

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Work-Out

Ein Coaching-Tool für ein
effizientes Kurz-Coaching | S 40

Pro & Kontra

Sind Psychologen die
besseren Coachs? | S 44

Wissenschaft

Emotionen und Coaching
| S 46

Mit Coaching Veränderungsmanagement nachhaltig machen

Maren Fischer-Epe im Interview | S 12



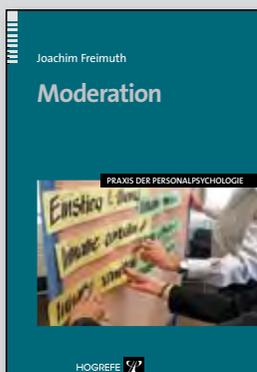
Ausgabe 2 | 2010

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Praxis der Personalpsychologie

Hrsg. von Heinz Schuler · Rüdiger Hossiep · Martin Kleinmann und Werner Sarges



Joachim Freimuth

Moderation

Band 22: 2010, ca. 100 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-1969-2

Dieses Buch bietet einen kompakten Überblick über konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbereiche sowie verschiedene Techniken und Formen der Moderation.



Georg Felsler

Personalmarketing

Band 21: 2010, VI/112 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-1723-0

Wer heute nicht in sein Personal investiert, wird morgen zu den Verlierern zählen. Der Band gibt Hilfestellungen, wie hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen sind, die gern im Unternehmen arbeiten und auch gerne dort bleiben.



Jörg Felfe

Mitarbeiterführung

Band 20: 2009, VIII/104 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-2082-7

Personalmanager und Führungskräfte erhalten in diesem Band einen Überblick über aktuelle Konzepte sowie wichtige Techniken und Instrumente der Mitarbeiterführung.



Stefan Krumm
Lothar Schmidt-Atzert

Leistungstests im Personalmanagement

Band 19: 2009, VIII/129 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-2080-3

Dieses Buch informiert über den Nutzen von Leistungstests bei der Personalauswahl. Es stellt wichtige Leistungstests vor und vermittelt auf verständliche Weise das Prinzip des Testens mit Leistungstests.



Elisabeth Kals
Heidi Ittner

Wirtschaftsmediation

Band 17: 2008, VIII/111 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-2016-2

Dieses Buch ist ein Kompass für all diejenigen, die Konflikte im Arbeitsalltag in ihrer psychologischen Struktur verstehen und nachhaltig lösen möchten.



Rüdiger Hossiep
Jennifer Esther Bittner
Wolfram Berndt

Mitarbeitergespräche – motivierend · wirksam · nachhaltig

Band 16: 2008, VI/108 Seiten,
€ 24,95 / sFr. 42,-
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / sFr. 33,90)
ISBN 978-3-8017-1717-9

Der Band liefert praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Empfehlungen zur Gestaltung von Mitarbeitergesprächen.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen · Tel.: (0551) 49609-0 · Fax: -88
E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de

Das Erste

Es ist in der Tat bemerkenswert. Coaching etabliert sich rasant an den Hochschulen. Wer hätte das vor – sagen wir einmal – zehn Jahren gedacht? Für die zahlenfixierten Manager untergrub Coaching die Welt der harten Fakten. Für die sozialarbeiterisch geprägten Supervisoren war Coaching der Verrat an der emanzipatorischen Idee der „Humanisierung der Arbeitswelt“. Die akademische Psychologie und die etablierte Psychotherapie erlebten Coaching als den pragmatischen Angriff des Rests der Welt auf die eigenen Fleischtöpfe. Von den Süchtigen nach Selbsterlösung und den frustrierten Hobbypsychologen wurde Coaching als die Chance begriffen und gefeiert, eine ungezwungene Welt des „Anything goes“ zu kreieren.

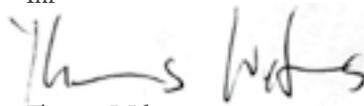
Natürlich ist das mächtig überzeichnet. Aber klingt nicht immer noch etwas davon nach, wenn man sich die Kontroverse zum Thema „Sind Psychologen die besseren Coachs?“ in dieser Ausgabe anschaut?

Aber die Welt hat sich andererseits in den letzten zehn Jahren auch enorm verändert. So wurde die Systemische Therapie im Dezember 2008 als wissenschaftlich anerkanntes Psychotherapieverfahren anerkannt. Der Bologna-Prozess hat die etablierte Stratifikation in unserem Bildungssystem durchlässig gemacht. Und nun zeigt sich, manchmal auch im überschießenden Wildwuchs, eine neue Ordnung und Koordination von Wissensgebieten und Kompetenzbereichen. Und altes Lagerdenken erweist sich damit zunehmend als obsolet.

Es ist gut, dass Coaching nun an den Hochschulen angekommen ist. Das war lange schon überfällig. Denn wir brauchen mehr Forschung. Wir leben in spannenden Zeiten. Und steuern dazu eine neue Rubrik bei: Forschung international.

Wir möchten uns noch bedanken, für die vielen positiven Rückmeldungen zum neuen Layout! Das ist uns Ansporn, diesen Weg weiter zu gehen. Und wir freuen uns weiterhin über Ihre Kommentare, Anregungen und Kritik zum Coaching-Magazin: Senden Sie uns Ihre Meinung oder gerne auch einen Leserbrief an redaktion@coaching-magazin.de.

Ihr



Thomas Webers
(Chefredakteur)



Foto: W. Schott

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Ergebnisse der Coaching-Umfrage Deutschland 2009 | S 6
Sprachwissenschaft trifft Coaching | S 6
Organisation und Marketing von Coaching | S 6
Coaching für Projektmanager | S 7
Coaching meets Research | S 7
Coaching-Norm | S 7
Gründungs-Coaching | S 8
Systemischer Förderpreis 2011 | S 9
Internationaler Coaching-Psychologie-Kongress geplant | S 9

– Verbandslandschaft –

Fünf Kriterien, ein seriöses Coaching-Angebot zu erkennen | S 10
BDVT-Akademie gegründet | S 10
Neues Coach-Portal | S 10
Deutscher Fachverband Coaching gegründet | S 11
Fachtagung der DGfC | S 11
dvct-Mitgliederversammlung 2010 | S 11

– Interview –

mit Maren Fischer-Epe | S 12

– Konzeption –

Haltung im Coaching | S 18

– Praxis –

Coaching in Schulen – wie können Erfahrungen
aus der Wirtschaft übertragen werden? | S 22
Menschen können irren, Coachs auch.
Die Arbeit mit der Fehlbarkeit | S 28

– Spotlight –

Hochschulreife von Coaching-Lehrgängen | S 34



Foto: Ila Schütte

– Interview –

mit Maren Fischer-Epe

Mithilfe von Coaching bekommt das Veränderungsmanagement eine andere Nachhaltigkeit – wenn es gelingt, die Rollenanforderungen und die persönlichen Ziele unter einen Hut zu bringen. | S 12



– Konzeption –
**Haltung im
Coaching**

Es gibt in der Coaching-Szene eine große Nachfrage nach Tools. Doch es geht bei Coaching um weit mehr. Das übergeordnete Ziel von Coaching ist die Bildung der ganzen Persönlichkeit. | S 18

– Praxis –

Coaching in Schulen – wie
können Erfahrungen aus
der Wirtschaft übertragen
werden? | S 22



– Praxis –

Menschen können irren,
Coachs auch. Die Arbeit mit
der Fehlbarkeit | S 28





– Spotlight –
**Hochschulreife von
Coaching-Lehrgängen**

Erst mit der Anbindung an Hochschulen und die Wissenschaft wird Coaching sich nachhaltig professionalisieren können. Was bietet der Markt hierzulande? Und wie sind die Angebote einzuschätzen? | S 34



– Wissenschaft –
Emotionen und Coaching

Die Art und Weise, wie wir mit unseren eigenen und anderen Emotionen umgehen und diese ausdrücken, hat eine große Bedeutung dafür, ob Kollegen und Mitarbeiter gerne mit uns zusammen arbeiten – oder ob Kunden uns zufrieden oder unzufrieden verlassen: Coaching aus der Perspektive moderner Dienstleistungspsychologie. | S 46



– Philosophie/Ethik –
**Corporate Governance – zwischen
Unternehmenssteuerung und Moraldiskurs**

Im Unternehmen entscheidet nicht Moral, sondern ökonomische Rationalität im Rahmen der Rechtsordnung. Dies macht Coaching von Führungskräften in Unternehmen zu einer heiklen Aufgabe. | S 55

– Coaching-Tool –

Work-Out | S 40

– Pro + Kontra –

Sind Psychologen die besseren Coaches? ...
... Coaching ist eine genuin psychologische Tätigkeit | S 44
... Akademisches Psychologie-Wissen macht nicht
den Unterschied | S 45

– Wissenschaft –

Emotionen und Coaching | S 46

– Forschung international –

Wie wirksam ist Coaching? | S 51
Wo hört Coaching auf und fängt Therapie an? | S 52
Lernprozesse im Coaching | S 53

– Philosophie/Ethik –

Corporate Governance – zwischen Unternehmenssteuerung
und Moraldiskurs | S 55

– Rezensionen –

Diversity in Supervision, Coaching und Beratung | S 60
Coaching als kreativer Prozess | S 61
Coachingwissen | S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Wie Conrad Coach „Speed Coaching“ hassen lernte | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66
Das Letzte | S 66

Ergebnisse der Coaching-Umfrage Deutschland 2009

Schwerpunkt der Umfrage 2009 war die methodische Weiterbildung der Coachs. Mit einer Rekordbeteiligung von 578 Coachs liegt damit bereits zum achten Mal (seit 2002) eine aussagekräftige Studie zum Coaching-Markt vor.

Über zwei Drittel der Coachs haben in der Coaching-Umfrage Deutschland 2009 angegeben, im Jahr 2009 eine Weiterbildung besucht und dafür zum Teil erhebliche Investitionen getätigt zu haben. Ein Fünftel investierte bis 1.000 Euro, ein Viertel über 3.000 Euro für Weiterbildungsmaßnahmen. Dabei verfügen die Coachs in der Regel (77%) über eine umfassende spezifische Ausbildung, die mindestens zwölf Monate und mehr als 150 Stunden umfasst.

Dies sind zwei zentrale Ergebnisse der Coaching-Umfrage 2009, die in Zusammenarbeit zwischen dem BCO-Büro für Coaching und Organisationsberatung und dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) durchgeführt wird. Dabei ist die Wirtschaftskrise an den Coachs nicht spurlos vorbeigegangen. Zum ersten Mal seit Beginn der Befragungsreihe im Jahr 2002 ist das Durchschnittshonorar leicht gesunken. Während in der Umfrage im Jahr 2008 eine Coaching-Stunde circa 157 Euro kostete, gaben die Teilnehmer für das Jahr 2009 einen Stundensatz von circa 145 Euro an. Dies entspricht einem Rückgang von knapp acht Prozent (und damit knapp dem Niveau des Jahres 2005). Auch die Anzahl der Stunden, die durchschnittlich pro Coaching-Prozess anfallen, ging zurück. Waren es 2008 noch 15,6 Stunden, lag der Wert des Jahres 2009 bei 13,2 Stunden.

Die Ergebnisse der Coaching-Umfrage Deutschland 2009 zeigen, dass der überwiegende Teil der Coachs nicht nur über eine umfassende Qualifikation verfügt, sondern dass trotz der Wirtschaftskrise erheblich in die eigene Weiterbildung investiert wird. Dies kann als weiteres Zeichen der zunehmenden Professionalisierung

von Coaching als Beratungsform angesehen werden.

Weitere Informationen – unter anderem zu Weiterbildungsthemen und Coaching-Anlässen – enthält der Ergebnisbericht, der für eine Schutzgebühr von 15,00 Euro beim DBVC (info@dbvc.de) bezogen werden kann. Die Ergebnisse der bisherigen sieben „Coaching-Umfragen Deutschland“ stehen jetzt bereits kostenfrei als Download zur Verfügung. In der zweiten Jahreshälfte 2010 werden die aktuellen Umfrageergebnisse ebenfalls kostenfrei als Download zur Verfügung gestellt. (tw)

www.coaching-umfrage.de

Sprachwissenschaft trifft Coaching

Das Ziel des Symposiums vom 7. bis zum 9. Mai 2010 ist es, einen Einblick in die sprachwissenschaftliche Erforschung von Coaching, Consulting/Beratung und Supervision zu geben.

Darüber hinaus soll eine Plattform für die Zusammenkunft und den Dialog von Wissenschaftlern verschiedener Fachdisziplinen und Praktikern aus diesen Bereichen geschaffen werden, um so praxisnahe Forschung und forschungsfundierte Praxis zu initiieren.

Während Coaching, Beratung und Supervision eine kontinuierlich steigende Nachfrage verzeichnen, hat die wissenschaftliche Forschung in diesen Bereichen bislang nur punktuelle Ergebnisse geliefert. Speziell die Sprachwissenschaft hat im Bereich der Coaching-Forschung – anders als im Bereich der Arzt-Patienten-Kommunikation oder der Psychotherapiegespräche – bislang noch gar keine Erkenntnisse hervorgebracht.

Um diese Lücke zu schließen, hat sich die Forschungsgruppe LOCCS an der Ludwig-Maximilians-Universität München formiert. LOCCS steht für „The Linguistics of Coaching, Consul-

ting and Supervision“. Das Ziel dieser neuen transuniversitären Forschungsgruppe ist es, die sprachwissenschaftliche von Coaching, Beratung und Supervision zu etablieren. LOCCS-Gründungsmitglied Dr. Eva-Maria Graf, bislang Assistenzprofessorin am Institut für Anglistik und Amerikanistik der Alpen-Adria Universität Klagenfurt, habilitiert zum Thema „The Discourse of Business Coaching“.

LOCCS verfolgt einen empirischen und anwendungsorientierten Ansatz, basierend auf authentischem Audio- und Videomaterial des deutsch- und englischsprachigen Raums. Durch die Analyse authentischen Datenmaterials mittels diskursanalytischer Methoden, die der qualitativen Forschung zuzurechnen sind, will LOCCS wichtige empirische Ergebnisse im Hinblick auf die kommunikativen Besonderheiten und das jeweilige Potenzial von Coaching, Beratung und Supervision liefern.

Die so gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse sollen in Form von speziellen Weiterbildungsmodulen, die auf den sprachwissenschaftlichen Ergebnissen und Analysen basieren, in die Praxis zurückgegeben werden. Die langfristige Vision von LOCCS ist es, sprachwissenschaftlich gestützte Reflexionsmethoden und Erkenntnisse als Teil der professionellen Aus- und Weiterbildung im Bereich von Coaching, Beratung und Supervision zu etablieren. (tw)

www.lmu.de/loccs

Organisation und Marketing von Coaching

Am Samstag, dem 29. Mai 2010 findet an der Philipps-Universität Marburg zum ersten Mal ein Symposium zum Thema „Organisation und Marketing von Coaching“ statt.

Auf der Basis von Vorträgen namhafter Referenten soll ein Forum geschaffen werden, welches

die Möglichkeit zur Diskussion, Kontaktaufnahme und Transfergesprächen zwischen „Theoretikern“ und „Praktikern“ bietet. Das Programm weist die ehemalige Leiterin des Geschäftsfelds Coaching der Volkswagen Coaching GmbH, Dr. Christine Kaul, die Coachs Brigitte Fritschle und Uwe Böning (Böning-Consult) und Dr. Andreas Knierim sowie die Professoren Dr. Heidi Möller (Universität Kassel) und Dr. Harald Geißler (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg) als Vortragende aus.

Die Veranstalter selbst, Peter-Paul Gross und Professor Dr. Michael Stephan (Philipps-Universität Marburg), haben im letzten Jahr die „Marburger Studie zum Deutschen Coaching Markt“ vorgelegt und meinen, dass trotz der hohen Popularität von Coaching bei der Frage nach der betriebswirtschaftlichen Realisierung noch erhebliche Defizite bestehen. (tw)

www.coaching-symposium-marburg.de

Coaching für Projektmanager

Coaching ist in vielen Unternehmen eine etablierte Maßnahme zur Weiterentwicklung von Top-Managern und Führungskräften. Für die Zielgruppe Projektmanager ist es aber eine Disziplin, die noch an Bedeutung gewinnen wird.

Denn noch immer scheitern zu viele Projekte. Die IBM-Studie „Making Change Work“ (2008) belegt, dass nur 41 Prozent aller Projekte die Projektziele in Zeit, Budget und Qualität erreichen. Daniela Dollinger (Team-Factory) hat deshalb zwölf Vertreter aus dem Projektumfeld (Projektmanager, Vorgesetzte, Personalabteilung) zum Coaching von Projektmanagern befragt. Die Ergebnisse:

Positionierung im Unternehmen: Es gibt für Projektmanager zwar in fast allen befragten Unternehmen zumindest theoretisch die Möglichkeit, Coaching in Anspruch zu nehmen. Al-

lerdings gibt es äußerst selten ein strukturiertes Angebot, da sie nicht per se als Führungskraft eingestuft werden.

Entwicklungsziele: Sozial-, Selbst- und Führungskompetenz sind die wichtigsten Entwicklungsziele.

Anforderungen an Coachs: Coachs sollten Projektmanagement-Erfahrung haben.

Nutzen fürs Unternehmen: Projekte könnten besser laufen, die Erfolgsquote könnte gesteigert und damit Projektkosten reduziert werden.

Als Fazit formuliert Daniela Dollinger: „Projektmanager brauchen im Prinzip kein anderes Coaching als Führungskräfte. Was spezifisch ist am Coaching für Projektmanager, ist vor allem die eigene Projektmanagement-Erfahrung des Coachs.“ Weil Projektmanager in der Regel nicht serienmäßig von Coaching profitieren wie reguläre Führungskräfte, hat Coaching bislang im Umfeld von Projektmanagern an vielen Stellen noch ein Image-Problem (Defizit-Maßnahme). Doch das wird sich womöglich bald ändern, denn „Projektmanager sind hoch qualifizierte Mitarbeiter, denen viel abverlangt wird“, so Daniela Dollinger. „Weshalb nicht mithilfe einer persönlichen Weiterentwicklung deren Selbstverantwortung und Eigenständigkeit weiter ausbauen?“ (tw)

www.team-factory.com

Coaching meets Research

Der 1. Internationale Coaching-Forschungskongress findet im Juni in der Schweiz statt.

Wer von Coaching spricht, denkt in erster Linie an praktizierende Coachs, an durchgeführte oder erlebte Coachings, an die Bedeutung von Coaching in Unternehmen. Coaching hat sich als Format für Personalentwicklung, Führung

und Beratung durchgesetzt. Was aber mit Coaching effektiv erreicht werden kann, ob und wie es wirkt und mit welchen Nebenwirkungen gerechnet werden muss, ist weniger bekannt.

Um die Existenz von Coaching langfristig zu sichern, findet daher vom 9. bis 10. Juni 2010 in Olten (Nordwest-Schweiz) der 1. Internationale Coaching-Forschungskongress statt. Er steht unter dem Motto „Coaching meets Research... für die Praxis der Zukunft“ und findet am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO) der Hochschule für Soziale Arbeit (Fachhochschule Nordwestschweiz) statt.

Die Bestandsaufnahme und Diskussion aktueller Forschungsergebnisse aus der Schweiz, Deutschland und Österreich steht im Zentrum des Coaching-Forschungskongresses; renommierte Forscher wie Prof. Dr. Siegfried Greif, Prof. Dr. Harald Geißler, Prof. Hansjörg Künzli und Dr. Beate Fietze werden Einblick in ihre Arbeiten geben. Der Blick wird erweitert durch Coaching-Forschungsperspektiven aus englischsprachigen Ländern. Dr. Elaine Cox und Dr. Bob Garvey (beide UK) sowie Dr. David B. Drake (AUS) werden ebenfalls erwartet. Eine Podiumsdiskussion der Verbände soll deren Erwartungen an die Forschung formulieren. (tw)

www.coaching-meets-research.ch

Coaching-Norm

Etliche Ansätze, eine Coaching-Norm zu formulieren, wurden inzwischen unternommen. Nun wird von einem – offenbar weit entwickelten und ernst zu nehmenden – australischen Vorstoß zu einer internationalen Norm berichtet.

Schon im Jahr 2004 setzten sich die damalige 3K Consulting und heutige SYNK Group aus Stuttgart und die Akademie Deutscher Genossenschaften aus Montabaur zusammen und lancierten eine Publicly Available Specification

(PAS), die 2008 überarbeitet wurde. Die PAS ist so etwas wie eine Privat-Norm und wird durch das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) einem breiten Publikum zur Verfügung gestellt – ist aber keine „richtige“ Norm. Eine „richtige“ Norm entsteht, wenn sich alle gesellschaftlich relevanten Gruppen (Stakeholder-Ansatz) - und nicht nur eine kleine Gruppe für sich - zusammensetzen und Standards ausarbeiten.

Im Vereinigten Königreich wurden im Jahr 2006 von ENTO die „National Occupational Standards for Coaching & Mentoring in a Work Environment“ veröffentlicht. Und auch die International Coach Federation (ICF) hat damit begonnen, die Zertifizierung von Coaches voranzutreiben, so ICF-Deutschland-Chef Hansa auf der ICF-Konferenz in Düsseldorf im Herbst 2009. Für das laufende Jahr erhofft man sich die Zertifizierung der eigenen Zertifizierung (in den Stufen: ACC, PCC und MCC) durch die Internationale Standardisierungsorganisation nach ISO 17024.

Ein weiterer Vorstoß in Richtung Coaching-Norm kommt nun aus Australien. Dort arbeitet man seit 2009 an einem „National Standards Framework for Workplace and Executive Coaching“. Das Besondere daran ist, so Michael Cavanagh und Stephen Palmer im Editorial der aktuellen Ausgabe der „International Coaching Psychology Review“ (1/10), dass dies unter der Schirmherrschaft der „Standards Australia“ stattfindet und in enger Abstimmung mit der International Standards Organisation (ISO) geschieht. Das Projekt scheint also „hoch aufgehoben“ zu sein.

Die in Australien entwickelte Norm soll Standards und Richtlinien enthalten zur Coaching-Dienstleistung, dem Wissen der Coaches und deren Kompetenz, Training und Weiterbildung, zur Coach-Auswahl und zum Management des Coaching-Prozesses. Damit gehöre es wohl zu den umfassenden Regelwerken, so Cavanagh und Palmer. Dem Working Committee gehören Vertreter der Coaches, Coaching-Psychologen,

Training-Organisationen, Universitäten, Coaching-Verbände und Coaching-Einkäufer an.

Normen sind zwar nicht verpflichtend, aber praktisch und marktstrukturierend wirksam, was eindrucksvoll die Geschichte des Video-VHS-Formats lehrt. (tw)

www.sgcp.org.uk/sgcp/publications/

Gründungs-Coaching

Wer ein Unternehmen gründet, den unterstützt die KfW, die Förderbank im Eigentum von Bund und Ländern, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) mit einem speziellen Coaching-Programm.

Mit dem „Gründercoaching Deutschland“ kann man einen Zuschuss zu den Beratungskosten erhalten. Die Zuschüsse werden aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert. Das „Gründercoaching Deutschland“ kann bis zu fünf Jahre nach Unternehmensgründung in Anspruch genommen werden und hat eine maximale Laufzeit von einem Jahr.

Junge Unternehmerinnen und Unternehmer erhalten – je nach Region – einen Zuschuss von 50 bis 75 Prozent zum Honorar des Beraters (Bemessungsgrenze insgesamt: 6.000 Euro). Existenzgründer aus der Arbeitslosigkeit können im gesamten Bundesgebiet einen Zuschuss von 90 Prozent des Beraterhonorars erhalten (Bemessungsgrundlage insgesamt: 4.000 Euro). Laut dem Gründungsmonitor 2009 der KfW Bankengruppe gründen rund 21 Prozent aller Gründer aus einer Arbeitslosigkeit heraus.

Gefördert werden Coaching-Maßnahmen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Existenzgründern im

Bereich der gewerblichen Wirtschaft und von Angehörigen Freier Berufe, sofern ihr überwiegender Geschäftszweck nicht auf die entgeltliche Unternehmensberatung ausgerichtet ist. Der KfW-Gründungsmonitor 2009 belegt, dass 86 Prozent der Gründungen im Dienstleistungssektor erfolgen. Neben dem weiten Feld der betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekte ergibt sich ein erhöhter Coaching-Bedarf auch im Zusammenhang mit dem Marketing. Aber auch Fragen des Selbstmanagements, der Mitarbeiterführung und der Teamorganisation werfen sich für Gründer möglicherweise auf – Indikationen auch für Business-Coaching.

Ein gefördertes „Gründercoaching“ setzt immer eine Coaching-Empfehlung eines Regionalpartners und eine Coaching-Zusage der KfW voraus. Ein Rechtsanspruch besteht nicht. Junge Unternehmen mit Coaching- und Beratungsbedarf wenden sich an den zuständigen Regionalpartner vor Ort. Das können beispielsweise Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern oder Wirtschaftsfördergesellschaften sein. Dort stellen sie ihr Vorhaben vor und erläutern ihren Coaching- oder Beratungsbedarf.

Ist aus Sicht der Experten das Vorhaben Erfolg versprechend, wählen die Klienten in seinem nächsten Schritt aus der KfW Beraterbörse einen erfahrenen und von der KfW Unternehmeragentur gelisteten „Gründercoach“ aus. Die Existenzgründer haben derzeit die Auswahl unter insgesamt 21.659 Beratern, die sich über die Beratersuchfunktion nach Schwerpunkten (Branche, Thema, Produkt), Namen oder Ort finden lassen.

In ihrer Wahl sind die Gründer grundsätzlich frei. Doch der „Gründercoach“ muss in der KfW Beraterbörse gelistet und für das „Gründercoaching“ freigeschaltet sein. Grundlage für einen Einsatz als „Gründercoach“ ist die Eintragung eines Beraterprofils in die KfW Beraterbörse. Voraussetzung für die Listung ist ein vollständig ausgefüllter Datensatz, eine mindestens dreijährige Berufserfahrung als selbstständiger

oder angestellter Unternehmensberater und mindestens drei Referenzangaben in der Existenzgründungsberatung. Diese Daten werden von der KfW Beraterbörse auf Plausibilität geprüft, so die Pressesprecherin der KfW, Sonja Höpfner. Die KfW behält sich die jederzeitige Prüfung aller Angaben des Beraters vor. Auch Stichprobenprüfungen werden gemacht. „Sollten uns Informationen über Missbrauch zukommen, werden wir Einzelfallprüfungen durchführen. „Coachs, die so auffallen, würde die Zulassung zur KfW Beraterbörse entzogen und müssen mit einer strafrechtlichen Anklage wegen Subventionsbetrug rechnen.

„Gründercoach“ und Klient müssen zudem, das verlangt die KfW, einen, bestimmte Kriterien beinhaltenden Vertrag schließen. Inhalt und Ergebnis des Coaching sind durch den „Gründercoach“ in einem schriftlichen Bericht zu dokumentieren. Sowohl der Existenzgründer als auch der Regionalpartner erhält den Abschlussbericht. Kern des Berichtes sind individuelle Vorschläge und konkrete Hinweise zur Umsetzung in die betriebliche Praxis. Die Vorschläge müssen auf die finanziellen, personellen und organisatorischen Möglichkeiten der Existenzgründer ausgerichtet sein, sollen als Entscheidungshilfe und Leitfaden zur Umsetzung genutzt werden.

Der Existenzgründer hat im Anschluss die Möglichkeit, den „Gründercoach“ über ein Online-Formular zu bewerten. Auch der Regionalpartner kann sich durch die Einsichtnahme der eingereichten Abschlussberichte ein erstes Bild vom Berater machen.

Seit Einführung im Jahr 2007 und der Erweiterung um das Förderfenster für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit im Jahr 2008 wurde das „Gründercoaching Deutschland“ stark nachgefragt. Allein im Jahr 2009, so die KfW, wurden circa 22.000 Gründungsberatungen, davon mehr als 14.000 aus der Arbeitslosigkeit, durchgeführt. Doch das Risiko des Scheiterns in der ersten Phase nach der Unternehmensgründung ist hoch:

Mehr als ein Viertel aller Gründer sind nach drei Jahren nicht mehr auf dem Markt. (tw)

www.gruender-coaching-deutschland.de

www.kfw-beraterboerse.de

Systemischer Förderpreis 2011

Ziel: Die Relevanz systemischen Denkens anregen.

Die Systemische Gesellschaft (SG), der 39 Mitgliedsinstitute sowie Einzelmitglieder angehören, schreibt im Wechsel mit der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF) einen wissenschaftlichen Förderpreis aus. Der wissenschaftliche Förderpreis ist mit 3.000 Euro dotiert. Die Ausschreibung verfolgt das Ziel, die Relevanz Systemischen Denkens für die therapeutische und beraterische Praxis zu verdeutlichen und die Forschung in diesem Bereich anzuregen.

Ausgezeichnet wird die Arbeit, die empirische Forschungsdesigns entwickelt, die eine mit systemischen Modellen kompatible und innovative Methodik aufweist und die sich auf praxisrelevante Bereiche aus der Therapie, Gesundheitsversorgung, Supervision, Beratung und auf institutionelle Innovationsprozesse am besten bezieht. Die Arbeiten sind bis zum 15. Dezember 2010 einzureichen. Ein unabhängiges fünfköpfiges Gutachtergremium entscheidet über die Preisverleihung, die im Mai 2011 in Berlin stattfindet.

Der Preis ist bewusst als Förderpreis konzipiert. Vor allem jüngere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind angesprochen, die sich mit Diplomarbeiten, Dissertationen, Habilitationen oder anderen (auch außeruniversitären) Projekten qualifizieren.

Mit dem Förderpreis will die 1993 gegründete Systemische Gesellschaft, die auch Weiterbildun-

gen zertifiziert, einen Beitrag dazu leisten, Systemische Therapie, Beratung, Supervision und Coaching interdisziplinär weiter zu entwickeln und dieses Anliegen fachöffentlich und gesellschaftspolitisch zu fördern und fordern. (tw)

www.systemische-gesellschaft.de

Internationaler Coaching-Psychologie-Kongress geplant

„To bring together the coaching psychology community“.

Ende 2010 oder Anfang 2011 soll der erste Internationale Coaching-Psychologie-Kongress stattfinden. Geboren wurde die Idee auf dem 2. Europäischen Coaching-Psychologie-Konferenz Ende letzten Jahres in London. Maßgebliche Anstöße dazu kamen aus den Reihen der Interest Group Coaching Psychology der Australian Psychological Society (APS IGCP) und der Special Group in Coaching Psychology der British Psychological Society (BPS SGCP).

Das Veranstalter-Komitee, dem auch ein Schwede (P-O Eriksson) sowie ein Däne (Anders Myszak) angehören, wird vom Briten Stephen Palmer und dem Australier Peter Zarris angeführt. Auch The Society for Coaching Psychology (SCP) ist mit Siobhain O’Riordan beteiligt. (tw)

www.coachingpsychologycongress.com



Fünf Kriterien, ein seriöses Coaching-Angebot zu erkennen

Der Sachverständigenrat des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) hat auf der Basis des DBVC-Coaching-Kompandiums „Coaching als Profession“ ein Fünf-Punkte-Konzept erarbeitet, das als Orientierungshilfe für Coaching-Nutzer dienen soll. Bei einem seriösen Coaching-Angebot sollten die nachfolgenden Punkte erfüllt sein.

Der Coach führt einen ordentlichen Geschäftsbetrieb mit entsprechend ausgestatteten Räumen und einem transparenten Angebot. Das Konzept und die Methodik des Coachs sind öffentlich nachvollziehbar, frei von Ideologie und entsprechen wissenschaftlichen Standards.

Ein Coaching-Vertrag wird freiwillig geschlossen und beinhaltet alle Rahmenbedingungen, wie beispielsweise den zeitlichen Umfang der Leistung, Ziele, Kosten, Ergebnisüberprüfung, und ist jederzeit von beiden Parteien kündbar. Der ehrbare Coach behandelt alle Informationen streng vertraulich, bewahrt dabei eine unabhängige, neutrale Position, arbeitet ausdrücklich im Sinne einer Allparteilichkeit und setzt die zur Verfügung stehenden Ressourcen in einem effektiven Kosten-Zeit-Methoden-Verhältnis ein. Der Coach hat eine fachlich ausgewiesene und anerkannte Ausbildung und legt seinen Leistungsnachweis offen. Er nutzt Qualitätssicherungsmethoden und reflektiert seine Arbeit in regelmäßiger Supervision.

Die Coaching-Arbeit ist unvoreingenommen und im Grundsatz ergebnisoffen, orientiert sich am Kundennutzen und behält darüber hinaus das Gemeinwohl im Blick. Einzig die Klienten bestimmen und verantworten ihr Erkennen, Entscheiden und Handeln ebenso wie ihr Nicht-Handeln.

Der Sachverständigenrat bietet damit eine Leitlinie zur Beurteilung von Coaching-Anbietern, mit deren Hilfe Coaching-Kunden seriöse von unseriösen Coaching-Angeboten unterscheiden können. (tw)

www.dbvc.de



BDVT-Akademie gegründet

Am 12. Januar 2010 gründete der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) in Köln die BDVT-Akademie.

Ihren Vorläufer hat die neue Akademie im Aus- und Weiterbildungs-Netzwerk des BDVT, das seit 2002 mit zertifizierten Ausbildungsinstituten Aus- und Weiterbildungen für Trainer, Berater und Coachs mit BDVT-Prüfung und BDVT-Urkunde angeboten hat. Seit 2002 hat der BDVT circa 700 Zertifizierungen erteilt. Das Trainer-Ausbildungs-Netzwerk (TAN), das Vertriebsleiter-Qualifizierungs-Netzwerk (VQN) sowie das Coaching-Ausbildungs-Netzwerk (CAN) wurden nun in der Akademie unter einem Dach zusammengefasst. BDVT-Vizepräsident und Leiter der BDVT-Akademie, Peter Krötenheerdt, beschreibt die Akademie als virtuelles Dach über den Ausbildungen des BDVT: „Diese virtuelle Akademie fasst alles zusammen, was sich seit 2002 im BDVT an Ausbildungsqualität entwickelt hat, will diese Qualität sichtbar machen und nach außen tragen“.

Die Akademie vergibt Prüfsiegel an Institute, die eine Ausbildung nach einheitlichen Qualitätsmaßstäben anbieten, an Absolventen, die eine Prüfung nach klar definierten Richtlinien bestehen, sowie für einzelne Methoden oder Seminarkonzepte, die sich durch eine besondere inhaltliche/didaktische Qualität auszeichnen.

Ein Prüfsiegel erhält, wer nach den von der BDVT-Akademie erarbeiteten Lehrplänen und Verfahren erfolgreich geprüft wird:

Institute werden durch ein unabhängiges Experten-Gremium unter Vorsitz der Akademieleitung geprüft. Das Prüfungsgremium besteht aus August Breil, Henner Lenfers, Marion Recknagel und Birgit Ristau.

Absolventen legen ihre Prüfung vor institutsexternen Prüfern ab, die jeweils von der Akademieleitung berufen werden. Darunter soll, so Birgit Ristau, immer einer der drei BDVT-Prüfer sein: Ute Höfer, Peter Krötenheerdt oder Helmut E. Wirtz. So soll nach Meinung des BDVT größtmögliche Neutralität bei den Prüfungen garantiert werden.

www.bdvt.de



Neues Coach-Portal

Der Deutsche Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP) präsentiert die nach Verbandskriterien zertifizierten Coachs im Web-Portal.

Die Listung auf dem Portal ist für Mitglieder, die die Ausbildung zum „Coach, DVNLP“ abgeschlossen haben, kostenfrei. Nichtmitgliedern, die die Kriterien einer DVNLP-Zertifizierung erfüllen, wird eine einjährige, kostenfreie Probestandmitgliedschaft angeboten. Auf dem Portal wird zwischen Business- und Life-Coaching sowie zwischen Coachs und Lehr-Coachs unterschieden. Coachs können via Postleitzahl oder mittels einer freien Textsuche selektiert werden.

Die Ausbildung zum „Coach, DVNLP“ umfasst insgesamt ein Mindestvolumen von 390 Ausbildungsstunden, die auf mindestens 54 Aus-

bildungstage verteilt sind. Die DVNLP-Coachs müssen bis zu ihrer Zertifizierung mindestens alle drei Ausbildungsstufen Practitioner, Master und Coach durchlaufen haben (jeweils 130 Std.). Um zu gewährleisten, dass die erlernten Techniken nachhaltig eingeübt und verinnerlicht werden, müssen zwischen dem Beginn der Practitioner-Ausbildung und dem Beginn der Coach-Ausbildung mindestens 24 Monate oder zwischen dem Beginn der Practitioner-Ausbildung und dem Ende der Coach-Ausbildung mindestens 30 Monate liegen. Das Mindestalter für die Zertifizierung als „Coach, DVNLP“ beträgt 25 Jahre. Zudem müssen die Coachs die ethischen Richtlinien des DVNLP unterstützen. Insgesamt wurden seit dem 1. Januar 2004 deutschlandweit 843 Coachs nach den Qualitäts-Kriterien des DVNLP ausgebildet. Derzeit finden sich auf dem DVNLP-Portal 236 Coachs. (tw)

www.coach-dvnlp.de



Deutscher Fachverband Coaching gegründet

Nach den Vorstandsquerelen und -neuwahlen im Herbst 2009 im Qualitätsring Coaching (QRC) ist der Vereinsgründer Dr. Björn Migge zum Jahreswechsel 2009/10 aus dem QRC ausgetreten. Zugleich hat er mit dem Deutschen Fachverband Coaching (DFC) ein neues Netzwerk und eine Interessen-Vereinigung gegründet.

Dr. Migge: „Einige unserer Seminarkunden möchten sehr gerne in einen Verein eintreten. Ich freue mich, wenn sie dann in ein Netzwerk eintreten, das meine Qualitäts- und Ethik-Ideen teilt. Früher habe ich insbesondere den QRC empfohlen; heute meist den DFC oder – wenn

die Voraussetzungen stimmen – den Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC).“

Der DFC nimmt Personen auf, die gerade eine Coach-Ausbildung abgeschlossen haben und sich weiter qualifizieren möchten. Wer in den DFC eintritt, zahlt keinen Beitrag, sondern wird mit einem jährlichen Betrag von mindestens 35 Euro Zustifter des „Stiftungsfonds Deutscher Coaches“, einem Unterfonds der Deutschen Welthungerhilfe. Die DFC-Mitglieder müssen beim Eintritt auch bereits die Ethik des DBVC anerkennen. Ende Februar hatte der DFC 19 Mitglieder. (tw)

www.deutscher-fachverband-coaching.de



Fachtagung der DGfC

Die Fachtagung der Deutschen Gesellschaft für Coaching (DGfC) fand am 13. März 2010 in Lage-Hörste statt.

Gabriele Birth hielt den zentralen Plenarvortrag zum Thema „Krisen begreifen – Coaching in Zeiten der Verunsicherung“. Am Nachmittag wurden in fünf Workshopgruppen drei am Vormittag vorgestellte Methoden aus dem Psychodrama zum Thema „Krisen begreifen“ trainiert.

Am Vortag der Fachtagung, an der circa 50 Personen teilnahmen, wurde auf der Mitgliederversammlung Peter Schröder (Bad Salzuflen) zum neuen Vorstandsvorsitzenden der DGfC gewählt.

Ein Fotoprotokoll der Fachtagung hat Stefan Güsgen, Ansprechpartner der DGfC-Regionalgruppe Rhein-Ruhr, zum Download angefertigt. (tw)

www.coaching-dgfc.de



dvct-Mitgliederversammlung 2010

Die Mitgliederversammlung des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct) am 22. März diesen Jahres stand ganz im Zeichen der stärkeren Einbindung der derzeit 730 Mitglieder in die Weiterentwicklung des Verbands, berichtet die Vorstandsvorsitzende Vivi Dimitriadou.

Mitte letzten Jahres wurden dazu bereits vier Arbeitsgruppen installiert, an denen jedes Mitglied teilnehmen konnte. Ein Vorstandsmitglied begleitete jeweils die Gruppen. Die Gruppen berichteten nun auf der Mitgliederversammlung von ihrer Arbeit. Konkretestes Ergebnis: Die Website des dvct soll in den nächsten Monaten relaunched werden. Daneben tagten Gruppen zu interne/externe Kommunikation, Evaluation sowie zu Zielen des dvct. Der Vorstand wird sich nun mit den Vorschlägen der Gruppen beschäftigen.

Auch die Regionalforenansprechpartner des dvct haben sich zur Mitgliederversammlung getroffen und ausgetauscht. In den Regionalforen des dvct treffen sich Mitglieder, um neue Themen und Methoden zu diskutieren.

Ein wichtiges Verbandsthema ist auch die Zertifizierung. Derzeit freut man sich über die 600. Coach- und Trainer-Zertifizierung seit 2004. Von der Mitgliederversammlung wurden drei neue Mitglieder in die Zertifizierungskommission gewählt: Sabine Mrazek (Kelkheim), Dr. Peter Dreyer (Frankfurt) sowie Christiane Tantau (Hamburg). Sie ergänzen die fünfköpfige Kommission, der schon Markus Kringe (Gräfelting) und Silke Anbuhl (Hamburg) angehören. Die Zertifizierungskommission wacht über das Zertifizierungsverfahren sowie die Zertifizierungsordnung des dvct und bestellt die Gutachter. (tw)

www.dvct.de



Foto: Ila Schütte

Interview mit Maren Fischer-Epe

Mithilfe von Coaching bekommt das Veränderungsmanagement eine andere Nachhaltigkeit – wenn es gelingt, die Rollenanforderungen und die persönlichen Ziele unter einen Hut zu bringen.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Anfang der 90er-Jahre wollte sie ein Coaching-Zentrum gründen. Gezielt hatte sie dafür eine Runde interdisziplinär ausgerichteter Kollegen eingeladen, aber schnell eingesehen: Eine Coaching-Praxis, die ausschließlich Coaching anbietet, das macht keinen Sinn. Denn Coaching ist für sie immer nur ein – wenn auch wichtiges – Angebot im Konzert unterschiedlicher Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.

Sie sind Bestsellerautorin. Sie haben ein Buch geschrieben, das seit acht Jahren auf Platz 1 der meistverkauften Coaching-Bücher bei Amazon-Deutschland rangiert. Womit erklären Sie sich den Erfolg Ihres Buchs?

Ich habe nicht geglaubt, dass das ein Bestseller werden wird. Ich habe das auch nicht als Marketingprojekt gestartet. Aber ich höre, das Buch wird viel in Ausbildungen genutzt. Damit wird es für den Zweck rezipiert, für den ich es auch geschrieben habe: Als ein Skript für die Ausbildung. Ursprünglich war es eine Auftragsarbeit. Ich hatte im Rahmen einer Ausbildungsreihe von Professor Schulz von Thun mehrere Jahre die Seminarbausteine zum Thema Coaching geleitet. Dann fragte er mich Ende der 90er-Jahre, ob ich ein Buch daraus machen wollte. Meine erste Antwort war: Um Gottes Willen! Schreiben war das Letzte, was ich damals wollte. Mich alleine ins Kämmerchen zurückzuziehen und etwas zu schreiben, was damit feststeht, auch fünf Jahre später noch, obwohl ich selbst vermutlich schon wieder ganz woanders bin, man mich aber genau daran misst, diese Vorstellung fand ich grausam. So habe ich das erst zwei Jahre später wieder aufgegriffen, als ich mich in einer persönlichen Situation wiederfand, wo das einen Sinn bekommen hat. Durch familiäre Belastungen und Krankheiten im Freundes- und Familienkreis, auch durch eine gewisse Reisemüdigkeit war ich gezwungen, etwas zu finden, was ich von zuhause aus machen konnte. Da ist mir das Buchprojekt wieder eingefallen – und ich habe es als Chance aufgegriffen.

Ihr Buch ist im Jahr 2002 erschienen. Wolfgang Looss hatte hierzulande schon Anfang der 90-er Jahre „Unter vier Augen“ veröffentlicht, etliche andere Bücher waren auf dem Markt. Warum ein weiteres?

Das haben die Teilnehmer in meinen Ausbildungsseminaren auch gefragt und die Frage war völlig berechtigt. Deshalb habe ich mir überlegt,

wenn es ein Buch von mir geben soll, dann eins, das ich bis dahin auf dem Buchmarkt vermisst hatte: Ein Buch mit einer einfachen Sprache, das einführt ins Thema, aber auch Fortgeschrittenen mittels strukturierter Reflexionshilfen noch Anregungen geben könnte. Und vor allem sollte es ein Buch sein, das in die Werkstatt gucken lässt. Die Leute sollten – das war mein Anspruch – eine Vorstellung davon bekommen, was ich tue und wie ich arbeite. Man sollte sich damit vorbereiten können auf die Seminare oder auch noch einmal nachlesen können. Das Buch sollte den roten Faden liefern.

Die Leute sollten – das war mein Anspruch – eine Vorstellung davon bekommen, was ich tue und wie ich arbeite.

Es gibt inzwischen ja auch hochwertig produzierte, professionell durchgestylte Marketingfibeln.

Genau das ist es nicht, im Gegenteil: Es ist billig, eigentlich viel zu billig, aber das war unsere bewusst getroffene strategische Entscheidung. Wir wollten, dass es auch Studenten kaufen können. Dass es ein Format hat, dass ich wirklich in die Tasche stecken kann. Es sollte ein Begleiter sein. Und ich glaube, das ist es geworden. Die Leser haben mein Buch auf dem Tisch liegen und schauen noch einmal hinein, bevor sie in eine Coaching-Sitzung gehen. Das sind meistens Leute, die nicht den ganzen Tag Coaching machen wie Psychotherapeuten, die eine Therapiestunde nach der anderen durchführen, sondern Kollegen, die Coaching als sinnvolle Ergänzung einsetzen neben Training, Beratung und Prozessmoderation. Oder die als Personalentwickler oder Führungskräfte eben auch Coaching-Aufgaben wahrnehmen. Wenn dann eine konkrete Person zum Coaching anrückt, schauen sie in das Buch und lesen noch einmal die Systematik XY.

Eben sagten Sie, die Vorstellung, etwas festzuschreiben, sei schwer erträglich für Sie. Wie geht es Ihnen denn heute, wenn Sie noch einmal in Ihr Buch spicken?

Ich lese immer noch gerne darin. Was ich relevant finde, hat sich auch nicht wirklich verändert: Ein gutes Gespräch ist ein gutes Gespräch und bleibt ein gutes Gespräch. Wir können noch 700 neue Tools und Techniken erfinden, aber die Basics bleiben doch dieselben.

Was sind denn die „Basics“?

Ein aufrichtiges Interesse am Anderen, eine ressourcen- und lösungsorientierte Haltung, die Bereitschaft, mehrperspektivisch zu reflektieren, Methoden, Tools und Techniken so einzusetzen, dass es für den Anderen transparent ist und für den Kontext passt – diesen Haltungen hat sich jede Methodik unterzuordnen.

Die Schule von Schulz von Thun ist Ihre Heimat?

Ja, zumindest ein wesentlicher Teil meiner beruflichen Heimat, weil sie psychologisch und didaktisch einen hervorragenden Rahmen bietet. Das ist pragmatisch, damit können Leute etwas anfangen, das erreicht sie auch persönlich, weil es geronnene Erfahrung ist. Aber es weist auch einen kleinen Pferdefuß auf: Weil wir uns explizit auf Schulz von Thun berufen, werden wir manchmal reduziert auf Kommunikationspsychologie.

Das Modell von den vier Seiten einer Nachricht lernen heute ja schon Schüler in der elften Klasse ...

Und das zeigt ja auch seine Bedeutung, welches psychologische Modell schafft es sonst schon bis in die Schullehrpläne – aber das Modell wird oft unterschätzt! Ich hatte gerade jemanden im Vorgespräch zur Coaching-Ausbildung. Der sagte: Ich bin Profi. Ich habe Erfahrung im internationalen Management. Wenn ich mir Ihr

Curriculum ansehe, kommen da ja in einem Baustein auch die „Schulz von Thun“-Modelle vor, die kenne ich aber schon seit zwanzig Jahren ... Wenn ich dann ein bisschen nachfasse und frage, was meinen Sie denn damit? Wie arbeiten Sie denn heute damit im Coaching? Dann kommt eben oft wenig. Weil er es zwar einmal gelernt hat als eine neben hundert anderen Techniken, aber eigentlich weiß er nicht, was er damit alles anstellen kann. Er hat es nicht verinnerlicht, nicht integriert, er arbeitet nicht damit. Gerade die sogenannten Change-Manager dieser Welt könnten viel mehr von den kommunikationspsychologischen Modellen profitieren als sie glauben.

Gerade die sogenannten Change-Manager dieser Welt könnten viel mehr von den kommunikationspsychologischen Modellen profitieren als sie glauben.

Wenn Sie sagen, Sie werden reduziert auf die Kommunikationspsychologie, worauf beziehen Sie sich darüber hinaus?

Nun, ich habe zunächst Ausbildungen in Gestalttherapie, integrativer Therapie und Psychodrama gemacht und als Psychotherapeutin gearbeitet. In den 80er-Jahren habe ich mich dann auch gründlich systemisch-familientherapeutisch ausbilden lassen. Und seit 1988 arbeite ich im Team mit Personalentwicklern, Organisations- und Unternehmensberatern, moderiere Gruppenprozesse und Konfliktklärungen in Unternehmen, coache Führungskräfte und Führungsteams, konzipiere Personalentwicklungsmaßnahmen. All das fließt natürlich auch mit ein ins Coaching. Diese Quellen und Felderfahrungen liefern den Hintergrund für alles, was ich in meiner Arbeit tue und geschrieben habe – auch wenn das nicht immer explizit benannt wird.

Ist das Buch so etwas wie ein Fazit auf Ihrem Weg des Lernens?

Ja, das könnte man so sehen, auch wenn mein persönlicher Lernweg zunächst ganz anders angelegt war.

Was hatten Sie denn ursprünglich vor?

Eigentlich hatte ich bis zum Abitur keine genauen Zielvorstellungen. In meiner Familie habe ich über die Großeltern einerseits eine hanseatisch-kaufmännische Tradition erlebt, andererseits stammte mein Vater aus einer Arbeiterfamilie. Und meine Eltern waren beide als Ärzte sehr stark beruflich engagiert. Insofern bin ich in einem ziemlichen Spannungsfeld aufgewachsen – aber auch mit einer großen sozialen Bandbreite. Und als Kind versuchte ich selbstverständlich, diese Welten zusammenzubringen, versuchte zu übersetzen. Das ist mir bis heute geblieben. Ich bin angstfrei mit Hierarchen, finde aber auch den Ton, mich mit dem Fließbandarbeiter zu unterhalten.

Aber da hätten Sie doch sicher ebenfalls Ärztin werden sollen!

Das hätten sich meine Eltern gewünscht, aber es lag mir nicht, ich bin nicht besonders mutig, wenn Blut fließt. Kauffrau schloss sich auch aus, weil ich so schlecht in Mathe war. So wusste ich erst gar nicht, was ich machen wollte.

Was bleibt da? Lehrerin!

Genau! Da kennt man sich ja aus, wenn man frisch von der Schule kommt. Und da ging ja auch richtig die Post ab Anfang der 70er-Jahre. Erziehungswissenschaft war politisch, da wurde ständig gestreikt, die Professoren wurden provoziert. Das war spannend! Nur musste ich, weil ich Kunstpädagogik studieren wollte, eine Kunstmappe einreichen, das verzögerte die Sache. Stattdessen gab es einen Studienplatz für Sport. Also habe ich Pädagogik, Sport und Germanistik

studiert. Es war Sommer, mal gucken, dachte ich mir, Sport kann nicht schaden, für Kunst kann ich mich ja noch später bewerben. Mal gucken, mal ausprobieren, das ist typisch für mich. Und es war klasse! Das Sportstudium war das, was dann am meisten Spaß gemacht hat. Es kamen die neuen Trainingsmethoden auf: Fosbury Flop im mentalen Training üben. Nicht gleich loslegen, erst einmal schauen, wie machen das gute Sportler, hinsetzen, entspannen, meditieren, einen eigenen inneren Film drehen – und dann erst springen. Und zu sehen: Das funktioniert!

Das war prägend für Sie?

Absolut. Körperlich verankertes emotionales Lernen findet sich bis heute in meinem Repertoire: Mit einem Klienten gedanklich und im Probehandeln schwierige Situationen durchspielen. Innehalten, spüren, was geschieht im Körper, wie komme ich drüber weg, welche Sätze brauche ich jetzt, wieso kann ich die noch nicht sagen? Welche Haltungen und Bewegungen können mir dabei helfen? Ich hatte damals auch viel Interesse an Tanz und Theaterpädagogik, also an all dem, was nicht dem Leistungssport entsprach. Bei Tanzseminaren, im darstellenden Spiel und Improvisationstheater ist mir aufgegangen, welche emotional bewegende Kraft in diesen Techniken liegen kann. Wir lösten Reaktionen aus, die wir manchmal schwer wieder in den Griff bekamen. Mit den Leuten passierte emotional etwas, das man nachbesprechen musste. So ist mein Interesse an der Psychotherapie entstanden – auf der Suche, wie man solche Prozesse professionell handhaben kann.

Körperlich verankertes emotionales Lernen findet sich bis heute in meinem Repertoire: Mit einem Klienten gedanklich und im Probehandeln schwierige Situationen durchspielen.

Das war also noch im Sportstudium?

Ja, und so habe ich mich dann 1977 für einen vierwöchigen Gestalttherapie-Workshop am Fritz-Perls-Institut angemeldet, um zu prüfen, ob das etwas für mich ist. Unter den Teilnehmern waren viele gestandene Psychiater und Therapeuten und ich gehörte mit 24 sicher zu den jüngsten. Viele prägende Kontakte sind da entstanden. Ein älteres Ehepaar, beide experimentierfreudige Psychoanalytiker und Psychiater, haben mich danach engagiert, mit ihren Patienten Wochenendseminare zu machen: Bewegungstraining, Theater, Rollenspiele, Improvisation. Damit haben wir Themen, die in der regulären Gruppentherapie eine Rolle spielten, evoziert oder noch einmal verdichtet und in eine andere Verarbeitungsform gebracht. Das hat mich fasziniert und zwar so sehr, dass ich dachte, das interessiert mich mehr als im klassischen Sinne zu unterrichten. In der psychotherapeutischen Praxis dieses Ehepaares habe ich dann das Therapeutische wie ein Lehrling gelernt, habe in den wöchentlichen Gruppentherapien hospitiert, später assistiert, habe meine ersten Einzelgespräche mit dem Therapeuten zusammen, später alleine geführt. Ich bin sehr sorgsam da hinein begleitet worden, aber ich war damals kurz vor dem Lehrrexamen. Dann sagten meine beiden, mich auch ein bisschen beeldernden „Lehr-Therapeuten“ zu mir: Das ist halbseiden als Lehrerin, du bist begabt, mach das weiter, aber du musst noch ein „anständiges“ Studium draufsetzen. So kam ich zur Psychologie. Aber nicht mit der Idee, noch mal breit zu studieren, sondern mit der Zielsetzung, schnell und pragmatisch einen Abschluss zu bekommen. Neben dem Studium habe ich schon gearbeitet und weitere therapeutische Ausbildungen gemacht.

Haben Sie sich dann als Psychotherapeutin niedergelassen?

Nein, nach dem Psychologiediplom habe ich in einem Zentrum für Lebens- und Erziehungsberatung gearbeitet. Dort versorgten wir ein großes Einzugsgebiet mit sehr unterschiedlichem Klientel:

Von mittelständischen Bildungsbürgern bis zu verwaarlosten Familienstrukturen war alles dabei. Manche Familien kamen mit ihrem Streit und Zank, waren massiv entwertend, oder es ging um Missbrauch, um Gewalt, und manchmal war es einfach nur chaotisch. Darauf war ich nicht gut vorbereitet, ich brauchte noch andere Arbeitsmethoden. Die habe ich dann in der systemischen und lösungsorientierten Beratung und Familientherapie gefunden.

Sie haben sich ja ungeheuer breit methodisch aufgestellt. Das ist nicht jedermanns Sache. Hat das nicht auch jede Menge Kraft und Zeit gekostet?

So habe ich das überhaupt nicht erlebt – im Gegenteil: Es hat mir Freude gemacht! Es war spannend und reines Lernen. Und es hat einem tiefen Bedürfnis entsprochen. Denn ich bin in einer Familie aufgewachsen, die in der Reflexion auf sich selbst relativ sprachlos war. Die Beschäftigung mit Psychotherapie hat mir persönlich Welten eröffnet.

Wie kam es da, dass Sie 1988 quasi die Branche gewechselt haben, also in den Business-Kontext gegangen sind?

Der Auslöser war eine gelungene Familientherapie. Der Familienvater war Bereichsleiter in einem größeren Unternehmen und fragte mich, ob ich mit ihm und seinem Führungsteam mal „so etwas ähnliches“ machen könnte.

Sie kamen also wie die Jungfrau zum Kinde?

Ja, ein bisschen schon. Mir war der Unternehmenskontext ja damals noch eher fremd. Aber der Manager beruhigte mich und meinte, ich müsse ja nicht sein Geschäft verstehen, er bräuchte nur eine Gesprächshilfe, denn er hätte die Vermutung, im Unternehmen sei er auch manchmal nicht ganz so klar, wie er sein sollte. Das war mein erster Auftrag.



Foto: Ila Schütte

Nun waren Sie ja noch in der Beratungsstelle beschäftigt.

Aber da war ich nach einigen Jahren nicht mehr glücklich. Es war eins dieser nicht geleiteten, egalitären Teams, von denen es damals viele gab. Die Beratungen dauerten lange, der Träger war großzügig. Es waren nette, interessante Kollegen, aber was ich spannend gefunden hätte, nämlich interdisziplinär kritisch zu reflektieren, was tun wir hier, wie können wir das effizienter machen, wollten die nicht. In der Supervision ging es vor allem um Gruppendynamik und Teamque-
relen, nicht um die Fälle. Ich war inzwischen auch Lehrtherapeutin am Fritz-Perls-Institut und leitete Ausbildungen für Berater und Therapeuten. Mich interessierte, wie man persönliche Lernprozesse besser und effizienter fördern konnte. Das versuchten wir damals im Ausbildungsbereich schon mit Kompakt-Curricula.



Foto: Ila Schütte

Und zugleich erlebte ich am Fritz-Perls-Institut, dass Führungskräfte und Personalentwickler aus den Unternehmen in die Ausbildung kamen und einige Trainerkollegen auch in Unternehmen arbeiteten. Da bin ich dann mal mitgelaufen. Aber mir war klar: Das Feld würde ich mir erst erarbeiten müssen. Deshalb habe ich 1988 in der Beratungsstelle gekündigt. Zum Schrecken meines Mannes habe ich gesagt: Ich will jetzt noch einmal ein Jahr lernen. Ich möchte Unternehmen kennenlernen, um herauszufinden, ob das ein Arbeitsfeld werden könnte.

Ganz schön mutig!

Ja und nein, denn ich war abgesichert über meinen Mann, der das Experiment nach anfänglicher Skepsis sehr unterstützt hat – und ich hatte ja auch noch die Ausbildungs-Curricula. In der freien Zeit bin ich dann hospitierend bei Gott und der Welt mitgelaufen. So habe ich ein Jahr

lang die tollsten Sachen begleitet: PE- und OE-Projekte, Konfliktmoderationen, ich bin mit Vorständen gereist, ich habe Betriebsratsgremien in Verhandlungen begleitet und so weiter. Das wurde immer über konkrete Personen vermittelt, oftmals über Frauen in meinen Beratungs-Curricula, deren Männer Manager waren. Ich habe damals zunächst gar nicht realisiert, welches Vertrauen mir geschenkt wurde und welche Chancen sich mir durch diese Kontakte eröffnet haben. Später entstanden daraus meine Beratungsaufträge.

Und schon befanden Sie sich mitten im Geschäft.

Ja, und es folgten aufregende und anstrengende Jahre der Arbeit in den unterschiedlichsten Branchen und Projekten. Ich habe mich einem interdisziplinären Beraterteam angeschlossen und viel von den Kollegen gelernt.

Lassen Sie uns jetzt noch einmal über Coaching sprechen. Wann und wie wurde das Thema für Sie virulent?

Einzelne begleiten, das fiel mir natürlicherweise zu, ich war die Psychologin im Team. Das war der Mehrwert, den ich von Beginn an im Team der Organisationsentwickler leisten konnte. Trotz sauber moderierter Workshops passierte Veränderung oft nicht. Mithilfe von Coaching bekam das Veränderungsmanagement eine andere Nachhaltigkeit. Ich habe aber in den Workshops, Trainings und Coachings auch schnell gemerkt, dass ich einfachere Erklärungsmodelle brauche, um Managern, die in der Sprache der harten Fakten zuhause waren, die „weichen Wirklichkeiten“ nachhaltig plausibel und erfahrbar zu machen – und so kam ich dann Anfang der 90er-Jahre zu Schulz von Thun ...

... die Auflösung: Der Kreis schließt sich.

Was Schulz von Thun schafft, ist, auf sehr einfache und emotional einprägsame Weise die Verhaltenswelt, die sogenannten weichen Faktoren, besprechbar zu machen und auf den Punkt zu bringen. Er erreicht damit auch die kopfigen Ingenieure und die Manager, die auf ganz anderen Ebenen agieren. Das hat mich begeistert, deshalb habe ich ihn angesprochen und wir haben begonnen, uns auszutauschen. Wir haben meine Coaching-Praxis reflektiert. Das führte dann zu ersten Veröffentlichungen in den 90er-Jahren, aber auch zur Entwicklung unserer Coaching-Curricula. Ich habe die Sachen ja aus der Praxis heraus entwickelt und dann in meiner eigenen Sprache beschrieben.

Da könnte sich ein Dissens auf tun: Hier Sie mit Ihrem induktiven Ansatz, wenn auch breit theoretisch fundiert, aber kompromisslos pragmatisch. Dort die Vertreter der „reinen Lehre“. Nehmen wir einmal einen solchen Punkt

wie „verordnetes Coaching“. Sie haben das Thema ja Ende letzten Jahres selbst in einem Beitrag für „wirtschaft+weiterbildung“ thematisiert und geschlussfolgert: Das geht ...

Es ist Praxis in Unternehmen, dass Mitarbeiter an Pflichtseminaren teilnehmen und von ihren Führungskräften oder der Personalentwicklung ins Coaching „geschickt“ werden. Und auch dann, wenn das Coaching nicht offiziell verordnet, sondern vielleicht nur empfohlen wurde, empfinden die Betroffenen oft, dass sie nicht wirklich eine Wahl haben. Dennoch können intensive und produktive Coaching-Prozesse daraus erwachsen. Die eigenständige, freiwillige Entscheidung spielt für mich zu Beginn des Coachings eine untergeordnete Rolle. Es gibt ja eine große Tradition verordneter Lernprozesse. Viele von uns sind mehr oder weniger unfreiwillig zur Schule gegangen. Es gibt auch eine lange Tradition verordneter Supervision. Viele soziale Einrichtungen erwarten, dass alle Mitarbeiter an der Supervision teilnehmen, auch wenn Einzelne das eigentlich nicht wollen. Und auch sonst sind Psychotherapie und Beratung häufig weit weniger freiwillig als es von außen aussieht! Denken Sie im Extremfall an verordnete Therapieprozesse in der Suchttherapie – hier können die Patienten wählen zwischen Knast und Therapie. Oder an den Abteilungsleiter, der ein Coaching empfohlen bekommt und der weiß, dass sehr genau geschaut wird, ob sich seine Performance verbessert. Allzu freiwillig sind diese Entscheidungen nicht – und doch sind in allen Kontexten produktive Lern- und Entwicklungsprozesse möglich, wenn man zu Beginn die Ziele und Erwartungen der auftraggebenden dritten Partei transparent macht und geklärt wird, nach welchen Spielregeln der dreiseitige Kontrakt funktionieren soll und worin der Freiraum im Coaching besteht. Selbst wenn die Coaching-Themen von einem Auftraggeber vorgegeben werden und der Freiraum für das Coaching nur darin besteht, individuelle Fragen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu klären und zur

Person passende Lösungen zu erarbeiten, finde ich das immer noch sehr viel! Die Vorstellung, Coaching könne man nur unter idealen Bedingungen durchführen, führt meines Erachtens in eine Sackgasse.

Die Vorstellung, Coaching könne man nur unter idealen Bedingungen durchführen, führt meines Erachtens in eine Sackgasse.

Abgesehen von Ihren Büchern haben Sie sich an den Diskussionen in der Branche bisher wenig beteiligt.

Da ist sicher etwas dran. Ich bin bisher wenig öffentlich aufgetreten, habe mich nicht verbandlich engagiert oder eingemischt. Meine wichtigsten Reflexionspartner waren Auftraggeber und Kollegen in einem breit gefächerten Netzwerk. Dort haben wir natürlich ständig reflektiert, wo passt Coaching und wo sind die Grenzen? Was kann man machen – und was auch nicht. Ich habe Coaching-Aufträge immer dann abgelehnt, wenn die Werte nicht passten, wenn ich die Ziele unrealistisch oder unredlich fand, zum Beispiel, weil ich als Coach zum heimlichen Leistungsbeurteiler instrumentiert werden sollte – und natürlich auch, wenn mir die notwendigen Feldkompetenzen gefehlt haben.

Ist das für Sie jetzt eine neue Phase, die Auseinandersetzung mit Kollegen in einem Verband zu suchen?

Ja, das ist neu für mich. Ich bin jetzt an einem Punkt, wo ich mit mehr Abstand auf die Dinge gucke und habe wieder mehr Zeit und Lust, mich auch außerhalb unseres Netzwerks intensiver auszutauschen. Wenn sich die Verbandstreffen eher als Runden der konkurrierenden Selbstbeweihräucherung erweisen sollten, fände ich es allerdings schade. Zum Glück habe ich von unserem Regionaltreffen bislang nicht diesen Ein-

druck. Aber es gibt ja so Leute, die schwärmen davon, sie würden nur Top-Executive-Coaching machen. In den Top-Etagen und unter den Beraterkollegen gibt es eben auch viele Narzissten und mit denen zu arbeiten erlebe ich zuweilen als ziemlich anstrengend. Oftmals finde ich es dann sinnstiftender, einem Manager im Mittelbau zu helfen – oder mit Kollegen zu arbeiten, die wirklich an einem kooperativen Dialog interessiert sind. Die Leute in Führungsspitzen und die Kollegen, mit denen ich arbeite, die müssen auch ein bisschen von dem wollen, was mir wichtig ist. Das muss passen, die müssen meine Spontaneität und mein klares Feedback schätzen, weil sie andererseits wissen: Ich verkaufe ihnen nichts – und ich gehe nach getaner Arbeit auch wieder. Und mit dieser Haltung passe ich hoffentlich auch in den DBVC – zumindest gehe ich davon aus und bin gespannt auf die Erfahrungen, die ich dort machen werde.



Foto: Illa Schütte

Portrait

Maren Fischer-Epe, Jg. 1953, ist Diplom-Psychologin und Partnerin im Fischer-Epe & Team in Hamburg. Seit 1988 engagiert sie sich als freiberufliche Managementberaterin in Change- und Qualifizierungsprozessen. Seit 1992 konzeptioniert und leitet sie Aus- und Weiterbildungen zu den Themen Coaching, Führungskompetenz, Kommunikation und Persönlichkeit. Sie ist u.a. Autorin des Bestsellers „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ (ISBN: 978-3-499-61954-0).

www.fischer-epe.de

A man with dark, curly hair, wearing a black suit jacket, a light blue striped shirt, and a purple tie, is leaning against a wall made of large, light-colored stone blocks. He is looking upwards and to the left. The floor is made of light-colored tiles, and there is a metal grate in the foreground.

Haltung im Coaching

Von Dr. Christoph Röcklein und Katrin Welge

Es gibt in der Coaching-Szene eine große Nachfrage nach Tools. Doch es geht bei Coaching um weit mehr. Das übergeordnete Ziel von Coaching ist die Bildung der ganzen Persönlichkeit. Keine einzelne Methode kann die umfassende und kontinuierliche Arbeit an der eigenen Persönlichkeit ersetzen. Auf der Basis der gereiften Persönlichkeit erst kann sich Führung nachhaltig entfalten.

Bildung

Den Begriff Persönlichkeitsbildung beziehen wir sowohl auf den Prozess der individuellen Menschwerdung („sich bilden“) als auch auf den Zustand des Menschseins („gebildet sein“). Dieses „Sich-Bilden“ wird nicht betrieben, um ein materielles Ziel zu erreichen, sondern um der eigenen Vervollkommnung (Menschwerdung) willen. Das Menschsein beinhaltet die Herausforderung zur Menschwerdung. Dies ist die primäre Bildungsaufgabe im haltungszentrierten Coaching.

Bildung ist etwas, das Menschen mit sich und für sich machen: Man bildet sich. Ausbilden können uns andere, bilden kann sich jeder und jede nur selbst. Eine Ausbildung durchlaufen wir mit dem Ziel, etwas zu können. Wenn wir uns dagegen bilden, arbeiten wir daran, etwas zu werden – wir streben danach, auf eine bestimmte Art und Weise in der Welt zu sein. Und weil wir dazu Unterstützung benötigen, ist Coaching ein hilfreiches Mittel – gerade in der gegenwärtigen Zeit.

Viele Unternehmen versuchen, die Bewältigung gegenwärtiger Probleme immer noch durch rational-kognitive Kompetenz und durch Vermehrung der Wissensinhalte zu erreichen. Sie versuchen durch Funktionsoptimierung eine Leistungssteigerung zu erreichen. Demgegenüber vertreten wir die These, dass es nicht nur um Wissen und kognitive Kompetenz (IQ) geht, mit denen wir die anstehenden Probleme zu lösen vermögen, sondern auch um emotionale Kompetenz (EQ) und die Entwicklung einer Sinn- und Werteorientierung (SQ), mit deren Hilfe wir unser Handeln und unser Leben in einen größeren, reichhaltigeren Sinnzusammenhang stellen. Denn inhaltliches Wissen ist mittlerweile überall verfügbar und sehr vergänglich. Situative Kompetenzentwicklung auf der Grundlage elementarer Grundbefähigungen macht die Haltung und die Werte eines Menschen aus.

Denn Erfolg im Leben ist nicht nur das Resultat harter Arbeit, exakter Planung oder der ehrgeizigen Realisierung materieller Ziele. Zum Erfolg

gehören auch Gesundheit, Lebensfreude, Zufriedenheit und Glück als innere Charakteristika einer reifen Persönlichkeit.

Persönlichkeitsbildung geht nicht von einem Stufenmodell der Persönlichkeitsentwicklung aus, an deren Ende als „Krönung“ die „entwickelte Persönlichkeit“ steht. Vielmehr regt sie einen kontinuierlichen Bildungsprozess an. Im Geschehen sind alle Beteiligten gleichermaßen involviert – der Coach ebenso wie der Klient, die Führungsverantwortlichen ebenso wie die Mitarbeitenden.

Wir unterscheiden vier Kompetenzen, die uns für den Prozess der Persönlichkeitsbildung im Coaching als interdependente Teilaspekte wichtig erscheinen. Sie bilden gemeinsam eine konzeptionelle Landkarte:

- » **Dialogische** Kompetenz, die zu Kommunikation, Beziehung und Begegnung führt.
- » **Geschichtliche** Kompetenz, die beispielsweise zur Prozesskompetenz führt, da wir immer Schöpfer und Geschöpf einer (unserer) Geschichte sind.
- » **Symbolische** Kompetenz, die anregt, nicht-sprachliche Bedeutungen durch symbolhafte Handlungen (Rituale) auszudrücken und zu kommunizieren.
- » **Dialektische** Kompetenz, die zu Konfliktfähigkeit und dem kompetenten Umgang mit Spannungsfeldern, Paradoxien und Dilemmata führt.

Haltung

Innere Haltung konstituiert sich im Wesentlichen aus unseren Werten und unserem Menschenbild. Die didaktische, auf Bildung abzielende Haltung betont das Positive der Person, ihre prinzipielle Konstruktivität und Kreativität, die Ressourcenorientierung statt der Defizitorientierung: In der Interaktion (zum Beispiel beim Coaching) wird mit den vorhandenen Ressourcen gearbeitet, die genutzt, ausgebaut und gestärkt werden: Die Stärken stärken und weiterentwickeln und für die Schwächen eine kreative Lösung finden! Dieses Menschenbild betont die Bewusstheit

des Menschen in seiner gegenwärtigen Wirklichkeit – und betont nicht das Unbewusste. Es betont die prinzipielle (Entscheidungs-) Freiheit der Person, die Verantwortlichkeit für das eigene Leben, die Ziel- und Sinnorientierung des Menschen, und den Bezug der Person zu den jeweiligen Kontextfaktoren.

Ein solches Menschenbild ist die Vorgabe für den Coach, der Klient entwickelt sich in diese Richtung, wenn man ihm eine solche Haltung konsequent und überzeugend entgegenbringt. Diese „sich selbst erfüllende Prophezeiung“ funktioniert, weil man diese Haltung in jedem Menschen (als angelegt) voraussetzen kann. Der „Glaube“ an den betreffenden Menschen erhöht die Chance, dass dieser letztlich selbst an sich glaubt und Kräfte aktiviert, die er zur positiven und konstruktiven Gestaltung seines Lebens braucht.

Bei der Haltung geht es um ein authentisches Begegnen von Person zu Person, und nicht um Unterweisen – und erst recht nicht um (Ver-)Urteilen. Die innere Haltung kann mit folgenden Punkten konkretisiert werden und ist zugleich das Herzstück der Coaching-Kompetenz:

- » Der Coach achtet im Besonderen darauf, aufmerksam (Wahrnehmung) und hervorragend ein aktiver Zuhörer zu sein (Zuhören).
- » Coaches sind bestrebt, wertschätzend zu sein – sie achten das Individuum und sehen in jedem Menschen den potenziell eigenen Meister (Wertschätzung).
- » Coaches bemühen sich, möglichst wenig oder spät ein eigenes Urteil über einen Menschen zu bilden – über Prozesse, Zusammenhänge und Inhalte selbstverständlich zügig (Achtsamkeit bei Anerkennung systemischer Wirklichkeit).
- » Coaches üben sich darin zu akzeptieren, dass das, was gerade ist, in diesem Moment die Aufgabe ist (lösungsorientierter Gegenwartsbezug).

Als notwendige Voraussetzungen gelingender Persönlichkeitsbildung gelten uns: Respekt, Empathie und Wahrhaftigkeit.

Respekt (Akzeptanz, Wertschätzung, Anerkennung, Be-Achtung, Anteilnahme) beinhaltet	Woran man erkennen kann, dass Respekt fehlt
» eine positive Einstellung gegenüber dem Anderen	» vorgefertigte Bilder vom Anderen
» Aufmerksamkeit für das, was ihn bewegt	» abwertende Formulierungen oder Kommentare
» echtes Interesse am Anderen und seinen Meinungen	» persönliche Kritik, ohne sich dem Anderen wirklich zuzuwenden
» das Akzeptieren seiner Andersartigkeit	» eine Abwehrhaltung gegenüber andersartigen Meinungen

Respekt

Am Anfang jeder Begegnung im Coaching steht als elementare Verhaltensintervention **das Bemühen**, mit dem Klienten wirklich in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Es ist immer das Ausgangsverhalten in einem Coaching, das auf Persönlichkeitsbildung zielt. Hier muss der Klient ernst genommen werden mit dem, was er jetzt gerade „auf der Seele“ hat oder wie er jetzt gerade gestimmt ist und sich einbringen kann.

Erst hiernach kann eine zweite Verhaltensintervention sich anschließen: **das Folgen**. Es beinhaltet, dass der Coach wach und interessiert am Klienten und an seinen Themen ist. Worum geht es? Welches Anliegen ist ihm oder ihr vorrangig? Der Klient möchte vom Coach in seinem Anliegen verstanden werden; das zu erleben ist dem Klienten ein Vertrauensbeweis. Coach und Klient kreisen so lange um diesen einen Punkt, bis der Klient tief in sich spürt und weiß, dass er vom Coach verstanden wird.

Oft ist nicht immer klar, auf welchen Kanälen der Klient sich mitteilt: Sprache, Gefühl, Bilder, Körpersprache? Um folgen zu können, muss der Coach natürlich genau verstehen, worum es geht. Er muss das notfalls stellvertretend für den Klienten verbalisieren – möglicherweise auf mehreren Ausdruckskanälen in kongruenter Weise (Sprache, Emotionen, Bilder, Körpersprache).

Empathie

Auch im weiteren Verlauf des Coachings muss das Gespräch immer wieder auf die bisher genannten Verhaltensinterventionen zurückgreifen. Erst wenn genügend Akzeptanz vorhanden ist, kann die nächste Verhaltensintervention eingesetzt werden: **das Begleiten**. Es bedeutet, dass der Coach mit den Themen und Schilderungen

des Klienten „mitgeht“. Er braucht dazu nicht immer neue Informationen. Er gibt seinem Klienten vielmehr klare Signale, dass er ihn verstanden hat und bereit ist, mit ihm zu gehen – weiterzugehen in seinem Klärungsprozess. Der Klient entscheidet selbst, ob und bis zu welchem Punkt er in seinem Prozess weitergeht.

Dem Begleiten kann nun **das Teilen** als weitere Verhaltensintervention folgen. Diese bereichert das Begleiten mit einer größeren Beziehungsdichte an. Im Teilen wird nicht nur auf der Oberflächenstruktur des Gesagten begleitet, sondern auch in der Tiefenstruktur des Gemeinten und in der Emotionalität des Klienten. Das Teilen also mit Empathie zu tun hat, liegt auf der Hand. Denn im Teilen stehen die emotionalen Erlebnisinhalte des Klienten im Mittelpunkt und nicht mehr nur die inhaltlichen Themen und Schilderungen. Dabei geht es nicht nur um Gefühle, es geht um komplexe innere Zusammenhänge. Oft sind diese noch nie verbalisiert worden, ja möglicherweise sind sie dem Klienten selbst noch nie bewusst geworden.

In diesem Teil des Coachings beginnt die Selbstexploration des Klienten (Selbsterforschung und -erkenntnis). Er oder sie entdeckt die tieferen

Zusammenhänge innerhalb ihrer Persönlichkeit. Sie spürt ihre innere Beteiligung zu ihren inhaltlichen Themen und kann dadurch im Coaching eine sehr persönliche (Be-) Deutung für sich erfahren.

Eine Kündigung etwa wird dann nicht nur als formaler Akt erzählt, sondern auch mit Traurigkeit und Ärger empfunden. Eine Gehaltserhöhung wird nicht nur als faktische Folge eines erfolgreichen Projektabschlusses erlebt, sondern mit Freude und Dankbarkeit empfunden. Sich selbst reflektierend erfährt der Klient seine emotionalen Erlebnisinhalte, kann sie interpretieren, differenzieren oder einfach diese Seite von sich spüren und sich dadurch verändern und bewegen lassen – der Prozess der Persönlichkeitsbildung ist hier intensiv spürbar. Da diese Phase für den Klienten oft überraschend, ungewohnt und deshalb auch anstrengend ist, versucht er nicht selten, aus dieser Intensität und Intimität wieder in die Sachlichkeit zu wechseln (was sein gutes Recht ist).

Dann beginnt der Coach den Prozess wieder mit den Verhaltensinterventionen „Bemühen“ und „Folgen“, um Akzeptanz für den Prozess der Persönlichkeitsbildung aufzubauen. Er hat die Aufgabe, dem Klienten die Möglichkeit der Persönlichkeitsbildung weiterhin anzubieten und zu ermöglichen – alleine ist das dem Klienten zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich.

Deshalb folgt der Verhaltensintervention des Teilens nun die Verhaltensintervention **des Hal-**

Empathie (Einfühlungsvermögen, einführendes Verstehen) bedeutet	Woran man erkennen kann, dass Empathie fehlt
» aktiv zuhören, die Aufmerksamkeit darauf richten, das Gemeinte zu erschließen und nicht nur das Gesagte wahrzunehmen	» Die Gesprächspartner hören einander nicht wirklich zu, reden aneinander vorbei
» die Stimmung hinter den Worten erfassen	» Man hört einander zu, ohne zu verstehen, oder man versteht nur vordergründig
» auf die Körpersprache des Anderen achten	» Konflikte werden nicht wahrgenommen oder machen sich im Hintergrund als störende Faktoren bemerkbar
» zwischen den Zeilen lesen (das Gesagte ist nur die halbe Geschichte)	» Unklarheit über Motive, Ziele und Interessen des Anderen stört den Prozess
» sich in die innere Erlebniswelt des Anderen versetzen (sich vorstellen, wie er seine Arbeit macht oder wie er mit Problemen umgeht)	

Empathie (Einfühlungsvermögen, einführendes Verstehen) bedeutet	Woran man erkennen kann, dass Empathie fehlt
» aktiv zuhören, die Aufmerksamkeit darauf richten, das Gemeinte zu erschließen und nicht nur das Gesagte wahrzunehmen	» Die Gesprächspartner hören einander nicht wirklich zu, reden aneinander vorbei
» die Stimmung hinter den Worten erfassen	» Man hört einander zu, ohne zu verstehen, oder man versteht nur vordergründig
» auf die Körpersprache des Anderen achten	» Konflikte werden nicht wahrgenommen oder machen sich im Hintergrund als störende Faktoren bemerkbar
» zwischen den Zeilen lesen (das Gesagte ist nur die halbe Geschichte)	» Unklarheit über Motive, Ziele und Interessen des Anderen stört den Prozess
» sich in die innere Erlebniswelt des Anderen versetzen (sich vorstellen, wie er seine Arbeit macht oder wie er mit Problemen umgeht)	

tens. „Halten“ bedeutet für den Coach gleichermaßen wie für den Klienten, bei dem „dichten“ Gefühl des Klienten zu verweilen und nicht aus dieser Dichte und Intensität der Persönlichkeitsbildung wegzugleiten.

Trotzdem braucht der Klient immer die Wahl, er braucht Wahlmöglichkeiten. Denn das, was er auswählt, ist das, was für ihn jetzt wichtig ist. Daher kann es sein, dass der Klient sich trotz des Angebotes des Coachs für die Rationalisierung der emotionalen Erlebnisinhalte entscheidet und damit signalisiert, dass er für den weiteren Prozess wieder mehr Akzeptanz aufbauen muss oder will. Für den Coach bedeutet das, dass er zu den Verhaltensinterventionen „Bemühen“ und „Folgen“ wechseln sollte.

Wahrhaftigkeit

Auf der Grundlage von Respekt und Empathie kann der Coach sich selbst als Individuum verstärkt in den Coaching-Prozess einbringen. Dabei ist es nicht etwa sein Ziel, von einem beratenden Gespräch zu einem partnerschaftlichen Austausch zu wechseln. Vielmehr können die Sichtweisen, Hypothesen, Wahrnehmungen, Beobachtungen, Erwartungen und Erfahrungen des Coachs dem Klienten als Reflexionsfeld und Spiegel dienen und seine eigenen „Be-Deutungen“ in einem neuen Licht, in einem neuen Kontext erscheinen lassen.

Es geht dabei nicht um Wahrheit, sondern um ein Angebot vergleichender Wahrnehmung (Differenz-Erfahrung). Deshalb nennen wir

diese Verhaltensintervention **Konfrontieren**. Der Coach konfrontiert den Klienten mit sich – diese Formulierung ist wunderbar doppeldeutig und tatsächlich im doppelten Sinne gemeint: Konfrontation des Klienten mit den Ansichten, Reaktionen und Erfahrungen des Coachs und (dadurch, im Vergleich dazu) gleichzeitig Konfrontation mit den eigenen Klienten-Sichtweisen, -Reaktionen und -Erfahrungen.

Damit die Konfrontation vom Klienten nicht als aggressive Provokation aufgefasst wird, sollte sie erst auf der Basis von Respekt und Empathie eingesetzt werden. Es ist eine sehr wichtige Intervention für die Persönlichkeitsbildung des Klienten – und sie erfordert viel Feingefühl und Erfahrung von Seiten des Coachs.

Ebenfalls auf der Grundlage von Akzeptanz und Empathie kann der Coach die Verhaltensintervention **Führen** einsetzen, um den Klienten beispielsweise auf eine andere Ausdrucksform oder -ebene zu bringen. Das Selbst des Klienten sucht sich ja immer einen „Kanal“, um sich auszudrücken: etwa Sprache, Bilder, Emotionen oder Körpersprache. Der Klient bevorzugt zunächst einen bestimmten Ausdruckskanal. Wenn dieser blockiert ist, muss der Kanal gewechselt werden. Über alle vier genannten Kanäle sollte kongruent dasselbe ausgedrückt werden – diese „Perspektivenerweiterung“ ist eine beobachtbare Veränderung des Entwicklungsstandes der Persönlichkeit, wie sie (hoffentlich) als Ergebnis eines jeden Coaching-Prozesses in Erscheinung tritt.

Die Autoren



Foto: Manfred Zentsch

Dr. Christoph Röckelein, geschäftsführender Gesellschafter der MAICON CONSULTING in Freiburg/Br., wissenschaftlicher Leiter des Kontaktstudiums „Coaching und Beratung“ an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung (AfW) der Universität und der Pädagogischen Hochschule Freiburg/Br.; langjähriger Organisationsberater und Coach auf Grundlage einer personenzentrierten und systemischen Orientierung. Autor des Buches „Pedaktik®: Zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung als Innovation im Coaching“ (ISBN: 978-3-941033-01-6).

christoph.roeckelein@maiconsulting.de



Foto: Change Management Partner AG

Katrin Welge, Anthropologin, Managementberaterin und Diversity-Fachberaterin, Partnerin der cm-p Consulting AG/Zürich, Dozentin an der FHNW Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten/Schweiz. Erfahrene Coach auf Grundlage des systemischen und lösungsorientierten Coachings nach Steve De Shazer und Insoo Kim Berg.

katrin.welge@cm-p.ch



Coaching in Schulen – wie können Erfahrungen aus der Wirtschaft übertragen werden?

Von Franz Neumeyer

Coaching hat sich als wirksame, überzeugende und erfolgreiche Methode der Begleitung von sozialen Veränderungsprozessen in der Wirtschaft bewährt. Aber können diese Erfahrungen auch auf Schulen übertragen werden? Denn diese sehen sich inzwischen auch einem organisationalen Veränderungsdruck ausgesetzt, der neue Anforderungen an Rektoren, Lehrerinnen und Lehrer sowie deren Teamarbeit sichtbar macht.

Ein (alltäglicher) Fall – und der Blick von außen

Nennen wir sie Frau Maierhöfer: Nach 13 Jahren als Lehrerin für Deutsch und Englisch hatte sie sich um eine Rektorenstelle an einer großen Hauptschule beworben - und wurde genommen. Obwohl sie für zirka 1.000 Schüler und knapp 100 Lehrerinnen und Lehrer zuständig sein sollte, gab es kein Auswahlverfahren. Sie war die einzige Bewerberin. Offensichtlich schreckt viele Pädagogen ab, dass trotz der schwierigen Aufgabenstellung und der erhöhten Arbeitszeit kaum mehr Gehalt gezahlt wird. Die Schule liegt in einem Stadtviertel mit hohem Migrationsanteil und die Fluktuation im Kollegium ist hoch, da viele Lehrerinnen, die in die Stadt versetzt wurden, schnell wieder nach Hause möchten.

Nun frisch im Amt ist Frau Maierhöfer hoch motiviert, möchte Veränderungen einführen, wird aber von einem Teil des Kollegiums blockiert und auch die Zusammenarbeit mit den Eltern gestaltet sich als recht schwierig. Obwohl sie zunehmend frustriert ist, versucht sie, durch höheren persönlichen Einsatz die Defizite auszugleichen. Nach sechs Monaten wird sie krank und fällt für den Rest des Schuljahres aus. Ob sie im nächsten Jahr wieder arbeiten wird, ist noch unsicher.

Kann es sich die Bildungslandschaft in Deutschland leisten, motivierte Menschen mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, auf diese Weise und unter solchen Umständen zu verlieren? Wäre diese Situation vermeidbar gewesen?

Perspektivenwechsel: Lassen wir einmal einen Personalentwicklungsprofi aus einem Unternehmen auf die Situation blicken. Er würde vermutlich schnell diagnostizieren, dass Frau Maierhöfer sich mit der Übernahme der Rektorinnenposition in fünf Bereichen *Wachstumsanforderungen* gegenübergestellt sieht, von denen jede einzelne für sich schon eine große Herausforderung darstellt:

- » Von der Fachkraft zur Führungskraft (vielfach ohne disziplinarische Autorität).
- » Von der Einzelkämpferin zur Teamgestalterin.
- » Von der Pädagogin zur organisierenden Managerin.
- » Steuerung eines ganzheitlichen Veränderungsmanagements.
- » Sicherstellung der persönlichen Balance, trotz erhöhtem Arbeitsumfang und größerem Konfliktpotenzial.

Der Veränderungsdruck im Bildungsbereich

Schulen sollen selbstständiger werden. Dazu gehören die Übernahme von Budgetverantwortung, Festlegen und Umsetzen von Schulentwicklungsmaßnahmen, zum Beispiel nach Evaluationsprozessen, Beschaffung von Sponsorengeldern angesichts leerer Haushaltskassen oder Übernahme des gesamten operativen Schulmanagements.

Weiter soll mehr Führungsverantwortung in die Schulen übertragen werden, wie beispielsweise durch direktes oder indirektes Führen der Lehrkräfte durch Schulleiter oder das Einführen zusätzlicher Führungsebenen (Teamleiter). Das Ziel lautet: Die Führungsspanne von Rektoren verringern. „Führung von Kollegen“ stellt in Schulen häufig aber ein völlig neues Konzept dar. Und Lehrer, die nicht zur Veränderung bereit sind, können nicht einfach versetzt oder entlassen werden – wie das in Unternehmen möglich ist.

Darüber hinaus wird erwartet, dass das Kollegium stärker als Team operiert, um einen besser abgestimmten Unterricht anzubieten, gemeinsam schwierige Schüler- oder Elternsituationen zu bearbeiten, aber auch, weil klar geworden ist, dass soziale Unterstützung den stärksten Schutz vor stressbedingten Gesundheitsbelastungen und vorzeitigem Ruhestand darstellt.

Schließlich fordert die Gesellschaft neue Unterrichtsformen, die sich mehr auf den einzelnen Schüler konzentrieren: weg vom Frontalunterricht, hin zum Konzept des Lehrers als Lernberater und schülerzentriertem Coach.

Damit diese erweiterten Kompetenzprofile dauerhaft in den Schulen etabliert werden können, werden anspruchsvollere Auswahlverfahren, zusätzliche Ausbildungsinhalte und mehr Standfestigkeit gefordert. Schulräte, Bezirksregierungen und Ministerien sind hier gefordert.

Der Anspruch nach Messbarkeit und Transparenz der Unterrichtsleistung wächst. Die Einführung solcher Kriterien ist – ähnlich wie in Unternehmen – häufig mit einem hohen Angstpegel und Widerstand verbunden. Auch steigt die Erwartung, dass das Leitungspersonal und die Lehrerschaft ein persönliches Vorbild für Lernen und permanente Weiterbildung darstellen. Geld und Leistungskriterien oder Zielerreichung fallen bislang als Anreizfaktoren aber nahezu aus.

Ein Unternehmen, in dem dieser Sachverhalt erkannt wird, würde wahrscheinlich eine Kombination aus Trainingsmaßnahmen und begleitendem Coaching für wenigstens sechs Monate sowie eine enge Begleitung durch den Vorgesetzten und den HR-Verantwortlichen vorschlagen. Wie viele Untersuchungen zeigen, erhöhen sich die Erfolgsaussichten dadurch um ein Vielfaches. Ohne Zweifel hätte dieser Ansatz auch für Frau Maierhöfer und den „gebeutelten Stadtbezirk“ die Erfolgsaussichten für einen gelungenen Start in dieser Führungsposition stark verbessern können. Kann man daraus ableiten, dass die Erfahrungen mit Coaching in Unternehmen generell auf Schulen übertragen werden können?

Schulen vor neuen Herausforderungen

Schulen und Unternehmen – beide können als Systeme betrachtet werden, in denen Menschen sich organisieren, um gemeinsam Ziele zu erreichen, einen Nutzen zu stiften und dabei persönliche Erfüllung zu erleben. Beide Systeme stehen derzeit unter einem steigenden Veränderungsdruck (s. Kasten), um den Bedürfnissen der

Gesellschaft besser gerecht zu werden. Coaching, das sich mit der Begleitung und zielgerichteten Unterstützung von sozialen Veränderungsprozessen beschäftigt, hat damit automatisch eine Berechtigung – auch im Bildungsbereich.

Während aber Coaching in großen Unternehmen heute fest etabliert ist und zunehmend auch in mittelständischen Strukturen Einzug hält, ist es in der Bildungslandschaft kaum zu finden. Coaching ist hier wenig bekannt, es gibt nahezu keine Budgets und ähnlich wie in Unternehmen vor zehn bis fünfzehn Jahren die Sorge, dass die Arbeit mit einem Coach bedeuten könnte, dass jemand mangelnde Problemlösungskompetenz besitze. Als Folge davon gibt es nur eine begrenzte Anzahl von Coaches, die sich auf diesen Markt konzentrieren.

Zudem fallen strukturelle und kulturelle Unterschiede der Kontexte auf: Von den knapp 800.000 Lehrkräften in Deutschland arbeiten 40 Prozent in Teilzeit, wogegen in Unternehmen die typischen Coaching-Klienten fast immer Vollzeit arbeiten. Auch beim Geschlecht zeigen sich Unterschiede. Während speziell die Führungsebenen in Unternehmen mit mehr als 80 Prozent mit Männern besetzt sind, findet sich in der Schule ein hoher Frauenanteil von 65 Prozent. Daraus ergeben sich auch inhaltlich unterschiedliche Schwerpunkte. Während in männerorientierten Unternehmen Coaching häufiger den Klienten dabei unterstützt, „weichere“ Themen wie Emotionen und Beziehungen stärker zu integrieren, ist die Anforderung in der Schule, häufiger sogenannte „harte“ Themen wie Strukturen, Prozesse und Standhaftigkeit zu verstärken.

„Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes beginnt nicht in der Fabrikhalle oder im Forschungslabor. Sie beginnt im Klassenzimmer“, so Lee Iacocca, der ehemalige Chef von Chrysler. Wenn er Recht hat, dann sind Politik, Behörden, Schulen, Unternehmen, Coaches, Verbände und so weiter gefordert. Es reicht nicht, Veränderungen nur zu beschwören, aber die Beteiligten im Veränderungsprozess nicht zu unterstützen.

Stellen Sie sich vor, Coaching-Kompetenz wäre ein Teil der Lehrerausbildung und Schulleiter, Lehrer, Eltern oder Schüler hätten jederzeit Zugang zu einem professionellen Coach. Lehrer würden im Team ihre Schule weiterentwickeln, sich gegenseitig bei schwierigen Themen unterstützen und dadurch besser auf den Umgang mit Stress vorbereitet sein. Wie würde sich das auf unsere Gesellschaft auswirken?

Eine Initiative

Im September 2008 haben wir die Initiative „Coaching Initiative Bildung & Zukunft“ (CIBZ) gegründet, die inzwischen als gemeinnütziger Verein anerkannt wurde. Die Deutschland-Sektion der International Coach Federation (ICF) hat die Schirmherrschaft für die Initiative übernommen, die ihre Mission „Integration von Coaching in die Bildungslandschaft als Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft“ mit den folgenden Maßnahmen erreichen will:

- » Gemeinnütziges Coaching von Schulleitern, Lehrern, Schülern und Eltern (zeitlich begrenzt).
- » Integration von Coaching in die Ausbildung von Lehrern.
- » Zusammenarbeit von Coaches über Verbandsgrenzen hinweg.
- » Aufnahme, Dokumentation und Publizierung der Coaching-Ergebnisse.
- » Politische Überzeugungsarbeit.
- » Öffentlichkeitsarbeit.
- » Beschaffung von Mitteln zur Erfüllung der Vereinsaufgaben.

Derzeit beteiligen sich 25 Coaches und eine Reihe weiterer freier Mitarbeiter an der Initiative. Der Verein, dessen Coaches ohne Honorar arbeiten, bietet Einzel- und Team-Coaching an. Die Coaches haben sich in einem aufwändigen Auswahlprozess als qualifiziert erwiesen. Viele von ihnen haben einen Unternehmenshintergrund. Mit diesem Programm möchte der Verein die Wirksamkeit von Coaching in Schulen nachweisen und durch die Kommunikation der Ergeb-

nisse den Verantwortlichen in Politik, Behörden und Schulen Daten an die Hand geben, um künftig diese Methode verstärkt in ihre Überlegungen und Budgets mit einzubeziehen.

Zu Beginn sagte man uns oft, dass es wohl wenig Resonanz auf dieses Angebot geben würde, da man dem Schulsystem und den beteiligten Personen wenig Veränderungsbereitschaft zutraue. Nach ersten Gesprächen wurde uns auch klar, dass wir einen Eigenbeitrag der Schulen beziehungsweise Klienten einführen mussten, um sicherzustellen, dass wir mit den wirklich veränderungsbereiten Menschen ins Gespräch kommen. Dieser liegt – abhängig von der Position der Klienten und der Anzahl der Teilnehmer – zwischen 100 und 500 Euro für die zehn Stunden Einzel-Coaching und zwischen 500 und 1.500 Euro für 30 Stunden Team-Coaching. Die Einnahmen werden zum größten Teil wieder in Schul-Coaching-Programme reinvestiert, der Rest (wir diskutieren gerade zehn bis zwanzig Prozent) wird im Rahmen der Gemeinnützigkeit für den Betrieb des Vereins verwendet.

Sehr schnell hatten wir dann mit der „Stiftung Bildungspakt Bayern“ einen Partner gefunden, der zusammen mit 50 ausgewählten Schulen an der Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen arbeitet. Coaching wurde als wirksame Methode bei der Unterstützung dieser Veränderungsprozesse angesehen.

Einzel-Coaching

Die mutigsten der 50 Schulleiter (an die 15 Prozent) haben nach einer Präsentation der Initiative begonnen, mit den Coaches zu arbeiten. Das Einzel-Coaching-Programm mit einer Führungskraft beträgt zehn Stunden, die sich meist auf drei bis fünf Monate verteilen, und in den meisten Fällen nach Schulschluss in den Schulen als Face-to-Face-Coaching stattfindet. Es war uns sehr wichtig, den Prozess mit der Schulleitung zu beginnen, um *Coaching als eine Methode für erfolgreiche Menschen* zu etablieren und nicht für „Problemfälle“.

Beim Einzel-Coaching der Leitungspersonen gab es ausnahmslos begeisterte Feedbacks der Klienten. Beim Coaching von Teams oder ganzen Kollegien, die 30 Stunden beinhalten und sich über nahezu ein Schuljahr erstrecken, gab es, wie dies auch in den Unternehmen oft der Fall ist, natürlich auch Personen, die sich mit der Offenheit und Transparenz in den Sessions schwerer taten. Von Aussagen wie „Seit Sie hier sind, haben wir unsere schöne Harmonie verloren“ bis hin zur Beschwerde einer Person beim Schulrat, der den Coaching-Prozess allerdings befürwortete, gingen die (wenigen) Widerstandsreaktionen.

In einem Fall ist es einem Rektor nicht gelungen, trotz Vorbildverhalten sein Kollegium für ein gemeinsames Coaching zu gewinnen. Im Gegensatz dazu bekennt Stefan Inderst, seit kurzem Schulleiter an der Grundschule an der Walliserstraße in München, der die Coaching Initiative Bildung & Zukunft bereits in seiner „alten“ Schule kennen und schätzen gelernt hatte und sich nun für ein Team-Coaching zur Weiterentwicklung der Schulkultur an seiner „neuen“ Schule entschlossen hat: „Durch das Gruppen-Coaching sind wir im Kollegium endlich in der Lage, die Hindernisse beiseite zu räumen und gemeinsam an unserer Vision einer offenen, modernen, innovativen Schule zu arbeiten“.

Team-Coaching

Das Coaching mit Teams beginnt in der Regel mit einem 1,5-tägigen Workshop, wobei es in erster Linie um Beziehungsgestaltung, „Persönlichkeit“ des Teams, Entwicklung von gemeinsamen Zielen und Festlegen des Umgangs miteinander geht. Es war überraschend einfach, Lehrerinnen und Lehrer für Teamworkshops am Freitagnachmittag und Samstag zu gewinnen, wobei die Klarheit der Schulleitung und des Coachs ein wichtiges Kriterium dafür waren, mitzumachen. Interessant war zu sehen, wie schnell Menschen, die zum Teil seit vielen Jahren zusammenarbeiteten, aber oft sehr wenig voneinander wussten, ihre Beziehungen vertieften und für interessante gemeinsame Themen auch zusätzlichen Zeitaufwand gerne in Kauf nahmen.

Eine konsequente Verfolgung von definierten Zielen, die Reklamation, wenn zugesagte Dinge nicht umgesetzt werden, die Freude an der gemeinsamen Zielerreichung sowie die Messung des Teamfortschritts waren wichtige neue Lernaspekte in den Kollegien.

Beim Coaching von Teamleitergruppen ging es dafür mehr darum, die meist neuen Teamleiter bei der Entwicklung von Führungskompetenz zu unterstützen, insbesondere dem „Raustreten aus der Kollegenschaft“, aber auch um die Bildung eines starken Teamleiterteams, damit diese Funktion in ihrer Ganzheit an Akzeptanz in der Schule gewinnen konnte.

Resonanz und Rechenschaft

Nach den ersten positiven Reaktionen und Erfahrungen der Teilnehmer, wurden weitere Führungspersonen durch Mund-Propaganda ermutigt und auch Weiterbildungsverantwortliche von städtischen und kirchlichen Schulen wurden auf die Initiative aufmerksam. Weil wir den Eigenbeitrag der Schulen beziehungsweise Lehrer eingeführt hatten, wurde es möglich, von einem Budget, das ursprünglich für eine Schule vorgesehen war, drei Schulen zu coachen. Mit dem zunehmenden Interesse der Schulen mussten wir weitere Coachs finden. Eine Pressemitteilung erzeugte große Resonanz, die uns organisatorisch schnell vor große Herausforderungen stellte und uns gleichzeitig zwang, einen *Prozess zur Auswahl von qualifizierten Coachs* zu etablieren.

Das hat natürlich auch dazu geführt, dass wir einige Coachs nicht annehmen konnten. Während ein Teil der Coachs akzeptieren konnte, dass ihre Praxiserfahrung noch nicht groß genug war, waren andere nicht gut auf uns zu sprechen, da sie nicht verstehen konnten, wie wir ein unentgeltliches Engagement nicht annehmen konnten. Es gibt auch immer wieder Anfragen, die uns den Eindruck vermitteln, Coachs verwechseln unser Angebot mit einem Akquisitionsinstrument.

Anfangs gab es durchaus auch Skepsis, ob die Coachs mit Unternehmenshintergrund effektiv

in Schulen arbeiten könnten. Auch ich selbst war mir nicht sicher, da es sich um eine komplett andere Kultur handelt, die sich nicht nur in ihrer Sprache, beispielsweise „Kollege“ statt „Mitarbeiter“, sondern auch in einer anderen Organisationsstruktur und anderen Verantwortlichkeiten zeigt. Es gab zwar Stimmen, die ein besseres Verständnis für das System Schule gut finden würden, aber sie sahen dies nicht als einen Nachteil für die Coaching-Arbeit an.

In den letzten 18 Monaten hat der Verein 17 Projekte abgeschlossen, an denen sich elf Schulen und 43 Einzelpersonen (Rektoren, Konrektoren, Teamleiter, Lehrer und Lehrerinnen) beteiligt hatten. Wichtigste *Coaching-Ziele* waren:

- » die Verbesserung der Führungsfähigkeit – beispielsweise Klarheit schaffen, Beziehungen verbessern, Führungsstrategien erarbeiten und auf Augenhöhe kommunizieren.
- » erhöhte Balance – beispielsweise durch mehr Zufriedenheit und Sicherheit im Arbeitsalltag.
- » verbesserte Eigenwahrnehmung – beispielsweise durch das bessere Erkennen und Verarbeiten von emotionalen Verstrickungen, mehr Gelassenheit und weniger Ungeduld zeigen.

Alle Einzel- und Team-Coaching-Projekte wurden mit einem einheitlichen *Evaluationsprozess* abgeschlossen. Es wurde sowohl die Leistung des Coachs als auch die Wirksamkeit des Coaching-Prozesses ermittelt. Nur einige ausgewählte Zahlen: Die Gesamt-Zufriedenheit mit dem Coaching wurde von den Teilnehmern auf einer 10er-Skala zu 85 Prozent auf den höchsten Stufen 9 und 10 bewertet. Die Zufriedenheit mit dem Coach wurde von 74 Prozent als exzellent bezeichnet.

Das sehr positive Feedback (s. Kasten) zeugt von dem hohen Wirkungsgrad der Initiative. Dass nach den Einzel-Coachings ein Konrektor zum Rektor und ein Teamleiter zum Konrektor befördert wurde, hat uns sehr gefreut. Rosemarie Thiele, Schulleiterin in der Hauptschule Insel Schütt in Nürnberg: „Ich denke, dass ein Blick von au-

ßen Transparenz und Klarheit über das eigene Führungsverhalten überhaupt erst ermöglicht und somit die eigene Wahrnehmung schärft.“

Hauptnutzenaussagen der Teilnehmer (nach Häufigkeit geordnet)

- » innerlich gestärkter und ruhiger
- » direkteres Verhalten und Ansprechen von Sachverhalten
- » mehr Klarheit über ablaufende Prozesse, die durch eigenes Handeln bestimmt sind
- » Verstärkung der Selbstwahrnehmung
- » Emotionen mehr im Griff haben
- » mehr Sicherheit in der Führungsposition
- » bessere innere Verarbeitung und dadurch weniger Sorgen, die mit in das Privatleben genommen werden
- » Erkennen von systemischen Zusammenhängen für das Schulklima

Einfluss von Non-Profit-Aktivitäten auf das Marktgeschehen

Es ist wichtig, bei der Implementierung derartiger Programme den Einfluss auf das Gesamtsystem zu beachten. Zum einen besteht die Gefahr, das Geschäft von Coaches, die in diesem Marktsegment tätig sind, unter Umständen negativ zu beeinflussen. Der große Bedarf und die geringe Marktdurchdringung lassen jedoch – nach unserer Wahrnehmung – nur in Einzelfällen Probleme erwarten.

Schwerwiegender ist dagegen die Sorge, dass die verantwortlichen Stellen, die für die Bereitstellung von Geldern und Erarbeitung von Konzepten für die Schulentwicklung zuständig sind, durch derartige Angebote ihre eigenen Bemühungen reduzieren könnten. So wurden wir beispielsweise informiert, dass sich eine Organisation aus Politik und Wirtschaft, die sich seit vielen Jahren für qualifizierte Weiter-

bildung und Schulentwicklung einsetzt, Sorge hat, dass unsere Initiative diese Ziele gefährden könnte. In mehreren Gesprächen konnten wir uns darüber verständigen, dass wir einerseits ein gemeinsames Oberziel haben und wir konnten auch aufzeigen, dass es sich bei dem Vereinsangebot um *kurzfristige Maßnahmen* handelt, um die Methoden und die Wirksamkeit bekannt zu machen, während die *langfristige Absicherung* von den Stellen, mit denen die Organisation arbeitet, gewährleistet werden muss.

Der Verein wird demnächst seine Aktivitäten ausweiten und sich bei ganzheitlichen Kulturveränderungsprozessen unter Einbeziehung von Eltern, Schülern und Gemeinden engagieren sowie im Bereich der Integration von Coaching in die Ausbildung von Lehrern. Dafür werden noch Sponsoringpartner sowie Partner bei Hochschulen und Coaching-Ausbildungsinstituten gesucht.

Aber auch die – neben den Coaches – anderen Beteiligten in diesem Prozess müssen ihren Beitrag leisten, um den Veränderungsprozess zu beschleunigen:

- » **Politik und Behörden** müssen beginnen, Budgets für die Begleitung der Veränderungsprozesse zur Verfügung zu stellen, wie dies bereits in einigen Pilotprojekten, wie beispielsweise dem Programm „Modus F“ der „Stiftung Bildungspakt Bayern“ erfolgt.
- » **Unternehmen** können ihre Erfahrung direkt an Schulen vermitteln, indem sie beispielsweise Coaching-Patenschaften mit Schulen eingehen. Ihre internen Coaches können sich in Schulprojekten engagieren, die HR-Verantwortlichen können ihre Kompetenz einbringen oder Coaching-Projekte sponsorn.
- » Darüber hinaus sind **Coaching-Ausbildungsinstitute und -Verbände** gefordert, nicht nur die Unternehmen in ihren Marketing- und Kommunikationsaktivitäten vor Augen zu haben, sondern auch mitzuhelfen, dass Coaching im Schulumfeld bekannt wird.

Nicht zuletzt wird die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft zu einem guten Teil von dem „Neuen System Schule“ abhängen. Coaches haben Werkzeuge, um Veränderung zu initiieren, zu begleiten und zu beschleunigen. Damit haben sie auch eine Verantwortung, diese an den entscheidenden Stellen in einer Gesellschaft zum Einsatz zu bringen.



Foto: Jan Roeder

Der Autor

Franz Neumeyer ist ICF-zertifizierter (PCC) Global Executive Coach, Berater für ganzheitliche Kulturveränderung und Gründer von Global Synergies. Er blickt auf 15 Jahre Erfahrung als Führungskraft und Geschäftsführer im internationalen Umfeld, davon 13 Jahre in den USA, zurück. Im September 2008 gründete er zusammen mit zehn weiteren Coaches die „Coaching Initiative Bildung und Zukunft“ (CIBZ). Er ist heute Vorstand des inzwischen als gemeinnützig anerkannten Vereins.

fneumeyer@global-synergies.com
www.coachinginitiative-bildungundzukunft.de

„Welche Coaching-Ausbildung ist denn wirklich praxisnah?“

„Die von der Haufe Akademie: Da ist alles drin!“

Ausbildung zum Zertifizierten Coach

Gemäß den Standards des Qualitätsring Coaching und Beratung e.V.

Coaching ist die nachhaltigste und individuellste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung. Wenn Sie erfolgreich coachen wollen, brauchen Sie vor allem eines: Professionalität. In dieser anerkannten Coaching-Ausbildung lernen Sie, wie Sie systematisch vom Erstgespräch zum Coaching-Auftrag und von der Situationsanalyse zum Transfererfolg gelangen. So festigen Sie Ihr Standing als gefragter Coach und Berater.



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung richtet sich nach den Qualitätsstandards des Berufsverbands Qualitätsring Coaching und Beratung e. V., der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings und der Beratung einsetzt.

Ausbildung mit Zertifikat

- 20 Seminartage in 5 Modulen à 4 Tage mit dazwischen liegenden Praxisphasen.
- Abschlussarbeit: Dokumentation eines Coaching-Prozesses.
- 2 Tage Prüfung vor dem Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. und der Haufe Akademie.
- Ausbildungsdauer: ca. 1 Jahr.

Teilnahmegebühr

Vorzugspreis bei Vorabzahlung: € 8.950,- + MwSt. inkl. Prüfung
Gesamtpreis bei 5 Teilzahlungen: € 9.950,- + MwSt. inkl. Prüfung

Termine und Orte

05.05.10 – 08.04.11, Stuttgart
03.11.10 – 07.10.11, Hagen

Ausführliche Informationen und Anmeldung im Internet:
www.haufe-akademie.de/5010



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – die vier Leistungsfelder der Haufe Akademie:

- **Seminarprogramm**
Seminare und Trainings
Tagungen
E-Learnings
Seminare in englischer Sprache
- **Programme mit Zertifikat**
Lehrgänge und Schulungen
Ausbildungen und Qualifizierungsprogramme
Schriftliche und Fernlehrgänge
- **Inhouse-Training**
Firmeninterne Durchführung unserer Seminare und Zertifikationsprogramme
Individuelle Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen nach Bedarf
- **Beratung und Prozessbegleitung**
Coaching, individuelle Beratung
Organisationsberatung und Prozessbegleitung



Weiter durch Bildung
www.haufe-akademie.de



Menschen können irren, Coachs auch. Die Arbeit mit der Fehlbarkeit

Von Dr. Annefried Hahn

Im Coaching kann man sich leicht verstricken. Denn hier begegnen sich wechselseitig zunächst unbekannte „Welten“: die des Coachs und die des Klienten. Coachs, die nicht der Versuchung erliegen, den Durchblick gepachtet zu haben, können ihre Fehlbarkeit als Methode einsetzen. Davon können beide profitieren, Coach und Klient.

Einflüsse im Coaching

Die Coaching-Beziehung ist die Basis für das Gelingen des Coaching. Sie ist aber auch die Basis für Verstrickung und Irrtum. Denn im Hintergrund wirkt das Gewohnheitswissen (s. Kasten), das in seinem Bezug zur ursprünglichen Lebenswelt gebunden bleibt und erst dann offensichtlich wird, wenn es in den Vordergrund gerät. Es äußert sich (ungefragt) in Emotionen und Handlungen, in (Körper-) Sprache, in Alltagstheorien und Überzeugungen.

Das Gewohnheitswissen

Das komplette und komplexe Gewohnheitswissen ist in jeder Situation vorhanden. Es schafft Verbindung im Hintergrund einer Lebens-/Arbeitswelt. Gewohnheitswissen ist Wissen um bewährte und quasi endgültige Lösungen. Diese Lösungen stehen den Angehörigen einer Lebens-/Arbeitswelt zur Verfügung. Sie sind dann präsent, wenn sie gebraucht werden. Sie stellen sich praktisch automatisch ein und kombinieren sich wie von selbst mit den Handlungen, die im Vordergrund sind. Das besagt der Lebensweltbegriff nach Schütz & Luckmann (2003), auf den ich mich beziehe.

Was im Hintergrund wirkt, ist den Angehörigen anderer Arbeits- und Lebenswelten nicht unbedingt bekannt. Im Coaching begegnen sich daher wechselseitig zunächst unbekannte „Welten“: die des Coachs und die des Klienten. Der Coach muss sowohl mit der Komplexität, die seine Klienten im Hintergrund mitbringen, umgehen, als auch mit seinem eigenen Hintergrund, aus dem heraus er auf seine Klienten reagiert. Das erfordert Verständnissarbeit. Diese kann gelingen oder misslingen.

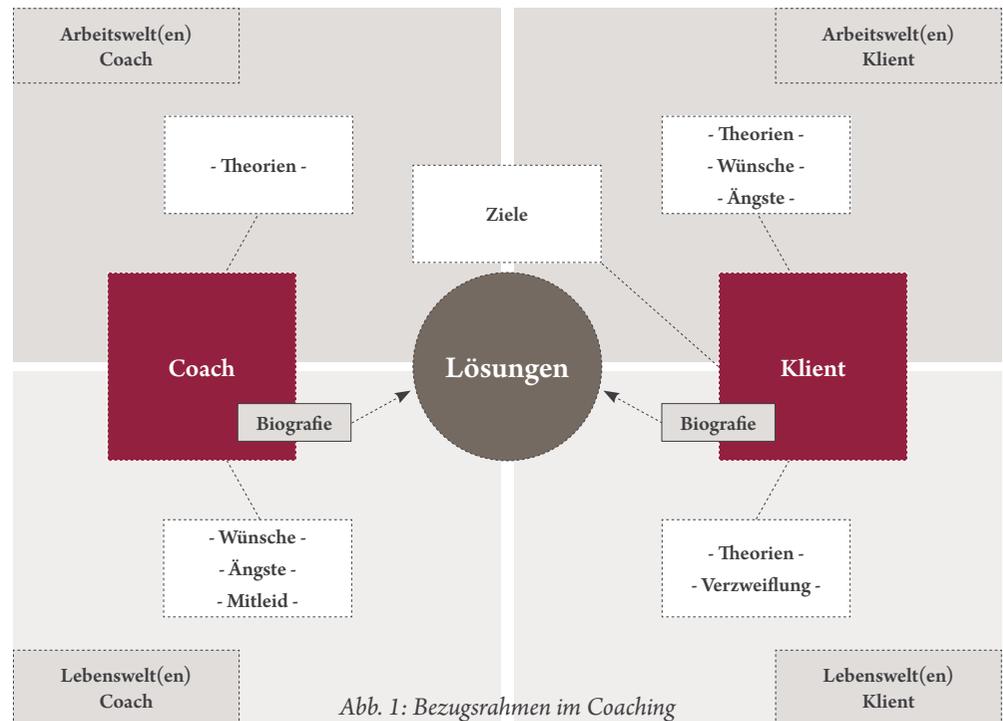


Abb. 1: Bezugsrahmen im Coaching

Wenn also sowohl das Offensichtliche als auch die lebensweltlichen Bezüge von Coach und Klient den sehr komplexen Bezugsrahmen im Coaching-Prozess bilden, sitzen sich nicht bloß Individuen gegenüber: Vielmehr agiert der Coach im Rahmen sämtlicher Bezugswelten der (mindestens) beiden Beteiligten. Diese sind keineswegs klar erkennbar für ihn. Denn sie führen solange ein Schattendasein, bis sie ans Licht geholt werden – oder von selbst aufscheinen.

Die Coaching-Beziehung ist folglich so komplex wie das Gewohnheitswissen der Beteiligten. Sie bildet einen eigenen Bezugsrahmen (s. Abb. 1). Er soll umfassen, was für den verabredeten Prozess relevant ist – und zugleich Neues zur Verfügung stellen. Das bedeutet, dass dieser Bezugsrahmen auch seine eigene Erweiterung zum Ziel hat. Denn es geht um neues Verhalten für neue Ziele und neues Denken – um bisher Ungekanntes. Vereinfacht gesagt: *Der Bezugsrahmen ist der Ort der Veränderung*, wie Ulrich Dehner (2008) richtig darstellt. Dies stimmt allerdings nicht nur für die Klienten, sondern ebenso für den Coach. Darum geht es mir hier: Jeder neue Klient bedeutet für uns Coachs eine neue Herausforderung zur eigenen Veränderung. Übertrieben? Keineswegs.

Ein Beispiel aus meiner Praxis

Vor einigen Jahren arbeitete ich mit M., einer Führungskraft der oberen Ebene des mittleren Managements eines international tätigen Unternehmens, an seiner freudlosen Leistungsbereitschaft. Seine Gesundheit litt seit Jahren. Eines Tages sprachen wir über seinen „Einsatz“ im Privatleben. Es stellte sich heraus, dass M. sich zwar für andere enorm einsetzte, sich mit seinen Wünschen ans Leben aber in den Ruhestand „vertagte“. Von mir auf die Vernachlässigung seiner Person – wie ich es damals sah – hingewiesen, wechselte er in Small Talk.

In der nächsten Sitzung war er sehr zurückhaltend. Auf meine Frage, was diese Zurückhaltung bedeute, antwortete er mit dem Vorwurf, ich hätte ihn vollkommen missverstanden und ihn zudem herabgewürdigt. Ich bat ihn, mir zu erklären, was ich hätte besser verstehen sollen. Ich erfuhr, dass er seine Wünsche beschützen wollte, indem er sie in sein Alter vertagte. Er fürchtete, dass sie sonst dem Leistungsdruck unterliegen und ihren Glanz verlieren könnten. Diese Art der Fürsorge hatte ich nicht verstanden. Im Gegenteil hatte ich ihm unterstellt, dass er sich nicht kümmerte. Ich empfand Scham über mein Urteilen und ent-



schuldigte mich. Daraufhin blinzelte mein Klient und drückte Tränen weg. Dann bedankte er sich. Er hätte noch nie erlebt, dass jemand einen solchen Fehler zugeben hätte, sagte er.

Als er sich in der Folge seiner eigenen Scham für Fehler stellte, konnte er im Anschluss seine Probleme lösen. Seine Wünsche mussten nicht mehr auf den Ruhestand warten. Er setzte sie um. Und siehe da, auch die Arbeit machte ihm wieder Freude.

Meine Perspektive auf M. im Umgang mit seinen Wünschen war aus dessen Sicht fehlerhaft. Aus meiner Sicht war sie „normal“, eine Sichtweise innerhalb meines psychologischen Bezugsrahmens eben. Die Lösung ergab sich jedoch weder aus seiner noch aus meiner Sicht: Sie folgte aus der Auseinandersetzung mit der jeweils anderen Perspektive. Das Neue ergab sich im gegenseitigen Verständnis. Ich verstand nun: Der Schutz der Wünsche, damit sie ihren Glanz behielten, hatte Vorrang vor der Verwirklichung der Wünsche. M. verstand und erlebte, dass er auch und gerade in der Verwirklichung für das „Glänzen“ seiner Wünsche sorgen konnte. Durch die Verbindung beider Handlungen – Schutz und Verwirklichung – gelang es M., seine privaten Wünsche umzusetzen und seinen Arbeitseinsatz zu entkrampfen.

Dieses Beispiel zeigt, wie sich das komplexe Gewohnheitswissen ungefragt einmischt. Ich spreche absichtlich nicht von Gegenübertragung. Denn es handelt sich nicht um den Hinweis auf eine Störung! Im Gegenteil: Ich sehe solche strauchelnden Interaktionen als Aufforderung zur Erweiterung des eigenen Bezugsrahmens als Coach. Im Beispiel: anzuerkennen, dass Wünsche geschützt werden müssen. Darüber hinaus weisen sie auf eine Lösungssuche beim Klienten hin. Denn ein für die Lösung noch fehlender Teil tritt aus dem Hintergrund ins Offensichtliche. In meinem Beispiel in Form einer Kränkung des Klienten und als Kritik und Scham bei der Coach.

Durchblick gewinnen – neugierig sein

Wie lässt sich nun die Verstrickung des Coachs im komplexen „Angebot“ der Klienten erkennen? Im genannten Beispiel machte der Klient seine Coach aufmerksam auf ihr – seiner Meinung nach – falsches Urteil. Wir können eher nicht davon ausgehen, dass unsere Klienten unsere Ansicht, die wir aus unserem Gewohnheitswissen ableiten, übernehmen. Daher sind wir Coachs als Professionelle gefragt, uns selbst für die Hintergrundprozesse im Coaching zu sensibilisieren, so dass wir Verstrickungen frühzeitig

erkennen. Vermeiden können wir sie nicht. Das wäre zudem der falsche Weg: Denn Verstrickung ist Teil jeder Beziehung. Sie ist eine Art „Wegweiser“, der sich durch Verständigung „lesen“ lässt. Perfektionismus und digitale Lösungen stünden dem Prozess der Verständigung im Wege.

Neugier weist auf das noch nicht bekannte Neue hin. Alles wissen und alles schon kennen, kann im Coaching schnell in die Sackgasse führen. Um Neues zu entdecken, um sich einzulassen auf das „Fremde“, möglicherweise Ängstigende, braucht es neben der Eigenschaft, neugierig zu sein, die Fähigkeit zu gleichschwebender Aufmerksamkeit, Selbsterfahrung und Reflexion.

Gleichschwebende Aufmerksamkeit

Grundlegend für Erkenntnis ist die Wahrnehmung. Durch Fokussierung kommt es zu selektiver Wahrnehmung. Ereignisse werden betrachtet, Fakten und Erklärungen gesucht. Das Denken ist mit dem eigenen Gedächtnis, dem eigenen Wissen und den eigenen Affekten verwoben. Doch das Verstehen des Fremden, des Gegenübers, setzt das Verstehen des Fremden in mir selbst voraus.

Über das Eintauchen in gleichschwebende Aufmerksamkeit entwickelt sich eine Dezentrierung – Prozesse im Hintergrund werden be-

wusst. Das geht mit Entspannung einher: Die Muskeln lockern sich, das Denken verlangsamt sich, Gedanken werden flüchtig, die Atemfrequenz sinkt. In diesem Prozess können Gefühle, Bilder oder Körpersensationen auftauchen, die im angespannten, hektischen Alltagsgeschäft keinen Platz fanden. Gleichschwebende Aufmerksamkeit widerspricht dem Zeitgeist. Sie verlangt einen angemessenen Zeitraum; Zeitdruck zerstört sie.

Geeignete Methoden, gleichschwebende Aufmerksamkeit zu entwickeln, gibt es mehrere. Hier kann jede ihren oder jeder seinen eigenen Weg finden (s. Kasten). Solche Techniken begünstigen eine ganzheitliche, leibgebundene Wahrnehmung und sind geeignet, ein „Abdriften“ in nur eine Perspektive (wie beispielsweise nur zu denken oder nur zu fühlen) zu verhindern. Innere Haltungen, die ich als gegeben hinnehme – und über die ich normalerweise nicht nachdenke, gelangen ins Bewusstsein. Scheuklappen können abgelegt werden.

Beispielmethoden, gleichschwebende Aufmerksamkeit zu entwickeln

- » (Vipassana-) Meditation und Yoga (achtsame Körperbewegung und Atmung)
- » Joggen ist für mich eine Praxis leibgebundener Dezentrierung
- » Sensory Awareness (Brooks, 2005) ist eine ebenfalls leibgebundene Dezentrierungsmethode, die - anders als Yoga - auf vorgegebene Bewegungsabläufe verzichtet

Selbsterfahrung – „Look, I am a foreigner“

Um zu unterscheiden zwischen meinem eigenen Gewohnheitswissen und dem der Klientin, brauche ich als Coach auch Erfahrung mit mir selbst im Kontakt mit anderen: Selbsterfahrung. In vielen Coaching-Ausbildungen nimmt sie bereits einen Teil des Trainings ein. Auch ein Lehr-Coaching unterstützt den (angehenden)

Meine Fragen zu blinden Flecken

- » Schalte ich in meiner Freizeit ab und führe ich mein eigenes Leben?
- » Könnte ich eine prominente Führungskraft abweisen, wenn ich meine, nicht die Richtige zu sein?
- » Weise ich unpassende Coaching-Anfragen ab?
- » Bitte ich Kollegen um Hilfe, wenn ich mal nicht weiter weiß?
- » Stelle ich mich meinem Mitleid, meiner Angst, Verzweiflung, Trauer oder Wut?
- » Verantwortete ich meine Fehler und Erfolge?
- » Wie geht es meinen blinden Flecken? Gibt es eventuell einen neuen blinden Fleck?
- » Worauf bin ich neugierig?

Coach, sich selbst zu erfahren. Selbsterfahrung hört aber nicht auf, wenn die Weiterbildung endet! Im Coaching werden wir mit immer neuen Herausforderungen an unser (Gewohnheits-) Wissen konfrontiert.

Zudem hat jeder Coach seine eigenen *blinden Flecken*, deren Ausmaß sich oft erst im Laufe eines Coach-Lebens ermessen lässt. Bei mir war ein solcher das psychische Trauma, das mich immer wieder aufs Neue und in neuer Weise ins Fehlbare führte. Vor Jahren begleitete ich eine Mitarbeiterin im öffentlichen Dienst, die durch eine Messerattacke im Dienst lebensgefährlich verletzt wurde. Ich folgte nicht meinem ersten Impuls, sie zu unterstützen, schnellstmöglich wieder zur Arbeit zu gehen. Wie die anderen Berater der Berufsgenossenschaft und Opferhilfe ließ ich mich von meinem Mitleid leiten, packte sie „in Watte“ und konfrontierte sie allenfalls „daunenweich“. Als sie nach einem Jahr wieder arbeiten ging, wurde sie gemobbt. Ihr wurde vorgeworfen, sie wäre selbst schuld gewesen; sie hätte die Attacke vorhersehen müssen. Sie reagierte verbittert und ließ sich schließlich versetzen.



ERFAHRUNG DURCH ERLEBEN Seminare & Trainings für Führungskräfte

Fachliche und soziale Kompetenz intelligent zu kombinieren – das erwartet Ihr Berufsumfeld von Ihnen.

LeadingRein als Experte für strategische Führungskräfte-Entwicklung hilft Ihnen, Ihren „blinden Fleck“ zu entdecken, Zukunftskompetenz zu erwerben und mentale Barrieren zu überwinden.

Die Interaktion mit dem Pferd versetzt Sie in die Lage, sich selbst und Ihren Führungsstil zu reflektieren und die Wirkung Ihres Verhaltens sofort auszuprobieren.

Wir entwickeln Strategien zur erfolgreichen Transformation des Erkannten und Erlernten in den Berufsalltag.

Seminar-Themen sind

- Führungsverhalten
- Teambildung und Teamentwicklung
- Konflikt- und Stressmanagement
- Change Management
- Weitere „Soft Skill“-Themen



LEADINGREIN
Management-Training & Coaching
Donnenberger Str. 68
D-42553 Velbert
T +49 2053 42 54 947
M +49 173 878 21 10
j.bender@LeadingRein.de
www.LearningRein.de

Anzeichen für Verstrickung

- » mich unbehaglich fühlen
- » keine Lust haben, nachzudenken oder so differenziert aufzuschreiben
- » Differenzieren gelingt nicht, alles verwirrt sich immer wieder
- » Angst, etwas aufzuschreiben oder den Kollegen (in der Supervision) mitzuteilen
- » ein „unerschütterlicher“ Glaube, eh das Richtige zu tun oder sowieso nichts zu vergessen
- » die Einschätzung, dass eine Beobachtung unwichtig sei
- » blinde Flecken oder Missing Links nicht wahrhaben wollen

Mitleid ist die natürliche Reaktion auf Trauma-Opfer. Weil Mitleid in solchen Fällen meist mit Hilflosigkeit und Verzweiflung einhergeht, ist es schwer auszuhalten und verleitet zu vorschnellen Handlungen in Form von unreflektiertem und ungefragtem Helfen. Doch damit lässt sich im Grunde nur die eigene verzweifelte Hilflosigkeit angesichts des Unfassbaren abschwächen.

Meinen zentralen blinden Fleck, den angemessenen Umgang mit dem Psychotrauma, habe ich inzwischen umfassend ergründet. Doch kann ich mich darauf verlassen, ihn genügend ausgeleuchtet zu haben? Was geschieht, wenn ich neuem, mir bisher unbekanntem und erschreckendem Unfassbaren begegne? Mich immer wieder damit auseinanderzusetzen, dazu zwingen mich nicht nur meine Klientinnen und Klienten. Es ist zudem eine Frage meiner eigenen Glaubwürdigkeit als Coach – und auch meiner Neugier. Daher stelle ich mir von Zeit zu Zeit selbst Fragen (s. Kasten). Antworte ich mit „nein“ oder „eventuell“, forsche ich weiter, in Form von Selbsterfahrung.

Reflexion

Sie ist die dritte wichtige Ebene, um (die Gefahr von) Verstrickung zu erkennen. Das übliche Setting dafür ist die (*kollegiale*) Supervision. Hier

werden Dilemmata von den Kollegen aus deren Perspektiven konfrontiert. In gemeinsamer Reflexion werden Lösungen erarbeitet.

Der Anfang jeder Reflexion einer Coaching-Sitzung ist für mich die *differenzierende Verschriftlichung*. In diesen Protokollen differenziere ich zwischen meiner sinnlichen Wahrnehmung (hören, sehen und so weiter), meinen Gefühlen und Körpersensationen sowie meinen Fantasien und Ad-hoc-Reflexionen oder auch nachträglichen Gedanken. Mein Erleben aus diesen verschiedenen Perspektiven – wahrnehmen, was geschieht und gesagt wird, mein eigenes Unbehagen oder Behagen spüren, mir bei Bedarf meine unreflektierte Reaktion (beispielsweise ein spontaner Helferimpuls) eingestehen – zu betrachten, unterstützt die professionelle Haltung durch Perspektivenwechsel, Distanzierung und reflektiertes Mitleid (s. Kasten).

Reflexion in-praxi umfasst die Reflexion der Wahrnehmung direkt im Coaching-Prozess. Vor der Sitzung nehme ich meine Stimmung, Emotionen, Themen und Gedanken wahr und ordne sie zu. Bei der Begegnung mit der Klientin nehme ich dann wahr, was sich wie verändert und reflektiere das – oft ein erster Hinweis auf Relevantes. Im weiteren Prozess lehne ich mich innerlich immer wieder zurück, reflektiere was geschieht, und *wähle aus*, worauf ich eingehe, worüber ich mit dem Klienten *gemeinsam nachdenken* will. Leiten lasse ich mich von meiner Neugier. Tritt beispielsweise „Leistung wollen“ auf, ist das ein Hinweis auf... Vermeidung? Angst? Machtkampf? Oder etwas anderes?

Für eine Fehlbarkeitskultur

Coaching will eine etablierte und anerkannte Profession werden, mit einem rechtlich gesicherten Berufsbild. Narzisstische Konkurrenz- und Versagensängste können auf unserem Weg dahin die Lebendigkeit des Coaching, die Vielfalt der Ansätze, die Neugier auf Neues und die Lust am Coachen verdrängen. Ich plädiere dafür, dass wir uns in den Ausbildungen, den Supervisionen, auf



Foto: Privat

Die Autorin

Dr. phil. Annefried Hahn ist Psychologin und Politologin. Sie leitet das IQ Institut für Qualitative Organisationsentwicklung in Berlin. Ihr zentrales Thema ist die Bewältigung von (extremer) Belastung. Dazu coacht, forscht und publiziert sie. Für Coachs bietet sie Fortbildung und Supervision unter anderem zur Bewältigung von (extremer) Belastung an.

www.iq-entwicklung.de

den Kongressen und in unseren Arbeitsgruppen mit Neugier und Leidenschaft dem Reichtum und der Vielfalt unserer Coaching-Aufgaben widmen – sowie unserer Fehlbarkeit.

Denn: Menschen können irren. Und Coachs auch, weil sie eben auch Menschen sind – und keine Halbgötter, Superfrauen oder -männer. Auch wenn Klienten mit Fremdhilfewunsch das gelegentlich gerne so hätten. Oder Coachs angesichts der Versuchung, sich für bewundernswürdig zu halten, gelegentlich schwach werden können. Aber unsere Fehlbarkeit ist nicht nur Fakt. Sie ist mitnichten ein Makel, sondern unsere kostbarste Ressource.

Antwort

Senden Sie diese Seite per Fax an 030 – 209 166 413 oder per Post an unten stehende Adresse! Oder bestellen Sie rasch telefonisch unter der Rufnummer 030 - 209 166 411!

Wirtschaftspsychologie aktuell

Die neue Themenausgabe „Wege zum Erfolg“ für Sie im Schnupper-Abo – mit Geschenk!



Die neue Themenausgabe „Wege zum Erfolg“ gibt Ihnen einen umfassenden Einblick in Erfolgsfaktoren für Coaches, Berater, Trainer und Führungskräfte. Diese Ausgabe und die nachfolgende 2/10 „Herausforderung Stress“ können Sie ab sofort im praktischen Schnupper-Abo bestellen.

Ihr Vorteil: Sie erhalten beide Hefte zum Vorzugspreis und sparen damit mehr als 30%! Wenn Sie bis zum **15. Juni 2010** bestellen, schenken wir Ihnen zusätzlich den Schwerpunkt „Weiterbildung“.

Inhalte von 1/10 „Wege zum Erfolg“

- Marketing für Coaching-Angebote
- Misserfolge verhindern und managen
- Think smart: vom Träumen zum Tun
- Spielregeln von Creative Work

Inhalte von 2/10 „Herausforderung Stress“

- Anti-Stress-Strategien
- Ausgeglichenheit bei der Arbeit
- soziale Kompetenzen im Büro
- Innere Erfolgsverhinderer

Ja, ich bestelle noch heute mein Schnupper-Abo:

Senden Sie mir die beiden Ausgaben 1/10 „Wege zum Erfolg“ und 2/10 „Herausforderung Stress“ (erscheint am 24. Juni 2010) zum Vorteilspreis zu je € 14,50 inkl. MwSt. zu. **Ich spare** gegenüber dem regulären Heftpreis **mehr als 30%** und die Versandkosten übernimmt der Deutsche Psychologen Verlag für mich. Wenn Sie bis 7 Tage nach Erhalt der letzten Ausgabe nichts von mir hören, möchte ich die Zeitschrift im Jahresabo beziehen (4 Ausgaben zu je € 18,-). Das Jahresabo ist mit einer Frist von sechs Wochen zum Ende des Bezugszeitraums kündbar.

Als **Geschenk** erhalte ich zusätzlich die Themenausgabe „Weiterbildung“, wenn ich bis zum **15. Juni 2010** bestelle.

Organisation/Firma/Name

Straße

PLZ, Ort

E-Mail/Telefon

Datum, Unterschrift

101206



Hochschulreife von Coaching-Lehrgängen

Von Dr. Elke Berninger-Schäfer und Thomas Webers

Aufgrund eines fehlenden rechtlichen Rahmens ist die Selbsterkennung zum Coach für jeden jederzeit möglich. Doch der Markt verlangt zunehmend, sich zu legitimieren. Ausbildungsinstitute und Verbände bedienen diese Nachfrage mit unterschiedlichen Zertifizierungsangeboten. Das verlagert das Legitimationsproblem auf eine andere Ebene, ohne es aber angemessen zu lösen. Erst mit der Anbindung an Hochschulen und die Wissenschaft wird Coaching sich nachhaltig professionalisieren können. Was bietet der Markt hierzulande? Und wie sind die Angebote einzuschätzen?

Verbandsakkreditierung von Coaching-Weiterbildungen

Mit der steigenden Nachfrage im Coaching-Markt sind die Notwendigkeit und das Bedürfnis von Nachfragenden und Anbietenden gewachsen, professionelle Profile auszuweisen, zu erkennen und diese beurteilen zu können. Wie bei jeder Professionsbildung kommt dabei der Aus- und Weiterbildung eine entscheidende Bedeutung zu. Bisher wurden Coaching-Weiterbildungen weitgehend von privaten Instituten angeboten, häufig als Ergänzung zu bereits bestehenden Weiterbildungsmöglichkeiten in Psychotherapie, Supervision und Beratung. Mit dem Zertifikat eines solchen Weiterbildungsinstituts in Händen argumentiert es sich als Coach in Akquisitionsverhandlungen leichter.

Doch, fragen sich kritische Einkäufer der Dienstleistung Coaching, haben solche privaten Weiterbildungsinstitute nicht primär wirtschaftliche Interessen? Hat man schon einmal davon Kenntnis genommen, dass jemandem – aufgrund mangelnder Eignung – ein solches Zertifikat verwehrt worden sei? Wer, so fragt sich das Publikum, zertifiziert also die Zertifizierer? Wie kann man ein solches Qualitätsversprechen einer Weiterbildung glaubwürdig vertreten?

Einem zunehmenden Qualitätsbewusstsein im Markt wird durch die Definition von Qualitätsstandards Rechnung getragen. Solche beziehen sich auf die Ausübung von Coaching und ebenso auf die Weiterbildung. An der Qualitätsdiskussion beteiligen sich – neben ersten wissenschaftlichen Beiträgen – vor allem die *Coaching-Verbände*. Eine Möglichkeit, sich bei ausgewiesenen Coaching-Verbänden zu akkreditieren, gibt es erst seit einigen Jahren, da Coaching-Verbände selbst noch eine relativ junge Geschichte haben. Sie können Einzelinteressen übersteigen und branchenübergreifend Standards definieren. Beispielsweise hat der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) im Jahr 2007 ein umfangreiches Kompendium herausgegeben, in dem „Leit-

linien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession“ beschrieben sind.

Den Vorteilen dieser Praxis stehen jedoch auch Nachteile gegenüber: Es existieren weit mehr als ein Dutzend verschiedener Verbände – mit unterschiedlichen Standards. Für Außenstehende ist es nicht immer leicht nachzuvollziehen, welche Interessen sich dort bündeln und ob nicht Weiterbildungsinstitute gleich ihre „eigenen Verbände“ gründen. „Die Zeiten der völlig unabhängig agierenden Ausbildungsinstitute sind vorbei,“ so konstatierte Professor Hans-Jörg Künzli von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) schon im Jahr 2006. „Zu fordern sind partnerschaftliche Assoziationen mit Hochschulen für gemeinsame Forschungen und Entwicklungen. Wobei hier der Wissenstransfer keineswegs als Einbahnstraße gedacht ist. Es kann nicht schaden, wenn das Hochschulpersonal ab und an einen richtigen Coach und dessen Kunden erlebt.“ Dieser Aussage entspricht ein ganz aktueller Trend, der sich in zunehmenden Angeboten von Coaching-Weiterbildungen als Studien- oder Kontaktstudiengängen abzeichnet. – Und inzwischen nimmt im Zuge der fortschreitenden Professionalisierung die wissenschaftliche Forschung im Coaching-Bereich zu (Greif, 2008; Kühl, 2008; Künzli, 2009).

Akademisierung der Weiterbildung

In der Empfehlung des EU-Parlaments und des EU-Rates vom 23. April 2008 wurde der Europäische Qualifikationsrahmen (EQF: European Qualifikation Framework) als europäisches Referenzinstrument eingerichtet. Er ist ein europäischer Rahmen, der die Zuordnung von Bildungsabschlüssen zu europäischen Niveaustufen ermöglichen soll. Der EQF sieht vor:

- » acht Niveaustufen, die sowohl die berufliche als auch die Hochschulbildung umfassen
- » Orientierung an den Lernergebnissen
- » Beschreibung der Lernergebnisse anhand der Begrifflichkeiten: Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen

- » Einbeziehung informell erworbener Kompetenzen

Der EQF soll zu einer erhöhten Transparenz von Qualifikationen in Europa beitragen und die Durchlässigkeit zwischen und innerhalb der Bildungssysteme erhöhen. Er verbessert vor allem die Transparenz und erleichtert Arbeitgebern und Bildungseinrichtungen, die von einem Bürger erworbenen Kompetenzen zu beurteilen. Maßgeblich dafür ist das anzuwendende Kreditpunktesystem (ECTS – European Credit Transfer System), das den sogenannten Workload ausweist.

Akademische Aus- und Weiterbildungen unterliegen der Rechenschaftspflicht und unterziehen sich Qualitätssicherungsmaßnahmen, die folgenden Grundsätzen genügen müssen:

- » Die Qualitätssicherung soll alle Ebenen des Aus- und Weiterbildungssystems umfassen und *integraler Bestandteil der internen Verwaltung* sein.
- » Die Evaluierung von Einrichtung und Programmen wird von *externen Prüforganen* vorgenommen.
- » Die Evaluierung umfasst *Kontext, Input, Prozess und Output*.
- » *Gegenstände der Qualitätssicherung* sind unter anderem: Klare und messbare Ziele und Standards, Leitlinien für die Umsetzung unter Einbindung der Betroffenen, angemessene Ressourcen, einheitliche Evaluierungsmethoden/Selbstbewertung und externe Prüfung, allgemein zugängliche Evaluierungsergebnisse.

Der EQF wurde im April 2008 vom Europäischen Parlament und vom Rat angenommen. Der Rahmen empfiehlt, nationale Qualifikationssysteme oder -rahmen bis 2010 auf den EQF zu beziehen und zu gewährleisten, dass sich alle neuen Qualifikationen, die ab 2012 erteilt werden, auf das geeignete EQF-Niveau beziehen. Die meisten Mitgliedstaaten entwickeln derzeit ihre eigenen nationalen Qualifikationsrahmen mit Bezug zum EQF. In Deutschland wird derzeit der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR)

entwickelt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat eine „Nationale Referenzstelle für die Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung“ (DEQAVET) initiiert. Weitere Maßnahmen sind in Planung.

An dieser Stelle wird deutlich, dass sich einerseits die gesamte Weiterbildungslandschaft demnächst mit dem DQR beschäftigen muss und andererseits Hochschulabschlüsse (Bachelor, Master), die bereits nach dem Bologna-Prozess (s. Kasten) akkreditiert werden müssen, per se einen Wettbewerbsvorteil aufweisen.

Coaching-Studienangebote

Die Akademisierung von Coaching-Weiterbildung erfordert vor allem einen wissenschaftlichen Zugang. Dieser umfasst intensivierte For-

schung und die damit zusammenhängenden Ansprüche an die Lehrqualität. Des Weiteren bedarf es einer Orientierung an der Persönlichkeitsentwicklung und eines methodischen Zugangs. Es muss sich um eine seriöse Angebotspalette für Studierende handeln. Die Grundsätze für die Qualitätssicherung in der Aus- und Weiterbildung müssen erfüllt sein. Für den Beitrag der Hochschulen zur Professionsbildung ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, dass bei akkreditierten Studiengängen deren Qualitätsbeurteilung immer auch auf die berufsqualifizierende Eignung achtet. Dies kann bei den in den nachfolgenden Übersichten enthaltenen Qualifizierungsangeboten zum Coaching, die auf einer Internetrecherche beruhen und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, nicht in allen Fällen erwartet werden.

Bologna-Prozess

Ziel des Bologna-Prozesses ist es, dass Europa durch die Einführung eines gestuften Studiensystems aus Bachelor und Master mit europaweit vergleichbaren Abschlüssen, der Einführung und Verbesserung der Qualitätssicherung sowie der Steigerung der Mobilität im Hochschulbereich stärker zusammenwächst. Die Umstellung der Studiengänge auf das zweistufige Bachelor-/Master-Studiensystem (BA/MA) ist das bekannteste Ergebnis der Bologna-Reform:

» Der **Bachelor** führt bereits nach drei bis vier Jahren zu einem berufsbefähigenden Abschluss, so dass der Berufseinstieg früher als bisher möglich ist. Vor allem aber ist dieses Studiensystem international kompatibel und bildet damit die Grundlage für mehr Mobilität im Studium.

» Die konkrete Zulassung zur zweiten Stufe, einem **Masterstudiengang**, hängt auch von den erbrachten Leistungen in der ersten Stufe ab. Masterstudiengänge werden in konsekutive, nicht-konsekutive und weiterbildende Studiengänge unterteilt. Unter konsekutiven Studiengängen werden inhaltlich aufeinander aufbauende Bachelor- und Masterstudiengänge verstanden, wobei der Masterstudiengang den Bachelorstudiengang fachlich fortführt und vertieft. Weiterbildende Masterstudiengänge setzen einen Hochschulabschluss und eine mindestens einjährige Berufserfahrung voraus und sollen an die beruflichen Erfahrungen der Studierenden anknüpfen.

Mit der **Akkreditierung** wird geprüft, ob die Hochschulen bei der Gestaltung ihrer Studiengänge fachliche Mindeststandards einhalten und bestimmte Strukturvorgaben erfüllen. Studierenden und Arbeitgebern sollen dadurch verlässliche Orientierungen hinsichtlich der Qualität von Studienprogrammen und Hochschulen gegeben werden. Auf Beschluss der Kultusministerkonferenz wurde ein nationaler Akkreditierungsrat eingerichtet, der für die Durchsetzung vergleichbarer Qualitätsstandards zuständig ist. Der Akkreditierungsrat akkreditiert und überwacht Agenturen, die Studiengangsakkreditierungen durchführen. Grundlage für die Akkreditierung bilden die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum.

www.bmbf.de

Coaching als Kontaktstudiengang

Kontaktstudiengänge sind Elemente der wissenschaftlichen Weiterbildung von Hochschulen. Ein Kontaktstudiengang gründet auf einer Studien- und Prüfungsordnung, erfordert Prüfungsleistungen, wird mit einem Hochschulzertifikat abgeschlossen und ist die Bestätigung eines wissenschaftlichen Abschlusses. Ein Kontaktstudium führt allerdings nicht zu einem akademischen Grad.

Derzeit lassen sich *sechs Kontaktstudiengänge zum Coaching in Deutschland* (s. Tabelle 1) ausmachen. Sie werden berufsbegleitend angeboten und sind offen für alle Berufsgruppen oder zielen insbesondere auf Fach- und Führungskräfte. Gelegentlich wird ein Hochschulabschluss oder Berufserfahrung vorausgesetzt.

Augsburg: Das Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität bietet diverse Zertifikatskurse unter dem Dach „Beratung, Training und Lehre“ im Rahmen seines Management-Seminar-Programms an. Beispielsweise „Systemische Beratung“: Vier zweitägige Module, davon eines zum Thema „Systemisches Coaching“, plus drei Supervisionstage.

Freiburg: Die Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung (AfW) der Universität sowie der Pädagogischen Hochschule Freiburg bietet ein „Kontaktstudium Coaching und Beratung“ an. Die sechs Module erstrecken sich über neun Monate.

Hannover: Die Zentrale Einrichtung für Weiterbildung (ZEW) der Universität bietet in Kooperation mit dem Bildungswerk Verdi (Niedersachsen) ein „Kontaktstudium Coaching“ an. Die zwölf Kurse erstrecken sich über anderthalb Jahre. Eine zweite ZEW-Weiterbildung zum internen Coach „Business-Coaching für Fach- und Führungskräfte“ läuft über 13 Module und wird von der International Association for Consulting Competence (IACC) anerkannt.

Anbieter	Titel-Studiengang	Aufbau/Abschluss	Anerkennung	Kosten (ca.)
ZWW Uni Augsburg	Management-Seminar-Programm	bspw. Teilmodul in „Systemische Beratung“: 4 Module (64 h) über 5 Monate		3.130 €
Quelle: http://www.zww.uni-augsburg.de/produktpalette/management_seminar_programm.html				
AfW Uni Freiburg	Kontaktstudium Coaching und Beratung	6 Module (184 h) über 9 Monate		3.700 €
Quelle: http://www.akademie.uni-freiburg.de/lager/coaching_beratung_2009.pdf				
ZEW Uni Hannover	Kontaktstudium Coaching	12 Module (325 h) plus weitere Elemente über 18 Monate		3.400 €
Quelle: http://www.zew.uni-hannover.de/offene-angebote-119.html				
ZEW Uni Hannover	Business-Coaching für Fach- und Führungskräfte	13 Module (260 h) plus weitere Elemente über 18 Monate	Anerkennung: IACC	2.780 €
Quelle: http://www.zew.uni-hannover.de/offene-angebote-55.html				
SRH Heidelberg/ FA BW	Coaching	8 Module (128 h) plus weitere Elemente über 18 bis 48 Monate	Akkreditierung: DBVC, 30 ECTS	5.000 €
Quelle: http://web.fh-heidelberg.de/de/fh-heidelberg/14261.html				
Uni Krams	Akademischer Supervisor und Coach	Lehrgang (630 h) über 6 Semester	Anerkennung: ÖVS, 90 ECTS	8.400 €
Quelle: http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/supervisioncoaching/index.php				
Uni Salzburg	Mentalcoaching	10 Blockveranstaltungen (688 h) über 5 Semester plus 368 h Berufspraxis, „Akademischer Mentalcoach“	120 ECTS	12.000 €
Quelle: http://www.mentalcollege.com/interessenten/i_unilehrgang/f_i_unilehrgang.html				
Uni Trier	Ausbildung zum Coach	7 Module (140 h) über 6 Monate	Gutachten „FCG der Universität Hamburg“	4.000 €
Quelle: http://www.uni-trier.de/index.php?id=14885&L=0				

Tabelle 1: Coaching-Kontaktstudiengänge im deutschsprachigen Raum

Heidelberg: Das Coachingzentrum der Führungsakademie Baden-Württemberg bietet in Kooperation mit der Hochschule SRH Heidelberg das Kontaktstudium „Coaching“ – auch als Blended-Learning-Angebot – an. Die acht Module erstrecken sich über 18 bis 48 Monate. Das Angebot ist vom Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) akkreditiert.

Trier: Die Abteilung für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Universität Trier bietet in Kooperation mit Mathis Wissemann und dem Institut für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (IfABO) eine Weiterbildung zum Coach an. Die Ausbildung wurde von der „Forschungsstelle Coaching-Gutachten“ der Universität Hamburg evaluiert und läuft über sieben Module.

Ein Beispiel für ein Kooperationsmodell ist das der Führungsakademie Baden-Württemberg und der SRH Hochschule Heidelberg. Der seit 2003 von der Führungsakademie angebotene, durch den DBVC anerkannte Coaching-Lehrgang kann

seit 2008 auch als Kontaktstudiengang belegt werden. Zu dem bisherigen Lehrgangsangebot mit acht Seminarmodulen, der Teilnahme an kollegialen Coaching-Konferenzen, Lehr-Coaching, Fallsupervisionen, der Dokumentation zweier eigener Coaching-Prozesse, einer Abschlussarbeit und einer Abschlussprüfung wurden von der SRH ergänzende Anforderungen für das Hochschulzertifikat definiert. Hierzu gehören das Ablegen einer Zwischenprüfung mit dem Nachweis von supervidiertem Coaching, höhere Anforderungen an den Umfang und den wissenschaftlichen Bezug der Abschlussarbeit und das Ablegen einer Abschlussprüfung vor einer gemeinsamen Prüfungskommission. Für den Studiengang werden insgesamt 30 Credit Points (ECTS) vergeben. Die Zielgruppe sind Fach- und Führungskräfte mit Hochschulabschluss oder einer gleichwertigen Ausbildung mit mindestens zweijähriger Berufserfahrung.

Bei der ersten festlichen Zertifikatsübergabe wurden die Absolventen, zum größten Teil

(promovierte) Akademiker, nach ihren Gründen für die Erlangung des Hochschulzertifikates „Coaching“ befragt. Sie gaben an, dass ein Hochschulzertifikat eine Qualitätsaussage sei, die besonders im Coaching-Markt als wichtig erachtet werde. Die Credit Points könnten auch im Zusammenhang mit anderen Studiengängen genutzt werden. Die Anforderung, sich mit einer anspruchsvollen Abschlussarbeit auseinanderzusetzen, sei für sie ein bedeutsamer Schritt der theoretischen Vertiefung und persönlichen Weiterentwicklung gewesen. Nicht zuletzt habe es großen Spaß gemacht, sich wieder einmal auf die vertiefte Bearbeitung eines bestimmten Themas zu konzentrieren.

Die beiden österreichischen akademischen Lehrgänge sind deutlich umfangreicher aufgebaut.

» Das Mentalcollege Bregenz führt den Lehrgang zum „Akademischen Mentalcoach“ in Kooperation mit der **Universität Salzburg** (Institut für Sport- und Bewegungswissenschaften) durch.

» Der Lehrgang zum „Akademischen Supervisor und Coach“ wird vom Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie an der **Donau-Universität Krams** durchgeführt.

Coaching als Bestandteil von Masterstudiengängen

Soweit erkennbar, gibt es im deutschsprachigen Raum – außer dem Angebot der European Systemic Business Academy (ESBA) in Wien – derzeit keinen laufenden eigenständigen Coaching-Masterstudiengang. Hierfür dürfte ausschlaggebend sein:

- » Es fehlt eine ausreichend spezifische Forschung und eine darauf aufbauende Lehre.
- » Professionelle Coaches, das zeigen Erhebungen wie die jährliche Coaching-Umfrage (www.coaching-umfrage.de), agieren weit überwiegend als Teilzeit-Coach. Ihre Coaching-Aktivitäten werden häufig ergänzt um andere Beratungs- und Trainingstätigkeiten. Solange die Professionsbildung nicht weiter fortgeschritten und ausdifferenziert ist, trägt eine gründliche Weiterbildung zwar zur Berufsqu-

lifizierung im Coaching bei, kann andererseits jedoch noch nicht als alleinige Grundlage für eine Berufsausübung genügen.

Deshalb werden akademische Aus- und Weiterbildungen im Coaching heute *überwiegend als Bestandteile von breiter angelegten Studiengängen angeboten* – dieses aber bereits in beachtlicher Zahl. Das Angebot lässt sich eher als heterogen bezeichnen (s. Tabelle 2).

Die acht Angebote wenden sich an Hochschulabsolventen; teilweise werden einschlägige Berufs-, Selbst- und Coaching- oder Supervisionserfahrung und ein Mindestalter vorausgesetzt. Zumeist berufsbegleitend konzipiert erstrecken sie sich über fünf bis sieben Semester. Die Studienangebote aus Deutschland, Österreich und der Schweiz verbinden Coaching häufig mit

den Themen Supervision und Organisationsberatung. Oder Coaching ist ein Randthema innerhalb eines übergreifenderen Curriculums. So wird das Modul „Beratung, Training, Coaching“ (Workload: 3 ECTS) im Rahmen der Spezialisierungsmöglichkeit im Masterstudiengang „Wirtschaftspsychologie“ an der Hochschule Fresenius in Köln angeboten.

Die Aufnahme von Coaching-Modulen in Studiengänge zur Supervision und Beratung zeigt die wachsende Bedeutung einer selbstständigen Coaching-Kompetenz. Bei einer fortschreitenden Klärung theoretischer Ansätze im Coaching und einer spezifischen wissenschaftlichen Begleitung ist zu erwarten, dass die Grenzlinien zu anderen Beratungsformen präziser gezogen werden können. Hierbei können nicht zuletzt die Verbundangebote, die eine mehr theoretische

mit einer mehr praxisorientierten Weiterbildung verbinden, dieser Entwicklung einen wertvollen Dienst erweisen, indem sie eine schnelle Rückkoppelung zwischen Theorie und Praxis ermöglichen.

Erste Ansätze in diese Richtung sind erkennbar. So will die FHNW Olten in Kürze einen Master of Advanced Studies „Coaching“ starten. Die Akkreditierung eines Masters in „Business Coaching und Change Management“ an der Hamburger Euro-FH soll offenbar in Kürze erfolgen. An der SRH Hochschule wird in Kooperation mit der Führungsakademie Baden-Württemberg derzeit ein Masterstudiengang mit dem Titel „Leadership“ und den Vertiefungen Management for Excellence sowie Coaching for Excellence vorbereitet.

Tabelle 2: Integration von Coaching-Modulen in Masterstudiengängen

Anbieter	Titel-Studiengang	Aufbau/Abschluss	Anerkennung	Kosten (ca.)
IHC Calw	Innovative Veränderungsprozesse (Coaching und Systementwicklung)	6-semesterig, berufsbegleitend, 12 Module, Master of Arts	120 ECTS	14.220 €
Info: http://www.ih-calw.de/pdf/modulhandbuch_c.pdf				
FH Frankfurt	Beratung in der Arbeitswelt – Coaching und Supervision	6-semesterig, berufsbegleitend, 8 Module, Master of Arts	120 ECTS	11.900 €
Info: http://www.macs-fh-frankfurt.de				
Universität Kassel	Mehrdimensionale Organisationsberatung, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (MDO)	6-semesterig, berufsbegleitend, 7 Module, Master of Arts	Zertifizierung: DGSv, 120 ECTS	13.200 €
Info: http://www.mdo.uni-kassel.de				
Donau-Universität Krems	Master of Science (Supervision und Coaching)	7-semesterig, berufsbegleitend, Master of Science	Anerkennung: ÖVS, 120 ECTS	10.500 €
Info: http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/supervisioncoaching/index.php				
FHNW Olten	MAS Coaching	5- bis max. 12-semesterig, berufsbegleitend, 6 Module, Master of Advanced Studies ¹⁾	BSO-Anerkennung (beantragt), 60 ECTS	27.400 CHF
Info: http://www.coaching-studies.ch/mas-coaching				
PH St. Gallen und aeB Schweiz	MAS Supervision und Organisationsberatung	Einjähriger (450 h), auf dem BSO-Diplom aufbauender Master of Advanced Studies ¹⁾	Anerkennung: BSO, 15 ECTS	6.050 CHF
Info: http://www.mas-sob.ch				
ESBA, Wien	Lehrgang zum akademischen Coach	5-semesterig, 11 Module, Master of Science in Coaching	Akkreditierung: DBVC	10.080 €
Quelle: http://www.ausbildungsakademie.com/index_html?id=98				
ZHAW – Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	MAS Supervision und Coaching in Organisationen	5-semesterig, berufsbegleitend, 4 Module, Master of Advanced Studies ¹⁾	Anerkennung: BSO, 68 ECTS	29.000 CHF
Info: http://www.hapzh.ch/zhaw_content.php?mc=Coaching/mas-sco				

¹⁾ Universitäre MAS-Abschlüsse gelten als akademische Titel, sie berechtigen aber nicht zur Zulassung zu einem Doktoratsstudium.

Coaching als Bestandteil von Bachelorstudiengängen

Coaching findet sich auch als Bestandteil von psychologischen Studiengängen an den Universitäten Bamberg und Berlin (FU), die zu einem Bachelorabschluss führen. Vom Umfang (2 SWS/3 ECTS) und von den Inhalten der Module her betrachtet, können in diesen Studienangeboten wohl nur Grundlagen vermittelt werden, weniger aber eine berufspraktische Qualifizierung. Diese wird sich erst aus weiteren spezifischen Coaching-Weiterbildungen ergeben müssen.

Coaching als Bestandteil von Fernstudiengängen

Dieser Bereich gibt für die Frage nach der Hochschulreife von Coaching-Lehrgängen noch nicht viel her:

» Der einzige Master-Fernstudiengang (WINGS) schließt mit einem „Master of Business Consulting“ ab und vermittelt überwiegend betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Eines von insgesamt 15 Modulen, nämlich „Personalberatung und Coaching“, führt Coaching zwar in der Überschrift, in der Modulbeschreibung sind jedoch keine spezifischen Coaching-Inhalte erkennbar.

- » Das Fernstudium Psychologischer Berater/ Personal Coach, der im Wesentlichen „baugleich“ von mehreren Veranstaltern angeboten wird, die alle zur selben Unternehmensgruppe, der Klett-Fernschulgruppe gehören, zeichnet sich dadurch aus, dass die Weiterbildung frei zugänglich ist und *weder einen Schulabschluss mit Hochschulberechtigung, noch einen beruflichen Ausbildungsabschluss oder gar einen akademischen Abschluss als Voraussetzung* verlangt. Er vermittelt überwiegend theoretische Beratungsgrundlagen und die anschließende Möglichkeit, eine Verbandsmitgliedschaft (DFC oder QRC) zu erwerben.
- » Andererseits ist Fernstudium keine trennscharfe Kategorie. Auch im Bereich Kontaktstudium und Master finden sich zunehmend, weil eben auch oft berufsbegleitend konzipiert, Blended-Learning-Angebote, also solche, die Präsenz- und Selbstlernzeiten kombinieren und mit Online-Plattformen verknüpfen.

Fazit

Wie aus den Übersichten insgesamt deutlich wird, sind die Konzepte für Studienangebote im Coaching sehr uneinheitlich und weisen eine große Bandbreite auf, sowohl was den Aufbau, die Dauer, die Anforderungen, die Frequenz, die Zielgruppe, die Kosten, mögliche Credit Points und Zulassungskriterien betrifft. Wir sehen insbesondere zwei Verwendungsszenarien, in denen sich Coaching derzeit an Hochschulen etabliert:

- » Als „Beimischung“ in Bachelor- oder (Weiterbildungs-) Master-, aber auch in Kontaktstudiengängen. Dieser Trend wird sich in der Breite sicher noch verstärken, in der Tiefe (Umfang) jedoch vermutlich nicht – dafür sind Bachelorstudiengänge konzeptionell nicht geeignet. Primär sollen sie akademische Grundlegung bieten. Coaching, und das ist unmittelbar einleuchtend, kann als „Reflexionskunst“ schlecht in der „ersten Reihe“ sitzen. Im Kontaktstudien- und (Weiterbildungs-) Masterbereich sieht das schon anders aus. Dort eignet sich die „höher dosierte Beimischung“ von Coa-

ching ganz hervorragend als Transfer- und Implementationskompetenz breiter angelegter Profile – wie beispielsweise im Rahmen der Wirtschaftspsychologie.

- » Als eigenständige Zusatzqualifizierung oder Spezialisierung in Kontakt- oder Masterstudiengängen. Hier – auf einem soliden akademischen Fundament – kann Coaching als „Reflexionskunst“ sein volles Potenzial entwickeln. Da hierzulande die Einrichtung von Masterstudiengängen erst am Anfang steht, gehen wir von weiterem Wachstum, einer inhaltlichen Differenzierung des Angebots (Branchenfokussierung oder Special Issues, in Abgrenzung zu oder Kombination mit Supervision und Organisationsberatung), einer größeren Bandbreite im Umfang (Kaliber) und vor allem einer Zunahme des Wettbewerbs aus.

Dies wird zweifellos mit einer Zunahme an wissenschaftlicher Forschung einhergehen. Solches wird wiederum verstärkt die Praktiker in Unternehmen einerseits für Coaching sensibilisieren, andererseits wird durch Evaluation und Forschung auch Legitimationsdruck im (unternehmensinternen wie -externen) Markt aufgebaut. Es ist auch davon auszugehen, dass die Kompetenz der Einkäufer in den (Groß-) Unternehmen weiter wächst. Und dass diese sich auch zunehmend interne Ressourcen aufbauen. Kleinere und mittlere Unternehmen werden sich zunehmend Agenturen bedienen, die ihnen entsprechend elaborierte Qualität garantieren – wenn sie nicht auf eigene Experten zugreifen können. Ausbildungsinstitute werden zunehmend mit Hochschulen kooperieren, um sich zu positionieren und den Anschluss an die Akademisierung nicht zu verpassen. Insgesamt werden die Ansprüche und Anforderungen also steigen. Und das wird sicher nicht ohne Diskussionen abgehen.

Es wäre wünschenswert, dass die erforderliche Diskussion über theoretische Konzepte, Menschenbilder, Rollenverständnisse, ethische Richtlinien, Methoden und Prozesse die Professionalisierung von Coaching weiterbringt und

auf eine wissenschaftlich fundierte Basis stellen wird.

Die Autoren



Foto: Graf

Dr. Elke Berninger-Schäfer, Diplom-Psychologin, Senior Coach DBVC, Supervisorin BDP. Gründerin und Inhaberin des Karlsruher Instituts für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung (KIC). Leiterin des Coaching-Zentrums der Führungsakademie Baden-Württemberg.

info@berninger-schaefer.de



Foto: Schmidt

Thomas Webers, Diplom-Psychologe, Diplom-Theologe. Fachpsychologe ABO (DGPs/BDP). Lehrbeauftragter im Bachelorstudiengang „Business Psychology“ an der Hochschule Fresenius/Köln. Selbstständig als Trainer und Coach. Chefredakteur „Coaching-Magazin“.

info@thomas-webers.de



Work-out

Ein Coaching-Tool von Susanne Keck

Kurzbeschreibung

Work-out kombiniert „The Work of Byron Katie“ und Elemente des Solution Focused Brief Coaching (SFBC) von Insoo Kim Berg und Peter Szabó zu einem effizienten Kurz-Coaching.

Anwendungsbereiche

Work-out ist dann sinnvoll, wenn der Klient sich in einem Konflikt, einer Krise oder einer schwierigen Entscheidungssituation zu sehr in eine mögliche Sichtweise seiner selbst, einer Person oder einer Situation verrannt hat.

Zielsetzung/Effekte

Work-out bringt einseitige Denkmuster in Bewegung und aktiviert Lösungsressourcen. Der Gewinn daraus ist eine deutliche Stress-Reduktion: Viele Klienten berichten von einem Gefühl innerer Freiheit und Ausgeglichenheit. In diesem

Zustand haben wir Menschen optimalen Zugang zu kreativen Lösungs- und Handlungsoptionen.

Ausführliche Beschreibung

„Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern unsere Sicht auf die Dinge.“ Diese Weisheit nach Lucius Annaeus Seneca (4 v. – 65 n. Chr.) ist spätestens seit der kognitiven Wende der Psychologie in den 1950er-Jahren zu einer allgemein anerkannten Tatsache geworden. Work-out nutzt „The Work of Byron Katie“, um die Sicht der Dinge, in der der Klient feststeckt, in Bewegung zu bringen. *The Work* wurde von der US-Amerikanerin Byron Katie Mitchell entwickelt und besteht aus vier Fragen und Umkehrungen. Um konkrete und auf den Klienten zugeschnittene Lösungsschritte zu entwickeln, werden mittels Methoden aus dem *Solution Focused Brief Coaching (SFBC)* eine Zukunftsvision geschaffen und kleine, realisierbare Schritte entwickelt, mit denen der Klient sofort erste Erfolge erzielen kann. SFBC wurde von Peter Szabó und Insoo Kim Berg entwickelt – auf der

Basis der zuvor von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer konzipierten Solution Focused Brief Therapy (SFBT).

Step 1: Die Stellen finden, an denen es am meisten zwickt

Kaum ein Work-out geht ganz ohne ein Zwicken ab, besonders wenn man vorher ziemlich eingefahren war. Der erste Schritt besteht darin, die Stellen zu finden, an denen es am meisten zwickt, nämlich die negativen und Stress verursachenden Überzeugungen des Klienten über sich, andere Personen oder Situationen. Es ist Aufgabe des Coachs, im freien Gespräch über das Anliegen des Klienten auf Schlüsselsätze zu achten. Es gilt: Je höher die emotionale Beteiligung, desto wichtiger ist die Überzeugung. Je ungeschminkter die Gedanken ausgesprochen werden, desto größer ist der Effekt der Methode. Hier ist natürlich rückhaltloses Vertrauen zwischen Coach und Klient unerlässlich. Be- und Ver-urteilen ist eine zutiefst menschliche Eigenart, auch wenn wir selten offen darüber reden, was wir über andere oder uns selber denken.

Hier wird es genutzt! Der Coach notiert sich die hervorstechenden Aussagen und lässt am Ende des freien Gesprächs den Klienten die für ihn bedeutsamsten Aussagen auswählen.

Ein Beispiel: Der Klient, der im Februar 2010 zum Kurz-Coaching kommt, ist Initiator und Geldgeber eines Entwicklungsprojekts im Bereich klimafreundlichen Transports. Im Rahmen der Beantragung von EU-Geldern für die Entwicklung einer marktfähigen Version des Produkts kommt es zum Konflikt zwischen dem Klienten, der im Dreier-Kernteam für Produktentwicklung und Design zuständig ist, und dem Projektmitglied N., das für den betriebswirtschaftlichen Teil Verantwortung trägt. Aus Sicht des Klienten erfüllt N. seinen Teil im Beantragungsprozess nicht und reagiert gereizt, wenn man ihn darauf anspricht. Die Deadline zur Abgabe der umfangreichen Papiere ist in drei Wochen und die Lage spannt sich zunehmend an. Die Kommunikation wird dadurch erschwert, dass alle Projektmitglieder in verschiedenen europäischen Ländern leben. Der Klient wünscht sich eine schnelle Idee, wie man die negative Entwicklung stoppen und die Deadline einhalten kann.

Die Stress verursachenden Überzeugungen, die der Klient aus der vom Coach während des Gesprächs gesammelten Liste wählt, sind „N. soll endlich seine Hausaufgaben machen“ und „Er soll nicht im Chef-Ton mit mir reden“. Diese werden nacheinander mit folgender Methode hinterfragt.

Step 2: Be-Worken der negativen Überzeugungen (nach „The Work of Byron Katie“)

Nun wird jede vom Klienten ausgewählte Aussage nacheinander mit den jeweils gleichen vier Fragen konfrontiert und es werden dann Umkehrungen der Aussagen gebildet. Hier wird das Beispiel „Er soll nicht im Chef-Ton mit mir reden“ näher beschrieben.

1. Frage: Ist das wahr?

Der Klient wird gebeten, sich ohne Erklärungen

und Rechtfertigungen (z.B. „Nein, aber ...“) auf ein Ja oder Nein festzulegen. Es gibt keine a priori richtige oder falsche Antwort.

Unser Klient beantwortet die Frage klar mit Ja.

2. Frage: Können Sie ganz sicher wissen, dass das wahr ist?

Diese Frage vertieft die erste Frage insofern, als dass der Klient im Innersten genau untersuchen soll, ob es wirklich und hundertprozentig für alle Beteiligten und zu allen Zeiten so ist, wie in der ursprünglichen Aussage behauptet wird. Oder im Falle eines Wunsches (wie im Beispielsatz: N. sollte...), ob die Situation im Falle der Wunscherfüllung wirklich und hundertprozentig für alle Beteiligten besser wäre.

Unser Klient antwortet auch hier mit Ja.

3. Frage: Was passiert, wenn Sie den Gedanken denken?

Hier soll deutlich werden, was der Gedanke im Fühlen, Denken und Handeln beim Klienten bewirkt und wie dies seine Beziehung zu sich selber und zu anderen beeinflusst. Der Klient soll sich in eine Situation einfühlen, in der er den Gedanken hatte. Unterstützende Fragen können lauten: Wie genau behandeln Sie X und sich selber (z.B. Selbstvorwürfe)? Wie fühlen Sie sich? Bringt der Gedanke Stress oder Entspannung? Was für Selbstgespräche und „Filme“ laufen in Ihrem Kopf ab?

Unser Klient erzählt, dass er wütend reagiert. Er fühlt sich angegriffen und redet mit N. in aggressivem Ton. Er will es sich nicht bieten lassen, von N. Befehle entgegen zu nehmen und sich wie einen Angestellten behandeln zu lassen. Er merkt, dass er ungehalten wird, wenn N. versucht, eine Führungsrolle zu übernehmen und sieht vor seinem geistigen Auge das Projekt scheitern.

4. Frage: Wie wäre es ohne den Gedanken?

Diese Frage stellt ein Experiment dar: Der Klient wird gebeten, sich die gleiche (Lebens-) Situation vorzustellen, mit dem einzigen Unterschied,

dass er nicht diesen Gedanken hat. Wie sieht er die Situationen dann, und wie geht es ihm damit? Der Coach kann dem Klienten erklären, dass es nicht darum geht, den Gedanken in Zukunft fallen zu lassen, sondern ihn nur vorübergehend „wegzulegen“.

Nach einigem Nachdenken sagt der Klient, ohne den Gedanken sei er nicht wütend und er könnte N. besser zuhören und klarer sehen, was als Nächstes passieren müsse, nämlich Klarheit und Struktur in das Projekt zu bringen. Der Klient erklärt, dass es bald nötig ist, die bisher lockere Struktur, die das Projekt während der Planungsphase hatte, zu festigen. Dies bedeutet unter anderem, das Personal und die Positionen endgültig festzulegen. Ohne den Gedanken könnte der Klient damit anfangen, die Diskussion darüber zu eröffnen, auch mit dem Risiko einer Veränderung der Beziehung zu seinem Projektmitglied.

Die Umkehrungen

Nach den vier Fragen wird die ursprüngliche Aussage auf verschiedene Weisen umgekehrt. Der Klient wird gebeten, mindestens ein konkretes Beispiel zu nennen, wie jede Umkehrung sich als wahr erwiesen hat.

Der Klient findet folgende Umkehrungen und Beispiele:

Eine Umkehrung ins genaue Gegenteil:

Er soll im Chef-Ton mit mir reden. Der Klient kann damit zunächst nichts anfangen. Der Coach fragt, ob er Input geben dürfe, und der Klient stimmt zu: Es wäre möglich, dass N. versucht, die offensichtlich fehlende Führungsrolle zu übernehmen, sich damit überfordert fühlt und dann in den vom Klienten beschriebenen negativen Chef-Ton gerät. Der Klient wird sehr nachdenklich und meint, das könne stimmen.

Eine Umkehrung zum Klienten selbst: Ich

soll nicht im Chef-Ton mit ihm sprechen. Dies leuchtet dem Klienten sofort ein. Der einzige Unterschied zwischen dem Klienten und N. besteht darin, dass der Klient sein Verhalten im Gegen-

satz zu N.s Verhalten selber in der Hand hat und es ändern kann. Zu erwarten, dass N. mit dem Chef-Ton aufhört, ist hoffnungslos – besonders wenn er es ihm im Chef-Ton sagt!

Eine weitere Variante der Umkehrung zum Klienten: Ich *soll* im Chef-Ton mit ihm reden. Diese Umkehrung ist insofern bedeutsam, als der Klient sich aus biografischen Gründen bisher weigerte, die offensichtlich notwendige Führungsarbeit, zu der er aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner Rolle als Geldgeber prädestiniert ist, zu leisten. Er sei Nachkomme einer Industriellen-Familie und wolle in einer konfliktären Abkehr von seinem Vater niemals selber Chef sein. Deshalb sei es ihm so wichtig, mit Menschen zu arbeiten, die in der Gemeinschaft Verantwortung tragen, denn das bewahre ihn davor, klar in die Führungsverantwortung gehen zu müssen. Nun werde ihm deutlich, dass er aufgrund der Verzögerung durch N. in diesem Projekt seine eigene Führungsrolle für sich definieren müsse.

Zusammen mit dem Work-out der anderen Aussagen erkennt unser Klient, dass er es ist, der seine Hausaufgaben machen muss, wenn er nicht will, dass das Projekt scheitert. Er muss die Führung übernehmen und seine inneren Widerstände gegen die Chef-Position aufgeben. Dies bedeutet auch, zu klären, ob N. noch im Boot ist, oder eventuell N.s Position zu ersetzen. Hier kann man gut sehen, dass es die Aufgabe vieler Stress verursachender Überzeugungen ist, von der tatsächlichen Herausforderung der Situation abzulenken. Es ist für den Klienten vermeintlich einfacher, zu denken, dass N. seine Hausaufgaben machen soll, als wahrzunehmen, welche Konsequenzen es für ihn selber hat, wenn er es nicht tut.

Step 3: Zieleinlauf (mit SFBC)

Jede Umkehrung in Step 2 birgt eine (Selbst-) Erkenntnis oder eine Lösung in sich, die ihre volle Wirkung erst entfalten kann, wenn man sie in die Tat umsetzt. Um dies für den Klienten sofort möglich zu machen, entwickelt der Kli-

ent aus denjenigen Umkehrungen, die für ihn den größten Aha-Effekt hatten, Zukunftsvisionen und erste Schritte zu ihrer Verwirklichung. Hierbei kann man viele Spielarten lösungsorientierten Arbeitens anwenden, im Folgenden soll eine Variante vorgestellt werden.

Der Klient nennt als Umkehrungen, die ihn am meisten bewegt haben: „Ich soll im Chef-Ton mit ihm reden“ und „Ich soll endlich meine Hausaufgaben machen“.

Vision vom Zieleinlauf

Frage an den Klienten: „Stellen Sie sich vor, Sie hätten diese Umkehrungen und die (Selbst-) Erkenntnisse, die für Sie darin liegen, in Ihr Leben integriert. Wie sähe dann in X Wochen oder Monaten Ihr Leben, Ihre Arbeit, Ihre Beziehung zu N. aus? Woran würden andere Beteiligte das merken?“

Der Klient beschreibt, wie sich die Situation innerhalb zweier Monate entspannt hätte und das Projekt in sicherem Rahmen auf einem guten Weg sei. Alle Projektmitarbeiter wüssten mehr über die Aufgaben der anderen und könnten deshalb besser kommunizieren. Er selber wüsste viel mehr über den Aufgabenbereich von N. und könnte seine Aufgaben übernehmen, falls N. nicht mehr im Projektteam sein sollte. Er würde beginnen, seine Führungsrolle auf eine Art auszuüben, mit der er selber glücklich wäre und die sich von der, die sein Vater bekleidete, unterscheiden würde. Durch die klare Rollenverteilung würden alle eine deutliche Entspannung in der Kommunikation und Zusammenarbeit bemerken.

Skalierung

„Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 bedeutet, es ist so wie in Ihrer Vision, und 1 den schlimmsten Zustand vor dem Coaching bedeutet – wo sind Sie jetzt?“

Unser Klient gibt an, er sei jetzt bei Stufe 7 angelangt. Dies läge daran, dass er nun wisse, was er tun könne und optimistisch sei, dass er die vor ihm liegenden Aufgaben bewältigen könne.

Der erste Schritt

Frage an den Klienten: *„Stellen Sie sich vor, Sie wären einen Schritt weiter auf der Skala, was wäre dann anders?“*

Unser Klient sagt, er hätte sich dann jemanden gesucht, der ihm die betriebswirtschaftlichen und administrativen Aspekte des Projekts beibringen könne. So könne er besser mitreden, aber gegebenenfalls auch für N. einspringen. Zudem wäre er ruhig und in einem positiven Chef-Ton auf N. zugegangen und habe herausgefunden, ob N. sich immer noch mit dem Projekt und seiner Rolle wohlfühle. Je nachdem ob N. im Projekt bleiben wolle, könnten sie dann die Deadline einhalten oder nicht. Falls nicht, wolle er die Zeit bis zum nächstmöglichen Abgabetermin im Herbst nutzen, um „seine Hausaufgaben“ zu machen.

Frage an den Klienten: *„Und was können Sie gleich als allererstes heute noch tun, um diesen ersten Schritt auf der Skala zu gehen?“* Unser Klient will sofort Kontakt zu N. aufnehmen.

Der Klient berichtet am Tag nach dem Work-out, dass er N. eine Mail geschickt habe, auf die dieser sehr positiv reagiert und einem Treffen zugestimmt habe.

Voraussetzungen/Kenntnisse

Die beste Voraussetzung, um Klienten beim Work-out zu begleiten, ist, Work-out auf sich selbst anzuwenden. Je mehr Erfahrung man selbst hat, desto leichter kann man schwierige Situationen gemeinsam mit dem Klienten meistern und ihn mit authentischen Beispielen und Vorschlägen unterstützen.

Persönlicher Hinweis/ Kommentar/Erfahrungen

Der Work-out funktioniert am besten, je offener das Ergebnis sein darf. Weder Coach noch Klient sollten auf einen bestimmten Ausgang festgenagelt sein. Das könnte für den Klienten zum Beispiel sein, einen bestimmten Job zu bekom-

men oder für den Coach, den Klienten in einen bestimmten Job zu coachen.

Quellen/Weiterführende Literatur

Mitchell, B. K. (2002).

Lieben was ist: Wie vier Fragen Ihr Leben verändern können. München: Goldmann.

Szabó, P. & Berg, I. K. (2006).

Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Dortmund: Borgmann.

www.thework.com

Technische Hinweise

Ein Work-out kann – je nach Kondition von Klient und Coach – zwischen einer und drei Stunden dauern. Eine längere Zeitspanne ist nicht empfehlenswert.



Foto: Sexauer

Die Autorin

Diplom-Psychologin Susanne Keck lebt und arbeitet als Coach und Beraterin in München. Ihre Ausbildung als Therapeutin und Coach hat sie unter anderem bei Insoo

Kim Berg und Steve de Shazer gemacht, aktuell ist sie im Training zum Certified Facilitator bei Byron Katie International. Ihre Schwerpunkte liegen in der Bearbeitung von Krisen und Konflikten sowie der Stressbewältigung und dem Gesundheits-Coaching. Sie ist Autorin im Bestseller von Peter Röhrig „Solution-Tools“ (ISBN: 978-3-936075-73-1).

Susanne Keck

Schachnerstrasse 5, 81379 München

mail@susanne-keck.de

www.susanne-keck.de

www.peaceful-mind.de



FÜHRUNGS-AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG



Coaching-Lehrgänge 2010

Beginn jederzeit möglich

- hohe Praxisausrichtung
- Zertifikat durch das Coaching-Zentrum
- wahlweise auch als Kontaktstudium mit der SRH-Hochschule Heidelberg
- Anerkennung durch den DBVC (Deutscher Bundesverband für Coaching e.V.)
- Coaching von Einzelpersonen, Gruppen, Teams und Organisationen
- Abschluss in 18 bis 48 Monaten

Spezielle Qualifikation für die Bereiche:

- Business Coaching
- Gesundheit
- Kirche
- Schule

und für Studierende und Berufseinsteiger/innen

Coaching-Zentrum

Führungsakademie Baden-Württemberg
KIC Karlsruher Institut für Coaching
Hans-Thoma-Straße 1 • 76133 Karlsruhe

Thomas Hoefling
(0711) 1 26-10 15
thomas.hoefling@fuehrungsakademie.bwl.de

Dr. Elke Berninger Schäfer
(0721) 161 18 48
info@berninger-schaefer.de

www.fuehrungsakademie.bw21.de
www.kic.berninger-schaefer.de

Sind Psychologen die besseren Coachs?

Coaching ist eine genuin psychologische Tätigkeit

Die Begriffsklärung vorweg: Ich verstehe Coaching als zielgerichtete, wissenschaftlich fundierte und professionelle psychologische Diagnostik, Intervention und Evaluation bei berufsbezogenen und persönlichen Fragestellungen. Aufgabe von Coaching ist es, Klienten zu unterstützen, berufliche und persönliche Ziele zu finden und/oder zu erreichen.

In dieser auch vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) angewandten Definition von Coaching ist klar ausgedrückt, was viele Coaching-Verbände in ihren Beschreibungen von Coaching zwar andeuten, aber nicht in Worte fassen (wollen): *Coaching ist vor allem eine genuin psychologische Tätigkeit.*

Egal, wie vehement Feld- oder Wirtschaftskennntnisse gefordert werden, sie können die Psychologie niemals ersetzen. Es geht nicht nur um den Einsatz von Techniken, sondern

auch um Beziehungsgestaltung, die Diagnose (nicht erst bei der Frage, ob eine Störung mit Krankheitswert vorliegt), die Überprüfung der gewählten Maßnahmen, die Berücksichtigung einer Vielzahl von Theorien und Modellen, zum Beispiel aus der Sozialpsychologie, der Entwicklungspsychologie, der Klinischen wie auch der Persönlichkeitspsychologie. Und wer ist wohl am besten qualifiziert für die Ausübung einer psychologischen Tätigkeit?

Es kann die Psychologenschaft freuen, wenn ihre Arbeitsaufgaben, ihr Fachwissen und ihr „Handwerkszeug“ auch für andere Berufsgruppen begehrenswert sind – wie gerne möchten auch andere mehr sein als „Alltagspsychologen“. Psychologen haben ihre Erkenntnisse und ihr Know-how schon immer großzügig anderen Disziplinen zur Verfügung gestellt. Das heißt jedoch nicht, dass andere Berufsgruppen originär psychologische Tätigkeiten auch genauso gut ausüben können wie Psychologen.

Geradezu befremdlich muten Äußerungen an, wonach ein Mindestmaß an Intelligenz, Lebenserfahrung und gesundem Menschenverstand als Grundlage für eine Tätigkeit als Coach ausreicht. Diese Haltung wird weder der Bedeutung der Aufgabe noch den Anliegen unserer Klienten gerecht. Aber ein bunt zusammengewürfeltes Methodenköfferchen auch nicht. Die notwendigen Fähigkeiten, aus psychologischen Theorien für den betreffenden Fall Ableitungen vorzunehmen, weitere Erkenntnisse in die Hypothesenüberprüfung einfließen zu lassen und die Wahrheit angenommener Sachverhalte zu überprüfen, vermögen Coaching-Ausbildungen nicht zu vermitteln.

Ich möchte eines klarstellen: Selbstverständlich gibt es berufsfremde Coachs (also solche, die als Coach ohne abgeschlossenes Psychologiestudium tätig sind), die ihre Klienten erfolgreich bei der Erreichung ihrer Ziele begleiten. Schließlich weisen Untersuchungsergebnisse immer wieder

auf die besondere Bedeutung der Arbeitsbeziehung hin. Und noch mehr Wirkfaktoren gibt es: Wer kennt sie nicht, die bisweilen wundersamen Entwicklungen zwischen der Terminvereinbarung und der ersten Coaching-Sitzung?

Allein eine grundständige Ausbildung (das Psychologiestudium) bietet die Voraussetzung für die Beherrschung psychologischen Fachwissens und die damit verbundene Fähigkeit zur flexiblen Entwicklung von Interventionsmethoden und zur Evaluation der eigenen Arbeit. Das ist der Unterschied zwischen Coachs und psychologischen Coachs – und damit das *Alleinstellungs- und Qualitätsmerkmal* der Letztgenannten.

Die Crux der immerwährenden Diskussionen: Für Berufsfremde ist nicht einzuschätzen, was sie mit dem Fachwissen aus einem grundständigen Psychologiestudium könnten und wie es ihre Beurteilungs- und Handlungsgrundlage nicht nur erweitern, sondern auch qualifizieren würde. Aus Verbrauchersicht kann der Qualitätsmaßstab nicht hoch genug sein, besonders in Zeiten, in denen unter dem Dach der IHKs in fünf Tagen zum „Business Coach“ qualifiziert (und mit Qualitätsanmutung „zertifiziert“) wird.

Wer sich einem psychologischen Coach anvertraut, der kann sicher sein, dass alle Voraussetzungen für eine seriöse und qualitativ hochwertige Dienstleistung gegeben sind. Die im BDP organisierten, mit Coaching befassten Kolleginnen und Kollegen – und das sind mehr als 4.000 – haben sich darüber hinaus zu ethischen Richtlinien (der Berufsordnung des BDP) bekannt, womit sie auch vor einem Schieds- und Ehrengericht verantwortlich gemacht werden können.



Foto: Johannes Zimmermann

Thordis Bethlehem, Stuttgart

Diplom-Psychologin, Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie; seit 2002 freiberufliche Personalentwicklerin, zuvor tätig in der Personalbetreuung und -entwicklung als Trainerin und Beraterin; Lehrbeauftragte an der Hochschule Esslingen für Beratung und Kommunikation; Vizepräsidentin des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP).

www.bdp-verband.de

Sind Psychologen die besseren Coachs?

Akademisches Psychologie-Wissen macht nicht den Unterschied

Gegenfrage: Worauf zielt der Komparativ? Meint „besser“ hier „wirkungsvoller“ was die Erwartungen und Zielerreichung des Coaching-Kunden anbelangt? Oder verweist „besser“ auf die professionellere Handhabung von Coaching-Strategien und -Tools? Oder ist „besser“ noch grundsätzlicher gemeint: besser als Coachs mit anderen beruflichen Herkünften und Ausbildungen?

In den vergangenen 30 Jahren wurde bereits mehrfach festgestellt: *Laientherapeuten* sind den ausgebildeten Psychotherapeuten in der Wirksamkeit ebenbürtig. Es gibt keinen Anlass, daran zu zweifeln, dass dies ebenso für Coaching gilt.

Die *Beherrschung und Exekution von formalen Regeln* einer Coaching-Basistheorie kennzeichnet sicherlich nicht den besseren Coach. Oft sind es gerade die „professionellen“ Fehler, die einen Coaching-Prozess zum Erfolg führen.

Sind Psychologen *ohne qualifizierte* Coaching-Ausbildung grundsätzlich bessere Coachs als beispielsweise Medizinerinnen, Krankenpfleger, Theologen, Pädagogen, Soziologinnen, Schauspieler und Betriebswirte *mit qualifizierter* Coaching-Ausbildung? Nein!

Warum? Für die Fragestellung „Wie mache ich Karriere in einem Großunternehmen?“ suche man sich vernünftiger und zielführender Weise einen managementerfahrenen Senior als Coach oder vielleicht auch einen Soziologen mit dem Schwerpunkt Mikropolitik. Die Problemstellung „Wie kann ich bei öffentlichen Auftritten überzeugend mich selbst und mein Anliegen dar-

stellen?“ kann einen Psychologen erfordern (bei dysfunktionaler Selbstaufmerksamkeit) oder einen Schauspieler-Coach (bei Unachtsamkeit hinsichtlich der eigenen physischen Präsenz) oder einen freundlichen, erfahrenen Kollegen für einen Survey-on-the-Job (bei mangelnder unmittelbarer Rückmeldung).

Im Falle von Business-Coaching kommt es – wie überall, wenn fundiertes Know-how von Nöten ist – auf die Fragestellung an, wer der notwendige Spezialist und Experte für das Anliegen ist.

Akademisch-wissenschaftliches Psychologie-Wissen macht nicht den Unterschied aus zwischen einem erfolgreichen und einem mangelhaften Coach. Wenn dies – wir wissen es nur zu gut – nicht als erfolgskritische Variable zu verstehen ist, was bleibt dann dem Psychologen an Vorteilen gegenüber all denen, die in ihrem Studium den Menschen als psychosoziale Einheit zum Objekt ihrer Neugier machen können? Wenn eine Schauspielerin, ein berufserfahrener Manager, ein Betriebswirt, Philosoph oder Jurist eine fundierte beraterische Zusatz-/Coaching-Ausbildung durchlaufen, dann haben sie die Basis, von der aus sie ihr Expertentum in Coaching-Prozessen wirksam werden lassen können.

Eine solche Zusatzausbildung ist allerdings unverzichtbar – auch und unbedingt für Psychologen, die aus einem therapeutischen Kontext oder der klinischen Psychologie kommen: Damit endlich die defizitorientierten, störungsfokussierten Katastrophenbeschwörungen von psychologischen Business-Coachs ein Ende haben und sicher gestellt ist, dass nicht unzulässig dort psychologisiert wird, wo sich etwa ein struktureller Konflikt in wundersamer Weise zur „depressiven Episode“ des Klienten verwandelt.

Was unterscheidet also den besseren Coach vom Mittelmaß, wenn es nicht das Studium ist? Etwas, das nicht in Ausbildungen – und zwar weder in Coaching-Ausbildungen, noch im Psy-

chologiestudium – erworben werden kann: Die Fähigkeit, von der eigenen Eitelkeit Abstand zu nehmen und sich selbst im Coaching-Prozess nicht wichtiger zu nehmen als den Klienten. Es unterscheiden sich Mittelmaß und hohe Qualität weiterhin in den gelebten ethischen Grundlagen, dazu gehört auch, sich selbst nicht zu über- und zu unterschätzen. Weiterhin: Integrität und Ehrlichkeit, Empathie und Wohlwollen und der Mut, Grenzen aufzuzeigen, auch dort, wo dadurch wirtschaftliche Verluste drohen.

Da in der überwiegenden Anzahl der Fragestellungen im Business-Coaching die Faktoren Persönlichkeit und berufliches Umfeld eng miteinander verwoben sind, sind neben der Fähigkeit, selbstreflexive Prozesse zu initiieren und zu unterstützen, *Feldkompetenz sowie Führungs- und Unternehmensefahrung für den Coach absolut erfolgskritisch*.

Coaching erscheint als ein zu komplexes soziales Geschehen, als dass es mit einem kompetitiven „Wer kann's besser?“ abzubilden wäre.



Foto: Volkswagen Coaching GmbH

Dr. Christine Kaul, Hannover

Diplom-Psychologin; 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; zahlreiche Veröffentlichungen rund um Coaching.
willkommen@kaul-coaching.de

Diskutieren Sie mit!

An der Diskussion dieser und anderer Kontroversen können Sie sich beteiligen: Als Beiträge in unserem Diskussionsforum „Coaching-Board“ sind Fragen, Hinweise, eigene Erfahrungen und Kommentare ausdrücklich erwünscht. Die Nutzung ist kostenlos.
www.coaching-board.de



Emotionen und Coaching

*Von Juniorprofessorin Dr. Carmen Binnewies
und Professor Dr. Christian Dormann*

Emotionen spielen in unserem Arbeitsleben eine wichtige Rolle. Sicher kennt jeder Situationen, in denen die eigenen Emotionen einen starken Einfluss darauf hatten, wie konzentriert wir gearbeitet haben oder wie wir mit anderen umgehen konnten. Darüber hinaus hat die Art und Weise, wie wir mit unseren eigenen und anderen Emotionen umgehen und diese ausdrücken, eine große Bedeutung dafür, ob Kollegen und Mitarbeiter gerne mit uns zusammen arbeiten – oder ob Kunden uns zufrieden oder unzufrieden verlassen: Coaching aus der Perspektive moderner Dienstleistungspsychologie.

Was sind Emotionen?

Obwohl wir intuitiv die Bedeutung von Emotionen verstehen und auch die Wissenschaft in den letzten Jahren Emotionen und das Management von Emotionen vermehrt in den Blick genommen hat – beispielsweise angestoßen durch Daniel Golemans Bestseller „Emotionale Intelligenz“ aus dem Jahre 1995 – spielen Emotionen in den meisten Management- und Beratungskonzepten eine untergeordnete Rolle. In diesem Beitrag möchten wir aufzeigen, welche Rolle Emotionen und Emotionsmanagement im (Berufs-) Alltag spielen, und wo dieses Wissen im Coaching-Prozess eine Rolle spielen kann.

Emotionen sind Gefühle wie Freude, Stolz, Ärger, Angst und so weiter, die wir als Reaktion auf ein bestimmtes Objekt oder eine bestimmte Situation empfinden. Zum Beispiel ärgern wir uns, wenn der Computer morgens beim Hochfahren nur eine Fehlermeldung anstatt des gewohnten Bildschirms anzeigt; oder wir erschrecken uns, wenn hinter uns die Tür knallt. Eine erste emotionale Reaktion läuft automatisch, unbewusst und damit auch für uns unkontrollierbar ab. Diese schnellen Reaktionen und daraus resultierenden Handlungstendenzen (Flucht oder Angriff) haben sich evolutionsbiologisch entwickelt, damit wir schnell in bedrohlichen Situationen die richtige Reaktion zeigen und die Situation möglichst unbeschadet überstehen. Allerdings bleibt es nicht nur bei der ersten unbewussten emotionalen Reaktion, da sich im Verlauf der Reaktion der Kopf einschaltet: Wir reflektieren über die Situation und die emotionale Reaktion – und entscheiden über unser weiteres Handeln. Wenn wir feststellen, dass ein Kollege die Tür zugeknallt hat, entscheiden wir uns nach unserem ersten „Fluchtinstinkt“ eventuell dafür, nachzufragen, was der Grund für das laute Zuschlagen der Tür ist.

Zusammenfassend kann man Emotionen als *interne Signale über die Umwelt* sehen, die uns aufzeigen, ob etwas nicht stimmt oder alles in Ordnung ist. Überdies versetzen uns Emotionen

in eine bestimmte Handlungstendenz. Allerdings reagieren wir nicht nur reflexartig auf Situationen mit emotionaler Bedeutung, sondern entscheiden mit unserem Verstand, wie die Situation zu interpretieren ist und wie wir weiter handeln. Somit kommt der Bewertung einer Situation und den erlebten Emotionen sowie der Entscheidung zu einer bestimmten Handlung eine substanzielle Bedeutung zu.

Der Umgang mit den Emotionen

Neuere Ansätze in der Managementliteratur (zum Beispiel Ansätze zu emotionaler Intelligenz von John Mayer und Kollegen), aber auch im klinischen Bereich, vor allem die Arbeiten von Leslie Greenberg zur „Emotionsfokussierten Therapie“ (s. Kasten) greifen die Bedeutung von Emotionen auf und thematisieren, dass Emotionen nicht zwangsläufig schlecht und dysfunktional sind, genauso wenig, wie sie immer gut und förderlich sind. Der eigene Umgang mit emotionalen Situation und den Emotionen wird als zentral angesehen. Damit rückt insgesamt das *Selbstmanagement von Emotionen* in den Mittelpunkt, welches beinhaltet, seine eigenen Emotionen adäquat wahrzunehmen, als Rückmeldung über sich selbst und die Umwelt einzuordnen und nach einer Reflexion diese Emotionen für sich selbst zu nutzen: um das Verhalten entsprechend anzupassen.

Es gibt mittlerweile eine sehr umfangreiche Literatur, die zeigt, dass positive Emotionen wie Freude, Stolz oder das Gefühl, voll Energie zu sein, mit vielen positiven Konsequenzen für das eigene Wohlbefinden und die Leistung am Arbeitsplatz (bessere Produktivität, mehr Kreativität etc.) einhergehen. *Daher kann es als wichtige Fähigkeit angesehen werden, sich selbst in positive Emotionen zu versetzen, um seine Arbeit besser erfüllen zu können.* In einer eigenen Befragung (Binnewies & Fetzer, im Druck) fanden wir heraus, dass Arbeitstätige dazu ganz verschiedene Strategien nutzen: Sie hören zum Beispiel Musik bei der Arbeit, sprechen mit Kollegen über angenehme Dinge, denken an positive Erlebnisse

Emotionsfokussierte Therapie

Die Emotionsfokussierte Therapie (EFT) ist ein wissenschaftlich fundiertes Psychotherapieverfahren. Der prominenteste Vertreter dieses Ansatzes ist Leslie Greenberg, Professor für Psychologie sowie Leiter des Psychotherapie-Forschungszentrums an der York University in Toronto, Kanada.

Auf der Basis aktueller neurowissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Psychotherapieprozess- und -ergebnisforschung bietet die Emotionsfokussierte Therapie Therapeuten Prinzipien zur wirksamen und erfolgreichen Arbeit mit Emotionen in der Psychotherapie an. Über die direkte Arbeit mit emotionalen Prozessen hilft die Emotionsfokussierte Therapie Klienten, zu lernen, ihre emotionalen Fähigkeiten weiter zu entwickeln und zur Lösung ihrer Schwierigkeiten zu nutzen.

EFT integriert eine empathische Beziehungsgestaltung mit prozessdirektiven therapeutischen Interventionen (zum Beispiel: die Arbeit mit dem „leeren Stuhl“), die die emotionale Verarbeitungsfähigkeit der Klienten verbessern sollen. Es liegen Behandlungsmanuale sowohl zur Einzel- als auch zur Paartherapie vor. Auch die Wirksamkeit der emotionsfokussierten Paartherapie wurde in mehreren empirischen Studien belegt.

www.emotions-fokussierte-therapie.de

oder planen bewusst ihre Tagesaufgaben und Pausen entsprechend der eigenen Bedürfnisse.

Jedoch erleben wir nicht nur positive Emotionen, sondern auch negative Emotionen wie Wut, Ärger, Enttäuschung, Angst und so weiter. In diesem Fall gilt es, mit diesen Emotionen umzugehen, so dass sich unser emotionaler Zustand wieder verbessert. Allerdings haben sich im Laufe unserer Entwicklung oft automatische Reaktionsmuster eingestellt, die sich eingeschlimmert haben und schwer zu ändern sind. Zum Beispiel kann ein Misserfolgsereignis bei einer Aufgabe



dazu führen, dass man beim nächsten Mal verunsichert und mit Angst an die Aufgabe herangeht. Und so erlebt man im Laufe der Zeit automatisch noch mehr Verunsicherung und Angst, sobald man mit der Aufgabe konfrontiert wird.

Ein Ansatz im Coaching-Prozess kann – ähnlich wie bei der Emotionsfokussierten Therapie – sein, mit dem Klienten die Rolle von Emotionen und den eigenen Umgang mit emotionalen Situationen im Alltag zu thematisieren. In einem solchen Ansatz wird vor allem mit dem Klienten zusammen erarbeitet, dass wir unseren Emotionen nicht hilflos ausgeliefert sind, sondern dass diese ein wichtiges Feedback für uns sind, wir diese selbst kontrollieren können und dass es wichtig ist zu erlernen, welche „Stellschrauben“ wir in der Umwelt, aber auch bei uns selbst, drehen können, um die erwünschten Emotionen zu erleben oder unerwünschte Emotionen zu verändern.

Emotionen steuern unser Sozialleben

Bislang haben wir das Selbstmanagement von Emotionen thematisiert. Allerdings sind Emotionen nicht nur wichtig, weil sie uns Feedback über die Umwelt geben und uns auf bestimmte Handlungen vorbereiten, sondern Emotionen spielen vor allem auch eine ganz zentrale Rolle im Umgang mit anderen. Da das Erleben von Emotionen in der Regel mit charakteristischen Gesichtszügen und Verhaltensweisen (zum Beispiel: nervöses Spielen mit den Fingern) einhergeht, können wir – ohne das gesprochene Wort unseres Gegenübers – Rückschlüsse über die Emotionen unseres Gegenübers und damit über seinen Gemütszustand und seine Situationsinterpretation ziehen. Diese Wahrnehmung nutzen wir ebenfalls als Informationsquelle über unsere Umwelt und über den Zustand unseres Gegenübers, vor allem da es eine relativ schwer verfälschbare Quelle ist. Weil der Ausdruck einer Emotion ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Gesichtsmuskelpartien ist, ist es sehr schwierig, eine nicht erlebte Emotion wie

eine echte auszudrücken. *Ein Vorspielen von Emotionen wird in der Regel bemerkt!*

Für das Coaching ergeben sich hieraus ebenfalls verschiedene Ansatzpunkte. Zuerst hat die Wahrnehmung der Emotionen des Klienten für viele Coaches diagnostischen Wert: Stimmt das, was der Klient berichtet mit dem, was er ausdrückt, überein? Zudem wird Widerstand gegenüber Methoden oder Lösungen eventuell nicht offen geäußert, lässt sich aber an der Körpersprache des Klienten ablesen.

Neben dem eigenen diagnostischen Wert kann die Wahrnehmung der Emotionen anderer und die Nutzung dieser Wahrnehmung im Alltag selbst ein Thema für den Coaching-Prozess sein. Genauso wie ein Coach im Beratungsprozess können Führungskräfte im Alltag die Emotionen ihrer Mitarbeiter in Gesprächen und alltäglichen Situationen wahrnehmen und als Diagnose-Tool nutzen. Führungskräfte sollten vor allem auch deshalb den Emotionen ihrer Mitarbeiter Beachtung schenken, da sich gezeigt hat, *dass Emotionen ansteckend sind*. Schlechte wie gute Emotionen einzelner Mitarbeiter werden in der Gruppe geteilt und übertragen sich auch auf die Kollegen (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). Darüber hinaus ist es wichtig, Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass Authentizität (also das Übereinstimmen des Gesagten mit dem Verhalten) eine wichtige Komponente erfolgreicher Führung ist. So gibt es auch neuere Führungsansätze wie *das Konzept der authentischen Führung*, die sich speziell dieser Thematik angenommen haben, wie die Arbeiten von Fred Walumbwa und Kollegen zeigen.

Emotionen spielen darüber hinaus auch für den ökonomischen Erfolg der Dienstleistung Coaching eine Rolle. Dienst leisten bedeutet, in einer direkten Interaktion ein persönliches Problem des Kunden zu lösen oder einen Wunsch zu erfüllen. Das Ergebnis der Dienstleistung stellt im Wesentlichen eine „Erfahrung“ für den Kunden dar. Viele empirische Studien haben mittlerweile gezeigt, dass diese Erfahrungen (zum

Beispiel: Kundenzufriedenheit, eingeschätzte Dienstleistungsqualität) einen wesentlichen wirtschaftlichen Erfolgsfaktor darstellen. Zu jenen Dienstleistungs-Erfahrungen, die für die Kunden besondere Bedeutung haben, gehört, dass der Dienstleister zuverlässig erscheint, dass der Kunde das Gefühl hat, prompt bedient zu werden, und dass ihm gerne geholfen wird, dass dabei der Dienstleister glaubwürdig wirkt – und dass schlicht und einfach der Dienstleister sympathisch erscheint.

Emotionsarbeit

Nun fühlt man sich als Dienstleister im Allgemeinen und als Coach im Speziellen nicht immer dem entsprechend, wie die Klienten einen sehen möchten. Dies kann daran liegen, dass die Klienten sich unangemessen verhalten, so dass man ärgerlich und aufgebracht wird und dennoch lächeln muss. Es kann aber schlicht auch sein, dass man nicht zu jenem Schlag Menschen gehört, der ständig eine positive Grundstimmung hat und Spaß erlebt; folglich hat man auch nicht automatisch gute Laune, während man mit Klienten zusammenarbeitet. Oder die eigenen Ansprüche an die Arbeit als Coach und die Art und Weise, wie man sich emotional gegenüber den Klienten verhalten soll, sind so exorbitant hoch, dass man praktisch immer überfordert ist.

Arlie Russel Hochschild, die mit ihren Arbeiten ab den später 1980er-Jahren der Forschung zur Emotionsarbeit die Initialzündung verpasste, berichtet über ein markantes Beispiel, welches ihr von einer Flugbegleiterin berichtet wurde:

Business man: Let's have a smile.

Flight attendant: Okay. I'll tell you what, first you smile and then I'll smile, okay?

Business man: (smiles)...

Flight attendant: Good. Now hold that for 15 hours. (walks away)

Um die erwarteten und vom Klienten eingekauften Emotionen als Dienstleister zu zeigen, ist Arbeit, genauer *Emotionsarbeit* nötig. Emo-

tionsarbeit ist bezahlte Arbeit, bei der *ein Management der eigenen Gefühle* erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen. Grundsätzlich unterscheidet man *zwei Strategien*, wie man diese Anforderungen erfüllen kann:

- » Man kann die erwarteten Emotionen ausdrücken, ohne diese tatsächlich zu empfinden: Man kann die Emotionen also vorspielen. In der Fachliteratur wird diese Strategie *surface acting* (Oberflächenhandeln) genannt.
- » Man kann seine eigenen Emotionen so regulieren (also: ändern), dass diese mit den Emotionen, die zu zeigen sind, übereinstimmen (s. Kasten). Diese Strategie wird in der Fachliteratur *deep acting* (Tiefenhandeln) genannt.

Obwohl beide Strategien Arbeit (also: Anstrengung) erfordern, hat beispielsweise unsere Forschung (Dormann, Zapf & Isic, 2002) gezeigt, dass *das Vorspielen von Emotionen (surface acting) mit negativen Konsequenzen vor allem für das Wohlbefinden und die Gesundheit einhergeht*. Ein entscheidender Faktor ist dabei die erlebte Unstimmigkeit (in der Fachliteratur emotionale Dissonanz genannt) zwischen erlebten und gezeigten Emotionen. *Die eigene emotionale Dissonanz zu bearbeiten und aufzulösen*, ist somit Voraussetzung, um in der Arbeit mit Klienten Zufriedenheit zu erleben und die Arbeit auch langfristig gesund und mit Spaß ausüben zu können.

Auch hier ergeben sich für das Coaching Ansatzpunkte mit Klienten zu erarbeiten, bei denen in der alltäglichen Arbeit die Anforderung besteht, nicht-gefühlte Emotionen zu zeigen und Strategien zu entwickeln, wie die Diskrepanz zwischen den gefühlten und den zu zeigenden Emotionen verringert werden kann (s. Kasten). Des Weiteren lassen sich die gerade dargestellten Erkenntnisse auch auf die eigene Arbeit als Coach übertragen, da es sich ja ebenfalls um eine Dienstleistungsbeziehung handelt, in der der Coach bestimmte emotionale Erwartungen des Klienten erfüllen muss (beispielsweise motivierend und enthusiastisch zu sein, oder aber auch schlicht neutral zu bleiben).

Beispiel: Die eigene emotionale Dissonanz auflösen

Die Klientin berichtet im Coaching, dass sie Kundenbeschwerden wegen Wartezeiten immer wieder als Affront erlebt. Dabei weiß sie genau, dass die eigenen Mitarbeiter bis an die Grenze des Möglichen gehen. Sie zwingt sich, den Kunden gegenüber stets zu einem freundlichen Gesicht. Zugleich schildert sie ausführlich ihre psychosomatischen Stresssymptome. Im Coaching gelingt es ihr, die Situation alternativ wahrzunehmen und kongruente Emotionszustände zu erleben:

- » Sie denkt zugleich an ein positives Ereignis (Feierabend, Urlaub), um die notwendige Freundlichkeit tatsächlich zu empfinden.
- » Sie bedauert die Kundschaft, weil die offenbar einen Arbeitgeber haben, der sie unter der „Knote der Stechuhr“ leben lässt.
- » Sie beschließt, den Kunden demnächst deren Wartezeiten zu versüßen (Getränke, Süßigkeiten, Informationen).
- » Sie führt einen VIP-Schalter ein für Bonuskartenbesitzer.
- » Sie weitet die Servicezeiten aus und kommuniziert dies nun aktiv an die Kundschaft.

Eine neuere Arbeit von Katina Cremona (2010) über die Rolle von Emotionen im Coaching-Prozess fasst zusammen, dass Coachs in ganz unterschiedlichem Maße Emotionen in ihrer Arbeit thematisieren. Meist geht es dabei um das Widerspiegeln von Emotionen des Klienten oder der eigenen Emotionen als Reaktion auf den Klienten. Inwieweit der Umgang mit Emotionen selbst Inhalt des Coaching ist und wie an die Thematik herangegangen wird, hängt maßgeblich von der Ausbildung des Coachs und der verwendeten Methode ab.

Den „Emotionsmuskel“ trainieren

Theoretisch ist der Umgang mit den eigenen Emotionen eine von mehreren unterschiedlichen Facetten des *Selbstmanagements*. Die Fähigkeit, sich selbst inklusive seiner Emotionen und daraus resultierenden Reaktionen zu managen, spielt in der heutigen Arbeitswelt, gerade in Berufen mit schnell wechselnden und teilweise unvorhersehbaren Anforderungen, eine immer wichtigere Rolle. Die Arbeitsgruppe um Roy Baumeister hat im Laufe des letzten Jahrzehnts viele Belege dafür gesammelt, dass Selbstmanagement-Stärke eine begrenzte, aber erweiterbare Ressource darstellt, und zieht *die Analogie zu einem trainierbaren Muskel*.

Übt man Selbstmanagement aus, so erschöpft sich diese Ressource über die Zeit, wie ein Muskel im Laufe der Belastung ermüdet. Wenn man den Muskel aber immer wieder neu belastet und ihm jeweils anschließend angemessen Zeit zur Erholung gibt, wird er wachsen. Ebenso wird das eigene Selbstmanagement mit der Zeit immer besser, wenn man es nur angemessen trainiert. Leider – oder vielleicht besser: zum Glück – gilt die Muskelanalogie aber nur bis zu einem gewissen Punkt: Die verfügbare wissenschaftliche Evidenz legt nämlich nahe, dass wir in dieser Hinsicht nur wenige – Roy Baumeister würde sagen „nur einen“ – Muskel haben. Warum zum Glück? Nun, weil dieser Muskel auch bei „Übungen“ einsetzbar ist, die den Trainingsbedingungen nur ähnlich sind, aber ihnen nicht exakt gleichen. Emotionsmanagement, Zeitmanagement, soziales Selbstmanagement und so weiter sind keine unkorrelierten Kompetenzen, sondern hängen alle zusammen. Wer das eine trainiert, verbessert auch das andere.

Für die Praxis bedeuten diese Erkenntnisse zum einen, dass das „Trainieren des Emotionsmuskels“ oder das Anstoßen des Trainingsprozesses ein wichtiger Bestandteil des Beratungsprozesses sein sollte. Da Selbstmanagementfähigkeiten für alle unsere Handlungen relevant sind, ist zu erwarten, dass solch ein Training nicht nur im

konkreten Umgang mit Emotionen hilfreich ist, sondern sich allgemein positiv auf die (erlebte) Kontrolle des alltäglichen Verhaltens im privaten wie beruflichen Alltag auswirkt. Zudem werden durch die Beschäftigung mit Selbstmanagementprozessen Reflexionsprozesse angestoßen. Wenn wir die Erfahrung machen, dass wir selbst „unseres Glückes Schmied“ sein können, kann das eigene Erleben und Verhalten aktiv gesteuert und verändert werden.

Auf der anderen Seite ist es gerade für den Coach selbst wichtig, *die eigene Emotionsmanagementfähigkeit zu trainieren und zu verbessern*, um diese Fähigkeit im Beratungsprozess möglichst gut einsetzen und nutzen zu können und um den emotional anstrengenden Arbeitsalltag gesund und mit Freude bestreiten zu können. Somit kommt die aktive Beschäftigung mit Emotionen und der bewusste Umgang mit diesen nicht nur dem Klienten zu Gute, sondern auch dem Coach selbst, und ist Voraussetzung dafür, dass die Beratungsinhalte vom Klienten auch als authentisch erlebt und angenommen werden.

Die Autoren



Foto: Privat

Dr. Carmen Binnewies ist Juniorprofessorin für Occupational Health Psychology an der Universität Mainz. Nach dem Psychologiestudium an der TU Braunschweig promovierte sie an der Universität Konstanz zum Thema „Erholung und intraindividuelle Arbeitsleistung“. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Stress, Erholung und Work-Life-Balance, Eigeninitiative und Kreativität sowie Emotionsarbeit und Selbstmanagement im Arbeitskontext.

carmen.binnewies@uni-mainz.de



Foto: Privat

Dr. Christian Dormann ist Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Nach dem Studium der Psychologie und der angewandten Informatik an der Justus Liebig-Universität Gießen war er wissenschaftlicher Assistent im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie der Universitäten Konstanz und Frankfurt. Dort promovierte (2000) und habilitierte (2004) er sich. Seine Forschungsschwerpunkte sind Arbeitsstress, Dienstleistungen, Arbeitszufriedenheit und evidenzbasiertes Management.

cdormann@uni-mainz.de

Wie wirksam ist Coaching?

Coaching hat sich in den letzten Jahren mehr und mehr innerhalb der Unternehmen als Maßnahme zur Optimierung der beruflichen Leistung von Führungskräften etabliert. Empirische Wirksamkeitsnachweise sind allerdings bisher kaum zu finden. Eine der wenigen Studien zur Wirksamkeit eines Führungskräfte-Coachings auf die berufliche Leistungsfähigkeit wurde von Wissenschaftlern der Universität Trondheim durchgeführt. An der Studie nahmen 19 Führungskräfte und 108 ihnen direkt unterstellte Abteilungsleiter eines großen norwegischen Unternehmens teil.

Das in seiner Wirksamkeit zu beurteilende Führungskräfte-Coaching bestand in einem einjährigen Coaching für die Chief Executive Officers (CEOs). Inhaltlich umfasste es neben einem halbjährigen Workshop zur Vermittlung von Coaching-Techniken auch Einzel- und Gruppen-Coachings für die Führungskräfte durch externe Coaches.

Vor und nach dem Coaching-Programm beantworteten alle Teilnehmer der Studie (CEOs und ihre Abteilungsleiter) vier Fragebögen zur Erfassung des eigenen „beruflichen Leistungsstatus“ über vier „Indikator“-Variablen:

- » das Selbstwirksamkeitserleben,
- » die Attribution des Erfolges und Misserfolges,
- » die Fähigkeit zur Zielsetzung (Zielstrebigkeit),
- » die Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Tätigkeit.

Die „Wirksamkeit“ des Coaching für Führungskräfte wurde in dieser Studie durch Veränderungen in diesen Variablen zwischen den beiden Messzeitpunkten definiert. Um den Einfluss von Störvariablen zu kontrollieren und den Effekt des Coaching zu untermauern, wurde eine Kontrollgruppe eingeführt, deren Mitglieder nicht an dem Workshop und dem Coaching teilnahmen, sondern „business as usual“ betrieben (s. Abb. 1).

Die Autoren interpretieren die gefundenen Ergebnisse dahin gehend, dass sich die CEOs nach dem einjährigen Coaching in ihrem Selbstwirksamkeitserleben und in ihrer Fähigkeit zur Zielsetzung verbesserten. Gleichzeitig ergab sich eine Erhöhung ihrer Arbeitszufriedenheit. Außerdem schrieben sie ihren beruflichen Erfolg mehr ihrer Fähigkeit und dem Einsatz von Strategien zu als noch vor dem Coaching. Für die CEOs, die kein Coaching erhielten, finden sich in dieser Studie keine statistisch signifikanten Veränderungen. Auf der Ebene der unterstellten Führungskräfte zeigte sich, dass diejenigen, deren CEOs an dem Coaching teilgenommen hatten, über eine bessere Zielübereinstimmung, eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein stärkeres Autonomieerleben und eine bessere Beziehungsqualität zu ihrem Vorgesetzten berichteten.

Fazit: Trotz Unklarheiten in der Darstellung der Auswertungsstrategien, die einen direkten Schluss auf die Effektivität des hier untersuchten Coachings für Führungskräfte erschweren, demonstriert diese Studie, dass Wirksamkeits-



studien im naturalistischen Setting möglich sind. Sollten sich diese Ergebnisse in weiteren Studien mit adaptierten Auswertungsstrategien replizieren lassen, wäre dies ein wesentlicher Schritt in Richtung „evidenzbasierter“ Professionalisierung des Coachings. (je)

Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). *The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 7(2), pp. 31-49.*

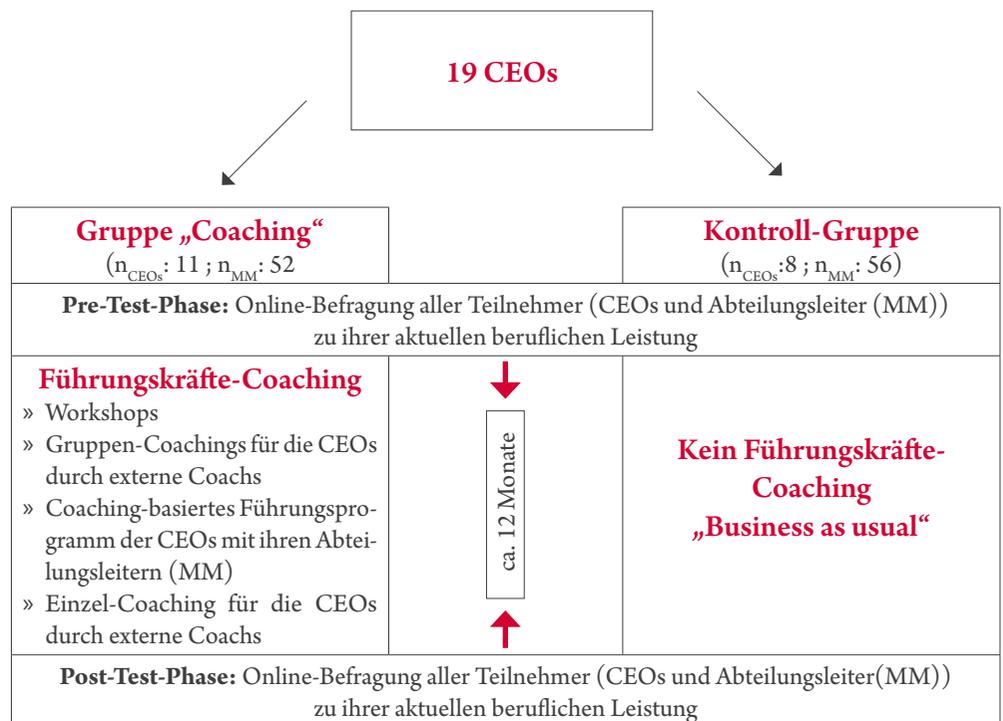


Abb. 1: Skizze des Studien-Designs (Moen & Skaalvik, 2009)



Grenzgänge des Coachs: Wo hört Coaching auf und fängt Therapie an?

Allison Maxwell, Organisationsberaterin und Team-Coach mit mehr als 25 Jahren Berufserfahrung, geht in ihrer Studie der Frage nach, wie Coachs im Rahmen ihrer Tätigkeit die Grauzone zwischen Coaching und Therapie erleben und definieren.

Mittels halbstrukturierter Interviews wurden acht Coachs mit mehr als elf Jahren Coaching-Erfahrung und unterschiedlicher beruflicher Herkunft befragt. Vier von ihnen hatten vor ihrer Coaching-Tätigkeit Führungspositionen in Großunternehmen inne (Business-Coachs), während die anderen vier Coachs therapeutische Ausbildungen aus den Bereichen Gestalttherapie, personenzentrierte Beratung und kognitiv-verhaltenstherapeutische Ansätze absolviert hatten („Therapeut-Coachs“).

Es zeigte sich in den qualitativen Analysen der Interviews, dass die Therapeut-Coachs im Gegensatz zu den vier Business-Coachs auffallend oft von Erfahrungen in dieser Grauzone zwischen Coaching und Therapie berichten. Sie betrachten den Begriff der „Grenze“ nicht im Sinne einer Begrenzung ihrer Coaching-Tätigkeit, sondern als einen zentralen Hebelpunkt für den Coaching-Prozess. Alle „persönlichen Aspekte“, die zu einer Blockade in der beruflichen Leistung führen, gelten gemäß dieser Coachs als „legitimes Coaching-Territorium“. Im Gegensatz dazu

orientierten sich die Business-Coachs dieser Studie in der Exploration und Reflexion enger an den „vertraglichen Zielvereinbarungen“ mit dem Klienten oder Auftraggeber.

Gemäß den Ergebnissen dieser Studie ergibt sich die Definition des „Coaching-Territoriums“ nicht nur aus der Expertise des Coachs, sondern besteht aus einem dynamischen Passungs-Prozess zwischen Klientenmerkmalen und Fähigkeiten des Coachs.

- » Seitens des Klienten bedarf es einer Motivation, sich auf die Bearbeitung persönlicher Themen einzulassen, und gleichzeitig einer Eigenwahrnehmungskompetenz, die sie befähigt, sachlich über emotionale Themen zu sprechen.
- » Der Coach sollte die Bereitschaft besitzen, diese Themen im Rahmen einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung anzusprechen, und eine entsprechende fachliche Kompetenz für die Bearbeitung dieser Grenzthemen vorweisen.

Die Autorin definiert vier Explorationsformen im Coaching-Prozess, die sich aus der Funktion dieser Bereitschafts- und Kompetenzdimensionen des Coachs und des Klienten ergeben. Während sowohl die „vertiefte Exploration“ (erhöhte Bereitschaft und erhöhte Kompetenz zur Exploration) als auch die „vermeidene Exploration“ (niedrige Bereitschaft und niedrige

Kompetenz zur Exploration) auf einer Passung zwischen Klient und Coach auf beiden Dimensionen beruhen, resultiert die „erzwungene Exploration“ und die „frustrierte Exploration“ aus einer Fehleinschätzung der Bereitschaft des Klienten sowie seiner Eigenwahrnehmungskompetenz durch den Coach. Diese falsche Wahrnehmung seitens des Coachs kann die Qualität des Coaching-Prozesses negativ beeinflussen.

Maxwell zieht aus ihren Ergebnissen den Schluss, dass die Bearbeitung von „Leistungsblockaden“ psychischer Natur nicht problematisch sei, solange der Coach im Rahmen seiner Kompetenzen handle. Dies erfordere eine Anpassung der Coaching-Ausbildungen im Hinblick auf eine entsprechende Expertise.

Fazit: Unabhängig von ihrer kleinen Datenbasis und dem qualitativen Forschungsansatz zeichnet sich diese Studie durch ihren heuristischen Wert aus. Für den Fall der Replizierbarkeit dieser Ergebnisse und Explorationstypen in unabhängigen Forschungsarbeiten lassen sich einige gedankliche Anregungen für die Praxis ableiten:

- » Es stellt sich die Frage, ob die Kenntnis über Charakteristika psychischer Beeinträchtigungen, die eine psychotherapeutische Behandlung verlangen und die Möglichkeiten eines Coaching übersteigen, hilfreich ist für Eingrenzung des „eigenen Coaching-Territo-

riums“. Sollte dies der Fall sein, ist der Forderung der Autorin nachzugehen, die Ausbildungsinhalte zu adaptieren.

- » Durch die Annahme eines dynamischen Passungsprozesses wird besonders deutlich, dass der Coach im Rahmen seiner Prozessverantwortung ein „Gespür“ für die Eigenwahrnehmungskompetenz des Klienten besitzen sollte, aber auch, dass er selbst eigene Kompetenzen realistisch einschätzen muss, um ungünstige Coaching-Prozesse zu verhindern (erzwungene/frustrierte Exploration).

Unabdingbar bleibt für den Coach bereits im ersten Kontaktgespräch, die Erwartungen des Klienten an den Coaching-Prozess zu klären und realistische Ziele zu definieren. Etwas irreführend ist der Begriff der „avoided exploration“. Wie sich in der Arbeit inhaltlich zeigte, handelt es sich hierbei weniger um eine vermiedene, sondern eher um eine klar umgrenzte, auf das berufliche Umfeld orientierte Exploration. Die Frage, inwieweit eine solche „eingeschränkte Exploration“ die Basis für einen effektiven Coaching-Prozess liefern kann, bleibt allerdings unbeantwortet

und sollte in zukünftigen Arbeiten aufgegriffen werden. (je)

Maxwell, A. (2009). *The co-created boundary: negotiating the limits of coaching*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue No.3*, pp. 82-94.

Maxwell, A. (2009). *How do business coaches experience the boundary between coaching and therapy/counselling? An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 2(2), pp. 149-162.

Lernprozesse im Coaching

Coaching impliziert Lernen – eine Annahme, die in Fachkreisen hohe Zustimmung erhält, bisher aber kaum empirisch untersucht oder gar bestätigt ist. Kerryn Griffiths (ReciproCoaching) und Marilyn Campbell (School of Learning and Professional Studies, Queensland University of Technology, Australia) unternahmen in ihrer qualitativen Untersuchung den Versuch, Lernprozesse im Coaching zu identifizieren.

Orientiert an dem Forschungsparadigma der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1998) aus der qualitativen Sozialforschung analysieren Griffiths und Campbell Interviews mit fünf zertifizierten Coaches (ICF-MCC, und -PCC) und jeweils neun ihrer Klienten inklusive der

Dokumentationen der Coaching-Sitzungen. Auf der Basis dieser Analysen skizzieren sie ein Lernmodell, das aus drei miteinander verflochtenen Kreisprozessen besteht.

Der erste Kreisprozess des Entdeckens/Erkennens besteht aus vier Elementen:

- » **Beziehen:** Beziehungsarbeit (Aufbau-/Aufrechterhaltung) zwischen Klient und Coach.
- » **Hinterfragen:** Der Coach fördert das Explorieren des Klienten durch gezieltes Hinterfragen und dient als Antrieb des Erkenntnisprozesses.
- » **Reflektieren** des Klienten.
- » **Zuhören:** Der Coach unterstützt den Erkenntnisprozess des Klienten, indem er den

Reflexionen des Klienten zuhört und ihn darin unterstützt, „neues“ Wissen zu identifizieren.

An diesen Prozess schließt sich der zweite *Kreisprozess des Anwendens* an, der dazu dient, neues Wissen zu vertiefen und zu festigen. Sobald die Klienten im Coaching-Prozess zu neuen Erkenntnissen kommen (neues Wissen), werden sie vom Coach dazu motiviert, diese außerhalb des Coaching anzuwenden. Für diesen Prozess ergeben sich zwei zentrale Wirkmechanismen:

- » Die Betonung der Eigenverantwortlichkeit des Klienten sowie
- » die motivierende Begleitung des Klienten bei der Umsetzung und der aktiven Gestaltung der daraus resultierenden Handlungen.

Gemäß den Ergebnissen dieser Untersuchung reicht jedoch allein das Anwenden des Wissens nicht aus, sondern das Wissen muss in das Selbstkonzept und in das Leben des Klienten integriert werden. In diesem dritten *Prozess des Integrierens* lernt der Klient, Verantwortung für das Wissen zu übernehmen, was soviel bedeutet wie auf der Basis des neuen Wissens Entscheidungen zu fällen, sich von alten Denkweisen zu lösen und daraus resultierend das eigene Vertrauen in sich zu stärken.



Alle drei Prozesse sind miteinander stark verflochten und nicht als abgeschlossene Phasen zu betrachten, die sich nahtlos einander anschließen. Dies bedeutet, dass sich in den Prozessen des Anwendens und des Integrierens immer wieder Phasen ergeben, in denen der Erkenntnisprozess simultan abläuft.

Fazit: Aufgrund der kleinen Datenbasis und der qualitativen Auswertungsmethodik muss dieses Modell zunächst lediglich als Skizze bezeichnet werden. Zur Untermauerung dieser Ergebnisse und des Modells, wie auch für seine Generalisierbarkeit, wäre es wünschenswert, denselben Datensatz von unabhängigen Beurteilern mit der Methode der Grounded Theory analysieren zu lassen. Unklar bleibt, inwieweit hier allgemeine Lernprozesse identifiziert wurden, oder ob diese Studie die theoretischen Auffassungen der hier teilnehmenden Coaches widerspiegelt.

Nichtsdestotrotz besitzt diese Studie einen hohen heuristischen Wert. Sollten sich diese verschiedenen Lernprozesse in weiteren Forschungen bestätigen, liefert diese Studie eine der ersten empirischen Unterstützungen für theoretisch formulierte Coaching-Definitionen. Dies gilt vor allem für die empirische Untermauerung der zentralen Wirkmechanismen, die unter die Prozessverantwortung des Coaches im Coaching fallen:

- » Die Eigenverantwortung beim Klienten zu belassen und
- » ihn in die Handlungsverantwortung zu bringen.

Sollten sich diese Wirkmechanismen in zukünftigen Arbeiten bestätigen, liefern diese Befunde Ansatzpunkte dafür, die Coaching-Tätigkeit gegenüber dem Trainings- und Beratungsumfeld abzugrenzen. Für die Praxis bedeutet dies, als

Coach die eigene Haltung und Rolle im Rahmen des Coaching zu reflektieren, um einen optimalen Coaching-Prozess auf der Basis der gefundenen Lernprozesse zu gewährleisten. Sind wir Bergführer oder Wegbegleiter? Die in dieser Arbeit deutlich formulierte Notwendigkeit, dass der Klient neue Erkenntnisse in Handlungen umsetzt und durch kontinuierliches Handeln diese in das eigene Selbstkonzept integriert, unterstützt das Bild des Coachings als Prozessbegleitung. (je)

Griffiths, K., & Campbell, M. (2009). Discovering, applying and integrating: the process of learning in coaching. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 7(2), 16-28.

25. und 26. Mai 2010, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin

brand inside

PRAXISKONFERENZ FÜR INTERNE MARKENENTWICKLUNG

MIT COACHING-SESSION

WWW.BRAND-INSIDE.NET

Diskutieren Sie mit (Auswahl):

Prof. Dr. Christoph Burmann

Inhaber Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement · Universität Bremen

Stefan Haver

Leiter interne Kommunikation · Evonik Industries AG

Sirka Laudon

Leiterin Personalentwicklung und Personalmarketing · OTTO GmbH & Co KG

Jens Monsees

Industry Head Konsumgüter · LEH und Health Care · Google Germany

Timo Schmitt

Leiter der Markenführung · EnBW AG

Jörg Elfmann

Managing Director · Grey Worldwide GmbH

und vielen weiteren Internal-Branding-Experten.

Medienpartner



LEADERSHIP EQUITY ASSOCIATION GMBH

brandeins
Wirtschaftsmagazin



kommunikationsmanager

SWOP. MEDIEN UND KONFERENZEN



Corporate Governance – zwischen Unternehmenssteuerung und Moraldiskurs

Von Prof. Dr. Helmut Willke

Die weitverbreitete Annahme, mit moralischen Appellen ließen sich die Kriterien einer markt- und wettbewerbsgesteuerten ökonomischen Logik verändern, erstaunt. Unternehmen putzen sich halt in ihrer korporativen Selbstdarstellung gerne heraus – vor allem, wenn sie kritisch befragt werden. Doch im Unternehmen entscheidet nicht Moral, sondern ökonomische Rationalität im Rahmen der Rechtsordnung. Dies macht Coaching von Führungskräften in Unternehmen zu einer heiklen Aufgabe.

Wider die Moralapostel

Einer der ganz wenigen Texte, den ich persönlich in der Debatte um *Corporate Social Responsibility* (CSR) auf der Seite des Ethikdiskurses für ehrlich und aufschlussreich halte, stammt bezeichnenderweise von einem Theologen: Friedrich Graf geißelt in gemessenem Zorn den „modischen Ethikboom“, den schicken „Moralstress“ und die „Allmachtsphantasien der Moralstolzen“, die in eine beispiellose „Moralkonkurrenz“ zwischen Unternehmen führen, die sich in ihrem Gutmenschen und in ihrer gnadenlosen Gutherzigkeit wechselseitig überbieten (Graf, 2008). Wie viele Enrons, Worldcoms, Madoffs, Zumwinkels, Hedgefonds-Verantwortliche und Investmentbanker, die Milliardenwerte vernichten, wie viele CDs mit Tausenden von Steuersünden und Firmen, die organisierten Steuerbetrug unterstützen, benötigen wir noch, um die Schärpe um CSR als smartes Ablenkungsmanöver zu durchschauen? Wie viel korporative Doppelmoral muss noch an die Oberfläche kommen, bis deutlich wird, dass die bewusste Vermischung von Moral und Recht, von Moralität und Legalität genau die Absicht durchkreuzt, welche die seriösen Teile der CSR-Debatte leitet: Nämlich Kriterien für personale und organisationale Verantwortung zu entwickeln und zu begründen, die über einen kurzsichtigen Egoismus hinausgehen?

Bevor über Corporate Governance oder gar Good Governance gesprochen werden kann, sollten Bedeutung und Funktion des Governance-Begriffs geklärt werden. Der Begriff „Governance“ entwickelt sich im englischsprachigen Raum primär in einem politik- und gesellschaftswissenschaftlichen Kontext als Nachfolger des älteren Begriffs „Societal Guidance“, wie ihn etwa Amitai Etzioni (1968) noch benutzt hat. Der deutsche Begriff dafür ist Steuerung im Sinne von Gesellschaftssteuerung oder Systemsteuerung – wenn man voraussetzt, dass es in komplexen Konstellationen nicht mehr um eine lineare, direkte Steuerung gehen kann, sondern nur noch um eine kontextuelle und indirekte Steuerung (Willke, 2005).

In einem steuerungstheoretischen Zusammenhang bezeichnet Governance im Unterschied zu „Government“ vor allem den Übergang von einem formal definierten, nationalstaatlich organisierten Regierungsmodell (also etwa Demokratie in den entwickelten westlichen Ländern) zu einem erweiterten, offeneren Modell, in welchem weitere Akteure, vor allem Organisationen, Verbände und Bewegungen der Zivilgesellschaft in den Entscheidungsprozess einbezogen sind. Vor allem als „Global Governance“ macht der Begriff Karriere, eben weil es auf globaler Ebene kein „Government“ im strengen Sinne gibt, sondern eine vielschichtige und komplexe Konstellation von Organisationen und Akteuren, die zur Entstehung und Geltung globaler Regeln beitragen.

Seit acht Jahren gibt es einen „Deutschen Corporate Governance Kodex“, dessen Empfehlungen die Mehrzahl der börsennotierten AGs befolgt, zumal das Aktiengesetz vorschreibt, dass die entsprechenden Unternehmen die Einhaltung oder Nichteinhaltung des Kodex öffentlich verlautbaren müssen. Der Kodex postuliert die Regeln, die zum einen für jeden „ehrbaren Kaufmann“ gelten und die zum anderen nahezu ausnahmslos – und in vielen Fällen weit detaillierter – in den vielfältigen gesetzlichen Regeln normiert sind, die für alle Unternehmen gelten. Dies wirft die Frage auf, warum CSR so überschwänglich aufgegriffen worden ist, um die korporative Selbstdarstellung herauszuputzen. Kontrastiert man diese Selbstdarstellung moralischer Selbstgerechtigkeit mit dem faktischen Verhalten von Firmen vor und während der Finanzkrise, dann bleibt wenig übrig vom Pathos vorbildlicher korporativer Moral.

Nun ist eine Diskrepanz zwischen Sein und Sollen immer schon Bestandteil jeder Moralität und Ethik. Insofern nichts Neues. Was den Fall „Corporate Governance“ nach CSR allerdings heraushebt, ist die dann doch erstaunliche Annahme, mit moralischen Appellen ließen sich die Kriterien einer markt- und wettbewerbsgesteuerten ökonomischen Logik verändern. Dies deutet auf ein *fundamentales Missverständnis* der Konsequenzen funktionaler Differenzierung mo-

derner Gesellschaften hin. Die Konstituierung moderner Politik gründet nach der genialen Einsicht von Thomas Hobbes auf der Trennung von Kirche und Staat, von Moral und Politik. Weiter verlangt die Ausbildung einer marktgesteuerten, modernen Ökonomie nach Adam Smith die Einsicht, dass der Bäcker mir seine Brötchen nicht aus moralischen Gründen verkauft, sondern schlicht, um ein Geschäft zu machen. Alle diese Überlegungen sind gerade auch bei den Klassikern eingebettet in die bis heute geltende Annahme, dass die Politik die Rahmenbedingungen für das Funktionieren und die normative Ordnung der Ökonomie setzt, und dass es *nur* die Politik ist, welche nach dem demokratischen Grundsatz der „Rule of Law“, also der unbedingten Herrschaft allgemeingültiger Gesetze, die Regeln vorgibt, welchen die Bürger und ihre Organisationen unterworfen sind.

Das demokratische Defizit der CSR

Dieses Argument lässt erkennen, mit welcher Leichtfertigkeit – und gelegentlich Arroganz – die Debatte um Corporate Governance und CSR davon ausgeht, dass irgendwelche Personen, Gruppen, NGOs, Komitees oder sonstige selbst ernannte Moralunternehmer allgemeingültige Pflichten postulieren könnten. Auch wenn man den meisten dieser Akteure keinen bösen Willen unterstellen muss, so ist doch irritierend, mit welcher Nonchalance die mit der modernen Gesellschaft etablierte und demokratisch fundierte Trennung von Moral und Recht unterlaufen wird.

Seit Hobbes ist der springende Punkt dieser Trennung darin zu sehen, dass es schlechterdings nicht möglich ist, diskursiv zwischen widersprüchlichen Moralvorstellungen zu entscheiden. Moralische Postulate sind religiös fundierte Überzeugungen, die sich auf die Achtung von Menschen nach den Kriterien von gut und böse beziehen. Gerade weil moralische Postulate auf der archaischen Dichotomie von „gut und böse“ beruhen, führen sie zu einer Trivialisierung



komplexer Konstellationen. Sie zwingen hoch differenzierten und widersprüchlichen sozialen Verhältnissen eine scheinbar klare, faktisch aber banalisierende Einfachheit auf. Nicht erst der moralische Rigorismus religiöser Fundamentalisten macht deutlich, zu welchen menschlichen und gesellschaftlichen Katastrophen dies führen kann. Auch „kleinere“ Beispiele zeigen die Problematik in aller Deutlichkeit.

Ein solches Beispiel: Es klingt selbstverständlich, dass Kinderarbeit verboten sein soll. Und selbstverständlich gilt dies für moderne, zivilisierte Gesellschaften. Ob dies aber für vormoderne oder gar archaische Gesellschaften gelten soll, ist nicht ohne Weiteres klar. Wenn ganze Familien in ihrer Subsistenz von Kinderarbeit abhängen, was nützt dann ein Verbot der Kinderarbeit? Dann müssen die gegebenen sozialen Verhältnisse im Allgemeinen, die Familienstrukturen, Erziehungssysteme, ökonomischen Bedingungen, traditionellen und religiösen Institutionen et cetera im Besonderen berücksichtigt werden, bevor auch nur annähernd eingeschätzt werden kann, mit welchen nicht-intendierten Folgen und Kosten ein solches moralisches Postulat von „außen“ eingefordert werden kann. Zumindest wird

dann deutlich, dass ein Verbot der Kinderarbeit ohne begleitende Maßnahmen im Familiensystem und vor allem im Erziehungssystem in der Regel moralische Wichtigtuerei und blanke Heuchelei bleiben wird.

Die allgemeinere Problematik moralischer Postulate, die sich hinter dem seriösen Schleier von Corporate Governance verstecken, liegt allerdings darin, dass sie die demokratietheoretisch entscheidende Differenz zwischen privater Moral und politischen Interessen unterlaufen. Demokratie verlangt die Konversion privater Moral und personaler „Leidenschaften“ in *definierte Interessen*, welche sich in einem demokratisch organisierten Willensbildungsprozess aggregieren und schließlich in Entscheidungen nach dem formalen Prinzip Mehrheit/Minderheit umsetzen lassen. Albert Hirschman (1987) hat diesen Prozess der politökonomischen Transformation zur Moderne „from passions to interests“ eindrucksvoll analysiert. Allerdings fällt es vielen Menschen (auch in modernen Gesellschaften) schwer, sich mit der formalen Kargheit und Strenge einer säkularen und rationalen Welt abzufinden und sich in einer Gesellschaft zurechtzufinden, die zwar den Menschen eine private

Moral zugesteht und vielleicht sogar verlangt, im politischen Feld des Öffentlichen aber auf Moral verzichten muss: weil moralische Streitfragen nicht entscheidbar sind. In der Demokratie entscheidet nicht Moral, sondern Mehrheit. – Diese Problematik dürfte Coaches bekannt vorkommen.

Die Doppelmoral des Coaching

Im Unternehmen entscheidet nicht Moral, sondern ökonomische Rationalität im Rahmen der Rechtsordnung. Dies macht Coaching von Führungskräften in Unternehmen zu einer heiklen Aufgabe. Ziehen wir die ursprüngliche Bedeutung des englischen Wortes „coach“ – Trainer einer Sportmannschaft – heran, dann wird *das Dilemma des Coachens* schnell deutlich: Es muss dem Coach um den Erfolg des Teams gehen, auch möglicherweise auf Kosten einzelner Mitglieder der Mannschaft. Mit den berühmten Worten des Football-Coachs Vince Lombardi: „Winning isn't everything, it's the only thing.“ Nach der Definition des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) meint Coaching die professionelle Beratung und Unterstützung von Führungskräften und Experten in Organi-



BEISNER DRUCK
Fortschritt und Leidenschaft
seit 1924.



BEISNER DRUCK GMBH & CO. KG

Müllerstraße 6
21244 Buchholz/Nordheide

Telefon 04181- 90 93 - 0

Telefax 04181- 90 93 - 11

mail info@beisner-druck.de

internet www.beisner-druck.de

ÖKOSTROM
CO₂-NEUTRAL
SOLARENERGIE

FSC & PEFC
WÄRMERÜCKGEWINNUNG
ÖKODRUCKFARBE



sationen primär in beruflichen Anliegen. Da Führungskräfte und Experten auf die Ziele ihrer Organisation verpflichtet sind, also zum Erfolg der Organisation beitragen sollen, liegt jedem Coaching das *Dilemma des ambivalenten und konflikthaften Verhältnisses Person-Organisation* zugrunde. Coaching kann dieses Dilemma nicht auflösen, sondern erträglich machen – und im besten Fall produktiv wenden.

Wer immer eine „Moral“ der Organisation postuliert, wie etwa die CSR-Bewegung, der schafft eine Konstellation doppelter Moral, in welcher zur bestehenden Moralität der Person eine Moral der Organisation hinzukommt. Auch wenn dies gut gemeint sein sollte, so erzeugt die gute Absicht doch fatale Folgen: Denn an die Stelle einer klaren und erprobten Distanz zwischen organisationalen Zielen und Interessen auf der einen Seite und einer personalen Moral auf der anderen tritt nun der nicht auflösbare Konflikt zwischen zwei unterschiedlichen Moralitäten.

Es geht also nicht darum, Menschen ihre persönlichen moralischen Überzeugungen zu nehmen – im Gegenteil: Jeder hat einen Anspruch auf seine persönlichen Überzeugungen und braucht diese wohl auch, um sich selbst als integere und integrierte Person zu begreifen. Aber genau so klar sollten die Unterschiede zwischen Person und Organisation markiert sein. *Einer Organisation mit moralischen Ansprüchen oder Postulaten zu kommen, ist so sinnvoll, wie den Mond anzubellen.* Die Sprache der Organisation ist diejenige einer in die Rechtsordnung eingebetteten ökonomischen Rationalität. Wenn ich als Person Einfluss auf die Organisation nehmen möchte – etwa um sie auf bestimmte Werte zu verpflichten oder um bestimmte Missstände zu korrigieren –, dann muss ich mich in der Sprache der Organisation verständlich machen.

Konkret bedeutet dies, dass ich auf die *systemischen* oder *organisationalen* Komponenten der Organisation einwirken muss, um tatsächlich Veränderungen des organisationalen Operationsmodus zu erreichen. Die wichtigsten dieser

Komponenten sind Strukturen, (Geschäfts-) Prozesse und Regelsysteme der Organisation. Darum also geht es: nicht um wohlfeile und modische moralische Appelle, sondern um *die konkrete Arbeit an der Veränderung von Organisationsstrukturen, Geschäftsprozessen und Regelsystemen der Organisation.* Dass etwa bei den Regeln dann eben nicht nur die formalen und „offiziellen“ Regeln gemeint sind, sondern gerade auch die informellen und „geheimen“ Regeln der Organisation ins Spiel kommen, macht die Aufgabe umso schwieriger.

Nun lässt sich auch eher ermesen, warum Coaching in der Organisation auf eine Doppelmoral trifft. Die Position der Person wird in der organisationalen Mythologie auf ein hohes Podest gehoben, weil es vordergründig natürlich insofern um Personen geht, als nur diese handeln und entscheiden, also ausführen. Über diesem scheinbar klaren Vorrang der Person wird verdrängt, dass die *Prämissen* und *Kriterien* des organisationalen Entscheidens (des Entscheidens also in der und für die Organisation) von den Zielen und Prioritäten der Organisation gesetzt werden. Personen sind in ihren Rollen als MitarbeiterInnen in die Strukturen, Prozesse und Regeln der Organisation eingebaut, und zwar nach den Notwendigkeiten des rationalen und effizienten Funktionierens der Organisation. Es ist diese faktisch nachrangige und „dienende“ Rolle von Personen im Kontext von Organisationen – die mit der Unterschrift unter den Anstellungsvertrag besiegelt ist –, welche dem Coaching in Organisationen schwer zu schaffen macht.

Corporate Governance

In welcher Weise könnte nun der Begriff „Governance“ für Organisationen, und vor allem für Unternehmen, Sinn ergeben? Gegenüber einer häufig gedankenlosen Verwendung des Begriffs Corporate Governance ist festzuhalten, dass es dabei vorrangig darum geht, die Bedingungen der Ordnungsbildung in Organisationen und die Voraussetzungen für kollektives Handeln zu beschreiben. Gegenüber der klassischen „Or-

ganisationslehre“ der BWL rückt dabei in den Vordergrund, dass moderne Organisationen hochkomplexe, dynamische Systeme darstellen, in denen eine Vielzahl von Interessen, Fraktionen, Koalitionen und Subkulturen („Stakeholder“) um Einfluss und Macht konkurrieren – und dennoch gleichzeitig dabei Einheit und Erhalt der Organisation einen für alle gemeinsamen, zentralen Wert darstellen.

In diesem Sinne lässt sich Corporate Governance im Deutschen als *Unternehmenssteuerung* ausdrücken. Steuerung schließt dann mehrere Komponenten ein, die gerade im Fall komplexer dynamischer Systeme besonders folgenreich sind: Zum einen die Bedeutung dezentraler, selbststeuernder Netzwerke innerhalb der Organisation, und zum anderen die erwiesene Unmöglichkeit (siehe den Exit des Sozialismus und den Balanceakt Chinas zwischen hierarchischer Politik und marktgetriebener Ökonomie), hochkomplexe Systeme zentralistisch und streng hierarchisch zu steuern. In dieser Perspektive kommt in den Blick, dass im Verhältnis Person-Organisation die Person nicht einer monolithischen Einheit gegenübersteht, sondern einem heterogenen, intransparenten und vielschichtigen Gebilde, welches entsprechend vielfältige Anforderungen stellt. Für die Person hat dies Vorteile und Nachteile – und Coaching könnte eine wichtige Rolle dabei spielen, das Gewicht zugunsten der Vorteile zu verschieben.

Corporate Governance meint dann die Gesamtheit der Aktivitäten, die darauf zielen, die optimale Ordnungsform der Unternehmung herauszuarbeiten und umzusetzen. Eine wesentliche Qualität dieser inneren Organisation der Unternehmung betrifft die Formen und Verfahren des kollektiven Handelns, welches seinerseits die zentralen Aspekte der kollektiven Entscheidungsfindung und der kollektiven Intelligenz aufweist. Damit sind wir beim Kern der gegenwärtigen Herausforderung an Corporate Governance: Es geht im Übergang zur Wissensökonomie und zur Wissensgesellschaft für Unternehmen (und alle anderen Organisati-

onen) darum, die im Unternehmen selbst und in den Netzwerken des Unternehmens (z.B.: Produktionsketten) vorhandene *verteilte Intelligenz* zu nutzen, indem diese Expertise expliziert, koordiniert, moderiert und integriert wird, um daraus innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Nicht mehr Intelligenz und Expertise der Einzelperson entscheiden über das Schicksal von Firmen (und anderen Organisationen), sondern die kollektive Intelligenz eines Systems – von Team oder Projekt über „Professional Communities“ und „Communities of Practice“ bis hin zu globalen Unternehmen –, der es gelingt, aus der arbeitsteiligen und hoch spezialisierten Differenziertheit der vielen Teile eine systemische Gesamtheit zu formen.

Beispiel: Wenn Toyota als globale Firma nicht mehr weiß – und nicht mehr integrieren kann –, was eine eher kleine Zulieferungsfirma in Kanada als millionenfach eingebaute Bremspedale herstellt, und wie genau dieses Bremspedal sich im Zusammenhang eines ganzen Autos auswirkt, dann können daraus riesige Probleme entstehen.

Es liegt auf der Hand, dass mit der Notwendigkeit eines professionellen Managements verteilter Expertise die Anforderungen an Führungskräfte anspruchsvoller und komplexer werden. Und damit wächst der Bedarf an Coaching – allerdings an einem Coaching, welches sich nicht mit den Plattitüden des Moraldiskurses begnügt, sondern welches in der Lage ist, den hohen Ansprüchen an ein Verständnis der Operationslogik komplexer Organisationen zu genügen. Diese Organisationen stellen als „Intelligent Firms“ (Quinn, 1992) mit vertiefter Wissensbasis und verteilter Intelligenz neue Herausforderungen an exzellente Unternehmenssteuerung: an Führung, an Management – und an Coaching.

Ich meine, dass sich das Dilemma der Doppel-moral des Coaching nur aufheben lässt, wenn Coaches die paradoxe Einbindung von Personen in organisationale Kontexte, Zwänge und Risiken nicht weiter verschleiern, etwa durch eine gut gemeinte Parteinahme für die Person, sondern

wenn sie das fundamentale Dilemma frontal angehen und genau dadurch die in diesem Beziehungsverhältnis von Person und Organisation auch schlummernden Chancen, Optionen und Offerten sichtbar machen. Dies setzt auf der Seite der Coaches ein fundiertes Verständnis der Logik und der Operationsmodi von Organisationen voraus. Und es setzt voraus, dass das Coaching den Sirenenklängen einer nestwarmen Moral widersteht und stattdessen die Herausforderung ernst nimmt, die aus dem Widerspruch zwischen der Transaktionskosten-Logik der Organisation und der Kommunikations-Logik der Person entspringt.



Foto: Privat

Der Autor

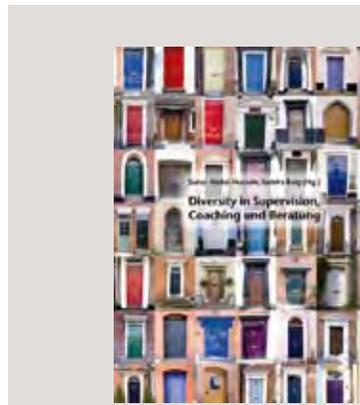
Prof. Dr. Helmut Willke hat den Lehrstuhl für Global Governance an der Zeppelin University in Friedrichshafen inne. Zuvor Professur für Staatstheorie und Global Governance an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Gastprofessuren in Washington D. C., Genf und Wien. Leibniz-Preisträger der Deutschen Forschungsgemeinschaft (1994). Forschung unter anderem in den Feldern Systemtheorie, Staatstheorie, Organisationsentwicklung, Wissensmanagement. Zahlreiche Veröffentlichungen, unter anderem „Global Governance“ (ISBN: 978-3-89942-457-7).
helmut.willke@zeppelin-university.de

Diversity in Supervision, Coaching und Beratung.

Das Buch ist ein Novum im deutschsprachigen Raum. Diversity und Coaching werden bisher kaum zusammen betrachtet. Das Konzept Diversity Management (oder Managing Diversity), das aus den USA kommt, will in der Arbeitswelt alle Personen in ihrer Vielfalt anerkennen und wertschätzen. Unterschiedlichkeit soll gesehen und alle Menschen sollen einbezogen werden. Im europäischen Raum sind die wichtigsten Kategorien in diesem Zusammenhang: Geschlecht, Ethnie/Herkunft, Religion, Alter, sexuelle Orientierung und Behinderung. Diese finden sich auch im deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wieder.

Die Herausgeberinnen verknüpfen Theorie und Praxis von Diversity (-Management) mit Coaching, Supervision und Beratung. Das Buch startet mit einer Einführung, dann folgen fünf Beiträge, die unterschiedliche theoretische Zugänge zum Thema Diversity vorstellen und mit Coaching, Supervision und Beratung verbinden. Im letzten, dem siebten Kapitel werden die vorgestellten theoretischen Perspektiven in Form eines Tools zusammengeführt. Dieses Tool „Diversity reflektiert“ wendet sich an alle, die beraten. Mit diesem praktischen Tool soll sensibles Reflektieren auf Diversity ermöglicht werden. Ausgangspunkt der Fragen sind sozialpsychologische und systemische Reflexionen. Das Instrument ist außerordentlich umfangreich, aber es ist durchaus möglich und auch sinnvoll, dass sich die Leserinnen und Leser die für sie wichtigen Fragen herausuchen.

Die beiden Herausgeberinnen führen in das Thema Diversity gekonnt ein. Zunächst zeigen sie die Relevanz vor allem der Kategorien Geschlecht und Ethnizität für die österreichische Gesellschaft auf. Surur Abdul-Hussain und Samira Baig gehen ausführlich auf „diversitykompetente Supervision“ ein, aber leider nur sehr kurz auf Coaching. Allerdings übertragen sie ihre Verbin-



**Abdul-Hussain, Surur & Baig,
Samira (Hrsg.) (2009).**

**Diversity in Supervision,
Coaching und Beratung.**

Wien: Facultas.

ISBN: 978-3-7089-0307-1 | 268 S. | 24,20 €

Bei Amazon bestellen: [www.amazon.de/
exec/obidos/ASIN/3708903072/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3708903072/cr)

dung von Managing Diversity mit Supervision auf Coaching. Ein kleiner Wermutstropfen ist aus Sicht der Rezensentin die Coaching-Definition der Herausgeberinnen. Coaching wird nämlich – analog zur Definition der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS) – nicht als eigenständige Beratungsform, sondern „nur“ als „spezielle Form der Supervision“ betrachtet, die beispielsweise in „kurzen Trainingssequenzen“ Skills vermittelt.

Im zweiten Beitrag von Samira Baig geht es um Stereotype und Vorurteile aus sozialpsychologischer Sicht. Denn Unterschiedlichkeit von Menschen bedeutet nicht nur Harmonie, sondern oft Konflikte. Sabine Eybl und Siegfried Kaltenecker zeigen auf, wie die Systemtheorie der diversitätsbewussten Beratungsarbeit nutzt. Sehr anschaulich verknüpfen sie die Theorie mit praktischen Beispielen und Interventionen.

Die Cultural Studies stehen bei Gabriele Bargehr im Mittelpunkt. Disability Studies bilden den Ausgangspunkt von Norbert Pausers Beitrag. Er rückt dabei die Konzepte Integration und Inklusion ins Zentrum. Die Gefahr für Menschen mit Behinderungen, im Diversity-Diskurs nicht wahrgenommen zu werden, ist groß. Der Disability-Ansatz versteht Behinderung als soziales Konstrukt. Im sechsten Kapitel befasst sich Surur

Abdul-Hussain mit den Grundlagen integrativer Theorie und ihrer Bedeutung für den Umgang mit Diversität.

Fazit: Das Buch ist rund komponiert und es lohnt sich als Einstieg für alle, die sich fundiert mit dem Thema Diversity und Coaching befassen wollen. Der Einband ist inhaltlich passend und optisch ansprechend: viele bunte und unterschiedliche Eingangstüren.

Susanne Ahlers

ACT! AHLERS COACHING
UND TRAINING

info@act-ahlers.de

Coaching als kreativer Prozess.

Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System.

Schon der kaschierte Einband von Richters „Coaching als kreativer Prozess“ kommt mit Pinsel und Farben bunt und fröhlich daher und lässt Leichtigkeit vermuten. Ein erster Blick ins Inhaltsverzeichnis macht weiter neugierig: „Interventionswerkstatt“, „Materialkoffer“ und ein weitgespannter thematischer Bogen von der üblichen Coaching-Definition bis zum Selbst-Coaching. Beim weiteren Durchblättern fällt die sehr übersichtliche Verwendung von Layout-Elementen auf. Vertiefende Praxisinformationen finden sich meist in einem grau abgesetzten Bereich, die Kurzbeschreibungen der vielen Interventionen in einem abgesetzten Kasten. Zudem helfen beim Lesen und Durcharbeiten zahlreiche Verweise

auf vor- oder nachstehende Kapitel, den Inhalt in einen Gesamtkontext zu stellen.

In der Einführung wird kurz der Coaching-Ansatz des Autors vorgestellt, der Gebrauch der Übungen sowie die einzelnen Kapitel kurz beschrieben. Das ermöglicht von Anfang an ein zielgerichtetes Arbeiten mit den Kapiteln und Interventionen.

Ist die zugrunde liegende Coaching-Definition noch standardmäßig, fällt die Beschreibung des Coaching-Ansatzes des Autors ungewöhnlich auf: Er hat seine Wurzeln sowohl in der Systemik als auch in der Gestaltberatung, mit einem

besonderen Schwerpunkt auf Kreativität. Dazu gehört auch – mutig für einen Businesskontext – Körperarbeit. Auf 16 Seiten gibt der Autor eine gut nachvollziehbare und durchdachte Erklärung seiner Kombination der Ansätze. Ziel ist es, durch Nutzung von Kreativität und analogen Elementen einen alternativen Zugang zu Problem und Lösung zu ermöglichen, was gerade im eher rational geprägten Businesskontext eine starke Perspektivänderung ist.

Ab Kapitel 3 (Struktur und Prozess) werden neben theoretischen Grundlagen auch verschiedene anwendbare Modelle besprochen. Am Ende jedes Kapitels gibt es konkrete Interventionen



www.werdewelt.info

„Werden Sie als Coach wahrgenommen
und sind Sie so interessant, dass sich
jemand für Sie als Begleiter entscheidet?“

Ein Coach würfelt nicht.
www.marketing-for-coaches.de

Wenn Sie als Coach oder Berater Ihr Profil und damit Ihre Professionalität schärfen wollen, lassen Sie uns gemeinsam eine Strategie entwickeln, die Sie eindeutig und sicher auf dem Markt positioniert. Die Analyse und Schärfung Ihres Profils ist der Start in ein praxisorientiertes Marketingkonzept. Dies gelingt mit „werdewelt“ – der Coach-Agentur für Marketing und Kommunikation. Hier entstehen von Corporate Design bis hin zu Online-Projekten Konzepte, die Sie und Ihre Arbeit erfolgreich unterstützen.

Das Coaching Magazin im Abo



Bestellen Sie jetzt das
Coaching-Magazin.

Die ersten 444 Abonnenten
erhalten zusätzlich alle 4 Hefte
aus dem Jahr 2009 gratis.

Alle weiteren Infos auf:
www.coaching-magazin.de/abo

www.coaching-magazin.de



Richter, Kurt F. (2009).

Coaching als kreativer Prozess. Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
ISBN: 978-3-525-40156-9 | 358 S. | 39,90 €

Bei Amazon bestellen: [www.amazon.de/
exec/obidos/ASIN/3525401566/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525401566/cr)

zu den im Kapitel besprochenen Inhalten. Das bündelt die Interventionen und teilt das Kapitel in einen theoretischen und einen praktischen Teil auf. Die Übungen selbst sind übersichtlich aufgebaut: Nach einer Einordnung nach Ziel, Setting, Zeit und Material kommen die Durchführung – manchmal sogar mit Dialogschnipseln als Beispiel versehen – und Anleitungsvorschläge. Am Ende stehen mögliche Auswertungsfragen und Anregungen für Folgeinterventionen. Viele Interventionen sind analoge Varianten von bekannten digitalen Übungen.

Auch Körperarbeit und Bewegungserfahrung werden angesprochen, wobei Arbeit mit Gong und Rassel, Körperpositionen, sowie Atem- und Entspannungstechniken vielleicht nicht jedem Coach im geschäftlichen Kontext liegen. Eine verständliche Begründung schützt diesen Abschnitt dennoch davor, ins Unfundierte abzugleiten.

Hervorheben sollte man insbesondere zwei Abschnitte: Das Kapitel zur Interventionsgestaltung ermöglicht es dem erfahreneren Coach, bekannte Übungen zu erweitern und anzupassen oder ganz eigene zu entwickeln. Dazu gibt der Autor dem Leser bei einem Einblick in seine „Werkstatt“ einen Theorierahmen an die Hand. Außerdem ist der „Materialkoffer“ zu erwähnen, bei dem es sich nicht – wie anfangs vom Rezensenten gedacht – um den strapazierten „Methodenkoffer“ handelt, sondern um eine Aufstellung aller Materialien, die zur Umsetzung der Interventionen

des Buches nötig sind, die am Ende des Buches noch einmal gesammelt aufgelistet sind. Beides sind aufmerksame Details!

Ich habe dieses Buch gerne gelesen und empfehle es daher auch gerne weiter. Gesprächsfokussierte Coaches, die ein spielerisches Element im Coaching ablehnen, werden sich wahrscheinlich mit dem Inhalt etwas schwer tun. Ideal scheint mir das Buch für neugierige, offene und eher analog geprägte Coaches. Neben der Übersichtlichkeit sorgt ein lebendiger Schreibstil über weite Strecken für leicht zu lesende Texte. Außerdem hat mir die Unaufgeregtheit gefallen, mit der der Autor seinen etwas ungewöhnlich scheinenden Coaching-Ansatz vertritt. Die Übungen machen mir als Coach Lust auf das Anwenden – Coaching als „co-kreativer“ Prozess im besten Sinne.

Till Mrongovius

Mrongovius – systemisches
Coaching und Training
dialog@mrongovius.de

Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?

In der heutigen Zeit einen Sammelband „Coachingwissen“ herauszugeben, erscheint verwegen, finden sich doch in den Buchhandlungen viele Meter aktueller Bücher zum Thema Coaching. Doch um es vorwegzunehmen: Die 27 Beiträge sind fast durchgehend sehr lesenswert, so dass es schwerfällt, einzelne besonders hervorzuheben.

Dabei ist der Lesestart eher unerquicklich. Der Herausgeber hat sich entschlossen, ganz im Sinne altdeutscher Akademikergepflogenheiten sein einleitendes Essay mit Fußnoten zu spicken. Was drei Seiten lang vergnüglich sein mag, ist danach ganz einfach nicht mehr lustig; und dies ist damit einer der Beiträge, die den Leser froh sein lassen, dass die Artikel allesamt recht kurz gehalten sind. Es gibt andere Beiträge, bei denen die Kürze aufgrund des interessanten Inhalts allerdings bedauerlich ist.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert, wobei sich der erste Teil den allgemeinen Grundlagen, der zweite Teil den psychologischen Grundlagen und der dritte Teil Spezifikationen des Coaching-Wissens widmet. Im ersten Teil stellt zum Beispiel Gisela Steins in einem äußerst nützlichen und überzeugenden Artikel Coaching als soziale Situation dar. Sie wendet dabei sozialpsychologische Forschungsergebnisse auf den Coaching-Prozess und seine Dynamik an. Harald Geißler stellt im längsten Beitrag des Buches Ergebnisse seiner Coaching-Forschung vor; dies wird weniger dem Praktiker unmittelbaren Nutzen bieten als vielmehr den Studierenden mit Berufsziel Coach.

Im zweiten Teil widmen sich Christopher Raue, Alexandra Strehlau und Marc Ubbe im gemeinsamen Beitrag den psychologischen Grundlagen. Allen Genannten geht es darum, die Wirkfaktoren im Coaching (-prozess) zu systematisieren und in größeren theoretischen Zusammenhängen zu begreifen. Siegfried Greif stellt im Übrigen unter dem Stichwort „ergeb-



Birgmeier, Bernd (Hg.) (2009).

Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?

Wiesbaden: VS.

ISBN: 978-3-531-16306-2 | 420 S. | 39,90 €

Bei Amazon bestellen: [www.amazon.de/
exec/obidos/ASIN/353116306X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/353116306X/cr)

nisorientierte Selbstreflexion“ bedenkenswerte (und für managementerfahrene Coachs ein- oder erleuchtende) Aspekte dar. Peter Szabó liefert einen locker formulierten, inhaltlich bereichernden Beitrag mit Beispielen aus der eigenen Praxis, die zur kontroversen Diskussion geradezu einladen; leider ist er bei seinen Literaturangaben so nachlässig, wie es ein guter Coach dann doch nicht sein sollte.

Den dritten Buchteil bestreiten so illustre Autoren beziehungsweise Fachleute wie Jean-Paul Thommen – in gewohnt geschliffener Rhetorik zu grundlegend systemischer Sicht auf Coaching vom Blickwinkel des Managements 2. Ordnung – und weiterhin Gerhard Fatzer und Bernd Schmid. Hervorgehoben werden muss der Beitrag von Susanne Klein, eine der Ausführungen, die gern länger und ausführlicher hätte ausfallen dürfen. Sie wendet das Konzept der Resilienz auf Führungskräfte-Coaching an und kann damit neue Facetten aufzeigen. Heidrun und Frank Stricker verdeutlichen in ihrem Artikel, dass Komplementarität und Symmetrie wesentliche Kompetenzfaktoren des Coachs sind, der in organisationalen Veränderungsprozessen durch gezielte Management-Unterstützung zu Orientierung verhelfen will.

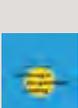
Es konnten hier nur wenige – und zugegebenermaßen unsystematisch ausgewählte – Beiträge schlaglichtartig beleuchtet werden: Der Sammel-

band bietet aber so viel mehr an wertvollem und lesenswertem Material, dass die Lektüre uneingeschränkt empfohlen werden kann. Zum Abschluss eine zusätzliche, amüsante Erkenntnis: Deutlich wird beim Lesen vieler Beiträge, dass Coaching ein Markt der Eitelkeiten ist – und viele Coachs zitieren vor allem und am liebsten sich selbst!

Dr. Christine Kaul

Kaul-Coaching

willkommen@kaul-coaching.de

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €	 Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €
2	 Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €
3	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €	 Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel/Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
4	 Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €	 Handbuch Systemisches Coaching König, Eckard/Volmer, Gerda Beltz, 39,95 €	 Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €
5	 Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €	 Reise zur Lösung Lahninger, Paul managerSeminare 49,90 €	 Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak VAK, 19,95 €
6	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	 about coaching Kottmann, Thomas/ Gross, Carl E. GABAL, 29,90 €	 Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand Koller, Christine/Rieß, Stefan Kösel, 19,95 €
7	 Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel/Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro	 Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung Sabó, Peter/Berg, Insoo Kim Borgmann, 25,50 €	 Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €
8	 Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €	 Systemisches Coaching Müller, Gabriele/Hoffmann, Kay Carl-Auer, 24,95 €	 Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel/Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro
9	 MiniMax-Interventionen Prior, Manfred Carl-Auer, 12,95 €	 Coaching mit NLP O'Connor, Joseph/ Lages, Andrea VAK, 20,50 €	 Gekonnt coachen Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 19,95 €
10	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €	 Akquise für Trainer, Berater, Coaches Bernecker, Michael/Gierke, Christiane/Hahn Thorsten Gabal, 29,90 €	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €

Wie Conrad Coach „Speed Coaching“ hassen lernte



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Dr. Julia Eversmann (je)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

Marc Ubben
Tel.: +49 541 98256777 | Fax: +49 541 98256779
anzeigen@rauen.de

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellenangabe: Titelseite, © carlosseller | Bild S. 4, 18, © Jose AS Reyes
| Bild S. 4, 22, © Monkey Business Images | Bild S. 28, © Dmitry Shironosov
| Bild S. 5, 34, © Galina Barskaya | Bild S. 40, © Radoslaw Korga | Bild S. 5,
46, 48, 53, 55, 57, © Yuri Acurs | Bild S. 51, © carlosseller | Bild S. 52, © zing
| 2010 Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com | Bild S. 4, 30 fotos.com

Druck:

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz
Tel.: +49 4181 90930 | Fax: +49 4181 909311
info@beisner-druck.de | 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 patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

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

ISSN: 1866-4849



Foto: W. Schott

Das Letzte

WEBERS: Soll man Hehlerware kaufen, um Steuerhinterzieher zu stellen? Diese Frage beschäftigt(e) die Gemüter. Heben wir das eine Ebene tiefer: auf die der Unternehmen. Ich bin Tippgeber, Whistleblower, wie das so schön neudeutsch heißt, und will mein Unternehmen anschwärzen. Denn das hat eine „Leiche“ im Keller. Mich plagen diverse Gedanken und Gefühle dabei, deshalb gehe ich zum Coach.

RAUEN: Dann wird ein guter Coach dabei helfen, herauszufinden, was in dieser individuellen Situation angemessen ist. Konkret bedeutet das, dem Klienten zu mehr Klarheit zu verhelfen, welche Werte ihm tatsächlich wichtig sind. Der Klient muss vor sich selbst Farbe bekennen und eine Entscheidung treffen.

WEBERS: Mit Haut und Haaren. So wie Christoph Meili. Der ehemalige Wachmann bei der Schweizerischen Bankgesellschaft (heute: UBS), rettete Anfang 1997 Dokumente aus der Nazi-Zeit vor dem Reißwolf. Der Skandal war gigantisch. Meilis Ehe ging kaputt, er verlor seinen Job und musste aus seiner Heimat fliehen. Heute schiebt er für 10,50 Dollar Stundenlohn in Los Angeles Nachtschichten als Wachmann.

RAUEN: Man liebt den Verrat und hasst den Verräter ...

WEBERS: Und den Coach? Plagen ihn im Worst Case nicht auch diverse Gedanken und Gefühle?

RAUEN: Natürlich, ein Coach ist auch nur ein Mensch. Die Frage ist doch vielmehr: Wie geht man als Coach damit um? Wenn ein Klient in einem Dilemma steckt, braucht er einen Sparingspartner, vor dem er frei denken kann. Das schließt eine moralische Bewertung durch den Coach nicht zwangsläufig aus. Allerdings ist der Coach auch kein Zwangsvollstrecker der Political Correctness.

WEBERS: Vielleicht hilft ihm aber seine Professionalität, alle Auswirkungen im sozialen Umfeld und in zeitlicher Perspektive systematisch abzuklopfen und mit dem Klienten Szenarien und eine tragfähige Strategie zu entwickeln?

RAUEN: ... wobei dies nur die technischen Aspekte des Umgangs mit einem Dilemma abbildet. Die moralische Dimension – und insbesondere der morgendliche Blick in den Spiegel – sind für viele Whistleblower wohl mindestens ebenso ausschlaggebende Aspekte. Es ist auch nicht einfach, alles laufen zu lassen, wie es bisher gelaufen ist. Denn auch das Wegschauen oder Duckmäusern ist ja eine Entscheidung, mit der man leben können muss.

WEBERS: Und wir leben nur einmal. – Das gilt übrigens auch für Manager, die durch Whistleblower zu Fall kommen.

RAUEN: Des Einen Fall ist des Anderen Aufstieg. So manche Indiskretion hat ihre Ursache nicht nur in moralischer Entrüstung – habe ich mir sagen lassen ...

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

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

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

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.)

Jetzt das Abo online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo



werdeweg.info

Coaching | Beratung | Counseling



Benjamin Schulz
schulz@werdeweg.info



Karin Dölla-Höfeld
k.hoefeld@werdeweg.info



Günther Höfeld
g.hoefeld@werdeweg.info



Dr. Miriam Bremer
bremer@werdeweg.info

**Wir begleiten Menschen
in Verantwortung
in turbulenten Zeiten.
Zu neuer Klarheit und Souveränität.**



Wenn die Dinge schwierig werden, brauchen Sie einen klaren Blick. Verworrenes will sortiert, Wesentliches identifiziert und geordnet werden. Sie wollen effektiv handeln können.

Wir leihen Ihnen unseren Blick, damit Sie die Dinge aus einer anderen Perspektive sehen. Gemeinsam mit uns entwickeln Sie Ihre Lösungen und erreichen Ihre Ziele. Auch in Turbulenzen.

Unser Angebot für Ihr Unternehmen

Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung

Selbstkompetenz steigern, Ressourcen nutzen, persönliche Handlungsoptionen erhöhen, die eigene Karriere gestalten

Work-Life-Balance

Stressbelastungen identifizieren, Burnout vorbeugen, kritische Lebensereignisse meistern, Arbeitsfähigkeit wieder herstellen

Führung und Motivation

Authentisch führen, Vorbild sein, Klarheit vermitteln, zielgerichtet und motivierend kommunizieren

Neu: werdeweg counseling

Wenn Leben und Arbeit nicht rund laufen, kostet das Ihr Unternehmen Kraft, Zeit und Geld.

Deshalb unterstützen und beraten wir Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter bei persönlichen Krisen, Konflikten und psychischen Problemen. Ob berufliche Über- oder Unterforderung, eingeschränkte Arbeitsfähigkeit durch Angst, Depression, Lebens- oder familiäre Krisenzeiten – als externe Berater sind wir eine erste Anlaufstelle, um Lösungen zu finden. Und Sie damit zu entlasten.

Für das Wohl Ihres Unternehmens und der Menschen, die darin arbeiten.

Sprechen Sie uns an.

www.werdeweg.info | mail@werdeweg.info