching soll vermieden werden, dass der neue Chef frustriert den neuen Posten gleich wieder aufgibt. Es sollen aber auch formal sichtbare Konsequenzen im Team, wie Abmahnungen, Versetzungen oder Entlassungen, vermieden werden. Stattdessen hofft man, durch Coaching problematische Neubesetzungen doch noch in den Griff zu bekommen, ohne an der Personalie nochmals zu rütteln.

### Die Forschungsergebnisse und ihre Grenzen

Im Wesentlichen hat meine Forschungsarbeit *zwei Aufgaben* zu bearbeiten versucht:

- *Anschluss an den Wissensstand der soziologischen Organisationsforschung*: Die verbreitete Coaching-Literatur erreicht hier oft nicht den wissenschaftlichen Diskussionsstand. Das liegt vermutlich besonders daran, dass die Organisationsperspektive zu wenig beachtet wird. Stattdessen werden einerseits gesellschaftstheoretische Allgemeynplätze wie Globalisierung, Komplexitätssteigerung und dergleichen

mehr zitiert, um eine Notwendigkeit für diese neu entstandene Berufsgruppe zu legitimieren. Andererseits begnügt man sich mit psychologischen oder psychologisierenden Erklärungen.

- Eine Antwort auf die Frage, wozu Organisationen Coaching einsetzen: Dabei zeigte sich, dass Coaching eher selten, dann aber gezielt zur Anwendung kommt. Außerdem werden vor allem organisationale Konflikte, Widerstände gegen Reformen und Probleme mit neuen Vorgesetzten durch Coaching bearbeitet.

Vor allem in einer Hinsicht ist die Arbeit jedoch unbefriedigend: es fehlt an der direkten Beforschung von Coaching-Sitzungen. Der Feldzugang ist hier aufgrund der Vertraulichkeit relativ schwer zu realisieren. So sind in der Literatur bis heute kaum Protokolle und Analysen von personenzentrierten Beratungssitzungen verfügbar. Aus organisationssoziologischer Sicht liegt hier die größte Forschungslücke.

Besonders interessant dürfte dabei sein, ob sich das Zurechnen organisationaler Probleme auf Personen in der Beratungsinteraktion selbst wiederholt. Erste, vereinzelte Forschungsergebnisse sprechen dafür. Soziologisch notwendig wäre das vermutlich nicht.

Was spricht dagegen, Klienten offen darüber aufzuklären, dass sie Organisationen gewissermaßen den Rücken freihalten, in dem sie die Probleme der Organisation so behandeln (lassen), als wären es ihre eigenen? ■

#### Der Autor

Andreas Taffertshofer, Dipl. Soz., ist seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (Prof. Dr. Dr. Manfred F. Moldaschl) an der TU Chemnitz. Seine Arbeit zur „funktionalen Analyse“ von Coaching in Organisationen (ISBN: 978-3-8364-1435-7) war für den Deutschen Coaching-Preis 2008 in der Kategorie „Wissenschaft“ nominiert.

[andreas.taffertshofer@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:andreas.taffertshofer@wirtschaft.tu-chemnitz.de)



Angela & Lutz Stoess

# Kein Ausweg in Sicht?

Denkrahmen erweitern...



... Lösungen umsetzen.

**Andreas Steinhübel**  
Dipl.-Psych. | Senior Coach DBVC

Krahnstr. 49  
49074 Osnabrück

Telefon +49 (0)541 58 02 94 95  
E-Mail [info@steinhuebel.de](mailto:info@steinhuebel.de)

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

**steinhübel**  
coaching

„Professioneller Sparringspartner für Problemlösungen im Management.“



# PHILOSOPHIE / ETHIK

## Warum es im Coaching nicht nur um Erfolg, sondern auch um Moral und ein glückliches Leben geht

Von Prof. Dr. Ferdinand Buer

Warum reicht es im Coaching nicht, die Klienten fit zu machen, so dass sie ihre Aufgaben leistungsgerecht managen können? Warum sollten sie auch je nach Position und Branche ihre konkrete Verantwortung angemessen reflektieren?

Fach- und Führungskräfte nehmen Coaching in Anspruch, weil sie vor Anforderungen stehen, denen sie sich nicht mehr oder noch nicht gewachsen fühlen. Diese Anforderungen

- erschließen sie aus den *Erfordernissen* ihrer alltäglichen Arbeit,
- entnehmen sie aus den direkten *Aufträgen* der Menschen, mit denen sie es zu tun haben,
- ergeben sich aber auch aus den *Ansprüchen*, die sie selbst an gute Arbeit haben.

Was sie an Anforderungen wahrnehmen, wie sie diese bewerten, welche sie zurückweisen, welche sie ignorieren, welche sie akzeptieren, und welche Konsequenzen sie für ihre zukünftigen Handlungen daraus ziehen: All das ist das Ergebnis gelegentlich wohl überlegter, meist jedoch unbewusster Interpretationsleistungen, in denen es nicht nur um eine fachliche Sicht der Dinge geht, sondern auch darum, was moralisch angemessen ist. Auch wenn fachlich sauber gearbeitet wurde, auch wenn die Operation Erfolg hatte, folgende Fragen sind damit noch nicht beantwortet: Sind die Ergebnisse sowie die Wege dort hin auch verantwortbar? Wurde oder wird mit diesen Entscheidungen und Tätigkeiten eventuell jemandem geschadet?

Aber geht es in diesem moralischen Reflexionsprozess nur um Schadensvermeidung oder -begrenzung? Geht es nicht in der Wirtschaft insgesamt darum, der Bevölkerung ausreichend Güter und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, die die Lebensqualität eines jeden auf angemessenem Niveau gewährleisten können? Geht es nicht im Letzten um ein gutes, ein gelingendes, ein geglücktes Leben für alle? Selbstverständlich ist dafür nicht allein die Wirtschaft zuständig. Aber sie trägt eine Teilverantwortung. Denn ohne wirtschaftliche Prosperität hat das Glück für möglichst viele wohl kaum eine reelle Chance. So sind gerade Fach- und Führungskräfte gefordert, ihren Teil dazu beizutragen, weil ihre Tätigkeiten die Biografien vieler Menschen oft entscheidend beeinflus-

sen. Daher geht es im Coaching nicht nur darum, die Klienten fit zu machen, so dass sie ihre Aufgaben leistungsgerecht managen können. Es geht auch darum, ihnen dabei zu helfen, ihre konkrete Verantwortung je nach Position und Branche zu sehen und auch angemessen wahrzunehmen. Warum sollten sie das aber tun? Meine Antwort: Weil sie nur dann selbst glücklich sein können. So ist das Streben nach Glück für sich und für die anderen, für die man eine Mitverantwortung trägt, der entscheidende Motivator für die Bereitschaft, auch in der Arbeit moralisch zu handeln. Coachs, die das begriffen haben, können sich in ihrer Beratungsarbeit mit einer starken Kraft verbünden, die nicht nur ihren Klienten neue Potenziale erschließt, sondern auch sie selbst beflügelt. Und sie können mit ihrer Arbeit einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, die Moralität von Fach- und Führungskräften ganz konkret zu fördern. Ein Beitrag, der gerade in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Lage auf große Resonanz stoßen dürfte.

Was also müssen Coachs wissen und können, um ihre Klienten auf diese Weise zu begleiten? Neben der üblichen Beratungskompetenz und einer ausreichenden Feldkenntnis müssen sie sich ausführlich mit Ethik und „Glücksforschung“ befassen haben. Und sie müssen die Erfahrung gemacht haben, dass sich die Berücksichtigung dieses Wissens auch in ihrem eigenen Leben bewährt hat. Es geht also zunächst um ein zusätzliches Studium, das autodidaktisch, aber auch in Studiengruppen mit oder ohne Unterstützung von Fachleuten erfolgen kann. Denn dieses Wissen geht weit über das hinaus, was üblicherweise im Hochschulstudium (es sei denn, man hat sich mit Philosophie, Moraltheologie oder Wirtschaftsethik befassen) oder in einer Beratungsausbildung vermittelt wird. Und ob die selbst gestrickte Lebensphilosophie ausreicht, kann nur beurteilt werden, wenn sie sich an anderen, elaborierten Entwürfen abgearbeitet hat. Mit welchen Themen sollte ein Coach sich also befassen haben? Ich schlage vor: mit Glück, mit Verantwortung und mit Lebenskunst.

## Das Glück

Wenn wir Klienten aus dem westlichen Kulturkreis beraten, sollten wir vor allem westliche Traditionen kennen. Seit den alten Griechen wird zwischen Zufallsglück (altgr.: *euychia*; engl.: *luck*) und Glückseligkeit (altgr.: *eudaimonía*; engl.: *happiness*) unterschieden. Im Coaching kann es nicht darum gehen, auf den Zufall zu setzen. Auch kann Glückseligkeit nicht direkt produziert werden. Aber es können individuelle und gesellschaftliche Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Darauf müssen wir uns konzentrieren. Die Glückseligkeit umfasst auch das, was wir Lust, Vergnügen, Freude nennen (altgr.: *hedoné*; engl.: *pleasure*). Glück umfasst also nicht nur geistige Genüsse, sondern auch das leibliche Wohl. Schon *Aristoteles* (384–322 v.u.Z.) hat in seiner *Nikomachischen Ethik* überzeugend dargelegt, dass das höchste Gut, das alle Menschen letztlich anstreben, das Glück (*eudaimonía*) ist. Und Voraussetzung für diese Glückserfahrung ist ein tugendhaftes Leben. Der Tugendbegriff hat aber im üblichen Sprachgebrauch einen schlechten Klang. Er meint jedoch ursprünglich Tauglichkeit oder Tüchtigkeit (die Wortverwandtschaft ist augenscheinlich). Wenn wir darunter das Vermögen verstehen, ein Leben zum Gelingen zu bringen, dann scheint mir dieser Begriff auch heute noch brauchbar zu sein.

Neben Aristoteles hat für mich *Epikur* (um 341–270 v.u.Z.) eine große Bedeutung. Für ihn ist die Basis des Glücks, Leiden vermeiden und Lust steigern zu können. Lust soll aber so gelebt werden, dass sie Freude bereitet, nicht nur für mich, sondern auch für die, mit denen ich in Freundschaft verbunden bin. Sie muss also kultiviert werden. Es sollte ferner eine Minimalvereinbarung geben, sich nicht gegenseitig zu schädigen. Epikur ist also keineswegs ein Hedonist im üblichen, abwertenden Sprachgebrauch, dem es ganz egoistisch nur um die Steigerung der eigenen Lust geht. Leider ist dieses Missverständnis seit der Spätantike gerade vom Christentum verbreitet worden.

## PHILOSOPHIE/ETHIK

Anknüpfend an Epikur hat der Utilitarismus eine liberale Konzeption lustvoller Moral vorgelegt: *John Stuart Mill* (1806–73) zum Beispiel argumentiert so: Um das allgemeine Glück zu befördern, kann es notwendig sein, die individuelle, sinnliche Lust einzuschränken. Diese zeitweise Einschränkung ermöglicht aber erst das eigene Glück „in the long run“. Diese einsichtsvolle Solidarität bereitet nun wieder geistige Lust. Diese angelsächsische Tradition fand schon zuvor ihren prominentesten Ausdruck in der Unabhängigkeitserklärung der USA von 1776: In dieser Proklamation wird „the pursuit of happiness“ zu den Menschenrechten gezählt.

Eine aktuelle Theorie des Glücks hat der deutsche Philosoph *Martin Seel* vorgelegt. Er bestimmt das Glück nicht inhaltlich, sondern formal. Was das Glück im Einzelnen ausmacht, muss jeder selbst wissen. Formal zeigt sich das Glück als Wunscherfüllung oder als erfüllter Augenblick. Wenn diese episodischen Glücksmomente immer wieder auftauchen, wenn man das Leben so selbstbestimmt gestalten kann, dass sie es kennzeichnen, kann man von übergreifendem Glück sprechen. Das impliziert aber, dass man in der Lage ist, den Anforderungen, die die Welt an einen stellt, in entscheidender Hinsicht eine angemessene Antwort zu geben. Dieses Glück muss sich dann auch in allen Bereichen menschlichen Lebens zeigen: Nicht nur im spielerischen Vergnügen, nicht nur in erfreulichen Begegnungen oder in besinnlicher Kontemplation, sondern eben auch in einer erfüllenden Arbeit.

In der Tradition des Aristoteles hat der amerikanische Psychologe *Martin Seligman* eine Konzeption „authentischen Glücks“ vorgelegt: Wer seine Talente vortrefflich ausbildet, der wird dafür belohnt und kann deshalb viel Freude empfinden. Es kommt also alles darauf an, seine Talente zu erkennen und auszubilden – und sie dauerhaft

zum Wohl der Mitwelt einzusetzen. *Mihaly Csikszentmihalyi*, ebenfalls amerikanischer Psychologe, hat festgestellt, dass wir tiefes Glück empfinden, wenn wir vollständig in einer uns interessierenden und fordernden Tätigkeit aufgehen. Deshalb propagiert er, ganz in der Tradition des Epikur, in allen Bereichen des Lebens dieses sogenannte Flow-Phänomen zu nutzen.

Diese Überlegungen zeigen: Wer glücklich sein will, muss sich entschließen, sich mit einem persönlich angemessenen Lebensstandard zufrieden zu geben. Denn das Streben nach immer mehr kann stets nur episodisches Glück hervorbringen. Das aber verführt zu erneutem Glückskonsum und weiterem Finanzierungszwang. Damit wird aber letztlich eine sich selbst beschleunigende Unglücksspirale in Gang gesetzt. Ein glückendes, gelingendes, gutes Leben aber hat zwei Voraussetzungen:

- Es müssen Umstände gegeben sein oder geschaffen werden, die überhaupt Glück erleben lassen.
- Es muss sich jeder, der auf Dauer glücklich sein will, nicht nur um einen vergnüglichen, sondern auch um einen maßvollen, anständigen und sinnvollen Lebensstil bemühen.

### Die Verantwortung

In der traditionell christlichen, aber auch in der Tradition des Philosophen *Immanuel Kant* wird das Glücksstreben als eher hinderlich für einen moralisch einwandfreien Lebenswandel gesehen. In diesen Traditionen werden Glück und Moral als Gegensätze konstruiert. Im Unterschied dazu plädiere ich mit dem deutschen Philosophen *Hans Krämer* für eine Integration der *Sollensethik* (Pflichtenethik, deontologischen Ethik) und der *Strebensethik* (Güterethik, teleologischen Ethik) [s. Kasten 1]. Das bedeutet: Glücklich sein kann ich nur, wenn die Menschen, mit denen ich zusammenlebe, mein Glück teilen oder zumindest tolerieren können. Und das gilt gegenseitig. Mir muss dann auch am Glück der anderen gelegen sein. Die Bereitschaft zur Rücksichtnahme auf die berechtigten Glücksinteressen von anderen ist aber

die Basis jeglicher *Moralität*. Die Regeln und Praktiken der Rücksichtnahme bezeichnet man als *Moral*. Die reflexive Beschäftigung mit Moralität und Moral nennt man *Ethik*. Schon diese begriffliche Differenzierung kann so manchem verschwommenem Moraldiskurs Klarheit verschaffen.

Coaching geht es im Wesentlichen um Individual- oder personale Ethik, allerdings durchaus in Korrespondenz zur sozialen oder politischen Ethik, da wir es hier mit einzelnen Menschen und deren begrenztem Verantwortungsbereich zu tun haben. Weil jegliches Handeln Freud oder Leid für jemand anderen bedeuten kann, es also moralisch gerechtfertigt sein muss, kann es keine moralfreien Räume geben. Auch das gute Funktionieren eines Unternehmens oder des Wirtschaftssystems als Ganzem kann schlimme Folgen haben. Hier darf es prinzipiell keinen Reflexionsabbruch geben, worauf besonders der Wirtschaftsethiker *Peter Ulrich* immer wieder hingewiesen hat.

Um moralisch zu handeln, sind sicher gut begründete Argumente wichtig. Wichtiger jedoch ist der *Rollentausch* mit den Menschen, die Rücksichtnahme erwarten können. So erst erfahre ich konkret etwas über deren Lage und Interessen. Und so spüre ich heraus, wie ich antworten muss im Abgleich mit meinen eigenen legitimen Interessen. Erst dann kann ein Motiv zum moralischen Handeln erwachsen, das allen von meinen Handlungen Betroffenen gerecht wird. Hier ist vor allem an die Positionen der schottischen Moralphilosophen *David Hume* (1711–76) und *Adam Smith* (1723–90), mancher Nonkognitivist und vor allem der Care-Ethik anzuknüpfen [s. Kasten 2]. Der psychodramatische Rollentausch [s. Kasten 3] bietet hierzu die passende Technologie.

Vor allem die Erkenntnisse der Psychopathieforschung lassen allerdings erwarten, dass es auch heute Menschen gibt, die gerade auch im Arbeitsleben zu unvorstellbar Bösem fähig sind. Da sie massiven Schaden anrichten können, wir aber in der Normalkommunikation keinen Einfluss auf sie haben,

müssen wir uns vor ihnen schützen. Es wäre ein Fehler, Coaching-Klienten, die diesen Personen ausgesetzt sind, dazu befähigen zu wollen, mit ihnen gut auszukommen.

Fach- und Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung. Daher schlage ich als zentralen ethischen Begriff den der *Verantwortung* vor. Er umfasst *drei Aspekte*:

- Sachverantwortung für die sach- und fachgerechte Ausführung der Arbeiten,
- Sozialverantwortung für die angemessene Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern,
- moralische Verantwortung dafür, dass die erbrachten Leistungen sowie der Herstellungsprozess zur Sicherung oder Verbesserung der Lebensqualität möglichst vieler beitragen.

Der Begriff der Verantwortung muss heute den der Pflicht ersetzen, weil das Pflichtkonzept eindeutige Kausalzusammenhänge von Handlungsverläufen voraussetzt, die den pluralistischen und hyperkomplexen Gesellschaften der Postmoderne nicht mehr angemessen sind. Gerade weil

wir heute in vielen Fällen nicht mehr eindeutige Verursacher festmachen können, müssen wir freiwillig Verantwortung für die Systeme, in denen wir leben und arbeiten, übernehmen. Das aber verlangt wiederum ein hohes Maß an *Eigenverantwortung*. Und hier sind wieder Tugenden gefragt wie etwa Klugheit, situative Urteilskraft, Reflexivität, Flexibilität, aber auch Fürsorgebereitschaft und Solidarität. Je weniger wir zur Verantwortung gezogen werden können, desto mehr müssen wir sie freiwillig übernehmen. Ansonsten landen wir in einem Chaos der Verantwortungslosigkeit. Hier das rechte Maß zwischen Über- und Unterforderung zu finden, kann Aufgabe des Coachings sein.

In der Arbeitswelt müssen wir zwischen verschiedenen Stufen der Verantwortungsübernahme unterscheiden: Sach- und Sozialverantwortung kann von jedem Mitarbeiter verlangt werden. Von Fach- und Führungskräften kann darüber hinaus Engagement im Einsatz für die Ziele der Organisation erwartet werden, wenn sie denn der Verbesserung der Lebensqualität dienlich sind. Heroismus jedoch, auch für eine gute Sache, kann vorkommen, kann aber nicht eingefordert werden. Gerade

Führungskräfte müssen für eine Organisationskultur Sorge tragen, in der durch Etablierung geeigneter „Rückstützen“ allen Mitarbeitern die Möglichkeit verschafft wird, soziale und moralische Verantwortungsübernahme auch im Arbeitsalltag zu praktizieren. Sonst stellen Ethik-Codices oder Verhaltensleitlinien (wie z.B. der Deutsche Corporate Governance Kodex) Zumutungen dar, die nicht beachtet oder gar unterlaufen werden.

Gerade große Organisationen stehen in der Gefahr, durch die äußerst differenzierende und segmentierende Arbeitsteilung auch eine Aufteilung der Verantwortung vorzunehmen, so dass die Teilverantwortung, die für den einzelnen Mitarbeiter noch übrig bleibt, von diesem als unbedeutend angesehen wird. Verantwortungsübernahme für Handlungen und Prozesse, die über den eigenen Verantwortungsbereich hinausgehen, kann daher leicht ohne große Bedenken abgelehnt werden. Diese moralische Negativwirkung von Organisationen kann aber auch ins Positive gewendet werden: Organisationen können auch Moralität verstärkende Anreize in ihre Organisation einbauen. Hier sollten gerade Führungskräfte initiativ sein. Solche Möglichkeiten auch zu ergreifen, dazu kann das Coaching motivieren.

## Sollens- und Strebensethik

Die *Sollensethik* befasst sich damit, was man tun soll. Die dann formulierten Pflichten werden oft inhaltlich bestimmt, wie das z.B. die Zehn Gebote tun. Man kann aber auch eine formale Bestimmung vornehmen, wie das z.B. Kant mit dem kategorischen Imperativ getan hat. Eine von mehreren seiner Formulierungen lautet: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Auch folgende goldene Regel ist eine in fast allen Kulturen nachweisbare formale Fassung der Sollensethik: „Behandle andere so, wie du auch von ihnen behandelt sein willst.“ Wer also seine Pflicht tut, müsste auch „in the long run“ glücklich sein.

Dagegen orientiert sich die *Strebensethik* an materiellen bzw. immateriellen Gütern, die eine erstrebenswerte Lebensqualität sichern können. Für Aristoteles lassen sich all diese Güter in einem Gut zusammenfassen: der Eudaimonia, der Glückseligkeit. Um aber dieses Glück zu erreichen, muss ich auf alle anderen, die für mich bedeutsam sind, Rücksicht nehmen. Denn der Mensch kann als ein soziales Wesen nicht für sich allein auf Dauer glücklich sein. Um aber mein und dein Glück zu ermöglichen, ist somit moralisches Verhalten notwendig.

## Die Lebenskunst

Glücksstreben, das wir vor uns und vor anderen verantworten können, verlangt nach dauerhaften Bemühungen. Ziel muss ein Lebens- und Arbeitsstil sein, der sowohl im Alltag als auch in besonders herausfordernden Lebenslagen angemessenes Handeln gewährleistet. Einen solchen Lebens- und Arbeitsstil auszubilden und ständig weiterzuentwickeln, ist Aufgabe der Lebenskunst. Bei dieser *ars vivendi* geht es um die kunstvolle Herstellung, das heißt dauerhafte Gestaltung eines originären, authentisch gelebten Lebens. Die so geschaffene Lebens- und Arbeitsweise soll mit allen Sinnen als ästhetisch schön wahrgenommen werden. Erst dann hat das Leben „Stil“.

Die Philosophie hat vor allem in der Antike wichtige Anregungen zur Lebenskunst gegeben - von *Sokrates*, *Aristo-*

## PHILOSOPHIE/ETHIK

teles und Epikur über Epiktet, Seneca und Cicero bis zu Marc Aurel. Diese Tradition wurde vom Christentum beiseite gedrängt und nur von wenigen Außenseitern wie z.B. von Michel Montaigne (1533–92) weitergeführt. Heute werden diese Traditionen wieder aufgegriffen, um angesichts des Erlassens traditioneller Lebensmodelle, aber auch angesichts der Verbreitung großzügiger Liberalität Hinweise zur selbstbestimmten Lebensorientierung zu erhalten. Coachs sollten sich dabei nicht mit der Lektüre von platten Anthologien der Lebensweisheiten aller Zeiten und Völker zufrieden geben! Sie sollten sich schon mit durchdachten und gut begründeten Entwürfen auseinandersetzen, die für die heutige Zeit angemessen sind.

Mit der „Sorge um sich selbst“ etwa hat der französische Philosoph Michel Foucault (1926–84) den Individuen in der Postmoderne eine Perspektive gegeben: Sie sollen sich selbst stärken, um im Geflecht der Machtbeziehungen mithalten zu können. Ihm geht es um *Gouvernementalität* als einer Regierungskunst, die sowohl die Ermächtigung seiner selbst wie die Bemächtigung anderer umfasst. Coaching ist dabei ein nicht unwichtiges Instrument.

Der deutsche Philosoph Wilhelm Schmid fordert die Individuen auf, unter den verschiedenen Lebensmöglichkeiten die richtige Wahl zu treffen, eine

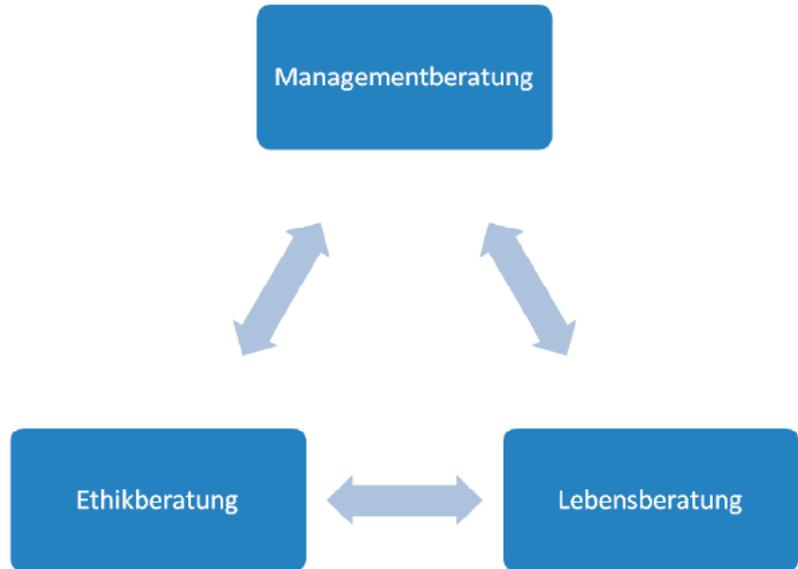


Abb. 1: Life-Coaching. Das übliche Verständnis von Coaching als einer Managementberatung muss um Ethikberatung und Lebensberatung erweitert werden.

Wahl, die sie mit ihrer gesamten Existenz bejahen können. Um das leisten zu können, bedarf es Klugheit, Handlungskompetenz und Kunstfertigkeit. Diese Sicht bietet eine gute Orientierung gerade für Entscheidungen von Fach- wie von Führungskräften.

Mit der Erläuterung eines aktualisierten Tugendkatalogs bietet der französische Philosoph André Comte-Sponville eine Skizze der Fähigkeiten, die vortrefflich dazu taugen, in verantwortlichen Positionen angemessene Entscheidungen zu fällen und ihre Folgen auf Dauer auch mittragen zu können.

Das Anstreben eines jeden Arbeitsziels im Coaching muss mit der Orientierung an umfassenden Lebenszielen vereinbar sein. Als allgemeine Ziele schlage ich vor:

- Lebensfreude statt Genussucht,
- Wohlstand statt Reichtum,
- Macht statt Herrschaft,
- Ansehen statt Prominenz.

Gerade die Tätigkeiten von Fach- und Führungskräften im Umgang mit Menschen können als Beziehungs-, Steuerungs- oder Regierungskünste im Rahmen von mikropolitischen Auseinandersetzungen innerhalb und außerhalb von Organisationen verstanden werden. Sie könnten sich dann als Künstler verstehen, die mit Menschen Gestaltungsideen entwickeln, damit spielerisch improvisieren und kreative Kräfte bei sich und anderen hervorrufen. Sie entwickeln dabei einen originären, möglicherweise originellen Arbeitsstil, der sich durch ein angenehmes und elegantes Können auszeichnet. Auch Menschenführung ist eine hohe Kunst, die sowohl kunstvoll Rahmenbedingungen für zielführendes Arbeiten in einer angenehmen Organisationskultur gestaltet als auch in direkter Beziehung Talente fördert und Leistungen herausfordert.

Als generelle Orientierungspunkte der Lebenskunst können – als Resümee dieser Überlegungen – gelten: Klugheit, Vortrefflichkeit, Spiritualität und Weisheit. Weisheit besteht dann darin,

- zu erspüren, welche Art und Weise der Vortrefflichkeit mir möglich ist,

### Care-Ethik

Die feministisch inspirierte Care-Ethik opponiert gegen die übliche Moralphilosophie, weil diese nach ihrer Einschätzung der kognitiven Argumentation eine zu große Bedeutung zumisst. Diese Ausrichtung der Ethik führt sie auf das auch in der abendländischen Philosophie dominierende männliche Denken zurück. Im Gegensatz dazu verortet sie Moralität in der Fürsorge (Care) für den anderen. Das Grundmuster dieser Ethik wird in der liebevollen, uneigennütigen Zuwendung einer Mutter zu ihrem Kind gesehen. In dieser Sicht wird nicht den Kognitionen (ethischer Kognitivismus), sondern den Gefühlen die entscheidende Rolle für die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme gesehen (ethischer Nonkognitivismus).

- meine Möglichkeiten auf dieses Ziel hin klug zu nutzen, und
- daran zu glauben, dass diese rechten Bemühungen auch gelingen können.

In diesem festen Glauben an die Realisierbarkeit eines visionären Projekts zeigt sich für mich Spiritualität. Coaching sollte diesen weiten Horizont eröffnen.

## Life-Coaching

Wer sich in seinem Leben darüber klar geworden ist, was ihn persönlich glücklich macht, und dabei das Glück der anderen, mit denen er es zu tun hat, ausreichend berücksichtigt, der kann sein Leben als sinnvoll bezeichnen. Man kann also sagen: Verantwortetes Glück macht Sinn. Wer diesen Sinn in seinem Leben erkannt hat, weiß, worum es geht. Wie er mit den Anforderungen umgeht, die auf ihn einströmen, entscheidet er dann danach, ob ihn das in einem übergreifenden und umfassenden Sinn glücklich macht oder eben nicht. Diese Haltung kommt auch in seiner Arbeitstätigkeit zum Tragen.

Nun muss nicht jeder Coaching-Prozess explizit um diese existenziellen Fragen kreisen. Sie stehen aber meist im Hintergrund und können plötzlich manifest werden. Dann muss der Coach in der Lage sein, damit angemessen differenziert umgehen zu können. Daher ist es nützlich, das übliche Verständnis von Coaching als einer Managementberatung um Ethikberatung und Lebensberatung zu erweitern. Dieses erweiterte Verständnis nenne ich zusammen mit meinem Kollegen Christoph Schmidt-Lellek: *Life-Coaching* (s. Abb. 1).

Der Coach als Ethikberater könnte dann Unternehmensethiker unterstützen, die im Konzept einer „integren Unternehmensführung“ der Wirtschaftsethiker *Peter Ulrich* und *Thomas Maak* in jedem Unternehmen für die Implementierung und Einhaltung ethischer Standards zuständig wären. Die ethische Reflexion muss dann nicht von außen an die Mitarbeiter und Führungskräfte herangetragen werden. Sie ergibt sich ganz selbstverständlich bei der Bear-

## Psychodramatischer Rollentausch

Beim psychodramatischen Rollentausch geht es darum, die Interessen, Überlegungen und Gefühle derjenigen umfassend und intensiv kennen zu lernen, mit denen man eine gemeinsame Situation zu bewältigen hat. In einem psychodramatischen Rollenspiel tauscht dann der Protagonist (hier: der Coaching-Klient) mit wichtigen anderen Personen dieses Interaktionszusammenhangs (die von Gruppenmitgliedern gespielt werden) die Rolle: Der Protagonist ist jetzt der Andere in diesem Handlungszusammenhang und der Andere ist jetzt der Protagonist.

In der weiteren Aktion erfahren beide konkret, wie es ist, in der Rolle des jeweils anderen zu sein. Und der Protagonist erfährt, wie er von jemandem anderen dargestellt wird. Dadurch werden die inneren Bilder des Protagonisten, die er bisher von den anderen Personen und von sich selbst im Interaktionszusammenhang hatte, um viele Dimensionen erweitert, die ihm bisher nicht bewusst waren. Die Interessen der anderen werden ihm leibhaftig nahe gebracht. Dadurch wird er motiviert, sie genau zu spüren, sie ernst zu nehmen und sie in seinem künftigen Handeln zu berücksichtigen.

Angemessene Moralität entsteht also durch umfassende Übernahme der Rolle des Anderen sowie durch die anschließende Rückkehr in die eigene Rolle. Rolle und Gegenrollen beeinflussen sich somit gegenseitig. Es kommt beim Rollentausch darauf an, einen gerechten Ausgleich zwischen den legitimen Interessen der Anderen sowie den eigenen zu finden. Diese intensiven Erfahrungen im „als ob“ eines Rollenspiels bewirken innere Veränderungen, die die künftige Alltagspraxis in der Arbeit beeinflussen werden; sie wird verantwortlicher gestaltet.

Dieses gegenseitige Mitgefühl nennen David Hume und Adam Smith „sympathy“. In ihren Moraltheorien ist diese sympathy die Basis jeglicher Moralität. Einseitiges Sich-Hinein-Versetzen in den Anderen (Empathie) reicht dazu nicht aus.

beitung ganz konkreter Anliegen im Beratungsprozess.

Aber erst die Verbindung mit der Lebensberatung kann Ethikberatung attraktiv machen. Denn wer will sich schon ohne Unterlass um die Qualität der Arbeit kümmern, für die er zuständig ist, wenn er nicht weiß, was er

selbst davon hat, außer, nicht negativ aufzufallen. Die Sollensethik kann daher im Life-Coaching gut mit der Strebensethik verbunden werden, so dass es im Interesse eines jeden liegt, zu seinem eigenen Glück auch Verantwortung für den Erfolg seines Unternehmens zu übernehmen. ■

## Der Autor

Prof. Dr. Ferdinand Buer lehrt Soziologie an der Universität Münster, arbeitet als Dozent an verschiedenen Coaching-, Supervisions- und Psychodrama-ausbildungen mit und betreibt neben der eigenen Praxis für Beratung und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften auch das Psychodrama-Zentrum Münster. Der Liste seiner vielfältigen Publikationen hat er zuletzt zusammen mit Christoph Schmidt-Lellek das Buch „Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit“ (ISBN: 978-3-525-40300-6) hinzugefügt.

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

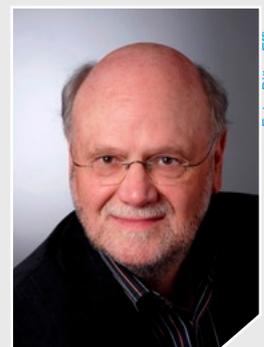


Foto: Björn Eifling

## REZENSION

Der Titel lässt an Maßgeschneidertes denken. Die kundenspezifische, exklusive Prozessgestaltung ist heute im Business-Coaching zwar als State of the Art propagiert, aber keineswegs immer realisiert. Maß nehmen signalisiert die Nähe zum Schneider, zum Schuhmacher und anderen Handwerkskünsten. Dieser Satz könnte auch auf Rezepturen (Maße der Köche) schließen lassen. So viel sei verraten, darum geht es nicht. Es ist kein Rezeptbuch für Coaching (mit allzu oft falschen Mengenangaben), sondern ein Buch, das zum Denken, den Diskurs über die Handwerkskunst, über passende Messungen anregen kann. Das Maß hilft beim Unterscheiden, es schafft Unterschiede.

Damit wird das Beobachtete griffig, bietet Anreize und provoziert Diskurse. Ein Beispiel: Unter Verweis auf die Vorsokratiker ist von *panta rhei* (alles fließt) die Rede, dann wird ein Bogen zum bekannten Anglizismus „You can't push the river“ gezogen. Man ist geneigt zu widersprechen und darauf zu verweisen, dass unsere Kunden häufig keine Wahl haben, als den Versuch zu

machen, den Fluss anzutreiben. Das Buch öffnet also Diskussionsräume. Die Literaturangaben sind solide und honorabel. Leider, und dies ist bedauerlich, sind sie nach Kapiteln gestückelt, mit laufenden Nummern versehen und daher schwer zu finden.

Mit Freude kann man lesen, dass der Autor nicht auf den Zug des Glaubens an psychologische Testverfahren, also das methodisch und ethisch höchst zweifelhafte Vermessen der Mitarbeiter, aufspringt. Immer wieder finden sich auch Einzelsätze, die herausragen und in ihrer Klarheit einen Gewinn darstellen. Zum Beispiel dieser Satz auf Seite 82: „Ein Prozess kann geplant werden, aber Planung und Durchführung differieren kategorial und grundlegend.“ Wie viele Fehler ließen sich verhindern, wie viele Enttäuschungen vermeiden, wenn dieser Satz mit seinen Konsequenzen immer Beachtung fände. Kein Rezept, nur ein einfacher Satz, aber im Coaching ist er zwingend zu beachten.

Als polemischer Kritiker von Anglizismen (*bio break* für *Coffee to-go*) entdeckte ich zwar unendlich viele dieser Wortgetüme. Sie wirkten aber in ihrer Einbettung, in eine von Metaphern geschmückte deutsche Sprache, wie notwendige Fachbezeichnungen. Die Weisheit der deutschen Sprache richtig benutzt, ist diese offensichtlich dazu in der Lage, der Sprachzerstö-

rung dieser Wortungetüme aus Denglischgestammel Einhalt zu bieten.

Coaching ist eine Dienstleistung durch das Wort, sie bedarf, sollte sie exzellent sein, einer entsprechenden Kommunikationsleistung. Dieses zweihundertfünfzig Seiten starke Buch, hoch verdichtet geschrieben, ist wunderbar zu lesen, man merkt, der Autor beherrscht, wovon er schreibt. Teilweise elegante Sprachspiele wie von Zugehörigkeit, zu jemand gehören bis in Hörweite sein, lassen immer wieder aufhorchen. Viele Sätze haben den Duktus von „Als Coach mache ich... tue ich.“ Man fühlt sich zu dem Hinweis genötigt, es gäbe doch mehrere Wege zu widersprechen. Irgendwo auf dieser Lesestrecke verliert sich dieser Wunsch nach Widerspruch. Der Autor beschreibt sein Maß. Dieses ist wohlbegründet und nicht beliebig. Aus dem Impuls zum Widerspruch wird Neugierde, letztlich Nachfrage, und damit die Chance zum Diskurs.

Am Beispiel von Raumerfahrung – Verantwortung für Räume, Öffnung von Räumen – wird deutlich, welch' ein Reichtum an Fragen sich aus sechs gut geschriebenen Seiten gewinnen lässt. Man beginnt zu verstehen, welche Sprach- und Denkräume nötig sind, um einen Coaching-Prozess auf Fragetechniken stützen zu können. Drei Standardfragen, immer wieder mechanisch eingesetzt, sind eben ein zu stumpfes und einfältiges Werkzeug. Zahlreiche Beispiele demonstrieren, wie der Autor sein Denken, seine Maße mit den Angeboten der Kunden verknüpft und damit darstellt, was Co-Produktion (M. L. Staubach) meint.

Das Buch bietet eine interessante Beschreibung von Business-Coaching: Coaching und seine Methoden dienen der (Wieder-) Herstellung von Spiel: Also dem Halt und der Leichtgängigkeit, der notwendigen Bewegungsfreiheit und dem verbindlichen Kontakt. Die (Wieder-) Herstellung des Wechsels von Spiel zu Festigkeit und umgekehrt lässt an Gregory Bateson (Die Ökologie des Geistes) denken.

Um die anfängliche Metapher nochmals aufzunehmen: Das Werk ist eine tief greifende Reflexion über die mehr als zweitausend Jahre alte Kunst des Consultantentums, aber es bietet keine immer gültigen Rezepte mit Bildchen für des Lesens Unkundige. Leicht



Elsässer, Konrad (2008).

### **Ein Coach nimmt Maß: Ein Handbuch.**

Frankfurt: Dielmann.

ISBN: 978-3-866381285  
278 S.  
28,00 €

Bei amazon bestellen:  
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/386638128X/cr>

pathetisch: Ein Meister seines Fachs hat hier Einblick in sein Denken und seinen Horizont gewährt. Er kann sich dies leisten. Senior-Coachs, Ausbilder, (Qualitäts-) Einkäufer und all jene, die ihre Ausbildung ernst nehmen, können daran ihre Freude haben. Ich wünsche diesem Buch: qualifizierte Diskurse, ständiger Begleiter seiner Leser zu werden, und ehrenwerte Kritiker.

Dr. Walter Schwertl  
Schwertl & Partner Beratergruppe,  
Frankfurt  
office@schwertl-partner.de

Coaching, ein breit verwendeter Begriff, wird in diesem Buch als Verfahren zur Unterstützung von Menschen im Arbeits- und Berufsleben ausgelegt. Modernes Coaching wird als pluralistisch beschrieben, in dem Sinne, dass es sich Methoden aus unterschiedlichen psychologischen, pädagogischen und verwandten Fachdisziplinen bedient. Diesem Ansatz wird dieses Buch bei weitem gerecht. Das Modell der integrativen Transaktionsanalyse ergänzt die transaktionsanalytische Herangehensweise mit Methoden aus dem systemischen Vorgehen, Verhaltensmodifikation, Sozial- und Organisationspsychologie sowie das Unbewusste adressierende Methoden. Der Autor geht in diesem Buch noch einen Schritt weiter, indem er unter anderem auch spirituelle Gedanken vom Ordensmann Anselm Grün oder vom vietnamesischen Zen-Meister Thich Naht Thanh einbindet. Eine solche Fülle von Disziplinen und Theorien können in einem Buch nicht fundiert dargelegt werden. So passiert es, dass zu Grunde liegende Konzepte kurz – manche vielleicht zu kurz – dargestellt werden.

Durch die Vielseitigkeit des Buches, können vor allem Leserinnen und Leser profitieren, die bereits Coaching-Erfahrung mitbringen. Denn zur Einführung, und um erste Coaching-Erfahrungen zu sammeln, ist die Gesamtsystematik zu wenig klar dargestellt. Selbst-Coaching wird nur am Rande thematisiert und kaum strukturiert eingeführt, weshalb es eher für Coachs, die gerne im Zweier- oder Gruppensetting arbeiten, von Interesse sein dürfte.

Die im Titel erwähnte Transaktionsanalyse steht aber durchaus im Zentrum der theoretischen Fundamente. Sie wird als ideales, kompaktes Grund-

konzept zur Funktion menschlichen Verhaltens, Denkens und Fühlens verstanden und ihre Grundlagen werden verständlich skizziert. Es folgen drei Vertiefungsthemen: Veränderung von Einstellungen und Emotionen, Veränderung der Beziehung zum System und das Steuern der Aufmerksamkeit. Wie die Transaktionsanalyse als Fundament werden auch die Vertiefungsthemen mit vielen (kreativen, teilweise aber nicht ganz verständlichen) Grafiken, Informationsboxen und kurzen Inputs aus der Coaching-Praxis unterlegt. Die letzten vier Kapitel werden mit „Praxisbeispiel“ überschrieben, wobei sie nicht – wie der Titel impliziert – konkrete Fälle sondern verschiedene Foki des Coachings beschreiben. Hier werden denn auch einige Werkzeuge, wie Beispielfragen oder Modelle, die konkret im Coaching eingesetzt werden können, dargelegt.

Das Buch besteht aus zehn Kapiteln. Diese stellen voneinander unabhängige Bausteine dar, die damit auch einzeln oder in anderer Reihenfolge gelesen werden können. Einen raschen Überblick gibt die Einleitung, in der jedes Kapitel kurz und prägnant anhand einer Grafik skizziert wird. Dies ermöglicht schnelle Orientierung und das Fokussieren auf die interessierenden Kapitel.

Wer Rezepte für (Selbst-) Coaching sucht, wird in diesem Buch (vielleicht

zurecht) nicht fündig. Doch liefert es viele, vorwiegend abstrakt theoretische, aber durchaus spannende Gedankenanstöße und doch auch Ideen, die dazu anregen, sie in der Praxis auszuprobieren.

Silvia Deplazes  
Department Angewandte Psychologie,  
ZHAW, Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften.  
silvia.deplazes@zhaw.ch

Inzwischen gibt es eine ganze Reihe an Tool-Büchern: Change-Tools, Solution-Tools, Coaching-Tools – davon sogar zwei Bände. Und diese Bücher verkaufen sich ungeheuer gut. Coaching-Tools I ist inzwischen mehr als 10.000 Mal über den Ladentisch gegangen. Warum jetzt auch noch Supervisions-Tools? Weil ein solches in der Reihe der aufgezählten Bände fehlt, so die Autorin. „Weil sich Supervision derzeit in einer Phase befindet, die es sinnvoll macht, Supervision wieder stärker in die Aufmerksamkeit des Beratungsmarktes zu bringen. Weil sich Supervision neben anderen Beratungsformaten deutlich profilieren und positionieren muss.“

Die Reaktionen von Lesern auf ein solches Bekenntnis mögen unterschiedlich ausfallen: Neben einem emphatischen „Ja“ sind ebenso heftige Schläge mit der flachen Hand vor



Mohr, Günther (2008).

**Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse – Professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung.**

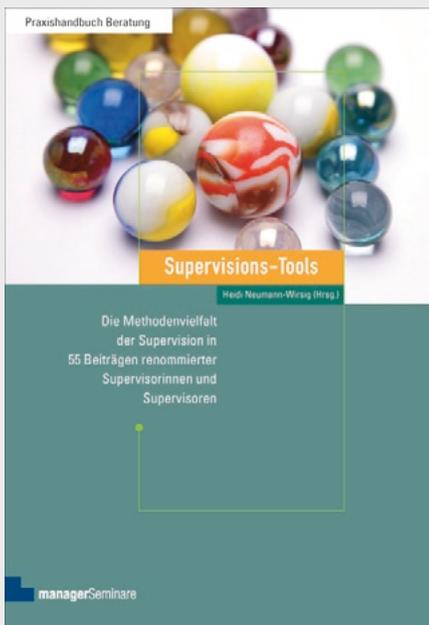
Bergisch Gladbach: EHP.

ISBN: 978-3-89797-079-3  
220 S.  
22,00 €.

Bei amazon bestellen:  
<http://www.amazon.de/exec/af-7/obidos/ASIN/3897970791/cr>

## REZENSION

die Stirne, gequältes Augenverdrehen, lässiges Schmunzeln oder sogar entspanntes Gähnen vorstellbar. – Je nach Standpunkt und Vorerfahrung. Herausgeberin Neumann-Wirsig jedenfalls wird nicht müde, in ihrer Einleitung die Supervision als „verborgenen Schatz“ zu würdigen und abzugrenzen; vom Coaching beispielsweise. Das mag den einen oder anderen interessieren, auch in der historischen und methodischen Perspektive. Es ist aber eine inzwischen alte Diskussion, die etlichen sicher eher wie die Diskussion „um des Kaisers Bart“ anmuten mag.



Interessanter und anregender ist hingegen der folgende Inhalt: Freundlicherweise startet das Buch mit einer Übersichtstabelle. Hier wird die Struktur des Buchs – über das Inhaltsverzeichnis hinausgehend – erschlossen, indem die Tools nicht nur einzelnen Phasen, sondern auch den Settings Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision zugeordnet werden. Jeder Teil des Buchs, es gibt davon vier (Einstieg, Themenfindung, Intervention, Aus-

werten) startet ebenfalls mit einem Überblick in Form einer Summary. Auch das ist hilfreich, dient es doch der schnellen Orientierung. Suche ich beispielsweise Hände ringend nach einer neuen Einstiegsintervention, wird mir hier eine Auswahl an neun Tools präsentiert. So kann ich gezielt auf einzelne Tools zugreifen und mich entscheiden. Die Buchteile sind zudem weiter in Unterkapitel unterteilt. Teil 1, der Einstieg, bringt zunächst fünf Tools unter der Überschrift „Ankommen und kennenlernen“, um dann unter der Überschrift „Übergänge gestalten“ weitere vier Tools aufzureihen. Das ist praktisch.

Die einzelnen Tools sind ebenfalls klar gegliedert: Nach einer Kurzbeschreibung zur schnellen Orientierung folgt ein Abschnitt über Anwendungsbeispiele, dann werden Zielsetzungen fokussiert. Erst dann geht es an die

spielsweise den Coaching-Tools schon kennen.

Mit den Supervisions-Tools kann der Anwender in der Tat auf einen schönen Schatz an Methoden und Settings zugreifen, was in der praktischen Arbeit sicher hilfreich ist. Dabei werden schon erfundene „Räder“ nicht neu erfunden. Im Gegenteil: Durch das Buch ziehen sich in Abwandlungen bekannte Interventionsmethoden vom Beginn psychotherapeutischer Methodenbildung, beispielsweise das psychodramatische Handwerkszeug Levi Morenos, über gruppenspezifische Ansätze Kurt Lewins bis hin zur Arbeit mit Skulpturen à la Virginia Satir oder zum Reflecting Team von Tom Andersen. Immer wieder wird mit Metaphern gearbeitet, mit projektiven Methoden und so weiter. Eigentlich fehlt ein Register, das das Buch dahingehend aufschlüsselt. Die Tools sind aber eigenständige, und immer wieder auch eigenwillige Abwandlungen, Neuinterpretationen oder Kombinationen dieser altbewährten Methoden. Sie werden handhabbar gemacht und systematisch dargestellt, vergleichbar einem Medikamentenbeipackzettel.

Wenn wir bei dieser Metapher bleiben, sollte eigentlich der Punkt „Risiken und Nebenwirkungen“ nicht fehlen. Auch das Stichwort „Dosis“ wäre sicher nicht fehl am Platz. Für Coaching-Praktiker ist ja nicht nur interessant, dass wir im Coaching eben seltener auf ein Gruppensetting zugreifen können (man könnte durchaus meinen, für Supervision sei das schon die „halbe Miete“), sondern eben auch, dass wir in der Regel nicht „alle Zeit der Welt“ haben. Schaut man sich das eine oder andere Supervisions-Tool an, könnte einem schon hier und da der Gedanke kommen: Typisch Supervision... (typisch Wohlfahrtsmilieu?) das zieht sich, das dauert, das geht bis in den Bereich der Privatsphäre und der Persönlichkeit hinein – zu extensiv für uns. Coaches werden also immer auch prüfen müssen, ob die Tools in ihr Setting passen. Woraus man nun durchaus – ganz im Sinne der Herausgeberin – einen Unterschied zwischen Coaching und Supervision ableiten könnte. Vielleicht könnte dann ja eine Definition diese sein: Supervision als Coaching the Coach.

Auffällig ist, dass unter Quellen häufig „unbekannt“ erscheint oder auf eine

Neumann-Wirsig, Heidi (2008).

### **Supervisions-Tools: Die Methodenvielfalt der Supervision in 55 Beiträgen renommierter Supervisorinnen und Supervisoren.**

Bonn: ManagerSeminare.

ISBN: 978-3-936075-81-6  
336 S.  
49,90 €

Bestellen bei amazon:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3936075816/cr>

ausführliche Beschreibung, die das konkrete Vorgehen Schritt für Schritt darlegt. Zum Schluss werden in einem weiteren Abschnitt Voraussetzungen und Kenntnisse dessen angesprochen, der die Tools anwenden möchte. Es folgen möglicherweise Kommentare zu Besonderheiten oder Vorschläge für Varianten. Quellen oder Literatur sowie technische Hinweise runden als Abschnitte die Darstellung des Tools ab. Auch das eine runde Sache, die wir aus anderen Büchern, wie bei-

„orale Tradition“ verwiesen wird. Offenbar werden Supervisionsformate in Ausbildungssituationen weitergegeben und wandern so von Hand zu Hand, von Mund zu Mund. Bis dann schlussendlich einer seinen Namen drunter setzt. Auch das wäre vielleicht ein Unterschied zur Coaching-Szene. Dazu passen könnte, dass die Supervisionsszene – dieses Buch verfügt auch über ein ausführliches Autorenverzeichnis – weniger durch Stars geprägt ist. Andererseits mag man ein wenig zweifeln an dieser Interpretation: Sind nicht seit den 70er Jahren ähnliche Methodensammlungen, beispielsweise die von Klaus Vopel, in Umlauf und beliebt? Warum dann das Problem mit der Urheberschaft?

Insgesamt ist der Herausgeberin ein schönes Handbuch gelungen, das sicher über die Zielgruppe der Supervisoren hinaus weitere beraterisch Tätige als auch Ausbilder (bis hin zu Lehrern) ansprechen wird.

Thomas Webers  
Redaktion Coaching-Report  
thomas.webers@rauen.de

Heidrun Strikker möchte mit ihrem Buch „Komplementär-Coaching“ eine neue Qualität in die Change-Beratung bringen. Insbesondere soll dem starken Handlungsdruck und der hohen Geschwindigkeit bei Veränderungsprozessen Rechnung getragen werden. Die beschriebenen Strategien sind direkt aus der Praxis bei Unternehmen vor Ort im Veränderungsprozess entstanden bzw. angewandt worden und orientieren sich nicht an einer spezifischen Theorie oder Schule. Stattdessen werden verschiedene Modelle kombiniert und miteinander verzahnt, und so der Komplementarität als der unlösbaren Verbundenheit von Gegensätzen zu einer Ganzheit Rechnung getragen.

In Anlehnung an eine systemische Herangehensweise werden auch bei dem „Komplementär-Coaching“ mehrere Perspektiven reflektiert: Die Perspektive des Klienten, die Perspektive des Unternehmens in dem der Klient eingebunden ist – inklusive der relevanten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen – und auch die Perspektive des Coachs. Bezüglich dieser Perspektiven soll zum Ende des ersten

Gesprächs vom Coach eine Einschätzung gegeben werden, was unter den gegebenen Bedingungen machbar ist. Diese Umfeldbedingungen sind auch im weiteren Coaching im Auge zu behalten. Des Weiteren gilt es, die Umfeldbedingungen mit den Potenzialen und Fähigkeiten des Klienten optimal zu verknüpfen.

Zudem sollen Komplementär-Coachs werteorientiert und nach ethischen Prinzipien arbeiten. Insbesondere scheinen damit Verlässlichkeit und das Einhalten klarer Absprachen gemeint zu sein. Eine weitere, tiefer gehende ethische Auseinandersetzung mit den eigenen Werthaltungen wird im Buch nicht forciert. Besonders intensiv und explizit setzt sich Heidrun Strikker mit der Methode des NLP (Neurolinguistisches Programmieren) auseinander, da auch diese Methode sich letztlich aus komplementären Komponenten zusammensetzt, so dass sie sich ideal für das Komplementär-Coaching eignet.

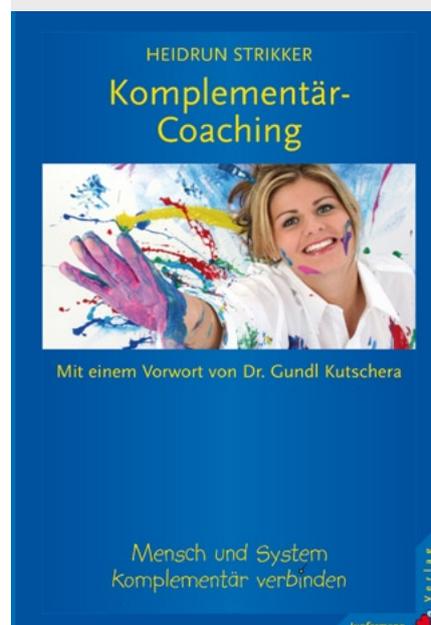
Besonders gut gefallen hat mir, dass in jedem Kapitel ein gut strukturiertes Praxisbeispiel für die vorher beschriebene theoretische Vorgehensweise eingebaut ist. Bei den Praxisbeispielen werden vor allem Begründungen für die jeweiligen Vorgehensweisen eingebaut, so dass ein optimaler Lerneffekt mit direktem Praxisbezug erzielt

werden kann. Das Buch ist weiterhin ansprechend illustriert und enthält eingängige Grafiken und Schaubilder.

Ob das Vorgehen des „Komplementär-Coachings“ wirklich neu ist, sei jedoch dahin gestellt. Es kombiniert sicherlich sehr sinnvoll personenbezogene und systemische Methoden zur Lösung von Fragen im Change. Wobei meines Erachtens diese Vorgehensweise nicht nur in Change-Prozessen sinnvoll ist, sondern grundsätzlich eine gute Art der Beratung darstellt. Dies setzt natürlich bei den Beratern umfassendes Know-how von verschiedenen Schulen voraus, das durch die Lektüre des Buches allein wohl nicht aufgebaut werden kann.

Daher eignet sich das Werk von Heidrun Strikker vor allem für bereits etwas erfahrenere Berater, die über fundiertes theoretisches Wissen und auch Praxiserfahrung verfügen. Diese erhalten mit dem Werk eine sehr gute Anregung, wie sie ihr fundiertes Wissen optimal vernetzen und sinnvoll anwenden können.

Andrea Weitz  
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld  
www.fhm-mittelstand.de



Strikker, Heidrun (2007).

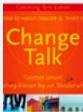
**Komplementär-Coaching. Mensch und System komplementär verbinden.**

Paderborn: Junfermann.

ISBN: 978-3-87387-669-9  
208 S.  
22,00 €

Bei amazon bestellen:  
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3873876698/cr>

## Bestseller: Coaching-Bücher

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	<b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 € 	<b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	<b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 € 
2	<b>Coaching (2., akt. Aufl.)</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 € 	<b>Coaching-Tools II</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	<b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 € 
3	<b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € 	<b>Coaching fürs Business</b> Böning, Uwe & Fritschle, Brigitte managerSeminare, 49,90 € 	<b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € 
4	<b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 € 	<b>Coaching erfrischend einfach</b> Meier, Daniel & Szabo, Peter BoD, 13,30 € 	<b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 
5	<b>Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung</b> Backhausen, Wilhelm & Thommen, Jean-Paul Gabler, 44,90 € 	<b>Intensives Coaching von Mitarbeitern und Teams (DVD)</b> Heitsch & Partner managerSeminare, 122,00 € 	<b>Das Coaching-Handbuch</b> Kaweh, Babak Vak, 19,95 € 
6	<b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 € 	<b>Coaching mit NLP-Werkzeugen</b> Ruckerl, Thomas & Ruckerl, Torsten Wiley, 29,90 € 	<b>Coaching (2., akt. Aufl.)</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 € 
7	<b>MiniMax-Interventionen</b> Prior, Manfred Carl-Auer, 9,95 € 	<b>Methoden-ABC im Coaching</b> Vogelauer, Werner Luchterhand, 39,00 € 	<b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 39,80 € 
8	<b>Einführung in das systemische Gesundheitscoaching</b> Lauterbach, Matthias Carl-Auer, 12,95 € 	<b>Coaching der neu ernannten Führungskraft</b> Schreyögg, Astrid VS, 49,90 € 	<b>Gekonnt coachen</b> Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 18,00 € 
9	<b>Unter vier Augen: Coaching für Manager</b> Looss, Wolfgang EHP, 34,00 € 	<b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € 	<b>Coaching für die Praxis</b> Whitmore, John allesimfluss, 20,00 € 
10	<b>Coaching für die Praxis</b> Whitmore, John allesimfluss, 20,00 € 	<b>Führungskraft und Coaching</b> Neges, Gertrud & Neges, Richard Linde, 14,90 € 	<b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 € 

# CONRAD COACH

Ein Coach für alle Fälle

H U M O R

Germany's Next Top-Coach



Gezeichnet von Dr. Jan Tomaschoff

## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH  
Rosenstraße 21  
49424 Goldenstedt  
Deutschland  
Tel.: +49 4441 7818  
Fax: +49 4441 7830  
E-Mail: [coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

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

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

Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)

### E-Mail an die Redaktion:

[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

### Abonnement:

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

### Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

Marc Ubben  
Tel.: +49 541 98256777  
Fax: +49 541 98256779  
E-Mail: [anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de)

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

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

### Layout:

Marcel Busch, Lotte

### Druck:

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz  
Tel.: +49 4181 90930  
Fax: +49 4181 909311  
Mail: [info@beisner-druck.de](mailto:info@beisner-druck.de)  
[www.beisner-druck.de](http://www.beisner-druck.de)

### Hinweise:

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

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

ISSN: 1868-2243



**Webers:** Die Große Koalition will Paintball verbieten. Dabei spielen Teams mit „Laserpistolen“ oder Luftdruckwaffen gegeneinander. Ich frage mich, ob wir da nicht auch Schützen-, Fecht- und Kampfsportvereine gleich mit verbieten müssten? Oder „Völkerball“. Das Böse lauert überall...

**Rauen:** Der Ansatz, das Böse verbieten zu wollen, scheint mir ebenso Erfolg versprechend wie ein Verbot von „Cowboy und Indianer“-Spielen. Aber vielleicht ist es für die Koalition ja schon ein Erfolg, wenn man mit Symbolpolitik den Anschein von Handlungsfähigkeit wahren kann? In Anbetracht der Haushaltslage würde ich echte Politik bevorzugen, statt die Anzahl demoskopisch gut verkaufter Verbote zu erhöhen. Was mag wohl als Nächstes kommen? Eine Kindergarten-Polizei? Man sollte schlechte Politik verbieten.

**Webers:** Was als Nächstes kommt? Das Verbot von Küchenmessern! Außerdem müssen wir jugendliches Koma-Saufen abschaffen, sowie – ganz wichtig: die Steuerhinterziehung! Und Führungskräfte werden sich gehörig umstellen müssen...

**Rauen:** ... weil sie bei bösen Taten ansonsten auch verboten werden? Don't be evil – sagt auch Google.

**Webers:** ...und mutiert unter der Hand doch zum Monopol. Was lehrt uns

das? Dass es immer schon effektiver, ästhetischer – und vor allem legal – war, Banken zu gründen, statt sie auszurauben?

**Rauen:** Es könnte uns auch lehren, dass der Mensch im Durchschnitt opportunistisch handelt und egoistisch auf seinen Vorteil bedacht ist – ohne Rücksicht auf langfristige Verluste. Und dass Menschen sich offenbar schwer damit tun, aus der Geschichte zu lernen, und diese sich deshalb wiederholt. Die Dinner for One-Logik: The same procedure as every year!

**Webers:** Dinner for One! Wussten Sie, dass sie die am häufigsten wiederholte Sendung des deutschen Fernsehens ist? Und wir haben ja wieder Wahlkampf: So wie Miss Sophie virtuell ihre vier engsten Freunde - Sir Toby, Admiral von Schneider, Mr. Pommeroy und Mr. Winterbottom – zum Dinner einlädt, tischt man uns wieder dieselben alten Vorurteile auf: Der Strom kommt aus der Steckdose, das Geld von der Bank, die Gewalt aus dem Computerspiel – und die Erde ist eine Scheibe!

**Rauen:** Genau. Und Politiker sind... Leute, die gerne wiedergewählt werden wollen! Dieser Angst vor Machtverlust ist doch irgendwie menschlich, oder nicht? ■

# SUMMER-ACADEMY

## AUF DER GRIECHISCHEN INSEL LEMNOS



### **Burnout und Stressmanagement**

*Regenerations- und  
Präventivprogramm*

10. – 20.6.'09

### **Systemische Organisations- und Strukturaufstellungen (SySt®)**

*Insa Sparrer und  
Matthias Varga von Kibéd*

13. – 20.9.'09

### **Persönlichkeitsentwicklung und Selbsterfahrung**

*Elfriede und Hans Tomaschek*

20.6. – 4.7.'09

4. – 18.7.'09

29.8. – 13.9.'09

### **Coaching und Mentoring**

*Begleitung für Unternehmen  
und Führungskräfte*

18. – 25.7.'09

# HOGREFE

Ihr Partner für effektive Personal-  
auswahl und -entwicklung

Vom Auszubildenden  
bis zur Führungskraft



Neben Fachliteratur und einer breiten Palette an standardisierten Testverfahren  
bieten wir auch Seminare zu allen wesentlichen Fragen des Personalmanagements an.

HOGREFE



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