

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 4/2019

Wissen will frei sein

Danke für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Team-Coaching | S 24

Spotlight

Chatbots im Coaching | S 34

Wissenschaft

Gründer-Coaching | S 50

Was Humor im Coaching bewirken kann

Andreas Steinhübel im Interview | S 14



Ausgabe 4|2019

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 24,80 €

Unsere Buchtipps



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

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

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



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

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

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



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

2019, Kartenbox mit 80 Bildkarten
und 40-seitigem Booklet,
€ 49,95 / CHF 65.00
ISBN 978-3-8017-2940-0

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



Klaus Antons/
Heidi Ehrensperger/Rita Milesi
Praxis der Gruppendynamik
Übungen und Modelle

10., vollst. überarb. Auflage 2019,
484 Seiten, inkl. CD-ROM,
€ 39,95 / CHF 48.50
ISBN 978-3-8017-2781-9
Auch als eBook erhältlich

Die „Praxis der Gruppendynamik“ ist auch in der 10. Auflage ein bewährtes und nützliches Hilfsmittel für alle, die im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen, in der Arbeit mit Führungskräften und Beratern selbst Arbeits- und Lerngruppen anleiten, beraten und begleiten oder Teamentwicklungen durchführen. In 10 Kapiteln wird der typische Verlauf eines Gruppenprozesses nachgebildet. Jedes Kapitel enthält eine Einführung in das jeweilige Thema, acht Hauptübungen (mit vielen Varianten) und Arbeitspapiere mit gruppendynamischen Modellen.



Das Erste



Klienten kommen nicht zum Spaß in ein Coaching. Stattdessen haben sie ernste, möglicherweise sogar emotional belastende Anliegen und Fragen. Nicht selten betreffen diese direkt oder indirekt auch Unternehmen und Mitarbeiter der Klienten, die eine entsprechende Verantwortung tragen. Ist Humor im Coaching – vor dem Hintergrund dieser Ernsthaftigkeit betrachtet – nicht grundsätzlich fehl am Platz? Nein, meint Andreas Steinhübel, sofern er klar von Zynismus unterschieden und das Anliegen des Klienten angemessen gewürdigt wird. Im Portrait dieser Ausgabe des Coaching-Magazins beschreibt der Coach und Coach-Ausbilder, wie etwa der Einsatz humorvoller Überzeichnungen Erleichterung verschaffen und helfen kann, den Blick für neue Lösungswege zu öffnen.

Sind im Coaching potenzielle Lösungswege bzw. Handlungsmöglichkeiten gefunden, gilt es, diese in die Reflexion zu überführen. Wie u.a. somatische Reaktionen hierbei nutzbar gemacht werden können, erfahren Sie, liebe Leserinnen und Leser, in unserer Rubrik Coaching-Tool, in der Dorothe Fritzsche die „Dreidimensionale Innenweltbegehung“ vorstellt.

In der Ausgabe 1/2019 des Coaching-Magazins sind wir in das Thema Gründer-Coaching eingestiegen und haben gefragt: Was kann es leisten, wo kann es ansetzen? In der vorliegenden Ausgabe wird das Thema von Isabell Diermann, Dr. Silja Kotte und Prof. Dr. Heidi Möller erneut aufgegriffen und vertieft. In der Rubrik Wissenschaft präsentieren die Autorinnen von der Universität Kassel eine Studie, die Aufschluss bezüglich der Frage gibt, wo sich Gründer-Coaching und dementsprechend der Gründer-Coach im Spannungsfeld zwischen Prozess- und Expertenberatung positionieren.

Wie sieht der Coaching-Markt tatsächlich aus? Eine Antwort hierauf soll die derzeit laufende Coaching-Marktstudie geben. Coaches sind aufgerufen, sich ca. zehn Minuten Zeit zu nehmen und den Online-Fragebogen auszufüllen: <https://forms.gle/BTFTs4Majfuq4Q27A>. Die Ergebnisse werden in für alle Interessierten frei zugänglicher Form veröffentlicht. Weitere Informationen zu der Studie finden Sie in der Szene-Rubrik des vorliegenden Hefts.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "David Ebermann". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching-Marktstudie | S 6

6. Internationaler Coachingkongress | S 6

In eigener Sache: Relaunch des RAUEN Coaching-Index | S 6

Die wichtigsten Coaching-Bücher 2019 | S 7

– Verbandslandschaft –

International Organization for Business | S 8

Coaching: Website online | S 8

ICF: 2019 Global Coaching Survey | S 8

„Mehrwert schaffen durch Training und Coaching“:
dvct veröffentlicht Ratgeber | S 8

– Wissen kompakt –

„Menschen dabei helfen, ihr Verhalten positiv
zu verändern“. Dr. Marshall Goldsmith im Kurzportrait | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Andreas Steinhübel | S 14

– Konzeption –

Was macht Team-Coaching aus? Eine wissenschaftliche
Konzeptualisierung | S 24

– Praxis –

Führungskräfte auf der Bühne.
Die Rolle der individuellen Persönlichkeit
im Auftritt-Coaching | S 29



Foto: Oliver Pracht

– Portrait –

Andreas Steinhübel

Was Humor im Coaching bewirken kann

| S 14



– Konzeption –

Was macht Team-Coaching aus?

Was ist unter dem Begriff Team-Coaching zu verstehen? Wodurch unterscheidet es sich – ganz konkret – von anderen Teaminterventionen? Es fehlt an einer klaren Konzeptualisierung des Begriffs. Eine Definition, die auf einer wissenschaftlichen Studie basiert, soll diese Lücke schließen.

| S 24



– Praxis –

**Die Rolle der individuellen Persönlichkeit
im Auftritt-Coaching**

Beobachter merken schnell, wenn die im Rahmen eines Auftritts verbal geäußerte Botschaft einer Führungskraft und ihr nonverbaler Ausdruck nicht harmonieren. Das hier vorgestellte Coaching zielte darauf ab, den Klienten mit seinen Emotionen in Kontakt zu bringen und diese in die Auftrittsgestaltung zu integrieren.

| S 29



– Spotlight –
**Was leisten Chatbots
im Coaching?**

Eine Maschine agiert als „Coach“, stellt dem Klienten individuelle Fragen. Sind Chatbots im Coaching – immerhin ein Beziehungsformat – einsetzbar? Ja, vor allem am Anfang eines Coaching-Prozesses, schlussfolgert Autor Benno Grams. Aber: Ganz ohne Menschen gehe es dann doch nicht.
| S 34



– Wissenschaft –
**Beziehungsqualität
im Coaching**
| S 45



– Wissenschaft –
Gründer-Coaching
| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Coaching in Zeiten der Agilität. Wie
umgehen mit dem Hype?**

Agilen Unternehmensstrukturen wird große Bedeutung beigemessen, wenn es darum geht, Antworten auf Herausforderungen wie Volatilität und Komplexität zu finden. Dies ist nicht grundsätzlich falsch, bedarf jedoch insbesondere dann einer kritischen Reflexion, wenn Agilität zum Allheilmittel stilisiert wird.
| S 55

– Spotlight –

Künstliche Intelligenz in der Coaching-Praxis.
Was leisten Chatbots im Coaching? | S 34

– Coaching-Tool –

Dreidimensionale Innenweltbegehung | S 39

– Bad Practice –

Ein Blick in die mediale Berichterstattung. Teil 2 | S 43

– Wissenschaft –

Beziehungsqualität im Coaching. Der Schlüssel zum Erfolg? | S 45

Gründer-Coaching. Coaching von Gründern im Spannungsfeld zwischen Prozess- und Expertenberatung | S 50

– Philosophie/Ethik –

Coaching in Zeiten der Agilität. Wie umgehen mit dem Hype? | S 55

– Rezensionen –

Gewusst wie, gewusst warum. Die Logik systemischer Interventionen | S 60

Coaching als Führungskompetenz. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle | S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Erfolgsversprechen | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

Coaching-Marktstudie

Eine neue Studie soll Einblick geben über die Ausrichtung und Entwicklung der Coaching-Branche. Coaches werden um Teilnahme gebeten.

Wie sieht der Coaching-Markt aus? Eine Antwort hierauf soll die Coaching-Marktstudie geben, die von RAUEN Coaching durchgeführt wird. Coaches, die im Business- bzw. arbeitsweltlichen Bereich tätig sind, werden gebeten, sich zehn Minuten Zeit zu nehmen und den Online-Fragebogen auszufüllen.

Die Fragen richten sich auf verschiedene Bereiche wie beispielsweise die thematischen Arbeitsgebiete der Coaches, ihre bevorzugten Methoden und Settings, die grundsätzlichen Klientenanliegen, die Marketingmaßnahmen der Coaches, die mit Coaching erzielten Einnahmen, die Evaluation des Coaching-Prozesses etc.

Ziel der Coaching-Marktstudie ist es, eine umfassende Momentaufnahme des Coachings zu schaffen. Außerdem sollen die Ergebnisse dazu beitragen, u.a. genauere Aussagen über die Größe und das Umsatzvolumen des Coaching-Marktes geben zu können und daraus für die Arbeit als Coach Schlussfolgerungen abzuleiten. Grundsätzlich soll die Studie einen Beitrag zur Ermittlung des aktuellen Qualitätsstands und der Professionalität von Business-Coaching leisten. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse sollen zeigen, in welchen Bereichen die Branche auf einem guten Weg ist – und in welchen es noch Verbesserungsbedarf gibt.

„Über die Ergebnisse werden RAUEN Coaching-Newsletter und Coaching-Magazin umfassend und für jeden unentgeltlich zugänglich berichten – gemäß unserer Philosophie ‚Wissen will frei sein‘“, so Dr. Christopher Rauen, Herausgeber beider Medien und Geschäftsführer von RAUEN Coaching.

Die Befragung ist ab sofort aktiv. „Wir bitten um Ihre Unterstützung und hoffen, dass Sie aus den so gewonnenen Erkenntnissen Nutzen ziehen werden“, ergänzt Rauen. Coaches, die sich an der Erhebung beteiligen, nehmen auf

Wunsch an einem Gewinnspiel teil. Verlost werden zehn Exemplare von: Schäfer, Erich (Hrsg.) (2019). *Coaching in Veränderungsprozessen. Zeitschrift für Sozialmanagement. Weimar: Bertuch.* (db)

bit.ly/2mcZ6oR



6. Internationaler Coachingkongress

Im Rahmen des sechsten Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research“ wollen die Veranstalter bewährte, aktuelle und zukünftige Strömungen, Standards und Entwicklungen von Coaching-Theorie und -Praxis in den Blick nehmen. Der Kongress findet im Juni 2020 in Olten (Schweiz) statt.

Das Themenmotto des sechsten Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research“ lautet: „Coaching Essentials 1980–2050“. Welche Meilensteine, Theorien und Konzepte haben die Coaching-Praxis in der Vergangenheit geprägt? Wie sieht gutes Coaching gegenwärtig aus und wohin wird sich die Profession zukünftig entwickeln? Fragen wie diese werden am 09. und 10.06.2020 im Zentrum des Kongresses stehen, der im schweizerischen Olten unter gemeinsamem Dach der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und des Departements für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführt wird.

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

bit.ly/2kS4fC7



In eigener Sache: Relaunch des RAUEN Coaching-Index

Der RAUEN Coaching-Index wurde umfassend modernisiert und mit neuen Funktionen ausgestattet. Neben dem neuen Design bietet das Portal für professionelle Coaching-Weiterbildungen ab sofort eine verbesserte Suche und Darstellung der Institute, die Optimierung für mobile Endgeräte und einen neuen Kundenbereich.

Der RAUEN Coaching-Index gibt seit 2001 einen Überblick über mehr als 450 Coaching-Weiterbildungen im deutschsprachigen Raum. Mit dem Relaunch wurde die Datenbank nun komplett überarbeitet und modernisiert. Das neue Design und die intuitive Nutzerführung bieten mehr Übersichtlichkeit und bessere Lesbarkeit. Zudem ist das Portal auch für mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets optimiert worden. Der neue Ratgeber-Bereich, der laufend weiter ausgebaut wird, informiert über das Thema Coaching-Weiterbildung und beantwortet Fragen zur Auswahl des richtigen Lehrgangs. Ebenfalls wurden die RAUEN Coaching-Ausschreibungen mit neuem Layout und Funktionen in den Coaching-Index integriert.

„Mit unserer modernen Datenbank können wir allen Weiterbildungsinteressenten im Bereich Coaching noch besser helfen, eine professionelle Ausbildung zu finden“, so Dr. Christopher Rauen, Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH. „Den Instituten und Anbietern von Coaching-Weiterbildungen gewährt der neue Index eine größere Sichtbarkeit und Reichweite auf dem Coaching-Markt.“

Neben dem Design und den neuen Funktionen wurde auch die Darstellung der einzelnen Anbieter weiterentwickelt. So besteht das Anbieter-Profil nun aus einer Übersichtsseite sowie erweiterten Profildfeldern mit Detailinformationen. Neben der Möglichkeit, Fotos und Logos in optimaler Qualität hochzuladen, lassen sich eingebundene Videos über einen Vollbild-Videoplayer ebenfalls direkt auf der Profilsseite abspielen. Zusätzlich können Anbieter die Zugriffe auf ihr Profil durch eigene Ratgeber- oder Fachartikel und Interviews ausbauen.

Im Zuge des Relaunches wurde auch der Kundenbereich der RAUEN Datenbanken komplett neu gestaltet. Die neue Mitgliederoberfläche – ebenfalls auch für Smartphones und Tablets optimiert – ermöglicht es allen Mitgliedern, ihre Daten komfortabel zu bearbeiten. Grundlage hierfür ist die Einführung eines modernen Datenverwaltungssystems, das das Kundenmanagement technisch weiterentwickelt und auf ein neues Niveau hebt. „Wir haben viel in die neue Datenbank investiert und mit unserem neuen System die Basis geschaffen, für die Zukunft bestens aufgestellt zu sein“, erklärt Rauen.

Der Coaching-Index

Der Coaching-Index, der seit 2001 von der Christopher Rauen GmbH betrieben wird, bietet einen Überblick von ca. 450 professionellen Coaching-Weiterbildungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Hier können Inte-

ressenten nach geprüften Weiterbildungen zum Coach suchen und passende, professionelle Anbieter und Institute finden. Alle aufgenommenen Institute werden vor der Aufnahme geprüft und erfüllen hohe Qualitätsstandards. (ap)

bit.ly/2ksaCMw



Die wichtigsten Coaching-Bücher 2019

Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von zehn empfehlenswerten Neuerscheinungen aus 2019 im Bereich Coaching-Literatur zusammengestellt.

Welche interessanten deutschsprachigen Publikationen im Bereich Coaching sind 2019 erschienen? Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von Coaching-

Büchern zusammengestellt. Dabei wurden nur deutschsprachige Erstauflagen berücksichtigt, die 2019 veröffentlicht wurden. Die Liste soll kein Ranking darstellen, sondern vielmehr einen Überblick über interessante Novitäten bieten. Hier ist u.a. Prof. Dr. Carsten C. Schermulys neues Buch „Erfolgreiches Business-Coaching“ zu nennen, das wissenschaftlich fundiert und praxisnah zugleich die Wirkungen von Coaching untersucht. Ein weiteres Highlight ist das Buch „Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell“ von Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth und Dr. Alica Ryba, das bedeutende Coaching-Ansätze aus einer neurowissenschaftlichen Perspektive beleuchtet. Die Liste ist auf der Homepage des Coaching-Magazins zu finden. (ap)

bit.ly/2mJApb



RMP germany GmbH

Aarstr. 6 | 35756 Mittenaar-Bicken | Germany
T +49 2772 5820-123 | mail@rmp-germany.com

Lassen Sie sich online zum RMP®-Master zertifizieren!

Anders als die meisten Persönlichkeitstests, die vorwiegend beschreiben, wie ein Mensch sich verhält, geht das Reiss Motivation Profile® einen Schritt weiter und gewährt einen Blick unter die Oberfläche menschlicher Verhaltensmuster.

DER E-LEARNING LEHRGANG ZUM REISS MOTIVATION PROFILE®-MASTER
Nutzen Sie jetzt unseren E-Learning Lehrgang zum Reiss Motivation Profile®-Master. Sie sind an keinen festen Termin und Ort für einen Präsenzlehrgang gebunden, sondern haben die Möglichkeit, zeitlich flexibel und im eigenen Tempo zu lernen. Zudem können Sie genau dort, wo Sie es möchten, vertieft in einzelne Themen vordringen.

Auf den Punkt gebracht:

- ➔ Flexibel und autonom, ohne feste Termine.
- ➔ Sie steuern das Tempo und den Einsatz.
- ➔ Die Möglichkeit, genau dort tiefer in die Materie vorzudringen wo es nötig ist.
- ➔ Reisekosten und -aufwand werden minimiert.

Nachdem Sie die Online Zertifizierung abgeschlossen haben, können Sie unmittelbar mit der Anwendung starten.





International Organization for Business Coaching: Website online

Die Homepage der International Organization for Business Coaching (IOBC) ist online. Ziel der IOBC ist es, weltweit die höchsten Standards für Business-Coaching zu etablieren.

In einer globalisierten Welt nimmt zwangsläufig auch die Bedeutung einer internationalen Ausrichtung professionellen Coachings zu. Mit der Gründung der IOBC trägt der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) diesem Umstand Rechnung. (Coaching-Magazin berichtete in Ausgabe 2/2019 im Rahmen des Artikels „Coaching-Verbände. Kompetenzvermittlung durch Mitgliedschaft im Coaching-Verband“.)

Nach Aussage des DBVC verfolgt die IOBC die Zielsetzung, weltweit die höchsten Standards im Business-Coaching zu etablieren. Der DBVC fokussiert sich seit seiner Gründung im Januar 2004 auf Business-Coaching, über die IOBC geschehe dies nun auch auf globaler Ebene, so der DBVC.

Am 09.09.2019 ging die IOBC-Homepage online, die in englischer und deutscher Sprache verfügbar ist. Auf der neuen Website steht u.a. die englischsprachige Ausgabe (abrufbar unter: www.iobc.org/standards) des kürzlich in fünfter, vollständig überarbeiteter Fassung veröffentlichten Coaching-Kompendiums des DBVC (deutschsprachige Fassung abrufbar unter: www.dbvc.de/standards) zum kostenlosen Download bereit. Die darin erarbeiteten Standards können als Qualitätsanspruch der IOBC in Bezug auf u.a. Coaching-Prozesse, -Ethik und -Weiterbildungen verstanden werden. (de/db)

www.iobc.org



ICF: 2019 Global Coaching Survey

Bis zum Jahresende ist die Teilnahme an der Erhebung zum diesjährigen Global Coaching Survey der ICF möglich.

Die International Coach Federation (ICF) führt derzeit die Erhebung zum „2019 Global Coaching Survey“ durch. Mit der Umsetzung beauftragte der Verband das Unternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC).

Das Ziel der global angelegten Umfrage besteht u.a. darin, Marktdaten zu sammeln und aktuelle Trends in der Coaching-Branche aufzufindig zu machen. Coaches sowie Manager und Führungskräfte, die im Rahmen ihrer Arbeit Coaching-Techniken einsetzen, können noch bis Ende 2019 an der Online-Umfrage, die auch in deutscher Sprache bereitsteht, teilnehmen. (de)

www.coachfederation.org



„Mehrwert schaffen durch Training und Coaching“: dvct veröffentlicht Ratgeber

Mit dem Buch „Mehrwert schaffen durch Training und Coaching“ gibt der dvct einen Ratgeber heraus, der u.a. Personalentwicklern Unterstützung bei der Steuerung von Coaching- und Trainings-Prozessen bieten soll.

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) gibt einen Ratgeber heraus, der sich an Personen richtet, die in-

nerhalb ihrer Unternehmen Coachings und Trainings initiieren, managen oder verantworten. „Mehrwert schaffen durch Training und Coaching“, so der Titel des Ratgebers, erleichtere die Planung und Durchführung der gesamten Prozesskette: von der Auswahl eines guten Coachs bzw. Trainers bis zur Auswertung der Ergebnisse, so der Verband. Dazu bietet das 107-seitige Buch Übersichten, Checklisten und Fragen zur Selbstreflexion. Das Werk kann über die Geschäftsstelle des dvct kostenpflichtig als Hardcover-Ausgabe (19,99 Euro) und als E-Book (9,99 Euro) bezogen werden. (de)

www.dvct.de



Termine 2019/2020

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

Coaching-Magazin Online: Lesetipps

Auf unserer Homepage finden Sie einen Artikel zum Thema „Erholungskompetenz. Eine unterschätzte Ressource und ihre Rolle im Coaching“, verfasst von Merlin Witt. Kostenlos abrufbar unter: www.coaching-magazin.de/hr/erholungskompetenz

Lesen Sie außerdem einen Beitrag von Thomas Wehrs zum Thema „Halt und Haltung in agilen Zeiten. Wirksame Lösungsansätze der Transaktionsanalyse“. Kostenlos abrufbar unter: www.coaching-magazin.de/tools-methoden/halt-und-haltung-in-agilen-zeiten

„Menschen dabei helfen, ihr Verhalten positiv zu verändern“

Dr. Marshall Goldsmith im Kurzportrait

Von David Ebermann & Alexandra Plath

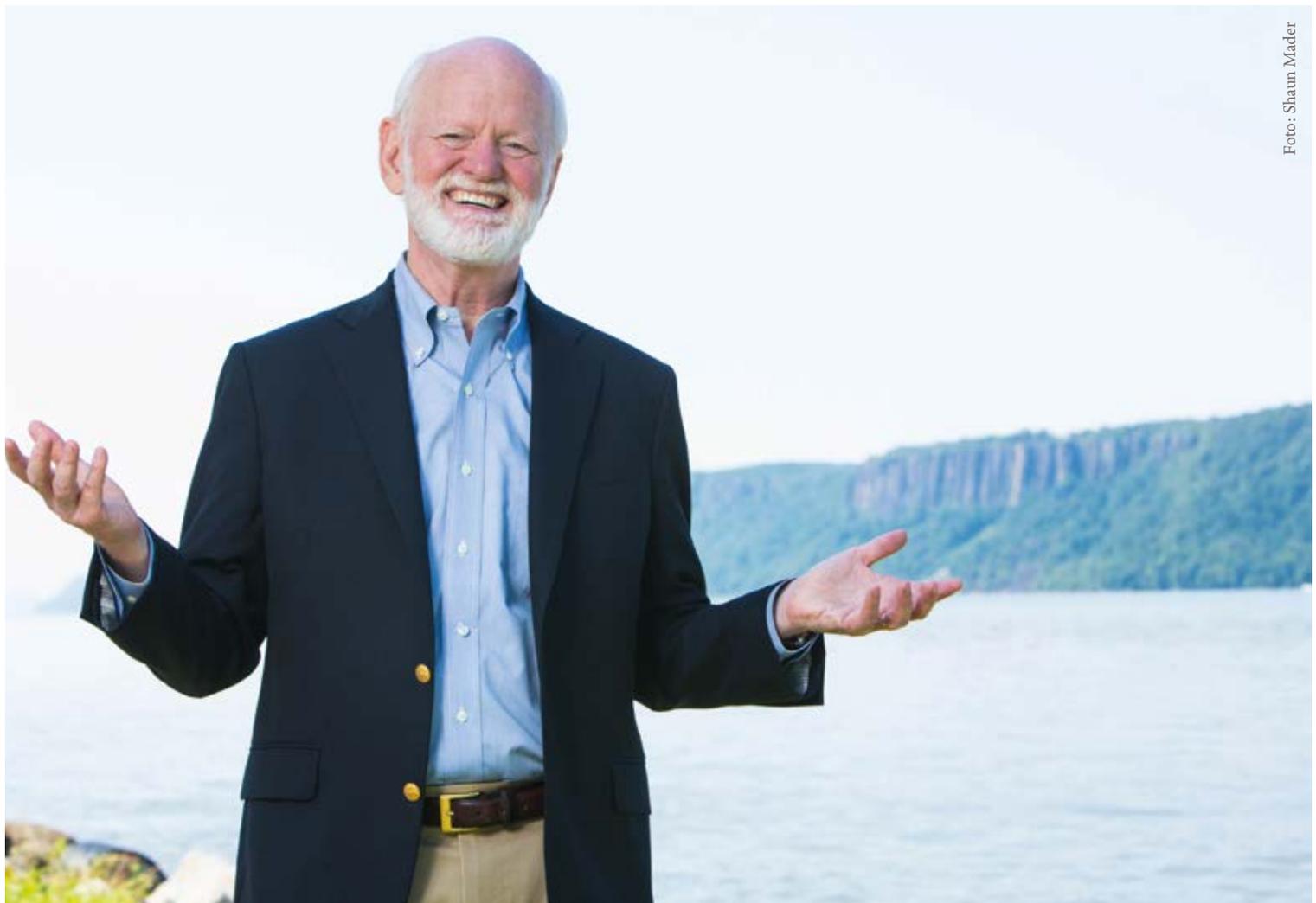


Foto: Shaun Mader

Er sei einer der glaubwürdigsten Executive-Berater der neuen Business-Ära, adelte ihn das renommierte Londoner Nachrichtenmagazin *The Economist*. Einen der fünf meist respektierten Executive-Coaches nannte ihn das US-amerikanische Wirtschaftsmagazin *Forbes*. Den Thinkers50-Leadership-Award, ein weltweites Ranking einflussreicher Akteure im Bereich der Führungsarbeit, gewann er gleich zweimal. Und die Liste weiterer Lobpreisungen seiner Person ist lang. Die Rede ist von Dr. Marshall Goldsmith, Executive-Coach,

Autor, Speaker und Hochschullehrer, der laut eigener Aussage bereits über 150 CEOs und ihre Managementteams dabei unterstützt hat, Veränderungen am Arbeitsplatz zu bewältigen.

Der Geschäftige

Goldsmith hat viele Anhänger. Im sozialen Netzwerk LinkedIn, das er u.a. mit Blog-Beiträgen versorgt, folgen dem im März 1949 im US-amerikanischen Valley Station (Kentucky) geborenen Coach – Stand September 2019

– mehr als 1,3 Millionen Menschen. Auf Facebook sowie Twitter verzeichnet er mit rund 57.700 bzw. 50.500 Abonnenten zwar deutlich geringere, aber ebenfalls beachtliche Zahlen. Wo rührt all diese Aufmerksamkeit her? Die Antwort: Einerseits überlässt Goldsmith bei seinen Kommunikationsmaßnahmen kaum etwas dem Zufall. Insbesondere im Bereich Social Media und der Videoproduktion arbeitet er mit Hastings Digital zusammen, einer Marketing-Agentur, die weitere namhafte Kunden – z.B. aus der Entertainmentbran-

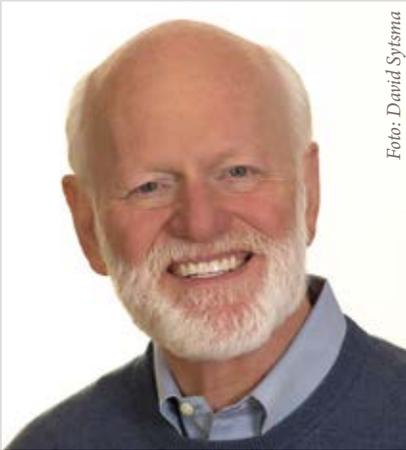


Foto: David Systma

„My mission is simple. I want to help successful people achieve positive, lasting change in behavior; for themselves, their people, and their teams.“

DR. MARSHALL GOLDSMITH

Executive-Coach | Professor | Bestsellerautor | Top-Speaker

KURZBIOGRAFIE

- » *20.03.1949 in Valley Station, Kentucky
- » 1972 MBA, Indiana Univ.
- » 1977 Promotion, UCLA
- » 1976-80 Assistant Prof., Loyola Marymount Univ.
- » 1977 Gründung Keilty, Goldsmith & Company
- » 2009 Gründung Marshall Goldsmith Group
- » 2004 – heute Professor, Dartmouth Tuck School of Business
- » Lebt in Rancho Santa Fe, Kalifornien



AUTOR VON 39 BÜCHERN



- » „What Got You Here Won't Get You There“ (2007)
- » „MOJO“ (2010)
- » „Triggers“ (2015)
- » „How Women Rise“ (2018)

ZAHLREICHE AUSZEICHNUNGEN

- » **Thinkers50:** #1 Leadership-Thinker; #1 Executive-Coach; Thinkers50 Management Hall of Fame
- » **INC magazine:** Amerikas #1 Executive-Coach
- » **Institute for Management Studies:** Auszeichnung für sein Lebenswerk in der Management-Education
- » **Wall Street Journal:** Top-10 Management-Weiterbildner
- » **BusinessWeek:** Top-50 bedeutende amerikanische Führungskräfte



WELTWEITES NETZWERK



- » LinkedIn: mehr als **1.3 Mio. Follower**
- » Facebook: ca. **58.000 Follower**
- » Twitter: ca. **50.500 Follower**

che – vorweisen kann. Andererseits ist der in Rancho Santa Fe ansässige Wahlkalifornier ein unermüdlicher Tausendsassa.

Goldsmith ist Autor bzw. Herausgeber von 39 Büchern – darunter die internationalen Bestseller der Managementliteratur „What Got You Here Won't Get You There“ (2007), das mit dem Harold Longman Award für das beste Business-Buch des Jahres ausgezeichnet wurde, „MOJO“ (2010) und „Triggers“ (2015), zu dessen Vermarktung Hastings Digital nach eigenen Angaben eine Serie von 52 Videos beigesteuert hat. Mit seinem jüngsten Werk, einem Karriereratgeber für Frauen, widmet sich Goldsmith in Zusammenarbeit mit seiner Co-Autorin Sally Helgesen der Frage, wie weiblichen Führungskräften das berufliche Vorankommen gelingt: „How Women Rise: Break the 12 Habits Holding You Back“ (2018). Die Themen seiner Bücher verarbeitet Goldsmith auch in seinen Auftritten als Speaker. Dabei genießt er einen guten Ruf, was auch – sofern man sich an den in der tatsächlichen Höhe nicht durchweg einheitlichen, online abrufbaren Angaben verschiedener Speaking-Agenturen orientiert – in einer fünfstelligen Gage (US-Dollar) zum Ausdruck kommt.

Ein weiteres Instrument, mit dem Goldsmith Reichweite generiert, ist das *Content-Marketing*, welches er auf seiner Homepage ausführlich betreibt. Interessierte finden hier zahlreiche frei abrufbare Medien wie Artikel, Interviews und Videos sowie Links zu Podcasts oder LinkedIn-Beiträgen. Über 25 Millionen Zugriffe habe es bereits gegeben, heißt es auf Goldsmiths Webseite (www.marshall-goldsmith.com).

Goldsmith gilt als wichtiger Vertreter des *360-Grad-Feedbacks*. Für seine Variante der Methode verwendet er den Begriff des „Stakeholder Centered Coachings“. Eine Erhebung unter 11.000 Führungskräften, die Erfahrungen mit der Methode sammelten, habe laut Angaben auf Goldsmiths Homepage gezeigt, dass sich die Aktivierung von Stakeholdern im Coaching-Prozess positiv auf die Effektivität der Klienten auswirke. 95 Prozent der Teilnehmer hätten von einer Effektivitätsstei-

gerung berichtet. Im vergangenen Jahr gab Goldsmith, der 2019 seinen 70. Geburtstag feierte, bekannt, keine Einzel-Coachings mehr durchführen zu wollen. Er rate seinen Klienten stets, aufzuhören, während sie noch auf dem Höhepunkt ihres Schaffens sind. Dies habe er nun selbst beherzigt, wird Goldsmith in einer Pressemitteilung sinngemäß zitiert. Seine Autoren- und Speaking-Tätigkeit setze er jedoch fort. Wer dennoch auf ein Coaching nach der „Goldsmith-Methode“ zurückgreifen möchte, kann Abhilfe in einem Netzwerk suchen, welches laut Goldsmiths Homepage aus rund 3.000 Personen besteht, die für die Anwendung des „Stakeholder Centered Coachings“ zertifiziert wurden. Hierfür ist ein Curriculum zu durchlaufen.

Neuerdings kann auf Goldsmiths Unterstützung auch in digitaler Form zurückgegriffen werden, nämlich in Form der „Marshall Goldsmith Coaching“-App, die seit März 2019 auf dem Markt ist und für das iOS-Betriebssystem heruntergeladen werden kann. Der Download ist kostenfrei, für die Mitgliedschaft, welche eine intensivere Nutzung der App ermöglicht, fallen hingegen Gebühren an. Die App erscheint im „Oceanhouse Media“-Verlag, dessen Geschäftsführer, Michel Kripalani, selbst als Coach und Speaker tätig ist.

Der Netzwerker

Kripalani findet sich sodann auch in einer Liste von 100 Personen wieder, die Goldsmith 2018 vorstellte. „100 Coaches“ nennt sich das Projekt, mit dem Goldsmith sein Wissen nach dem Paying-it-forward-Prinzip, d.h. unentgeltlich, weiterreichen will und das – ursprünglich für 15 Personen angedacht – insbesondere via LinkedIn große Aufmerksamkeit erfuhr. Anders als es der Name vermuten lässt, befinden sich unter den gelisteten Personen nicht ausschließlich Coaches, sondern beispielsweise auch Unternehmer und Führungskräfte. Unterstützung erhält Goldsmith im Rahmen des Projekts u.a. von einem seiner – wie er es selbst ausdrückt – persönlichen „Helden“, nämlich von Dr. Jim Yong Kim, der sich, wie Goldsmith betont, persönlich in das Programm einbringt.

Der 1959 in Seoul geborene US-Amerikaner war von 2012 bis Februar 2019 Präsident der Weltbank.

Den Thinkers50-Award in der Kategorie Leadership gewann Goldsmith zweimal, 2011 und 2015. Für die Macher des Awards vermutlich einer der ausschlaggebenden Gründe, den eigens nach dem Mitglied ihrer Management-Hall-of-Fame benannten „Marshall Goldsmith distinguished Achievement Award“ für Coaching ins Leben zu rufen. Der Award wurde im November 2019 erstmalig verliehen. Goldsmith fungierte dabei nicht nur als Namensgeber oder Schirmherr, sondern kümmerte sich darüber hinaus um die weltweite Auswahl von insgesamt 50 Persönlichkeiten, die – so der formulierte Anspruch – im Coaching-Feld bedeutende Fußabdrücke hinterlassen haben. Darunter befinden sich Coaches, Wissenschaftler, Autoren und führende Akteure aus den Verbänden. Mit Prof. Dr. Jonathan Passmore, Direktor des Henley Centre für Coaching in Großbritannien, hat es immerhin ein Europäer in die veröffentlichte Liste der Top 8 geschafft. Bei der Auswahl, heißt es vonseiten Goldsmiths, habe man ausdrücklich auf einen Leadership-Bezug geachtet. Coaches, die sich ausschließlich privaten Anliegen widmen, seien hingegen nicht einbezogen worden. Hiermit wird eine Grenzziehung vollzogen, die nicht nur der Ausrichtung der gelegentlich als „Oscars des Managementdenkens“ bezeichneten Thinkers50-Rankings entspricht, sondern auch Goldsmiths eigenen *Fokus auf den Management- und Leadership-Bereich* widerspiegelt.

Der Akademiker und Unternehmensgründer

Woher diese Ausrichtung kommt, wird mit Blick auf Goldsmiths akademischen Werdegang schnell deutlich. 1970 schließt er sein Studium der Ökonomie und Mathematik am Rose-Hulman Institute of Technology, das in der Kleinstadt Terre Haute im Bundesstaat Indiana sitzt, mit dem Bachelor of Science ab. Gerne verweist man dort noch heute – rund 50 Jahre später – auf seinen Vorzeigeabsolventen. Als Goldsmith von der „International Associ-

ation of Top Professionals“ als Top-Autor des Jahres 2019 ausgezeichnet wird, verkündet das College auf seiner Homepage stolz: Wenn die führenden Executives der Welt Unterstützung benötigen, suchen sie die Weisheit Marshall Goldsmiths. Es folgt ein Master of Business Administration (MBA), den Goldsmith 1972 an der Kelley School of Business der Indiana University erwirbt, ehe er 1977 an der Anderson School of Management, die zur University of California (UCLA) mit Sitz in Los Angeles gehört, seine Promotion abschließt. Von 1976 bis 1980 ist Goldsmith u.a. als Assistant Professor an der ebenfalls in Los Angeles ansässigen Loyola Marymount University und dem dortigen College of Business Administration tätig. Der akademischen Welt ist Goldsmith noch heute treu. Seit 2004 lehrt er an der renommierten Dartmouth Tuck School of Business im Bundesstaat New Hampshire im Bereich Executive Education und engagiert sich im dortigen MBA-Programm für Leadership-Coaching – eine Aufgabe, der er sich auch über die Gründung der Marshall Goldsmith Group im Jahr 2009 hinaus widmet.

Den Sprung in die außeruniversitäre Management-Bildung und -Beratung vollzieht Goldsmith im Alter von 28 Jahren. Ausschlaggebend, so heißt es rückblickend, sei seine Begegnung mit dem 2012 verstorbenen US-amerikanischen Verhaltensforscher, Hochschullehrer und Consultant Prof. Dr. Paul Hersey gewesen, der Goldsmith, wie es dieser 2016 der „Business Times“ berichtete, 1977 erfolgreich bat, ihn im Rahmen eines Auftrages eines großen Versicherungsunternehmens zu vertreten. Es folgt die Mitgründung des Consulting- und Beratungs-Unternehmens Keilty, Goldsmith and Company – und damit der Beginn seiner „Mission“, die Goldsmith, über den 2020 ein 90-minütiger Dokumentarfilm erscheinen soll, wie folgt umschreibt: Er wolle erfolgreichen Menschen dabei helfen, ihr Verhalten positiv und nachhaltig zu verändern, sowohl für diese selbst als auch für deren Teams.

David Ebermann

Alexandra Plath

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Kerstin Pape
magkaensla consulting

„Menschen kommen zu mir, weil Sie nicht mehr tun wollen, was sie tun. Weil sie sich verändern möchten und nicht wissen wie.“



83022 Rosenheim
Tel.: 0176 21518748
www.magkaensla-consulting.de

www.coach-datenbank.de/coach/kerstin-pape.html



Stefan Lammers
SLBB - Stefan Lammers BusinessBuilding



„Seit 2000 bin ich selbständiger Geschäftsführer von SLBB und trage zusammen mit meinem Experten-Team aus über 30 Beratern zum Erfolg von Entscheidern und Unternehmen bei.“



40625 Düsseldorf
Tel.: 0211 2396667
www.slbb.de

www.coach-datenbank.de/coach/stefan-lammers.html



Claudia Hartung
Claudia Hartung Beratung

„Im Coaching unterstütze ich Sie ziel- und ergebnisorientiert mit passgenauen Methoden und einer schlüssigen Gesprächsführung.“



90411 Nürnberg
Tel.: 0911 463236
www.claudia-hartung.de

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



Joachim Hentschel
hentscheldialog

„Meine langjährigen Erfahrungen als Personalleiter, Geschäftsführer, Berater und seit 2008 als Business-Coach helfen mir, mich in Themenstellungen einzudenken und einzufühlen. Prozessqualität steht für mich an oberster Stelle.“



70199 Stuttgart
Tel.: 0171 4338973
www.hentscheldialog.com

www.coach-datenbank.de/coach/joachim-hentschel.html



Oliver Wilke
Oliver Wilke – Systemisches Coaching



„Ein ziel- und lösungsgerichtetes Coaching soll Orientierung und Entwicklung in einer komplexen, sich rasant wandelnden Welt ermöglichen.“



20251 Hamburg
Tel.: 0173 8217073
www.oliver-wilke-coaching.de

www.coach-datenbank.de/coach/oliver-wilke.html



Dr. Walter Schoger
comweit

„Seit 1987 bin ich als Executive-Coach und seit 2001 als Business-Coach tätig. Meine Arbeitsschwerpunkte lauten: Coaching von Geschäftsführern, Vorständen und Unternehmern, Comforming von Change-Prozessen in Organisationen und Teams.“



96154 Burgwindheim
Tel.: 09551 929411
www.comweit.com

www.coach-datenbank.de/coach/walter-schoger.html



Bianca Guhlke

„Ich sehe mich als Expertin für den Prozess und bringe neue Impulse, Struktur und Methoden ein, um den Klienten in seiner Lösungsfindung bestmöglich zu unterstützen.“



50823 Köln
Tel.: 0152 04417137
www.bianca-guhlke.de

www.coach-datenbank.de/coach/bianca-guhlke.html



Dr. Thomas H. Kröll

„Seit mehr als 30 Jahren berate und unterstütze ich berufstätige Frauen und Männer als Führungcoach und Supervisor, sowohl in Gruppen und Teams als auch individuell im Einzelgespräch.“



40724 Hilden bei Düsseldorf
Tel.: 02103 9057159
www.fsb-kroell.de

www.coach-datenbank.de/coach/thomas-h-kroell.html

Qualität im Business Coaching



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

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

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



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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



Interview mit Andreas Steinhübel

Was Humor im Coaching bewirken kann

Ein Gespräch mit David Ebermann

Nicht selten empfinden Klienten ihre Anliegen, die sie ins Coaching führen, als belastend. Dies trifft besonders in Bezug auf Führungskräfte des mittleren Managements zu, wie Andreas Steinhübel berichtet. Der Einsatz von Humor muss hierzu nicht im Widerspruch stehen. Dass er sogar hilfreich sein kann, weiß der Coach und Coach-Ausbilder auf Basis seiner langjährigen Praxis. Der Osnabrücker Psychologe, der bereits als Mittzwanziger Menschen innerhalb ihrer Organisationen coachte, mahnt jedoch an: Humor sei zwingend von Zynismus zu unterscheiden, sollen neue Wege eröffnet und nicht verbaut werden.

Sie bezeichnen sich als „humorvollen Sparringspartner auf Augenhöhe“. Welche Rolle spielt Humor in Ihren Coachings?

Menschen kommen in aller Regel mit sehr ernstesten Themen zu mir. Sie bekleiden verantwortungsvolle Positionen und sind in einer individuellen Krise oder das jeweilige Unternehmen ist – an seinen Ergebnissen gemessen – in eine Schieflage geraten. Vielleicht gibt es auch Spannungen im Team. Meine Erfahrung zeigt, dass neue Lösungszugänge mithilfe von Humor und Leichtigkeit erkannt werden können. Ich bin u.a. von der provokanten Intervention inspiriert. Mein Leitbild besteht darin, die Menschen und ihre Thematiken ernst zu nehmen, aber die Situation nicht als zu festgefahren zu erleben, sondern beispielsweise über Verhaltensmuster auch humorvoll lachen und mit den Augen zwinkern zu können. In meinen Coaching-Prozessen gibt es kaum einen Termin, bei dem nicht gelacht wird. Ein ansteckendes Miteinander-Lachen befreit und hilft, auf neue Lösungsebenen zu kommen.

Humor bewirkt ein Gefühl der Erleichterung?

Richtig. Über eine Situation schmunzeln zu können, schafft beim Klienten häufig einen inneren Abstand, der notwendig ist, um neue Lösungszugänge zu finden. Und das ist immer mein Kernziel in einem Coaching. Dahinter steht die Idee, dass aufseiten des Klienten eigentlich alle Ressourcen und Zugänge vorhanden sind, jedoch verborgen, verstellt, versteckt sein können. Durch Humor und über das Lachen lösen sich Hindernisse auf. Mir ist allerdings sehr wichtig festzuhalten: Ich unterscheide zwischen Humor und Zynismus, denn letzterer hat häufig eher eine diagnostische Qualität und etwas Zermürbendes, das gegen eine andere Person oder auch gegen sich selbst gerichtet ist. Humor hilft – Zynismus zermürbt.

Kann Zynismus zu Problemverfestigung führen?

Ja. Zynismus ist häufig ein Indikator von bereits bestehender Problemverfestigung. Wenn er im Coaching verstärkt wird, kann dies dazu führen, dass sich der Klient in seinem Problemzustand noch weiter verfängt. Humor trägt hingegen oft eine Lösung in sich bzw. erweitert Lösungsräume.

Wie sieht es konkret aus, wenn Sie Humor im Coaching einsetzen?

Ich achte ganz bewusst auf Äußerungen des Klienten und auf Situationen, die zur Überzeichnung einladen. Beispielsweise sagt der Klient: „Ich bin unglaublich streng und deshalb haben Mitarbeiter manchmal Angst vor mir.“ Daraufhin würde ich fragen, wie man sich das vorstellen muss: „Stehen Sie wie ein Feldweibel vor Ihren Mitarbeitern? Schmeißen sich Ihre Mitarbeiter vor Angst auf den Boden, wenn Sie morgens das Büro betreten?“ Dann schmunzelt der Klient häufig und sagt: „Nein, so extrem ist es dann doch nicht, aber ich merke Folgendes ...“ Und dann geht es tiefer in die Thematik hinein. Ich suche also

Manchmal benenne ich einfach, was mir durch den Kopf geht, überzeichne Situationen und gucke, ob dies eine positive Resonanz beim Klienten auslöst.

nach Anknüpfungspunkten. Die Überzeichnung ist hier ein sehr kraftvolles Instrument. Manchmal benenne ich einfach, was mir durch den Kopf geht, überzeichne Situationen und gucke, ob dies eine positive Resonanz beim Klienten auslöst. Ich selbst bin ein humorvoller Mensch. Das ist wichtig, denn ich bin fest davon überzeugt, dass es nicht „die richtige“ Coaching-Methodik gibt. Ein Vorgehen muss immer in ein Dreieck passen: Es muss zum Klienten und dessen Anliegen, zur sozialen Situation sowie zum Coach passen. Daher biete ich meine eigene humorvolle Art auch als Modell an.

Sie haben an der Universität Osnabrück Psychologie studiert. Entdeckten Sie während des Studiums Ihr Interesse am Coaching?

Da ich sowohl Arbeits- und Organisationspsychologie als auch klinische Psychologie spannend fand, habe ich bewusst beide Richtungen studiert. Das Format der Vier-Augen-Beratung lernte ich somit zunächst aus der therapeutischen Perspektive kennen und merkte, dass das nicht der Zugang ist, der mich wirklich befriedigt, denn ich wollte mit Menschen in Organisationen arbeiten. Das war mir sehr früh klar. Gegen Ende des Studiums kam ich mit Coaching in Kontakt und erhielt erste Zugänge dazu – u.a. durch Christopher Rauen, der auch in Osnabrück Arbeits- und Organisationspsychologie studierte. Für mich war es wie eine Tür, die neu aufgegangen ist, als ich meine Coaching-Ausbildung absolvierte. Ich merkte: Coaching verbindet den Business-Kontext mit der sehr individuellen, ressourcen- und lösungsorientierten Begegnung von Einzelpersonen. Im Rückblick würde ich mir wünschen, dass das Thema im Studium mehr Platz gefunden hätte. Wenn ich an heutige Lehrdesigns an Universitäten denke, glaube ich, dass Coaching mittlerweile viel mehr Beachtung erfährt. Gerade auch in Osnabrück hat es einen tollen Platz gefunden.

Nach dem Studium waren Sie – von 1995 bis 1997 – als Berater und geschäftsführender Gesellschafter einer Organisationsberatung tätig. Wie kam es dazu?

Gegen Ende des Studiums hatte ich das riesige Glück, in ein Beratungsprojekt einsteigen zu können. An der Uni hatten wir eine Beratungsgruppe von insgesamt zehn Personen und unser Professor stand mit einem Vorstand in Kontakt. So wurden wir in ein Change-Projekt eingeladen. Hier habe ich meine Neigung entdeckt, Veränderungen zu begleiten und vor allem im Rahmen von Veränderungssituationen sehr zielführend mit Einzelpersonen zu arbeiten. Darüber hinaus war ich für Volkswagen in

den USA und absolvierte ein sogenanntes Internship. Ich stellte mir die Frage, ob ein interner Weg bei Volkswagen für mich interessant wäre. Nach dem Internship war aber für mich klar: Das ist ein faszinierendes Unternehmen, ich möchte aber lieber die Außenperspektive wählen und Organisationen sowie vor allem Menschen anhand einer externen beraterischen Perspektive Unterstützung anbieten. Die Selbstständigkeit ist daher meine Wahl gewesen, die ich in erster Konstellation im Beraternetzwerk T.O.B. (*Training, Organisationsentwicklung, Beratung*) verwirklichte.

Welche Rolle spielte Coaching zu diesem Zeitpunkt?

Zu Beginn spielte es eine eher kleine Rolle. Der Einsatz von Coaching hat sich bei mir über größere Veränderungsprojekte ergeben. Im Rahmen solcher Projekte ist von Einzelnen immer mal wieder die Anfrage an mich gerichtet worden: „Können Sie mich nicht auch persönlich begleiten? Ich habe sehr individuelle Fragen, was das Thema Veränderung anbelangt.“ Dabei ging es z.B. um Rollenklärung oder den Umgang mit Unsicherheit. Ich merkte, dass Coaching hier eine Antwort sein könnte. Ich kam also über das Thema Change nach und nach stärker zum Coaching. Am Anfang war es eine ergänzende Maßnahme, die zwar schon Teil unseres Angebotes war, aber eher in Einzelsituationen zum Einsatz kam. Später gab es einen rapiden Anstieg – auch was die Nachfrage betrifft.

In diesem Zeitraum waren Sie als Mittzwanziger noch recht jung für einen Coach. Welche Erfahrungen haben Sie gesammelt?

Das war tatsächlich spannend, denn ich war jünger als alle Klienten, die ich begleitete, und hatte zudem relativ wenig Berufserfahrung. Das sind erst einmal zwei Strukturnachteile, was man auch ganz deutlich sagen muss. Damit souverän umzugehen, war eine der Lehraufgaben. Was ich bewusst genutzt habe, war die jugendliche Lebendigkeit, die ich hatte. Ich sagte mir: Ich bin nicht durch umfangreiche organisationale Erfahrungen vorgeprägt, statt-

dessen interessiere ich mich für die Menschen. Ich bot also bewusst meine Unerfahrenheit an und stellte vielleicht gerade deshalb ungewöhnliche Fragen. Damit erlangte ich häufig sehr schnell Akzeptanz, wenngleich es auch viele kritische Situationen gab. Und natürlich war die erste Frage oftmals: „Wie können Sie mich eigentlich in Ihren jungen Jahren unterstützen?“ Meine Antwort lautete dann: „So genau weiß ich das auch noch nicht. Ich kann Ihnen aber versprechen, dass ich mich maximal engagieren werde, um Sie bestmöglich zu begleiten.“ Rückblickend weiß ich, dass ein

Rückblickend weiß ich, dass ein gewisses Alter die Arbeit als Coach leichter macht. Berufs- und Lebenserfahrung führen zu stärkerer Akzeptanz.

gewisses Alter die Arbeit als Coach leichter macht. Berufs- und Lebenserfahrung führen zu stärkerer Akzeptanz. Trotzdem denke ich, dass junge Coaches gute Chancen haben, etwas zu bewirken, wenn sie nicht den Fehler begehen, so zu tun, als wären sie älter. Stattdessen sollten sie ihr junges Alter und ihre Unerfahrenheit nutzbar machen und anbieten. Mit genau dieser Herangehensweise sind wir damals – bei T.O.B. waren wir ein junges Team mit viel Frische und Ehrgeiz – gut gefahren. In der integrativen Coaching-Ausbildung, die Christopher Rauen und ich gemeinsam leiten, gibt es eine Rahmenregulierung, die neben bestimmten Bildungsabschlüssen auch eine gewisse Berufserfahrung voraussetzt. Eine wichtige Frage an die jüngeren Teilnehmer, die noch nicht sehr lange im Beruf sind, lautet aber immer: „Wie nutzt Ihr diese Echtheit, ohne Euch zu verstellen? Und wie generiert Ihr genau daraus den Mehrwert, der für einige Klienten hoch attraktiv ist?“ Es bedarf eines intensiven Bezugs zu sich selbst. Ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbsterfahrung, sich selbst und die eigenen Marotten gut zu kennen, eine gute Selbststeuerung und Authentizität als Professionsfigur und Mensch

gehören zum Werdegang eines Coachs dazu. Das sind Grundbedingungen.

Sie verstehen Selbsterfahrung demnach als wichtigen Bestandteil einer Coaching-Ausbildung?

Ja. Immer wieder über die eigene Person nachzudenken, ist äußerst wichtig. Ich glaube, dass Selbsterfahrung sehr gut in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen und durch das Einholen von Feedback entstehen kann. Und das halte ich für sehr bedeutend, wenn es um Coaching-Curricula geht.

1997 haben Sie die „Meinsen & Steinhübel Organisationsberatung“ gegründet ...

Ich merkte, dass die Situation innerhalb des Beraternetzwerkes nicht mehr dem entsprach, was ich für meinen persönlichen Lebensweg als passend empfand. Ich habe mich dann auf einen neuen Weg begeben. Ganz bewusst wollten wir das Thema systemisches Coaching weiterentwickeln und den Bezug zur wissenschaftlichen Fundierung noch stärker ausbauen, um vor diesem Hintergrund dann praxisorientiert zu arbeiten. Dr. Meinsen arbeitete damals an seiner Dissertation, ich hatte zwei Lehraufträge an Universitäten. Das war eine sehr kraftvolle Zusammenarbeit, die lange hielt, und auch heute sind wir noch sehr intensiv in Kontakt. Wir haben uns kollegial sehr gut ergänzt und waren befreundet, merkten aber irgendwann, dass wir unterschiedliche Ideen davon hatten, wie wir die Organisation zukünftig weiterentwickeln wollten. Aus diesem Grund führten wir einen sehr souveränen Trennungsprozess durch, bei dem wir uns auch begleiten ließen. Letzteres merke ich deshalb an, weil auch ein Coach aus meiner Sicht gut daran tut, Coaching als Unterstützung in Anspruch zu nehmen, anstatt das Weltbild zu haben: Wer diese Mechanik kennt, könne immer alleine durch alle Türen gehen.

Haben Sie dann 2007 die „Steinhübel Coaching GmbH“ ins Leben gerufen, um das

Coaching noch stärker ins Zentrum Ihrer Arbeit rücken zu können?

Ja, ich wollte das Coaching noch deutlich stärker nutzen. Ich blicke primär vom Menschen her auf Organisationen. Das hatte sich im Laufe der Zeit herauskristallisiert. Meine Kernkompetenz besteht darin, die einzelne Person zu sehen und zu würdigen – im Rahmen ihrer Eingebundenheit in die Organisation. Deshalb arbeite ich heute sicherlich zu rund 95 Prozent mit Führungskräften, um sie dabei zu unterstützen, in ihrer eigenen Organisation noch wirksamer agieren zu können, gerade auch in Veränderungsprozessen. D.h.: Ich begleite nach wie vor Change, schaue dabei aber immer vom Individuum her auf die Institution. Diese Blickrichtung ist für mich sehr bedeutsam.

Mit welchen konkreten Anliegen kommen Ihre Klienten in ein Coaching?

Ich begleite im Executive-Coaching Vorstände und darüber hinaus Personen im mittleren Management, die sowohl von oben geführt werden als auch nach unten führen und sich damit in einer Sandwichposition befinden.

Das häufigste Anliegen dieser Klientengruppe ist der Umgang mit Druck. Sie fühlen sich häufig als Übersetzer zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitern.

Das macht einen großen Anteil meiner Tätigkeit aus. Das häufigste Anliegen dieser Klientengruppe ist der Umgang mit Druck. Sie fühlen sich häufig als Übersetzer zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitern. Ich setze in diesem Kontext gerne Aufstellungen ein und frage, wo sich die Klienten überhaupt innerhalb dieses Gefüges verorten. Allein diese Frage kann schon einiges auslösen. Die meisten Klienten antworten im ersten Moment, dass sie es gar nicht genau wissen. Natürlich gibt es nicht die eine „richtige“ Position. Spannend ist erst einmal, darüber nachzudenken. Eine zweite Frage, die Manager der mittleren Ebene häufig umtreibt und ebenfalls mit Druck zu tun hat, lautet: Wie kann ich meinen Mitarbeitern klar gegenüber treten, ohne wie der Übersetzer des Top-Managements zu erscheinen? Dabei geht es um die eigene Positionierung,



Foto: Oliver Pracht



Foto: Oliver Pracht

um Abgrenzungen, um Freiheitsgrade, die man hat, und Fragen wie: Wer bin ich? Wofür stehe ich? Was sind meine Grundhaltungen, die ich auch meinen Mitarbeitern vermitteln möchte? Die Reflexion sollte zunächst unabhängig von den Rollenerwartungen erfolgen, die von der Organisation an einen Klienten gerichtet werden, anschließend aber mit ihnen in Beziehung gesetzt werden, um in diesem Kontext sinnvolle Schritte ableiten zu können. Im Coaching halte ich es für sehr wichtig, dass sowohl die Reflexions- als auch die Handlungsebene einbezogen wird. Darüber hinaus bin ich häufig in familiengeführten Unternehmen tätig. Hier arbeite ich mit den Inhabern zusammen, auch mit der jüngeren Generation. Dabei kommt oft die Dynamik des Übergangs von einer Generation zur nächsten zum Tragen. Meine Aufgabe besteht dann darin, einen Prozess zu moderieren, in dem der Senior gewürdigt wird, der Junior aber auch einen guten Platz findet, um gestalten zu können. Und natürlich muss gewährleistet sein, dass das Unternehmen mit der neuen Führung weiterhin erfolgreich sein kann. Das ist sehr anspruchsvoll und bereitet mir viel Freude. Momentan habe ich dabei einen Strukturvorteil, für den ich gar nichts kann: Altersmäßig bilde ich ein Bindeglied zwischen den Generationen, was eine spannende Rolle ist.

Welche Bedeutung hat das Thema Burnout-Prävention im mittleren Management?

Aus Studien wissen wir, dass das mittlere Management das am stärksten von Burnout betroffene Klientel ist. Da Druck und die Empfindung, über wenig Freiheitsgrade zu verfügen, dabei zentral sind, ist es im Coaching mein Kernziel, Handlungsspielräume aufzudecken und zu erweitern. Ein Klient sagte mir: „Ich fahre jeden Sonntag heimlich ins Büro, denn ich kriege die Arbeit sonst nicht mehr geregelt.“ Von zentraler Relevanz ist gar nicht die Frage, ob er sonntags arbeitet oder nicht. Aufhorchen lässt, dass er es heimlich macht und sich dafür schämt. Wenn jemand sagt, er erkenne überhaupt keine Spielräume mehr, dann werde ich hellhörig, denn dies ist ein Indikator für Burnout. Ich biete dann eine

Rückspiegelung an und frage, was der Klient dazu empfindet.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat im Mai beschlossen, Burnout zukünftig als „Phänomen in der Arbeitswelt“ zu definieren. Es resultiere aus unverarbeitetem Stress am Arbeitsplatz. Deckt sich dies mit Ihren Erfahrungen?

Vor zehn Jahren war Burnout ein Modewort. Burnout ist ein zunehmend bedeutsames Thema, das ernst genommen werden muss. Das kann ich aus meiner eigenen Praxis heraus sagen. Ich erlebe eine wachsende Zahl Betroffener und es kommt auch immer häufiger vor, dass Personen den Begriff zur Beschreibung ihres eigenen Zustands verwenden. Ich arbeite

Vor zehn Jahren war Burnout ein Modewort. Burnout ist ein zunehmend bedeutsames Thema, das ernst genommen werden muss. Das kann ich aus meiner eigenen Praxis heraus sagen.

dann mit diagnostischen Mitteln, um die Einschätzung zu validieren. Tatsächlich steckt dahinter oft mehr als ein subjektives Empfinden, nämlich eine Phänomenologie. Insoweit teile ich die Auffassung der WHO. Die Menschen sind z.B. unkonzentrierter und weisen – deutlich messbar – Stresshormone auf. Ich begleitete einen Klienten, der richtigen Ärger mit seinem Arbeitgeber hatte. Er ist zum Job nicht erschienen, ohne sich krankzumelden. Warum? Er schaffte es nicht mehr, seinen Arm zu heben, das Telefon zu nehmen und anzurufen. Sein Körper hat ihm das sehr deutliche Signal gegeben: Du musst jetzt in den Off-Zustand gehen. Als Coach finde ich es wichtig, gegebenenfalls auch medizinische Professionen zu Rate zu ziehen bzw. dies zu empfehlen, z.B. beim Thema körperlicher Grenzen.

Greift der ausschließliche Fokus auf die Arbeitswelt

beim Thema Burnout nicht zu kurz?

Wenn ich Klienten frage, woraus ihre Belastung resultiert, dann nennen sie häufig als ersten Faktor die Arbeit. Im Gespräch stellt sich dann nicht selten heraus, dass sich dieselben schädlichen Muster, die sie im Job praktizieren, auch im Privatleben fortsetzen. Der reine Fokus auf die Arbeitswelt greift daher in der Tat zu kurz. Es ist ohnehin Aufgabe eines professionellen Coachs, nicht nur den Beruf eines Klienten, sondern den Gesamtkontext zu betrachten. Aber die Ansprüche, die insbesondere an das mittlere Management gestellt werden, sind teilweise unglaublich hoch. Und machen wir uns nichts vor: Durch die modernen Medien erleben wir zusätzlich eine Entgrenzung von Arbeit. Das Produktionsmittel mit nach Hause zu nehmen, war früher nicht möglich. Ich behaupte, 80 Prozent meiner Klienten – das ist ein Daumenwert – arbeiten am Wochenende. Ich sage nicht, es sei schlecht, viel zu arbeiten. Die Frage ist aber: Gestalte ich das oder werde ich davon gestaltet? Wenn ich etwas gestalte, kann ich keinen Burnout entwickeln. Wenn ich aber das Empfinden habe, nicht anders zu können, und die Organisation womöglich noch zynischen Druck ausübt, dann entstehen Zustände, die Betroffene in den – wie ich ihn nenne – inneren Off-Modus schalten lassen. Es geht um Selbstwirksamkeit.

Sie bezeichnen Ihr Vorgehen im Coaching als Integration von Prozess- und Expertenberatung. Wie muss man sich das vorstellen?

In der Coaching-Szene wird das Thema ja munter diskutiert: von der Sichtweise, Coaching sei ausschließlich Prozessberatung, bis zu der Auffassung, es könne zu einem gewissen Anteil auch Expertenberatung umfassen. Ich verbinde beides ganz bewusst und das hat sich in meiner Praxis bewährt. Der primäre Anteil meiner Coaching-Leistung besteht darin, eine Struktur und Methodik bereitzustellen, die darauf abzielt, Selbstreflexion und Selbstzugänge zu ermöglichen und zu unterstützen. Ergänzend fließen Anteile in das Coaching ein, bei denen ich meine eigene Sichtweise und

Erfahrung oder auch Studienergebnisse zu bestimmten Fragestellungen anbiete. Dies mache ich aber immer mit der Haltung, nicht der lehrende Experte zu sein, sondern eine neue Reflexionsfläche zu schaffen, damit der Klient auf ein höheres Problemlösungslevel kommt. Ich bin mir sehr bewusst, dass dieses Design das Risiko beinhaltet, in die Dozentenrolle abzugleiten. Die Gefahr daran ist, dass Klienten genau das lieben und fast immer fragen: „Was ist denn Ihre Expertenmeinung dazu?“ Als Coach muss ich sehr genau reflektieren, wann ich einer Verlockung unterliege und wann es sich wirklich um eine zieldienliche Intervention handelt. In meiner eigenen Supervision prüfe ich sehr genau, wann ich welche Anteile aktiviert habe und ob dies meinem Mantra, den Klienten bei der eigenen Selbstorganisation, Selbstreferenz und Problemlösungsfähigkeit weiterzuhelfen, entsprach. Ich bin nicht der Problemlöser von außen, denn dies ermöglicht immer nur situative Lösungen. Mein Ziel ist es, dass ein Klient im Coaching nicht nur sein Ziel erreicht, sondern etwas über sich lernt, das er auf andere Situationen übertragen kann. Das macht für mich einen wirklich gelungenen Coaching-Prozess aus.

Ist das Einbringen eigener Sichtweisen Teil der Vorgehensweise, die Sie als „Trüffelschweinprinzip“ bezeichnen?

(lacht) Ja. Das Prinzip besteht darin, Ressourcen offenzulegen, die unter der Oberfläche liegen. Ein Beispiel: Ich habe momentan einen Klienten, der seine berufliche Rolle sehr stark von der privaten trennt. Er verhält sich im Beruf sehr zielorientiert, ich würde sogar sagen: etwas starr. Privat würde ich ihn als sehr engagiert, liebevoll und eher weich bezeichnen. Als ich den Klienten fragte, wie er privat ist, aktivierte er eine ganz andere Gestik und Art des Redens – alleine durch die Vorstellung, in diesem Moment privat zu sein und Mensch sein zu dürfen. Vor dem Coaching hatte er sich verboten, Anteile der Privatperson in die Berufsrolle zu übernehmen. Meine erste Hypothese bestand darin, dass es seiner Mitarbeiterführung zugutekäme, wenn seine

weiche Seite etwas sichtbarer würde. Die Frage war, welche Türen dadurch aufgehen würden. Ich habe also bewusst eine These eingebracht und mit dem Klienten überprüft, ob das eine Ressource sein könnte.

Im Coaching arbeiten Sie auch mit Persönlichkeitsprofilen. Weshalb?

Die Neugier auf eigene persönliche Muster bzw. das Interesse daran, was die eigene Person im Kern auszeichnet, ist bei vielen Klienten groß. Die Arbeit mit Persönlichkeitsprofilen hat im Coaching den Reiz, dass jemand einen schnelleren Zugang zu den Dingen bekommt. Coaching-Prozesse werden dadurch effizienter. Bei der Auswahl der Instrumente achte ich auf wissenschaftliche Fundierung und darauf, dass sie möglichst differenziert sind. Unabhängig davon, wie differenziert ein Instrument ist, handelt es sich bei den Ergebnissen aber im-

Bei der Auswahl der Instrumente achte ich auf wissenschaftliche Fundierung und darauf, dass sie möglichst differenziert sind.

mer um eine Clusterung. Es kann also nicht darum gehen, zu sagen: So bin ich. Maximal ist die Feststellung passend: Ein Teil von mir hat diese oder jene Präferenz, z.B. Intro- oder Extraversion. Jemand, der eine introvertierte Präferenz hat, kann lernen, seine extravertierte Seite besser anzuspüren, wenn er sie versteht. D.h.: Auch eine Person, die ihrer Grundtypologie nach eher introvertiert ist, kann auf Bühnen stehen oder größere Gruppen leiten. Es wird sie aber womöglich stärker anstrengen. Das ist die Beschreibungsebene. Ich halte es hingegen für falsch, wenn Labels eingesetzt werden wie: Du bist ein Harmoniemensch. Nein! Einem Anteil der Person ist Harmonie bedeutsam und es stellt sich gegebenenfalls die Frage, wie eine Führungskraft damit umgehen kann, wenn sie z.B. einen Mitarbeiter kritisieren muss. So können im Coaching interessante Pfade entstehen.

Können auch Coaches davon profitieren, ein Persönlichkeitsprofil von sich zu erstellen?

Alle Instrumente, die ich in Coachings einsetze, habe ich im ersten Schritt an mir selbst kennengelernt, um herauszufinden, was mich ganz persönlich weiterbringen kann. Ich denke, dass das Wissen um eigene Präferenzen bzw. die eigene Typologie auch mit Blick auf die Selbststeuerung als Coach extrem hilfreich ist.

Sie haben zu dem Thema publiziert: Was sollten Personalverantwortliche über Coaching wissen?

Soll Coaching in einem Unternehmen etabliert werden, besteht der Best-Case darin, dies insbesondere zu Beginn ressourcenorientiert zu machen, nicht defizitorientiert. Das kann z.B. bedeuten, dass jemand befördert wird und aus diesem Grund Unterstützung von einem Coach erhält. Oder: Jener Vorstand, der ohnehin am besten performt, erhält zur weiteren Exzellenz-Unterstützung ein Coaching. Personalverantwortliche benötigen demnach Einführungscompetenz. Sie müssen zudem eine gute Coach-Auswahl umsetzen können. Ich empfehle jedem Personalverantwortlichen, sich einen u.a. in Bezug auf Geschlecht, Alter und kultureller Herkunft heterogenen Coaching-Pool aufzubauen. Diversität ist wichtig, um Unterschiedlichkeit in der Führungskräfteentwicklung

Coaching ist natürlich eine diskrete Dienstleistung. Die Inhalte bleiben zwischen Coach und Klient, der Prozess aber nicht.

anbieten zu können. Ich sehe darin ein bedeutendes Zukunftsthema, will man Komplexität und Globalisierung gerecht werden. Die Coaches sollten zudem gewissen Gütemaßstäben



Foto: Oliver Pracht

entsprechen. Ein weiteres Feld, das für Personal relevant ist, ist die Evaluationskompetenz. Einige wählen ihre Coaches zwar gut aus, machen dann aber den Fehler, sie zu stark alleine zu lassen. Coaching ist natürlich eine diskrete Dienstleistung. Die Inhalte bleiben zwischen Coach und Klient, der Prozess aber nicht. Wie zufrieden ist der Klient? Welche Ableitungen kann man zur Optimierung des Prozesses vornehmen? Solchen Fragen nachzugehen, würde ich immer anregen. Und: Ich bin ein großer Verfechter von internem Coaching als Ergänzung zu externem. Ich erlebe, dass internes Coaching gerade in Projekten oder Situationen, in denen der Coach kurzfristig als Spiegelungspartner gefragt ist, auf hohe Akzeptanz trifft. Personalverantwortliche sollten aber wissen: Wenn es um vertrauliche Inhalte und übergeordnete Reflexionsangebote geht, bietet sich eher externes Coaching an. Eine solche Entscheidung sinnvoll treffen zu können, gehört zur Steuerungskompetenz. Es muss Personalverantwortlichen gelingen, den Prozess zu gestalten, die Zuschreibung von absoluter Diskretion aber zugleich aufrechtzuerhalten. Wird etwa erlebt, dass vertrauliche Informationen in Personalakten auftauchen, ist ein Coaching-Programm tot.

Sind diese Kompetenzen aufseiten der Personalers denn auch vorhanden?

Meiner Erfahrung nach gibt es in vielen Unternehmen sehr gute Programme, in denen Coaching als Instrument positiver Kulturbildung zum Tragen kommt. Und das liegt natürlich auch an Personalern, die einen guten Blick für das Thema haben. Die Kompetenzen sind also durchaus vorhanden, bedürfen aus meiner Sicht aber grundsätzlich der Qualifizierung. Es gibt gute Weiterbildungen, die neben dem Verständnis, was Coaching ist und welchen Nutzen es haben kann, auch Struktur- und Prozesswissen berücksichtigen. Dadurch hat sich in den letzten Jahren einiges positiv bewegt. Ein Coaching-Programm zu verantworten, ohne eine entsprechende Weiterbildung absolviert zu haben, halte ich für kritisch, denn Strukturfehler können ein ganzes Programm gefährden.

Ihr Anspruch ist es nach eigener Aussage, „erfolgreiches Unternehmertum mit menschlichen Werten in Einklang zu bringen“. Woran würden Sie dies in der Praxis festmachen?

Der Grundgedanke klingt vielleicht etwas zu ethisch-moralisch, ist mir aber tatsächlich ein Anliegen: würdevolles Wirtschaften. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass ergebnisorientiertes Wirtschaften und ein würdevolles menschliches Miteinander sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern sich bedingen können. Wenn einseitig auf Rendite, Zielerreichung, Shareholder Value etc. geachtet wird, greift das auf lange Sicht zu kurz. Deshalb ist es mein Anspruch an mich selbst in meiner Unternehmerrolle, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und zugleich ein Miteinander zu gestalten, in dem die einzelne Person als Mensch gewürdigt wird und sich stärkenorientiert einbringen

Auch als Coach bin ich Teil eines wirtschaftlichen Systems und wenn ich mit Klienten über organisationale Veränderungen nachdenke, versuche ich, meine Haltung in die Reflexion einzubringen und dafür zu sensibilisieren.

kann. Menschen sind nach meiner Überzeugung zum Arbeiten geboren und Arbeit kann eines der besten Gesundheitselixiere sein. Wenn wir jedoch würdelos arbeiten, entwertet oder in kleinen Kästchen eingesperrt werden, macht uns dies krank, womit wir auch wieder beim Thema Burnout sind. Auch als Coach bin ich Teil eines wirtschaftlichen Systems und wenn ich mit Klienten über organisationale Veränderungen nachdenke, versuche ich, meine Haltung in die Reflexion einzubringen und dafür zu sensibilisieren. Dabei begebe ich mich nicht in die Rolle des Experten, der den Klienten einseitig die Welt erklären will. Wertfrei bin ich an dieser Stelle jedoch nicht mehr, was ich auch transparent mache. Viele Klienten beschäftigt ohnehin die Frage, wie ein gesundheitsförderliches und nachhaltiges

Wirtschaften gelingen kann. Ein Grundsatz lautet: Man sollte nicht die Menschen an die Organisation anpassen, sondern die Organisation an die Menschen. Mir ist klar, dass das nicht immer möglich ist. Es funktioniert aber häufiger, als vermutet wird, wenn man die Menschen nach ihren Bedürfnissen fragt. Hier kommt sicherlich meine Prägung als Arbeits- und Organisationspsychologe zum Vorschein.

Portrait



Foto: Oliver Pracht

Andreas Steinhübel ist Diplompsychologe, Senior Coach (DBVC), Systemischer Organisationsberater (WIBK), Inhaber der Steinhübel Coaching GmbH, Lehrbeauftragter, Fachbuchautor und seit 1995 als Coach und Trainer aktiv. Im Rahmen der RAUEN Coaching-Ausbildung qualifiziert er seit 2002 zusammen mit Dr. Christopher Rauen Coaches nach dem integrativen Ansatz. In der Steinhübel-Akademie bietet er Weiterbildungen in Organisationsentwicklung und Führungskompetenzen an.

www.steinhuebel.de

www.coach-datenbank.de/coach/andreas-steinhuebel.html

Qualität hat
ihren Ort.

DCV.



www.coachingverband.org



Deutschland
Charter Chapter



Jetzt bestellen:
„Qualitäts-
management im
Einzel-Coaching“
Der Leitfaden für
Personalentwickler



WIR KÖNNEN
COACHING.
WELTWEIT.

Standards für Qualität und Ethik im Coaching ...

- ▶ **Relevanz durch Größe und Know-how**
größte weltweit vernetzte Community, mehr als 36.000 Mitglieder in 145 Ländern, 12 Chapter in Deutschland
- ▶ **Maßstäbe durch einheitliche Richtlinien**
klare Qualitätskriterien und strenge Ethikrichtlinien setzen internationale Standards
- ▶ **Qualitätssicherung durch unabhängige Zertifizierung**
weltweit anerkannte Zertifizierungen für Coaches und Ausbildungsinstitute mit Rezertifizierung alle 3 Jahre
- ▶ **Moderne Weiterbildung durch Virtual Education**
große internationale Weiterbildungsplattform für Coaches
- ▶ **Qualitätsmanagement-Leitfaden für Unternehmen**
DAS Handbuch für Personalentwickler in Deutsch und Englisch
- ▶ **Auszeichnung durch Prism-Award**
Preis für Unternehmen mit exzellenter Coachingkultur

... seit mehr als 20 Jahren.



Was macht Team-Coaching aus?

Eine wissenschaftliche Konzeptualisierung

Von Dr. Uwe Napiersky, Dr. Rebecca J. Jones & Dr. Joanne Lyubovnikova
Was ist unter dem Begriff Team-Coaching zu verstehen? Eine Antwort auf diese Frage haben Praktiker sicher schnell parat. Aber: Wodurch unterscheidet es sich – ganz konkret – von anderen Teaminterventionen wie Teamtraining, -bildung und -entwicklung? An dieser Stelle wird deutlich: Es fehlt an einer klaren, einheitlichen und validen Konzeptualisierung des Begriffs und folglich der Rolle des Team-Coachs. Die hier angebotene Definition, die auf Basis einer global angelegten wissenschaftlichen Studie erarbeitet wurde, soll diese Lücke schließen.

Team-Coaching ist eine beliebte Neuerung im Lern- und Entwicklungsinstrumentarium von Teams. Jedoch besteht bislang Konfusion darüber, was Team-Coaching tatsächlich ist und wie es sich von Teamtraining, -entwicklung und -bildung unterscheidet. Das Fehlen eines klar definierten Konstrukts behindert die Entwicklung einer schlüssigen Theorie, die für die Professionalisierung des Team-Coachings hilfreich wäre. So ist eine klare Konzeptualisierung erforderlich, um sicherzustellen, dass die Entwicklung und anschließende Erprobung einer Theorie effektiven Team-Coachings gelingen kann und Aufschluss darüber gibt, ob, wie und warum es funktioniert. Eine solche Konzeptualisierung ist auch wichtig, damit Organisationen verstehen, was genau sie kaufen und warum.

In einer globalen Studie, an der 410 Team-Coaches teilnahmen und die zudem eine systematische Literaturanalyse enthielt, wurde versucht, diese Lücke zu schließen (Jones et al., 2019). Eine Analyse der Daten zeigt *acht Charakteristika* auf, anhand derer Team-Coaching definiert und Überschneidungs- und Unterscheidungsbereiche mit anderen Teaminterventionen dargestellt werden können.

Teaminterventionen

Teams sind ein integraler Bestandteil effektiver Organisationen. Infolgedessen hat sich der Lern- und Entwicklungsbedarf von einem alleinigen Fokus auf den Einzelnen zu einem Fokus auf die Fähigkeit des gesamten Teams verschoben, im Kontext seiner Funktionen zu lernen, sich zu entwickeln und die Teameffektivität zu verbessern.

Teamtraining, -bildung und -entwicklung

Die Forschungsliteratur zum Lernen und Entwickeln von Teams konzentriert sich auf drei Arten von Interventionen: Teamtraining, -bildung und -entwicklung. Teamtraining wird als Schlüssel und systematische Strategie zur Verbesserung der Teameffektivität angesehen und zielt auf Kenntnisse, Fähigkeiten und/oder Einstellungskompetenzen der Teamar-

Element	Intervention		
	Team-Coaching	Teamtraining	Teambildung
Problemlösung	x		x
Reflexionsvermögen	x		x
Prozessfokus	x	x	x
Systematischer Ansatz	x	x	
Zielfokus	x	x	x

Tabelle 1: Zusammenfassung der Team-Coaching-Definitionen und Vergleich mit anderen Teamlern- und Teamentwicklungsinterventionen.

beit ab, um die Leistung zu verbessern. Teambildung ist eine Prozessintervention, die die Teammitglieder auffordert, über ihr Verhalten und ihre zwischenmenschlichen Beziehungen nachzudenken. Teambildung besteht aus vier Elementen: Zielsetzung, zwischenmenschliche Beziehungen, Klärung der Rollen und Problemlösung. Teamentwicklung ist ein informeller, ganzheitlicher Prozess, den Teammitglieder gemeinsam durchlaufen, wobei die Mitglieder versuchen, für sich selbst wirksame soziale Strukturen und Arbeitsprozesse zu schaffen. Generell kann man feststellen, dass in den Studien bezüglich gezielten Interventionen zum Lernen und Entwickeln von Teams ein Hauptunterscheidungsmerkmal im Mittelpunkt steht, nämlich ob es sich um spezielle Aufgaben oder um Teamprozesse handelt.

Team-Coaching

Marktkenner erwarten in den nächsten zwei Jahren einen Anstieg des Team-Coachings um 76 Prozent in Organisationen (Mann, 2016). Jedoch bleibt Team-Coaching wissenschaftlich ein schlecht verstandenes Phänomen in Bezug auf seine Definition und Konzeption sowie die Frage, wo seine Grenzen zu anderen Lern- und -Entwicklungsmaßnahmen für Teams verlaufen.

Um die Grundannahmen von Team-Coaching zu untersuchen, haben die Autoren aus 15 akademischen Definitionen, die seit 2000 in anerkannter (englischsprachiger) Fachliteratur veröffentlicht wurden, einzelne Themen mit einem Analyseverfahren gruppiert sowie Schlüsselwörter extrahiert und in einer hierarchischen Struktur sortiert (Jones et al., 2019).

Die Inhalte der Definitionen illustrieren *eine ganze Bandbreite von Variationen*, die von Team-Coaching-Forschern spezifiziert werden. Sie verdeutlichen auch, warum die gegenwärtige Team-Coaching-Literatur als uneinheitlich beschrieben wird. Beispielsweise wird die Funktion oder Rolle des Team-Coachs in den 15 Definitionen auf sechs verschiedene Arten definiert. In den verschiedenen Definitionen sind auch *Widersprüche* wie Coaching des Teams als Ganzes vs. Coaching einzelner Teammitglieder enthalten. Es zeigt sich auch, dass es erhebliche *Überschneidungen* in den Team-Coaching-Definitionen und den Definitionen von Teamtraining, Teambildung und Teamentwicklung gibt. Tabelle 1 fasst die Schlüsselthemen aus den Team-Coaching-Definitionen zusammen und veranschaulicht die Überschneidung mit anderen Teamlern- und Teamentwicklungsinterventionen. Es wird deutlich, dass Themen der vorhandenen Team-Coaching-Literatur auch in den Definitionen von mindestens einer oder manchmal mehreren der anderen Formen von Teaminterventionen vorhanden sind.

Konzeptualisierung von Team-Coaching: die Erhebung

Um dieses Problem anzugehen, wurden ein spezieller Forschungsansatz mit einer emischen Perspektive („mit den Augen eines Insiders“) verfolgt und – zwecks Entwicklung einer charakteristischen Definition von Team-Coaching – Teilnehmer involviert, die gegenwärtig Team-Coaching praktizieren. Der Hauptbeitrag der Studie ist daher eine datenbasierte Definition von Team-Coaching.

Den praktizierenden Team-Coaches wurden *drei offene Fragen* gestellt: Wie definieren Sie Team-Coaching? Wie unterscheidet sich Team-Coaching von Einzel-Coaching? Wie unterscheidet sich Team-Coaching von anderen Interventionen zur Teamentwicklung?

Stichprobe

Insgesamt nahmen 410 Personen teil, Durchschnittsalter 52,3 Jahre, 51,6 Prozent weiblich. 56,1 Prozent hatten einen Master-Abschluss. 69,6 Prozent arbeiteten als externe (im Gegensatz zu internen) Coaches und 79,1 Prozent besaßen eine Anerkennung durch einen Coaching-Verband. Die Teilnehmer gaben an, dass sie durchschnittlich 6,68 Teams pro Jahr coachen, die durchschnittliche Größe eines

Teams betrug 9,24 Personen. Die Datenerhebung erfolgte von Oktober 2016 bis Februar 2017.

Ergebnisse

Die Teilnehmer wurden gefragt: Wie würden Sie Team-Coaching definieren? Im Rahmen der Analyse wurden vier Charakteristika ermittelt (siehe Tabelle 2): 1. *gemeinsames Ziel*, 2. *Teamleistung*, 3. *Teamlernen und -reflexion*, 4. *Team-Coaching-Aktivitäten*.

Die zweite Frage lautete: Inwiefern unterscheidet sich Team-Coaching von Einzel-Coaching? Die Analyse identifizierte zwei Charakteristika (siehe Tabelle 2): 5. *Team als System*, 6. *erweiterte Coaching-Fähigkeiten*.

Es wurde zudem gefragt: Inwiefern unterscheidet sich Team-Coaching von anderen Maßnahmen zur Teamentwicklung? Zwei Charakteristika konnten identifiziert werden (siehe Tabelle 2): 7. *Coaching-Techniken*, 8. *längerfristiger Prozess*.

Als Hauptunterschied wurde häufig angegeben, dass Team-Coaching die Anwendung traditioneller Coaching-Techniken umfasse. Daher ist es wahrscheinlich, dass die Ergebnisse von Team-Coaching und anderen Interventionsarten zur Teamentwicklung gleich sind, der *Prozess*, durch den diese Ergebnisse erzielt werden, jedoch unterschiedlich ist.

Ziel der Erhebung war es, eine neue Konzeptionalisierung von Team-Coaching zu entwi-

Charakteristikum	Beschreibung/Beispielzitate:
1. Gemeinsames Teamziel	„Ein moderierter Prozess mit einem Team von Menschen, das einen gemeinsamen Zweck/ein gemeinsames Ziel verfolgt und in einer von gegenseitiger Abhängigkeit geprägten Art und Weise zusammenarbeiten muss, um es zu erreichen.“
2. Teamleistung	„Eine Synergie zwischen allen Teammitgliedern aufbauen, so dass das Ergebnis schneller erzielt wird.“
3. Teamlernen und -reflexion	„Schaffung eines Reflexionsraums für kleine Gruppen, in dem die Teilnehmer aus ihren eigenen Reflexionen und aus den Reflexionen anderer lernen, die von einem Coach geleitet werden.“
4. Team-Coaching-Aktivitäten	» „[...] indem das zwischenmenschliche Verständnis innerhalb des Teams geschärft wird [...]“ » „Schaffung eines Raums des Vertrauens und der Vorurteilsfreiheit, in dem sich jedes Mitglied eines Teams wirklich ausdrücken kann, während die anderen zuhören.“
5. Team als System	„Ich betrachte das Team als ein System, eine spezifische Einheit mit eigenen Bedürfnissen und Herausforderungen. Im Team-Coaching konzentriert sich der Coach auf das gesamte Team als eine Einheit, im Gegensatz zur Betrachtung als Gruppe von Einzelpersonen.“
6. Erweiterte Coaching-Fähigkeiten	„Team-Coaching ist weitaus komplexer, da sich die Gruppendynamik ständig ändert. Die Beziehung des Coachs zum Team als Ganzes besteht jedoch aus Beziehungen zu Individuen mit ihren eigenen Fähigkeiten, Einstellungen, Bedürfnissen, Ausdrucksmöglichkeiten ihrer Emotionen und Ideen.“ » „Wenn wir mit mehreren Menschen gleichzeitig arbeiten, besteht der grundlegende Unterschied darin, dass es zahlreiche Gedanken und Überzeugungen gibt, mit denen wir arbeiten müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“ » „Dies bedeutet, dass der Team-Coach die Gruppen-/Teamprozesse, die Dynamik und die Moderation verstehen und beherrschen muss.“ » „Team-Coaches müssen auch ein starkes Sicherheitsgefühl schaffen, da sie die Menschen einladen, mit Menschen, mit denen sie regelmäßig zusammenarbeiten, ‚real‘ zu werden – etwas, das sich bedrohlich anfühlen kann.“
7. Coaching-Techniken	„Es ist ein konzentriertes kollektives Gespräch, das darauf abzielt, Einsichten und Maßnahmen in Bezug auf Themen zu verbessern, die für die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, von Bedeutung sind.“
8. Längerfristiger Prozess	„Coaching ist ein fortlaufender Prozess und keine isolierte Intervention. Team-Coaching ist ein detaillierter Prozess mit definierten Agenden und Ergebnissen. Es ist ein Lernprozess, der die Weisheit des Teams nutzt, das alle Antworten hat. Teamentwicklungsinterventionen sind eher gezielte Einzelereignisse.“

Tabelle 2: Exemplarische Beschreibung ermittelter Team-Coaching-Charakteristika

ckeln, die dem Gebiet die dringend benötigte Klarheit und Unterscheidungskraft verleiht. Die Analyse der Definitionen von Team-Coaching-Praktikern und ihrer Ansichten zur Unterscheidungskraft identifizierte acht Charakteristika, die zur Konzeptualisierung von Team-Coaching beitragen. Tabelle 3 fasst diese zusammen und veranschaulicht, wie sie mit den bestehenden Team-Coaching-Definitionen und den Definitionen von Teamtraining, Teambildung und Teamentwicklung in Einklang stehen. Die Tabelle zeigt, dass die Charakteristika 1 bis 5 die bestehenden Definitionen aus der Literatur widerspiegeln.

Dies sind jedoch auch die Themen, die sich am stärksten mit anderen Formen des Lernens und der Entwicklung von Teams überschneiden. Hier liegt das Problem bei den aktuellen Definitionen von Team-Coaching. Sie gehen nicht weit genug, um die Unterschiede zwischen Team-Coaching und anderen Formen des Lernens und der Entwicklung von Teams zu erkennen.

Die Studie erweitert vorhandene Definitionen, indem sie mehr Klarheit darüber schafft, wie Team-Coaching sich von anderen Teaminterventionen unterscheidet, und zwar hinsicht-

lich der Themen: *erweiterte Coaching-Fähigkeiten* (wie gleichzeitiges Verstehen mehrerer Perspektiven, Beobachten und Interpretieren von Interaktionen), *Anwendung von Coaching-Techniken* und *längerfristiger Charakter von Team-Coaching-Prozessen*.

Darüber hinaus ist der Fokus von Team-Coaching auf das *Team als System* im Zusammenhang mit einigen der vorhandenen Definitionen von Team-Coaching besonders wichtig. Während zu erkennen ist, dass Team-Coaching ein Element des Einzel-Coachings einzelner Teammitglieder beinhalten kann, ist

Charakteristikum	Beschreibung	Team-intervention	Bisherige Team-Coaching-Definitionen
1. Gemeinsames Teamziel	Team-Coaching ist darauf ausgerichtet, einem Team dabei zu helfen, ein gemeinsames Ziel oder einen gemeinsamen Zweck zu erreichen.	X TT, TB	X
2. Fokus auf Teamleistung	Das angestrebte Ergebnis des Team-Coachings ist eine verbesserte Teamleistung.	X TT, TB	X
3. Teamlernen und -reflexion	Team-Coaching erzielt eine verbesserte Teamleistung, indem die Teammitglieder aus Selbstreflexionen und Reflexionen der Teammitglieder lernen.	X TB, TE	X
4. Team-Coaching-Aktivitäten	Die Methodik, Aktionen oder Prozesse, mit denen ein Team-Coach die Fähigkeit des Teams verbessert, sein gemeinsames Ziel zu erreichen und die Teamleistung zu erhöhen. Z.B.: Erhöhung des Reflexionsvermögens, Verbesserung der Kommunikation und Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zwischen Teammitgliedern.	X TB, TE	X
5. Team als System	Ein Team besteht aus einem Netzwerk von Einzelpersonen. Dieses komplexe Ganze steht im Mittelpunkt des Team-Coachings (und nicht die Einzelpersonen).	X TE	X
6. Erweiterte Coaching-Fähigkeiten	Die Komplexität beim Team-Coaching erfordert fortgeschrittene Coaching-Fähigkeiten, z.B.: » Das gleichzeitige Verstehen mehrerer Perspektiven und das Beobachten sowie Interpretieren von Interaktionen » Verständnis der Teammoderationstechniken und Gruppendynamik » Psychologische Sicherheit: Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, um Offenheit zwischen den Teammitgliedern zu ermöglichen		
7. Coaching-Techniken	Anwendung traditioneller Coaching-Techniken: insbesondere effektive Gespräche, um zum Nachdenken anzuregen. Beinhaltet das Unterlassen von Anleitungen oder Anweisungen.		Teilweise
8. Längerfristiger Prozess	Team-Coaching wird in der Regel über einen längeren Zeitraum angeboten.		

X= Ja, es ist in relevanten Definitionen vorhanden; TT = Teamtraining; TB = Teambildung; TE = Teamentwicklung

Tabelle 3: Vergleich der ermittelten Team-Coaching-Charakteristika mit Definitionen von Teamtraining, Teambildung, Teamentwicklung und bisherigen Team-Coaching-Definitionen (nach Jones et al., 2019)

das *Coaching aller Mitglieder als Team* (gemeinsam) für Team-Coaching von grundlegender Bedeutung. In diesem Sinne unterscheidet sich die hier vorgenommene Konzeptualisierung von den bestehenden englischsprachigen Definitionen.

Definition Team-Coaching

Auf der Grundlage der vorgestellten Analyse schlagen die Autoren die folgende Definition von Team-Coaching vor: Team-Coaching ist eine teambasierte Lern- und Entwicklungsmaßnahme, bei der das Team als System betrachtet und die gemeinsam auf das gesamte Team angewendet wird. Der Fokus liegt auf der Teamleistung und dem Erreichen eines gemeinsamen Teamziels (oder Teilziels). Das Lernen im Team wird durch spezifische Team-Coaching-Aktivitäten zur Selbst- und Team-reflexion ermöglicht, die vom Team-Coach (oder mehreren) durch die Anwendung von Coaching-Techniken wie effektives, reflexives Fragen erleichtert werden, die das Reflexions-

vermögen stärken, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und die Kommunikation verbessern. Ein Team-Coach gibt dem Team keine Ratschläge oder Lösungen. Team-Coaching erfordert vom Coach erweiterte Coaching-Fähigkeiten wie das gleichzeitige Betrachten mehrerer Perspektiven und das Beobachten und Interpretieren dynamischer Interaktionen. Es wird in der Regel über eine Reihe von Sitzungen und nicht als einmalige Intervention angeboten.

Ausblick

Es gibt eine Reihe interessanter Wege für die zukünftige Theoretisierung von und For-

schung zu Team-Coaching: z.B. die Erforschung „erweiterter“ Team-Coaching-Fähigkeiten sowie der erforderlichen spezifischen Schlüsselkompetenzen. Eine Feldstudie, die sich auf die Entwicklung eines tieferen Verständnisses der Team-Coach-Kompetenzen konzentriert, würde es Organisationen ermöglichen, potenzielle Team-Coaches effektiv zu bewerten und Team-Coaching-Ausbilder über die wesentlichen Elemente entsprechender Programme zu informieren. Schließlich besteht der nächste wichtige Schritt darin, eine umfassende Theorie zu entwickeln, die eine Reihe überprüfbarer Aussagen enthält, die die zukünftige Forschung zur Team-Coaching-Wirksamkeit weiter leiten können.

Literatur

- » Jones, Rebecca J.; Napiersky, Uwe & Lyubovnikova, Joanne (2019). Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *Journal of Managerial Psychology*, 2, S. 62–78.
- » Mann, Clive (2016). *6th Ridler Report 2016*. Ridler & Co.

Die Autoren



Foto: Farrow Creative Ltd., UK

Dr. Uwe Napiersky ist Arbeits- und Organisationspsychologe und Associate Professor an der Aston University, UK. Über 25 Jahre Berufserfahrung in internationaler Beratung, Coaching und Arbeit mit Führungsteams.

u.napiersky@aston.ac.uk



Foto: Worcester University

Dr. Rebecca J. Jones (PhD) ist Associate Professor für Coaching an der Henley Business School und Programmdirektorin des Studiengangs „Coaching and Behavioural Change“ (M.Sc.).

r.j.jones@henley.ac.uk



Foto: Mark McNulty / Liverpool University

Dr. Joanne Lyubovnikova ist Associate Professor im Bereich „Organisational Behaviour“ und Arbeits- und Organisationspsychologin an der Management School der University of Liverpool.

j.lyubovnikova@liverpool.ac.uk



Führungskräfte auf der Bühne

Die Rolle der individuellen Persönlichkeit im Auftritts-Coaching

Von Violeta Mikić

Führungskräfte stehen im Blickpunkt. Im Rahmen öffentlicher Auftritte bemerken es aufmerksame Beobachter schnell, wenn die verbal geäußerte Botschaft und der nonverbale Ausdruck nicht miteinander harmonieren. Ein möglicher Grund: Die Art der Inszenierung steht nicht in Übereinstimmung mit der individuellen Persönlichkeit des Protagonisten. Das hier vorgestellte Coaching zielte darauf ab, den Klienten mit seinen Emotionen in Kontakt zu bringen und diese – auch unter Einsatz von Schauspieltechniken – maßgeblich in die Auftrittsgestaltung zu integrieren.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind heute sehr facettenreich: Zwischen Wissenstransfer und Leistungsschau müssen Manager Aufbruch stiften und Ziele abstecken können, sowohl persönlich engagiert sein als auch für alle gemeinsam handeln. Nicht zuletzt sollen sie natürlich sympathisch sein, sich aber auch wiederum nicht von den Eindrücken anderer abhängig machen. Kurz: Fach- und Führungskräfte müssen gleichzeitig dirigieren *und* soufflieren. Hier gelassen zu bleiben, wäre selbst für gelernte Schauspieler eine hochkomplexe Vorlage.

Auf Jahrestagungen, Aktionärsversammlungen, Präsentationen oder Presseveranstaltungen verdichtet sich der Anspruch nochmals, insofern Unternehmenspersonal vor einem Publikum zu bestehen hat. Tatsächlich dreht sich im Managementsektor einiges um Auftritt, Szene und Showelemente, nur dass Führungskräfte nun einmal keine Bühnengehörige sind. Nach der im Folgenden vorgestellten und anhand eines Praxisfalls illustrierten Coaching-Methode müssen sie das aber auch nicht sein. Hier geht es darum – ausgehend vom Charakter und Temperament des Klienten – seinen ganz individuellen Stil im öffentlichen Auftritt sichtbar zu machen und so durch Authentizität zu überzeugen. Bei diesem Coaching lernen Führungskräfte, *sich selbst glaubwürdig zu „performen“*, schnellstmöglich Bühnentauglich zu werden, selbst mit trockenen Inhalten das Publikum zu unterhalten und beim Erwerb dieser Kompetenzen ihre *Persönlichkeit weiterzuentwickeln*.

Praxisfall

Der Klient war als Global Business Director fachlich und wirtschaftlich sehr erfolgreich, hatte die Firma weit nach vorne gebracht, die Zahlen waren hervorragend. Seine erste internationale Aktionärsversammlung stand bevor: Er sollte die Bilanz des laufenden Jahres vorstellen und darüber berichten, wie das Unternehmen aktuell aufgestellt war. Inhaltlich gab es keinerlei Grund zur Besorgnis.

Allerdings war der Klient bei aller fachlichen Kompetenz und allem Erfolg sehr introver-

tiert, fast schon menschen-scheu. Dies spiegelte sich in seinem Auftreten wider: Seine Bescheidenheit und Scheu waren deutlich zu spüren, außerdem war die anstehende Aktionärsversammlung sein erster großer öffentlicher Auftritt als Vertreter des Unternehmens. Aktionäre aus der ganzen Welt wurden erwartet. Für das Unternehmen wie für den Klienten war dieser Auftritt von besonderer Bedeutung; er hatte Symbolcharakter.

Der Kommunikationschef machte sich große Sorgen, ob die positive Nachricht auch so ankommen würde. Firmenintern wurde befürchtet, dass die Aktionäre die guten Zahlen aufgrund des Auftretens des Klienten nicht glauben und womöglich abspringen würden. Die Situation wurde als hochbrisant eingestuft, auch weil die verbleibende Zeit bis zur 1,5-stündigen Präsentation knapp war. Dem Klienten wurde ein Coaching zur Vorbereitung angeraten, das er umgehend annahm. Vier Coaching-Sitzungen à drei Stunden standen bis zur Aktionärsversammlung zur Verfügung. Der Klient sollte für seinen öffentlichen Auftritt vorbereitet und die bereits geschriebene Rede – ideal auf ihn angepasst – inszeniert werden. Ziel war ein überzeugender, authentischer Auftritt, bei dem *Inhalt und Ausdruck übereinstimmen*.

Das Ziel: Individuell, authentisch und überzeugend auftreten

Der Coach machte deutlich, dass ein erfolgreicher Auftritt nur in *Übereinstimmung mit der individuellen Persönlichkeit* des Klienten zu entwickeln sei. Der Klient verstand, dass das Coaching bzw. die individuelle Inszenierung seines Auftritts sich keinesfalls darauf beschränken würde, ihm einige Präsentationstechniken an die Hand zu geben.

Beobachten, Aufnehmen

Zunächst galt es, den Klienten überhaupt an seine Selbst- und Fremdwahrnehmung heranzuführen. Dafür wurden Filmaufnahmen von ihm gemacht. Er sollte sich selbst betrachten, ohne dabei ein Urteil zu fällen. Was war rein auf der Sachebene zu sehen? Die erste, durchaus

schwierige Übung bestand darin, den Klienten einfühlsam zu ermutigen, urteilsfrei auf sich selbst zu schauen – sich selbst zu begegnen.

Selbstwahrnehmung – Außenwirkung

Der Klient war groß gewachsen, schlank, sprach mit monotoner Stimme und nahm kaum bis gar keinen Augenkontakt auf. Dies wirkte sich auf sein verbales und nonverbales Auftreten – auf seinen Bewegungsapparat – aus. Der Mann erschien in seiner Wirkungskompetenz erstarrt und war körperlich extrem angespannt. Insgesamt stellte sich nur schwer ein Kontakt zwischen ihm und seinem Dialogpartner, dem Publikum, her. Der Coach erkannte schnell, dass der Klient nicht nur unter Schüchternheit, sondern auch unter einer Auftritts-Versagensangst litt. Wenn sich zur Nervosität die Angst dazugesellte, wird ein authentischer Auftritt unmöglich. Seine Atmung war kurz und flach, die Bewegungen waren klein und behäbig, seine monotone Stimme spiegelte sich im Gestus wider. Seine Füße waren nach innen gerichtet, ein Gang entlang der Bühne kaum möglich, da er sich aus Angst am Stehpult festhalten musste. Wenn er dieses dann doch verließ, eher vorsichtig, schleichend, blieb der Radius sehr klein. Seine Füße verließen kaum den Boden, die Schultern blieben hochgezogen.

Seine an sich positive Botschaft widersprach seinem Auftreten, das eher seinen Wunsch nach Rückzug und Flucht signalisierte. So hätten die Aktionäre die positive Botschaft missverstehen müssen, denn sieht der Zuschauer etwas anderes als er hört, ist er irritiert und wird dem Gesehenen mit einiger Wahrscheinlichkeit mehr vertrauen als dem Gehörten. Der Auftritt bleibt dann als nicht authentisch in Erinnerung. Das sollte auf jeden Fall verhindert werden.

Um den Coaching-Prozess positiv in Gang zu setzen, galt es, eine Vertrauensebene zwischen Coach und Klienten herzustellen sowie Potentiale und Möglichkeiten für einen gelungenen Auftritt anhand seiner individuellen Persönlichkeit zu entwickeln. Dazu musste zunächst klargestellt werden, dass es nicht darum gehen

würde, ihm seine Individualität abzutrainieren, und er sie sich auch nicht mühsam abgewöhnen sollte.

Herausforderung: Schüchtern sein und dennoch nahbar werden

Entscheidend für das Coaching in dieser Phase war es, den Klienten dabei zu begleiten und behutsam dorthin zu führen, sich selbst und seiner individuellen Persönlichkeit zu vertrauen – ein Aspekt, der für ihn eine besondere Herausforderung darstellte, zumal öffentliche Auftritte häufig von außen an Führungspersönlichkeiten herangetragen werden und für jene, die ungern vor Publikum auftreten, besonders schwierig sind. Der Klient stand enorm unter Druck und glaubte, er müsse permanent die eigene Persönlichkeit unterdrücken und entgegen seiner Natur extrovertiert erscheinen. Das ging mit großen Energie- und Kraftverlusten einher, die so für die Entfaltung eines authentischen Auftritts nicht mehr zur Verfügung standen. Er war so sehr damit beschäftigt, seine Nervosität und Angst zu unterdrücken, dass er nicht in der Lage war, das Publikum in seinen Bedürfnissen wahrzunehmen. Es war zu befürchten, dass zwischen ihm und seinen Zuhörern kein positiver Austausch, keine Resonanz stattfinden würde – etwas, was sich das Publikum, neben den Informationen, Daten, Zahlen und Fakten etc. aber wünscht.

Umso wichtiger war es, ihn im Coaching darin zu bestärken, mit seiner Persönlichkeit zu arbeiten – nicht gegen sie: Schritt für Schritt

wurden auf der Grundlage seiner zurückhaltenden Art, die diesem Anteil seiner Persönlichkeit innewohnenden Ressourcen und Potentiale herausgearbeitet. Nur so konnte er auf der Bühne authentisch und glaubwürdig handeln. Es galt, die Nachricht so zu übermitteln, wie sie inhaltlich gemeint war; nämlich die herausragend positiven Ergebnisse des Vorjahres zu verkünden.

Es ging dezidiert nicht darum, den häufig noch geltenden Bildern von Top-Managern, wie sie zu sein und zu erscheinen haben, zu entsprechen. Solange Führungskräfte nach wie vor ihre Persönlichkeit und Gefühle zu Hause lassen müssen, bleiben sie kontaktlos, ohne Zugang zu ihrem inneren Sein. Das führt zu unbefriedigenden Ergebnissen für alle Seiten. Mittlerweile ist Wandel in dieser Hinsicht zu beobachten: Manager dürfen und sollen sogar nahbarer sein und werden immer mehr dazu ermuntert, sich mit ihrer individuellen Persönlichkeit in der Öffentlichkeit zu zeigen. Nur so stellt sich ein tragfähiger Kontakt her und der Auftritt überzeugt. Was aber ist zu tun, wenn – wie in diesem Fall – der Klient mit der eigenen Schüchternheit hadert?

Perspektivwechsel: Die vermeintliche Schwäche als Ressource (an)erkennen

Im Coaching wurde dem Klienten eine andere Haltung zu seiner vermeintlichen Schwäche vermittelt. Dazu musste er sich selbst gut kennenlernen und mit sich und seinen Emotionen in Kontakt kommen, denn ein Auftritt ist in

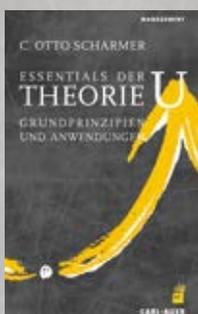
der Regel nichts anderes als innere Befindlichkeit. Im Dialog mit dem Coach galt es, die eigenen Gefühle zu erkennen und zu benennen sowie den Mut zu entwickeln, intuitiv auf die Stimmung im Publikum zu reagieren und so Resonanz zu erzeugen.

Als dem Klienten klar wurde, dass seine Introvertiertheit kein Makel ist, sondern als sein ureigenes Potential gewürdigt und er ermuntert wurde, sie als seine Besonderheit zu nutzen, konnte er frei mit ihr spielen und seine Individualität entfalten. Nun konnte er anfangen, bewusst er selbst zu sein. Dies eröffnete ihm neue Erfahrungen und wirkungsvolle Möglichkeiten: Fortan konnte er stärker von innen heraus agieren. Dafür musste er kontinuierlich weiter in Kontakt mit seinen Gefühlen gebracht werden.

Instrumentenmix: Schauspiel, Körper und Gestaltungsarbeit

Um sie für den Auftritt zu nutzen, wurden dem Klienten im nächsten Schritt verschiedene Instrumente aus dem Bereich des Schauspiels sowie der Atem-, Körper- und Gestalttherapie an die Hand gegeben – immer zugeschnitten auf seine Bedürfnisse und Möglichkeiten. Nachdem psychologisch eine Klärung und ein Haltungswechsel stattgefunden hatten, rückte der Körper als Ausdrucksinstrument in den Fokus. Dem Klienten wurde bewusst, dass sein Auftritt immer auch Beziehungsarbeit mit dem Publikum sein wird und Emotionen dabei eine Schlüsselrolle einnehmen. Alle Gefühle

Systemisch denken und beraten



Dieses Buch ist eine unglaubliche Meisterleistung.“
Edgar Schein

C. Otto Scharmer
Essentials der Theorie U
Grundprinzipien und Anwendungen
173 Seiten, Kt, 2019
€ 24,95
ISBN 978-3-8497-0274-8



„Sein Buch will dazu anleiten, einen individuellen Weg zu neuer Autorität zu finden, weist aber weit darüber hinaus.“
Winfried Kretschmer
changeX

Wilhelm Geisbauer
Führen mit Neuer Autorität
Stärke entwickeln für sich und das Team
166 Seiten, Kt, 2018
€ 19,95
ISBN 978-3-8497-0219-9



216.000
wirkungsvolle
Affirmationen

Sabine Ebersberger / Michael Bohne
Der Selbstwert-Generator
Im Handumdrehen zu einem starken Selbstwert
65 Seiten, Wire-o-Bindung, 2019
€ 29,95
ISBN 978-3-8497-0265-6

sind im Körper als Repräsentationsfläche abgebildet. Um das einsetzen zu können, musste der Klient in Kontakt mit seinem Körper kommen, ein Bewusstsein für ihn entwickeln.

Körperarbeit mit den Mitteln des Schauspiels

Kontinuierlich wurde eine auf den Klienten zugeschnittene Performance entwickelt. Anders als bei Schauspielern, die stets mit ihren Gefühlen in Kontakt sind und eine Rolle jederzeit auch körperlich ausfüllen können, musste beim Klienten diese Haltung so adaptiert werden, dass sie für ihn angemessen zu übernehmen war und seine Schamgrenzen gewahrt wurden. Diese wurden stets im Auge behalten. Keinesfalls wurde von ihm etwas eingefordert, für das er sich hätte schämen können. Obste Priorität hatte die Wahrung seiner Integrität. Fortwährend wurden seine persönlichen Grenzen ausgelotet – das Coaching bewegte sich immer auch an der Schwelle zur Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung.

Ausgehend davon, dass *jeder Gedanke eine Emotion* impliziert und die Kombination aus Gedanken und Gefühlen nonverbal durch Gestik, Mimik und Körperhaltung zur individuellen Ausstrahlung führt, wurden die Gefühle des Klienten mit den Gedanken der Rede verbunden und durch Worte so formu-

liert, dass er bessere Handlungsoptionen bezüglich seiner Wirkung bekam. Zu jeder seiner Emotionen wurde ein Gestus miterarbeitet. Es wurde danach geforscht, welche Gesten er zu den unterschiedlichen Gefühlen und Inhalten mit einem guten Zugang zu seiner Introvertiertheit einsetzen konnte. Dem Klienten konnte gut vermittelt werden, wie wichtig es für ihn und das Publikum ist, seine Botschaft auf allen Ebenen (Körper, Sprache, Haltung etc.) eindeutig zu zeigen.

Auf der Bühne und mit der Bühne arbeiten

Immer mehr wurde mit der konkreten Bühnensituation gearbeitet. Es galt, ein Bewusstsein für die Größe der Bühne, seine eigene Körpergröße, sein Bezug zum Raum etc. zu entwickeln. Wie sollte er auf die Bühne kommen? Der Atmung kam dabei eine besondere Rolle zu: Bereits während des Aufstehens vom Stuhl lernte er, die Ausatmung als Kraftimpuls zu nutzen. Atmet man beim Aufstehen ein, wie er dies zunächst tat, bremsst dies den Laufvorgang ab und man wirkt behäbig. Hochatmung beim Gehen wirkt sich ebenfalls sofort negativ auf Stimme und Gestus aus: Sie werden dünn und gebrochen bzw. abgebremst.

Welches Tempo war angemessen, wann konnte er innehalten, kurz stehenbleiben und dem Publikum so die Möglichkeit geben, den Blick

auf ihn zu richten? Das erforderte Zeit und ein Gefühl für das Publikum. Von den nonverbalen Signalen des Publikums hängt der Rhythmus ab. War es unruhig, konnte der Klient es mit einem gelasseneren Gang beruhigen, und umgekehrt mit einem dynamischeren Bewegungsstil wecken, da die Bewegungen über das Auge auf den Zuschauer wirken. Um zu regulieren, musste der Klient aber die nonverbalen Signale des Publikums erkennen. Einmal auf der Bühne angekommen, folgte die nächste Stufe: das Dirigieren der Zuschauer Augen. Wann sollte der Blick auf die Leinwand, wann auf ihn gerichtet werden? Welche Gesten, Worte und Haltungen konnte er dafür einsetzen? Wie wird der Gestus zum Zeigestock? Ein permanenter Wechsel fand zwischen Sprache und Gestus statt. Dafür brauchte es aber Mut, denn Angst unterdrückt in der Regel den Gestus. Wie konnte der Gestus zum Dirigenten seiner Sprache und Stimme werden? In diesem Fall wurde dem Gestus *erlaubt*, introvertiert und ängstlich sein zu dürfen. Das war für den Körper und die innerpsychische Haltung eine *notwendige Befreiung*. All dies musste der Klient in Proben erst einmal erfahren, spüren und auch ausprobieren. Dafür brauchte er viel Vertrauen zum und Sicherheit durch den Coach.

Gefühle übertragen

Es ging darum, sein authentisches Selbst



freizulegen – sein Gebaren zu finden, wenn er sich frei, unbeobachtet und nicht bewertet fühlte. Einige Textpassagen wurden seinem Sprechstil angepasst. Dabei wurde in den von der PR-Abteilung verfassten Redetext eingegriffen. Der Inhalt war klar definiert, Stil und Wortwahl mussten jedoch der Persönlichkeit des Klienten angeglichen und geprobt werden. Der Coach hat hierfür mit Gefühlslisten gearbeitet und mit dem Klienten die ihm zur Verfügung stehenden und passenden Gefühle auf die Rede nonverbal übertragen.

Schritt für Schritt wurde der Auftritt durchgegangen. Gemeinsam wurde ausgelotet, wie viele unterschiedliche Haltungen der Klient einnehmen und mit welchen Gefühlen er diese verbinden konnte. Wo war ein Gedankengang zu Ende und wie konnte das mit einer passenden Geste, der Mimik, der Stimme und Körperhaltung des Klienten verknüpft werden? Konnten Gedankengänge auch als Gänge über die Bühne abgeschritten werden? Unterschiedliche Gefühle entsprachen jeweils einem eigenen Gang. Zu klären war, wo war er sicher, wo motivierend, wo überzeugend und wo beschwichtigend – all das verbunden mit seiner Introvertiertheit.

Kontinuierlich wurde die Gefühlspalette erweitert – auch indem der Coach den Klienten unterstützte, *unbewusste Emotionen zu ergründen*. Bei unpassenden, widersprüchlichen Gefühlen wurde nach Alternativen gesucht, diese dann entsprechend angepasst und ausgedrückt. Bei der Begrüßung sagte er z.B.: „Ich freue mich, dass Sie so zahlreich erschienen sind.“ Dies hat er eher traurig und abweisend deklariert. Es gab zwei Möglichkeiten: (1) Das Gefühl der Freude in Körper, Stimme und Gestus zu integrieren oder (2) die Worte an sein Gefühl anzupassen. Leichter fiel es dem Klienten, das Gefühl und einige Töne etwas zu verändern. Statt traurig und abweisend wurden ihm bekannte Gefühle wie ernsthaft und schüchtern-charmant integriert. Aus „Ich freue mich ...“ wurde: „Es bedeutet mir viel, dass Sie heute so zahlreich erschienen sind.“

Nachdem der Klient besser *in Kontakt mit sich* war, kam er auch mehr und mehr mit dem Pu-

blikum in Kontakt. Sobald man auf der Bühne steht, geht es um den Zuschauer und darum, das Gesagte beim Hörer ankommen zu lassen, die Wirkung des Gesagten zu steuern und den Vortrag so verlaufen zu lassen, dass sich das Publikum mitgenommen fühlt.

Zunehmend konnte er seinen Auftritt und die eigene Wirkung besser kontrollieren, auch wenn dies selbstverständlich nur bis zu einem bestimmten Grad regulierbar ist. Die Bühne bietet dafür jedoch mannigfaltige Möglichkeiten. Begleitet und unterstützt vom Coach wurde er zum Co-Regisseur seines Auftritts.

Der Coach sprach den Auftritt mit dem ganzen Bühnenteam (Ton, Licht, Anschlussregie) ab. Wo steht der Vortragende? Ist eine Leinwand mit dabei, wo stehen die Kameras, wie ist das Licht zu lenken etc.? Häufig wird dieser Aspekt vernachlässigt, Hauptsache die Bühne ist ausgeleuchtet und der Akteur auf der Leinwand für das Publikum zu sehen.

Für die Vortragenden ist dies häufig eine Doppelbelastung: Auf der einen Seite sprechen sie zu den Zuhörern, auf der anderen Seite sind sie auf der Leinwand zu sehen. Viele müssen sich damit erst anfreunden. Das menschliche Auge nimmt anders wahr als das der Kamera. Für einen gelungenen Auftritt bedarf es all dieser Aspekte, die den Akteur ideal in Szene setzen.

Fazit: Introvertiertheit als Markenzeichen

Für den Klienten wurde seine Introvertiertheit zu seinem Markenzeichen, womit er individuell und auch ausdrucksstark sein konnte. Sichtbar wurden auch weitere Aspekte seiner Persönlichkeit: seine Eleganz und ein ganz besonderer schüchterner Charme. Der Klient fühlte sich immer wohler in seiner Haut. Die Bühne wurde so zu einem Ort, an dem er *Selbstwirksamkeit erfahren* konnte.

Der Auftritt selbst verlief sehr erfolgreich. Festzustellen, dass er auf der Bühne er selbst sein darf und damit vom Publikum auch noch Lob erntet, war für den Klienten ein großes Aha-Erlebnis. Er ist sich bewusst geworden, dass

er zuvor ein Bild von sich herstellen wollte, das er weder ausfüllen noch wirklich werden wollte: ein perfekt auf die Bühne zugeschnittener Manager. Gemeinsam wurde ein Weg gefunden, mit dem er sich heute noch bei Bühnen- und Konferenzauftritten wohlfühlt. Sobald wir nicht mehr alleine sind, treten wir auf. Die *Präsenz des Individuums* ist dabei das einzige, das zur Glaubwürdigkeit beiträgt.

Der Klient tritt mittlerweile viel selbstbewusster auf. Er kann seine Wirkung trotz seiner nach wie vor bestehenden Schüchternheit besser steuern und seine Persönlichkeit nun auf das ausrichten, was er zu sagen hat – in Abhängigkeit zu dem, was er beim Publikum erreichen möchte.

Die Autorin



Foto: Joachim Gern

Violeta Mikić ist Regisseurin für Business- und Medienauftritte, Coach im Bereich Topmanagement und spezialisiert auf Persönlichkeitsentwicklung, Körpersprache und Kommunikation. Mit individuell zugeschnittenen Methoden der Darstellenden Künste, der Körperarbeit, der Systemischen Beratung und der Gestalttherapie begleitet sie ihre Klienten aus der internationalen Wirtschaft, Kultur und Politik.

www.violeta-mikic.de
www.coach-datenbank.de/coach/violeta-mikic.html



Künstliche Intelligenz in der Coaching-Praxis

Was leisten Chatbots im Coaching?

Von Benno Grams

Die Digitalisierung schreitet voran – auch im Coaching. Eine Innovation, die z.B. aufgrund eines niedrighschwelligigen Zugangs verstärkt Einzug in den Markt halten könnte, sind Chatbots. Eine Maschine agiert als „Coach“, stellt dem Klienten individuelle, offene Fragen. Sind Chatbots im Coaching – immerhin ein Beziehungsformat – sinnvoll einsetzbar? Ja, vor allem am Anfang eines Coaching-Prozesses, schlussfolgert der Autor des vorliegenden Artikels. Aber: Ganz ohne Menschen gehe es dann doch nicht.

Schön, dass Sie sich für diesen Artikel interessieren! Eventuell geht Ihnen der Gedanke durch den Kopf, was das wohl für ein Mensch ist, der diesen Artikel verfasst hat. Zumindest glauben Sie, dass der Autor – also ich – ein Mensch ist. Sind Sie sich da ganz sicher? Wie wahrscheinlich ist es, dass diese Zeilen, die Sie jetzt gerade lesen, von einer künstlichen Intelligenz verfasst wurden? Und wenn Qualität des Artikels, Informationsgehalt und die Freude am Lesen passen: Was genau würde Sie dann eigentlich an mir stören, wäre ich kein Mensch? Finden Sie diese Frage befremdlich? Mit den folgenden Beispielen möchte ich Ihren Blick gerne erweitern:

Wissenschaftler der Rutgers University in New Jersey (USA) haben ein Computersystem entwickelt, welches eigenständig Kunstwerke kreiert. „Gelernt“ hat das System, indem es sich 80.000 Bilder ansah, die zwischen dem 15. und 20. Jahrhundert erstellt wurden. Im Jahr 2016 wurden 50 Werke auf der Kunstausstellung „Art Basel“ unter dem Motto „Schaffenskraft der menschlichen Kreativität“ ausgestellt. Teilnehmer einer 18-köpfigen Expertengruppe bevorzugten überwiegend die Werke, die von dem Computersystem kreiert wurden. Bei der Auswahl wussten die Experten nicht, welche der Werke von einem Menschen oder einem Computer erschaffen wurden (Voon, 2017).

Der Informatiker Ross Godwin und der Regisseur Oscar Sharp haben 2016 ein künstliches neuronales Netz erstellt und mit Science-Fiction-Blockbustern gefüttert. Auf dieser Basis erschuf die Maschine das Drehbuch für den siebenminütigen Kurzfilm „Sunspring“. Der Film kam im Rahmen eines Science-Fiction-Festivals in London unter die ersten zehn Plätze (Neewitz, 2016).

Das medienwirksamste Beispiel dürfte die Präsentation von Google auf der Entwicklerkonferenz 2018 sein, bei dem der Chatbot „Duplex“ in einem Live-Auftritt einen Telefonanruf tätigte, um einen Friseurtermin zu vereinbaren. Der Gesprächspartner im Friseursalon merkte nicht, dass er mit einem Chatbot sprach (Kremp, 2018).

Was bedeutet diese technologische Entwicklung für den Coaching-Markt? Wie weit ist die Entwicklung von Coaching-Chatbots heute vorangeschritten? Was können sie leisten und wie fing alles an?

1950 bis heute – die Entwicklung von (Coaching-)Chatbots

Alan M. Turing verfasste im Jahr 1950 den grundlegenden Fachartikel „Computing Machinery and Intelligence“, in dem er die Frage stellte: „Können Maschinen denken?“ Er selbst beantwortete seine Frage mit der Überlegung, dass man zunächst die Begriffe „Maschine“ und „denken“ festlegen müsse, und prognostizierte gleichzeitig, dass es nicht möglich sei, diese ergebnisoffen und eindeutig zu definieren. Stattdessen schlug er das sogenannte „Imitation Game“ vor, welches heute als „Turing-Test“ bekannt ist und an dem bis heute verschiedenste Computer und künstliche Intelligenzen gemessen werden. Turing sagte im Jahr 1950 voraus, dass es in circa 70 Jahren Computer geben würde, die dieses „Imitation Game“ bestehen könnten. Der Versuchsaufbau ist einfach: Eine Testperson chattet mit zwei Gesprächspartnern (einem Menschen und einem Computer), die er nicht sieht. Wenn die Testperson nach einer fünfminütigen Kommunikation nicht bestimmt sagen kann, welcher Gesprächspartner ein Computer und welcher ein Mensch ist, hat der Computer den Test bestanden.

Auf Basis des – anfangs eher theoretischen – Gedankenmodells des Turing-Tests hat Joseph Weizenbaum 1966 den ersten Chatbot mit dem Namen ELIZA programmiert. ELIZA antwortete (aus heutiger Sicht noch etwas holprig) im Chat auf Fragen der menschlichen Gesprächspartner und bediente sich dabei eines Algorithmus, der die Eingaben des Menschen nach Schlüsselwörtern scannte und eine Frage zu einer höheren Ebene des jeweiligen Schlüsselwortes formulierte. Der Mensch schrieb z.B.: „Ich habe Probleme mit meinem Vater.“ ELIZA erkannte den Begriff „Vater“ als Schlüsselwort und stellte daraufhin die Aufforderung: „Erzählen Sie mir mehr über Ihre Familie!“

Aber ELIZA konnte noch mehr: Weizenbaum spezialisierte seinen Chatbot durch einen sogenannten „Doktor-Algorithmus“, der einen menschlichen Therapeuten simulieren sollte. Sein Ziel war es, eine auf die Klienten fokussierte Kommunikation abzubilden, wie sie heute aus dem Coaching bekannt ist. Obwohl Teilnehmer, die mit ELIZA chatteten, genau wussten, dass ELIZA eine Maschine ist, empfanden die Teilnehmer die Kommunikation durchweg als sehr angenehm und hilfreich. ELIZA wird in der Literatur als erster Coaching-Chatbot bezeichnet. Die Gesprächspartner, die mit ELIZA chatteten, tendierten dazu, der Maschine so etwas wie ein menschliches Bewusstsein zuzuschreiben, obwohl sie wussten, dass es eine Maschine ist. Weizenbaum war von diesem Ergebnis der Mensch-Maschine-Kommunikation sehr überrascht (Siefkes, 1999; Weizenbaum, 1966).

Chatbots heute

Bis in die Anfänge des 21. Jahrhunderts gab es keine nennenswerten Weiterentwicklungen, da sich die Technologie nicht so rasant entwickelt hatte wie anfangs erhofft. Seit circa 2010 gibt es jedoch eine Fülle von Chatbots, die z.B. bei der Verbesserung von Gesundheit, sportlichen Aktivitäten und bei vielem mehr helfen sollen. Es sind Chatbots auf dem Markt zu finden, die einerseits die Arbeit eines Coachs in der Vor- und Nachbereitung von Coaching-Sitzungen unterstützen sollen und andererseits auch darauf abzielen, Klienten in bestimmten Situationen selbstständig an das Coaching heranzuführen oder auch Hinweise auf einen möglichen Therapiebedarf ausfindig zu machen.

So hat z.B. die Universität der Bundeswehr in Zusammenarbeit mit dem Universitätsklinikum Carl Gustav Carus in Dresden und dem Psychotraumazentrum am Bundeswehrkrankenhaus Berlin den Chatbot „CoachPTBS“ entwickelt. Soldaten können diesen Chatbot nutzen, um herauszufinden, ob nach einem Auslandseinsatz eine Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) vorliegt. Der Chatbot positioniert sich als Einstieg in den Gesprächs-

prozess, um festzustellen, ob Hilfe in Form einer Therapie bzw. eines Coachings sinnvoll ist. Dabei werden coaching-nahe Methoden wie offene und zirkuläre Fragen sowie Übungen verwendet. Die Soldaten sollen durch Kommunikation mit dem Chatbot binnen zwei Wochen herausfinden, ob bzw. inwieweit eine PTBS vorliegt, und werden durch entsprechende Empfehlungen unterstützt. Eines der Hauptziele war es, die Diskrepanz zwischen Bedarf und Inanspruchnahme der ausreichend vorhandenen Hilfsangebote bei psychischen Einsatzfolgestörungen, wie z.B. PTBS, zu überbrücken. Die App soll dabei helfen, *subjektive Barrieren zu überwinden*, damit professionelle Hilfe nicht ungenutzt bleibt (Universitätsklinikum Dresden, 2016).

Neuronale Netze: So „lernen“ Chatbots

Neuronale Netze sind ein wesentliches Prinzip der Gehirntätigkeit beim menschlichen Denken und Lernen. Für Chatbots versuchen Entwickler genau dieses Prinzip künstlich abzubilden. Ein neuronales Netz besteht strukturell aus drei Schichten: der Eingabeschicht, der versteckten Schicht und der Ausgabeschicht. Die circa 85 Milliarden Nervenzellen (Neuronen) des menschlichen Gehirns sind über Synapsen mit einer Länge von rund 5.800 Millionen km verbunden und bilden das neuronale Netz des menschlichen Gehirns. Über die Eingabeschicht empfängt das Gehirn Signale wie Farben, Gerüche, Bilder etc. In der versteckten Schicht werden diese Signale verarbeitet (meist durch unser Unterbewusstsein) und die Ausgabeschicht leitet die menschliche Reaktionshandlung ein (z.B. schreien, weglaufen, näher kommen etc.). Das neuronale Netz „lernt“, indem es die Weitergabe der Impulse vom Neuron über Synapsen zum nächsten Neuron erleichtert bzw. erschwert. Der Weg der Impulsweitergabe (schnelles bzw. verlangsames Weiterleiten) wird in unser Gehirn „eingebrennt“ wie eine Leiterbahn auf einer Platine eines Computers. So lernen wir. Durch Erfahrung und Lernen bildet sich für jeden Menschen auf Basis seiner Historie ein eigenes neuronales Netz. Durch schnelle Weiterleitung bzw.

Verzögerung eines Eingangssignals nehmen Impulse unterschiedliche Wege und führen zu individuellen Reaktionen (Stone, 2019).

Moderne Chatbots machen sich genau dieses Prinzip der neuronalen Netze und dem damit verbundenen Lernprinzip zunutze. So konnten im Jahr 2011 nach einer fünfminütigen Kommunikation mit dem Chatbot „cleverbot“ 59,2 Prozent der Testpersonen nicht sagen, ob sie mit einem Menschen oder einer Maschine kommuniziert haben (Peck, 2011). Das neuronale Netz des Chatbots war so leistungsfähig programmiert, dass er den Turing-Test bestand. Man könnte sagen: als erster Coaching-Chatbot. Turings 70-Jahresprognose aus dem Jahr 1950 wurde somit um acht Jahre unterschritten.

Chatbots in der Coaching-Praxis: ein Anwenderbericht

In einem Interview berichtet ein User, der selbst eineinhalb Jahre zuvor das Thema Coaching für sich entdeckt hat, über seine Erfahrungen bei der Nutzung eines Coaching-Chatbots. Das Interview wurde im Mai 2019 vom Autor dieses Artikels geführt und dokumentiert:

„Einen Coaching-Chatbot habe ich vor circa zwei Wochen das erste Mal ausprobiert. Es war genau zu dem Zeitpunkt, als ich privat in einer sehr schwierigen Situation war. Ich fühlte mich so, als ob mir der Boden unter den Füßen weggerissen würde und ich dachte, dass mir so ein Chatbot vielleicht helfen könnte. Ich war einfach neugierig und ich muss schon sagen, dass mir die Kommunikation mit dem Chatbot mittels Smartphone an vielen Tagen geholfen hat, meine Laune zu verbessern. Anfangs gab es vom Chatbot viele Fragen, die sich darum drehten, wann und wie wir kommunizieren wollen und wie es mir geht. Ich hatte das Gefühl, dass sich der Bot im Laufe der ersten zwei Wochen auf meine Eingaben individuell einstellte – sachlich begründen kann ich das nicht, aber ich meinte, gemerkt zu haben, dass er ‚gelernt‘ hat, Fragen nach einiger Zeit treffender zu stellen. Vom Bot

wurden mir neben offenen Fragen auch viele interessante Fachthemen angeboten, die ich teilweise bereits aus meiner Coaching-Ausbildung kenne und die mich sehr zum täglichen Nachdenken über meine Situation anregten. Die Kommunikation mit dem Bot machte einfach Spaß und war manchmal sogar richtig witzig. Interessant ist auch, dass der Bot die Länge und Frequenz der Kommunikation begrenzte. Es gab mal einen Tag, an dem ich von mir aus dreimal die Kommunikation startete und der Bot dann von sich aus darauf hinwies, dass wir erst am nächsten Tag wieder weitermachen würden. Die Gefahr einer Abhängigkeit scheint darüber wohl minimiert zu werden. Mein Eindruck ist, dass es den Entwicklern gut gelungen ist, Coaching-Chatbots auf einem Level zu programmieren, auf dem interessante Coaching-Themen vorgestellt, offene Fragen zur Situation treffend formuliert werden und es *unterstützend sein kann*, aus einem Stimmungstief wieder herauszukommen. Für *spezifische und psychisch tiefergehende Themen* würde ich den Bot jedoch nicht nutzen oder weiterempfehlen. So wurde ganz am Anfang bei der Einrichtung des Chatbots sowohl darauf hingewiesen, dass die Kommunikation mit dem Bot im Notfall auch *von einem Menschen überprüft* werden kann als auch eine Notrufnummer mitgegeben. Wenn ich mein persönliches Befinden auf einer Skala von eins bis zehn (eins bedeutet schlecht und zehn bedeutet hervorragend) zum Zeitpunkt meiner schwierigen Situation und vor der Nutzung des Coaching-Chatbots einordnen würde, würde ich eine drei nennen. Zwei Wochen später fühlte ich mich wesentlich ausgeglichener: sechs bis sieben auf der Skala. Dies ist mit Sicherheit nicht allein der Kommunikation mit dem Chatbot zuzuschreiben, da ich parallel auch viel Hilfe von Freunden erfahren habe. Aber einen Teil zur Verbesserung meiner Situation hat der Chatbot schon beigetragen. Wie lange ich ihn noch nutzen werde? Das habe ich mich auch schon gefragt, habe aber noch keine Antwort darauf. Ich denke, solange der Bot mich mit den derzeit für mich sehr interessanten Coaching-Themen in positiver Form zum Nachdenken anregt und informiert, werde ich ihn auch weiterhin nutzen.“

Wirksamkeit von Chatbots: eine Studie

Aktuelle Coaching-Chatbots zeichnen sich – folgt man dem Erfahrungsbericht – durch einen *unkomplizierten Zugang*, durch *Unterhaltbarkeit* und auch als *Geber von Denkanstößen* aus. Aber wie steht es um eine *nachweisbare Wirksamkeit* von Chatbot-Kommunikation? Hinweise liefert eine Studie, die allerdings aus dem Therapiebereich stammt. Um die nachhaltige Wirksamkeit wissenschaftlich zu untersuchen, führte die Stanford School of Medicine im Jahr 2017 eine Untersuchung mit 70 US-College-Studenten durch (Fitzpatrick et al., 2017).

Die Wissenschaftler heben auf Basis vorangegangener Forschung hervor, dass ganze 75 Prozent der Studenten in den USA, die diese bräuchten, keine therapeutische Hilfe in Anspruch nehmen – zumeist aus Scham bzw. Angst vor Stigmatisierung. Hier Abhilfe schaffen zu können, werde internetbasierten, mobilen Anwendungen als wesentlicher Vorteil zugeschrieben. Das Interesse an entsprechenden Apps sei in den letzten Jahren stark angestiegen, so das von den Studienverantwortlichen eingangs skizzierte Bild.

Für die Stärke von Depression und Angst wurde der Messwert Patient Health Questionnaire (PHQ-9) untersucht, der auf einer Skala von null (keine Angst) bis zwanzig (starke Angst) zeigt, wie stark sich der Student tagesaktuell belastet fühlt. Die Hälfte der Studenten wurde per Zufall in eine Gruppe eingeteilt, die regelmäßig mit dem Chatbot „Woebot“ kommunizieren sollte; die andere Hälfte diente als Kontrollgruppe und erhielt zur Selbstlektüre einen Ratgeber in Form eines E-Books über Depressionen bei Studenten.

Bei der Gruppe, die mit dem Chatbot kommunizierte, sank der Messwert für Depressionen (PHQ-9) innerhalb von zwei Wochen signifikant. Dem steht die Kontrollgruppe gegenüber, deren Depressionsmesswert im gleichen Zeitraum sogar leicht anstieg.

Die Studie fasst zusammen, dass ein Chatbot in der Lage sein kann, *die Wirksamkeit einer kognitiven Verhaltenstherapie* abzubilden. Gefordert wird jedoch, diese Ergebnisse durch Replikationen in weiterführenden Studien abzusichern. Die Forderung nach weiteren Studien ist sicherlich eine Anregung, die es – auch im Bereich des Coachings – aufzu-

greifen gilt, um zukünftig mehr Klarheit und Transparenz bezüglich der Wirksamkeit von Coaching-Chatbots zu erreichen.

Positionierung im Prozess

Ohne *Supervision durch den Menschen* läuft auch die Kommunikation mit „Woebot“ nicht: Die Nutzer werden während der initialen Einrichtung des Bots darauf hingewiesen, dass ein Psychologe die Kommunikation zwischen User und Bot von Zeit zu Zeit überwacht. Sollte die Notwendigkeit einer Therapie erkennbar sein, wird die Kommunikation mit dem Chatbot beendet und dem Nutzer wird die dringende Empfehlung angezeigt, eine Notrufnummer zu wählen (Fitzpatrick et al., 2017).

Damit positioniert sich „Woebot“ – ähnlich wie der weiter oben beschriebene Chatbot „CoachPTBS“ – ganz am Anfang eines möglichen Verbesserungsprozesses. Eine oftmals bestehende emotionale Hemmschwelle, den direkten Kontakt zu einem menschlichen Coach/Therapeuten zu suchen, wird leichter übersprungen, denn die Nutzung eines Chatbots erfolgt erst einmal ganz unverbindlich in einer als anonym erlebten Atmosphäre.



Digitalisierung des Coaching-Markts gestalten

In den letzten Jahren sind eine Vielzahl von Chatbots auf den Markt gekommen. Einen vollständigen Ersatz für Coachings bzw. Therapien bieten diese Bots heute mit Sicherheit noch nicht. Eine *unterstützende Funktion* hingegen schon. Wie aus den Beispielen „Woebot“, „CoachPTBS“ und aus dem Erfahrungsbericht eines Nutzers abzuleiten ist, könnten sich Coaching-Chatbots schon heute *ganz am Anfang eines lösungsorientierten Coaching-Prozesses sinnvoll positionieren*.

Ein vollständiger Ersatz des menschlichen Coachings durch Computer ist auf lange Sicht wohl nicht zu befürchten. Rauen (2014, S. 3) definiert einen wesentlichen Aspekt des Coachings mit der Formulierung: „Coaching

basiert auf der Beziehung zwischen Coach und Klient. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann das Coaching Ergebnisse bringen.“ Ein Chatbot, also ein Computer, wird diese Beziehungstiefe wohl niemals erreichen können.

Coaching-Verbände, Anbieter und Entwickler von Chatbots und viele andere Interessengruppen sind aufgerufen, bei der Entwicklung von Chatbots sicherzustellen, dass sich auch diese Technologie an der Definition von Coaching und an die Ethikrichtlinien im Coaching hält. Es ist zu diskutieren, ob sich Coaching-Chatbots wie oben beschrieben ganz am Anfang eines lösungsorientierten Prozesses sinnvoll positionieren können, um mehr Klienten einen sinnvollen Zugang zu Coaching und Therapie zu erleichtern. Ihr großer Vorteil ist, dass viele Klienten über

die Nutzung eines Chatbots eine *geringere Hemmschwelle* haben, ein Coaching oder eine Therapie zu starten.

Auf der anderen Seite können neue Technologien erfahrungsgemäß disruptiv wirken, d.h.: Sie können herkömmliche Services „überholen“ und vom Markt verdrängen. Lässt man der weiteren Entwicklung von Coaching-Chatbots freien Lauf, könnte genau dies geschehen.

Befinden wir uns jetzt an genau diesem Punkt, der ein Handeln im Coaching-Markt in Bezug auf den Einsatz künstlicher Intelligenz und Chatbots im Coaching unmittelbar erforderlich macht? Diesen Zeitpunkt sollte die Branche nicht verpassen.

Und übrigens: Ich bin ein Mensch.

Literatur

- » **Fitzpatrick, Kathleen; Darcy, Alison & Vierhile, Molly (2017)**. Delivering Cognitive Behavior Therapy to Young Adults With Symptoms of Depression and Anxiety Using a Fully Automated Conversational Agent (Woebot). *JMIR Mental Health*, 2, S. 1–11.
- » **Kremp, Matthias (2018)**. Google Duplex ist gruselig gut. *Spiegel Online*. Abgerufen am 11.04.2019: www.spiegel.de/netzwelt/web/google-duplex-auf-der-i-o-gruselig-gute-kuenstliche-intelligenz-a-1206938.html.
- » **Neewitz, Annalee (2016)**. Movie written by algorithm turns out to be hilarious and intense. *Arstechnica*. Abgerufen am 11.04.2019: <https://arstechnica.com/gaming/2016/06/an-ai-wrote-this-movie-and-its-strangely-moving/>.
- » **Peck, Tom (2011)**. Has inventor made a computer that's as clever as a human? Abgerufen am 13.04.2019: www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/has-inventor-made-a-computer-thats-as-clever-as-a-human-2350958.html.
- » **Price, Rob (2017)**. Researchers taught AI to write totally believable fake reviews, and the implications are terrifying. *Business Insider*. Abgerufen am 20.04.2019: www.businessinsider.com/researchers-teach-ai-neural-network-write-fake-reviews-fake-news-2017-8.
- » **Rauen, Christopher (2014)**. *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Siefkes, Dirk (1999)**. *Pioniere der Informatik*. Berlin: Springer.
- » **Stone, James (2019)**. *Artificial Intelligence Engines*. Sheffield: SebTel Press.
- » **Turing, Alan M. (1950)**. *Computing Machinery and Intelligence*. Oxford: Oxford University Press.
- » **Universitätsklinikum Dresden (2016)**. *CoachPTBS*. Abgerufen am 13.04.2019: www.uniklinikum-dresden.de/de/das-klinikum/kliniken-polikliniken-institute/psf/forschung-und-lehre/forschung-1/ehealth-projekte.
- » **Voon, Claire (2017)**. Humans Prefer Computer-Generated Paintings to Those at Art Basel. *Hyperallergic*. Abgerufen am 10.04.2019: <https://hyperallergic.com/391059/humans-prefer-computer-generated-paintings-to-those-at-art-basel>.
- » **Weizenbaum, Joseph (1966)**. *Computational Linguistics*. Cambridge: MIT.

Der Autor



Foto: Dieter Mayr Photography

Benno Grams verfügt über viele Jahre Erfahrung in Führungs- und Vertriebspositionen bei IBM, Siemens und als Offizier der Bundeswehr. Er ist Coach für Führungskräfte im Vertrieb und aktives Mitglied in der International Coach Federation sowie des Deutschen Fachverbands Coaching. Im Vertrieb der IBM berät er Unternehmen zur Einführung von IT-Lösungen mit künstlicher Intelligenz.
www.bennograms.de



Dreidimensionale Innenweltbegehung

Ein Coaching-Tool von Dorothe Fritzsche

Kurzbeschreibung

Das Tool ermöglicht mehr als nur eine Visualisierung des Kliententhemas als Bodenanker, im Raum – großzügig ausgelegt. Eine Begehung (dreidimensionales Erleben) des so entstandenen externalisierten inneren Bildes ermöglicht es dem Klienten, seine Innenwelt zu erkunden und darüber zu neuen Erkenntnissen und Rückschlüssen zu kommen. Dazu dienen unmittelbare somatische Rückmeldungen sowohl zu einzelnen Positionen (Aspekten) als auch zu erlebten Perspektivwechseln, Nähe-/Distanzeffekten sowie möglichen Veränderungen durch z.B. Entfernen einzelner

Themencluster. Der Coach ist hierbei Begleiter und hält sich eher zurück. Der Fokus liegt auf inneren Prozessen des Klienten, die durch die Begehung im Raum in Gang gesetzt werden. Eine Auswertung des so Erlebten erfolgt im Anschluss.

Anwendungsbereiche

Die Methode ist vielseitig einsetzbar und nicht als auf ein spezifisches Anliegen begrenzt zu verstehen, denn jedes Thema, das ein Klient ins Coaching einbringt, ist nichts anderes als die Schilderung seiner Innenweltsituation (innere Repräsentation) dazu. Der Einsatz des

Tools bietet sich insbesondere zur Orientierungsfindung in Entscheidungssituationen an, zur Strukturierung und Klärung mehrfaktorieller Themen, zur Klärung von Ambivalenzen, aber auch von Konstellationen in Teams, bei Organisationsumstrukturierungen, Berufswegplanung, Zielkonflikten etc.

Effekte

Das Schauen auf die eigene Innenwelt (externalisierte innere Repräsentanzen) ist für viele Klienten eine Intervention mit hoher Eindringlichkeit. Das, was bisher oft diffus oder ungeordnet im Kopf des Klienten „herumge-

wabert“ ist, erhält Struktur und wird dadurch schnell anders wahrgenommen und folglich anders bewertet. Somatische Marker geben unmittelbare Rückmeldung, was gefühlt richtig oder falsch ist. Entscheidungen und Ambivalenzen können so schnell geklärt werden. Hat der Klient hier Klarheit gewonnen, weiß er dann oft sofort, wie das Ergebnis konkret umzusetzen ist. Insofern ist die Methode besonders effizient.

Ausführliche Beschreibung

Außenwelt und Innenwelt: Aus dem konstruktivistischen Ansatz wissen wir, dass die Außenwelt immer nur durch die fünf Sinne wahrgenommen werden kann. Diese funktionieren bereits wie ein Filter, jeder nimmt anders wahr. Alles, was im Erleben der Außenwelt Bedeutung für das Individuum hat, wird in der Innenwelt abgebildet. Solche Repräsentanzen sind aber keine objektiven Abbildungen sondern höchst subjektive Konstrukte, die durch bereits abgebildete Werte, Normen, Glaubenssätze, Erfahrungen und Schemata stark verändert sind. Einige Erlebnisinhalte docken an bereits existente Muster an, die sich als neuronale Netze im Gehirn schon im Säuglingsalter herausbilden und durch Erlebnisse weiter ausgebildet werden. Somit entsteht eine hochkomplexe subjektive Konstruktion der Außenwelt im Gehirn des Menschen (Roth & Ryba, 2016). Dabei sind als Innenwelt alle Kognitionen, Bilder, Emotionen und Affekte zu verstehen, in denen sich die jeweiligen Konstruktionsinhalte immer wieder formieren und entsprechende Cluster bilden. Nicht selten erleben Menschen diese Innenwelt als unübersichtlich, ungenau, unstrukturiert, widersprüchlich, ja chaotisch. *Orientierung und Entscheidungsfindung* werden dabei als schwierige Prozesse erlebt, bei denen der Betroffene nicht bewusst sagen kann, was ihn dazu veranlasst, zu zögern, zu zweifeln, sich zerrissen und unklar zu fühlen.

Fallbeispiel, Teil 1

Die Klientin, 52 Jahre alt, arbeitet seit 15 Jahren in der Nachfolgefirma ihres ursprünglichen, langjährigen Arbeitgebers, der in Konkurs

ging. Ein Team von sechs ehemaligen Kollegen hat sich daraufhin selbstständig gemacht. Die Klientin konnte so in ein bekanntes kollegiales Umfeld kommen und erhielt ein weitgehend eigenverantwortliches Aufgabengebiet. Das Unternehmen wurde nun vor sechs Monaten verkauft. Seitdem hat sich der bisherige Geschäftsführer stark zurückgezogen, ihr eigenes Arbeitsfeld wurde empfindlich eingeschränkt, auch was Selbstständigkeit und Gestaltungsfreiräume angeht. Nun fragt sich die Klientin, ob sie im Unternehmen bleiben soll. Alternativen wären eine neue Aufgabe in einem anderen Unternehmen oder auch die Selbstständigkeit als Controllerin. Schlussendlich kann sie sich auch vorstellen, ihr Hobby – das Restaurieren alter Möbel – zum Beruf zu machen.

Die Innenwelt nach außen bringen: fünf Arbeitsschritte

Im Coaching kann die Innenwelt externalisiert, nach außen gebracht, für den Klienten *sichtbar gemacht* werden. Natürlich handelt es sich immer nur um einen Ausschnitt. Coaches versuchen, die Faktoren, die das Thema des Klienten ausmachen, zu identifizieren. Dabei handelt es sich um einen ausführlichen *Such- und Findeprozess*, der möglichst alle wesentlichen Aspekte eines Themas erfassen sollte.

1. Faktoren identifizieren

Nachdem der Klient sein Thema ausgeführt hat und das Ziel erarbeitet wurde, sind als nächstes alle wesentlichen Faktoren zu identifizieren. Das können Personen, Orte, Arbeitsplätze, Zeitabschnitte aber auch Werte oder Ziele sein, je nachdem, was für den Klienten im Zusammenhang mit dem Thema eine Rolle spielt. Der Coach unterstützt hier durch gezieltes Erfragen der jeweilig relevanten Faktoren. Dabei muss er abwägen, was tatsächlich wichtig ist und was vernachlässigt werden kann.

2. Faktoren auslegen

Coaches können eine Struktur vorschlagen bzw. vorgeben und die auf Karten niedergeschriebenen Faktoren entsprechend ihrer Annahme über Relevanz, Dringlichkeit, (räumliche oder emotionale) Nähe oder Distanz

zum Klienten im Raum platzieren. Sinnvoll ist hier eine Fläche von mindestens zwei mal zwei Metern, möglichst mit der Option der Ausweitung. Liegen die Faktoren aus, lässt der Coach den Klienten von einer zentralen Position aus auf das Feld schauen. Er fragt ihn, ob die Karten so gut und richtig liegen, bzw. bittet ihn, die Karten neu zu arrangieren. Hierbei ist aber darauf zu achten, dass der Klient nicht alle Faktoren zusammenschiebt, so dass keine Zwischenräume mehr bestehen. In diesem Fall sollte der Coach den Klienten bitten, ausreichend Platz zu lassen. Das ist für den weiteren Fortgang des Coachings essenziell. Der Coach lässt den Klienten nun in Ruhe schauen.

3. Schauen lassen

Bei dieser Methode ist zu beachten – das zeigt die Erfahrung mit mehreren Hundert solcher Coaching-Settings –, dass dieses Schauen auf das Feld bereits eine erste und im weiteren Verlauf immer wieder wichtige Dimension für den Klienten darstellt. Der Coach gibt ihm direkt zu Beginn Zeit, das Feld zu betrachten, und achtet dabei auf die Art, wie der Klient schaut, und wohin sein Blick geht. Insbesondere Mimik und Körpersprache sind aufmerksam zu beobachten. Hier kann der Coach auch behutsam spiegeln. Dieses Schauen ist ein *Blick in die eigene Innenwelt*. Viele Klienten fallen dabei in einen leichten Trancezustand. Der Coach sollte sich hier eher zurückhalten und innere Prozesse laufen lassen. Bereits in dieser Phase erlebt der Klient oft schon entscheidende Impulse. Struktur und Zuordnung, Nähe oder Distanz einzelner Karten (Aspekte) werden gegebenenfalls schon ersichtlich und führen zu ersten Einsichten. Der Coach sammelt zunächst diese Eindrücke und verwertet sie in der späteren Arbeitsphase.

4. Cluster ausarbeiten

Im nächsten Schritt werden die Faktoren zu Clustern ausgearbeitet. Alle Faktoren sind mit Vor- und Nachteilen, mit wichtigen Teilaspekten, Werten, Zielen oder auch Personen verbunden. Der Coach notiert alle Aspekte auf Moderationskarten und nutzt dabei pro Aspekt eine Karte. Gruppierbare Aspekte sollten anhand von Farben/Formen unterschieden werden. Die Aspekte werden nun

vom Klienten zu den Faktoren gelegt. Auf diese Weise vertieft der Klient das Thema, seine nach außen gebrachte Innenwelt erhält nun mehr Struktur und für ihn entsteht ein *Überblicksbild*. Der Coach achtet wieder auf die Reaktionen des Klienten, vor allem beobachtet er sein Schauen. Mimik und Augenbewegung geben Hinweise auf innere Prozesse. Manche Klienten zeigen plötzlich auffallende emotionale Reaktionen, diese kann der Coach behutsam spiegeln. Insgesamt aber hält er sich weiterhin zurück und konzentriert sich darauf, zu beobachten. Es ist wichtig, dass dem Klienten ausreichend Zeit und Raum gelassen wird, diese inneren Prozesse laufen zu lassen. Der Coach respektiert Phasen des Schweigens und fragt nur behutsam hinein, um an den inneren Prozessen teilzuhaben. Beispiel: „Was geht gerade in Ihnen vor? Welche Gedanken oder Gefühle kommen gerade in Ihnen auf?“ Meist sind an dieser Stelle noch keine Interventionen sinnvoll.

5. Innenweltbegehung

Der Klient soll nun die Cluster begehen. Die Reihenfolge kann er selbst bestimmen. Er wird gebeten, sich jeweils auf die Karte des zentralen Faktors im Cluster zu stellen und zunächst auf die dazugehörigen Clusterkarten zu schauen. Dann soll er sagen, wie es ihm auf der Position geht, wie fühlt sich die Position *im Körper* an? Was verändert sich? Der Coach hält sich weiter zurück, damit der Klient sich auf sich selbst und seine Körperreaktionen fokussieren kann. Er bittet lediglich darum, die körperlichen Wahrnehmungen mitzuteilen. Diese sogenannten *somatischen Marker* können als Hinweisgeber genutzt werden. Sie zeigen an, wie die jeweilige Position *im Unbewussten* bewertet wird (Storch & Kuhl, 2012). Die Möglichkeit, das Feld in einer dreidimensionalen Wahrnehmung zu erkunden (Klient bewegt sich im Raum, kann Distanzen ausprobieren, nimmt auch Betrachtung von oben vor) erzeugt neue Eindrücke. Nacheinander werden alle Positionen in dieser Weise abgearbeitet.

Hinweis: Der Klient muss mit den Füßen auf den Karten stehen. Ein Stehen vor oder neben den Karten erbringt erfahrungsgemäß keine somatische Reaktion.

Fallbeispiel, Teil 2

Die Klientin stellt sich auf die verschiedenen Cluster (bisheriger Arbeitgeber, neuer Arbeitgeber, Selbstständigkeit und Möbelrestauration). Das Gefühl auf dem Cluster „bisheriger (aktueller) Arbeitgeber“ ist zwar vertraut, wird von der Klientin aber auch als langweilig und eher unangenehm empfunden. Der neue Arbeitgeber (Arbeitgeberwechsel) wird vor allem als Verunsicherung auslösend gespürt. Die Selbstständigkeit bewirkt eine Mischung aus Aufregung (Herzklopfen) und leichter Angst. Die Möbelrestauration fühlt sich dagegen „leer“ an.

Interventionen

Die „Erstbegehung“ ist erfolgt. Je nachdem, was sie an Ergebnissen, Reaktionen und Kommentaren erbracht hat, können jetzt verschiedene Interventionen durchgeführt werden:

Betrachtung der jeweils anderen Position: Hier handelt es sich um einen körperlich erfahrbaren Perspektivwechsel. Z.B.: Der Klient soll sich auf eine Position stellen und auf eine andere (die Alternative) schauen. Welchen Eindruck hat er, wie fühlt es sich an, aus dieser Position auf die andere zu schauen? Was verändert sich? Gegenprobe durchführen: Wie fühlt es sich an, auf der Alternative zu stehen und von dort aus auf das Bisherige/Gewohnte zu schauen? Eventuell Distanzen verändern. Eine Distanzveränderung kann Aufschluss hinsichtlich Wichtigkeit, Vertrautheit und emotionaler „Nähe“ geben. Schauen lassen: Was verändert sich durch neue Blickrichtungen und/oder Distanzen?

Faktoren verschieben: Faktoren und Cluster können verschoben oder ihre Positionen ganz verändert werden, so dass sie z.B. entweder viel näher und frontaler positioniert sind oder viel weiter weg gelegt werden. So ist es ein Unterschied, ob eine Position seitlich zur Klientenposition liegt oder frontal. Frontalpositionen werden direkter und konfrontativer erlebt, seitliche Positionen als weniger bedrohlich, vernachlässigbar. Hier geht es darum, auszuloten, wie der jeweilige Aspekt *emotional* wirkt

(Verbundenheit/Nähe vs. Distanz). Schauen lassen. Wie wirkt die Veränderung?

Faktoren entfernen: Das Entfernen von Faktoren kann eine einschneidende Veränderung sein. Gerade bei Entscheidungssituationen muss häufig etwas zurück- oder losgelassen werden – oder etwas verschwindet völlig aus dem Leben des Klienten. Das Entfernen sollte eine *unangekündigte Aktion* des Coachs sein (nur: „Ich versuche jetzt mal etwas. Bitte schauen Sie einfach nur hin.“) Der Coach beobachtet den Klienten: Wie schaut er, wie reagiert er, was verändert sich jetzt? Eventuell



wird der Cluster wieder zurückgelegt. Hier handelt es sich um Probehandeln.

Betrachten aus der Distanz: Bei zeitlich gebundenen Themen kann es interessant sein, den Klienten in einiger Distanz zum Hauptfeld zu positionieren und ihn das Feld/Thema aus einer suggerierten *zeitlichen* Distanz betrachten zu lassen. Welcher Eindruck entsteht? Auch das Schauen aus einer *räumlichen* Distanz erzeugt anderes Erleben. Distanz kann entlastend wirken, alles erscheint weniger wichtig.

Fallbeispiel, Teil 3

Die Klientin steht auf dem Cluster „neuer Arbeitgeber“ und schaut auf den Cluster des bisherigen (aktuellen) Arbeitgebers. Sie hat ausgiebig darüber reflektiert, was ein Arbeitgeberwechsel bedeuten würde, ob sie sich das zutraut. Vor- und Nachteile eines Wechsels wurden bedacht. Der Coach bittet die Klientin nun, einfach hinzuschauen, was jetzt passiert. Ohne weiteren Kommentar räumt der Coach den gesamten Cluster des bisherigen Arbeitgebers ab. Die Klientin starrt auf den nun leeren Platz. Nach ein paar Sekunden beobachtet der Coach eine *emotionale Erregung*, die Klientin schluckt, es treten ihr Tränen in die Augen. Der Coach fragt nach, was die Emotion genau zu bedeuten hat. Es zeigt sich, dass die Klientin eine Trennung vom gewohnten Umfeld und den Kollegen nur „schwer verdauen könnte“. Sie hängt sehr an dem alten Team. Die weitere Reflexion zeigt deutlich, dass doch mehr für eine positive Veränderung in der gegenwärtigen Konstellation spricht, als dafür, das bekannte Feld zu verlassen. Als Option bleibt aber auch die Orientierung am Arbeitsmarkt nach einer Alternative.

Voraussetzungen

Für das Tool braucht der Coach einen ausreichend großen Raum, um das Bodenbild zu entwickeln. Der Coach benötigt die Bereitschaft, sich zurückzunehmen. Er bietet dem Klienten die Möglichkeit, die eigenen Gedanken und Gefühle, seine Eindrücke und Reaktionen in Ruhe zu erkunden und *selbst* die notwendigen Schlüsse zu ziehen. Der Coach versteht sich

als aufmerksamer Beobachter und regt Perspektivwechsel an.

Persönlicher Hinweis

Viele Klienten zeigen Anzeichen von Trance, wenn sie auf ihre Innenwelt schauen. Coaches können das nutzen und sollten versuchen, den Trancezustand lange zu erhalten. Der Klient ist ganz bei sich und kann so sein Thema in der Innenschau klären. Die Begehung dieser innenweltlichen Landschaft ermöglicht visuelle Perspektivwechsel, die oft unmittelbar verstanden, in ein anderes Bewerten und dann in ein anderes Verhalten umgesetzt werden können. Lösungsansätze blitzen oft schon frühzeitig auf, anderes wird erst durch die Begehung oder durch das Entfernen von Clustern klar. Motivation und Bereitschaft zu Veränderung werden unmittelbar spür- und erlebbar. Wichtig ist, dem Schauen viel Raum und Zeit zu geben, damit innere Prozesse ungestört ablaufen können. Coaches sollten variieren und Probehandeln sowie Rollenspielsituationen in den Ablauf einbauen. Zu respektieren ist aber immer auch, wenn der Klient etwas als für ihn richtig oder falsch ansieht. Die Innenwelt jedes Klienten verdient einen achtsamen Umgang. An die Bodenbildarbeit kann sich eine klassische Bearbeitung im Sinne konkreter Umsetzungsschritte anschließen.

Technische Hinweise

Erforderlich ist eine Fläche von mindestens zwei mal zwei Metern, um die Faktoren- und Clusterkarten auslegen zu können. Die Möglichkeit, die Fläche zu vergrößern, ist mit dem Blick auf manche der beschriebenen Interventionen wertvoll. Karten sollten in unterschiedlichen Farben vorhanden sein, um die Clusterbildung visuell zu unterstützen. Zeitvolumen: ca. 90 Minuten.

Weiterführende Literatur

» **Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2016).** *Coaching, Beratung und Gehirn.* Stuttgart: Klett-Cotta.

- » **Hütter, Franz & Lang, Sandra M. (2017).** *Neurodidaktik für Trainer.* Bonn: manager-Seminare.
- » **Besser, Ralf (2017).** Verarbeitungsmuster des Gehirns im Fokus der Weiterbildung. In Hanspeter Reiter (Hrsg.), *Handbuch Hirnforschung und Weiterbildung* (S. 42–60), Weinheim: Beltz.
- » **Storch, Maja & Kuhl, Julius (2012).** *Die Kraft aus dem Selbst.* Bern: Huber.

Die Autorin



Foto: Katrin Switala

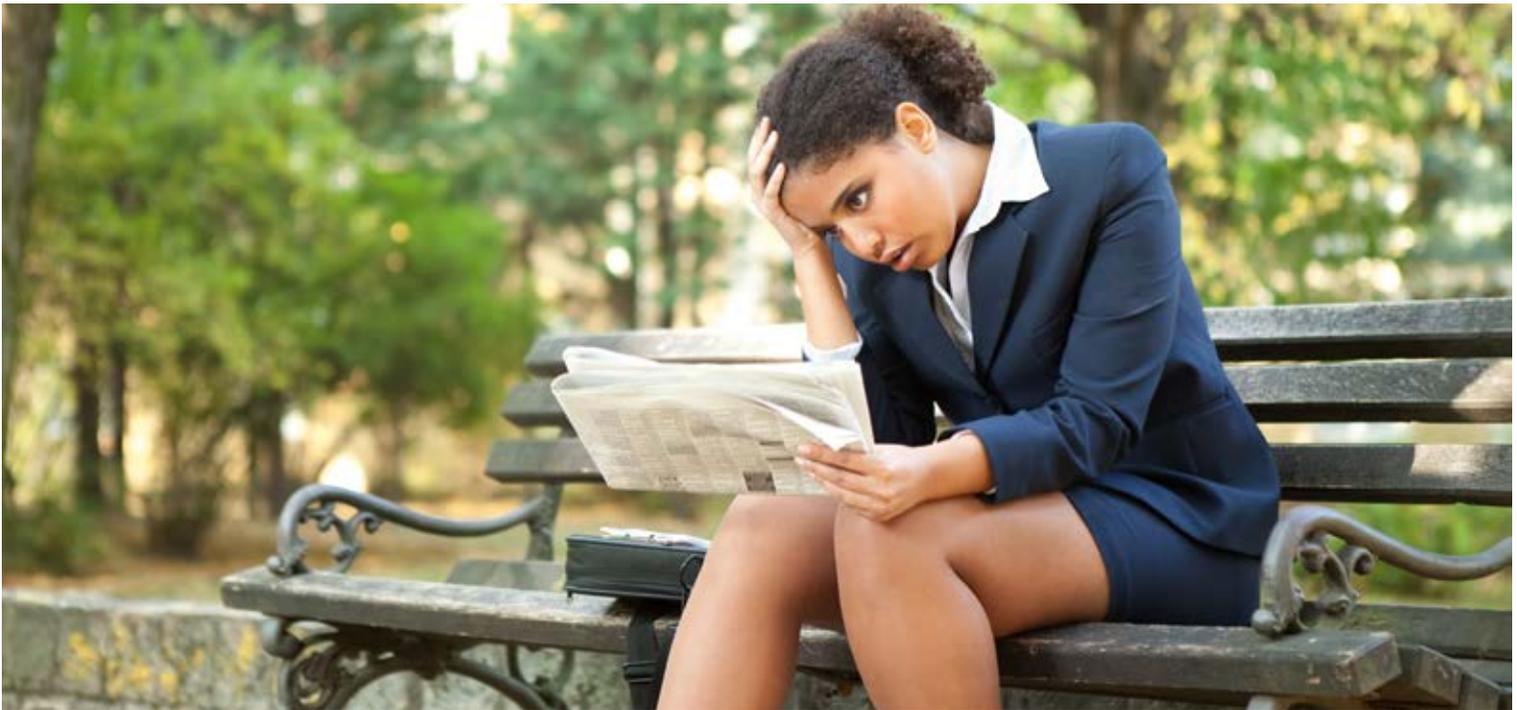
Dorothe Fritzsche bildet seit 15 Jahren Coaches aus und arbeitet in unterschiedlichen Kontexten als Personal- und Business-Coach. Die Ausbildung zum „Personal Coach/Coach“ findet in Kooperation mit den Industrie- und Handelskammern in Hamburg, Düsseldorf und Saarbrücken statt und ist durch die ICF anerkannt. Dorothe Fritzsche lebt seit elf Jahren auf der Kanareninsel La Palma, wo sie individuelle Coaching-Aufenthalte anbietet.

www.dorothe-fritzsche.de

Wenn Coaching „verrissen“ wird

Ein Blick in die mediale Berichterstattung. Teil 2

Von Dawid Barczynski



Im ersten Teil dieses Beitrags in der vorangegangenen Ausgabe 3/2019 des Coaching-Magazins wurde darauf eingegangen, dass in jenen Berichten, die sich negativ zum Thema Coaching äußern, oftmals die Meinung, also eine rein subjektive Perspektive vorherrscht. Eine objektive Auseinandersetzung unter Einbezug wissenschaftlicher Studien (teilweise überhaupt jedweder Quellen) findet man selten, denn das würde zu einem differenzierten Bild führen. Dementsprechend handelt es sich bei den meisten Beiträgen dieser Art um Glossen, Kolumnen oder Erfahrungsberichte – hier bedarf es keiner Objektivität, nicht einmal der (mühsamen) Fleiß- und Kernarbeit des Journalismus, der Recherche. Die Vielzahl solcher Texte macht die Fortsetzung des Themas in diesem zweiten Teil notwendig.

Das Problem der Pauschalisierung

Tatsächlich ist die Mehrheit aller medialen Beiträge zum Thema Coaching *kaum zu bean-*

standen. Entweder wird ausgewogen berichtet oder ein Missstand wird dargestellt, entlarvt und kritisiert. Fakt ist, dass es im Coaching-Bereich schwarze Schafe und obskure Methoden gibt, daher ist es wichtig, die Öffentlichkeit darüber aufzuklären (diese Rubrik des Coaching-Magazins widmet sich diesem Thema). Ein eingängiges und positives Beispiel hierfür ist eine Fernsehdokumentation des Senders 3sat, die letztlich zeigt, wie Coaching seriös und wirksam eingesetzt werden kann und welche dubiosen Angebote es gibt (Hoyer & Leyendecker, 2016): Den Bildern diverser Coachings (z.B. eines Schamanen-Coachings) folgen Expertenauftritte (u.a. Prof. Dr. Uwe P. Kanning), die einordnen und fachlich-sachliche Beiträge liefern. Der Titel „Der Coaching-Wahn“ dagegen ist etwas reißerisch gewählt.

Im Kontrast dazu lassen einige Autoren diese Differenzierung nicht nur fallen, sondern verwenden „Coaching“ als verbindenden Oberbegriff mit dem Argument, dass „Coach“

nicht als Berufsbezeichnung geschützt sei und sich jeder Coach nennen dürfe (z.B. Thorborg, 2019). Dieser Logik folgend wird beispielsweise systemisches Business-Coaching mit „Feuerritualen und schamanische[n] Schwitzrituale[n]“ (ebd.), mit Health-Coaching und Art-Coaching (Kunst-Coaching, das einem helfen soll, das Wohnzimmer einzurichten; Ebert, 2018) sowie mit Life-Coaching (Giammarco, 2018) gleichgesetzt. Nach dieser Sichtweise setzt man auch *Äpfel und Birnen* gleich, beides ist Obst.

Ebert (2018) geht sogar so weit, dass er Coaching als eine Art *Sucht* darstellt, zumal Coaches aus seiner Sicht *noch schlimmer* sind als Sektenführer, die „jüngere Frauen angrapschen und ab und an auch gerne einen Massenselbstmord befehlen“ – letztere könne man entlarven, „[k]ommen sie dagegen im schicken Anzug, Rollkoffer und einer charismatischen Ausstrahlung ins Unternehmen, werden sie als Heilsbringer gefeiert“. Abseits

dieser Polemik hat der Autor einen Blick in die Biographien „vieler Coaches“ geworfen und festgestellt, „dass sie coachen, weil sie in ihrem Job davor wenig hinbekommen haben“ (ebd.). Tatsächlich zeichnet die Coaching-Umfrage von Middendorf (2018) ein anderes Bild: Die 488 befragten professionellen Coaches hatten im Schnitt 16 Jahre Berufserfahrung vor ihrer Coaching-Tätigkeit, 102 davon sogar über 20 Jahre. 78 Prozent arbeiteten mit *Führungsverantwortung*.

Das Problem der Recherche

Es erscheint also ratsam, eine *auch nur schnelle Recherche* einem kurzen Blick – z.B. in Coach-Biographien – vorzuziehen, um mit Fakten zu argumentieren oder das Beschriebene prüfen und einordnen zu können.

Ein weiteres Beispiel hierzu: Die Süddeutsche Zeitung (2019) berichtet unter dem Titel „Sekten-Info warnt vor unseriösen Coaching-Angeboten“, dass 2018 von den 930 Anfragen und Beratungen „es allein in 39 Fällen um Coaching-Angebote“ ging, und gibt fünf knappe Hinweise zum Erkennen unseriöser Angebote, wie u.a. ein auferlegtes Schweigegebot, Beschneidung persönlicher Rechte oder das abgeben von Uhren. Aber lediglich *ein Absatz des Textes* plus fettgedrucktem Titel und Teaser (eine Art knapper Einstieg in den Text selbst) sprechen das Thema Coaching an, der Großteil des Textes befasst sich mit esoterischen/religiösen Angeboten.

Die Quelle der SZ-Meldung, der umfangreiche Bericht der Sekten-Info NRW, spricht über Coaching im Grunde nur in einem kurzen Nebenabsatz im unteren Drittel des Textes, zuvor fällt der Begriff nicht – schließlich landet Coaching entsprechend der Fallzahlen der Sekten-Info auf Platz *zehn von elf* (Riede, 2019). Keineswegs zu beanstanden ist, dass hierüber berichtet wird: Jeder hier aufgeführte Coaching-Fall ist einer zu viel. Allerdings darf man sich über die *Gewichtung* der SZ wundern, zumal der Text sich überhaupt nicht tiefergehend mit Coaching befasst – wobei gerade die Sekten-Info NRW hierfür

reichlich Material böte: Man findet auf deren Homepage Erfahrungsberichte zu negativen Coachings und Leitfäden zum Erkennen seriöser Coaching-Angebote (www.sekten-info-nrw.de). Was bleibt, ist der *Eindruck*, Coaching sei sehr dubios.

Das Problem der Polemik

Ein Beispiel einer polemisch-satirischen Auseinandersetzung mit Coaching liefert ein Zeit-Autor, der nach langer Überlegung einen Life-Coach besucht, weil der, „wie ich vermutete, einem einfach mit dem Leben hilft. [...] Wegen des ganzheitlichen Ansatzes“ (Giammarco, 2018). Nun, als Klient merkt er bereits im Erstgespräch, dass *alles ihn Störende mit seiner Arbeit zu tun hat*, macht weiter, lernt Glaubenssätze kennen, stolpert über Kinesiologie und EMDR – die Psychotherapeutin, die der Autor um Einschätzung bittet, bezeichnet letztere Methoden als „Quatsch“ – und fühlt sich *unwohl und verwirrt*. Ebenso die Leserschaft.

Dabei wird eingangs im Text die Problematik der fehlenden Reglementierung der Coaching-Branche angesprochen. Weshalb wendet sich der Autor nicht an einen der großen Coaching-Verbände, informiert sich so (kurz) über diverse Methoden und Ansätze? Weshalb konsultiert er eine Psychotherapeutin statt eines Coaching-Experten oder Coaching-Fachmedien (OSC, Coaching Theorie & Praxis, Coaching-Magazin) und -Informationsstellen (Coaching-Report)? So könnte man kontrovers diskutierte Methoden wie hier die Kinesiologie von Beginn an ausschließen, statt sich darüber zu wundern, dass der Coach durch Auseinanderziehen von zum Kreis geschlossenen Daumen und Zeigefinger des Klienten ermittelt, dass seine Probleme im Alter von 22 Jahren anfangen, als er eine schlechte Prüfungsnote bekam (ebd.).

Selbstverständlich ist es legitim (und unterhaltsam), auf Missstände der Branche polemisch-satirisch zu deuten. Schwierig wird es aber, wenn dies mit dem *Anspruch ernsthafter Kritik* vermengt wird.

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

Literatur

- » **Ebert, Vince (2018)**. Warum Coaching oft nicht funktioniert. *Handelsblatt, online*. Abgerufen am 17.10.2019: www.handelsblatt.com/arts_und_style/lifestyle/wirtschaftsbeschleuniger/der-wirtschaftsbeschleuniger-warum-coaching-oft-nicht-funktioniert/22883574.html.
- » **Giammarco, Francesco (2018)**. Das machen jetzt alle. *Die Zeit, online*. Abgerufen am 21.10.2019: www.zeit.de/2018/52/life-coach-trend-hype-test-lifestyle.
- » **Hoyer, Daniela & Leyendecker, Franca (2016)**. *Der Coaching-Wahn*. Fernsehsendung 3sat, ausgestrahlt am 03.11.2016, 43:59 min. Abgerufen am 22.10.2019: www.3sat.de/wissen/wissenschaftsdoku/der-coaching-wahn-100.html.
- » **Middendorf, Jörg (2018)**. 16. Coaching-Umfrage Deutschland 2017/2018.
- » **Riede, Sabine (2019)**. *Bericht über die Arbeit des Sekten-Info NRW und die Aktivitäten neuer religiöser Gemeinschaften 2018*. Abgerufen am 24.10.2019: http://sekten-info-nrw.de/index.php?option=com_content&task=view&id=339&Itemid=1#_edn15.
- » **Süddeutsche Zeitung (2019)**. *Sekten-Info warnt vor unseriösen Coaching-Angeboten*. Abgerufen am 21.10.2019: www.sueddeutsche.de/panorama/sekten-essen-sekten-info-warnt-vor-unserioesen-coaching-angeboten-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-190405-99-697865.
- » **Thorborg, Heiner (2019)**. *Der Gang zum Menschenverbesserer*. *manager magazin, online*. Abgerufen am 17.10.2019: www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/coaching-diebranche-lebt-vom-unaufloeslichen-konflikt-der-arbeitgeber-a-1266829.html.



Beziehungsqualität im Coaching

Der Schlüssel zum Erfolg?

Von Dr. Carolin Graßmann

Brauchen Coach und Klient eine gute Beziehung, um erfolgreich zu sein? Dieser Beitrag zeigt die Ergebnisse einer kürzlich veröffentlichten Meta-Analyse und macht deutlich, wie stark die Beziehungsqualität mit dem Coaching-Erfolg zusammenhängt. Die Studie zeigt, dass es unterschiedlich starke Zusammenhänge gibt, je nachdem wie Coaching-Ergebnisse definiert werden. Bei hoher Beziehungsqualität werden auch weniger unbeabsichtigte negative Effekte berichtet.

Eine Vielzahl an Studien zeigt mittlerweile, dass Klienten mithilfe von Coaching vielfältige positive Ergebnisse erzielen (Jones et al., 2015; Theeboom et al., 2014). Einige Coaching-Prozesse sind dabei sehr erfolgreich und andere verlaufen wiederum weniger erfolgreich. Wenig ist bisher gesichert über die treibenden Faktoren des Coaching-Erfolgs bekannt. Wie Theeboom und Kollegen (2014) feststellen, ist es nun an der Zeit, die Aufmerksamkeit von der Frage „funktioniert Coaching?“ auf „wie funktioniert Coaching?“ zu lenken.

Dieser Beitrag stellt im Folgenden die Kernergebnisse einer kürzlich veröffentlichten Meta-Analyse (Graßmann et al., 2019) zur Bedeutung der Beziehungsqualität im Coaching vor. Obwohl das theoretische Interesse schon früh groß war, wurden empirische Untersuchungen zur Beziehungsqualität im Coaching erst in den letzten Jahren begonnen. Die vorliegende Meta-Analyse gibt einen Überblick über diese Studien und untersucht, wie stark die Beziehungsqualität mit den Coaching-Ergebnissen für Klienten zusammenhängt. Eine systematische Recherche von wissenschaftlichen Artikeln ergab 27 Studien, die diesen Zusammenhang untersucht haben. Dies entspricht 3.563 Coaching-Prozessen, die in die Berechnungen gingen. Die Studie beleuchtet außerdem, mit welchen konkreten Coaching-Ergebnissen die Beziehungsqualität am stärksten verbunden ist, beispielsweise mit der Zielerreichung oder der Vermeidung von unbeabsichtigten negativen Effekten. Berücksichtigt werden dabei auch mögliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Sichtweisen von Coaches und Klienten. Die Ergebnisse sollen Klienten und Coaches dabei unterstützen, die bestmöglichen Ergebnisse im Coaching zu erzielen.

Beziehungsqualität: Worum handelt es sich dabei?

Das Konzept der Beziehungsqualität geht in ihren Ursprüngen auf die Psychotherapieforschung zurück. Später wurde die Beziehungsqualität als übergreifendes Konzept verstanden und der Schwerpunkt auf die Zu-

sammenarbeit und den gemeinsamen Konsens gelegt. Sie wurde nicht nur als gemeinsamer Erfolgsfaktor über alle Therapieansätze hinweg, sondern auch über die Grenzen der Psychotherapie hinaus für alle helfenden Professionen als wichtiger Erfolgsfaktor positioniert (Bordin, 1979). So haben sich auch Coaching-Forscher von Anfang an für die Rolle der Beziehungsqualität interessiert und übertrugen das psychotherapeutisch geprägte Konzept der Beziehungsqualität auf ihre eigene Profession. Demnach vereinbaren Klienten und Coaches in einer qualitativ hochwertigen Beziehung gemeinsam die Ziele, die sie im Coaching erreichen wollen, sie legen die Aufgaben fest, die zur Erreichung dieser Ziele beitragen, und schaffen schließlich eine Bindung, die Vertrauen, Respekt und Sympathie füreinander mit sich bringt. Dazu gehört ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Coach und Klient, in dem sie das Gefühl teilen, dass sie sich füreinander interessieren, sich ihrer Verantwortung bewusst sind und sich aktiv in den Coaching-Prozess einbringen. Die Beziehungsqualität im Coaching spiegelt somit die Qualität des Engagements von Klienten und Coaches in der gemeinsamen, zielgerichteten Arbeit wider und wird im Laufe des Coaching-Prozesses gemeinsam und immer wieder neu verhandelt.

Wie Beziehungsqualität mit den Ergebnissen von Coaching zusammenhängt

Die Beziehungsqualität spielt eine wichtige Rolle in den helfenden Professionen, allen voran der Psychotherapie, dem Mentoring und der Supervision. Im Coaching lieferten Studien widersprüchliche Ergebnisse über die Bedeutung der Beziehungsqualität, wobei einige Studien keine oder nur geringe Zusammenhänge und andere wiederum sehr große Zusammenhänge mit den Coaching-Ergebnissen zeigten. Daher wurde die grundlegende Annahme überprüft, dass die Beziehungsqualität ein Schlüsselfaktor im Coaching sei.

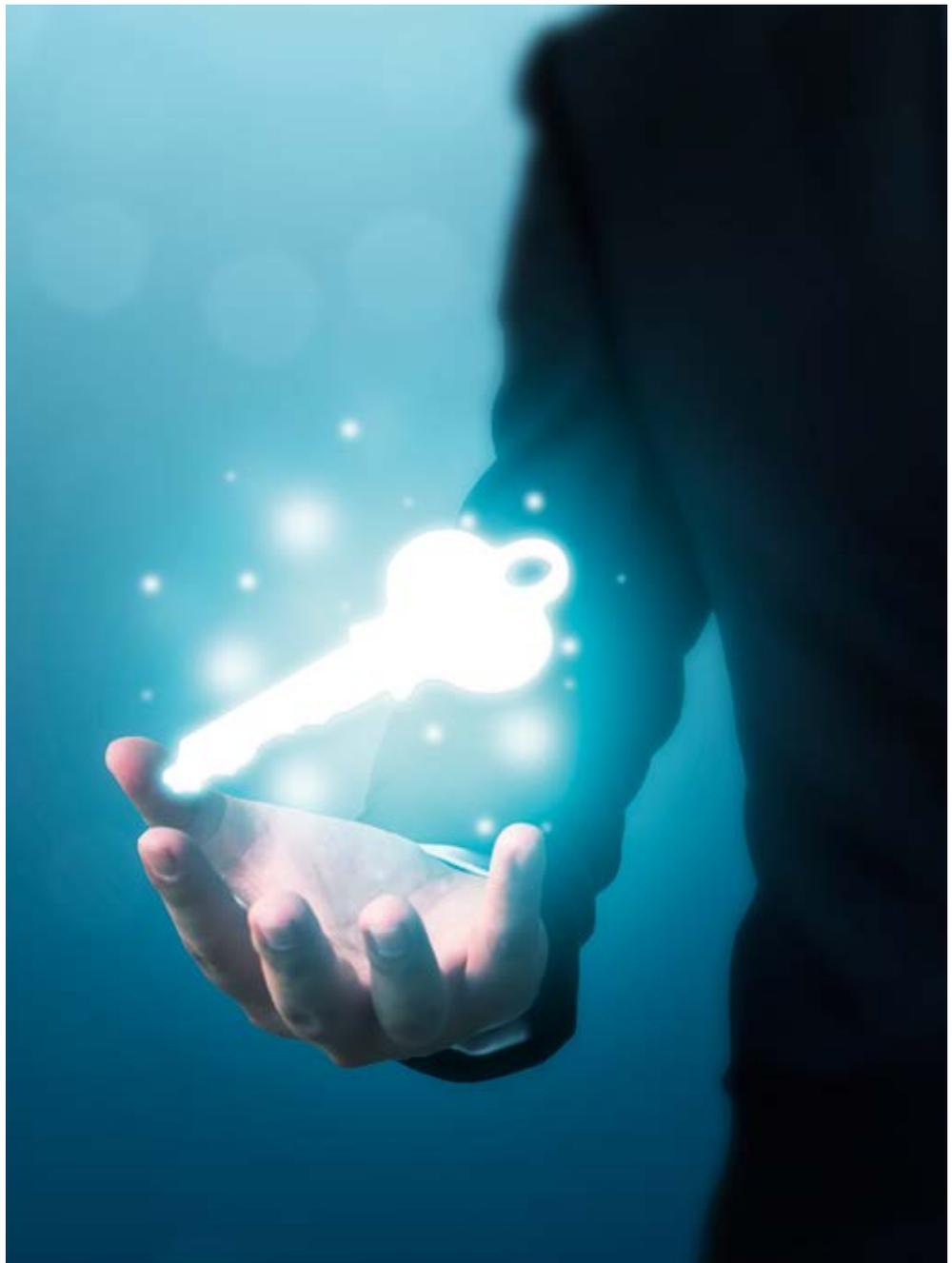
Die Ergebnisse der vorliegenden Meta-Analyse zeigen, dass die Beziehungsqualität tatsächlich mit den Coaching-Ergebnissen für Klienten zusammenhängt ($r = .41$; siehe Tabelle). Es handelt sich dabei um einen mittelstarken Effekt. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus benachbarten helfenden Professionen wie der Psychotherapie und dem Mentoring und unterstützt die Annahme, dass die Beziehungsqualität in sämtlichen helfenden Professionen eine Schlüsselrolle einnehmen könnte. Nichtsdestotrotz scheint der Zusammenhang zwischen der Beziehungsqualität

Coaching-Ergebnis	Anzahl Studien	Anzahl Coaching-Prozesse	Korrelationskoeffizient r
Affektive Ergebnisse	13	3.544	.53***
Zufriedenheit mit dem Coaching	6	353	.64***
Wahrgenommene Effektivität	6	2.322	.58***
Selbstwirksamkeit	6	2.059	.32***
Kognitive Ergebnisse	5	228	.49***
Zielerreichung	14	957	.32***
Unbeabsichtigte negative Effekte	5	529	-.29***
Gesamtzusammenhang	27	3.563	.41***

Tabelle: Zusammenhang zwischen der Beziehungsqualität und den Coaching-Ergebnissen für Klienten. $r = 1$ (positiver Zusammenhang) / 0 (kein Zusammenhang) / -1 (negativer Zusammenhang).

und den Coaching-Ergebnissen stärker zu sein als in der Psychotherapie (Horvath et al., 2011, $r = .28$). Das erscheint paradox und es gibt noch keine eindeutige Erklärung dafür. Coaching-Probleme sind in der Regel weniger schwerwiegend als in der Psychotherapie, was die Schwelle zur Selbstoffenbarung und damit die Abhängigkeit von einer qualitativ hochwertigen Beziehungsqualität verringern sollte. Dies ist nicht alleinig auf die geringere Anzahl von Coaching-Sitzungen zurückzuführen, was die Notwendigkeit einer schnelleren Offenheit dem Coach gegenüber erhöhen kann, da keine Unterschiede in der Anzahl der Coaching-Sitzungen festgestellt wurden. Die stärkere Beziehung im Coaching könnte auf unterschiedliche Erwartungen im Coaching als in der Psychotherapie zurückzuführen sein. Coaching-Klienten erwarten möglicherweise weniger Tiefe und Notwendigkeit der Offenheit und halten sensible, aber wertvolle Informationen zurück. Wenn die Beziehungsqualität stark ist, können Klienten ihre Gefühle und Gedanken trotzdem mit ihren Coaches teilen, was bessere Coaching-Ergebnisse ermöglichen kann. Zukünftige Forschung wird zeigen, welche Erwartungen Klienten an das Coaching stellen und wie diese die Coaching-Ergebnisse verändern.

Warum sollte die Beziehungsqualität ein Schlüsselfaktor im Coaching sein? Der Kern der Erklärung ist der Zugang zu psychologischen Vorteilen, die den Weg für das Erreichen gewünschter Coaching-Ergebnisse ebnen. Wenn Klienten und Coaches eine qualitativ hochwertige Beziehung zueinander aufgebaut haben, teilen sie auch Vertrauen und Offenheit. Klienten lassen Coaches an sensiblen Informationen teilhaben, die sie ansonsten lieber privat halten würden. Darüber hinaus offenbaren Klienten ihre Hilflosigkeit oder ihre derzeitige Unsicherheit, mit arbeitsbedingten Herausforderungen umzugehen. Sie sind offener für die Idee, sich zu verändern, wenn sie sich sicher fühlen. Ebenfalls sind sie empfänglicher für das, was der Coach im Coaching beiträgt, und offener dafür, eine andere Perspektive einzunehmen. Auch die Wahrscheinlichkeit, dass Klienten das Coaching vorzeitig abbrechen, ist geringer (Schermuly, 2018).



Wenn Klienten diese sozialen Ressourcen austauschen, können Coaches im Gegenzug psychologische Vorteile zurückgeben. Dies bedeutet zwar nicht, dass Coaches Ratschläge erteilen, wie die Klienten ihre gesetzten Ziele erreichen können. Coaches können dann aber den Veränderungsprozess der Klienten leichter unterstützen. So können sie beispielsweise neue Perspektiven auf die Situation teilen, die Ressourcen der Klienten zur Bewältigung ihrer Herausforderungen beleuchten und ihnen dabei helfen, praktikable Lösungen zu finden. Wenn Coaches mehr Feedback von ihren Klienten erhalten, können sie sich besser auf die

Bedürfnisse ihrer Klienten einlassen, die Coaching-Prozesse daraufhin abstimmen sowie angemessene und effektive Techniken anbieten.

Unterschiedlich starker Zusammenhang zu verschiedenen Coaching-Ergebnissen

Coaching-Ergebnisse für Klienten können vielfältig sein, da sie sich je nach Klient und Coaching-Thema unterscheiden. Die vorliegende Meta-Analyse unterscheidet verschiedene Ebenen von Ergebnissen: affektive Ergebnisse, kognitive Ergebnisse

und Zielerreichung. *Affektive Ergebnisse* beziehen sich auf die Zufriedenheit mit dem Coaching, die wahrgenommene Effektivität und die gewonnene Selbstwirksamkeit der Klienten. *Kognitive Coaching-Ergebnisse* beinhalten beispielsweise Selbstreflexion und Einsicht in die eigenen Gefühle, Gedanken und Handlungen. *Zielerreichung* bezieht sich darauf, inwiefern die Klienten die Ziele, die sie im Coaching vereinbart haben, tatsächlich erreicht haben. Neben einem breiten Spektrum an positiven Coaching-Ergebnissen kann Coaching auch zu unbeabsichtigten negativen Effekten für Klienten führen. *Unbeabsichtigte negative Effekte* sind alle schädlichen oder unerwünschten Ergebnisse für Klienten, die direkt durch Coaching verursacht werden und parallel oder nach dem Coaching auftreten (Schermully et al., 2014).

Obwohl festgestellt wurde, dass die Beziehungsqualität mit allen betrachteten Coaching-Ergebnissen zusammenhängt, variierten die Effektgrößen in ihrer Stärke (siehe Tabelle, S. 46). Dies passt sowohl zu der Coaching- als auch zur Trainingsliteratur, die unterschiedliche Effektgrößen für verschiedene Ergebnisebenen gefunden haben. Daher verwundert nicht, dass auch die Beziehungsqualität unterschiedlich stark mit verschiedenen Ergebniskategorien zusammenhängt. Die vorliegende Meta-Analyse zeigte die stärksten Zusammenhänge zwischen der Beziehungsqualität und affektiven sowie kognitiven Coaching-Ergebnissen. Dies deutet darauf hin, dass die Beziehungsqualität vor allem mit den Coaching-Ergebnissen zusammenhängt, die *ganzheitlicher* bewertet werden, insbesondere im Falle der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Coaching und der wahrgenommenen Effektivität. Diese Ergebnisse hängen am wenigsten von anderen Aspekten aus der Umwelt der Klienten ab. So kann beispielsweise der Einsatz neuer Fähigkeiten in der Organisation auch von den Aufgaben der Klienten oder der Unterstützung der Führungskräfte abhängen – und nicht nur von dem Erfolg des Coachings. Die affektiven Coaching-Ergebnisse konnten noch einmal detaillierter heruntergebrochen werden auf die Zufriedenheit der Klienten mit dem Coa-

ching, die wahrgenommene Effektivität und die Selbstwirksamkeit. Die Beziehungsqualität war auf dieser Ebene am stärksten mit der Gesamtzufriedenheit mit dem Coaching und der wahrgenommenen Effektivität verbunden, weniger mit dem spezifischen Ergebnis der Selbstwirksamkeit der Klienten. Die Zielerreichung war immer noch mittelstark mit der Beziehungsqualität verbunden. Insbesondere die Zielerreichung repräsentiert ein sehr konkretes Ergebnis und der etwas geringere Zusammenhang zur Beziehungsqualität verwundert nicht, da sie mehr von dem spezifischen Klienten und deren individuellen Themen abhängt. Es handelt sich immer noch um einen mittelstarken Zusammenhang zur Beziehungsqualität (mit der höchsten Anzahl von Studien) und deutet auf einen wichtigen Schlüsselfaktor hin, den Coaches verwenden können, um Coaching-Prozesse erfolgreich zu unterstützen.

Neben den positiven Coaching-Ergebnissen für Klienten war die Beziehungsqualität auch negativ mit unbeabsichtigten negativen Effekten für Klienten verbunden. Dies zeigt das breite Wirkungsspektrum der Beziehungsqualität. Eine qualitativ hochwertige Beziehung kann es den Klienten ermöglichen, offener zu sein, und Coaches können sich stärker darauf konzentrieren, wie sie ihre Klienten unterstützen können, was die Wahrscheinlichkeit für das Entstehen unbeabsichtigter negativer Effekte verringert. Eine hohe Beziehungsqualität kann aber auch für die Reduzierung bereits bestehender negativer Effekte förderlich sein. Hochwertige Beziehungen können ein sicheres Umfeld schaffen, in dem ein solches Tabuthema offen diskutiert werden kann, was die gemeinsame Arbeit an dessen Reduzierung ermöglicht. Zukünftige Forschung wird zeigen, ob Beziehungsqualität mehr zur Reduzierung oder zum Verhindern von negativen Effekten beiträgt.

Perspektiven von Klienten und Coaches

Klienten und Coaches teilen eine gemeinsame Beziehung. Sie sind sich jedoch nicht unbedingt einig in der Einschätzung derselben.

Beispielsweise kann es sein, dass Klienten nicht alle notwendigen Informationen mit ihren Coaches teilen und Coaches können nur berücksichtigen, was die Klienten ihnen auch mitgeteilt haben. Die Forschung hat bereits gezeigt, dass Coaches und Klienten die Beziehungsqualität unterschiedlich einschätzen können (Baron et al., 2011). Es könnte daher durchaus der Fall sein, dass die Einschätzungen der Klienten Coaching-Ergebnisse besser vorhersagen können, da ihre Sicht und nicht die Einschätzung ihrer Coaches die Art und Weise bestimmt, wie sie sich während des Coaching-Prozesses verhalten, was sie offenlegen und was sie ändern werden.

Die Ergebnisse der Meta-Analyse zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der *Beziehungsqualität und den Coaching-Ergebnissen aus allen betrachteten Perspektiven*. Es gab hier einen Trend zu einem stärkeren Zusammenhang aus der Klientenperspektive. Die Perspektive der Klienten auf die Beziehungsqualität könnte für die Coaching-Ergebnisse aussagekräftiger sein, da die Klienten selbst die Fähigkeiten und Kenntnisse, die sie im Coaching erworben haben, in die Praxis umsetzen müssen. Klienten sind daher sehr gut geeignet, ihre Coaching-Prozesse selbst zu bewerten. Untersuchungen zur Psychotherapie zeigten ähnliche Ergebnisse: Die Klienteneinschätzungen der Beziehungsqualität sagten die Therapie-Ergebnisse besser voraus als die Einschätzungen ihrer Therapeuten (z.B. Zilcha-Mano et al., 2015). Zukünftige Forschung wird zeigen, inwiefern auch eine hohe Übereinstimmung zwischen Klienten und Coaches sich förderlich für den Coaching-Prozess auswirken könnte.

Praktische Empfehlungen für Coaches

In Anbetracht der robusten Beziehungen zwischen der Beziehungsqualität und allen untersuchten Coaching-Ergebnissen sollten Coaches ihre Beziehungsqualität mit ihren Klienten während des Coachings stets im Auge behalten und auch das erste Kennen-

lernen aktiv zum Beziehungsaufbau nutzen. Die Beziehungsqualität scheint ein gutes Maß dafür zu sein, wie gut Coaches und Klienten zusammenarbeiten, so dass Supervisoren die Beziehungsqualität als Ausgangspunkt für die Supervision nutzen können. Dies kann insbesondere dann hilfreich sein, wenn die Klienten mit dem Coaching oder dessen Ergebnissen bisher unzufrieden zu sein schien. Die Ergebnisse zu den unterschiedlichen Perspektiven von Klienten und Coaches deuten darauf hin, dass Coaches die Beziehungsqualität und die Coaching-Ergebnisse regelmäßig neu bewerten sollten. Coaches sollten berücksichtigen, dass die Perspektive ihrer Klienten von der eigenen Perspektive abweichen kann.

Einschränkungen

Meta-Analysen können nur so gut sein wie die Studien, die sie beinhalten. Die eingeschlosse-

nen Studien basierten auf nicht-experimentellen Untersuchungen, die keine kausalen Annahmen ermöglichen. Obwohl die theoretischen Argumente dafürsprechen, dass die Beziehungsqualität die Ergebnisse beeinflusst, könnte auch die entgegengesetzte Richtung möglich sein. Wenn Klienten das Gefühl haben, dass Coaching starke positive Ergebnisse für sie hat, kann dies den Coaching-Prozess verändern und ihre Beziehungsqualität mit ihren Coaches stärken.

Fazit

Die vorliegende Meta-Analyse (Graßmann et al., 2019) zeigt, dass die Beziehungsqualität zwischen Klienten und Coaches *deutlich mit den erzielten Coaching-Ergebnissen zusammenhängt*. Darüber hinaus zeigt diese Studie, dass die Beziehungsqualität mit einem breiten Spektrum von Ergebnissen unterschiedlich stark zusammenhängt. Ob-

wohl die Beziehungsqualität am stärksten mit affektiven und kognitiven Coaching-Ergebnissen verbunden ist, gab es immer noch mittelstarke Beziehungen zur Zielerreichung. Auch standen weniger unbeabsichtigte negative Effekte mit einer hohen Beziehungsqualität in Verbindung. Die Auseinandersetzung mit den Perspektiven von Klienten und Coaches trägt zu einem tieferen Verständnis der Beziehungsqualität im Coaching bei. Angesichts der Schlüsselrolle der Beziehungsqualität im Coaching sollten Coaches diese aktiv fördern, um ihre Klienten bestmöglich zu unterstützen.

Literatur

- » **Baron, Louis; Morin, Lucie & Morin, Denis (2011)**. Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*, 9, S. 847–864.
- » **Bordin, Edward S. (1979)**. The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 3, S. 252–260.
- » **Graßmann, Carolin; Schölmerich, Franziska & Schermuly, Carsten (2019)**. The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*. Advance online publication.
- » **Horvath, Adam O.; Del Re, A. C.; Flückiger, Christoph & Symonds, Dianne (2011)**. Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 1, S. 9–16.
- » **Jones, Rebecca J.; Woods, Stephen A. & Guillaume, Yves R. F. (2015)**. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2, S. 249–277.
- » **Schermuly, Carsten C. (2018)**. Client dropout from business coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 3, S. 250–267.
- » **Schermuly, Carsten C.; Schermuly-Haupt, Marie-Luise; Schölmerich, Franziska & Rauterberg, Hannah (2014)**. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1, S. 17–33.
- » **Theeboom, Tim; Beersma, Bianca & van Vianen, Annelies E. M. (2014)**. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 1, S. 1–18.
- » **Zilcha-Mano, Sigal; Solomonov, Nili; Chui, Harold; McCarthy, Kevin S.; Barrett, Marna S. & Barber, Jacques P. (2015)**. Therapist-reported alliance: Is it really a predictor of outcome? *Journal of Counseling Psychology*, 4, S. 568–578.

Die Autorin



Foto: Mandy Schiller

Dr. Carolin Graßmann ist Wirtschaftspsychologin, Coach und selbstständige Trainerin. Sie arbeitet als Postdoktorandin an der SRH Hochschule Berlin und beschäftigt sich in ihrer Forschung mit der Beziehungsqualität zwischen Klienten und Coaches sowie negativen Effekten von Coaching und wie man sie verhindern kann. Außerdem forscht sie zu psychologischem Empowerment und zur Wirksamkeit von Trainings auf organisationaler Ebene.
carolin.grassmann@srh.de



Gründer-Coaching

Coaching von Gründern im Spannungsfeld zwischen Prozess- und Expertenberatung

Von Isabell Diermann, Dr. Silja Kotte & Prof. Dr. Heidi Möller

Eine Existenzgründung ist kein leichtes Unterfangen. Gründer haben vielfältige Herausforderungen zu bewältigen. Um nur einige Aspekte exemplarisch anzuführen: Es gilt, sich relevantes Fachwissen anzueignen, ein nutzbringendes Netzwerk aufzubauen, Chancen und Risiken seines Vorhabens zu hinterfragen sowie eigene Stärken und Schwächen bewusst wahrzunehmen, soll ein böses Erwachen vermieden werden. Aus der Unterschiedlichkeit dieser Hürden lässt sich die Frage ableiten: Wo positioniert sich Gründer-Coaching im Spannungsfeld zwischen Prozess- und Expertenberatung? Eine Studie gibt Aufschluss.

Coaching ist inzwischen ein fester Bestandteil vieler Unterstützungsprogramme für Gründer geworden. Bislang ist allerdings nicht erforscht worden, welchen Nutzen Coaching für Gründer erfüllt und auf welche Art und Weise Gründer im Coaching beraten werden. Eine groß angelegte Studie mit Coaches und Gründern in Deutschland zeigt, dass im Gründer-Coaching sowohl Prozess- als auch Expertenberatung von Bedeutung sind und Coaches in dieser Hinsicht verschiedene Rollen einnehmen. Außerdem erzielt Gründer-Coaching Wirkungen auf den Ebenen von Reaktionen, Lernen, Verhaltenstransfer und konkreten Ergebnissen.

Einleitung

Unterstützung für Gründer nimmt einen immer höheren Stellenwert ein, so dass das Ziel, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern, fest im Aktionsplan 2020 der Europäischen Kommission verankert ist. Während Formate wie Training, Mentoring und klassische Start-up-Erstberatung schon seit Langem zur Förderung von Gründern etabliert sind (Volkman et al., 2009), gilt Coaching als relativ neues Angebot im Gründungsbereich. Im Gegensatz zum Großteil der bestehenden Unterstützungsformate kann Coaching als individuelles Lern- und Entwicklungsformat gezielt an die Bedürfnisse der Gründer angepasst werden. Per Definition ist Coaching zielfokussiert, beziehungsorientiert und zielt darauf ab, die Selbstreflexionsfähigkeit zu fördern (Greif et al., 2018). Dementsprechend erscheint es besonders geeignet zur Unterstützung von Gründern: als Reflexionshilfe, zur emotionalen Unterstützung, zur Entwicklung einer Gründerpersönlichkeit und zur Entwicklung gründungsrelevanter Kompetenzen (Kutzhanova & Lyons, 2008).

Inzwischen wird Coaching zunehmend in Gründerzentren und Inkubatoren verankert. Gleichzeitig werden die Begriffe Coaching und fachlich orientierte Beratung – insbesondere im Gründungskontext – nicht selten synonym verwendet und machen das Beratungsangebot für Gründer intransparent. Diese fehlende Konzept- und Begriffsabgrenzung ist

problematisch, da die unterschiedlichen Beratungsformate sich beispielsweise durch ihr Beratungsziel und dahinterliegende Prozesse deutlich unterscheiden und Gründern somit unterschiedlichen Nutzen bieten (Müller & Diensberg, 2011). Die in der Praxis fehlende Abgrenzung spiegelt sich auch in der Forschung wider. Bis heute ist nicht erforscht, welche Funktionen Coaching für Gründer erfüllt und welchen Nutzen Gründer konkret erwarten können (Brinkley & Le Roux, 2018). Diese Forschungslücke ist im Rahmen vorliegender Studie geschlossen worden.

Forschungsstand Gründer-Coaching

Gründer-Coaching ist eine Sonderform von Business-Coaching, welche darauf abzielt, (angehende) Gründer in den verschiedenen Phasen eines Gründungsprozesses zu unterstützen, indem sie Selbstreflexion und aktives Lernen fokussiert sowie relevante Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln hilft (Kutzhanova et al., 2009). Bislang ist allerdings kaum erforscht worden, auf welche Art und Weise Gründer im Coaching beraten werden und welche Ergebnisse Gründer davon erwarten können (Adler & Halbfas, 2019). Laut aktuellem Forschungsstand trägt Gründer-Coaching insbesondere dazu bei, die Selbstwirksamkeit von Gründern (Brinkley & Le Roux, 2018) und deren Selbstvertrauen (Brinkley & Le Roux, 2018; Kutzhanova et al., 2009) zu steigern sowie die Selbstwahrnehmung (Brinkley & Le Roux, 2018; Kutzhanova et al., 2009), die Wahrnehmung der Identität als Gründer und die eigene Reflexionsfähigkeit zu verbessern (Kutzhanova et al., 2009). Außerdem hilft Coaching Gründern dabei, relevante Fähigkeiten, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeiten, zu entwickeln (Brinkley & Le Roux, 2018).

Prozess- und Expertenberatung

Schein (1990) differenziert Prozess- und Expertenberatung als unterschiedliche Beratungsmodelle, die sich hinsichtlich ihrer Ziele sowie der Art und Weise der Beratung unterscheiden. Während der Berater

im Modell der Expertenberatung die Rolle des Experten übernimmt, der über mehr relevantes Wissen als sein Klient verfügt und Ratschläge geben kann, die zur Lösung seiner Probleme beitragen, stehen bei der Prozessberatung die Beziehung zwischen Berater und Klient sowie die Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund. Der Klient soll durch die Anregungen des Coachs in der Problem- und Selbstreflexion dazu befähigt werden, selbst Antworten und Lösungen für seine Probleme zu finden. Expertenberatung kann hilfreich sein, wenn der Klient genau um sein Problem weiß und beispielsweise Antworten auf konkrete Fragen sucht. Im Gegensatz dazu ist Prozessberatung auch dann geeignet, wenn dem Klienten sein Problem noch nicht voll bewusst ist (Schein, 1990). Coaching gilt überwiegend als Prozessberatung (Schein, 1990; Schreyögg, 2010). In der Praxis werden jedoch inzwischen situativ Sequenzen der Expertenberatung in Coaching-Interventionen integriert. Dieses Komplementärmodell des Coachings scheint im Gründungsbereich besonders geeignet.

Gründer als Zielgruppe für Coaching

Neben Führungskräften sind auch Gründer eine potenzielle Zielgruppe für Coaching. Allerdings besteht Grund zur Annahme, dass sich Gründer-Coaching von klassischem Coaching (z.B. Executive-Coaching) unterscheidet, insbesondere aufgrund unterschiedlicher Kontext- und Arbeitsbedingungen wie einer volatilen Umgebung, großer Verantwortung und Unsicherheit (Leder, 2005).

Das Problem der Abgrenzung von Coaching und klassischer, fachlich-orientierter Beratung wird beim Gründer-Coaching noch deutlicher. Der unregulierte Markt, in dem weder „Coach“ noch „Berater“ geschützte Begriffe sind, öffnet seine Türen für eine Vielzahl von Anbietern, die ihre Dienstleistungen „Coaching“, „Consulting“, „Mentoring“ oder „Training“ nennen, ohne genau zu definieren, worin diese Dienstleistung besteht (Müller & Diensberg, 2011). Es ist auch auf die spezifischen Fragestellungen von Gründern zurück-



zuführen, dass sich Coaching und andere Beratungsformate in diesem Kontext ähnlicher sind (Leder, 2005). Müller und Diensberg (2011) betonen die Notwendigkeit, zwischen Coaching und fachlich-orientierter Beratung im Gründungskontext zu unterscheiden, indem sie beide Formate in Bezug auf Ziele, Perspektive, Methodik und die Rolle des Beraters vergleichen. Im Gegensatz zur fachlich-orientierten Beratung kann Coaching unter anderem mit nicht-technischen Problemen umgehen, arbeitet an Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, konzentriert sich auf die Ziele, Wünsche und Fähigkeiten des Klienten, stellt Fragen statt Ratschläge zu geben und lässt den Coach nicht nur Experte, sondern auch Prozessmoderator sein (Müller & Diensberg, 2011).

Die Studie

Wenn Transparenz auf dem Coaching-Markt erreicht und sichergestellt werden soll, dass Gründer während des Gründungsprozesses optimale Unterstützung erfahren, ist genauer unter die Lupe zu nehmen, was sich hinter dem Konzept Gründer-Coaching verbirgt. Dementsprechend sollten mit hier vorgestellter Forschung die folgenden Fragen beantwortet

werden: Welche *Wirkungen* erzielt Coaching für Gründer? Und auf welche *Art und Weise* werden Gründer im Coaching beraten?

Studiendesign

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine groß angelegte Studie mit Gründern und Coaches durchgeführt. Deutschlandweit wurden einerseits Coaches, die Erfahrung im Coaching von Gründern hatten, und andererseits Gründer, die an mindestens einer Coaching-Sitzung teilgenommen hatten, zu ihren Erfahrungen mit Gründer-Coaching und dem wahrgenommenen Nutzen befragt. Sowohl Gründer als auch Coaches wurden im Rahmen von Interviews dazu angeleitet, sich möglichst genau an eine typische Coaching-Sitzung zu erinnern und zu berichten, was genau während der Sitzungen passiert ist, wie der Coach vorgegangen ist und was das Coaching ihrer Wahrnehmung nach bewirkt hat. Anschließend wurden die Interviews transkribiert und in einem vierköpfigen Forscherteam inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die befragten Coaches in der Stichprobe arbeiten teilweise selbständig, beispielsweise mit eigenen Beratungsagenturen, oder als Freiberuf-

ler. Ein anderer Teil geht der Beratungstätigkeit als Angestellter von Gründerzentren, Inkubatoren oder anderen Beratungsagenturen nach.

Welche Wirkungen erzielt Coaching für Gründer?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche Wirkungen Coaching für Gründer erzielt, gibt die Taxonomie zur Evaluation von Training (Kirkpatrick, 1976) Orientierung, welche auch in der Coaching-Forschung verwendet wird (z.B. Jones et al., 2016). Diese Taxonomie unterscheidet Wirkungen auf den vier Ebenen Reaktionen, Lernen, Verhaltenstransfer und Ergebnisse (Kirkpatrick, 1976). Insbesondere im Gründungskontext erscheint es sinnvoll, die Wirkungen von Coaching mit Wirkungen anderer Unterstützungsformate, wie beispielsweise Training, vergleichbar zu machen. In den Berichten von Coaches und Gründern in dieser Studie, erzielt Gründer-Coaching Wirkungen auf allen genannten Ebenen. Auf der Ebene der Reaktionen zeigt sich, dass die Gründer insgesamt zufrieden mit ihrem Coaching sind. Außerdem beschreiben sie das Coaching als nützlich und gewinnbringend. Der wahrgenommene Nutzen manifestiert sich auf den

weiteren Wirkungsebenen in konkreten Lernergebnissen, in Verhaltensweisen oder in auf das Unternehmen bezogenen Ergebnissen.

Auf der Ebene des affektiven Lernens berichten Gründer wie auch Coaches insbesondere von gesteigerten unternehmerischen Selbstwirksamkeitserwartungen, was bedeutet, dass die Gründer sich darin bestärkt fühlen, ihre Ziele als Gründer verwirklichen und ihre Visionen umsetzen zu können. Darüber hinaus ist die Arbeitsmotivation der Gründer höher als vor dem Coaching.

Auf der Ebene des kognitiven Lernens wird insbesondere deutlich, dass Gründer dank des Coachings ihre Selbstreflexionsfähigkeit sowie ihre Selbstwahrnehmung schärfen konnten und dementsprechend eigene Stärken und Schwächen sowie auch Chancen und Risiken in Bezug auf die Gründung bewusster wahrnehmen und auch reflektieren können. Unternehmensbezogenes Wissen zu gründungsrelevanten Themen (z.B. Finanzen, Versicherungen, Marketing) sowie Wissen darüber, wie wichtige Aufgaben erledigt werden können, haben die Gründer ebenfalls durch das Coaching erworben.

Bezüglich der Ebene des Verhaltenstransfers wird deutlich, dass die Gründer durch das Coaching Arbeitsaufgaben anders angehen, ihr Verhalten in der Gestaltung beruflicher Beziehungen verändert haben (z.B. Zusammenarbeit im Team), anders mit Veränderungen sowie mit (potenziellen) Kunden und weiteren Stakeholdern umgehen können.

Wirkungen auf der Ergebnisebene zeigen sich einerseits als verbesserte Arbeitsleistung des Gründers als Einzelperson. Andererseits äußern sie sich auch als verbesserte Kommunikation im Gründerteam und in veränderten Prozessen sowie in Form von Erfolg des Unternehmens am Markt.

Auf welche Art und Weise werden Gründer im Coaching beraten?

Wie Gründer im Coaching beraten werden, wird besonders deutlich, wenn man das Ver-

halten der Coaches unter die Lupe nimmt und betrachtet, welche Rollen diese im Prozess des Gründer-Coachings einnehmen. Die Studie zeigt, dass Coaches unterschiedliche Rollen bekleiden, die die unterschiedlichen Funktionen von Gründer-Coaching widerspiegeln und sowohl der Prozessberatung als auch der Expertenberatung zuzuordnen sind. Im Rahmen von Prozessberatung erfüllen Gründer-Coaches beispielsweise eine unterstützende Funktion, so wie sie auch in der Forschung zu arbeitsplatzbezogenem Coaching beschrieben wird. Dies bedeutet, dass Coaches die Rolle eines Begleiters einnehmen, Gründer emotional unterstützen, ermutigen und dabei helfen, mit schwierigen Situationen, Problemen und Herausforderungen umzugehen. Außerdem werden Coaches von Gründern als Sparringspartner genutzt, was auch im Coaching mit anderen Zielgruppen zentral ist. Im Bereich der Ex-

pertenberatung nehmen Gründer-Coaches unter anderem die Rolle eines Umsetzungsunterstützers ein, indem sie mit Gründern konkrete Handlungsschritte definieren und diesen Tools zur Umsetzung ihrer Geschäftsidee an die Hand geben. Außerdem werden Coaches als „Netzwerkmakler“ wahrgenommen, die Gründern ihr Netzwerk an Fachexperten und relevanten Geschäftspartnern zur Verfügung stellen und Kontakte vermitteln. Weitere Funktionen, die die Rollen von Gründer-Coaches beschreiben, mischen Elemente der Prozess- und Expertenberatung. Ein Beispiel hierfür ist die optimierungsfokussierte Entwicklungsfunktion, im Rahmen welcher Coaches einerseits als Prozessberater Gründer zu strategischer Reflexion (z.B. über kritische Erfolgsfaktoren) anregen und andererseits als Expertenberater Businesspläne der Gründer bewerten und dabei unterstützen, diese weiter auszuarbeiten.

Literatur

- » **Brinkley, Maddison-Lee & Le Roux, Ingrid (2018)**. Coaching as a support function for potential entrepreneurs. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 1, S. 1–12.
- » **Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (2018)**. Coachingdefinitionen und -konzepte. In Siegfried Greif, Heidi Möller & Wolfgang Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–9), Berlin, Heidelberg: Springer.
- » **Jones, Rebecca J.; Woods, Stephen A. & Guillaume, Yves R. F. (2016)**. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2, S. 249–277.
- » **Kirkpatrick, Donald L. (1976)**. Evaluation of Training. In Robert L. Craig (Hrsg.), *Training and development handbook: A guide to human resource development* (S. 1–27), New York: McGraw Hill.
- » **Kutchanova, Nailya; Lyons, Thomas S. & Lichtenstein, Gregg A. (2009)**. Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly*, 3, S. 1–18.
- » **Leder, Angelika (2004)**. Coaching von Unternehmern: Erfahrungen und Wirkungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 1, S. 65–78.
- » **Müller, Klaus-Dieter & Diensberg, Christoph (2011)**. Quality and Professionalization for Entrepreneurship Training, Coaching and Consulting. In Klaus-Dieter Müller & Christoph Diensberg (Hrsg.), *Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung. Interventionen und Innovationen* (S. 39–53), Lohmar: Josef Eul.
- » **Schein, Edgar H. (1990)**. A general philosophy of helping. *Process consultation*. *Sloan Management Review*, 3, S. 57–64.
- » **Schreyögg, Astrid (2010)**. Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 2, S. 119–132.

Diskussion

Während in der Coaching-Forschung Konsens darüber besteht, dass Coaching hauptsächlich als Prozessberatung gestaltet werden sollte (Schreyögg, 2010), zeichnet die Forschungsstudie bezüglich Gründer-Coaching ein anderes Bild. Die Ergebnisse zeigen, dass Expertenberatung im Gründer-Coaching eine ebenso große Rolle wie Prozessberatung spielt und dass die Expertenberatung nicht nur von den Coaches in unterschiedlichen Rollen so umgesetzt, sondern auch von den Gründern selbst explizit gefordert und wertgeschätzt wird. Dies impliziert, dass Coaches im Gründungskontext einen gewissen *Erfah-*

runghintergrund mitbringen und auf für Gründer *relevante Wissensbestände und Netzwerke* zurückgreifen können sollten. Andererseits wird Gründer-Coaching von Expertenberatung, d.h. klassischer Start-up- und Unternehmensberatung, abgegrenzt, da es nicht auf reine Wissensvermittlung und direkte Ratschläge fokussiert, sondern sich als *prozess- und reflexionsbezogene Umsetzungsunterstützung* versteht.

Coaches stehen im Gründer-Coaching einem Spannungsfeld gegenüber: Gründer erwarten, im Coaching auf unternehmerische Expertise, konkrete Lösungsvorschläge und Ratschläge zu treffen. Dies steht in einem Spannungsver-

hältnis zum professionellen Selbstverständnis vieler Coaches, sich eher als Prozessberater zu sehen und ein direktives Beratungsvorgehen nur in bestimmten Situationen als angemessen zu erachten. Einerseits wollen und können die Coaches die Bedürfnisse der Gründer auch bedienen, um ein Arbeitsbündnis zu etablieren. Andererseits scheint es aber wichtig zu sein, die *Balance zwischen Experten- und Prozessberatung* zu halten und nicht zu stark in eine direkte Expertenberatung „abzudriften“, die den besonderen Mehrwert von Coaching verhindert, nämlich die Klienten dazu zu befähigen, eigene Lösungen zu generieren und ihnen zu ermöglichen, ihre Arbeitsweise zu reflektieren.

Die Autorinnen



Foto: Juri Grosman

Isabell Diermann,
Wirtschaftspsychologie M. Sc.,
Coach (dpa), Wissenschaftliche
Mitarbeiterin am Fachgebiet Theorie
und Methodik der Beratung, Universität
Kassel, Promotion zum Thema
Qualitätssicherung von Coaching-
Prozessen (u.a. Gründer-Coaching und
Diagnostik von Coaching-Prozessen);
Forschung und Lehre zu lebens- und
arbeitsweltlichen Beratungskonzepten,
interkulturellem Arbeiten und
Teamprozessen. Freiberufliche Tätigkeit
als Coach, Trainerin und Moderatorin.
isabell.diermann@uni-kassel.de



Foto: Bettina Koch

Silja Kotte, Dr. phil., Dipl.-Psych., Coach/
Supervisorin (DGSv). Wissenschaftliche
Mitarbeiterin am Fachgebiet Theorie
und Methodik der Beratung, Universität
Kassel, Habilitationsvorhaben zum
Thema Coaching, Personal- und
Führungskräfteentwicklung (u.a.
Diagnostik im Coaching, Gruppen-
und Team-Coaching, Gründer-
Coaching, Leadership Development,
Feedbackprozesse); Forschung und
Lehre zu Beratung, Führung, Team-
und Gruppenprozessen. Freiberufliche
Tätigkeit als Coach und Supervisorin.
silja.kotte@uni-kassel.de



Foto: Dunke

Heidi Möller, Prof. Dr. phil.,
Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin,
Organisationsberaterin, Supervisorin
und Coach, seit 25 Jahren
Beraterin in der Wirtschaft, der
öffentlichen Verwaltung, dem
Gesundheitswesen und psychosozialen
Dienstleistungsunternehmen.
Professorin für Theorie und Methodik
der Beratung an der Universität Kassel,
Institut für Psychologie, Leiterin des
postgradualen Studiengangs Coaching,
Organisationsberatung, Supervision
(COS, www.unikims.de/COS).
heidi.moeller@uni-kassel.de



Coaching in Zeiten der Agilität

Wie umgehen mit dem Hype?

Von Robert Erlinghagen & Rainer Witzel

Dem Thema Agilität mangelt es – auch im Coaching-Kontext – nicht an Aufmerksamkeit, denn dem Aufbau agiler Unternehmensstrukturen wird große Bedeutung beigemessen, wenn es darum geht, Antworten auf Herausforderungen wie Volatilität, Komplexität und Unsicherheit zu finden. Dies ist nicht grundsätzlich falsch, bedarf jedoch insbesondere dann einer kritischen Reflexion, wenn Agilität zum Allheilmittel stilisiert, Widersprüche und Gefahren für Unternehmen sowie Mitarbeiter ausgeblendet werden.

Es heißt, durch Globalisierung und Digitalisierung sei die Welt VUCA geworden: *volatile, uncertain, complex* und *ambiguous*. Wer ökonomisch erfolgreich sein wolle, müsse daher *agil* sein. Agil sein heißt: in höchstem Maße anpassungsfähig an sich stetig verändernde Umfeldbedingungen. Zum Glück passe dies zu einem modernen Selbstverständnis des arbeitenden Menschen. Es biete die Möglichkeit, sich von starren Strukturen zu befreien, monotone, fremdbestimmte Arbeit zu überwinden und das kreative Potenzial der Einzelnen zur Entfaltung zu bringen. Unternehmen seien darauf angewiesen, die eigenen Mitarbeiter in ihrer Selbstentfaltung zu unterstützen. Genau darin liege der nächste Wettbewerbsvorteil, der nächste innovative Schub. So oder so ähnlich wird der Einsatz agiler Managementkonzepte begründet, als *State of the Art der Unternehmenskultur*.

Wir sind da etwas skeptisch. Wir bestreiten nicht die Chancen, die in diesem Konzept sowohl für den Erfolg von Unternehmen als auch für eine weitere Humanisierung der Arbeitswelt liegen können. Doch wie immer, wenn ein Managementtrend sich mechanistisch und schablonenhaft zu verbreiten droht und zum unwidersprochenen Mainstream wird, ist von Seiten von Coaches ein Distanz wahrer, analytischer Blick gefragt.

Widerspruch von völliger Selbstentfaltung bei völliger Anpassung

Agilität ist im Ursprung getrieben vom Erwartungsdruck der Kunden und der Angst vor dem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit. Der Satz „Der Kunde ist König“ beinhaltet – zugespitzt formuliert – eine Unterwerfung. Während Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung und Kostenreduktion noch recht hölzern wirkende und schwer vermittelbare Zustandsbeschreibungen für harten Wettbewerb sind, so verkörpert das Agilitätskonzept die perfekte Geschmeidigkeit, um neue (Wettbewerbs-) Bedingungen als anpassungsnotwendig, alternativlos und sogar attraktiv zu beschreiben (Erlinghagen & Witzel, 2019). Wer will nicht agil, dynamisch, beweglich sein?

In vielen Unternehmen gibt es im Management und in der Mitarbeiterschaft das Bedürfnis, sich von kafkaesken Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen zu befreien. Im Diskurs über Agilität scheint das ursprüngliche Bedrohungsszenario durch diesen Impuls verdrängt zu werden. Agile Methoden gelten als organisationale Basis für die Entfesselung der Dynamik und Innovationskraft der Mitarbeiter. Diese Verschmelzung von Anpassungsdruck und Selbstentfaltungsversprechen kann bewusst oder latent missbräuchlich eingesetzt werden – in ihr keinen Widerspruch mehr zu sehen, ist vielleicht die heimliche Erfolgsstory der Agilität (ebd.).

Ungesunde Aufrechterhaltung dauerhaften Erregungszustands

Agilität als ein ständiges Auf-dem-Sprung-Sein ist keine allen Menschen innewohnende Sehnsucht, zumal das Leben als sich selbst wirklicher, flexibler, stets positiv gestimmter, effektiver Mensch anstrengend ist. 2010 diagnostizierte der Philosoph Byung-Chul Han eine „Müdigkeitsgesellschaft“ als Ergebnis des Übergangs von einer Disziplinar- zu einer Leistungsgesellschaft: Während die frühere Disziplinargesellschaft – geprägt von Vorgaben und Kontrolle – Verbrecher und Verrückte erzeugt habe, schaffe die postmoderne Leistungsgesellschaft – geprägt von der Affirmation, vom „Yes, we can“, vom Glauben an unbegrenzte Möglichkeiten – Depressive und Versager (Han, 2012, S. 20). Nach Alain Ehrenberg ist der Depressive „erschöpft von der Anstrengung, er selbst werden zu müssen“ (ebd., S. 22). Han sieht für die Leistungsgesellschaft die Gefahr eines Übermaßes an Positivität: Der Mensch, der „sich selbst ausbeutet, und zwar freiwillig, ohne Fremdzwänge. [...] Das Leistungsobjekt befindet sich mit sich selbst im Krieg. [...] Die Depression ist die Erkrankung einer Gesellschaft, die unter dem Übermaß an Positivität leidet.“ (ebd., S. 23–24)

Zum Leben und Arbeiten gehören Pausen, Misserfolge, Schwächephasen, Konflikte, Ängste, Negativität. Sie sind nicht die zu vermeidende Ausnahme, sondern geradezu die

Voraussetzung dafür, dass es auch Phasen der Höchstleistung, Kooperation, Erfolge, des Mutes und der positiven Energie geben kann – und umgekehrt. Diesen Zusammenhang zu ignorieren, wäre ein *eher kindliches Verhalten*. Coaches müssen einen erwachsenen Umgang mit Innovationskraft und Power einerseits sowie Bedrohungen und Ängsten andererseits unterstützen.

Die unsichere Welt

Auch wenn auf den ersten Blick die Idee einer VUCA-Welt voller Unsicherheit plausibel scheint: Ist es nicht so, dass wir in überaus abgesicherten Zeiten leben? Mit Versicherungen gegen Arbeitslosigkeit, Krankheit, Unfälle? Schaut man sich die Faktensammlung „Factfulness“ (Rosling, 2018) an, so ist die Welt auf dem besten Wege, ein immer sicherer Ort zu werden (von den Folgen des Klimawandels abgesehen). Hier und heute sind unsere Tage meist verplant und durchgetaktet. Vielleicht ist es sogar gerade umgekehrt: In einer sicherer gewordenen Welt *wächst die Angst vor den verbliebenen Risiken* und die Unfähigkeit, mit Unvorhergesehenem, Rückschlägen und Krisen umzugehen (Erlinghagen & Witzel, 2019). Selbst Dauerbelastung und Hektik – so sehr wir darüber klagen mögen – wirken eher stabilisierend als verunsichernd. Wirkliche Verunsicherung tritt ein, wenn wir Zeit zum Grübeln haben (eben z.B. über den Klimawandel). Insofern ist das Postulat der Agilität ein Rettungsanker: Solange ich agil bin, habe ich zu tun und mache nichts „falsch“.

Coaches sollten darauf hinarbeiten, dass Verunsicherungen nicht durch agile Methoden überspielt werden. Ist existenzielle Verunsicherung da, muss diese einen Raum bekommen. Denn Coaches sind gleichermaßen dem Leistungsziel (ökonomischer Erfolg) und dem Humanziel (seelische und physische Gesundheit) in Unternehmen und Organisationen verpflichtet. Gerade aus der Konfrontation mit Verunsicherungen können wirklich disruptive Entwicklungen hervorgehen.

Zugleich muss man aber feststellen, dass mittlerweile scheinbar fest etablierte Konzerne ins

Wanken geraten oder verschwinden können, während in kürzester Zeit neue globale Player entstehen. Zudem tauchen neue Bedrohungsszenarien z.B. vor dem Hintergrund des Klimawandels auf, für die noch keine Bewältigungsstrategien gefunden wurden: Es gibt eine diffuse Ahnung, dass es ganz schlimm kommen könnte, aber kein ausreichend starkes unmittelbares Erleben, das zum Handeln veranlasst und klare Richtungen vorgibt. Die Welt für *unternehmerische Entscheidungen ist tatsächlich VUCA geworden*. Agilität ist hierfür scheinbar ein Patentrezept. Es suggeriert dem Management, dass es durch die Etablierung agiler Strukturen und Prozesse besser gewappnet sei, um mit künftigen Überraschungen umzugehen. Diese Scheinsicherheit erwartet dann ein stets rechtzeitiges Erkennen und Agieren durch die Agilen. Im Falle des unvermeidbaren Scheiterns dieses Ansatzes – jedenfalls als universales Allheilmittel – sind die Ursachen dann schnell ausgemacht: Der Agile wollte dann wohl doch nicht so recht agil sein. Die *personifizierte Schuld* erleichtert den Entscheidern ihre Ignoranz gegenüber Methodenskepsis und psychosozialen Zusammenhängen. Als Coach muss man es besser wissen, dass auch in agilen Unternehmen „Prognosen schwierig sind, besonders wenn sie die Zukunft betreffen“ (wie Mark Twain gesagt haben soll).

Verantwortungsübertragung ohne unternehmerische Beteiligung

In den Unternehmen herrscht die Sorge, einen Trend zu verpassen und nicht mehr zuverlässig Rendite erwirtschaften zu können. Da ist es überaus funktional, wenn sich die Mitarbeiter diese Unsicherheit zu eigen machen. In der konventionellen Unternehmenskultur wurde und wird dies mit Druck versucht. Heute, auf der nächsten Stufe der Internalisierung von ehemals äußeren Abhängigkeitsverhältnissen, geschieht das subtiler. Nicht mehr nur der Unternehmer fühlt sich verantwortlich für die Anpassungsfähigkeit seiner Organisation, sondern alle – ohne dass sich an den Beteiligungsmöglichkeiten am unternehmerischen Profit und den sich daraus ergebenden Verant-

wortlichkeitsstrukturen etwas ändert (Erlinghagen & Witzel, 2019). Der frühere Konsens zwischen Unternehmer bzw. Management und Belegschaft wurde einmal treffend durch einen Betriebsrat eines größeren Konzerns als Anforderung an die Unternehmer formuliert: „Ihr macht uns satt und wir machen Euch dafür reich.“ Dieser Konsens scheint aufgekündigt. Im Extremfall bis hin zu einem wertebefreiten Management, welches nicht mehr führt bzw. verantwortlich ist, sondern nur noch verwaltet.

Agilität ist hierfür ein verlockendes mentales Konzept, in dem sich unternehmerische Notwendigkeit mit gesellschaftlichen Trends verschmelzen lässt. Anstelle einer konkreten Wettbewerbs- und Organisationsanalyse mit realistischen Veränderungsperspektiven tritt der eigene Verantwortlichkeiten und gelegentlich leider auch führungstechnische Inkompetenzen verschleiernde Appell des „jetzt-seid-ihr-auch-mal-gefordert“; die unternehmerische Angst verschmilzt mit der individuellen Angst der Arbeitnehmer, selbst nicht hip, kreativ, flexibel genug zu sein und zum alten Eisen zu gehören (ebd.).

Das Mehr an gestalterischer Partizipation der Arbeitnehmer ist durchaus kritisch zu betrachten: Wie frei ist die Entfaltungsmöglichkeit real? Bleibt es am Ende dabei, dass Wünsche und Befähigungen zur Mitverantwortung instrumentalisiert und damit abgewertet werden? Nur die direkte unternehmerische Beteiligung als *Kompensation für dieses Mehr an Input, Lebenszeit und Risikotragung* wäre die logische Konsequenz aus einem solchen Anspruch – und gleichzeitig seine einzige *wirkliche Legitimation* (ebd.). Diese Dimension wird in der Diskussion aber so gut wie nie abgebildet.

Sinnstiftung, Führungspersönlichkeit und Struktur

Agile Organisationen sollen laut Theorie alles daran setzen, ihren Mitarbeitern einen Rahmen zu schaffen, in dem diese ihre ganze Kraft entfalten können und wollen. Deshalb stellt sich für sie verstärkt die Frage nach dem Sinn ihres Tuns. Denn die Aktivierung des ganzen

Professional School
of Business and Technology

Hochschule Kempten
University of Applied Sciences



Master Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching

**Schwerpunkt 1:
Supervision und Training**

Inhaltlicher Fokus auf:

- Supervision
- Team & Training
- Coaching

Zielgruppe: Angehende Supervisorinnen und Supervisoren

**Schwerpunkt 2:
Agile Organisationsentwicklung
und Beratung**

Inhaltlicher Fokus auf:

- Consulting
- Coaching
- Agilität & Innovation

Zielgruppe: Angehende Beraterinnen und Berater

**Bewerbungsschluss: 15. Januar 2020
Start: März 2020**

Professional School
of Business & Technology
Hochschule Kempten
Telefon 0831 2523-125
www.hs-kempten.de/weiterbildung
weiterbildung@hs-kempten.de

Potenzials der Mitarbeiter setzt voraus, dass diese ihre Arbeit nicht als Job, sondern tendenziell als Berufung sehen. Also muss der *Ruf* formuliert werden. Hier kommt z.B. Simon Sinek ins Spiel mit einem Vorschlag zur – man könnte fast sagen: universellen – Sinnstiftung: „What if we show up to work every day simply to be better than ourselves? What if the goal was to do better work this week than we did the week before ... for no other reason than we want to leave the organization in a better state than we found it?“ (Sinek, 2009, S. 224)

Viel Pathos. Wer darf sich bei einer solchen emotionalen, fast schon spirituellen Aufladung eines Anstellungsverhältnisses gegen die Anforderung stellen, sich doch bitte noch persönlicher mit den Leistungszielen der Organisation zu identifizieren, ohne Missbilligung Dritter befürchten zu müssen? Die Synthese unternehmerischer Anforderungen mit individueller Selbstentfaltung setzt potenzielle Kritiker schachmatt. Sinnstiftung ist schon der richtige Weg, wenn man unterstellt, dass *Sinn nicht durch pure Deklamation* erzeugt, sondern sich erst durch konfirmatorische Wahrnehmung der Betroffenen entfaltet.

Entsprechend haben haltgebende Führungspersönlichkeiten in Unternehmen, die auf dem Weg in Richtung Verwirklichung agiler Prinzipien weit fortgeschritten sind, einen hohen Stellenwert. Als Sinnstifter, Projektionsfläche und Integrationsfiguren auf der normativen Ebene sind sie enorm wirkungsmächtig, sorgen für Bindung und bleiben vermutlich unverzichtbar. Zudem wird bei allen neuartigen Managementansätzen eine Rolle der Führenden immer im *Containment* – im Halten und Absorbieren von Unsicherheiten *vor* ihren Mitarbeitern – liegen. Kurz gesagt, es braucht hochalimentierte Führungskräfte, *weil es permanente Krisen und Unsicherheiten gibt*, die mit hoher Risikobereitschaft und Kaltschnäuzigkeit zu bewältigen sind. Agilität braucht starke, (Ur-)Vertrauen ausstrahlende und ermutigende Führung, um nicht zur reinen Fassade zu degenerieren (Erlinghagen & Witzel, 2019). Außerdem gilt: Hierarchien sind nicht per se von Übel. Hierarchien können Klarheit schaffen, Verantwortlichkeit regeln, für schnelle

Entscheidungen sorgen. Coaches müssen die differenzierte Reflexion der Rolle und Struktur von Führung unterstützen.

In diesem Sinne legen viele der ausgefeilteren agilen Konzepte hohen Wert auf die Einhaltung von Verfahren. Man denke an das Time-Boxing-Prinzip und die Regelmäßigkeit von Meetings im Scrum oder die Betonung klarer Rollenbeschreibungen und Wenn-dann-Entscheidungsbäume im Holacracy-Ansatz. Neben haltgebender personeller Führung können solche Regeln ebenfalls eine wichtige Grundlage für Agilität bilden. Der Anteil von „Organisation“ im Wort „Selbstorganisation“ darf nicht unterschätzt werden. Coaching muss um das psychische Wechselspiel zwischen Innovationsbereitschaft, Offenheit, Neugier und dem Bedürfnis nach Sicherheit, Struktur und Halt wissen und darauf hinarbeiten, dass beides gewährleistet ist.

Das Prinzip „one size fits all“

Stephan Fischer bietet für die Entwicklung agiler Organisationen ein Modell an, in dem Unternehmen nach Reifegraden unterschieden werden (Eireiner et al., 2018). Damit suggeriert er, es gebe einen notwendigen Entwicklungsverlauf, ähnlich wie in der Persönlichkeitspsychologie. Ob agile Prinzipien zum Einsatz kommen sollten, ist allerdings keine Frage der Reife, sondern der *Zweckmäßigkeit*. Der Einsatz agiler Methoden und Strukturen ist für manche Unternehmen absolut passend. Problematisch werden Managementkonzepte immer dann, wenn sie nach dem Prinzip „one size fits all“ verwendet werden.

Hinzu kommt, dass viele Unternehmen, z.B. lokal verankerte und global erfolgreiche Mittelständler, seit Jahrzehnten agil handeln, ohne dies jemals so zu nennen. Kurze Wege, schnelle Entscheidungen, Nähe am Markt, das sind nicht erst seit gestern Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Wobei es gerade Mittelständlern oft gut gelingt, durch Bodenständigkeit und eine bewusst gepflegte Firmentradition die *Balance* zwischen *Bewahren/Stabilität* und *Verändern/Agilität* zu halten.

Die „Jugendlichkeit“ agiler Konzepte

Im Diskurs der Protagonisten agiler Konzepte fällt ein jugendlicher Sprachgebrauch auf, der Leichtigkeit vermittelt. Diese Leichtigkeit wird z.B. auch beim „Delegation Poker“ eingesetzt, einem bekannten agilen Tool, mit dem in Teams die Diskussion über die Frage, wie Führungsentscheidungen zustande kommen sollen, angeregt werden kann. Es kann wie Poker als Kartenspiel gespielt werden und die Metakommunikation ermöglichen. Und tatsächlich zeigt die Erfahrung, dass mit einem spielerischen Zugang potentiell konfliktrichtige Fragen entpersonalisiert und versachlicht werden können. Hier bieten agile Methoden einen reichen Fundus. Zugleich zeigt die Erfahrung aber auch, dass dies nur dann gelingt, wenn die *Ernsthaftigkeit*, die in den bearbeiteten Fragen liegt – Macht, Autorität, Neid, Kränkung usw. – *nicht überspielt wird*, wozu

Literatur

- » **DBVC (2018)**. *DBVC-Positionspapier 02 „New Work und Agilität“*. Abgerufen am 12.09.2019: www.dbvc.de/_Resources/Persistent/cd9f959fd1a6d02d953024ca19f0d5e60f9e6507/DBVC_Positionspapier02_Pra%CC%88sidium%20-%202017_10_19_final.pdf.
- » **Eireiner, Cathrin; Fischer, Stephan & Weber, Isabel (2018)**. Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell. In André Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen* (S. 27–45), Freiburg: Haufe.
- » **Erlinghagen, Robert & Witzel, Rainer (2019)**. Jetzt seid ihr dran: Über Agilität. *Positionen*, 1, S. 1–8.
- » **Rosling, Hans (2018)**. *Factfulness*. 2. Aufl., Berlin: Ullstein.
- » **Roth, Gerhard (2018)**. *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. 13. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Sinek, Simon (2009)**. *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio/Penguin.

gerade ein unverbindlicher, jugendlicher Sprachgebrauch und zu große Leichtigkeit verleiten können.

Agilität ist nicht nur sprachlich, sondern auch biografisch meist mit der Phase der Jugend und des jungen Erwachsenenlebens verbunden. Es gilt als Privileg der Jugend, Neues auszuprobieren und Altes in Frage zu stellen, sich (noch) nicht festlegen zu müssen. Bis vor einigen Jahren galt es als Privileg des Alters, zur Ruhe zu kommen. Heute gilt das Postulat des lebenslangen Lernens. Hierzu schreibt der Hirnforscher Gerhard Roth: „Ohne jegliche wissenschaftliche Begründung wird davon ausgegangen, dass Menschen ein Leben lang in ihren Persönlichkeitsmerkmalen gleichmäßig formbar sind, neues Wissen erwerben und neue Fertigkeiten erlernen können.“ (Roth, 2018, S. 261) Und er fügt hinzu, dass lebenslanges Lernen neueren Studien zufolge weniger an nachlassenden kognitiven Fähigkeiten scheitert, sondern an *motivationalen*. Es passt einfach nicht in die biografische Situation, und zwar besonders dann nicht, wenn es an Respekt vor Lebensleistungen mangelt und die Sorge im Vordergrund steht, aufs Altenteil geschoben zu werden. Coaches müssen also damit arbeiten, dass *Agilität für unterschiedliche Menschen unterschiedliches bedeutet*.

Agilität letztlich nur Verkaufsmarketing?

Der Erfolg der Agilitätswelle hält Coaches den Spiegel vor. Vieles, was derzeit als (neue) agile Methode dargestellt wird, hat bereits eine lange Tradition. Coaches müssen sich fragen, wieso nicht an diese Tradition angeknüpft, sondern ein bewusster Bruch vollzogen wird? Letzteres hat sicher etwas damit zu tun, dass es grundsätzlich dem *Verkauf eines Konzeptes dient*, wenn es als „neu“ bezeichnet wird. Derzeit wird etwa der „Systemische Coach“ allmählich durch den „Agilen Coach“ verdrängt, ohne dass ganz klar wäre, wo eigentlich die Unterschiede liegen. Doch das allein ist es nicht: Nach Einschätzung der Autoren sitzen Coaches, die sich der kritischen Reflexion der Arbeitsbedingungen und Organisationsentwicklung verpflichtet fühlen, in Bezug auf das

Konzept der Agilität ein wenig zwischen den Stühlen.

Auf der einen Seite stehen Unternehmen, die klassisch ökonomisch erfolgreich sein müssen und nur zu diesem Zweck auf der Welle Agilität reiten (Erlinghagen & Witzel, 2019). Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. schreibt in einem Positionspapier: „[...] agile Konzepte [sind] Mode geworden und drohen durch fortschreitende ‚Vertoolung‘ ihres eigentlichen Potenzials beraubt zu werden.“ (DBVC, 2018, S. 1) Von dieser Seite werden Begriffe okkupiert und teilweise umgedeutet. Hier heißt es, für *Klarheit* zu sorgen und Position zu beziehen.

Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, die sich vorrangig dem Humanziel verschreiben

und dennoch Beratungs- und Coaching-Angeboten ausgesprochen reserviert gegenüberstehen. Zu ihrem Konzept der Selbstentfaltung gehört ein ausgesprochenes Selbstbewusstsein und eine gehörige Portion Abneigung gegenüber externen Ratgebern, zu denen – ob zu Recht oder Unrecht – auch Coaches gezählt werden (Erlinghagen & Witzel, 2019).

Allerdings: In der Lücke zwischen den Stühlen gibt es auch Unternehmen, die keine Patentrechte sondern ernsthafte Auseinandersetzung suchen. Konzepte regen an zur Unterschiedsbildung und verstellen zugleich den Blick auf das Konkrete. Coaches sollten sich weder durch das Konzept der Agilität noch durch irgendein anderes Konzept davon abbringen lassen, *genau hinzuschauen* und die *spezifische Situation* begreifen zu wollen.

Die Autoren



Foto: Philippe Ramakers

Robert Erlinghagen ist Coach (SG), Supervisor (DGSv), Organisationsberater und Trainer in der Führungskräfteentwicklung. Er ist Inhaber von mindshaker und wird immer dann gerne angefragt, wenn es bei Change-Prozessen in Unternehmen und Organisationen um die sogenannten weichen Faktoren geht – die oft die eigentlich harten sind.
www.mindshaker.de



Foto: THOR Capital GmbH

Rainer Witzel hat einen Executive-Master-Studiengang mit Graduierung an der School of Management, Organizational Development and Technology/Alpen-Adria-Universität Klagenfurt absolviert. Er hat über 20 Jahre Fach- und Führungspositionen bekleidet. 2011 gründete er die THOR Capital GmbH. Arbeit als Coach; Beratungsschwerpunkte: nachhaltige Transformationsprozesse in Unternehmen, Digitalisierungsprojekte im Bereich Financial Services und Führungskräfteentwicklung.
www.thorcapital-consulting.com

Gewusst wie, gewusst warum. Die Logik systemischer Interventionen.

Rezension von Thomas Webers

Viele Coaches rühmen sich hierzulande ihres systemischen Ansatzes, wie Siegfried Greif herausgearbeitet hat. Das scheint – marketingtechnisch betrachtet – attraktiv zu sein. Doch es mehren sich Stimmen, die dies als eine weitverbreitete Oberflächlichkeit kritisieren. Seit vielen Jahren wird schon vor einer „Tool-Klempnerei“ im Coaching gewarnt. Das aktuelle Buch der beiden Altmeister systemischen Denkens Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer – Professoren in Witten/Herdecke sowie Heidelberg – kann daher als Antwort auf diesen Vorwurf gelesen werden: Praktiker sollten nicht nur wissen, wie zirkuläre oder gar die Wunder-Frage funktionieren, sondern auch beantworten können, warum solche Fragen sinnvoll sind. Auf welcher erkenntnistheoretischen Basis sie entwickelt wurden. Und wann solche Fragen angebracht sind und was sie bewirken. Denn nur mit einem tiefen Verständnis ist es dem Praktiker möglich, auch einen Plan B zu entwickeln und flexibel sowie angemessen zu reagieren. Damit schließen die Autoren auch an einen eigenen Vorgänger dieses Buchs an, das UTB-Taschenbuch „Systemische Interventionen“, das im Jahr 2009 erstmals erschienen ist und inzwischen in der vierten Auflage vorliegt. Das neue Buch der beiden Autoren wird sicher ebenso beim Publikum einschlagen, denn es ergänzt den Vorläufer optimal.

Schweitzer und von Schlippe liefern mit „Gewusst wie, gewusst warum. Die Logik systemischer Interventionen“ den Kontext, die erkenntnistheoretischen und systemtheoretischen Grundlagen für eine gelingende Praxis. Dazu gehört der Konstruktivismus, aber nicht die radikale Variante (jeder Mensch eine Insel), die in manchen Praktikerzirkeln noch immer herumspukt, sondern die geläuterte soziale: Wir werden sozialisiert, leben immer in sozialen Bezügen, benutzen weitgehend die gleiche Sprache, teilen die gleiche Kultur. Ebenfalls gehört die Systemtheorie dazu. Oder sind das etwa verschiedene Ansätze, die man unterscheiden

kann? Neben der Theorie sozialer Systeme lernen die Leser die Theorie komplexer dynamischer Systeme sowie narrative Theorien kennen. Der Sinnbegriff erweist sich dabei als übergreifende Klammer. Hierin zeigt sich die inhaltliche Nähe zur Personorientierten Systemtheorie von Jürgen Kriz. Im dritten Kapitel werden die Logiken systemischer Interventionen dargestellt:

„Letztlich entscheidend bleibt aber die Frage, ob (...) im Gespräch auf eine wertschätzende Weise ein Unterschied zu der Beschreibung des Gegenübers eingeführt wird, der tatsächlich einen Unterschied ‚macht‘.“ (Arist von Schlippe & Jochen Schweitzer, S. 114)

1. Erwartungen und Wünsche wollen aufgegriffen werden, wozu es eine Bündnisrhetorik braucht, die Sicherheit gibt.
2. Der Verzicht auf zielgerichtete Veränderung öffnet den Raum für Selbstorganisation.
3. Der Verzicht auf personenbezogene Zurechnung bedeutet jedoch nicht, in Verantwortungslosigkeit zu verfallen.
4. Ein engagierter Austausch von Wirklichkeitsbeschreibungen führt zwangsläufig zum Diktum Heinz von Foersters: Vermehre die Möglichkeiten!
5. Erwartungs-Erwartungen sind ein Nebel,

der gelichtet werden will.

6. Es wird alles immer nur von einem Beobachter gesagt, es gibt keinen archimedischen Punkt außerhalb unserer Welt.
7. Problemtrancen gilt es aufzuhellen und zu verstören.
8. Alternative Geschichten wollen gefunden werden.
9. Anwalt der Ambivalenz zu sein, bedeutet, einen gesunden Skeptizismus zu pflegen.
10. Selbstreferenz: Lerne, ein guter Beobachter deiner selbst zu werden!

Im vierten Kapitel werden Settings systemischer Interventionen ausgebreitet: von der Familie über die Paarbeziehung, Einzelpersonen (Coaching), die Mediation bis zu Settings im Kontext Organisation. Wie schon im Kapitel zuvor erfolgt dies nicht, ohne immer wieder kleine Fallvignetten einzustreuen, so dass sich die Leser bildlich vorstellen können, was die Prinzipien in der Praxis bedeuten sollen.

Fazit: Ohne Abstriche lesenswert und hilfreich – in Ergänzung zum Vorläuferbuch, aber auch für sich alleine stehend.

Thomas Webers
coaching@thomas-webers.de

Bei amazon.de bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525459041/cr



**Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (2019).
Gewusst wie, gewusst warum.
Die Logik systemischer Interventionen.**

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
ISBN: 978-3-525-45904-1
190 S., 23,00 €

Coaching als Führungskompetenz. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle.

Rezension von Prof. Dr. Frank Strikker

Die drei Autoren Wolfgang Kühl, Andreas Lampert und Erich Schäfer, allesamt sowohl praktizierende Coaches als auch Hochschullehrer an der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena, legen einen Band vor, der den genannten Anspruch einer konzeptionellen Grundlegung für das Format Coaching durch die Führungskraft voll erfüllen kann. Ihre Überlegungen sind eingebettet in die aktuellen Veränderungen in den Erwartungen und Aufgaben von Führung. Ihre zentrale Beobachtung ist, je niedriger die Hierarchiestufen in einer Organisation sind, umso mehr coachen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden.

Als Zielgruppe ihrer Veröffentlichung werden alle Personen angesprochen, die sich intensiv und theoretisch anspruchsvoll mit diesem Format beschäftigen wollen. Coaching durch die Führungskraft erfährt eine umfangreiche Begründung, die konzeptionell entwickelt wird. Somit verdeutlichen die Autoren, was sie mit dem neuen Beratungsformat verbinden, wie sie es analytisch entfalten und wie es praktisch umgesetzt werden kann. Damit kann dieser Band als ein Grundlagenwerk beschrieben werden. Neben ethischen Anforderungen an die Aktivitäten einer Führungskraft betonen sie die reflexiven Herausforderungen, ohne die eine Führungskraft nicht professionell als Coach agieren könne.

Der methodische Ansatz der drei Autoren basiert auf systemischem und lösungsorientiertem Coaching, das durch das Modell der TZI (Themenzentrierte Interaktion) erweitert wird. Die Verbindung von Reflexionsanforderung an die Führungskraft und Veränderung bzw. Transformation als Zielsetzung der Organisation mündet bei den Autoren in einer neuen Wortschöpfung: dem Transflexing. Basierend auf qualitativen Interviews erarbeiten sie Transflexing als ein Konzept,

das Führungskräften eine Orientierung für ihr Handeln als Coach geben kann.

Auf einer praktischen Ebene differenzieren sie drei Typologien für die Führungskraft: das organisationsorientierte Coaching, bei dem die Führungskraft „ihre Führungsaufgaben unter Zuhilfenahme des Coachings erfüllt“ (S. 122), das passungsorientierte Coaching,

„Das Coaching durch die Führungskraft verstehen wir als eigenständig zu fundierendes Beratungsformat und nicht als Führungsstil.“ (Kühl et al., S. 11)

„bei dem Coaching sowohl im Interesse des Mitarbeitenden als auch der Organisation liegt“ (S. 112), und das mitarbeiterorientierte Coaching, das sich als Angebot versteht „zur Entfaltung und Entwicklung der Kompetenzen des Mitarbeitenden“ (S. 123). Die verschiedenen Rollen, die eine Führungskraft als Coach in diesen Settings einnimmt, werden differenziert betrachtet. Die Autoren betonen ausdrücklich, dass die Grundlage eines erfolg-

reichen Coachings in der Haltung der Führungskraft zu finden ist. Neugierde, Offenheit und Wertschätzung charakterisieren sie als zentrale Erfolgsfaktoren.

Im Anschluss an die umfangreichen konzeptionellen Überlegungen werden im zweiten Teil des Bandes ausgewählte Modelle und Beispiele präsentiert. Erfahrene Leser entdecken hier durchaus bekannte Ansätze bei der Hypothesenbildung, der Zielkonkretisierung oder der Bedeutung von Regelkreisen.

Da Führungskräfte wenig Zeit und Ressourcen für eine externe Supervision besitzen, ist sehr zu begrüßen, dass die Autoren mit Intervention und Selbst-Coaching zwei Formate erläutern, die es Führungskräften ermöglichen, sich quasi niederschwellig mit ihren Coaching-Erfahrungen und -Fragen zu beschäftigen.

Fazit: Für versierte Coaches, Ausbilder und Studierende ist der Band sicherlich zu empfehlen. Ob sich die als Coach praktizierende Führungskraft ebenfalls angesprochen fühlt, dürfte eher offen bleiben.

Prof. Dr. Frank Strikker
fs@shs-consult.de

Bei amazon.de bestellen: [www.amazon.de/
exec/obidos/ASIN/3525452802/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525452802/cr)



**Kühl, Wolfgang; Lampert, Andreas & Schäfer, Erich (2018).
Coaching als Führungskompetenz.
Konzeptionelle Überlegungen
und Modelle.**

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
ISBN: 978-3-525-45280-6
279 S., 35,00 €



FORTBILDUNG ZUM **reteaming[®]-Coach**

LÖSUNGSFOKUSSIERTES TEAM-COACHING

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

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

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



Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt 

 anerkannt

Systemische Coaching-Ausbildung

Start: 03./04. April 2020

Wir bieten:

- Enge Verzahnung mit Praxis der Teilnehmer
- Systemtheoretische Fundierung
- Relevante vielfältige Methoden
- Performance & Inhalt
- Erfahrene Praxis- und Fachreferenten
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: € 6.500,- (+ 19% MwSt.)
300 Präsenzstunden (€ 22,-/h),
Frühbucherrabatt € 500,-

Informationen: Dr. Maria L. Staubach & Prof. Dr. Walter Schwertl
Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR
Bernardstraße 112 · 63067 Offenbach am Main
Tel.: 069/90559990 · office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de · Imagefilm: YouTube Schwertl



Coachingausbildung
vom  anerkannt



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

Coachingausbildung 2020
Gruppe 42 Start 26. März
Gruppe 43 Start 29. September

**Weiterbildung
für qualifizierte Coaches**
Coaches u. Führungskräfte an Bord
vom 09.-16. Mai 2020
Das Innere Team /
Das Werte- u. Entwicklungsquadrat
am 15. Juni 2020
Psychoanalyse im Coaching
am 26./27. Oktober 2020
Ausbildung zum Teamcoach
Start 03./04. November 2020

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



PROFESSIO

Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

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

**Nächstes Curriculum
(5x3 Tage)
beginnt am 15.01.2020
in Ansbach (Nürnberg).**

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

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

CuBe

**Start ab
19. März
2020**

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

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

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

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



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



Coaching heißt **Vertrauen**.

Am **08.05.2020** startet unsere
50. Coaching-Ausbildung.

Vertrauen auch Sie uns.

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

Jetzt Infomaterial anfordern!

www.coach-ausbildungen.de | Telefon 0541 98256-773

Christopher Rauen GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück

artop

INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



Aktuelle Angebote der artop-Akademie:

Master Beratung und Beratungswissenschaft
Coaching | Training | Consulting and Human-Centred Design (M.Sc.)
Start: Wintersemester 2020

**Ausbildung Training –
Kommunikation & Verhalten**
Ausbildungsstart: 11.01.2020

Gestaltcoaching
Gestalttherapeutische Ansätze
in Coaching und Organisationsberatung
Ausbildungsstart: 22.01.2020



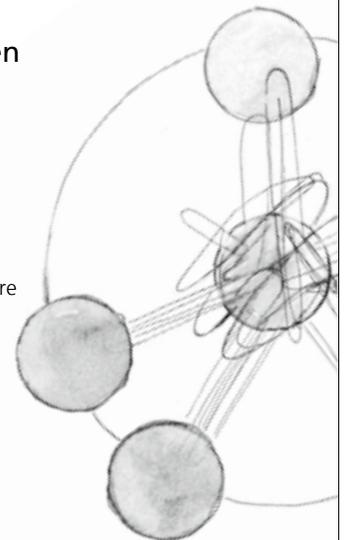
Mehr Informationen und weitere
Ausbildungsangebote unter:
▶ www.artop.de/akademie

artop - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin

Ausbildung - Beratung - Forschung

☎ 030 44 012 99-0

✉ akademie@artop.de



Hier könnte
Ihre Anzeige
stehen

Bewerben Sie jetzt Ihre Coaching-Ausbildung
effektiv und kostengünstig im Coaching-Magazin.

1/8 Seite ab 190,00 Euro

1/4 Seite ab 390,00 Euro

1/2 Seite ab 790,00 Euro

Weitere Informationen finden Sie unter
www.coaching-magazin.de

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

www.coaching.at


Trigon
Zertifizierter
COACH

**Trigon Zertifikatslehrgang Coaching
in Wien & Köln**

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

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

 **DBVC**

 **ACC**
Austrian Coaching Council

 **ISO**
17024

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

- Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)

- Qualifiziert zum
„Coach nach ISO 17024“

Trigon Entwicklungsberatung
für Mensch, Wirtschaft und Gesellschaft eGen
Strubergasse 18, 5020 Salzburg, Austria

Tel: +43 (662) 660 341
E-Mail: salzburg@trigon.at
www.coaching.at – www.trigon.at

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
2	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Lösungsorientiertes Coaching Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p>
3	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Transaktionsanalyse im Coaching Dehner, Ulrich & Dehner, Renate managerSeminare, 49,90 €</p>
4	 <p>Handbuch Systemisches Coaching König, Eckhard & Volmer, Gerda Beltz, 44,95 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
5	 <p>75 Bildkarten für Coaching und Beratung Weidenmann, Sonia & Weidenmann, Bernd Beltz, 47,68 €</p>	 <p>Das große Praxis-Handbuch Business Coaching: Die wirkungsvollsten Werkzeuge für Profis Rückerl, Thomas Wiley-VCH, 26,99 €</p>
6	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>75 Bildkarten für Coaching und Beratung Weidenmann, Sonia & Weidenmann, Bernd Beltz, 47,68 €</p>
7	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die Coaching-Schatzkiste: 150 kostbare Impulse für Entdecker Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p>Handbuch Business-Coaching Migge, Björn Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Coaching (Praxis der Personalpsychologie, Band 2) Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p>Handbuch Systemisches Coaching König, Eckhard & Volmer, Gerda Beltz, 44,95 €</p>
10	 <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesimfluss, ab 45,00 € (gebraucht, gebunden)</p>	 <p>Coaching zu Führungsthemen: Modelle und Anregungen für die Praxis Fischer-Epe, Maren & Reissmann, Martin Rowohlt, 11,00 €</p>

Erfolgsversprechen



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © vlavetal | S. 4, 24 © Corepics VOF | S. 4, 29
© Annette Shaff | S. 5, 34 © sdecret | S. 5, 45 © Who is Danny | S. 5, 50, 52
© Sergey Nivens | S. 5, 55 © sirtravellat | S. 32 © metamorworks | S. 37 ©
everything possible | S. 39 © Stanislav71 | S. 41 © jakkapan | S. 43 © Lucky
Business | S. 47 © Monster Zstudio
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: FROMM GmbH & Co. KG |

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

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme
und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung
der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach
bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr;
eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.
Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen
unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/
oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wie-
dergabe 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 be-
hält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen,
Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen.
Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht
einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Insbesondere in kleineren Un-
ternehmen ist das Du im Kommen, nicht sel-
ten auch über Hierarchiegrenzen hinweg. Diese
Entwicklung stellt nicht nur eine gefühlte Wahr-
heit dar, sondern geht auch aus einer Umfrage
hervor. Mode oder sinnvoller Kulturwandel?

RAUEN: Vermutlich von beidem etwas. Es
kommt eben darauf an, was der Grund und was
das Ziel ist – wenn es das gibt. In den Nieder-
landen und Skandinavien ist die Zivilisation
jedenfalls noch nicht zusammengebrochen,
weil man sich duzt.

EBERMANN: In Schweden löste das ein-
heitliche Duzen eine umständliche und recht
stark von Hierarchie geprägte Sprachordnung
ab, heißt es. Angesichts der Debatte um agile
Unternehmensstrukturen passt das doch heute
hervorragend in den Trend. Wobei nicht nur
der ein oder andere überraschte IKEA-Kunde
erkennen lässt, dass das Duzen hierzulande
noch längst keine Selbstverständlichkeit ist.

RAUEN: Ja, kulturelle Veränderungen sind
schwer, denn die zugrundeliegenden Überzeu-
gungen sind überwiegend unbewusst. Und im
Übrigen hält man seine Verhaltensweisen für
normal und richtig – bis man dann im Ausland
ist und erleben kann, dass es auch anders geht.
Dann kommt der Kulturschock ...

EBERMANN: Für den Kulturschock bedarf
es nicht zwingend einer Auslandsreise. Die
angesprochene Umfrage weist starke bran-
chenspezifische Unterschiede aus. Demnach
hält sich das Sie vor allem unter Beamten
hartnäckig, während es im IT-Bereich eher
selten vorzufinden ist. Ich denke, das über-
rascht Dich nicht ...

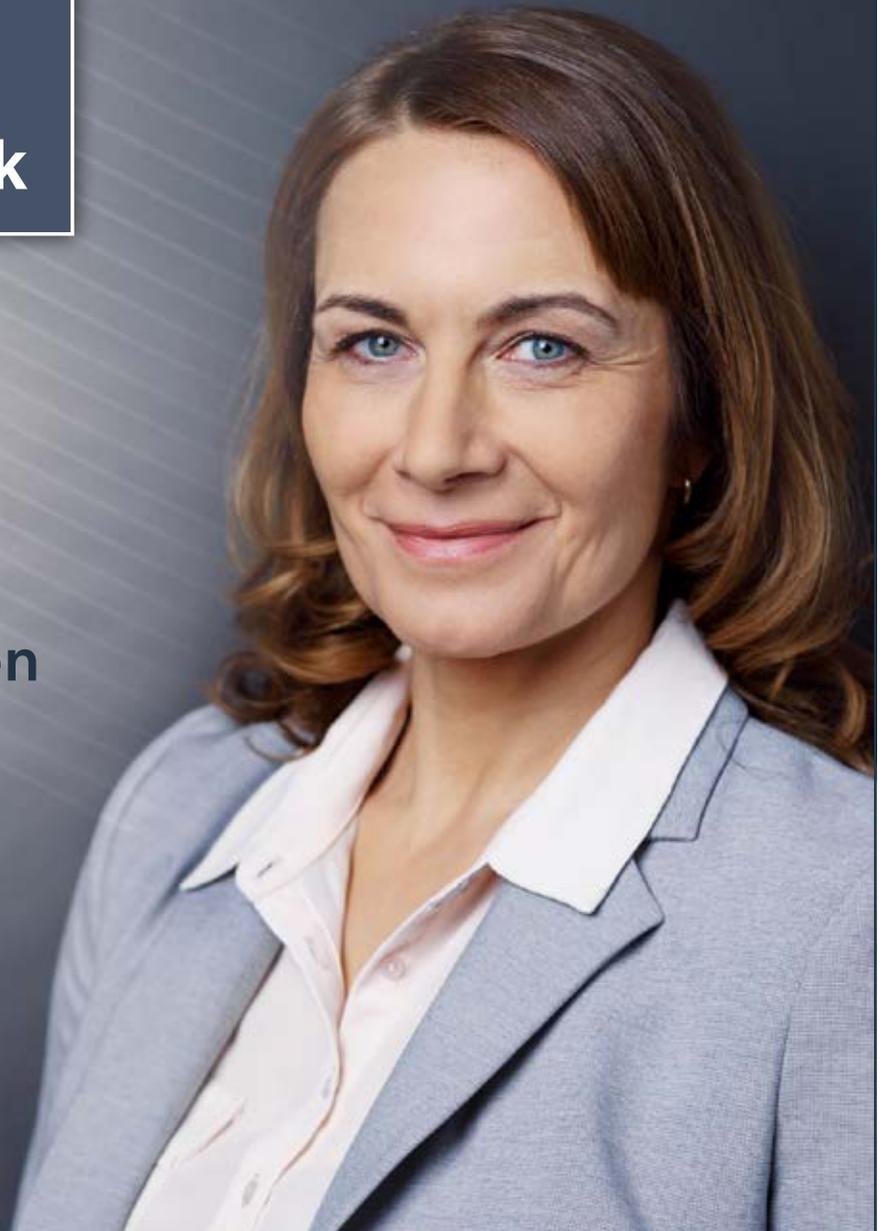
RAUEN: Naja, IT und das Internet sind ja
für manche Leute bis heute Ausland ... äh ...
Neuland.

EBERMANN: In gewisser Weise lag die
Kanzlerin allerdings nicht ganz daneben: Die
Folgen der Digitalisierung sind in ihrem Aus-
maß nur zu erahnen. Die Frage, ob man sich
siezt oder duzt, ist hingegen für jedermann
greifbar. Vielleicht setzt sich früher oder später
die Erkenntnis durch, dass echte Wertschät-
zung ohnehin zwischen den Zeilen zum Aus-
druck kommt ...

RAUEN: ... was für viele Menschen ebenso
schwer greifbar ist. Nicht jeder kann zwischen
den Zeilen lesen – oder ist gewohnt, es zu tun.
Insofern ist das Duzen schon plakativer und
schafft eine scheinbare Nähe, die gefühlt Kom-
plexität reduziert. Und dieses Bedürfnis dürfte
sich noch deutlich steigern. Vielleicht ist das
ja der eigentliche Kulturwandel?



COACH
Datenbank



- Modernes Design
- Erweiterte Funktionen
- Mobile Optimierung
- **Mehr Sichtbarkeit**

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



Über 950

Professionelle
Business-Coaches



Qualität

Einstufung aller
Coaches durch
Fachpersonal



Experten

Detailliertes
Coach-Profil



Persönlich

Persönliche
Betreuung & Vermittlung



Haben Sie Fragen?
Wir beraten Sie gerne!

 www.coach-datenbank.de

 datenbank@rauen.de

 +49 541 98256-777

Coaching mit Neuroimagination®

Neuroimagination® vereint das Wissen der Stress- und Hirnforschung für nachhaltiges Coaching.



DBVC
anerkannte Weiterbildungen

Coachingausbildung zum Neuroiminations-Coach®

Selbststeuerung, Neuro-Agility, Empowerment: Die Verbindung von kognitiven und emotionalen Prozessen, die für lösungs-, ressourcen- und zielorientiertes Coaching nötig ist, wird mit Neuroimagination® erreicht. Inhalte: integrative Coachingkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung, Neuroscripting, Embodiment, Neuroagile Führung, Gesundheitsprävention, Stressfolgen- und Burnout-Soforthilfe, Volitionstraining, Retention Health Management für Organisationen.

Fragen Sie uns – wir beraten Sie gern: Tel. 0681 938 65 750 | info@brainjoin.com