

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 3/2022

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

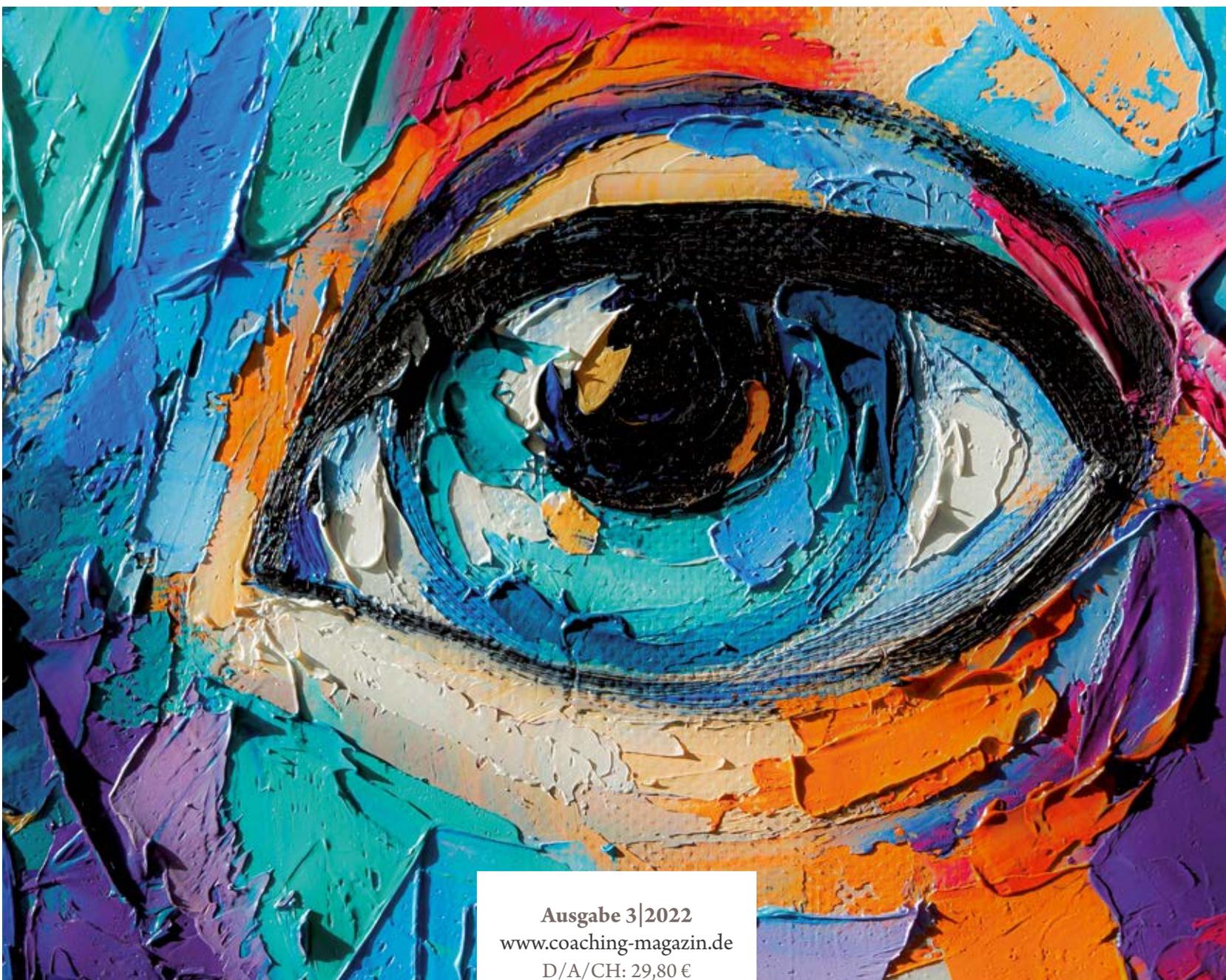
Wissen kompakt
Coaching in Indonesien | S 9

Konzeption
Persönlichkeitsentwicklung im Leistungssport | S 21

Coaching-Tool
Storytelling im Coaching | S 42

Bilder im Coaching als Wegweiser zu unbewussten Themen

Dr. Jasmin Messerschmidt im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2022
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €

Unsere Tipps



Francine ten Hoedt
Konflikt-Coaching
Ein Praxisleitfaden

2021, 165 Seiten,
€ 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 37.50
ISBN 978-3-8017-3082-6
Auch als eBook erhältlich



Francine ten Hoedt /
Marijke Lingsma
**150 Karten für das
Konflikt-Coaching**
Spielerisch die
Konfliktkompetenz verbessern

2021, Kartenbox mit 156 Karten und 20-seitigem Booklet,
€ 34,95 (DE) / € 36,00 (AT) / CHF 45.50
ISBN 978-3-8017-3083-3



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

2018, 164 Seiten, inkl. CD-ROM,
€ 34,95 (DE) / € 36,00 (AT) / CHF 47.90
ISBN 978-3-8017-2790-1
Auch als eBook erhältlich



Uta Deppe-Schmitz /
Miriam Deubner-Böhme
**100 Karten für das Coaching
mit Ressourcenaktivierung**

2018, Kartenbox mit 100 Karten und 16-seitigem Booklet,
€ 29,95 (DE) / € 30,80 (AT) / CHF 41.50
ISBN 978-3-8017-2892-2



Josine Gouwens /
Rozemarijn Dols
**75 Übungen für Brainstorming
und Ideenfindung im Team**

2022, ca. 250 Seiten,
ca. € 29,95 (DE) / € 30,80 (AT) / CHF 41.50
ISBN 978-3-8017-3154-0
Auch als eBook erhältlich



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

2019, Kartenbox mit 80 Bildkarten und 40-seitigem Booklet,
€ 49,95 (DE) / € 51,40 (AT) / CHF 68.00
ISBN 978-3-8017-2940-0

Das Erste



Wie kann der Einsatz von Bildmaterialien im Coaching aussehen und was bewirkt er? Wie Coach Dr. Jasmin Messerschmidt im Interview dieser Ausgabe des Coaching-Magazins anschaulich schildert, können Bilder als Wegweiser zu unbewussten Themen und Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten fungieren. Das Potenzial, das die Arbeit mit Bildern im Coaching entfalten kann, ist in der Schlussfolgerung enorm, denn: Soll im Coaching eine Verhaltensänderung erreicht werden, so die Psychologin, sei es wichtig, sowohl das Bewusste als auch das Unbewusste einzubeziehen.

Neben visuellem Bildmaterial können auch Geschichten, Metaphern und innere Bilder als Symbolträger eingesetzt werden, um Klientinnen und Klienten den Zugang zu unbewussten Facetten auf der emotionalen Ebene zu ermöglichen, erklärt Messerschmidt. Und hier lohnt sich ein Blick in die Rubrik Coaching-Tool, in der Sie, liebe Leserinnen und Leser, den Beitrag Storytelling im Coaching finden. Coach Dr. Cornelia Seewald erläutert, wie der Einsatz von Geschichten im Coaching ablaufen kann, um der gecoachten Person zu einer erweiterten Perspektive auf die eigene Situation zu verhelfen.

Eine erweiterte Perspektive auf das Thema Coaching möchten wir im Rahmen unseres Beitrages der Rubrik Wissen kompakt anbieten. So gingen wir der Frage nach, welche Rolle das Coaching im Schwellenland Indonesien spielt, einem der bevölkerungsreichsten Staaten der Welt. Um echte Eindrücke zu erhalten, sprach Coaching-Magazin-Redakteurin Inez Tanzil mit dem indonesischen Coaching-Pionier Al Falaq Arsenatama.

Die heimische Coaching-Branche wurde anhand der Coaching-Marktanalyse 2022 erneut genauer betrachtet. Einen Einblick in die Ergebnisse erhalten Sie in der Rubrik Szene dieses Heftes. Der vollständige Ergebnisbericht liefert u.a. Erkenntnisse hinsichtlich der Honorar- und Einkommensentwicklung im Coaching, der von Coaches eingesetzten Marketinginstrumente und der Themen und Anliegen, die Klientinnen und Klienten ins Coaching mitbringen. Den Bericht können Sie frei und ohne jede Zugangsbeschränkung herunterladen unter:

www.rauen.de/cma

Ihr



David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2022 | S 6

Gehaltszufriedenheit: Coaching-Angebote
wirken sich positiv aus | S 6

– Verbandslandschaft –

EMCC und CoachHub gehen Partnerschaft ein | S 8

International Coaching Week der ICF | S 8

Podcast zu Coaching- und Trainingsbüchern | S 8

– Wissen kompakt –

Coaching-Pionier im Schwellenland Indonesien.
Al Falaq Arsendatama im Portrait | S 9

– Portrait –

Dr. Jasmin Messerschmidt | S 12

– Coach-Cards –

Coaches in CoachDb.com | S 20

– Konzeption –

Persönlichkeitsentwicklung von Leistungssportlern.
Ganzheitliche Coaching-Programme im Spitzensport | S 21

– FAQ –

Fragen an Ralf Gasche | S 26

– Praxis –

Biografarbeit im Führungskräfte-Coaching. Die
Bedeutung der eigenen Lebensgeschichte für die
Rolle als Führungskraft | S 27

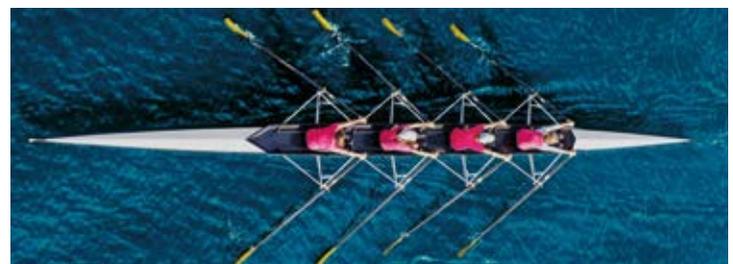


Foto: Benjamin Schenk

– Portrait –

Dr. Jasmin Messerschmidt

Bilder im Coaching als Wegweiser zu unbewussten Themen
| S 12



– Konzeption –

Persönlichkeitsentwicklung von Leistungssportlern

Die physische Leistungsentwicklung hat für Spitzensportler naturgemäß Priorität. Wie kann eine Verbindung zwischen zentralen Erfolgsfaktoren im Leistungssport und der individuellen Entwicklung der Persönlichkeit der Sportler hergestellt werden?

| S 21



– Praxis –

Biografarbeit im Führungskräfte-Coaching

Sich mit der eigenen Vergangenheit auseinanderzusetzen, ist für viele Menschen unangenehm, da sie die Konfrontation mit belastenden Gefühlen scheuen. Durch die Vermeidung lassen Führungskräfte die Chance ungenutzt, die eigene Lebensgeschichte wie eine Schatzkiste an Ressourcen und Fähigkeiten zu nutzen.

| S 27



– Spotlight –
**Outplacement-
Beratung im Coaching**
| S 32



– Spotlight –
**Projektleitungs-Coa-
ching bei der Einfüh-
rung großer Digitalisie-
rungsinitiativen. Teil 1**
| S 37



– Wissenschaft –
**Kommunikative Leistungen und
Eigenschaften von Coaches**

Eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient gilt als wichtige Voraussetzung erfolgreicher Coachings. Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welche kommunikativen Leistungen und Eigenschaften sich (potenzielle) Klienten von ihren Coaches wünschen.

| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Digitalisierung und
Ethik im Coaching**

Coaching kann auch online gut funktionieren. Diese Erkenntnis scheint sich in der Coaching-Branche nach und nach durchzusetzen. Grund hierfür ist der im Zuge der Coronavirus-Pandemie erzwungene Einsatz von Videokonferenzsystemen im Coaching. Nicht zu vernachlässigen ist dabei jedoch die Datensicherheit.

| S 54

– Spotlight –

Outplacement-Beratung im Coaching. Ein Modell für potenzial- und ressourcenorientierte Personalentwicklung | S 32
Projektleitungs-Coaching bei der Einführung großer Digitalisierungsinitiativen. Teil 1 | S 37

– Coaching-Tool –

Storytelling im Coaching | S 42
Success Stories | S 46

– Wissenschaft –

Kommunikative Leistungen und Eigenschaften von Coaches | S 50

– Philosophie/Ethik –

Digitalisierung und Ethik im Coaching. Datensicherheit im Online-Coaching | S 54

– Rezensionen –

Was ist Coaching? | S 59
Die Kraft des Fragens | S 60
Gruppen und Teams professionell beraten und leiten | S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Selbstbewusstes Auftreten | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66
Das Letzte | S 66

Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2022

Die Ergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022 stehen für alle Interessierten zum freien Download bereit. Die bereits 2021 festgestellte Entwicklung zugunsten des Online-Coachings hat sich 2022 bestätigt, so eine Erkenntnis aus der Analyse. Die Honorare und Einkommen der Coaches sind im Durchschnitt zudem weiter gefallen.

Mit der Coaching-Marktanalyse 2022, für die von Oktober 2021 bis März 2022 Daten von über 400 Coaches erhoben wurden, sollte erneut der Status quo des Coaching-Marktes eingefangen werden: Welche Themen und Anliegen werden im Coaching besonders oft behandelt? Welche Marketinginstrumente nutzen Coaches mit welchem Erfolg? Aufgrund welcher Merkmale werden Coaches von ihren Auftraggebern engagiert? Antworten auf diese und weitere Fragen bietet der frei und ohne jede Zugangsbeschränkung abrufbare Ergebnisbericht: www.rauen.de/cma

Anhand der aktuellen Daten sollte insbesondere in Erfahrung gebracht werden, ob sich die im Rahmen der Vorjahresanalyse festgestellten Bewegungen im Markt fortsetzen oder es stattdessen „Normalisierungen“ geben würde. Im Zuge der COVID-19-Pandemie war es zu teils starken Veränderungen im Coaching-Markt gekommen, wie die Ergebnisse der vo-

rangegangenen Analysen gezeigt hatten. Zu nennen ist eine negative Honorar- und Einkommensentwicklung. Besonders deutlich fiel eine Verschiebung aus: Das Online-Coaching gewann aufgrund der pandemiebedingten Präsenzhemmnisse extrem an Bedeutung.

Online-Coaching meistgenutztes Format

Der 2021 festgestellte „Online-Boom“ hat sich bestätigt und sogar nochmals verstärkt (siehe Abb.). Das Online-Coaching unter Einsatz von Videokonferenzsystemen stellt nun mit 45 Prozent das am häufigsten verwendete Coaching-Format dar, was angesichts dessen, dass es noch 2020 eine untergeordnete Rolle spielte und im Schatten des klar präferierten Präsenz-Coachings stand, durchaus eine Überraschung ist. Das Präsenz-Setting rangiert jetzt mit 44,01 Prozent an zweiter Stelle.

Zwar bestanden im Erhebungszeitraum durchaus noch Präsenzhemmnisse, jedoch ist nicht auszuschließen, dass die fortgesetzte Entwicklung zugunsten des Online-Settings auch dadurch mitbeeinflusst ist, dass sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite eine Art Gewöhnung stattgefunden haben könnte. Viele Coaches könnten in der praktischen Arbeit festgestellt haben, dass Online-Coaching bessere Ergebnisse erzielt, als sie zuvor dachten, und dass sich einige der oft genannten Nachteile des Online-Settings durch ein verändertes Vorgehen im Coaching kompensieren lassen. Die Klientinnen und Klienten könnten hinge-

gen Vorteile wie eine nicht durch räumliche Distanzen limitierte Coach-Suche zu schätzen gelernt haben. Dennoch werden erst folgende Erhebungen zeigen, wie substanzvoll diese Entwicklung wirklich ist und ob sie sich auch nach dem vollständigen Wegfall der Präsenzhemmnisse wird fortsetzen können.

Honorare und Einkommen fallen weiter

Die von den befragten Coaches erzielten Honorarsätze und Einkommen sind im Schnitt nochmals gesunken. Lag der Gesamtdurchschnitt des Einkommens 2020 noch bei 105.261 Euro, so fiel er 2021 um 15,47 Prozent auf 89.045 Euro. 2022 liegt er nun bei 84.568 Euro. Dies entspricht einem Rückgang von 5,03 Prozent gegenüber dem 2021 ermittelten Wert.

Auch das durchschnittliche Honorar pro Stunde verzeichnet einen negativen Trend: Nachdem es 2020 noch bei 177,60 Euro lag, sank es bereits 2021 auf 174,83 Euro. 2022 fiel es nochmals. Es beträgt nun 164,65 Euro.

Die dargestellten Zahlen zeigen, dass sich die wirtschaftliche Situation vieler Coaches weiter verschlechtert hat. Jedoch ist zu bedenken, dass es sich um Durchschnittswerte handelt. Nimmt man eine Differenzierung nach „Coach-Typen“ vor, wird klar, dass nicht alle Coaches gleichermaßen betroffen sind. Beispielsweise kann die Gruppe der selbständigen Coaches mit freien Mitarbeitern sogar eine positive Einkommensentwicklung verzeichnen, während Coaches, die teilweise angestellt und teilweise selbständig sind, starke Einbußen hinzunehmen haben. Eine vollständige Aufschlüsselung ist dem Ergebnisbericht enthalten. (de)

bit.ly/3mMP6yo



Gehaltszufriedenheit: Coaching-Angebote wirken sich positiv aus

Den Ergebnissen der „kunu Gehaltsstudie 2022“ zufolge wirkt es sich positiv auf die Gehaltszufriedenheit aus, wenn von Un-

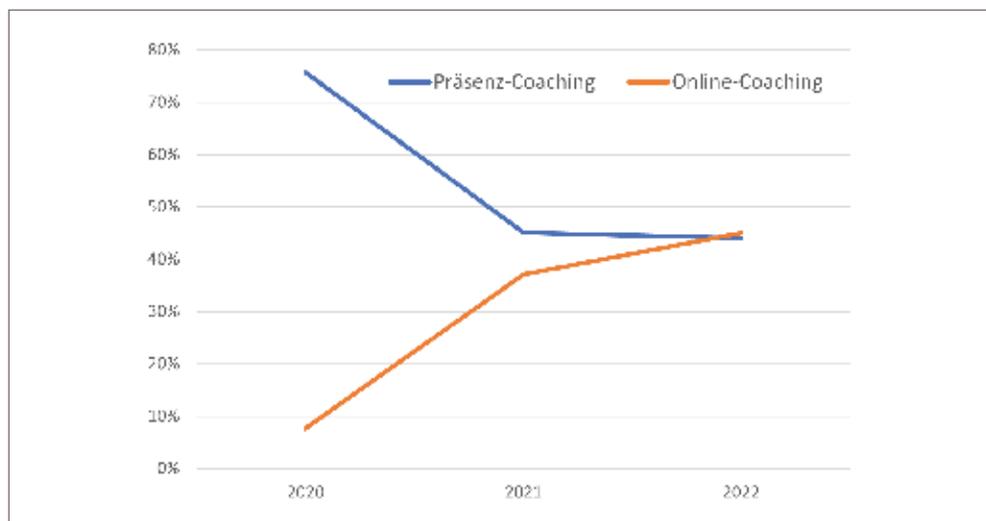


Abb.: Entwicklung zugunsten des Online-Coachings

Unternehmensseite Coaching als Lohnnebenleistung angeboten wird. Letzteres sei v.a. in Unternehmen mit einer eher modernen Organisationskultur der Fall.

In Zusammenarbeit mit der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich untersuchte kununu, eine Plattform für Arbeitgeberbewertungen, die Gehaltszufriedenheit in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Hierbei wurde vor allem der Frage nachgegangen, mit welchen Faktoren die Gehaltszufriedenheit zusammenhängt. Wie kununu mitteilt, basiert die Untersuchung auf Arbeitgeberbewertungen aktueller oder ehemaliger Arbeitnehmer, die im Zeitraum vom Januar 2019 bis zum August 2021 vorgenommen wurden. Inhaltlich betrafen die Bewertungen Themen wie u.a. Gehalt, Benefits (Lohnnebenleistungen) und Unternehmenskultur.

Nicht überraschend fällt die Erkenntnis aus, dass die Gehaltszufriedenheit deutlich mit

der Höhe des Gehalts zusammenhängt. Interessant ist hingegen der Blick auf die Benefits, unter denen – neben der Essenszulage, dem Diensthandy, flexiblen Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Mitarbeiterrabatten etc. – auch Coaching zu finden ist. Das Ergebnis: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die von Coaching, Mitarbeiter-Events und flexiblen Arbeitszeiten profitieren können, seien mit ihrem Gehalt „tendenziell“ glücklicher.

Zugleich geht aus dem Ergebnisbericht hervor, dass Coaching mit höherer Wahrscheinlichkeit in Unternehmen mit eher moderner Organisationskultur angeboten wird. Dies gilt u.a. ebenfalls für Events und Homeoffice-Regelungen. In eher traditionell geprägten Unternehmenskulturen werden hingegen eher Benefits wie betriebsärztliche Leistungen und Kantinen zur Verfügung gestellt.

Ein weiteres Ergebnis betrifft die Verbreitung der Benefits ab 2020, sprich dem Beginn der

Coronavirus-Pandemie. 2021 profitierten demnach mehr Beschäftigte als zuvor von Coaching-Maßnahmen.

Welche konkreten Leistungen bzw. Maßnahmen im Rahmen der Untersuchung unter dem Begriff „Coaching“ summiert werden, ist nicht klar. Die Verantwortlichen von kununu weisen in ihrem Bericht zudem darauf hin, dass es sich bei den beobachteten Zusammenhängen nicht zwingend um Kausalitäten handeln müsse. Dennoch sprechen die Ergebnisse dafür, dass die Möglichkeit, Coaching-Leistungen in Anspruch zu nehmen, einen positiven Einfluss auf die (Gehalts-)Zufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern haben kann. (de)

bit.ly/39oFmrd



Der **NEUE PODCAST** mit **WALTER KOHL & BEN SCHULZ**



Der Mittelstands-Talk für „Anders-Denker“ mit Gedanken, die über den Tag hinausreichen und zählen.

Das Format erklärt die Hintergründe von geschäftlichen Erfolgen und Misserfolgen – und wie man durch einen neuen Blick auf ein Thema Stärke gewinnt. Denn „anders denken“ zu können, ist purer Wettbewerbsvorteil und ein echter Game-Changer.

Jede Folge hat den gleichen, dreistufigen Aufbau:

- ▶ **CHALLENGE** („Die These / Behauptung / Herausforderung“)
- ▶ **ANALYSE** („Was ist der Kern / Ursprung?“)
- ▶ **ERGEBNIS** („Was ist das Resultat, die Vision, der Erfolgsweg?“)

www.kohlundschulz.de



EMCC und CoachHub gehen Partnerschaft ein

Im Rahmen einer fünfjährigen Partnerschaft wollen der European Mentoring and Coaching Council (EMCC) und CoachHub u.a. professionelle Standards für digitales Coaching entwickeln.

Der in Berlin ansässige Anbieter einer digitalen Coaching-Plattform CoachHub und der EMCC Global gehen eine Kooperation ein, wie CoachHub am 12.05.2022 bekannt gab. Binnen der auf fünf Jahre angelegten Partnerschaft sollen professionelle Standards für digitales Coaching erarbeitet werden. Zudem sind die Zusammenarbeit in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie „die Arbeit an Vielfalt und Integration in der Branche“ vorgesehen, heißt es in einer Mitteilung.

Er freue sich, CoachHubs „Mission zur Demokratisierung des Coachings“ durch die Partnerschaft mit dem EMCC Global „näherzukommen“, erklärt Prof. Dr. Jonathan Passmore, Senior Vice President of Coaching bei CoachHub. Das Unternehmen beschäftigt laut eigenen Angaben über 3.500 zertifizierte Business-Coaches in 70 Ländern auf sechs Kontinenten, die Coachings in über 60 Sprachen anbieten und mehr als 500 Kunden betreuen. (de)

www.emccglobal.org



International Coaching Week der ICF

Im Mai fand die International Coaching Week statt. Die International Coach Fe-

deration (ICF) Germany stellte mehrere Coaching-Aktionen auf die Beine.

Coaching erlebbar zu machen, so lautete das Ziel der International Coaching Week 2022, ausgerichtet von der ICF. Die internationale Veranstaltungsreihe fand vom 16. bis 22. Mai 2022 statt. Das Deutschland-Chapter der ICF bot einen Mix aus Live-Aktionen und virtuellen Angeboten an. So seien vielfältige Möglichkeiten geschaffen worden, professionelles Coaching kennenzulernen, wie der Verband mitteilt.

Beispielsweise konnten Interessierte in Berlin persönlich an kostenlosen Gruppen-Coachings teilnehmen. In virtuellem Rahmen fand eine Vorführung des Films „Coaching – Du siehst nur, was Du weißt“ von Dokumentarfilmerin und Regisseurin Simone Winkler statt. Für den Film begleitete Winkler vier reale Coachings mit der Kamera. (de)

www.coachfederation.de



Podcast zu Coaching- und Trainingsbüchern

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) stellt in einem Podcast die nominierten Bücher der Auszeichnung „Coaching- und Trainingsbuch des Jahres“ vor.

Dieses Jahr hat der dvct erstmalig das „Coaching- und Trainingsbuch des Jahres“ ausgezeichnet. Neben dem Siegeltitel „Positive Psychologie und Coaching“ von Daniela Blickhan hat die elfköpfige Jury eine Liste mit zehn weiteren Buchempfehlungen zusammengestellt. Die einzelnen Titel dieser Shortlist werden nun in einem Podcast ausführlich

vorgelegt. Sprecher Lars-Peter Linke, der im dvct-Vorstand wie auch als Jurymitglied tätig ist, präsentiert die Inhalte und Themen der Bücher im Gespräch mit den Autorinnen und Autoren. Neben dem Siegeltitel von Blickhan über Positive Psychologie sprach Linke in weiteren Folgen mit dem Zeichner Christian Ridder über sein Buch „Starke Bilder in Training und Coaching“, mit Michael Bohne über das Buch „Psychotherapie und Coaching mit PEP“ sowie mit Herausgeber Gert Schilling über die Veröffentlichung „80 Spiele fürs Live-Online-Training“. Weitere Folgen sind in Planung. (ap)

www.dvct.de



Coaching-Tools

Die Webseite coaching-tools.de bietet seit 2003 eine umfangreiche Sammlung von Methoden, Techniken und Instrumenten für die Coaching-Praxis. Mit einem Relaunch wurde der Look der Webseite nun komplett überarbeitet und in den Webauftritt des Coaching-Magazins integriert. Das neue Design, die Nutzerführung und eine ansprechende Bildsprache sorgen für mehr Übersichtlichkeit und Komfort. Besucher erhalten auf der Webseite Zugang zu zahlreichen kostenlos abrufbaren Coaching-Tools, die ausführlich beschrieben werden.

www.coaching-tools.de



Coaching-Pionier im Schwellenland Indonesien

Al Falaq Arsendatama im Portrait

Von Inez Tanzil

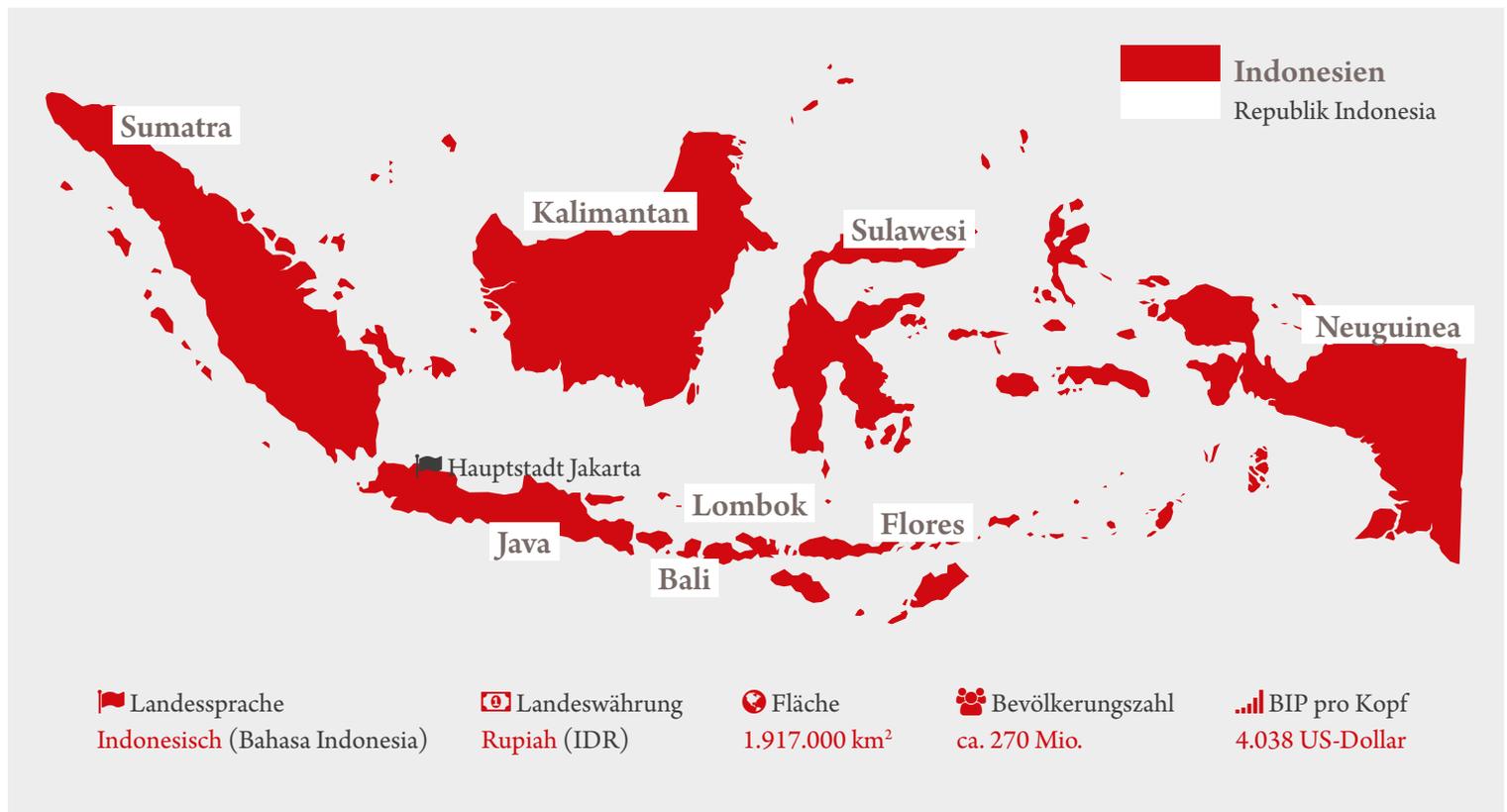


Abb.: Eckdaten Indonesien (nach GIZ et al., 2022)

Sattgrüne Reisterrassen auf Java, ein Tiger im dichten Dschungel Sumatras oder goldbehangene balinesische Tänzerinnen in uralten Tempelanlagen. Derartige Bilder vom exotischen Idyll kommen den meisten Personen wohl in den Sinn, wenn sie von Indonesien hören. Kein Wunder, schließlich hat sich der am Äquator gelegene Inselstaat vor allem als Touristenmagnet einen Namen gemacht. Doch auch fernab der Touristenzentren floriert in Indonesien seit Jahren die Wirtschaft. So hat sich das ehemalige Kolonialland seit seiner Unabhängigkeit im Jahre 1945 zur größten Volkswirtschaft Südasiens und in die Gruppe der 20 wichtigsten Industrie- und Schwellenländer (G20) hochgearbeitet (The World Bank, 2022).

Mit dem stetigen Wachstum treten neue Herausforderungen zutage. Als Al Falaq Arsen-

datama nach seinem Studium und 15 Jahren Berufserfahrung im IT-Bereich aus Australien in sein Heimatland Indonesien zurückkehrt, erkennt er den Bedarf nach gezieltem systemischem Coaching und gründet 2011 „Coaching Indonesia“ mit seiner Geschäftspartnerin Mutia P. Soerahardjo. Seither hat sich das Unternehmen im indonesischen Archipel zu einer bedeutenden Coaching-Plattform entwickelt.

Mit Optimismus zum Wegbereiter

Seinen Erfahrungen nach wurde das Format Coaching in Indonesien sofort positiv aufgenommen, führt Arsendatama im Gespräch mit dem Coaching-Magazin an. Doch gerade zu Anfang sei die öffentliche Wahrnehmung von Coaching in Abgrenzung zu Mentoring und Counseling konfus gewesen. Mit der festen

Überzeugung, dass „jeder Mensch Coaching gebrauchen kann“, gründet er 2011 nicht nur seine Firma, sondern etabliert in der Landeshauptstadt Jakarta zudem den indonesischen Chapter der International Coach Federation (ICF), dessen Präsidentenposition er im folgenden Jahr bekleidet. Rückblickend sinniert Arsendatama: „Unser Gedanke war damals simpel. Wir wollten einfach an der Entwicklung des Coachings in Indonesien nach internationalem Standard der ICF mitwirken.“

Diesen Gedanken behält er bis heute bei der Verwirklichung seiner Vision bei. So ist Arsendatama der erste und bislang einzige indonesische Coach, der den Titel *Master Certified Coach of ICF* trägt. Zudem bildet er in der „Coaching Academy“ von „Coaching Indonesia“ weitere ICF-zertifizierte Coaches aus. Dadurch stieg nach Angaben Arsendatamas

die Anzahl der „Coaching Indonesia“-Coaches von lediglich vier in seinen Gründungsjahren auf mittlerweile 30 Vollzeit-Coaches sowie über 500 Coaching-Associates an.

Menschen in ihrer Vielfalt respektieren

Den angehenden Coaches der „Coaching Academy“ pflegt Arsendatama stets folgende Leitsätze mitzugeben: „Seid bereit, von euren Klienten zu lernen. Bleibt offen, hört ihnen zu und behaltet eine nicht-wertende Herangehensweise bei.“ Zweifelsohne bildet Unvoreingenommenheit generell eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Coaching. Einen umso höheren Stellenwert nimmt sie für das Coaching in Indonesien ein, das sich mit mehr als 270 Millionen Einwohnern aus über 300 verschiedenen Volksstämmen und Ethnien auf dem vierten Platz der bevölkerungsreichsten Nationen der Welt befindet. Arbeit gibt es in Indonesien primär auf der Insel Java. Die dort ansässigen Handels- und Industriezentren schultern ganze 60 Prozent der gesamten Wirtschaftskraft Indonesiens (Malerius, 2021). Aufgrund der dort vorhandenen Arbeitsmöglichkeiten treffen in den javanischen Ballungsräumen – wie den Metropolen Jakarta, Surabaya oder Bandung – Millionen an Menschen aufeinander, die teils sehr unterschiedliche Kulturen, Religionen und Gepflogenheiten ausleben.

„Bhinneka Tunggal Ika“ (übersetzt: Einheit in der Vielfalt) lautet das indonesische Staatsmotto, das in jedem Klassenzimmer sowie in jedem Regierungsgebäude zu lesen ist und in der Konstitution festgeschrieben steht. Somit wächst nahezu jedes indonesische Kind mit einem Verständnis von Pluralismus auf. Dies erklärt, weshalb Indonesien zwar das Land mit den meisten muslimischen Bewohnern der Welt ist, jedoch keine offizielle Staatsreligion besitzt. „In der Tat sind wir stolz auf dieses Motto“, schmunzelt Arsendatama. Trotzdem sei ihm bewusst, dass religiöser Radikalismus und Fanatismus die Religionsfreiheit und Diversität im Lande immer wieder bedrohen. Er sieht daher auch Coaches in ihrer Funktion dazu verpflichtet, die Regierung und Unter-

nehmen darin zu unterstützen, den Gedanken von Vielfalt auszuleben und den Geist der Gleichberechtigung und Einigkeit aufrechtzuerhalten. In den Coaching-Sitzungen mit seinen vielfältigen Klienten befolgt Arsendatama den selbstaufgelegten Grundsatz, jede Person als Mensch zu betrachten, nicht als ihre religiöse, politische, sozioökonomische oder geschlechtliche Zugehörigkeit. „Unser Ethos lautet Respekt. Wenn wir die Definition von Coaching auf einen einzigen Aspekt reduzieren müssten, würden wir sagen, Coaching ist Respekt.“

Auch innerhalb seines Unternehmens wird Diversität praktiziert. So sorgen die beiden weiblichen Coaches Naindra Pramudita und Laurencia Lina für ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf der Geschäftsführungsebene. Frauen in Führungspositionen oder gar als primäre bzw. alleinige Versorgerinnen der Familie seien in Indonesien laut Arsendatama gar nicht so selten anzutreffen, wie man vermuten mag. Auch der Generationenwechsel – mit einem Altersmedian von 29,7 Jahren (Muschter, 2022) ist Indonesien eine junge Nation – bereitet indonesischen Unternehmen, den Coaching-Erfahrungen Arsendatamas zufolge, keinerlei Probleme. Im Gegenteil, die Frauen und jungen Menschen in den indonesischen Unternehmen seien ein Anzeichen dafür, wie positiv sich diese Firmen weiterentwickeln, merkt Arsendatama an: „Wir sehen, dass die jüngere Generation den Status quo von hierarchischer Tradition herausgefordert hat. Das freut uns, denn das bedeutet auch, dass jetzt alle gleich werden. Durch die jungen Leute erleben wir eine Beschleunigung von Wissen und Kreativität. Nun müssen alle lernen. Wenn jemand aufhört zu lernen, hört er automatisch auf zu wachsen. Jeder muss auf die eine oder andere Weise ständig dazulernen.“

Coaching durch Digitalisierung demokratisieren

Um Coaching auch für ein junges Publikum „zugänglich, skalierbar und bezahlbar“ zu machen, setzt Arsendatama auf Digitalität. So

hat sein Unternehmen neben dem Coaching-Angebot bei „Coaching Indonesia“ und den Coaching-Zertifizierungen der „Coaching Academy“ eine dritte Sparte entwickelt: Ein technologiebasiertes Startup, das seit 2020 eine App namens „Viseapp“ anbietet, mittels derer „jede Person von jedem Ort aus und zu jeder Uhrzeit einen Coach finden kann“. Auf die Frage, weshalb ihm eine Demokratisierung von Coaching am Herzen liegt, antwortet Arsendatama: „Jeder hat das Potenzial, sich weiterzuentwickeln. Doch nicht alle wissen das oder haben Zugang zu professionellem Coaching.“ Mit der App möchte er sozial benachteiligten Personen – insbesondere Schülern – helfen und hofft, dadurch zur Bildung beizutragen, die in Indonesien leider immer noch mangelhaft ist (GIZ et al., 2022). Daher bietet „Viseapp“ neben dem Coaching auch Selbstlernkurse und Inhalte zur Persönlichkeitsentwicklung an.

Mit der App erreicht Arsendatama aber nicht ausschließlich die Jugend. Indonesier gelten allgemein als höchst digitalaffin. Mehr und mehr sogenannter Einhörner (Startups mit einem Marktwert von mindestens einer Milliarde US-Dollar) schießen in Indonesien aus dem Boden. Jedes von ihnen setzt auf digitale Technologie (Burgos, 2021). Auch Arsendatama erkennt die Vorteile von Apps. Aufgrund ihrer bequemen Zugänglichkeit senkt „Viseapp“ die Hemmschwelle, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Dadurch erschließt sich ihm ein erweiterter Klientenkreis.

Coaching als Schlüssel in eine gesunde Zukunft

Vor der Corona-Pandemie wuchs die indonesische Wirtschaft stetig um fünf Prozent pro Jahr. Nach den pandemiebedingten ökonomischen Einbußen prognostiziert die Weltbank, dass sich das Wirtschaftswachstum Indonesiens noch im Laufe des Jahres 2022 mindestens bei den ursprünglichen fünf Prozent einpendeln wird (The World Bank, 2022). Auf der Webseite der Hannover Messe ist zu lesen: „Führende Wirtschaftsberater sehen gute Chancen, dass Indonesien es bis zum

Jahr 2030 durch kontinuierliches Wachstum und Weiterentwicklung unter die zehn größten Volkswirtschaften der Welt schafft.“ Bezogen auf die Kaufkraft ist es bereits dort angelangt (Hannover Messe, 2019). Das rasante Wachstum bringt in den Arbeitswelten von Einzelpersonen jedoch nicht immer nur Vorteile mit sich, weiß Arsendatama: „Wir haben in den letzten zehn Jahren verstärkt wahrgenommen, dass das Bewusstsein für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zugenommen hat. Die psychische Gesundheit ist ein wichtiger Faktor, der die Leistung antreibt.“ Sowohl der private als auch der öffentliche Sektor hätten diesen Umstand mittlerweile eingesehen. Als Resultat stehen für seine Coachings die Themen Achtsamkeit, Work-Life-Balance, mentale Gesundheit und emotionale Intelligenz an vorderster Stelle. Dazu nutzt Arsendatama ein selbstentwickeltes Coaching-Modell namens A.M.B.E.R. (Awareness, Mindset, Behavior, Engagement, Result).

Durch seine Coaching-Angebote gestaltet Arsendatama das indonesische Arbeitsklima aktiv mit. Wichtig sei ihm dabei vor allem die zwischenmenschliche Kommunikation: „In einer Welt, in der Menschen nur damit beschäftigt sind, Ziele zu verfolgen und an ihrer Leistung zu arbeiten, neigen wir dazu, den Kontakt zueinander zu verlieren. Nur von Zahlen getrieben, nehmen wir andere Menschen als Dienstleister wahr, um unsere persönlichen Ziele zu erreichen.“

Arsendatama ist der Meinung, dass Coaching eine Umgebung schafft, die „Menschen dazu einlädt, sich miteinander zu vernetzen, sich gemeinsam für etwas zu engagieren und miteinander zu kollaborieren.“ Diese Aspekte seien die Eckpfeiler von Teamwork und Führung: „Wenn jede Führungskraft diesen Prinzipien folgt, werden die Leistungen der Arbeitnehmer automatisch angekurbelt und die Unternehmen dadurch mit Sicherheit profitieren.“

Trotz aller Fortschritte bleibt zu sagen, dass Indonesien weiterhin mit zahlreichen Problemen zu kämpfen hat, die Coaching allein nicht lösen kann: Ungleichheit bei der Einkommensverteilung, Folgen des Klimawandels oder mangelnde Infrastruktur, um einige zu nennen. Doch in Bezug auf das Coaching in Indonesien blickt Arsendatama zuversichtlich in die Zukunft: „Wir beginnen, in der Bildung, im Unternehmertum und in der Arbeitswelt einen deutlichen positiven Einfluss zu sehen. Wir hoffen, dass dies durch die Unterstützung der Regierung – woran wir zurzeit arbeiten – fortgesetzt wird und in Zukunft noch mehr gedeiht.“

Inez Tanzil

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Literatur

- » **Burgos, J. (2021).** Indonesia's Tech Unicorns Are Leading The Country's IPO Rush. *Forbes*. Abgerufen am 24.06.2022: <https://bit.ly/3u8bGFS>
- » **GIZ, AHK & GTAI (2022).** Indonesien. Neue Märkte – Neue Chancen. Abgerufen am 24.06.2022: <https://bit.ly/3xWyLMW>
- » **Hannover Messe (2019).** Indonesien – Wirtschaft und Investitionsstandort. Abgerufen am 24.06.2022: <https://bit.ly/3bpPv7v>
- » **Malerius, F. (2021).** Indonesien will seine Industrie stärken. *GTAI*. Abgerufen am 24.06.2022: <https://bit.ly/3ylluyQ>
- » **Muschter, R. (2022).** Indonesien: Durchschnittsalter der Bevölkerung von 1950 bis 2020 und Prognosen bis 2050. *Statista*. Abgerufen am 24.06.2022: <https://bit.ly/3bxe82j>
- » **The World Bank (2022).** *The World Bank in Indonesia*. Abgerufen am 24.06.2022: <https://bit.ly/3u4Q9hp>



„Coaching ist ein Weg
für Führungskräfte, um
neue Führungskräfte
zu schaffen.“

AL FALAQ ARSENDATAMA

WERDEGANG

- » Co-Gründer und Geschäftsführer von Coaching Indonesia – www.coachingindonesia.com
- » Master Certified Coach (MCC) nach ICF
- » Co-Gründer und ehemaliger Präsident vom ICF Jakarta Chapter
- » Mitglied der Asia Pacific Alliance of Coaches (APAC)
- » Master-Abschluss in Management Information Systems der University of Technology, Sydney
- » Bachelor-Abschluss in Geodesy des Institute of Technology, Bandung





Interview mit Dr. Jasmin Messerschmidt

Bilder im Coaching als Wegweiser zu unbewussten Themen

Ein Gespräch mit David Ebermann

Soll im Coaching eine nachhaltige Veränderung erreicht werden, bedarf dies der Arbeit an unbewusst ablaufenden Verhaltensmustern. Dies wiederum ist nicht ohne den Einbezug von Emotionen und Gefühlen möglich, die Rückschlüsse auf unbewusste Bedürfnisse zulassen. Bilder können als Symbolträger genutzt werden, um im Coaching einen Zugang zur emotionalen Ebene der gecoachten Person zu finden und dieser letztlich zu einer verbesserten Selbstkongruenz zu verhelfen, weiß Coach Dr. Jasmin Messerschmidt. Wie dies in der Praxis aussehen kann, erläutert die Darmstädter Psychologin im vorliegenden Interview.

Ihre Coaching-Ausbildung verbindet Business-Coaching und systemische Organisationsentwicklung mit agilen Ansätzen. Was nehmen die Alumni mit?

Organisationswelten sind – da erzähle ich nichts Neues – heterogen, volatil, dynamisch und von permanenter Veränderung geprägt. Organisationen können vielfältige Entwicklungsstufen aufweisen, sich beispielsweise im Übergang von der klassischen Hierarchie in eine Netzwerkstruktur befinden. Diese Kontexte gehen mit unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen an Führung, Teamarbeit etc. einher. Führungskräften wird aufgrund des immer schnelleren Wandels zunehmend abverlangt, anpassungsfähig und flexibel zu sein. Vor diesem Hintergrund entfallen zwei Drittel der Ausbildung auf Business-Coaching, während in einem weiteren Drittel Grundlagen von Change-Management, zukunftsorientierter Führung und agilen Ansätzen behandelt werden. Jedoch lehre ich nicht SCRUM, sondern vermittele Werte, Prinzipien und den Sinn agiler Arbeit sowie einzelne Methoden wie z.B. Kanban. Die Idee dahinter

Die Idee dahinter besteht darin, dass die Coaches Landkarten und Kompetenzen mitnehmen sollen, die sie befähigen, Führungskräfte und Teams in ganz unterschiedlichen Organisationswirklichkeiten und Veränderungssituationen kompetent zu begleiten.

ter besteht darin, dass die Coaches Landkarten und Kompetenzen mitnehmen sollen, die sie befähigen, Führungskräfte und Teams in ganz unterschiedlichen Organisationswirklichkeiten und Veränderungssituationen kompetent zu begleiten. Coaches entwickeln in der Ausbildung die Fähigkeit, einordnen zu können: In welche Kontexte sind die Führungskraft und ihr Team eingebunden und welche Herausforderungen können daraus folgen? Wie

sind sie adäquat zu unterstützen? Wie setze ich Veränderungsprozesse sinnvoll auf? Die systemische und coachende Haltung stellt dabei die Basis dar und durchzieht alle Module der Ausbildung, denn Methoden allein reichen nicht. Das Teilnehmerfeld ist gemischt. Sowohl agile Coaches als auch Projektleiter, Führungskräfte und HR-Mitarbeiter, die mit dem Thema Change in Berührung kommen oder für Kompetenzentwicklung im Unternehmen zuständig sind, sind dabei.

Auch in Ihren Coachings integrieren Sie die Perspektiven Organisation, Individuum und Umwelt ...

Genau. Führungskräfte füllen im Unternehmen eine Funktion aus, d.h.: Person und Organisation überschneiden sich. Das Individuum bringt seine Haltung, Einstellungen, Werte, Bedürfnisse und Fähigkeiten mit. All dies trifft auf die Organisation mit ihren Strukturen, Prozessen und Erwartungen, die an die Rolle der Führungskraft geknüpft sind. Im Coaching geht es dann oft um die Fragen, wie die Person in ihrem organisatorischen Umfeld wirksam werden kann und wie die Passung zwischen Persönlichkeit und Rolle ausfällt bzw. zu steigern ist, damit es dem Rolleninhaber ermöglicht wird, den eigenen Motiven und Bedürfnissen gerecht zu werden. Dies ist wichtig, um Arbeitszufriedenheit zu entwickeln und gleichzeitig erfolgreich handeln zu können.

Demnach unterstützen Sie Führungskräfte darin, ihre berufliche Rolle mit ihrer Persönlichkeit in Einklang zu bringen. Könnten Sie illustrieren, wie Sie dabei vorgehen?

Die Aufgabe besteht darin, die größtmögliche Authentizität zu erreichen. Es geht darum, dass die Führungskraft die Rollenerwartungen auf möglichst selbstkongruente Weise erfüllen kann. Wer authentisch handelt, entwickelt Strahlkraft. Um dies zu erreichen, muss sich die Führungskraft mit der eigenen Person, mit ihren Zielen und Werten auseinandersetzen.

Ich erinnere mich z.B. an einen Abteilungsleiter, der sehr ambitioniert, strukturiert und regelorientiert führte. Er pflegte wenig direkte Kommunikation mit seinem Team, was dem eher hierarchischen Führungsstil entsprach, den er aus seiner vorherigen Position in einem anderen Unternehmen kannte. Sein Handeln ging stark in Richtung Mikromanagement. Die Kultur in seinem neuen Unternehmen war jedoch sehr von Autonomie geprägt, dialogisch und offen. Die Mitarbeiter waren daher einen ganz anderen Führungsstil gewohnt. Schon nach kurzer Zeit knisterte es im Team. Unzufriedenheit kam auf und es gab schlechte Leistungen. Der Abteilungsleiter erkannte daher die Notwendigkeit, an sich zu arbeiten. Um die Passung von Persönlichkeit und Rolle zu erhöhen, wollte er im Coaching Klarheit über die Unternehmenskultur sowie die damit verbundenen Erwartungen an ihn erlangen, sich der Wirkung seines Handelns bewusst werden und erfahren, was ihn als Person ausmacht. Wir reflektierten also zunächst, welche Ziele und Werte ihm wichtig sind und worin sein Führungsverständnis besteht. Bei der Reflexion von Werten lohnt sich der Einsatz des Wertequadrates. So lässt sich gut erkennen, welche Werte eventuell zu einseitig gelebt bzw. innerhalb eines bestimmten Kontextes zu stark zum Ausdruck kommen. Dann nahmen wir eine Systemaufstellung vor, erörterten die Anforderungen seiner Interaktionspartner und ermittelten seine „Stärken und Schwächen“ bezüglich dieser Erwartungen, um herauszuarbeiten, mit welchen er „mitgehen“ konnte. Danach haben wir die Umwelt, sprich die Organisationskultur, unter die Lupe genommen und geschaut, welche Aspekte ihn mit dieser verbinden und wo es Unterschiede gibt. Ich arbeite hierbei häufig mit Feedback und spiegle meinem Gegenüber, wie ich es wahrnehme. Ich teile dabei auch meine Einschätzung mit, wie sich sein Verhalten innerhalb der jeweiligen Kultur auswirken könnte. Letztlich arbeiteten wir daran, ihm eine Erweiterung und Flexibilisierung seines Verhaltensrepertoires zu ermöglichen. Dies impliziert, dass sein bisheriges Verhalten nicht als schlecht abgewertet wurde. Stattdessen wurde reflektiert, in welchen Situationen es adäquat ist und in welchen ein angepasstes Vorgehen funktionaler wäre.

Dem Klienten wurde durch das Coaching klar, dass seine Mitarbeiter ihn als sehr starr erlebten, was Widerstand auslöste, da sie sich stattdessen ein dialogischeres Miteinander wünschten. Mit dieser Erkenntnis konnte er gut arbeiten und sich mit der Frage auseinandersetzen, wie er sowohl Spielräume eröffnen als auch ausreichend führen kann. Mit Blick auf die Umsetzung entwickelten wir ein Ampelsystem: Was wäre in einer bestimmten Situation ein rotes, gelbes oder grünes Verhalten? Dadurch war er in der Lage, sein Verhalten gut zu steuern. Darüber hinaus hat sich auch etwas in seiner Haltung verändert. Er versuchte fortan, die Dinge spielerischer anzugehen. Wir holten dann immer wieder Rückmeldungen von Stakeholdern ein und führten 360-Grad-Feedbacks mit seinem Team durch. Der Prozess war recht erfolgreich.

Welche Probleme – auch mit Blick auf das Thema Gesundheit – resultieren daraus, wenn Person und Rolle in Konflikt stehen?

Wenn jemand seine Persönlichkeit lebt, es dadurch aber nicht schafft, die Rollenerwartungen zu erfüllen, führt das im Umfeld zu Unzufriedenheit, Konflikten und Frust. Beim Rollenträger kann zunehmende Unsicherheit

Wenn jemand seine Persönlichkeit lebt, es dadurch aber nicht schafft, die Rollenerwartungen zu erfüllen, führt das im Umfeld zu Unzufriedenheit, Konflikten und Frust. Beim Rollenträger kann zunehmende Unsicherheit die Folge sein.

die Folge sein. Es besteht die Möglichkeit, dass er einen Mangel an erlebter Selbstwirksamkeit herausbildet. Es kann das Gefühl entstehen, nicht zu genügen und nicht der Richtige für die Position zu sein. Viele orientieren sich dann an äußeren Vorgaben und vermeintlichen Idealen, was eine gute Führungskraft ausmache, und beginnen, sich zu verstellen. Sie

unterdrücken dann ihre Impulse, Gefühle und Bedürfnisse und erleben Inkongruenz. Folgt eine Führungskraft z.B. dem Ziel, in schwierigen Situationen ruhig zu bleiben, obwohl sie eigentlich impulsiv ist, klaffen Person und Rollenverhalten auseinander, was langfristig zu gesundheitlichen Problemen führen kann: z.B. zu Demotivation und psychosomatischen Stresssymptomen. In extremen Fällen, wenn die Person in einem Umfeld tätig ist, in dem sie sich gar nicht als wirksam erlebt, vielleicht sogar das Gefühl hat, den falschen Beruf ergriffen zu haben, kann sie gar ein Gefühl von Leere und Burnout entwickeln. Dass eine selbstkongruente Lebensführung zu Wohlbefinden und Gesundheit beiträgt, zeigen viele Studien. Ein Beispiel aus meiner Praxis: Ich arbeite häufig mit Frauen in Männerdomänen und hatte eine Klientin, die bemüht war, in Durchsetzungssituationen sehr dominant aufzutreten. Dabei ging sie schnell in die Abwertung und setzte Druck ein, was ihrem Wesen eigentlich nicht entsprach. Sie dachte, dies werde von ihr verlangt und es gebe keinen anderen Weg, als Frau in der Männerdomäne akzeptiert zu werden. Im Coaching arbeiteten wir u.a. mit Bildern, wodurch sie mit ihren unbewussten Bedürfnissen in Kontakt kam und erkennen konnte, was für sie bedeutsam ist. Sie wählte ein Bild aus, auf dem sich zwei Freundinnen umarmen. In der Reflexion stellte sich heraus, dass es ihr ein Bedürfnis ist, mit anderen auf positive Weise zurechtzukommen. Sie lernte, kooperativer aufzutreten und die eigenen Ziele somit authentischer zu verfolgen. Dies erhöhte ihr Wohlbefinden. Im Coaching hinterließ sie anfangs einen sehr gestressten Eindruck. Sie war unglücklich. Sich zu verstellen, kostet Kraft. Wer authentisch handelt – wenn auch in rollenangepasster Weise – kann diese anderweitig investieren.

Weibliche Führungskräfte in Männerdomänen werden von Ihnen also explizit als Klientinnen adressiert. Welche Coaching-Anliegen prägen diese Arbeit?

Ich arbeite sowohl gerne mit Frauen als auch mit Männern. Die Arbeit mit Frauen liegt

mir aber besonders am Herzen, weil ich in einem bikulturellen Haushalt aufgewachsen bin, in dem die Rolle der Frau als Thema immer mitschwang. Mein Vater war Iraner und es gibt schon eine Diskrepanz zwischen dem dortigen Rollenverständnis und dem bei uns in Deutschland, womit ich mich intensiv auseinandersetzte. Zur Arbeit mit Frauen, die in männlich geprägten Unternehmenskulturen tätig sind, habe ich darüber hinaus auch deshalb eine Affinität, weil ich nach dem Abitur zunächst begann, Architektur zu studieren, und in diesem Zusammenhang eine Ausbildung zur Fliesen- und Mosaiklegerin absolvierte. Als Frau in „Männerberufen“ zu arbeiten, ist mir also vertraut. Man kann zwar nicht pauschalisieren, mit welchen Anliegen Frauen ins Coaching kommen. Überproportional oft geht es jedoch um das Thema Selbstmarketing und die Frage, wie inneren

Man kann zwar nicht pauschalisieren, mit welchen Anliegen Frauen ins Coaching kommen. Überproportional oft geht es jedoch um das Thema Selbstmarketing und die Frage, wie inneren Saboteuren begegnet werden kann.

Saboteuren begegnet werden kann. Z.B. haben Frauen häufig einen hohen Anspruch an sich und sind sehr selbstkritisch, was zu Zweifeln an der eigenen Person führen kann. Auch der Umgang mit Macht wird immer wieder angesprochen. Hiermit ist wiederum das Thema Konkurrenz und Kooperation eng verbunden. Frauen wollen natürlich genauso erfolgreich sein wie Männer, vermeiden aber häufig die offene Konkurrenz und fahren mit angezogener Handbremse, denn sie möchten anderen nicht wehtun. Das mündet oft in einen Schlingerkurs, der eher nicht in höheren Führungspositionen endet. Männliche Führungskräfte haben in ihrer Sozialisation zumeist gelernt, ihre Interessen klar zu verfolgen und sich dabei auch wohlzufühlen. In Konkurrenz zu gehen, ohne Unbehaglichkeit zu verspüren, fällt Frau-



Foto: Benjamin Schenk

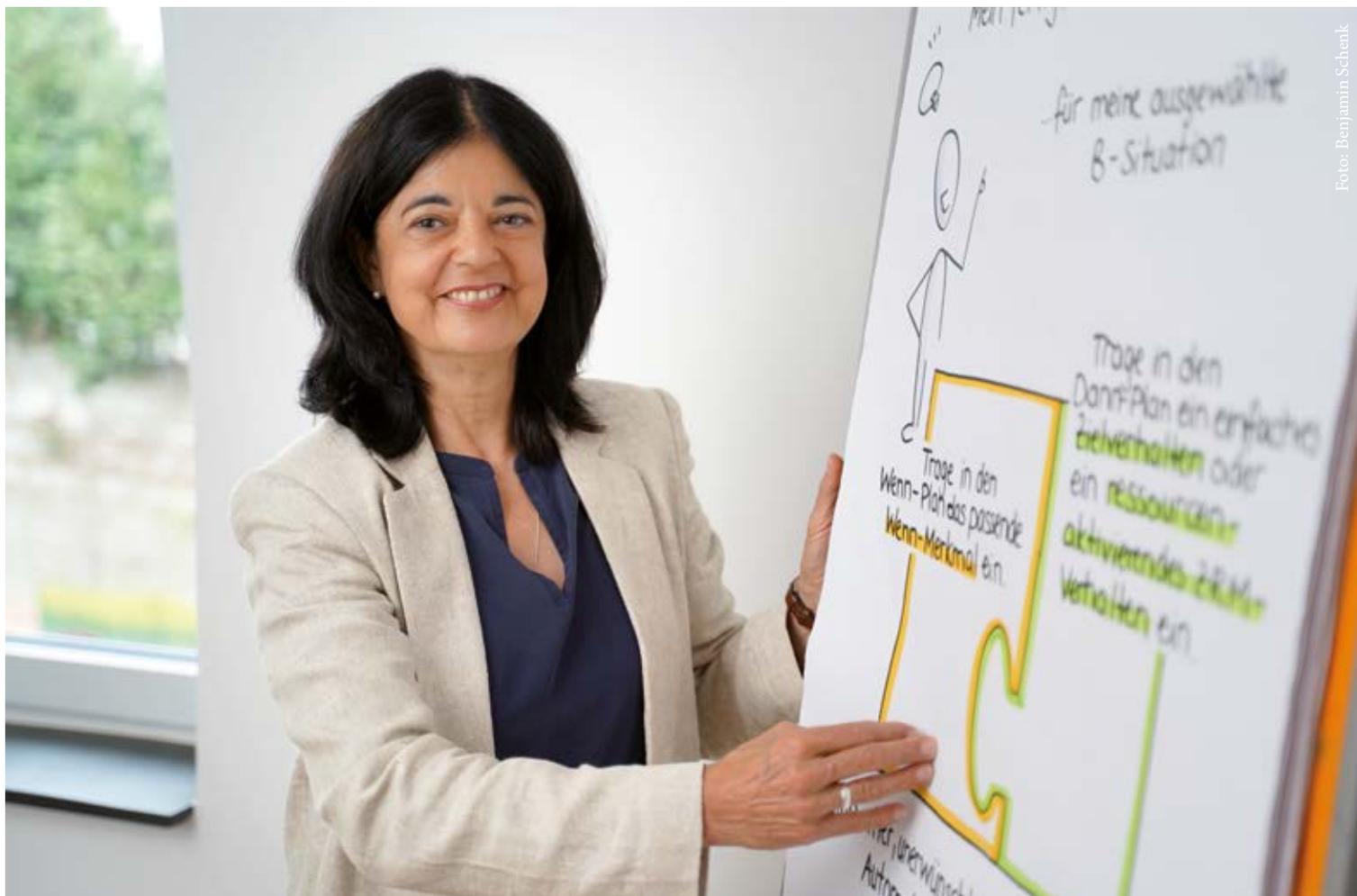


Foto: Benjamin Schenk

en hingegen nicht selten schwer. Sie befinden sich oft in einem Dilemma, bestehend aus dem Wunsch nach Beziehung und Harmonie sowie dem Anspruch, die eigenen beruflichen Ziele zu verwirklichen. Im Coaching werden innere „Erfolgsverhinderer“ aufgedeckt und das Verhältnis der Klientin zum Thema Macht geklärt, sodass sie einen Weg finden kann, mit diesem selbstkongruent umzugehen. Selbstkongruenz müssen sich viele Frauen in Männerdomänen erst erarbeiten. Natürlich gibt es auch Männer, auf die das zutrifft.

Sie arbeiten zudem mit Teams. Hier liegt Ihr Fokus auf dem Aufbau vertrauensvoller Dialog- und Leistungskulturen. Wie sieht dies in der Praxis aus?

Wenn ich Teamentwicklungen durchführe, um eine Vertrauensbasis herzustellen, arbeite ich

in der Regel mit den Teams und ihren Führungskräften. So begleitete ich z.B. ein Team,

Wenn ich Teamentwicklungen durchführe, um eine Vertrauensbasis herzustellen, arbeite ich in der Regel mit den Teams und ihren Führungskräften.

dessen Führungskraft sehr emotional agierte, häufig unter großem Druck stand und von dem Anspruch getrieben war, der Beste sein zu müssen. Ein Dreivierteljahr nachdem die Führungskraft das Team übernommen hatte, kam es zum Konflikt. Die Mitarbeiter gaben der HR-Abteilung die Rückmeldung, vor der Führungskraft Angst zu haben und am Wochenende bereits mit Schrecken auf den Montag zu blicken. Das Team litt sehr unter dem Druck, den die Führungskraft aufbaute. Ich

sprach mit allen Beteiligten, sammelte Feedback der Teammitglieder und spielte dieses – da das Team seine Sicht nicht offen kundtun wollte – an die Führungskraft zurück. Diese reagierte entsetzt, der Mann hatte ein völlig anderes Selbstbild. Nachdem der erste Schock überwunden war, zeigte er sich bereit, eine gemeinsame Lösung zu finden. Im Einzel-Coaching ging es zunächst darum, ihn nach dem negativen Feedback wieder aufzubauen und zu stärken, indem wir geschaut haben, welche Erfolge er bereits verbuchen konnte, worin seine Ressourcen und Kompetenzen bestehen. Das Feedback des Teams wurde dann mittels Perspektivwechsel und der Betrachtung konkreter Situationen aus dem Arbeitsalltag verarbeitet. Ihm war nicht bewusst, dass der Druck, den er verspürte, dazu führte, selbst stark Druck auszuüben. Wir arbeiteten fortan an seinen Selbstführungskompetenzen. Im Laufe des Coachings lernte er, seine Emotionen besser zu steuern. Methodisch arbeiteten wir mit dem

Seitenmodell von Gunther Schmidt, bei dem ich eine sehr prägende Weiterbildung durchlief, und brachten die Seiten Ambition sowie Entspannung in Übereinstimmung. Embodiment setzten wir ein, um den Körper einzubeziehen. Auch dies half dem Klienten, seine Emotionen besser in den Griff zu bekommen. Zudem spielte der Aspekt der Selbstfürsorge eine wichtige Rolle, um Entlastung vom eigenen Druck zu ermöglichen. Er achtete z.B. darauf, ausreichend zu schlafen. Achtsamkeitsübungen und Meditation kamen hinzu. Im Workshop mit dem Team gab es eine von mir moderierte Aussprache. Wir formulierten Erwartungen. Dies ist nicht zu unterschätzen, denn in dem Moment, in dem Bedürfnisse ausgesprochen werden, man also keine Angst mehr davor haben muss, sie kundzutun, kann das Stresserleben in einem Team bereits deutlich reduziert sein. Eine Arbeitsbasis schufen wir, indem wir die Frage klärten, wie Respekt, Wertschätzung und Vertrauen gelebt werden sollten, und entsprechende Maßnahmen ver-

Es ging auch darum, den Mitarbeitern psychologische Sicherheit zu vermitteln, ihnen das Gefühl zu geben, gut aufgehoben zu sein und keine Angst haben zu müssen, wenn sie etwas – ggf. auch Kritisches – zu sagen haben.

abredeten. Es ging auch darum, den Mitarbeitern psychologische Sicherheit zu vermitteln, ihnen das Gefühl zu geben, gut aufgehoben zu sein und keine Angst haben zu müssen, wenn sie etwas – ggf. auch Kritisches – zu sagen haben. Wir führten Teamdialoge ein, um einen regelmäßigen Austausch – z.B. über Erwartungen bzw. vermeintliche Erwartungen anderer – zu etablieren. Später zeigte sich, dass diese Maßnahme dazu beitrug, das Vertrauen in die Führungskraft zu stärken. Team und Führungskraft sind im Workshop und in der anschließenden Zusammenarbeit aufeinander zugegangen, das war super. Letztlich ist die Führungskraft hierfür in „Vorleistung“ getreten, indem sie vorab im Einzel-Coaching gut an sich arbeitete.

Sie sind Autorin des Buches „Professionell coachen mit Bildmaterialien“. Wie funktioniert der Einsatz von Bildern im Coaching?

Es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, im Coaching mit Bildern zu arbeiten. Der Coach kann Fotos verwenden, Kunstdrucke zusammenstellen oder Postkarten einsetzen. Zunehmend gibt es fertige Sets aus Bildern oder Fotografien, die natürlich professioneller wirken. Der Coach kann den Klienten auch animieren, selber private Fotos und Bilder aus Magazinen oder dem Internet herauszusuchen. Er kann ihn beispielsweise bitten, zur kommenden Sitzung ein Bild mitzubringen, das ihn an seine Ziele erinnert bzw. sein Entwicklungsthema symbolisiert. Ich arbeite viel mit der ZRM-Bildkartei von Maja Storch und Frank Krause und dem dazugehörigen Ansatz, dem Zürcher Ressourcen Modell. Nachdem wir das Coaching-Ziel herausgearbeitet haben und geklärt ist, ob das Anliegen anhand von Bildern bearbeitet werden kann und soll, bringe ich den Klienten mit seiner Gefühlsebene in Kontakt, indem ich z.B. sage: „Wobei entspannen Sie im Alltag? Denken Sie an ein schönes Erlebnis.“ Ich präsentiere dem Klienten dann die Bilder und er sucht sich – unter dem Eindruck des angenehmen Gefühls und unter Berücksichtigung seiner somatischen Marker – ein bis drei aus, die positiv wirksam sind, d.h., in Hinblick auf sein Ziel positive Emotionen auslösen, ihm Wohlbefinden vermitteln und ihn lächeln lassen. Es ist wichtig, vorab festzustellen, ob die Person Bilder

Nachdem wir das Coaching-Ziel herausgearbeitet haben und geklärt ist, ob das Anliegen anhand von Bildern bearbeitet werden kann und soll, bringe ich den Klienten mit seiner Gefühlsebene in Kontakt, indem ich z.B. sage: „Wobei entspannen Sie im Alltag? Denken Sie an ein schönes Erlebnis.“

„spüren“ kann, ob sie diesen Zugang zu ihren Gefühlen hat und ob es ihr somit überhaupt möglich ist, Bilder mit positiven Emotionen auszuwählen. Ich führe daher vorab einen Check durch, inwieweit der Klient seine somatischen Marker wahrnimmt. In der Arbeit mit den ausgewählten Bildern geht es dann darum, einen Austauschprozess zwischen bewusster und unbewusster Ebene anzustoßen. Bilder sind an beide Systeme anschlussfähig: an den Verstand und an das Unbewusste. Ich frage,

Das Haltungsziel bringt zum Ausdruck, auf welchem Weg der Klient sein Anliegen verfolgen möchte, ohne dabei mit seinen unbewusst wirkenden Wünschen in Konflikt zu geraten.

welche Assoziationen der Klient bei Betrachtung des jeweiligen Bildes hat, schreibe diese auf und bitte ihn anschließend, die schönsten Assoziationen zu markieren. Aus Letzteren bilden wir anschließend ein Haltungsziel, das mit den unbewussten Wünschen des Klienten, aus denen die Assoziationen resultieren, abgestimmt und für ihn daher mit einer starken Motivation verbunden ist. Das Haltungsziel bringt zum Ausdruck, auf welchem Weg der Klient sein Anliegen verfolgen möchte, ohne dabei mit seinen unbewusst wirkenden Wünschen in Konflikt zu geraten. Im Laufe des Prozesses, den ich hier skizziert habe, achte ich auf die Mimik und Körpersprache des Klienten, um sicherzustellen, dass der Klient bei der Interpretation des Bildes in Kontakt mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen ist und nicht aus dem analytischen Verstandessystem heraus antwortet. Im gemeinsamen Prozess schälen wir nach und nach heraus, was den Klienten bewogen hat, sein Bild auszuwählen und welche positiven Assoziationen enthalten sind. Ich frage ihn, weshalb ihm die markierten Assoziationen besonders gefallen, um die dahinterstehenden Wünsche zu ergründen. Wir erkunden gemeinsam, worin das Unbewusste hinter dem bewussten Anliegen besteht. Wenn es gut läuft, wird deutlich, welche Bedürfnisse zu erfüllen sind, damit das Unbewusste den

Weg, der fortan eingeschlagen werden soll, sozusagen „mitgeht“.

Sie bezeichnen Bilder daher als Wegweiser zu unbewussten Themen ...

Ja, Bilder können den Weg zu unbewussten Bedürfnissen und Gefühlen weisen. Klienten kommen mitunter mit Themen ins Coaching, die vordergründig sind. Ich erinnere mich an eine Geschäftsführerin, deren Anliegen es war, Strukturen und Prozesse zu etablieren. In unseren Gesprächen wirkte sie derart kraftlos, dass ich ihr anbot, ein Bild auszusuchen, das sie unabhängig von ihrem Ziel anspricht. Sie wählte ein Pflanzenmotiv und fing während der Reflexion zu weinen an, weil ihr klar wurde, worum es eigentlich ging. Nämlich darum, dass sie seit 15 Jahren nur noch an die Firma dachte und die eigenen Bedürfnisse so sehr vernachlässigte, dass sie diese gar nicht mehr spürte. Sie sah ihr Selbst nicht gedeihen, was ihr wie Schuppen von den Augen fiel und es ermöglichte, an den wirklich relevanten Themen zu arbeiten.

Der Ansatz, im Coaching mit Bildern zu arbeiten, wirkt zunächst vor allem praxisorientiert. Ihm liegt aber, wie aus Ihren Schilderungen erkennbar wird, auch neurowissenschaftliches Wissen zugrunde ...

Wenn man sein Verhalten ändern möchte, ist es wichtig, dass beide Systeme – das Bewusste und das Unbewusste – an einem Strang ziehen, damit eine kongruente Veränderung ermöglicht wird. Es nützt nichts, sich zu einem veränderten Handeln zu zwingen. Viele Klienten bringen Selbstmanagementthemen mit, wollen gesünder leben oder fokussierter arbeiten. Die hierfür hinderlichen Verhaltensmuster laufen aber wie ein Autopilot auf unbewussten Ebenen ab und entziehen sich damit der willentlichen Kontrolle. Ein gutes Beispiel sind die Neujahresvorhaben. Sie scheitern in der Regel, weil sie nur kognitiv angegangen

Ein gutes Beispiel sind die Neujahresvorhaben. Sie scheitern in der Regel, weil sie nur kognitiv angegangen werden. Die unbewussten Muster behalten dann früher oder später die Oberhand.

werden. Die unbewussten Muster behalten dann früher oder später die Oberhand. Unbewusste Automatismen sind immer schneller sowie stärker als willentliche Vorhaben und können von diesen auch nicht beeinflusst werden, wie z.B. in den Arbeiten des Psychotherapieforschers Klaus Grawe nachzulesen ist. Die Frage ist demnach, wie man das unbewusste System erreichen kann, und das kann mittels des Einsatzes von Bildern funktionieren. Bilder fungieren dabei als eine Art Dolmetscher zwischen der unbewussten und der bewussten Ebene und ebnet so den Weg für eine kongruente Zielentwicklung.

Sie schreiben, Bilder förderten eine positive Atmosphäre im Coaching. Wie erklären Sie sich das und woran macht es sich bemerkbar?

Bilder einzusetzen, macht einfach Spaß. Wenn die Klienten ein Bild ausgewählt haben, versinken sie oftmals richtig darin, sind mit sich und dem Bild intensiv im Diskurs. Das zu sehen, ist wirklich schön, und es verbindet, den Sinngehalt in der Reflexion gemeinsam zu ergründen. Der Umstand, dass wir im Coaching auf die positiven Assoziationen und Emotionen schauen, anstatt mit Bildern zu arbeiten, die Angst auslösen, dürfte ein Grund dafür sein, dass der Ansatz eine gute Arbeitsatmosphäre fördert. Er ist sehr auf ein positives, ressourcenstärkendes Erleben ausgerichtet und fühlt sich zudem leicht und spielerisch an. Gerade zahlenorientierte Führungskräfte sind es weniger gewohnt, explizit über ihre Gefühle zu sprechen. Über das Bild zu sprechen, fällt ihnen aber vergleichsweise leicht und so kommen sie Schritt für Schritt dahin, auch die eige-

nen Emotionen zu thematisieren. Ich habe zu der Arbeit mit Bildern im Coaching geforscht und die befragten Coaches bestätigten, dass es eine wirksame Methode ist, die auch ihnen Freude bereitet.

Funktioniert die Arbeit mit Sprachbildern ähnlich wie die mit visuellen Bildern?

Ja, absolut. Mit Sprachbildern zu arbeiten, empfinden viele Menschen sogar als gewohnter. Sowohl visuelles Bildmaterial als auch Geschichten, Metaphern oder innere Bilder können als Symbolträger eingesetzt werden,

Sowohl visuelles Bildmaterial als auch Geschichten, Metaphern oder innere Bilder können als Symbolträger eingesetzt werden, um Klienten einzuladen, unbewusste Facetten auf der emotionalen Ebene zu entdecken.

um Klienten einzuladen, unbewusste Facetten auf der emotionalen Ebene zu entdecken. Auf die Frage, welche Metapher ihr zu ihrer Situation einfällt, antwortete eine Klientin, in ihrer Führungsrolle komme sie sich vor wie eine Dompteuse im Zirkus. Das offenbart schon einiges und drückt aus, welche Gefühle unbewusst wirken. Diese Vorgehensweise ist nicht aufwendig, aber dennoch griffig und komplexitätsreduzierend.

Sie haben in einem Artikel angemerkt, innere Bilder seien gedanklich leicht zu verändern, was im Coaching genutzt werden könne ...

Bei dem eben erwähnten Beispiel könnte man überlegen, wie man das Bild verändern müsste, damit die Klientin es schafft, aus der Haltung einer Dompteuse hervorzutreten, sich also von dem Gefühl löst, massiven Druck auf

ihr Team ausüben zu müssen. Sie könnte sich beispielsweise vorstellen, statt mit einer Peitsche zu schlagen, den Mitarbeitern Blumen zuzuwerfen oder Seifenblasen zu pusten, um eine gelasseneren Haltung in der Führungsarbeit zu symbolisieren. Ich versuche hier auch immer wieder, Angebote zu unterbreiten, um zu schauen, worauf die Person anspringt, was die Situation für sie auf der emotionalen Ebene einfacher, leichter und spielerischer werden lässt. Ich coachte eine Klientin, die selber Coach werden wollte. Sie hatte Angst vor „Alphamännchen“. In der Begegnung mit hochrangigen Führungskräften fühlte sie sich sehr klein, nahm ihr Gegenüber aber als riesig wahr. Wir arbeiteten dann an ihren inneren Bildern. Zunächst saß sie auf einem Pferd, dann trug sie ein imposantes Kleid und so gewann sie in ihrer Wahrnehmung Stück für Stück an Größe. An dem entstandenen inneren Bild konnte sie sich in entsprechenden Situationen gedanklich festhalten. Natürlich ist immer zu schauen, ob ein erarbeitetes inneres Bild in der Praxis wirksam oder noch zu justieren ist. Ist ein inneres Bild erarbeitet, kann es verankert werden und somit zur Nachhaltigkeit des Coaching-Erfolgs beitragen. Um es im Unbewussten zu verankern, muss der Klient die damit verbundenen Gefühle durchleben. Hierzu setze ich mitunter eine kurze Trance oder einen Body Scan ein.

Ist ein inneres Bild erarbeitet, kann es verankert werden und somit zur Nachhaltigkeit des Coaching-Erfolgs beitragen.

Woher rührt Ihre Affinität zum Einsatz von Bildern im Coaching?

Ich bin ein kreativer Mensch, male und fotografiere gerne. Als Jugendliche sammelte ich Postkarten. Ich hatte eine ganze Wand mit ihnen dekoriert und nahm eine symbolhafte Wirkung wahr, da ich vor allem Karten sammelte, die bei mir eine Resonanz auslösten oder eine Botschaft enthielten. Ich habe sie

auch als Erinnerungshilfen aufgehängt, sodass die Botschaften für mich jederzeit abrufbar waren. Bilder haben also schon immer etwas mit mir gemacht. Als ich im Coaching begann, sie einzusetzen, merkte ich schnell, dass sie es auch vielen Klienten erleichtern, sich auf eine emotionale Ebene zu begeben. Wenn eine Person von einem Bild berührt ist, dann steckt etwas von ihr darin.

Sie sind Psychologin und haben zum Thema „Coaching und Selbstreflexion“ promoviert. 2004 haben Sie Ihre Coaching-Ausbildung absolviert. Weshalb haben Sie sich dem Coaching verschrieben?

Bevor ich zum Coaching kam, war ich in einem Konzern und in der Unternehmensberatung tätig, führte viele Assessment-Center sowie Potenzialanalysen durch. Ich ermittelte Kompetenzen der teilnehmenden Führungskräfte und führte anschließend Entwicklungsgespräche mit ihnen. Dabei merkte ich, dass mir die individuelle, aufbauende und entwicklungsorientierte Arbeit, die sich an den Wünschen und Bedürfnissen des Gegenübers orientiert, mehr lag als die objektive Diagnostik. So entstand mein Wunsch, Coach zu werden. Ich möchte andere auf Augenhöhe unterstützen, ihre Potenziale zu nutzen. Wenn ich auf mein bisheriges Leben zurückschaue, stelle ich fest, dass ich früh – schon in meiner Kindheit – häufig die Rolle einnahm, andere zu stärken. Gunther Schmidt sagte sinngemäß, Coach werde man im Alter von sieben oder acht Jahren, der Rest sei Nachzertifizierung. Ich finde, das ist ein wunderbarer Spruch.

Der Gang ins Coaching war demnach ein Schritt in die Selbstkongruenz?

Ja, absolut. Die Assessment-Center und Potenzialanalysen waren spannend und ich habe dabei einiges gelernt. Sie sind aber nicht kongruent zu mir. Ich merkte nach und nach, wie sich meine Energie verringerte. Ich nahm dann

selbst ein Coaching in Anspruch, um der Frage nachzugehen, ob ich in die Selbstständigkeit gehen sollte. Schon nach 30 Minuten sah ich sehr deutlich, dass dieser Schritt einem Großteil meiner Anteile entsprechen würde, z.B. habe ich ein recht hohes Autonomiebedürfnis. Hinter der Entscheidung, Coach zu werden, steckt eine intrinsische Motivation und so ging ich auch meine Promotion an, weil mich die Thematik interessiert. Die Arbeit als Coach beflügelt mich.

Portrait



Foto: Benjamin Schenk

Dr. Jasmin Messerschmidt, Psychologin und Senior Coach (DBVC, IOBC). Seit 20 Jahren begleitet die systemische Beraterin Entscheidungsträger und -trägerinnen, Teams und Organisationen bei Entwicklungs- und Transformationsprozessen. Ihre Coaching-Ausbildung verbindet Business-Coaching und systemische Organisationsentwicklung mit agilen Ansätzen. Sie ist Autorin u.a. von „Professionell coachen mit Bildmaterialien“.

www.messerschmidt-consulting.de
www.coachdb.com/de/coach/jasmin-messerschmidt.html

Coaches in CoachDb.com



Hans-Peter Stoßberg
STOSSBERG | COACHING



„Das Coaching ist Ziel- und Ressourcen-orientiert, pragmatisch und auf Ergebnisse ausgerichtet und von gegenseitiger Wertschätzung, Ehrlichkeit und Offenheit, Augenhöhe und Vertrauen geprägt.“



73430 Aalen | Tel.: 0179 2373247
hans-peter.stossberg@stossberg.com

www.coachdb.com/de/coach/hans-peter-stossberg.html



Christiane Beschorner
Coaching & Training

„Wie gestalten Sie Ihre Wirklichkeit? Wenn Sie interessiert sind, dieser Frage nachzugehen, kann Coaching ein guter Rahmen für neue, wertvolle Impulse sein!“



22765 Hamburg | Tel.: 040 65911117
www.christianebeschorner.com

www.coachdb.com/de/coach/christiane-beschorner.html



Jens Aldag
Coaching + Beratung

„Als guter Zuhörer finde ich leicht einen Zugang zu meinen Klienten, die ich stets lösungsorientiert begleite.“



20095 Hamburg | Tel.: 0171 7651179
www.jensaldag.de

www.coachdb.com/de/coach/jens-aldag.html



Prof. Dr. Daniela Elsner



Coaching mit Care

„Als systemisch-lösungsorientierter Coach weiß ich, wie man durch gezielte Fragestellungen die Veränderung von Denk-, Handlungs- oder Entscheidungsmustern herbeiführen kann.“



60316 Frankfurt am Main | Tel.: 069 90753493
www.coaching-mit-care.de

www.coachdb.com/de/coach/daniela-elsner.html



Simone Giesen
Simone Giesen Consulting

„Ich kommuniziere klar und bringe die Dinge auf den Punkt, um gemeinsam mit meinen KlientInnen nachhaltige Lösungen und Resultate zu erzielen.“



CH-8002 Zürich | Tel.: 0041 788498877
www.giesen-executive-coaching.ch

www.coachdb.com/de/coach/simone-giesen.html



Petra Lienhop
Petra Lienhop | Wirksam sein



„Meine Klientel steht für Eigenverantwortlichkeit, Selbstbestimmtheit und nachhaltige Handlungsfähigkeit mit maximaler Wirksamkeit. Genau darin unterstütze ich. Wertschätzend. Fordernd. Fokussiert.“



31303 Burgdorf | Tel.: 0175 5814219
www.petra-lienhop.eu

www.coachdb.com/de/coach/petra-lienhop.html



Timo Kaapke
TimoKaapkeSparring

„Seit über 20 Jahren bin ich begeisterter Unternehmer im Mittelstand. 2004 begann ich zusätzlich damit, unabhängig von den Aktivitäten meines Unternehmens als Coach für mittelständische UnternehmerInnen zu arbeiten.“



49661 Cloppenburg | Tel.: 04473 943380
www.unternehmer-sparring.com

www.coachdb.com/de/coach/timo-kaapke.html



Lisa Eckhardt
phe management, Lisa Eckhardt



„Ich biete Ihnen ein vertrauensvolles Umfeld, um über Ihre aktuellen Herausforderungen zu sprechen. Wir erarbeiten praxisnah klare Perspektiven, die Ihnen als Führungskraft die notwendige Sicherheit für den nächsten Schritt geben.“



25826 St. Peter Ording | Tel.: 0179 7573101
www.lisa-eckhardt.de

www.coachdb.com/de/coach/lisa-eckhardt.html



Persönlichkeitsentwicklung von Leistungssportlern

Ganzheitliche Coaching-Programme im Spitzensport

Von Dr. Ronald Franke

Die physische Leistungsentwicklung hat für Spitzensportler naturgemäß Priorität. Einerseits ermöglicht diese Fokussierung außergewöhnliche sportliche Leistungen, andererseits birgt sie die Gefahr, die Entwicklung weiterer wichtiger Kompetenzen zu vernachlässigen. Wie eine direkte Verbindung zwischen zentralen Erfolgsfaktoren im Leistungssport und der individuellen Entwicklung der Persönlichkeit der Sportler hergestellt werden kann, zeigt das ganzheitliche Konzept, das in diesem Artikel vorgestellt wird.

Immer wieder wird in der Presse von Rücktritten prominenter junger Spitzensportler berichtet. Häufig sind es Fußballnationalspieler, die ihre Karriere beenden, obwohl sie körperlich sicherlich noch einige Jahre auf hohem Niveau hätten spielen können. So erklärte beispielsweise Fußballweltmeister Benedikt Höwedes in einem Interview (Haack, 2019): „Viele vergessen, dass die Fußballkarriere endlich ist. Nach zehn bis 15 Jahren muss man zwangsweise wieder ein normales Leben führen.“ Erst im Anschluss an die Karriere als Sportler damit zu beginnen, sei deutlich herausfordernder, „als schon früh zu erkennen, dass man sich von Materialismus und Oberflächlichkeit nicht blenden lassen sollte.“

Die Fragen „Wer bin ich ohne den Sport?“ und „Wie möchte ich mein Leben nach der Sportkarriere gestalten?“ bewegen viele Spitzen-

sportler und stellen eine große Herausforderung dar. In den Kommentaren und Interviews von Athleten, die ihren Rücktritt bekannt geben, findet man übereinstimmende Aussagen zu den Beweggründen und der Bewertung der Erfahrungen im Spitzensport. Demnach haben viele Sportler das Gefühl, in einer Blase zu leben, in der das ganze Leben ausschließlich auf den Sport ausgerichtet ist. Dieser Fokus erlaubt es ihnen zwar, sich komplett auf den Sport konzentrieren zu können, allerdings kommt jegliche anderweitige Entwicklung in der Folge zu kurz. Alles, was dem sportlichen Erfolg und der Leistungssteigerung nicht dienlich ist, wird ausgeblendet. Somit bleiben andere Kompetenzen – wie z.B. *Persönlichkeits- und Werteentwicklung oder Selbstwahrnehmung* – oftmals unterversorgt oder ganz auf der Strecke (siehe auch König & Graf, 2021). Dies ist besonders problematisch, da die Athleten den

Spitzensport als eine Welt beschreiben, in der enormer Leistungsdruck, Konkurrenzdenken und zum Teil Oberflächlichkeit vorherrschen.

Um mit diesen Rahmenbedingungen umgehen zu können, sollten Spitzensportler über eine reife und gefestigte Persönlichkeit verfügen. Diese in einem Umfeld zu entwickeln, in dem sie mehr wie hochgetunte Rennmaschinen denn als Menschen mit entsprechenden Verpflichtungen, Aufgaben und Werten auch außerhalb des Sports behandelt werden, ist jedoch äußerst schwierig. Und dies gilt nicht nur für finanziell gutgestellte Sportarten wie Fußball, sondern z.B. auch für sämtliche olympische Sportarten, in denen junge Athleten ihr ganzes Leben dem Sport unterordnen müssen, um eine Chance zu haben, sich in der Weltspitze zu etablieren. Ein Lösungsweg aus der beschriebenen Problematik ist der verstärkte

Bestehende Angebote zur mentalen Unterstützung von Leistungssportlern

Was wird schon gemacht?

Motivationsstraining

Einschwören auf ein bestimmtes kurzfristiges Ziel (z.B. das nächste Spiel, die nächste Saison). Keine Berücksichtigung der individuellen Spielerpersönlichkeit.

Psychologische Intervention

Punktuelles Arbeiten an einzelnen, separaten Themen (z.B. Erhöhung der Konzentration). Keine ganzheitliche Perspektive.

Psychologische Betreuung

Kommt in Krisenphasen zum Tragen. Ist problemorientiert und reaktiv, nicht proaktiv. Eher klinisch.

vs.

Ganzheitliches Sport-Coaching

Ganzheitlich ausgerichtete Coaching-Programme, in denen die Sportler auf verschiedenen Ebenen unterstützt werden und sich weiterentwickeln.

Im Mittelpunkt steht die individuelle Persönlichkeit der Sportler. In unterschiedlichen Modulen wird systematisch an Herausforderungen gearbeitet, die den Sportlern im Leistungsbereich (Performance) und außerhalb des Sports (Persönlichkeit) begegnen.

Das Ziel ist die Entwicklung einer reflektierten, gefestigten Persönlichkeit, die sowohl das sportliche Potenzial voll abrufen kann, als auch im Leben während und nach dem Sport erfolgreich ist: der/die komplette Sportler/in.

Abb. 1: Psychologische Angebote im Spitzensport vs. ganzheitliches Sport-Coaching

Einsatz von ganzheitlichen, *sportspezifischen Coaching-Angeboten*, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.

Psychologische Angebote im Sport

Die vorhandenen Angebote zur systematischen Betrachtung der Persönlichkeit von Leistungssportlern sind in der Regel nicht ganzheitlich ausgerichtet, sondern setzen gezielte Schwerpunkte. Auch wenn es nach Beobachtung des Autors in den letzten Jahren einen regelrechten Boom an psychologischen Angeboten im Spitzensport gab, konzentrieren sich diese bisher in vielen Fällen fast ausschließlich auf die *Steigerung und Aufrechterhaltung der Performance* der Spitzensportler bzw. dienen der *Krisenintervention im Falle psychischer Probleme* (siehe Abb. 1, S. 22): Mentaltrainer sorgen

für Fokussierung und Konzentrationsfähigkeit vor und während wichtiger Spiele bzw. Wettkämpfe. Psychologische Berater fungieren als Ansprechpartner im Falle persönlicher Krisen. „Motivationskünstler“ sorgen dafür, die Spannung im Team hochzuhalten.

Was bei diesen Angeboten allerdings meist fehlt, ist ein ganzheitliches, langfristig angelegtes Programm, das junge Sportler dabei unterstützt, neben ihren physischen Leistungen auch ihre Persönlichkeit in gleichem Maße zu entwickeln. Dabei wird der Fokus auf die *Entwicklung einer reflektierten, gefestigten Persönlichkeit* gelenkt. Grundsätzlich wird durch diese Herangehensweise potenziell auch die Performance der Sportler gesteigert, da der Ansatz sie mental stärkt, sie dabei unterstützt, in neue Rollen (z.B. Führungspositionen im Team) hineinzuwachsen und sie weniger an-

fällig für Versuchungen oder Provokationen von außen macht.

Das Ziel: Die komplette Sportlerpersönlichkeit

Ziel der möglichst langfristig angelegten Coaching-Prozesse sollte ein optimales *Zusammenspiel aus sportlicher Leistungsfähigkeit, mentaler Stärke und einer voll entwickelten Persönlichkeit* der Leistungssportler sein. Die Kombination dieser drei Bereiche befähigt die kompletten Sportler, mit unterschiedlichsten Widrigkeiten und Herausforderungen im Laufe der Karriere (und vor allem auch danach) umzugehen. Gegenüber rein auf den sportlichen Bereich fokussierten Athleten verfügen komplett ausgebildete Sportler potenziell über wesentlich mehr konstruktive Problemlösungsstrategien, eine größere Reflexionsfähigkeit, eine höhere

mini-handbücher

kompakt, fundiert & praxisnah
für Training, Coaching und Beratung



2020 | € 24,95
ISBN 978-3-407-36724-2
Auch als E-Book erhältlich



2022 | € 24,95
ISBN 978-3-407-36787-7
Auch als E-Book erhältlich



2020 | € 24,95
ISBN 978-3-407-36726-6
Auch als E-Book erhältlich



2022 | € 24,95
ISBN 978-3-407-36802-7
Auch als E-Book erhältlich

Stressresistenz und einen besseren Umgang mit Drucksituationen im Leistungssport.

Sport-Coaching: Persönlichkeit und Erfolgsfaktoren einer Sportlerkarriere

Bei der längerfristig angelegten Unterstützung und Begleitung der Sportler im Coaching können u.a. diese Themen behandelt werden:

- » Allgemeine Persönlichkeitsentwicklung: „Wer bin ich neben dem Sport?“
- » Klärung der Motivation: „Warum betreibe ich Leistungssport?“
- » Herausarbeiten beruflicher Perspektiven nach dem Sport
- » Individuelle Beratung hinsichtlich der Leistungsoptimierung
- » Realisierung konkreter sportlicher Ziele (z.B. Führungsspieler werden)
- » Die eigene Position und Rolle (z.B. im Team oder in der Öffentlichkeit) finden und vertreten

Ein weiterer erfolversprechender Coaching-Ansatz kann die Betrachtung von Wirk-

faktoren für eine erfolgreiche Karriere im Leistungssport und die Verbindung dieser Erfolgsfaktoren mit der individuellen Persönlichkeit sein. Die Persönlichkeit der Sportler prägt die individuellen Verhaltensmuster innerhalb jedes Erfolgsfaktors. Daher ist es sinnvoll, im Coaching darauf einzugehen, wie die Sportler für zentrale Erfolgsfaktoren wie den Umgang mit Druck und Stress oder den Umgang mit Rückschlägen individuell aufgestellt sind. Das jeweilige Persönlichkeitsprofil der Sportler ist hier ein perfekter Ausgangspunkt für alle weiteren Analysen und Handlungsstrategien.

Wie sollte ein sportspezifisches Coaching-Programm gestaltet werden?

Im Optimalfall wird ein mehrstufiger Prozess in Form eines strukturierten Programms etabliert, das neben individuellem Coaching weitere Bausteine beinhaltet und die Sportler wie oben beschrieben auf unterschiedlichen Ebenen in ihrer Entwicklung unterstützt. Konkret könnte so ein Programm z.B. wie folgt gestaltet werden (siehe Abb. 2):

- » Das Fundament bildet eine fundierte Analyse der Persönlichkeit anhand eines *sportspezifischen Persönlichkeitstests*, mit dem sich die Persönlichkeit differenziert darstellen lässt.
- » Anschließend können verschiedene Maßnahmen wie regelmäßige Coaching-Sitzungen mit einem festen Coach oder auch Trainings und Workshops zu *spezifischen Entwicklungsthemen* (z.B. Führung einer Mannschaft) durchgeführt werden.
- » Weitere Bausteine können unterschiedliche Module wie Vorträge ehemaliger Sportler, Gruppenworkshops und Mentoring sein, die sowohl zu einer Performancesteigerung als auch zur *Ausbildung einer widerstandsfähigen und reifen Persönlichkeit* beitragen (siehe Abb. 2).
- » Die Teilnahme ist *immer freiwillig*. Der Fokus liegt auf dem ganzheitlichen Ansatz: Das Programm hilft den Sportlern dabei, sowohl ihre sportlichen Möglichkeiten als auch ihr persönliches Entwicklungspotenzial voll auszuschöpfen.
- » Die Themen und Fragestellungen des Programms sollten *an die Zielgruppe angepasst*

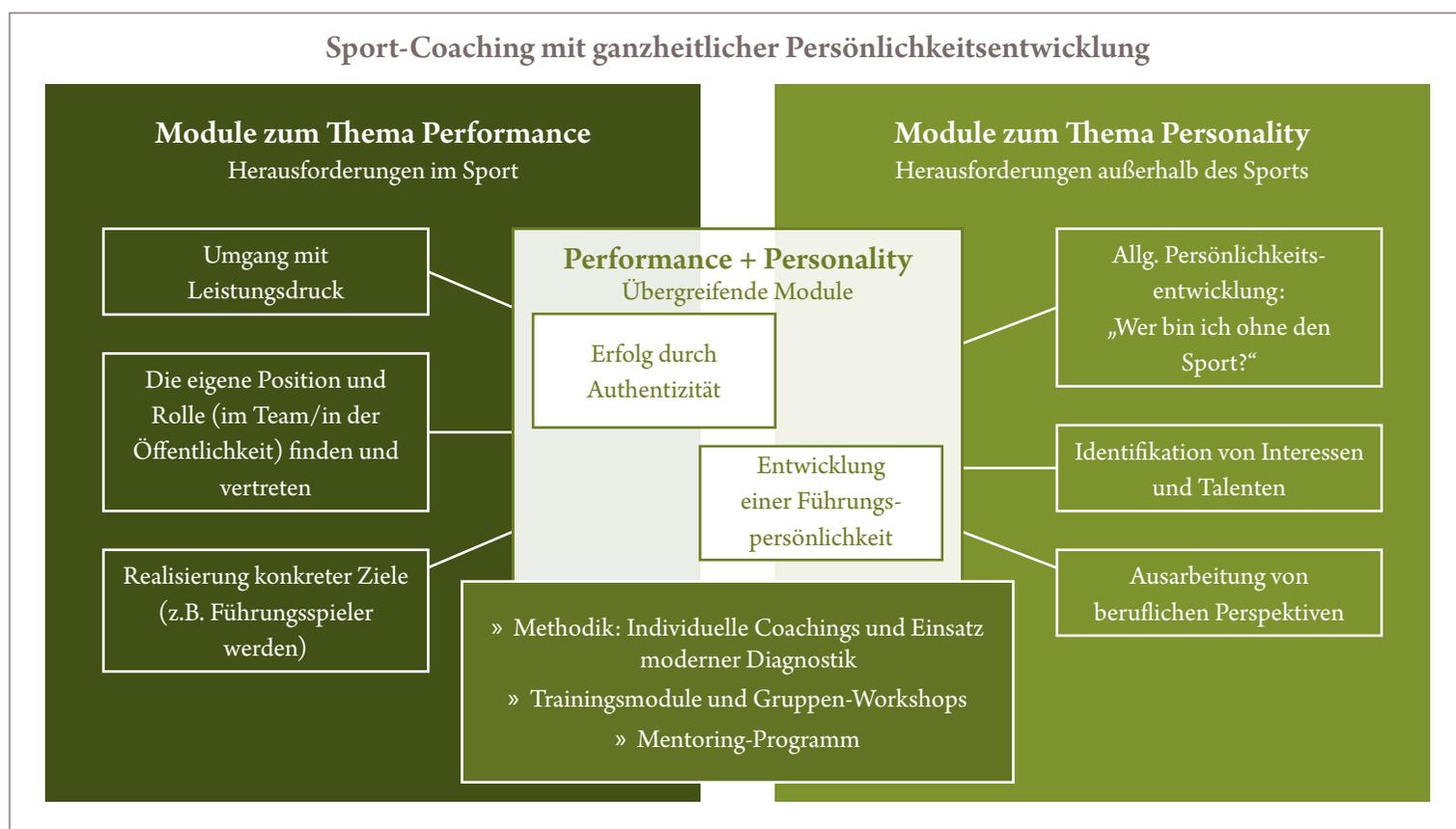


Abb. 2: Beispielhafter Aufbau eines ganzheitlichen Sport-Coaching-Programms

werden und sich sowohl an jüngere Spieler wenden (z.B. mit diesen Leitfragen: Wie finde ich meine Position und Rolle im Team? Wie gehe ich mit Leistungsdruck um?), als auch ältere Sportler ansprechen (Wie gelingt die Karriere nach der Karriere? Wer bin ich ohne den Sport?)

Für Coaches, die sich im Umfeld des Leistungssports auskennen und Erfahrung haben, bietet dieses ganzheitliche Konzept einen interessanten Wirkungsbereich, in dem viel Potenzial steckt. Überwiegend fehlt es derzeit erfahrungsgemäß häufig noch an einer systematischen und nachhaltigen Betreuung der Spitzensportler. Dabei kann sich der Mehrwert des Coachings unabhängig von der jeweiligen Sportart und unabhängig davon, ob es sich um einen Mannschafts- oder Einzelsport handelt, entfalten.

Praxisbeispiel: Coaching im Nachwuchsleistungszentrum

Im Folgenden wird ein Coaching-Programm eines Profisportvereins beispielhaft skizziert, in dem sportspezifische Coaching- und Trainingselemente im Rahmen der Nachwuchsförderung von jungen Sportlern umgesetzt werden. Die Teilnahme an den verschiedenen Modulen ist für die Sportler freiwillig. Das Programm erfreut sich allerdings großer Beliebtheit und wird nach Möglichkeit von allen Sportlern wahrgenommen. Nach einem gemeinsamen Kick-off-Termin stellt die Bearbeitung des Persönlichkeitstests den ersten Baustein des Programms dar. Dieser liefert eine Standortbestimmung, Informationen zur Motivation für die Ausübung des Sports auf Leistungsniveau und den Ausgangspunkt für einen Abgleich des Persönlichkeitsprofils mit zentralen Erfolgsfaktoren des Leistungssports. Auf Basis der Standortbestimmung werden gemeinsam mit professionellen Coaches Zielparameter auf sportlicher und persönlicher Ebene definiert und geklärt, wie die einzelnen Module des Programms helfen können, diese Ziele zu erreichen. Weitere Bausteine des Programms sind:

» Moderierte Workshops in der Gruppe, in denen sich die Sportler untereinander aus-

tauschen und gegenseitig bei persönlichen Themen unterstützen.

- » Mentoring-Gespräche mit älteren Spielern, die ihre Ziele erreicht haben und daher als erfolgreiche Vorbilder fungieren.
- » Vorträge von bekannten Sportlern aus dem Verein, die als Leuchtturm zur Orientierung dienen. Diese Vorträge werden als besonderes Highlight im Programm wahrgenommen und stärken die Motivation der Teilnehmenden immens.
- » Module zu Themen wie „Führung einer Mannschaft als Führungsspieler“.

Im Rahmen der verschiedenen Bausteine erlernen die Teilnehmenden konkrete Fähigkeiten, stärken ihre Selbststeuerungsfähigkeiten und erarbeiten gemeinsam mit den Coaches konkrete Handlungsstrategien zur Erreichung ihrer definierten Ziele. Im weiteren Verlauf des Programms werden die erarbeiteten Handlungsstrategien umgesetzt und in Zusammenarbeit mit den Coaches angepasst, um einen optimalen Umsetzungsgrad zu erreichen.

Fazit

Das beschriebene Beispiel stellt eine Möglichkeit dar, Coaching und psychologische Beratung im Leistungssport zukünftig breiter als bisher aufzustellen und damit aus dem Kontakt mit den Coaches einen noch größeren Nutzen für die Teilnehmenden zu generieren. Gleichzeitig bieten die vorgestellten Konzepte für Coaches und Berater die Option, das stetig steigende Interesse an psychologischen Fragestellungen im Sport mittels tatsächlich nutzenstiftender Angebote anzusprechen und somit auch für sich neue Betätigungsfelder zu erschließen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der vorgestellten Programme sind gut ausgebildete Coaches, ein echtes Interesse und Commitment der beteiligten Sportinstitutionen (z.B. Vereine, Verbände) sowie natürlich ein stimmiges, ganzheitliches Programm mit dem Ziel der Ausbildung komplexer Sportlerpersönlichkeiten.

Literatur

- » **Haack, R. (2019)**. Benedikt Höwedes im Interview: „Ich habe mich schnell für meinen Audi geschämt“. *SpoX.com*. Abgerufen am 30.06.2022: <https://bit.ly/3P0odmS>
- » **König, O. & Graf, M. (2021)**. Karriere-Coaching von Spitzensportlern. Neue Wege auf unbekanntem Terrain finden. *Coaching-Magazin*, 14(4), S. 32–36.

Der Autor



Foto: Oliver Reetz

Dr. Ronald Franke ist Gründer und Geschäftsführer der LINC GmbH. Als Psychologe, systemischer Coach und Dozent beschäftigt er sich mit der modernen Psychologie und der Frage, mit welchen Erkenntnissen und Lösungen sie dabei helfen kann, einige der bedeutendsten Themen unserer Zeit anzugehen. Die LINC GmbH konzipiert und erstellt digitale Instrumente zur Erfassung, Darstellung und Entwicklung von Persönlichkeit mit dem Ziel, die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen, um einen signifikanten Beitrag zur Professionalisierung im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung zu leisten.

www.linc-institute.de

Häufig gestellte Fragen

Coach und Coach-Ausbilder Ralf Gasche beantwortet Fragen aus der Praxis

Kann Coaching als Führungsinstrument fungieren?

Was wir heute Führung nennen, wird immer weniger greifbar. Der Typus Chef, der morgens durch die Büros geht, um zu schauen, ob seine Mitarbeiter am Platz sitzen, hat ausgedient. In der Arbeitswelt 4.0 arbeiten Menschen immer orts- und zeitunabhängiger. Hierdurch wächst die Bedeutung sozialer Kompetenz und wertschätzender Führungskriterien. Coaching durch den Chef ist diesbezüglich ein geeigneter Ansatz, mehr zu geben als „nur“ konstruktives Feedback. Wenn der Chef Coaching als Führungsinstrument einsetzt, muss er bereit sein, den Mitarbeiter in den Fokus zu stellen und alte Rollenverteilungen aufzuweichen, um sich vertrauensvoll und offen begegnen zu können. Das Ziel ist eine optimale Potenzialentfaltung des Mitarbeiters. Der Chef coacht diesen, um ihn bei seiner persönlichen beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Die beruflichen Ziele des Mitarbeiters stellen somit die Priorität dar.

Welche Hürden sind zu beachten, wenn der Chef coacht?

Wie in jeder Coach-Klient-Beziehung sind die Grundsituation zu klären, die Auftragslage zu definieren und vereinbarte Abläufe einzuhalten. Durch die Co-Existenz des Beziehungsgefüges Chef/Mitarbeiter können Themen leicht verwischen oder der Chef schnell in eine beratende oder subtil anordnende Rolle geraten. Darüber hinaus könnte sich ein gecoachter Mitarbeiter in der Bearbeitung und Entwicklung seiner Themen weniger frei fühlen, wenn sich im Laufe eines Coaching-Prozesses z.B. unternehmerische Prioritäten verändern. Aspekte des Klienten können dann in den Hintergrund geraten. Coaching ist eine Form der Entwicklung von Mitarbeitern, die ihre Interessen, ihre Fähigkeiten und den gemeinsamen Umgang mit Herausforderungen

fokussiert. Diese spezielle Situation beinhaltet tendenziell Konfliktpotenzial zwischen den Zielen aller Beteiligten – einschließlich der Ziele des Unternehmens. Hilfreich zur Vorbeugung von Interessenkonflikten sind klar festgelegte Regeln und Grenzen von Seiten des Unternehmens, des Chefs und seines Mitarbeiters.

Gibt es Voraussetzung, die im Unternehmen gegeben sein müssen?

Die Vielschichtigkeit von Coaching durch den Chef bedingt eine sorgfältige Einsatzstrategie, eine unterstützende Unternehmenskultur und ein geeignetes Unternehmensumfeld. Jedes Unternehmen kann als eigener Mikrokosmos verstanden werden, der über seine eigene Kultur, seine eigenen Regeln und gelebte Werte verfügt. Innerhalb des Unternehmens bilden sich diese Besonderheiten in den Sub- und Sub-Sub-Kulturen kongruent ab. Um Coaching durch den Vorgesetzten überhaupt in Erwägung ziehen zu können, muss ein Unternehmen über eine Gesamtkultur verfügen, die nicht nur die Offenheit, sondern vor allem eine klare Linie für eine wertschätzende Grundhaltung untereinander bietet: verlässliche Regeln und tragfähige Rahmenbedingungen. Eine tief verwurzelte Lernbereitschaft bildet dabei zusammen mit einer wertorientierten Vertrauensbasis sowie einer ehrlichen Kommunikations- und Feedbackkultur die Kernelemente.

Was sind die Vor- und Nachteile, wenn der Chef coacht?

Die Vorteile liegen auf der Hand: Individuelles Assoziieren und das Fördern persönlicher Kreativprozesse in der Annäherung an einen Themenkreis maximieren das Möglichkeitsspektrum zum Vorteil des Unternehmens und aller Beteiligten. Ein Coaching durch den Vorgesetzten verbietet sich immer dann, wenn

keine Kultur des Vertrauens vorliegt, Freiwilligkeit nicht gegeben ist und/oder es größere Interessenkonflikte auslösen könnte. Bei guten fördernden Grundbedingungen stellt das Implementieren von Coaching als Führungsstil nicht nur einen Mehrwert für Mitarbeiter und Chef dar, sondern legt den entscheidenden Grundstein für eine moderne und zukunftsweisende Führungskultur.

Der Autor

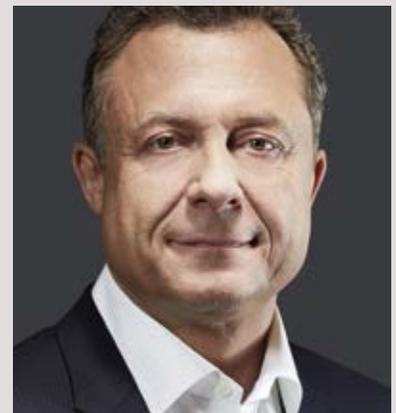


Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche ist Gründer und Inhaber von Gasche Excellent Leadership, einem Unternehmen für Business-Coaching, Leadership, Mentoring und Beratung sowie einer angegliederten Ausbildungs-Akademie mit anerkannten nationalen und internationalen Zertifizierungen. Ralf Gasche verfügt über mehr als 40 Jahre Expertise in den Bereichen Coaching und Leadership, zu der auch seine Erfahrung als ehemaliger BKA-Beamter und Terrorismusexperte maßgeblich beiträgt. Sein neues Buch „Chefsache Coaching“ ist im Februar 2022 erschienen.

www.gasche.com

www.coachdb.com/de/coach/ralf-gasche-koenigswinter.html



Biografiearbeit im Führungskräfte-Coaching

Die Bedeutung der eigenen Lebensgeschichte für die Rolle als Führungskraft

Von Petra Basler

Sich mit der eigenen Vergangenheit auseinanderzusetzen, ist für viele Menschen unangenehm, da sie die Konfrontation mit schwierigen Situationen und belastenden Gefühlen scheuen. Das gilt insbesondere für Führungskräfte, die ihren Fokus eher auf das Gegenteil, nämlich Souveränität und Stärke, richten. Durch diese Vermeidung lassen sie die Chance ungenutzt, die eigene Lebensgeschichte mit all ihren guten sowie schwierigen Erlebnissen wie eine Schatzkiste an Ressourcen und Fähigkeiten zu nutzen. Mit dieser könnten sie die hohen Anforderungen der Gegenwart und Zukunft erfolgreicher meistern.

Die letzten beiden Jahre der Corona-Pandemie haben wie durch ein Brennglas die extrem gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte deutlich gemacht. Stärker als je zuvor sind sie gefordert, Lösungen für nie da gewesene Probleme zu finden sowie ihren Mitarbeitern und Teams Orientierung in dieser hoch komplexen und volatilen Welt zu bieten. Die zusätzlichen Herausforderungen bringen viele Führungskräfte an den Rand ihrer Kraft. Sie fragen sich, wo sie die Stärke hernehmen sollen, andere erfolgreich zu führen. Biografearbeit bietet eine exzellente Möglichkeit, von der eigenen Geschichte zu profitieren und so die *innere Widerstandsfähigkeit* und Kraft zu stärken. Es geht darum, die persönlichen Ressourcen, die in der Vergangenheit liegen, zu erkennen, um sie gezielt zur Bewältigung der aktuellen Anforderungen nutzen zu können.

Bedeutung biografischer Kompetenz im Kontext Führung

Fakt ist, dass unsere bisherige Lebensgeschichte uns zu dem Menschen gemacht hat, der wir heute sind. Unsere Vergangenheit prägt unser heutiges Denken und Verhalten und ist entscheidend dafür, wer wir in Zukunft sein werden. Von großer Bedeutung ist dabei die Art und Weise, wie wir auf unser vergangenes Leben schauen. Sie ist prägend für die Haltung, mit der wir den Herausforderungen des Alltags begegnen, und dafür, wie wir in die Zukunft blicken. Erinnern wir uns eher an Erreichtes oder die Niederlagen der Vergangenheit? Haben wir uns als eine Person erlebt, die ihr Leben selbst gestaltet oder abhängig war von anderen?

Biografische Kompetenz bedeutet, sich selbst besser verstehen zu lernen als der Mensch, der man aus seinem Lebensweg heraus geworden ist. Es geht um die Kompetenz, die eigenen Denk- und Handlungsmuster zu erkennen, die sich wie ein roter Faden durch die Lebensgeschichte ziehen, und zu prüfen, inwiefern diese heute noch dienlich sind, oder sie ggf. zu ändern. Biografische Kompetenz ist also nicht ausschließlich auf die Vergangenheit gerichtet, sie ist auch als *Denkmuster für die Zukunft* zu verstehen.

Wichtig ist in dem Zusammenhang die Unterscheidung von Biografie und Lebenslauf. Viele Menschen verwenden beide Begriffe synonym und nehmen die Vergangenheit als etwas Statisches wahr, das man nicht verändern kann. Die Begriffe sind jedoch klar zu unterscheiden. Während der Lebenslauf eine Aneinanderreihung von objektiven Daten ist, die sich chronologisch auflisten lassen, ist Biografie die *subjektive* Beschreibung des gelebten Lebens. Sie ist das Ergebnis der individuellen Bedeutungs- sowie Sinnverleihung. Sie kann somit umgedeutet und „verändert“ werden. Im Kontext von Führung ist die biografische Kompetenz ein wichtiger und effektiver Baustein für erfolgreiche Selbstführung. Je größer das Bewusstsein einer Führungskraft ist, welche Denk- und Verhaltensweisen sie leiten, und je mehr sie in der Lage ist, diese an die heutige Situation anzupassen, desto besser kann ihre Selbstführung ausfallen. Diese bildet die Grundlage für eine hohe Führungskompetenz.

Biografie zur Standortbestimmung nutzen

Jede Führungskraft hat ihre individuelle Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit gemacht hat, die sie heute ist. Dazu zählen u.a. Erfahrungen sowie soziale und kulturelle Prägungen. Die erlebten Erfolge und Niederlagen beeinflussen in hohem Maße ihre heutigen Vorstellungen davon, was eine gute Führungskraft ausmacht. Sie sind die Basis für das aktuelle Führungsverhalten und kommen z.B. im Umgang mit Konflikten, im Entscheidungsverhalten oder im Führungsstil zum Tragen.

Biografearbeit bietet die Möglichkeit, diese Aspekte zu reflektieren und ihre Einordnung bei Bedarf zu verändern, indem die Ereignisse der Vergangenheit emotional neu bewertet werden. Dass dies möglich ist, zeigen die Erkenntnisse der Hirnforschung. Danach kann das Gehirn nicht zwischen dem eigentlichen Erleben einer objektiven Situation und dem subjektiven Erinnern an die Situation unterscheiden (Drath, 2016). Ebenso zeige die Hirnforschung, so Drath (ebd., S. 260), „dass

die emotionale Färbung eines Ereignisses und die Detailausgestaltung im Nachhinein vom Gehirn verändert werden können“.

Entscheidend ist also die Frage: Welche Geschichte erzählen Sie bisher über Ihr Leben? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, ist es hilfreich, eine Standortbestimmung zu machen. Folgende Fragen können dabei im Coaching als Anleitung dienen: Welche zentralen Lebensereignisse kommen Ihnen in den Sinn, wenn Sie an Ihre Vergangenheit denken? Welche Ereignisse haben Sie am stärksten geprägt? Welche Entscheidungen haben Sie getroffen? Was gibt Ihnen heute noch Kraft? Was macht Sie wütend oder traurig? Es ist sinnvoll, entsprechende Lebensereignisse sowie das korrespondierende Maß an Energie auf einem Zeitstrahl schriftlich zu dokumentieren.

Das hat folgende Vorteile: Zum einen lassen sich typische Muster im eigenen Lebenslauf leichter erkennen. Durch welches Verhalten haben Sie es in der Vergangenheit geschafft, schwierige Situationen erfolgreich zu bewältigen? Welche Entscheidungen haben Sie getroffen, die hilfreich waren? Zum anderen werden, so Drath (2017, S. 71), durch die grafische Darstellung „belastende Ereignisse in einen Kontext mit anderen Erlebnissen gesetzt, die vielleicht neutral oder positiv besetzt sind. Dies wirkt sich vor allem positiv auf die Selbstakzeptanz aus und kann Menschen helfen, sich mit belastenden Anteilen in ihrer Vergangenheit zu versöhnen.“ Für Führungskräfte ist diese Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie eine effektive Möglichkeit, Fähigkeiten und Ressourcen zu entdecken, die sie befähigen, ihre heutige Rolle erfolgreich auszufüllen.

Durch Biografearbeit Führungskompetenz und Resilienz stärken

Führungskräfte benötigen ein hohes Maß an innerer Widerstandsfähigkeit, um mit unvorhersehbaren Situationen und Krisen so umzugehen, dass sie nicht selbst daran zerbrechen. Nur dann sind sie in der Lage, ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung zu geben und

Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln, die bisher nicht denkbar waren. Diese für Führungskräfte unerlässliche Kompetenz bezeichnet das Wort Resilienz. Gemeint ist damit die Fähigkeit, mit Rückschlägen oder Krisen konstruktiv umgehen zu können. Wie ein Schwamm, der die Eigenschaft besitzt, wieder in den Ursprungszustand zurückzukehren, nachdem er Druck ausgesetzt war, müssen Führungskräfte fähig sein, trotz Stress und Druck von außen immer wieder aus eigener Kraft in die innere Stärke, Ruhe und Souveränität zu kommen. Wer resilient ist, kann sich selbst durch entsprechende Selbstmanagement- und Coping-Techniken so gut steuern, dass ihn schwierige Situationen nicht aus der Bahn werfen, sondern sogar wachsen lassen.

Eine starke persönliche Resilienz ist wie der Boden, auf dem Führungskräfte ihre Wirksamkeit entfalten. Je stärker die eigene Resilienz ist, umso höher fällt die Fähigkeit einer Führungskraft aus, als Leader voranzugehen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie ist eine der wesentlichen Säulen, die zum Aufbau einer starken Resilienz beitragen. Neben der Untersuchung der Frage: „Welche Ge-

schichte erzähle ich über mein Leben?“ und der emotionalen Neubewertung vergangener Erfahrungen wird nun gezeigt, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen *Glaubenssätzen* und der *inneren Haltung* wesentliche Aspekte der Biografiearbeit sind, die die Resilienz und Führungskompetenz von Führungskräften stärken. Welche Überzeugungen haben sie in der Vergangenheit gebildet? Welche Gedanken leiten sie? Aus der Art und Weise ihrer Gedanken bildet sich die innere Haltung, mit der Führungskräfte in ihrer Rolle auftreten.

Ein zentraler Aspekt der Biografiearbeit ist die Untersuchung, welche Haltungen eine Führungskraft in der Vergangenheit gebildet hat. Diese können Ursache für eine aktuelle Führungsschwäche sein. Ein stark verbreiteter Risikofaktor bei vielen Managern ist die sogenannte *Opferhaltung*. Häufig führen berufliche Rückschläge oder Überforderung zu dieser Haltung. Führungskräfte in der Opferhaltung sind überzeugt, dass die Ursache für aktuelle Schwierigkeiten bei allen anderen und den Umständen liegt, nur nicht bei ihnen selbst. Sie fühlen sich oft hilflos und sind in diesem Zustand sehr anfällig für Stress, was

ihre Resilienz und Führungskompetenz weiter schwächt. Die Lösung liegt darin, sich bewusst zu machen, welche Erfahrungen ursächlich dafür waren, sich als Opfer der Umstände zu erleben. Im nächsten Schritt geht es darum, zu erkennen, dass diese Opferhaltung auch mit einem versteckten sekundären Gewinn verbunden ist, so dass man sie nicht aufgeben mag. Diesen Punkt mutig zu untersuchen, fällt nicht immer leicht. In der Biografiearbeit geht es darum, wieder zum Gestalter der Umstände zu werden und die alten Glaubenssätze mit denen man sich die Welt bisher erklärt hat, auf den Prüfstand zu stellen. Passen die alten Gedanken aus Kindertagen noch in die heutige Zeit als gestandene Führungskraft? Menschen, die überzeugt sind, den anstehenden Herausforderungen gewachsen zu sein, übernehmen Verantwortung. Das dafür notwendige Denken zu entwickeln, ist Bestandteil biografischer Arbeit.

Biografiearbeit in der Praxis – Fallbeispiel

Ausgangslage: Frau A., Marketingmanagerin in einem großen mittelständischen Unterneh-

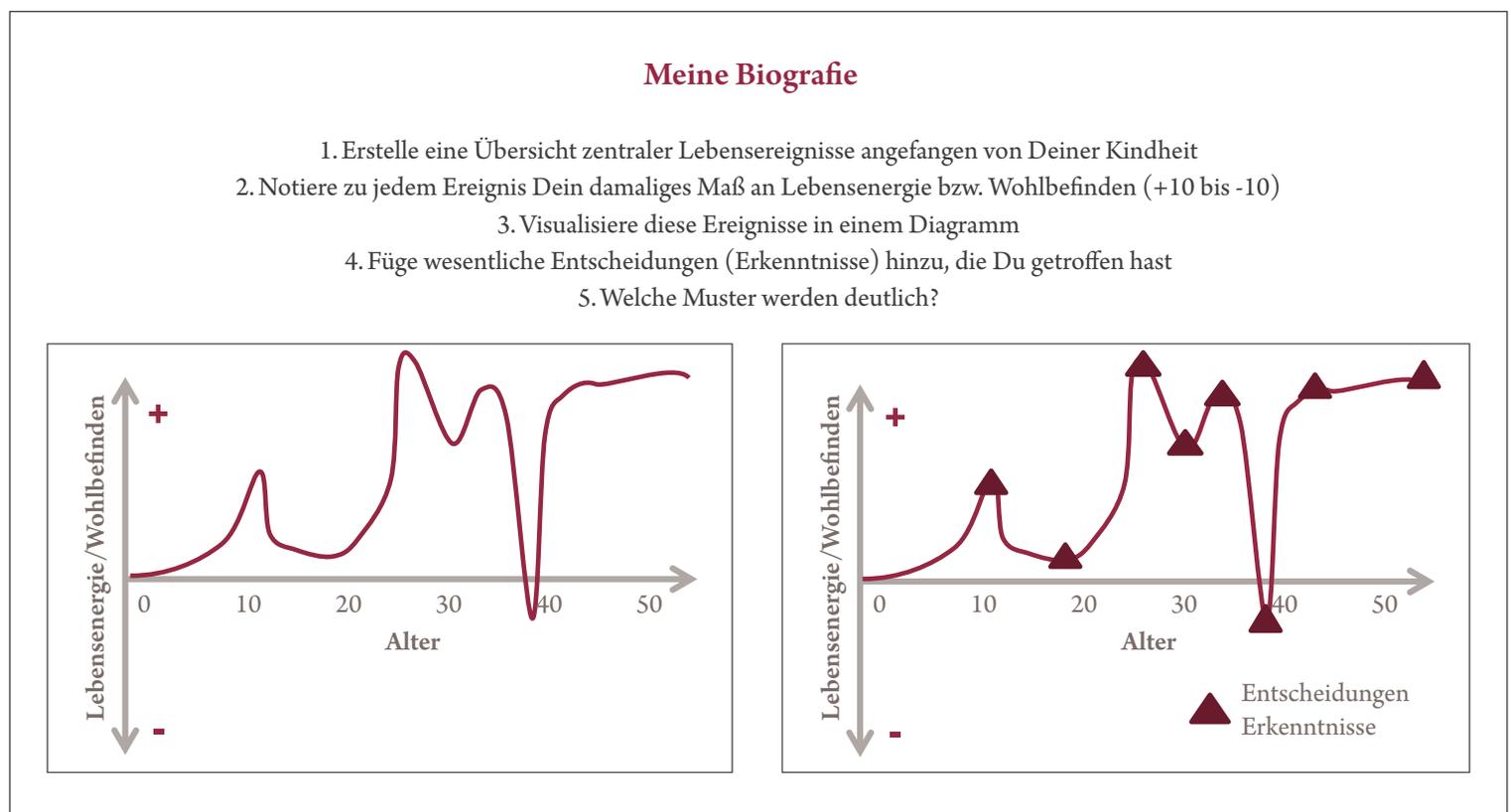


Abb. 1: Visualisierung der Biografiearbeit im Coaching (Drath, 2016)



men, kommt mit der Aussage ins Coaching, sie müsse dringend ihr Zeitmanagement verbessern, da sonst ihre Position als Bereichsleitung in Gefahr sei. Dem Coach fällt auf, dass sie ganz fahl im Gesicht ist und zunächst erschöpft auf ihren Sessel sinkt, sich jedoch augenblicklich aufrafft, als sei nichts gewesen. Bei der Schilderung der Ausgangssituation zeichnet die Klientin das Bild einer Frau, die sich ihre Position hart erarbeitet hat. Stolz berichtet sie, dass sie seit sechs Monaten die Bereichsleitung im Marketing übernommen habe. Seitdem laufe es jedoch nicht mehr rund. Eskaliert sei die Situation, als sie eine wichtige Deadline für ein Sonderprojekt verpasst habe, das ihr zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben übertragen wurde. Ihr Chef habe sie sehr unter Druck gesetzt: „So geht es nicht weiter, wenn Sie die Bereichsleitung sein wollen. Sie müssen dringend an Ihrem Zeitmanagement arbeiten.“ Seitdem fühle sie sich wie gelähmt und wisse gar nicht mehr, wo sie anfangen solle.

Bereits nach wenigen Rückfragen gewinnt der Coach den Eindruck, dass der Kern des Problems nicht das Zeitmanagement ist. Wie aus dem Lehrbuch schildert Frau A. ihre persönliche Zeitplanung. Als der Coach seiner Wahrnehmung folgt und ihr spiegelt, dass er sie als äußerst angespannt erlebe, schaut ihn Frau A. entsetzt an und sagt unter Tränen: „Oh

Gott, ich dachte, das merkt keiner. Ich fühle mich so unter Druck, kann mich schlecht konzentrieren und vergesse Dinge. Abends bin ich völlig fertig.“ Dies bestätigt die Hypothese des Coachs, dass im Thema Resilienz, ihrer inneren Widerstandsfähigkeit und Kompetenz, mit dem Druck in der neuen Position umzugehen, ein wichtiger Ansatz für Verbesserung liegt.

Vorgehen im Coaching

Der Coach und Frau A. vereinbaren als Ziel der Coaching-Arbeit, dass die Klientin in der Lage sein soll, mit dem Druck in ihrer Position so umzugehen, dass sie konzentriert ihre Aufgaben durchführt, Absprachen einhält und abends Energie für private Vorhaben hat. Der Coach erläutert, dass die innere Haltung, mit der Menschen Anforderungen begegnen, entscheidend dafür ist, ob ihnen eine Situation viel Kraft kostet oder sie zu Höchstform auflaufen lässt. Grundlegend für diese Haltung sind Glaubenssätze, d.h., „Entscheidungen in Bezug auf das Leben, die Menschen in ihrer Kindheit getroffen haben“ (Drath, 2016, S. 335). Aufgrund prägender Erfahrungen in der Kindheit entwickeln Menschen Überzeugungen und Handlungsstrategien, wie sie in ihrem Bezugssystem Familie am besten zurechtkommen. Kritisch ist es, wenn diese bis ins Erwachsenenalter ungeprüft ihre Gültigkeit behalten

und das Verhalten im privaten und beruflichen Bereich leiten, obwohl aus dem kleinen Kind eine gestandene erwachsene Persönlichkeit geworden ist.

Daher lädt der Coach Frau A. anhand der in Abbildung 1 (S. 29) dargestellten Übung zur Analyse ihres Mindsets ein. Welche Überzeugungen hat sie im Laufe des Lebens gebildet? Welche Muster zeigen sich in ihrem Denken, die heute wirksam sind? Wie wirkt sich das auf ihre Energie aus?

Durch die sorgfältige Wiedergabe von Ereignissen und Gefühlen, die zueinander in Bezug gesetzt werden, erarbeitet der Coach mit Frau A. die folgenden Überzeugungen, die sich wie ein roter Faden durch ihr Leben ziehen und heute ursächlich für ihre Probleme sein könnten:

- » Durch den frühen Tod ihres Vaters hat Frau A. von klein auf Verantwortung für ihre Geschwister, aber auch für ihre Mutter übernommen, die die Familie seit dem Tod des Vaters wegen gesundheitlicher Probleme nur noch eingeschränkt versorgen konnte. So schaut sie auf ihr Leben mit der Überzeugung: „Das Leben besteht aus Arbeit.“
- » Der prägende Glaubenssatz, der sie leitet, ist: „Wenn ich mich nicht um alles kümmere, bricht alles zusammen.“

- » Durch ihren großen Einsatz erntete die Klientin Lob der Mutter und Anerkennung Außenstehender. Daraus resultiert ihre Überzeugung, dass sie im Sinne der Transaktionsanalyse nur dann okay ist, wenn sie sich anstrengt und alles erledigt. Die Folge ist, dass sie sich keine Ruhe gönnt und oft erschöpft ist, sich aber nicht traut, das zu zeigen.
- » Außerdem erkennt sie, wie viel sie durch ihren Einsatz und Durchhaltevermögen sowie flexibles Umgehen mit allen Herausforderungen geschafft hat, z.B. ihr Studium mit-samt Nebenjobs. Indem ihr bewusst wird, wie sehr sie diese Fähigkeiten heute nutzen kann, um in ihrem Job erfolgreich zu sein, steigt ihre Energie.

Der Coach analysiert anschließend mit Frau A., welche Bedeutung diese Erkenntnisse für ihre aktuelle Situation haben. Dabei werden ihr zwei Punkte bewusst, die in besonderer Weise zur Verbesserung führen.

- » Frau A. stärkt die Erkenntnis, dass sie sich nie als Opfer der Umstände verstanden hat, sondern jederzeit in der Rolle des Gestalters aktiv war. Durch Hinterfragen schärft der Coach ihr Bewusstsein dafür, dass sie diese Fähigkeit im Übermaß lebt. Sie hat keine innere Referenz bzw. kein Kriterium dafür, wann sie über ihre Grenzen geht. So brennt ihre Energie immer weiter aus. Der Coach erarbeitet mit ihr ein konkretes Vorgehen zur *besseren Selbstwahrnehmung* sowie Strategien, mit denen sie sich selbst wieder in einen ressourcenvollen Zustand bringen kann. Dazu zählen neben Entspannungstechniken, Ernährung und Sport vor allem der Aufbau

eines Netzwerkes von Menschen, die sie stärken.

- » Der Klientin wird bewusst, dass sie den Glaubenssatz „Wenn ich mich nicht um alles kümmere, bricht alles zusammen“ in ihrem beruflichen Alltag auslebt. Anderen Menschen zu vertrauen und Aufgaben zu delegieren, fällt ihr schwer. Der Coach erläutert, dass Glaubenssätze neurologisch nicht gelöscht werden können. Es geht darum, sie in eine *adäquate Version zu transformieren*. Dazu bittet der Coach Frau A., zu analysieren, welche Kosten und welchen Nutzen dieser Satz für sie hat (siehe Abb. 2).

Anschließend unterstützt der Coach Frau A., ihre neue Überzeugung so zu formulieren, dass der Nutzen bewahrt wird und die Kosten möglichst minimiert werden. Mit Nachdruck formuliert die Klientin schließlich ihren transformierten Glaubenssatz: „*Ich muss die Welt nicht alleine retten!*“ Sie strahlt und es scheint eine Last von ihr zu fallen. Der Coach festigt die Arbeit, indem er ihre Erkenntnis bestätigt, dass sie andere einbinden darf und muss, um in ihrer Position erfolgreich zu sein.

Diese neue Überzeugung verändert auch die Haltung der Klientin, das Leben bestehe nur aus Arbeit. Indem sie andere Menschen Verantwortung übernehmen lässt, kann sie sich erlauben, Pausen zu machen, um neue Kraft zu schöpfen. Ein wichtiger nächster Schritt sei nun, so der Coach, diese neue Überzeugung in die Tat umzusetzen. Sie erarbeiten konkrete Umsetzungsschritte, mit denen Frau A. das neue Denken umsetzt und dadurch trainiert. Dazu zählen z.B. Fokussierung auf

ihre Kernthemen, Delegieren von Aufgaben, Grenzsetzung und diverse Selbstmanagement-Techniken zur Stärkung ihrer Resilienz. Durch die emotionale Neubewertung ihrer Biografie ist es gelungen, die innere Widerstandsfähigkeit und das Energieniveau von Frau A. so zu stärken, dass sie mit den hohen Anforderungen in ihrer Position als Führungskraft erfolgreich umgehen kann.

Literatur

- » **Drath, K. (2017).** *Die Kunst der Selbstführung*. Freiburg: Haufe.
- » **Drath, K. (2016).** *Resilienz in der Unternehmensführung*. Freiburg: Haufe.

Die Autorin



Foto: Julia Bruns, einzigARTig Fotografie, Kaarst

Petra Basler, M.A., ist Professional Certified Coach (ICF), Lehr-Coach, Future Mentor-Coach, Bankkauffrau und Associate Partner bei Leadership Choices. Als Expertin für Einzel-Coaching unterstützt sie seit 2001 Führungskräfte in den Kernthemen Führung, Resilienz und Umgang mit Veränderungen. Im Fokus steht die Entwicklung der Führungspersönlichkeit und Zukunftsfähigkeit des Einzelnen.

www.leadership-choices.com

	
<ul style="list-style-type: none"> » Werde für alles in Anspruch genommen » Keine Pausen » Energielos » Keine Zeit für mich » Permanenter Druck » Einsamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> » Schaffe viel » Erhalte Anerkennung » Habe Kontrolle

Abb. 2: Kosten-Nutzen-Aufstellung eines Glaubenssatzes



Outplacement-Beratung im Coaching

Ein Modell für potenzial- und ressourcenorientierte Personalentwicklung

Von Dr. Thomas Hanstein & Peter Schönheit

Seit Jahren führen Wirtschaft und Politik den Fachkräftemangel im Mund. Wer heute gut ausgebildet ist, den hält nichts in Stellen, in denen das eigene Potenzial nur bedingt gefragt ist. Ungeachtet dessen werden die meisten Ausschreibungen und Einstellungen vorrangig noch immer danach gestaltet, was ein Unternehmen braucht – nicht danach, was eine Bewerberin oder ein Bewerber an Potenzialen mitbringt. Hier regt der Outplacement-Ansatz zu einem Paradigmenwechsel an und inspiriert für eine Personalberatung, die sich an Potenzialen und Ressourcen der (potenziellen) Mitarbeiter orientiert.

Seit geraumer Zeit findet sich die Bezeichnung der „Passung“ in der Coaching- und Beratungsliteratur (Burow, 2018). Dieser Ansatz, „Passungsdialoge“ anzuzielen, ist im Kontext dieses Artikels insofern innovativ, als dass er beide Seiten gleichermaßen berücksichtigt: die Erwartungen und Ziele, die ein Unternehmen hat und die sich in Stellenausschreibungen widerspiegeln, sowie die Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten derer, die sich für eine bestimmte Aufgabe interessieren. Bereits dieser Begriff ist bezeichnend, denn eine Aufgabenbeschreibung ist sprachlich – und dann meist auch in der Haltung der Verantwortlichen – im herkömmlichen Verständnis verhaftet: Der Bewerber oder die Bewerberin soll bestmöglich auf die ausgeschriebene Stelle passen. Vor diesem Ziel wird nicht nur die Ausschreibung formuliert, sondern auch das Verfahren geplant, durchgeführt und schließlich dessen Ergebnis bewertet. Dass ein solches Unterfangen nicht nachhaltig sein muss, zeigen Zahlen und Untersuchungen wie diese: Einer jüngeren Umfrage unter 2.000 Arbeitnehmern sowie 500 Personalverantwortlichen zufolge sind die *häufigsten Gründe* – mit 89 Prozent der Nennungen – für *freigewählte Stellenwechsel* aus Sicht der Mitarbeitenden *ausbleibende Aufstiegsmöglichkeiten, mangelnde Wertschätzung und eine unbefriedigende Work-Life-Balance* (Osterholt & Reintjes, 2021). So ansprechend die Metapher der Passung also ist, lassen sich Arbeitnehmer der heutigen „VUCA-Welt“ offensichtlich nicht bis zum Letzten in Erwartungen von Arbeitgebern und Unternehmen „hineinpassen“, die nicht mit den eigenen Potenzialen, Werten und Lebenszielen korrelieren. Warum also nicht gleich an dieser Ebene ansetzen?

Einheit von Sein, Können und Wollen

Der Psychologe und Coach Claas Triebel bringt diese Erkenntnis im Titel seines aktuellen Buches treffend auf den Punkt: „Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?“ (Triebel, 2022). Ihm zu Grunde liegen viele Jahre in der Begleitung persönlicher Laufbahnübergänge. Insbesondere diese Situationen hätten nicht nur mit der Frage nach dem Fortbestand eines

auch weiterhin gesicherten Einkommens zu tun. Hinter diesen Grundbedürfnissen stecke eine tiefere Ebene, insbesondere dann, wenn die Veränderung nicht so wie gewünscht erfolgt: „Kritische Laufbahnübergänge berühren die Integrität der eigenen Identität.“ (ebd., S. 13) Diese Erfahrung kann jeder Coach teilen, der Menschen auf dem Weg aus einer Stelle in eine noch unbekannte, neu zu findende Position unterstützt. Je stärker unfreiwillig der – äußere und innere – Change-Prozess dabei ist, umso stärker können die Fragen nach der eigenen Identität auch mit (Selbst-)Zweifeln verbunden sein. Letztlich wird hier deutlich, dass *nicht der Blick auf eine möglichst passgenaue Stellenbeschreibung zielführend* ist, sondern die Erfahrung, sich – ganzheitlich – mit der eigenen Genese, Biografie und Sozialisation auseinanderzusetzen: im Ansatz von Triebel mit dem „Lebensprofil“ des Klienten.

Fallbeispiel

Christian (Name geändert), Ende 40, kam mit dem Anliegen ins Coaching, seine langjährigen Erfahrungen, die er als Kulturjournalist und Redaktionsleiter gewonnen hatte, nach einer mit der Pandemie erfolgten Kündigung bei einem anderen Fachmagazin gut zu platzieren. Erst nach einigen Sitzungen im *Bewerbungs-Coaching* und ersten Verfahren, die sich zeitlich hingezogen und dann auch durchweg Absagen eingebracht hatten, veränderte sich der Coaching-Prozess: Auch durch den nun zu verarbeitenden Trauerprozess öffnete sich der Klient für seine Emotionen und rückte so von der vordergründigen Zielsetzung ab.

Dadurch entstand Freiraum für ein *Biografie-Coaching*, bei dem nun Themen angesprochen wurden, die nur am Rande – bis gar nicht – ihren Platz in den letzten Aufgaben und Berufsjahren gefunden hatten. Über assoziatives Schreiben, das an einer Kernkompetenz des Journalisten anknüpfte, und Imaginationsübungen, die positive Erinnerungen an beglückende Erlebnisse in Kindheit und Jugend des Klienten somatisch wieder erfahrbar machten, gelangte der Prozess *über Leitfragen zu den persönlichen Kernkompetenzen des Klienten*. Dieser erkannte neuartig, dass ihn vor allem seine

freie, unbeschwerte und vorurteilsfreie Art, auf Menschen zuzugehen, und seine präzise Wirkung auf diese ausmachen. Allein dies als Coach zu spiegeln, bestärkte den Klienten im eigenen – buchstäblichen – Selbstbewusstsein.

Im *Karriere-Coaching* fixierte sich Christian fortan nicht mehr (ausschließlich) auf seine beruflichen Kompetenzen, die er in den letzten Jahren im Journalismus erlangt und ausgebaut hatte, sondern nahm auch Berufsbilder in den Blick, an die er „zuvor nie gedacht hätte“ (O-Ton). Nach kurzer Zeit bekam der Klient das Angebot einer unbefristeten Stelle für die Leitung der Öffentlichkeitsarbeit einer Stiftung. An dieser verantwortlichen Position kann er nun nicht nur sein sozial-kommunikatives Kernpotenzial einbringen, sondern er profitiert zusätzlich von seinem alten Netzwerk aus dem Journalismus. Vor allem aber ist er einem seiner „in den letzten Jahren warum auch immer verschütt gegangenen“ (O-Ton) vordergründigen Lebensthemen nähergekommen: „Es geht darum, alle Generationen zusammenzubringen und gegenseitig voneinander lernen zu lassen, denn das Leben mit all seiner Weisheit verdient es, an die jüngere Generation weitergegeben zu werden.“ (O-Ton)

Das Pathos, mit dem Christian diese Erkenntnis ausdrückte, macht die Innerlichkeit dieses Themas deutlich – und damit auch, wie authentisch, echt, glaubwürdig und – im besten Sinne des Wortes – wertig dieses Lebensthema ist. Der Klient war auf einem Bauernhof mit mehreren Geschwistern, seinen Eltern und den Großeltern aufgewachsen und bis heute war jeder der Genannten bis zu seinem Tod vor Ort gepflegt worden. Hätte sich die Stiftung für ihre Zwecksetzung einen besseren Mitarbeiter wünschen können? Das Potenzial und die Ressourcen, die Christian mitbrachte, hätte die beste Aufgabenbeschreibung aber nicht formulieren können.

Outplacement als Blaupause

Was der Klient im beschriebenen Fallbeispiel beim Abschlussgespräch nach einem halben Jahr sagte, ist exemplarisch für Begleitungen,

die *potenzial- und ressourcenorientiert* ansetzen: „Ich mache jetzt das, was ich eigentlich schon immer wollte. Nur, dass ich dafür sogar noch Geld bekomme. Ich habe meine Position nicht nur verbessert, ich bin auch *mehr bei mir angekommen*.“

Eine Vielzahl ähnlich gelagerter Outplacements lassen den – zugespitzten – Schluss zu: „Such Dir den richtigen Job und Du brauchst nie wieder arbeiten!“ (Schönheit, 2021) Denn es ist nicht weniger als die *Stimmigkeit* zwischen den persönlichen Lebensthemen, Prioritäten und Werten des Klienten und seiner beruflichen Lebenszufriedenheit. Dabei stehen die eigenen Kernkompetenzen des Klienten und dessen ureigene Handlungsmuster im Fokus des Begleitungsprozesses, welcher z.B. als „SPARK“ strukturiert werden kann: Von der Problemsituation (*SP*), über die darin vorgenommene Aktion (*A*) und das Resultat dieser Handlung (*R*) führt der Coaching-Prozess zu den Kompetenzen (*K*) des Klienten. Es ist erfahrungsgemäß nicht selten, dass sich Klienten in Laufbahnübergängen oder auch damit verbundenen beruflichen Krisen zum ersten Mal *mit ihren Mustern auseinandersetzen*.

Gelingt dies aber erfolgreich, geben die neuartigen erkannten Themen, Werte und Potenziale in aller Regel den *Blick für neue Perspektiven* frei und statten die Klienten zusätzlich mit den notwendigen Ressourcen aus – bzw. machen diese im suchenden Tunnelblick „vernebelten“ Kräfte wieder ganz spürbar. So ist es auch erklärbar, dass viele Klienten durch die Krise eine *höherwertige berufliche Aufgabe* finden und/oder sich ihre *Berufszufriedenheit* deutlich steigert.

Im traditionellen Outplacement ging – und geht es oft bis heute noch – indes darum, das Profil des Klienten in eine marktübliche und marktgängige Form zu bringen, damit Entscheidungsträger auf den ersten Blick sehen können, ob die Anforderungen für eine freie Stelle erfüllt sind. Die marktgängigen, ggf. beim Klienten schwächer vorhandenen Fähigkeiten sind dabei hervorzuheben, während wirklich stark ausgeprägte Potenziale, die keine offensichtliche Marktrelevanz besitzen, zu

kaschieren sind. Die dahinterstehende Logik ist jedoch nicht mehr zeitgemäß: Ihr zufolge waren die Arbeitsplätze der knappe Faktor, Arbeitskräfte indes gab es im Überfluss. Diese Entwicklung hat sich ins Gegenteil verkehrt. Mit der Folge, dass der Fachkräftemangel den Arbeitsmarkt (in weiten Teilen) *von einem Anbieter- zu einem Nachfragemarkt* werden ließ.

Der Ort muss passen

Um eine lernende Organisation auf den Paradigmenwechsel hin zu einem ressourcenorientierten Outplacement vorzubereiten, hilft eine einfache und für jeden nachvollziehbare *Visualisierung*: Jede und jeder im Arbeitsteam kennt das *Phänomen des wackeligen Tisches*. Und jedes Teammitglied hat spontan Antworten parat, wie dieses vermeintliche „Problem“ gelöst werden kann, vom Unterlegen mit Bierdeckeln bis hin zum Überprüfen der Beinlängen und vielleicht gar dem Ansägen des „zu langen“ Beines. Oder es wird gar vorgeschlagen, einen neuen „stimmigen“ Tisch zu kaufen. Übertragen auf Outplacement-Beratung sind genau diese „Lösungsversuche“ Teile des traditionellen Ansatzes. Schließlich muss der Tisch an den geplanten Ort passen, folglich wird er „passend gemacht“. Übertragen auf die Arbeit mit Menschen wird leicht einsichtig, wie defizitorientiert diese Herangehensweise ist.

In Abgrenzung dazu setzt ein *zeitgemäßer kompetenz- und ressourcenorientierter Ansatz* auf einen stark biografischen Zugang zu bewährten Handlungskompetenzen der Klienten. Auffallend ist, dass in den meisten Begleitungen auf die Frage nach den eigenen Kernkompetenzen zunächst Fähigkeiten genannt werden, die mit Anstrengung verbunden sind – das bisherige Arbeitsleben mit Fixierung auf Leistung und Erfolg hat zumeist seine Spuren hinterlassen. *Förderliche Umgebungsparameter* und *stimmiges Focusing* lassen die *tiefenliegenden eigenen Ressourcen und Potenziale* erkennen, welche sich bei einem ganzheitlichen Coaching zumeist auch nonverbal zu erkennen geben. Um diese nun auf einen neuen Kontext übertragen zu können, bedarf es einer vertieften Arbeit, sich selbst bewusst zu werden. Am Ende dieses Pro-

zesses kann der Klient zumeist sehr *fokussiert den stiftbaren Nutzen benennen*, den er nun auch für andere Kontexte authentisch und losgelöst von der alten beruflichen Stelle anbieten kann.

Anstatt den „wackeligen Tisch“ also handwerklich zurechtzuzimmern, besteht die neuartige Aufgabe der Outplacement-Beratung und eines entsprechend ausgerichteten Coachings in der Begleitung dieses Suchprozesses nach dem *passgenauen Ort* für exakt diesen „Tisch“. *Die heutige Arbeitswelt* käme mit Einheitsstischen nicht sehr weit. Für die Komplexität ihrer Ansprüche, nahezu in jeder Branche, benötigt sie – in dieser Metapher bleibend – vor allem eines: *Unikate*.

Outplacement ist in Deutschland seit 40 Jahren auf dem Markt vertreten (Riechers, 2021). Und die allermeisten heutigen Varianten eint eine Gemeinsamkeit: die konsequente und im Coaching-Prozess stringente Fokussierung auf die personalen Kompetenzen des Klienten. So drängt sich Outplacement als Blaupause für eine potenzial- und ressourcenorientierte Personalentwicklung geradezu auf.

Fallbeispiel

Dieter (Name geändert), Mitte 40, ist einerseits ein begeisterter Jäger und wahrer Naturbursche, andererseits Ingenieur mit umfangreichen feinmechanischen Erfahrungen und ballistischen Kenntnissen. So hat er nach erfolgreichem Studium sein Hobby zum Beruf gemacht und ist bei einem namhaften Hersteller von Jagdwaffen in der Entwicklungsabteilung gestartet. Sein Hang zum Perfektionismus sowie seine freundliche und zuverlässige Art im Umgang mit anderen oder auch sein Blick und Gespür für Menschen, Situationen und Verbesserbares waren die Ursache einer steilen Karriere. Zu seinem 40. Geburtstag wurde er zum Abteilungsleiter Entwicklung befördert, mit einem nennenswerten Budget ausgestattet. Sein Auftrag war es, das solide aber nicht mehr zeitgemäße Sortiment zu renovieren bzw. zu revolutionieren.

Ab diesem Zeitpunkt wurden ihm jedoch seine besonderen Fähigkeiten zum Verhängnis: Der

Perfektionismus verhinderte Entscheidungen, Konflikten ging er aus dem Weg und seine Mitarbeiter wussten sich durch geschickte Rückdelegation von ihren Aufgaben zu befreien. Der Weg in den Burn-out war vorgezeichnet.

In dieser Situation unterstützte ihn sein Chef mit einem ressourcenorientierten Coaching, das arbeitsbegleitend auf ein Jahr angelegt war. Dass für ihn der übliche Karriereweg in der Hierarchie nach oben nicht der passende war, lag auf der Hand. Überraschend war die Karrierewende, die das Coaching einleitete. Durch *Neukonfiguration seiner besonderen Stärken* – Fachkenntnisse, Kommunikationsstärke, Empathie, gesellschaftlicher Schliff, Zielorientierung und Begeisterung für die Natur – wurde aus dem gescheiterten Entwicklungsingenieur der erfolgreichste Verkäufer und Spezialist für jagdbegeisterte, vermögende Privatkunden in einem bundesweit aktiven Vertriebsteam. Sein Gespür für Menschen und Situationen, sein „Auge“ für die Physiognomie eines Kunden und seine wertschätzende Kommunikation eröffnen seinem Arbeitgeber Marktchancen, die bis dato den Wettbewerbern vorbehalten waren.

Der „Tisch“ hatte seinen Ort gefunden – und er stand stabiler denn je. Solche Erfolge stellen sich im Coaching dann ein, wenn der Klient – gedanklich, emotional und somatisch – seinen *bisherigen Frame verlassen* kann. In dieser Fähigkeit unterscheiden sich nicht nur Menschen, sondern auch Unternehmenskulturen und Milieus. Insofern gehört zu einem Blick für die personalen Kompetenzen des Klienten auch eine hinreichende *Milieukompetenz zum erfolgreichen Outplacement* hinzu.

Vorsicht: Selbstreferenzialität!

Der Pädagoge Rolf Arnold spricht – mit Blick auf eingeschränkt bis nicht lernfähige Systeme – von der „ärgerlichen Tatsache der systemischen Geschlossenheit“ (Arnold, 2012, S. 33). Sein *systemisch-konstruktivistischer Ansatz* lässt sich aus der Perspektive ressourcenorientierten Coachings leicht auf Organisationspsychologie und Unternehmenskommunikation

übertragen. Denn überall dort, wo diese Haltung, Antworten im eigenen System zu suchen, anstatt dem – noch – anderen eine Chance zu geben, systemisch festsetzt, wird *das Andere als das „Fremde“* bewertet und damit – unbewusst, aber damit nicht weniger stark wirksam – *abgewehrt*. Ebenso kann überall dort, wo Lösungen nicht mehr allein in den üblichen – vermeintlichen – Weisheiten des Systems (mit Standardformulierungen wie: „Das haben wir schon immer so gemacht. Sowas gab es bei uns ja noch nie. Ihr Vorgänger hätte das nie so gemacht.“) erwartet werden, sondern außerhalb gewohnter Denkmuster, der eigene *Referenzrahmen* – des Systems sowie der Menschen in diesem – jedoch *erfolgreich geweitet* werden.

Wie schleppend sich dies gestalten kann, zeigt ein Blick auf die weltweit älteste Organisation, die (katholische) Kirche, und ihren seit über einem Jahrzehnt anhaltenden Krisenzustand. Arnold belegt vielfach, dass das Lernen – auch und insbesondere als System – nur als „Lernen vom anderen her“ geschehen kann. Die Weitergabe von Inhalten – in der Sprache der Kirche die Tradition – ist nur das eine. Sie ist aber schlichtweg nicht (mehr) möglich, wenn heutige Menschen diesen Inhalten keine *Relevanz* mehr beimessen können. Zumal, wenn die Glaubwürdigkeit derer, welche die Leitung der Kirche verantworten, von Jahr zu Jahr mehr gelitten hat und nunmehr gegen Null geht, und die so persiflierten Inhalte und Rituale an der *Identität* der Menschen vorbeigehen. Gleichzeitig eine nicht mehr selbst gelebte Moral hochzuhalten und durch das eigene systematische Unterlaufen eine Kultur der Doppelmoral und der Angst zu befördern (Hanstein et al., 2022), führt neben den persönlichen Krisen und seelischen Inkongruenzen der kirchlichen Mitarbeitenden zu einer *sehr großen Unattraktivität* solcher Arbeitgeber. Aktuelle Zahlen in theologischen Bildungseinrichtungen belegen das bezüglich dieses Beispiels, während kirchliche Verantwortliche die verringerten Zahlen lediglich als mangelndes Interesse werten und Geld für neue Werbemaßnahmen freigeben. Einen Zusammenhang zwischen dem eigenen Führungsversagen und der verminderten Attraktivität der kirchlichen Berufe will man indes nicht einsehen.

Dass die aktuelle *Führungskultur* dieser Organisation nicht nur Jahrzehnte hinter gewohnten und in der freien Wirtschaft üblichen Standards zurückgeblieben, sondern vielmehr *aus der Welt gefallen* ist, zeigt eine Reihe von Begleitungen kirchlicher Mitarbeitender. In einem Coaching schilderte eine pastorale Mitarbeiterin, die mit viel Engagement eine Zusatzausbildung absolviert hatte und diese nun in ihre Arbeit einbringen wollte, ihr Entsetzen auf die Reaktion ihres Dekans. Dieser habe sie mit dem Satz abgewiesen: „Wo Ihr Platz in den nächsten Jahren sein wird, das entscheide ich. Ich weiß am besten um Ihre Charismen. Vertrauen Sie mir mal lieber!“ (weitere Fallbeispiele in Hanstein et al., 2022)

Das kirchliche Verständnis von Leadership ist insofern ein „gutes“ Beispiel für alle Unternehmen, die nach wie vor nicht auf Egalität und persönliche Potenzialentfaltung ihres größten „Kapitals“ setzen, sondern die *steil hierarchisch aufgebaut* sind und sich durch eine – zudem sehr oft intransparente – *Top-down-Kommunikation* zu erkennen geben. Vertreter der Generationen Y und Z, die sich nicht nur für die – relativ geschlossene – Arbeitswelt der Kirche qualifiziert haben, werden sich auch bei noch so großer persönlicher Identifikation mit dem kirchlichen Wertekern unter diesen Bedingungen nur schwer auf ein Recruiting einlassen. Andererseits glücken bei denen, die – auch als Volltheologen – den Blick über den kirchlichen Tellerrand und hinein in ihre ureigenen, vorgelagerten persönlichen Kernkompetenzen im Outplacement-Coaching wagen, oft bemer-



Im September 2022 erscheint das Buch der Autoren dieses Artikels: „Heillose Macht! Von der Kultur der Angst im kirchlichen Dienst“. Darin entwickeln die Herausgeber anhand von ca. 50 Fallbeispielen Wege aus einem defizitorientierten Leadership. Der Hintergrund sind ihre Outplacements und Perspektiven-Coachings mit kirchlichen Mitarbeitenden in den letzten zehn Jahren.

kenswerte neue berufliche Wege – und auch hier nach dem oben beschriebenen Erfahrungswert einer zumeist optimierten Position.

Fazit

Nicht nur der Beruf und der Ort müssen „passen“, sondern letztlich das Leben (Largo, 2017). Insofern sollte auch und insbesondere im Karriere-Coaching der „ganze“ Mensch das Gegenüber sein. Auch berufliche Verlusterfahrungen, Enttäuschungen und notwendig gewordene Veränderungen können Klienten in die Problemtrance und den Schockzustand versetzen (Hanstein, 2021a). Sie da herauszuführen bzw. ressourcenorientiert zu begleiten, bedarf ebenfalls des ganzen Menschen in all seiner *biografischen Komplexität* und als ganzheitliches *Leib-Geist-Seele-Wesen*. Diese „innere Arbeit am eigenen Selbst“ (Hanstein, 2020) ist immer vielfältiger als der reine Blick auf berufsbezogene Kompetenzen. Jedoch verstärkt sich ab dieser Muster- und Perspektivenänderung auch die Kompetenz zum eigenen, auch *berufsübergreifenden Selbstmanagement*, was mit geeigneten Tools im Coaching unterstützt werden kann (Hanstein, 2021b).

Eine Personalentwicklung, die nach dem Modell kompetenzorientierten Outplacements ebenfalls an den Potenzialen und Ressourcen der Mitarbeitenden ansetzt, schafft es, die eigene, wenn auch verständliche, Selbstreferenzialität zu verlassen und sich auf das einzulassen, was nicht planbar von „außen“ kommt – und was bei einer entsprechenden Haltung als Benefit ins „Innen“ gelangen kann. Bei der Dynamik, in der sich die Arbeitswelt verändert, und den neuartigen Möglichkeiten, die gut ausgebildete und gesuchte Fachkräfte haben, kann es sich auf kurz oder lang kein Unternehmen in Deutschland mehr leisten, die eigenen Anforderungen an eine Stelle höher zu bewerten als das, was Bewerberinnen und Bewerber an eigenen überfachlichen Kompetenzen mitbringen – und was sie bereit sind, der Organisation zur Verfügung zu stellen, sofern diese ihre *Potenziale wertschätzt*. Hier stehen viele Unternehmen noch am Anfang. Führungskräfte mit einem finanzierten Outplacement wertschätzend gehen zu lassen,

ist das eine, ihre *Personalentwicklung zu einer modernen Form der Potenzialentfaltung* zu verändern, das andere. Beides benötigen heutige Unternehmen – wollen sie nicht ihr größtes Kapital an sich vorbeiziehen lassen: den *Faktor Mensch*. Doch beides ist erlernbar, kann begleitet werden – und setzt vor allem an einem an: der *Haltung und Unternehmenskultur*.

Literatur

- » **Arnold, R. (2012).** *Ich lerne, also bin ich*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Burow, O.-A. (2018).** *Führen mit Wertschätzung*. Weinheim: Beltz.
- » **Hanstein, Th. (2021a).** Kollaps-Coaching. *Coaching-Magazin*, 14(2), S. 27–31.
- » **Hanstein, Th. (2021b).** *Selbstmanagement mit Coachingtools*. 2. Auflage. Baden-Baden: Tectum.
- » **Hanstein, Th. (2020).** Innere Arbeit am eigenen Selbst. *Coaching-Magazin*, 13(4), S. 54–58.
- » **Hanstein, Th.; Schönheit, H. & Schönheit, P. (Hrsg.) (2022).** *Heillose Macht!* Freiburg: Herder.
- » **Largo, R. H. (2017).** *Das passende Leben*. Frankfurt/Main: S. Fischer.
- » **Osterholt, S. & Reintjes, D. (2021).** Neuorientierung. Jobwechsel mitten in der Pandemie? Nur zu! *WirtschaftsWoche*. Abgerufen am 12.05.2022: <https://bit.ly/3a7coMg>
- » **Riechers, C. (2021).** *OUTPLACEMENTintern*. Leipzig: Winterwork.
- » **Schönheit, P. (2021).** „Such Dir den richtigen Job und Du brauchst nie wieder arbeiten!“ *RebellenTalk#33*. Abgerufen am 12.05.2022: <https://bit.ly/38QYg9X>
- » **Triebel, C. (2022).** *Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?* Stuttgart: Klett-Cotta.

Die Autoren



Foto: Fotografie Angie Ehinger

Dr. Thomas Hanstein, Dipl.-Theol., Business-Coach (DBVC-anerkanntes Kontaktstudium) mit Zusatzausbildungen als Team-Developer und Change-Manager, ist in der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung tätig. Er hat zur Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung promoviert.

www.coaching-hanstein.de



Foto: Oliver Soulas

Peter Schönheit, Dipl.-Kfm., erhielt nach einer Bänker- und Unternehmensberater-Karriere 2003 die Kündigung. So kam er als Klient selbst mit Outplacement in Kontakt. In der Folge hat er als Coach ca. 200 Führungskräfte in der beruflichen Neuorientierung begleitet.

www.iuVAmus.com



Projektleitungs-Coaching bei der Einführung großer Digitalisierungsinitiativen

Teil 1: Herausforderungen und konzeptioneller Rahmen

Von Prof. Dr. Ulrich Lenz

Artikel zum Coaching im agilen Umfeld sind häufig recht allgemein gehalten. Der folgende Beitrag geht konkret auf die Spannungsfelder von Digitalisierungsinitiativen ein. Vor diesem Hintergrund wird ein Framework für das Coaching von (Teil-)Projektleitungen vorgeschlagen. Es zeigt sich, dass die wirkungsvolle Begleitung komplexer Projekte eine geeignete Kombination gestaltorientierter und systemischer Konzepte erfordert. Um dieses Konzept, das in Ausgabe 4/2022 näher erläutert wird, umzusetzen, kann es notwendig sein, dass Coaches ihre Vorgehensweise und ihren Qualifizierungsbedarf prüfen.

Unter digitaler Transformation wird hier die zielorientierte Verbesserung von Systemen zur Aufrechterhaltung der Lebensfähigkeit unter Nutzung digitaler Technologieinnovationen verstanden. Für die Entwicklung eines Coaching-Konzepts zur Begleitung komplexer Digitaltransformationen soll im Folgenden in drei Schritten vorgegangen werden. Zunächst wird ein Überblick über Besonderheiten digitaler Transformationsprojekte gegeben. Daraus leiten sich im zweiten Schritt anhand der Erläuterung exemplarischer Spannungsfelder einige operative Managementherausforderungen ab. Darauf aufbauend wird im dritten Schritt vor dem Hintergrund der Systemtheorie ein *Rahmenwerk für das Coaching von Projektleitungen* für die Einführung von Digitalinnovationen diskutiert.

Management von Digitalisierungsprojekten

Die Besonderheiten der digitalen Transformation werden in Abbildung 1 umrissen. Die wesentliche Herausforderung ist, dass der Transformationsprozess mitgedacht und geplant werden sollte, noch bevor das eigentliche Digitalisierungsprojekt gestartet wird. Denn eine effiziente Durchführung setzt eine klare Digitalisierungsstrategie voraus, die aus den Kundenbedürfnissen abgeleitet wird. Für diese Strategieentwicklung sind bereits Systeme und Fähigkeiten zur Datenanalyse notwendig, insbesondere zu Customer-Insights-Analysen. Das Besondere an Digitalisierungsprojekten

ist, dass Technologie von Anfang an im Projektmanagement eingesetzt werden muss. Transformationsmanagement ist vor diesem Hintergrund das permanente *Balancieren zwischen Technologie, Psychologie und Systemdenken*. „Systeme“ sind als allgemeine Theorie zu verstehen und hier ist eine wichtige Perspektivenerweiterung notwendig: Wenn im Coaching von „systemisch“ gesprochen wird, ist in der Regel die Theorie sozialer Systeme gemeint. Aus Abbildung 1 sollte aber deutlich werden, dass der Systembegriff in der Ära der Digitalisierung weit mehr umfasst: Psychische Systeme, Organisation als System und Anwendungen mit Künstlicher Intelligenz (KI), die als neuronale Netze ebenfalls Eigenschaften sich selbst steuernder Systeme aufweisen (Lenz, in Druck).

Für den Moment kann festgehalten werden, dass bei komplexen Digitalisierungsprojekten mehrere interne und externe Stakeholder koordiniert werden müssen, u.a. deshalb, weil in der Regel mehrere externe Unternehmensberatungen gleichzeitig tätig sind und interne Bereiche – mit häufig sehr unterschiedlichem Wissensstand bezüglich Digitalisierung – mitwirken. Außerdem ist es für ein effektives Projektmanagement unabdingbar, dass vor Projektbeginn eine Digitalstrategie formuliert wird, aus der ein Geschäftsprozessmodell abgeleitet wird. In der Praxis kommt es immer wieder zu Verzögerungen und Mehrkosten, weil unvollständige und fehlerhafte Geschäftsprozesse irgendwie in die neue Applikation

hineingepresst werden. Zusätzliche Projektkomplexität entsteht durch die erheblichen technologischen Anforderungen, von der Neukonzeption der IT-Infrastruktur, über das zielorientierte Entwickeln und Trainieren der KI bis hin zu IT-Tools, die z.B. den automatisierten Rollout der neuen Anwendung steuern.

Der Blick richtet sich nun auf einige Managementherausforderungen, die bei solchen Projekten an der Tagesordnung sind. Diskutiert werden diese Herausforderungen anhand *exemplarischer* Spannungsfelder, denen sich das Projektmanagement komplexer Digitalisierungsprojekte gegenüberstellt und die vor dem Hintergrund der Systemtheorie beleuchtet werden. Solche Spannungsfelder entstehen durch die Differenz von hoher Umfeld-Komplexität eines Systems und der zu starken Eigentrivialisierung der Komplexität innerhalb des Systems. Die Handlungsmöglichkeiten eines Systems, die sogenannte Eigenvarietät, kann mit Hilfe von Digitalisierung gesteigert werden. Dadurch wird eine erhöhte Varietät des Umfelds, z.B. steigende Kundenanforderungen, bewältigt. In der Komplexitätstheorie ist dieser Sachverhalt als Ashby's Law bekannt. Allerdings besteht aufgrund der beschriebenen technologischen Komplexität von Digitalisierungsprojekten die Gefahr des Entstehens einer systeminternen Überkomplexität. Das kann z.B. dann der Fall sein, wenn die User zusätzliche Softwarefeatures nachfordern und von der Projektleitung solche Nachforderungen unreflektiert übernommen werden.

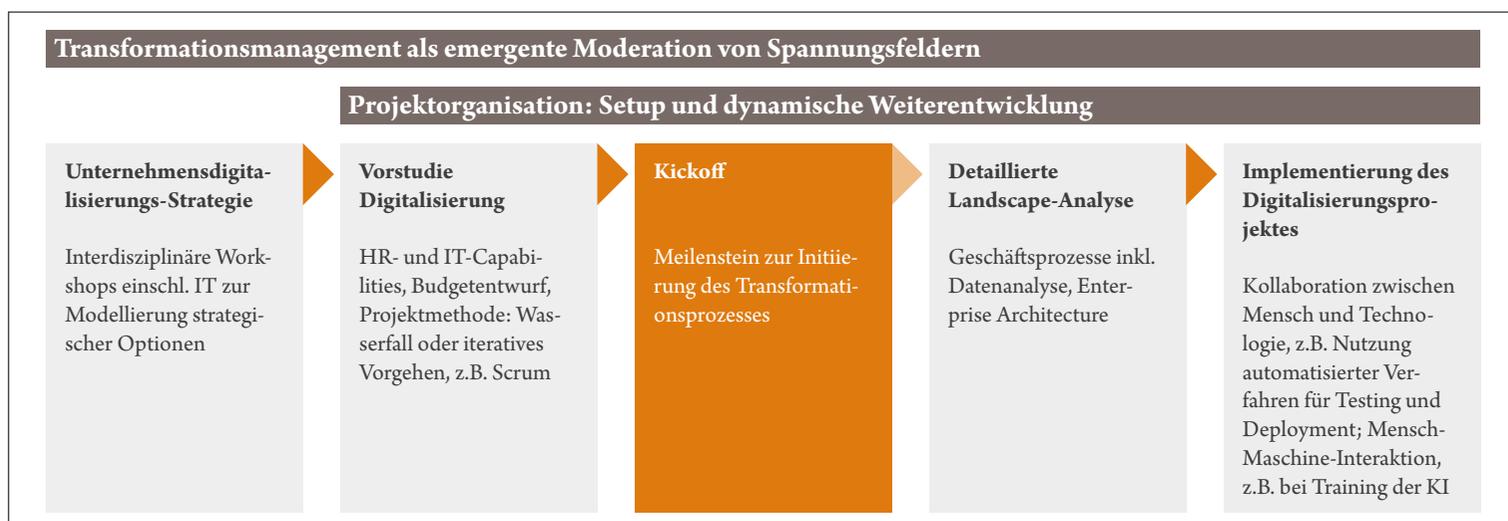


Abb. 1: Generische Projektstruktur (eigene Darstellung)

Spannungsfeld Verantwortung versus formale Machtlosigkeit

Dieses Spannungsfeld ist tägliche Praxis in fast allen Projekten. Die Projektleitung hat die Verantwortung für die zeit-, sach- und budgetgerechte Lieferung des Projektausgangs, ohne über formale Sanktionsmacht zu verfügen. Das kann insbesondere in Organisationsstrukturen mit einer Überbetonung der formalen Hierarchie zum Problem für die Projektleitung werden. Dabei besteht das Risiko, dass sich nicht die beste fachliche Lösung durchsetzt, sondern die Lösung, die in dem internen Machtgefüge als sogenannter Kompromiss ausgehandelt wird. Das kann bis hin zum vorzeitigen Projektabbruch reichen. *Macht- und Einflussnahme* sollte im Coaching reflektiert und hinsichtlich der Unterstützung bzw. Behinderung des Projekterfolgs untersucht werden. Strategien der zielorientierten Einflussnahme sind zu bedenken. Beziehungen innerhalb eines Systems bzw. mit dem

Systemumfeld lassen sich kategorisieren in, wie es Luhmann nennt, Kommunikationen oder Kommunikationsinterakte. Der Autor verwendet hier die Begriffe „Kommunikation“ als Austauschbeziehungen und „Interaktion“, d.h. ein unmittelbares Einwirken auf Systemelemente durch Entscheidungen oder Regulierung.

Spannungsfeld Vertrauen in KI versus Kontrolle der KI

Wie ein Deep-learning-KI-System die Ergebnisse ermittelt, ist eine Blackbox. Weder die Softwareentwickler noch die Anwender können die Entstehung des Outputs von außen nachvollziehen (Lenz, 2021). Dieser technologische Aspekt hat erhebliche Auswirkungen auf die Mensch-Maschine-Interaktion (Lenz, 2020). Der Mensch müsste *Vertrauen* gegenüber der KI aufbauen können. Im Coaching wäre dann herauszuarbeiten, wie es Projektleitungen gelingt, diese Haltung sowohl im eigenen Projektsystem als auch bei der Im-

plementierung der Anwendung innerhalb des Gesamtunternehmens zu entwickeln.

Spannungsfeld horizontale versus vertikale Kooperation

Interaktionsbeziehungen müssen über die einzelnen Projektphasen hinweg sorgfältig gestaltet werden. Nach den Erfahrungen des Autors kreisen fast alle Anliegen im Projektleitungs-Coaching um die *Frage wirkungsvoller Kooperationsbeziehungen*. Wie kann die Projektleitung die Kooperation innerhalb des Projekts sowie mit den relevanten Umfeldsystemen gestalten? Wegen der zentralen Bedeutung der Kooperationsbeziehungen wird auf dieses Spannungsfeld etwas ausführlicher eingegangen.

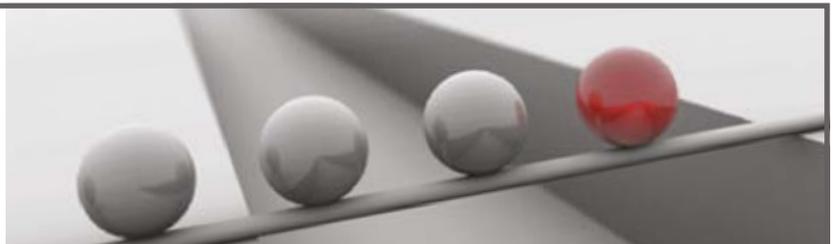
Projektleitungen interagieren in und mit *drei Systemen* (siehe Abb. 2, S. 40). Da ist zunächst das *Projektsystem*. Es besteht aus der Projektorganisation einschließlich der systeminternen Partner. Darin eingeschlossen sind Interaktionspartner, die nicht zur formalen



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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

Unternehmensorganisation gehören, wie z.B. Unternehmensberatungen. Das Projektsystem besteht außerdem aus den inhaltlichen Workstreams (WS), die in dem Projekt bearbeitet werden. Häufig geschieht das in einzelnen Teilprojekten. WS sind z.B. Softwareentwicklung, Testing, Complaint Management usw. Auch das digitale Subsystem (DS) ist als Interaktionspartner im System anzusehen. Als DS wird die Gesamtheit der Datenstrukturen und Applikationen bezeichnet, die in dem Digitalisierungsprojekt entwickelt werden. Der Zusammenhang der Abbildungen 1 und 2 ist wie folgt: Die Projektleitung (PL) sorgt für die Interaktionen innerhalb des Systems und mit dem Umfeld. Die dabei zu koordinierenden Projektaktivitäten sind in Abbildung 1 (S. 38) dargestellt. Dabei ist die Unternehmens-Digitalisierungsstrategie als Rahmenbedingung für die PL zu verstehen.

Das Projektsystem interagiert mit zwei Umfeld-Systemen. Als Umfeld 1 wird das Unternehmen bezeichnet, innerhalb dessen die digitale Transformation stattfindet. Dabei kann es sich um rein interne Kunden (IK 2) handeln und um interne Kunden, die ihrerseits unternehmensexterne Kundenbeziehungen aufweisen (IK 1). Die unternehmensexternen Systemelemente wie z.B. Endkunden und Lieferanten bilden das Umfeld 2.

In diesem Beitrag geht es um Coaching für die Projektleiterin bzw. den Projektleiter. Deshalb sind nur Interaktionsbeziehungen der PL eingezeichnet. Durchgezogene Linien repräsentieren die Kommunikationen, die diese direkt

gestaltet. Die unterbrochenen Linien zeigen die durch die PL veranlassten automatisierten Kommunikationen der IT-Systeme. Darunter sind z.B. Datenanalysen, Vorhersagemodelle und Entscheidungsunterstützungs-Informationen zu verstehen. Besondere Relevanz haben diese Interaktionen, falls das Digitalisierungsprojekt auch die Implementierung von Anwendungen Künstlicher Intelligenz umfasst, was heute die Regel ist.

Zwei Kategorien von Interaktionen sind zu unterscheiden: *horizontale* Interaktion zur Koordinierung der Systemelemente und *vertikale* Interaktion zu(m) Steuerungssystem(en). Internes Steuerungssystem (IS) sind alle Systemelemente, die eine regulatorische Vorgabe im Sinn einer formalisierten Macht- und Einflussnahme auf das Digitalisierungsprojekt machen können. Dazu zählen u.a. eine Projektsteuerungsgruppe, vorgesetzte Führungskräfte oder das Unternehmenscontrolling.

Entwicklung des Coaching-Konzepts

Sich selbst organisierende Systeme reduzieren durch interne Ordnungsbildung die Komplexität des Umfelds. Digitalisierung unterstützt die systeminterne Ordnungsbildung. Deshalb stellen Klientinnen und Klienten im Coaching häufig die Technologie- und Systemperspektive in den Mittelpunkt. Vordergründig scheint es (nur) um Organisations- und Prozessdesigns oder andere, rein sachlich-kognitive Fragen zu gehen. Dabei kann ein wichtiger Umstand übersehen werden, der als Castells

Paradox bezeichnet wird (Castells, 2010): Je mehr Arbeit in digital vernetzten Systemen stattfindet, desto höher (nicht niedriger!) sind die Anforderungen an die menschliche Kommunikation. Ein Coaching vor dem Hintergrund automatisierter Prozesse und digitaler Dashboards muss also die möglicherweise in den Hintergrund getretenen *Grundprinzipien menschlicher Interaktion* wieder in die ihnen zukommende Bedeutung holen. Im (HR-) System wäre z.B. zu reflektieren, wie die Ergebnisse einer im Recruiting eingesetzten KI zustande gekommen sind und wie sie intuitiv auf ihre Stimmigkeit beurteilt werden können. Mit anderen Worten: Den Ergebnissen einer KI wird erst durch menschliche Interaktion *Sinn* verliehen. Unter „Sinn“ wird in diesem Zusammenhang das situationsgerechte Balancieren der oben beschriebenen Spannungsfelder verstanden, in der Art, dass durch die Balance eine sich selbst erneuernde Weiterentwicklung des Systems gefördert wird.

Im Coaching von Projektleitungen sollten die Pfeile in der Abbildung 2 bearbeitet werden. Als wissenschaftliches Modell, das dem Projektleitungs-Coaching zugrunde liegt, hat sich nach den Erfahrungen des Autors die Kombination aus *gestalttherapeutisch- und systemtheoretisch orientiertem Vorgehen* bewährt. Folgender Rahmen für das Coaching wird vorgeschlagen, wobei die Phasen der Kontakt herstellung und der Klärung des Anliegens als bereits abgeschlossen angesehen werden.

Der *Einstieg* in den Coaching-Prozess erfolgt mit gestaltorientierten Fragestellungen, wie

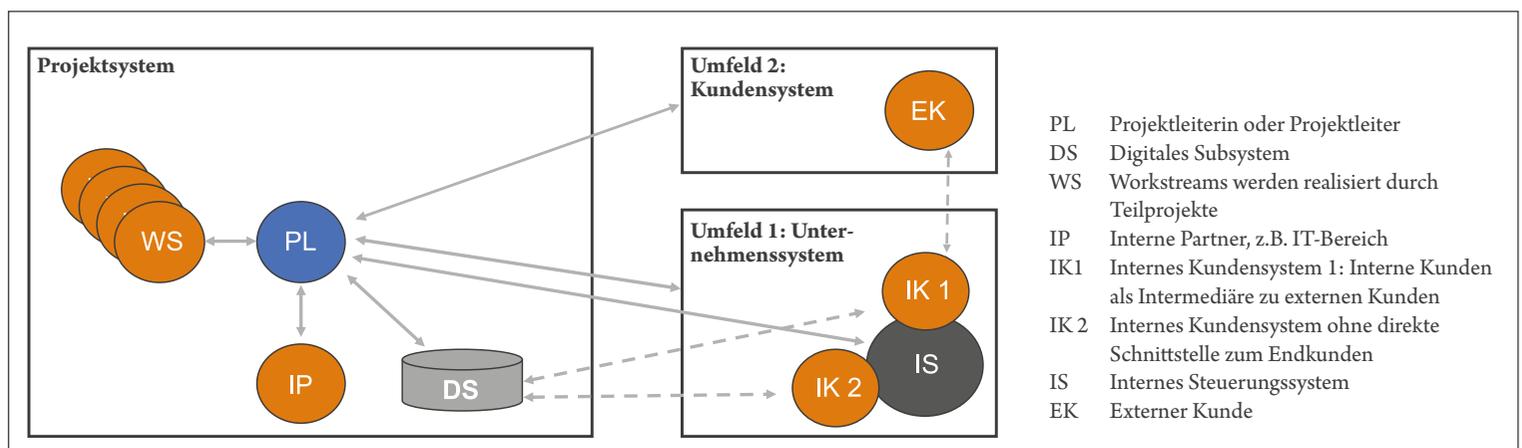


Abb. 2: Systemmodell (eigene Darstellung)

die Projektleiterin bzw. der Projektleiter die Komplexität des Digitalisierungsprojekts wahrnimmt und verarbeitet. Dazu gehört auch die Frage, wie sich die Projektleitung von den vielfältigen, oft widersprüchlichen Anforderungen des Umfelds abgrenzt, um eine *Eigenstabilität* zu erreichen, die für reflektierte Entscheidungsfindung notwendig ist. Damit nimmt sich die Projektleitung als sich selbst organisierender Organismus wahr. Der gestalterorientierte Einstieg in das Coaching schafft die Grundlage, sich nicht als Getriebene/r zu sehen, sondern die Interaktionsbeziehungen aktiv gestalten zu können und dadurch die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.

In der nächsten Phase des Coaching-Prozesses schließt an das gestalterorientierte Vorgehen das systemische Arbeiten an. Die *Analyse der Systembeziehungen*, in die die Projektleiterin bzw. der Projektleiter eingebunden ist, kann mittels Flipchart oder idealerweise mittels einer Aufstellung auf dem Systembrett erfolgen. Die Untersuchung der Interaktionsbeziehungen zu den Teilprojekten bzw. Workstreams (WS) fällt in der Regel relativ leicht. Komplexer ist die Betrachtung der direkten Interaktion mit dem digitalen Subsystem (DS) und den indirekten Kopplungen vom DS mit den beiden Umfeldsystemen. Die Entscheidungen der Projektleitung (PL) beeinflussen diese in Abbildung 2 (S. 40) gepunktet dargestellten Linien, lassen sich aber nicht in allen Einzelheiten vom Projekt steuern. Beispielsweise wird durch das zum Einsatz kommende maschinelle Lernverfahren der KI (durchgezogene Linie von PL zu DS) die Interaktion mit den internen und externen Kunden (gestrichelte Linien) durch die KI autonom gestaltet. Die Projektleitung ist aber dem internen Kontrollsystem (IS) berichtspflichtig, ohne alle Interaktionsbeziehungen überblicken zu können. Im Coaching sollte diese inhärente Unsteuerbarkeit thematisiert werden, indem die *Coping-Strategie* der Projektleiterin bzw. des Projektleiters im Hinblick auf die Unsteuerbarkeit, ja sogar die Nicht-Nachvollziehbarkeit des Systemoutputs, reflektiert wird.

Die Klientin bzw. der Klient wird sich in der anschließenden *Lösungsphase* auf die Suche

nach funktionalen Coping-Strategien für die erläuterten Spannungsfelder machen. Das Experimentieren mit neuen Vorgehensweisen – bis hin zu einer sinnvollen Abweichung von bestehenden Regeln (Lenz, 2019) – kann hilfreich sein. Eine Bewältigungsstrategie kann unterstützt werden durch frühzeitige, systematische Kommunikation mit den relevanten Umwelten des Projektsystems (Pfeile in Abbildung 2 zu den Grenzen der beiden Umwelten).

Als Coach gilt es, mindestens *drei Perspektiven* im Auge zu behalten und der Klientin bzw. dem Klienten in der Lösungsfindung ein dynamisches Oszillieren zwischen diesen Perspektiven zu ermöglichen:

- » die Perspektive der Kommunikations- und Einflussmöglichkeiten im System sowie zu den Systemumwelten,
- » die Perspektive der inhaltlich-problemorientierten Bewältigung des komplexen Projektthemas, insbesondere die Chancen

und Risiken, die sich aus der Digitalisierung ergeben,

- » die Perspektive des Selbstkonzepts. Im Hinblick auf die Führung von Digitalisierungsprojekten ist sowohl eine Haltung der Chancennutzung als auch der Risikoabwägung und des sorgfältigen Durchdenkens von Projektlösungen erforderlich.

Will man als Coach mit der Anwendung dieses Coaching-Konzepts experimentieren, ist eine inhaltliche Anschlussfähigkeit an das Thema Digitalisierung unabdingbar, ebenso fundierte Kenntnisse der Gestaltpsychologie und der Allgemeinen Systemtheorie. Die Begleitung von Klientinnen und Klienten bei der Umsetzung des Megatrends „Digitalisierung“ ist eine anspruchsvolle, aber äußerst inspirierende Coaching-Aufgabe.

Literatur

- » **Castells, M. (2010).** *The rise of the network society*. Chichester: Wiley.
- » **Lenz, U. (in Druck).** Menschliches Gehirn trifft auf Künstliche Intelligenz. In M. Harwardt, P. Niermann, A. Steuernagel & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Lernen in der digitalen Transformation*, Wiesbaden: Springer.
- » **Lenz, U. (2021).** Verlässliche Kooperation mit Künstlicher Intelligenz als neuem Akteur in Organisationen? In O. Geramnis, S. Hutmacher & L. Walser (Hrsg.), *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt* (S. 55–75), Wiesbaden: Springer.
- » **Lenz, U. (2020).** Digitalisierung erfordert neues Organisationsdesign. In M. Harwardt, P. Niermann, A. M. Schmutte & A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation* (S. 333–350), Wiesbaden: Springer.
- » **Lenz, U. (2019).** Coaching im Kontext der VUCA-Welt. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt* (S. 49–68), Wiesbaden: Springer.

Der Autor



Foto: Prof. Dr. Peter Fischer

Prof. Dr. Ulrich Lenz lehrt an der Hochschule für angewandtes Management Business-Coaching, Transformationsmanagement und Digitalisierung, publiziert und hält Vorträge zu diesen Themen. In Kombination von Wissenschaft und einer mehr als 20-jährigen internationalen Führungserfahrung ist er Coach, Sparringspartner und Berater für Leadership, Projektmanagement und digitale Transformation.

www.lenz-advisoryservices.com

Storytelling im Coaching

Ein Coaching-Tool von Dr. Cornelia Seewald



Kurzbeschreibung

Storytelling im Coaching als Tool (siehe Seewald, 2022) basiert auf erfundenen oder realen „Geschichten“, die in ihrer Grundstruktur psychologisch relevante Phänomene auf bildhaft anschauliche Weise transportieren. Damit macht der Coach dem Klienten ein niederschwelliges Angebot, die eigene reflektierte Situation zu kontrastieren und einen mehrdimensionalen Zugang zu vormalig einseitiger Betrachtung zu gewinnen. Diese Geschichten sind kurz, in ihrer Struktur leicht nachvollziehbar und bilden Alltagssituationen ab, denen mehr oder minder schwere psychologische Konflikte zugrunde liegen. Diese verweisen

auf Grundmuster wiederkehrender Psychodynamiken und Interaktionen des zwischenmenschlichen Miteinanders. In der Zusammenarbeit mit dem Coach liegt der Mehrwert für den Klienten im Zugewinn an validierter Selbsterkenntnis, in einer überindividuellen Sachkenntnis und einer nachhaltigeren Problemlösekompetenz.

Anwendungsbereiche

In nahezu jedem Format des Lernens, Reflektierens oder Übens ist die methodische und thematische Relevanz auffindbar: im Einzel- und Gruppen-Coaching, in der Supervision, in der Berater-, Coach-, sowie Therapeuten-Aus-

und Fortbildung. Dort, wo vertieftes psychologisches Verständnis oder Sachkenntnis in Bezug auf Psychodynamiken, Interaktionen, Problemlösekompetenz oder Handlungsstrategien erzielt werden sollen, bieten Geschichten Anschauungs- oder Anreizmaterial, das sich in bildhafter Gestaltung plausibel darstellt. Als niederschwellige Angebote fördern sie leicht das Reflexionsinteresse. Im Prinzip ist jeder Klient anschlussfähig und kann unmittelbar einen Zugang finden.

Effekte

Jede gute Geschichte kann auf der expliziten Ebene unterhaltend und anschaulich sein. Ih-

ren Mehrwert erhält sie, wenn sie auf ihren impliziten Sinn hin abgeklopft und auf einer tieferen Ebene verstanden wird. Dann ist sie hilfreich und wertvoll für den Klienten, der auf diese Weise Grundlagen, Gesetzmäßigkeiten, Normen und Muster von Menschlichem und Allzumenschlichem wahrnimmt sowie nachvollzieht und somit seine Thematik auf einer Metaebene verorten kann, ohne dass seine Individualität verallgemeinert und damit abgewertet wird. Mit einer Geschichte wird ein Angebot gemacht, das keine Belehrungen oder Anweisungen enthält. Es wird kein konzeptioneller oder theoretischer Hintergrund oder theoretischer Überbau ad hoc vermittelt, sodass der Klient zunächst die Bedeutungsgelänge phänomenologisch und subjektiv aus eigenem Empfinden und eigener Erfahrung interpretieren kann. Der Coach kann ihn dabei dialogisch unterstützen. In der gemeinsamen Durchleuchtung der Aspekte, die für den Klienten relevant sind, wird klar, welchen Zugewinn der Klient aus der Geschichte zieht. Dieser kann bei ein und derselben Geschichte in der Bearbeitung mit verschiedenen Klienten höchst unterschiedlich sein. Aus dem dialogischen Prozess ergibt sich, in welchem Maße der Coach sein Expertenwissen einbringt.

Die verwendeten Geschichten sollten so angelegt sein, dass sie letztlich stets Ermutigung und Zuversicht beim Klienten auslösen. Explizit wird dies aber erst im dialogischen Reflexionsprozess, für den eine emotional stabile Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient gegeben sein muss. Ist diese Prämisse realisiert, kann der dialogische Reflexionsprozess bedeutsames Potenzial im Klienten freisetzen.

Ein wesentlicher Effekt des Storytellings im Coaching ist die Funktion, im Bedarfsfall die *Problemtrance des Klienten zu durchbrechen* und ihm einen neuen Zugang zu eigenen Gedanken und Gefühlen zu ermöglichen. Gelegentlich zeigt sich eine Problemtrance verdeckt in Blockaden oder Rationalisierungen, die den Klienten auf der Stelle treten lassen. In dem Falle kann der Coach, indem er eine Geschichte anbietet, „auf einen anderen Schauplatz ausweichen“. Das kann den Klienten unterstützen, auf Distanz zu seinem Thema oder Problem

zu gehen. Aus dieser methodisch erwirkten Distanz heraus kann er anders auf sein Dilemma oder ähnliches schauen, blinde Flecke erkennen, übersehene Aspekte wahrnehmen, Feinheiten und Details bemerken, die neue Impulse setzen. Im professionellen Geschick des Coachs liegt die Chance, den Klienten aufmerksam und wirkungsvoll in seiner Selbstreflexion zu fördern und zur Selbsterkenntnis zu begleiten.

Ein zentraler Effekt der Bildhaftigkeit besteht darin, dass der Klient sich vorstellen kann, er sei an der Geschichte beteiligt oder beteiligt gewesen. Er kann sich in die jeweiligen Szenen hineinprojizieren – als Protagonist, als teilnehmender Akteur, als stiller Beobachter. Damit nimmt er das Geschehen in einer Geschichte, den Ort, wo sie spielt, wie einen virtuellen sozialen Raum wahr, der in der Regel seiner Kultur entspricht und ihm damit vertraut ist und ihm nachhaltig im Gedächtnis bleibt. Es handelt sich um eine spontan abrufbare Szenerie, die sich nach der Bearbeitung im Coaching-Prozess mit einer oder mehreren für ihn relevanten Botschaften oder Erkenntnissen verbindet. Eine solche Szenerie bleibt dem Klienten zur Verfügung, ohne dass ihm komplizierte Erinnerungsleistungen abverlangt werden.

Ausführliche Beschreibung

Es folgt eine sehr kurze Geschichte (Seewald, 2022) zur Anschaulichkeit und es wird erläutert, wie mit ihr gearbeitet werden kann. Hypothetisch wird hier vorausgesetzt, dass der Klient z.B. zwischenmenschliche Konfliktsituationen bearbeiten möchte, mit seiner Rolle hadert, an eigenen Maßstäben scheitert, Probleme in Führung und Zusammenarbeit hat, Selbst- und Fremdbild konfliktär sind oder er ganz allgemein seine Wirkung auf andere besser verstehen möchte.

Der rosa Fascinator

Schloss Hugenpoet ist ein beliebter Ort der gehobenen Gastlichkeit, beliebt für Konfe-

renzen, Hochzeiten und Konzerte, gelegen im Süden der Stadt. Ausgestattet mit einer exquisiten Küche, zieht er das ganze Jahr über seine Besucher an.

Das diesjährige Weihnachtskonzert war schnell ausverkauft, die Gäste an diesem Abend – mehr oder minder festlich herausgeputzt – haben ihre Plätze bereits eingenommen. Der jahreszeitlich geschmückte Saal leuchtet in rot und grün, aus zahlreichen Kristalllüstern fällt schwaches Licht in den weiten Raum und taucht ihn in eine wohlige Atmosphäre.

Astrid sitzt neben mir und schaut sich interessiert um. Im Publikum wird getuschelt, Verhalten gelacht, man räuspert sich oder schweigt erwartungsvoll. Letzte Gäste nehmen die noch wenigen freien Plätze ein.

„Da, hast du die gesehen? Da, die gerade durch den Seiteneingang gekommen ist? Das ist ja ein schreckliches rosa Ding, was die auf dem Kopf hat!“ Astrid flüstert vor Entsetzen. „Wie geschmacklos! Und die blass-rosa Stola macht es nur noch schlimmer! Grauensvoll!“ Verächtlich schüttelt sie kaum merklich den Kopf.

„Du regst dich sichtlich auf“, erwidere ich leicht erstaunt. „Ja, das Ding ist doch furchtbar?!“, kontert sie.

„Der rosa Fascinator ist nur das, was er ist. Mich amüsiert er eher. Man sieht so etwas ja nicht so häufig.“

„Also ich kann da kaum hinschauen!“, zischt sie noch. Dann gehen die Lichter aus, der Saal verstummt.

Gleißendes Scheinwerferlicht trifft die Bühne, der Vorhang gibt das Orchester frei, die Musik hebt an und füllt den Raum. Das Publikum ist mucksmäuschenstill, scheint sich ganz den vollen Klängen hinzugeben. Zur Pause endlich brandet Beifall auf, verhält ebenso schnell und leises Geplauder tritt an seine Stelle.

Astrid kommt auf den rosa Fascinator zurück. „Wie meinstest du das eben, der rosa Fascinator ist nur das, was er ist?“

„Na, das Ding ist nur das Ding. Du gibst ihm die Attribute, aber das Grauen ist in dir, du spürst den Ekel. Das Ding hat nur Formen und materielle Eigenschaften, ist farbig, wahrscheinlich aus Tüll und Gaze, handwerklich gestaltet. Mich berührt diese Kopfbedeckung nicht besonders. Deine negative, abwertende Haltung löst in dir Gefühle aus, die spürst nur du, nicht das Ding. Es ist deine Bewertung, die dich schlecht fühlen lässt. Der Fascinator fühlt sich nicht schlecht.“

„Du meinst, der Fascinator ist gar nicht hässlich – ich mache ihn dazu?“

„Ja, so ungefähr.“

Schneller als gedacht endet die Pause. Der zweite Teil des Konzertes beginnt, die Musik wirkt vertraut, sie durchflutet den Raum. Man glaubt, die Zeit steht still. Später, nach dem letzten Ton, spendet das Publikum lange anhaltend den verdienten Applaus. Dann leeren sich die Reihen nach und nach und auch wir holen unsere Mäntel. Beim Hinausgehen kommt Astrid wieder auf unser Gespräch zurück.

„Dass der Fascinator nur durch mich hässlich wird – obwohl er es deiner Meinung nach gar nicht ist –, das geht mir noch nach. Aber ich kann doch nicht alles schön und gut finden?! Und mir kann doch auch nicht alles egal sein?!“

„Muss es auch nicht“, beruhige ich sie. „Es reicht zu verstehen, wie wir funktionieren, was passiert, wenn wir dauernd bewerten. Und übrigens, auch das Schöne und Gute, das du im Draußen findest, ist – so gesehen – wesentlich in dir!“

„Also, ich weiß nicht“, sie zögert noch, „warum löst denn das Eine in mir Wohlgefallen oder gar Freude aus und das Andere, extrem gesagt, Ekel oder Missfallen?“

Inzwischen erreichen wir den Taxistand.

„Vermutlich hast du – wie wir alle – gelernt, nach bestimmten Kriterien zu bewerten, und unsere Bewertungen lösen in uns Gefühle aus,

knapp gesagt. Und da wir beide den rosa Fascinator unterschiedlich bewerten, empfinden wir entsprechend verschieden.“

„Soweit bin ich ja auch bei dir, und das ist doch auch normal, oder? Da ist doch nichts gegen zu sagen!“

Damit winkt sie bereits einem freien Taxi zu, schaut mich aber noch fragend an und ich lasse mich darauf ein. „Na ja, häufig lassen wir ja nur wirklich gelten, was uns selbst gefällt. Anderes, Fremdes lehnen wir schnell gern ab, weil wir es gering schätzen. Bei Nebensächlichkeiten mag das wenig bedeutsam sein, aber wenn wir bei zentralen Lebensfragen auch so funktionieren, haben wir sicher reichlich Konfliktpotenzial.“

„Hm, interessant“, sagt sie noch. „Lass uns das ein anderes Mal weiterspinnen! Mach's gut!“
„Du auch!“

Der Taxifahrer schließt die Tür hinter Astrid und fährt mit ihr davon.

Methodische Bearbeitung dieser Geschichte

Im ersten Schritt stellt der Coach allgemeine *offene Fragen* zur Resonanz, zu Reaktionen, die die Geschichte beim Klienten ausgelöst hat, z.B.:

- » Wie wirkt diese Geschichte auf Sie?
- » Was kommt Ihnen in den Sinn?
- » Was kommt Ihnen in dieser Geschichte bekannt vor?
- » Was empfinden Sie den Personen dieser Geschichte gegenüber?
- » Welche ähnlichen Situationen kennen Sie?

Entsprechend der Antworten des Klienten kann der Coach im zweiten Schritt *vertiefende Explorationsfragen* stellen, z.B.:

- » Was genau meinen Sie damit?
- » Woran erinnern Sie ... ?
- » Vielleicht gehen Sie dem ... noch etwas nach?
- » Welche Botschaft hat diese Geschichte für Sie?

Entsprechend dem Stand des Reflexionsprozesses des Klienten arbeitet der Coach mit ihm im dritten Schritt *Gesetzmäßigkeiten oder Muster* heraus, z.B.:

- » Wie würden Sie Ihr Wertesystem beschreiben?
- » Welche Grenzen hinsichtlich Akzeptanz/ Toleranz gibt es für Sie?
- » Welche persönlichen Konflikte erscheinen Ihnen in neuem Licht?
- » Was nehmen Sie aus dieser Geschichte für sich selbst mit?

Der Nutzen des Storytellings

Die Akteure der verwendeten Geschichten sollten so angelegt sein, dass der Klient sich im Vergleich mit ihnen nicht unterlegen fühlt. Es geht nicht um „Heldengeschichten“, nicht um „Geniestreiche“, nicht um „Vorbilder“. Beabsichtigt ist, dass die Klienten eine soziale und/oder psychische Nähe zu den Protagonisten spüren und auf dieser Basis durchaus kritisch und/oder zustimmend deren Haltung und Verhalten beurteilen. Der Fokus sollte sich allerdings darauf richten, wie heikle Situationen, bedrohliche Momente, bedauernswerte Umstände oder persönliche Krisen bewältigt werden, darauf, wie es gelingt, die eigene transformative Kraft – mit oder ohne fremde Unterstützung – zu nutzen, um sich aus einer Bedrängnis zu lösen und/oder sich persönlich weiterzuentwickeln. Die Hintergrundfolie dafür ist in diesem Falle die Persönlichkeitstheorie von Carl Rogers (2021). Seine Postulate der *Selbstaktualisierungstendenz* und der *Fully Functioning Person* bilden den theoretischen Kosmos, auf den das Coaching zielt. Die emotionalen Kernbotschaften des Storytellings im Coaching sind Ermutigung und Zuversicht.

Im Ergebnis lernt der Klient zu unterscheiden, dass Situationen individueller Färbung auch eine gewisse Allgemeingültigkeit haben. Er lernt über den Vergleich mit den Akteuren einer Geschichte, sein Selbstbild zu schärfen, macht Anleihen bei deren Bewältigungsstrategien, grenzt sich gegen Unpassendes ab, identifiziert sich, stößt auf seinen blinden Fleck

oder kommt auf eine kreative Idee. Der Nutzen kann vielfältig sein und ist nicht unbedingt vorauszusehen. Die potenziellen Erkenntnisse oder Lernerfahrungen mit Hilfe der im Artikel dargestellten Geschichte können sein:

- » Der Klient überprüft seine Beurteilungs- und Bewertungsmaßstäbe hinsichtlich eigener relevanter Erfahrungen.
- » Der Klient analysiert sein Konfliktverhalten.
- » Der Klient relativiert Glaubenssätze und Überzeugungen.
- » Der Klient überprüft seine Prioritätensetzung.
- » Der Klient lernt, zwischen Erfahrung und Vorurteil zu differenzieren.
- » Der Klient findet Aspekte für seine persönliche Entwicklung.
- » Der Klient lernt, das einprägsame Beispiel für andere Situationen zu nutzen.

Diese Geschichte bietet eine Vielzahl von Optionen. Das macht es für Coach und Klient attraktiv und passgenau. Es geht beim Storytelling nicht um eine schulisch-akademische Wissensausrichtung, sondern um die kreative, individuelle Förderung des Potenzials, das die gecoachte Person besitzt und weiter ausschöpfen kann. Diese Erfahrung hat Einfluss auf das Selbstbild, das Selbstwertgefühl und nicht zuletzt darauf, welchen Grad an Selbstwirksamkeit sich der Klient zuschreibt.

Voraussetzungen

Die Geschichten sind niederschwellige Angebote, deren Potenzial am ehesten ausgeschöpft werden kann, wenn der Coach eine professionelle psychologische Kompetenz und Erfahrung besitzt und der Klient nach Entwicklung strebt. Der Coach sollte z.B. vertraut sein mit Konzepten der Humanistischen Psychologie und deren Menschenbild, der Systemischen Beratung, der Konstruktiven Kommunikation sowie der empirischen Sozialisation. Andere, spezifischere Formate aus den Bereichen Traumarbeit, Resilienz, Projektion und Transaktionsanalyse sollten zum Einsatz kommen können, um dem jeweiligen Klienten ein hohes Maß an individueller Entwicklung zu ermöglichen.

Wie substantiell der Nutzen für den Klienten ist, hängt wesentlich von drei Faktoren ab:

- » Motivation und Interesse des Klienten an Selbstreflexion, persönlicher Entwicklung und psychologisch-akademischem Basiswissen
- » Kompetenz des Coachs, den Klienten im Fluss des Denkens und Fühlens zu begleiten und bei Bedarf sein Expertenwissen angemessen einzubringen
- » Präsenz von Coach und Klient, die es ermöglicht, im Beziehungsgeschehen auf Augenhöhe zu kommunizieren

Persönliche Hinweise

Das Storytelling im Coaching entbehrt jedes pädagogischen Anspruchs, es geht nicht um absichtsvolle Information oder Belehrung. In dem hier angebotenen Format setzt Storytelling konsequent und unausweichlich auf eine Form der Erkenntnisproduktion, die situationsgebunden, personenbezogen, emotionalisiert und phänomenologisch angelegt ist. „Es geht beim Verarbeiten von Geschichten viel deutlicher um Integration und Passung, um Selbststeuerung und Nachhaltigkeit, weniger um vorab konfigurierten Lernerfolg“, erläutert Looss (Seewald, 2022, S. 10). Daher sollten verwendete Geschichten in ihrer Struktur schlank, die handelnden Akteure alltagstauglich, die Themen von dieser Welt und nur bedingt spektakulär sein.

Technische Hinweise

Die verwendeten Geschichten sollten in schriftlicher Form vorliegen. Gelegentlich werden Vergleiche und Rückbezüge gemacht, es hat sich daher bewährt, den Originaltext jederzeit einsehen zu können.

Dieser Text basiert in Teilen auf: Seewald, C. (2022). Storytelling im Coaching. Der rabenschwarze Rucksack und andere Geschichten für Coach und Coachee. Gevelsberg: EHP.

Literatur

- » **Rogers, C. R. (2021).** *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Seewald, C. (2022).** *Storytelling im Coaching. Der rabenschwarze Rucksack und andere Geschichten für Coach und Coachee.* Gevelsberg: EHP.

Die Autorin



Foto: Fotografie am Hofgarten, Düsseldorf

Dr. Cornelia Seewald, Diplom-Psychologin, Promotion in Empirischer Sozialwissenschaft; Weiterbildungen in Organisationsentwicklung, Human Resources, Controlling und andere; Senior Coach (DBVC). Nach einer 20-jährigen Karriere im oberen Management internationaler Konzerne wechselte sie in die Selbstständigkeit. Arbeitsschwerpunkte sind Executive-Coaching, Karriereberatung, sozial nachhaltiges Changemanagement, Workshops zu Strategie- und Kulturentwicklung. Diverse Publikationen.

www.costconcept.de
www.coachdb.com/de/coach/cornelia-seewald.html

Success Stories

Ein Coaching-Tool von Maximilian Bache



Kurzbeschreibung

Viele Menschen genießen es, zu gewinnen, erfolgreich zu sein, den verdienten Lohn für langes Training, hartes Schuften, viele Nachschichten und Selbstüberwindung zu ernten. Es fühlt sich einfach gut an, aufrichtige Wertschätzung zu erfahren. Aber nicht jeder Erfolg wird auch dem Menschen zugeschrieben, der ihn generiert hat. Nicht selten versuchen Personen manipulativ, Erfolge anderer für sich zu reklamieren, um Anerkennung und Lohn zu verbuchen. Auch kann es sein, dass Leistungen Einzelner schlicht übersehen werden. Davor ist im Beruf oder Privatleben niemand gefeit. Bei der Frage, welcher hier nachgegangen werden soll, ist nur sekundär, wie man sich prä-

ventiv gegen Manipulationen oder dagegen, übersehen zu werden, rüsten kann. Primär wird beschrieben, wie der Klient sein persönliches Selbstwertgefühl stärken und das eigene Integritäts- sowie Erfolgsgefühl wiedererlangen bzw. fördern kann.

Anwendungsbereiche

Success Stories ist ein Coaching-Tool, das Menschen, deren Erfolge nicht gesehen, anerkannt oder gar anderen zugeschrieben wurden, dabei helfen soll, ihre persönlichen Leistungen besser zu durchdringen. Das Tool kann im Rahmen von Selbstwert- und Identitätsthemen angewendet werden. Dabei steht die sukzessive *Reflexion von erbrachten Leis-*

tungen des Individuums in möglichst exakter und realistischer Abgrenzung zum Team und weiteren Stakeholdern im Vordergrund. Das Tool eignet sich besonders für die Arbeit mit Menschen, die sich ihrer Leistungen nicht gänzlich bewusst sind oder infolge mangelnder Würdigung ihrer Erfolge Selbstzweifel entwickelt haben, sich unter- oder überschätzen und einen *realistischeren Blick auf die eigene Leistung* bzw. sich selbst werfen möchten.

Effekte

Der Einsatz des Tools kann dem Klienten zu einer realistischen Selbsterkenntnis verhelfen. Im Laufe des Prozesses werden die positive Einstellung des Klienten zu sich selbst, die po-

sitive Bewertung des eigenen Verhaltens, das Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen und das Gefühl, etwas erreicht und durchgehalten zu haben, tangiert und sukzessive gefördert. Daraus wird bei richtiger Anwendung ein *realistischer und stabiler Selbstwert* weiterentwickelt. Darüber hinaus dient das Erkennen des eigenen Erfolgs besonders dazu, die eigene Arbeit und Leistung – nach Petzold (1984) eine der „fünf Säulen der Identität“ – als Teil des Selbst einzustufen, was die *Selbstakzeptanz ausbaut*.

Ausführliche Beschreibung

Im Zentrum des Tools, steht eine klar formulierte Fragestellung: Welchen Erfolg habe ich gehabt bzw. maßgeblich generiert? Die Beantwortung kann anhand einer zu überprüfenden These erfolgen. Im Laufe des Prozesses kann sich die These verändern. Der Coach sollte, wenn er eine Veränderung feststellt oder sich nicht sicher ist, ob eine Veränderung stattgefunden hat, den Klienten wieder auf die zentrale Fragestellung leiten und ihn bitten, diese erneut zu formulieren. Fragen wie die folgenden können dabei hilfreich sein: Sind wir noch bei der ursprünglichen Fragestellung? Hat sich Ihre These insgesamt verändert? Wollen wir noch einmal schauen, ob Sie an der ursprünglichen These festhalten oder einer anderen nachgehen möchten?

Kritische Prüfung der eigenen Wahrnehmung

Nachdem die These erstmals formuliert wurde, stellt der Coach seinem Klienten nach entsprechender Vorbereitung die „zehn Gebote des gesunden Menschenverstands“ (Mukerji, 2017) vor. Der Coach bereitet den Klienten darauf vor, seine eigenen Gedanken, Ansichten, Vermutungen und Beobachtungen in Bezug auf das Geschehen, das er reflektieren möchte, Schritt für Schritt aufzuschreiben. Er erklärt ihm, dass die Berücksichtigung der zehn aufgestellten Kriterien dazu dient, das eigene Narrativ auf Kohärenz zu prüfen, eventuell vorhandene blinde Flecke zu erkennen und somit zu einer stimmigen Einordnung der reflek-

tierten Vorgänge zu gelangen. Diese kritische Überprüfung der eigenen Sicht ist elementar, um eine realistische Selbstwahrnehmung zu fördern und dieser zugleich eine Stabilität zu verleihen, die möglichen späteren Manipulationen standhält. Währenddessen weist er den Klienten auf die unterschiedlichen Inhalte der zehn Hauptpunkte hin. An manchen Stellen kann es dem Klienten erscheinen, als wären die Unterpunkte inhaltlich ähnlich, was aber nicht der Fall ist. Die „Gebote“ werden im Folgenden aufgeführt (nach Greif, 2018, S. 375 f.). Die in Klammern dargelegten Bedeutungen wurden hier sprachlich modifiziert und auf den Coaching-Klienten zugeschnitten:

1. „*Bringen Sie Ordnung in Ihr Denken!*“ (Der Klient formuliert die Fragestellung, stellt Thesen auf und stützt diese durch stringente Argumente.)
2. „*Denken Sie lückenlos!*“ (Argumentationslücken, die zu Fehlannahmen führen können, sollte der Klient vermeiden.)
3. „*Treffen Sie glaubwürdige Annahmen!*“ (Der Klient sollte keine Annahmen treffen, die im Widerspruch zu Tatsachen oder gesicherten Erkenntnissen stehen, um absurde Folgerungen zu vermeiden.)
4. „*Die Beweislast für neue Erkenntnisse nicht auf andere verschieben!*“ (Liegen noch keine gesicherten Erkenntnisse bezüglich eines Aspekts vor, darf der Klient dies nicht als Beleg für die Stimmigkeit seiner These betrachten.)
5. „*Keine unklaren oder unverständlichen Aussagen formulieren, die Wissenschaftlichkeit vortäuschen!*“ (Mit dem Werfen von „Nebelkerzen“ würde der Klient sich selbst und andere nur in die Irre führen.)
6. „*Keine logisch unsauberen Folgerungen ableiten!*“ (Die Argumente, die der Klient vorbringt, müssen nach kritischer Prüfung für logisch folgerichtig befunden werden.)
7. „*Keine sprachlichen Tricks und Denkfallen!*“ (Selbst stimmig erscheinende Argumente können falsch sein. Der Klient sollte daher nicht aufgrund augenscheinlich gegebener Plausibilität von der kritischen Betrachtung abrücken.)
8. „*Keine Ablenkung durch irrelevante Argumente und Themenwechsel!*“ (Der Klient

sollte nicht ausweichend argumentieren, sondern sich auch unbequemen Fragen stellen.)

9. „*Keine einseitige Darstellung oder nur anekdotische Belege!*“ (Der Klient darf keine Aspekte unterschlagen, die seine These nicht stützen oder dieser widersprechen. Verallgemeinerungen einzelner Beispiele sind ebenfalls zu unterlassen.)
10. „*Lassen Sie sich keinen Bären aufbinden!*“ (Der Klient sollte keine Behauptungen akzeptieren, die bei näherer Prüfung nicht stimmig sind. Psychologischen Tricks, die ihn hierzu verführen sollen, muss er standhalten.)

Dies kann einige Stunden bzw. Sitzungen, teilweise über mehrere Wochen verteilt, in Anspruch nehmen. Der Klient sollte die kontextbezogenen Geschehnisse sukzessive und suffizient reflektieren und ordnen. Er sollte tief in seinem Gedächtnis nach Äußerungen, Kennzahlen (vor dem Erfolg) sowie differenzierten Meinungen anderer Menschen (Kollegen, Vorgesetzten, hierarchisch Gleichgestellten) suchen und diese in Schleifen im Gesamtkontext beleuchten. Fragen wie die folgenden können den Prozess unterstützen: Passen diese Äußerungen, Kennzahlen und Meinungen im Gesamtkontext zusammen? Was passt nicht bzw. ist vielleicht sogar kontrovers? Man könnte sagen, der Coach lässt seinen Klienten ermitteln wie Sherlock Holmes. Der Coach nimmt derweil Watsons Rolle ein und fungiert als guter Unterstützer der Ermittlungsarbeit.

Der Coach lässt den Klienten allen erdenklichen Hinweisen nachgehen. Er kann ihn dabei „ein feistes Grinsen“ eines hierarchisch gleich- oder höhergestellten Kollegen, Vorgesetzten oder eines Mitarbeiters hinterfragen lassen. Er kann ihn nach Kennzahlen fragen, die einen periodenübergreifenden Erfolg belegen, oder nach positiven Äußerungen, die ihm in einem relevanten Kontext entgegengebracht wurden, z.B.: „Das hast du gemacht! Danke, damit hast du mir sehr geholfen!“ Der Coach nimmt seinen Klienten in dem Gefühl, übergangen worden zu sein, ernst, das der Klient durch Aussagen wie folgender kundtut: „Ich habe es

gemacht, da bin ich mir sicher!“ Gemeinsam suchen Coach und Klient nach dem „echten Erfolgsgefühl“, dass nur derjenige beherbergt, der wirklich für eine Leistung verantwortlich ist. Der Coach lässt den Klienten laufen. Kein Gedanke ist abwegig – erstmal.

Der Coach sollte jedoch in Betracht ziehen, dass der Klient den Erfolg nicht gänzlich allein generierte. Auch, wenn ihm die Grundidee (zu einem gewissen Teil) zusteht, er den Projektplan geschrieben hat, er wichtige Stakeholder und Entscheider von seiner Sache überzeugte und an der Umsetzung beteiligt gewesen ist. Letztlich soll das Coaching eine *realistische* Einschätzung fördern, was neben der selbstbewussten Wahrnehmung eigener Anteile am Erfolg auch die Anerkennung und Würdigung der Anteile anderer und somit der ggf. erfolgten Teamarbeit beinhaltet. Das Coaching sollte in Bezug auf das Teamgefüge,

in das der Klient eingebunden ist, keinesfalls spaltend wirken. Im Arbeitsalltag können dem Klienten Aussagen von Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern etc. entgegengebracht worden sein, die völlig kontrovers zu den Ansichten des Klienten ausfallen (z.B.: „Das hat nichts gebracht.“ / „Das haben Sie doch nicht alleine bewerkstelligt.“ / „Schmücken Sie sich hier nicht mit anderer Leute Federn?“). Dann gilt es herauszufinden, wie sich die Realität gestaltet. Dabei kann der Coach den Klienten fragen, warum er sich von diesen Äußerungen verunsichern lässt und ihn in Form eines Reflexionsangebotes vorsichtig darauf hinweisen, dass dies beispielsweise die folgenden Gründe haben könnte:

1. Es ist ein Funken Wahrheit an der Aussage, dass der Klient die Leistung z.B. wirklich nicht gänzlich allein vollbracht und die Ursprünge seiner Ideen nicht genügend

gewürdigt hat. Sind etwa Anzeichen eines schlechten Gewissens für die Verunsicherung ursächlich?

2. Die Person, welche die Verunsicherung mit ihrer Aussage ausgelöst hat, kennt den Klienten gut und weiß, wie sie den Selbstwert und das Umfeld des Klienten manipuliert.

Der Coach versucht nun, seinen Klienten dabei zu unterstützen, die Dinge ganzheitlich zu betrachten. Dabei können folgende Fragen helfen:

1. Welche Aufgaben hatten Sie persönlich und welche Aufgaben hatten die anderen beteiligten Personen?
2. Welche Personen waren indirekt an der Aufgabe beteiligt, welche Aufgaben hatten diese Menschen und welche Impulse kamen von Ihnen / ihnen?
3. Wer hat die Aufgabe formuliert?

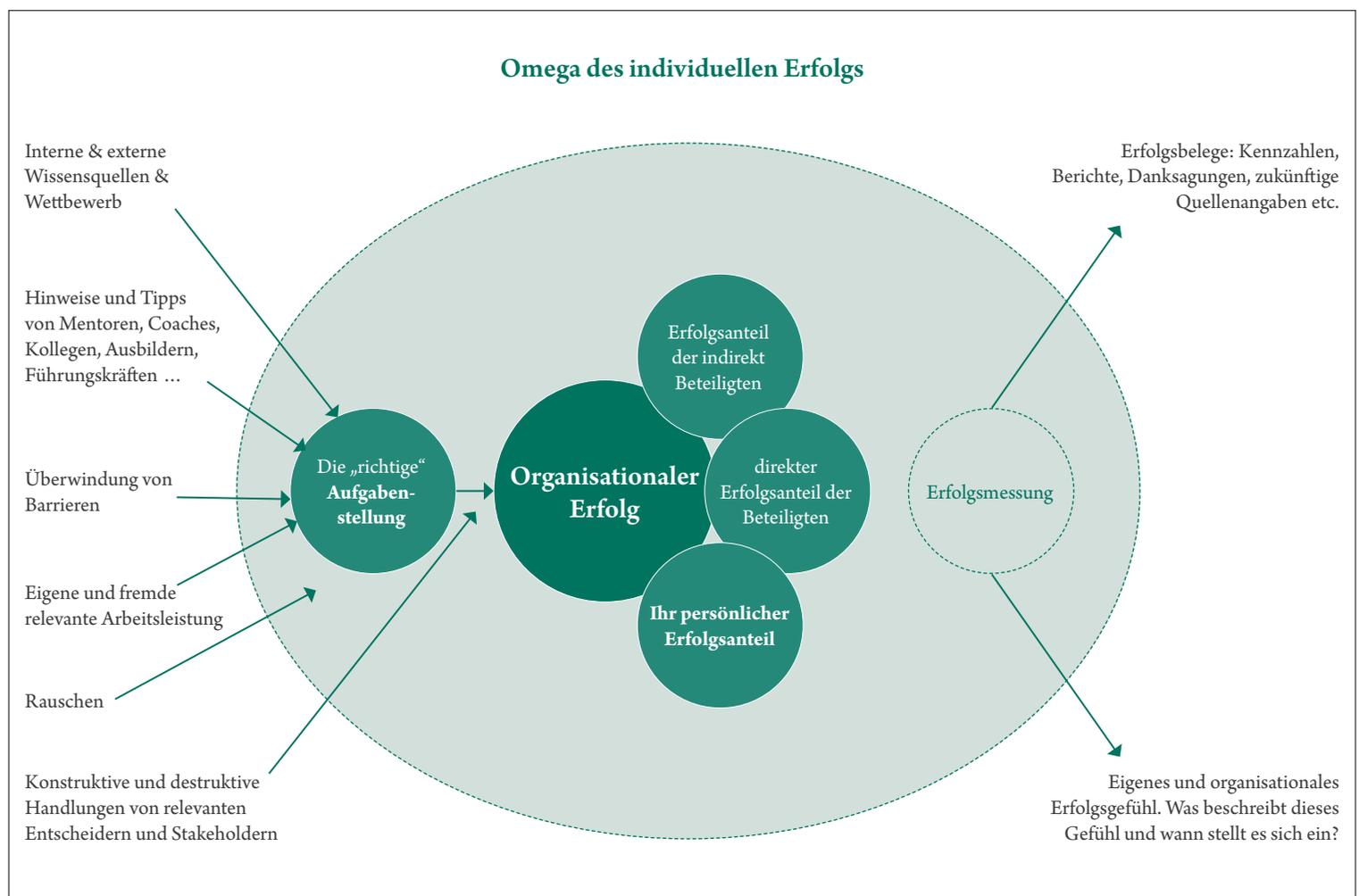


Abb.: Visualisierungshilfe „Omega des individuellen Erfolgs“ (eigene Darstellung)

4. Wer hat Ihnen in der Vergangenheit welches relevante implizite Wissen (Nonaka & Takeuchi, 1997) transferiert, welche Tipps z.B. von Mentoren, Ausbildern, Kollegen, Vorgesetzten, Familienmitgliedern und Freunden sind relevant gewesen?
5. Wo nehmen Sie Ihr explizites Wissen her (Quellen externalisierten Wissens: (Fach-)Bücher, Fernsehen (Polit-, Wirtschafts- und Wissenschaftssendungen z.B. auf YouTube, im öffentlich-rechtlichen TV, Radio, Podcasts etc.)?)
6. Auf welche Belege stützen Sie Ihre These des persönlichen Erfolgs (Kennzahlen, Nachrichten z.B. im Organisations-Newsletter, Danksagungen von Kollegen und Vorgesetzten etc.)?
7. Was hat sich konkret verändert (Kultur, Arbeitsweise, Haltung der Menschen Ihnen gegenüber etc.)? Wie können Sie oder andere diese Veränderungen, möglichst ganzheitlich (mit positiven und negativen Aspekten), bewerten?

Visualisierung der Wahrnehmung

Die Abbildung (S. 48) dient als Visualisierungshilfe und kann als Leitbild dazu beitragen, die Gedanken des Klienten erneut bzw. noch einmal anders zu strukturieren bzw. aufzuarbeiten. Der Coach hält den Klienten dazu an, die Manifestierungen seiner Aufzeichnungen, die anhand der „zehn Gebote des gesunden Menschenverstands“ kritisch beleuchtet wurden, in ähnlicher Form z.B. auf eine Metaplanwand aufzubringen. Dabei lässt er dem Klienten maximale Gestaltungsfreiheit. Die Visualisierungshilfe liefert ihm lediglich Orientierung und Anhaltspunkte.

Der Coach lässt seinen Klienten anschließend nach der Person suchen, die verantwortlich für die Belohnung ist (i.d.R. der Aufgabengeber). Der Coach kann den Klienten nach der schriftlichen Manifestierung des gesamten Sachverhalts darin unterstützen, seine Ergebnisse dem Verantwortlichen sachlich vorzustellen, sofern der Klient nicht lediglich eine Klärung für sich selbst anstrebt. Er bereitet ihn dann darauf vor, dass der Verantwortliche dies eventuell nicht zulassen möchte, denn manche Menschen

haben es nicht so mit einer fairen Belohnung, besonders, wenn derjenige bereits eine andere Person (eventuell fälschlicherweise) für den Erfolg des Klienten belohnt hat. Der Coach stimmt den Klienten daher auf folgenden Satz des Vorgesetzten ein: „Sie haben fünf Minuten.“ Der Klient sollte dazu in der Lage sein, respektvoll aber selbstbewusst zu entgegnen: „Das wird nicht reichen!“ Im Coaching kann sich der Klient anhand eines Rollenspiels auf diese Situation (wie auch auf das anschließende Gespräch) vorbereiten, um in der Umsetzung souverän zu agieren.

Voraussetzungen

Coaches sollten über sehr gute Empathiefähigkeiten – besonders in Bezug zu Selbstwertthemen und manipulierte oder diskreditierte Klienten – verfügen, um das Tool sinnvoll anwenden zu können. Jahrelange Coaching-Erfahrung, Explorationsfähigkeiten im Bereich von Manipulation und „Gaslighting“ sowie Transformationskenntnisse im Bereich von Selbstwertthematiken und Identitätsthemen sind von Vorteil.

Persönliche Hinweise

Es sind intensive und emotionale Reflexionsprozesse zu erwarten. Das Arbeiten mit Erinnerungen, die teilweise lange zurückliegen, bedarf einer besonders ausgeprägten Fähigkeit zur Empathie. Das Ziel der Selbstwertsteigerung und das gleichzeitige kritische Hinterfragen der Sicht des Klienten stehen nicht im Widerspruch zueinander, erfordern aber ein gutes Feingefühl im Vorgehen des Coachs.

Technische Hinweise

Eine Metaplanwand, ein Flipchart, Stifte in verschiedenen Farben und andere passende Visualisierungshilfen können dabei unterstützen, den Prozess bunt und abwechslungs- sowie erkenntnisreich zu gestalten. Im Online-Coaching bieten sich die gängigen Visualisierungs-Tools an.

Literatur

- » **Greif, S. (2018).** Woran erkennt man pseudowissenschaftliche Theorien und weshalb sie im Coaching problematisch sind – am Beispiel NLP. *OSC*, 25(3), S. 371–387.
- » **Mukerji, N. (2017).** Wie erkennt man Pseudowissenschaften? *Skeptiker*, 30(2), S. 60–66.
- » **Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997).** *Die Organisation des Wissens*. Frankfurt a. M.: Campus.
- » **Petzold, H. G. (1984).** Vorüberlegungen und Konzepte zu einer integrativen Persönlichkeitstheorie. *Integrative Therapie*, 10(3), S. 73–115.

Der Autor



Foto: Björn Küssner | Foto & Video

Maximilian Bache, M.Sc., ist systemischer Business-Coach und Management-Consultant, ehemaliger Lehrbeauftragter einer Hochschule und Führungspersönlichkeit mit rund acht Jahren Führungserfahrung. Er ist Geschäftsführer der Firma C – Quadrat – Coaching und Consulting e.K. und konzentriert sich auf mittelständische Familienunternehmen, Start-ups, den öffentlichen Dienst, humanitäre Hilfsorganisationen und Konzerne der Automobil- und Energieindustrie.

info@c-q2.de
www.coachdb.com/de/coach/
maximilian-bache.html



Kommunikative Leistungen und Eigenschaften von Coaches

Welche Aspekte erachten Klienten als wichtig?

Von Paulin Louis Zeichinger

Eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient gilt als wichtige Voraussetzung erfolgreicher Coachings. Coaching-Forschung stützt sich häufig auf Befragungen von Coaches. Die vorliegende Arbeit befasst sich hingegen mit der zweiten Hälfte der dyadischen Beziehung und geht der Frage nach, welche kommunikativen Leistungen und Eigenschaften sich (potenzielle) Klienten von ihren Coaches wünschen.

Ausgangslage

Die Anzahl an Menschen, die mit dem Themenkomplex Coaching mittelbar oder unmittelbar in Berührung gekommen sind, hat über die vergangenen Jahrzehnte kontinuierlich und signifikant zugenommen (Bresser, 2016). Nichtsdestotrotz bleibt der Coaching-Prozess für Beobachter außerhalb der Coach-Klient-Dyade intransparent. Erfolg und Steuerbarkeit von Coaching sind eng an Vertraulichkeit innerhalb der Arbeitsbeziehung geknüpft (Mannhardt & De Haan, 2018). Während aus wissenschaftlicher – respektive professioneller – Sicht bereits Kompetenz- bzw. Anforderungsprofile für Coaches (z.B. Rauen & Steinke, 2019) sowie konkrete Rollenerwartungen (z.B. Schreyögg, 2015) formuliert worden sind, ist dies aus der Klientenperspektive vergleichsweise selten geschehen. Aufgrund dieser Forschungslücke lautet die übergeordnete Forschungsfrage der vorliegenden Untersuchung: Welche kommunikativen Leistungen und Eigenschaften des Coachs werden von (*potenziellen*) Klienten als besonders relevant erachtet?

Die Datenerhebung und Literaturrecherche zum Projekt vollzog sich im Rahmen einer Masterarbeit im Fach Medien und Kommunikation an der Universität Passau. Sie war in einen umfangreichen kommunikationswissenschaftlichen Forschungskontext zum Thema „Gratifikationen, kommunikative Leistungen und (Online-)Coaching-Formate“ eingebettet.

In der Literatur besteht weitgehend Konsens darüber, dass erfolgreiches Coaching mannigfaltigen Faktoren unterliegt und bestimmte allgemeine Wirkfaktoren Prädiktoren erfolgreicher Coaching-Outcomes sind (Mannhardt & De Haan, 2018). Die Beschreibung der Charakteristika erfolgreicher Coaches erfolgte bisher, ähnlich wie in Bezug auf deren Rollenbild, teilweise theoretisch, anekdotisch oder stark qualitativ (Dagley, 2010). Bezüglich der Erfolgs- bzw. allgemeinen Wirkfaktoren haben Behrendt und Greif (2018) drei gängige Modelle zusammengefasst – in allen drei gelten die Coaching-Beziehung und Ressourcenaktivierung als essenziell.

Empirische Studien

Die einschlägigen Metaanalysen (siehe Kotte et al., 2018) fokussieren die Wirkfaktoren Coaching-Beziehungsqualität, Prozess- und Setting-Variablen wie Dauer und Feedback sowie den fachlichen Hintergrund des Coachs und seine Expertise. Sonesh und Kollegen gelingt es in diesem Zuge auf Basis zweier Primärstudien, den signifikanten Einfluss der Arbeitsbeziehung auf den Coaching-Erfolg empirisch nachzuweisen (Sonesh et al., 2015). Die von einer Vielzahl an Autoren als zentraler Wirkfaktor benannte Coaching-Beziehung laviert stets im Spannungsfeld zwischen Führen und Folgen und ist im Falle kompetenter Coaches von starker Wertesensitivität geprägt (Behrendt & Greif, 2018). Realitätskonstruktion erfolgt innerhalb der Coaching-Beziehung gemeinsam, sozial und intersubjektiv (Böhm, 2016).

De Haan und Page (2013) kommen in ihrer Studie zu folgenden Erkenntnissen: (1) Die Coaching-Beziehung ist der zuverlässigste Prädiktor des Coaching-Outcomes. (2) Die Selbstwirksamkeit des Klienten ist ein maßgeblicher Faktor bezüglich des Coaching-Erfolgs. Demnach sind die Persönlichkeiten der Coaching-Partner sowie die daraus (potenziell) resultierenden Differenzen die relevanten Input-Variablen. Statistische Grundlage dieser Erkenntnisse sind erhobene Daten aus 1.895 Coaching-Beziehungen. Im Zentrum der Ergebnisse steht die Erkenntnis, wie stark die Coaching-Beziehung auf die Effektivität und den Erfolg des gesamten Prozesses Einfluss nimmt: Besteht eine nur schwache Arbeitsallianz, kann keiner der anderen Wirkfaktoren dieses Defizit ausgleichen. Damit wird die *essenzielle Bedeutung der Coaching-Beziehung* für einen erfolgreichen Prozess empirisch bewiesen.

Die vorliegende Erhebung

Im Rahmen der Forschung des Autors sollte die Seite der Klienten, die naturgemäß einen zentralen Bestandteil der dyadischen Coaching-Beziehung darstellt, in den Blick ge-

nommen werden. Ziel war es, in Erfahrung zu bringen, welche kommunikativen Leistungen und Eigenschaften (potenzielle) Klienten von einem Coach erwarten und als wichtig empfinden. Im Folgenden werden die Methodik der Befragung, die Merkmale der Stichprobe und die Ergebnisse der Auswertung beschrieben.

Methodik

Die vorliegende Untersuchung erfolgte auf Basis einer standardisierten Befragung. Die Standardisierung bezieht sich auf die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten in Gestalt von Likert-Skalen (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) und einfachen Auswahlmöglichkeiten. Die Erhebung erfolgte mittels Online-Fragebogen. Aufgrund der Kürze des vorliegenden Artikels werden Mittelwerte (M) und zugehörige Standardabweichungen (SD) berichtet.

Um die Erwartungen der Klienten an die Coach-Klient-Beziehung zu erfassen, wurden erprobte Skalen verwendet, die ursprünglich für coachingfremde Anwendungsfelder entwickelt worden sind, z.B. zur Erfassung von Arbeits- und/oder Lernbeziehungen. Sie sind auf Reliabilität, Validität und Erhebungsökonomie getestet und wurden dem aktuellen Forschungsanliegen angepasst.

Stichprobe

Mit dem Ziel, eine möglichst große Stichprobe zu ziehen, wurde im Vorfeld der Befragung mit dem Coaching-Magazin und der International Coach Federation (ICF) Germany Kontakt aufgenommen, die den Autor bei der Bekanntmachung der Befragung unterstützten. Die aus der Erhebung hervorgegangene Stichprobe (n = 703 gültige Fälle) ist eine einfache Zufallsstichprobe. Der Fragebogen enthielt 79 Items. Die Feldphase der Befragung lief vom 15. März bis einschließlich 12. April 2021, umfasste also 29 Tage. Grundlage der Auswertung sind 703 Fragebögen, von denen 487 vollständig bearbeitet worden sind.

Die Mehrzahl der Befragten (n = 484) ist weiblich (58,3 Prozent). 41,3 Prozent der Be-

fragten gaben an, männlichen Geschlechts zu sein. Das durchschnittliche Alter liegt innerhalb der Stichprobe ($n = 480$) bei 28,29 Jahren ($SD = 9,574$). Am häufigsten vertreten sind die Altersstufen 26 (16,7 Prozent), 25 (13,1 Prozent), 24 (9,6 Prozent) und 23 Jahre (7,7 Prozent). Die Befragten sind zwischen 15 und 77 Jahre alt. Das niedrige Durchschnittsalter der Befragten ist für Coaching-Klienten, die häufig Führungspositionen bekleiden, eher untypisch. Da anhand der vorliegenden Arbeit jedoch die Erwartungen – auch potenzieller – Klienten in Erfahrung gebracht werden sollten, sind die Angaben der Befragten dennoch relevant. Des Weiteren besitzt der Großteil der Befragungsteilnehmer ($n = 483$) hohe Bildungsabschlüsse. 52,8 Prozent von ihnen haben einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss, 26,5 Prozent das Abitur.

Während 40,4 Prozent der Befragten ($n = 668$) noch keinerlei Erfahrung mit Coaching haben, besteht unter jenen, die bereits mit Coaching in Berührung kamen, eine Tendenz zur Gelegenheitsnutzung. So gilt für die vorliegende Stichprobe, dass 26 Prozent der Befragungsteilnehmer Coaching-Formate mehrmals im Jahr nutzen: 11,4 Prozent monatlich; 16,8

Prozent wöchentlich und 5,4 Prozent täglich. Möchte man also wöchentliche und tägliche Klienten als Intensivnutzer von Online-Coaching-Formaten (aufgrund der hohen Frequenz könnte es sich z.B. um niederschwellig verfügbare Apps etc. handeln) bezeichnen, macht diese Gruppe 22,2 Prozent der Stichprobe aus. Der Mittelwert der Nutzungshäufigkeit liegt mit $M = 2,21$ ($SD = 1,278$) unterhalb des Mittelpunkts der verwendeten fünfpoligen Likert-Skala, was die Tendenz zur Gelegenheitsnutzung unterstreicht.

Auffallend ist, dass innerhalb der Stichprobe ($n = 480$) durchweg hohe Selbstwirksamkeitserwartungen der Befragten feststellbar sind ($M = 4,1813$; $SD = 0,61774$). Die drei Items der Selbstwirksamkeits-Kurzskala (Beierlein et al., 2014) sind im Zuge der Auswertung zu einer Zielvariable zusammengefasst worden, weisen aber auch bei Einzelbetrachtung nahezu identische Mittelwerte ($M = 4,2$; $n = 482$) und Standardabweichungen ($SD = 0,7$) auf. Es ist folglich zu konstatieren, dass die Befragten größtenteils der Auffassung sind, sich in schwierigen Situationen auf ihre Fähigkeiten verlassen und auch fordernde Aufgaben gut selbstständig lösen zu können.

Ergebnisse

Im Hinblick auf die Kommunikationsqualität im Coaching respektive der kommunikativen Kompetenzen bestehen die von (potenziellen) Klienten als besonders wichtig wahrgenommenen Leistungen eines Coachs in der gesamten Bandbreite erhobener Eigenschaften: Ein Coach hat folglich dem Ermessen der Klienten nach ($n = 507$ bzw. 508) eine *angemessene Verständlichkeit* ($M = 4,55$; $SD = 0,716$) und *Relevanz der Inhalte* ($M = 4,28$; $SD = 0,773$) zu gewährleisten, sollte in seinen Handlungsanweisungen einen *klaren und dominanten Stil* haben ($M = 4,2$; $SD = 1,008$), der sich auch bezüglich des *fortschrittsbezogenen Feedbacks* an den Klienten ($M = 4,04$; $SD = 1,04$) fortsetzen und einen *suffizienten Grad an Ausführlichkeit* ($M = 3,9$; $SD = 0,905$) aufweisen sollte.

In Bezug auf die Arbeitsatmosphäre erachten die Klienten ($n = 501$ bis 503) eine *fachlichen Respekt evozierende Kompetenz* ($M = 4,38$; $SD = 0,737$) sowie die *zwischenmenschlichen Fähigkeiten* zum Aufbau von Zuneigung durch eine positive Arbeitshaltung ($M = 4,35$; $SD = 0,741$) und Engagement des Klienten im Hinblick auf die Erreichung der Coaching-Ziele



(M = 4,1; SD = 0,856) als besonders relevante kommunikative Eigenschaften des Coachs. Aus Perspektive der Coaching-Beziehungsqualität innerhalb der Arbeitsallianz bestehen die kommunikativen Leistungen des Coachs, die als besonders relevant erachtet werden, in der *Vermittlung von Ermutigung* (M = 4,47; SD = 0,72; n = 500), *zwischenmenschlicher Zuneigung* (M = 4,09; SD = 0,861; n = 498) und *Vertrauen* durch die *Delegation komplexer Entwicklungsaufgaben* vom Coach an den Klienten (M = 4,08; SD = 0,778; n = 499). Die von den Befragten (n = 490) als besonders relevant erachteten kommunikativen Leistungen des Coachs bestehen im Hinblick auf die coachingbedingt gesteigerte Persönlichkeitsstärke der Klienten im *Ausbau individueller Zuversicht* (M = 4,28; SD = 0,741), *Überzeugungskraft* respektive *Persuasion* (M = 4,09; SD = 0,869) sowie der *Leadership Skills* des Klienten (M = 4,08; SD = 0,925).

Fazit

Die Befunde können im Gesamtbild als charakteristisch für den *starken Zielbezug* jeglicher Coaching-Anliegen verstanden werden, was insbesondere im Wunsch nach relevanten und verständlichen Inhalten, fortschrittsbezogenem Feedback und Dominanz zum Ausdruck kommt. Trotz aller Selbststeuerung und Selbstbestimmtheit der Klienten, erwarten diese auf der Prozessebene *klare und verständliche Anweisungen* durch den Coach im Sinne eines dominanten Kommunikationsstils.

Schlussendlich betont der Kanon an kommunikativen Leistungen und Eigenschaften des Coachs erneut dessen *Funktion als prozesssteuernde und -gestaltende Instanz* – eine Funktion, die der inhaltlichen Ausrichtung jeglichen Coaching-Formats übergeordnet ist. Deshalb sind die Befunde der vorliegenden

Untersuchung – auch vor dem Hintergrund der Zusammensetzung und Größe der Stichprobe – zwar nicht von allgemeiner Gültigkeit, aber vorläufig und mit Bedacht auf sämtliche Coaching-Praxisfelder beziehbar.

Für Coaches können die herausgearbeiteten Kriterien Anhaltspunkte darstellen, das eigene Vorgehen und Verhalten im Coaching sowie die daraus resultierende Wirkung selbstkritisch zu überprüfen. Aufgrund der großen Bedeutung, die der Beziehung im Coaching zuzuschreiben ist, kann jenen von den Befragten als wichtig eingestuften Aspekten, welche dezidiert die Arbeitsallianz betreffen, von Coaches besondere Relevanz beigemessen werden. Zu nennen sind insbesondere Ermutigung, zwischenmenschliche Zuneigung und Vertrauen.

Literatur

- » **Behrendt, P. & Greif, S. (2018).** Erfolgsfaktoren im Coachingprozess. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 163–172), Berlin: Springer.
- » **Beierlein, C.; Kovaleva, A.; Kemper, C. J. & Rammstedt, B. (2014).** *Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskala (ASKU)*. Abgerufen am 28.09.2020: <https://bit.ly/3ND3Z2d>
- » **Böhm, M. (2016).** *Intuitiver Methodeneinsatz in Coaching-Prozessen*. Wiesbaden: Springer.
- » **Bresser, F. (2016).** Die aktuelle Bedeutung von Coaching-Programmen. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder* (S. 183–199), Wiesbaden: Springer.
- » **Dagley, G. R. (2010).** Exceptional executive coaches. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), S. 63–80.
- » **De Haan, E. & Page, N. (2013).** Outcome report: conversations are key to results. *Coaching at Work*, 8(4), S. 10–13.
- » **Kotte, S.; Hinn, D.; Oellerich, K. & Möller, H. (2018).** Stand der Coachingforschung: Ergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 553–562), Berlin: Springer.
- » **Mannhardt, S. M. & De Haan, E. (2018).** Coaching-Beziehung. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 85–94), Berlin: Springer.
- » **Rauen, C. & Steinke, I. (2019).** Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (S. 42–51).
- » **Schreyögg, A. (2015).** Die potentielle Rollenvielfalt des Coachs. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 245–256), Wiesbaden: Springer.
- » **Sonesh, S. C.; Coultas, C. W.; Lacerenza, C. N.; Marlow, S. L.; Benishek, L. E. & Salas, E. (2015).** The power of coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), S. 73–95.

Der Autor



Foto: Janina Stülpel

Paulin Louis Zeichinger studierte Medien und Kommunikation an der Universität Passau und schloss im März 2022 seinen konsekutiven Master ab. Um seine Interessen bestmöglich in sein Studium einfließen zu lassen, beschäftigte er sich intensiv mit Kommunikationswissenschaft und zahlreichen kulturellen Phänomenen aus empirisch-sozialwissenschaftlicher Perspektive. Interessierte können die Masterarbeit beim Autoren anfragen.

p.zeichinger@gmx.de



Digitalisierung und Ethik im Coaching

Datensicherheit im Online-Coaching

Von Peter Stolla

Coaching kann auch online gut funktionieren. Diese Erkenntnis scheint sich in der Coaching-Branche nach und nach durchzusetzen, wenngleich das persönliche Face-to-Face-Gespräch als favorisiertes Setting gilt. Grund hierfür ist der im Zuge der Coronavirus-Pandemie erzwungene, stark vermehrte Einsatz von Videokonferenzsystemen zum Zweck des Coachings. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch die Datensicherheit, der auch eine moralische Komponente innewohnt.

Das Pandemie-Geschehen stellt auch Coaches vor neue Herausforderungen. War Online-Coaching bereits vor Covid durchaus ein Thema, so stellt die Pandemie einen massiven Beschleuniger für diese Art des Coachings dar. Welche moralischen Aspekte es in diesem Zusammenhang zu beachten gibt, erläutert dieser Artikel.

Die Zahl der Online-Coachings ist in der Coronazeit stark gewachsen. Nach den Ergebnissen der Coaching-Marktanalyse 2021 (Rauen, 2021) stieg der Anteil der Coachings, die via Videokonferenz erfolgten, gegenüber der Vorjahreserhebung von 7,7 auf 37,11 Prozent an. Im Gegenzug sank der Anteil der persönlichen Gespräche in Präsenz von 75,71 auf 45,07 Prozent. Im Rahmen der Folgerhebung konnte das Online-Coaching nochmals zulegen. Der Anteil via Videokonferenz durchgeführter Coachings fällt nun mit 45,00 Prozent gar höher aus als jener des Präsenz-Coachings, der auf 44,01 Prozent gefallen ist (Rauen & Ebermann, 2022).

Viele Coachings erfolgten aufgrund der Kontaktbeschränkungen online und ein Ende dieses Zustandes ist auch nach der Pandemie nicht abzusehen. Zu hoch sind die monetären Einsparungen und auch jene hinsichtlich des Zeitaufwandes (An- und Abreise sowie Raumbuchungen etc.). Coaches können aus dem Büro heraus weltweit ihrer Tätigkeit nachkommen. Aber auch für die Klienten ist dies natürlich von Vorteil, denn die Anzahl der wählbaren Coaches ist damit höher und die Möglichkeit, einen zu finden, der sehr gut passt, wächst ebenfalls. Verwendet werden die bekannten, zumeist kostenlosen Videokonferenzsysteme, die unter Namen wie Teams, Zoom, Cisco Webex oder Skype – um nur einige zu nennen – auf dem Markt erhältlich sind. Auch Chat-Apps wie beispielsweise WhatsApp oder Signal bieten die Möglichkeit zu coachen.

Grundsätzlich unterscheidet man beim Online-Coaching zwischen einem synchronen und dem asynchronen Coaching. Beim synchronen Coaching, das per Videoübertragung erfolgt, hat der Coach die Möglichkeit, sein

Gegenüber direkt in seinem Verhalten zu beobachten. Die visuelle Komponente ist ein Vorteil gegenüber dem ebenfalls synchronen Coaching per Telefon. Die asynchrone Methode lässt dem Klienten die Möglichkeit, länger über seine Reaktion und Äußerung nachzudenken. Zu nennen wären hier beispielsweise der Chat oder Sprachnachrichten.

Egal welche Form des Online-Coachings man nutzt, es sollte einem dabei bewusst sein, dass die Informationen, und dabei ist es egal, ob es sich um Geschriebenes, Gesprochenes oder ein Video handelt, über den *Übertragungsweg des Anbieters* also der entsprechenden App läuft. Dabei kommt es oft vor, dass die übermittelnden und (zwischen)speichernden Server sich im Ausland befinden und die beim Coaching entstandenen Informationen, trotz aller Verschlüsselung, durchaus *von Dritten mitgelesen* werden könnten.

Dieser Zustand mag vielleicht bei privaten Gesprächen akzeptabel sein, aber wie sieht es bei den vertraulichen Themen im Coaching aus? Wie klar sind den Beteiligten diese Vorgänge und welche Probleme können daraus entstehen? Dieses Thema hat auch rechtliche Aspekte und allzu oft tangiert diese rechtliche Seite die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO). Jedoch soll in diesem Artikel vornehmlich beleuchtet werden, welche moralischen Normen hier eine Rolle spielen. Dazu ist es notwendig, sich zunächst die relevanten Ethik-Begriffe einmal näher anzuschauen.

Ethische Argumentation

Es gibt eine Vielzahl ethischer Argumentationen und Philosophen denken schon seit Jahrtausenden über die Bewertungsgrundlage des Guten nach. Jedoch wurde bis heute keine abgeschlossene Definition gefunden und ein Ende der Suche nach den richtigen Argumentationen ist nicht in Sicht. Die meistgenannten Definitionen werden im Folgenden vorgestellt. Die Gesinnungs-, Pflichten-, und die Folgenethik sind Argumentationen bezüglich der Bewertungsgrundlage ethischen Handelns. (Göbel, 2016)

Gesinnungsethik

Die Gesinnungsethik beschreibt die subjektive Haltung eines Menschen, das moralisch Verinnerlichte und damit Gute anzustreben und zu tun. Dabei rückt die *persönliche Gewissensfreiheit* (oft basierend auf tradierten moralischen, oft religiösen Grundsätzen) des Einzelnen in den Fokus. Diese Haltung stärkt die Subjektstellung des Menschen. Entsprechend liegt der Fokus bei der Bewertung der eigenen Handlung stärker (in diversen Ausprägungen ausschließlich) auf ihrer moralischen Korrektheit als auf den sich aus ihr ergebenden Folgen. Entsprechend kann sich der einzelne Mensch aus Gewissensgründen auch über herrschende Normen hinwegsetzen. Dies birgt die Gefahr, dass ein Handeln zwar in bester Absicht des Einzelnen erfolgen, aber dennoch gegen die Einstellung der Gesellschaft verstoßen kann. So kann der eigene Maßstab für das moralisch Gute aus eigener Sicht zwar richtig, aus gesellschaftlicher jedoch falsch sein.

Ein Beispiel hierfür ist der Passant, der eine sich bietende sichere Chance nicht nutzt, um einen Selbstmordattentäter zu töten und damit zahlreiche Leben zu retten, weil er seiner Gesinnung und damit seiner moralischen Handlungsmaxime „Ich will nicht töten“ folgt. Im Übrigen handelt selbst der Attentäter aus seiner Sicht als Märtyrer für die gute Sache und somit moralisch richtig, während die Gesellschaft diese Tat als Verbrechen verurteilt. Diese Extrembeispiele verdeutlichen, dass sich aus dieser Argumentation der Ethik durchaus Probleme ergeben, wenn sich ein Individuum über das Wohl der Gesellschaft stellt. (ebd.)

Pflichtenethik

Die Pflichtenethik ist die deontologische Ethiklehre (gr. deon = Pflicht) und weist Parallelen zur genannten Gesinnungsethik auf, da beide auf die moralische Richtigkeit der Handlung selbst blicken, die Handlungsfolge ist i.d.R. irrelevant oder zweitrangig. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass moralisch gutes Handeln hier von der *Befolgung von Maximen* bestimmt wird, beispielsweise von sittlichen Normen, staatlichen Gesetzen oder

religiösen Regeln/Pflichten. Dieses übergreifende und i.d.R. gesellschaftlich anerkannte Regelwerk bzw. „Sittengesetz“ (wie Kant als bekanntester Vertreter dieser Ethik es bezeichnet) ersetzt den rein subjektivistischen Ansatz der Gesinnungsethik. Allerdings ist dieses moralische Handlungsprinzip nicht so starr an etablierten Maximen festgemacht wie es scheint, da es individuellen Spielraum zur Schaffung neuer Maximen zulässt unter der Bedingung, die Kant (grob und verkürzt) so formuliert: Die Handlungsmaxime sollte nicht gegen Vernunft und Naturgesetze verstoßen. Zudem sollte sie so ausgelegt sein, dass sie von anderen übernommen und akzeptiert, somit zum „allgemeinen Gesetz“ werden könnte. Im zuvor aufgeführten Beispiel wäre der Passant moralisch sogar dazu verpflichtet, zum Schutz unschuldigen Lebens den Attentäter zu töten, gäbe es eine entsprechende Handlungsmaxime bzw. ein Sittengesetz – gäbe es hingegen die Pflicht zum absoluten Schutz jedes einzelnen Lebens, wäre Nichtstun moralisch richtig.

Folgenethik

Die Folgenethik oder teleologische Ethik (gr. telos = Ziel) „macht die sittliche Bewertung einer Handlung bzw. einer Handlungsregel von deren Folgen abhängig“ (ebd., S. 38). Im Gegensatz zu den beiden zuvor eingeführten Ethiken wird hier demnach auf die *Folge der Handlung* geblickt, statt auf die Handlung selbst. So sind Handlungen moralisch gut, die einen erwünschten, moralisch erstrebenswerten Zustand zur Folge haben. Vereinfacht lässt sich eine Folgenethik in der Maxime zusammenfassen: Der Zweck heiligt die Mittel. Entsprechend kann es aus dieser Perspektive durchaus legitim sein, zu lügen und sogar zu töten, wenn sich dadurch erhoffte Zustände einstellen bzw. schlimmere Folgen abwenden lassen. (ebd.) Die bekannteste Variante der Folgenethik ist der Utilitarismus. Hier geht es, vereinfacht gesagt, um die *Maximierung von Glück*. Moralisch erstrebenswert ist, was den Menschen mehr Glück im umfassenden Sinne (z.B. Erfüllung von Absichten oder Wünschen wie dem Willen zu Leben usw.) bringt. Im Fallbeispiel wäre die Tötung des Attentäters eine moralisch gute Handlung: Es wird ein Leben

genommen, um viele zu schützen, bzw. das zukünftige Glück des Attentäters könnte geringer eingeschätzt werden als die Maximierung des Glücks (Wunsch zu leben) der potentiellen Opfer.

Ein prominenter Vertreter der Folgenethik ist Max Weber. Allerdings sieht Weber im Alltagsleben (auch im Sinne einer praktischen Ethik) die Notwendigkeit, einen Kompromiss bzw. eine Balance zwischen Gesinnungs-/Pflicht- und Folgenethik zu schaffen. Er macht dies insbesondere am Beispiel des Berufspolitikers fest, der zur moralischen Bewertung seiner Handlungen nicht nur deren Folgen, sondern auch seine Überzeugungen und ggf. kantische Maximen berücksichtigen oder einfließen lassen sollte. (ebd.)

Digitale Souveränität

Wie können nun Digitalisierung und Ethik sinnvoll miteinander verbunden werden? Wie ist der aktuelle Stand und welche Ansätze gibt es? Auf der einen Seite ist Digitalisierung sinnvoll und wir kommen, ohne einen Wettbewerbsvorteil zu verlieren, nicht umhin, mit dieser Welle der Digitalisierung zu schwimmen. Auf der anderen Seite möchten wir unsere Freiheit und Selbstbestimmtheit behalten und nicht allzu viele Daten preisgeben, oftmals aus der Angst heraus, Datennehmer würden dieses gewonnene Wissen ausschließlich zu ihrem Vorteil nutzen. Die DSGVO hat das Bewusstsein dafür gestärkt, dass es personenbezogene Daten gibt. Oft wird dieses Gesetz als Initialzündung dafür gesehen, dass sich die breite Masse der Anwender überhaupt Gedanken darüber macht, was mit ihren Daten geschieht. (Stolla, 2020)

Einen sinnvollen Ansatz gibt Wittpahl (2017). Ein Kernbegriff lautet hier „digitale Souveränität“. Diese gibt den Grad der *Selbstbestimmtheit und Kontrolle der Anwender* an. Im besten Fall soll sichergestellt sein, dass die Datenverarbeitung auf ihrem gesamten Weg kontrolliert werden kann. Dies bezieht sich auf die Erhebung, Übertragung, Verarbeitung und Speicherung von Anwenderdaten. Gut wäre es, wenn sichergestellt ist, dass im gesamten

Kommunikationsnetzwerk keine technischen Mittel vorhanden sind, die einen unberechtigten Zugriff oder eine Veränderung der Daten oder sogar ihre Weiterleitung zulassen. Digitale Souveränität ist somit der Grad der Selbstbestimmtheit des Anwenders in Bezug auf seine Daten.

Auswirkungen auf Coaching

Coaches haben ihre Coaching-Tätigkeiten vermehrt in den digitalen Raum verlagert. Vielfach jedoch ohne zu wissen, was mit den Daten passiert, die beispielsweise im Video-Coaching anfallen. Dabei sind die Systeme der Anbieter so schnell und präzise geworden, dass sie problemlos das gesprochene Wort transkribieren können. Man kann hier beispielsweise anführen, dass es Konferenzsysteme gibt, die die Möglichkeit bieten, sich in Echtzeit das zuvor transkribierte Wort in einem Coaching übersetzen zu lassen und als Untertitel einzublenden. Dies mag auf der einen Seite sehr vorteilhaft für die Partizipierenden eines solchen Coachings sein, aber man sollte sich dabei dessen bewusst sein, dass ebendiese Daten eventuell auch von den Anbietern solcher Systeme gespeichert und ausgewertet werden können. Dies geschieht in der gleichen Geschwindigkeit, wie die Echtzeitübersetzung stattfindet.

Aber auch die Speicherung von Gesprächsinhalten in geschriebener Form in Cloudsystemen ist kritisch zu betrachten, und zwar insbesondere dann, wenn die Speicherung auf nichteuropäischen Servern erfolgt und sich damit dem Einflussbereich der DSGVO entzieht. Allein die Speicherung einer niedergeschriebenen Gesprächsnotiz aus einem Coaching auf einem Cloud-Speicher sollte überdacht werden. Die Inhalte dieser sensiblen Dokumente können ausgelesen und dann personenbezogen und in Datenbanken gespeichert werden. Sollten diese Inhalte mit weiteren personenbezogenen Daten anderer Quellen kombiniert werden, entsteht ein immer größerer und detailreicherer Datensatz zu einem Klienten, der dadurch zunehmend „gläsern“ wird. Und das zumeist ohne, dass er sich dessen bewusst ist.

Auf die Ethik übertragen könnte dann ein Zukunftsbild entstehen, welches vor dem Hintergrund der *Folgenethik* für den Klienten eine Relevanz hat. Man denke beispielsweise an gesundheitliche Angaben des Klienten im Coaching, die mit Daten der Krankenkassen kombiniert werden und in Zukunft dazu führen können, dass ein Scoring erstellt wird und der Klient bei einem eventuell angestrebten Krankenkassenwechsel einen Ablehnungsbescheid bekommt, weil er sich als Versicherter aufgrund dieses Scorings für eine Krankenkasse nicht „rechnet“. Damit wäre das Solidaritätsprinzip unserer Gesellschaft dahin. Eine derartige Datennutzung wäre aus folgenethischer Sicht moralisch falsch. Der Coach selbst müsste dabei sein Handeln im Sinne der Nutzung von Software, die dies ermöglichen könnte, prüfen und ablehnen. Der 2016 von der Association for Coaching (AC) und dem European Mentoring & Coaching Council

(EMCC) aufgesetzte Global Code of Ethics (GCoE, 2021) zielt auf die Sicherung von Qualitätsstandards in Coaching, Mentoring und Supervision. Darin heißt es: „Mitglieder werden alle Daten und Aufzeichnungen über die Arbeit mit ihren Klienten, einschließlich digitaler Dateien und Kommunikation, in einer Weise aufbewahren, speichern und entsorgen, die Vertraulichkeit, Sicherheit und Schutz der Privatsphäre gewährleistet [...]“ (ebd., S. 5) Hierdurch wird die Berücksichtigung der Datensicherheit im Online-Coaching in gewisser Weise zum Gegenstand einer *Pflichtenethik*. Aus der Einhaltung einer ethisch begründeten Richtlinie ergibt sich „moralisch richtiges“ Handeln (siehe auch Barczynski & Ebermann, 2022). Ohnehin gibt es bereits mit der Einführung der DSGVO ein Gesetz, dessen Befolgung man im Sinne der Pflichtenethik durchaus als moralisch richtiges Handeln bewerten kann.

Dass Datensicherheit im Online-Coaching nicht „nur“ aus Sicht der Klienten wichtig, sondern ebenfalls für den Coach und sein Geschäft eine nicht unwesentliche Bedeutung hat, lässt die Coaching-Marktanalyse 2021 vermuten. So führt Rauen (2021) aus, dass ein beobachteter Rückgang der Inanspruchnahme von Coaching durch Topmanager mit dem gleichzeitigen, pandemiebedingten Wegfall vieler Face-to-Face-Coachings in Zusammenhang stehen könnte. Das besonders ausgeprägte Vertraulichkeitsbedürfnis dieser Klientengruppe könne Topmanager im Erhebungszeitraum davon abgehalten haben, via Videokonferenz an Coachings teilzunehmen. Demnach gäbe es bereits aus dieser Perspektive die Auffassung, dass ein bewusster und schützender Umgang mit Daten im Sinne der Allgemeinheit – und insbesondere im Sinne der vertrauensvollen Coach-Klient-Beziehung – wäre: Ein solches Handlungsprinzip könnte



Coaches, fit for future!

Was ist die Zukunft im Coaching, Chatbot?

Digitales Coaching – bis 2030 steigt der Anteil der digitalen Software & Apps um 2000 %.*

*Hype Cycle for Human Capital Management Technology, Gartner 2020

Und wie werde ich digital fit?

Mit **CoachIT**, den digitalen Lerninhalten von ICF Germany und **CoachingTech** Vorträgen der **ICF Virtual Education**.

Mit unseren Projekten und Programmen machen wir Coaches IT-fit. Machen Sie mit!



VIRTUAL
EDUCATION

coachfederation.de/events/ve.html

COACHIT



Co-funded by
the European Union

ab 2023

coachit.online

Diese Grafik ist erstellt mit AI
via Dall E mini.



CoachIT ist eine Kooperation mit ICF France, Ireland und Romania.
coachfederation.de • info@coachfederation.de • +49 /160 - 978 595 36

ICF
Germany
Charter Chapter

so zur moralischen Handlungsmaxime werden.

Schwieriger hingegen ist der Blick auf Datensicherheit im Coaching-Kontext aus der Perspektive der *Gesinnungsethik*. Zwar kann man argumentieren, dass im Allgemeinen die Prävention vor schädlichen Handlungen sicherlich Bestandteil einer Gesinnungsethik ist, die aufgrund ihrer Subjektivität und Individualität eher wandelbar und Argumenten zugänglich sein könnte. Doch bringen genau diese Aspekte auch die Notwendigkeit der Argumentation, Verdeutlichung und letztlich Überzeugung mit sich. Hier könnten Schulungen, Workshops usw. eine Hilfe sein.

Die Folgen von Datenunsicherheit könnten dem Klienten Probleme bereiten – außerdem überlässt er dem Coach im Vertrauen seine Daten, erwartet also einen entsprechend vertrauensvollen Umgang. Dieses Vertrauen zu stören, wäre moralisch zumindest fragwürdig (aus allen drei aufgezeigten ethischen Theorien heraus betrachtet). Eine an Max Weber angelehnte *Kombination von Pflichten- und Folgenethik* erscheint bei diesem Thema als guter Weg. Im Sinne einer guten Coach-Klient-Beziehung möchte der Coach seinem Klienten keinen Schaden, auch im Sinne der

Datenweitergabe, zuführen. Und zwar auch aus reinem Eigennutz, schließlich möchte man den Klienten nicht verprellen. Daneben gibt es aber bereits Gesetze und Regeln, die den Coach auch moralisch dazu verpflichten, bewusst und umsichtig mit den Daten seiner Klienten umzugehen.

Fazit

Die schnelle Reaktion der Coaches auf die plötzlich einsetzenden Abstands- und Kontaktregeln ist durchaus aus kurzfristiger Sicht sehr gut nachvollziehbar. Dennoch sollte sich jeder Coach neben der Frage, ob ein persönliches Gespräch nicht wesentlich effektiver ist, die Fragen stellen, in welchen Fällen das Online-Coaching auch auf lange Sicht sinnvoll ist und wie verhindert werden kann, nicht allzu viele auswertbare Daten zu produzieren, denn: Unternehmen können aus dem Verkauf personenbezogener Daten Profit schlagen und durch eine zukünftige Zusammenführung von verschiedenen Quellen (Big Data) am Ende ein Profil über Personen erstellen, das diesem dann zum Nachteil gereichen kann. Es ist zwar legitim, sich, ohne lange nachzudenken, dieser neuen Form des Coachings, besonders im Fall einer Pandemie, zu bedienen. Jedoch kann daraus der Umstand resultieren, dass die

Menschen zunehmend „gläsern“ werden, was auf die Zukunft ausgerichtet durchaus negative Folgen für die entsprechenden Personen haben kann.

Grundsätzlich gibt es keinen „Königsweg“, mit diesem Thema umzugehen. Dennoch obliegt es jedem Anbieter von Onlineformaten, sich auch die Datenschutzrechtliche und ethische Sicht genauestens anzuschauen und abzuwägen. Hier ist der Begriff der digitalen Souveränität ein guter Weg in das Thema. Wegzudenken ist diese digitale Technik schon lange nicht mehr und es wird sehr spannend zu verfolgen sein, wie sich der Anteil der Onlineformate in den nächsten Jahren darstellen wird. Mit diesem Artikel soll zu einer Sensibilisierung für das Thema des Datenschutzes im Online-Coaching beigetragen werden.

Literatur

- » **Barczynski, D. & Ebermann, D. (2022)**. Coaching-Ethik. Werte in der Coaching-Branche. Ein Überblick. *Coaching-Magazin*, 15(1), S. 55–59.
- » **GCoE (2021)**. Global Code of Ethics. Abgerufen am 16.03.2022: <https://bit.ly/3PNNstI>
- » **Göbel, E. (2016)**. *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*. Konstanz: UVK.
- » **Rauen, C. (2021)**. *Coaching-Marktanalyse 2021*. RAUEN Coaching. Abrufbar unter: www.rauen.de/cma
- » **Rauen, C. & Ebermann, D. (2022)**. Entwicklung Richtung Online-Coaching setzt sich fort. Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2022. *RAUEN Coaching-Newsletter* 22(5). Abgerufen am 31.05.2022: <https://bit.ly/3xaNQvf>
- » **Stolla, P. (2020)**. *Digitalisierung und Ethik – In welchem Umfang finden ethische Überlegungen bei Digitalisierungsmaßnahmen im privaten Bereich statt?* (unveröffentlichte Masterthesis), Euro-FH Hamburg.
- » **Wittpahl, V. (2017)**. *Digitalisierung*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Der Autor



Foto: Picturemakers Uwe Reinert

Peter Stolla ist Change-Manager & Business-Coach (M.A., Studium an der Euro-FH Hamburg) sowie zertifizierter SCRUM Master und arbeitet hauptsächlich in der IT im Bereich Business Intelligence. Neben dieser Tätigkeit berät er Organisationen in Digitalisierungsfragen. Er sieht in der maßgeschneiderten Anwendung von Digitalisierungsmaßnahmen ein erhebliches Wachstumspotential für Unternehmen.

www.berater-meerbusch.de

Was ist Coaching? Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Methoden.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Was bewegt einen Wissenschaftler nach 30 Jahren Coaching-Erfahrung in Deutschland, ein solch umfassendes Werk zu diesem Thema vorzulegen? Es ist das Resümee eines langen Forscher- (und Praktiker-)Lebens. Es handelt sich um nichts weniger als ein Grundlagenwerk, was einerseits den Nachteil mit sich bringt, dass vieles schon oft erläutert und dargestellt wurde. Andererseits kann der Lesende aus dem Vollen schöpfen, hier findet er detailliert und trotzdem prägnant und gut strukturiert alles zurzeit Wissenswerte zu Coaching.

Ziel der Veröffentlichung ist es, Brücken zu schlagen zwischen Wissenschaft und Praxis. Beide Bereiche haben sich lange weitgehend unabhängig voneinander entwickelt. Siegfried Greif versteht dies als großes Manko, dem er Abhilfe schaffen will, zumal beide Bereiche Wertvolles füreinander zu bieten haben. Der Auswahl der Inhalte zum Buch wurden zwei Kriterien zugrunde gelegt: die praktische Bedeutung und die wissenschaftliche Fundierung.

Der Autor führt die Leser von der Vielfalt der Coaching-Definitionen und deren Unterschieden zu anderen Beratungs- bzw. Therapiemethoden, über Arten von Coaching zum Thema Richtungen und Konzepte. Von diesen Themen haben Interessierte durchaus bereits wesentliches in anderen Publikationen erfahren. Ergiebig ist die Darstellung der evidenzbasierten Konzepte, hierunter subsummiert Greif auch sein eigenes Coaching-Modell. Das Kapitel Methoden können erfahrene und ausgebildete Coaches problemlos überschlagen. Für Neulinge bietet sich hier die Möglichkeit des Auffrischens und Reflektierens von Ausbildungsinhalten, etwa zu Fragemethoden.

Wirklich lesenswert für Rezipienten aller Erfahrungslevel ist das Kapitel, in dem Greif seine eigene Konzeption des ergebnisorien-

tierten Coachings darstellt. Im weitesten Sinne handelt es sich dabei um eines der vorher behandelten evidenzbasierten Modelle. Eklektizismus sowohl in Konzepten wie auch in der konkreten Coaching-Arbeit lehnt Greif

*„Ein zentrales Konstrukt des Ergebnisorientierten Coachings ist die Förderung ergebnisorientierter Selbstreflexion. Psychologische Theorien und Forschungen zur Selbstaufmerksamkeit sowie zu Selbstkonzepten bilden die Grundlage der Annahmen zur Aktivierung und Förderung der Selbstreflexion.“
(Siegfried Greif, S. 166)*

kategorisch ab, daher zielt er darauf, ein offenes, integratives systemisches Konzept zu gestalten. Offen in dem Sinn, dass neue, wissenschaftlich belegte Bausteine jederzeit ins Konzept integrierbar bleiben, aber alles soll nur dann Eingang finden, wenn nachgewiesene Coaching-Effekte vorliegen. Der Autor unterscheidet verschiedene messbare Ebenen von Erfolg im Coaching: Basisfaktoren (Pro-

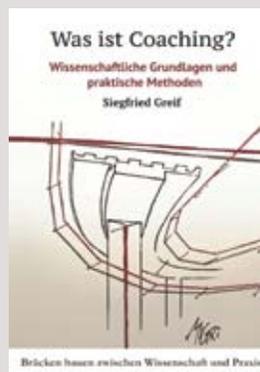
zessführung, Wertschätzung und emotionale Unterstützung), Arbeitsebene und Meta-Ebene (z.B. Umsetzungsbegleitung durch Shadowing). Mit Fallbeispielen und vielen Verweisen gibt Greif einen Überblick zum Stand der wissenschaftlich belegten Erkenntnisse.

Den Abschluss bildet ein Kapitel über Zukunftsentwicklungen des Coaching-Marktes und der Digitalisierung mit einem Plädoyer für ein wissenschaftlich und praktisch fundiertes Coaching.

Fazit: Greif legt ein Grundlagenwerk über Coaching vor, das deutlich auch als Lern- und Reflexionslektüre verstanden sein will. Praktiker und Coaching-Neulinge können gleichermaßen profitieren. Erstere, indem sie das Angebot zur Reflexion ihrer Arbeit wahrnehmen, Letztere, wenn sie das Buch als Impulsgeber für die weitere Professionalisierung verstehen.

Dr. Christine Kaul
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3982334713/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3982334713/cr)



Greif, Siegfried (2021).
Was ist Coaching? Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Methoden.

Hamburg: tredition
ISBN: 978-3-347-46926-6
228 S., 29,50 €

Die Kraft des Fragens. Schlüsselkompetenz für Teams, Coaching und Führung.

Rezension von Torsten Ferge

„Für mich steht da auch die Frage im Raum ...“ und „Wie soll man nun fragen?“ – für Andreas Patrzek und Stefan Scholer steht fest: „Gute Fragen geben die Richtung vor, in die sich ein Gespräch entwickelt.“ (S. 19) Gute Fragen sind offen. Und sie nehmen das Gegenüber in den Blick, stellen den Kontakt her und vertiefen die Verbindung. Hier findet man eine Anleitung zum und ein Lehrbuch fürs Fragen. Und dann sind da noch die doppelseitigen farbigen Abbildungen in Kombination mit einem prägnanten Satz: das weltweisende Ruder, der Helikopter zwischen den Wolkenkratzern im Regen. Diese visuellen Impulse wirken – überaus stark.

Der Betriebswirt und Psychologe Patrzek mit Projekt- und Führungserfahrung in großen Industrieunternehmen hat sich auf Basis humanistischer Psychologie systemisch weitergebildet. Er stellt als Leiter einer Beratungs- und Weiterbildungsfirma das Fragen in den Mittelpunkt seiner Wirkpraxis. Diese richtet sich an Führungskräfte und zielt auf die Verbesserung der Kommunikation von Teams. An seiner Seite steht Scholer als Mitautor. Als Fort- und Ausbildungsleiter für die Stadt München legt er seinen Fokus auf Kommunikation und Fragetechnik.

Auf dem Cover springt den Leser ein großes Fragezeichen an. Das weckt Neugier. Wertig kartoniert und auf nachhaltig gewonnenes Papier gedruckt wirkt das Buch hochwertig und bodenständig zugleich. Für die 29 Kapitel plus Einleitung und Schluss benötigen die Autoren gerade einmal 162 Seiten. Die Bandbreite der Fragethemen ist reichhaltig. Sie beginnt mit offenen und geschlossenen Fragen, widmet dem „Warum?“ ein Kapitel, bietet Fragen zur Erfassung eines Problems und leitet zu Skalierungsfragen an. Stark ist das Kapitel über motivationsauslösende Fragen. Hier bietet das Buch einen Fragenkatalog über die Einfluss-

faktoren, die für Mitarbeitende relevant sind. Damit lässt sich spielend ein Mitarbeitergespräch anreichern. Zugleich wird der Leser gut geführt und noch besser unterhalten. Praxisbezogene Beispieldialoge reißen unbeholfene Sprachmuster an – farblich unaufdringlich

„Fragen dienen, weder im privaten noch im beruflichen Kontext, ausschließlich dazu, Antworten zu erzielen oder Informationen zu erhalten.“

(Andreas Patrzek & Stefan Scholer, S. 141)

abgehoben. Und Bulletpoints markieren Fragelisten. Druck und Satz machen dem Leser den Zugang zu den Informationen so leicht wie möglich. In anderthalb Stunden lässt sich das Buch durchlesen und Special Interests sind später schnell wiederzufinden.

Patrzek und Scholer geben mit ihrem Titel eine kurzweilige, interessante Anleitung hin zu mehr Fragen. Hier folgen sie ihrer Mission, Kontakt und Gespräche anhand von Fragen zu

intensivieren. Sie weisen ebenso auf Fallen hin, wie sie neue Wortweisen anregen. Aber gibt es auch Schattenseiten? Aufgrund der Kürze der Kapitel fehlt die eine oder andere interessante Vertiefung. Für Führungskräfte und Teams kann das Buch ein Wegweiser zu neuen Kommunikationsmustern sein. Für erfahrene Coaches hält der Titel wenig Neues bereit. Aber er bringt Bekanntes auf den Punkt, frischt auf und macht Mut zum Fragen im Coaching.

Fazit: Kurzweilig und prägnant werben die Autoren für mehr Fragen im zwischenmenschlichen Kontakt. Ihr Anliegen bekommt Rückenwind durch eine durchdachte und sorgfältige Gestaltung durch den Verlag. Dem Leser bieten sie gut handhabbare Anregungen für Mitarbeitergespräche und Teamkommunikation.

Torsten Ferge

www.ferge-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407368127/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407368127/cr)



Patrzek, Andreas & Scholer, Stefan (2022).
Die Kraft des Fragens. Schlüsselkompetenz für Teams, Coaching und Führung.

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-407-36812-6
162 S., 24,95 €

Gruppen und Teams professionell beraten und leiten. Handbuch Gruppendynamik für die systemische Praxis.

Rezension von Jan-Christoph Horn

Rosa Budziat und Hubert R. Kuhn möchten mit diesem Lehr- und Praxisbuch die Lücke zwischen Gruppendynamik und systemischer Praxis schließen. Ihr Impuls ist, die Arbeit mit Gruppen als dynamisches Geschehen zu begreifen, systemisches Verstehen als eine hilfreiche Referenz hinzuzuziehen und so die Potentiale einer Gruppe besser zu nutzen.

Sie erschließen zu Beginn ein systemisches Verständnis von Gruppen. Sie lesen dazu verschiedene systemische Ansätze auf ihr Verständnis von Gruppen hin aus. Während die Darstellung komprimierend gut gelingt, ist die zusammengefasste systemische Sicht auf Gruppen zu schlicht gestrickt. Die Darstellung, dass eine Gruppe ein selbstorganisiertes System ist, wird dem systemischen Denken nicht gerecht. In diesem ist eine Gruppe weiter als ein System zu verstehen, dessen Beginn nicht determiniert ist. Systemisches Beobachten beginnt also nicht mit der Feststellung „da ist eine Gruppe“, sondern muss die Determinierung der Gruppe bereits systemisch ausdrücken: Warum ist diese Gruppe und warum ist sie nicht?

Nach einem gelungenen Durchgang durch gruppensystemische Hintergründe und Konzepte verdichtet sich der Eindruck, dass der Einsatz systemischer Konzepte lediglich dazu dient, komplexe Ganzheiten zugänglich(er) zu machen. So beinhaltet das vom Autoren-duo entwickelte Modell der Gruppendynamik keine Reflexionen auf die Systemfunktionen seiner Bestandteile, sondern stellt die Komplexität der Dynamik in Gruppen als Mehrebenenmodell dar. Als ein solches macht es seine Sache aber gut, weil es relevante Kontexte von Gruppen, intradynamische Prozesse und prozessuale Schritte einer Gruppe zugänglich in eine Ganzheit stellt. Das ist für die Arbeit mit Gruppen eine gewinnbringende Perspektive, die auch eine emanzipatorische und politische

Qualität enthält. Die ausführlichen Darstellungen dieses Modells sind zugänglich, konkret

„Wir wollen erreichen, dass sich Gruppenmitglieder, Leiter und Beraterinnen souveräner und angstfreier in komplexen Systemen wie Gruppen und Teams bewegen.“

(Rosa Budziat & Hubert R. Kuhn, S. 313)

und praxisnah, sodass das Buch als Einführung in die Gruppendynamik durchaus einen Platz neben „Wie die Gruppe laufen lernt“ (Barbara Langmaack & Michael Braune-Krickau) und „Dynamik in Gruppen“ (Eberhard Stahl) verdient.

Konzeptionell interessant ist der Abschnitt über die Steuerung von Gruppen. Hier wird dem kybernetischen Denken Tribut gezollt, indem die Möglichkeit instruktionistischer Leitung verneint wird. Es gibt lediglich die Möglichkeit zur Intervention in Selbstorgani-

sation. Verschiedene Interventionsrollen (u.a. Berater, Trainer, Teamleitung) im Kommunikationssystem werden anschaulich reflektiert. So entstehen Role Models, an denen man sich im eigenen Tun orientieren kann.

Das abschließende Methodenkapitel wird sympathisch als „facilitating structures“ eingeleitet. Es bietet zwar keinen originellen, aber dafür einen tiefen Pool – gerade für Menschen, die sich noch orientieren müssen. Zeitgemäß werden im digitalen (Gruppen-)Raum durchführbare Methoden eigens markiert. Für den angezielten „Lückenschlag“ wären Hypothesen über Wirkungen der Methoden im Gruppenkräftefeld interessant gewesen. Gegenüber einem umfangreichen Literaturverzeichnis fallen Glossar und Stichwortverzeichnis hinsichtlich der Fülle des Buches unterkomplex aus.

Fazit: Eine gelungene Einführung in die dynamische Arbeit mit Gruppen. Weniger systemisch, als der Titel erwarten lässt – die Stärke liegt in einer gelungenen Systematik.

Jan-Christoph Horn
www.jc-horn.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3525407769/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525407769/cr)



Budziat, Rosa & Kuhn, Hubert R. (2021).
Gruppen und Teams professionell beraten und leiten. Handbuch Gruppendynamik für die systemische Praxis.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
ISBN: 978-3-525-40776-9
344 S., 35,00 €



RAUEN
AKADEMIE

Infoabend
04.10.2022
unverbindlich
via Zoom

© shutterstock: dotshock

Die RAUEN Coaching-Ausbildung Ihr Weg zum professionellen Coach

Lernen Sie uns kennen:
unverbindlicher und kostenfreier Infoabend
online via Zoom am 04.10.2022, 18:15 Uhr
weitere Termine: rauen.de/ca

Die Coaching-Ausbildung kann in
Osnabrück oder Berlin absolviert werden



www.rauen.de/ca | ca@rauen.de | 0541 98256-773

Christopher Rauen GmbH | Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück

Coaching - Ausbildung Start im September



Online-Weiterbildung zum
Business-Coach und zum Health-Coach
inklusive Online-Coach
anerkannt durch



Schnuppern Sie rein!

- 14.09. Technische Einweisung und Kompetenzentwicklung
- 23./30.09. Coaching-Konzept

Wir beraten Sie gerne
www.karlsruher-institut.de

artop

INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der
artop-Akademie:

Erkenntniskreis
Systemtheorie

► Start: 23.09.2022

Ausbildung
Karrierecoaching

► Start: 27.10.2022

Ausbildung
Train the Trainer

► Start: 17.11.2022

Masterstudiengang
Beratung und
Beratungswissenschaft

► Nächster Start:

Wintersemester 2022/23



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

artop - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin

☎ 030 44 012 99-60

✉ akademie@artop.de



Starten Sie Ihre Karriere
als Begleitperson
und fördern Sie Gesundheit
und Widerstandskraft.

Ihre Nummer 1 für Weiterbildungen zum
Coach, betriebl. MentorIn,
SupervisorIn & ResilienztrainerIn.

Betriebl. Mentor/in
mit eidg. Fachausweis



Ausbildungsorte:
Basel, Bern, Luzern,
Olten und Zürich

coachingzentrum
Beratungsausbildung mit Wirkung

CZO Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | CH-4600 Olten
www.coachingzentrum.ch

Trigon
Entwicklungsberatung

Trigon
Zertifizierter
COACH

Trigon
Zertifikatslehrgang
Coaching
in Wien, Köln &
Salzburg

**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

 Zertifiziert von der International Organization for Business Coaching (IOBC)
 Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)
 Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)
 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 – www.trigon.at

INSTITUT **pop**

Wir bringen Coaching und Psychoanalyse zusammen

Weiterbildung zum Coach

 **DBVC**
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching Verband

Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung

Fortbildung für zertifizierte Coaches

 **IOBC** International Organization for Business Coaching

The advanced education programme is IOBC certified

POP Consulting

POP | Institut Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement Düsseldorf e.V.
Hansaallee 201, 40549 Düsseldorf
info@pop-psa.de, www.pop-psa.de

CuBe

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

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

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

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

Start ab 16. März 2023

 **noesis**

 **DBVC**
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching Verband

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

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.

 **management forum wiesbaden**
wolfgang.schmidt



Coachingausbildung 2022
Gruppe 47 Start am 29. September

Weiterbildungen für qualifizierte Coaches 2022

Weiterbildung zum Agilen Coach
- Start für Nicht-Coaches 29. Sept.
- Start für Coaches Februar / März 2023

Ausbildung zum Teamcoach
- Start am 02./03. November

Virtuelles Coaching am 14. Dezember

Aus- und Weiterbildung zum Thema Coaching

 **DBVC**
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching-Verband

Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung.

 **IOBC**

This training program is IOBC certified.



management forum wiesbaden
vogelsangstraße 18
D-65207 wiesbaden

telefon: +49 (611) 5 44 05 36
email: info@mafowi.de
internet: www.mafowi.de

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz

MAS Coaching FHNW
Master of Advanced Studies

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 zum professionellen Profil für Coaching und Supervision

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

Der Abschluss ist vom Schweizerischen Berufsverband BSO für Coaching und Supervision anerkannt. Roter Faden ist das Europäische Kompetenzprofil (ECVision). Informieren Sie sich jetzt über die Anrechnung Ihrer Ausbildung für einen Quereinstieg.

www.coaching-studies.ch

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Systemische Fragetechniken trainieren Jungschmid, Anne-Sophie Anne-Sophie Jungschmid, 14,99 €</p>
2	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 69,95 €</p>	 <p>Basiswissen Systemisches Coaching Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €</p>
3	 <p>101 Impulskarten zur Entwicklung der Organisationskultur Gebhardt, Andreas managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Lösungsorientiertes Team-Coaching Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p>
4	 <p>Coach Me! Your Personal Board of Directors Underhill, Brian; Passmore, Jonathan & Goldsmith, Marshall (Hrsg.) Wiley, 30,28 €</p>	 <p>Systemische Beratung & Systemisches Coaching Berghoff, Malte Books-World, 14,95 €</p>
5	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 68,00 €</p>
6	 <p>50 Coachingkarten Online-Coaching Sawatzki, Dennis; Hoffmann, Andreas; Lambeck, Benjamin & Mundelsee, Lukas Beltz, 49,95 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
8	 <p>Krisen bearbeiten – in Krisen coachen Hartmann, Martin Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Lösungsorientiertes Coaching: Kurzzeit-Coaching für die Praxis Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p>
9	 <p>Die Kraft des Fragens Patzek, Andreas & Scholer, Stefan Beltz, 24,95 €</p>	 <p>Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung Szabó, Peter & Berg, Insoo K. Borgmann Media, 29,80 €</p>
10	 <p>Was ist Coaching? Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Methoden Greif, Siegfried tredition, 29,50 €</p>	 <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>

Selbstbewusstes Auftreten



T O M A S C H O F A

22

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Osnabrück
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
USt-IdNr.: DE232403504

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

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt. www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Mari Dein | S. 9 © Smo Studio
S. 4, 21 © Dmitrydesign | S. 4, 27 © sutadimages | S. 30 © phloxii
S. 5, 32 © metanorworks | S. 5, 37 © SFIO CRACHO
S. 42 © Romolo Tavani | S. 46 © HappyTime19 | S. 5, 50 © pathdoc
S. 52 © fizkes | S. 5, 54 © greenbutterfly
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrasch.de | www.frommrasch.de

Hinweise:

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Im Rahmen der Coaching-Marktanalyse 2022 haben wir festgestellt, dass Konfliktmanagement innerhalb des Spektrums der Coaching-Themen gegenüber dem Vorjahr deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Von 2020 auf 2021 kam es zu keinen größeren Verschiebungen im Themenspektrum. Ein verzögerter Effekt der Pandemie?

RAUEN: Es gibt gute Gründe, die dafür sprechen würden. Die Reduktion eines persönlichen Austauschs durch die Arbeit im Homeoffice und insbesondere Führung von Mitarbeitern via Videokonferenz hat die Kommunikation nicht einfacher gemacht. Das kann zu Störgefühlen führen, die in Konflikten münden. Und somit nimmt die Thematik dann auch im Coaching zu.

EBERMANN: Das würde bedeuten, dass die Themen Konflikt-Coaching und Remote-Führung hier eng verbunden sind. Denkbar ist auch, dass bereits schwelende Konflikte unter den Eindrücken der ersten Phase der Pandemie unbearbeitet blieben und nun umso stärker aufgebrochen sind.

RAUEN: Ja, oftmals dauert es seine Zeit, bis Konflikte offenkundig werden – und dann dauert es nochmal, bis man sie auch professionell

bearbeiten möchte. Nimmt man das zusammen mit den Extra-Aufgaben, die die Digitalisierung sowieso mit sich gebracht hat, ist eine zeitliche Verzögerung ziemlich naheliegend.

EBERMANN: Leider werden die Zeiten nicht weniger krisenbehaftet. Mit dem Krieg in der Ukraine und der damit verbundenen Energiekrise trifft das Gegenteil zu. Auch die Pandemie ist nicht vorbei. Sollten sich Coaches darauf einstellen, dass entsprechende Themen noch häufiger gefragt sein werden?

RAUEN: Zumindest sollten sich die Coaches darauf einstellen, dass die „Großwetterlage“ anspruchsvoll bleibt – was auch auf die Kunden von Coaches Auswirkungen hat, die dann eben auch zu Krisen und Konflikten führen.

EBERMANN: Es kann also nicht schaden, als Coach auch „Regenschirme und Windbreaker“ im Angebot zu haben, um sie den Kunden im Bedarfsfall reichen zu können.

RAUEN: Ja, denn unter dynamischen Rahmenbedingungen können auch Konflikte schneller eskalieren. Und die meisten Menschen sehnen sich nach etwas mehr Normalität.

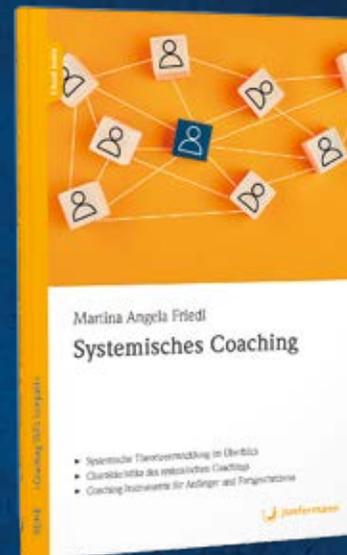
Neue Coaching-Bücher bei Junfermann

Martina Angela Friedl
Systemisches Coaching

Was macht systemisches Coaching im Detail aus? Und vor allem, wie kann man es erlernen und anwenden? Dieses Buch hilft Ihnen, den systemischen Ansatz in Theorie und Praxis zu verstehen und entsprechende Coachingtechniken anzuwenden. Es umfasst:

- einen detaillierten Überblick über die Theorieentwicklung im systemischen Feld in Abgrenzung zu anderen Theorien,
- eine Beschreibung der Charakteristika des systemischen Coachings wie Haltungen und Coaching-Formate,
- eine ausführliche Zusammenstellung von Coaching-Instrumenten für Anfänger und Fortgeschrittene,
- konkrete Anleitungen zum Einüben der einzelnen Coaching-Instrumente sowie
- Ideen, wie systemisches Coaching im Führungsalltag hilfreich sein kann.

160 Seiten, kartoniert, E-Book inside • € (D) 18,00 • ISBN 978-3-7495-0353-7 • Auch als E-Book erhältlich



Karin Kiesele
Überraschend anders fragen

Ob Coaching-Sitzung, Mitarbeitergespräch oder Interview: Wer davon lebt, beruflich die richtigen Fragen zu stellen, wer Dinge herausfinden und sich verständlich machen möchte, der fragt – und führt! Menschen, in deren Beruf Kommunikation zentral ist und die viele Fragen stellen (müssen), unterstützt dieses Buch darin, die richtigen Fragen richtig zu stellen. Impulse, Übungen und Schritt-für-Schritt-Anleitungen führen direkt in die Praxis und bieten einen hohen Mehrwert, u. a. zu folgenden Themen:

- Mit Fragen Ziele erreichen
- Vom Wesen der Fragen
- Fragen und ihre Wirkung
- Fragetypen

176 Seiten, kartoniert, E-Book inside • € (D) 28,00 • ISBN 978-3-7495-0357-5 • Auch als E-Book erhältlich

Isa Schlott
Coaching im Grenzbereich

Noch Unsicherheit oder schon Angst? Stress oder Burn-out? Perfektionismus oder Zwang? Die Grenzen zwischen Coaching und Therapie sind fließend und selbst für Profis nicht immer leicht zu ziehen. Um als Coach zu entscheiden, ab wann doch Psychotherapie angezeigt ist, muss man wissen, wo die rechtlichen und fachlichen Grenzen liegen. Zugleich braucht man wirksame therapeutische Tools, um Klient:innen verantwortungsvoll auch in schwierigen Situationen unterstützen zu können. Allen Coaches liefert Isa Schlott in diesem Profiratgeber praxiserprobte Werkzeuge.

Sie lernen zu erkennen, wann die Grenze erreicht ist, ab der eine Behandlung durch medizinisch-therapeutische Profis zwingend ist, und erfahren, welche Tools auch im Grenzbereich zwischen Coaching und Therapie gute Erfolge bringen.

240 Seiten, kartoniert, E-Book inside • € (D) 28,00 • ISBN 978-3-7495-0350-6 • Auch als E-Book erhältlich



DBVC COACHING KONGRESS 2022

LOCATION
*Cafe Moskau,
Berlin.*



NEXT LEVEL of CULTURE and TRANSFORMATION

2

TAGE INPUT IN BERLIN
IM CAFE MOSKAU

7

RENOMMIERTE
KEYNOTESPEAKER

20

INTERAKTIVE
EXPERTEN-WORKSHOPS

∞

VIELE GELEGENHEITEN ZUM
AUSTAUSCH & NETWORKING

GET ALL THE INFO

KEYNOTES, WORKSHOPS & TICKETS
www.coaching-kongress.de

»NEW NORMAL« FÜR LEADERSHIP + TEAMS, WANDEL WELTWEIT IN ORGANISATIONEN, UMRÜCHE ALS KERNTHEMEN – REAL + DIGITAL. GEMEINSAM ERLEBEN MIT COACHING EXPERT*INNEN – KNOW-HOW, BEGEGNUNGEN, UP-TO-DATE, COMMUNITY, MITEINANDER, NETZWERK. 11.+12. NOVEMBER 2022, BERLIN ODER PER LIVE-STREAM. WELCOME.

www.coaching-kongress.de

Eine Veranstaltung des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC).