

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 1/2019*

Wissen will frei sein

# Danke

## für Ihre Fairness!

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

Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie 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

## Konzeption

Personzentrierte Systemtheorie | S 21

## Praxis

Coaching zur beruflichen Wiedereingliederung | S 32

## Wissenschaft

Coach-Auswahl | S 50

## Coaching ist das, was der juristischen Fachausbildung fehlt

Dr. Geertje Tutschka | S 14



Ausgabe 1 | 2019

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

D/A/CH: 24,80 €

# Unsere Buchtipps



Marcel Karreman  
**100 Warm-ups  
für Trainings  
und Seminare**  
Aktivierende Übungen für  
Gruppen und Teams

2018, 209 Seiten,  
€ 24,95 / CHF 32.50  
ISBN 978-3-8017-2895-3  
Auch als eBook erhältlich

Das Buch enthält über 100 aktivierende Übungen, die ein Team oder eine Gruppe in Schwung bringen und die im Laufe eines Trainings oder eines Seminars als Katalysator fungieren können. Die Warm-up-Übungen können u.a. zum Kennenlernen, zum Aufbau von Vertrauen und Zusammenhalt, zur körperlichen Aktivierung, zur Förderung von Konzentration und Wahrnehmung, zur Interaktion, zur Förderung von Spontaneität und kreativem Denken, zur Führung und Konfliktbewältigung und zum Teambuilding eingesetzt werden.



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

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

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



Miriam Deubner-Böhme/  
Uta Deppe-Schmitz  
**Coaching mit  
Ressourcen-  
aktivierung**  
Ein Leitfaden für  
Coaches, Berater  
und Trainer

2018, 164 Seiten, inkl. CD-ROM,  
€ 34,95 / CHF 45.50  
ISBN 978-3-8017-2790-1  
Auch als eBook erhältlich

Ressourcenaktivierung wirkt sich positiv auf Veränderungsprozesse aus. Im ressourcenorientierten Coaching lernen Klienten, ihr vorhandenes Ressourcenpotenzial optimal zu nutzen und für herausfordernde Situationen im Alltag und im Berufsleben gezielt einzusetzen. Das Buch vermittelt Coaches, Beratern und Trainern eine Vielzahl von Methoden, verfügbare und verborgene Ressourcen bei Klienten zu erkennen und mit ihnen zu arbeiten. Beispiele aus der Coaching-Praxis veranschaulichen das Vorgehen.



Karin de Galan  
**Gruppen souverän leiten**  
Wie Trainer Stolpersteine erkennen und  
mit schwierigen Situationen umgehen  
können

2016, 217 Seiten,  
€ 26,95 / CHF 35.90  
ISBN 978-3-8017-2678-2  
Auch als eBook erhältlich

Anhand von bekannten Konzepten aus der Psychologie, wie z.B. der kognitiven Dissonanz, der Transaktionsanalyse oder der Rational Emotiven Therapie, analysiert die Autorin problematische Situationen, die bei Gruppentrainings auftreten können. Sie zeigt anhand von zahlreichen Beispielen Wege auf, wie Trainer, Berater und Coaches solchen Situationen begegnen und zurück in ihre professionelle Rolle finden können.



## Das Erste



Im zurückliegenden Jahr feierte das Coaching-Magazin sein zehnjähriges Bestehen. Für die rege Teilnahme an unseren Facebook-Gewinnspielen und die vielen positiven Kommentare bezüglich unserer Arbeit möchte ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, im Namen der Redaktion herzlich danken. Für uns stellt Ihr Feedback zusätzliche Motivation dar, Sie auch 2019 mit hochwertigen Artikeln rund um das Thema des Business-Coachings zu versorgen.

Business-Coaching ... Inwiefern passt ein Beitrag, der sich mit den Folgen von Schicksalsschlägen befasst, in diesen Themenrahmen? In ihrem Praxisbericht gibt Tanja Eggers eine klare Antwort auf diese Frage: Die berufliche Wiedereingliederung eines Mitarbeiters, der beispielsweise in Folge eines Schlaganfalls mit gesundheitlichen Einschränkungen zu kämpfen hat, stellt eine Herausforderung dar, die als Bestandteil von Leadership-Verantwortung zu verstehen ist. Konsequenterweise richtet sich das Coaching im geschilderten Fall nicht nur an den Betroffenen, der eine neue berufliche Perspektive entwickeln muss, sondern zugleich an dessen Führungskraft, die die Wiedereingliederung des Mitarbeiters zu begleiten hat.

In unserer Jubiläumsausgabe 4/2018 befassten sich Sarah Finke und Prof. Dr. Uwe P. Kanning mit der Frage, aus welchen Gründen Unternehmen Coaching einsetzen. Die Schlussfolgerung aus der empirischen Untersuchung: Unternehmen greifen zu Coaching, weil es üblich ist und sie es sich leisten können. Aus seiner Analyse leitete das Autorenduo die Befürchtung ab, Qualität spiele bei der Auswahl der Coaching-Anbieter möglicherweise keine übergeordnete Rolle. Eine Überprüfung dieser Hypothese liefern die Autoren im zweiten Teil der Studie, zu finden in der Rubrik Wissenschaft. Denn hier wird untersucht, nach welchen Kriterien Unternehmen Coaches auswählen.

Dass innerhalb eines Unternehmens durchaus diverse und teils widersprüchliche Interessen mit dem Einsatz von Coaching verbunden sein können, arbeitet Dr. Tina Röbel in ihrem Beitrag zur Rubrik Philosophie/Ethik heraus. Die daraus resultierende Frage: Wie können sich Coaches vor Instrumentalisierung schützen?

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "David Ebermann". The script is fluid and cursive.

David Ebermann  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching in Zeiten disruptiver Veränderungen | S 6  
Life Achievement Award für Gerhard Roth | S 6

– Verbandslandschaft –

DBVC-Kongress lieferte Ausblick in die digitale Zukunft  
des Business-Coachings | S 7  
1. Deutscher Prism Award im Rahmen des  
ICF-Coachingtags 2018 vergeben | S 8  
Coach & Trainer Award 2018 verliehen | S 8

– Wissen kompakt –

Gründer-Coaching. Was kann es leisten, wo kann es ansetzen? | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Dr. Geertje Tutschka | S 14

– Konzeption –

Personzentrierte Systemtheorie und ihre praktische  
Bedeutung im Coaching | S 21  
Synchronisation im Coaching-Prozess. Wirkungsvolles  
Coaching durch Kommunikation auf einer Wellenlänge | S 26

– Praxis –

Coaching zur beruflichen Wiedereingliederung.  
Perspektivberatung nach Schicksalsschlägen | S 32

– FAQ –

Fragen an Dr. Marc Lindart | S 37



– Portrait –

**Dr. Geertje Tutschka**

Coaching ist das, was der juristischen Fachausbildung fehlt  
| S 14



– Konzeption –  
**Personzentrierte  
Systemtheorie und ihre  
praktische Bedeutung  
im Coaching**

Oft fällt es Coaching-Klienten schwer, „bewährte“ Muster zu überwinden. Diese gehen auf das Zusammenwirken psychischer, interpersoneller, kultureller und körperlicher Prozesse zurück. Die Personzentrierte Systemtheorie tritt an, dieser Komplexität konzeptionell gerecht zu werden.

| S 21



– Konzeption –  
**Synchronisation im  
Coaching-Prozess**

| S 26



– Praxis –  
**Coaching zur  
beruflichen  
Wiedereingliederung**

| S 32



– Spotlight –  
**Unternehmenskultur  
im Kontext der  
Flüchtlingsdebatte**

Coaching kann im Rahmen von Unternehmensentwicklung begleitend eingesetzt werden. Dies geht auch aus vorliegendem Beitrag hervor, der sich mit der Frage befasst, wie Unternehmen Kulturveränderungen begegnen können, die mit der Aufnahme Geflüchteter zusammenhängen.

| S 38



– Wissenschaft –

**Wie wählen Unternehmen Coaches aus?**

In Ausgabe 4/2018 des Coaching-Magazins wurde eine Studie vorgestellt, die der Frage nachgeht, weshalb Unternehmen Coaching einsetzen. Ein weiterer Aspekt der Studie: Die Entscheidungsträger wurden danach befragt, anhand welcher Faktoren sie Coaches auswählen.

| S 50



– Philosophie/Ethik –  
**Wie Coaches sich vor  
Instrumentalisierung  
schützen**

In Unternehmen wirken widersprüchliche Interessen. Sie zu erkennen, ist Voraussetzung, um als Coach nicht zum Spielball zu werden und Coaching als das praktizieren zu können, was es nach hier vertretener Auffassung sein sollte: Persönlichkeitsentwicklung.

| S 55

– Spotlight –

Unternehmenskultur im Kontext der Flüchtlingsdebatte

| S 38

– Coaching-Tool –

Der Gefühls-Kompass

| S 43

– Bad Practice –

Warum Coaching oft auf mangelnde Akzeptanz stößt

| S 47

– Wissenschaft –

Wie wählen Unternehmen Coaches aus?

| S 50

– Philosophie/Ethik –

Wie Coaches sich vor Instrumentalisierung schützen

| S 55

– Rezensionen –

Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching

| S 60

Personal Branding durch Fokussierung

| S 61

Kreatives Schreiben zur Entwicklung von Ressourcen in Beratung und Coaching

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Wertschätzende Kommunikation

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

## Coaching in Zeiten disruptiver Veränderungen

**Die Keynotes des sechsten Coaching-Kongresses der HAM stehen fest. Der Kongress wird im Mai in Ismaning stattfinden und zahlreiche Aspekte des Leitthemas „Coaching in disruptiven Veränderungsprozessen“ aufgreifen.**

Angesichts disruptiver Veränderungsprozesse in den Unternehmen werde sich auch Coaching verändern müssen. Bisher gültige Grundannahmen im Business-Coaching müssten hinterfragt werden, so die Annahme, die im Rahmen des sechsten Coaching-Kongresses der Hochschule für angewandtes Management (HAM) umfassend beleuchtet werden soll. Der Kongress findet am 17. und 18.05.2019 in Ismaning bei München statt. Besucher dürfen folgende Keynotes erwarten:

- » Prof. Dr. Ulrich Lenz: „Coaching in disruptiven Veränderungen. Auslaufmodell oder neue Chancen für Coaches?“
- » Dr. Anke Handrock: „Schemacoaching: Warum disruptiver Wandel schwierig ist und wie er trotzdem gelingen kann“
- » Dr. Thomas Bachmann: „Wie Menschen auf strukturelle Kränkungen durch die disruptiven Umbrüche in Organisationen reagieren und wie man diese im Coaching bearbeiten kann“
- » Markus Schwemmler: „Disrupt yourself: Wie können Coaches Lust gewinnen an der eigenen disruptiven Veränderung?“

Die Keynotes werden von weiteren Fachbeiträgen (z.B. Dr. Claas Triebel: „Hilfe wir wachsen! Was können Coaches aus der Welt der Startups lernen?“), Falldarstellungen aus der Unternehmenspraxis und Workshops (z.B. Dr. Teresa Keller: „Integrität für Führungskräfte und wie Coaching die Integritätsbildung begleiten kann“) ergänzt. Das Kongressprogramm umfasst darüber hinaus ein World Café sowie eine Poster-Session, in deren Rahmen wissenschaftliche Arbeiten vorgestellt werden.

Der Kongress richtet sich insbesondere an Coaches, Führungskräfte, Unternehmensvertreter aus dem HR-Bereich, Studierende und Coaching-Forscher. Kostenpflichtige Anmeldungen werden derzeit über die Kongress-Homepage ([www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)) entgegengenommen. (de)

[goo.gl/k3WUuw](http://goo.gl/k3WUuw)



## Life Achievement Award für Gerhard Roth

**Der Neurobiologe Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth wird mit dem Life Achievement Award (LAA) geehrt. Mit der Auszeichnung wird jährlich die Lebensleistung einer für die Weiterbildungsbranche bedeutenden Persönlichkeit gewürdigt. Die Preisverleihung findet im April im Rahmen der Petersberger Trainertage statt.**

„Er ist einer der bedeutendsten Hirnforscher Deutschlands und gilt als Koryphäe auf dem Gebiet der Persönlichkeits- und Verhaltensforschung. Seine Erkenntnisse zur Persönlichkeit und Veränderbarkeit von Menschen haben Personalentwicklung, Führung und Management entscheidend geprägt“, schreiben die Initiatoren des LAA über den neuen Träger der Auszeichnung. Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth wird den Preis auf den Petersberger Trainertagen, die vom 5. bis 6. April 2019 in Königswinter bei Bonn stattfinden, entgegennehmen. Der LAA wird jährlich von einem Gremium vergeben, das sich aus Vertretern der Weiterbildungsbranche zusammensetzt.

„Roth schafft es, den Hintergrund abzubilden, vor dem wir Praktiker im Rahmen von Coaching, Beratung, Recruiting oder Change Management ständig agieren“, so Sebastian Herbst, Personalmanager und Geschäftsführer des von Roth geleiteten Roth-Instituts. Herbst wird die Laudatio auf den Neurobiologen halten. Die Preisverleihung erfolgt am ersten Veranstaltungstag. Am zweiten Tag wird Roth einen Einblick in seine Forschung geben.

Anfang des Jahres erschien Roths neuester Buchtitel „Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell“. Das Buch knüpft an das Grundlagenwerk „Coaching, Beratung und Gehirn“ an. Beide Titel entstanden in Zusammenarbeit mit Dr. Alica Ryba als Co-Autorin. Einen Beitrag zum Thema „Integrative Coaching-Praxis mit neurowissenschaftlicher Fundierung“ veröffentlichte das Autorentduo in der Ausgabe 4/2017 des Coaching-Magazins.

Gerhard Roth promovierte zunächst in Philosophie. Daran schlossen sich ein Studium der Biologie und eine Promotion in Zoologie/Neurobiologie an. Seit 1976 ist Roth Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen. Bis 2008 war er Direktor am dortigen Institut für Hirnforschung. Roth war Gründungsrektor des Hanse-Wissenschaftskollegs Delmenhorst und Präsident der Studienstiftung des deutschen Volkes. Er ist Leiter des Roth-Instituts Bremen. (de)

[goo.gl/gMLEk6](http://goo.gl/gMLEk6)



## Top 20 Coaching-Bücher

Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von 20 empfehlenswerten Coaching-Büchern der Jahre 2017 und 2018 zusammengestellt: [www.coaching-magazin.de/rezensionen/top-coaching-buecher-2017-18](http://www.coaching-magazin.de/rezensionen/top-coaching-buecher-2017-18)

## Termine 2019

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



## DBVC-Kongress lieferte Ausblick in die digitale Zukunft des Business-Coachings

Das Thema Coaching im digitalen Wandel bestimmte den 4. DBVC Coaching-Kongress, der im November in Potsdam stattfand. Gemäß dem Motto „Business Coaching – The Next Level: Coaching im Transformationsprozess“ gewannen die ca. 300 Teilnehmer Aus- und Einblicke in die digitale und virtuelle Zukunft des Business-Coachings.

Welche Auswirkungen hat der digitale Wandel auf das Coaching? Wie wird sich das Coaching angesichts digitaler und virtueller Transformation in Zukunft verändern und weiterentwickeln? Das waren die Kernfragen des vierten

vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) veranstalteten Coaching-Kongresses. Dieser fand am 2. und 3. November 2018 in Potsdam statt.

Mit knapp 300 Teilnehmern präsentierte sich der Coaching-Kongress des DBVC als Branchentreff der Business-Coaching-Szene. Über 30 renommierte und bekannte Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Praxis referierten in bis zu fünf parallelen Veranstaltungen und gaben in Vorträgen, Diskussionen, Live-Coachings, Impulsreferaten, Fishbowls und Workshops einen Ausblick in die digitale Zukunft des Business-Coachings. Durch das zweitägige Kongressprogramm führte Oliver Pauli, Moderator und Kommunikationstrainer aus Münster.

Zu den Highlights des Kongresses zählten die vier Keynotes. Mit seinem Eröffnungsvortrag „Quo vadis, Business Coaching?“ rahmte Dr.

Christopher Rauen, 1. Vorstandsvorsitzender des DBVC, die Veranstaltung, indem er den aktuellen Forschungsstand im Bereich Virtueller Realität (VR) und Künstlicher Intelligenz präsentierte und zugleich einen visionären Blick in die Zukunft des Coachings wagte. Während die Keynote von Andrea Heuck von Illusion Walk, aufzeigte, wie das Berliner Start-up VR-Anwendungen bereits heute im Weiterbildungsbereich einsetzt, konnten die Teilnehmer im Ausstellerbereich selbst direkten Einblick in die VR-Welt gewinnen, indem sie die präsentierten Event-Module für VR-Technologie persönlich testeten. Der erste Kongresstag endete mit dem humorvollen Auftritt des Diplom-Physikers und Wissenschaftskabarettisten Vince Ebert.

Am zweiten Tag setzte sich Prof. Jonathan Passmore, Leiter des Henley Centre for Coaching der Henley Business School (UK), kritisch mit den neuen Technologien im Coaching ausein-

**BEN SCHULZ CONSULTANTS**

BEN SCHULZ & CONSULTANTS GMBH | [www.benschulz-consultants.com](http://www.benschulz-consultants.com)  
T +49 2772 5820-135 | [info@benschulz-consultants.com](mailto:info@benschulz-consultants.com)



# WIR SICHERN IHRE WIRKSAMKEIT – VOLLES COMMITMENT FÜR IHRE ZIELE.

Consulting & Executive Sparring,  
Weiterbildung & Prozesssicherung

Wir entwickeln Strategien für eine gesicherte Unternehmenszukunft und sorgen für nachhaltige Weiterentwicklung.

**Neben den Standards im Consulting und der Weiterbildung sind wir tätig in den Bereichen:**

- » Executive Sparring
- » Interimsmanagement
- » Begleitung & Beratung von Betriebsratsgremien
- » Aufbau einer internen Personalagentur
- » Marken- und Kommunikationsstrategie
- » Arbeitgebermarke / Markenbotschafter

**Ein starkes Team sorgt für die Umsetzung:**

- » Über 30 Trainer, Berater und Coaches für die operative Umsetzung
- » 25 Fachexperten der eigenen Kommunikations- und Medienagentur zur Prozessabsicherung

ander und hob das Zusammenspiel von Coach und Klient hervor. Daneben setzten auch viele weitere Referenten in parallel stattfindenden Vorträgen, Diskussionen, Workshops und Live-Coachings interessante Impulse und zeichneten ein spannendes Zukunftsbild für das Business-Coaching.

Ein ausführlicher Teilnehmerbericht ist auf der Kongress-Webseite ([www.coaching-kongress.de](http://www.coaching-kongress.de)) zu lesen. Dort finden Interessierte zudem Foto-Impressionen, Video-Beiträge aus dem Plenum sowie zahlreiche PDF-Downloads der Kongress-Präsentationen. (ap)

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



## 1. Deutscher Prism Award im Rahmen des ICF- Coachingtags 2018 vergeben

**Der 11. Coachingtag der ICF-D fand im November 2018 in München statt. Highlight des Fach- und Weiterbildungskongresses war die erstmalige Vergabe des Prism Awards auf nationaler Ebene. Mit dem Preis, der fortan jährlich ausgeschrieben werden soll, sollen Unternehmen für Coaching-Programme ausgezeichnet werden, die professionelle Standards erfüllen und nachweislich positive Effekte erzielen.**

Der internationale Prism Award werde bereits seit Jahren von der International Coach Federation (ICF) an Unternehmen und Organisationen verliehen, „die sich durch das Etablieren einer Coaching-Kultur mit ganz außergewöhnlichen Ergebnissen in schwierigen Veränderungsprozessen hervorheben“, erklärt Dr. Geertje Tutschka, President Past der International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D). Im Rahmen des diesjährigen Coachingtags des deutschen Verbandsablers, der

vom 16. bis 17.11.2018 in München stattfand, wurde der Preis erstmals auch auf nationaler Ebene vergeben.

Gewinner des Awards, der auf Basis einer Juryentscheidung ermittelt wurde, ist CMS Legal Services, eine international aufgestellte Anwaltskanzlei. Ausgezeichnet worden sei damit ein Gewinner, „der mit verschiedenen Modulen für verschiedene Stakeholder und Zielgruppen im Unternehmen schon jetzt solide und nachhaltige Ergebnisse erzielt, auf Weiterentwicklung programmiert ist und damit langfristig eine hochwertige Coaching-Kultur in einer Branche etabliert, die grade erst dabei ist, die Wirkung von Coaching zu entdecken“, kommentiert Tutschka. Die Jury setzte sich u.a. aus Vertretern aus Coaching-Forschung und -Praxis sowie Unternehmen zusammen.

Der Prism Award soll fortan jährlich auf nationaler Ebene vergeben werden. Die Einreichungen für 2019 sind ab dem Frühjahr möglich, kündigt die ICF-D an. Bei einem eingereichten Programm sei weniger wichtig, „dass es sich um ein reines Coaching-Programm handelt, sondern vielmehr, wie Coaching in das Gesamtkonzept integriert worden ist, wie die Qualität des Coachings, ethische Standards sichergestellt werden und ob und inwieweit es unternehmerische Ziele unterstützt hat“, so Tutschka. Coaching könne Hauptbestandteil, konzeptioneller Ansatz oder auch nur ein Baustein des Programms sein.

Das Schwerpunktthema des Coachingtags, der 2018 bereits zum elften Mal durchgeführt und von einer Infomesse begleitet wurde, lautete: „Agile Leadership in einer digitalen Welt“. So fanden am ersten Kongresstag u.a. Vorträge und Diskussionen zu Themen wie „Wirksamkeit von Coaching bei agiler Führung“ statt. Der zweite Tag war von einem Desing-Thinking-Workshop, einem Ethik-Workshop sowie von einem Barcamp geprägt. Der zwölfte Coachingtag ist für den 15. bis 16.11.2019 angesetzt. (de)

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



## Coach & Trainer Award 2018 verliehen

**Im Rahmen des Coach & Trainer Awards 2018 zeichnete der dvct ein Konzept aus, mit dem das gegenseitige Verständnis innerhalb eines Unternehmens generationenübergreifend gefördert werden soll. Die Finalrunde fand im November in Hamburg statt.**

Am 10. November vergab der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) seinen Coach & Trainer Award 2018. Die Finalrunde der drei besten Teilnehmer, die in einem Jury-Vorentscheid ermittelt wurden, fand in Hamburg statt. „Alle drei Finalisten haben ihre innovativen Konzepte überzeugend präsentiert. Da ist uns die Entscheidung nicht leichtgefallen“, berichtet Jurymitglied Birgit Thedens, Vorstandsvorsitzende des dvct. Das „Generationentheater“ von Stefanie Weßels, Kommunikationswirtin, Trainerin und Beraterin aus Hannover, konnte sich am Ende als Sieger des Juryentscheids durchsetzen. Das Generationentheater zeige, dass Kommunikation und Aufklärung über Werte und Haltungen verschiedene Generationen in Unternehmen zusammenbringen können, erläutert Gianni Liscia, stellvertretender dvct-Vorsitzender sowie Jurymitglied. Liscia verdeutlicht: „Letztendlich fördert dieses Großgruppenkonzept gegenseitiges Verständnis und Respekt.“ Die Jury setzte sich aus insgesamt fünf Experten und dem Publikum zusammen.

Mit dem seit 2010 jährlich vom dvct ausgeschriebenem Preis sollen innovative Konzepte aus den Bereichen Coaching und Training gewürdigt werden. Der dvct wurde 2003 gegründet und hat nach eigenen Angaben annähernd 1.600 Mitglieder. (de)

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



## Gründer-Coaching

Was kann es leisten, wo kann es ansetzen?

Von David Ebermann



Die Zahl der Gewerbeanmeldungen in Deutschland ist rückläufig, wie das Statistische Bundesamt (2018) meldet. Es stellt sich die Frage, weshalb dies der Fall ist. Ein Erklärungsansatz könne schlicht in der demographischen Entwicklung gesehen werden, denn gründungsstarke Altersgruppen würden nach und nach schrumpfen, heißt es (DIHK, 2018; ZEW & Creditreform, 2017). In seinem aktuellen „Gründerreport 2018“, der sich auf das Jahr 2017 bezieht, zeichnet der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) dennoch ein differenziertes Bild und berichtet, dass die Zahl durchgeführter IHK-Gründungsberatungen, denen bereits ein konkretes Geschäftskonzept zugrunde liegt, gegenüber dem Vorjahr nicht zurückgegangen, sondern leicht gestiegen sei. Zudem verzeichne man bundesweit verstärkten Zulauf zu entsprechenden Informationsveranstaltungen und IHK-Gründertagen. In immerhin 32 von 79 IHK-Regionen habe die Zahl persönlicher Kontakte mit Gründungsinteressierten zugenommen. Die gegenwärtig positive Konjunkturlage we-

cke die Neugierde in Bezug auf Existenzgründungen, so die Schlussfolgerung. Geht man also davon aus, dass es nicht an potenziellen Gründern mangelt, so muss die konkreter formulierte Frage lauten: Weshalb verzichten Gründungsinteressierte letztendlich darauf, ihre Pläne in die Tat umzusetzen? „Wenn die Idee der unternehmerischen Selbstständigkeit konkreter wird, springen viele Personen auch wieder ab“, schildert der DIHK in seinem Report und unterstreicht: „Gerade in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels und geringer Arbeitslosigkeit stehen die Chancen auf gute Konditionen im Angestelltenverhältnis gut.“

Nach Auffassung des Deutschen Gründerverbands e.V. sind die wesentlichen Hemmnisse, die den Weg in die Selbstständigkeit häufig versperren, hinlänglich bekannt. Dies schildert der Verband auf seiner Homepage: „Vor allem die Angst vor dem Scheitern, fehlende Planungssicherheit, die Rätsel der Bürokratie und Schwierigkeiten bei der Finanzierung erzeugen ein hohes Maß an Unsicherheit,

weshalb viele potenzielle Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Ideen und Pläne nicht weiter verfolgen.“ Existenzgründer, schreibt der Verband, der sich die Förderung des Gründungsgeschehens in Deutschland zur Aufgabe gemacht hat, brauchen die Gewissheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Was kann Coaching dazu beitragen? An welchen Aspekten kann es ansetzen, um Gründern Unterstützung zu leisten?

### Ansätze aus der Coaching-Praxis

Um diese Fragen zu beantworten, lohnt sich zunächst der Blick in die Coaching-Praxis, auch unabhängig vom Gründer-Kontext. Coaching, so darf angenommen werden, kann vor allem dann seinen Beitrag leisten, wenn es für die Klienten darum geht, Klarheiten zu gewinnen – z.B. in Bezug auf die eigene Geschäftsidee und -philosophie. Dass Coaching – einhergehend mit einer Wertereflexion und dem Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung – in Pro-

zesse der *Geschäftsentwicklung* eingeflochten werden kann, schildert Pappenheimer (2018).

Coaching kann Klarheit in Bezug auf eigene *Antreiber und Glaubenssätze* schaffen, die sich bei der Umsetzung eines Vorhabens eventuell dysfunktional auswirken können. Schramm (2018) arbeitet dies am Beispiel eines konflikt-behafteten Führungsdilemmas heraus.

Der Anteil von Frauen, die die IHK-Gründungsberatung in Anspruch nehmen, beträgt – dies ist dem DIHK-Gründerreport zu entnehmen – inzwischen 44 Prozent, was einem neuen Rekordwert entspricht. Allerdings sei zu beobachten, dass viele Frauen von ihrem Gründungsvorhaben wieder abrücken, da sie Hürden bei der Vereinbarkeit von Selbstständigkeit und Familie sehen. Coaching ist geeignet, mögliche *Auswirkungen einer beruflichen Entscheidung auf das Privatleben* zu reflektieren und einen Abgleich mit der ebenfalls reflektierten Frage, was den Klienten im Leben wichtig ist, vorzunehmen. Wie dies aussehen kann, geht etwa aus Meier (2016) hervor. In einem Coaching, das auf dieser Reflexion aufsetzt und die Ressourcen des Klienten einbezieht, kann darüber hinaus erarbeitet werden, ob und auf welchem Wege die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie erhöht werden kann.

### **Präsentation der Geschäftsidee**

Folgt man dem DIHK-Gründerreport 2018, so fällt es etwa 25 Prozent der Gründungsinteressierten schwer, die eigene Geschäftsidee überzeugend darzustellen. Gerade dies sei jedoch in Gesprächen mit potenziellen Investoren oder Banken und damit bei der Finanzierung entscheidend. Ein Aspekt, an dem Coaching ansetzen kann? Für Coach Ulrich Sollmann ist dies gut denkbar. Ein Gründer sollte eine interessante Geschäftsidee haben und die Sinnhaftigkeit seines Vorhabens durch Fakten belegen können, erklärt der Experte für das Zusammenspiel von Persönlichkeit, Verhaltensmustern und Körpersprache, betont jedoch zugleich: „Fakten überzeugen nicht, sondern die Person. Sie muss sich verkaufen

können.“ Ein potenzieller Geldgeber wolle hinter die Kulissen schauen, den Gründer als Menschen kennenlernen und beispielsweise davon überzeugt werden, dass die Attribute, die dieser als Person transportiert, zur Zielgruppe seiner Geschäftsidee passen. Richtet sich die Idee z.B. an eine eher junge Käufer-schicht, so könne es unter Umständen sinnvoll sein, als innovative und dynamische Persönlichkeit wahrgenommen zu werden. Dasselbe Attribut könne auf eine ältere Zielgruppe hingegen auch negativ wirken.

Die Herausforderung: Zeitgleich müsse die *Glaubhaftigkeit* des Auftritts gewahrt bleiben, indem sichergestellt wird, dass die erarbeitete Kommunikationsstrategie mit der Persönlichkeit des Gründers und seinen Verhaltensmustern vereinbar ist. Denn gerade in Stresssituationen wie der Präsentation einer Geschäftsidee können diese Muster verstärkt zum Ausdruck kommen, auch nonverbal. „Es geht darum, sich selbst treu zu bleiben und gleichzeitig anschlussfähig zu werden, dazwischen spielt die Musik“, bringt es Sollmann auf den Punkt.

Wie kann dies erreicht werden? Im Wahlkampf-Coaching mit Politikern oder auch bei der Arbeit mit Managern setzt Sollmann auf eine Mischung aus Vier-Augen-Gesprächen und Video-Analysen. Hierbei geht es darum, die Persönlichkeit des Klienten mit Rollenerwartungen, die aufgrund seiner beruflichen Funktion an ihn gestellt werden, in Einklang zu bringen, Widersprüchlichkeiten, die z.B. in Form von offensichtlicher Unbehaglichkeit in Erscheinung treten, aufzudecken und Wege der Vereinbarkeit von Rolle und Person zu entwickeln (*Näheres hierzu im Interview des Coaching-Magazins 1/2017*). Diese Methode sei auch im Gründer-Kontext anwendbar, so Sollmann.

### **Aus der Forschung: Bedeutung des Mindsets**

Coaching grenzt sich von Formaten der reinen Wissensvermittlung ab und verfolgt stattdessen u.a. die Nutzbarmachung im Klienten angelegter Potenziale. Das Erlernen von Business-Know-how ist für Existenzgründer

naheliegender Weise wichtig, um mit sachbezogenen Fragestellungen souverän umgehen zu können und somit das Vertrauen in die eigene Kompetenz zu stärken. Schließlich geht der Aufbau einer neuen wirtschaftlichen Existenz auch mit ganz „handfesten“ Herausforderungen und Fragen einher. So berichtet der DIHK in seinem Gründerreport 2018, dass 38 Prozent der Gründer, die 2017 in der IHK-Beratung waren, kaufmännische Defizite aufwiesen. Jeweils mehr als 30 Prozent hätten die Finanzierung ihres Vorhabens nicht gründlich durchdacht oder unrealistische Vorstellungen bezüglich des zu erwarteten Umsatzes. Immerhin 18 Prozent wiesen keine ausreichenden Fach- bzw. Branchenkenntnisse auf. Aber ist die Wissensvermittlung deshalb die bedeutsamste Form der Unterstützung dieser Klienten-Gruppe? Forschungsergebnisse lassen hieran Zweifel aufkommen.

Im Rahmen einer Weltbankstudie (Campos et al., 2017) sollte die Frage beantwortet werden, anhand welcher Maßnahmen Kleinunternehmertum in Entwicklungsländern effektiv gefördert werden kann. In Togo führten die Forscher eine Feldstudie mit 1.500 Kleinunternehmern durch. Die Teilnehmer wurden zu gleichen Anteilen in drei Gruppen unterteilt. Eine Gruppe absolvierte eine klassische Maßnahme zur Vermittlung von Business-Wissen, während die Teilnehmer einer weiteren Kohorte eine individuell und psychologisch angelegte Maßnahme zur Förderung von Eigeninitiative erhielten (Leuphana Universität, 2017). Die Methode zielt auf die *Förderung des unternehmerischen Mindsets* ab, erklärt Prof. Dr. Mona Mensmann, die an der Durchführung der Studie beteiligt war, und ergänzt: „Unter Eigeninitiative verstehen wir selbstinitiiertes, zukunftsorientiertes und persistentes Handeln.“ Die Methode helfe Unternehmern durch eigenes Erleben zu verstehen, was Eigeninitiative bedeute. „In einem anschließenden Coaching werden sie bei dem Transfer der Verhaltensweisen in ihren Arbeitsalltag unterstützt.“

Eine dritte Gruppe diente Kontrollzwecken und durchlief keine Entwicklungsmaßnahme. Über einen Zeitraum von zwei Jahren hinweg

wurde der Erfolg der Unternehmer ausgewertet. Das Ergebnis: Die Teilnehmer, an deren Eigeninitiative gearbeitet wurde, konnten eine deutlich positivere Gewinnsteigerung erzielen, als jene Unternehmer, die in ihrem Business-Know-how geschult wurden (Leuphana Universität, 2017).

Mensmann untersuchte die in der Studie angewandte Methode im Rahmen ihrer Promotion an der Leuphana Universität Lüneburg. Gegenüber der Redaktion des Coaching-Magazins begründet die Psychologin, die heute als „Assistant Professor of Entrepreneurship and Innovation“ an der britischen Warwick Business School tätig ist, den gemessenen Erfolg der Methode folgendermaßen: „Ein Großteil bestehender Unternehmer-Trainings fokussiert sich auf die Vermittlung von managementbezogenem Wissen. Die Psychologie des Unternehmers oder der Unternehmerin wird hierbei weitestgehend vernachlässigt. Unternehmerischer Erfolg ist jedoch untrennbar mit unternehmerischem Handeln verbunden, und erfolgreiches unternehmerisches Handeln setzt wiederum das richtige psychologische Mindset des Unternehmers oder der Unternehmerin voraus.“ Es komme somit nicht nur auf Wissen an, vielmehr machten die richtige Einstellung und das dementsprechende Handeln den Unterschied, resümiert Mensmann.

Sind die aus der Studie abgeleiteten Erkenntnisse auf den Gründerkontext in Deutschland übertragbar? „Auch Existenzgründer in Deutschland müssen Eigeninitiative zeigen, um ein Unternehmen erfolgreich aufzubauen. Studien aus anderen deutschen Kontexten – z.B. im Kontext der Arbeitslosigkeit – haben zudem ergeben, dass Eigeninitiative zum Erfolg verhilft“, so Mensmann.

Allerdings sei denkbar, so die Psychologin, dass Existenzgründer in Deutschland bereits stärker in Richtung Eigeninitiative vorgeprägt sein könnten, beispielsweise durch kulturelle Vorgaben oder das Bildungssystem. Zusätzlich erzielte Effekte der Eigeninitiativförderung könnten dann möglicherweise schwächer ausfallen als im Rahmen der durch-

geführten Studie, erläutert Mensmann. Dies müsse zukünftige Forschung allerdings noch zeigen.

## Fazit

Coaching sollte sich stets als ergebnisoffener Prozess gestalten. Es kann daher nicht Sinn und Zweck sein, im Coaching mit Gründungsinteressierten „Überzeugungsarbeit“ zu leisten, wenngleich mehr Gründungsaktivität aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive betrachtet sicherlich wünschenswert wäre. Hier ist jedoch allen voran die Politik gefragt, förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Im Coaching kann reflektiert und hinterfragt werden, ob eine zu den eigenen Lebensvorstellungen des Klienten passende und zugleich – im Sinne verfügbarer (z.B. zeitlicher oder finanzieller) Ressourcen – umsetzbare Entscheidung getroffen wurde. Dies könnte sich, sollte die Bilanz positiv ausfallen, förderlich auf die Kontrollüberzeugung (Überzeugung, über die für eine Umsetzung eines Vorhabens notwendigen Ressourcen zu verfügen) der Gründungsinteressierten auswirken. *Kontrollüberzeugung* kann – hierauf weisen Kanning und Finke (2018) in einem anderen Kontext hin – wiederum positive Effekte in Bezug auf die Absicht haben, ein Vorhaben tatsächlich anzugehen.

Geht das Gründungsvorhaben in die Umsetzung, so kann im Coaching, wie anhand der Präsentation der Geschäftsidee illustriert wurde, ganz konkrete Unterstützung geleistet werden, die über die bloße Vermittlung von Business-Wissen hinausreicht. Gerade Letzteres scheint bedeutsam zu sein, geben die dargestellten Studienergebnisse doch Anlass zur Vermutung, dass sich insbesondere jene Entwicklungsmaßnahmen fördernd auswirken können, die sich nicht an reiner Wissensvermittlung abarbeiten, sondern auch das psychologische Mindset des Gründers berücksichtigen.

**David Ebermann**  
Coaching-Magazin  
[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

## Literatur

- » **Campos, Francisco; Frese, Michael; Goldstein, Markus; Iacovone, Leonardo; Johnson, Hillary C.; McKenzie, David & Mensmann, Mona (2017).** Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, 38, S. 1287–1290.
- » **DIHK (2018).** Endlich mehr Gründungsinteresse – Politik muss jetzt liefern. *DIHK-Gründerreport 2018*. Abgerufen am 15.10.2018: [www.dihk.de/presse/meldungen/2018-07-03-dihk-gruender-report](http://www.dihk.de/presse/meldungen/2018-07-03-dihk-gruender-report).
- » **Kanning, Uwe P. & Finke, Sarah (2018).** Warum setzen Unternehmen Coaching ein? *Coaching-Magazin*, 4, S. 50–54.
- » **Leuphana Universität (2017).** Für Kleinunternehmer ist Eigeninitiative wichtiger als Business-Knowhow. Abgerufen am 15.10.2018: [www.leuphana.de/news/meldungen-forschung/ansicht/datum/2017/09/25/ergebnisse-einer-weltbank-studie-mit-leuphana-beteiligung-in-science-publiziert.html](http://www.leuphana.de/news/meldungen-forschung/ansicht/datum/2017/09/25/ergebnisse-einer-weltbank-studie-mit-leuphana-beteiligung-in-science-publiziert.html).
- » **Meier, Nina (2016).** Karriere oder Familie – oder beides? *Coaching-Magazin*, 2, S. 26–30.
- » **Pappenheimer, Albert (2018).** Business-Development-Coaching. *Coaching-Magazin*, 1, S. 22–26.
- » **Schramm, Tobias (2018).** Dysfunktionale Führung in einem Kleinunternehmen. *Coaching-Magazin*, 2, S. 27–31.
- » **Statistisches Bundesamt (2018).** Gewerbeanmeldungen in Deutschland 2015 bis 2017 nach Wirtschaftszweigen. Abgerufen am 15.10.2018: [www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Gewerbeanmeldungen/Tabellen/TabellenGewerbeanmeldungen.html](http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Gewerbeanmeldungen/Tabellen/TabellenGewerbeanmeldungen.html).
- » **ZEW & Creditreform (2017).** Gründungstätigkeit trotz der Demographie. *JUNGE Unternehmen*, 7, S. 1–3.

## Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



### Dr. Susanne Stolt

I&E-Consulting

„Seit 2001 arbeite ich als Organisationsberaterin, Coach, Trainerin und Projektberaterin. Es ist mir ein wichtiges Anliegen, Menschen in Führungspositionen zu coachen und beim Lösen von Führungsproblemen zu unterstützen.“



30175 Hannover | Tel.: 0511 2287950  
stolt@i-und-e.com

[www.coach-datenbank.de/coach/susanne-stolt.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/susanne-stolt.html)



### Kerstin Pape

magkaensla consulting

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



83022 Rosenheim | Tel.: 0176 21518748  
pape@magkaensla-consulting.de

[www.coach-datenbank.de/coach/kerstin-pape.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/kerstin-pape.html)



### Charlotte Ramsaier

„Seit Juli 2018 habe ich ein neues Kapitel aufgeschlagen und mich als Trainerin, Coach und Beraterin im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung selbstständig gemacht. Mein Schwerpunkt liegt hier vor allem in den Bereichen Selbst- und Zeitmanagement, Kommunikation und soziale Kompetenzverbesserung.“



71106 Magstadt | Tel.: 07159 45405  
charlotte.ramsaier@gmail.com

[www.coach-datenbank.de/coach/charlotte-ramsaier.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/charlotte-ramsaier.html)



### Dr. Brigitte Wolter

brandinvest® Corporate Coaching



„Dr. Brigitte Wolter ist seit 2003 als Management Coach freiberuflich tätig. Zu ihrem Kundenkreis zählen Führungspersönlichkeiten der mittleren und oberen Managementebene.“



65329 Hohenstein | Tel.: 06120 979772  
wolter@brandinvest.com

[www.coach-datenbank.de/coach/brigitte-wolter.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/brigitte-wolter.html)



### Dr. Thomas H. Kröll

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



40724 Hilden bei Düsseldorf | Tel.: 02103 9057159  
coaching@fsb-kroell.de

[www.coach-datenbank.de/coach/thomas-h-kroell.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/thomas-h-kroell.html)



### Marcus van Riet

Mavari



„Die Leistungsfelder von Mavari entstanden aus umfassender Management- und Führungserfahrung, langjähriger Aus- und Weiterbildungen in der Führung und Persönlichkeitsentwicklung, Umwegen und Krisen. Mit über 20 Jahren Erfahrung sind sie heute die Basis des Unternehmens.“



53545 Linz am Rhein | Tel.: 02644 8088222  
office@mavari.de

[www.coach-datenbank.de/coach/marcus-van-riet.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/marcus-van-riet.html)



### Peter Finckler

Finckler & Partner



„Finckler & Partner wurde 1982 als Unternehmens-Beratung gegründet. Seit 2001 liegt der Fokus auf Organisationsentwicklung und Transformation von Unternehmens- und Führungskulturen in mittelständischen Unternehmen.“



67105 Schifferstadt | Tel.: 0621 3073420  
peter.finckler@fincklerpartner.de

[www.coach-datenbank.de/coach/peter-finckler.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/peter-finckler.html)



### Manfred Miglbauer

MFM-consulting

„MFM-consulting.de bietet Ihnen systemische Organisationsentwicklung und Coaching/Mentoring mit Methoden u.a. aus den Bereichen Verhaltens- und Motiv/Wert-orientierter Persönlichkeitssysteme, agile Management sowie systemischer Strukturaufstellung.“



20457 Hamburg | Tel.: 040 35730830  
miglbauer@MFM-consulting.de

[www.coach-datenbank.de/coach/manfred-miglbauer.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/manfred-miglbauer.html)

# Qualität im Business Coaching



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

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



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

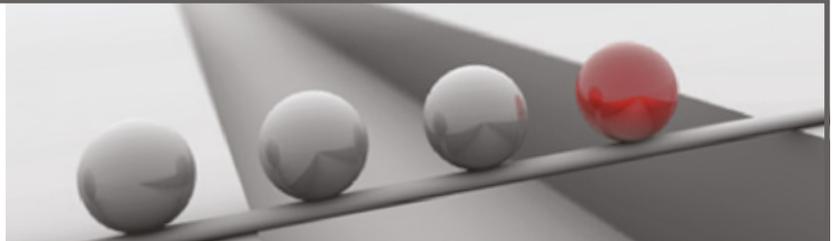
Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de) | [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung  
für professionelles Coaching

[www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)



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

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

## Aufgaben und Ziele des ACC

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

## Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

## Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • [info@coachingdachverband.at](mailto:info@coachingdachverband.at) • [www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)



## Interview mit Dr. Geertje Tutschka

Coaching ist das, was der juristischen Fachausbildung fehlt

*Ein Gespräch mit David Ebermann*

*Dr. Geertje Tutschka ist Juristin, Beraterin und Coach. Seit 2012 verbindet die Präsidentin der deutschen Sektion der International Coach Federation (ICF) diese Professionen in ihrem Unternehmen „Consulting for Legal Professionals“. Eine der zentralen Ideen dahinter: Coaching-Know-how könne die juristische Fachausbildung sinnvoll ergänzen und insbesondere der anwaltlichen Mandatsarbeit zugutekommen. Hierbei gehe es sowohl um die Verbesserung von Kommunikationskompetenz als auch um Persönlichkeitsentwicklung.*

## An der Universität Bielefeld haben Sie Jura studiert. Wie kam es zu dieser Studienwahl?

Jura war nicht meine erste Wahl. Die Macht der Sprache hat mich früh fasziniert. Deshalb wollte ich ursprünglich Theater- und Kulturwissenschaften studieren. Ich wurde in den neuen Bundesländern geboren – südlich von Berlin – und habe noch ein ostdeutsches Abitur gemacht. Als ich die Schule 1989 abgeschlossen habe, gab es bekanntlich noch die DDR. Ich hatte damals eine Studienplatzsperre, obwohl ich ein ausgezeichnetes Abitur vorweisen konnte. Die Gründe für meine Sperre waren politisch: Einerseits lag es an der fehlenden Parteizugehörigkeit, auch meiner Eltern, und an meinem Großvater, der ausgewandert war, bevor die Grenzen geschlossen wurden – Westverwandtschaft ersten Grades, zu der wir den Kontakt nicht abbrechen wollten! Andererseits waren aber auch meine eigenen Aktivitäten während der Schulzeit ausschlaggebend. Alleine ein Gedicht von Hermann Hesse, der in der DDR als verbotener Autor galt, im Rezitatorenwettbewerb zu rezitieren, war schon problematisch. Mir war das bewusst, denn ich war von Kindesbeinen an Teil der Singebewegung, in der es darum ging, eigene politische Lieder zu schreiben und aufzuführen. Ich schrieb eigene Texte, diskutierte und debattierte. Daher war ich sensibilisiert. Die Singebewegung spielte sich nicht nur im Rahmen des Oktoberklubs in Berlin und des Festivals des politischen Liedes ab, sondern war eine politische Bewegung im ganzen Land, die Kunst und Sprache instrumentalisierte. Die Bewegung wurde einerseits stark vom Staat vereinnahmt. Es sind andererseits aber auch kritische Liedermacher wie Wolf Biermann, Barbara Thalheim oder Kurt Demmler aus ihr hervorgegangen. Bis zur Wende habe ich dann nur versucht, den Kopf über Wasser zu halten. Ich habe Musik gemacht und war hauptberufliche Cellistin. Am Theater habe ich Musicals und Opern gespielt. Die Jahre der Wende habe ich so überstanden. Dann kam es zur Wiedervereinigung. Der Einigungsvertrag war für mich Motivation, zu sagen: Ich möchte verstehen, wie das geht. Ich wollte verstehen, wie zwei so unterschiedliche Gesellschaften

und Staaten, die zwar doch irgendwo verbunden sind, aber 40 Jahre lang unterschiedliche Wege gegangen waren, durch einen schlichten

*Ich wollte verstehen, wie zwei so unterschiedliche Gesellschaften und Staaten, die zwar doch irgendwo verbunden sind, aber 40 Jahre lang unterschiedliche Wege gegangen waren, durch einen schlichten Vertrag wieder zusammenkommen.*

Vertrag wieder zusammenkommen. Das war die Motivation, Jura zu studieren. Über die Zentrale Vergabestelle für Studienplätze fand ich dann nach Bielefeld. Ich kannte die Stadt nicht und fragte mich: Um Gottes Willen, wo ist denn das? (*lacht*) Am Ende stellte sich Bielefeld aber als gute Adresse heraus, denn an der Universität arbeiteten viele führende Juristen wie z.B. der spätere Präsident des Bundesverfassungsgerichtes Hans-Jürgen Papier. Zudem kam mir das dortige Studienmodell entgegen, da es sehr praxisorientiert war.

## Während des Studiums waren Sie bereits in Kanzleien tätig, um Erfahrungen zu sammeln ...

Als Studentin wurde ich nicht von meinen Eltern finanziert, denn die gehörten – als 40-Jährige – zu der sogenannten „Verlierergeneration“ der Einheit. Sie hatten in den neuen Bundesländern die Arbeit verloren. Die Wirtschaft war nach der Wiedervereinigung am Boden. Auch deshalb habe ich bereits während des Studiums in Kanzleien gearbeitet. Zudem ging es mir darum, die Prozesse in einer Kanzlei zu verstehen. Dies liegt in meinem Wesen. Ich bin Praktikerin, quäle mich zwar durch Theorien, muss aber zugleich wissen, welche konkrete Relevanz sie haben. Ich bin nicht der

*Ich bin Praktikerin, quäle mich zwar durch Theorien, muss aber zugleich wissen, welche konkrete Relevanz sie haben.*

Typ, der sich stundenlang mit einem Lehrbuch einschließen kann, ohne einen praktischen Nutzen daraus zu ziehen. Ich hatte schon früh den Entschluss gefasst, mich einmal selbstständig machen zu wollen. Meine Tätigkeiten im Angestelltenverhältnis – auch jene, die ich vor dem Studienabschluss ausführte – waren notwendige Lehrjahre, von denen ich noch heute profitiere. In den Kanzleien habe ich am Anfang verschiedene Funktionen durchlaufen, von der Sekretärin und Assistentin bis hin zur Urlaubsvertretung eines Strafrechtlers, dessen Mandanten ich im Gefängnis besuchte, um beispielsweise zu besprechen, wie ein Freigang mit Fußfessel zu organisieren ist. Das war nicht immer „mein Ding“, aber ich erhielt dadurch ein schönes, komplexes Bild. Für mich war das wichtig, um zu verstehen, wie das „Unternehmen Kanzlei“ funktioniert. Wie funktioniert z.B. das Teamgefüge? In Kanzleien gibt es eine klare Trennung zwischen den Juristen und den Nicht-Juristen, sodass zwei Gruppen als Team miteinander agieren müssen. Dies kann zu Reibungen führen. An diesen Erfahrungen kann ich heute auch als Coach bzw. im Rahmen von Kanzleientwicklung ansetzen, da ich weiß, welche Dynamiken oder blinde Flecken hier zum Tragen kommen können.

*An diesen Erfahrungen kann ich heute auch als Coach bzw. im Rahmen von Kanzleientwicklung ansetzen, da ich weiß, welche Dynamiken oder blinde Flecken hier zum Tragen kommen können.*

## Das Studium schlossen Sie 1997 mit Zweitem Staatsexamen ab ...

Richtig. Nach dem Studium nahm ich sofort meinen ersten Job als Anwältin in einer kleinen Bielefelder Kanzlei an. Bald wechselte ich zu einer deutschlandweit tätigen Großkanzlei. Dort arbeitete ich im Versicherungsrecht und vertrat die Versicherer. Es gab einige sehr „interessante“ Fälle, wie beispielsweise Fleischerlehrlinge, die rausfanden, dass man

für den Verlust eines Mittelfingers, der in der Wurstmaschine verschwindet, schon einmal eine sechsstellige Summe kassieren kann. Fälle, von denen man denkt, es gebe sie gar nicht.

### **Promoviert haben Sie dann Ihrer Studienmotivation entsprechend im Bereich des Vertragsrechts. Spielte das Thema Coaching hier – rückblickend betrachtet – bereits hinein?**

Ich war die erste angestellte Anwältin in dieser Großkanzlei und die wurde dann auch noch schwanger. (*lacht*) Ich bin also in Mutterschutz und Elternzeit gegangen und habe in den drei

*Wir verfügen z.B. über keine Ausbildung hinsichtlich der Frage, wie wir mit Mandanten umgehen können, die in schwierigen Situationen zu uns kommen.*

Jahren, in denen ich meine drei Kinder bekam, promoviert. Anwältin ist für mich ein beratender, aber auch ein gestaltender Beruf. Juristen durchlaufen eine reine Fachausbildung. Wir verfügen z.B. über keine Ausbildung hinsichtlich der Frage, wie wir mit Mandanten umgehen können, die in schwierigen Situationen zu uns kommen: Wie führen wir sie durch Krisen? Wie bekommen wir überhaupt eine Idee davon, was ein Mandant braucht und möchte? Wir präsentieren dann die „objektiv beste“ Lösung und wundern uns hinterher, weshalb diese subjektiv nicht funktioniert. Das Vertragsrecht war für mich ein Weg, zu zeigen, dass ich gestaltende Juristin bin und – wie eine Art Mediatorin – versuche, verschiedene Interessen in Einklang zu bringen. Diese gestalterische Tätigkeit setzt mehr Kommunikationspotenzial voraus, um überhaupt zu erfahren, was die Interessen der verschiedenen Parteien sind. Insofern ging es damals thematisch schon aus dem reinen Beraterberuf raus, Coaching war aber noch nicht der Punkt.

### **Wie sind Sie stattdessen zum Coaching gekommen?**

Nach der Familienpause und der Promotion – als die Kinder in die Betreuung gehen konnten – hatte ich eine Teilzeitstelle in der Rechtsabteilung eines Unternehmens angenommen. Hierdurch gewann ich wieder eine neue Perspektive, denn die Arbeit einer Rechtsabteilung unterscheidet sich von der einer Kanzlei. Sie ist in ein größeres Unternehmensgefüge eingebunden und daher kommen auch betriebswirtschaftliche Aspekte nochmals stärker zur Geltung. Mein Mann war zu der Zeit ebenfalls Firmenjurist. Sein Unternehmen war im Automotive-Bereich tätig und so wurde er während der dortigen Automobilkrise in die USA entsandt. Es hieß, das könne länger dauern. Ich hing also meinen Job an den Nagel und bin samt den drei Kindern mitgegangen. Schließlich ist es kein Familienleben, wenn sich einer ständig am anderen Ende der Welt befindet. In den USA habe ich schnell begriffen, dass dort niemand auf eine deutsche Juristin wartet, die gerade erst ihre Promotion abgeschlossen hat. Ich fragte mich also: Was mache ich hier jetzt? Ich musste mich als Juristin neuentdecken und begegnete an diesem Wendepunkt zum ersten Mal dem Karriere-Coaching – als Klientin. Zudem stellte ich fest, dass sehr viele der juristischen Kollegen in den USA mit einem

*Zudem stellte ich fest, dass sehr viele der juristischen Kollegen in den USA mit einem Coach arbeiteten.*

Coach arbeiteten. Als Juristin fing ich an, im Entsendevertragsrecht zu arbeiten. Wir waren in Detroit, der Autostadt. Dort gab es eine sehr große internationale Community und viele Mitarbeiter der Automobilhersteller waren auf Basis von Expat-Verträgen vor Ort. Bei dieser Tätigkeit ging es wieder um die Vereinbarkeit unterschiedlicher Perspektiven – einerseits der Perspektive der Arbeitgeber, die natürlich sich selber und ihre Mitarbeiter im Blick haben, und andererseits der Familienperspektive des Arbeitnehmers, die von Unternehmensseite schnell vernachlässigt wird. Am Ende meines Coachings sagte ich mir aber zudem: Das will ich auch können! Warum habe ich in meinem

*Mir wurde klar, dass Coaching-Kompetenz mir sehr helfen würde, wenn es darum geht, meine Mandanten zu verstehen und z.B. zu erkennen, weshalb ein Mandant an einem bestimmten Punkt einer Krisensituation gar keine Entscheidung treffen kann.*

Jura-Studium nicht gelernt, wie man coacht? (*lacht*) Mir wurde klar, dass Coaching-Kompetenz mir sehr helfen würde, wenn es darum geht, meine Mandanten zu verstehen und z.B. zu erkennen, weshalb ein Mandant an einem bestimmten Punkt einer Krisensituation gar keine Entscheidung treffen kann. Für mich als Vollblutjuristin war die Idee geboren: Coaching ist das, was unserer Fachausbildung in Deutschland fehlt. Es geht darum, in unserer Arbeit mit den Menschen – jenseits vom Umgang mit Fachinformationen – endlich professionell zu werden. Wie z.B. kann ein Jurist, der denkt, er präsentiere objektive Lösungen, für sich reflektieren, wie viel subjektive Wahrnehmung in dem Lösungsvorschlag steckt? Als Anwältin war ich u.a. im Bereich des Familienrechts tätig und stellte rückblickend fest, wie sehr meine ostdeutsche Perspektive meinen Blick auf Fragen der Gleichberechtigung von Mann und Frau prägte. Ich hatte in dieser Frage ein komplett anderes Bild als viele meiner Mandanten und ein anderes Verständnis davon, was Gerechtigkeit ist. Um zu verstehen, dass es diese subjektiven Brillen gibt und wann sie zum Ausdruck kommen, ist Coaching-Kompetenz ebenfalls hilfreich. Als Anwältin habe ich Dinge erlebt, bei denen ich die Welt nicht mehr verstand. Nur ein Beispiel: Eine Mandantin ließ sich scheiden. Im Anschluss an die „erfolgreiche“ Scheidung war sie totunglücklich und heiratete ihren Mann erneut. (*lacht*) Modelle zu kennen, die etwas darüber aussagen, wie Menschen „ticken“, wie menschliche Beziehungen und Systeme funktionieren etc., kann in der anwaltlichen Arbeit zahlreiche Aha-Erlebnisse auslösen. Ich absolvierte daher noch in den USA Ausbildungen zum Coach und ebenso zum interkulturellen Trainer. Mit meiner Coaching-Ausbildung im Rücken habe ich in Michigan auch zum ICF

und damit zu einem internationalen Verband gefunden, weil zu diesem Zeitpunkt die Frage im Raum stand, wohin es nach den USA geht: zurück nach Deutschland, nach Europa oder vielleicht nach Asien? In der Tat hatten wir dann die Wahl zwischen Shanghai und Salzburg. Und ich habe mich als Coach natürlich für das Exotische, den Kulturschock jenseits der Komfortzone entschieden: Salzburg.

**Nach Ihrer Rückkehr aus den USA haben Sie sich dann selbstständig gemacht und sind Ihrer Idee nachgegangen, Coaching und Jura zu verbinden?**

Eine eigene Anwaltskanzlei hatte ich bereits im Jahr 2000 gegründet und nebenberuflich betrieben – parallel zu meiner Tätigkeit als angestellte Unternehmensjuristin. Auch in den USA hatte ich halbtags als selbstständige Juristin gearbeitet. In Vollzeit wäre das aber nicht möglich gewesen, denn meine Aufmerksamkeit war auch stark auf die Familie gerichtet: darauf, dass die Kinder, die nun zweisprachig unterrichtet wurden, die Schule schaffen. Gleichzeitig führte ich im Ehrenamt die Parents Association der International School Detroit, eine internationale Elternvertretung, die z.B. Einfluss auf Personalentscheidungen der Schule hat, über sechsstellige Budgets verfügt und somit ganz anders aufgestellt ist als eine normale Elternvertretung in Deutschland. 2012 kehrten wir dann nach Europa – nach Österreich – zurück und das war für mich der Start in die Vollzeitselbstständigkeit. Ich gründete die Kanzlei Tutschka – als Anwältin bin ich in Deutschland und Österreich zugelassen. Aus der Kanzlei heraus ist dann das Unternehmen „Consulting for Legal Professionals“ entstanden (CLP), das nach und nach immer mehr Raum eingenommen hat. Für Anwälte, die in eigener Kanzlei arbeiten, ist es Usus, hier mal einen Vortrag zu halten, da mal ein Seminar zu geben, vielleicht auch ein Buch zu schreiben. Irgendwann entwickelt sich daraus ein eigenes Produktportfolio. Mittlerweile macht die Berater- und Coaching-Tätigkeit, die ich juristischen Kollegen anbiete, zwei Drittel meiner Arbeit aus. Nur zu einem kleineren Teil widme ich mich noch



Foto: werdewelt



Foto: werdewelt

der reinen Kanzleiarbeit – insbesondere im deutsch-österreichischen Grenzgebiet und im Entsendungsrecht. Dennoch ist es für mich als Coach und Beraterin nach wie vor ein großer Mehrwert, immer noch eine eigene Kanzlei zu haben, um möglichst nah an den Bedürfnissen meiner Zielgruppe zu sein. Bei CLP geht es einerseits um Karriere-Coaching, also um das, was ich in den USA kennengelernt habe. Aber es geht genauso auch um Kanzleientwicklung, d.h., um Business-Development-Themen. Wenn man so möchte, ist es eine spezialisierte Unternehmensberatung. Hier spielen neben klassischen Beratungsthemen wie dem Qualitätsmanagement, der Unternehmenspositionierung oder -optimierung, die in der juristischen Fachausbildung leider ebenfalls nicht vorkommen, wiederum auch Aspekte von Coaching rein. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn es um Change-Prozesse bzw. Generationenwechsel geht. Des Weiteren knüpft CLP an die angesprochene Idee an, dass Juristen in ihrer alltäglichen Arbeit von Coaching-Wissen profitieren können ...

**... weshalb Sie 2016 eine Weiterbildung mit dem Titel**

**„Legal Coaching“ ins Leben riefen. Die Teilnehmer werden mit Coaching-Know-how ausgestattet und sollen dadurch bessere Juristen werden.**

Richtig. Zuvor gab ich Tagesseminare, bei denen ich versuchte, den Juristen wichtige Tools in den Bereichen Kommunikation, Verhandlungsführung und Change Management zu vermitteln. Ich habe dann aber bald gemerkt: Das ist ein Tropfen auf den heißen Stein. Es gab aufseiten der Teilnehmer einen großen Bedarf, mehr zu erfahren. Ich bin außerdem dafür, Dinge nicht halbherzig anzugehen. Ich bin ja auch kein Freund davon, wenn sich ein Versicherungsgeber oder Autoverkäufer einen einzelnen Aspekt aus der Juristerei herauspicks und dann Rechtsberatung durchführt, ohne den großen Zusammenhang zu verstehen. Genauso sage ich: Man sollte nicht „einfach mal coachen“, ohne beispielsweise verstanden zu haben, was Qualitätskriterien im Coaching sind und wie Coaching in ein Setting einzubetten ist, das diese Kriterien erfüllt. Um dieses Verständnis zu entwickeln, bedarf es zumindest einer Grundausbildung. Die Teilnehmer

sollen letztlich nicht als professionelle Coaches tätig werden, sondern ein gutes Verständnis von den Werkzeugen bekommen, das aber immer auf die juristische Praxis zugeschnitten ist. Im Kern geht es um Kommunikationskompetenz und das Verständnis davon, wie Menschen „funktionieren“, was Juristen hilft, ihre Mandanten besser zu verstehen. Das Wissen und die Haltung eines Coachs bringen aber auch einen großen Mehrwert hinsichtlich der Selbstentwicklung mit sich. Die Fähigkeit, sich in Selbstreflexion und – gegenüber der Situation des Mandanten – in Demut zu üben, kommt dann wiederum dem Verstehen der Bedürfnisse des Gegenübers zugute. Juristen sind dann nicht mehr nur „Fachidioten“, die unsensibel in das Leben anderer Leute eingreifen, sondern können hier mit einer gewissen Reife gestalterisch tätig werden. Auch das Wissen, wann Coaching nicht zum Einsatz kommen sollte, bedarf übrigens eines guten Verständnisses der Thematik und ihrer ethischen Parameter. Der dritte Aspekt, den man nicht unterschätzen sollte: Selbst ein Jurist, der keine eigene Kanzlei hat, führt, weil er immer nicht-juristische Mitarbeiter hat, die er als Führungskraft anleiten muss. Für die Führungskompetenzen,

die der Jurist demnach braucht, die er aber in der Regel in keiner Ausbildung erworben hat, ist eine Coaching-Ausbildung natürlich auch sehr viel wert.

### Mit welchen Themen kommen Juristen in ein Coaching?

Ich glaube, alle Probleme und Themen, die es in anderen Branchen gibt, kennen Juristen auch: Karrierechancen von Frauen, Work-Life-Balance, Mitarbeiterkonflikte etc. Der Punkt ist, dass es immer ein besonderes Setting ist. Juristen, die dafür bezahlt werden, anderen „die Welt“ zu erklären, benötigen eine andere

*Juristen, die dafür bezahlt werden, anderen „die Welt“ zu erklären, benötigen eine andere Art von Augenhöhe, wenn sie einen Coach akzeptieren sollen.*

Art von Augenhöhe, wenn sie einen Coach akzeptieren sollen. Das kann nicht jeder abbilden. Wenn ein Coach, der beispielsweise aus einem sozialen Bereich kommt, einen Anwalt, der seit 20 Jahren Partner in einer Kanzlei ist, coachen soll, wird das eher nicht funktionieren, auch dann nicht, wenn es ein sehr anerkannter und guter Coach ist. Von der Anwaltsseite wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit heißen: „Sie wissen ja gar nicht, wie mein Leben, mein Berufsbild und meine Arbeit funktionieren. Jetzt verbringe ich Stunden damit, Ihnen das zu erklären!“ Das Wissen, das man aus anderen Branchen mitbringt, kann nicht eins zu eins übertragen werden. Es heißt ja oft, ein Coach müsse kein Spezialist für die Branche seines Klienten sein. Wenn man aber ehrlich ist, ist es im Bereich des Executive-Coachings – und das gilt besonders auch im Kanzlei-Kontext – sehr schwer, als Coach zu bestehen, wenn man keine branchenspezifischen Erfahrungen mitbringt.

### Ihrer Aussage nach erkennt die Branche der Juristen gerade erst, welchen Wert Coaching haben kann. Weshalb?

Es ist eine sehr konservative Branche. Es entspricht nicht ihrer Natur, bei Innovationen gleich aufzuspringen und etwas im „Trial and Error“-Verfahren auszuprobieren. Zudem werden Juristen in ihrer Ausbildung zu Besseres erzogen. Zu diesem Selbstverständnis gehört auch die Annahme, keine Schwächen und keine Emotionen zeigen zu dürfen. Dies ist auch Teil einer entmenschlichenden Inszenierung. Denken Sie nur einmal an den Gerichtssaal: Es werden schwarze Roben getragen, der Richter sitzt erhöht und steht „über den Dingen“. All das verträgt sich nicht unbedingt mit einer Coaching-Kultur bzw. damit, die Hilfe eines Coachs anzunehmen.

### Dennoch wurde der Prism Award, den Sie 2018 als Präsidentin der ICF-Deutschland auf nationaler Ebene eingeführt haben und mit dem Unternehmen für ihre Coaching-Kultur ausgezeichnet werden, an eine Kanzlei verliehen.

Genau, mich freut das ganz besonders. Die Kanzlei – es war die einzige, die sich beworben hatte – kannte ich natürlich, sie ist aber kein Kunde von mir. Wir hatten eine zehnköpfige, unabhängige Jury, der ich nicht angehörte. Auf den ersten Blick könnte man denken: „Das Konzept ist zwar solide, aber nicht wirklich innovativ. Das haben andere Unternehmen schon vor zehn Jahren gemacht.“ Wenn man aber genau hinschaut, an welche Zielgruppe innerhalb der Kanzlei sich das Programm richtet, wird die Innovation erkennbar. Es richtet sich u.a. auch an die Kanzlei-Partner, die „Rennpferde“, die „Rainmaker“, sozusagen an die „Silberrücken“, die ihre Schäfchen im Trockenen haben und oft meinen, sie selber bräuchten schon mal gar kein Coaching. Es handelt sich um die Generationen, die den Personalentwicklern in den Großkanzleien mitunter Budgets streichen, weil sie kein Verständnis dafür haben, wie Entwicklungsprogramme heute aussehen. Dass an genau dieser Zielgruppe angesetzt wird, war für die Jury der entscheidende Punkt. Zudem lief das Programm schon im zweiten Jahr, sodass bereits eine aussagekräftige Evaluation vorlag. Dies war ein Vorteil gegenüber vielen Pro-

grammen anderer Bewerber, die sich noch im ersten Durchlauf befanden.

### Als ICF-Deutschland unterstützen Sie die Coaching-Initiative, die Schulen ehrenamtliche Coaches vermittelt. 2018 haben sie angekündigt, der Verband werde sein gemeinnütziges Engagement in Form einer Kooperation mit dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) ausbauen. Worum geht es dabei?

Die Coaching-Initiative unterstützen wir bereits seit zehn Jahren. Deshalb und weil hier an den Brennpunkten der Gesellschaft agiert wird, wurden wir als deutsche ICF-Sektion 2018 mit dem „Gift of Coaching Award“ ausgezeichnet, der von der ICF-Foundation verbandsintern für gemeinnütziges Engagement verliehen wird. Gerade in Zeiten, in denen Lehrer damit kämpfen, dass viele Flüchtlingskinder, die kein Deutsch sprechen und traumatisierende Ereignisse durchlebt haben, in die Klassen geschoben werden, leistet die Coaching-Initiative wichtige Arbeit, indem sie Lehrer und Schulleiter unterstützt. Das DRK-Projekt kann man im Wesentlichen darauf unterbrechen, dass ICF-zertifizierte Coaches ehrenamtliche DRK-Katastrophenhelfer ehrenamtlich coachen. 2018 ging das Projekt in die Pilotphase. Themen der Coachings waren z.B. Führungswechsel oder die Begleitung von Einsatzkräften, die zwar nicht traumatisiert waren, aber nach schwierigen Katastropheneinsätzen in irgendeiner Form abgeholt werden mussten, um das Erlebte verarbeiten zu können. Das Rote Kreuz ist eine der größten Freiwilligenorganisationen in Deutschland, aber zugleich auch eine weltweit aufgestellte Organisation. Als ICF haben wir einige Kooperationen auf internationaler Ebene: mit den United Nations, mit Amnesty International, mit Ärzten ohne Grenzen. Wir arbeiten also mit NGOs zusammen, die eine ähnliche Struktur haben wie wir, d.h., die weltweit mit einem einheitlichen Qualitätsmanagement, aber oft in regionalen und nationalen Einheiten agieren. Der Vorteil daran ist, dass Kooperationen in andere Länder exportiert werden können. Wir

als deutsche ICF-Sektion haben das Projekt mit dem Roten Kreuz aus Finnland geerbt. Im Moment exportieren wir es nach Österreich.

### **Sie sind ICF-Delegierte im Roundtable der Coachingverbände (RTC). Wie beurteilen Sie die Entwicklung des RTC in den letzten Jahren?**

Es sind sicher Meilensteine auf den Weg gebracht worden: 2015 wurde das Papier verabschiedet, mit dem sich die Mitgliedsverbände auf gemeinsame Positionen zur Profession Coaching einigten. 2017 wurde dann die gemeinsame Ethik-Richtlinie beschlossen, was für einige Verbände im RTC bedeutete, Ethik-Standards überhaupt erst einzuführen. Dies ist vor allem der Arbeit der Persönlichkeiten des RTC, die die jeweiligen Verbände vertreten und oft Urgesteine der deutschen Coaching-Branche sind, zu verdanken. Was die zukünftige Entwicklung des RTC betrifft, gibt es aus meiner Sicht viele Fragezeichen. Es sind mittlerweile über 15 Verbände, die sich zusammengeschlossen haben, um an einem gemeinsamen Verständnis von Coaching zu arbeiten. Dieser Anspruch ist jetzt – nach der langjährigen Zusammenarbeit – auch ein Stück weit erfüllt worden. Gleichzeitig hat es der RTC aber nicht geschafft, in der Öffentlichkeit sichtbar zu werden, d.h., sich innerhalb und außerhalb der Coaching-Branche Gehör zu verschaffen und beispielsweise Ansprechpartner für die Politik zu werden. Auch vielen Coaches ist es völlig egal, ob es den RTC gibt oder nicht. In der Zukunft wird es darum gehen müssen, den RTC weiterzuentwickeln. Im Moment verbindet die Mitgliedsverbände ein Agreement, ein Vertrag zur Zusammenarbeit als Interessengemeinschaft für Coaching. Nun kann man den Vertrag mit weiteren Projekten bestücken und neue Ziele vereinbaren. Oder: Man gibt dem RTC eine neue Struktur, nämlich die eines Dachverbands. Das wäre allerdings ein großer Schritt und es ist nicht ohne Weiteres zu beantworten, ob das mit mehr als 15 – teils sehr unterschiedlichen – Verbänden funktionieren kann. Immerhin widmen sich viele der Verbände im RTC nicht ausschließlich dem Coaching. Das ist die Frage, die sich

der RTC in den nächsten anderthalb Jahren stellen wird. Als ICF-Deutschland müssen wir diskutieren, ob so ein „deutscher Schub“ für einen Verband, der schon den internationalen ICF-Standards folgt, passend wäre. Spannende Fragen, die noch nicht beantwortet sind.

### **Auf dem ICF-Coachingtag 2017 war eine mögliche gesetzliche Regulierung des Coaching-Berufs Diskussionsthema. Wie stehen Sie zu dieser kontroversen Frage?**

Als Juristin bin ich im Grundsatz immer für gesetzliche Regelungen, die aber natürlich gut gemacht sein müssen. Es nützt niemandem etwas, einen Schnellschuss zu wagen oder die Regelung in die Hände von jemandem zu geben, der sich mit der Branche nicht auskennt. Gleichwohl ist es – gerade in unserem internationalen Coaching-Verband – ein großes Thema, da in anderen Ländern immer mehr gesetzliche Regelungen eingeführt werden, die aber auch sehr unterschiedlich ausfallen. Als internationaler Verband haben wir hier eine Helikopterperspektive. Die Coaching-Branche hat viel ausprobiert, mittlerweile aber einen Reifegrad erreicht, der es durchaus ermöglichen würde, sinnvolle gesetzliche Standards zu schaffen. Allerdings ist sorgfältig zwischen dem Schutz der Profession Coach und der Regulierung von Coaching zu unterscheiden – das ist nicht dasselbe. Wir sollten aufpassen, dass wir damit keine Türen zuschlagen, die gerade dabei sind, sich für uns zu öffnen. Es gibt zahlreiche Beraterbranchen – hierzu zähle ich neben Unternehmensberatern z.B. auch die Juristen und selbst die Ärzte als ebenfalls beratende Profession –, die regelrecht nach Tools suchen, mit denen sie sich beratend weiterentwickeln können. Coaching ist hier oft der nächste Strohalm. Eine gesetzliche Regelung, die den Coaching-Beruf so sehr einengt, dass es für Praktiker anderer Professionen nicht mehr möglich ist, Coaching-Tools in die eigene Praxis zu integrieren, wäre aus meiner Sicht kontraproduktiv. Daher bin ich in dieser Frage ambivalent. Ich habe nämlich nicht immer das Zutrauen, dass die Politik tatsächlich einen Gesetzesentwurf auf den Weg bringt, der am Markt auch umsetzbar ist.

### **Wie würde eine gesetzliche Regulierung die Rolle der Coaching-Verbände verändern?**

Wir haben in vielen gesetzlich regulierten Professionen starke Berufsverbände, die als Interessenvertretungen agieren, z.B. bei den Ärzten oder Juristen. Es würde deutlich weniger, dafür aber starke Coaching-Verbände geben, die ganz gezielt die Interessen der Profession vertreten – und zwar nur dieser Profession. Verschwinden würden die Mischverbände. Es gibt ja auch keinen Verband, der die Interessen von Juristen und Coaches vertritt, weil es zufällig Leute wie mich gibt, die Juristen und Coaches sind.

#### **Portrait**



Foto: werdewelt

Dr. Geertje Tutschka, Associate Certified Coach (ICF), ist selbstständige Anwältin in Österreich und Deutschland sowie Unternehmensberaterin, Coach für Anwälte und Kanzleien sowie Fachbuch- und Romanautorin. Sie ist Gründerin und Geschäftsführerin des Unternehmens „Consulting for Legal Professionals“ und der Kanzlei Tutschka. Arbeitsschwerpunkte: Leadership, Kanzleientwicklung, Coaching und Weiterbildung von Juristen (Legal Coaching). Tutschka ist seit 2016 Präsidentin der ICF-Deutschland (seit 2019 „President Past“) und ICF-Delegierte im Roundtable der Coachingverbände.

[www.geertje-tutschka.com](http://www.geertje-tutschka.com)



## Personzentrierte Systemtheorie und ihre praktische Bedeutung im Coaching

*Von Prof. Dr. Jürgen Kriz*

*Im Coaching kommt es vor, dass Klienten eine Veränderung anstreben, es ihnen jedoch schwerfällt, „bewährte“ Muster zu überwinden. Um hier anzusetzen, ist es wichtig, zu verstehen, wo diese Muster herrühren. Sie gehen auf das dynamische Zusammenwirken häufig unbewusst ablaufender Prozesse zurück – psychischer, interpersoneller, kultureller und körperlicher Prozesse. Die Personzentrierte Systemtheorie tritt an, dieser Komplexität konzeptionell gerecht zu werden.*

Wenn Klient und Coach gemeinsam arbeiten, findet ein „engagierter Austausch von Wirklichkeitsbeschreibungen“ statt (v. Schlippe et al., 1998). Es werden Bilder von Vergangenem und Zukünftigem, von Wünschen und Zielen, von Belastungen und Konflikten, von Ressourcen und Lösungen und vielen anderen Aspekten des Lebens gezeichnet. Grundlegendes Ziel der Arbeit ist es ja, die Selbststeuerungsfähigkeit des Klienten trotz der wahrgenommenen Probleme und Kompetenzeinschränkungen (wieder) zu verbessern. Egal, was in der Realität auch immer vorliegen mag: Die Veränderungen müssen zunächst in den Prozessen des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens, Entscheidens im Hinblick auf weiteres Handeln erreicht werden.

Kein Wunder also, dass sehr viele Konzepte und Tools auf diese psychischen Prozesse fokussieren. Blättert man die Coaching-Magazin-Ausgaben der letzten Jahre durch, so findet man viele ausgezeichnete Beiträge dazu, wie für Veränderungen auf dieser Ebene anzusetzen ist. Sei es der Einsatz von Inneren Bildern und intuitivem Wissen (Matthias Blenke, 1/2010), die Förderung von Selbststeuerungstechniken (Mechtild Erpenbeck, 4/2017), die Veränderung des Bezugsrahmens durch Reframing und Metaphern (Ulrich Dehner, 2/2008), das narrative Arbeiten mit Geschichten und Metaphern (Michael Müller, 3/2014), der Einsatz von Kunst und ähnlichen kreativen Medien (Barbara Johnson & Hannes Jahn, 2/2014), die Arbeit mit dem „Inneren Team“ nach Schulz v. Thun (Werner Luksch, 4/2015) oder das „Tetralemma“ von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (Dorothe Fritzsche, 3/2012) – um einige exemplarische Beiträge zu nennen.

Bei genauerer Betrachtung dieser Ansätze wird allerdings deutlich, dass sie jeweils *weit über den Fokus auf psychische Prozesse hinausreichen*. Dies ist auch angemessen, denn der Klient ist ja in vielfältige weitere Prozesse in der Realität seines Lebens und Erlebens eingebunden. Die Interaktionsstrukturen am Arbeitsplatz und in der Familie, der Einfluss von Massenmedien, sozialen Netzwerken und kulturellen Normen, seine körperliche Befindlichkeit einschließlich

der verkörperten Biographie: All dies wirkt sich hier und jetzt auf sein Fühlen und Denken, sein Wahrnehmen, Entscheiden und Handeln aus. Auch wenn ihm vieles davon aktuell gar nicht bewusst ist. Selbst wenn wir somit aus der Vielfalt dieser realen Prozesse nur eine einzelne Ebene künstlich und analytisch herausnehmen und nur das psychische Geschehen des Klienten betrachten, so ist dieses eben dennoch durch die Wirkungen aus körperlichen, interpersonellen und kulturellen Prozessen mit beeinflusst.

Und diese Einflüsse auf das psychische Geschehen werden eben im „Inneren Team“ oder im „Tetralemma“ deutlich; sie beeinflussen die Prozesse bei künstlerischer, kreativer und narrativer Arbeit; sie zeigen sich in den Metaphern und inneren Bildern; und sie wirken sich auch auf die Möglichkeiten aus, auf Ressourcen der Selbststeuerung zurückzugreifen und diese anforderungsadäquat einsetzen zu können. Diese wichtigen Einflüsse von meist nicht explizit bewussten Prozessen auf das „Hier und Jetzt“ des Erlebens des Klienten sind beim Coaching mit zu bedenken. Anleitungen dafür, psychodynamische Leitprozesse zur Veränderung mit zu berücksichtigen (Eidenschink, 2014) und die Beziehung zwischen Coach und Klient so zu gestalten, dass die impliziten Quellen des Erlebens dem Bewusstsein zugänglich werden (Kunze, 2016), belegen, dass diese Aspekte im Wissensfundus des Coachings durchaus vorhanden sind.

### Personzentrierte Systemtheorie

Anliegen der Personzentrierten Systemtheorie (siehe dazu auch Kriz, 2017) ist es, dieser Vielfalt und Komplexität der sich gegenseitig beeinflussenden Prozesse konzeptionell gerecht zu werden. Es ist also durchaus wünschenswert, dass die Autoren der oben genannten Beiträge die Personzentrierte Systemtheorie als gut „anschlussfähig“ empfinden. Darüber hinaus geht es um Anregungen, die vielen fruchtbaren Perspektiven besser nutzen zu können, indem diese weniger nebeneinander, sondern stärker *miteinander wirkend* verstanden werden.

Wie der Name vermuten lässt, ist die Personzentrierte Systemtheorie im Laufe der letzten drei Jahrzehnte aus der Unzufriedenheit darüber entwickelt worden, dass sowohl die üblichen personzentrierten wie auch die systemischen Ansätze jeweils Wichtiges ausblenden: Der Personzentrierte Ansatz (z.B. Rogers, 1983) fokussiert hervorragend die Bedingungen einer konstruktiven Arbeitsbeziehung sowie die Relevanz von subjektiven Bedeutungen aus dem inneren Bezugsrahmen des Klienten. Er vernachlässigt aber die massiven Einflüsse aus weiteren interpersonellen Strukturen (Arbeitsplatz, Familie etc.) auf dieses Geschehen. Diese spielen in den systemischen Ansätzen zwar eine wichtige Rolle, doch berücksichtigen sie wiederum zu wenig, dass alle Interaktionsprozesse stets durch das „Nadelöhr“ persönlicher Sinndeutungen der Beteiligten gehen müssen. Bei beiden Ansätzen werden zudem die Einflüsse aus gesellschaftlich-kulturellen Prozessen einerseits und aus körperlichen Prozessen andererseits wenig thematisiert.

Die Personzentrierte Systemtheorie unterscheidet daher (zumindest) die folgenden vier Prozessebenen. Je nach Fragestellung können weitere Teilprozesse berücksichtigt werden. Aber ein Verzicht auf einzelne Analyseebenen würde in unzulässiger Weise Essentielles aus den menschlichen Lebens- und Erlebensprozessen ausblenden.

#### Psychische Prozesse

Dies ist die zentrale Ebene, auf der Sinn und Bedeutung von den beteiligten Menschen generiert wird. Durch Wahrnehmungen und Handlungen sind wir mit der Welt verbunden; durch Denk- und Fühlvorgänge bewerten wir selbst diese Prozesse und können uns dabei selbst beobachten. Durch vielfältige Rückkopplungen entstehen dabei dynamisch stabile Schemata.

#### Interpersonelle Prozesse

Begriffe wie „Interaktionsmuster“ oder „kommunikative Regeln“ verweisen darauf, dass die Bedeutungen von Äußerungen und deren



Beitrag zum Miteinander in gemeinsamer Interaktion entstehen und verfestigt werden. Jeder glaubt um die Erwartungen der anderen zu wissen und lässt sich davon beeinflussen oder gar leiten. Es ist ein Geflecht von gegenseitigen Unterstellungen. Dieses erzeugt und stabilisiert „Realität“ sogar dann, wenn vieles daran nicht zutreffend ist. Da selten über diese stillschweigenden Annahmen geredet wird, sind die Chancen auf Korrektur eher gering. Die Coaching-Literatur ist voll von Beispielen, wie sich Menschen oft als Opfer von anderen oder der Umstände erleben, obwohl sie selbst (unbewusst) zur Aufrechterhaltung dieses Musters beitragen.

Diese beiden Prozessebenen konnten hier vergleichsweise kurz behandelt werden (wesentlich ausführlicher in Kriz, 2017), weil deren Berücksichtigung das „täglich Brot“ für jeden Coach ist. Weniger beachtet wird aber, dass diese beiden Ebenen in zwei weitere eingebettet sind:

#### **Kulturelle Prozesse**

Natürlich haben Menschen die Bedeutungen der Worte und Sätze, die inneren Bilder darüber „wie Zusammenleben funktioniert“, die Erwartungen an die Mitmenschen usw. zu einem sehr großen Teil nicht individuell erfunden. Unterschiedliche Herkunftsfamilien und Subkulturen vermitteln vielmehr unterschiedliche Bedeutungen. Auch aus Medien, Gesprächen mit Kollegen am Arbeitsplatz oder aus anderen außerfamiliären Quellen fließen Hinweise über die Bedeutung des Geschehens im „Hier und Jetzt“ mit ein. Vieles davon wirkt auch hier unbewusst.

Die ständig auf uns wirkenden Einflüsse von der kulturellen Ebene sind somit nicht ausschließlich auf interpersonelle Prozesse innerhalb anderer sozialer Prozesse – wie z.B. Strukturen in Organisation, Gruppe, Familie oder auch Massenmedien und Gesetzgebung – begrenzt. Tatsächlich wird die Art und Weise, wie wir unsere Mitmenschen, uns selbst und die Welt sehen, zentral durch die gesellschaftlich-kulturellen Aspekte geprägt: Will der Mensch sich in seinem Fühlen, Denken, Handeln selbst verstehen, so muss er die „Kulturwerkzeuge“ seiner sozialen Umwelt anwenden – insbesondere wenn es um seine innersten, ureigensten, „subjektiven“ Vorgänge (Affekte, Wahrnehmungen etc.) geht. Gemeint sind hier vor allem die Werkzeuge der Sprache. Dabei geht es allerdings keineswegs nur um Begriffe, denn mit „Sprache“ werden sozusagen automatisch auch narrative Strukturen, Deutungs- und Erklärungsprinzipien usw. vermittelt. Gerade diese bestimmen unsere Ansichten und Vorstellungen darüber, was wir als gerecht oder ungerecht, richtig oder falsch und wichtig oder unwichtig ansehen. (Kriz, 2019)

Viele Wirkungen der kulturellen Prozesse sind dem Alltagsbewusstsein nicht präsent. So ist uns etwa die verdinglichende Wirkung unseres indoeuropäischen Sprachsystems meist nicht bewusst. Doch die „verkrusteten Strukturen“, mit denen aus systemischer Perspektive die festgefahrenen Beschreibungen von Klienten bezeichnet werden, obwohl es sich doch eigentlich um Prozesse handelt, werden durch diese Grammatik unterstützt. Der Kontrahent „ist“ dann böse, „hat“ eine „Krankheit“ oder kein „Mitgefühl“ und er bedeutet eine „Gefahr“ für das Team.

#### **Körperliche Prozesse**

Bereits Ciompi (1982) hat mit seiner „Affektlogik“ ausgeführt, dass in jedem Moment kognitiv-psychische und affektive Prozesse gleichzeitig in unserem Organismus ablaufen. Dabei bilden die affektiven die Rahmung für die kognitiven Prozesse. Neuere Konzepte belegen darüber hinaus die große Relevanz impliziten Wissens in unserem Organismus. Dieses stammt sowohl aus den frühen Erfahrungen wie auch aus evolutionären Präformierungen, deren erheblicher Beitrag



**COACH**  
Datenbank



[suche.coach-datenbank.de](https://suche.coach-datenbank.de)

Auf der Suche nach dem passenden Business-Coach?  
Die Coach-Datenbank – seit über 16 Jahren erfolgreich!  
Telefon +49 541 98256-777  
E-Mail: [datenbank@rauen.de](mailto:datenbank@rauen.de)

auf die Prozesse menschlichen Erlebens lange unterschätzt wurde. Der Mensch ist aber keineswegs die „Tabula Rasa“ im Sinne eines Organismus, der für sämtliche Lernerfahrungen z.B. behavioraler Lerntheorien offen wäre. Vielmehr sucht das menschliche Neugeborene aufgrund evolutionärer Programme aktiv die soziale Welt nach Mustern für die Befriedigung grundlegender Entwicklungsbedürfnisse ab. Es geht um Bedürfnisse wie „Platz“, „Nahrung“, „Unterstützung“, „Schutz“, „Beziehung“, „Beachtung“, „Wertschätzung“ usw. Gerade in der frühkindlichen Entwicklung werden diese Grundmuster zwar erfahrungsspezifisch entfaltet, aber ihre Wirkung auf die Erlebensprozesse im „Hier und Jetzt“ ist ganz erheblich.

### Systemisches Zusammenwirken der Prozesse

Das Zusammenwirken dieser vier (analytisch) unterschiedenen Prozessebenen in jedem Moment menschlichen Lebens sollte man sich nun nicht wie Teile eines Puzzles oder die Steine eines Mosaiks vorstellen, sondern in Form von „Bedeutungsfeldern“ (Kriz, 2017), die sich *in dynamischer Weise überlagern*. Kerne solcher Bedeutungsfelder sind „Sinnattraktoren“ – d.h., zeitlich stabile Interpretationsschemata, welche den weiteren Verstehensprozess beeinflussen. Dies soll kurz erläutert werden:

Systemtheoretisch lässt sich zeigen, dass rückgekoppelte Prozesse selbstorganisiert Muster bilden (statt von „Mustern“ spricht man auch von „Regeln“, „Ordnungen“, „Schemata“ – oder, systemtheoretisch, von „Attraktoren“). Dieses abstrakt formulierte Phänomen wird in der Praxis offensichtlich, wenn man mit zwei zerstrittenen Personen an ihrem Konflikt arbeitet und feststellt, wie wenig sie sich zuhören. Auf die Frage: „Haben Sie gehört, was X gerade gesagt hat?“ wird typischerweise geantwortet „äh – nein – nicht so genau. Aber so, wie X anfang, wusste ich schon, was er sagen würde.“ In den Interaktionen zweier Menschen, also auch der beiden Kontrahenten, bilden sich durch die ständigen Rückkopplungen typische Muster heraus. Diese Interaktionsmuster sind aber verbunden mit kognitiven Mustern, d.h., Mustern, wie „man“ den anderen interpretiert.

Denn auch psychische Prozesse sind rückgekoppelt – nach „außen“ durch die Interaktion und nach „innen“ durch eine ständige Schleife zwischen Kurz- und Langzeitgedächtnis (wobei zusätzlich „verkörperte“ Schemata aus dem impliziten Gedächtnis diesen Prozess moderieren).

In diesem Gesamtgeschehen tragen die einzelnen Ebenen gegenseitig zur Stabilisierung aber auch zur Veränderung dessen bei, was „Problem“ genannt wird. Im Beispiel der Kontrahenten wäre es also wichtig, (1.) die Interaktionsregeln zu beeinflussen (gegenseitiges Zuhören, Benennen der eigenen Bedürfnisse, Klärung der Wahrnehmung und Unterstellungen – also das, was man glaubt, dass der andere erwartet etc.). Dazu muss aber (2.) auf der psychischen Ebene jeder einzelne Klient darin unterstützt werden, seine Wahrnehmungen, Erwartungen, Enttäuschungen etc. zu erhellen (Förderung von Achtsamkeit und von Selbstexploration des Erlebens), aber auch seine möglichen Ressourcen und Beiträge zur Veränderung auszuloten. Dies kann tunlichst (3.) auch die Förderung eines besseren Kontaktes zu den impliziten, „verkörperten“ Bedeutungseinflüssen mit einschließen (wann bin ich bedroht und schalte auf „primitivere“ Gehirnfunktionen zurück, welche unerfüllten Bedürfnisse und Bilder aus früherer Biografie drängen sich der Interpretation aktueller Situationen auf etc.). Letztlich lassen sich auch (4.) (sub-)kulturelle Deutungseinflüsse mit heranziehen. Man kann, etwa über ein Genogramm oder eine Aufstellung, Leit-Ideen (allzu oft: Leid-Ideen) ausfindig machen, die aus Familientraditionen oder Sub-Kulturen stammen. Denn diese treiben als Erklärungs- und Lebensprinzipien unhinterfragt und unbewusst ihr „Unwesen“ beim Denken, Fühlen, Entscheiden, Wahrnehmen und Handeln.

Die Personzentrierte Systemtheorie teilt dabei die Sicht der meisten Coaching-Konzepte, dass die „Probleme“ der Klienten mit überstabilen, zu wenig adaptiven, affektiven, kognitiven und interaktiven Verstehens- und Handlungsmustern zu tun haben (eben die „Sinnattraktoren“). Jeder Einzelne muss – wie jedes Paar, jede Familie, jedes Team,

jede Organisation auch – erfolgreiche und bewährte *Muster nach einiger Zeit neu an veränderte Umstände adaptieren*. Sowohl an den Dreijährigen als auch an seine Eltern stellen sich mit Kindergarten, Schule, Pubertät, Berufsanfang, Auszug etc. zahlreiche Entwicklungsaufgaben, an die bisherige kognitive und interaktionelle Strukturen angepasst werden müssen. Auch Teams oder Organisationen und ihre Mitglieder werden nach der Gründungsphase von Zeit zu Zeit mit Entwicklungsaufgaben konfrontiert, weil Teamgrößen überschritten werden, Konkurrenten am Markt erscheinen, eine neue Technologie eingeführt wird usw.

Da Coaches in der Regel nur bei „Problemen“ gerufen werden, wird oft übersehen, dass solche sogenannten „Ordnungs-Ordnungs-Übergänge“ (Schiepek, 1999) im Alltag unzählige Male hinreichend gut klappen. „Probleme“ ergeben sich aber dort, wo an „guten, alten“ Lösungen festgehalten wird und diese dann nicht mehr zu den neuen Anforderungen passen. Wie oben in aller Kürze skizziert wurde, gibt es dafür aber gute Gründe, die in der Regel mit einer gegenseitigen Stabilisierung der vier Prozessebenen zu tun haben.

Es ist daher sehr sinnvoll, den jeweiligen *Beitrag der Prozessebenen zu dieser Überstabilität explizit zu beachten* und *in die Coaching-Begleitung des Klienten zur Veränderung seiner Prozessmuster einzubeziehen*. Da „Veränderung“ im Sinne eines Ordnungs-Ordnungs-Übergangs immer eine Phase der Instabilität mit einschließt – wo die alten Muster zwar teilweise überwunden, aber neue noch nicht zuverlässig etabliert sind (Kriz, 2017) – ist eine sichere Arbeitsbeziehung unerlässlich.

### Komplementäre subjektive und objektive Perspektiven

Wesentlich für die Personzentrierte Systemtheorie ist auch die Betonung des Unterschiedes zwischen der „objektiven“ Perspektive auf ein Geschehen und der Perspektive der beteiligten Subjekte. Meistens nutzen wir die „objektive“ Sicht alltäglicher oder gar fachli-

cher Begrifflichkeiten (die bestenfalls eine „intersubjektive“ ist). Diese muss allerdings keineswegs mit der Perspektive der betroffenen Subjekte in ihrer Lebenswelt übereinstimmen (Kriz, 2017). Dies wird deutlich, wenn wir uns beispielsweise wundern, dass eine Person von „offenkundigen“ Ressourcen keinen Gebrauch macht. Jedoch können diese „Ressourcen“ für den Klienten eine ganz andere Bedeutung haben – und vielleicht als Bedrohung, Beschränkung, Bevormundung und dergleichen erlebt werden.

Wenn im Coaching beispielsweise von „System“ und „Umgebung“ gesprochen wird, müssen wir immer nach der Perspektive fragen: Ist die „Umgebung“ aus Sicht der Beobachter und des Coachs, oder ist die „Umgebung“ im Verständnis des Klienten gemeint? Beide sind komplementär zueinander, d.h., beide sind wichtig, aber keineswegs identisch – und sie sollten auch nicht miteinander vermengt werden. Diese Differenzierung wird allerdings dadurch erschwert, dass wir uns im Alltag allzu oft selbst aus einer „objektiven“ Außen-Perspektive beschreiben. Manchmal wundern wir uns, dass doch Entscheidungen, die wir „objektiv“ abgeklärt haben und wo eigentlich alles stimmt, sich dennoch als „nicht stimmig“ erweisen. Der Komplementarität subjektiver und objektiver Perspektiven widmen wir gleichwohl wenig Aufmerksamkeit.

So wird beim Coaching von Führungspersonen in Organisationen leicht nur die objektive Perspektive eingenommen, weil es in diesem Bereich viele gute „Landkarten“ dazu gibt, wie sich Organisationen entwickeln, welche Phasen zu beachten sind usw. Daher könnte ein Coach seine Aufmerksamkeit darauf richten, gemeinsam mit dem Klienten das zu beratende Unternehmen „als System“ mit seinen Interaktionsstrukturen und -ebenen, mit seinen Ressourcen und Defiziten etc. zu „erfassen“, um dann daraus Interventionsstrategien zu entwickeln.

Komplementär zu dieser Außen-Perspektive könnte man aber seinen Blick auch darauf richten, dass ja der Klient „ein Problem hat“. Und dass ggf. seine Beschreibung der Organisati-

onsstrukturen und -prozesse, d.h., seine Sicht- und Verstehensweise, mit den Schwierigkeiten zu tun haben könnte. Man würde dann darauf schauen, ob und wo diese Beschreibungen die Sicht für weitere Interpretationen begrenzen und damit ggf. Ressourcen verstellen. Diese Perspektive richtet sich somit nicht auf die „Realität der Organisation“. Sondern es geht um die „Realität der Klienten“ und die Frage, wie deren Veränderung den Raum an möglichen Handlungsoptionen verändern und vergrößern könnte.

Trotz der notwendigen Kürze dieses Beitrags, sollte das Plädoyer der Personzentrierten Systemtheorie deutlich geworden sein, dass eine *Berücksichtigung der vier Prozessebenen und der Komplementarität von subjektiven und objektiven Perspektiven für Coaching wesentlich ist.*

*Einen Beitrag, in dem der Autor das Thema ausführlicher behandelt, finden Sie in: Ryba, Alica & Roth, Gerhard (2019). Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell. Stuttgart: Klett-Cotta.*

## Der Autor



Foto: Gila Kriz

Prof. Dr. Jürgen Kriz ist Emeritus für Psychotherapie und Klinische Psychologie an der Universität Osnabrück und hatte Gastprofessuren in Wien, Zürich, Berlin, Moskau, Riga und den USA. Er ist Ehrenmitglied etlicher psychotherapeutischer Fachgesellschaften und erhielt mehrere Preise und Auszeichnungen. Er verfasste 22 Bücher und über 300 Fachbeiträge.

[kriz@uos.de](mailto:kriz@uos.de)

## Literatur

- » **Ciampi, Luc (1982).** *Affektlogik*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Eidenschink, Klaus (2014).** Fragen an Klaus Eidenschink. *Coaching-Magazin*, 3, S. 36.
- » **Kriz, Jürgen (2019).** Personzentrierte Systemtheorie im Coaching. In Alica Ryba & Gerhard Roth, *Coaching und Beratung in der Praxis* (S. 424–449), Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Kriz, Jürgen (2017).** *Subjekt und Lebenswelt. Personzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Kunze, Dorothea (2016).** Personzentriertes Coaching. *Coaching-Magazin*, 1, S. 20–25.
- » **Rogers, Carl R. (1983).** *Therapeut und Klient*. Frankfurt: Fischer.
- » **Schiepek, Günter (1999).** *Die Grundlagen der Systemischen Therapie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **v. Schlippe, Arist; Braun-Brönneke, Annette & Schröder, Karin (1998).** Systemische Therapie als engagierter Austausch von Wirklichkeitsbeschreibungen. *System Familie*, 2, S. 70–79.



## Synchronisation im Coaching-Prozess

Wirkungsvolles Coaching durch Kommunikation auf einer Wellenlänge

*Von Dr. Johanna Friesenhahn*

*Das Coaching maßgeblich auf Beziehungsgestaltung aufbaut, darf als Konsens verstanden werden. Noch nicht beantwortet sind damit hingegen die Fragen, wie eine erfolgversprechende Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient aussieht, wie sie hergestellt werden kann und welche Komponenten in die dabei notwendige Kommunikation einfließen sollten. Das hier vorgestellte Kommunikationsmodell berücksichtigt bei der Klärung dieser Fragen sowohl kognitive als auch emotionale Prozesse der Informationsverarbeitung.*

Im Coaching ist es wesentlich, dass der Klient sich verstanden fühlt und auch der Coach wirklich versteht, wo der Schuh seines Kunden drückt. Wirkungsvolles Coaching beruht auf gegenseitigem Verständnis. Da systemisch betrachtet zwei unterschiedliche Systeme aufeinandertreffen und jedes seine eigene Logik mitbringt, ist ein gegenseitiges kommunikatives „Einschwingen“ unabdingbar. Somit ist gelingende Kommunikation im Coaching durchaus eine Herausforderung. Das Prinzip der Synchronisation versucht diesen komplexen Kommunikationsprozess und damit auch den Beziehungsaufbau detailliert zu erklären.

### Beziehung als Wirkfaktor im Querschnitt von Coaching-Ansätzen

Beziehung ist ein bedeutender allgemeiner Wirkfaktor – zumindest ist dies in der Psychotherapie als Nachbardisziplin des Coachings evident – z.B. als Working Alliance im Generic Model of Psychotherapy (Orlinsky et al., 2004). Die Bedeutung von Beziehung im Coaching wird jedoch je nach theoretischem Ansatz anders interpretiert. Unterschiede bestehen darin, inwiefern Beziehung als sich automatisch konstituierend betrachtet wird (psychoanalytisch) oder der Beziehungsaufbau aktiv erarbeitet werden muss (kognitiv-behavioral, personenzentriert). Außerdem bestehen Differenzen im Grad der Symmetrie der beiden Personen und in der Bedeutung der Beziehung für die Wirksamkeit des Coachings.

Zweifelsohne prägen die personenzentrierten Basisvariablen (Akzeptanz, Echtheit und Wertschätzung) einer wirksamen Therapiebeziehung viele Coaching-Schulen. In diesem Ansatz ist die Beziehung elementar notwendig und hinreichend für Veränderungen. Ein symmetrisches Miteinander, indem der Coach dem Klienten einen Rahmen ermöglicht, um sich immer weiter und angstfrei selbst zu reflektieren und zwar mit positiven wie auch negativen Seiten, ist Kern des Wirksamkeitsgedankens. Es bedarf in diesem non-direktiven Ansatz keiner weiteren Fragetechniken oder Methoden. Psychoanalytisch betrachtet dient

die Beziehung als Basis für Deutungen und Übertragungsmuster auch als zentrales Diagnose- und Wirkmoment. Gemäß des kognitiv-behavioralen Coaching-Ansatzes wird die Beziehung hingegen als Mittel zum Zweck betrachtet, damit Interventionen wirken können. Auch systemische Coaching-Ansätze vertreten dieses Prinzip der Utilisation bezüglich des Beziehungszwecks, denn Systeme existieren nicht ohne Grund. Der Anlass des Coaching-Systems ist nicht der Beziehungsaufbau, sondern die Zielerreichung des Klienten (Friesenhahn, 2017).

Beziehung ist über die Ansätze hinweg außerdem ein heterogen verwendeter Begriff (z.B. als Arbeitsbündnis, Arbeitsbeziehung, Synchronisation oder Übertragungsbeziehung). Es fehlt demnach aktuell ein Beziehungsverständnis, das sich *zwischen humanistischem Selbstzweck und utilitaristischem Mittel zum Zweck* verorten lässt sowie konkrete Hinweise gibt, wie eine gelungene, wirksame Beziehung im Coaching aufgebaut werden kann.

### Synchronisation als allgemeines Wirkprinzip im Coaching

Nach einem integrativen, nicht schulenspezifischen Ansatz kann Coaching als selbstorganisierter Problemlöseprozess betrachtet werden, bei dem gewisse Phasen mit der Berücksichtigung bestimmter Wirkfaktoren zusammenfallen. Das Ziel ist es, möglichst gute Bedingungen für die Selbstorganisation – die Hilfe zur Selbsthilfe des Klienten – zu schaffen. Das wesentliche Wirkprinzip während des gesamten Coaching-Prozesses hinweg ist das Prinzip der Synchronisation (Schiersmann et al., 2015).

Synchronisation meint die *kontinuierliche, dynamische Ab- und Einstimmung zweier Personen*, um sich wirklich zu verstehen. In diesem Prozess ist nicht nur Harmonie wichtig, sondern auch Krisen gehören dazu. Diese können aber durch die flexible Verbindung ausgesprochen und damit bearbeitet werden, anstatt unausgesprochen und unbewusst die Wellenlänge zu stören. Durch die bisherige Betonung von

Empathie, Akzeptanz und Wertschätzung in der Beziehungsgestaltung besteht die Gefahr, dass der Coach eine „Pseudo-Allianz“ entwickelt, doch eigentlich eine innere Ablehnung von Äußerungen des Klienten empfindet. Dies kann der Klient jedoch intuitiv ebenfalls wahrnehmen. Es entsteht damit eine Doppelbotschaft, die die Synchronisation nachhaltig stört.

Außerdem ist für eine gelingende Synchronisation nicht unbedingt eine möglichst enge Beziehung anzustreben, sondern eine Anpassung beider Kommunikationsseiten. In den empirischen Ergebnissen gibt es deutliche Hinweise darauf, dass sobald der Coach eine Hypothese hat und diese fest verfolgt, der Klient aber dabei das Gefühl hat, nicht zu wissen, was er antworten soll, die Gefahr für eine Rückzugsruptur (der Klient verschließt sich noch mehr) hoch ist. Mitunter könnte es auch sein, dass das Coaching ganz abgebrochen wird, ohne explizit eine Begründung zu nennen (sog. Abbruchsruptur, vgl. Gumz, 2015). Liegt aber eine ähnliche Einschätzung der jeweiligen Faktoren von Synchronisation vor, ist Kommunikation „auf gleicher Wellenlänge“ möglich. Die Synchronisation erfordert dabei nur eine geringe Kopplungskraft, um synchron, aber nicht im völligen Gleichtakt miteinander zu arbeiten. Das verständnisvolle „Einschwingen“ ermöglicht auch Flexibilität auf beiden Seiten. Nur so können emergente Prozesse neue Muster entstehen lassen (Friesenhahn, 2017).

### Faktoren interindividueller Synchronisation

Aus der Analyse bestehender Coaching-Ansätze sowie Wirkfaktorenmodelle wurden insgesamt fünf Elemente herausgefiltert, die für die gegenseitige Synchronisation im Coaching entscheidend sind und nachfolgend skizziert werden. Diese wurden zudem bereits explorativ anhand von Fallstudien untersucht und so durch empirische Erkenntnisse detailliert beschrieben, um das bisher vage Konstrukt einer Coaching-Beziehung beobachtbar, beschreibbar und trainierbar zu machen (Friesenhahn, 2017).

### Emotionale Stabilität

Da Coaching-Prozesse häufig auch mit einer Phase emotionaler Aufgewühltheit einhergehen, da sich Kognitions-Emotions-Verhaltens-Muster reorganisieren, ist es wichtig, im Coaching-Setting eine emotionale Stabilität zu fördern. Durch einen *wertschätzenden, verständnis- und vertrauensvollen Umgang* entsteht eine Gesprächsatmosphäre, die die Coaching-Situation entsprechend rahmt und stabilisiert. Auf Basis emotionaler Stabilität können zwischen Coach und Klient z.B. negative und ärgerliche Gefühle ausgesprochen oder provokative Fragen gestellt werden. Gesprächspausen werden auch still ausgehalten, ohne dass jemand sofort unterbricht, was die Selbstreflexion fördert. Das gegenseitige Verständnis wird durch aktives Zuhören und Paraphrasieren erreicht (Rogers, 2013). Nonverbal zeigt sich das u.a. in gegenseitigem Anlächeln, aufmerksamem Blickkontakt sowie einer zugewandten und entspannten Körperhaltung. Der Coach weckt das Vertrauen des Klienten und damit auch dessen Engagement für Veränderung, u.a. durch sein kompetentes, selbstsicheres Auftreten.

Auch der Coach sollte den Klienten als kompetent für dessen Veränderungsprozess ansehen und auf dessen Fähigkeit zur Selbstorganisation vertrauen. Die *gegenseitige Kompetenzanerkennung* zeigt sich im Gespräch z.B. anhand von Komplimenten. Komplimente aktivieren außerdem die Ressourcen des Klienten, sodass dieser sich selbst mehr zutraut, was dessen Selbstwirksamkeit zusätzlich fördern kann und damit die emotionale Stabilität aus dem Klienten selbst heraus. So kann Unsicherheit über die anstehende Veränderung – gerade zu Beginn eines Coachings – abgedefert werden.

### Empathisches Gespür

Aus Empathie, dem Prozess des sich Einfühlens, erwächst ein empathisches Gespür füreinander. Dieses Element basiert auch auf den Grundannahmen von Rogers (2013) und berücksichtigt die Bedeutung empathischer Resonanz nach dem Generic Model of Psychotherapy (Orlinsky et al., 2004).

Das empathische Gespür ist durch ein *wechselseitiges Verständnis und Nachempfinden des Gefühls des Gegenübers* geprägt sowie durch ein

*sensibles, bedürfnisgerechtes aufeinander Eingehen*. Die Gefühle werden gespürt, auch ohne, dass sie explizit vom Klienten angesprochen werden. In diesem Fall zeigt sich Synchronisation auch darin, dass der Coach Gefühle verbalisiert, die der Klient noch nicht benennen kann – auch wenn diese noch am Rand der Gewährwerdung sind. Der Coach erhält über das empathische Gespür einen Eindruck der emotionalen Befindlichkeit des Klienten und kann das bei der Auswahl seiner Interventionen nutzen. Aber auch der Klient nimmt die Stimmung des Coachs zum Teil wahr, sodass dieser seine eigenen Gefühle meta-kommunikativ einbringen sollte, damit nichts Unausgesprochenes vage im Raum stehen bleibt.

Die Synchronisation nonverbalen Ausdrucks gilt als Zeichen für das Verständnis des emotionalen Zustands des anderen sowie als Zeichen von Verbundenheit (Altmann, 2013). Dabei wird zwischen der gesamten Körperhaltung und der Mimik (besonders bei Empathie) unterschieden. Nonverbal kann sich also eine bestehende Synchronisation in einer gespiegelten Körperhaltung zeigen.



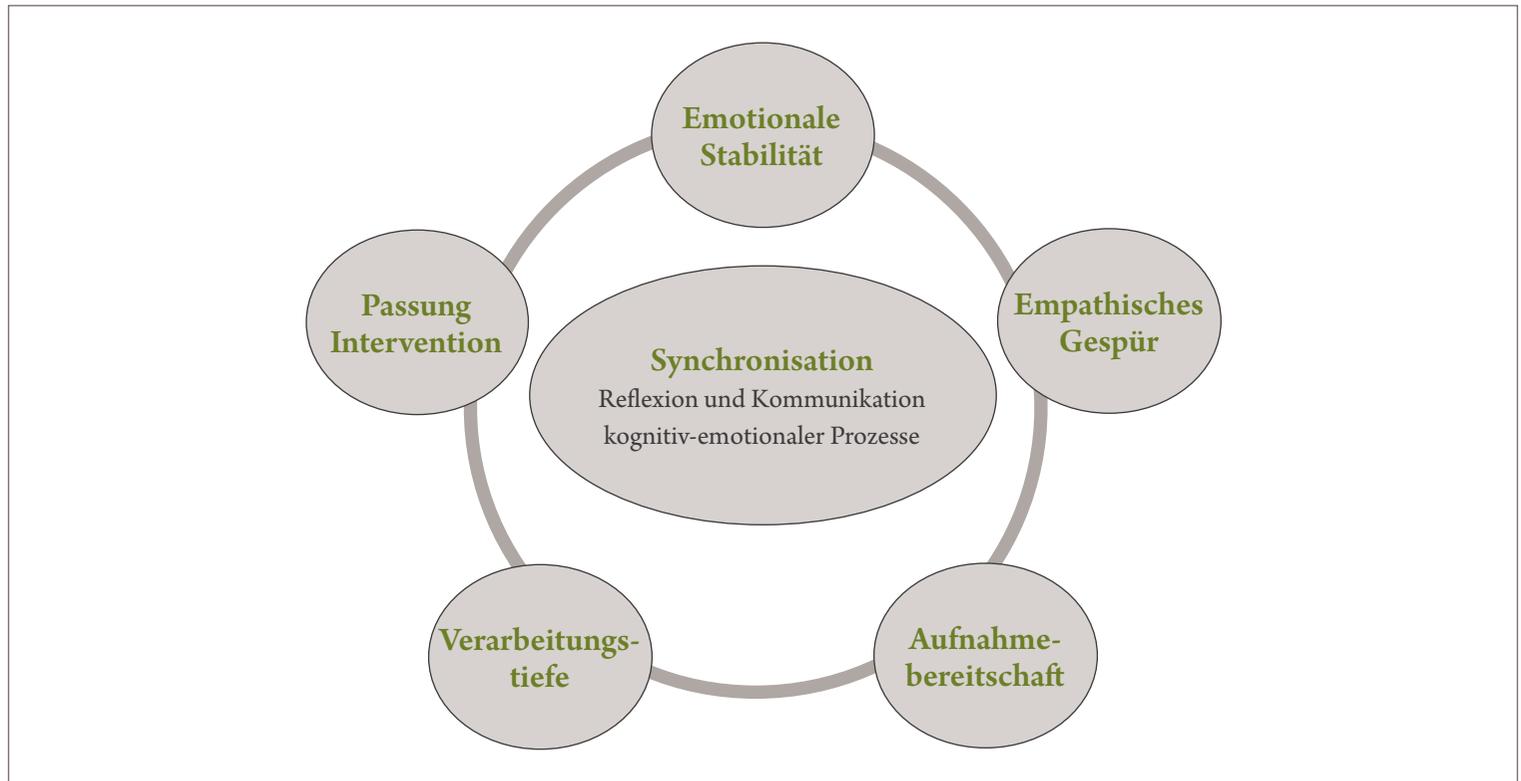


Abb.: Fünf Elemente von Synchronisation im Coaching-Prozess

### Passung der Interventionen

Mit Interventionen ist hier die gesamte Vielfalt von Fragetechniken bis hin zu umfangreichen Methoden (wie z.B. Aufstellungen) gemeint. Fragen können sehr unterschiedliche Intentionen beinhalten: von Interesse bis hin zur Anregung der Selbstreflexion. Neben der passenden Auswahl an Interventionen ist ebenso das *Zeitgefühl* im Gespräch und im gesamten Coaching-Prozess entscheidend. Der Coach benötigt ein Gespür dafür, in welcher Phase und auf welche Weise das System auf Interventionen reagiert (Strunk & Schiepek, 2014). Dies kann der Fall sein, wenn z.B. die Zeit drängt, aber noch etwas Unausgesprochenes im Raum steht. Es kann auch die Frage nach dem passenden Moment für eine konfrontative Frage sein, ohne den Klienten durch diese frühzeitig zu überfordern.

Der Klient sollte den übergeordneten Zweck einer bestimmten Methode und die Intention des Coachs verstehen, um sie als sinnvoll zu erachten. Der *Sinn und die Transparenz des Vorgehens* stehen hier im Fokus. Auch sollten die eingesetzten Interventionen zum Stil, der Haltung und dem Menschenbild des Coachs

passen, um authentisch zu sein. Die Passung zeigt sich z.B. daran, dass der Coach sie gut und selbstsicher erklärt oder der Klient interessiert und motiviert reagiert. Ansonsten sollte der Coach über ein so breites Methodenrepertoire und eine Flexibilität verfügen, dass Interventionen variiert werden können, bis der Klient mitgehen kann.

### Aufnahmebereitschaft

Zur Synchronisation ist es außerdem wichtig, dass beide Beteiligten eine *offene Haltung gegenüber den Äußerungen des jeweils anderen* haben und diese akzeptieren – der Coach für die Erzählungen und Fragestellung des Klienten und der Klient für die Impulse des Coachs. Je größer die Selbstöffnung ist, desto mehr Einblick bekommt das Gegenüber in die inneren Verarbeitungsprozesse. Öffnet sich z.B. der Klient mit einer zaghaften Bemerkung zunächst nur leicht, sollte der Coach dafür aufnahmebereit sowie achtsam sein und diese nicht zu schnell übergehen, sondern damit weiterarbeiten.

Für den Coach ist es wichtig, dass er aufnahmebereit für die Gefühlswelt und Perspektiven des Klienten ist sowie selbstreflexiv

bleibt. Die Stimmung, Ziele, Motivation, Bedürfnisse etc. des Coachs fließen ebenso in die Synchronisation ein und müssen daher auf der Metaebene beobachtet (self-relatedness) und ggf. zur Prozesssteuerung genutzt werden (Orlinsky et al., 2004).

### Verarbeitungstiefe

Die Verarbeitungstiefe beschreibt die *Intensität, mit der das Coaching-Thema bearbeitet wird*. Dabei geht es eher um zyklische, nicht lineare Lernschleifen. Der Coach muss also wahrnehmen, wie sehr der Klient mit seinem Anliegen und inneren Suchprozessen beschäftigt ist. Ist er z.B. bereit, die Ursache bei sich zu suchen und unangenehme Sachverhalte zu reflektieren? Die Gefühle, die diese Reflexionsprozesse begleiten, sowie die emotionale Expressivität stehen hier im Fokus. Außerdem drückt sich in der Verarbeitungstiefe aus, inwiefern der Klient in der Lage und bereit ist, das Problemempfinden nachzuerleben, um bestehende Muster verändern zu können. Durch eine entsprechende Verarbeitungstiefe können Ursachen und Zusammenhänge des Anliegens erkannt und neue Muster ausgebildet werden, die zu veränderten Perspektiven, Wahrneh-



mungen oder emotionalen Einschätzungen sowie Verhaltenstendenzen führen.

Mit Blick auf die beschriebenen fünf Elemente von Synchronisation wird insgesamt deutlich, dass sie im vielschichtigen Interaktionsprozess *nur analytisch* voneinander getrennt werden können. In ihrer Wechselseitigkeit entstehen Synchronisationsmuster in der Kommunikation, die praktisch gleichzeitig von allen Elementen geprägt sind. Außerdem ist die Systemgrenze zwischen dem sozialen Coaching-System sowie des jeweiligen innerpsychischen Systems von Coach und Klient fließend. Daher sollten für eine gelingende Synchronisation stets die Sensibilität und Reflexion intrapsychischer Prozesse sowie die Art der Kommunikation Beachtung finden.

### Die Rolle von Emotionen in der Kommunikation

Interindividuelle Synchronisation drückt sich kommunikativ aus: verbal wie auch nonverbal (Friesenhahn, 2017). Die eigenen Emotionen, die persönliche Einstellung sowie die Haltung finden damit Ausdruck in der Interaktion im Coaching. In sogenannten Mikroausdrücken werden Emotionen z.B. so schnell gezeigt, dass sie nur unbewusst wahrgenommen werden. Daher ist es nicht nur notwendig, in der Interaktion eine Synchronisation anzustreben, sondern ebenso in der eigenen Person – also *intraindividuell* (Friesenhahn, 2017). Gleichzeitig verlaufen diese Prozesse so schnell und so vielschichtig, dass eine rein kognitive Verarbeitung gar nicht möglich ist, sondern ebenso eine intuitive, emotionale Verarbeitung notwendig wird (Friesenhahn, 2017):

- » Emotionale Bewusstheit ermöglicht die gezielte Wahrnehmung und Reflexion eigener Gefühle, um sie aus Sicht des Coachs zur Prozesssteuerung nutzen zu können. Aus Sicht des Klienten ist hier auch eine Emotionsregulation wichtig, um sich z.B. von zu starken Gefühlen wie Angst oder Selbstzweifel nicht blockieren zu lassen.
- » Empathie als Prozess wechselseitigen Hineinversetzens (kognitiv) und Hineinfühlens (affektiv) in die Emotionen des Gegenübers ermöglicht das empathische Gespür.

- » Intuition umfasst eine holistische Wahrnehmung, die Komplexität reduziert und Details zu einem Bild integriert. Sie drückt sich in Handlungswissen (implizitem Wissen) aus, das auf Erfahrungen beruht und mit Gefühlen verknüpft ist, z.B. durch ein Gefühl der Stimmigkeit. Intuition beeinflusst die Methodenauswahl des Coachs und damit die Passung der Interventionen. Doch auch ein plötzlicher Geistesblitz des Klienten oder dessen Gefühl der Stimmigkeit eines Lösungsansatzes sind Formen von Intuition. Intuitive Urteile können unzutreffend sein, weshalb die kritische Überprüfung auf Basis expliziten Wissens nötig ist.
- » Somatische Marker, als körperbezogener Anteil von Intuition, werden umgangssprachlich als Bauchgefühl bezeichnet. Es kann sich hemmend oder fördernd, unbewusst oder bewusst auf Entscheidungen auswirken. Daher sind die Reflexion und der bewusste Einbezug zur Entscheidungsfindung nötig. Im Coaching sind sie z.B. bei der Einschätzung des Gesagten, der Erarbeitung einer Vision oder Zielklärung relevant.

Zur gelingenden Synchronisation sind somit *kognitive und emotionale* Verarbeitungsprozesse gleichermaßen von Bedeutung. Für ein wirkungsvolles Coaching ist es daher von Seiten des Coachs nötig, für diese Kanäle sensibel zu sein, doch ebenso den Klienten zur entsprechenden Selbstreflexion anzuregen.

### Krisen gehören zum Interaktionsprozess

Da der Beziehungsbegriff eher mit Harmonie und Stabilität assoziiert wird und kein einheitliches Beziehungsverständnis vorherrscht, wurde hier das Prinzip der Synchronisation erläutert. Das Miteinander im Coaching organisiert sich selbst, ebenso wie andere Systeme durch De- und Restabilisierung (Friesenhahn, 2017). Neben dem Gefühl einer vertrauensvollen Basis sind auch Krisen im Interaktionsprozess normal und sogar notwendig, denn eine zu starke Einstimmung aufeinander würde kaum Flexibilität und Ergebnisoffenheit erlauben. Für diese komplexe Interaktion sind sowohl kognitive wie auch emotionale Infor-

mationsverarbeitungsprozesse wichtig. Weder Methodenwissen allein, noch pure Intuition oder Gefühl reichen aus. Synchronisation ist für die Wirksamkeit eines Coachings elementar und grundlegend. Der Aufbau von Synchronisationskompetenz erfordert damit eine fundierte Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung, den Bedürfnissen und Motiven, den typischen Verhaltensweisen und die Klarheit über die eigene Wirkung als Coach. Dies ist nötig, um sich einerseits auf das Gegenüber „einschwingen“ zu können und andererseits keine Authentizität einzubüßen. Äquivalent sollten Coaches den wissenschaftlichen Kontext kennen und diesen mit Intuition und Erfahrung anreichern, sodass beides zum Expertentum verknüpft werden kann. Daher ist es wichtig,

dass Weiterbildungen neben Methoden- und Fachwissen auch die Wahrnehmung für die emotional-intuitive Perspektive im Coaching sensibilisieren. Dazu gehört es zudem, sich mit der eigenen Kommunikationsweise auseinanderzusetzen. Gegenseitiges Verständnis, eine synchrone Kommunikation, ist der Schlüssel, um Selbstorganisation im Coaching zu ermöglichen und so die Problemlösung zu fördern. Dies dürfte künftig nicht nur face-to-face relevant sein, sondern auch in digitalen Formen an Bedeutung zunehmen.

### Literatur

- » **Altmann, Uwe (2013)**. *Synchronisation nonverbaler Verhaltens*. Wiesbaden: Springer.
- » **Friesenhahn, Johanna (2017)**. *Kommunikation als Basis wirkungsvoller Führungskräfte-Coachings*. Wiesbaden: Springer.
- » **Gumz, Antje (2015)**. Die Bedeutung von Krisen in der therapeutischen Beziehung. In Isa Sammet, Gerhard Dammann & Günter Schiepek (Hrsg.), *Der psychotherapeutische Prozess* (S. 41–52), Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Orlinsky, David E.; Ronnestad, Michael H. & Willutzki, Ulrike (2004)**. Fifty years of psychotherapy process-outcome research. In Michael J. Lambert (Hrsg.), *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (S. 307–389), New York: Wiley.
- » **Rogers, Carl R. (2013)**. *Therapeut und Klient*. Frankfurt: Fischer.
- » **Schiersmann, Christiane; Friesenhahn, Johanna & Wahl, Ariane (2015)**. *Synergetisch beraten im beruflichen Kontext*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Strunk, Guido & Schiepek, Günter (2014)**. *Therapeutisches Chaos*. Göttingen: Hogrefe.

### Die Autorin



Foto: Timo Hecht, Fotostudio Thomas

Dr. Johanna Friesenhahn, M.A. ist selbstständig als Coach und Trainerin tätig sowie Partnerin bei Sentru Leadership GmbH. Sie promovierte an der Universität Heidelberg über wirkungsvolle Kommunikation im Führungskräfte-Coaching. Nun verknüpft sie ihre theoretische Expertise mit praktischen Anliegen und unterstützt ihre Klienten darin, beruflich genau das zu tun, was sie lieben.

[www.johanna-friesenhahn.com](http://www.johanna-friesenhahn.com)

# Coaching zur beruflichen Wiedereingliederung

## Perspektivberatung nach Schicksalsschlägen

Von **Tanja Eggers**

*Viele Menschen neigen dazu, glauben zu wollen, ein Schicksalsschlag könne sie persönlich nicht treffen. Eine Art Selbstschutz. Doch was ist, wenn sich das Leben doch von heute auf morgen – schlagartig – ändert? Wie schafft es der Betroffene, eine neue – auch berufliche – Perspektive zu sehen? Die Leadership-Komponente: Welches Coaching braucht die Führungskraft, um einen gesundheitlich angeschlagenen Mitarbeiter zu begleiten? Die Perspektivberatung unterstützt dabei, den Blick zu öffnen und unterschiedliche Sichtweisen einzunehmen, damit eine berufliche Wiedereingliederung gelingen kann.*

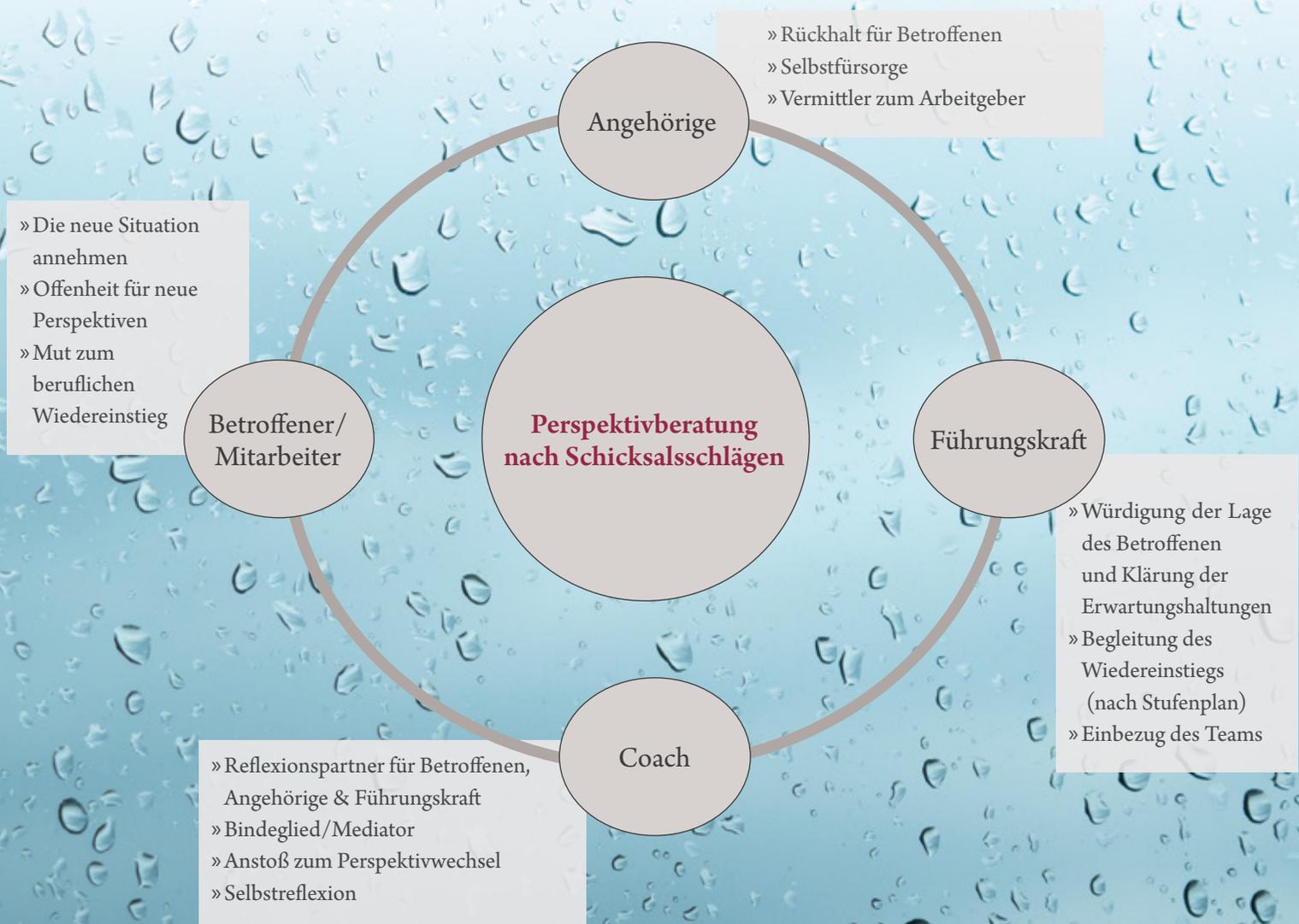


Abb.: Vier Perspektiven des Coachings zur beruflichen Wiedereingliederung nach Schicksalsschlägen

Manche Richtungswechsel sind geplant, andere kommen überraschend und ungewünscht. Plötzlich steht man vor einer grundlegenden Neuorientierung nach einem beruflich, gesundheitlich oder persönlich bedingten Einschnitt. Wenn z.B. das Thema Krankheit plötzlich die Lebensplanung dominiert, hat man schnell das Gefühl, man habe das Leben nicht mehr im Griff. Man sehnt sich nach Normalität und gesicherten Abläufen im Privat-, aber auch im Arbeitsleben.

### Perspektivwechsel

Ein Schicksalsschlag, aus dem massive Gesundheitsbeeinträchtigungen resultieren, erschüttert nicht nur die erkrankte Person, die sich in ihrer Selbständigkeit stark eingeschränkt fühlt, sondern auch die ihr nahestehenden Personen, die völlig neue Herausforderungen zu meistern haben. Menschen, die aufgrund eines Schicksalsschlags beeinträchtigt sind, fällt es erfahrungsgemäß schwer, nach längerer Zeit der Abwesenheit von der Arbeit mit ihrem Arbeitgeber über die Frage der Wiedereingliederung zu sprechen. Auch für den Arbeitgeber bzw. den Vorgesetzten des Betroffenen kann die Wiedereingliederung seines Mitarbeiters herausfordernd sein.

Um sich in andere hineinzuversetzen, sind Empathie und die Offenheit für einen Perspektivwechsel unumgänglich. Dieses Hineinversetzen in die Situation und Gefühlslandschaft des anderen kann Antwort auf die Frage geben, warum derjenige so reagiert, wie er reagiert. Was heißt das konkret: Ich muss meine gewohnte Perspektive verlassen und mich in die eines anderen begeben, um ihn und seine Handlungen verstehen zu können. Dies fällt uns im Alltag oft gar nicht so leicht, denn der Wechsel der Blickrichtung kostet Energie und ist für viele mit einer gewissen Hemmschwelle verbunden, aus der eigenen Komfortzone herauszutreten.

Im Folgenden wird – anhand praktischer Erfahrungswerte sowie eines konkreten Fallbeispiels – geschildert, welche spezifischen Fragestellungen aus den unterschiedlichen Blickwinkeln und Perspektiven zu beachten

sind, damit es zu einem gelingenden *Zusammenspiel aller Beteiligten* im Hinblick auf die berufliche Wiedereingliederung kommen kann.

### Praxisfall

Ein 48-jähriger Mann, verantwortlicher Produktionsleiter, erlitt während der Arbeitszeit einen Schlaganfall. Ein Teamkollege war direkt dabei und hat sehr schnell reagiert, indem er sofort den Notarzt rief. Durch die schnelle Erstversorgung hatte der Mann Glück im Unglück. Bei der anschließenden Rehabilitation wurde deutlich, dass sein Gedächtnis zwar größtenteils funktionsfähig ist, er jedoch schnelle Ermüdungserscheinungen (körperlich und geistig) zeigt und seine Belastbarkeit zum jetzigen Stand nicht mehr für die bisherige Leitungsfunktion ausreicht. Die Ärzte haben dem Patienten eine stufenweise Wiedereingliederung in die Arbeit vorgeschlagen, um zu testen, inwieweit er wieder berufstätig sein kann.

Ziel des Coachings ist es, alle involvierten Seiten durch Reflexionsfragen anzuregen und in die Rolle des anderen hineinzuversetzen, um dadurch gemeinsam zu individuell passenden Lösungswegen zu kommen. Um diesen Perspektivwechsel zu verdeutlichen, wird anhand des Praxisfalls auf folgende *vier Perspektiven* (siehe Abb., S. 32) eingegangen:

1. Die Perspektive des Mitarbeiters (Betroffener)
2. Die Perspektive der Angehörigen
3. Die Perspektive der Führungskraft
4. Die Perspektive des Coachs

#### Perspektive: Mitarbeiter

Viele erkrankte Klienten, gerade in Bezug auf das Krankheitsbild Schlaganfall, weisen den Antreiber „sei stark“ auf. Dies kann sich darin äußern, dass sie Hilfe nicht gerne annehmen, vieles mit sich selbst ausmachen und selten über die Themen reden, die sie belasten. Die Crux: Nun heißt es, nach dem Schicksalsschlag wieder „stark zu sein“ und dennoch Hilfe anzunehmen.

Zunächst ist jedoch folgender erster Schritt für den Klienten wichtig. Dieser kann je nach Schwere der Krankheit Wochen, Monate bis hin zu Jahren dauern: *das Schicksal anzunehmen*. Damit ist gemeint, die Situation nicht zu verleugnen oder dagegen anzukämpfen. Das hat jedoch nichts mit Aufgeben zu tun. Sondern damit, die Situation zu akzeptieren, um dann nach und nach die möglichen Schritte der Veränderung und Verbesserung gehen zu können. Erfolgreiches Annehmen einer Erkrankung hängt davon ab, ob der Betroffene eine positive Grundhaltung zu sich selbst und zu seinen veränderten Lebensmöglichkeiten wiedergewinnen kann.

Im Rahmen des Coachings wird in kleinen „verdaulichen“ Phasen daran gearbeitet, dass der Klient versöhnlich ist, in erster Linie mit sich selbst, aber auch mit dem Umfeld. Es gilt, Bisheriges loszulassen und sich selbst Zeit zu geben – Zeit für Regeneration. Statt die große Lösung zu suchen, macht es zu Beginn viel mehr Sinn, kleine, erreichbare Zwischenlösungen anzustreben. Die ersten Termine waren daher kurz, damit der Klient sich nicht überfordert fühlte und ihm nicht noch zusätzlich seine Belastbarkeitsgrenze widergespiegelt wurde. Es war sehr wichtig am Anfang, *konkret abzugrenzen*: Was kann im Rahmen des Coachings geleistet werden und was ist Aufgabe der Ärzte, Therapeuten, Institutionen? Das Coaching diente in erster Linie dem *Verstandenwerden und der Entwicklung einer neuen Perspektive*. Und dies kann manchmal besser von einer neutralen Person außerhalb des privaten bzw. beruflichen Umfeldes geleistet werden.

#### Stärkenorientierung

Es ist zunächst sehr schwer, den *Ressourcen-Gedanken* des systemischen Ansatzes in Coaching-Gesprächen dieser Art zu platzieren: „Was ist das Gute am Schlechten?“ Denn auf den ersten Blick wirkt es makaber, diese Frage auszusprechen. In kleinen Schritten der Reflexion und der Stärkenorientierung kann es aber zu dem Bewusstsein kommen, dass man plötzlich auf ganz andere, neue Stärken zurückgreifen kann. Hierzu sind jedoch Zeit und Geduld notwendig. Welche Stärken hatte ich? Welche habe ich durch den Schicksalsschlag verloren?

## Wir wissen, was Trainer, Berater und Coachs verdienen! Sie auch?



WeiterbildungsSzene Deutschland 2019  
**Honorar- und Gehaltsstudie  
Trainer, Berater und Coachs**

März 2019, ca. 100 Seiten  
[www.managerSeminare.de/tb/tb-12014](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-12014)

Preis: 99,50 EUR | eBook gratis  
für Abonnenten von **Training aktuell**



**Training aktuell** – viel mehr  
als nur eine Fachzeitschrift

Jetzt einen Monat testen und  
**Honorarstudie kostenfrei** laden.

[www.trainingaktuell.de/testen](http://www.trainingaktuell.de/testen)

Welche habe ich jedoch neu dazugewonnen? Welche möchte ich noch dazugewinnen? Bezogen auf den hier geschilderten Praxisfall wurden diese Reflexionsfragen folgendermaßen beantwortet: Die bisherige große Stärke der Rhetorik war durch eine teilweise Wortaphasie verloren gegangen und somit auch zunächst das Selbstbewusstsein, auf die eigene Sprache als sehr zuverlässiges und effektives Werkzeug zurückgreifen zu können. Dieser Verlust lastete schwer auf dem Klienten, das spürte der Coach. Noch war der Klient nicht soweit, in die Zukunft zu sehen und sich auf Stärken zu fokussieren.

Ziel dieser Coaching-Phase ist es, *die neue Situation in die eigene Sicht der Welt zu integrieren*. Im Praxisfall bedeutete dies, zu akzeptieren, dass nicht mehr alles so geleistet werden kann wie bisher. Eine gedankliche *Abkehr von der bisher stark verankerten Leistungsorientierung* des Klienten war notwendig. Aber auch ein *Erkennen, dass die veränderte Situation zugleich positive Seiten haben kann*, ist wichtig. Durch einen Schicksalsschlag wird die Endlichkeit des Lebens bewusst(er) und oft gibt es dadurch nicht nur fremdbestimmte, sondern auch selbstbestimmte Veränderungen im Leben.

### Zukunftsperspektive

Erst wenn tiefgreifende Fragen (Was will ich? Was kann ich?) für einen selbst geklärt sind, kann auf dieser Basis aufgesetzt werden, *um sich Gedanken um die berufliche Zukunft zu machen*. In dieser Situation stellen sich viele Fragen: Kann ich an meinem Arbeitsplatz auch in Zukunft wieder voll arbeiten? Muss vielleicht etwas an der Arbeitsorganisation geändert werden, damit ich weniger belastet werde? Sollte der Arbeitsplatz anders eingerichtet werden? Und vor allem folgende wichtige Schlüsselfragen gilt es, zu beantworten: Welche Verantwortung möchte bzw. kann ich zukünftig noch tragen? Wo heißt es, loszulassen? Welche Aufgaben, die mir einen Sinn geben, kann ich verrichten? Diese Fragen wurden vom Klienten mit Unterstützung des Coachs reflektiert, mit dem Ergebnis, dass der Klient sich von dem Gedanken löste, er „muss“ wieder in eine Leitungsfunktion. Er hat sich selbst stark unter Druck gesetzt und wollte

niemanden enttäuschen, sondern weiterhin pflichtbewusst seine Rolle einnehmen. Ermüdungserscheinungen und Konzentrationschwierigkeiten ließen sich aber nicht wegdiskutieren. Es brauchte jedoch Zeit, dies – wenn auch zunächst eher widerwillig – akzeptieren zu können. Die Reflexion führte letztlich zu der Perspektive, zukünftig keine Leitung des bisherigen Teams, sondern die Rückkehr als Teammitglied mit Fachaufgaben anzustreben. Dies sollte in Teilzeit erfolgen, beginnend mit drei Stunden am Tag.

Erst wenn diese Fragen vom Klienten beantwortet werden können, sollte das Gespräch mit dem Arbeitgeber gesucht werden. Denn Klienten brauchen erst selbst Klarheit, damit sie ihre Interessen im Gespräch vertreten können.

### Perspektive: Angehörige

Wenn ein Schicksalsschlag einen Menschen im engsten Umfeld trifft, sind die Angehörigen oft wertvolle Stütze. Meistens geraten sie mit ihren Gefühlen jedoch in den Hintergrund, da sich alles um den Kranken dreht. Die Angehörigen müssen lernen, dass Verständnis, Geduld und langer Atem von nun an auf der Tagesordnung stehen. Viele Angehörige fühlen sich dabei alleingelassen, weil sie selten jemanden finden, der die eigenen Gefühle und Nöte teilt. Bei dieser Perspektive ist es zunächst wichtig, den Angehörigen zu spiegeln, dass *Selbstfürsorge und innere Balance* wichtig sind und sie sich auch Hilfe nehmen dürfen.

In der anschließenden Reflexion ist es wichtig, die Angehörigen durch den Perspektivwechsel *erleben zu lassen, was ihre Handlungen beim Klienten auslösen* können, vor allem dann, wenn die Angehörigen zu übergroßer Vorsicht und Fürsorge neigen. Im Praxisfall wurde dies anhand eines Rollenspiels verdeutlicht: Der Coach ging in die Rolle der Angehörigen (Ehefrau) und diese sollte in der Rolle des Klienten erleben, wie man sich fühlt, wenn einem plötzlich alle Entscheidungen abgenommen werden. Es bestand die Gefahr, in die Rolle der „Krankenschwester“ zu fallen, was bei Klienten zu Unsicherheit oder zu Aggressionen führen

kann. Zu vermeiden galt es, dass der Klient in seiner Patientenrolle aufgeht, denn dann ist der Wille zur Veränderung nur noch sehr gering. Der Coach ermutigte die Angehörige darin, den Betroffenen nicht zu schonen und ihm nicht alles abzunehmen, sondern bewusst zu entscheiden: Welche Themen belasse ich beim Betroffenen und wie kann ich ihn darüber auch wieder ermutigen und fördern?

Die Angehörigen können zum *Bindeglied zwischen dem Klienten und dessen Arbeitgeber* werden. Im Praxisfall hat die Ehefrau die Wiedereingliederung anfangs eng begleitet und stand für die Firma als Ansprechpartnerin zur Verfügung. Es empfiehlt sich als Angehöriger, bei gemeinsamen Gesprächen mit dem Vorgesetzten zum Start dabei zu sein, um Informationen aus erster Hand zu erhalten und von zu Hause aus zusätzlich unterstützen zu können. In der Reflexion mit der Ehefrau stellte der Coach fest, dass sie diese Empfehlung sehr positiv aufnahm. Doch ihr war bewusst, dass auch hier die Balance wichtig ist: Wie stark mische ich mich ein und wo belasse ich die Verantwortung bei der Führungskraft und beim Betroffenen? Vorweggenommen ist hier zu erwähnen, dass die Führungskraft im Praxisfall sehr dankbar war, zu wissen, dass zu Hause ein Partner ist, der hinter dem Betroffenen steht, die Vorgehensweise stützt und als zusätzlicher Motivator wirkt.

### **Perspektive: Führungskraft**

Eine erfolgreiche Wiedereingliederung nach einer schweren Krankheit hängt von vielen Faktoren ab und überfordert teilweise nicht nur den Klienten, sondern auch die betroffene Führungskraft und Organisation, welche plötzlich mit neuen Themen konfrontiert wird. Eine wichtige Weichenstellung für das Gelingen der Reintegration ist das *Rückkehrgespräch* zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Beim ersten Gespräch sollte im Vordergrund stehen, dem Mitarbeiter Vertrauen und Unterstützung im Genesungsprozess zu signalisieren.

Aufgabe des Coachs im Zuge der beruflichen Wiedereingliederung ist es, situativ zu dieser speziellen Führungssituation zu beraten und

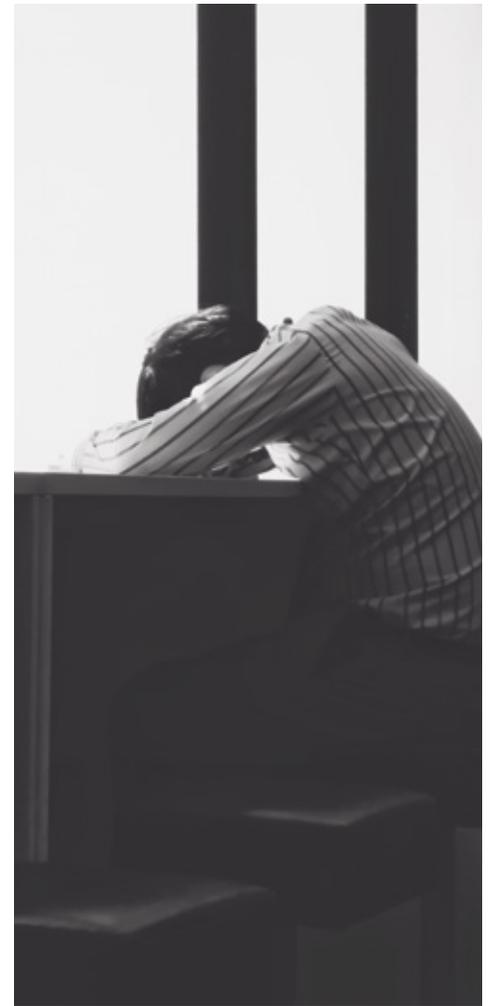
u.a. das Rückkehrgespräch vorzubereiten. Oft *treffen hier unterschiedliche Ängste aufeinander*. Die Führungskraft hat Bedenken, wie sie den Erstkontakt nun nach längerer Abwesenheit des Mitarbeiters wieder aufnehmen soll, wie der Mitarbeiter reagiert. Sie fühlt sich überfordert. Dies zeigt sich bei manchen daran, dass sie in Mitleid kippen, andere zeigen ungewollte Härte und nehmen dies gar nicht wahr. Der Mitarbeiter hat ebenfalls Angst vor dem Erstkontakt. Wie reagiert der Chef? Wie reagieren die Kollegen? Wie verkrafte ich die Anspannung?

Angst lähmt und verhindert den Zugriff auf die Kompetenzen. Eine denkbar schlechte Ausgangssituation für das Gespräch, daher sollte Zeit in die Vorbereitung gesteckt werden und sich intensiv *im Vorfeld* mit den Themen auseinandergesetzt werden. Oft ist die Führungskraft zum ersten Mal mit der vorliegenden Erkrankung konfrontiert, daher ist es zunächst Aufgabe des Coachs, Hintergrundinformationen hierzu zu vermitteln.

### **Wiedereingliederungsplan**

Im Praxisfall stellte der Coach vorab gemeinsam mit der Führungskraft sicher, dass das Gespräch auf Augenhöhe und in einer partnerschaftlichen Grundhaltung verlaufen sollte, mit Zuhören und Nachfragen. Wichtig ist, dass Wertschätzung spürbar ist. Nur so kann ein *offener, vertrauensvoller Austausch der gegenseitigen Erwartungshaltungen* erfolgen: Was kann geleistet werden? Wo sind die jeweiligen Grenzen? Sowohl die Grenzen des Klienten, die Grenzen der Führungskraft als auch die Grenzen der Organisation? Auf Basis dieser Reflexionsfragen wurde ein Wiedereingliederungsplan vorbereitet, um einen individuell angemessenen Übergang ins Arbeitsleben stufenweise zu gestalten. Der Plan sah vor:

- » Beginn und voraussichtliches Ende der Maßnahme.
- » Festsetzung der wöchentlichen Arbeitsstunden und der Arbeitsstunden pro Tag bei Beginn des Wiedereinstiegs: Der Start wurde mit drei Stunden definiert.
- » Alle zwei Wochen erfolgte eine neue Stufe mit einer weiteren Arbeitsstunde.
- » Auflistung der gemeinsam abgestimmten



Arbeiten. Hier wurde aufgeführt, was aktuell während der Wiedereingliederung zumutbar und was erst zu einem späteren Zeitpunkt denkbar ist. Noch bestehende gesundheitliche Einschränkungen wurden ebenfalls festgehalten.

- » Es wurde ein Blockmodell vereinbart, damit parallele Rehabilitationsmaßnahmen (z.B. Physiotherapie) weiterhin zu den gewohnten Zeiten wahrgenommen werden konnten.

In der Regel dauert eine stufenweise Wiedereingliederung zwischen sechs Wochen und sechs Monaten. Sie dient der Erprobung und dem Training der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten am bisherigen Arbeitsplatz. In diesem Fall wurde der Stufenplan auf drei Monate ausgerichtet.

Für beide Seiten – Führungskraft sowie Mitarbeiter – ist es wichtig, anzuerkennen, dass zukünftig mehr *Flexibilität* notwendig ist: in

der Definition der Arbeitszeit, aber auch beim Reagieren auf bestimmte Situationen. Dies war ein Punkt, in dem der Coach erneut begleitend hinzugezogen wurde, nachdem der Stufenplan bereits einige Wochen in Umsetzung war. Es wurde im Gespräch gemeinsam herausgearbeitet, dass der Plan zu ehrgeizig war. Der Mitarbeiter hatte sich – möglicherweise durch den Antreiber „sei stark“ und seine bisherigen Verhaltensmuster forciert – überschätzt und war täglich sehr müde und erschöpft. Im Ergebnis litt die Arbeitsqualität selbst bei einfachen Tätigkeiten. Gemeinsam wurde nochmals geprüft, was sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter sinnvoll erschien. Die Arbeitszeit wurde um eine Stufe zurückgedreht. Die zeitlichen Abstände zwischen den Stufen wurden vergrößert. Der Fall zeigt auf, dass der Stufenplan kein fester Vertrag ist. Er kann und sollte, wenn die Wiedereingliederung langsamer oder schneller als erwartet verläuft, individuell angepasst werden.

#### Einbezug des Teams

Damit die Wiedereingliederung des Klienten in die Organisation gelingen kann, ist der rechtzeitige Einbezug des Teams zu empfehlen. Denn auch in diesem kann es Unsicherheiten geben. Aufgabe der Führungskraft ist es, diese *Verunsicherungen zu spüren, wahrzunehmen und aktiv anzusprechen*, um gemeinsam mit dem Team die neue Situation vorzubereiten und alle Kollegen einzubeziehen. Der Coach hat diese Situation mit der Führungskraft gedanklich durchgespielt und sie auf mögliche Fragen aus dem Team vorbereitet. Vor der Rückkehr des Kollegen wurde daher eine Teamsitzung einberufen. Die offene Kommunikation und der offene Umgang mit der für alle ungewohnten Situation sind hier ein wichtiges Zeichen und eine große Chance für die Führungskraft, sich im Hinblick auf eine wertorientierte Führung zu positionieren.

#### Perspektive: Coach

Als letzte Perspektive wird auf die des Coachs eingegangen. Auch hier kommt ein Perspektivwechsel zum Tragen. Damit der Coach intensiv beraten und unterstützen kann, ist es notwendig, dass er sich in die Rollen der

Beteiligten hineinversetzt, um die verschiedenen Anliegen verstehen zu können und, wenn dies erforderlich ist, auch *als Mediator einzuspringen*.

Da Themen wie Krankheit und Schicksalsschlag immer auch Gefühle wie Schmerz, Trauer, Verlust oder Angst hervorrufen, ist es notwendig, dass der Coach mit diesen Gefühlen gut umgehen kann. Mitgefühl ist angebracht, aber auf keinen Fall Mitleid, denn dadurch stellt er sich auf eine andere Stufe. Es heißt, mit dem anderen „mitschwingen“, die Situation zu würdigen, aber dennoch bei sich als Coach zu bleiben und die eigene Rolle zu wahren. Dies ist nicht immer einfach und bedarf einiger Reflexion und Supervision zwischen den einzelnen Terminen. Der *Abgrenzung des Coaching-Auftrags vom Therapiefeld* sollte sich der Coach stets vergewissern und sehr sensibel hiermit umgehen.

Es besteht die Gefahr, dass vor allem im Coaching mit kranken Klienten – und dies ist mit Sicherheit menschlich – zu viel Verantwortung übernommen wird. Daher lohnt es sich, zu prüfen: Wie setze ich meine eigene Sprache ein? Dies beginnt schon bei Kleinigkeiten in der Formulierung, die aber auf das Unterbewusstsein große Auswirkungen haben: Statt „Was kann ich für Sie tun?“, besser die Frage stellen: „Wie kann ich Sie auf Ihrem Weg begleiten?“ Denn allein durch diese Formulierung wird deutlich: Verantwortung und Entscheidung liegen beim Klienten.

Der Anspruch des Coachs an sich selbst ist meist sehr hoch, daher ist es sinnvoll, sich bewusst zu machen, dass auch Zuhören eine Dienstleistung ist. Die Rolle „für den anderen da sein und zuhören“ ist einfach und schwer zugleich, da auch hier gewisse Antreiber laut werden können. Noch stärker als sonst im Coaching ist es wichtig, bei einem kranken Klienten *auf die Körperlichkeit und die Körperreaktionen zu achten, Veränderungen wahrzunehmen und auf diese aktiv einzugehen*. Dies ist eine gute, aber auch anstrengende Übung für den Coach, stärker auf seine Intuition als auch auf die Wahrnehmung von Gefühlen bei anderen zu achten.

## Schlusswort

Das Thema Gesundheit gewinnt immer mehr an Bedeutung in der Arbeitswelt. Es lohnt sich als Führungskraft, sich mit dem Thema zu befassen. Dies ist wichtiger Bestandteil der *Leadership-Verantwortung* und schließt Fragen der beruflichen Wiedereingliederung ein, dient aber auch der eigenen Balance, quasi als Selbstschutz.

### Die Autorin

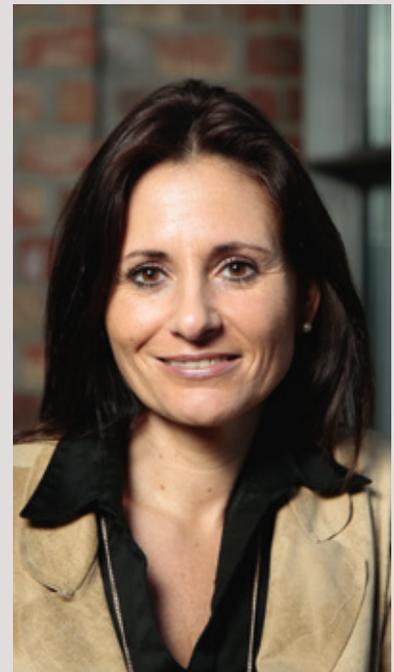


Foto: NUTZMEDIA

Tanja Eggert, Inhaberin von ANCORIS Consulting, Diplom-Betriebswirtin mit über 20 Jahren Berufserfahrung in Industrie und Handel sowie jahrelanger internationaler Führungserfahrung als Prokuristin. Ihr Portfolio bietet Managementberatung im Hinblick auf Unternehmenskultur und werteorientierte Führung, Business-Coaching sowie Perspektivberatung. Aufgrund eines Schicksalsschlags im engsten Umfeld hat sie sich intensiv mit der Thematik Schlaganfall und Rehabilitation befasst.  
[www.ancoris-consulting.de](http://www.ancoris-consulting.de)

## Häufig gestellte Fragen

Coach Dr. Marc Lindart beantwortet Fragen aus der Praxis

### Warum ist die Arbeit mit Ressourcen der Klienten wichtig für ein erfolgreiches Coaching?

Ein ressourcenorientiertes Vorgehen trägt vielfach entscheidend zur Wirksamkeit bei; einigen Studien zufolge ist es sogar einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Je nach Ansatz unterscheidet man beispielsweise in interne und externe Ressourcen. Interne Ressourcen umfassen Persönlichkeitsmerkmale wie etwa Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen; externe Ressourcen beschreiben z.B. Faktoren im Umfeld des Klienten. Interessant ist, insbesondere mit Blick auf die internen Ressourcen, eine mögliche Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartung. Damit wird – vereinfacht gesagt – der Glaube eines Menschen beschrieben, Dinge aus eigener Kraft verändern zu können. Diese Überzeugung wirkt sich in der Regel positiv auf die Veränderungsbereitschaft aus. Zusammen mit der notwendigen Kompetenz führt das häufig zu positiven Ergebnissen – und das kann, bildlich gesprochen, Flügel verleihen. Dabei nehmen Fragetechniken oft eine besondere Rolle ein, weil dadurch der Aufmerksamkeitsfokus des Klienten direkt auf die Ressourcen gerichtet wird. So lassen sich z.B. Stärken und Erfolge herausarbeiten oder persönliche Problemlösungsstrategien identifizieren.

### Ist Ressourcenaktivierung eine reine Technik?

Ein klares „Nein“. Es gibt gewiss viele wirksame Techniken, mit denen sich Ressourcen aktivieren lassen. Wenn ein Coach aber gleichzeitig mit einem defizitorientierten Menschenbild unterwegs ist, könnte es schwierig werden. Was ich damit sagen möchte: Ressourcenaktivierung ist in erster Linie eine Sache der Haltung – einer Haltung, die auf Möglichkeiten blickt und darauf vertraut, dass Menschen über vielfältige Potenziale verfügen.

### Heißt das, im Coaching müssen nur ausreichend stark Ressourcen aktiviert werden?

Auf keinen Fall. In diesem Missverständnis liegt eine große Gefahr der Ressourcenaktivierung. Diese sollte stets maßvoll und der Situation angemessen praktiziert werden. Fokussiert sich der Coach ausschließlich auf die Ressourcen, während der Klient in einem tiefen Problemerleben steckt, würde sich dieser wahrscheinlich nicht ernstgenommen fühlen. In einer Weiterbildung habe ich hierfür mal die Bezeichnung „gnadenlose Ressourcenorientierung“ gehört – ein sehr treffender Begriff. Vielmehr gilt es, den Klienten dort abzuholen, wo er steht, und das ist nicht selten ein reales Problem. Im Laufe des Coachings verschiebt sich der Fokus oft stärker in Richtung Ressourcen. Zudem sind Entwicklungsprozesse sehr komplex und multifaktoriell; für erfolgreiche Veränderung spielen viele weitere Faktoren eine wichtige Rolle. Dazu gehören u.a. eine wertschätzende und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung, die Klärung von Zielen sowie das Anregen von Reflexionsprozessen. Darüber hinaus kann aber auch die Organisation, in der ein Klient tätig ist, zu einem erfolgreichen Coaching beitragen, etwa durch die Bereitstellung von (finanziellen) Ressourcen für das Coaching oder die Unterstützung des Vorgesetzten, z.B. durch positives Feedback hinsichtlich wahrgenommener Veränderungen. Und ganz wichtig: Als Coach kann man immer nur nach bestem Gewissen Angebote und einen Rahmen bereitstellen; für die Umsetzung trägt der Klient die Hauptverantwortung. Hier zeigt sich, dass Klienten mit Eigenschaften wie Engagement, Offenheit und Beharrlichkeit maßgeblich zum Erfolg eines Coachings beitragen können.

### In letzter Zeit ist immer häufiger von „agiler Führung“ die Rede. Gibt es eine Verbindung zur Ressourcenorientierung?

Es gibt hier einige interessante Schnittmengen: Agile Führungskräfte agieren in hohem Maße potenzialfokussiert und fördern Selbstverantwortung sowie Entwicklung. Dazu braucht es eine spezifische Haltung, die sich u.a. durch einen ressourcenorientierten Blick auszeichnet und auf dieser Grundlage wirksame Kooperation gestaltet. Man könnte also sagen: Auch agile Führung ist zum Teil eine Frage der (ressourcenorientierten) Haltung.

### Der Autor



Foto: Jakob Kamender

Dr. Marc Lindart ist seit mehr als zehn Jahren in Business-Coaching und Organisationsberatung tätig. Sein Motto: „Den Blick auf die wirksamen Dinge richten!“ Er begleitet Führungskräfte und Potenzialträger in anspruchsvollen Veränderungsprozessen. Publikation u.a.: „Was Coaching wirksam macht – Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus“ (Springer Verlag, 2016).

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

[www.coach-datenbank.de/coach/marc-lindart.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/marc-lindart.html)



## Unternehmenskultur im Kontext der Flüchtlingsdebatte

Studie zur Veränderung der Unternehmenskultur durch die Flüchtlingsdebatte  
und durch die Beschäftigung von Flüchtlingen

*Von Vanessa Kahles*

*Coaching wird vorwiegend als individuelle Entwicklungsmaßnahme verstanden. Zunehmend setzt sich jedoch die Ansicht durch, individuelles (Führungskräfte-)Coaching könne auch im Rahmen von Unternehmenskulturentwicklung begleitend oder Anstoß gebend eingesetzt werden. So auch im vorliegenden Beitrag, der sich mit der Frage befasst, wie Unternehmen innerbetrieblichen Konflikten und Kulturveränderungen begegnen können, die mit der Beschäftigung Geflüchteter bzw. der allgemeinen Debatte um die Aufnahme Geflüchteter zusammenhängen. Eine empirische Studie dient als Grundlage der Überlegungen.*

2015 erreichten nach Angabe des Bundesinnenministeriums rund 890.000 Flüchtlinge die Bundesrepublik. Seither wird die Flüchtlingskrise in der Politik und der Gesellschaft sehr kontrovers diskutiert. In diesem Zusammenhang erfolgte im Zeitraum vom 13. bis 19.09.2016 eine schriftliche Online-Befragung. Ziel dieser Befragung war es, herauszufinden, inwiefern sich die Kultur durch die Flüchtlingsdebatte und durch die Beschäftigung von Flüchtlingen in Unternehmen verändert hat. 1.000 Beschäftigte wurden befragt. Hiervon waren 53,5 Prozent weiblich und 46,5 Prozent männlich. Die Altersspanne reichte von 18 bis über 60 Jahren. Bei den Befragten handelte es sich um Beschäftigte aus Unternehmen des Finanzwesens, des Gesundheitswesens, der Fertigungsindustrie, des Einzelhandels und des öffentlichen Dienstes. Die Verteilung der Befragten auf diese Branchen betrug dabei jeweils 20 Prozent. Es wurden Unternehmen aus den neuen (17 Prozent) und den alten Bundesländern (83 Prozent) befragt. Die Unternehmen wiesen Mitarbeiterzahlen von 100 bis über 250.000 auf. Die Ergebnisse werden anhand der folgenden vier Hypothesen diskutiert und jeweils Ableitungen bezüglich der Einsatzmöglichkeiten von Coaching vorgenommen:

1. Flüchtlingsdebatte erzeugt Konflikte
2. Zusammenarbeit wird beeinflusst
3. Vorbildfunktion der Führungskraft
4. Veränderung der Unternehmenskultur

### Hypothese 1: Flüchtlingsdebatte erzeugt Konflikte

849 Befragte äußerten eine Meinung zu ihrem Empfinden der Aufnahme von Flüchtlingen seit 2015. Es wurde gefragt: „Welche Meinung haben Sie dazu, dass Deutschland seit 2015 Flüchtlinge aufgenommen hat?“ 27 Prozent empfinden diese Aufnahme als gut, 54 Prozent als teilweise gut/teilweise schlecht, 18 Prozent als negativ und 1 Prozent haben dazu keine Meinung. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass das Thema umso positiver aufgenommen wird, je älter die Beschäftigten sind. Auf die Frage, wie die Beschäftigten die Flüchtlingsdebatte mit oder innerhalb ihrer Kollegenschaft erleben, antworteten 61 Prozent, dass sie diese als sachlich und konstruktiv wahrnehmen, 34 Prozent erleben sie jedoch als unsachlich und sogar aggressiv.

Von jenen letztgenannten Befragten stimmen 92 Prozent der Aussage zu, dass eine wertschätzende Kommunikation in ihren Unternehmen grundsätzlich sehr wichtig ist. In diesen Unternehmen könnte eine Diskrepanz zwischen der gewünschten und der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur in Bezug auf eine wertschätzende Kommunikation bestehen. Dies weist zudem darauf hin, dass das Wissen um unterschiedliche interkulturelle Kommunikationsschemata nicht vorhanden ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass

eine Veränderung hinsichtlich der Kommunikation stattgefunden hat.

Auf die Frage, woran die Mitarbeiter festmachen, dass die Flüchtlingsdebatte in ihrem Unternehmen die Zusammenarbeit unter den Kollegen negativ beeinflusst, antworteten 47 Prozent, dass es in Teamsitzungen vermehrt zu Debatten kommt. 40 Prozent gaben an, dass einzelne Kollegen Gespräche untereinander vermeiden. 30 Prozent haben das Gefühl, dass die Kooperationsbereitschaft im Team geringer wird und 13 Prozent, dass sich die Ergebnisse in den Teams verschlechtert haben. Zudem verdeutlicht die Befragung, dass 28 Prozent der Befragten bereits Gespräche mit einem Kollegen vermieden oder verringert haben, weil dieser eine andere Meinung zu Flüchtlingen vertritt.

Des Weiteren bestätigen 38 Prozent der Befragten, dass in ihrem Unternehmen aufgrund der Flüchtlingsdebatte Konflikte aufgetreten sind. Diese Konflikte wurden als kontroverse Debatten (73 Prozent), als Bildung von Lagern (33 Prozent), als Mobbing (10 Prozent) und Drohungen (8 Prozent) deklariert. Die Entstehung derartiger Konflikte könnte darauf zurückgeführt werden, dass bisher keine ausreichende Sensibilisierung für die Unterschiede in der kulturellen Kommunikation in Unternehmen stattgefunden hat. Entsprechend zeigt die Befragung, dass Mitarbeiter es befürworten würden, wenn Unternehmen

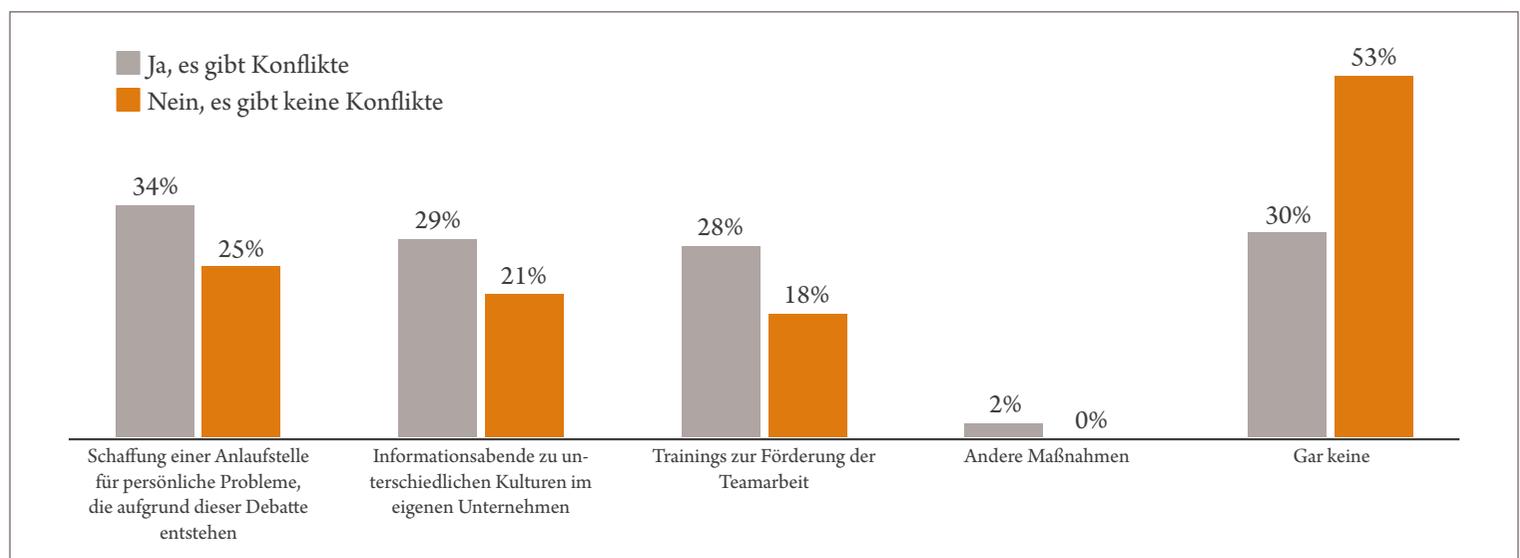


Abb.: Befürwortung von Maßnahmen zur Versachlichung der Debatte



Maßnahmen einsteuern, die eine *interne Versachlichung der Flüchtlingsdebatte* im Berufsalltag ermöglichen (siehe Abb., S. 39). Immerhin 56 Prozent sprechen sich für solche Maßnahmen aus. In Unternehmen, in denen bereits Konflikte aufgetreten sind, schätzen die Mitarbeiter die Notwendigkeit solcher Maßnahmen höher ein, als in Unternehmen ohne Auftreten von Konflikten.

Die Schaffung einer Anlaufstelle für persönliche Probleme, die aufgrund dieser Debatte entstehen, befürworten 29 Prozent der Befragten. Derartige Anlaufstellen sollten durch interne oder externe Coaches betreut werden, die über Kompetenzen im Bereich des *interkulturellen Coachings* verfügen und mit den unterschiedlichen Mitarbeitern *individuelle Wege der Problemlösung* erarbeiten. 24 Prozent der Befragten sprechen sich für Informationsabende zu unterschiedlichen Kulturen im eigenen Unternehmen aus und 22 Prozent wünschen sich Trainings zur Förderung der Teamarbeit. In diesen Unternehmen müsste in der zweiten Phase der Veränderung der Unternehmenskultur eine *kognitive Umstrukturierung auf der Ebene der Werte und Normen* stattfinden, um adäquat mit den auftretenden Konflikten umgehen zu können (Schein, 1995). Durch die von den Mitarbeitern als wichtig empfundenen Maßnahmen könnte zudem eine *Sensibilisierung der interkulturellen Kommunikation* stattfinden.

### **Hypothese 2: Einfluss auf Zusammenarbeit**

Zum Zeitpunkt der Befragung arbeiteten lediglich 12 Prozent der Befragten mit Flüchtlingen zusammen. Von diesen 12 Prozent beurteilen 59 Prozent die Zusammenarbeit als problematisch oder halten es grundsätzlich für schwierig, mit Flüchtlingen zusammenzuarbeiten. 40 Prozent der Befragten, bei denen Flüchtlinge eingestellt wurden, berichten zudem, dass Prozesse, Verfahrens- oder Arbeitsanweisungen durch die Beschäftigung von Flüchtlingen beeinflusst worden sind. Etwa jeder Sechste empfindet diese Beeinflussung als positiv, wohingegen etwa jeder Fünfte diese als negativ empfindet.

Diese Ergebnisse zeigen, dass durch die Flüchtlingsdebatte und die Beschäftigung von Flüchtlingen die Zusammenarbeit in der Kollegenschaft beeinflusst wird. Die Beeinflussung hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen und wird auf die Qualifikationsniveaus und die kulturellen Unterschiede zurückgeführt. Aus diesem Grund sollten Mitarbeiter in multikulturellen Gruppen sich der sozialen und kulturellen Unterschiede bewusst werden und sie als Ausgangsbasis ihrer Zusammenarbeit sehen. Hier muss somit durch die Begleitung eines Coachs im Zuge des sich verändernden Gruppenprozesses ein neuer Denkansatz entwickelt werden (Busch & Schenk, 2005). Ein Coach hat dann die Aufgabe, eine *interkulturelle Öffnung* innerhalb der Forming-Phase des Gruppenprozesses multikultureller Gruppen zu begleiten, um das *kooperative Verhalten und das gegenseitige Verständnis zu fördern*. Mittels unterschiedlicher Methoden und Tools kann er dafür sorgen, dass gegenseitige Erwartungen zu Kommunikation, Motivation und dem Umgang mit Problemen verdeutlicht werden und dies für Mitglieder interkultureller Gruppen Orientierung schafft. Zudem kann sich die Gruppe dadurch auf gemeinsame Deutungsmuster einigen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn *neue Verhaltensregulationen* Ordnung schaffen und der *Prozess durch einen externen und damit dem Thema gegenüber neutralen Coach begleitet* wird (ebd., 2005). An dieser Stelle ist es sinnvoll, den angestellten Geflüchteten ebenfalls bzw. besonders im Rahmen des interkulturellen Coachings zu unterstützen. Da diese Studie jedoch rein auf die Unternehmensperspektive zielt, können hierzu keine gesonderten statistischen Angaben gemacht werden.

### **Hypothese 3: Vorbildfunktion der Führungskraft**

Einige der Fragen dieser Studie beziehen sich auf strukturierte *Hierarchieebenen*, den *Informationsfluss*, die *Feedbackkultur* und das *Vertrauen gegenüber der Führungskraft*. Wie bereits erwähnt, erleben 38 Prozent der Befragten Konflikte in ihren Unternehmen. Kommt es aufgrund der Flüchtlingsdebatte zu internen

Spannungen, wenden sich 71 Prozent der Befragten an ihren Vorgesetzten, an Kollegen, den Betriebsrat, den Geschäftsführer, den Vorstand oder andere Personen im Unternehmen. Für 38 Prozent ist der Vorgesetzte die erste Anlaufstelle, ältere Mitarbeiter wenden sich bevorzugt an den Betriebsrat. Ausgehend von diesen Ergebnissen kann somit die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Führungskräfte und Angehörige des Betriebsrates in ihrer *Vorbildfunktion durch Coaching gestärkt* und befähigt werden müssen. Das Coaching ermöglicht es, Führungskräfte in ihrer *selbstverantwortlichen Handlungsfähigkeit* zu stärken. Zudem sollte der Coach bezüglich der Herausforderungen im Zuge der Flüchtlingsdebatte auf einen systemischen Ansatz achten, der immer wieder die Wechselwirkungen zwischen der Person,

der Gruppen bzw. dem Team, der Organisation und dem Kontext berücksichtigt.

Unabhängig von der Flüchtlingsdebatte erleben 39,5 Prozent der Befragten einen verantwortungsvollen Umgang ihrer Führungskraft mit Konflikten und deren Lösungen, während 60,5 Prozent diesen als teilweise oder gar nicht verantwortungsvoll erleben. Die genannten Ergebnisse zeigen die Wichtigkeit der Führungsrolle klar auf, weshalb die Rolle der Führungskraft als *Führungspersönlichkeit* deutlich gestärkt werden sollte. Denn laut Schein (1995) können Kulturen nur durch Führungspersönlichkeiten gestaltet und verändert werden. Eine Führungspersönlichkeit zeichnet sich in diesem Zusammenhang dadurch aus, dass sie ihre Werte und Prämissen auf eine

Gruppe übertragen kann. Hat die Gruppe Erfolg, etabliert sich die Kultur und wird dadurch als Form der Führung festgelegt. Kommt es zu Anpassungsschwierigkeiten, ist es die Rolle einer Führungspersönlichkeit, aus der ursprünglich initiierten Kultur auszubrechen und evolutionäre Veränderungsprozesse einzuleiten. Auch hier kann Coaching Führungskräfte *bei der Entwicklung zur Führungspersönlichkeit unterstützen*. Ein solches Coaching könnte durch Tools geprägt sein wie dem „Hintergründe erkennen und ansprechen – zur Beziehungsgestaltung für Führungskräfte“-Tool (Leder, 2013) oder dem „Selbststeuerung über Werte“-Tool (Freiin von Elverfeldt, 2013). Während das erste Tool Führungskräfte dazu befähigt, emotionale Intelligenz aufzubauen und die Beziehungsfähigkeit zu verbessern, unterstützt

Kultur-dimension	Ergebnisse der Befragung	Schlussfolgerung
<b>Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 35 Prozent stimmen der Aussage, „dass sie für sich wichtige Informationen rechtzeitig erhalten und sich ausreichend informiert fühlen“, voll und ganz zu, 52 Prozent teilweise, 13 Prozent nicht.</li> <li>» 24 Prozent äußern Bedarf an Informationsabenden zu unterschiedlichen Kulturen.</li> </ul>	Es sollte Transparenz bezüglich der Flüchtlingsdebatte geschaffen werden, um eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter generieren zu können.
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 38 Prozent erleben aufgrund der Flüchtlingsdebatte Konflikte in ihren Unternehmen.</li> <li>» Kommt es zu internen Spannungen, wenden sich 71 Prozent an ihren Vorgesetzten. Für 38 Prozent dieser 71 Prozent ist der Vorgesetzte sogar die erste Anlaufstelle.</li> </ul>	Die Unternehmenskultur verändert sich dahingehend, dass Führungskräfte über die kulturellen Unterschiede in der Kommunikation und der Zusammenarbeit aufgeklärt und u.a. durch Coaching befähigt werden müssen, ihre Mitarbeiter kulturspezifisch zu führen. Sie sind dafür zu sensibilisieren, mit Konflikten verantwortungsvoll umzugehen, und sollten befähigt werden, Konflikte wertschätzend begleiten zu können.
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 34 Prozent erleben die Flüchtlingsdebatte als unsachlich und sogar aggressiv.</li> <li>» 92 Prozent dieser 34 Prozent stimmen der Aussage zu, dass eine wertschätzende Kommunikation bei ihnen im Unternehmen sehr wichtig ist.</li> </ul>	Die Ergebnisse weisen auf eine Diskrepanz in Bezug auf die gewünschte und die tatsächlich gelebte wertschätzende Kommunikation hin: Die Unternehmenskultur verändert sich hinsichtlich der Kommunikation.
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 22 Prozent äußern eine negative Beeinflussung durch die Beschäftigung von Flüchtlingen.</li> </ul>	Prozesse/Verfahrens-/Arbeitsanweisungen müssen effektiv etabliert werden, sodass sich der (durch Coaching begleitete) kulturspezifische Gruppenprozess auf die Beziehungspflege fokussieren kann.

Tabelle: Veränderungen und Schlussfolgerungen nach Unternehmenskulturdimensionen

das zweite Tool Führungskräfte dabei, sich ihrer inneren Steuerungsgrößen in Bezug auf eigene Werte klar zu werden und damit bewusst umzugehen.

Zudem sollten Führungskräfte das Wissen um die vier Dimensionen der Kulturstandards (Akzeptanz von Machtunterschieden, Integration Einzelner in die soziale Gruppe, Umgang mit Unsicherheit, Orientierung an gesellschaftsspezifischen Wertvorstellungen) nach Hofstede (1993) verinnerlichen, um so Orientierung für Mitarbeiter zu schaffen, die kulturbedingt unterschiedlich geführt werden müssen. Dies geht einher mit der Theorie von Kühlmann (1999), dass sich Führungskräfte an einem kulturalistischen Denkansatz des Führens orientieren sollten. Kühlmann geht davon aus, dass es Führungsaufgaben gibt, die sich von Kultur zu Kultur unterscheiden. Jede Kultur entwickelt somit geteilte Vorstellungen darüber, was als richtiges Verhalten einer Führungskraft und eines Geführten in bestimmten Situationen anzusehen ist und wodurch das Handeln der Beteiligten gesteuert wird.

#### Hypothese 4: Veränderung der Unternehmenskultur

Mittels Kontingenzen zwischen spezifischen Fragen werden einige der oben genannten Ergebnisse im Rahmen dieser Hypothese in den Gesamtzusammenhang unterschiedlicher Aspekte der Unternehmenskultur gebracht. Dafür werden die Dimensionen Informationen, Führung, Kommunikation und Prozesse der Unternehmenskultur in der Tabelle (S. 41) dargestellt.

Die Erkenntnisse zeigen, dass es zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits zu einer Veränderung hinsichtlich einzelner Aspekte der Unternehmenskultur gekommen war. Sie verdeutlichen zudem, dass das Thema der Flüchtlingsdebatte Mitarbeiter beschäftigt und deshalb auch aktiv Maßnahmen eingeführt werden müssen, um die Integration von Flüchtlingen in Unternehmen zu fördern. Aktive Maßnahmen können sich dabei auf Informationsabende und interkulturelle Trai-

nings beziehen. Vermehrt sollten allerdings auch Coachings mit Führungskräften, einzelnen Mitarbeitern oder mehreren Abteilungen erfolgen, um individuelle, unternehmens- und kulturspezifische Problemlösungen generieren zu können – verbunden mit speziellen, parallel hierzu laufenden Angeboten für angestellte Geflüchtete. Dies geht somit einher mit einer aktiven Sensibilisierung hinsichtlich einer Veränderung der Kommunikation und der Befähigung der Führungskräfte, mit diesen Herausforderungen umgehen zu können. Im Zuge der Flüchtlingsdebatte und der vermehrten Beschäftigung von Flüchtlingen in Unternehmen spricht daher viel dafür, dass langfristig gesehen die Veränderung der bestehenden Unternehmenskultur aktiv beobachtet, vorangetrieben und begleitet werden muss, um das Miteinander in Unternehmen effektiv zu gestalten.

#### Die Autorin



Foto: blende11 Fotografen

Vanessa Kahles ist freiberufliche Change-Management-Beraterin, Trainerin und Coach. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung bei der Unternehmensberatung EY und der ThyssenKrupp Schulte GmbH unterstützt sie kleine und mittelständische Unternehmen bei Veränderungsprozessen. Sie konzipiert bedarfsgerechte Kommunikations- und Führungskräfte-Trainings und begleitet Mitarbeiter bei der beruflichen Weiterentwicklung durch Coachings.

[www.vk-changemanagement.com](http://www.vk-changemanagement.com)

#### Literatur

- » **Busch, Karin & Schenk, Birgit (2005)**. Interkulturelle Zusammenarbeit im Team – Ein Erfahrungsbericht. *ZHS*, 1, S. 65–80.
- » **Hofstede, Geert (1993)**. *Interkulturelle Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Gabler.
- » **Freiin von Elverfeldt, Felicitas (2013)**. Selbststeuerung über Werte. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (S. 292–295), Bonn: managerSeminare.
- » **Kühlmann, Torsten M. (1999)**. Das Führen von Mitarbeitern aus anderen Kulturen. In Rudolf Carl Meiler (Hrsg.), *Mittelstand und Betriebswirtschaft* (S. 29–47), Wiesbaden: Gabler.
- » **Leder, Angelika (2013)**. Hintergründe erkennen und ansprechen – zur Beziehungsgestaltung für Führungskräfte. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (S. 247–251), Bonn: managerSeminare.
- » **Schein, Edgar H. (1995)**. *Unternehmenskultur: Ein Buch für Führungskräfte*. New York: Campus.

# Der Gefühls-Kompass

Ein Coaching-Tool von Pia Gerdes



## Kurzbeschreibung

Gefühle blockieren uns, behindern uns, stehen uns im Weg! Dieses Bild ist, gerade im beruflichen Kontext, weit verbreitet. Dabei haben Gefühle eine wichtige Funktion im Umgang mit verschiedenen Situationen, wenn wir in der Lage sind, sie bewusst zu nutzen. Hierfür bedarf es eines guten Zugangs zu ihnen. Der Gefühls-Kompass dient als Orientierung in unserer Gefühlswelt und zeigt zum einen grundlegend auf, welchen Nutzen die Gefühle in der jeweiligen Situation haben. Zum anderen hat der Klient die Möglichkeit, den ganz konkreten Nutzen in der von ihm beschriebenen Situation herauszuarbeiten.

## Anwendungsbereiche

Das Tool ist besonders hilfreich, wenn Klienten eine starke, emotionale Reaktion in bestimmten Situationen beschreiben, die sie nicht gut zuordnen können und die ein jeweils angemessenes Agieren erschwert. Es bietet sich auch an, mit dem Tool zu arbeiten, wenn sich der Klient mit seiner Gefühlswelt auseinandersetzen will.

## Effekte

Mit dem Coaching-Tool hat der Klient die Möglichkeit, einen Zugang zu seinen Gefühlen zu bekommen und diese für sich besser ein-

zuordnen. Gefühle sind keine „Duselei“. Der Ausdruck echter Gefühle ist ein angemessenes Mittel zur Lösung von Problemen. Dabei ist es allerdings zum einen wichtig, zu erkennen, *welches* Gefühl ich erlebe, um zum anderen klar und *bewusst entscheiden zu können*, in welcher Form ich in der jeweiligen Situation reagiere.

## Ausführliche Beschreibung

Bei der Anwendung des Tools sind Kenntnisse der Transaktionsanalyse (TA), aus deren Theorie auch die Grundgefühle nach Eric Berne abgeleitet sind, hilfreich. Stewart und Joines (2015) unterscheiden dabei die Grundgefühle *Angst, Wut, Trauer, Freude und Schmerz*.

Für jedes dieser Grundgefühle gibt es einen Auslöser und eine Funktion. Beispielsweise empfinde ich Angst in einer Situation, die für mich bedrohlich ist. Das Gefühl der Angst hat die Funktion, mich zu schützen, z.B. nicht von einem hohen Dach zu springen, weil dadurch meine Gesundheit und mein Wohlergehen gefährdet sein könnten.

Dem Gefühl der (1) *Angst* werden also der Auslöser *Bedrohung* und die Funktion *Schutz* zugeordnet. Die (2) *Wut* (gelegentlich auch als Ärger bezeichnet) geht auf den Auslöser *Frustration* zurück und erfüllt die Funktion *Veränderung*. Zum Gefühl der (3) *Trauer* gehören der Auslöser *Verlust* und die Funktion *Loslassen*; zur (4) *Freude* der Auslöser *Erfüllung* und die Funktion *Gemeinsamkeit/Stimmigkeit*; zum (5) *Schmerz* der Auslöser *Verletzung* und die Funktion *Heilung bzw. Heilsein* (Tewes, 2011).

Im Coaching geht es darum, gemeinsam mit dem Klienten diesen *Dreiklang von Gefühl, Auslöser und Funktion* durchzuspielen. Damit kann der Klient eine größere Klarheit im Umgang mit seiner Gefühlswelt erreichen und sie sogar bewusst nutzen.

Als Materialien benötigt man etwa 20 Karten. Ein Teil davon wird vorab beschriftet. In welcher Form, wird bei den technischen Hinweisen (S. 46) beschrieben. Empfehlenswert ist es, die Übung mit etwas Platz im Raum auszuführen. So kann der Klient sich jeweils zu dem Gefühl (beschriftet auf einer Karte) stellen und nachspüren, welche Reaktion er bei sich erlebt.

### **1. Schritt: Anliegen klären**

Nachdem der Klient sein Anliegen vorgestellt hat, entscheidet der Coach, ob das Tool zum Anliegen passt. Hilfreich ist es vor allem dann, wenn der Klient einzelne oder wiederkehrende Situationen beschreibt, die ihn in irgendeiner Weise blockiert haben oder die er als unangenehm empfunden hat.

Der Coach beschreibt kurz, dass er gern gemeinsam mit dem Klienten auf die Gefühle

schauen möchte, die in dieser Situation beim Klienten eine Rolle gespielt haben, um herauszuarbeiten, welchen Einfluss diese auf die Situation genommen haben. Dies kann man gut mit dem Sinnbild verbinden, dass es einfacher ist, einen Weg zu finden, wenn man einen Kompass dabei hat. Der Coach beschreibt die Grundgefühle kurz.

Der Klient soll sich gedanklich noch einmal in die von ihm beschriebene Situation begeben. Dabei ist es wichtig, dass der Klient die Gelegenheit hat, sich möglichst intensiv mit der erlebten Situation auseinanderzusetzen, damit er einen Zugang zu den erlebten Gefühlen bekommt. Wichtig ist es, dass auch der Coach einen guten Eindruck davon erhält, wie sich die Situation für den Klienten angefühlt, wie er sie erlebt und empfunden hat. Für einige Klienten ist es hilfreich, bei dieser Reflexion die Augen zu schließen. Der Coach kann mit Hilfe von Fragen unterstützen:

- » Beschreiben Sie bitte noch einmal die Situation so konkret wie möglich.
- » Was war Ihre Aufgabe/Ihr Ziel in der konkreten Situation? Was haben Sie getan?
- » Wer waren die Beteiligten?
- » Wie würde einer der Beteiligten die Situation beschreiben? Was wäre ihm aufgefallen?
- » Wie haben Sie sich in diesem Moment gefühlt?
- » Wo haben Sie das gefühlt? (Im Kopf, im Bauch ...)
- » Wie hat sich das angefühlt?
- » Was war Ihre größte Befürchtung?
- » Warum war die Situation für Sie unangenehm? Was war das Unangenehme daran?

### **2. Schritt: Erkennen des Hauptgefühls**

Im zweiten Schritt geht es darum, zu klären, welches Gefühl in der beschriebenen Situation *am stärksten* war. Dazu legt der Coach die auf die Karten geschriebenen Gefühls-Begriffe (Grundgefühle) mit jeweils etwas Abstand auf den Boden. Es bietet sich dabei an, die Karten in einem großen Kreis auszulegen, um dem Kompass-Bild zu entsprechen und auch genügend Abstand zwischen den einzelnen Karten zu haben. Der Klient hat nun die Aufgabe,

sich an die Karte zu stellen, die er am stärksten empfunden hat, z.B. Wut.

Der Coach fragt nun noch einmal konkreter nach den Empfindungen des Klienten. Fragen, die dabei helfen können:

- » Wie hat sich die Wut angefühlt?
- » Wo (im Körper) konnten Sie das spüren?
- » Was hat das mit Ihnen in der Situation gemacht?
- » Kennen Sie das auch aus anderen Situationen? Was ist da ähnlich? Was ist anders?

Wichtig ist es in dieser Phase, herauszufinden, ob das vom Klienten beschriebene Gefühl das „Hauptgefühl“ in dieser Situation war. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass wir zum Teil gelernt haben, dass es „erlaubte“ und „nicht erlaubte“ Gefühle gibt. Wenn ein Klient z.B. in einem Umfeld groß geworden ist, in dem Angst nicht akzeptiert wurde, ist es für ihn sinnvoller, es mit einem Gefühl zu überdecken, das in seinem Umfeld eher akzeptiert war, z.B. Wut. Um die Situation des Klienten gut erfassen zu können, ist es aber wichtig, das *tatsächliche* Hauptgefühl zu erfahren. So kann es sein, dass der Klient in dieser Phase verschiedene Karten „ausprobiert“, um sein Hauptgefühl zu erkennen. Wenn der Klient sich bei einer Karte sicher ist, beginnt der dritte Schritt.

### **3. Schritt: Der Auslöser des Gefühls**

Im dritten Schritt erarbeitet der Klient den Auslöser des Gefühls. Hierzu legt der Coach die vorbereiteten Karten mit den jeweiligen Auslösern zu den Gefühlskarten. Bei Wut ist der Auslöser des Gefühls Frustration. Der Coach unterstützt den Klienten nun dabei, den *konkreten* Auslöser für das Gefühl des Klienten zu erfragen:

- » Gab es in der von Ihnen beschriebenen Situation etwas, das Sie frustriert hat? Was könnte das gewesen sein?
- » Warum, glauben Sie, waren Sie frustriert?
- » Angenommen, ich könnte einen anderen Beteiligten der Situation fragen, wie würde er mir diese beschreiben?

#### 4. Schritt: Die Funktion des Gefühls

Im vierten Schritt geht es darum, sich der Funktion des Gefühls bewusst zu werden. Hierzu legt der Coach die Karten mit den Funktionen der Gefühle in einen äußeren Kreis um die Auslöser. Bei Wut ist beispielsweise die Funktion des Gefühls die Veränderung. Wut hat eine große Kraft, die uns die Energie gibt, Veränderungen zu initiieren und auch durchzuhalten.

Der Coach erläutert dem Klienten die zugehörige Funktion des Gefühls und erkundet mit ihm gemeinsam, welche Funktion sein Gefühl in der Situation wohl konkret gehabt haben könnte. Die Interpretation sollte im Schwerpunkt beim Klienten liegen. Erst wenn der Klient keine Idee (mehr) hat und auch durch Nachfragen keine neuen Ideen mehr kommen, kann der Coach seine Thesen dazu anbieten. Unterstützend können die Ideen notiert werden, z.B. auf einer Flipchart oder einem Blatt Papier.

#### 5. Schritt: Was bedeutet das für künftige Situationen?

Im letzten Schritt geht es darum, mit dem Klienten zu klären, welche Schlüsse er aus diesen Erkenntnissen zieht. Dies kann der Coach aktiv hinterfragen:

- » Wenn Sie jetzt die gleiche Situation noch einmal erleben würden, wäre dann etwas anders? Wenn ja, was?
- » Worauf werden Sie in Zukunft achten, wenn sich das Gefühl (z.B. die Wut) ankündigt? Wie gehen Sie gut mit diesem Gefühl um?

Eine einfache, aber im Kontext sehr hilfreiche Frage könnte hier zum Abschluss sein: „Was nehmen Sie aus dieser Sitzung mit?“ Dem Klienten sind oft andere Schwerpunkte wichtig, als der Coach vielleicht vermuten mag. Wenn der Coach noch hilfreiche Ergänzungen hat, kann er diese hier mit dem Klienten teilen. Es lohnt sich auch, in einer nächsten Sitzung zu fragen, was der Klient aus den Erkenntnissen gemacht hat bzw. inwiefern diese für den Alltag hilfreich waren.

#### Beispiel: Die Präsentation, die nicht gelingt

Herr M. ist im mittleren Management eines Unternehmens des öffentlichen Dienstes aktiv. Er hat seine Karriere hier als Auszubildender begonnen, im Anschluss berufsbegleitend studiert und ist mittlerweile seit 20 Jahren im Unternehmen. Er ist gern Führungskraft und hat Freude daran, mit seinem Team an innovativen Themen zu arbeiten. Die Vorstellung der Team-Ergebnisse als Präsentation hat er schon viele Male durchgeführt und ist dort eigentlich ein „alter Hase“. Nun ist es ihm schon zweimal passiert, dass er bei der Vorstellung einer von

ihm und seinem Team ausgearbeiteten Idee vor der Geschäftsführung so ins Stocken geraten ist, dass die Qualität der Präsentation stark gelitten hat. Darüber ist Herr M. sehr verärgert und möchte für sich im Coaching klären, wie er diese Präsentationen professioneller halten kann.

Der Coach erläutert Herrn M. kurz das Coaching-Tool und bittet ihn dann, eine Situation, in der die Präsentationsqualität aus seiner Perspektive sehr gelitten hat, so konkret wie möglich zu schildern. Es stellt sich heraus, dass Herr M. und zwei seiner Mitarbeiter an der Präsentation beteiligt waren. Die vier Geschäftsführer, die während der Präsentation anwesend waren, sind seit drei, fünf und jeweils zehn Jahren im Unternehmen aktiv und kennen das Unternehmen nicht so lange wie Herr M.

Als Herr M. seine Gefühle während der Präsentation beschreiben soll, berichtet er von einer großen Wut. Eine Wut darauf, dass er ins Stocken gerät und sich wie ein „dummer Schuljunge“ verhält, obwohl er sich sowohl inhaltlich als auch methodisch nicht verstecken braucht. Er stellt sich dann auch auf die Karte mit der Wut. Auf das Nachfragen, woher diese Wut denn kommt und wie sie sich zeigt, sackt Herr M. körperlich in sich zusammen. Mit deutlich leiserer Stimme berichtet er davon, dass er dieses Schuljungen-Gefühl noch von seinem vorherigen Geschäftsführer kennt,



der ihn als Auszubildenden eingestellt und aus Sicht von Herrn M. nie wirklich aufgehört hat, ihn als Auszubildenden zu sehen. „Der hatte richtig Spaß daran, mich klein zu machen und als dumm darzustellen. Er meinte mal, eine gute Führungskraft erkennt man daran, dass die Mitarbeiter nach einem Termin auch unter der Tür durchpassen, damit sie wissen, wo sie wirklich stehen.“

Der Coach fragt noch einmal nach, welches Gefühl er in dieser Situation wohl am stärksten empfunden hat (Hauptgefühl). „Angst“, sagt Herr M. Der Coach bittet ihn, sich zu der entsprechenden Karte zu stellen. Coach und Klient sprechen darüber, welche *Bedrohung* (Auslöser) wohl hinter der empfundenen Angst stehen könnte. Dabei stellt Herr M. fest, dass er sich in den „alten Geschäftsführerzeiten“ sehr unwohl und häufig bedroht gefühlt hat und dass er sich mit seinem sehr vorsichtigen Verhalten schützen wollte, um nicht zur Zielscheibe des Spotts zu werden.

Coach und Klient schauen gemeinsam darauf, wie Herr M. die aktuellen Geschäftsführer empfindet. „Die sind ganz anders drauf“, antwortet er spontan, „deshalb bin ich ja überhaupt geblieben. Sie nehmen die Beschäftigten ernst und wissen, dass gute Ideen am besten direkt aus der Mannschaft kommen. Augenhöhe ist ihr Credo.“

Die von Herrn M. beschriebene Angst hatte ihre Berechtigung also in vergangenen Zeiten. Dort war sie hilfreich und hat den Klienten *vor Demütigungen geschützt* (Funktion). Jetzt ist diese „alte Angst“ hinderlich und nicht mehr angemessen.

In der weiteren Coaching-Sitzung wird herausgearbeitet, dass Herr M. das Gefühl im Bauch wahrnimmt und es sich wie eine Faust anfühlt. Es ist hilfreich für ihn, das Gefühl körperlich lokalisieren zu können. So wird es für ihn greifbar und kommt nicht „aus dem Nichts“.

Herr M. wirkt erleichtert, als er erkennt, woher das Gefühl kommt. Gemeinsam arbeiten Coach und Klient heraus, wie er sich in zukünftigen Präsentationssituationen verhalten kann.

Herr M. sucht sich einen „Anker“, den er in diese Situation mitnehmen will, wenn er spürt, dass das Gefühl der Angst hochkommt. Herr M. entscheidet sich für einen kleinen Stein seiner Tochter, den er in der Hosentasche tragen wird und den er (unauffällig) in die Hand nehmen oder berühren kann, wenn das Gefühl hochkommen sollte. Herr M. fühlt sich für die nächste Präsentation mental gut vorbereitet und ist gespannt, wie diese ablaufen wird.

In der nächsten Sitzung berichtet er erleichtert, dass die Präsentation sehr gut gelaufen ist. „Kurz ist das alte Gefühl der Angst wieder in mir hochgekommen, aber mein Anker hat mir sehr geholfen, bei mir und in der Situation zu bleiben“, so Herr M. Der Klient kann künftig auch in Präsentationen vor der Geschäftsführung fokussiert bleiben und seine Stärken zeigen.

### Voraussetzungen

Der Coach sollte sich mit dem Tool auseinandergesetzt haben und über verschiedene Fragetechniken verfügen. Auch sollte sich der Coach einen fundierten, theoretischen Hintergrund zum Thema Gefühle erarbeitet haben. Dies ist vor allem bei der Begleitung von Klienten wichtig, denen eine rationale Einordnung des Themas hilft. Kenntnisse in Transaktionsanalyse sind zudem hilfreich.

### Persönlicher Hinweis

Es hat sich als hilfreich erwiesen, als Coach gut in der Selbstreflexion zu bleiben, um eigene Erfahrungen und Bilder nur ganz bewusst (wenn überhaupt) einzusetzen und sie ansonsten aus dem Prozess fernzuhalten. Das Tool eignet sich vor allem in der Mitte des Prozesses, wenn Coach und Klient schon ein gewisses Vertrauensverhältnis aufgebaut haben.

### Technische Hinweise

Benötigt werden vorbereitete Karten mit den Gefühlen: Angst, Freude, Wut, Trauer und Schmerz. Weitere Karten (gern in einer anderen Farbe) werden mit den Auslösern Bedrohung, Erfüllung, Frustration, Verlust und

Verletzung beschrieben. Eine dritte Kartenart (mit der dritten Farbe) wird mit den Funktionen Schutz, Stimmigkeit, Veränderung, Loslassen und Heilung versehen.

### Weiterführende Literatur

**Berne, Eric (2002).** *Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen.* Reinbek: Rowohlt.

**Stewart, Ian & Joines, Vann (2015).** *Die Transaktionsanalyse: Eine Einführung.* Freiburg im Breisgau: Herder.

**Tewes, Renate (2011).** *Führungskompetenz ist lernbar.* Berlin: Springer.

### Die Autorin



Foto: Imke Folkerts

Pia Gerdes ist als Business-Coach, Beraterin und Trainerin aktiv. Dabei bilden Personalentwicklungsmaßnahmen in all ihren Facetten einen wichtigen Schwerpunkt. Sie begleitet Teamentwicklungen und führt Trainings mit den Schwerpunkten (Selbst)-Führung, Kommunikation und Personalauswahl durch. Veränderungsvorhaben, neue Arbeitswelten und Agilität bilden sowohl in der Beratung als auch in Coaching-Prozessen einen thematischen Schwerpunkt.

[www.pia-gerdes.de](http://www.pia-gerdes.de)  
[www.coach-datenbank.de/coach/pia-gerdes.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/pia-gerdes.html)



## „Das Thema ist bei uns verbrannt!“

Warum Coaching oft auf mangelnde Akzeptanz in Unternehmen stößt

*Von Harald Korsten*

*Eine Dienstleistung, deren Return on Investment nur schwer zu quantifizieren ist, lebt auch von ihrem Image. Umso schwerer wiegt es, wenn einzelne Coaches und solche, die das Label nur vor sich hertragen, ausgerechnet bei Führungskräften und Einkäufern einen schlechten Eindruck hinterlassen. Welches Verhalten hierzu beitragen könnte, schildert der Autor dieses Beitrags anhand persönlicher Beobachtungen. Darüber hinaus wird deutlich, wie sehr eine Professionalisierung aufseiten der Nachfrage auch im Sinne professioneller Anbieter ist.*

## Eindrücke aus der Praxis

In den folgenden Szenen berichtet der Autor aus seiner Arbeit als Managementtrainer. Das Geschilderte soll illustrieren, wie einige Coaches das Image von Coaching in Unternehmen aus Sicht des Autors negativ beeinflussen.

### Szene 1: Klientensicht

Das Planungsgespräch bei einem großen Automobilzulieferer zu einem modularen Training, Arbeitstitel „Coaching-Verhalten für Führungskräfte im Vertrieb“, neigt sich dem Ende zu. „Allerdings“, meint der Bereichsleiter, „müssen wir das Ganze anders nennen. Bitte vermeiden Sie den Begriff ‚Coaching‘! Das Thema ist bei uns gewissermaßen verbrannt.“ Die Personalleiterin nickt. Das Phänomen sei ihm bekannt, sagt der externe Managementtrainer und schlägt „Führen durch fördern“ vor. Allerdings frage er sich, warum das Thema denn verbrannt sei?

Die Personalleiterin, seit gut einem Jahr an Bord, legt den Stift aus der Hand. „Hauptsächlich wegen des Wildwuchses. Auch wird der Begriff nach wie vor umgangssprachlich verwendet.“ Dazu trügen externe Berater, Referenten und Moderatoren maßgeblich bei, weil keiner darauf verzichte, sich auch „Coach“ zu nennen. Sie wisse, wovon sie rede, da sie selbst in Coaching ausgebildet sei. Übrigens habe ihr Vorgänger Coaches für eine Art Consultants mit „Psychoeinschlag“ gehalten. Daraufhin räumt der Bereichsleiter ein, dass er auch nicht wirklich wisse, was Coaching eigentlich sei. Abschließend bietet die Personalleiterin dem Managementtrainer an, ihm ihre „kleine Analyse“ zu den Coaches in ihrem Haus mitzugeben (siehe Fazit 2, S. 49).

Einige Zeit danach steht ein Meeting mit jenem Bereichsleiter und zwei seiner Kollegen an. „Was haben wir nicht schon alles erduldet, nun laufen wir wieder aktuellen Buzzwords wie ‚Agilität‘ hinterher! Das sind doch alles Modewellen, die schnell wieder verschwinden. Mit Coaching wird das nicht anders sein.“ Die



beiden Bereichsleiterkollegen nicken zögernd, einer bemerkt: „Immerhin hält sich Coaching ja schon über 25 Jahre.“

Jetzt passt wieder mal der übliche Vortrag, denkt der Managementtrainer: „Coaching wird auch nicht wieder verschwinden, weil damit keine Methode oder Arbeitstechnik gemeint ist, sondern die grundsätzliche Vorgehensweise zur Förderung und Entwicklung. Coaching-Verhalten ist die konkrete Anwendung des ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘-Prinzips – und damit auch grundsätzliches Verhalten einer fördernden Führungskraft. In Deutschland kam der Coaching-Begriff Anfang der 90er Jahre auf.“ Davor habe es das auch gegeben, nur unter anderen Namen, wie z.B. „Kooperativer Führungsstil“ oder „Fördererverhalten“. „Mit dem, was ich heute Coaching-Verhalten von Führungskräften nenne, ist ein Führungsverhalten gemeint, das auf einer fördernden Haltung basiert und hierbei Coaching-Techniken wie reflexionsanregende Fragen nutzt. Ziel ist die *Entwicklung des Mitarbeiters im Fachkontext*, ohne dabei den Anspruch zu erheben, einen professionellen (externen) Coach im Bedarfsfall ersetzen zu können.“

„Ja, eine solche Führungskultur wäre erstrebenswert“, sagt ein Leiter. Allerdings habe er selten erlebt, dass externe Coaches einen fördernden Führungsstil im Unternehmen gestärkt hätten, indem sie mit Führungskräften

an entsprechenden Kompetenzen und Haltungen arbeiteten. Er könne sich auch nicht erinnern, dass sich mal einer klar zum Coaching geäußert habe: Was? Warum? Wie? Wann? Ob das alles *Geheimwissen* sei? „Vielleicht wissen einige das ja selbst nicht“, meint ein Kollege, „die sind gar keine Coaches, sondern nennen sich nur so, weil es ‚in‘ ist.“

### Szene 2: Im Seminar

Im Rahmen des zuvor genannten Seminars beginnt der Managementtrainer mit Zurufabfragen: „Was ist ein Coach?“ Berater, Experte, Mentor, Vorbild, Analytiker, Helfer sind die ersten Begriffe, die auf dem Flipchart stehen. „Wie helfen Coaches denn?“ Indem sie wüssten, wie es richtig geht, wertvolle Hinweise geben und das entsprechend einüben ließen, antworten die Teilnehmer – wie beim Fußball. „Wer von Ihnen wurde denn bereits gecoacht?“ Zehn der zwölf Teilnehmer melden sich. „Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Coaches gemacht?“ Na ja, die würden oft die Praxis nicht wirklich kennen. Einige hätten gar keine Ahnung gehabt und immer nur Fragen gestellt. Der Trainer schaltet um auf Input, denn offenbar haben es die bisher beschäftigten Coaches versäumt, ihr Handeln *transparent zu erläutern*: „Ein Coach ist eben kein Fachberater, sondern ...“

### Szene 3: Unter Kollegen

Dürfen Führungskräfte coachen? Das war Thema einer Podiumsdiskussion, an der der Managementtrainer teilnahm und seine Meinung erklärte: „Natürlich, das müssen sie *im fachlichen Kontext* sogar. Wie sonst sollen sie die ihnen anvertrauten Mitarbeiter konkret fördern?“ „Natürlich dürfen sie das nicht!“, sagt der Coaching-Experte. Das dürfe und könne nur der langjährig ausgebildete Coach mit therapeutischem Basiswissen. Im Übrigen sei Mitarbeiterentwicklung ja wohl eine Angelegenheit von Personalentwicklern, deshalb hießen sie ja auch so. Die Erfahrung des Autors zeigt, dass Führungskräfte, die in ihrem Coaching-Verhalten trainiert wurden und

einen fördernden Führungsstil praktizieren, mit Unverständnis auf diese Haltung reagieren und sie häufig als *Abschottung* einordnen, ohne jedoch die notwendige Unterscheidung von professionellem Coaching und Coaching-Verhalten auszublenken. „Coaching-Verhalten ist eine immense Erweiterung meiner Entwicklungskompetenzen“, so ein Regio-nalleiter. „Es setzt da an, wo ich mit ständigen Argumenten, Appellen und Lösungsvorschlägen nur sehr begrenzt weiterkomme. Und diese wertvolle Kompetenz sollen wir nicht haben dürfen? Außerdem: Solange ich weiß, was Coaching bewirken kann und wie es einzusetzen ist, kenne ich hierbei auch meine Grenzen als Führungskraft und kann professionelle Coaches bedarfsorientiert einschalten.“

Am Rande eines anderen Coaching-Symposiums kam der Managementtrainer mit einer psychotherapeutischen Heilpraktikerin ins Gespräch, die feststellte: „Ich coache auch, da sind wir ja Kollegen!“ Sie habe sogar Klienten aus der Industrie. Eine Coaching-Ausbildung? Die brauche sie ja wohl nicht. Coaching sei schließlich nur eine Best-Practice-Sammlung wie beispielsweise NLP. NLP-Practitioner und Reiki-Master sei sie übrigens auch. Dezent Hinweise auf die notwendige wissenschaftliche Überprüfbarkeit von Tools und Methoden, um professionelle Angebote machen zu können, wurden mit hochgezogenen Augenbrauen quittiert.

### Fazit 1: Coaching nimmt Schaden, wenn ...

(1) ... *Führungskräften Coaching-Verhalten abgesprochen wird*. Fördernde Führungskräfte wehren sich dagegen. Sie sind natürliche „Verbündete“ professioneller Coaches: Wer, wenn nicht sie, weiß genau, wann und warum ein Externer an Bord kommen soll.

(2) ... Coaches in Unternehmen *nicht transparent darstellen, was sie tun* und wie sie es tun. Es führt zudem zu Verunsicherung und Intransparenz, wenn der *Begriffswirrwarr* weiterwuchert und Berater, Dozenten, Projektleiter,

Referenten, Moderatoren und Mediatoren *sich selbstverständlich auch „Coaches“ nennen* und sich, ohne Coaching-Ausbildung und regelmäßige Supervision, auch als solche verkaufen.

(3) ... manche Coaching-Ausbilder die *Gegebenheiten, Bedarfe und Anforderungen in der freien Wirtschaft nicht kennen* bzw. vermitteln. Ohne Berufserfahrung in der Geschäftswelt sind ihre Absolventen zum Scheitern verurteilt und hinterlassen in den Unternehmen womöglich den entsprechend negativen Eindruck.

### Fazit 2: Die Analyse der Personalleiterin

Coaching – warum war der Begriff und damit auch das Thema regelrecht verbrannt? Nach und nach hatte sich die Personalleiterin (aus Szene 1) ein Bild von jedem der 58 (!) externen Coaches im Unternehmen gemacht und konnte vier Grundtypen identifizieren:

(1) „Berater“. Nach einigen offenen Fragen (wenn überhaupt) sind sie schnell wieder in der alten Rolle des *suggestierenden und bewertenden Experten*. Sie neigen zum bedenkenlosen *Gleichsetzen von Bewertungen und Ratschlägen mit Coaching*.

(2) „Therapeuten“. Ausgebildete Coaches, meist ohne Erfahrung in der freien Wirtschaft, die mit abschreckendem Vokabular („Diagnostikkontext“, „Wirkkomplexe“ etc.) verunsichern. Sie neigen zum *suggestiven Forschen nach vermeintlichen Persönlichkeitsdefiziten*.

(3) „Eierlegende Wollmilchsäue“. Je nach Anforderung agieren sie als Prozessbegleiter, Dozenten, Supervisoren, Moderatoren, Mentoren, Mediatoren etc. Viele können viel, haben aber oft *Probleme mit klaren Abgrenzungen dieser Rollen und mit Selbstreflexion*. Auffällig ist der ausgeprägte Hang zum Opportunismus – nur ja den Job bekommen und behalten.

(4) *Coaches*. Fördernd, stärkend, emphatisch, strukturiert und umsetzungsorientiert. Nachhaltig arbeitende Helfer zur Selbsthilfe, die of-

fenlegen, wie sie vorgehen – nach Analyse der Personalleiterin leider mit knapp 20 Prozent deutlich in der Minderheit.

Der springende Punkt für die Personalleiterin war: Alle Coaches wurden vorgestellt als Experten mit besonderen Methoden, von denen daher sehr erfolgreiche Arbeit zu erwarten sei. Diese Erwartungen wurden meist enttäuscht; Coaching mutierte allmählich zum Synonym für Schaumschlägerei. Da konnten auch die „Echten“ wenig retten. Wie hat sie den Wildwuchs schließlich beendet? Einerseits durch *interne Workshops mit Führungskräften* zum Thema „Chancen und Grenzen des Coachings“. Andererseits durch die *Einführung konkreter Bedarfsanalysen*, auf deren Grundlage externe Coaches nun nach klaren Kriterien ausgewählt werden.

### Der Autor



Foto: E. C. Schwab

Harald Korsten ist Leadership-Trainer, ausgebildeter Coach, Lehrbeauftragter des VDI und der Grundig-Akademie sowie Geschäftsführer der motiv Gesellschaft für Innovation, eines Verbundes renommierter Managementtrainer und -trainerinnen.

[www.motiv-gfi.de](http://www.motiv-gfi.de)



## Wie wählen Unternehmen Coaches aus?

*Von Sarah Finke & Prof. Dr. Uwe Peter Kanning*

*In Ausgabe 4/2018 des Coaching-Magazins wurde an dieser Stelle die Studie von Kanning & Finke vorgestellt, die der Frage nachgeht, von welchen Faktoren es abhängt, ob ein Unternehmen überhaupt Coaching einsetzt. Ein weiterer Aspekt jener Studie soll im Folgenden vorgestellt werden: 257 Entscheidungsträger wurden danach befragt, anhand welcher Faktoren sie Coaches auswählen.*

In den letzten 20 Jahren hat sich Coaching als feste Größe im Methodenkanon des HR-Managements etabliert. Studien belegen den generellen Nutzen von Coaching, etwa für die Veränderung von Einstellungen, die Steigerung der Selbstregulation oder das subjektive Wohlbefinden der Klienten (Theeboom et al., 2013). Gleichwohl steht einem professionellen Coaching nach wie vor eine große Bandbreite fragwürdiger Ansätze gegenüber (Kanning, 2013). Für Unternehmen, welche die Dienstleistung von Coaches in Anspruch nehmen wollen, ist es daher wichtig, sehr sorgfältig bei der Auswahl vorzugehen. Im Rahmen einer empirischen Studie werden 257 Entscheidungsträger danach befragt, wie in ihren Unternehmen Coaches ausgewählt werden.

## Hintergrund

Bislang liegen nur sehr begrenzte Erkenntnisse darüber vor, wie Unternehmen bei der Auswahl von Coaches vorgehen und inwieweit sie dabei eine hohe Qualität sicherstellen können. Eine aktuelle Befragung unter Coaches fördert vor allem zwei besonders einflussreiche Faktoren zu Tage: Der Coach sollte den Entscheidungsträgern im Unternehmen von Bekannten empfohlen werden und selbst über umfangreiche Berufserfahrung verfügen. Als vergleichsweise unbedeutend erweisen sich hingegen Zertifizierungen oder Mitgliedschaften in Fach- oder Berufsverbänden (Middendorf & Salamon, 2017). Dies bestätigt eine Umfrage unter 71 Unternehmen. Fast drei Viertel der Befragten halten bei der Auswahl eines externen Coachs die persönliche Empfehlung für sehr wichtig. Sie ist damit das wichtigste Kriterium überhaupt (Gross & Stephan, 2015).

Aus diagnostischer Sicht ist dies nicht völlig absurd, verzeichnen Referenzen in der Personalauswahl doch durchaus eine nennenswerte prognostische Validität. Dies gilt allerdings vor allem dann, wenn es sich nicht um eine abstrakte Empfehlung, sondern vielmehr um hochstrukturierte Einschätzungen berufsrelevanter Kompetenzen handelt (Kanning, 2018). Dies dürfte bei der hier thematisierten Mundpropaganda in der Regel nicht der Fall sein. Ähnlich sieht es bei der Berufserfahrung

aus. Auch sie ist durchaus valide im Hinblick auf die berufliche Leistung, allerdings ist die Anzahl der Berufsjahre weitaus weniger aussagekräftig als die Vielfalt der Arbeitsaufgaben, mit denen die Person konfrontiert wurde (Quinones et al., 1995). Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Berufserfahrung auch inhaltlich valide ist. Wer zehn Jahre unwirksame Methoden einsetzt, sammelt sicherlich viele Erfahrungen, das Vorgehen ist aber nach zehn Jahren ebenso wertlos wie zuvor.

Ziel der vorliegenden Studie ist eine differenzierte Analyse der Kriterien und Methoden, mit deren Hilfe Unternehmen einen Coach auswählen. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse soll die diagnostische Aussagekraft des gewählten Vorgehens abgeschätzt werden.

## Methodisches Vorgehen

Befragt werden 257 Personen, die im Berufsleben als Mitarbeiter von Personalabteilungen oder als Führungskräfte mit dem Thema Coaching vertraut sind. In einem Online-Fragebogen werden sie gebeten, Auskunft darüber zu geben, wie in ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Coaches vorgegangen wird. Die einzelnen Kriterien, nach denen gefragt wird, können den Tabellen 1 (S. 52) und 2 (S. 53) entnommen werden. Die Kriterien mussten entweder auf einer mehrstufigen Antwortskala (1 = „trifft gar nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) eingeschätzt werden (Tabelle 1) oder aber es ging um eine einfache Ja-oder-nein-Abfrage (Tabelle 2).

Frauen und Männer sind in der Stichprobe gleich verteilt (49,8 Prozent weiblich, 50,2 Prozent männlich). Das Durchschnittsalter beträgt 43,29 Jahre. Bei 61,5 Prozent der Befragten handelt es sich um Führungskräfte. 29,6 Prozent sind Mitarbeiter in der Personalabteilung und 14,4 Prozent Inhaber des Unternehmens. Die Befragten stammen aus 13 verschiedenen Branchen, wobei die Unternehmensgröße zwischen einem und 380.000 Mitarbeitern (durchschnittlich 11.799 Personen) stark variiert. Nachfolgend wird zwischen kleineren und größeren Unternehmen unter-

schieden (Mediansplit). Zu den kleineren Unternehmen zählen solche mit weniger als 500 Mitarbeitern (insgesamt 123 Unternehmen). Werden 500 oder mehr Personen beschäftigt, so handelt es sich um ein größeres Unternehmen (insgesamt 134 Unternehmen).

## Ergebnisse

Bezogen auf *allgemeine Kriterien* zur Auswahl von Coaches zeigt sich, dass für die Unternehmen der Ruf eines Coachs eine große Bedeutung hat (siehe Tabelle 1, S. 52). Zudem spielen die Empfehlungen durch Dritte eine wichtige Rolle. Sie sind abzugrenzen von gezielten Referenzen, die das Unternehmen bei früheren Klienten des Coachs einholt. Auf demselben Bedeutungsniveau bewegt sich die Beschäftigungshistorie des Coachs, also die Liste seiner früheren Auftraggeber. Der Ruf der Coaching-Firma, in der ein Coach ggf. angestellt ist, spielt im Vergleich hierzu eine etwas geringere Rolle. Alles in allem zeigt sich eine starke Bedeutung von Image und Erfahrung, wenn es um die allgemeinen Auswahlkriterien geht. Unterschiede zwischen größeren und kleineren Unternehmen liegen nur bei zwei Kriterien vor. Größere Unternehmen bevorzugen in stärkerem Maße eigene Kompetenzkataloge und ihnen ist der Ruf der Coaching-Firma wichtiger als den kleineren Unternehmen.

Betrachten wir den Bereich der *Erfahrungen* tiefergehend, so fällt auf, dass der allgemeinen Berufserfahrung ein besonders hoher Stellenwert beigemessen wird (siehe Tabelle 1, S. 52). Damit ist nicht die Berufserfahrung als Coach gemeint, sondern die Berufserfahrung insgesamt. Auch der Lebenserfahrung wird ein Stellenwert eingeräumt, die keinesfalls hinter der Coaching-Erfahrung zurückfällt. Möglicherweise gehen die Unternehmen implizit davon aus, dass der Coaching-Erfolg weniger mit der fachlich-methodischen Qualifikation als vielmehr mit der Biographie des Coachs zusammenhängt. Für größere Unternehmen sind die Coaching-Erfahrungen sowie spezifische Erfahrungen aus dem Bereich Change-Management signifikant bedeutsamer als für kleinere Unternehmen.

Befragt nach der Bedeutung konkreter *Kompetenzen*, die bei einem Coach erwünscht sind, dominieren eindeutig die Beratungs- und Methodenkompetenzen. Auf dem nächsten Platz folgen gleichauf die Coaching-Ausbildung sowie das Fachwissen im Bereich Psychologie. Die Befunde deuten darauf hin, dass ein Psychologiestudium möglicherweise vielen als ein Äquivalent zu einer Coaching-Ausbildung gilt. Fachwissen in den Feldern Wirtschaft/BWL erweist sich im Vergleich hierzu als deutlich unwichtiger. Größere Unternehmen legen mehr Wert auf eine Coaching-Ausbildung und wertschätzen es mehr, wenn die betreffenden Personen Fachwissen im Change-Management aufweisen, als kleinere Unternehmen. Letzteres lässt sich damit erklären, dass größere Unternehmen sich wohl häufiger mit Fragen des Change-Managements beschäftigen müssen als kleinere.

### Methoden zur Coach-Auswahl

Tabelle 2 (S. 53) gibt zunächst Aufschluss über die *diagnostischen Methoden*, die bei der Auswahl eines Coachs zum Einsatz kommen. Im Vordergrund steht die Selbstpräsentation des Coachs, welche der betreffenden Person einen großen Einfluss ermöglicht, wenn sie über hinreichend ausgeprägte Fähigkeiten zur positiven Selbstdarstellung verfügt. Teilstrukturierte Interviews zur Überprüfung der spezifischen Eignung spielen in größeren Unternehmen eine deutlich bedeutendere Rolle als in kleineren Unternehmen. Bei Letzteren dominieren unstrukturierte Interviews, denen generell eine deutlich geringere Validität zugeschrieben werden muss (Kanning, 2018). Für formale Bewerbungsunterlagen des Coachs interessieren sich etwa 46 Prozent der Großunternehmen, aber nur etwa 28 Prozent der kleinen. Andere Methoden wie Arbeitsproben, Fallstudien oder Assessment-Center stellen insgesamt betrachtet eher eine Ausnahme dar.

Bezogen auf die *Anforderung von Unterlagen*, die ein Coach bei seinem potentiellen Auftraggeber einreichen muss, erwarten etwa drei Viertel der Unternehmen Referenzen sowie Informationen über das Dienstleistungsspektrum des Anbieters. Konkrete Beschreibungen

von bereits durchgeführten Projekten sind ebenfalls für die große Mehrheit der Unternehmen von Bedeutung. Dies gilt in signifikant stärkerem Maße für größere Unternehmen im Vergleich zu kleinen. Für den Lebenslauf des Anbieters interessieren sich in etwa ebenso viele Unternehmen wie für das Vorliegen von Coaching-Zertifikaten bzw. -Anerkennungen. Dies bedeutet gleichzeitig aber auch, dass deutlich mehr als 40 Prozent der

Unternehmen aus eigenem Antrieb nicht darauf achten, ob ein Coach eine qualifizierende Ausbildung vorweisen kann. Zumindest, wenn es um eine erste Vorauswahl der Kandidaten auf der Grundlage schriftlicher Unterlagen geht, spielt die Coaching-Ausbildung für sehr viele Unternehmen keine zentrale Rolle.

Explizit danach befragt, welche *Zusatzausbildung* ein Coach mitbringen sollte, geben

Kriterium	Gesamtstichprobe	kleinere Unternehmen	größere Unternehmen
<b>Allgemeine Kriterien</b>			
Ruf des Coachs	3.88 (.87)	3.80 (.87)	3.96 (.88)
freie Empfehlungen	3.64 (1.02)	3.64 (.99)	3.57 (1.05)
Beschäftigungshistorie	3.56 (1.09)	3.46 (1.08)	3.66 (1.10)
selbst eingeholte Referenzen	3.54 (1.08)	3.47 (1.06)	3.60 (1.10)
eigener Kriterienkatalog	3.18 (1.17)	<b>2.95</b> (1.23)	<b>3.39</b> (1.07)
Ruf der Coaching-Firma	3.37 (.96)	<b>3.20</b> (.95)	<b>3.52</b> (.95)
<b>Erfahrung des Coachs</b>			
Berufserfahrung	4.11 (.98)	4.06 (1.01)	4.16 (.95)
Lebenserfahrung	3.86 (.91)	3.89 (.86)	3.84 (.96)
breite Branchen-Erfahrung	3.74 (.99)	3.72 (1.04)	3.76 (.94)
Coaching-Erfahrung	3.72 (.88)	<b>3.65</b> (.87)	<b>3.87</b> (.86)
Change-Management-Erfahrung	3.66 (1.0)	<b>3.42</b> (.97)	<b>3.87</b> (.98)
Führungserfahrung	3.51 (1.07)	3.45 (1.10)	3.65 (1.04)
Projektmanagement-Erfahrung	2.96 (1.05)	2.94 (1.04)	2.97 (1.05)
spezifische Branchenerfahrung	2.93 (1.09)	2.84 (1.13)	3.02 (1.04)
<b>Kompetenzen des Coachs</b>			
Beratungskompetenz	4.27 (.83)	4.20 (.87)	4.34 (.79)
Methodenkenntnisse	4.25 (.82)	4.19 (.89)	4.31 (.74)
Coaching-Ausbildung	3.71 (1.11)	<b>3.46</b> (1.15)	<b>3.93</b> (1.03)
Fachwissen Psychologie	3.70 (1.02)	3.68 (1.05)	3.71 (1.00)
Fachwissen Change-Management	3.56 (.96)	<b>3.29</b> (.89)	<b>3.81</b> (.96)
Fachwissen BWL/Wirtschaft	3.05 (.95)	3.02 (.98)	3.08 (.93)
Fachwissen Projektmanagement	2.86 (.96)	2.84 (.91)	2.88 (1.01)

Tabelle 1: Kriterien bei der Auswahl von Coaches. Dargestellt wird jeweils das arithmetische Mittel und in Klammern die Standardabweichung; fünfstufige Skala von 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“; kleinere und größere Unternehmen unterscheiden sich signifikant ( $p < .05$ ), wenn die Mittelwerte fett gedruckt sind (Ergebnisse von Varianzanalysen).



Kriterium	Gesamtstichprobe	kleinere Unternehmen	größere Unternehmen
<b>diagnostische Methoden</b>			
Selbstpräsentation	60.7 %	63.4 %	58.2 %
teilstrukturiertes Interview	54.5 %	<b>46.3 %</b>	<b>61.9 %</b>
unstrukturiertes Interview	48.6 %	<b>55.3 %</b>	<b>42.5 %</b>
Telefoninterview	38.9 %	43.1 %	35.1 %
Bewerbungsunterlagen-sichtung	37.4 %	<b>27.6 %</b>	<b>46.3 %</b>
Arbeitsprobe	21.4 %	20.3 %	22.4 %
Fallstudie/Rollenspiel	16 %	16.3 %	15.7 %
Assessment-Center	7 %	4.9 %	9 %
<b>Anforderung von Unterlagen</b>			
Referenzen	77,4 %	75.6 %	79.1 %
Dienstleistungsspektrum	74.3 %	70.7 %	77.6 %
Projekt-/Arbeitsbeispiele	72.4 %	<b>65 %</b>	<b>79.1 %</b>
Lebenslauf	56,8 %	52 %	61.2 %
Coaching-Zertifikat/-Anerkennung	54.5 %	52 %	56.7 %
Foto	38.1 %	40.7 %	35.8 %
Motivationsschreiben	24.9 %	23.6 %	26.1 %
<b>Berücksichtigung von Zusatzausbildungen</b>			
zertifizierte Coaching-Ausbildung	66.5 %	<b>60.2 %</b>	<b>72.4 %</b>
allgemeine Coaching-Ausbildung	48.2 %	46.3 %	50 %
Beratungsausbildung	37.7 %	37.4 %	38.1 %
Psychotherapieausbildung	12.1%	15.4 %	9 %
keine zusätzliche Ausbildung	7.4 %	9.8 %	5.2 %

Tabelle 2: Methoden zur Auswahl von Coaches. Dargestellt wird, wie viel Prozent der Befragten aus der jeweiligen Stichprobe die jeweiligen Methoden einsetzen; kleinere und größere Unternehmen unterscheiden sich signifikant ( $p < .05$ ), wenn Prozentwerte fett gedruckt sind.

zwei Drittel an, dass ihnen eine zertifizierte Coaching-Ausbildung wichtig sei. Bei größeren Unternehmen ist dieser Punkt signifikant bedeutsamer als bei kleineren Unternehmen. Etwa die Hälfte der Befragten gibt an, dass eine allgemeine Coaching-Ausbildung in ihren Unternehmen gern gesehen wird. Auf Platz drei folgt eine Beratungsausbildung, die ein gutes Drittel der Unternehmen wertschätzt.

### Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen die große Bedeutung von Image und Erfahrung, wenn es um die Auswahl eines Coachs geht. Die Erfahrung muss sich dabei keineswegs auf die Arbeit als Coach beziehen. Positiv wirkt bereits eine allgemeine Berufs- und Lebenserfahrung der Kandidaten. Eine Coaching-Ausbildung ist von Vorteil, stellt aber offenbar *kein zwingendes Kriterium* dar. Größere Unternehmen sind dabei kritischer als kleinere.

Offenkundig ist es bislang noch nicht flächendeckend gelungen, in den Unternehmen eine Coaching-Konzeption zu etablieren, die primär auf einer fachlich-methodischen Expertise basiert. In den Augen vieler Entscheidungsträger liegt der Schlüssel zum Coaching-Erfolg irgendwo in der Person des Coachs und weniger in seiner Ausbildung. Mehr noch, vor die Wahl gestellt, einen Coach einzustellen, der eine eindrucksvolle Kundenliste aufweist und persönlich empfohlen wird, obwohl er über keine qualifizierende Ausbildung verfügt, oder einen ausgebildeten Coach mit weniger Erfahrung einzukaufen, würden sich viele Unternehmen wohl für den ersten Kandidaten entscheiden. Ein solches Vorgehen begünstigt – ohne dass die Verantwortlichen es beabsichtigen – Ver-

treter fragwürdiger und völlig absurder Interventionsmethoden, wenn es ihnen gelingt, bei ihren Kunden für *gute Stimmung* zu sorgen und sie zugleich über *ausgeprägte Fähigkeiten im Selbstmarketing* verfügen.

Nimmt man einmal an, die Entscheidungsträger hätten mit der impliziten Annahme Recht, die Person sei wichtiger als ihre Qualifikation, so stellt sich die Frage, inwieweit die eingesetzten diagnostischen Methoden überhaupt in der Lage wären, die passende Person zu identifizieren. Bei den eingesetzten diagnostischen Methoden dominieren die Selbstpräsentation des Kandidaten sowie (in kleineren Unternehmen) unstrukturierte Interviews. Beide Methoden erzielen keine nennenswerten Validitäten (Kanning, 2018). Am Ende wird nicht die Person mit der besseren persönlichen Eignung ausgewählt, sondern diejenige, *die eine bessere Figur abgibt*.

Für Vertreter eines professionellen Coachings können diese Befunde kaum zufriedenstellend sein. Zwar ist das sprichwörtliche Glas durchaus halbvoll, mehr als bisher müsste es ihnen in Zukunft jedoch gelingen, das Besondere einer fachlich-methodischen Ausbildung und deren Nutzen für die Auftraggeber zu verdeutlichen.

Den ersten Teil der hier vorgestellten Studie („Warum setzen Unternehmen Coaching ein? Weil andere es auch machen und weil sie es sich leisten können“, erschienen in Ausgabe 4/2018) sowie zahlreiche weitere Beiträge aus der Coaching-Forschung finden Sie auf der Homepage des Coaching-Magazins:

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

## Literatur

- » **Gross, Peter-Paul & Stephan, Michael (2015)**. Der Coaching-Markt. *Coaching, Theorie & Praxis*, 1, S. 15–24.
- » **Kanning, Uwe P. (2018)**. *Standards der Personaldiagnostik* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- » **Kanning, Uwe P. (2013)**. *Wenn Manager auf Bäume klettern*. Lengerich: Pabst.
- » **Middendorf, Jörg & Salamon, Lutz (2017)**. 15. Coaching-Umfrage: Die Honorare steigen wieder. *Wirtschaft + Weiterbildung*, 4, S. 38–42.
- » **Quinones, Miguel A.; Ford, J. Kevin & Teachout, Mark S. (1995)**. The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, S. 887–910.
- » **Theeboom, Tim; Beersma, Bianca & van Vianen, Annelies E. M. (2013)**. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, S. 1–18.

## Die Autoren



Foto: Foto Erhardt, Osnabrück

Sarah Finke (26) berät seit Herbst 2017 als Management Beraterin der Commerzbank AG Führungskräfte in personalpolitischen Fragestellungen. Nach dem Abitur absolvierte sie zunächst eine Ausbildung zur Bankkauffrau und schloss ihr Studium der Wirtschaftspsychologie (B.Sc.) an der Hochschule Osnabrück an. In ihrer Bachelorarbeit untersuchte sie die Coaching-Praxis in deutschen Unternehmen mit dem Ziel einer höheren Transparenz in der Coach-Auswahl.

[sarah.finke92@icloud.com](mailto:sarah.finke92@icloud.com)



Foto: privat

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning; Jg. 1966, Diplom-Psychologe, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Autor und Herausgeber von 30 Fachbüchern und Testverfahren. Träger zahlreicher Auszeichnungen, zuletzt 2016 „Professor des Jahres“ (Unicum Beruf), 2017 „vierzig führende HR Köpfe“ (Personalmagazin).

Seit 20 Jahren Beratung von Behörden und Unternehmen bei personalpsychologischen Fragestellungen. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik und fragwürdige Methoden der Personalarbeit.

[u.kanning@hs-osnabrueck.de](mailto:u.kanning@hs-osnabrueck.de)



## Wie Coaches sich vor Instrumentalisierung schützen

Interessenkonflikte erkennen, Persönlichkeitsentwicklung ermöglichen

*Von Dr. Tina Röbel*

*In einem Unternehmen wirken zahlreiche, teils widersprüchliche Interessen. Sie zu erkennen, ist grundlegende Voraussetzung, um als Coach nicht zu ihrem Spielball zu werden und Coaching als das praktizieren zu können, was es nach hier vertretener Auffassung sein sollte: Persönlichkeitsentwicklung. Dieser Anspruch speist sich aus einem Bildungsbegriff, der sich von der Vorstellung des Menschen als rein nutzenmaximierendes Wesen abgrenzt.*



Die Zeiten, in denen Coaching im Unternehmen selten war, sind vorbei. Vom Führungsnachwuchs bis zur Geschäftsführerin werden alle Zielgruppen gecoacht. Manchmal von internen, manchmal von externen Coaches. Die Ziele des Coachings erarbeiten in der Regel Klient und Coach gemeinsam mit der jeweiligen Führungskraft oder der Personalabteilung als Auftraggeberin. Soweit so gut. Aber wozu findet das alles statt? Und inwiefern kann dabei Persönlichkeitsentwicklung geschehen?

Angenommen Coaching wäre eine Art Blackbox, dann soll dieser Artikel nicht erhellen, was innerhalb der Box passiert. Es geht also nicht darum, zu verstehen, was genau im Coaching geschieht oder welche Ziele erreicht werden. Dieser Artikel stellt die Frage nach dem „Wozu?“ auf der Ebene darüber: *Welche Funktionen hat Coaching im Unternehmenssystem und darüber hinaus? Inwiefern wird Persönlichkeitsentwicklung im Sinne von Bildung intendiert?* Zur Beantwortung dieser Fragen werden Forschungsergebnisse der Autorin vorgestellt und ein aktualisierter Bildungsbegriff vorgeschlagen.

### Wie gelingt es, Interessenkonflikte zu erkennen?

Die Antwort hierauf ist wichtig, um sich als Coach nicht instrumentalisieren zu lassen. Es

gilt, Interessenkonflikten schnell auf die Schliche zu kommen, um sie ansprechen zu können. Das gehört zu jeder guten Auftragsklärung dazu. Als Unterstützung werden in diesem Text verschiedene Funktionen benannt, die Coaching zugeschrieben werden können. Diese Funktionen sind Ergebnisse eines Forschungsprojekts der Abteilung Erwachsenen-/Weiterbildung der Humboldt-Universität zu Berlin, an dem die Autorin mitgewirkt hat. Das Forschungsprojekt hatte nicht nur Coaching im Blick, sondern unterschiedliche Formen betrieblicher (Weiter-)Bildungsmaßnahmen. Damit sind alle Formen organisierten Lernens gemeint, die innerhalb der Arbeitszeit stattfinden und/oder durch den Arbeitgeber finanziert sind.

#### Der erwachsenenpädagogische Blick ist kritisch

Anders als in vielen betriebswirtschaftlichen Werken wird betriebliche Weiterbildung in der Erwachsenenbildung sehr kritisch betrachtet. Dabei liegt der Fokus auf allen beteiligten Stakeholdern und ihren Interessen. Es wird nicht davon ausgegangen, dass es lediglich ein Budget zu verwalten gibt, sondern jede Weiterbildungsmaßnahme wird als *mikropolitische Spielfeld* verstanden. Traditionellerweise hat die Erwachsenenpädagogik verstärkt die Interessen der Mitarbeitenden im Blick. Normativ gefordert werden Chancengerechtigkeit, Adressaten- und Teilnehmerorientierung. Da-

bei taucht der Begriff Bildung immer wieder auf, „wenn es um die Horizonte humaner Perspektiven geht“ (Faulstich & Zeuner, 2015, S. 26).

#### Als Coach bewegt man sich durch Minenfelder

Diese Zwischenüberschrift ist zugegebenermaßen sehr überspitzt formuliert. Coaching findet nicht in Kriegsgebieten statt. Aber Coaching findet in einem Umfeld statt, das *von Interessenkonflikten geprägt* ist. Das Unternehmen verfolgt (legitimer Weise) andere Interessen als der einzelne Mitarbeiter. Die Führungskraft hat eine andere Agenda als die Personalabteilung. Als Coach wiederum bringt man zumeist die Haltung und den Anspruch mit, Persönlichkeitsentwicklung im Sinne von Bildung zu ermöglichen. Je nach Unternehmen und beteiligten Personen ergeben sich dadurch unterschiedliche Macht- und Interessenkonstellationen.

#### Coaching soll viele verschiedene Funktionen erfüllen

Im Rahmen des bereits erwähnten Forschungsprojekts wurden in drei Großunternehmen alle Stakeholder betrieblicher (Weiter-)Bildungsmaßnahmen befragt: Personalentwicklung, Führungskräfte verschiedener Ebenen, Betriebsräte, Mitarbeitende, andere Personalbereiche wie z.B. HR-Business-Partner (von Hippel & Röbel, 2016).

Die Interessen der verschiedenen Stakeholder spiegeln sich in den Funktionen, die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen – in diesem Fall Coaching – zugeschrieben werden. Neben der offensichtlichen Qualifizierungsfunktion lassen sich weitere Funktionen identifizieren. Teilweise sind die Lernergebnisse dabei relevant, teilweise nicht. Beispielsweise ist es im Sinne des Employer Branding erstrebenswert, einen beeindruckenden Seminarkatalog vorlegen zu können. Dazu ist es zunächst nicht relevant, was genau angeboten wird und inwiefern dabei Lernen stattfindet. Auf Coaching übertragen bedeutet dies, dass es für die Arbeitgeberattraktivität reicht, dass Coaching ange-

Funktionen mit hoher Relevanz der Lernergebnisse	Beschreibung
Versorgungs- und Qualifizierungsfunktion	Versorgt das Unternehmen mit den notwendigen Qualifikationen/qualifizierten Mitarbeitern
Bewältigungsfunktion	Ermöglicht die Bewältigung technisch-organisatorischer Veränderungen
Rationalisierungsfunktion	Unterstützt die Rationalisierung sozialer Prozesse
Flexibilitätsfunktion	Fördert die Flexibilität der Mitarbeiter, sichert die Innovationsfähigkeit des Unternehmens
Identifikationsfunktion/Integrations- und Steuerungsfunktion (regulative Weiterbildung)	Ermöglicht Auseinandersetzung und Identifikation mit der Unternehmenskultur
Erhaltungsfunktion	Stellt die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter sicher
Schutzfunktion	Zielt auf den Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter
Entwicklungsfunktion	Unterstützt die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter, fördert die Entwicklung von Lernstrategien
Reflexive Funktion (rekonstruktive Weiterbildung)	Ermöglicht den Mitarbeitern eine Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie
Funktionen mit geringer Relevanz der Lernergebnisse	Beschreibung
Funktion der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen	Stellt sicher, dass gesetzliche Anforderungen erfüllt werden
Image- und Akquisefunktion	Erhöht die Attraktivität des Unternehmens für potentielle Mitarbeiter und Kunden
Gratifikations-, Motivations-, Mitarbeiterbindungsfunktion	Belohnt und motiviert Mitarbeiter, bindet sie an das Unternehmen
Selektions- und Legitimationsfunktion, soziale Reproduktionsfunktion	Legitimiert Beförderungsentscheidungen im Unternehmen, reproduziert soziale Machtverhältnisse im Unternehmenskontext
Anerkennungsfunktion	Wertet die Berufsgruppe gegenüber anderen Berufsgruppen auf
Ersatzbefriedigungsfunktion	Lenkt von anderen Themen wie Arbeitsverdichtung ab (Perspektive Betriebsrat, daher nicht gleich Motivationsfunktion)
Profilierungs-/Selbstinszenierungsfunktion	Wertet die Tätigkeit der Weiterbildungsabteilung/oder einzelner Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens auf
Einflussfunktion	Führt zu einem größeren Mitarbeiterstab für die Personalabteilung

Tabelle: Funktionen von Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen (nach von Hippel & Röbel, 2016)

boten wird. Inwiefern es genutzt wird und ob dabei Ziele erreicht werden, ist nicht relevant.

### Die Funktionen im Detail

Die Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Funktionen. Sie umfasst so unterschiedliche Aspekte wie die „Image- und Akquise-“ oder die „Entwicklungsfunktion“. Es ist an dieser Stelle wichtig, zu verstehen, dass es darum geht, welche Funktionen den Weiterbildungsmaßnahmen zugeschrieben werden. Das bedeutet nicht unbedingt, dass die Funktionen auch erfüllt werden. Aber die Zuschreibungen bringen ein *unterschiedliches Verständnis und unterschiedliche Interessen* zum Ausdruck.

In diesem Sinne hilft die Übersicht der verschiedenen Funktionen bei der Reflexion des Auftrags: Was soll mit dem Coaching erreicht werden? Zum anderen lässt sich die Übersicht möglicherweise auch als Gesprächsgrundlage für die Abstimmung mit den verschiedenen Stakeholdern verwenden. Es ist oft nicht leicht in Worte zu fassen, was bislang noch nicht klar besprochen wurde.

### Zwischenfazit

Coaching im Unternehmenskontext findet – genauso wie Trainings, Seminare, Workshops etc. – in einem *Spannungsfeld verschiedener Interessen* statt. Coaching-Ethik bedeutet, sich dieser unterschiedlichen Interessen erstens bewusst zu sein und zweitens zu versuchen, sie explizit zu machen. Nur was ausgesprochen wird, kann auch verhandelt werden. Nur wer wirklich versteht, was der Auftrag ist, kann entscheiden, ob er (oder sie) ihn annehmen möchte.

### Persönlichkeitsentwicklung im Sinne von Bildung

Ein Verständnis für die Interessen der anderen Stakeholder zu entwickeln, ist die eine Seite der Medaille. Die eigene Vorstellung von Persönlichkeitsentwicklung klar formulieren zu können, die andere. Für alle, die Coaching im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung sehen, sind die folgenden Ausführungen zum Bil-

dungsbegriff als Inspiration und Reflexionsanstoß gedacht.

### Ein aktualisierter Bildungsbegriff als Diskussionsgrundlage

Bildung als Begriff, so steht es bereits in der Einleitung, taucht immer wieder auf, „wenn es um die Horizonte humaner Perspektiven geht“ (Faulstich & Zeuner, 2015, S. 26). Dabei scheint es wichtig, den Begriff der Bildung mit aktuellem Leben zu füllen. Das ist auch deshalb notwendig, da Bildung als Begriff in so vielen Kontexten verwendet wird. „Bildung erscheint als universelle Strategie für Wirtschaftswachstum, für Demokratie und für personelle Entwicklung.“ (Faulstich, 2016, S. 52) Die folgende Sichtweise orientiert sich an Ausführungen von Faulstich (2016), der wiederum von der subjektwissenschaftlichen Sichtweise von Holzkamp geprägt wurde.

Für einen kritischen Blick ist Faulstichs Bildungsbegriff dienlich, weil er sich explizit von einer Vorstellung des Menschen als nutzenmaximierendem Individuum distanziert. Sein theoretischer Ausgangspunkt ist die „Gesellschaftlichkeit des Menschen“, der konzipiert wird „als intentionales, absichtsvoll handelndes Individuum, das in steter Auseinandersetzung mit seiner Welt auf diese einwirkt und von dieser beeinflusst wird und ihr im biographischen Prozess Sinngehalte zuweist“ (Faulstich, 2016, S. 56).

Ganz konkret definiert Faulstich Bildung als einen lebensgeschichtlichen Vorgang, „in dessen Verlauf die Individuen versuchen, Identität für sich immer wieder neu herzustellen und erweiterte Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Sie eignen sich Kultur an und entfalten dabei ihre Persönlichkeit. In diesem Prozess entsteht eine individuelle Biographie. Das zentrale Bil-

dungsproblem, die Perspektive der Entfaltung von Persönlichkeit, ist demnach gebunden an Verfügungserweiterung, an die Gewinnung von Souveränität für das eigene Leben, d.h. auch im Kontext der Arbeit“ (ebd.).

Im obigen Zitat zeigt sich der Bezug zu Holzkamp, der zwischen defensivem und expansivem Lernen unterscheidet. Defensiv begründetes Lernen kann als Mitmachen verstanden werden; es umfasst alles, was „ohne Gefährdung der individuellen Lebenserhaltung“ möglich ist, während expansiv begründetes Lernen dadurch gekennzeichnet ist, dass es „aktiv alternative gesellschaftliche Verhältnisse“ anstrebt und zu realisieren versucht (nach Zimmer, 2004, S. 56). Faulstichs Bildungsbegriff zielt ganz im Sinne des expansiven Lernens weniger auf „die Faktizität des Bestehenden“ als vielmehr auf die „Potentiale des Möglichen“ (Faulstich, 2013, S. 89).

Qualität hat  
ihren Ort.

DCV.

DCV Deutscher  
Coaching  
Verband e.V.



### Zur Bedeutung des aktuellen Bildungsbegriffs

Bildung wird daher nicht aus einem zeitlosen Kanon bestimmt, sondern historisch konkret in Bezug auf die jeweils aktuellen Probleme (Faulstich, 2015). Mit Rückbezug auf Klafki nennt Faulstich sieben sich aktuell stellende Schlüsselprobleme:

- » die Frage von Krieg und Frieden
- » eine Doppelformel „Sinn und Problematik des Nationalitätsprinzips“ und „Kulturspezifität und Interkulturalität“
- » die Umweltfrage oder die ökologische Frage
- » das rapide Wachstum der Weltbevölkerung
- » die gesellschaftlich produzierte Ungleichheit
- » die Gefahren und die Möglichkeiten der neuen technischen Steuerungs-, Informations- und Kommunikationsmedien
- » die Subjektivität des/der Einzelnen und das Phänomen der Ich-Du-Beziehungen

Übersetzt man diese Überlegungen in eine alltagsnahe Sprache, geht es im Kern um Folgendes: Bildung ist weit mehr als das „Anhäufen“ von vorab definierten Kompetenzen und Wissen. Bildung umfasst eine Auseinandersetzung mit sich selbst, mit der eigenen Lebens- und Arbeitsumgebung und damit auch eine Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Strukturen. Bildung ermöglicht nicht nur das Überleben des Individuums unter den gegebenen Umständen, sondern befähigt es, diese Umstände (im Unternehmen und darüber hinaus) mitzugestalten. Für den Unternehmenskontext bedeutet es, *Mitarbeiter nicht als Produktionsfaktoren zu betrachten*, die dank Coaching wieder (oder noch besser) „funktionieren“ sollen. Stattdessen sind *Mitarbeiter als Experten ihrer jeweiligen Arbeits- und Lebenssituation* zu betrachten.

### Digitalisierung, Agilität, kollektive Führung und Co

Interessanterweise gewinnen das oben skizzierte Verständnis von Bildung und das damit verbundene Menschenbild aktuell wieder an Attraktivität. Vor dem Hintergrund immer

höherer Komplexität und fachlicher Ausdifferenzierung erscheint es auch aus rein ökonomischer Logik notwendig, Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen und Führung anders zu organisieren.

### Fazit: Mehr Mut ist notwendig

Ende gut, alles gut? Auf der einen Seite scheint sich das in Unternehmen vorherrschende Menschenbild ein Stück weit zu wandeln. Auf der anderen Seite bleiben die grundlegenden Interessenkonflikte trotzdem bestehen. In Unternehmen ist Gewinnmaximierung (in der Regel) die leitende Handlungslogik. Was auf den ersten Blick wie selbstverständlich erscheint, bringt auf den zweiten Blick viele Gefahren mit sich. Der Dieselskandal ist nur ein Beispiel dafür. Für Coaches, Trainer und Personalentwickler heißt das, dass ein *klarer eigener Standpunkt, ein wachsamer Blick und der Mut, Interessenkonflikte offen anzusprechen*, notwendiger sind denn je. Es ist leicht zu sagen, dass man nur Aufträge annimmt, die den eigenen Werten entsprechen. Wer sich (und seine Klienten) wirklich vor Instrumentalisierung schützen möchte, muss genauer hinschauen.

### Die Autorin



Foto: Susanne Diesner

Dr. Tina Röbel arbeitet als Personal- und Organisationsentwicklerin sowie als selbstständige Trainerin, Autorin und Coach. In ihrer Dissertation hat sie sich mit dem Zusammenspiel ökonomischer und pädagogischer Ziele beschäftigt. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht das Ziel, Menschen dabei zu unterstützen, kritisch zu denken und neue Wege zu gehen. 2018 erschien ihr Ratgeber „Karriere mit Sinn“.

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

### Literatur

- » **Faulstich, Peter (2016)**. Das Politische in der Bildung. In Klaus-Peter Hufer & Dirk Lange (Hrsg.), *Handbuch politische Erwachsenenbildung* (S. 52–61), Schwalbach am Taunus: Wochenschau-Verlag.
- » **Faulstich, Peter (2015)**. Erwachsenenbildung und Gemeinwohl. Bildung nach der Postmoderne. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 2, S. 04/1–04/9.
- » **Faulstich, Peter (2013)**. *Menschliches Lernen. Eine kritisch-pragmatistische Lerntheorie*. Bielefeld: transcript.
- » **Faulstich, Peter & Zeuner, Christine (2015)**. Ökonomisierung und Politisierung des Feldes der Erwachsenenbildung: Die Rolle der Wissenschaft. *Erziehungswissenschaft*, 1, S. 25–36.
- » **Hippel, Aiga von & Röbel, Tina (2016)**. Funktionen als akteursabhängige Zuschreibungen in der Programmplanung betrieblicher Weiterbildung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report*, 1, S. 61–81.
- » **Zimmer, Gerhard (2004)**. Aufgabenorientierung: Grundkategorie zur Gestaltung expansiven Lernens. In Peter Faulstich & Joachim Ludwig (Hrsg.), *Expansives Lernen* (S. 54–67), Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.

## Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching.

### Rezension von Thomas Webers

Der Blick auf Veröffentlichungen zum Thema Coaching, das offenbart die Inspektion der Top-Ten-Listen des Online-Versandhandels schnell, wird durch Praktikerliteratur dominiert. Wissenschaftliche Titel sind eindeutig in der Minderheit. Manche Marktbeobachter sprechen gar von einer ausgeprägten Theoriephobie im Feld, andere von fröhlichem Diletterieren. Die Gründe für diese Theorie-Praxis-Kluft wird man auf beiden Seiten lokalisieren können: Wissenschaftler lassen sich ungerne vor den Rechtfertigungskarren einer Branche spannen, Praktiker suchen schnelle Lösungen und meiden oft die Mühen kritischen Denkens und Forschens.

Drei etablierte psychologische Fachexperten haben sich zusammengefunden, um ein Handbuch zu produzieren, das den Anspruch hat, diesen Graben zu überbrücken. Siegfried Greif und Wolfgang Scholl sind pensionierte, aber weiterhin aktive Hochschullehrer. Heidi Möller ist Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel. Sie haben 102 Autorinnen und Autoren gewonnen, die 70 Artikel zum Handbuch beigesteuert haben.

Dieses Handbuch widmet sich den wissenschaftlichen Grundlagen des Coachings – insbesondere den psychologischen Basics – und zeigt deren Anwendungsmöglichkeiten anhand praktischer Beispiele auf. Die Beiträge haben in der Regel einen Umfang von zehn Seiten. Sie starten mit einem Fallbeispiel und legen dann die konzeptionellen Hintergründe und Forschungsstände dar. Die Leserschaft kann sich folglich extrem schnell und aktuell schlau machen. Daher ist das Buch die erste Anlaufstelle für Studierende, die sich mit Coaching beschäftigen. Aber es liefert ebenso etablierten Coaches den unverzichtbaren theoretischen Hintergrund, den man sich sonst teilweise mühsam zusammensuchen

müsste. Gleichfalls sollte es als Fundament in Coaching-Ausbildungen dienen, damit angehende Coaches von Anfang an professionell eingestimmt und vorbereitet werden.

Damit eröffnet dieses Handbuch auch ein potenzielles Spannungsfeld zu den beliebten Tool-Books: Leichtsinnige „Toolklempner“ sollten sich in der Rechenschaftspflicht gegenüber der wissenschaftlichen Fundierung

*„Wie die Darstellungen in unserem Handbuch belegen, beschäftigt sich die wissenschaftliche Forschung mit außerordentlich vielfältigen, für Coaching hochinteressanten Fragen und ist keineswegs so trocken und praxisfern wie manche meinen.“  
(Siegfried Greif et al., S. v)*

sehen. Wissenschaftler sollten sich wiederum nicht zu fein sein, die Praxis zu erforschen und anzuregen. Die beiden ersten Beiträge im Handbuch aus der Feder der Herausgeber zielen daher auch sogleich in diese Richtung: So entscheiden sie sich im „Definitionskapitel“ dafür, Coaching als übergreifende Profession

zu verstehen und nicht der Beratung zu subsumieren. Und sie erläutern die unterschiedlichen Interessen von Wissenschaftlern und Praktikern. Das Fazit lautet daher auch versöhnlich: Teamwork.

Das Handbuch erscheint zugleich in der Reihe „Springer Reference Psychologie“ und bietet zusätzlich eine um dynamische Komponenten erweiterte Online-Präsenz, womit die fortlaufende Erweiterung und Aktualisierung sichergestellt wird.

**Fazit:** Ein Meilenstein für die Professionalisierung der Coaching-Branche. Es sollte in Hochschulbibliotheken, aber auch bei Coaching-Weiterbildungsinstituten im Regal stehen.

Thomas Webers  
[coaching@thomas-webers.de](mailto:coaching@thomas-webers.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3662494817/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3662494817/cr)



**Greif, Siegfried; Möller, Heidi  
& Scholl, Wolfgang (Hrsg.) (2018).  
Handbuch Schlüsselkonzepte  
im Coaching.**

Berlin: Springer  
ISBN: 978-3-662-49481-3  
678 S., 89,99 €

## Personal Branding durch Fokussierung. In 10 Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit.

### Rezension von Prof. Dr. Klaus Eckrich

Ein Buch, zu dem bevorzugt das Top-Talent oder die Influencerin in spe greifen? Diese ob-skure Vorahnung erlischt bereits beim Lesen des Vorworts. Die Aussage „Folglich erzeugt ein Reichtum an Informationen eine Armut an Aufmerksamkeit“ ist der Schlüsselsatz für das Verständnis, worum es der Autorin geht: In einer Situation, die uns vor den Spagat stellt, immer mehr auf uns einströmende Botschaften in immer weniger Zeit zu verarbeiten, gilt es, den Blick auf die eigene Persönlichkeit zu schärfen. Denn damit erschließen wir uns nach Ansicht der Autorin Empathie, die Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen, und andere wichtige Quellen für beruflichen Erfolg.

Anke Nienkerke-Springer, Psychologin und Coach, räumt die Verwechslungsgefahr aus dem Weg, der viele Menschen mit dem Personal Branding erliegen. Ihr Ansatz baut auf ihren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Führungskräften auf: Personal Branding hat genau das Gegenteil von Selbstdarstellung und Inszenierung zum Anliegen und positioniert sich gegen den erfolgsverheißenden Mainstream.

Den Inhalt des Buches kann man sich in drei Schritten erarbeiten. Im ersten, kurz gehaltenen Teil geht es um die Beziehung von Haltung und Persönlichkeit. Haltung ist auf drei Ebenen zu entwickeln: zu sich selbst, zu den eigenen Werten und zu anderen Menschen.

Den Hauptteil des Werks bilden die fünf Strategien zur Fokussierung auf die eigene Persönlichkeit: (1) Fokussierung auf den „persönlichen David“, eine Metapher, die Nienkerke-Springer dem Schaffensprozess von Michelangelo bei der Gestaltung seiner David-Skulptur entlehnt. (2) Fokussierung auf die wertegetriebene Kernbotschaft der eigenen Persönlichkeit. (3) Fokussierung auf die Fähigkeit, andere Menschen zu begeistern

und mitzureißen. (4) Strategie zur Stärkung von Stärken und zum Aufbau von Resilienz und (5) die Fokussierungsstrategie, Mut zur eigenen Veränderung zu fassen.

*„Menschen, die im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen, müssen sich oft entscheiden, ob sie Erwartungen entsprechen sollen, die von außen an sie herangetragen werden, oder ob sie den Weg der Glaubwürdigkeit wählen.“  
(Anke Nienkerke-Springer, S. 14)*

Im anschließenden Teil behandelt die Autorin die als Kraftzentrum bezeichnete innere Konstitution, welche den Menschen gegen Konformismus und Anpasstheit widerstandsfähig macht. Der Kommunikations-Navigator beleuchtet die kommunikativen Ressourcen, welche der fokussierten Persönlichkeit für das Brand Building zur Verfügung stehen. Die Ausführungen schließen mit der Anleitung zur Entwicklung der eigenen „Executive Personal Brand Strategy“ (EBPS).

Mit der konsequenten Struktur, den wenigen, aber sehr ansprechenden Illustrationen und „Lesearbeiten“, die zum Ausprobieren

verleiten, lässt sich der Inhalt gut erschließen. Weitere Übersichtsgrafiken auch zu den Strategien drei und vier wären hilfreich. Mehr Hintergrundinformation zu dem Instrument des EBPS und die Einbindung in den Gesamtkontext sollten ergänzt werden. Besonders wertvoll: Das Buch eignet sich hervorragend, direkt mit den Arbeitshilfen in die Anwendung zu gehen, und regt an, den Prozess zum Selbst-Coaching zu initiieren. Von dem Buch profitieren erfahrene Führungskräfte, die in ihrer Karriere an einem Punkt angelangt sind, an dem sie den nach außen gewandten Blick stärker auf die persönliche Entwicklung richten möchten, ebenso wie Nachwuchskräfte, die ihre eigene Persönlichkeit als Erfolgsfaktor des beruflichen Weiterkommens bereits entdeckt haben. Coaches erhalten konkrete Arbeitshilfen, die sich leicht in die eigene Praxis integrieren lassen.

**Fazit:** Das Buch hilft, den Kern der eigenen Persönlichkeit zu entdecken. Es stellt leicht gangbare Wege vor, diesen Entdeckungsprozess Schritt für Schritt selbst zu gestalten.

Prof. Dr. Klaus Eckrich  
[www.changehouse.de](http://www.changehouse.de) | [info@changehouse.de](mailto:info@changehouse.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3869368780/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3869368780/cr)



**Nienkerke-Springer, Anke (2018).**  
**Personal Branding durch Fokussierung. In 10 Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit.**

Offenbach: Gabal  
ISBN: 978-3-86936-878-8  
236 S., 22,90 €

## Kreatives Schreiben zur Entwicklung von Ressourcen in Beratung und Coaching.

### Rezension von Dr. Christine Kaul

Der Titel des Buches greift zu kurz: Renate Haußmann richtet sich nicht nur an Berater und Coaches, die kreatives Schreiben als Methode ihrer beraterischen Tätigkeit anwenden wollen. Sie versteht ihre Veröffentlichung durchaus auch als Selbstlernbuch für Schreibende aller Art – Autodidakten und „Abenteurer“ auf dem Weg der Selbsterkenntnis.

Haußmann legt ein Arbeitsbuch im wahrsten Wortsinn vor. Die theoretische Basis ihrer Ausführungen findet die Autorin im systemisch-konstruktiven Ansatz; ein systemisches Schreibwirkmodell hat sie dazu bereits in früheren Veröffentlichungen entwickelt. Salutogenese, Selbstwirksamkeit und Resilienz sind weitere Aspekte, die durch kreatives Schreiben gefördert werden sollen, wie Haußmann darlegt. Das dem Buch zugrunde liegende Credo lautet „wer schreibt, verändert sich“. Damit ist Schreiben für Haußmann ein Instrument des lebenslangen Lernens.

Haußmann und Gastautorin Nadja Damm wecken mit vielen Schreibübungen das Interesse an Selbsterkundung und Entfaltung der Kreativität. Jedes Kapitel beginnt mit einem „advanced organizer“, nämlich der Darstellung der Leitfragen, einem kurzen Abriss zum Inhalt und den Methoden. Theoretischer Input und Aufforderung zu praktischer Übung folgen einander in anregender Weise. Hinweise zu vertiefender Lektüre machen Lust auf mehr und zahlreiche Grafiken veranschaulichen Gesagtes. Auf diese Weise machen die Lektüre und das Lernen Spaß, wenn auch dem psychologisch bzw. sozialwissenschaftlich Ausgebildeten viel Bekanntes begegnet. Was die Schreibübungen etwas verkompliziert, zumindest für den Selbstlerner, ist die Tatsache, dass Schreibgruppen zum Erfahrungsaustausch als notwendig erachtet werden. In Ermangelung von Übungspartnern wird notfalls zum „Inneren Team“ geraten, was eine gewisse Ge-

wandtheit und Beherrschung dieser Technik verlangt.

Die Einbindung von beratenden Professionals und schreibinteressierten Laien gelingt Haußmann durchaus gut. Allerdings fordert das Buch von Laien deutlich Konzentration und Gelassenheit im Umgang mit professionellem Sprachgebrauch. Für Coaches stellt das Buch eine leicht zu lesende Lektüre dar mit zahlreichen Anregungen zur Umsetzung in der Coaching-Praxis. Eigentümlich aufgesetzt wirkt

*„Kreatives Schreiben ist ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Entfaltung einer individuellen Kraft, die jeder von uns beherbergt und die uns zu Architektinnen unseres eigenen Lebens machen kann. Diese Energie heißt: Kreativität.“  
(Renate Haußmann, S. 13)*

das letzte Kapitel des Buches, es konterkariert die behauptete Bedeutsamkeit des Schreibprozesses als solchem. War bislang der Weg (des Schreibens) das Ziel, so wird hier signalisiert,

dass die Vermarktung des Produkts letztlich doch das Ziel aller kreativen Produktivität ist.

**Fazit:** Das Buch ist eine bereichernde und unterhaltsame Lektüre für Coaches; für lernwillige, schreibinteressierte Laien auf der Suche nach mehr Selbsterkenntnis allerdings ist es eine nicht ganz leicht zu bewältigende, arbeitsintensive Lektüre.

Dr. Christine Kaul  
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3525402260/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525402260/cr)

*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!*



**Haußmann, Renate (2017).**  
**Kreatives Schreiben zur Entwicklung von Ressourcen in Beratung und Coaching.**

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht  
ISBN: 978-3-525-40226-9  
334 S., 45,00 €

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



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

**Coachingausbildung**  
Gruppe 40 Start 11. April 2019  
Gruppe 41 Start 26. Sept. 2019

**Weiterbildung für qualifizierte Coaches**  
Business-Coaches und Führungskräfte an Bord  
18.-25.05.2019

Ausbildung zum Teamcoach  
Start am 29./30. Oktober 2019

Mitglied im DBVC e.V., ICF Global und ICF Deutschland e.V.

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



**Trigon**  
Zertifizierter COACH

Trigon  
Zertifikatslehrgang  
Coaching  
in Wien & Köln

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

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

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

**Austrian Coaching Council** ■ Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)

**ISO** ■ Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

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



INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

**Aktuelle Angebote der artop-Akademie:**

**Training und Coaching für interkulturelle Kompetenzen**  
Ausbildungsstart: 20.06.2019

**Coaching Aufbaustufe**  
Ausbildungsstart: 02.09.2019

**Karrierecoaching**  
Ausbildungsstart: 30.09.2019

**Gestalttherapeutische Ansätze in Coaching und Organisationsberatung**  
Ausbildungsstart: 22.01.2020

Mehr Informationen und weitere Ausbildungsangebote unter:  
► [www.artop.de/akademie](http://www.artop.de/akademie)

artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin  
Ausbildung - Beratung - Forschung  
030 44 012 99-0  
akademie@artop.de





**Start**  
**10.09.2019**

**Coaching-Ausbildung**  
berufsbegleitend

**Infomaterial:**  
[www.coach-ausbildungen.de](http://www.coach-ausbildungen.de)  
Telefon 0541 98256-773

Christopher Rauen GmbH  
Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück



**FORTBILDUNG ZUM reteaming®-Coach**

**LÖSUNGSFOKUSSIERTES TEAM-COACHING**

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

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

Mehr Informationen auf [www.sfcoaching.de](http://www.sfcoaching.de)  
Ihr Ansprechpartner Herr [Middendorf@BCO-Koeln.de](mailto:Middendorf@BCO-Koeln.de)




Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

**Coaching FHNW**  
Master of Advanced Studies MAS

**CAS Coaching Praktiker/in (15 ECTS)**  
Der Basiskurs für gute Beratung

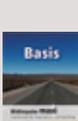
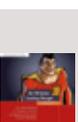
**CAS Coaching in Organisationen (15 ECTS)**  
Der Vertiefungskurs im Kontext von Organisationen

**CAS Coaching Advanced (15 ECTS)**  
Der Aufbaukurs zu einem professionellen Profil für Coaching und Supervision

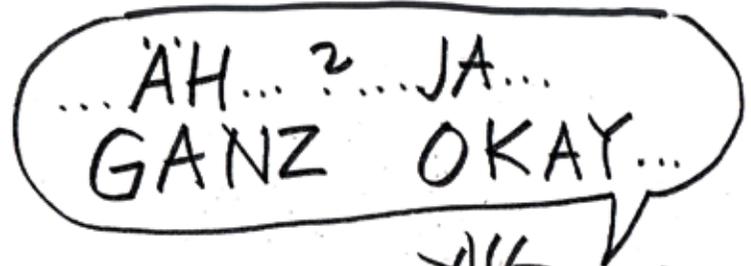
**CAS Prozessintegration und MAS Thesis (15 ECTS)**  
Als wissenschaftliche Praxis-Vertiefung

Der Abschluss Master of Advanced Studies MAS FHNW Coaching ist vom Schweizerischen Berufsverband auch für Supervision anerkannt. Informieren Sie sich jetzt über die Anrechnung Ihrer Ausbildung für einen Quereinstieg.

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

Rang	<a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <p><b>Bildimpulse maxi: Veränderung: Über 50 Fotokarten für Motivation und Coaching</b> Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Psychologische Beratung und Coaching</b> Grolimund, Fabian Hogrefe, 29,95 €</p>
3	 <p><b>Handbuch Coaching (Innovatives Management, Band 10)</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p><b>Lösungsorientiertes Coaching</b> Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p>
4	 <p><b>Bestens gerüstet als Coach und Trainer: Positionierung, Akquise, PR und mehr</b> Urban, Ruth Junfermann, 22,00 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
5	 <p><b>Coaching für die Praxis</b> Whitmore, John allesimfluss, ab 19,30 € (gebraucht)</p>	 <p><b>Die Coaching-Schatzkiste: 150 kostbare Impulse für Entdecker</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
6	 <p><b>Foto-Bildkarten Stressmanagement: Für Ressourcenarbeit und Burnout-Vorbeugung in Coaching, Beratung und Therapie</b> Wieber, Monika Ökotopia, 20,99 €</p>	 <p><b>Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln</b> Heller, Jutta (Hrsg.) Springer, 44,99 €</p>
7	 <p><b>Gefühls- und Bedürfnisfinder für Therapie und Coaching</b> Cremer, Samuel; Schumacher, Christian &amp; futurepacemedia.de Future Pace Media, 21,99 €</p>	 <p><b>Potenzialorientiertes Coaching. Ein Praxishandbuch</b> Weber, Cornelia &amp; Preuß, Alfred Klett-Cotta, 28,00 €</p>
8	 <p><b>Bildimpulse maxi: Basis: Fotokarten für Inspiration und Coaching</b> Pack, Bodo Heragon, 12,80 €</p>	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 68,00 €</p>
9	 <p><b>Bildimpulse maxi: Einstiegsbilder für Trainings und Workshops: Fotokarten für Inspiration und Coaching</b> Porok, Simone Heragon, 12,80 €</p>	 <p><b>Act creative! Effektive Tools für Beratung, Coaching, Psychotherapie und Supervision</b> Stadler, Christian; Spitzer-Prochazka, Sabine; Kern, Eva &amp; Kress, Bärbel Klett-Cotta, 32,00 €</p>
10	 <p><b>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching</b> Greif, Siegfried; Möller, Heidi &amp; Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>

## Wertschätzende Kommunikation



T O M A S C H O P P N

## Impressum

### Herausgeber:

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

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

### Redaktion:

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

### E-Mail an die Redaktion:

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

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

### Erscheinungsweise: Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

[anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de) | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

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

### Konzeption & Gestaltung: [www.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info)

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Freedomz | S. 4, 21 © Silberkorn  
S. 4, 26 © Tongtai | S. 4, 35 © Robie Online | S. 5, 38 © LightField Studios  
S. 5, 50, 53 © SizeSquare's | S. 5, 55, 56 © Olga Pneginina | S. 9 © everything  
possible | S. 23 © Mr.Aesthetics | S. 28 © Rawpixel.com | S. 30 © Alexander  
Gatsenko | S. 32 © aPhoenixPhotographer | S. 40 © GaudiLab | S. 43 ©  
oatz stocker | S. 45 © pathdoc | S. 47 © Vladimir Mulder | S. 48 © FGC  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck: FROMM GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück  
[druckhaus@fromm-os.de](mailto:druckhaus@fromm-os.de) | [www.fromm-os.de](http://www.fromm-os.de)

### Hinweise:

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

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**EBERMANN:** Unter „Doxing“ versteht man das böswillige Veröffentlichen privater Daten im Internet. Möglicherweise wird sich der Begriff nach dem jüngsten Hackerangriff auf Prominente und Politiker im Bewusstsein vieler Internetnutzer festsetzen. Und zur Vorsicht mahnen?

**RAUEN:** Eine solche Mahnung ist ja nicht neu. Sie wird nur nicht gehört. Es gibt eben keine zu 100 Prozent sicheren Computersysteme, jedes System kann gehackt werden. Zur Not eben über den Benutzer und sein fahrlässiges Verhalten.

**EBERMANN:** Gerade Letzteres scheint sich der Täter in vielen Fällen zu Nutze gemacht zu haben. Bei Sicherheitsabfragen zur Passwortwiederherstellung nach dem Motto „Wie lautet der Vorname Ihrer Mutter?“ sollte man wohl eine Antwort wie „FZKDÖL3KUPO“ einrichten. Wir alle nutzen täglich die Suchfunktionen des Internets, kommen aber offenbar nicht auf die Idee, dass der tatsächliche Name auf genau diesem Wege schnell in Erfahrung gebracht ist ...

**RAUEN:** Ja, es fehlt manchmal an Fantasie. Das gilt auch für die Vorstellung, dass nur Daten, die gar nicht erst gesammelt werden, sicher sind. Aber wie hat man das Volk wissen

lassen, als die Snowden-Papiere veröffentlicht wurden: „Wer nichts zu verbergen hat, ...“

**EBERMANN:** „ ... hat auch nichts zu befürchten!“ Dabei weiß niemand, was mit einmal gesammelten Daten in Zukunft geschieht. Das gilt auch für soziale Netzwerke. Heute wird personalisierte Produktwerbung präsentiert, morgen schon werden von Dritten abgegriffene Daten genutzt, um – wie mutmaßlich geschehen – demokratische Wahlen zu beeinflussen. Und übermorgen?

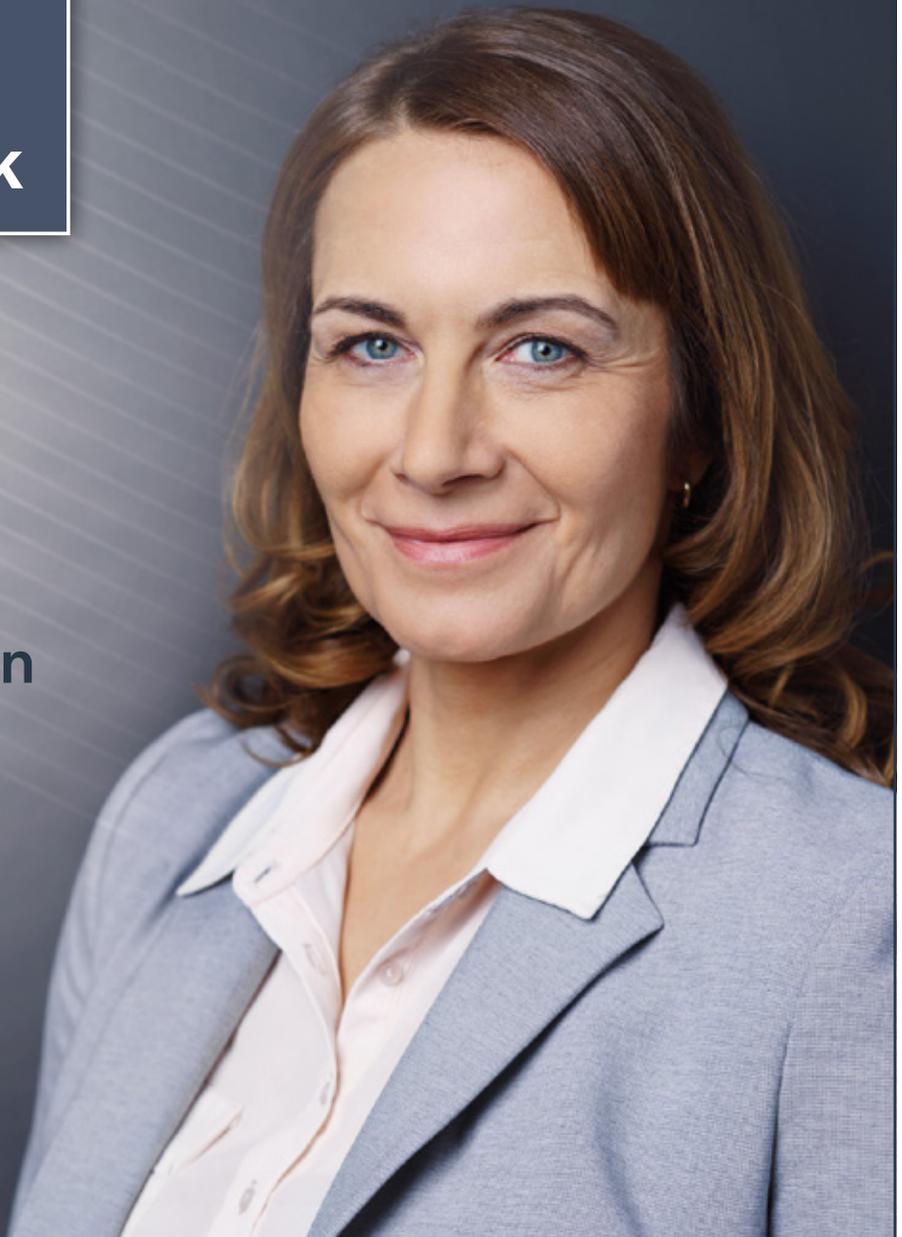
**RAUEN:** Übermorgen werden ganz andere Daten verkauft. Oder gestohlen. Wie praktisch ist es da, dass faktisch der gesamte Internetverkehr gespeichert wird. Natürlich ausschließlich zu unserer Sicherheit. Das ist in den Augen der Politiker, die jetzt aufheulen, offenbar kein Angriff auf die Demokratie.

**EBERMANN:** Bereitet Ihnen das größere Sorgen?

**RAUEN:** Sagen wir mal so: Es ist doch bekannt, dass Menschen sich bereits angepasster verhalten, wenn sie um ihre Überwachung wissen. Es ist dann gar keine „offizielle“ Androhung einer möglichen Bestrafung mehr notwendig, um „Wohlverhalten“ zu produzieren. Ein schönes Neuland.



**COACH**  
Datenbank



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

Jetzt Mitglied werden: [www.coach-datenbank.de/anmelden](http://www.coach-datenbank.de/anmelden)



**900**

Professionelle  
Business-Coaches



**Qualität**

Einstufung aller  
Coaches durch  
Fachpersonal



**Experten**

Detailliertes  
Coach-Profil



**Persönlich**

Persönliche  
Betreuung & Vermittlung



**Haben Sie Fragen?**  
Wir beraten Sie gerne!

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

 [datenbank@rauen.de](mailto:datenbank@rauen.de)

 +49 541 98256-777

Workshop Neuroimagination®Light 14. – 16. März, Zürich  
Ausbildungsstart Neuroimagnations-Coach® 23. Mai, Zürich  
Workshop Neuroimagination®Light 10. – 12. Oktober, Saarbrücken

BRAIN JOIN  
COACHING  
AKADEMIE

# Neuroimagnations-Coach®

Damit kognitive und emotionale Prozesse zur Zielerreichung verbunden werden.

**Über 20 Jahre interdisziplinäre und wissenschaftliche Arbeit sind das Ergebnis der Methode Neuroimagination®**  
Durch Neuroimagination® wurde ein entscheidender Grundstein für die Etablierung eines neurosystemischen Verständnisses in Beratung, Coaching und Training gelegt. Ausbildungsinhalte: Coachingkompetenz, Neuro-Agility, Selbstwirksamkeit und Selbststeuerung, Persönlichkeitsentwicklung, Empowerment, Volition im Leadership, Gesundheitsprävention, Soforthilfe bei Stress und Burnout, Retention Health Management in der Organisationsentwicklung.

Brainjoin Coaching Akademie · Hamburg · Köln · Saarbrücken · Zürich · T. 0049 40 300 92 333 · [www.brainjoin.com](http://www.brainjoin.com)