

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 3/2015*

Wissen will frei sein

# Danke für Ihre Fairness!

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

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

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Praxis**  
Coaching in China | S 30

**Spotlight**  
Achtsamkeitsboom | S 36

**Wissenschaft**  
Online Coach-Profil | S 48

## **Der Einsatz von Kunst im Coaching-Prozess**

Günter A. Menne im Interview | S 12



**Ausgabe 3 | 2015**

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



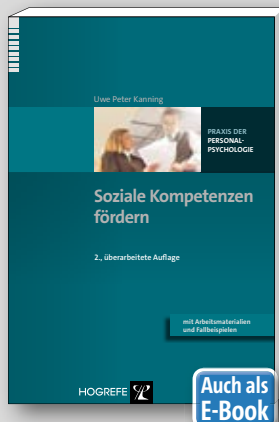
Annelen Collatz · Rainer Sachse

## Klärungsorientiertes Coaching

2011, 162 Seiten,  
€ 26,95 / CHF 36,90  
ISBN 978-3-8017-2391-0

Auch als E-Book

Beim klärungsorientierten Coaching werden die bewährten und wirksamen Ansätze der klärungsorientierten Psychotherapie auf den Bereich des Coachings übertragen und passende Interventionsstrategien abgeleitet. Die Beziehungsgestaltung wird ebenso thematisiert wie die Problemerkklärung und -definition, die Klärung und Veränderung relevanter Schemata, der Umgang mit Persönlichkeitsstilen und schließlich die Interventionen bei spezifischen Problemstellungen. Der Band liefert ein praktisch erprobtes, transparentes Konzept für den kompletten Coaching-Prozess.



Uwe Peter Kanning

## Soziale Kompetenzen fördern

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 10)  
2., überarb. Auflage 2015,  
VI/139 Seiten,  
€ 24,95 / CHF 32,50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / CHF 26,90)  
ISBN 978-3-8017-2697-3

Auch als E-Book

Der Band liefert eine Darstellung unterschiedlicher Methoden zur Diagnose sozialer Kompetenzen und geht auf die Frage ein, wie sich soziale Kompetenzen im Rahmen der Personalentwicklung fördern lassen. Neben fachlichen Kompetenzen sind soziale Kompetenzen zu einer Schlüsselvariablen der Personalauswahl und -platzierung geworden. Der Band beschäftigt sich mit der Entstehung sozial kompetenten Verhaltens und diskutiert die Ursachen für sozial inkompetentes Verhalten. Er stellt unterschiedliche Methoden zur Diagnose sowie zur Förderung sozialer Kompetenzen dar.



Fredrike P. Bannink

## Lösungsfokussierte Fragen

Handbuch für die lösungsfokussierte Gesprächsführung

2015, 294 Seiten,  
€ 36,95 / CHF 45,90  
ISBN 978-3-8017-2635-5

Auch als E-Book

Schritt für Schritt wird hier die Praxis des lösungsorientierten Arbeitens anhand von 1001 lösungsfokussierten Fragen für den allgemeinen Gebrauch, für spezielle Situationen sowie für spezielle Klientengruppen erläutert. Psychotherapeuten, Berater, Coaches, Supervisoren, Trainer und Führungskräfte erhalten einen Leitfaden an die Hand, wie sie ihre Gespräche respektvoll und lösungsorientiert führen können.



Christopher Rauen

## Coaching

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 2)  
3., überarb. u. erw. Aufl. 2014,  
VII/135 Seiten,  
€ 24,95 / CHF 32,50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / CHF 26,90)  
ISBN 978-3-8017-2591-4

Auch als E-Book

Die überarbeitete und erweiterte 3. Auflage dieses Bandes aus der Reihe »Praxis der Personalpsychologie« dient als übersichtliches Nachschlagewerk für Personalmanager und anwendungsorientierte Wissenschaftler, die sich mit dem State of the Art dieser Beratungsdisziplin vertraut machen möchten. Dabei werden sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen und sinnvolle Einsatzzwecke des Coachings begründet dargestellt und die Vorgehensweisen bewährter Beratungsarbeit erläutert. Das Werk ermöglicht damit einen fundierten Einstieg in die Praxis des Coachings.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Merkelstraße 3 · 37085 Göttingen · Tel.: (0551) 99950-0 · Fax: -111  
E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de

## Editorial



Wenn man über „Coaching“ spricht, dann kommt man zwangsläufig irgendwann auf die Vokabel „Professionalisierung“. Was das letztendlich bedeutet und wie eine Professionalisierung des Coachings erreicht werden kann, dazu gibt es viele verschiedene Konzepte und Ansätze. Manche sprechen von einheitlichen Coaching-Ausbildungen mit Lehrstandards, einige von einer Akademisierung – Coaching an Hochschulen als Studienfach –, andere von einem gewissen Methoden-Pool, auf den sich alle einigen können, viele von einer Anerkennung des Berufs „Coach“, was mit bestimmten Standards in der Ausübung einherginge. Dabei gefällt dem einen vielleicht nicht, dass seine Methode aus dem „Standardrahmen“ fallen würde, dem anderen, dass er in seiner erfolgreichen und fundierten Coach-Ausbildung keine „Coaches“ mehr ausbilden dürfte. Wer hat Recht? Viele Wege führen nach Rom ...

Worüber sich aber wahrscheinlich alle einig sein dürften, die das Wort Professionalisierung in den Mund nehmen, ist, dass Coaching weiterhin Bestandteil wissenschaftlicher Überlegungen und Studien sein muss. Denn nur so gewinnt man schließlich (stichhaltige) Erkenntnisse. Umso bizarrer mutet es an, wenn man wissenschaftliche Studien, beispielsweise zur Erklärung der Wirkungsweise des Coachings oder zum Bild des Coachings unter Führungskräften (über beides berichtete das Coaching-Magazin), geradezu sabotiert: In Online-Erhebungen mit Diskussionsplattformen tummeln sich stets einige wenige Personen, die aufgrund der (vermeintlichen!) Anonymität im Netz meinen, alle Schranken guten Benehmens fallen lassen zu können, die Studie zu diskreditieren und den Studienleiter zu beleidigen – und ihre Sicht der Dinge stur und am lautesten hinauszubrüllen. Ein wissenschaftlicher Diskurs und sachliche Kritik sind vollkommen irrelevant.

Gegen diesen (kleinen aber omnipräsenten) Personenkreis gibt es ein Mittel, wie in der Rubrik „Bad Practice“ herausgestellt wird: *Don't feed the troll.*

Wir freuen uns über Ihre Diskussionsbeiträge im Coaching-Board ([www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)). Aber natürlich freuen wir uns auch über Ihren Leserbrief an [redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de).

Ihr

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

Dawid Barczyński  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Burn-out: Vor allem Junge fühlen sich gefährdet | S 6  
6. Berliner Coachingtag des artop-Institutes | S 6  
Online-Check: psychische Gesundheit in Unternehmen fördern | S 7  
Machtwille weiterhin Voraussetzung für Top-Führungsposition | S 7  
Prof. Dr. Peter Kruse verstorben | S 8  
Fehlender „Cultural Fit“ häufige Ursache von Managerscheitern | S 8  
Empathie maßgeblich für erfolgreiche Teamarbeit | S 8  
Führungskräfteentwicklung: Einzel-Coaching beliebt | S 9  
FHNW-Kongress 2016: Keynotes stehen fest | S 9

– Verbandslandschaft –

dvct: Coach & Trainer Award 2015 | S 10  
RTC-Mitglieder einigen sich auf Grundaussagen | S 10  
Coaching Tag 2015: ICF feiert Verbandsjubiläum | S 11  
DBVC Promotions-Kolloquium | S 11

– Portrait –

Günter A. Menne | S 12

– Konzeption –

Psychologisches Kapital fördern durch Coaching | S 20

– Praxis –

Wie sich Frauen in einer Männerdomäne behaupten können | S 25  
Coaching in China | S 30

– FAQ –

Fragen an Wolfgang Schmidt | S 35

– Spotlight –

Vom Achtsamkeitsboom zu holistischer Führung | S 36



Foto: Heike Fischer, Köln

– Portrait –

**Günter A. Menne**

Der Einsatz von Kunst im Coaching-Prozess

| S 12



– Konzeption –

**Psychologisches Kapital fördern durch Coaching**

Wie können psychologische Ressource und positive Interventionen, die das psychologische Kapital von Mitarbeitern und Führungskräften stärken und damit ihre Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit fördern, gezielt im Coaching eingesetzt werden?

| S 20



– Praxis –

**Wie sich Frauen in einer Männerdomäne behaupten können**

| S 25



– Praxis –

**Coaching in China**

| S 30



– Spotlight –  
**Vom Achtsamkeitsboom  
zu holistischer Führung**

In der Coaching-Branche ist ein Gesundheits- und Achtsamkeitsboom zu beobachten. Das könnte eine Abkehr von einem wenig nachhaltigen, rein zahlengetriebenen Management spiegeln, der den Verschleiß von Mitarbeitern in Kauf nimmt.

| S 36



– Wissenschaft –

**Das Coach-Profil in der Online-Datenbank**

Ein Profil in einer Coach-Datenbank ist für Coaches ein wichtiges Marketing-Instrument. Doch wie lesen Einkäufer solche Coach-Profile? Wie wichtig sind einzelne Daten oder das Foto und lässt sich daraus für Coaches eine Handlungsempfehlung für die eigene Darstellung ableiten?

| S 48



– Philosophie/Ethik –  
**Wisdom wins**

Wo immer Tugenden wie Weisheit, Gerechtigkeit oder Besonnenheit gelebt werden, entstehen Quellen der Inspiration, Begeisterung und Motivation.

| S 54

– Coaching-Tool –

K-I-E Commitment-Prozess –

Gemeinsam getragene Entscheidungen

| S 41

– Bad Practice –

Trolle im Wissenschaftsdiskurs. Ein Erlebnisbericht

| S 45

– Wissenschaft –

Das Coach-Profil in der Online-Datenbank.

Was überzeugt betriebliche Einkäufer bei der Coach-Suche?

| S 48

– Philosophie/Ethik –

Wisdom wins – Mit Weisheit führen.

Warum wir Tugenden des Wirtschaftens brauchen

| S 54

– Rezensionen –

Professionell coachen

| S 60

Existentielles Coaching

| S 61

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Führungsstil

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

## Burn-out: Vor allem Junge fühlen sich gefährdet

**Gemäß den Ergebnissen einer Online-Befragung deutscher und österreichischer Entscheider sehen sich insbesondere junge Führungskräfte der Burn-out-Gefahr ausgesetzt. Eine häufige Ursache: unzureichende Vorbereitung auf die Führungsfunktion. Als Präventivfaktoren werden hingegen Sinn, Kollegialität und Wertschätzung identifiziert.**

Für den aktuellen Hernstein Management Report „Gesundheit und Vitalität“ befragte das Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien insgesamt 1.079 Führungskräfte in Deutschland und Österreich zu den Themen Burn-out und Gesundheit. Den Ergebnissen zufolge beschäftigt das Thema Burn-out insbesondere junge Führungskräfte, die über eine vergleichsweise geringe Führungserfahrung von ein bis drei Jahren verfügen. 50 Prozent der Befragten dieser Kategorie gaben an, sich zumindest als teilweise gefährdet zu betrachten. Zum Vergleich: Ein Drittel der Gesamtheit der Befragten sieht sich den Ergebnissen zufolge tendenziell einem Burn-out-Risiko ausgesetzt, fünf Prozent halten sich für akut gefährdet.

Das altersspezifische Gefährdungsempfinden sehen die Studienverantwortlichen in einer mangelhaften Vorbereitung auf neue Funktionen begründet. „Häufig werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgrund von fachlichen Kompetenzen befördert. Doch oft sind sie für die damit verbundene Übernahme von Personalverantwortung ungenügend vorbereitet“, erklärt Eva-Maria Ayberk, Leiterin des Hernstein Instituts, und warnt: Der Aufstieg zur Führungskraft bringe „unvorhersehbare Herausforderungen auf psychologischer und kommunikativer Ebene mit sich“.

Dass eine als positiv erlebte Arbeitsumgebung Stress reduziert und das (empfundene) Burn-out-Risiko mindert, kann nicht überraschen. Doch welche Aspekte sind diesbezüglich von Bedeutung? Das Hernstein Institut identifizierte drei Präventivfaktoren: das Gefühl, die

eigene Tätigkeit als sinnvoll zu erleben, eine kollegiale Atmosphäre und das Erfahren von Wertschätzung durch die Vorgesetzten. Nach Meinung des Instituts nimmt jedoch auch das Selbstmanagement eine gewichtige präventive Rolle ein: Besonders wichtig sei es, „die eigenen Stressmuster zu kennen und zu durchbrechen“, rät Ayberk. (de)

[goo.gl/1SfsCY](http://goo.gl/1SfsCY)



## 6. Berliner Coachingtag des artop-Institutes

**Am 08.05.2015 fand der 6. Berliner Coachingtag von artop, Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, statt. Ein Vor-Ort-Bericht von Anne Haker.**

Beim 6. Berliner Coachingtag im Mai setzte artop auf das Erfolgsrezept der letzten Veranstaltung im Jahr 2013 und so fand sich eine überschaubare Runde von knapp über 100 Teilnehmern um 10:00 Uhr im Soho House Berlin zum diesjährigen Thema „Coaching zwischen Profession und Methode“ ein. Während ca. ein Drittel der Teilnehmer bereits zum wiederholten Male mit dabei war, gab es überwiegend neue Gesichter zu sehen, viele davon Ausbildungs-Alumni von artop.

Den Einstieg machte der Mitbegründer und Partner des Institutes, Dr. Thomas Bachmann. Er fokussierte dabei auf die Beziehung als Grundlage jedes Coachings – nicht nur die Beziehung und den guten Kontakt zwischen Coach und Klient, sondern auch den Kontakt zu mir selbst und zu meiner Umwelt. „Coaching ist eine Beziehung, in der Kontakt zu etwas Neuem entstehen kann“, gab er den Teilnehmern als Tagesmotto mit.

An diese Aussage knüpfte Dr. Wolfgang Looss an und stellte die Frage in den Raum: „Wie kommt man dahin, eine solche Beziehungsfä-

higkeit zu entwickeln und damit letztlich ein guter Coach zu werden?“ In seinen Antwortideen würdigte er dabei sowohl den handwerklichen Teil von Coaching als auch den künstlerischen Aspekt, der Eigenes erschafft und sich von den Sicherheit vermittelnden Tools und vorgegebenen Prozessen löst. „Richtungweisend ist der eigene Lernhunger – es gibt kein vorgegebenes perfektes Curriculum“, so sein Fazit.

Nach einer Mittagspause, die zum gegenseitigen Austausch mit freudig begrüßten Bekannten oder neuen Kontakten genutzt wurde, waren zwei Workshops im Angebot. Der Philosoph Dr. Thomas Stölzel lud ein, sich über Ideen zum „Zwischen“ in der Beziehung zwischen ich und du auszutauschen. Nach einigen anspruchsvoll-theoretischen Vorüberlegungen konnte in zwei praktischen Übungen die bewusste Beziehungsgestaltung über einen Fokus auf das „Zwischen“ erlebt werden – zunächst zwischen mir und einem Gegenstand, dann zwischen mir und meinem Gegenüber.

Auch im parallel dazu stattfindenden Workshop mit Dr. Christoph Schmidt-Lellek gab es einen anregend bunten Strauß an philosophischen Gedanken: Von den vier Ebenen des Wissens und dem sokratischen Dialog ging es über Martin Bubers dialogischem Prinzip hin zur postmodernen Philosophie mit dem Paradox der Anerkennung von Jessica Benjamin.

In der Abschlussdiskussion auf dem Podium mit Dr. Thomas Bachmann und Dr. Astrid Schreyögg wurden verschiedene Themen wie Augenhöhe im Coaching oder die Notwendigkeit von Standards mit großer Einigkeit erörtert. Eine Einigkeit, die sich durch die ganze Veranstaltung zog.

Dr. Thomas Bachmann war mit dem sehr harmonischen Tag zufrieden: „Wir haben dieses Mal bewusst bei der Wahl der Referenten keine Polaritäten geschaffen, sondern auf Herzlichkeit gesetzt.“ Dieses Konzept ging auf und so war die allgemeine Atmosphäre eine von wohlwollender Einigkeit. Der ein oder andere mag die engagierten Diskussionen der letzten Veranstaltung vermisst haben, die meisten aber

beurteilten die erlebte Harmonie als passend zur aktuellen Situation der Coaching-Branche. Oder mit den Worten von Thomas Bachmann: „Coaching läuft einfach gut.“ (Anne Haker)

[goo.gl/yIXroh](http://goo.gl/yIXroh)



### Online-Check: psychische Gesundheit in Unternehmen fördern

**Mit einem Online-Check sollen Arbeitgeber bei der Förderung der psychischen Gesundheit in ihrem Unternehmen unterstützt werden. Das Angebot wird von der INQA kostenlos zur Verfügung gestellt.**

Nach aktuellen Studien nehmen psychische Belastungen und Erkrankungen in Deutschland zu. Nur ein Beispiel: In ihrem Depressionsatlas 2015 kommt die Techniker Krankenkasse zu dem Ergebnis, dass sich depressive Symptome in deutschen Unternehmen zu einer häufigen Ursache krankheitsbedingter Mitarbeiterausfälle und somit zu einer herausfordernden Aufgabe für das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt haben. Hier setzt ein neues Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) an, das im Rahmen des Projekts Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA) kostenlos bereitgestellt wird. Der onlinebasierte Check soll Arbeitgeber, Personalverantwortliche und Beauftragte für Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz bei der Analyse, wie gut ihr Unternehmen in Sachen psychischer Gesundheit aufgestellt ist, und bei der Entwicklung passender Maßnahmen zur Förderung dieser unterstützen.

Der Check, dessen Bearbeitung nach Angaben der Anbieter 30 bis 60 Minuten beansprucht, ist modular aufgebaut. Mithilfe eines Ampelsystems könne der Handlungsbedarf in mehre-

ren Themenbereichen ermittelt werden – etwa in den Bereichen Unternehmenskultur, mitarbeiterorientierte Führung oder Förderung der psychischen Gesundheit. Anhand einer individuellen Priorisierung können für jedes Thema passende Maßnahmen festgelegt werden, heißt es in einer Mitteilung. Hierbei erhalten die Nutzer wertvolle Hinweise und praktische Tipps zu möglichen Schritten.

Die INQA wurde im Jahr 2002 als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften, Stiftungen und Arbeitgebern ins Leben gerufen und versteht den Einsatz für mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft am Standort Deutschland als ihre Aufgabe. Ziel des Projekts psyGA ist es, sowohl Personalverantwortliche als auch Beschäftigte darüber zu informieren, wie Stress und psychischen Belastungen im Kontext Arbeit entgegengewirkt werden kann. Die Projektleitung obliegt dem Dachverband der betrieblichen Krankenversicherungen. (de)

[goo.gl/rJQMtb](http://goo.gl/rJQMtb)



### Machtwille weiterhin Voraussetzung für Top- Führungsposition

**Trotz eines aktuell vielfach formulierten Bedarfs an neuen Führungsstrukturen weisen Top-Führungskräfte in Unternehmen der DACH-Region einer Studie zufolge weiterhin starkes Machtstreben auf. Zugleich gilt jedoch: Je höher die erreichte Managementebene ist, desto stärker fällt die Bereitschaft einer Führungskraft aus, Mitarbeiter aktiv zu unterstützen.**

Ein ausgeprägter Machtwille ist weiterhin Voraussetzung für das Erreichen einer Top-Führungsposition in Unternehmen der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz). So lautet das Ergebnis einer auf Persönlich-

keitsprofilen basierenden Studie, die das auf Personaldiagnostik spezialisierte Beratungsunternehmen Metaberatung unter 3.895 Führungskräften durchführte. Insbesondere Top-Führungskräfte wiesen demnach ein starkes Machtstreben auf. „Die Top-Manager in der DACH-Region werden auf der Karriereleiter immer noch sehr traditionell nach ihrer Machtmotivation ausgewählt“, schlussfolgert Dr. Rainer Neubauer, Geschäftsführer von Metaberatung. 2015 veröffentlichte Ergebnisse einer Studie des von Coach Gudrun Happich geführten „Galileo . Instituts für Human Excellence“ können hiermit in Verbindung gebracht werden. So brachte Happich in Erfahrung, dass deutsche Unternehmen für neue Führungsmodelle mehrheitlich nicht offen seien.

Von Metaberatung festgestellt wurde zudem ein Zusammenhang zwischen der von einer Führungskraft erreichten Führungsebene und ihrer Bereitschaft, Mitarbeiter selbstlos in deren Entwicklung zu fördern. Diese Haltung ist gemäß der Studie in den mittleren und oberen Ebenen besonders stark ausgeprägt. Selbstloses Handeln werde beim Karrierestart häufig als hinderlich wahrgenommen, beim späteren Aufstieg jedoch vom Unternehmen eingefordert, erläutern die Studienverantwortlichen.

Wie sind die Ergebnisse einzuordnen? Ein Wandel der Arbeits- und Führungswelt ist Gegenstand zahlreicher aktueller Studien. Zunehmende Komplexität und Schnelllebigkeit des Managementalltages bedingen einen Bedarf an neuen, weniger linienhierarchisch geprägten Führungsstrukturen, lautet der Tenor. „Trotz der propagierten Verbreitung von Teamwork, Kooperations- und Netzwerk-Strukturen hat sich daran in der Praxis nur wenig geändert“, erklärt Neubauer mit Blick auf die Auswahl von machtbewussten Führungskräften für das Top-Management und mahnt an: „In Zukunft wird sich der moderne Führungsstil jedoch noch stärker neuen Trends in der Unternehmenskultur anpassen müssen.“ Führungskräfte müssten zukünftig etwa stärker moderierend tätig werden, um Teams zum Erfolg zu bringen. Die insbesondere bei Führungskräften der höheren und obersten Ebenen festgestellte Bereitschaft, sich selbst zurückzunehmen



und Mitarbeiter zu unterstützen, sei hierbei ein wesentliches Persönlichkeitsmerkmal, so die Studienautoren. (de)

[goo.gl/Z4zi2Q](http://goo.gl/Z4zi2Q)



## Prof. Dr. Peter Kruse verstorben

**Der Bremer Psychologe, Wissenschaftler und Unternehmer Prof. Dr. Peter Kruse ist im Alter von 60 Jahren an Herzversagen gestorben.**

Er galt als Visionär und Vordenker digitaler und – damit verbunden – auch gesellschaftlicher Entwicklungen und Veränderungen. Am 01.06.2015 ist der renommierte Wissenschaftler Prof. Dr. Peter Kruse im Alter von 60 Jahren unerwartet an Herzversagen verstorben, wie das von Kruse gegründete Bremer Beratungsunternehmen nextpractice mitteilte. „Wir werden seine Klugheit, Analysekraft und die beharrliche Kompromisslosigkeit, mit der er jede Aufgabe anging, in lebendiger Erinnerung behalten“, gedenkt das Unternehmen seines Ideengebers, der noch große Pläne gehabt habe: „Er wollte einen Lebenstraum verwirklichen und in Ergänzung zu nextpractice ein Institut aufbauen, das ein besseres Verständnis für das komplexe Miteinander in unserer Gesellschaft schafft und Diskursprozesse für eine lebenswertere Welt initiiert.“

Als Wissenschaftler widmete sich Kruse der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken – einem Forschungsfeld, das auch starken Einfluss auf die Ansätze seiner späteren Beratungstätigkeit hatte. So lag deren Schwerpunkt auf der Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf unternehmerische Belange.

Neben seiner Beratungstätigkeit befasste sich Kruse – ebenfalls aus der systemischen Perspektive des Netzwerkforschers – verstärkt mit

ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen wie dem von fortschreitender Digitalisierung geprägten Wandel der Führungs- und Arbeitswelt. In diesem Kontext zeichnete sich Kruse maßgeblich für das Projekt „Forum Gute Führung“ verantwortlich, das sich seit September 2012 im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) mit den bestehenden und zukünftigen Anforderungen guter Führungsarbeit auseinandersetzt. Die in der Publikation „Führungskultur im Wandel“ zusammengetragenen Projektergebnisse erfuhren Ende 2014 große mediale Beachtung. Bereits 2010 thematisierte Kruse die Auswirkungen der Digitalisierung auf das menschliche Miteinander in der Enquete Kommission für „Internet und digitale Gesellschaft“ im Deutschen Bundestag. (de)

[goo.gl/89mS8I](http://goo.gl/89mS8I)



## Fehlender „Cultural Fit“ häufige Ursache von Managerscheitern

**Relevante Gründe für das Scheitern von Top-Führungskräften sind fehlende Netzwerk- und Teambildung sowie ein Nichtankommen in der Unternehmenskultur, so das Ergebnis einer Umfrage unter Aufsichtsräten.**

Woran scheitern Manager? Die Unternehmensberatung Rochus Mummert widmete sich dieser Frage anhand einer Umfrage unter Aufsichtsratsmitgliedern deutscher Unternehmen. Das Ergebnis der Umfrage: Unzureichende Netzwerk- und Teambildung sowie insbesondere ein fehlender „Cultural Fit“ – die mangelhafte Anpassung an die Unternehmenskultur – sind häufige Ursachen, die Top-Führungskräfte nach Meinung der Befragten scheitern lassen. Dr. Carlo Mackrodt, Personalberater und Partner bei Rochus Mummert, mahnt daher ein Umdenken im

Onboarding-Prozess bei Vorstandsbesetzungen an und sieht hierbei die Aufsichtsräte in der Verantwortung: „Statt reibungsloser Ein- und zügiger Integration in die Unternehmenskultur stehen bei vielen Aufsehern vor allem Ergebnisse und Kennzahlen ganz oben auf der Wunschliste.“ (de)

[goo.gl/x66yMV](http://goo.gl/x66yMV)



## Empathie maßgeblich für erfolgreiche Teamarbeit

**Einer aktuellen US-Studie zufolge ist die Empathie-Fähigkeit der Gruppenmitglieder ausschlaggebend für den Erfolg von Teamarbeit – unabhängig davon, ob diese in virtuellen oder konventionellen Gruppen organisiert ist.**

Welche Faktoren bzw. Eigenschaften der Gruppenmitglieder sind für erfolgreiche Teamarbeit von Bedeutung? Dies wollte US-Psychologe Christopher Chabris, tätig am Union College in Schenectady (New York), am Albany Medical College (New York) sowie am MIT Center for Collective Intelligence in Cambridge (Massachusetts), anhand einer Studie herausfinden. Die Ergebnisse: Neben der Fähigkeit der Teammitglieder, eine effektive Aufgabenverteilung vorzunehmen, sei deren Empathie-Fähigkeit bzw. emotionale Intelligenz von besonderer Bedeutung für die Funktionalität einer Gruppe. Dies gelte sowohl hinsichtlich der Arbeit in konventionellen „Face-to-face-Teams“ als auch in Bezug auf die – im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung immer häufiger praktizierte – Arbeit in virtuellen, ortsunabhängigen Teams.

Die Studie basiert auf dem sogenannten „Reading the Mind in the Eyes“-Verfahren (RME), mit dem die Empathie-Fähigkeit der Probanden gemessen wurde. Die insgesamt 272 Teil-

nehmer mussten anhand von Fotos, welche die Augen jeweils einer Person zeigen, einschätzen, in welchem emotionalen Zustand sich die dargestellten Personen befinden. Zuvor bearbeiteten die Probanden über einen Zeitraum von 90 Minuten ihnen gestellte Aufgaben in jeweils vierköpfigen Teams – einige im „Face-to-face-Setting“, andere online mittels eines rein textbasierten Chatprogramms. Wie sich zeigte, erzielten die Teilnehmer, deren Teams die Aufgaben zuvor erfolgreich bearbeitet hatten, – unabhängig von der Art der Zusammenarbeit – auch im „Mind-Reading“ durchschnittlich höhere Werte.

Zudem wurde eine geschlechtsspezifische Korrelation festgestellt, die sich ebenfalls anhand des Faktors der Empathie-Fähigkeit erklären lasse. Im Vergleich zu von Männern dominierten Gruppen bearbeiteten Teams, die sich überwiegend aus Frauen zusammensetzten, die ihnen gestellten Aufgaben mit größerem Erfolg. Zugleich erzielten Frauen im Schnitt bessere „Empathie-Werte“. Mit 52 Prozent wies die Erhebung einen leichten Überhang an männlichen Teilnehmern auf. (de)

[goo.gl/dNokCa](http://goo.gl/dNokCa)



### **Führungskräfteentwicklung: Einzel-Coaching besonders beliebt**

**Bezüglich der eigenen Weiterbildung bevorzugen Führungskräfte Formate mit sozialem Charakter. So lautet das Ergebnis einer Umfrage, die zudem das Einzel-Coaching als das unter Managern beliebteste Format erkennt.**

Was erwarten Führungskräfte von der eigenen Weiterbildung? Welche Formate erachten sie als besonders attraktiv? Diese und weitere Fragen stellte der Beratungs- und Weiterbil-

dungsanbieter „ComTeam“ 432 Fach- und Führungskräften im deutschsprachigen Raum mittels einer Online-Erhebung. Den Ergebnissen zufolge versprechen sich Entscheider von der eigenen Weiterbildung vor allem Ideen, Inspiration und Innovationskraft. Interessiert sind sie insbesondere an Formaten, die einen „stark sozialen Charakter“ aufweisen, heißt in einer Mitteilung der Studienautoren. Ganz oben in der Gunst der Befragten steht das Einzel-Coaching. 84 Prozent der Teilnehmer bewerteten dessen Attraktivität als hoch bis sehr hoch. Ebenfalls überwiegend positiv bewertet wurden Seminare und einzelne Trainings sowie die kollegiale Supervision.

### **Themenpräferenz abhängig von Führungserfahrung**

Hinsichtlich der Frage, welche Themen die Studienteilnehmer in Qualifizierungsmaßnahmen präferiert angehen, zeigt sich ein altersspezifisches bzw. durch den Grad der Führungserfahrung beeinflusstes Bild. Für erfahrene Führungskräfte sind demnach folgende Themen und Anliegen besonders attraktiv:

- » Changemanagement
- » Selbstreflexion, Boxenstopp, Achtsamkeit
- » gesund Führen, Resilienz stärken, Work-Life-Balance

Jüngere bzw. weniger erfahrene Entscheider halten hingegen die folgenden Themen für besonders wichtig:

- » Führungsgrundlagen
- » Vier-Augen-Gespräche, Mitarbeiter-Coaching
- » eigene Konfliktfähigkeit, produktiv Streiten, effektive Konfliktkommunikation

### **Führungskräfte zeigen Eigeninitiative**

Bei der Wahl des passenden Angebotes zeigen Führungskräfte Eigeninitiative. 77 Prozent der Befragten gaben an – etwa mittels Recherche im Kollegenkreis oder über das Internet – eigenständig und initiativ nach Weiterbildungsmöglichkeiten zu suchen. Autonom entschieden wird den Ergebnissen zufolge

jedoch in der Regel nicht. In 50 Prozent der Fälle geht die finale Entscheidung, welches Angebot wahrgenommen wird, vom direkten Vorgesetzten aus. Zu 27 Prozent entscheidet die Personalabteilung des Unternehmens hierüber. (de)

[goo.gl/B2CqgM](http://goo.gl/B2CqgM)



### **FHNW-Kongress 2016: Keynotes stehen fest**

**Die FHNW gab Keynote-Speaker für den 4. Internationalen Coachingkongress „Coaching meets Research“ bekannt.**

Vom 14.–15.06.2016 findet der 4. Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research“ der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten (Schweiz) statt. Die Veranstaltung wird das Thema „Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching“ zum Gegenstand haben. Folgende Keynote-Speaker stehen bereits fest: Coaching-Pionierin Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Carol Kauffman (Expertin für Positive Psychologie und Coaching, Institute of Coaching, USA), Coaching-Nachwuchsforscher Tim Theeboom (Universität Amsterdam) und Dr. David Peterson (Leiter Coaching und Leadership Development bei Google, USA).

Mit dem Kongress soll eine Brücke zwischen aktuellen Erkenntnissen aus Forschung und Wissenschaft und neuen Praxisentwicklungen geschlagen werden. Neben Coaches und Forschern adressiert der 4. Internationale Coachingkongress insbesondere auch Weiterbildner sowie Coaching- und HR-Verantwortliche von Unternehmen. (de)

[goo.gl/maIKCg](http://goo.gl/maIKCg)





## Coach & Trainer Award 2015

**Der dvct vergibt 2015 zum sechsten Mal seinen Coach & Trainer Award. Die Entscheidung erfolgt im November während des dritten Kongresses des Verbandes.**

Der seit 2010 jährlich durch den Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) vergebene Coach & Trainer Award wurde für das Jahr 2015 erneut ausgeschrieben. Prämiert werden möglichst innovative Konzepte aus den Bereichen Coaching und Training. Bis Ende Juni waren Praktiker beider Professionen aufgerufen, sich zu bewerben.

Sechs Bewerber erhalten die Gelegenheit, eine Jury in einer Vorrunden-Präsentation von ihrem Konzept zu überzeugen. Drei Teilnehmer ziehen in das Finale ein, das am 23.11.2015 im Rahmen des dritten Kongresses des dvct in Frankfurt am Main (Thema: „Zeit für Kunden“) stattfinden wird. Das Gewinner-Konzept wird hier auf Basis 60-minütiger Präsentationen ermittelt. Die Final-Jury setzt sich aus fünf Vertretern des dvct und der Wirtschaft sowie dem Kongress-Publikum, das als sechstes Mitglied fungiert, zusammen.

Der Gewinner des Wettbewerbs erhält – sofern die weiteren Voraussetzungen hierfür erfüllt sind – eine einjährige Mitgliedschaft im dvct und die Möglichkeit, sich im Rahmen von Messeteilnahmen des Verbandes im Jahr 2016 zu präsentieren.

## Methodenvielfalt überzeugte 2014

Im letztjährigen Wettbewerb konnte sich Psychologin Sandra Kuhn-Krainick mit einem Burn-out-Präventionsprogramm durchsetzen, das neben weiteren Pfeilern unter anderem auf Impulse zum Selbst-Coaching baut. Das Konzept, das sich gut in betriebliche Gesundheitsmanagement-Programme integrieren lasse, habe „vor allem durch seine

große Methodenvielfalt“ überzeugt, erklärte Gianni Liscia, damaliger stellvertretender dvct-Vorstandsvorsitzender und heutiges Mitglied des Verbandsbeirates. (de)

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



## RTC-Mitglieder einigen sich auf Grundaussagen

**Die Mitglieder des RTC legten mit einem Positionspapier erstmals gemeinsame Grundaussagen zur Profession Coaching vor.**

Die Mitgliedsverbände des Roundtables der Coachingverbände (RTC) verständigten sich erstmals auf gemeinsame Grundaussagen zur Profession Coaching. Diese legte die Interessengemeinschaft in einem Positionspapier dar. Ziel der Initiative sei es, der Fachöffentlichkeit sowie Coaching-Klienten und -Nachfragern in zentralen inhaltlichen Fragen Orientierung zu bieten, heißt es darin. Aufgegriffen werden neben definitorischen Aspekten wie dem gemeinsamen Coaching-Grundverständnis und Abgrenzungen zu anderen Beratungsformaten auch Ethikgrundsätze sowie Anforderungen an die Ausübung des Berufs und die Arbeit und Konstitution von Coaching-Verbänden sowie Empfehlungen hinsichtlich des Kompetenzerwerbs. Auch werden die Rolle der Profession im gesellschaftlichen Kontext und das Zusammenwirken von Coaching-Praxis und -Forschung thematisiert.

### Grundverständnis und Ethik

Der RTC definiert mit dem Papier ein Grundverständnis, welches Coaching als reflexiven Dialog zwischen Coach und Klient bzw. Klienten zur Förderung der Fähigkeit zur Selbstorganisation – insbesondere im Berufs- und

Arbeitsleben – begreift, und nimmt Abgrenzungen zu verwandten Beratungsformaten wie Expertenberatung, Weiterbildung und Psychotherapie vor. Als ethische Grundpfeiler der Arbeit als Coach benennt die Interessengemeinschaft etwa ein humanistisches Menschenbild, ein demokratisch-pluralistisches Gesellschaftsverständnis und die Distanzierung von ideologisch gefärbten, dogmatischen oder manipulativen Lehren und Angeboten. Zudem werden Aspekte der Transparenz in der Ausübung des Berufs hervorgehoben.

Die Ausübung des Berufs des Coachs sollte nach Auffassung des RTC „in aller Regel“ auf berufsbegleitenden Weiterbildungen bzw. Studiengängen fußen, welche die erforderlichen Kompetenzen vermitteln. Diese seien zu zertifizieren bzw. zu akkreditieren. Die Zertifizierung von Weiterbildungen sei durch Verbände nach „einheitlichen und branchenweit geltenden Regeln“ vorzunehmen. An die Verbände selbst – diese sollten sich als gegenüber Markt und Staat unabhängig verstehen – richtet sich der RTC mit „Mindestanforderungen“, die die ansonsten getroffenen Grundaussagen im Wesentlichen widerspiegeln:

- » demokratischer Aufbau
- » definierter Zugang
- » konzeptionelle Offenheit
- » sichtbares Engagement für gesellschaftliche Themen
- » deutliche Wertorientierung / ethische Fundierung
- » bundesweite Aufstellung
- » substanzieller Bezug zu Wissenschaft und Forschung

### Beteiligung an gesellschaftlicher Entwicklung

Coaching habe nach Auffassung des RTC immer im „Bewusstsein der Beteiligung an einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung“ stattzufinden. Anbieter, Ausbilder und Verbände müssten sich entsprechenden Herausforderungen stellen. Vor allem vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitswelt sieht die Interessengemeinschaft die Profession in einer besonderen Verantwortung und greift damit ein aktuell viel diskutiertes Thema auf. Das

Arbeitsleben, heißt es in dem Papier, sei – bedingt durch steigende Komplexität, Flexibilität und Beschleunigung in einer globalisierten Netzwerkökonomie – zunehmend durch eine gestiegene Erwartung an die Eigenständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortung des Einzelnen gekennzeichnet. In diesem Kontext bestehe die zentrale Aufgabe von Coaching in der „Stärkung und Förderung der arbeitsbezogenen (Selbst-)Reflexionsfähigkeit, der Orientierungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie der Handlungskompetenz“ der in der Führungs- und Arbeitswelt agierenden Personen.

#### Einsatz für Forschung „unerlässlich“

In der wissenschaftlichen Coaching-Forschung sieht der RTC vielfältige Chancen, etwa die Profilierung der Profession Coaching und ihre Qualitätsentwicklung zu begünstigen. Das Engagement der Branche für Wissenschaft und Forschung sei daher „unerlässlich“, schreibt der RTC und betont zugleich, dass die Forschung Öffentlichkeit, Unabhängigkeit und Ergebnisoffenheit gewährleisten, „Auftragsforschung“ hingegen eine Ausnahme bleiben müsse.

Der RTC besteht seit 2005 und versteht nach eigenen Angaben den Einsatz für die Positionierung von Coaching als professionelle reflexive Beratungsform in der modernen Arbeits- und Berufswelt als seine Aufgabe. Die Interessengemeinschaft setzt sich aus insgesamt zehn in Deutschland tätigen originären Coaching-Verbänden und Mischverbänden, welche sich neben weiteren Beratungsformaten auch dem Coaching widmen, zusammen:

- » Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT)
- » Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)
- » Deutscher Coaching Verband e.V. (DCV)
- » Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V. (DGfC)
- » Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)
- » Deutscher Verband für Coaching und Training e.V. (dvct)
- » European Association for Supervision and

Coaching e.V. (EASC)

- » European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
- » International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D)
- » Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. (QRC)

(de)

[www.roundtable-coaching.eu](http://www.roundtable-coaching.eu)



#### Coaching Tag 2015: ICF feiert Verbandsjubiläum

**Die ICF-D richtet im Oktober ihren diesjährigen Coaching Tag aus – auch anlässlich des zwanzigjährigen Bestehens der globalen Organisation des Verbandes. Das Thema der in Berlin stattfindenden Veranstaltung: Professionalität im Coaching.**

Wie können Coaches für mehr Professionalität in ihrem Berufsfeld sorgen? Eine Frage, der sich die International Coach Federation Deutschland (ICF-D), die deutsche Sektion der in den USA gegründeten, weltweit tätigen ICF, am 10.10.2015 in Berlin widmen will. Die inhaltliche Ausrichtung des diesjährigen Coaching Tages wurde auch aufgrund des zwanzigjährigen Jubiläums der ICF-Dachorganisation gewählt. „Mehr Professionalität und Qualität im Coaching zu erreichen, ist seit 1995 Ziel unseres Verbandes“, begründen die Veranstalter die Themenwahl.

Das Programm umfasst vier Impulsvorträge und Workshops, die thematisch an die Vorträge gekoppelt sind:

- » Supervision und Reflexion professionellen Coachings (Peter Fuhrmann)
- » Die Rückkehr des Hofnarren: Einladung zur

Reflexion (Silvia Richter-Kaupp)

- » Wie gelingt Kooperation unter Coaches? (Thomas Schulte)
- » Was sollten Coaches über Führungskräfte wissen? (Clyde Moss)

Vor den Impulsvorträgen wird Dr. Bernadette Gold (Universität Münster) zum Thema „Professionalisierung von Coaching aus Sicht der Expertiseforschung“ referieren. Die Teilnahme ist kostenpflichtig, eine Anmeldung erforderlich. Bereits am Vorabend findet eine Jubiläumsfeier statt, zu der sich Interessierte gesondert anmelden können. (de)

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



#### DBVC Promotions-Kolloquium: Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis

**Im Rahmen eines Kolloquiums will der DBVC Promovenden den Austausch mit Coaching-Experten des Verbandes ermöglichen.**

Mit einem neu ins Leben gerufenen Veranstaltungsformat will der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) den Erfahrungsaustausch zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Coaching-Forschung und dem Know-how der Coaching-Praxis fördern. Konkret sollen Promovenden, die sich auf das Thema Coaching spezialisiert haben, mit einem Promotions-Kolloquium ein eigenes Forum erhalten, um ihre Forschungsprojekte im direkten Austausch mit Coaches und Wissenschaftsexperten des DBVC reflektieren zu können. (de)

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





Foto: Heike Fischer, Köln

## Interview mit Günter A. Menne

Der Einsatz von Kunst im Coaching-Prozess

### *Ein Gespräch mit Dawid Barczynski*

*In der Begegnung eines Menschen mit Kunst passiert etwas Außergewöhnliches: Der Rezipient wird nicht nur sinnlich angeregt, was zu einem intensiven emotionalen Erlebnis werden kann, sondern er versucht, das Wahrgenommene unter Bezugnahme seiner Vorstellungen, Kenntnisse, Werte und auch Gefühle für sich zu deuten. Auf diese Weise wird das so Betrachtete zu etwas Persönlichem, zu einem verklärten Spiegel des Selbst. Dieses Prinzip nutzt Günter A. Menne im Coaching, damit sich der Klient in einen intensiven Reflexionsprozess begibt: Kunst wird so zum Moment, das Möglichkeitshorizonte eröffnet.*

## Was brachte Sie auf ein Studium der Kunstgeschichte?

Kunst kann die Augen öffnen – als Erkenntnisweg, auf dem der Künstler sich schaffend die Welt aneignet, reflektiert und gestaltet. Zugleich öffnen sich dem Betrachter von Kunst und natürlich auch der Leserin von Literatur, dem Hörer von Musik, eigene Reflexionsräume und Erkenntniswege in der Rezeption, in der Auseinandersetzung. Dabei greifen Künstler auf Quellen zu, integrieren Versatzstücke ihrer Kultur und Lebenswelt. Und auch der Betrachter rezipiert Kunst immer in Kontexten. Diese Phänomene verstehen zu wollen und über gesellschaftliche, politische Zeitläufte hinweg zu erkunden: das hat mich rückblickend zum Studium der Kunstgeschichte bewogen. Doch am Anfang, 1974 während meiner Schulzeit, stand die persönliche Begegnung mit einer im Wortsinne mitreißenden Künstlerin, Mary Bauermeister. Das Eintauchen in die „Anderwelt“ dieser „Magierin“ – zunächst als Gehilfe mit Hacke und Spaten im Reich ihres Zaubergartens, dann als ihr Mitarbeiter in der Produktion ihrer Glas- und Steinobjekte, dann als Autor mancher Beiträge über ihr Leben und Werk und schließlich als Freund – war für mich rückblickend Taufe und Traufe zugleich: Ich geriet in einen schweren Konflikt mit meinem Elternhaus.

## Wie sah dieser Konflikt aus?

Ich entstamme einem bodenständigen Handwerkerhaushalt, mein Vater war Maschinenbaumeister, hart arbeitend als Selbstständiger mit kleinem Betrieb, dessen Zukunft ganz von mir, dem „geborenen“ Nachfolger, abhängen sollte. Es war die Zeit der frühen sechziger Jahre und die Katastrophe des Weltkrieges, die Mühen des Wiederaufbaus, steckten meinen Eltern noch tief in den Knochen. Kultur und Bildung standen da nicht unbedingt oben an! Mein Vater war – ohne Abitur als technischer Unteroffizier in der Wehrmacht und schwer drangsaliiert von einem jungen studierten Leutnant – nicht bloß kriegstraumatisiert, wie die meisten seiner Generation, aus der Gefangenschaft ins Zivilleben zurückgekehrt, sondern mit einem regelrechten Akademikerhass,

einem Komplex infolge der erlittenen Kränkung. Was es für ihn bedeutet haben muss, mich mit dem Abitur entgleiten und an ein brotloses Studium der Kunstgeschichte – verführt von einer bösen Fee namens Mary Bauermeister – verloren gehen zu sehen, das kann ich nur ahnen. Was es für mich bedeutet hat, das wusste ich spätestens, seit mir bei Helm Stierlin das Generationen-Dilemma der doppelten Delegation („Wachs‘ über mich hinaus, aber bleib‘ bei mir!“) aufgegangen war: Trotz Magisterexamens mit Prädikat und Promotionsangebots brachte ich die emotionale Kraft zu weiterer akademischer Illoyalität nicht mehr auf. Ich entsagte *noch* höheren Weihen, suchte mir einen vernünftigen Job und fand ihn bald in der Öffentlichkeitsarbeit. So legte ich – mit Humor und Pragmatismus – mit diesem berufsbiografischen Start bereits die Grundlagen für meine heutige Arbeit als Coach, frei nach C. G. Jung: „Nur der Verwundete heilt.“

*So legte ich – mit Humor und Pragmatismus – mit diesem berufsbiografischen Start bereits die Grundlagen für meine heutige Arbeit als Coach, frei nach C. G. Jung: „Nur der Verwundete heilt.“*

## Neben Kunstgeschichte hatten Sie Literaturwissenschaft und ein wahres Orchideenfach gewählt: Christliche Archäologie ...

Ist das nicht verrückt, was einen nicht alles zu späteren Berufungen qualifiziert?! Die Literaturwissenschaft brachte mich auf mein schriftliches Examensthema „Ikonografische Studien zum Judenbild bei Wilhelm Busch“ und damit zur interdisziplinären Auseinandersetzung mit der Entstehung von Images, also Vorurteilskonstruktionen, im Allgemeinen wie des Antisemitismus im Besonderen. Mit der Christlichen Archäologie – eigentlich eine Verlängerung der Kunstgeschichte hinein in den Raum der Spätantike – eröffnete sich mir der Zugang zur Philosophie jener Zeit sowie der

Antike. Und sie beförderte mein Interesse an Theologie, Kirche und Religion: nicht zuletzt als Kontexte der Kunst, die ich wiederum als Kommunikationsmedium begriff. Aus diesen Verknüpfungen, der Kunst, der Philosophie, der Theologie, der Literatur, der Kommunikation, bahnten sich dann allmählich meine Berufs-Wege einer praktischen Anwendung von Interesse, Erkenntnis und einem Wunsch nach Vermittlung: zunächst in der Öffentlichkeitsarbeit für Kommune, Wirtschaft und Kirche, dann dort in der Kommunikationsberatung, die ein zentraler Bestandteil meiner Aufgaben wurde, unter anderem im Bereich Krisen-PR. Und schließlich im Coaching.

## Sie wurden Leiter des Amts für Presse und Kommunikation des Evangelischen Kirchenverbandes Köln und Region – obwohl Sie zeitweise aus der Kirche ausgetreten waren ...

... was mich schon im Bewerbungsverfahren für die Funktion qualifizierte, nach dem Motto „It's not a bug, it's a feature“! Anfang der neunziger Jahre erlebten beide Kirchen eine nie dagewesene Austrittswelle. Und ich brachte eine zündende Idee mit an den neuen Arbeitsplatz, wie man die prekäre Situation gestalten könnte, statt weiter darüber zu klagen: eine professionelle Kommunikationskampagne, mit der man in einen Dialog mit der Öffentlichkeit, den Gemeindegliedern und dem geistlichen Bodenpersonal der Firma „Gott, Sohn & Co.“ in Verbindung treten könnte. Mit einem kleinen Team und einer Werbeagentur setzten wir das Ding um. Der Slogan brachte das Programm auf den Punkt: „misch dich ein!“ Verändere die Kirche, wo sie Dir nicht passt – hier ist die Gelegenheit! Da kamen eigene Erfahrungen als Abtrünniger gerade recht. „Und sie bewegt sich doch!“ titelten bald die Zeitungen, und alle berichteten, vom Kölner Stadt-Anzeiger über den Spiegel, die Zeit, das Wall Street Journal in seiner Europa-Ausgabe und auch die Tagesthemen ... Spektakulär war, neben der Mechanik der Kampagne, in der die Medien zum Generator wurden, indem sie über jeden Plakat-Entwurf schrieben, auch der Etat: 2,8 Millionen D-Mark waren viel Geld,



Foto: Heike Fischer, Köln

das die evangelische Kirche in die Hand nahm. Und mit einem Schlag waren der Kölner Kirchenverband, sein damaliger Chef, der spätere EKD-Ratsvorsitzende Manfred Kock sowie meine Person bundesweit bekannt. Mehrere Dissertationen und Diplom-Arbeiten nahmen „misch dich ein!“ zum Forschungsgegenstand. Uns brachte es den „Oscar“ der deutschen PR-Szene ein, die Goldene Brücke.

### **Hat die Kampagne die erhoffte Wirkung erzielt, gingen die Kirchenaustritte zurück?**

Ja, doch das taten sie auch anderswo: Hatte unser Projekt etwa Seiteneffekte bis nach Berlin und Bayern?! Wohl kaum. Unzweifelhaft initiierte die Kampagne einen Professionalisierungsschub auf vielen Arbeitsebenen der Organisation, und der Respekt und die Glaubwürdigkeit, den wir uns medial erarbeitet hatten, hielten an. Zugleich offenbarte die Initiative Schwächen in der Binnenkommunikation – was den Follow-up einer verbandsinternen Studie mit Kienbaum zur Verbesserung eben jener Binnenkommunikation nach sich zog. Als Leiter auch dieses Projekts auf Kundenseite kam ich zum ersten Mal mit dem Thema Consulting in Berührung. Fortan verfolgte ich das Ziel einer Entwicklung der Kirche zur lernenden Organisation mit Feedback-Kultur. „Beziehungsarbeit“ hieß das Credo, eingeübt durch konkrete Projekte wie eine 1996 folgende Fundraising-Initiative. Diese sollte einen Mentalitätswechsel, eine Haltungsänderung anstoßen: weg von der hoheitlichen, behördlichen Denke einer Institution, der die Kirchensteuer vielleicht einmal zum systemischen Verhängnis werden könnte. Mit einem Faltblatt: „Sie tun mehr als Sie glauben. Danke für Ihre Kirchensteuer!“ wandte ich mich an die Gemeindeglieder, und wieder gab es ein Riesenecho im Blätterwald: Das war ein ganz neuer Ton, und dahinter stand eine neue Philosophie, eine neue Deutung der Kirchensteuer als freiwilligen Beitrag. Steht doch jedem Mitglied der Austritt jederzeit offen. Erfinder der neuen Formel solcher Mathematik war der Stuttgarter Fundraiser und Pfarrer Peter Gall: „Fundraising ist die Kunst von Menschen, die an etwas glauben, andere Menschen zu bitten,

diesen Glauben zu teilen.“ Werte, Glauben, Identität, Beziehung, Kommunikation – darum ging es.

### Wie kamen Sie von da aus zum Coaching?

So viel mag bereits deutlich geworden sein: In den Bereichen Beratung, Kommunikation und auch in Rollen der Projektleitung und Teamführung hatte ich inzwischen reichlich Erfahrung gesammelt. Hinzu kam, dass ich in meiner Funktion als Pressesprecher immer wieder vor Situationen stand, in denen ich sozusagen den Endpunkt einer krisenhaften Entwicklung zu bearbeiten hatte. Ein Beispiel: Die Jugenddiakonin tut sich schwer damit, einen geistig behinderten Jugendlichen – aus für sie guten Gründen, der Junge ist überfordert, er stört und wird öfter laut – weiter am Konfirmationsunterricht in der Gruppe teilnehmen zu lassen. Im Gespräch mit den Eltern des Konfirmanden fehlt es ihr an Geschick. Es kommt zum Konflikt, die Fronten verhärten sich. Da gehen die Eltern an die Zeitung, in der noch vergangene Woche das Thema „Inklusion“ diskutiert wurde ... Noch ein Beispiel? Ein Pfarrer teilt im Gottesdienst das Abendmahl aus. Anwesend ist auch die Leiterin der Kita, deren Vorgesetzter er (auch) ist. Jetzt während des Abendmahls geht es aber um Gnade und nicht um Leistung. Beide nehmen sich an diesem Sonntag in folgenden Rollen wahr: als Gemeindeglied und als „guter Hirte“. Am Montag darauf treffen sich beide wieder zu einem Konfliktgespräch. Nun aber in diesen Rollen: als Vorgesetzter und Mitarbeiterin. Der Kontext- und Rollenwechsel wird jedoch nicht klar kommuniziert. Der Pfarrer ist mit sich selbst (und das nicht zum ersten Mal) im inneren Konflikt einer Rollenkollision. Auch die Mitarbeiterin kriegt an diesem Morgen den Switch nicht hin. Es kommt zum Eklat: Empörung auf beiden Seiten. Anschließend erleichtert sich die Kita-Leiterin schimpfend vor ihrem Team. Eine Gruppenleiterin erzählt den „Fall“ weiter an die Mutter eines Kindes („So geht Kirche mit ihren Leuten um!“). Deren Mann ist Journalist – das Ende der Geschichte muss nicht weiter erzählt werden. Das kommt in der einen oder anderen Variante häufiger

vor. Irgendwann stellte ich mir die Frage: An welchem Punkt der Entwicklung wäre meine Arbeit in Fällen wie diesem wohl sinnvoller eingesetzt – am Anfang oder am Ende der Eskalationskette? Dieselbe Frage stellte ich auch meinem Vorstand, der mir das Angebot machte, mich zum Coach ausbilden zu lassen.

*An welchem Punkt der Entwicklung wäre meine Arbeit in Fällen wie diesem wohl sinnvoller eingesetzt – am Anfang oder am Ende der Eskalationskette?*

Ein paar Wochen später startete ich an der Universität Kiel bei Professor Pallasch – heute einer meiner Kollegen im DBVC – am Institut „Advanced Studies“ 2005 mit der Ausbildung.

### Wie hat sich Ihre Coaching-Tätigkeit in der Kirche weiterentwickelt?

„Die Grenzen des Wachstums“, um einen Buchtitelklassiker zu zitieren, waren von Anfang an gesteckt und blieben es: Meine Coaching-Expertise bringe ich im Evangelischen Kirchenverband Köln und Region nur im Kontext Kommunikation ein – auch ich muss auf meine Ressourcen, meine Rollenklarheit und Aufgabenprioritäten achten. Deshalb biete ich potentiellen Klienten der Organisation mit weitergehenden Anliegen, die ich nicht selbst als interner Coach begleiten kann, Verweiskompetenz an und bringe Kolleginnen und Kollegen ins Spiel. Nichtsdestotrotz sind die Themen Coaching und Supervision in der Evangelischen Kirche im Rheinland auf dem Vormarsch, nachdem die Synode im vergangenen Jahr für einen perspektivischen Ausbau votiert hat. Schon heute bieten die Landeskirche und einige Kirchenkreise supervisorische Begleitung und Gemeindeberatungen an, die sich jedoch meines Erachtens von den DBVC-Professionsstandards unterscheiden, was nicht pauschal als Wertung zu nehmen ist. Persönlich sähe ich eine flächendeckende

Einführung eines internen Coachings – die Top-Ebene ausgenommen, hier wäre ein externer Coaching-Pool denkbar – als eine sinnvolle Entwicklung an.

### Welche Coaching-Anliegen abseits der Rollenklärung im Pfarramt gibt es im kirchlichen Kontext?

Neben Prozessen im Kontext Kommunikation und dem Thema „Leiten und Führen“ ist die Entwicklung von Gruppen zu Teams häufiger ein Thema. Auch Gremien-Dynamiken sind Anliegen der Bearbeitung. Die Prävention von Burnout – gerade im Pfarramt. Da gibt es im Prinzip die ganze Bandbreite, wie sie in jeder anderen Organisation, jedem Unternehmen vorkommt: Auch die Kirche ist ja von dieser Welt! Allerdings nicht nur von dieser Welt. Womit ich zu einem Spezifikum von „Mutter Kirche“ als Klientin komme, an deren Tisch sich die „Geschwister“ in ihrer Dienstgemeinschaft versammeln. Die Kirche verweist ja auf eine transzendente Dimension, das ist quasi ihre „Unique Selling Proposition“ – und hier ergibt sich häufig eine Problemfrage für Mitarbeitende, zumal in Leitungsfunktion: Auf welcher Ebene agiere (und kommuniziere) ich

*Auf welcher Ebene agiere (und kommuniziere) ich jetzt in diesem Moment?*

jetzt in diesem Moment? Auf der Ebene der Institution? Der Organisation? Oder befinde ich mich gerade im Glaubensgebäude? Dieser kontextuelle dreifache Blick will gelernt sein. Und immer wieder überprüft werden. Verlangt ist von Coaches, die in der Kirche erfolgreich wirken wollen, daher auch eine besondere Organisations- und Kulturkompetenz. Darauf weisen Annegret Böhmer und Doris Klappenbach in ihrem Fachbuch: „Mit Humor und Eleganz“ über Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen hin. Ein Hauptkapitel widmet sich der evangelischen Kirche.



## **Neben Ihrer Tätigkeit in der Kirche arbeiten Sie als freiberuflicher Coach. Dort nutzen Sie auch Kunst in Ihren Coaching-Prozessen. Welcher Grundannahme folgen Sie hierbei?**

In der Tat arbeite ich, dies kurz bemerkt, seit 2009 auch freiberuflich als Coach und engagiere mich – nach Kundenkreisen und Aufgaben strikt getrennt – auf meinem kirchlichen Handlungsfeld mittlerweile in Teilzeit. Meine eigene „Work-Work“-Balance einer achtsamen Begrenzung in beiden Bereichen ist insofern für mich eine sinnvolle Voraussetzung und (hoffentlich weiterhin) auch eine Garantie für ein gutes Leben! Und somit ein bisschen auch eine Kunst, womit ich denn schon bei Ihrer Frage wäre. Durch die Begegnung mit Kunst – und die unmittelbare, auch emotionale, sinnliche Wirkung, die Kunst hat – kann der Klient mehr als nur Denkanstöße erfahren und diese Wirkung als Veränderungsimpuls nutzen: Kunst kann buchstäblich den Rahmen

*Kunst kann buchstäblich den Rahmen sprengen! Dabei geht es nie primär um Wissensvermittlung.*

sprengen! Dabei geht es nie primär um Wissensvermittlung. Wir reden hier nicht über einen Museumsbesuch. Es handelt sich vielmehr um eine Coaching-Erfahrung im Museum, in einer Kirche, in einem Raum der Kunst, in dem neue Perspektiven erschlossen werden können. Die Wirkung kann recht umfassend sein – etwa in der Konfrontation durch ein Kreuzifix mit der eigenen Endlichkeit. Deshalb spreche ich im Sinne der mittelalterlichen „ars vivendi – ars moriendi“ (also der Kunst zu leben und der Kunst zu sterben in ihrer Entsprechung und Zuordnung aufeinander) gerne poetisch von „Kunstlebenskunst“: So habe ich das von mir angebotene Format bzw. Coaching-Tool genannt.

## **Wie läuft ein Coaching durch Kunst konkret ab?**

Ein Coaching durch Kunst wird eröffnet mit einer behutsamen Annäherung an ein zuvor von mir ausgewähltes Kunstwerk. Es schadet nicht, wenn dabei die Geschichte oder der Gehalt des Bildes an Ideen, Gedanken und Symbolen beiläufig angesprochen wird. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch stets darauf, dass die Kunst selbst wirkt. Denn schließlich wird ein Werk von jedem Betrachter subjektiv erlebt und gedeutet – im Falle eines Coaching-Klienten vor dem Hintergrund seiner aktuellen beruflichen Lage. Der Klient hat eine dringende, bzw. drängende Fragestellung und betrachtet das Werk eben aus seiner spezifischen Situation heraus. Er wird auf diese Weise etwas gewahr, das eine Änderung der Blickrichtung anregt, den Lösungsweg eröffnet.

**Im Grunde beschreiben Sie einen hermeneutischen Prozess: Der betrachtende Klient nutzt sein eigenes Wissen, seinen Erfahrungshorizont zur Interpretation. Oder nach Erwin Panofsky: Die Fähigkeit, Bilder zu deuten, beruht auf der praktischen und persönlichen Erfahrung des Menschen, sodass wir unsere Erkenntnisse, Meinungen und Ansichten in das Bild transferieren.**

Genauso ist es, das Werk wird gleichsam mit erschaffen – so sah es ja Panofsky. Und in diesem „eins Werden“ kann sich der Klient sein Wissen, seine Gedanken und auch seine Gefühle zu Nutze machen. Denn alle Begegnungen, so auch mit Kunst, korrelieren in unserem Episodengedächtnis bekanntlich mit

*Denn alle Begegnungen, so auch mit Kunst, korrelieren in unserem Episodengedächtnis bekanntlich mit komplexen Erlebnisnetzwerken.*

komplexen Erlebnisnetzwerken. Für mich war das Tool schon deshalb reizvoll, weil sich da gewissermaßen ein Kreis schließt. Ich bin eben ein „gelernter“ Kunsthistoriker, der sich jedoch seriöser Weise niemals mehr als „praktizierender“ Kunsthistoriker bezeichnen würde! Ich bin vielmehr ein praktizierender Coach, der (auch) einen kunsthistorischen Background mitbringt und daraus vieles professionell – denn gelernt ist eben gelernt – als Extrakt für die aktuelle Arbeit destillieren kann. So erhält der Klient ein Coaching-Angebot mit Mehrwert bei der geleiteten Selbsterkundung durch das Kunstwerk, im besagten hermeneutischen Prozess. Im Übrigen taugt folgende Analogie: Manager besuchen Suppenküchen, um sich etwas zu erden. Teams stärken im Hochseilgarten ihr gegenseitiges Vertrauen und ihre Zusammenarbeit. Der Erlebnisraum Museum oder Kirche kann wie ein solcher Kontextwechsel ganz ähnlich wirken, etwa wenn es im Coaching um Werte geht, um persönliche Motivation im Sinne der großen Frage „Was ist wichtig?“. Ein Sehnsuchtsbild von Caspar David Friedrich kann als Wegweiser zu einer Reise in die Ferne eigener Bedürfnisse gelesen werden und so den entscheidenden Anstoß zum Aufbruch bieten.

## **Da werden Möglichkeitshorizonte erschaffen ...**

Das ist sehr schön gesagt. Dazu vielleicht das Fallbeispiel einer unerwarteten, sofort spürbaren Belebung durch Kunst in einem Coaching. Für einen meiner Klienten, einen Juristen, wurde dessen Begegnung mit dem für ihn ausgewählten Kunstwerk – einem kleinen, blaulackierten hölzernen Kinderspielzeugwagen, dem „Portable Ocean“ von Paul Thek – zu einer wahrhaftig erschütternden Erfahrung. Sie brachte all seine lange verdrängten Wünsche und vor allem seine unermessliche Trauer darüber ans Licht, seinen Jugendtraum, Schreiner zu werden, für die Familientradition aufzugeben zu haben, Jurist werden zu müssen. Die Situation inspirierte ihn dann, noch einmal der Traumspur zu folgen: Er ging eine Geschäftspartnerschaft mit einem Restaurator und Schreiner ein. In dem gemeinsamen Betrieb setzte er fortan zwar primär seine



Foto: Heike Fischer, Köln



Foto: Heike Fischer, Köln

juristischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen ein, doch eben in einem vollkommen anderen Kontext als bisher. Da, wo er jetzt an seinem Schreibtisch sitzt, riecht es nach Holz! Irgendwann gab es dann immer häufiger Tage, an denen er auch selbst einmal Hand anzulegen begann ... Das ist für mich ein wunderbares Beispiel, wie die Verbindung von Welten, die auf den ersten Blick völlig disparat sind, gelingen kann. Eigentlich, denke ich gerade, so wie bei mir selbst, als mir auf einer Italien-Reise nach Rom, Florenz und Assisi gemeinsam mit einem guten Freund in einer der vielen grandiosen Kirchen „plötzlich“ die Idee kam, die Kunstgeschichte und das Coaching zusammenzudenken.

**Der Vorteil des Kunsthistorikers ist, dass er als Coach weiß, welche Kunst zu welchem Anliegen bzw. Klienten passen könnte – gibt es dazu weitere Beispiele?**

Für die vom Burnout bedrohte Bankerin kann die Begegnung mit einem „Schwarzen Quadrat“ von Malewitsch heilsam sein, weil ihr das – schwarz auf weiß – vor Augen führt, was ihr hilft, sich die Frage nach ihren Ressourcen und nach dem Ziel und dem Sinn ihrer begrenzten Existenz zu stellen. Denken Sie jetzt vielleicht an einen in Routine festgefahrenen, überarbeiteten Verwaltungsmann: Für den könnten die Impressionisten geeignet sein, um wieder etwas mehr Lust auf Licht und Farbe in einem Leben zu bekommen, das nicht nur aus Arbeit besteht. Insofern ist es nicht schlecht, einen gewissen Überblick zu haben, die Museumslandschaft zu kennen und zu wissen, wo man was finden kann. Immer wieder gerne gehe ich ins Kolumba in Köln: Ein großartiger Bau von Peter Zumthor, in dem die Kunst von Stefan Kraus und seinem Team sehr sparsam gehängt und in überraschenden Zuordnungen gezeigt wird. Es gibt Besucher, die fragen sich, ob Kolumba wohl überhaupt ein richtiges Museum sei? Da liegen banale Alltagsgegenstände, alte Radios oder Rasierapparate, wie kostbare Miniaturen in Vitrinen, und religiöse Gebrauchsgegenstände – Rosenkränze, Reliquien – kontrastieren mit moderner Kunst. Man sucht zwangsläufig nach der Verbindung,

nach dem gemeinsamen inhaltlichen Element: wie anregend! Diese quasi omnipräsente Vielzahl an Interpretationsmöglichkeiten ist für die Coaching-Arbeit extrem hilfreich. Und das bei vergleichsweise wenigen Kunstwerken in der Ausstellung, wenn man bedenkt, wie erschlagend so ein gewöhnlicher Museumsbesuch sein kann. Immer ist es für das Coaching wichtig, vorab das Haus zu besuchen, die Atmosphäre auf sich wirken zu lassen und sich Gedanken zu machen, was man anschauen möchte.

### **Darüber hinaus bieten Sie ab und an honorarfreie Coachings für Oberstufenschüler und Studierende an. Was bewegt Sie dazu?**

Mit dieser Frage führen Sie mich wieder zurück zum Ausgangspunkt unseres Gesprächs. Und damit zurück in den Zaubergarten der Mary Bauermeister, zurück in die Küche meines Elternhauses, wo ich dem Vater in düsteren Gesprächen um meine Zukunft gegenüber saß, zurück in meine eigene Zeit vor und nach dem Abitur: Wie sehr hätte ich damals einen verständigen Coach benötigt! Doch abgesehen davon, dass es zu dieser Zeit so etwas wie einen Coach außerhalb des Fußballfeldes kaum gab, hätte ich ihn mir wohl auch nicht leisten können. In diesem Punkt haben sich die Zeiten nicht geändert. Irgendwann habe ich überlegt,

*Wie sehr hätte ich damals einen verständigen Coach benötigt!*

wie ich mich ehrenamtlich betätigen könnte. Und was lag da näher – in Erinnerung an das Schwere und in Dankbarkeit für das Gute, was daraus wurde – als von Fall zu Fall dieses Angebot zu machen? Wie bei regulären Coachings folge ich festen Regeln. Es muss Freiwilligkeit gegeben sein. Denn es fragen auch Eltern an und meinen: „Bringen Sie meinen Sohn mal auf die Spur!“ Das mache ich natürlich weder *pro bono* noch gegen Honorar. Einmal kam als

Klient ein junger Mann zu mir, der den Plan hatte „irgendwas“ zu studieren, und nach einem Semester Maschinenbau dann letztendlich ein Medizinstudium aufgenommen hat. Das sind spannende Entwicklungen und Erfahrungen, die ich hier mitverfolgen kann und die mich selbst sehr bereichern.

### **Mit welchen anderen Anliegen als mit der Studienwahl kommen die Schüler oder Studierenden zu Ihnen?**

Da fällt mir zuerst das Thema Studienabbruch ein. Nicht selten bin ich der mir altbekannten Situation begegnet, dass junge Leute elterliche Aufträge, sprich Delegationen erfüllen. Dann wird Coaching zum emanzipatorischen Prozess, in dem ein Freiheitsraum für den jungen Menschen eröffnet und herausgearbeitet wird, darin er erkennt, dass seine Entscheidung vielleicht nicht die seine war und er eventuell einer – auferlegten – Familientradition gefolgt ist. Dieser Mensch erhält dann die Chance, den Zugang zur eigenen Motivation zu finden und so seine Studienentscheidung nun aktiv und eigensinnig im besten Sinne zu überdenken. Das ist ein typischer Coaching-Anlass.

### **Das klingt nach „klassischem“ Coaching, auch in Bezug auf das abstrahierte Anliegen „Entscheidungsfindung“. Rückt hier Dr. Cornelia Seewalds Aussage, Coaching sei die xte Kulturtechnik, in greifbare Nähe?**

Ja, ich würde dem gerne zustimmen. Denn für erlebende Menschen in all ihren Existenzphasen, in allen Entwicklungsstadien, können Impulse hilfreich sein – nicht mehr und nicht weniger – und diese Impulse kann Coaching geben. Allerdings muss man ansonsten anpassen. Erst vor einiger Zeit habe ich einen Blog-Beitrag für ein befreundetes Unternehmen der Fundraising-Szene geschrieben und mich darin mit einem völlig neuen „Format“ auseinandergesetzt: nach Hunde-Coaching, Feng-Shui-Coaching und Koch-Coaching nun auch Fundraising-Coaching – was es nicht alles gibt! Der Begriff Coaching ist immer noch

*Denn für erlebende Menschen in all ihren Existenzphasen, in allen Entwicklungsstadien, können Impulse hilfreich sein – nicht mehr und nicht weniger – und diese Impulse kann Coaching geben.*

schillernd, vielbenutzt und schafft damit auch vielerlei Merkwürdigkeiten, wie zahlreiche Publikationen belegen: Man denke nur an das Scharlatanerie-Problem. Daher ist es umso wichtiger, wenn wir von der xten Kulturtechnik sprechen wollen, ein trennscharfes Profil herauszuarbeiten. Und nicht nachzulassen, Professionsstandards sauber zu definieren. Sonst ist alles Coaching, oder was?!

#### **Portrait**



Foto: Heike Fischer, Köln

Günter A. Menne, M.A., ist Senior-Coach im Deutschen Bundesverband Coaching. Der 56jährige leitet das Amt für Presse und Kommunikation des Evangelischen Kirchenverbandes Köln und Region und arbeitet freiberuflich als Coach und Kommunikationsberater mit eigener Praxis in Rösrath-Forsbach am grünen Stadtrand von Köln. Zu allen im Interview genannten Personen und Projekten finden sich auf der folgenden Homepage ausführliche Informationen, Veröffentlichungen und Leseproben.

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



## Psychologisches Kapital fördern durch Coaching

Ein Beitrag aus der positiven Organisationspsychologie

*Von Prof. Dr. Kai Externbrink, Michael Tomoff  
& Prof. Dr. Christian Dries*

*Psychologisches Kapital als Konzept der positiven Organisationspsychologie beschreibt individuelle Ressourcen, die ausschlaggebend sind für ausgeprägtes Leistungsverhalten und hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die positiven Konsequenzen dieses Konstrukts für Organisationen sind dank zahlreicher Untersuchungen bekannt. Weit weniger ist aber bekannt, wie diese psychologische Ressource und positive Interventionen, die sich eignen, um das psychologische Kapital von Mitarbeitern und Führungskräften zu stärken und damit ihre Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu fördern, gezielt im Coaching eingesetzt werden können.*

Psychologisches Kapital als Indikator für persönliche Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz wird vor allem in der positiven Psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) bzw. positiven Organisationspsychologie (Luthans & Youssef, 2007) diskutiert. Dabei steht die Untersuchung menschlicher Stärken und Potentiale im Vordergrund. Es geht darum, Kompetenzen zu identifizieren, durch die sich besonders leistungsfähige und zufriedene Organisationsmitglieder auszeichnen, und diese Kompetenzen durch ein stärkerorientiertes Human Resource Management zu fördern.

In diesem Zusammenhang wird auch schnell klar, wie sich psychologisches Kapital von ökonomischem Kapital („was wir haben“), intellektuellem Kapital („was wir wissen“) und von sozialem Kapital („wen wir kennen“) unterscheiden lässt. Es beschreibt im Grunde, „wer wir sind“ oder „was wir sein können“ (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Nach Luthans, Youssef und Avolio (2007) formiert sich psychologisches Kapital aus vier Aspekten: Hoffnung, Selbstvertrauen, Resilienz und Optimismus. Diese bilden die *grundlegende motivationale Orientierung einer Person ab*; Personen mit hohem psychologischem Kapital sind hoch motiviert und streben nach Weiterentwicklung und Wachstum. Die konstituierenden Ressourcen lassen sich wie folgt beschreiben (ebd.):

*Hoffnung* ist ein psychologischer Zustand, in dem eine Person energisch an der Erreichung ihrer Ziele arbeitet und im Falle von Hindernissen auf dem Weg zur Zielerreichung kreative Lösungswege einschlägt. Damit einhergehen positive Gefühle und hohes Kontrollerleben.

*Selbstvertrauen* (auch Selbstwirksamkeit) meint die individuelle Überzeugung (beruflichen), Herausforderungen gewachsen zu sein

und über die notwendigen Kompetenzen zur Bewältigung zu verfügen. Personen mit hoher Selbstwirksamkeit investieren mehr Energie und Ausdauer in die Erreichung ihrer Ziele und nehmen neue Herausforderungen eher an als Menschen mit geringer Selbstwirksamkeit.

*Resilienz* beschreibt die Widerstandskraft von Personen und wird als Fähigkeit definiert, in Phasen erhöhter Arbeitsbelastung das innere Gleichgewicht wiederherzustellen. Dazu zählen negative Belastungen wie z.B. Rückschläge oder Konflikte am Arbeitsplatz und ebenso positive Ereignisse wie z.B. eine Beförderung oder die erste Führungsposition, die einen ebenso aus dem Gleichgewicht bringen können. Widerstandsfähige Menschen können besser mit Risiko- und Stressfaktoren umgehen. Sie haben ein Gespür dafür, was im Leben wirklich von Bedeutung ist, und verstehen bewusst, dass das Leben selbst in schlechten Zeiten weitergeht.

 **DBVC Shop**

Exklusives **Coaching-Wissen**  
der Branchen-Größen auf DVD  
[www.dbvc-shop.de](http://www.dbvc-shop.de)



**Coaching-Know-how auf Video:**

Nutzen Sie die Vielfalt an Profiwissen von mehr als 50 der bekanntesten Experten der Coaching-Szene zu verschiedenen Coaching-Themen.

DBVC GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück | T +49 541 58048-07 | F -09 | [info@dbvc-gmbh.de](mailto:info@dbvc-gmbh.de) | [www.dbvc-shop.de](http://www.dbvc-shop.de)

*Optimismus* lässt sich durch eine positive Erwartungshaltung gegenüber der Zukunft, einer ausgeprägten Offenheit für Veränderungen und einem positiven Attributionsstil charakterisieren. Letzteres bedeutet, dass Personen negative Ereignisse external, temporär und situationsspezifisch erklären. Positive Ereignisse werden hingegen internal, konstant und global attribuiert. Dabei ist allerdings kein unkritischer oder übertriebener, sondern ein *realistischer Optimismus* gemeint, mit dem die Person eine Situation angemessen beurteilt. Im Gegensatz zu Pessimisten gehen Optimisten konstruktiver mit Fehlern um und betrachten diese als Lernmöglichkeiten für die Zukunft.

### Positive Konsequenzen

Zahlreiche Forschungsarbeiten untermauern, dass Unternehmen von hohem psychologischem Kapital auf Seiten der Mitarbeiter profitieren können. So zeigt die groß angelegte Meta-Analyse von Avey, Reichard, Luthans und Mhatre (2011) mit einer Stichprobe von über 12.500 Mitarbeitern signifikante Zusammenhänge zwischen psychologischem Kapital und Arbeitszufriedenheit, Firmenloyalität, freiwilligem Arbeitsengagement und gesteigerter Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Die Arbeitsleistung wurde dabei nicht nur über Beurteilungen durch Vorgesetzte erfasst, sondern auch durch objektive Erfolgsindikatoren. Außerdem zeigte sich in dieser Analyse, dass Personen mit hohem psychologischem Kapital signifikant weniger Zynismus gegenüber betrieblichen Veränderungen oder andere unproduktive Arbeitseinstellung an den Tag legen, seltener kündigen wollen und weniger Stress erleben.

Ein wichtiger Kritikpunkt in dieser Hinsicht ist allerdings die Frage der Kausalität: *Sind Menschen erfolgreich weil sie optimistisch sind, oder sind sie optimistisch weil sie erfolgreich sind?* Hier bietet die Studie von Peterson, Luthans, Avolio et al. (2011) wertvolle Erkenntnisse. Sie führten Längsschnittuntersuchungen im Finanzsektor durch. Über die Analyse laterer Wachstumskurven konnten sie zeigen, dass eine *Steigerungen des psychologischen Kapitals*

zu einer *Steigerung der Umsatzzahlen* führte und nicht umgekehrt.

### Förderung im Coaching

Angesichts der zahlreichen empirischen Befunde über die positiven Konsequenzen, die eine Steigerung des psychologischen Kapitals mit sich bringt, ist überraschend, dass bisher so wenige Arbeiten dazu existieren, wie es gefördert werden kann. Im Folgenden werden deshalb einige Instrumente aus dem Coaching dargestellt, die dazu beitragen, positive psychologische Ressourcen zu aktivieren und die persönliche Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu verbessern.

### Hoffnung

Die Entwicklung von Hoffnung ist durch die Zieltheorie von Locke und Latham (2002) am besten beschrieben. Präzise und herausfordernde Ziele (unabhängig davon, ob sie selbst gesetzt, partizipativ vereinbart oder gut erklärt wurden) steigern die Leistung im Vergleich zu ungenau definierten Zielen wie etwa „tun sie ihr Bestes“; *s.m.a.r.t.e. Ziele* steigern die Aufmerksamkeit und Ausdauer in der Zielverfolgung und triggern auch die Entwicklung kreativer Strategien zur Zielerreichung.

Im ersten Schritt sollen Klienten also für sie persönlich wertvolle Ziele und Unterziele identifizieren, die sie während der Coachingsitzung verwenden wollen. Sobald diese Ziele aufgenommen wurden, werden alternative Zielerreichungsstrategien entwickelt. Der Coach ermutigt dabei den Klienten, sich so viele alternative Wege wie möglich zu überlegen, unabhängig von der Praktikabilität ihrer Umsetzung. Anschließend kann sich der Klient von anderen Personen Feedback zu seinen Strategien einholen, um eine Erfolgseinschätzung zu erhalten oder weitere Alternativen zu generieren. Im nächsten Schritt erfolgt eine Bestandsaufnahme der Ressourcen, die für die Verfolgung jedes Ziel-Weges erforderlich sind. Nach reiflicher Überlegung werden die unrealistischen Wege verworfen und eine kleinere Anzahl von realistischen Wegen bleibt erhalten.

Die letzte Stufe des Coachings ist dann die Stärkung der vorausschauenden Fähigkeit, Hindernisse zu antizipieren und sie in den Lösungsprozess einzuplanen. Hierbei reflektieren Coach und Klient gemeinsam über Schwierigkeiten, die auf dem Weg zum Ziel überwunden werden müssen, und mit welchen Strategien, Stärken, Talenten oder Ressourcen der Klient diesen entgegentreten kann. Auch hierbei lässt sich das Feedback anderer Personen über den Klienten integrieren.

### Selbstvertrauen

Selbstwirksamkeit lässt sich insbesondere durch *drei Faktoren* fördern (Wilkins & Externbrink, 2011): Erstens, das Feedback anderer, dass der Klient „das Zeug dazu hat“. Positive Kommunikation insbesondere durch Führungskräfte bei der Übertragung von Aufgaben ist hier sehr wirksam (Tomoff, 2015). Zweitens, die Erfahrung, eine Aufgabe erfolgreich abzuschließen. Drittens, indirekte Erfahrung durch Rollenvorbilder, die dem Klienten ähnlich sind oder von diesem als Autorität wahrgenommen werden. Insbesondere wenn es in relevanten Aufgabenfeldern an eigenen Erfahrungen mangelt, und diese auch nicht einfach aufgebaut werden können, liegt speziell in der stellvertretenden Erfahrung ein wichtiger Ansatzpunkt für den Coaching-Prozess.

So bietet es sich an, auf wichtige und hilfreiche Vorbilder aus der Vergangenheit des Klienten zu schauen und die durch diese Vorbilder entstandenen Ressourcen wieder hervorzuholen. Dabei kann der Coach dazu anregen, Rollenmodelle zu prüfen und variiert zu übernehmen. Prominente, Freunde, Verwandte, Kollegen oder auch fiktive Helden können herangezogen werden, die den Klienten positiv beeinflusst haben und die er bewundert oder einmal bewundert hat. Aus dieser Sammlung soll der Klient die drei wichtigsten Vorbilder auswählen und die Dinge nennen, die ihn so an diesen Gestalten imponiert haben oder es noch immer tun. Der Coach fragt dabei: „Was wäre anders in Ihrem Leben, könnten Sie einen Tag auf das Repertoire an Eigenschaften Ihres Vorbilds zurückgreifen? Woran würden

andere den Wandel bemerken?“ Daraufhin stellt sich die Frage nach der Selbstwirksamkeit: „In welchen (noch so kleinen) Punkten sind Sie bereits wie Ihr Vorbild? Wie könnten Sie dieses Verhalten konkret noch weiter ausbauen?“

Um gleichzeitig die Einzigartigkeit des Klienten zu betonen, kann der Coach darüber hinaus auch Risiken eines solchen Verhaltens erfragen („Was möchten Sie keinesfalls von Ihrem Vorbild übernehmen?“). Der nächste Schritt ist die Nachahmung: „Werfen Sie jeden Morgen eine Münze: Bei Kopf tun Sie eine Stunde lang so, als wären Sie Ihr Vorbild, als hätten Sie heute diesen Kopf auf Ihren Schultern. Beobachten Sie dann, was sich dadurch verändert“.

### Resilienz

Im Coaching können Risiko- und Stressfaktoren als Potenziale zur persönlichen Weiterentwicklung behandelt werden. Deren Bewältigung stärkt die persönlichen Kompetenzen und das eigene Wohlbefinden. Nach Masten und Reed (2002) können Personen ihre Widerstandsfähigkeit durch zwei Strategien stärken. Erstens, indem sie versuchen, Risikofaktoren zu vermeiden. Zweitens, indem sie protektive Ressourcen identifizieren, die ihnen helfen, Herausforderungen zu bewältigen. Das können persönliche Interessen, Talente, Kontakte, Charaktereigenschaften oder andere Aspekte sein. Diese Assets freizusetzen und nutzbar zu machen, ist ein zentraler Bestandteil im Coaching-Prozess.

Hierzu wird der Klient dazu veranlasst, an zwei kritische Situationen aus seinem Leben zurückzudenken, von denen die eine gut und die andere weniger gut gemeistert wurde. Diese kritischen Situationen sollen auf Emotionen, Hindernisse und Lösungsmöglichkeiten abgetastet und mit dem Klienten eruiert werden. Hilfreiche Fragen könnten sein: „Was war das Problem? Welche Gefühle hat diese Situation ausgelöst? Was ist davor, dabei und danach in Ihnen vorgegangen? Welches Verhalten zeigten Sie? Was taten Sie zur Lösung des Problems und was daran war hilfreich?“

Neben den erfolgreich gemeisterten Situationen finden Klienten auch in nicht zur eigenen Zufriedenheit gelösten kritischen Situationen häufig Teile der Lösung, Ansätze von hilfreichen Wegen und für die Problembehebung nützliche Ressourcen und Fähigkeiten. Jeder „Fehler“ ist somit auch gleichzeitig ein „Helfer“ für nächste, ähnliche Situationen und kann als stärkender Faktor auf dem Weg zu größerer Resilienz gesehen werden.

### Optimismus

Schneider (2001) beschreibt drei Aspekte, die zur Entwicklung eines realistischen, arbeitsbezogenen Optimismus relevant sind. Der Fokus liegt dabei auf den Reframing-Techniken „Nachsichtigkeit mit der Vergangenheit“,

„Wertschätzung der Gegenwart“, und „Motivation für die Zukunft“. Reframing-Techniken basieren auf der Annahme, dass kognitive Prozesse immer in einen Rahmen eingebettet sind, der die Wahrnehmung und Interpretation bestimmter Situationen beeinflusst. Durch die Umdeutung dieses Rahmens, kann auch die Situationswahrnehmung verändert werden.

Von besonderer Bedeutung sind im Coaching die positiven Möglichkeiten der Zukunft. Der Coach bittet also seinen Klienten, vier Tage in Folge für 20 Minuten sein bestmögliches Zukunfts-Ich in einer Erzählung aufzuschreiben: „Denken Sie an Ihr Leben in der Zukunft. Stellen Sie sich vor, alles ist so gut gelaufen, wie möglich. Sie haben an Ihren Lebenszielen gearbeitet und sie alle erfolgreich erreicht. Stel-

### Literatur

- » **Avey, James B.; Reichard, Rebecca J.; Luthans, Fred & Mhatre, Ketan H. (2011).** Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. In *Human resource development quarterly*, 22(2), 127–152.
- » **King, Laura A. (2001).** The Health Benefits of Writing about Life Goals. In *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), 798–807.
- » **Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (2002).** Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. In *American psychologist*, 57(9), 705–717.
- » **Luthans, Fred & Youssef, Carolin M. (2007).** Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- » **Luthans, Fred; Youssef, Carolin M. & Avolio, Bruce J. (2007).** Psychological capital. New York: Oxford University Press.
- » **Luthans, Fred; Avey, James B.; Avolio, Bruce J. & Peterson, Suzanne J. (2010).** The development and resulting performance impact of positive psychological capital. In *Human resource development quarterly*, 21(1), 41–67.
- » **Luthans, Fred; Luthans, Kyle W. & Luthans, Brett C. (2004).** Positive psychological capital. In *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- » **Masten, Ann S. & Reed, Marie-Gabrielle J. (2002).** Resilience in development. In C. R. Snyder & Shane J. Lopez (Hrsg.). *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press. 74–88.
- » **Peterson, Suzanne J.; Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; et al. (2011).** Psychological capital and employee performance. In *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450.
- » **Seligman, Martin E. & Csikszentmihalyi, Mihaly (2000).** Positive psychology. In *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- » **Tomoff, Michael (2015).** Positive Psychologie in Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.
- » **Wilkins, Uta & Externbrink, Kai (2011).** Führung in Veränderungsprozessen. In: Walther Busse von Colbe, Adolf G. Coenenberg et al. (Hrsg.). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 209–233.



len Sie es sich vor als die Realisierung aller Ihrer Lebensträume. Seien Sie nicht schüchtern. Erlauben Sie sich diesen Erfolg. Und jetzt schreiben Sie auf, was Sie sich vorgestellt haben.“ King (2001) konnte zeigen, dass schreibende Klienten gegenüber nicht schreibenden schon nach wenigen Tagen positivere Stimmung zeigten, auch mehrere Wochen später glücklicher waren und sogar Monate später noch weniger körperliche Beschwerden zeigten.

### Team-Coaching

Psychologisches Kapital lässt sich ebenso in Teamstrukturen fördern. Um die Hoffnung der Klienten zu stärken, werden sie dazu angeregt sich arbeitsbezogene Ziele zu setzen, die ihnen persönlich wichtig sind. Diese brechen sie in spezifische Unterziele herunter und erarbeiten alternative Wege und Strategien, um diese

Ziele zu erreichen. Ihre Resilienz soll gestärkt werden, indem sie über ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten nachdenken, die sie einsetzen können, wenn sie bei der Erreichung ihrer Ziele mit Hindernissen konfrontiert werden. Außerdem geben sich die Teilnehmer untereinander Feedback zu ihren jeweiligen Zielen, Plänen und persönlichen Stärken. Dies soll ihre Selbstwirksamkeit steigern und eine positive Erwartung für die Zukunft wecken.

Evaluationsstudien mit randomisiertem Kontrollgruppendesign zeigen, dass diese ein- bis dreistündigen Teaminterventionen eine durchschnittliche Zunahme des psychologischen Kapitals von etwa zwei Prozent nach sich ziehen, die sich auch auf die Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten auswirken (z.B. Luthans et al., 2010).

### Fazit

Auch wenn die positive Organisations- und Personalpsychologie bisweilen wegen einer vermeintlich übermäßig optimistischen Grundhaltung kritisiert wird, so bietet sie aus der dargestellten Sicht der Autoren dennoch eine gute Ergänzung für das stärkenorientierte Human Resource Management. Insbesondere wenn man sich in der Entscheidung für oder gegen eine positive Interventionsgestaltung an den wissenschaftlichen Fakten und der überzeugenden Evidenz orientiert, die dieser Forschungsstrang hervorgebracht hat. So ergeben sich nicht zuletzt, wie dargestellt, einige sehr interessante Implikationen für den Coaching-Prozess.

### Die Autoren



Foto: Melanie Steckelberg

Prof. Dr. Kai Externbrink ist Hochschullehrer und Unternehmensberater mit den Schwerpunkten internationale Managementdiagnostik und -entwicklung. An der FOM Hochschule für Oekonomie & Management unterrichtet er im Studiengang Wirtschaftspsychologie.  
[kai.externbrink@ruhr-uni-bochum.de](mailto:kai.externbrink@ruhr-uni-bochum.de)



Foto: FOTOBONN - Christian Daitsche

Michael Tomoff ist Diplompsychologe und als Organisationsberater und zertifizierter systemischer Coach tätig. Er arbeitet im Bereich Diagnostik für die Felder Personalauswahl und -entwicklung. Er ist Spezialist für Interventionen aus der Psychologie zum Auf- und Ausbau positiver Unternehmenskulturen.  
[www.tomoff.de](http://www.tomoff.de)



Foto: Fresenius Hochschule Köln

Prof. Dr. Christian Dries ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius und Geschäftsführer im köln Institut für managementberatung. Darüber hinaus ist er Vorsitzender der deutschen Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie (GWPs).  
[www.ki-management.com](http://www.ki-management.com)



## Die gläserne Decke durchbrechen

Wie sich Frauen in einer Männerdomäne behaupten können

*Von Katrin Seifarth*

*Weshalb fällt es Frauen häufig schwer, in oberste Führungsebenen vorzudringen? Sind Ablehnung oder gar aktive Ausgrenzung durch die oft zumeist männlichen Kollegen und Vorgesetzten hierfür ausschlaggebend? Häufig ist es vielmehr ein durch praktizierte, männlich geprägte Verhaltensweisen entstehendes Gefühl, in diese „fremde Welt“ nicht zu passen, sich in ihr schlicht nicht wohlfühlen. Wie können Frauen diese „gläserne Decke“ durchbrechen, ohne die eigene Identität zu verleugnen?*

Jetzt ist sie da – die Frauenquote – und soll endlich dafür sorgen, dass mehr Frauen in Führungspositionen landen. In der Coaching-Praxis ist oft noch ein Bild anzutreffen, das nicht gerade ein Gefühl der Erleichterung transportiert. Viele weibliche Klienten bedauern, dass es zu einer Quote kommen musste und dass sich kein „natürlicher“ Weg etabliert hat, die „gläserne Decke“ zu durchstoßen.

Auf die Frage, was denn diese gläserne Decke ausmache, kommt oft die Antwort, das Gefühl, da nicht dazuzugehören, das Gefühl, da nicht mitmischen zu können. Und wenn der Coach diese Zugehörigkeit weiter hinterfragt, geht es oft um den Wohlfühlfaktor. Es handelt sich demnach gefühlt also nicht nur um eine aktive unbewusste Ausgrenzung der Frauen „von oben“ durch die meist männlichen Vorgesetzten, sondern auch in erster Linie darum, dass die Frauen sich selbst ausgrenzen, weil sie sich in dieser „Männerwelt“ nicht wohl bzw. nicht dazugehörig fühlen.

### **Das fremde Land: Die Männerwelt**

Es ist vergleichbar mit der Reise in ein Land, dessen Sprache man nicht spricht. Da hält Frau sich erst einmal zurück, fährt ihr 360°-Radar und ihre Beziehungsorientierung aus, um zu verstehen, wie dieses fremde Land, diese (bisher noch reine) Männerwelt funktioniert. Ihr fällt also ihre eigene Gabe, nämlich die *Empathie und die Anpassungsfähigkeit* auf die Füße.

Da sie „seine Sprache“, die Sprache der männlich geprägten Führungsetage, nicht spricht, bleibt sie häufig zurückhaltend und abwartend und verpasst es dadurch oft, auf den fahrenden Zug aufzuspringen, d.h., sich z.B. in einem laufenden Meeting aktiv einzubringen. Statt seine Sprache zu verstehen und den Umgang damit zu lernen bzw. statt ihm auch ihre Sprache nahezubringen, versteckt sie sich in ihrer „Ich-bin-hier-Fremde“-Mentalität und fühlt sich darin sogar oft recht wohl. Denn an diesem Ort ist sie zunächst einmal sicher, sie kann in abwartender Haltung bleiben. Der Mann wird ganz normal weiter agieren und je länger dieser

Zustand anhält, umso weniger wird ihre Integration gelingen. Irgendwann sagt sie dann, ich will zurück in mein Land, ich fühle mich hier nicht wohl. Und er hat nie eine Veranlassung gesehen, sie zu integrieren, denn bisher kam er ja auch ganz gut ohne sie klar, und sie hat nicht weiter „gestört“.

Was hier überzeichnet dargestellt scheint, ist leider oft die Realität in Unternehmen im deutschsprachigen Raum und in den Nachbarländern. Objektiv betrachtet, ist selten eine Benachteiligung der Frauen nachweisbar, aber die den Frauen so wichtige Harmonie und der Wohlfühlfaktor sind auch nicht wirklich anzutreffen. Vielmehr haben sich viele Frauen irgendwie mit der Situation „arrangiert“.

Fakt ist, dass Unternehmen, die Gender Diversity wirklich leben und in denen eine Integration der beiden „Geschlechterkulturen“ stattgefunden hat, die besseren Geschäftsergebnisse erzielen. Dies belegen zahlreiche Studien. Sind Mann und Frau jedoch nur auf dem Papier im Unternehmen zu gleichen Teilen vertreten und setzen sie sich mit ihren Unterschieden nicht auseinander, werden sich die Gräben oder Fragezeichen zwischen den Geschlechtern nur manifestieren. Das Geschäftsergebnis bleibt maximal so gut wie es war, vielleicht wird es sogar nachhaltig schlechter, getrübt von einem ständig schwelenden Konflikt zwischen ihm und ihr.

An drei typischen Praxisfällen soll im Folgenden geschildert werden, welche Maßnahmen Frauen ergreifen können, um sich wirkungsvoller in Szene zu setzen, ohne sich selbst dabei zu verleugnen und zum „halben Mann“ mutieren zu müssen. Im ersten Fall geht es darum, hinderliche Glaubenssätze abzulegen. Im zweiten Fall darum, die männlichen Verhaltens- und Kommunikationsweisen besser zu verstehen und im dritten Fall darum, ihm die weibliche Sicht der Dinge nahezubringen. Diese drei Schritte bauen aufeinander auf, der zweite Schritt wird kaum gelingen, solange Frau noch hinderliche Glaubenssätze in sich trägt und sie wird ihm wohl auch kaum ihre Kultur nahebringen, wenn sie ihn nicht voll

und ganz in seiner „*Andersartigkeit*“ akzeptiert und versteht.

### **Fall 1: Der Effekt hinderlicher Glaubenssätze**

Die Klientin kommt ins Coaching und beschwert sich darüber, dass sie es in ihrer Firma einfach nicht auf die nächste Führungsebene schaffen kann. Sie argumentiert, dass es bereits drei offene Stellen gab, auf die sie sich beworben habe, und jedes Mal sei einem Mann der Vorzug gegeben worden. Der Coach analysiert gemeinsam mit der Klientin das Anforderungsprofil der drei Stellen und stellt diesem das Profil der Klientin gegenüber. Auf den ersten Blick scheint alles perfekt zu passen.

Bei der Analyse der von ihr verfassten Bewerbungen auf diese Stellen ergibt sich allerdings ein komplett anderes Bild. Die erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikationen, die die Klientin gegenüber dem Coach im Gespräch klar und eindeutig aufgezählt hat, finden sich in ihrer Bewerbung lange nicht so deutlich wieder. Was hat sie davon abgehalten, diese genauso deutlich aufzuzählen wie gegenüber dem Coach? Die Klientin erwidert, dass sie jetzt ja auch Wut im Bauch habe und deswegen gegenüber dem Coach so deutlich geworden sei. Damals habe sie Zweifel gehabt, ob sie der Stelle gewachsen sei. Viele ihrer männlichen Mitstreiter, mit denen sie sich unterhalten habe, hätten sehr klar aufgezählt, warum sie genau auf diesen Job passten. Sie sei eben so ehrlich gewesen und habe ihre Bedenken nicht ausgeblendet.

Hier findet sich ein häufiger, im Grunde typischer sozial geprägter Geschlechterunterschied: Während er von Kindesbeinen an gelernt hat, über Zweifel „hinwegzubluffen“, hat sie von klein auf gelernt, über Probleme zu reden und Zweifel zu thematisieren. Auch wenn sie längst weiß, dass sie ein wenig angeben muss, die Zweifel sind in ihrem Kopf. Und wir strahlen nun mal eben aus, was wir denken. Sie will *niemanden enttäuschen* und neigt automatisch zu etwas *Understatement*.

### Identifizierung von Glaubenssätzen

Gemeinsam mit der Klientin identifiziert der Coach folgende hinderliche Glaubenssätze: „Ich bin nicht perfekt genug für diesen Job“, „Ich muss besser sein als jeder Mann, um hier eine Chance zu haben“ und „Es gibt andere, die sind genauso gut wie ich“. Auf die Frage, ob sie glaubt, mit diesen Gedanken Erfolgshunger auszustrahlen, verneint die Klientin.

Nun macht sie sich unter Anleitung des Coachs auf die *Suche nach Glaubenssätzen und Gedanken, die dem Ziel zuträglicher sind*. Zunächst bittet der Coach die Klientin um eine blanke Aufzählung von Formulierungen, ganz gleich, ob sie ihr gefallen oder nicht. Es fallen Sätze wie: „Ich bin genauso gut wie alle anderen“, „Ich bin gut genug“, „Ich habe mehr als die erforderlichen Qualifikationen“ etc. Im nächsten Schritt identifiziert die Klientin die Sätze, die sie gerne glauben würde, die ein Wohlgefühl in ihr auslösen, die viel-

leicht noch etwas weit weg, aber annehmbar erscheinen.

Das Wohlgefühl ist an dieser Stelle sehr wichtig. Glaubenssätze, die wir wie ein Mantra auf-sagen, die wir aber nirgends im Körper spüren, werden wir niemals verinnerlichen können, denn es sind nicht unsere. Die Klientin identifiziert den Satz: „Ich bin gut genug für diesen Job.“ Damit fühle sie sich wohl. Der Satz trage keine lähmenden Vergleiche mit anderen und keinen Perfektionsanspruch, der so schwer zu erfüllen – wenn nicht sogar unerfüllbar – ist. Der Satz schein ihr zwar noch etwas weit weg, stärke aber ihren Selbstwert und sie spüre ein angenehmes Gefühl in der Bauchgegend.

### Ergebnis

Stück für Stück beginnt sie nun, ihre Perspektive zu verschieben. Im Folgenden richtet sie ihren Fokus auf Beweise, warum sie für diesen Job geeignet ist, statt auf die Defizite, auf die

sie sich vorher fokussiert hat. Und prompt argumentiert sie anders.

Bereits im simulierten Gespräch mit dem Coach als Vorgesetztem, äußert sie klar, warum sie für diesen Job geeignet ist. Und auch im Berufsalltag beginnt sie, immer wieder in Gesprächen ihre Fähigkeiten zu thematisieren. Beim nächsten großen Projekt erhält sie den Zuschlag, profiliert sich dort und ist bei der nächsten Beförderung die präferierte Kandidatin. Zur Unterstützung führt sie ein Fokus-Tagebuch, in dem sie jeden Abend drei Beweise für ihren neuen Glaubenssatz notiert. Sobald sie Zweifel überkommen, schlägt sie hier nach und kann sich an Gegenbeispielen aufbauen.

### Fall 2:

### Männliche Kommunikations- und Verhaltensweisen besser verstehen

Die Klientin kommt ins Coaching mit einer gehörigen Portion Frustration. Sie arbeite

Qualität ist  
unser Standard.



Werden Sie Mitglied in Deutschlands  
erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.

**DCV** Deutscher  
Coaching  
Verband e.V.

[www.coachingverband.org](http://www.coachingverband.org)

nun schon recht lange als Führungskraft auf mittlerer Management-Ebene im Finanzbereich und kehre gerade von einer Jahrestagung zurück. Immer wieder biete sich dort das gleiche Bild, das sie auch in ihrem Arbeitsalltag grauenvoll finde. Sämtliche Führungskräfte tauschen sich über die Ergebnisse des letzten Jahres aus und arbeiten neue Strategien für das Folgejahr aus. Die Männer in der Runde würden aus *minimalen Erfolgen revolutionäre Resultate machen und sich in ihren Errungenschaften überbieten*. Für die Klientin seien diese „Gockelkämpfe“ schier unerträglich. Und was noch viel schlimmer sei: Mitten im Meeting habe sie einen Vorschlag zur neuen Strategie gemacht, der gar nicht weiter beachtet wurde. Wenige Minuten später habe ein Mann den *gleichen Vorschlag* gemacht und erntete Applaus dafür. Zu guter Letzt habe sie, als es ihr zu bunt wurde, vorgebracht, dass sie das Meeting hochgradig ineffizient finde, und dafür sei sie von den versammelten Herren „fast geköpft“ worden.

Der Coach bittet die Klientin zunächst, sämtliche Verhaltensweisen auf Moderationskarten zu schreiben, die in ihr Wut ausgelöst haben. Sie solle dabei so konkret wie möglich werden und z.B. festhalten, welche Mimik, welche Worte oder welche sonstigen konkreten Verhaltensweisen bei ihr zu starken negativen Emotionen geführt haben. Der Coach analysiert dann mit der Klientin, was sie über sich und den jeweils anderen in diesem Moment gedacht hat. Das Resultat der Analyse: Sie denkt, dass die männlichen Kollegen sie nicht wertschätzen und nicht ernst nehmen, sich für etwas Besseres halten. Sie denkt auch über diese Männer extrem negativ und findet, dass die Welt ungerecht sei, wenn jene mit derartig „heißer Luft“ durchkommen.

Der Coach bittet die Klientin, nun einen *Perspektivenwechsel aus Ich-Du-Meta* vorzunehmen. Sie erkennt in der Meta-Ebene, dass in beide Richtungen keine Wertschätzung stattfindet, sprich, dass sie den männlichen Kollegen genauso wenig Wertschätzung entgegenbringt, wenn sie z.B. öffentlich massive Kritik übt. In der Du-Position (also der Position der männlichen Kollegen) erkennt sie, dass er sie ob ihrer

Kritik am Prozess zudem als unkooperativ und illoyal ansieht.

Der Klientin wird klar, dass ein wertschätzender Umgang mit dem anderen nur stattfinden kann, wenn sie ihr Verhalten ändert, denn sie könne den anderen ja nicht ändern, nur beeinflussen. Dazu ist es wichtig zu verstehen, was ihn zu den von ihr verhassten Verhaltensweisen führt.

### Klärung der Verhaltens- und Kommunikationsweisen

Der Coach erklärt, dass Männer eher *ziel- und lösungsorientiert* sind. Vor diesem Hintergrund fällt es ihnen beispielsweise sehr schwer, Kritik zu einem von ihnen definierten Meeting-Verlauf anzunehmen. Auch möchte er gerne *als Held dastehen*, sodass Kritik vor versammelter Mannschaft für ihn doppelt schlimm ist. Ähnlich verhält es sich mit seiner Statusorientierung. Zu Beginn eines Meetings findet häufig ein Schlagabtausch statt, bei dem es wenig um Inhalte, sondern mehr um ein *allgemeines Kräftemessen* geht. Er vergleicht sich dabei gerne mit anderen. In ihrer Welt kommt dieses Verhalten nicht vor, denn ihr geht es in Teams häufig um ein harmonisches Miteinander. So schroff sein Ton für sie klingen mag, es ist nicht böse gemeint, sondern eher ein *Ritual*. Analog verhält es sich mit dem vermeintlichen Ideenklau: Sie hat ihre Idee mitten im Schlagabtausch positioniert, als es also noch gar nicht um Inhalte ging, und da ging ihr Punkt einfach verloren.

Auf die Frage des Coachs, wie sie denn dem männlichen Kollegen die ihm so wichtige Loyalität und Wertschätzung entgegenbringen und ihn in seinem „Heldentum“ stärken kann, weicht die Klientin zurück. Sie wolle sich nicht kleiner machen als sie sei und sie sei doch nicht für das *Wohl des Herrn verantwortlich*. In ihrem Kopf löst diese Frage des Coachs sofort aus, dass sie sich zurücknehmen muss. Dies war jedoch mit keinem Wort erwähnt, deutet aber ebenfalls wieder auf ein grundsätzliches Glaubensmuster hin. Sie kann geschickt diese Rolle wahrnehmen, ohne sich selbst in den Schatten zu stellen.

Um ihre Gegenwehr zu entkräften, wird der Prozess in zwei Schritten betrachtet, nämlich 1. *Wie kann sie die Herren gut aussehen lassen?* und 2. *Wie kann sie sich selbst dabei positionieren?* Mit dieser Herangehensweise fühlt sie sich wohler. Sie betont sogar, dass dies ein sehr geschickter Schachzug sei, um die eigenen Punkte zur Sprache zu bringen. Es gelingt Frauen oft weniger gut, *die Person von der Sache zu trennen*. Der Coach erklärt, dass es hier eine inhaltliche und eine persönliche Ebene gibt. Er bittet sie, vorübergehend den Fokus auf den Inhalt zu richten und davon auszugehen, dass keine Person in böser Absicht handle. Diese Herangehensweise hilft der Klientin weiterhin, ihr Gegenüber wohlwollender zu betrachten.

### Ergebnis

Im folgenden Gespräch fördert sie für diese spezielle Situation viele Ideen zutage, z.B. würde sie den Schlagabtausch zu Beginn des Meetings einfach aufmerksam verfolgen und Ansatzpunkte suchen, um ihre Ideen den geäußerten Inhalten aufzusatteln. Sie würde mehr darauf achten, wann sie ihre Ideen positioniert und vor allem in welcher Form. Sie würde darauf achten, sich Zeit und Raum zu nehmen, eventuell sogar aufzustehen.

Aber sie würde auch darauf achten, die bereits geäußerten Punkte wertzuschätzen und positiv zu kommentieren, wenn diese inhaltlich etwas Positives hätten. Sie will sich darin üben, den Inhalt von der Form zu trennen und mehr zwischen den Zeilen zu lesen. Und sie beginnt Gefallen an dieser Vorgehensweise zu finden, die ihre weiblichen Kompetenzen herausfordert. Es ist ihr gelungen, ihre starke Ablehnung in einen Entdeckergeist zu verwandeln und sich selbst zu zeigen, dass sie die Fähigkeiten hat, mit der männlich dominierten Runde zielführend umzugehen.

Beim nächsten Gespräch kehrt sie zurück und berichtet stolz, dass sie für die Positionierung ihrer Idee genau den richtigen Moment abgepasst habe, nämlich als der Schlagabtausch vorbei war. Sie habe sofort das Wort ergriffen und zwei der geäußerten Punkte, die ihr gut ins eigene Konzept passten herausgegriffen

und weiterentwickelt. Erstaunlicherweise sei das Meeting dann gar nicht mehr so ineffizient geworden wie sonst. Möglicherweise weil sie nicht mehr quergetrieben habe? Die Klientin berichtete, sie würde jetzt mehr Anerkennung genießen und hätte das Gefühl, gleichwertiger behandelt zu werden. Entgegen ihrer Erwartung habe sie sich nicht verbiegen müssen, sondern es habe sogar Spaß gemacht. Und Spaß ist bei alledem ja ein wichtiger Faktor.

### Fall 3: Männlichen Kollegen die weibliche Denkweise nahebringen

Die Klientin in diesem Fall arbeitet in einer eher weiblich dominierten Branche. Seit einigen Wochen gäbe es einen neuen Vorgesetzten, einen „Mann durch und durch“. Sehr schnell sei er zum Feindbild sämtlicher Mitarbeiterinnen mutiert. Er würde nie richtig zuhören, durch pure Ansagen führen und gar nicht merken, wenn er auf dem Holzweg sei. Aber er sei nun mal eben der Chef, und jetzt müsse man sich mit ihm arrangieren. Die Klientin möchte besser mit dem neuen Vorgesetzten umgehen können, sich anders dazu stellen.

#### Identifikation der Verhaltens- und Kommunikationsweisen

Zunächst identifiziert der Coach mit der Klientin die störenden Verhaltens- und Kommunikationsweisen des Vorgesetzten und lässt sie ausführen, was diese in ihr auslösen. Zumeist fühle die Klientin sich *überrollt, nicht wahrgenommen und sehe ihre Ideen versanden*. Analog zum zweiten Fall arbeitet der Coach mit der Klientin heraus, welche Gründe es für die Kommunikations- bzw. Verhaltensweisen des Vorgesetzten geben kann. Im nächsten Schritt bittet der Coach die Klientin, zu analysieren, welches Verhalten ihrerseits seinem Verhalten vorangegangen ist. Die Klientin führt einige typische Situationen auf, in denen es zwischen ihr und dem Vorgesetzten immer wieder zu Reibereien kommt, z.B. dass sie seine Vorgehensweise kritisiert, dass sie ihm einen ganzen Blumenstrauss an Ideen benennt, was für ihn unfokussiert und planlos wirkt oder dass sie ihm viele Fragen stellt, was ihn an ihrer Kompetenz zweifeln lässt, etc.

Nun bittet der Coach die Klientin in eine Art Übersetzungsbüro, d.h., wie kann sie ihre Sprach- und Verhaltensmuster so übersetzen, dass er sie versteht. Die Klientin erkennt so, dass er *ihr Fragenstellen als Hinterfragen versteht* und sich dadurch angegriffen fühlt. Alternativ wolle die Klientin in Zukunft einen erklärenden Satz vorwegschicken, dass sie mit Fragen nicht hinterfragen möchte, sondern wichtige Informationen sammle, die sie benötige, um ein vollständiges Bild zu haben. Sie erkennt außerdem, dass er mit der Anzahl ihrer Lösungsideen überfordert ist und sie für planlos hält. Auch hier will sie in Zukunft einige Sätze vorwegschicken, dass sie lediglich laut denkt und für keine der Lösungen beanspruche, dass sie der Weisheit letzter Schluss seien. Sie wolle ihm klar machen, dass es sich um eine Art Brainstorming-Prozess handelt, der ihr hilft, ihre Gedanken zu sortieren, auch wenn es sich ihm nicht unmittelbar erschließe. Er möge ihre Gedanken aufgreifen und gerne weiterentwickeln.

n|w

#### 4. Int. Coachingkongress «Coaching meets Research»

14./15. Juni 2016, Olten/Schweiz

**Wirkung, Qualität, Evaluation im Coaching |** Der Siegeszug von Coaching ist fulminant. Wie aber wirkt Coaching? Kann die Wirkung von Coaching verbessert werden? Und was ist unter guter Qualität im Coaching zu verstehen? Diese Fragen und dazu aktuelle Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis stehen im Mittelpunkt des kommenden Coachingkongresses.

**Top Keynotes |** Coaching-Pionierin Dr. Astrid Schreyögg (D), Expertin für Positive Psychologie und Coaching, Dr. Carol Kauffman (Institute of Coaching, USA), Coaching-Nachwuchsforscher Tim Theeboom (Universität Amsterdam, NL) und Leiter «Coaching und Leadership Development» von Google, Dr. David Peterson (USA)

**Weitere Kongressformate |** Forschungskolloquium | Themen-, Kontroversen- und Trendlabs | Podien | Life-Coachings | Networking-Event | Coaching-Marktplatz

**Information und Anmeldung |**  
+41 62 957 21 49 | silvia.vogelsang@fhnw.ch

[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)

#### Ergebnis

Nach einigen Wochen berichtet die Klientin von bemerkenswerten Erfolgen. Neben erklärenden Sätzen zu ihren Verhaltens- und Kommunikationsweisen hat sie außerdem bei allen Kommentaren ein Augenzwinkern bewahrt, sodass die Situation für beide Seiten entschärft und mit einem gewissen Humor betrachtet wurde. Das habe sehr geholfen.

*In der nächsten Ausgabe 4/2015 lesen Sie den zweiten Teil dieses Beitrags, der Coachings mit geschlechtsspezifischen Anliegen aus Perspektive der Männer thematisiert.*

#### Die Autorin



Foto: Sabine Antonius

Katrin Seifarth, internationale Diplombetriebswirtin, zertifizierter systemisch-konstruktivistischer Coach, NLP-Master und Wingwave-Coach.

In ihrer Beratungsfirma train effect bietet sie klassische Soft-Skill-Trainings, Coachings und Trainings für berufstätige Mütter sowie Gender Workshops an. In ihrem kürzlich erschienenen Buch „Das SIEgER-Team“ beschreibt sie anhand anschaulicher Beispiele aus der eigenen Trainings- und Coaching-Praxis, wie das Geschäftsleben die Potenziale beider Geschlechter effektiv nutzen kann.

[www.train-effect.de](http://www.train-effect.de)



## Coaching in China

Ein „hot topic“

*Von Brigitte Ott-Göbel*

*Coaching – im westlichen Kulturraum längst ein etabliertes Instrument der Personalentwicklung – wird nun auch im wirtschaftlich stark aufstrebenden China zunehmend zur Entwicklung einheimischer Führungskräfte eingesetzt. Welche Rahmenbedingungen begünstigen diese Entwicklung? Welche Besonderheiten sollten Coaches, die mit chinesischen Klienten arbeiten, zwingend berücksichtigen? Eines sei vorweggenommen: Ein tiefes Verständnis von der Kultur und Gesellschaft des Landes ist hierfür unabdingbar.*

## Warum boomt Coaching in China?

*Coaching in Deutschland* – ein seit Mitte der 80er Jahre in vielen Unternehmen zunehmend anerkanntes und vielfach eingesetztes Instrument der Personalentwicklung.

*Coaching in China* – ein seit einigen Jahren zunehmend diskutiertes und nachgefragtes Instrument. Ja, man kann sogar so weit gehen, es als „heißes Thema“ in China zu bezeichnen. Woher kommt diese steigende Nachfrage nach Coaching in Festlandchina, welcher Bedarf steckt dahinter?

Aus Gesprächen mit mehreren in China praktizierenden Coaches geht unisono hervor, dass in der Regel keine einzelnen Klienten mit dem Wunsch nach einem Coaching auf sie zukommen, sondern es vielfach die Personalabteilungen aus großen oder mittelgroßen Unternehmen sind, die Coaching in Auftrag geben. Denn eine Führungskraft, die aus eigenem Antrieb einen Coach aufsuchen würde, würde damit bereits eine Schwäche zugeben – und das Zugeben einer Schwäche hat viel mit einem Gesichtsverlust des Betroffenen zu tun. Zwar hat das Phänomen „Gesichtsverlust“ nicht mehr die immense Bedeutung in der chinesischen Gesellschaft wie in früheren Zeiten – es findet insgesamt ein deutlicher Wertewandel statt –, dennoch spielt es weiterhin eine nicht unerhebliche Rolle.

Es sind also die HR Experten, die Coaching nachfragen für die Führungskräfte ihres Unternehmens. Warum aber in den letzten Jahren verstärkt im Vergleich zu früheren Zeiten? „Man hat viele Jahre nur trainiert in den Unternehmen“, sagt Terese Bareth, systemische Organisationsberaterin und Coach, die seit den 1980er Jahren immer wieder längere Zeit in China gelebt hat und in China in deutscher, englischer und chinesischer Sprache coacht. „Irgendwann merken die Unternehmen, dass das nicht mehr ausreicht. Es ist zu wenig, denn mit den Trainings verändert sich kaum etwas.“ Viele Unternehmen sind stark gewachsen in den letzten fünf bis zehn Jahren, dazu kommt die Globalisierung, die andere Anforderungen an das Management stellt. Leadership Kom-

petenzen sind gefragt, diese werden auch in Leadership-Programmen trainiert, aber oft ist das nicht ausreichend und der einzelne Manager, die Führungskraft mit Potential für die nächste Ebene benötigen eine individuelle Unterstützung und Begleitung.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist der *zunehmende Bedarf* an chinesischen Führungskräften einerseits und die *Knappheit an gut ausgebildeten, erfahrenen chinesischen Führungskräften* andererseits. Viele multinationale Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren begonnen, verstärkt ihre eigenen chinesischen Mitarbeiter zu entwickeln anstatt auf teure Expats zu setzen, die häufig nur ein begrenztes Verständnis für die chinesische Kultur mitbringen.

### Führungskulturwandel in Ost und West

Nochmals die Parallele zur westlichen Welt: In den USA und Deutschland verbreitete sich Coaching in den 80er und 90er Jahren aufgrund eines sich wandelnden *Rollenbildes von Führungskräften* einerseits (vom *direktiven* Führungsstil zu einem neuen *persönlichkeits- und motivationsorientierten Verständnis* von Führung und Zusammenarbeit) und des *sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs* andererseits, der das Augenmerk auf die Potentialentwicklung und Förderung von Nachwuchsführungskräften legte. Eine ähnliche Entwicklung ist auch in China zu verzeichnen: Der in der Vergangenheit stark hierarchische Führungsstil wandelt sich, denn die junge Generation der Hochschulabsolventen ist nicht nur gut ausgebildet mit häufig internationalem Hintergrund, sondern auch anspruchsvoller als ihre Elterngeneration im Hinblick auf *Aufgabe, Eigenverantwortung* und *Selbstverwirklichung*.

Auf der anderen Seite wirkt die Globalisierung als Beschleuniger: Viele internationale Unternehmen setzen Coaching als Instrument nicht nur im Headquarter, sondern in ihren Tochterunternehmen weltweit ein.

### Der chinesische Klient

Die Kontaktaufnahme und Auftragsklärung erfolgt also in China überwiegend durch den

HR Bereich oder den Firmenchef bzw. die Führungskraft des potentiellen Klienten. Zunehmend haben große internationale Unternehmen, ähnlich wie in ihrer Unternehmenszentrale, einen nationalen Coaching-Pool an geeigneten Coaches.

### Coach-Klient-Beziehung

Wenn die Rahmenbedingungen für das Coaching geklärt sind, wie verläuft dann die erste Sitzung mit dem neuen Klienten? Es gibt einen grundlegenden Unterschied zwischen der Auffassung von Coaching in China verglichen mit der Auffassung in Deutschland und diese hat mit dem Rollenverständnis von Coach und Klient zu tun:

In China wird der Coach vom Klienten wie ein *Lehrer oder ein Experte* angesehen (Liu, 2014). Lehrer genießen in China sehr großen Respekt, ein Lehrer wird als Autorität und Fachmann angesehen, er ist ein Vorbild im Sinne von fachlichem Wissen und methodischem Können. Lehrer übernehmen aus der Perspektive der Schüler häufig auch eine Elternrolle und genießen somit gewissermaßen eine doppelte Autorität. Kombiniert mit einer starken Hierarchieorientierung der Chinesen stellt also der Coach eine Autoritätsperson mit einem großen Expertenwissen für alle Problemstellungen dar, die der Klient, der sich wie ein Schüler sieht, in ein Coaching einbringt.

Die Folge dieser Einstellung ist, dass der Klient *vom Experten eine Lösung für sein Problem erwartet*, eine Hilfestellung im Sinne von: „Sag mir, was ich tun soll. Was ist die richtige Lösung?“ Terese Bareth, die in China coacht, erklärt, wie sie mit einer solchen Situation umgeht: „Ich gehe auf ein solches Beziehungsangebot einfach nicht ein. Ich frage den Klienten einfach, ob ich ihm ein paar Fragen stellen kann, bevor seine Frage beantwortet wird. Am Ende unseres Coaching-Gesprächs ist er häufig sehr überrascht, dass er die Antwort geliefert hat und nicht ich.“

Dieses Wissen ist also wichtig für den Start des Coaching-Prozesses und dem Ansinnen des



Klienten, Lösungen zu liefern, muss sicherlich immer wieder im Lauf der weiteren Coaching-Sitzungen begegnet werden.

### Vertraulichkeit

Ein anderer wichtiger Unterschied zu Deutschland ist das Thema *Vertraulichkeit der Inhalte des Coachings*. Während in Deutschland in der Regel die Inhalte der einzelnen Coaching-Sitzungen und die erzielten Ergebnisse absolut vertraulich behandelt und dem Auftraggeber nicht kommuniziert werden, herrscht in China vielfach eine andere Erwartungshaltung. Die beauftragende Instanz, also in aller Regel die Personalabteilung, erhebt häufig den Anspruch, über Fortschritte und Ergebnisse im Coaching, ja sogar über Inhalte einzelner Sitzungen, informiert zu sein.

Hier ist es wichtig, von Beginn an klare Vereinbarungen mit Auftraggeber und Klient zu treffen. Es kann sinnvoll sein, einen Kompromiss zu finden zwischen eigener Einstellung,

Arbeitsethos und dem Bedürfnis nach Steuerung und Information der Personaler.

### Methoden im Coaching: Eine kulturelle Frage

Sind die Methoden, die man als Coach in China einsetzen kann, die gleichen wie im Westen oder müssen die gewohnten Methoden an die chinesische Kultur angepasst werden? Wie in vielen anderen Bereichen im Kontext von Mitarbeiterführung, Zusammenarbeit, Konfliktlösung gilt auch für Coaching, dass Vorgehensweise und Instrumente eine *kulturspezifische Anpassung* erfordern.

### Systemische Fragen

Generell gilt: Die Fragen, die im systemischen Coaching gestellt werden, sind Fragen, die auch in China gestellt werden können. Allerdings können die Reaktionen darauf anders sein als in Deutschland. Zum Beispiel sind zirkuläre Fragen für die Chinesen ungewohnt

und sie müssen möglicherweise mehrfach mit Nachdruck gestellt werden, bevor sie verstanden und beantwortet werden. Die „Paradoxe Intervention“, also die Frage danach, wie eine Verschlimmerung des Zustands erreicht werden könnte, wird nach Aussage von Coaches und Therapeuten (die diese Techniken ebenfalls anwenden) anfangs möglicherweise zu Irritationen beim chinesischen Klienten führen: Warum soll er sich überlegen, wie sein Problem noch größer werden kann? Wenn man dem Klienten aber erklärt, dass das bewusste und stark übertriebene Produzieren des Problems eine Verhaltensänderung leichter macht, nämlich dann genau das Gegenteil zu tun, erkennt er schnell, wozu die Frage dient und wie wirksam sie sein kann. Auch hier kann mehrfaches Anwenden und „Einüben“ sinnvoll sein und dazu führen, dass der Klient erkennt, wozu die Frage dient bzw. wie wirksam sie sein kann.

### Metapläne

Arbeiten mit klassischen Metaplan-Methoden kann sehr nützlich sein. Chinesische Klienten kennen vielleicht diese Methoden aus Trainingsveranstaltungen. Selbst wenn sie noch nicht mit den Methoden gearbeitet haben, werden viele mit der spielerischen Art des Brainstorming, des Kartenschreibens, der Clusterung auf einer Wand, der Visualisierung am Flipchart schnell vertraut sein. Gerade weil diese Methoden noch nicht so stark verbreitet sind in China, ist die im Westen zu beobachtende Sättigung noch nicht eingetreten, die Menschen sind mit mehr Neugier und Begeisterung bei der Sache. Voraussetzung ist immer, dass eine Methode gut erklärt wird – präziser, als dies in Deutschland erforderlich wäre.

An dieser Stelle sei auch kurz auf das *Thema Sprache* eingegangen: Natürlich ist es möglich, in China in englischer Sprache zu coachen, dennoch muss man bedenken, dass Nuancen möglicherweise verloren gehen, weil je nach Sprachniveau des Klienten die Fähigkeit zur genauen Benennung, beispielsweise von Gefühlen, eingeschränkt sein kann. Deshalb sind diejenigen Coaches in China klar im Vorteil, die in chinesischer Sprache Coachings durchführen können.



### Testverfahren

Tests zur Feststellung persönlicher Tendenzen und Neigungen (z.B. Führungsstil, Konfliktlösungstyp, Kommunikationsstil, 360°-Feedback) werden von chinesischen Klienten sehr gut akzeptiert und ihr Einsatz hat sich bewährt. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlich anmutenden Werkzeuge bilden jeweils eine Ausgangsbasis, die die weitere Selbstreflexion stimuliert und dazu motiviert, weiter über sich selbst nachzudenken und mögliche gewünschte Änderungen zu definieren.

### Feedback

Feedback ist eines der schwierigsten Instrumente in China. „Wenn ich Führungskräfte-Trainings hatte, haben die Teilnehmer immer gesagt, die schwierigste Aufgabe ist, Feedback zu geben, negative Feedbacks“, sagt Katrin Koch, Trainerin und Coach, die als Geschäftsführerin eines deutschen Weiterbildungsunternehmens mehrere Jahre in Peking gearbeitet hat. Nachgefragt, warum es für die Chinesen so schwer ist, kritisches Feedback zu geben, meint sie: „Weil man es nicht tut. Das haben sie von klein auf gelernt, dass sich so etwas nicht ziemt. Das ist die Angst vor Gesichtsverlust, auch davor, jemand anderem einen Gesichtsverlust zu bescheren. Und ich denke, es hat auch etwas mit der Kulturrevolution zu tun. Damals war man aufgefordert, zu kritisieren, und wenn man das dann tat, wurde man hart bestraft. Ich glaube, das ist noch ganz tief verwurzelt.“

Im Coaching ist jedoch Feedback zu geben, auch für den Klienten unangenehmes kritisches Feedback zu geben, unumgänglich. Wie in einer Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist auch in der Beziehung zwischen Coach und Klient Vertrauen der Schlüssel zur Akzeptanz von Feedback. Der Klient muss seinem Coach vertrauen und das Gefühl haben, dass der Coach ein *Verbündeter* ist, der ihm wirklich helfen will. Eine intensive persönliche Empathie und Nähe zwischen Coach und Klient ist hierfür die Voraussetzung. Gleichzeitig ist es sehr wichtig, wenn die Beziehung gut ist, *ehrliches Feedback* über

beobachtetes Verhalten, Fort- und Rück-schritte zu geben und eben keine indirekte, „gesichtswahrende“ Kommunikation zu praktizieren.

### Visualisierungen

Visualisierung von Themen, zum Beispiel auf einem Flipchart, kann sehr hilfreich sein, weil dann zusätzlich zur Sprache eine weitere Möglichkeit der Verdeutlichung geschaffen wird. Dies gilt insbesondere für Coachings, die nicht in chinesischer Sprache stattfinden, aber selbstverständlich auch generell für alle Coachings. Visualisierung erleichtert auch das Verständnis des Klienten für Methoden, Beziehungskonstellationen, Hintergründe usw.

### Arbeit mit nach Hause geben

Es kann im Coaching in China sinnvoll sein, dem Klienten Unterlagen und Hausaufgaben mitzugeben. Katrin Koch berichtet, dass es beispielsweise in Trainings in China wichtig ist, dass die Teilnehmerunterlagen umfangreich sind: „Es wird nach *Umfang* beurteilt, wie gut diese sind. In der traditionellen Art zu lernen geht es um *Masse*. Es wird auswendig gelernt und es ist für die chinesischen Teilnehmer gewöhnungsbedürftig, dass wir durch die interaktiven Methoden weniger Stoff durchnehmen. Da muss man eine Balance finden, dass man nicht zu wenig Material hat.“ Was für Trainings gilt, kann hier auch für Coaching übertragen werden: Unterlagen, die Zuhause durchgearbeitet werden oder die im Coaching besprochenen Themen vertiefen, werden von vielen chinesischen Klienten als hilfreich und sinnvoll betrachtet.

### Anforderungen an den Coach

Welche Qualitäten und Fähigkeiten muss ein Coach mitbringen, um in China erfolgreich zu sein? Und kann ein Deutscher, Brite oder Amerikaner ein guter Coach für chinesische Klienten sein? Aus den bereits beschriebenen Besonderheiten von Coaching in China geht hervor, dass ein fundiertes Wissen um Füh-

rung in China kombiniert mit einem tieferen Verständnis für die chinesische Kultur eigentlich unabdingbar ist. Es gibt internationale Firmen, die westliche Coaches einfliegen lassen, mit denen sie in ihrem Heimatland zusammenarbeiten. Das kann funktionieren, wenn der Coach aus dem Westen viele Jahre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit chinesischen Kollegen und Mitarbeitern hat. Ist dies nicht der Fall, wird sich der Coach schwer tun mit den Besonderheiten der Führung in China.

### Richtig Zuhören

Zuhören können ist noch wichtiger in China als im Westen. Ein guter Coach muss viel mehr zuhören als reden und (siehe oben) sollte der Einladung der chinesischen Klienten nach Ratschlägen und fertigen Lösungen widerstehen. Gerade am Anfang neigen die Klienten dazu, ihrem Coach zuhören zu wollen.

Hinzu kommt die *kulturbedingte Zurückhaltung* der Chinesen im Gespräch. Anders als Deutsche oder Amerikaner sind sie eher reserviert, denken lange nach, bevor sie antworten und antworten eher vorsichtig. Hier kommt es für den Coach darauf an, auf die Anfänge zu achten. Äußert ein Klient beispielsweise, dass keiner seiner Mitarbeiter hart genug arbeiten will, dann steckt möglicherweise eine Generalisierung in der Wahrnehmung des Klienten dahinter. Oder wenn eine Klientin sagt, sie kann eine Tätigkeit nicht gut ausführen, hat sie möglicherweise eine Selbst-Begrenzung übernommen. Es kann dann sinnvoll sein, den Klienten bzw. die Klientin zu bitten, mehr darüber zu erzählen. Und dann ist Zuhören wichtiger als Fragen.

### Vertrauen und Verständnis aufbauen

Vertrauenswürdigkeit ist immens wichtig und es dauert in der Regel mindestens zwei oder drei Sitzungen, bis der Klient dem Coach wirklich vertraut. Vertrauen muss erst verdient werden in China, daher kann es sinnvoll sein, mit dem Klienten gemeinsam essen zu gehen und persönliche Dinge aus dem eigenen Leben zu erzählen (Liu, 2014). Die im Westen häufig

übliche Distanz des Coachs ist in China nicht zielführend.

Verständnis für das Business des Klienten ist hilfreich. Der Coach sollte eine Kenntnis der Branche mitbringen, in der der Klient arbeitet, und dessen Rolle in der Organisation beurteilen können. Dies wird seine Akzeptanz beim Klienten erleichtern, das Vertrauen in seine Kompetenz verbessern und insgesamt für den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung hilfreich sein.

### Flexibilität

Flexibilität ist eine Eigenschaft, die jeder zwingend benötigt, der in China geschäftlich erfolgreich sein will. So kann es beispielsweise in Verhandlungen äußert nachteilig sein, wenn man sich in typisch deutscher Manier *zu starr auf eine vorbereitete Agenda fixiert*. Es kann sein, dass der chinesische Partner ganz spontan ein anderes Thema besprechen oder vorziehen will, das nicht oder noch nicht auf der Agenda steht. Verweigert man dies, kann es passieren, dass der Partner misstrauisch wird und dies konterkariert wiederum den Aufbau des Vertrauensverhältnisses.

Auch im Coaching-Prozess selbst ist diese Flexibilität angebracht. Möglicherweise hat man einen bestimmten gemeinsam aufgestellten Plan, aus dem hervorgeht, was in der nächsten Sitzung mit dem Klienten bearbeitet wird. Bei der nächsten Sitzung jedoch hat dieser ein neues Problem oder eine Angelegenheit ist dringlicher als die zuvor genannte. Der Coach sollte zwar seinem Klienten helfen, sich in einer bestimmten Richtung zu entwickeln, aber

er sollte auch flexibel genug sein, den Plan zu ändern wenn notwendig.

### Intuition

Intuition wird gemeinhin als eine wichtige Eigenschaft für einen Coach angesehen. In China wird noch mehr davon gebraucht, denn was auch immer an Konflikten und Problemen angesprochen wird, man kann als Coach davon ausgehen, dass es nur ein Kratzen an der Oberfläche darstellt. Die wirklich relevanten Themen *liegen tiefer* und um dies zu beurteilen, ist Intuition unerlässlich.

### Ausblick: Wie wird sich Coaching in China weiterentwickeln?

Coaching ist – momentan – ein „hot topic“ und „trendy“ in China. Aber die Möglichkeit besteht, dass das Interesse für Coaching schnell wieder abkühlt – ebenso wie es anderen Trends erging, die aus dem Westen importiert wurden.

Doch mehrere Effekte sprechen dagegen: Die Wirtschaft wächst zwar nicht mehr mit zweistelligen Wachstumsraten, aber absolut gesehen findet immer noch ein sehr starkes Wachstum statt. Dies bedeutet einen erhöhten Bedarf an Führungskräften für die Top-, die mittlere und untere Führungsebene. Zugleich gibt es schon jetzt eine Knappheit an erfahrenen Führungskräften in China, wie eingangs dargestellt. Hieran dürfte sich entsprechend auf absehbare Zeit kaum etwas ändern. Und obwohl Coaching kostspielig und der Nutzen nicht leicht zu quantifizieren ist, steigt die Akzep-

tanz dieser Maßnahme bei chinesischen Unternehmen. Denn mit zunehmender Verbreitung des Instruments wird die Wirkung auch gesehen: Führungskräfte, die ein Coaching durchlaufen haben, reifen und werden auf eine nächsthöhere Ebene befördert oder bekommen eine wichtigere Rolle im Unternehmen.

Es ist also anzunehmen, dass das Thema Coaching noch für eine ganze Weile „heiß“ bleibt in China.

*Besonderer Dank geht an Terese Bareth und Katrin Koch für ihre Bereitschaft, ihr Fachwissen in diesen Beitrag einzubringen.*

### Die Autorin



Foto: Susanne Baur

Brigitte Ott-Göbel, Dipl.-Betriebswirtin, über 25 Jahre lang Managerin im internationalen Vertrieb der Automobilbranche, arbeitete viele Jahre mit chinesischen Partnern. Seit 2009 selbständige Beraterin, Trainerin und systemischer Coach für Führungskräfte. Besonderes Engagement in der Förderung junger weiblicher Nachwuchskräfte. Lehraufträge an Hochschulen in Human Resources und Leadership und an zwei chinesischen Universitäten. Ihr aktuelles Buch „Vom Drachen zum Panda“ beruht auf ihrer intensiven Auseinandersetzung mit der jungen Generation Chinas und deren veränderten Wertevorstellungen.  
[www.ott-goebel-consulting.com](http://www.ott-goebel-consulting.com)

### Literatur

- » **Gallo, Frank (2014)**. Executive Coaching in China. Abgerufen am 14.07.2015: [www.chinacalypso.com/content/executive-coaching-china](http://www.chinacalypso.com/content/executive-coaching-china).
- » **Liu, Xiang Hong (2014)**. Chinesen coachen – eine interkulturelle Expedition. In Coaching-Magazin, 3/2014, 24–29.
- » **Ott-Göbel, Brigitte (2015)**. Vom Drachen zum Panda. Wien: vsm-literatur.
- » **Schäck, Thore (2012)**. Entwicklung des Coaching. Abgerufen am 13.07.2015: [www.coaching-globe.net/detail/article/entwicklung-des-coaching.html](http://www.coaching-globe.net/detail/article/entwicklung-des-coaching.html).

## Häufig gestellte Fragen

Senior Coach (DBVC) und Coaching-Ausbilder Wolfgang Schmidt beantwortet Fragen aus der Praxis

### Wo sind die neuen Märkte für Coaches?

In den letzten Jahren nehme ich ein steigendes Interesse an dem Thema Coaching im deutschen Mittelstand wahr, und zwar speziell in Handwerksbetrieben. Interesse heißt jedoch noch nicht, dass aktiv nachgefragt wird. Aber das Angebot Coaching beginnt, beispielsweise über die Industriehandelskammern und die verschiedenen Unternehmerverbände des Mittelstandes, transparent zu werden. Man wird neugierig auf das Produkt Coaching und dessen Möglichkeiten. Hier sollten wir Coaches Angebote schaffen, um unser Produkt auch durch innovative Marketingmaßnahmen, wie z.B. über Facebook oder Online-Sprechstunden, bekannt zu machen. Aber Vorsicht vor der Hoffnung, hier hohe Stundensätze zu erzielen. Hier werden mit Sicherheit kleine Brötchen gebacken.

### Was sind wichtige Coaching-Kompetenzen für den Mittelstand?

Neben den klassischen Kompetenzen wie „Aktives Zuhören“, „Ständige Achtsamkeit“, „Sensibilität für die verborgenen Ursachen“ sowie „Konfrontationsbereitschaft“, um nur einige zu nennen, sind die Kenntnisse über den beruflichen Alltag der Klienten und der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen absolut notwendig. Ein Handwerker braucht zunächst Verständnis für seine Situation und den ihn umgebenden Arbeitsalltag. Häufig fehlt diesem Personenkreis eine qualifizierte Führungsausbildung. So bekommt der Coach immer wieder grundlegende Fragen zu diversen Führungsthemen gestellt und sollte hier auch Antworten liefern. Die Balance zwischen Fragen und Sagen, zwischen Coaching und Beratung ist hier wichtig.

### Welche Bedeutung hat Team-Coaching?

Team-Coaching in Hochleistungsteams wird an Bedeutung gewinnen. Die individuellen Probleme unserer Klienten treten häufig auch gesammelt in einem Managementteam auf. So gibt es bei dem Thema der Lebensbalance bzw. Work-Life-Balance die Frage nach einer Lösung nicht nur bei Einzelnen, sondern im gesamten Team. Eine offene und vertrauensvolle Herangehensweise bei dem Thema durch den Coach kann neben der Entwicklung von gemeinsamen und individuellen Lösungen auch die Teamperformance insgesamt steigern. Bei Konflikten im Team ist das individuelle Gespräch im Vorfeld zwischen dem Coach und jedem einzelnen Teammitglied notwendig. Gibt es hier bei Einzelnen keine Bereitschaft in einem Coaching-Prozess an den Themen zu arbeiten, dann kann jedoch Coaching nicht gelingen.

### Was sind wichtige Themen in einer Ausbildung zum Coach?

In einer Zeit, wo z.B. das Thema Stress und Burnout nach wie vor akut ist, gehört das Wissen der Arbeitsweise von Psychotherapeuten m.E. zu dem Kenntnisschatz eines qualifizierten Coachs. Gerade bei der Analyse des Stresszustands sind hier die Kenntnisse von Prüffragen für den Coach zwingend notwendig. Während bei Trennungen oder Tod eines nahen Verwandten starke Gefühle von Niederlagen oder Wut normale physische Reaktionen sind, ist die Kenntnis der Diagnose von Depressionen notwendig, um hier ggf. den Psychotherapeuten das Handwerk zu überlassen und bei der Suche nach einem passenden Therapeuten zu helfen.

### Welche Zusatzqualifikationen sollte ein Coach heute haben?

Wie in jedem qualifizierten Beruf sollte nach der „Grundausbildung“ auch ein Coach Interesse an seiner eigenen Weiterbildung haben. Zurzeit werden diverse Themen im Markt an-

geboten. Hier sollte ein Coach genau recherchieren, was die konkreten Inhalte sind und ob sie zu seinem eigenen Schwerpunkt/Profil passen. Als Karriere-Coach muss ich nicht unbedingt eine Zusatzqualifikation zur Transaktionsanalyse machen, wenn ich dieses Thema bislang nicht in meinem Angebot hatte. Umgekehrt kann eine Vertiefung, z.B. einer psychologischen Schule folgend, ein echter Mehrwert sein. Wer als systemisch qualifizierter Coach z.B. Life-Coaching anbietet, der kann mit dem Thema „Familienaufstellung“ seinen Schwerpunkt qualifiziert erweitern. Unabhängig davon sind natürlich übergreifende Themen, wie z.B. das Thema „Achtsamkeit“.

### Der Autor



Foto: Jörg Ladwig

Wolfgang Schmidt, Senior Coach (DBVC), Coach-Ausbilder und Managementtrainer in Wiesbaden. Mit seinem Unternehmen management forum wiesbaden berät und qualifiziert er Führungskräfte und Führungsteams in Zeiten der Veränderung, unterstützt u.a. HR bei der Implementierung von Coaching und bietet qualifizierte Weiterbildungen für ausgebildete Coaches an.

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



## Vom Achtsamkeitsboom zu holistischer Führung

*Von Dr. Friederike Höher*

*Seit Jahren ist ein Gesundheits- und Achtsamkeitsboom in der Coaching-Branche zu beobachten. Dieser Trend ist zunächst einmal zu begrüßen, denn es könnte sich darin eine Abkehr von einem wenig nachhaltigen, rein zahlengetriebenen Management spiegeln, in dem kurzfristige Gewinne das Tagesgeschäft diktieren und der Verschleiß auch der engagiertesten Mitarbeiter in Kauf genommen wird. Nachhaltigkeit zielt dagegen auf ein achtsames, ressourcen- und gesundheitsschonendes Management und respektiert die „Ressource Mensch“ mit all ihrem Potenzial und ihren Begrenzungen. Holistisches Management integriert des Weiteren in ganzheitlicher Perspektive auch spirituelle Intelligenz.*

Angesichts des demografischen Wandels, älter werdender Belegschaften und der statistisch betrachteten Zunahme psychischer Erkrankungen implementieren Unternehmen und öffentliche Arbeitgeber ein Gesundheitsmanagement und trainieren ihre Führungskräfte auf einen gesundheitsorientierten Führungsstil. Sie werden zu Wertschätzung und Achtsamkeit im Umgang mit Mitarbeitern wie auch zur Selbstfürsorge mit sich selbst angehalten. Damit hat der Begriff Achtsamkeit ins Management Einzug gehalten. Einige Unternehmen bieten gezielt Achtsamkeitskurse für ihre Beschäftigten und Führungskräfte an. Sie dienen der Stärkung der persönlichen Resilienz für die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit. Ein transformativer Ansatz ist damit in den seltensten Fällen intendiert.

In sozialen Einrichtungen gelingt es, so könnte man meinen, manchmal leichter, einen Zugang zu finden. So führte z.B. ein diakonischer Arbeitgeber für alle 160 Führungskräfte Workshops in „achtsamer Führung“ durch. Generell stellt sich allerdings die Frage, wie nachhaltig solche singulären Einzelveranstaltungen sind, wenn sie nicht durch Führungsdialoge, Intervention oder Coaching weiter im System verankert und verstetigt werden (Höher, 2014).

### Achtsamkeit im Kontext Gesundheit, Stressreduktion und Resilienz

Die Coaching-Branche hat den Trend zu Gesundheit und Achtsamkeit im Business erkannt, viele Coaches haben ihr Profil in diese Richtung verändert. Achtsamkeit wird von denen, die auf diesen Trend aufspringen, meistens in den Kontext von Gesundheit, Stressreduktion und Resilienz gestellt.

Diese Verwendung des Achtsamkeitsansatzes im Zusammenhang mit Gesundheit und Jobfitness mag an einer gewissen Engführung des inzwischen auch in Deutschland weit verbreiteten MBSR-Ansatzes von Jon Kabat-Zinn liegen. Der US-amerikanische Molekularbiologe entwickelte eine sehr wirksame Kombination aus Meditationsübungen aus der Vipassana- und Zen-Tradition mit einfachen Yoga-

Übungen, um Schmerzpatienten, die unter extremem Stress leiden, zu helfen. MBSR ist inzwischen als *Präventionsmaßnahme* von den Krankenkassen anerkannt, wird von diesen bezuschusst und findet daher leicht seinen Platz in Angeboten zum Gesundheitsmanagement. Denn zahlreiche wissenschaftliche Studien haben die positiven Effekte im klinischen und alltäglichen Zusammenhang bestätigt.

Das ist gut, wertvoll und ein ausreichender Grund, um Achtsamkeitsmeditationen zu verbreiten. Doch wenn Achtsamkeit nur in den Zusammenhang von Wellness, Gesundheit und Genussfähigkeit gestellt wird, gehen wesentliche Aspekte verloren. Es macht sich das *Missverständnis breit, als sei Achtsamkeit ein (leicht verkaufbares) Wohlfühlprogramm*. Das wird dem Ansatz aber nicht gerecht, kann Enttäuschungen produzieren und sogar dazu führen, dass die Übenenden abbrechen, sobald erste Schwierigkeiten auftreten oder weil der gewünschte Effekt sich erst nach Monaten des Übens einstellt. Nach einer Studie des Max-Planck-Instituts für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig gibt es Hinweise, dass sich eine *positive Veränderung der Symptomatik erst nach einem halben Jahr kontinuierlichen Übens einstellt* (Singer, 2014). Das mahnt zur Vorsicht gegenüber den Verheißungen, die mit dem Modewort Achtsamkeit einhergehen.

### Achtsamkeit und Spiritualität

Dass Achtsamkeit mehr als Wellness und Gesundheitspflege ist, erschließt sich, wenn man die Jahrtausende alten Traditionen des Buddhismus, aus denen heraus sie sich entwickelt hat, ernst nimmt. Nicht alle buddhistischen Lehrer, ebenso wenig wie christliche, begrüßen daher den westlichen Trend, Achtsamkeit in den Kontext von Gesundheitserhaltung, Resilienz und Employability-Förderung zu stellen, sehen sie doch zentrale Aspekte dabei verlorengehen.

Achtsamkeit ist *integraler Bestandteil eines spirituellen Weges*, auf dem es um die Entwicklung von Mitgefühl, Weisheit und tiefem Verstehen geht. Das ist aber nicht ohne disziplinierte langjährige Praxis stetigen Übens zu haben.

Entgegen aller Versprechungen einer achtsamkeitsbasierten Wellnessbranche gehört, was niemand in einer Spaßgesellschaft gerne hören möchte, auch die *Konfrontation mit dem Leiden* dazu, auch dem durch eigenes Handeln ausgelösten. Achtsamkeit bedeutet zwar auch, möglichst vorurteilsfrei und offen im gegenwärtigen Augenblick präsent zu werden und sich weder von zukunftsgerichteten Erwartungen noch von aus der Vergangenheit resultierenden Ängsten und Vorannahmen beherrschen zu lassen. Viele Achtsamkeitsanbieter vermarkten dieses nicht wertende Verweilen im gegenwärtigen Moment als Königsweg zur Entspannung und psychischen Gesundheit. Damit verschließen sie sich aber zugunsten postmoderner Beliebigkeit einer *ethischen Haltung und ethisch motivierten Einmischung*.

Für einen Coach liegen jedoch genau an dieser Stelle erkenntnisreiche Herausforderungen, die immer wieder eigene Wege und Werte in Erinnerung rufen und die Überprüfung ihrer Angemessenheit erforderlich machen. Andernfalls könnte man mit Theodor Adorno fragen: „Was nützt einem Gesundheit, wenn man sonst ein Idiot ist?“

Ein spiritueller Weg der Achtsamkeit führt weiter als nur bis ins Verweilen im gegenwärtigen Moment, auch wenn der permanent neu herzustellende Prozess des nicht wertenden Hier-Ankommens bereits ein immenser Schritt ist, der zu Entlastungen führt. Demel und Wolf-Doettinchem (2014) haben das vor dem Hintergrund einer buddhistischen Philosophie bereits dargelegt: Es geht in der Konsequenz von Achtsamkeitspraxis letztlich darum, sich die *Folgen des eigenen Denkens, Sprechens und Handelns im System bewusst zu machen und es an ethischen Grundsätzen zu orientieren*, also Zukünftiges einzubeziehen. Grundlegend dafür ist die Erfahrung der Verbundenheit.

### Wirkung von Achtsamkeit

Vor diesem Hintergrund ermöglicht Achtsamkeit, klar wahrzunehmen und zu entscheiden, wann Aktion, Entscheidung oder Konfrontation anstehen und auch so – lebensdienlich und respektvoll gegenüber der Dynamik von

Systemen – zu handeln. Achtsamkeit öffnet dafür, bewusst und souverän zwischen einem Modus des Verbunden-Seins und einem des Getrennt-Seins und Unterscheidens, zwischen Handeln und Nicht-Handeln, Passivität und Aktivität flexibel und intentional wechseln zu können. Sie erschöpft sich nicht in einer so weit wie möglich vorurteilsfreien Wahrnehmung dessen, was ist, und einem (manchmal regressiven) Erleben von Verbundenheit, sondern integriert auch die Fähigkeit des Geistes zu unterscheidendem, analytischem und urteilendem ebenso wie zu vernetzendem Denken.

Wenn wir das Leben als Prozess verstehen, integriert eine achtsame Wahrnehmung neben Gegenwart und Zukunft auch die Vergangenheit, indem sie einen liebevollen Blick auf unser So-geworden-Sein und kulturelle Prägungen und auf die darin angelegten Potenziale richtet sowie auf die durch Traumata hervorgerufenen biografischen Begrenzungen und ihre Kontexte. Das ist Teil einer Achtsamkeitspraxis, die zu mehr Bewusstheit und innerer Reifung führt, und zwar in biografischer und holistischer, auf das Ganze gerichteten Perspektive.

### Zehn Dimensionen von Achtsamkeit

Achtsamkeit in holistischer Perspektive integriert:

1. Ein zunächst nicht wertendes Wahrnehmen von Phänomenen, ihrer Zusammenhänge und Wechselwirkungen aus einer Perspektive nüchterner Unvoreingenommenheit
2. Selbstreflexivität im Sinne eines nicht ab- oder aufwertenden Beobachtens eigener emotionaler und gedanklicher Muster, (An-)Erkennen biografischer und kultureller Voraussetzungen eigenen Wahrnehmens, Fühlens und Handelns
3. Selbstdistanz und Selbstrelativierung, Dekonstruktion von eigenen Konzepten, Annahmen und Vorstellungen, Disidentifikation von Gefühlen und Wahrnehmungen
4. Multiperspektivität, Betrachten-Können eines Phänomens aus verschiedenen Perspektiven: Vergangenheit, Gegenwart,

Zukunft; Selbst, Gruppe/Gemeinschaft, Organisation/Gesellschaft

5. Vertrauen in Entwicklungsfähigkeit, Gewahrsein für (kollektives) Unbewusstes und Ungewusstes, für emergente Prozesse, für das Aufscheinen auch ungeahnter, neuer Möglichkeiten
6. Verständnis von umfassendem Verbunden-Sein, aus dem sich eine ethische Grundhaltung des Respekts vor dem Leben, vor der Eigendynamik von Systemen und der Würde des Menschen, Empathie und Mitgefühl unwillkürlich und spontan entfalten
7. Fähigkeit, sich mit dem „Schatten“ der eigenen Entwicklung, den andere Lebewesen schädigenden Folgen des Handelns sowie Chaos und Nichtwissen zu konfrontieren und hierzu eine ethische Haltung zu finden
8. Teilhabenlassen anderer an der Entwicklung von Achtsamkeit und ganzheitlicher Verantwortung; Sprachfähigkeit, gewaltfreie Kommunikation und Dialog
9. Ausdruck einer solchen Haltung in verantwortungsvollem Handeln für sich selbst, die anderen, die Mit- und Umwelt unter Wahrnehmung aller möglichen Dilemmata, die dabei auszuhalten oder zu lösen sind
10. Ambiguitätstoleranz und Anerkennen der Beschränkungen menschlichen Handelns und der eigenen Grenzen

### Achtsamkeit und (organisationale) Transformationsprozesse

Diesen hohen Anspruch in Coaching und Beratung zu integrieren und zu leben, ist ein breites Experimentierfeld und bedarf neben eigener Meditationspraxis eines kollegialen und interdisziplinären Austauschs, um geeignete Interventionen zu entwickeln, zu erfahren und zu evaluieren. „Nur“ zu meditieren, kann kein überzeugendes Angebot für Manager sein, die sich „im System gefangen“ fühlen (Jumpertz, 2015).

Eine beachtliche Anzahl von Führungskräften ist mit der Art, wie heute Führung praktiziert wird, nicht einverstanden. Es werden auch grundlegende Zweifel an unserem Wirtschafts-

system geäußert. Ein fundamentaler Paradigmenwechsel in Richtung Nachhaltigkeit, Verbundenheit (Netzwerke) und Wertschätzung ist gewünscht. Wie kann der Einzelne, wie können Systeme sich in diese Richtung bewegen und welche Vorgehensweisen in Coaching und Beratung können diesen Prozess unterstützen?

Aus der Therapie- und Coaching-Community sind wertvolle, achtsamkeitsbasierte Wege eröffnet worden, die sich an Einzelpersonen wenden (Dehner, 2015; Mohr, 2014). Noch wenig entwickelt ist eine *organisationale Perspektive*. Erste Ansätze finden sich in der Forschung zu „Organisationaler Achtsamkeit“ (Universität Bremen) und Überlegungen, die auf Sutcliffe & Weick (2003) zurückgehen (Becke et al., 2013): Demnach ist organisationale Achtsamkeit eine systematische (auch durch Coaching zu fördernde) Offenheit für bisher ungenutzte Innovationspotenziale und für emergente, nicht intendierte Nebenfolgen von Handlungen und Entscheidungen. Sie meint eine erhöhte Sensibilität vor allem im Hinblick auf die betriebliche Sozialintegration (Sozialkapital), die Arbeitsqualität, aber auch die Bestands- und Wettbewerbsfähigkeit und die „Verlässlichkeit von Unternehmen“. Die zentralen, einen „mindful change“ tragenden Ressourcen sind Dialog und Vertrauen.

Allerdings klafft zwischen individueller Achtsamkeitspraxis und organisationalen Transformationsprozessen noch eine *Lücke*. Sie kann letztlich nur *handelnd überwunden werden*.

### Theorie U als Lückenschließer

Die „Theorie U“ von Scharmer (2009), so sei hier angeregt, könnte dazu beitragen, diese Kluft zu schließen. Dieser Ansatz geht, indem er Handlungsforschung integriert, weit über individuelle Awareness-Übungen und Anleitungen zum Selbst-Coaching hinaus. Sein Ziel ist es, *handelnd* Neues in die Welt zu bringen, Veränderungsvorhaben zu entwerfen und Transformationsprozesse zu unterstützen. Von zentraler Bedeutung ist zunächst eine Veränderung in der Aufmerksamkeitslenkung bzw. eine Öffnung des Bewusstseins weg von gewohnheitsmäßigen Mustern hin zu offener

Wahrnehmung, die auch Zukünftiges integriert.

Im ersten Schritt geht es darum, aus der Vergangenheit resultierende, sich reproduzierende Wahrnehmungsmuster, die wir automatisch „downloaden“, zu erkennen und durch möglichst vorurteilsfreies, nüchternes Beobachten der Realität („seeing“) zu ersetzen. Dieses Vorgehen beinhaltet, Bewertungen und Vorannahmen „in der Schwebe zu halten“, anstatt ihnen automatisch zu folgen. Diese Fähigkeit kann in Coaching und Meditation trainiert werden, als kollektiver Prozess gründet sie jedoch im Dialog, einer Disziplin des gemeinsamen Denkens (Isaacs, 2002).

Im nächsten Schritt bezieht die Beobachtung die selbstreflexive Wahrnehmung der eigenen Wertungen und Bewertungen („unconscious biases“) und Perspektivenwechsel ein. Die Situation wird aus dem Ganzen und aus Perspektive der verschiedenen Akteure heraus erlebt und erspürt („sensing“). Hier sind Dialog, dialogische Interviews mit Stakeholdern und Feldforschungsaktivitäten zur Erkundung sozialer Praxis geeignete Vorgehensweisen.

Darüber hinausgehend öffnet sich die Aufmerksamkeit den in der Situation angelegten zukünftigen Möglichkeiten („presencing“). Oftmals sind das Loslassen von Vorannahmen, Interessen, Befürchtungen und Motivlagen sowie eine „innere Umkehr“ dafür notwendige Voraussetzungen. Das kann in Meditation geübt werden. Durch regelmäßige Meditationspraxis kann sich das Erleben einer ganzheitlichen Verbundenheit als Basis für ethisches Handeln entwickeln und eine Umkehr der Wahrnehmung, verbunden mit einer neuen Einschätzung der Situation, einleiten. Hier gilt es, inneres Wissen entstehen zu lassen und der Intuition zu vertrauen.

Auf der Basis wacher Präsenz und offener Wahrnehmung können sich aus dem so entstandenen Möglichkeitsraum heraus neue Ideen und Visionen für eine bessere Zukunft bilden. Hier gilt es, sich in wacher Aufmerksamkeit inspirieren zu lassen und sich mit der in der Situation angelegten Intention zu

verbinden, den Veränderungsimpuls aufzunehmen sowie Ahnungen und Ideen von Möglichem gedanklich zu konkretisieren, zu verdichten und zu versprachlichen („crystallizing“).

So entstehen Prototypen für das Neue, die im nächsten Schritt handelnd im sozialen Feld erprobt werden sollen („prototyping“). Die Herausforderung ist dabei, a) mit der Intention verbunden zu bleiben und die Motivation für Veränderung aufrecht zu erhalten; b) zugleich auf das Feedback zu hören, das sich aus dem sozialen Feld ergibt, in dem das Neue ausprobiert wird, und c) die Situation (und die Menschen) in ihrer Ganzheitlichkeit als Partner des Neuen zu würdigen, d.h. auch, Tradition und Geschichte anzuerkennen. Die Unterstützung in einer Gruppe ist hierbei unverzichtbar, ebenso ist eine Begleitung durch Coaching hilfreich.

Das Vorgehen mündet konsequenter Weise letztlich in einem achtsamen Change-Prozess („mindful change“), denn im nächsten Schritt gilt es, Prototypen des Neuen in der Organisation zu verankern, zu verstetigen und dafür die nötige Infrastruktur zu schaffen („performing“). Auch hier bedarf es (neben klassischen Instrumenten des Change-Managements) ei-

nes Unterstützungsteams sowie einer kontinuierlichen Praxis in Achtsamkeit (Meditation) und, so die Empfehlung, tägliches Üben an einem Ort der Stille (Scharmer, 2009).

### Grundlegende Vorgehensweise

Grundlegende Vorgehensweisen im Zuge dieses Prozesses sind:

- » *Meditation*: Selbstklärung, Achtsamkeit und Aufmerksamkeitslenkung bezogen auf das Ganze, Wahrnehmung vorherrschender Muster wie implizit angelegter Möglichkeiten
- » *Aktionsforschungsaktivitäten*: Eintauchen in die soziale Situation; Interviews und Gespräche mit Stakeholdern, Sammeln von Informationen
- » *Dialog*: gemeinsames Erkunden der sozialen Realität im Denken und Teilhaben-Lassen anderer an Erfahrungen und Ideen
- » *Learning Community*: Unterstützungsteam, das die Verbundenheit wach hält
- » *Reflektiertes Handeln*: kluges, Ressourcen schonendes Umsetzen von Veränderungsvorhaben und neuen Ideen.

In der „Theorie U“ verbinden sich also Achtsamkeitspraxis (Meditation, Dialog) mit Erkenntnisprozessen (Aktionsforschung, Dia-





log), Lern- und Entwicklungsbeziehungen (Learning Communities) und Handeln (Aktionsforschung, „mindful change“). Achtsamkeit unterstützt hierbei Veränderungsprozesse und ist mit sozialer Praxis vermittelt.

Für den U-Prozess wie für holistic leadership tragend ist eine *Öffnung des Kopfdenkens, des Herzdenkens und des Willens*. „Kopfdanken“ meint die Fähigkeit, intellektuell und analytisch sauber zu arbeiten. Das ist ein Aspekt organisationaler Achtsamkeit, der im Management unverzichtbar ist, z.B. zur Fehleranalyse. „Herzdenken“ meint emotionale Intelligenz, ohne die Leadership nicht auskommt. Die „Öffnung des Willens“ zielt auf die Überwindung egozentrierten Denkens mithilfe spiritueller Intelligenz ab und lädt dazu ein, ein Subjekt, eine Gemeinschaft, eine Organisation zu entwerfen, die wir in Zukunft sein wollen.

### Zusammenkommen von Achtsamkeit und Business

Was aber bewirkt im Vergleich dazu ein gesundheits- und employability-orientierter Ansatz von Achtsamkeit unter dem Diktat von Leistungssteigerung für auf Transformation abzielende Prozesse? Anschlussfähig sind die

beiden Welten Achtsamkeit und Business an gewünschtes systemtransformierendes Handeln nur vor dem Hintergrund eines *erweiterten Gesundheitsverständnisses* entsprechend der Weltgesundheitsorganisation, nach dem es *nicht nur um körperliches und geistiges, sondern auch um soziales Wohlbefinden* geht. So verstanden, umfasst Gesundheit ein stabiles Selbstwertgefühl, ein positives Verhältnis zum Körper und die Fähigkeit zu Freundschaften und sozialen Beziehungen.

In diesem Sinne können Achtsamkeitsübungen die Gesundheit fördern. Hinzu kommen aber eine intakte Umwelt, sinnvolle Arbeit und gesunde Arbeitsbeziehungen, Gesundheitswissen und Zugang zu Gesundheitsversorgung sowie eine lebenswerte Gegenwart und begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft. Und hier ist auch die Gestaltungsmacht von – hoffentlich achtsamen – Führungskräften, Politik und zivilgesellschaftlichen Akteuren gefordert, von Gruppen und Menschen, die sich einmischen und unterstützen, um eine lebenswerte Zukunft Wirklichkeit werden zu lassen.

Ein umfassendes Gesundheitsverständnis im o.g. Sinne wird jedoch selten reflektiert, wenn Achtsamkeit im Kontext von Gesundheit auf-

taucht. Es würde konsequenter Weise zu einem Sich-Einmischen auf dem Hintergrund von Werturteilen und ethisch begründeten Entscheidungen führen.

Coaching sollte Führungskräfte darin unterstützen, in dysfunktionale Verhältnisse zugunsten von Nachhaltigkeit und Entwicklungschancen einzugreifen und den von ihnen mehrheitlich gewünschten Paradigmenwechsel in der Führung mit eigenen Prototypen des Handelns zu befördern. Achtsamkeit ist dafür gut und wichtig, doch nur unter der Voraussetzung, dass sie *mit Lernen und Handeln verknüpft* wird, kann sie durch holistische Führung transformative Prozesse unterstützen.

Diskutieren Sie den Artikel unter  
[www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)

### Die Autorin



Foto: Inka Vogel, Hagen

Dr. Friederike Höher, Senior Coach (DBVC), Supervisorin (DGSv) und MBSR-Lehrerin, arbeitet als systemischer Business-Coach, Moderatorin, Seminarleiterin und Autorin. Leiterin systemischer Coaching-Ausbildungen (DBVC zertifiziert). Arbeitsschwerpunkte: Führung & Gesundheit / Resilienz in Organisationen, Konfliktmoderation, Diversity Management und Mentoring. Ihr besonderes Engagement dient Lern- und Entwicklungsbeziehungen in Teams, Organisationen und Gesellschaft.

[www.friederike-hoehler.de](http://www.friederike-hoehler.de)

### Literatur

- » **Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter et al. (2013)**. Organisationale Achtsamkeit. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- » **Dehner, Ulrich & Dehner, Renate (2015)**. Introvision. Freiburg: Kreuz Verlag.
- » **Demel, Hannelore & Wolf-Doettinchem, Valentine (2014)**. Mit Weisheit führen. In Coaching-Magazin, 4/2014, 52–56.
- » **Höher, Friederike (2014)**. Perspektiven einer systemischen Gesundheitsbildung im Spannungsfeld von Selbstsorge, Management und Spiritualität. In forum erwachsenenbildung, 1/2014, 29–33.
- » **Isaacs, William (2002)**. Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Bergisch Gladbach: ehp.
- » **Jumpertz, Sylvia (2015)**. Gefangen im System. In managerSeminare, 1/2015, 70–77.
- » **Mohr, Günther (2014)**. Achtsamkeitscoaching. Bergisch Gladbach: ehp.
- » **Scharmer, Otto (2009)**. Theorie U. Heidelberg: Carl Auer.
- » **Singer, Tanja (2014)**. The ReSource Project. Abgerufen am 25.02.2015: [www.resource-project.org](http://www.resource-project.org).
- » **Sutcliffe, Kathleen M. & Weick, Karl E. (2003)**. Das Unerwartete managen. Stuttgart: Klett-Cotta.

# K-I-E® Commitment-Prozess – Gemeinsam getragene Entscheidungen

Ein Coaching Tool von Richard Graf



## Kurzbeschreibung

Commitment bedeutet Identifikation, selbst gefühlte Verpflichtung, Loyalität und Engagement für ein Thema, eine Aufgabe, ein Projekt, Team oder die gesamte Organisation. Das Commitment ist somit ein wesentlicher Grundbaustein für Erfolg schlechthin und hat deutlichen Einfluss auf die Steuerung und Kontrolle. Menschen, Mitarbeiter und vor allem Experten geben ihr Commitment nur dann, wenn sie selbst vom Erfolg und der Tragfähigkeit der Unternehmung überzeugt sind.

Der Commitment-Prozess forciert in einem klaren Vorgehen eine 100-prozentige Beteiligung und Mitwirkung. Dies führt in einer kooperativen Umgebung zu gemeinsam getragenen Entscheidungen. Die einfach strukturierten Phasen sind Verständnis, Grad des ersten Commitments, Herausarbeiten der Vorbehalte, anschließend Transformation in geeignete Maßnahmen und finales Commitment.

Entscheidend ist die Kerntätigkeit des Führens. Gemeinsam getragene Entscheidungen bedeuten die Königsdisziplin des Führens und Geführt-Werdens. Ein angemessenes Sicherheitsdenken und eine gleichzeitige Einbindung und klare Abgrenzung von Bedenkenträgern als auch von Erfolgserzwingern weisen den Erfolgsweg.

## Anwendungsbereiche

Der Commitment-Prozess findet Anwendung in allen Besprechungen, Gesprächssituationen, Klausuren, Foren und Change-Projekten. Es lassen sich auch Teilaspekte beleuchten, um eine Situationseinschätzung für alle klar aufzuzeigen. Letztendlich zielt man auf den Aufbau einer Kultur von Sicherheit für Commitments.

Der Commitment-Prozess zeigt seinen größten Nutzen in standardisierten Regelmeetings, jedoch entfaltet sich seine Wirkung sehr demonstrativ für einzelne gerade kritische Ent-

scheidungsbedarfe vor allem unter Moderation eines Coachs. Bewährt hat sich der Einsatz bei mehrstufigen Standardprozessen. Damit werden sichere Commitments erreichbar wie Lieferrergebnisse im Briefing-Prozess, Team-Entscheidungen in agilen Entwicklungsprozessen (Scrum), Abnahme von Lieferrergebnissen und Teillieferungen in Studien und Projekten.

## Effekte

Das Ziel gemeinsam getragener Entscheidungen wird in einem klaren Prozess erreicht. Vorbehalte, Risiken und verborgene Konflikte werden in frühen Phasen sichtbar, die in späteren Phasen Kosten- und Aufwandssteigerungen und Verzögerungen verursachen, wenn bereits erhebliche Investments getätigt worden sind. Der Commitment-Prozess bindet alle Teilnehmer ein und der Prozess forciert, dass sich alle äußern und einen bewertbaren Standpunkt einnehmen.

Divergierende Sichtweisen werden gleich zu Beginn sichtbar und durch Beteiligung und Mitwirkung aller einer gemeinsamen konstruktiven Lösung zugeführt. Eine schnelle, offene Situationseinschätzung zeigt auf, wie weit das Commitment in diesem Gremium zu erreichen ist. So wird ein Scheitern in späteren Phasen unwahrscheinlich und Optionen, die aus Zeit- oder Ressourcenmangel taktisch erzwungen werden, weitgehend verhindert.

Der Schutz vor Misserfolg, der Vorbehalten und Risiken innewohnt, wird wertgeschätzt und in einem Transfer-Prozess zu Erfolgsfaktoren gewandelt. Die selbststehende Dokumentation ermöglicht klare und offene Kommunikation, einfache Wiederaufsetzpunkte nach Unterbrechungen und dient der einfachen Nachverfolgung und gezielten Nachsteuerung. Die klare und akzeptierte Struktur erlaubt durch Annahmen eine iterative Durchführung ohne vollständige Teilnahme und Verfügbarkeit des Expertenwissens.

Die zwingende innere Logik führt zum Ziel und macht den Commitment-Prozess zu einem soliden robusten Tool, das mit Unschärfen und unterschiedlichen wie auch widrigen Situationen gut zurechtkommt. Mit dem Commitment-Prozess entsteht ein selbstorganisierter Prozess, der eine Kultur von Offenheit, Verbindlichkeit, Ehrlichkeit, Sicherheit und gemeinsam getragenen Commitments wachsen lässt, ohne dies zu erzwingen.

### Ausführliche Beschreibung

In der Vorbereitungsphase ist abzufragen, wie weit der Entscheidungsbedarf in einer ausreichenden Qualität vorliegt und den Teilnehmern rechtzeitig kommuniziert wurde. Hierfür eignet sich eine normierte Bewertungsskala, wie z.B. die K-I-E Skala®. Das Besondere an der K-I-E Skala ist, dass ihr die bewusste Nutzung von Kognition, Intuition und Emotion des Be-

fragten zugrunde liegt: Der Befragte soll diese Ebenen in seinen Entscheidungsprozess einfließen lassen und so seine Bewertung anhand einer Skala von eins bis zehn abgeben (siehe Abb. 1). Ist die Qualität nicht gegeben, ist zu prüfen, ob diese hergestellt werden kann oder es ist zu unterbrechen, nachdem die Aktionen für die Herstellung der Qualität festgelegt wurden. Die Erfahrung zeigt, eine Unterbrechung heilt meist selbstorganisiert die Mängel.

Unvollständige Teilnahme, insbesondere der Verantwortlichen und von Experten, ob nun gegeben oder als taktische Maßnahme, erschweren und verhindern Commitments. Der Commitment-Prozess kann unter Vorbehalt begonnen und mit sicheren Aufsetzpunkten komplettiert werden. Durch die klare Struktur und automatische Dokumentation wird der Commitment-Prozess im Umlaufverfahren, in vertraulicher Einzelmoderation oder Wiederholung mit Teilbesetzung wieder aufgesetzt und sicher abgeschlossen.

Eine kooperative Grundhaltung ist Voraussetzung für ein Gelingen. Die innewohnende Logik des Commitment-Prozesses offenbart allen Beteiligten konfrontative Situationen und führt selbstregulierend zu kooperativem Verhalten. Der Commitment-Prozess mit dem Umsetzungsteam für ein eCommerce-Projekt wird in seinen Schritten grob skizziert.

#### Schritt 1 – Verständnis

Ein Commitment kann nur erreicht werden, wenn das Thema und die Konsequenzen im Spannungsfeld des eigenen Verantwortungsbereichs sowie der beteiligten Bereiche und letztendlich des Unternehmens verstanden sind. Dies wird mittels der K-I-E Skala sichergestellt. Zuvor sollte festgelegt worden sein, wie man in Abhängigkeit des Themas, der Commitment-Kultur und der Dringlichkeit bei

fehlendem Verständnis (K-I-E: 1–7) verfährt. Bei Abbruch wird die Klärung der Fragen mit klaren Aktionen und Terminen versehen. Beim Fortfahren lässt man eine begrenzte Anzahl von Verständnisfragen zu, schließt Teilnehmer im weiteren Prozess aus oder trifft Annahmen für Teilthemen, die später überprüft werden.

Bewährt hat sich, eine vorgegebene Anzahl von Verständnisfragen zuzulassen, die in einem zweischrittigen Verfahren geklärt werden. Es beginnt mit der Leitfrage: „Welche Fragen müssten Sie hier klären, damit Sie ein ausreichendes Verständnis erreichen?“ Die Fragen werden zuerst gesammelt, visualisiert und anschließend in einem zweiten Schritt im Gremium beantwortet. Die Erfahrung zeigt, wie in wenigen Runden die Basisemotionen Scham und Schuld ohne weiteres Zutun für eine ausreichende Vorbereitung und eine wachsende Commitment-Kultur sorgen.

Nach der Beantwortung der Fragen wird das Verständnis für alle sichtbar erneut geprüft und entsprechend der oberen Option fortgefahren. Das Verständnis wurde im eCommerce-Projekt von allen Beteiligten committed.

#### Schritt 2 – Erstes Commitment

Mit einer spezifisch angepassten Leitfrage „Wie weit bin ich zur Projektplanung mit Zeit, Budget und Leistungsumfang committed?“ wird ein erstes Commitment ohne vorherige Diskussion ermittelt. Viele Entscheidungsbedarfe sind klar und ohne lange Redebeiträge sofort zu committen. So lassen sich manchmal Themen bereits in dieser Phase sofort committen und es entsteht eine unbeeinflusste, gemeinsam akzeptierte Standortbestimmung.

Alle Teilnehmer geben bereits zum zweiten Mal offen ihre Bewertung ab. Dieses wiederholte „Sich-zeigen-Müssen“, entweder als Risikovermeider (K-I-E: 1 bis 7) oder als Erfolgssuchender (K-I-E: 8–10), fördert die Commitment-Kultur. Unterschiedlichkeit wird als Wert erlebt und nicht mit Gegenreden entwertet, da zuerst bewertet wird und

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht ausreichend					Verbesserung nötig		gut genug		

Abb. 1: K-I-E Skala

bis zu diesem Prozessschritt keine Diskussion stattfindet.

Im eCommerce-Projekt lag das Commitment nur bei 38 Prozent. 62 Prozent glaubten an einen bedingten Projekterfolg. Es wäre geradezu fahrlässig seitens der Projektleitung, dieses Projekt fortzusetzen, ohne die Maßnahmen zu identifizieren, die eine sichere Projektplanung gewährleisten.

### Schritt 3 – Herausholen der Vorbehalte

Als wesentliche Qualität wird Angst als wertvoller Motivator für Achtsamkeit eingeführt. Zu wenig Angst macht leichtsinnig, zu viel führt in die Blockade und ein angemessenes Maß sorgt durch Achtsamkeit für Sicherheit als Kern des Erfolgs. Die Standortbestimmung aus Phase 2 des bisherigen Commitments offenbart, wie viele noch nicht vom Erfolg überzeugt sind. Diese Gruppe (K-I-E: 1–7) wird aufgefordert, ihre Vorbehalte zu nennen, die einem Commitment im Wege stehen.

Die Leitfrage: *„Welche Vorbehalte müssen mit einer Maßnahme gelöst werden, damit Sie mitkommen können?“* setzt einen Fokus, der verhindert, mit nicht zum Thema gehörenden Risiken abzulenken. Es wurden die mangelnde Qualität der fachlichen Anforderungen und die fehlende Einbindung einer Abteilung gesammelt, dokumentiert und mit der Leitfrage abgeschlossen: *„Ist ein Commitment nach Lösung dieser Vorbehalte erreichbar?“*

Zusammen mit der Standortbestimmung erhält man nun einen guten Eindruck, welche Arbeit vor einem liegt und definiert gleichzeitig einen sicheren Wiedereinstiegspunkt.

### Schritt 4 – Transformation in Maßnahmen

Die Transformation in angemessene Maßnahmen ist der kreative Schritt für Projektsicherheit. Schritt 3 und 4 müssen klar voneinander getrennt werden. Experten neigen dazu, Vorbehalte sofort mit Argumenten zu entwerten. Der Commitment-Prozess zielt

auf das Gegenteil, diese wertzuschätzen und mit angemessenen Maßnahmen zu versehen. Die Maßnahmen für die Risikovermeidung oder für das Risikomanagement erarbeiten zu müssen, konzentriert die Gruppe auf das Wesentliche. Damit wird verhindert, Risiken als taktische Maßnahmen zur Verzögerung und Verhinderung einzusetzen. Es wird für die Gruppe sichtbar, was bzw. wer der Projektsicherheit dient und wer taktisch agiert.

Jeder Vorbehalt wird durch die Teilnehmer auf Basis ihres Expertenwissens in eine Maßnahme transferiert. Für das eCommerce-Projekt wurden ein Qualitätsprozess für die fachlichen Anforderungen (Güte-Prozess im Coaching-Magazin 4/2015) und ein Projekt-Team für die Abstimmung herausgearbeitet. Dieser Prozessschritt ist maßgeblich von der Komplexität abhängig und wird mit der Leitfrage abgeschlossen: *„Wie weit ist mit dieser Maßnahme der bearbeitete Vorbehalt gelöst?“*. Die Bearbeitung wird zyklisch weiter getrieben, bis alle Maßnahmen auf der K-I-E Skala mit 8 bis 10 bewertet werden. Danach wird die Vollständigkeit mit der Leitfrage abgesichert: *„Sind mit dieser Maßnahme alle Vorbehalte ausreichend für ein Commitment abgesichert?“*

Die Maßnahmen werden Teil des Projektvertrags oder Vorgehens. Nehmen die Verantwortlichen teil, kann dies bereits in diesem Schritt vereinbart oder unter Vorbehalt ausgelagert werden.

### Schritt 5 – Finales Commitment

Das finale Commitment ist nur noch ein formaler Akt, wenn die Schritte vorher ordentlich durchgeführt worden sind. Nach Klärung der Vorbehalte identifiziert sich jeder einzelne und alle gemeinsam mit dem Projektziel und das Team ist ausgerichtet und Engagement und Loyalität aller Mitarbeiter stehen auf solidem Boden. Wird das Commitment nicht erreicht, wurde etwas übersehen, oder es wird eine taktische Maßnahme zur Verhinderung des Commitments sichtbar. Beides kann durch eine Wiederholung des entsprechenden Prozessschrittes gelöst werden.

Mit der im Prozess entstandenen Dokumentation kann das Commitment von jedem offen und gemeinsam abgestimmt in die Organisation kommuniziert werden. Es gibt keine Ausflüchte, keinen Rückzug in gewohnte Schutzburgen oder Distanzierung mehr. Wenn dies trotzdem geschieht, weil neue Risiken aufgetaucht oder Maßnahmen gescheitert sind, kann dies durch Wiederholung des entsprechenden Prozessschrittes gelöst werden.

## Voraussetzungen

Voraussetzung sind eine solide Coaching-Ausbildung und der Umgang mit der K-I-E Skala oder einer vergleichbaren normierten semantischen Bewertungsskala. Erfahrungen sind in Leadership, Organisation und Durchführung von Meetings, Moderation vorauszusetzen. Neben einem sicheren Auftreten sind Prozess- und inhaltliches Verständnis der Entscheidungsbedarfe für die Akzeptanz in der Gruppe angeraten.

Für den Commitment-Prozess selbst sind eine ausreichende Qualität des Entscheidungsbedarfs, eine ausreichende Beteiligung, angemessenes Expertenwissen, kooperatives Verhalten und ein klares Mandat für ein Gelingen vorauszusetzen.

## Persönlicher Hinweis

Der Commitment-Prozess sollte nur mit Rückendeckung und klarer Zielvereinbarung eingeführt werden. Denn der Commitment-Prozess deckt die Versäumnisse der Vergangenheit und deren Verursacher auf. Starre Bedenkenträger, ausweichende Verantwortungsscheue, selbstverliebte Grundsatzverhinderer, blockierende Risikovermeider als auch forcierende Erfolgserzwinger verlieren an Einfluss. Dieser Verlust der bevorzugten Beeinflussungsstrategie führt zuweilen zu erheblichen Widerständen.

Mit einer angemessenen Einführungsphase und einem Augenmaß zwischen Prozesstreue und gesundem Menschenverstand erreicht man in einem sicheren Prozess gemeinsam getragene Entscheidungen.

## Technische Hinweise

Bewährt haben sich für die Bewertungen in den unterschiedlichen Schritten Karten mit der K-I-E Skala (als App im Apple Store und bei Google verfügbar) oder einer ähnlichen normierten Skala, die dem Prozess einen spielerischen Charakter (Gamifikation) geben. Nach Einführung des Commitment-Prozesses sind für einfache Entscheidungen in Gruppen 30 Minuten anzusetzen und für komplexere bis zu zwei Stunden. Mit hoher Commitment-Kultur zeigen Messungen einen Zeitbedarf von acht Minuten für eine Entscheidung, die mit hoher Qualität vorbereitet ist. Das Material und

Design der Bewertungsfragen sind zielgruppen- und themenspezifisch vorzubereiten.

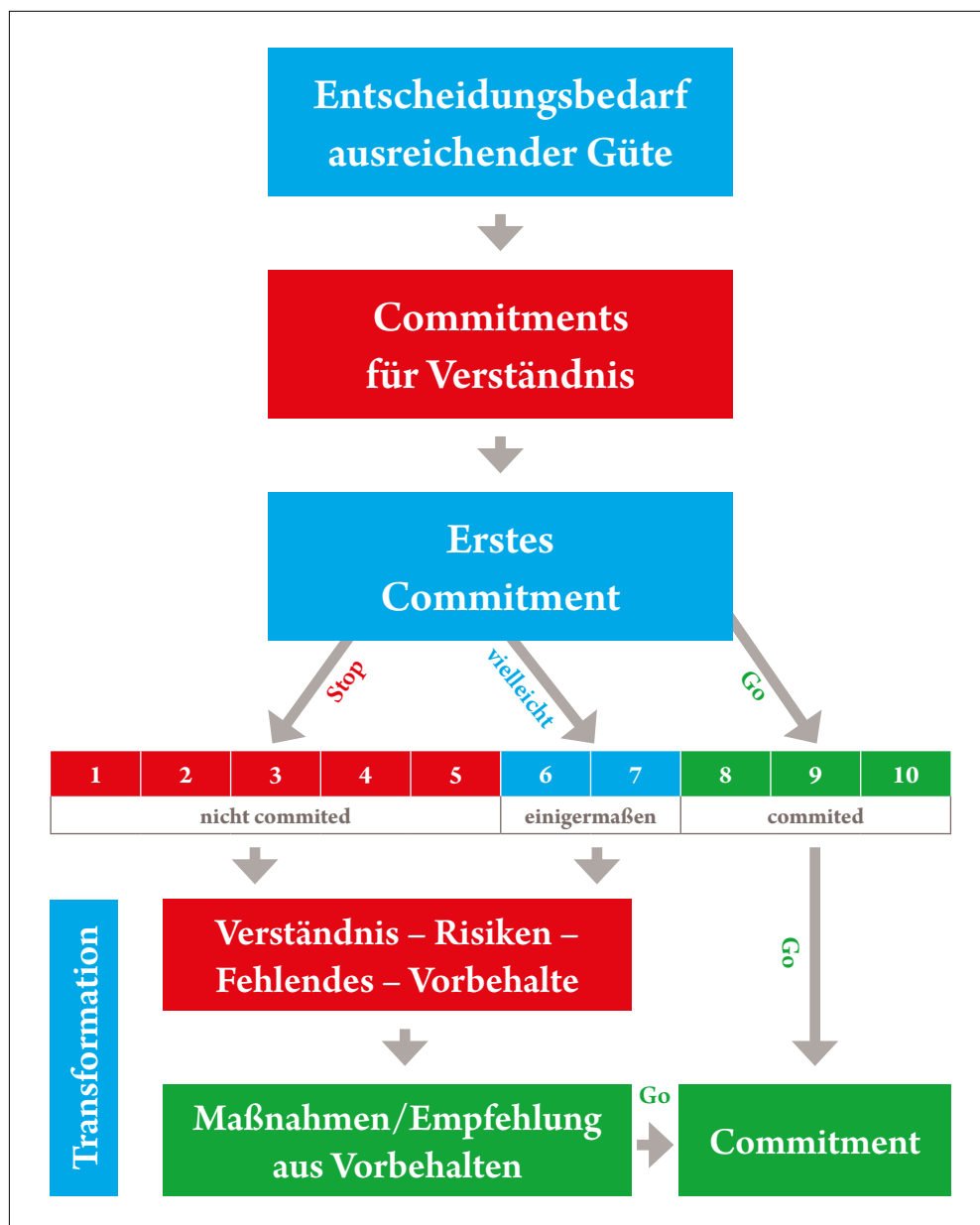
## Weiterführende Literatur

- » **Kahnemann, Daniel (2006)**. Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler.
- » **Graf, Richard (2014)**. Brücken bauen fürs Bauchgefühl. In Trainingaktuell, 07/2014, 20–23.

Im Coaching-Magazin 4/2015 lesen Sie das hiermit zusammenhängende Tool zum „Güte-Prozess“.

## K-I-E Business Tools

sind alltagstaugliche Instrumente für gemeinsam getragene Entscheidungen für Führungskräfte, Teams und Unternehmen. Der besondere Erfolg der Business-Tools resultiert aus der Ausrichtung an der Neuroarchitektur des Menschen und seinen natürlichen Entscheidungsprozessen. Die Tools basieren auf einem normierten Bewertungssystem, der K-I-E Skala, der bewussten Nutzung der Intuition, einem universellen Güte-Prozess, dem Priorisierungsprozess und sind in beliebige Prozesse integrierbar.



Grafik: Schematische Darstellung des Commitment-Prozesses

## Der Autor



Foto: Jurga Graf Photography

Richard Graf entwickelte das K-I-E Konzept® und brachte entscheidungsrelevante Aspekte von Kognition, Intuition und Emotion in einen kohärenten Zusammenhang. Seit 20 Jahren arbeitet er als zertifizierter Personal- und Business-Coach für gemeinsam getragene Entscheidungen, Leadership, persönliche Entwicklung und Zielerreichung. Praxiserfahrungen als Unternehmensgründer und Vorstandsvorsitzender. Seine Passion ist es, Menschen, Teams und Unternehmen darin zu unterstützen, das zu tun, wozu sie fähig sind.

[www.richard-graf.de](http://www.richard-graf.de)

## Trolle im Wissenschaftsdiskurs

Ein Erlebnisbericht

**Von Jantje-Mareen Monschau**

*Die Vorzüge und Annehmlichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere für wissenschaftliche Studien, sind immens. Jedoch treten die Schattenseiten des Internets immer deutlicher zutage: Shitstorms, ausufernde Diskussionen, systematische Diskreditierung, unsachliche Kommentare und Beleidigungen auf allen Online-Plattformen gehören mittlerweile zum Alltag. Dieser ungeheure Zerstörungswahn macht, wie dieser Erfahrungsbericht eindrücklich zeigt, auch keinen Halt vor wissenschaftlichen Untersuchungen und sollte im Rahmen onlinebasierter (Coaching-)Forschung nicht außer Acht gelassen werden.*

Wie schnell sich Personen in der virtuellen Welt dazu verleiten lassen, die Grenzen des guten Geschmacks über Bord zu werfen, durfte ich während meiner Bachelorarbeit, die eine umfassende Umfrage unter Coaches beinhaltete, erfahren. Folgender Beitrag soll darstellen, wie überraschend eine Begegnung dieser Art zustande kommen und empirische Forschung behindern kann.

Dank Internet lassen sich heute insbesondere empirische Untersuchungen schneller und mit deutlich geringerem Aufwand durchführen. Die digitale Vernetzung in sozialen Netzwerken erleichtert die direkte Ansprache bestimmter Zielgruppen, wodurch zahlreiche potentielle Probanden für Online-Befragungen erreicht werden können. Unter Einhaltung der grundsätzlichen „Spielregeln“ wissenschaftlicher Arbeiten könnte die Ausgangslage für eine empirische wissenschaftliche Abschlussarbeit somit kaum günstiger sein.

Mit der Überzeugung, nach drei Jahren Studium im Fach Wirtschaftspsychologie das kleine Einmaleins empirischer Forschung zu beherrschen, entschied ich mich im Rahmen meiner Bachelorarbeit für eine onlinebasierte Studie. Dabei zog ich nicht in Betracht, dass sich meiner Arbeit das als Patentlösung glorifizierte Internet in den Weg stellen könnte.

### Die Eigenschaft von Trollen

In wissenschaftlichen Untersuchungen wird derweil versucht, dem auffällig destruktiven Verhalten im Netz auf den Grund zu gehen. Nach Erkenntnissen kanadischer Forscher weisen Trolle – wie die Störenfriede auf Online-Plattformen genannt werden – neben *erhöhten Ausprägungen in sozial unerwünschten Eigenschaften vor allem beachtliche sadistische Wesenszüge* auf. Dies unterstützt die geläufige Annahme, dass Trolle als *Alltagsadisten* vorwiegend durch ihr persönliches Vergnügen motiviert sind: *Trolls just want to have fun* (Buckels, Trapnell & Paulhus; 2014). Trolle erfreuen sich an der Aufregung, die sie auf ihren Schlachtfeldern hinterlassen. Die Empörung und Wut der Leidtragenden amüsiert sie.

Entsprechend stellt der Umgang mit den lästigen Provokateuren eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Kritikpunkte eines Trolls aufklären oder richtig stellen zu wollen ist vergebene Mühe. Trolle ignorieren und verdrehen jeglichen Kontext: *Sie wollen nicht diskutieren, sondern belehren!* Geht man auf die Schikane ein, wird nur noch mehr Öl ins Feuer gegossen. Reaktionen bieten also ausschließlich weitere Angriffsfläche und können keinesfalls besänftigen. Die goldene Regel im Netz lautet daher: *Do not feed the Troll*.

Die Konsequenzen eines Troll-Angriffs können vielfältig sein. Neben möglichem individuellen Leid der betroffenen Person schaden sie stets der Diskussionskultur: Nutzer können aus Angst, selbst ins Visier der Trolle zu geraten, davon abgehalten werden, sich zu beteiligen oder ihre Meinung frei zu äußern. Fälschlicherweise kann der fehlende Widerstand dabei den Anschein erwecken, dass die abstrusen Troll-Beiträge die Haltung der Mehrheit widerspiegeln. Studienergebnisse konnten diesbezüglich bereits aufzeigen, dass negative und polemische Nutzerkommentare unter wissenschaftlichen Artikeln *stärker polarisieren* und tendenziell einen *größeren Einfluss auf die Meinungsbildung* der Leser haben, als sachliche Äußerungen (Runge et al., 2013).

### Der Troll-Angriff

Neben dem onlinebasierten Verfahren ist die Themenwahl meiner Arbeit maßgeblich relevant dafür, zu erklären, inwiefern ich mit dieser Problematik in Berührung gekommen bin. Während meines Studiums faszinierten mich die Methoden und Wirkungsweisen im systemischen Coaching. Zu meiner Überraschung stieß ich hingegen in meinem persönlichen Umfeld regelmäßig auf eine *grundlegende Skepsis*. Schwer nachvollziehbar – angesichts des derzeit vielfach zitierten Coaching-Booms. Ich beabsichtigte, mir Klarheit zu verschaffen und mit meiner Arbeit das öffentlich dominierende Stimmungsbild gegenüber Coaching explorativ zu ergründen.

Im Rahmen des Möglichen erarbeitete ich mit bestem Gewissen ein methodisches Be-

fragungsdesign auf Basis fundierter Erhebungsinstrumente. Um die Interaktionsdynamik in sozialen Netzwerken zu nutzen und einen möglichst großen Teilnehmerkreis zu gewinnen, wurde die Umfrage in sämtlichen Themengruppen verschiedener Online-Plattformen platziert.

Aufgrund der Thematik war selbstverständlich abzusehen, dass weder kritische Reaktionen ausbleiben noch altbekannte Coaching-Streitfragen lange auf sich warten lassen würden. In einem Nutzerkommentar kam wie erwartet das *prinzipiell heterogene Verständnis von Coaching* zur Sprache und entfachte eine hitzige Grundsatzdiskussion. So weit, so gut – Austausch und Interaktion sind schließlich die zentralen Funktionen sozialer Netzwerke. Im Eifer des Gefechts schaukelte sich jedoch die Stimmung ohne weiteres Zutun schlagartig hoch und der Ton verschärfte sich. Mit einem Mal richtete sich eine geballte Ladung Antipathie gegen mein Anliegen und überwand dabei mit bemerkenswerter Leichtigkeit die Distanz zwischen Person und Sache.

Zunächst konzentrierten sich die Beiträge darauf, in mühevoller Argumentationsakrobatik aufzuklären, aus welchen Gründen das Thema der Arbeit vollkommen unzulässig ist. Selbstredend natürlich nicht ohne eine ausführliche Retrodiktion für die Beweggründe der Themenwahl zu liefern (Modethema, Gefälligkeiten pflegen, „Sie haben noch nie wirklich über Coaching nachgedacht“ etc.). Die Betreuungskompetenz von Hochschuleite wurde an dieser Stelle ebenfalls nicht vernachlässigt, sondern auf gleichem Anspruchsniveau umfanglich in Frage gestellt.

Im Weiteren wurde ich auf Basis des Titels sowie des Themas der Arbeit mit den wildesten Behauptungen und Anschuldigungen über meine Absichten und Motive behelligt. Zu den netteren Mutmaßungen gehörte beispielsweise, das Endresultat durch Einfluss der subjektiven Meinung in eine bestimmte Richtung lenken zu wollen. Die Unterstellungen reichten von einer nachlässigen Herangehensweise bis hin zu einer bewussten Manipulation der Ergebnisse, inklusive der Prognose, die eige-

ne Person, Berufsgruppe und Hochschule in Verruf zu bringen.

Nicht genug: Die Ressentiments zielten zudem auf die methodische Vorgehensweise und das Design der Untersuchung. Wohlgemerkt, für eine Beurteilung „dieser Art“ bedarf es scheinbar *keinerlei weiterer Informationen zur Arbeit*. Details zu theoretischem Hintergrund sowie wissenschaftlich fundierten Erhebungsinstrumenten sind hierbei wohl irrelevant. Zugegeben, zumindest der ungetriebene Crash-Kurs zu wissenschaftlichem Arbeiten nach Schema F erfordert kein solches Hintergrundwissen.

Auf der einen Seite erregte meine „Begeisterung“ für Coaching Anstoß und andererseits wurde der Vorwurf laut, Coaching in *Misskredit* bringen zu wollen. Trotz gegensätzlicher Ansichten beider Parteien bestand jedoch Einigkeit darüber, mich öffentlich eines Besseren belehren zu müssen. Es versteht sich von selbst, dass die weitreichenden Konsequenzen der Umfrage für die persönliche Zukunft durch die präzise Darstellung möglicher Szenarien veranschaulicht wurden. Wahrscheinlich durch stark ausgeprägtes Wohlwollen motiviert, erfolgten diese nicht, ohne die passenden Handlungsempfehlungen zu liefern.

## Konsequenzen

Angriffe dieses Kalibers lösen in Summe unweigerlich eine Vielzahl unterschiedlichster Emotionen seitens der Betroffenen aus. Doch wie reagiert man bestmöglich in solch einer Situation? Das Internet vergisst bekanntlich ja nie! Die Beleidigungen und anmaßenden Unterstellungen unkommentiert im Raum stehen zu lassen, mag situationsbedingt vielleicht ratsam aber keinesfalls befriedigend sein. In die Offensive zu treten, birgt jedoch Gefahr, sich ungewollt in aller Öffentlichkeit auf die gleiche Ebene seiner Widersacher zu begeben und die Auseinandersetzung eskalieren zu lassen. Autoren onlinebasierter Befragungen verfügen für gewöhnlich über besondere Kompetenzen in Hinblick auf die Thematik ihrer Untersuchung. Öffentlichkeitswirksame Diffamierung dieser Kompetenz kann das Ver-

trauen potentieller Probanden während der Akquise belasten.

Mein Versuch, mich von der Diskussion zu distanzieren, aber zumindest vereinzelte Aspekte richtigzustellen, ließ sich bedauerlicherweise weniger erfolgreich umsetzen. Ihren Nutzerprofilen zufolge verfügten meine Kontrahenten nicht nur über mindestens das Doppelte an Lebenserfahrung, sondern hatten merklich schon die ein oder andere Online-Konfrontation bestritten. Als *Meister ihres Fachs* verstanden sie es, mit überspitzter Eloquenz und beinahe beiläufig einfließendem Straßenjargon jeglichen Kontext zu verdrehen und aus versöhnlichen Gesten neues Angriffspotential zu schöpfen. In privaten Nachrichten wurde ich von anderen Usern daraufhin angehalten, mir die Kommentare nicht zu Herzen zu nehmen, da in besagtem Forum *Diskussionen regelmäßig in dieser Form* ausgetragen werden würden.

Zweifelsfrei kann nicht jeder, der Kritik äußert, anderer Meinung ist oder sich im Ton vergreift automatisch als Troll bezeichnet werden. Grenzüberschreitungen à la Troll-Manier lassen zwar auf die spezifischen pathologischen Wesensmerkmale schließen, können jedoch auf vielfältige Ursachen wie klassische gruppendynamische Prozesse zurückzuführen sein. Ob aus eigenen Defiziten heraus motiviert

oder mit der guten Absicht, vermeintlich Unwissende mit *ihrer Weisheit zu erleuchten* – der Zweck heiligt nicht die Mittel.

Beleidigungen jeglicher Art sind weder online noch offline zu tolerieren – wie in Zukunft soziale Netzwerke damit umgehen, wird sich zeigen. Im Ganzen fiel die Resonanz zu meiner Befragung erfreulicherweise mit deutlicher Mehrheit positiv aus. Die hier geschilderten Begebenheiten stellen zwar im Verhältnis nur einen Bruchteil der Reaktionen dar, werden hingegen jedoch langfristig in Erinnerung bleiben.

Alle, die an einer interaktiven Befragung teilnehmen oder eine solche Studie durchzuführen beabsichtigen, sollten sich mit diesem Thema auseinandersetzen.

*Die hier angesprochene Studie wurde im Coaching-Magazin 4/2014 veröffentlicht.*

## Die Autorin



Foto Ralf Bauer

Jantje-Mareen Monschau,  
Wirtschaftspsychologin B. A., Master-  
Studierende Sustainable Marketing &  
Leadership an der Hochschule Fresenius,  
Köln.

[j.monschau@gmx.de](mailto:j.monschau@gmx.de)

Diskutieren Sie den Artikel unter  
[www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)

## Literatur

- » **Buckels, Erin E.; Trapnell, Paul D. & Paulhus, Delroy L. (2014).** Trolls just want to have fun. In *Personality and Individual Differences*, 67, 97–102.
- » **Runge, Kristin K.; Ye, Sara K.; Cacciatore, Michael et al. (2013).** Tweeting nano: how public discourses about nanotechnology develop in social media environments. In *Journal Of Nanoparticle Research*, 15(1), 1–11.





## Das Coach-Profil in der Online-Datenbank

Was überzeugt betriebliche Einkäufer bei der Coach-Suche?

*Von Sebastian Lorenz & Thomas Webers*

*Auch wenn Coaching ein Empfehlungsgeschäft sein mag, in einer Coach-Datenbank gelistet zu werden, ist für Coaches ein wichtiges Basisinstrument im Marketing. Die Datenbank-Anbieter geben für den Eintrag zumeist eine Form vor, die Ausgestaltung obliegt jedoch den Coaches selber. Wie lesen Einkäufer solche Coach-Profile? Wie wichtig sind einzelne Daten oder das Foto? Und lässt sich daraus für Coaches eine Handlungsempfehlung für die eigene Darstellung ableiten? Die hier vorgestellte Studie gibt Antworten.*

## Von der Nadel im Heuhaufen und der Katze im Sack

Das Verständnis über Coaching geht weit auseinander. Wie schon häufiger festgestellt wurde, fehlen auch heute noch geeignete Markteintrittsbarrieren und Vergleichskriterien. Die Branche hat darauf unter anderem mit Verbandsbildungen reagiert. Doch auch die Verbandslandschaft erscheint bislang noch recht heterogen. Für Unternehmen ist es daher nicht unbedingt leicht, Coaches zu finden und auszuwählen.

Datenbanken, die das Angebot anhand von Kriterien strukturieren, können folglich bei der Coach-Auswahl helfen, denn eine blanke Suchmaschinen-Abfrage produziert bloß eine unüberschaubar große Datenwolke. Doch *Datenbank ist nicht gleich Datenbank*. So betreiben nicht nur Verbände Datenbanken, sondern auch Verlage und weitere Marktteilnehmer. Auch die Kriterien der Mitgliedschaft und der Profildarstellung sind unterschiedlich – und müssen nicht zwangsläufig mit den Interessen der Einkäufer übereinstimmen.

Der Frage, anhand welcher Kriterien Personaler und Führungskräfte Coaches auswählen, haben sich in den letzten Jahren einige empirische Untersuchungen gewidmet. So scheint Coaching ein Empfehlungsgeschäft zu sein, wie die Marburger Coaching-Marktanalysen wiederholt zeigten: 74,6 Prozent der befragten Unternehmensvertreter halten Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk für sehr wichtig (DBVC, 2013). Aber auch weitere Aspekte (Erfahrungen, Kompetenzen etc.) werden mittels Mehrfachnennung vorgetragen, so dass letztlich unklar bleibt, welche Rolle einzelne Aspekte tatsächlich spielen und ob nicht implizite Faktoren bei der Coach-Auswahl entscheiden. Denn das weitere Vorgehen – Einladung zum Gespräch und Aufnahme in den Coach-Pool – zeichnet sich bislang offenbar eher durch viel „Bauchgefühl“ (Gross, 2009) aus statt durch Systematik (z. B.: Coach-Audits; Kaul, 2008).

Hinzu kommt eine weitere, gravierende Schwierigkeit, die auch schon von den Mar-

burger Forschern benannt wurde: Coaching ist eine personenbezogene, wissensintensive Dienstleistung. Coaching teilt mit anderen Dienstleistungen die Aspekte der Immateri- alität und der Simultanität von Produktion und Konsum. Somit bleibt in vielen Fällen ungewiss, ob sich die Qualität des Coachings bewahrheitet und den versprochenen Nutzen bringt. Ein Coach, der letzte Woche hervor- ragende Arbeit geleistet hat, mag sich diese Woche selbst im Wege stehen. Und die hei- ße Empfehlung des Personalerkollegen kann sich als Flop für die eigenen Belange erweisen. Daher ist Coaching ein *Vertrauensgut*. Marke- tingexperten machen sich dies zunutze, wenn sie mit Ratschlägen aufwarten, wie man „die Katze im Sack“ verkauft (Kuntz, 2010).

## Das Forschungsprojekt

Aus psychologischer Sicht betrachtet gelingt es, diesen Graben der Ungewissheit zu über- brücken und Vertrauen zu fassen, weil Coa- ches Hinweise senden, die Vertrauen herstel- len oder zumindest anbahnen können, und Coach-Einkäufer diese empfangen. Es sind die Indikatoren wie Alter, Branchenkenntnisse und Lebenserfahrung, Ausbildung, fachliche Qualifikationen, Methodenkompetenzen und nicht zuletzt die Kosten, die als entschei- dungs- bildende und vertrauensvolle Faktoren her- angezogen werden. Vom ersten Eindruck bis zur Imagebildung (s. Kasten „Image“) verläuft dabei ein Konsolidierungsprozess, der die Ent- scheidung vorbereitet (Bruhn, 2014). Hier- bei spielen sogenannte *Heuristiken*, das sind zumeist implizite Entscheidungsregeln, eine Rolle, die mit dem Geschlecht, der physischen Attraktivität sowie der ethnischen Herkunft verknüpft sind (Kaas & Manger, 2012).

Anhand dieser Vereinfachungsmechanismen werden somit schnell Schlüsse von *äußeren Merkmalen einer Person auf ihre inneren Werthaltungen und Persönlichkeitseigenschaften* gezogen und wirken somit einer objektiven Beurteilung entgegen (Desrumaux et al., 2009). Aus die- sem Grund wird in der fachlichen Diskussion inzwischen für eine anonyme Bewerbung plä- diert, um Personalauswahlprozesse fairer zu gestalten und Diskriminierung zu vermeiden.

## Image

Jeder Mensch entwickelt täglich un- terschiedliche Vorstellungsbilder von Personen, Produkten, Dienstleistungen, Organisationen usw. über eigene Ein- drücke, Denkprozesse und die Wahrneh- mung des persönlichen Umfeldes. Das von jeder Person individuell aufgebaute Image bildet dabei kein reales Bild des Wahrnehmungsgegenstandes ab, sondern ist das Ergebnis persönlicher Interpreta- tionen und Empfindungen. Somit ist also letztlich das Image einer Person weniger ein detailgetreues Abbild dessen, wie sie wirklich ist, sondern vielmehr, wie andere sie subjektiv wahrnehmen. Images entste- hen dabei kurzfristig auf der Grundlage einer geringen Anzahl an Informationen und unter Anwendung vereinfachender Formeln zur Realitätsbewältigung wie: Typologisierung, Verallgemeinerungen von Einzelerfahrungen, Polarisierung und emotionalen Bewertungen (Bergler, 2008).

Inwieweit solche impliziten Kriterien das Ent- scheidungs- und Kaufverhalten von betrieb- lichen Einkäufern bei der Coach-Auswahl bestimmen, war bislang völlig unklar und konnte nur gemutmaßt werden. Hier setzt das Forschungsprojekt an, das im Rahmen einer Bachelorarbeit im Fach Wirtschaftspsy- chologie an der Hochschule Fresenius in Köln bearbeitet wurde (Lorenz, 2015).

## Versuchsaufbau

Da bislang keine empirischen Daten vorlagen, fiel die Entscheidung zugunsten eines gestuften explorativen Vorgehens, um die individu- ellen Vorstellungen und den Auswahlprozess der Einkäufer möglichst unvoreingenommen und breit erfassen zu können. Die Methode des problemzentrierten Interviews eignet sich hierfür hervorragend, weil sie es dem Be- fragten als Experten ermöglicht, weitgehend frei zu assoziieren und zu antworten, ohne durch vorgegebene Antwortalternativen ein-

geschränkt zu werden. Ein Interviewleitfaden, der im Rahmen eines Pretests im Feld erprobt wurde, sichert dabei die Vergleichbarkeit. Die Interviewdurchführung gliedert sich in vier vorab definierte Phasen:

### Phase 1

Im Vorfeld des eigentlichen Interviews erhielten die Experten per Mail vier unterschiedliche, anonymisierte und vorab ausgewählte Coach-Profile (s. Kasten „Die Auswahl der Coach-Profile“). Sie wurden gebeten, sich anhand der in unterschiedlichem Umfang gegebenen Sachinformationen für einen Coach zu entscheiden, den sie bei einem theoretischen oder realen, persönlichen oder betrieblichen Anliegen einkaufen würden. Um eine möglichst rationale Entscheidung, alleine auf Basis von Sachinformationen und harten Fakten zu gewährleisten, wurden bei allen Profilen im Vorhinein sowohl die Profilbilder als auch die Namen und Adressdaten, die Rückschlüsse auf das Geschlecht oder die ethnische Herkunft des Coachs zulassen könnten, geschwärzt.

### Phase 2

Zum Interview bekamen die befragten Einkäufer die den jeweiligen Profilen zugehörigen Bilder der Coaches vorgelegt. Es wurde ausdrücklich erwähnt, dass die Reihenfolge ungeordnet sei. Ziel der entsprechenden Interviewfragen war, zu erfassen, für welchen Coach sich die Befragten rein auf visueller Grundlage entscheiden und welche Eigenschaften sie dem ausgewählten Coach anhand des Fotos zuschreiben würden.

### Phase 3

Anschließend erhielten die Versuchspersonen die Namen der Coaches unsortiert vorgelegt. Diese geben auch Aufschluss über einen akademischen Hintergrund, ethnische Herkunft und Geschlecht der Coaches. Wie schon in den vorherigen Phasen wurden die Probanden gebeten, sich anhand der Namen und der daraus ableitbaren Eigenschaften für einen Coach zu entscheiden. Alle drei Entscheidungen wurden jeweils in einer Tabelle dokumentiert.

### Phase 4

Zuletzt wurden die kompletten Profile vorgelegt. Nun sollten die Experten abschließend angeben, ob sie ihre anfängliche Entscheidung für einen Coach beibehalten oder ihre Meinung revidieren. Diese Schlussentscheidung war zu begründen.

#### Die Auswahl der Coach-Profile

Alle Profile wurden der Online-Coach-Datenbank der Christopher Rauen GmbH entnommen ([www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)).

Die verwendeten Profile wurden ausgewählt, um die heterogene Coaching-Branche möglichst umfassend und repräsentativ abzubilden. Deshalb wurde bei der Auswahl auf die Hauptkriterien Erfahrung als Coach, Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft fokussiert. Daraus ergab sich ein Pool von zwei weiblichen und zwei männlichen Coaches, die eine Altersspanne zwischen 36 und 72 Jahren abdeckten. Gemessen an den Jahren, die sie schon als Coach tätig sind, variiert die Erfahrung der Kandidaten zwischen zwei und 34 Jahren. Drei der ausgewählten Coaches stammen aus Deutschland. Der vierte Coach ist türkischer Herkunft, womit das Kriterium ethnischer Diversität abgedeckt wurde.

#### Zielgruppe

Zielgruppe der Untersuchung waren Personen mit Führungsverantwortung, die unter dem Sammelbegriff betriebliche Einkäufer subsumiert werden können. Sie zeichnet aus, dass sie über Erfahrungen im Umgang mit Coaching im Unternehmenskontext verfügen (s. Kasten „Expertenstichproben“). Die Aussagen der Experten wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurde das Datenmaterial systematisch aufbereitet und ausgewertet.

#### Expertenstichprobe

Unter den 13 via Schneeballverfahren gefundenen Experten (sieben Frauen, sechs Männer) fanden sich sieben Geschäftsführer von Unternehmen, vier Abteilungs-/Bereichsleiter, ein Projektmanager mit Führungsverantwortung sowie ein Abteilungsdirektor Personal Deutschland eines internationalen Konzerns. Sechs Experten sind in Kleinstunternehmen beschäftigt, drei arbeiten in oder leiten eine(r) mittelständische(n) Firma und vier sind in einem Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern angestellt. Ihre Unternehmen sind den Branchen produzierende Industrie (N=4), Dienstleistung (N=4), Unternehmens- und Personalberatung (N=2), IT/Telekommunikation (N=2) sowie der öffentlichen Verwaltung (N=1) zuzuordnen. Der Altersdurchschnitt liegt bei 47 Jahren (Altersspanne: 24–65 Jahre). Der Großteil der interviewten Personen schloss seine Ausbildung mit einem Studium ab. Lediglich drei Befragte haben eine gewerbliche oder kaufmännische Ausbildung als höchsten Bildungsabschluss angegeben. Aufgrund der gewählten Methode und der begrenzten Zeit, lassen sich die Ergebnisse zwar nicht als repräsentativ bezeichnen. Allerdings erlauben sie einen ersten, aufschlussreichen Einblick in die Thematik.

#### Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt, wie sie aus dem Auswahlverhalten der Studienteilnehmer abgeleitet werden konnten. Im Anschluss daran werden hieraus resultierende Tipps gegeben, um das Coach-Profil zu optimieren.

#### Anonymisierte Auswahl

Mehrfach äußern die Experten, dass sich die anonymisierten Profile auf den ersten Blick ähneln. Erst bei genauerem Hinsehen erkennen und fokussieren sie Details: Selbstbe-

schreibung, Referenzen, Arbeitsschwerpunkte, Zielgruppen, Angebot, Erfahrung, Alter, Karrierewege sowie den beruflichen Hintergrund. Negativ bewerten einige Experten die *Informationsfülle*, welche eine *einfache, intuitive Entscheidung erschwere*. Zum anderen stören sie *fehlende Angaben* oder der *Verweis „Auf Anfrage“* in bestimmten Profilen. Vielfach führt dies dazu, dass die bemängelten Coach-Profile aussortiert werden. Aber auch *übertrieben von sich selbst überzeugte Darstellungen* empfindet mancher als unpassend und bricht die Beschäftigung mit dem Profil ab.

Sechs der 13 befragten Experten entscheiden sich in diesem Schritt für das Coach-Profil Nr. 1. Deutlich erkennbar sind bei der Auswertung der Argumentationen wesentliche Kriterien, die bei mehreren der sechs Experten zur Entscheidung für dieses Profil geführt haben. Zunächst überzeugen die umfassende Ausbildung und die Qualifikationen in den

Bereichen Jura, BWL, Psychologie und Erziehungswissenschaften. Darüber hinaus schätzen die Interviewten die langjährige Erfahrung des Coachs Nr. 1 in diversen Bereichen der Wirtschaft (damit auch: Alter) sowie die breite Aufstellung in unterschiedlichen Arbeitsfeldern sehr. Trotz der Informationsbreite überzeuge das Profil durch seine klare, einfache und prägnante Darstellung sowie die Vollständigkeit der Antworten. Besonders beeindruckt die Experten ein Bescheidenheit und Respekt ausdrückendes Statement des Coachs sowie dessen ausdrückliches Angebot der telefonischen Kontaktaufnahme.

#### Auswahl anhand der Fotos

Insgesamt treffen elf der Experten auf Basis des Fotos eine konkrete Entscheidung für einen Coach; zwei lehnen diese ausdrücklich ab. Jeweils vier Experten entscheiden sich (Mehrfachnennungen) für Coach Nr. 2 und Nr. 4,

drei präferieren Coach Nr. 3 und der zuvor unter rein fachlichen Aspekten bevorzugte Coach Nr. 1. erhält unter dieser Bedingung nur zwei Stimmen. Insbesondere die sympathische, authentische als auch *seriöse Ausstrahlung*, welche vor allem im Fall von Coach Nr. 2 auch über das *Sakko* transportiert würde, nennen die Experten zur Begründung. Zudem schließen die Experten anhand des Aussehens auf einen Alterskorridor des Coachs, den sie mit dem erwünschten Erfahrungspotenzial assoziieren – was zulasten von Coach Nr. 1 (zu alt) und Coach Nr. 3 (zu jung) geht. Ob hiermit eine Geschlechterpräferenz einhergeht, muss aufgrund der Profilauswahl offen bleiben; de facto erhielten aufgrund der Fotovorlage die beiden Männer den höheren Zuspruch, was an der Stichprobenkonstruktion liegen kann.

Auf jeden Fall erfolgen auf Basis der Fotovorlage aber Zuschreibungen, assoziierter Eigenschaften mit den Coaches: So wird Coach Nr. 4



## Das neue Buch von **Edgar K. Geffroy & Benjamin Schulz**



Dieses Buch zeigt Beratern, wie sie auch übermorgen noch ganz oben mitschwimmen können.

**Jetzt bestellen:**  
ISBN 978-3-86936-664-7  
[goodbye.benjamin schulz.info](http://goodbye.benjamin schulz.info)

als „kirchliche Person“ oder „Professor“ wahrgenommen, Coach Nr. 2 erscheint als „Verkäufer“ und Coach Nr. 1 wird als „eine familiäre Bezugsperson“ eingeschätzt. Auch wenn der Großteil der Probanden darauf verweist, dass der Faktor Farbe eigentlich keinen Einfluss auf die persönliche Präferenz habe, erklären doch einige Experten, sich durch ein Schwarz-Weiß-Foto *weniger angesprochen* zu fühlen.

### Auswahl anhand der Namen

Die Mehrheit der Befragten entscheidet sich anhand des Namens und mitkommunizierter akademischer Titel (bei Mehrfachnennungen) für Coach Nr. 2 (N=7) und Coach Nr. 1 (N=5). Drei Expertenwahlen betreffen Coach Nr. 3, nur eine entfällt auf Coach Nr. 4. Ein Einkäufer enthält sich der Entscheidung. Auf Nachfra-

ge erklären mehrere Experten, keine speziellen Gründe für die Namenswahl zu haben.

Doch produziert das Nachfassen durch den Interviewer interessante Details zum Entscheidungsverhalten. Als ausschlaggebend bezeichnen die Experten die *mit dem Namen kommunizierte akademische Qualifikation des Coachs*. Hierbei wird eine psychologische Fundierung – wie bei Coach Nr. 1 und Nr. 2 erkennbar – durchweg positiv bewertet und damit auf einen potenziell verständnisvollen und empathischen Charakter geschlossen. Als zum Coach weniger passend empfinden mehrere Einkäufer den Abschluss Diplom-Ökonom (Coach Nr. 4) als auch die Zusatzqualifikation Jurist und Rechtsanwalt (Coach Nr. 1). Wenig aussagekräftig erscheint einigen Experten die blanke Bezeichnung „M.A.“ (Coach Nr. 3). Dass der Dokortitel (Coach Nr. 1, 2, 4) für

die Auswahl Relevanz habe, verneinen mehrere Einkäufer.

Der Aspekt *Geschlecht* wird gar nicht als entscheidungsrelevant bezeichnet, *die ethnische Herkunft* ebenfalls nicht, wenn auch ein Einkäufer nicht ausschließen mag, dass der ausländisch klingende Name von Coach Nr. 4 unbewusst beeinflussen könnte. Der Blick auf die Expertenwahlen zeigt, dass die meisten Nennungen auf eher *typisch deutsche Namen* entfallen, doch kann dies aufgrund der Stichprobengröße auch rein zufällig sein.

### Zusammenschau und Überprüfung

Die Zusammenschau der Entscheidungen (Phase 4) zeigt, dass sich lediglich *vier von 13* Experten kongruent, also in jedem Schritt für den gleichen Coach entscheiden. Acht



### Tipps für die Profilgestaltung

**Klarheit:** Lebens- und Berufserfahrung aus der Wirtschaft und in der Tätigkeit als Business-Coach werden gesucht. Bringen Sie die kurz und bündig auf den Punkt.

**Vollständigkeit:** Fehlende Angaben oder der Verweis „auf Anfrage“ werden als mangelnde Professionalität gewertet. Zudem wird dadurch die Vergleichbarkeit der Anbieter erschwert. Einkäufer neigen dann dazu, die Beschäftigung mit Ihrem Profil potenziell abubrechen.

**Spezialisierung:** Einkäufer werten eine zu breite Aufstellung („Bauchladen“) ab. Zeigen Sie Profil damit, was Sie wirklich gut können.

**Passung:** Schrecken Sie Kunden nicht mit Fachchinesisch oder Angst machenden Begriffen (z. B.: Hypnose) ab. Werten Sie Ihre Kompetenz nicht durch wirtschaftsferne Qualifikationen (z. B.: Therapie) ab. Individuelles Vorgehen und flexibles Eingehen auf die Kundschaft wird begrüßt. Starre Routinen und technokratisch anmutende Methodik (z. B.: NLP) werden eher gemieden.

**Tonalität:** Einkäufer reagieren allergisch auf arrogante Selbstdarstellungen oder marktschreierische Floskeln. Bodenständigkeit wird begrüßt.

**Referenzen:** Sie werden von Einkäufern ambivalent bewertet. Da positive Referenzen erwartet werden, ist deren Aussagekraft sowieso relativ.

**Honorarhöhe:** Sie spielt eine untergeordnete Rolle für Einkäufer. Erfahrung und Kompetenz sind ihr Geld wert, Unter- oder Übertreibungen, aber auch fehlende Auskunft werden als mangelnde Professionalität gewertet.

Experten halten schlussendlich an ihrer anfänglichen, profilbasierten Entscheidung fest. Begründet wird dies in den meisten Fällen mit der anfänglich gegebenen Sachinformation.

## Diskussion

Es ist nun nicht auszuschließen, dass solche nachträglich vorgenommenen Rückbesinnungen auf die „Tugenden“ selbstwertdienlich und sozial erwünscht erfolgen. Es mag peinlich erscheinen, nicht durchgängig sachlogisch entschieden oder gar diskriminiert zu haben. Dies kann allerdings an dieser Stelle nicht hinreichend erklärt werden. Forschungen in der Sozial- und Werbepsychologie zeigen aber eindrucksvoll die Wirksamkeit solcher nachträglichen Rationalisierungen und die Wirksamkeit weiterer Kaufargumente neben den rein sachlichen auf (z.B.: Elaboration Likelihood Model). Wie relevant Faktoren wie Qualifikation und Erfahrung von Kundenseite eingeschätzt werden, konnte hier bestätigt werden. Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen der Marburger Coaching-Marktanalyse (DBVC, 2013).

Wenn auch die vorliegende Untersuchung keine Repräsentativität beanspruchen kann und sicher weitere Forschungen unternommen werden müssen, lassen sich für die Präsentation von Coaches in Datenbanken oder anderen Orten doch jetzt schon erste Ableitungen treffen (siehe auch Kasten „Tipps für die Profilgestaltung“, S. 62):

Bieten Sie sachliche Gründe für die eigene Auswahl klar, kompakt und stimmig an. Vernachlässigen Sie darüber hinaus aber auf keinen Fall die Tonalität in der Selbstdarstellung, die sich in Formulierungen, aber auch in der Bildsprache ausdrückt. Der Gesamteindruck muss stimmig sein. Erledigen Sie das Ausfüllen eines Coach-Profiles nicht als lästige Pflichtaufgabe, die man mal eben zwischendurch abarbeiten kann. Ob ein Profil gut ist, also die Bedürfnisse eines potenziellen Kunden anspricht, erweist sich erst in der Praxis. Es will daher sorgfältig erarbeitet, mehrfach durch Feedback geprüft und ständig gepflegt werden. Dafür Hilfe von PR- oder Marketingexperten in Anspruch zu nehmen, ist kein Luxus, sondern zeugt von Professionalität.

## Literatur

- » **Bergler, Reinhold (2008)**. Identität und Image. In Günter Bentele, Romy Fröhlich & Peter Szyszka (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: VS. 321–334.
- » **Bruhn, Manfred (2014)**. Determinanten des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich. In Torsten Tomczak & Wibke Heidig (Hrsg.). Revenue Management aus der Kundenperspektive. Wiesbaden: Springer. 19–42.
- » **DBVC (Hrsg.) (2013)**. Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013 (Zusammenfassung). Osnabrück: DBVC.
- » **Desrumaux, Pascale; De Bosscher, Sabine & Léoni, Véronique (2009)**. Effects of Facial Attractiveness, Gender, and Competence of Applicants on Job Recruitment. In Swiss Journal of Psychology, 68 (1), 33–42.
- » **Gross, Peter P. (2009)**. Angebots- und Nachfragestrategien im deutschen Coaching-Markt. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Marburg: Philipps Universität.
- » **Kaas, Leo & Manger, Christian (2012)**. Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market. In German Economic Review, 13 (1), 1–20.
- » **Kaul, Christine (2008)**. Aufbau eines Coaching-Pools. In Coaching-Magazin, 3/2008, 23–26.
- » **Kuntz, Bernhard (2010)**. Die Katze im Sack verkaufen. Bonn: managerSeminare.
- » **Lorenz, Sebastian (2015)**. Kaufentscheidung Coaching. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Köln: Hochschule Fresenius.

Diskutieren Sie den Artikel unter  
[www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)

## Die Autoren



Foto Lorenz: STA projects GmbH

Sebastian Lorenz, Wirtschaftspsychologe  
B. A., Master-Studierender  
„Wirtschaftspsychologie“ an der  
Hochschule Fresenius in Köln.  
[s.lorenz@lorenz-kommunikation.de](mailto:s.lorenz@lorenz-kommunikation.de)



Foto Webers: Schafgans DGPh

Thomas Webers, Dipl.-Psychologe,  
Dipl.-Theologe, Fachpsychologe ABO  
(DGPs/BDP). Chefredakteur „Coaching-  
Magazin“ (2008–2012). Lehrbeauftragter  
u.a. der Hochschule Fresenius in Köln.  
Selbstständig als Business-Coach und  
Unternehmensberater in Bonn. Autor  
des Buchs „Systemisches Coaching.  
Psychologische Grundlagen“  
[info@thomas-webers.de](mailto:info@thomas-webers.de)



## Wisdom wins – Mit Weisheit gewinnen

Warum wir Tugenden des Wirtschaftens brauchen

*Von Dr. Christoph Quarch*

*Nichts scheint antiquierter als Tugenden. Tatsächlich aber sind sie der eigentliche Motor erfolgreichen Wirtschaftens. Denn wo immer Tugenden wie Weisheit, Gerechtigkeit oder Besonnenheit gelebt werden, entstehen Quellen der Inspiration, Begeisterung und Motivation.*

Als der Engel des Herrn König Salomon vor die Wahl stellte, allen Reichtum oder alle Weisheit zu erhalten, entschied er sich für die Gabe der Weisheit – und wurde zu einem Herrscher, von dem die Menschen noch Generationen später voller Ehrfurcht und Achtung sprachen. Sokrates galt den Griechen als Personifikation der Weisheit, was ihn zwar nicht davor schützte von seinen Athener Mitbürgern zum Tode verurteilt zu werden, wohl aber dazu führte, dass die von ihm geübte Liebe zur Weisheit (*philo-sophia*) für das abendländische Menschentum zur Krone der Kultur geriet. Noch im 18. Jahrhundert galt „der Weise“ als Ideal geglühten Menschseins – was Reichtum übrigens nicht ausschloss, wie Lessings Nathan der Weise überzeugend verkörperte: ein international agierender Unternehmer, der bei allem ökonomischen Erfolg doch gleichwohl im Ruf einer überragenden Weisheit stand.

Merkwürdig, dass man in der Businesswelt von heute meist vergeblich nach einem Salomon, einem Sokrates oder einem Nathan Ausschau hält. *Weisheit wird weder gelebt, noch als erstrebenswerte Tugend geachtet.* Und wo das Wort „Weiser“ dann doch einmal in semantischer Nähe zu „Wirtschaft“ verwendet wird, verrät sich nur die völlige Unkenntnis dessen, was Weisheit früheren – weiseren – Kulturen bedeutete. Denn die „Wirtschaftsweisen“ unserer Gegenwart haben so gar nichts mit den Weisen der Vergangenheit zu tun. Im Gegenteil: An ihnen wird deutlich, wie sehr sich das ökonomisch grundierte Denken der Neuzeit von der traditionellen Weisheitskultur des Westens entfernt hat. Zu seinem Schaden.

### Experten sind keine Weisen

Die Wirtschaftsweisen sind Experten. Wogegen nichts einzuwenden ist. Experten sind in manchen Belangen des Lebens wichtig, denn sie verfügen über ein fundiertes Wissen für bestimmte Teilgebiete des Lebens: Es gibt Experten für effiziente Datenverwaltung, für den chinesischen Rohstoffmarkt oder für die meteorologischen Prozesse in der Beringsee. Alles gut und richtig – und zuweilen nützlich. Nur bietet Expertenwissen keinerlei Garantie

dafür, die entsprechenden Kenntnisse auch sinnvoll anzuwenden.

Wohl verfügt es über Methoden und Techniken, Instrumente und Strategien. Es vermag Ziele zu identifizieren oder zu setzen und Wege zu beschreiben, wie diese Ziele effizient und funktional erreicht werden können. Experten haben die Kompetenz, im Blick auf ihre Ziele über zweckmäßig und nützlich zu befinden – nicht aber darüber, ob es sinnvoll und gut ist, die definierten Ziele zu verfolgen und die entsprechenden Methoden anzuwenden. Und das macht einen erheblichen Unterschied.

Angaangaq, ein Ältester der grönländischen Eskimos, hat einmal mit erschütternder Treffsicherheit gesagt: „The White Man forgot how to use his knowledge wisely“ – der weiße Mann hat verlernt, wie er sein Wissen weise anwenden kann. Für ihn ist das der eigentliche Grund für die vielfältigen zivilisatorischen Krisen der Gegenwart, deren signifikanteste – der Klimawandel – sein Volk in besonderem Maße betrifft.

Seine Erkenntnis ist freilich nicht neu. Schon Sokrates hatte sie. Als ein Spruch des delphischen Orakels behauptete, er, Sokrates, sei der weiseste aller Menschen, wollte er dies nicht glauben, schienen ihm doch all die Experten seiner Heimatstadt Athen weitaus weiser als er selbst. Und so ging er zu den Coaches – damals Sophisten genannt – zu den Strategen, den Priestern, den Politikern, den Ökonomen und fühlte ihnen auf den Zahn, ob sie nicht am Ende doch weiser seien als er. Das Ergebnis: Sie verfügten zwar über theoretische Kenntnisse davon, was es mit der Kriegskunst, der Frömmigkeit, der Gerechtigkeit, der Erwerbskunst auf sich habe, aber sie konnten diese Kenntnisse nicht praktisch auf ihr Leben anwenden. Oder anders gesagt: Sie bezeugten ihr vermeintliches Wissen allenfalls in den Theorien ihrer Expertise, nicht aber in der Wirklichkeit ihres Lebens.

### „Ich weiß, dass ich nichts weiß“

All diese Experten erschienen Sokrates wie Männer, die zwar in hehren Worten davon re-

den konnten, was es mit den genannten Tugenden auf sich hat, von dem Gesagten jedoch in ihrem Tun und Lassen, in ihrem konkreten Leben, nichts zu erkennen gaben. Und so begriff er, dass seine eigene Weisheit wohl darin liege, sich eben an diesem Punkt von den geschätzten Weisen seiner Zeit zu unterscheiden: „Ich scheine also um dieses wenige doch weiser zu sein, dass ich, was ich nicht weiß, auch nicht glaube zu wissen“ (Platon, Apologie des Sokrates, 21d-e). Genau diese Weisheit lebte er, der niemals endgültige Antworten gab, sondern meistens Fragen stellte.

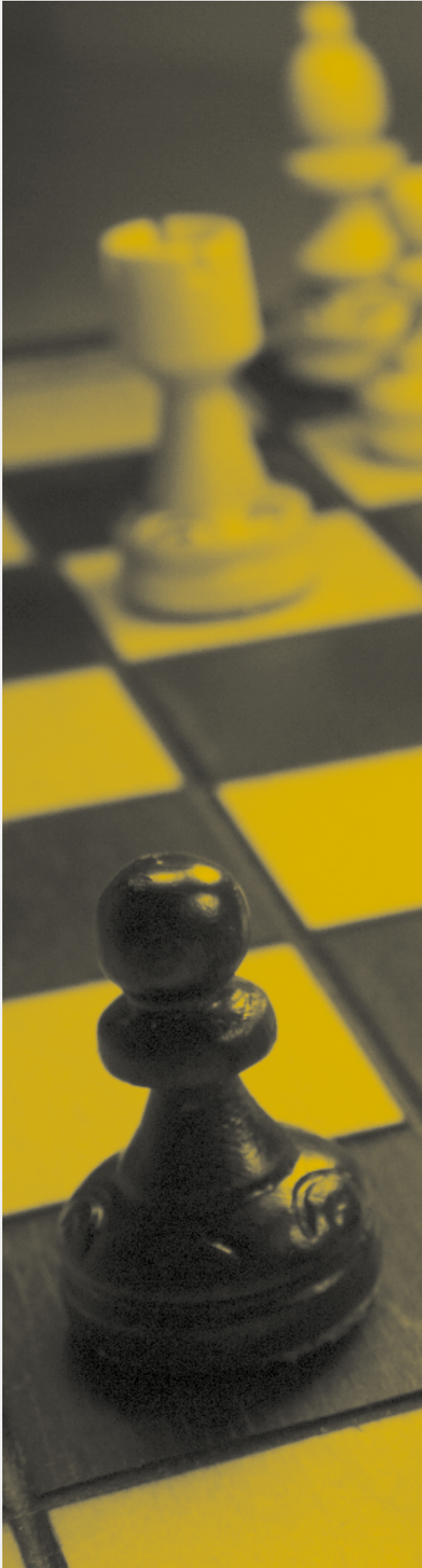
*Weisheit ist etwas anderes als Expertenwissen.* Expertenwissen ist ein theoretisches Wissen, das einem erlaubt, bestimmte Sachgebiete zu beherrschen und zu durchdringen. *Weisheit ist ein praktisches Wissen, das einem erlaubt, in konkreten Lebensvollzügen situationsgerecht zu entscheiden.* Wobei „situationsgerecht“ so viel bedeutet wie „realistisch“. Experten sehen die Welt durch die Brille ihre Theorien und Konzepte, ihrer Methoden und Strategien. Weise hingegen sehen die Welt, so wie sie ist – wobei sie von Fragen geleitet sind wie: „Was ist hier und jetzt sinnvoll? Was ist hier und jetzt das Tunliche? Was entspricht hier und jetzt den Forderungen, die das Leben an mich stellt? Was genügt den großen Grundprinzipien des Lebens?“

### Der Maßstab der Lebendigkeit

Diese Fragen klingen in unseren vom ökonomischen Zeitgeist der Moderne formatierten Ohren fremdartig. Denn anders als das landläufige Denken nehmen sie nicht Maß an den meist unhinterfragt geltenden Erfolgskriterien von Gewinnmaximierung, Effizienzsteigerung und Profit – sondern am *Maßstab der Lebendigkeit*. Ihm Genüge zu leisten, ist Sache der Weisen. Ihre Intelligenz ist das praktische Wissen darum, wie sich auf eine gute, sinnvolle und stimmige Weise leben und handeln lässt – nicht abstrakt, sondern konkret: sodass Leben wirklich lebendig ist und der Mensch das in ihm schlummernde Potenzial entfaltet.

Weisheit ist eine Fertigkeit und kein Expertentum – sie gleicht einer Kunst und ist kein





strategisches, methodisches oder technisches Wissen. Der Weise gleicht einem Musiker. Ist dieser – etwa ein Violinist – dadurch ausgezeichnet, dass er mit Virtuosität seine Geige zu handhaben weiß, sodass wunderschöne Klänge und Melodien entstehen, so zeichnet es den Weisen aus, dass er das *Instrument seines Denkens so gut geübt hat, dass sein Leben und das Leben um ihn zu einer schönen Melodie geraten.*

Weisheit, so könnte man sagen, ist das situative Wissen um das konkret Stimmige: darum, was der inneren und äußeren Stimmigkeit des Lebens förderlich ist, sodass ein Wesen mit sich und der Welt im Einklang ist – Ja sagen kann zu sich und seiner Umgebung. Weisheit erlaubt es, sich in seiner individuellen Besonderheit heimisch zu wissen und gleichzeitig einbringen zu können ins Ganze einer Gesellschaft oder eines Unternehmens. Eine solche Fertigkeit des stimmigen und gelingenden Lebens ist nun, was unsere Vorfahren eine *Tugend* nannten. Und das genau ist, was dem Geschäftsleben der Gegenwart fehlt: *praktische Fertigkeiten des lebendigen und sinnvollen Lebens.*

### Innere Haltung

Vielleicht liegt das daran, dass man Tugenden nicht lernen kann; zumindest nicht so, wie man theoretisches Wissen erlernt. Man streicht sie nicht ein wie „bare Münzen in den Sack“ – um ein Wort aus dem Mund von Lessings Nathan zu bemühen. Sie lassen sich nicht durch ein akademisches Studium erwerben, geschweige denn aus dem Internet downloaden. Sie wollen und müssen eingeübt, antrainiert werden. Wer weise sein will, muss sich in Weisheit üben – ganz so wie jemand Geige üben muss, der ein Violinvirtuose zu sein begehrt. So lange dauert die Bildung in Sachen Tugend, bis sich eine innere Haltung im Menschen ausgebildet hat: eine Fertigkeit, die einem in Fleisch und Blut übergegangen ist. Dann verfügt man nicht mehr über Weisheit, sondern *ist weise*; dann verfügt man nicht mehr über Gerechtigkeit, sondern *ist gerecht*; dann schwätzt man nicht länger schön über Besonnenheit und Achtsamkeit, sondern *ist achtsam und besonnen*. Dann ist man nicht länger ein Experte in Sachen Tu-

genden, sondern *ist tugendhaft*. Und das macht den Unterschied.

Unternehmen brauchen tugendhafte Menschen. Nicht als luxuriöses Beiwerk, mit dem man sich in Corporate-Social-Responsibility-Erklärungen schmücken kann, nicht als ethischen Zierrat für Unternehmensphilosophien – sondern als innere Ressourcen für Potenzialentfaltung und Sinn. Denn noch einmal: Tugenden sind gelebtes Wissen um geglückte Lebendigkeit. Die Tugend tugendhafter Menschen liegt nicht darin, dass sie einem ethischen Kodex folgen. Sie besteht darin, dass sich in ihrem Leben etwas davon zeigt, was gutes, glückliches, lebendiges, sinnvolles Leben ist.

### Die heutige Arbeitswelt

Das aber tut not in einer Arbeitswelt, in der psychische Erkrankungen seit mehr als zehn Jahren linear zunehmen. Es ist kein Geheimnis, dass immer mehr Menschen unter ihrer Arbeit leiden, in Burn-out oder Depression fallen, innerlich kündigen, sich durch Drogen aufputschen, bevor sie zur Arbeit gehen. Das alles hat nicht nur damit zu tun, dass infolge der Digitalisierung der Arbeit die Anforderungen an einzelne Beschäftigte erheblich zugenommen haben, sondern es ist auch die Folge einer Entfremdung von der eigenen Arbeit, die sich darin bekundet, dass Menschen den Sinn ihres Tuns nicht mehr erkennen – dass ihnen die Wertbindung fehlt, so dass sie sich in ihrem Tun nicht mehr bejahen und gutheißen können.

Daran wird deutlich: Monetäre oder ökonomische Anreize oder Entlohnungen *reichen nicht aus*, wenn es darum geht, Sinn zu stiften. Gut bezahlt zu werden, mag für eine gewisse Zeitspanne die Identifikation der Beschäftigten mit einem Unternehmen festigen – auf Dauer aber verlieren sie ihre Bindung. Wirkliche Bindung an ein Unternehmen entsteht nur, wo die Beschäftigten sich mit deren Werten identifizieren können und wo sie bei ihrer Arbeit Sinn erfahren – wo sie nicht nur gut bezahlt werden, sondern selbst gut sein können. *Gut* aber nicht nach Maßgabe der Produktivitäts- und Effizienzkriterien der Experten, sondern *gut nach*

*Maßgabe des guten Lebens selbst:* gut nach Maßgabe der Tugenden, die zu manifestieren der Ausweis weiser Unternehmensführung wäre.

### Weises Wirtschaften

Weises Wirtschaften ist tugendhaftes Wirtschaften: ein Wirtschaften, das Maß nimmt am Maß des Lebens, um nach dessen Maßgabe sodann die Ziele und Vorgaben ökonomischer Experten zu beurteilen. Weises Wirtschaften bindet den wirtschaftlichen Erfolg nicht allein an funktionale Kriterien wie Profit und Effizienz, sondern unterwirft diese dem Kriterium der Lebensdienlichkeit bzw. Lebendigkeit. Ihnen gemäß zu wirtschaften ist die eigentliche Tugend des Wirtschaftens – eines Wirtschaftens im Dienste des Lebens.

So hat es bereits vor mehr als 2.300 Jahren Aristoteles beschrieben. Er lehrte im ersten Buch seiner Abhandlung über die „Politik“, dass jede *Oikonomia* rückgebunden bleiben muss an das Wohlergehen und Gedeihen aller Beteiligten. Um deren Lebendigkeit und Glück willen sei die *Oikonomia* – die Haushaltungskunst – da, nicht um des bloßen Erwerbs willen; und schon gar nicht um der grenzenlosen Erwerbssteigerung willen. Den Willen zum grenzenlosen Wachstum erkannte er vielmehr als eigentliche Ursache eines schlechten und maßlosen Wirtschaftens, von dem er überzeugt war, dass es mittelfristig verderblich sein würde. Die Gegenwart scheint ihm recht zu geben.

Weises Wirtschaften bedeutete in den Augen des Aristoteles ein Wirtschaften, das sich im Dienst des Lebens weiß: das seinen Erfolg darin hat, den zu einem Unternehmen assoziierten Menschen nachhaltig die Grundlagen ihrer Existenz zu sichern und ihnen Freiräume für die Entfaltung ihrer Potenziale zu öffnen. Weises Wirtschaften sollte rückgebunden sein an die stimmige und harmonische Ordnung des Unternehmens – an seine Balance nach innen ebenso wie an seine Balance nach außen. Diese Einsicht hat nichts an Gültigkeit eingebüßt.

Wer sich als Teil eines maßvollen, stimmigen Unternehmens weiß, das seinen wirtschaft-

lichen Erfolg seiner Lebensdienlichkeit unterordnet, wird sein Arbeiten als sinnvoll und gut bejahen können; wird weniger leicht von Burn-out und Depression betroffen sein, weil er den Wert seines Tuns erkennt. Idealerweise wird er eine Unternehmenskultur finden, die es ihm nahelegt und erlaubt, selbst weise zu arbeiten – situationsgerechte Lösungen zu finden, die sich gut in das komplexe Sinngewebe des Unternehmens integrieren lassen.

### Weisheit in die Unternehmenskultur einbauen

Weisheit in Unternehmen ist so gesehen eine *Frage der Unternehmenskultur*. Hier ist die Keimzelle weiser Führungskultur und tugendhaften Wirtschaftens; denn hier können in der unmittelbaren und bewussten Begegnung von Mensch zu Mensch die Qualitäten eingeübt werden, die wirklich wichtig sind: die weise Meisterschaft des Denkens, die gerechte Meisterschaft des Führens, die achtsame und couragierte Meisterschaft der Kommunikation, die besonnene Meisterschaft der Emotionen ... – das, was früher Tugend hieß und heute, im Zeitalter der Experten und Technokraten, dringender nützt denn je.

Wie kann das gehen? Was wären die Signaturen weiser Unternehmenskultur? Allem voran müssten sie Raum geben für situative Intelligenz. Da weises Wirtschaften sich nicht darin erschöpft, effizient und funktional zu sein, strategische Ziele zu definieren und diese methodisch zu verwirklichen, sondern sich rückgebunden weiß an das Maß der Lebendigkeit, braucht es Kulturräume situativen Entscheidens. Es braucht die Verständigung darüber, was zu tun sinnvoll ist; es braucht die Verständigung darüber, an welchen Werten man sich orientieren möchte – es braucht, mit einem Wort, die *kommunikative und kooperative Tugend der gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung*.

Diese Tugend lässt sich einüben und anwenden in offenen Dialogräumen, zu denen möglichst viele Beschäftigte Zugang haben. Solche Dialogräume sind wie Gewächshäuser, in denen Tugenden wie Achtsamkeit, Beherrlichkeit, Entscheidungsvermögen oder Kreativität ge-



deihen und gemeinsam gute Entscheidungen getroffen werden können.

Dabei können die Dialogräume je nach Zahl der Beteiligten unterschiedlich formatiert werden. Für Kreise bis zu 40 Personen etwa bietet sich der Dialog nach David Bohm an: ein Gesprächsformat, das darauf vertraut, gerade weise Lösungen finden zu können, wo nicht zielorientiert diskutiert und argumentiert wird, sondern wo Menschen auf eher assoziative und intuitive Weise ihre Perspektiven vortragen. Andere bewährte Formate für Großgruppen wären etwa das „World Café“ oder „Open Space“, bei denen eine Vielzahl interagierender kleiner Dialogräume geöffnet werden.

Dabei ist es durchaus wünschenswert, wenn unterschiedliche Sichtweisen aufeinanderprallen. Auch das lässt sich von Sokrates lernen, war er es doch, der unermüdlich die Denkgewohnheiten und Dogmen seiner Gesprächspartner in Frage stellte. Weisheit erfordert gerade das Erproben unbekannter, unbequemer oder auch anstößiger Sichtweisen. Gerade das Gewahren des anderen in seiner Andersheit kann dazu führen, eine gemeinsam verantwortbare Entscheidung herbeizuführen. Dafür ist der Mut gefragt, eigene Perspektiven einzubringen – und die Demut, fremde Perspektiven gelten zu lassen: beides Tugenden, die in Unternehmen eingeübt werden sollten, wenn es um deren inneres Gleichgewicht und Wohlergehen zu tun ist.

Eine weisheitlich-dialogische Unternehmenskultur setzt also nicht auf die instrumentelle Vernunft der Experten, sondern das Weisheitswissen der Einzelnen. Sie vertrauen darauf, dass im offenen Austausch der Beteiligten situativ stimmige Lösungen gefunden werden, die rückgebunden sind an das Wohlergehen und die Lebendigkeit der zu einem Unternehmen assoziierten Menschen. Und tatsächlich lehrt die Erfahrung, dass durch das Einüben kommunikativer Tugenden eine weisheitliche Unternehmenskultur entstehen kann, mit der sich Beschäftigte wie Führungskräfte identifizieren können, so dass sie ihr Arbeiten als sinn- und wertvoll erleben. So lassen sich in ihrer Folge nicht nur gute und sinnvolle Entscheidungen generieren, sondern zudem die Mitarbeiterbindung und Motivation steigern.

### Lebendigkeit, Sinn, Freude

Wo Menschen weise arbeiten, werden Freude, Sinnerfahrung, Kreativität und Potenzialentfaltung obwalten. Ja, wo weise Menschen Führungsaufgaben übernehmen, wird ein Unternehmen im eigentlichen Sinne erfolgreich sein – nicht, weil es kurzfristigen Profit erwirtschaftet, sondern weil es mehr Sinn, Lebendigkeit und Unternehmensfreude generiert.

Weises Wirtschaften ist erfolgreiches Wirtschaften, weil es Maß nimmt an dem, was Menschen wirklich wertvoll ist: Lebendigkeit, Sinn, Freude. Und deshalb ist der Erfolg von

Weisheit nachhaltig. Das lehren Sokrates und Salomon. Und ebenso lehren sie, dass Weisheit nicht einfachhin zu haben ist – weil sie sich eben nicht in Seminaren, Coachings oder Curricula erwerben lässt. Wer der Weisheit eine Chance geben will, muss *Räume für sie schaffen*: Räume des Gesprächs, Räume der Begegnung, Räume der Übung – Räume, in denen geltende Glaubensgrundsätze in Frage gestellt werden dürfen; Räume, in denen Experten auf den Zahn gefühlt werden kann; Räume, in denen schräg und quer gedacht werden darf, ohne dass (siehe Sokrates) gleich die Todesstrafe über die Querdenker verhängt wird.

### Der Autor



Foto: Nomi Baumgartl

Dr. phil. Christoph Quarch (\*1964) ist freischaffender Philosoph. Als Buchautor, Publizist und gefragter Redner berät und inspiriert er Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Herausgeber und Gründer des Magazins „Wir Menschen im Wandel“. Jüngste Veröffentlichungen: *Wir Kinder der 80er* (2013), *Der kleine Alltagsphilosoph* (2014), *Das große Ja* (2014).

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



# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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



## – Heftpreis –

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

## Jetzt das Einzelheft bestellen

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

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

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

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

(jeweils inkl. 7% USt.)

## Jetzt das Abo online bestellen

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



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

# Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten.

## Rezension von Anne Haker

Die eigene Erfahrung der vier Herausgeber mit dem Einstieg ins professionelle Coaching war der Impuls für das vorliegende Buch. Ihr Ziel ist es, Coaching-Anfängern das breite Erfahrungswissen von Coaching-Experten zur Verfügung zu stellen und erfahrenen Coaches einen Einblick in die Herangehens- und Sichtweisen ihrer Kollegen zu ermöglichen.

Hierzu konnten sie insgesamt 50 Experten gewinnen, darunter Ulrich Dehner, Klaus Eidenschink, Dr. Sonja Radatz und Dr. Bernd Schmid, um nur einige wenige zu nennen.

Im Vergleich zu zahlreichen anderen Coaching-Tool-Sammlungen wurde der Bogen in diesem Methodenbuch sehr weit gespannt: Dem fast 300 Seiten starken Interventions-Teil sind fünf Kapitel zu Coaching-Kompetenzen vorangestellt. Die letzten knapp 150 Seiten sind gefüllt mit praktischen Tipps zum Unternehmensaufbau bis hin zur Grenze zwischen Coaching und Psychotherapie sowie einem umfangreichen Anhang mit Verweisen auf Verbände, Literatur und Veranstaltungen.

Der Aufbau des Buches ist strukturiert und durchdacht. In Form eines Interviews mit Uwe

Böning wird einleitend der Coaching-Begriff definiert und die Entwicklung und Professionalisierung des Coachings dargestellt. Dem Teil zu Coaching-Kompetenzen folgt eine gründliche Einführung in den Interventions-Teil, in welchem Susanne Klein auf die notwendige Passung zwischen Intervention und Klient eingeht. Die beschriebenen Tools selbst sind unterteilt in themen-, entwicklungs- und prozessorientierte Interventionen. Jede Intervention wird zunächst kurz zusammengefasst. Anschließend wird das Anwendungsfeld mit praktischen Beispielen verdeutlicht und darauf bezogen ein oder mehrere konkrete Interventionsmöglichkeiten beschrieben. Hierbei werden Dauer, benötigte Materialien, Ziele,

Voraussetzungen und methodischer Hintergrund stichwortartig angegeben.

Der Versuch eines kompletten Rundumschlags von der Geschichte des Coachings bis hin zu Marketingtipps mündet in ein seitenstarkes Werk, dessen Zielgruppe sich von Kapitel zu Kapitel ändert. Insbesondere die Anfangs- und Schluss-Hinweise sind eher für Einsteiger geschrieben und werden Profis kaum interessieren, während zahlreiche Interventionen sehr anspruchsvoll sind und sich nur für Coaches mit umfangreicher Erfahrung eignen.

## Fazit

Ein in mehrfacher Hinsicht äußerst vielseitiges Methodenbuch mit einem breiten Inhaltsspektrum von grundlegenden Hinweisen zur nötigen Coaching-Kompetenz über verschiedenste Interventionen bis hin zu konkreten Marketingtipps.

Anne Haker, Berlin

[www.anne-haker-life-coaching.de](http://www.anne-haker-life-coaching.de)  
[anne.haker@googlemail.com](mailto:anne.haker@googlemail.com)

Bei amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3407365470/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407365470/cr)

*„Ansichten und Ansätze von  
Coaches sind naturgemäß vielfältig.  
Keiner weiß letztlich, was wahr  
und richtig ist. Bleibt nur, sich dem  
kritischen Dialog untereinander  
und mit anderen im Feld zu stellen  
(...) und Vorgehensweisen in der  
Praxis mit Herz und Verstand zu  
entwickeln.“*

*(Bernd Schmid, S. 9)*

Haben auch Sie Interesse, eine Rezension im Coaching-Magazin zu veröffentlichen? Unsere umfangreiche Literatursammlung hält bestimmt auch etwas Interessantes für Sie bereit – oder haben Sie selbst einen Buchvorschlag? Wenden Sie sich bitte entweder an [redaktion@rauen.de](mailto:redaktion@rauen.de) oder rufen Sie uns an unter 0541 98256-776.

Wir freuen uns auf Sie!



Ryba, Alica; Pauw, Daniel; Ginati, David & Rietmann, Stephan (Hrsg.) (2014)  
Professionell coachen.  
Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten.

Weinheim: Beltz Verlag.  
ISBN 978-3-407-36547-7  
548 S.; 49,95 €

# Existentielles Coaching. Theoretische Orientierung, Grundlagen und Praxis für Coaching, Organisationsberatung und Supervision.

## Rezension von Prof. Dr. Michael Utsch

Das moderne und populäre Beratungsformat „Coaching“ ist begrifflich schwer zu fassen und wird in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Als Containerbegriff bedarf er einer inhaltlichen Präzisierung, um verständlich zu sein. Zur qualitativen Einordnung eines Coaching-Angebots hat es sich bewährt, das zugrundeliegende Menschenbild, auf dem eine Methode basiert, und die sich darin transportierten Werte anzuschauen, um die Zielrichtung des Verfahrens besser zu verstehen.

Während viele Coaching-Schulen das Menschenbild und die Grundwerte kaum reflektiert haben, geschweige denn kommunizieren, verfolgt „Existentielles Coaching“ hier eine gänzlich andere Strategie. Gerade, weil die Werte und das Menschenbild für den ethischen Qualitätsstandard eines Coachings maßgeblich sind, hat dieses Angebot Neuland betreten.

Dieses Konzept geht von vier Grundmotivationen aus, die in einem Coaching als Landkarte und Fahrplan eingesetzt werden: Faktizität, Werte, Ethik und Sinn. In einem von Viktor Frankl beschriebenen und von Alfred Längle weiterentwickelten existenzanalytischen Verständnis ist ein Mensch dann motiviert, wenn er die Situation annehmen kann („Faktizität“), wenn er von einem Wert berührt ist und er etwas mag („Werte“), wenn er sein Verhalten als das Seine empfindet („Ethik“) und, wenn er den Aufforderungscharakter der Situation erkennt („Sinn“). Existentielles Coaching ist also auf Sinnfindung ausgerichtet. Es zentralisiert die Eigenverantwortung einer Person für die Gestaltung seines Lebens und stärkt das individuelle Potential – gerade im Coaching wird dabei die Frage aufgeworfen: „Welche Möglichkeiten kann der Coachee aufgreifen,

und wie kann er effektiv mit Begrenzungen und Gegebenheiten umgehen?“ (S. 16).

Dieses anspruchsvolle Vorgehen beschreibt und analysiert also zunächst die Grundstrukturen der menschlichen Existenz, um konkrete Veränderungsschritte im Berufsalltag zu er-

*„Existentielles Coaching setzt immer am Erleben der Person an mit dem Ziel, die Person zu erreichen und sie in ihren Grundfunktionen zu stärken. Der Coach unterstützt den Prozess Eindruck – Stellungnahme – Ausdruck dort, wo er nicht von sich aus läuft oder wo er behindert ist“  
(Längle & Bürgi, S. 62)*

reichen. In den ersten Kapiteln werden die Leser Schritt für Schritt in die theoretischen Hintergründe der Phänomenologie und Existenzphilosophie eingeführt.

Wer jetzt abstrakte Spekulationen befürchtet, wird durch die anschauliche, ver-

ständliche Sprache und die zahlreichen Praxisbeispiele eines besseren belehrt. 74 Abbildungen und 20 Tabellen fassen das Gesagte prägnant zusammen. Die beiden erfahrenen Autoren haben das bewährte psychotherapeutische Wissen der Existenzanalyse auf den Berufsalltag des Coachings angewendet, wo die beste Entscheidung innerhalb eines großen Möglichkeitsspektrums gefunden werden soll.

**Fazit:** Das Buch stellt eine gelungene Verbindung zwischen allgemeinverständlicher philosophischer, genauer existenzanalytischer Theorie und praktischen Anwendungsmöglichkeiten im Coaching dar.

Prof. Dr. Michael Utsch  
[utsch@ezw-berlin.de](mailto:utsch@ezw-berlin.de)

Bei amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3708909984/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3708909984/cr)



**Längle, Alfred & Bürgi,  
Dorothee (2014).  
Existentielles Coaching.  
Theoretische Orientierung, Grundlagen  
und Praxis für Coaching, Organisations-  
beratung und Supervision.**

Facultas, Wien  
ISBN 978-3-708-90998-1  
296 S.; 20,90 €

n|w

**Neue Coaching  
Fachseminare FHNW**

- **Coaching mit modernen Medien**  
als virtuelles Fachseminar am PC  
28.9. bis 14.12.2015
- **Keeping at the Forefront of Coaching**  
mit David Clutterbuck  
1.2. bis 3.2.2016
- **Basics of Coaching Expat Start-ups**  
Know your questions, know your clients  
19. bis 20.5.2016
- **Coaching in Personal- und Organisationsentwicklung**  
14. bis 15.4.2016

[www.coaching-studies.ch](http://www.coaching-studies.ch)

Die Sprache®

Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

**UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN**

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

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

**Spezialisierung**

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

**Unsere Coaches**

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

"Die Sprache" Coaching+Seminare  
Ulrike Blum-Hoberg

Manienkirchplatz 7, D-41460 Neuss  
Tel: 0 21 31 / 22 88 50 - Fax: 0 21 31 / 22 88 53  
info@die-sprache.de  
[www.die-sprache.de](http://www.die-sprache.de)

**KRÖBER**  
Kommunikation

KRÖBER Kommunikation ist Ihr Spezialist für qualifizierte Aus- und Fortbildungen auf der Grundlage systemischer Sichtweise.

Die Ausbildungen der Business Academy von KRÖBER Kommunikation sind von der Steinbeis Hochschule zertifiziert. Sie sind Zertifikatslehrgänge der Hochschule. Daher erhalten Sie bei erfolgreichem Abschluss zusätzlich das Steinbeis Hochschul-Zertifikat der Steinbeis Hochschule Berlin (SHB)!

[www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html](http://www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html)

- Systemischer Business Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung / Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildung, DVNLP und SHB
- Unternehmercoach (SHB)

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

**KRÖBER Kommunikation**

Seminare: Stuttgart, München, Leipzig, Köln  
Leitung: Birgid Kröber  
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99  
E-Mail: [office@kroebekom.de](mailto:office@kroebekom.de)  
Internet: [www.kroebekom.de](http://www.kroebekom.de)

Ihr Ausbilder



Dr. Rolf Meier

**Ausbildung zum  
systemisch-konstruktivistischen  
Einzel- und Teamcoach  
im Management**

- 31. Ausbildung  
Start 30.09.2015
- 32. Ausbildung  
Start 27.01.2016
- 33. Ausbildung  
Start 31.08.2016

Sie lernen keine NLP-Techniken, Beratungsansätze oder therapeutische Verfahren. Versprochen.

[www.management-coachausbildung.de](http://www.management-coachausbildung.de)

**d** dehner academy  
coaching. training.



**20 Jahre**  
CoachingAusbildung

Profitieren Sie in der praxisnahen CoachingAusbildung von unserer Methodenvielfalt und Erfahrung.  
Lassen Sie Wachstum entstehen.

leveraging potential.

[www.dehner.academy](http://www.dehner.academy)

**Coachingausbildung**  
vom **DBVC** anerkannt



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

**Kurse Coachingausbildung**

Gruppe 33 Start 21. Oktober 2015  
Gruppe 34 Start 14. April 2016

**Weiterbildung für  
qualifizierte Coaches**

Das Innere Team  
am 22. Oktober 2015

Teamcoaching  
Start 10./11. November 2015

Führung auf Augenhöhe  
27./28.10.15 oder 03./04.12.15

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



Developing new Competences & Spirit in Business



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

Sie lernen von international tätigen Coaching-Pionieren und können Ihre Ausbildung mit einer anerkannten ISO-Zertifizierung zum Coach abschließen.

**COACHING INTENSIVLEHRGANG**

**COACHING AUSBILDUNG FÜR  
FÜHRUNGSKRÄFTE**

**COACHING PROFESSIONALLEHRGANG**

**SYSTEMISCHER PROJEKT-COACH**

**MEISTERKLASSEN:**

- „Burnout Prävention, Beratung & Intervention“
- „Externes Mentoring & Coaching“
- „Systemische Organisations- & Projektstrukturaufstellung“

INFORMIEREN SIE SICH JETZT  
bei einem kostenlosen IMPULSSEMINAR!

[www.esba.eu](http://www.esba.eu)

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt **SP**  
Kommunikative Exzellenz

**SYSTEMISCHE  
COACHINGAUSBILDUNG**

Schwertl & Partner bietet eine theoretisch fundierte Ausbildung für die Praxis:

- Enge Verzahnung mit der Praxis
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden, Haltungen und Instrumente
- Referenten- und Methodenvielfalt
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

**Start:** 18./19. März 2016  
**Kosten:** € 6.500 (+ 19% MwSt.)

vom **DBVC** anerkannt

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt GbR  
Bernardstraße 112  
63067 Offenbach  
Tel.: 069/90559990  
[office@schwertl-partner.de](mailto:office@schwertl-partner.de)  
[www.schwertl-partner.de](http://www.schwertl-partner.de)

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

## Coaching Masterclasses FHNW

- **Laufbahncoaching**  
mit Denise Grauwiler  
vom 7. bis 9. September 2015
- **Gesundheitscoaching – Health-Coaching**  
mit Marie-Theres Hofmann  
vom 12. bis 14. Oktober 2015
- **Executive Coaching**  
mit Markus Rettich  
vom 5. bis 7. November 2015
- **Supervision in Aktion**  
mit Marianne Hänseler, Michael Loebbert  
vom 25. bis 27. November 2015
- **Coaching in der Personalentwicklung**  
mit Michael Loebbert  
vom 14. bis 15. April 2016

... sind für Coaches und Beratende aktuelle  
Impulse und State of the Art im Praxisfeld.

[www.coaching-studies.ch](http://www.coaching-studies.ch)

# Westerhamer Schmankerln!

- **Westerhamer Coaching- und Mediationstag**  
Vorträge | Diskussionen | Informationen  
am 9. November 2015
- **Westerhamer Trainerausbildung IHK**  
16 Tage in fünf Modulen  
von Januar bis November 2016
- **„Sinnorientiertes“ Coaching**  
mit Björn Migge  
von 13. bis 15. April 2016

Infos, Anmeldung:

Rita Juraschek

Telefon: 08063 91-274

Mail: [rita.juraschek@muenchen.ihk.de](mailto:rita.juraschek@muenchen.ihk.de)



Auf geht's

[ihk-akademie-muenchen.de](http://ihk-akademie-muenchen.de)



## RAUEN Coaching-Ausbildung



Ein fairer Umgang mit allen Teilnehmern kennzeichnet die RAUEN Coaching-Ausbildung. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln gebucht. Danach können sich die Teilnehmer innerhalb von sieben Tagen entscheiden, ob sie die Ausbildung fortführen.

### Ausbildungsbeginn

Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am 13.11.2015.  
Alle Termine: [www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca)

**DBVC** Eine vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. anerkannte Weiterbildung

Christopher Rauen GmbH  
Niederlassung Osnabrück  
Parkstraße 40  
49080 Osnabrück  
Tel.: +49 541 98256-773, Fax: -779  
E-Mail: [ca@rauen.de](mailto:ca@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca)

### Dauer & Umfang

Die Coaching-Ausbildung findet in neun Blöcken mit jeweils zwei Tagen statt und umfasst einen Zeitraum von ca. 13 Monaten.

### Kosten

Die Kosten für die Coaching-Ausbildung betragen 8.400,00 € zzgl. 19% USt.. Die Kosten für Unterkunft sind darin nicht enthalten. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln zum Preis von 880,00 € zzgl. 19% USt. gebucht.

### Teilnehmer & Voraussetzungen

Die Coaching-Ausbildung richtet sich an Berater, Trainer, Personalentwickler und Führungskräfte. Voraussetzungen zur Teilnahme sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und mindestens drei Jahre Berufstätigkeit.

### Inhalte & Schwerpunkte

Die RAUEN Coaching-Ausbildung vermittelt das Know-how zur eigenständigen Durchführung komplexer Coaching-Prozesse. In der Ausbildung werden eine Vielzahl von Methoden vermittelt, d.h. es werden schulübergreifend verschiedene Ansätze eingesetzt.

## Weiterbildung Konfliktmanagement für Coaches

Die Weiterbildung „Konfliktmanagement für Coaches - Qualifizierung zum Mediator/zur Mediatorin“ bietet qualifizierten Coaches eine Erweiterung ihrer Coaching-Kompetenz im Hinblick auf den professionellen Umgang mit Konflikten durch Fachwissen zum Thema Konflikt, Methoden des Konfliktmanagements, Praxisübungen und Reflexion der Erfahrungen. Der Zertifikatsabschluss „Mediator/Mediatorin (FH)“ entspricht den Vorgaben des Mediationsgesetzes und den Standards der Bundesverbände (BM, BMWA).

## Weiterbildung Organisationsentwicklung

Die Weiterbildung vermittelt die Kompetenzen zur Tätigkeit als OrganisationsentwicklerIn und thematisiert dabei drei Aspekte: Die Grundhaltung als OrganisationsentwicklerIn, das Wissen im Sinne theoretischer Grundlagen und das Handeln zur Entwicklung der Methodenkompetenz. Alle Lerninhalte und methodischen Ansätze werden in einem Lernprojekt umgesetzt. Der Kurs schließt mit dem Zertifikat „OrganisationsentwicklerIn (FH)“ ab.

## Netzwerktagung Coaching

„Reden Sie noch oder klopfen Sie schon?“ Klopftechniken (PEP) im Coaching mit **Dr. med. Michael Bohne** am 13.11.2015 in Wiesbaden

Das Institut Sozialer Arbeit für Praxisforschung und Praxisentwicklung ist ein Institut der Hochschule **RheinMain**.



Weitere Informationen finden Sie unter [isapp.de](http://isapp.de)



Rang	<a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>	<a href="http://www.trainerbuch.de">www.trainerbuch.de</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <p><b>Psychologische Beratung und Coaching</b> Grolimund, Fabian Hans Huber, 29,95 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Life-Coaching</b> Dunbar, Angela Junfermann, 19,90 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
3	 <p><b>Bildbar</b> Gut, Jimmy &amp; Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Der Flipchart-Coach</b> Rachow, Axel &amp; Sauer, Johannes managerSeminare, 29,90 €</p>	 <p><b>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner</b> Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
4	 <p><b>Coaching in der Praxis</b> Prohaska, Sabine Junfermann, 15,90 €</p>	 <p><b>Grenzen gestalten – Bildbar-KartenSet II</b> Gut, Jimmy &amp; Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p><b>Change-Tools</b> Rohm, Armin managerSeminare, 49,90 €</p>
5	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p><b>Wie Zeichnen im Coaching neue Perspektiven eröffnet</b> Mertens, Sabine Beltz, 49,95 €</p>	 <p><b>Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung</b> Szabó, Peter &amp; Berg, Insoo K. Borgmann, 29,80 €</p>
6	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>	 <p><b>Die 50 kreativsten Coaching-Ideen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Die Coaching-Fibel</b> Braun, Roman; Gawlas, Helmut et al. Linde, 27,20 €</p>
8	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools III</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Selbstcoaching</b> Fischer-Epe, Maren &amp; Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
9	 <p><b>Coaching für die Praxis</b> Whitmore, John Heyne, 55,00 €</p>	 <p><b>Geschäftlich erfolgreich im Coaching</b> McMahon, Gladeana; Palmer, Stephen et al. Junfermann, 18,90 €</p>	 <p><b>Gut beraten in der Krise</b> Schmidt, Gunther; Müller-Kalthoff, Björn &amp; Döllinger, Anna (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p><b>Professionell coachen</b> Ryba, Alice; Pauw, Daniel et al. (Hrsg.) Beltz, 49,95 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>

## Führungsstil



## Impressum

### Herausgeber:

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

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

### Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)  
David Ebermann (de)  
Nina Friedrich (nf)

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben)

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

### Erscheinungsweise: Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Denis Kuvaev | S. 4, 20 © Robert Kneschke |  
S. 4, 25 © Sergey Nivens | S. 4, 30 © Aleksandar Mijatovic | S. 5, 36 © Antonio  
Guillem | S. 41 © Andrey Pavlov | S. 45 © Elisanth | S. 5, 48 © mtkang | S. 5,  
54, 56, 57 © Alexey Maltsev | S. 32 © Julenochek | S. 39 © udra11 | S. 52 ©  
Jursak | S. 58 © alphspirit | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck: Steinbacher Druck GmbH |

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

### Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**BARCZYNSKI:** Wie wir gesehen haben, belagern Trolle nicht nur Klatschforen und irgendwelche Boulevardmedien, sondern mittlerweile auch die Wissenschaft. Und ein kurzer Blick auf öffentliche Plattformen (z.B. der Tagesschau) lässt einen zusammenschrecken, was da produziert wird ...

**RAUEN:** Mich wundert das nicht. Wer selbst kaum etwas im Leben erreicht hat und über zu viel Zeit verfügt, versucht eben die indirekte Selbstwerterhöhung: Die Erniedrigung von Anderen.

**BARCZYNSKI:** Und wie kann man dem Einhalt gebieten? In „Bad Practice“ heißt es: „Don't feed the Troll!“ Doch den Troll verhungern zu lassen, ihm also nichts entgegenzusetzen, nichts zu korrigieren – das ist alles andere als leicht.

**RAUEN:** Und dennoch ist das vermutlich eine der sinnvolleren Varianten. Kennen Sie den folgenden Satz? „Dumme Menschen ziehen Sie auf Ihr Niveau herunter und schlagen Sie dort mit Erfahrung!“ Das muss man sich zu Herzen nehmen.

**BARCZYNSKI:** Den kannte ich nicht, klingt aber wie eine sinnvolle Ergänzung – oder Erklärung – des Nichtfüttern-Gebots. Bleibt aber die Frage, warum gerade die Coaching-Forschung, die zwingend erforderlich zur Professionalisierung ist, gestört und verunglimpft wird?

**RAUEN:** Ein Grund wird sicherlich sein, dass manche Menschen zu wenig Aufmerksamkeit bekommen. Und dann holen sie sich die eben auf solchem Wege. Den meisten geht es nicht um die Sache, sondern um sich selbst.

**BARCZYNSKI:** Sie haben sicherlich recht, nur ist es nicht ironisch, dass ausgerechnet Coaches, die um die Feinheiten der Kommunikation und die Auswirkung gewisser Verhaltensweisen gut Bescheid wissen (sollten), gerade hier „pöbeln“? Sicher, Coaches sind auch nur Menschen ...

**RAUEN:** Vielleicht ist das der Plan, ein „Anti-Troll-Coaching“ zu verkaufen? Wundert würde mich das jedenfalls nicht. Nicht wenige Coaches verhalten sich in der Außerdarstellung unglücklich. Das wäre bestimmt auch ein interessantes Betätigungsfeld für die Coaching-Forschung.

**BARCZYNSKI:** So ein Angebot ist klasse, nur sicherlich nicht sehr lukrativ, will man Trolle coachen: Die müssten ja zugeben, Troll zu sein und sich so dem grellen Sonnenlicht aussetzen! Und falls es Coaching-Forschung hierzu geben wird: wir berichten!

**RAUEN:** Dann können wir nur hoffen, dass es nicht allzu „trollige“ Kommentare dazu gibt.



# Kinder auf der Flucht

Weltweit sind mehr als 43 Millionen Menschen auf der Flucht. Fast die Hälfte davon sind Kinder unter 18 Jahren, die vor Krieg, Gewalt, Armut oder Zwangsarbeit fliehen müssen. terre des hommes setzt sich für den Schutz von Flüchtlingskindern ein. Wir versorgen und betreuen die Kinder und helfen dabei, ihnen den Schulbesuch zu ermöglichen.

Bitte unterstützen Sie unsere Arbeit – mit Ihrer Spende!  
Weitere Informationen unter  
Telefon 0541/7101-128

terre des hommes  
Hilfe für Kinder in Not  
Ruppenkampstraße 11a  
49084 Osnabrück

Spendenkonto 700 800 700  
Volksbank Osnabrück eG  
BLZ 265 900 25  
spenden@tdh.de



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



# RAUEN

Datenbank

## Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

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

[www.rauen-datenbank.de](http://www.rauen-datenbank.de)

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

Weitere Informationen: [www.rauen.de/aufnahme](http://www.rauen.de/aufnahme)

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

**Christopher Rauen GmbH**  
Geschäftsbereich Datenbank  
Tel.: +49 541 98256-777  
Fax: +49 541 98256-779  
E-Mail: [db@rauen.de](mailto:db@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)