

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Spotlight
Coaching digital | S 33

Das Tetralemma
Ein Tool für die Entscheidungsfindung | S 38

Pro & Kontra
Feldkompetenz im Coaching? | S 42

Unterstützung geben, aber nicht einengen – die persönliche Entwicklung vorantreiben

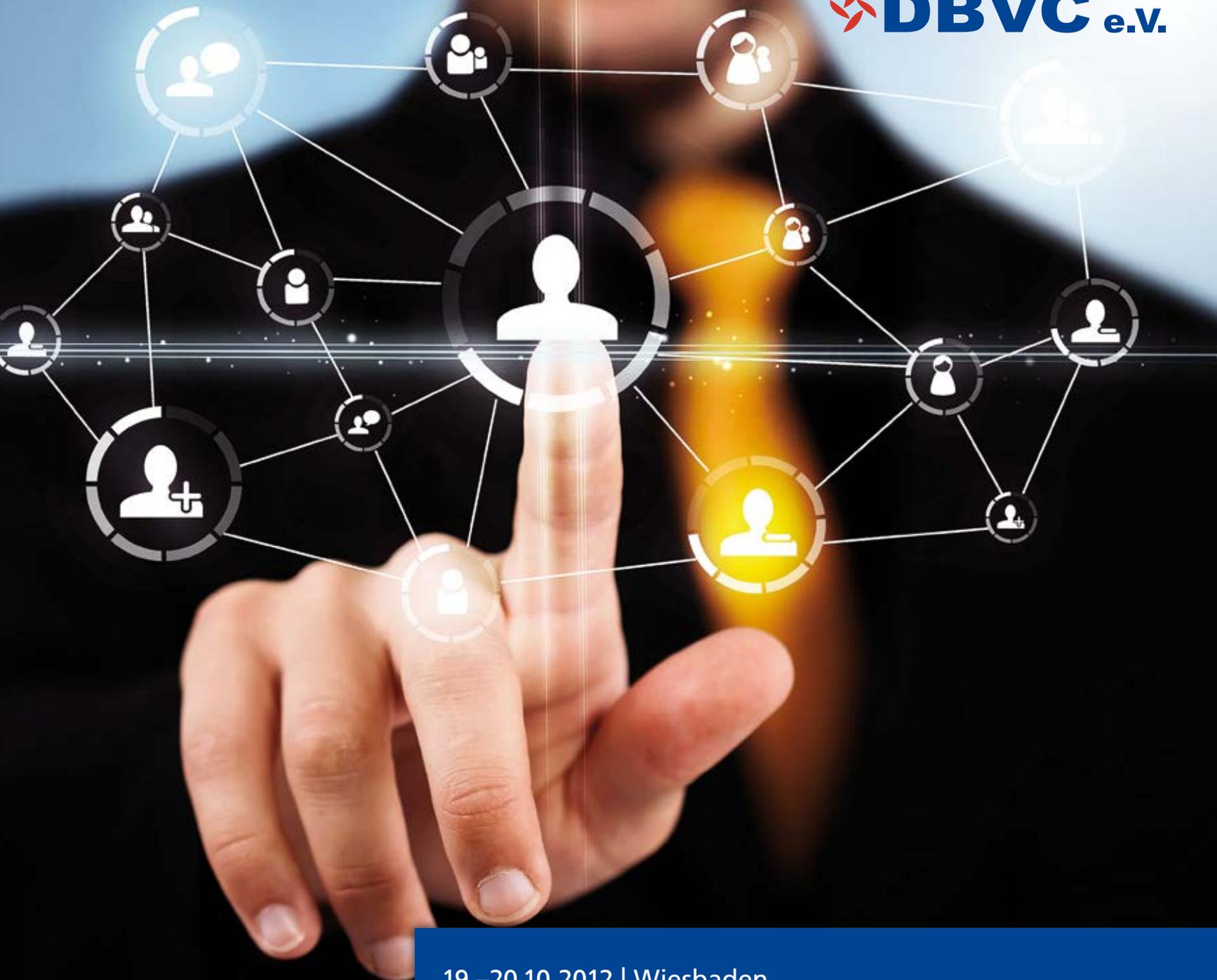
Prof. Dr. Eckard König im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2012

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



19.–20.10.2012 | Wiesbaden

DBVC Coaching-Kongress 2012

Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) veranstaltet vom 19.–20.10.2012 den Coaching-Kongress 2012 in Wiesbaden. Unter dem Motto: „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ werden ausgewiesene und bekannte Experten der Branche wie Ulrich Dehner, Klaus Eidenschink, Eberhard Hauser, Christopher Rauen, Dr. Bernd Schmid, Dr. Gunther Schmidt, Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Werner Vogelauer u.v.m. in Vorträgen, Diskussionen, Live-Demonstrationen und Workshops praktische und konzeptionelle Einblicke in das Thema Coaching gewähren.

www.dbvc.de/kongress

Editorial

Foto: Schafigans D.G.Ph



Vater und Tochter in der Küche beim Kochen: „Sag mal, Papa, das hab' ich dich noch gar nicht gefragt: Wie kommst du denn mit dem iPad zurecht, das wir dir zum Geburtstag geschenkt haben?“ „Gut“, antwortet er und hackt die Frühlingszwiebeln auf seinem Schneidebrettchen. „Und mit den ganzen Apps kommst du klar?“, fragt sie am Kochtopf. „Was denn für Apps?“, fragt er zurück, schiebt sie zur Seite und kratzt das Gemüse mit dem Messer vom Brett in den Topf. Doch als das Apple-Logo am Schneidebrettchen ins Gesichtsfeld kommt, fällt ihr der Kinnladen herunter. Er ist schon auf dem Weg zum Waschbecken, hält das iPad unter fließendes Wasser und steckt es dann kurzerhand in die Spülmaschine ...

Was habe ich über diesen Sketch von Martina Hill (Knallerfrauen auf SAT.1) herzlich gelacht! Die meisten Coaches arbeiten noch weitgehend „Old School“, schreiben Stephan Holtmeier und Dr. Inga Mertin im überaus anregenden Beitrag „Coaching digital“ in dieser Ausgabe. Lassen Sie sich von neuen Möglichkeiten anregen!

Anregend finde ich auch den Beitrag vom Autorenteam um Dr. Karin von Schumann zum Thema „Evaluation im Coaching“. Diejenigen Coaches, die ihre Arbeit evaluieren, so hat ja die Coaching-Umfrage Deutschland (BCO & DBVC, 2010) gezeigt, realisieren oft ein höheres Honorar. Mir scheint, so schwer ist es gar nicht – jenseits von fürs Erste beruhigenden Coach-Zertifizierungen – die Qualitätslatte höher zu legen. Wenn das Schule macht ... müssen sich aber einige bald „wärmer anziehen“.

Apropos Herbst: Sehen wir uns im Oktober in Wiesbaden auf dem DBVC Coaching-Kongress? Nach 2003, 2005 und 2008 trifft sich hier was Rang und Namen hat in der Coaching-Szene. Die Wartezeit bis dahin dürfte Ihnen nicht lang werden: In dieser Magazinausgabe finden Sie noch weitere, äußerst anregende Beiträge, die ich jetzt nicht alle einzeln würdigen konnte.

Wir freuen uns über Ihre Kommentare, Anregungen und Kritik zum Coaching-Magazin: Senden Sie uns Ihre Meinung oder gerne auch einen Leserbrief an redaktion@coaching-magazin.de.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Thomas Webers". The signature is fluid and cursive.

Thomas Webers
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Neuer Master mit Coaching-Modul | S 6

Führungswechsel-Coaching bei Schulleitern | S 6

Teilnehmer für die weltweit größte Coaching-Studie gesucht | S 6

Coaching meets Research 2012 | S 7

Coaching bei der Bundeswehr | S 8

Coaching in „reinen Dienstleistungsunternehmen“ | S 8

Umfrage: Coaching am beliebtesten | S 9

– Verbandslandschaft –

Deutscher Coaching-Preis 2012 | S 10

DBVC Coaching-Kongress 2012 | S 10

dvct: Trainer & Coach Award 2012 | S 10

Kongress und Mitgliederversammlung des BDVT | S 11

ACC: „Coaching international & interkulturell“ | S 11

DGCo-Mitgliederversammlung | S 11

– Portrait –

Prof. Dr. Eckard König | S 12

– Konzeption –

Selbst-Coaching – eine Alternative? | S 18

– Praxis –

Das Ende der Zweisamkeit im Business-Coaching:
Über den Mehrwert systematischer Evaluation | S 22

„Meuterei“ im Führungsteam. Systemische Krisenintervention
in einem trilateralen Coaching-Prozess | S 28

– Spotlight –

Coaching digital – Tablet-Tools für technikaffine Coaches | S 33

– Coaching-Tool –

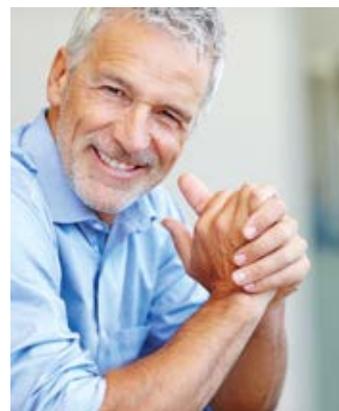
Das Tetralemma – ein Tool für die Entscheidungsfindung | S 38



– Portrait –

Prof. Dr. Eckard König

Unterstützung geben, aber nicht einengen –
die persönliche Entwicklung vorantreiben. | S 12



– Konzeption –
**Selbst-Coaching
– eine Alternative?**

Derzeit wird der Büchermarkt
reichlich bedient mit
Veröffentlichungen zum
Selbst-Coaching. Ein Erfolg
versprechender Ansatz? | S 18

– Praxis –
**Über den
Mehrwert
systematischer
Evaluation**

| S 22



– Praxis –
**Systemische
Krisenintervention
in einem trilateralen
Coaching-Prozess**

| S 28





– Wissenschaft –

**Wenn's turbulent wird – Forschungsprojekt zu
Coaching bei Veränderungen in Organisationen**

Veränderungsprojekte in Organisationen sind heute an der Tagesordnung, doch sie funktionieren nur, wenn alle Betroffenen davon überzeugt sind, dass sich etwas ändern muss. | S 44



– Philosophie/Ethik –

**Da ist mehr drin!
Fünf konstruktive
Perspektiven auf
die Zukunft**

Wenn wir mit Zukunft schlicht die vor uns liegende, weil noch nicht erlebte Zeit meinen, scheint die Definition der Zukunft einfach und jede weitere Nachfrage überflüssig. | S 53

– Pro + Kontra –

Feldkompetenz im Coaching? ...

... Die entscheidende Eintrittskarte! | S 42

... Dumme Bauern, dicke Kartoffeln

– wider die Kompetenz im Feld | S 43

– Wissenschaft –

Wenn's turbulent wird – Forschungsprojekt

zu Coaching bei Veränderungen in Organisationen | S 44

– Forschung international –

Der Einfluss des direkten Vorgesetzten

auf das Coaching: Unterstützung oder Hindernis? | S 50

– Philosophie/Ethik –

Da ist mehr drin! Fünf konstruktive

Perspektiven auf die Zukunft | S 53

– Rezensionen –

Systemische Beratung jenseits von Tools und Methoden | S 58

Logbuch Coaching | S 59

Die 500 besten Coaching-Fragen | S 60

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Querdenker | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

Neuer Master mit Coaching-Modul

Die private Hochschule International School of Management (ISM) bietet ab dem Wintersemester 2012/13 erstmals den Master-Studiengang „Psychology & Management“ am Campus Dortmund an.

Der dreisemestrige Studiengang vermittelt praxisbezogenes psychologisches Wissen im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang und bildet Führungskräfte für die Hauptberufsfelder der Wirtschaftspsychologie (Marketing, Consulting und Personal) aus. Auf dem Lehrplan stehen neben Medien-, Finanz-, Entwicklungs- und Umweltpsychologie auch Methoden der Markt- und Meinungsforschung sowie angewandte Psychologie im Betrieb.

Im zweiten Semester spezialisieren sich die Studenten auf zwei der drei großen Berufsfelder für Wirtschaftspsychologen. Zur Wahl stehen die Module:

- » „Psychology of Marketing“
- » „Psychology of Consulting & Coaching“ sowie
- » „Psychology of Human Resources and Health Management“.

Je nach gewähltem Modul beschäftigen sich die Studenten mit Marketing-Strategien, Beratungs- und Coaching-Projekten für Unternehmen oder der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Lehrveranstaltungen finden in deutscher und englischer Sprache statt.

Im dritten Semester wechseln die Studenten an eine ausländische Partneruniversität; im vierten Semester besteht die Möglichkeit, eine „Master-Thesis im Beruf“ zu verfassen. Zulassungsvoraussetzung für das Master-Programm (120 ECTS) ist ein erfolgreich abgeschlossenes Studium der Psychologie oder Wirtschaftspsychologie, Sozial- oder Wirtschaftswissenschaft. Außerdem müssen alle Studienbewerber das Aufnahmeverfahren an der ISM erfolgreich bestehen. (tw)

www.ism.de/de/psychologie-und-management-master.php

Führungswechsel-Coaching bei Schulleitern

Im März hatte die inzwischen zurückgetretene hessische Kultusministerin Dorothea Henzler ein Coaching-Programm beworben, das für Schulleiter im Führungswechsel zur Verfügung steht (FWC).

So kann jeder neue Schulleiter ein Angebot des Kultusministeriums für die Übernahme von fünf Coaching Sitzungen à 1,5 Stunden per Gutschein wahrnehmen. Es wurde eine Liste von Coaches erstellt, die empfehlenden Charakter enthält, jedoch nicht bindend ist. Die Wahl eines Coachs, der nicht auf dieser Liste aufgeführt ist, ist möglich. Er muss jedoch die Qualitätskriterien der Führungsakademie des hessischen Kultusministeriums erfüllen, welche an die Coaches im Pool gestellt wurden. Die Schulleiter haben außerdem die Möglichkeit, weitere Maßnahmen aus einem eigenen Fortbildungsbudget für den Schulleiter zu finanzieren oder unter Umständen eine Verlängerung zu beantragen.

Thematische Vorgaben seitens des Kultusministeriums bestehen nicht, im Führungswechsel-Coaching geht es alleine um die Entwicklung und individuelle Situation des Schulleiters und seine Bedarfslage ist abhängig von der jeweiligen neuen Führungsaufgabe begründet. Denn die neue Schulleiterin beziehungsweise der Schulleiter muss grundlegende Führungs- und Managementaufgaben genauso wahrnehmen wie Repräsentationsaufgaben oder auch die Bewältigung von Konflikten. „Das Coaching-Programm dient dazu, den Rollenwechsel von der Lehrkraft zur schulischen Führungskraft zu bewältigen. Dabei sind die Inhalte stark auf die individuelle Situation und Bedarfslage im Zusammenhang mit der Übernahme der Führungsaufgabe ausgelegt“, so die Ministerin.

Das Angebot existiert bereits seit 2007 und etwa 300 Schulleiter haben seitdem an dem Programm teilgenommen. In den vergangenen drei Haushaltsjahren wurden dafür rund 100.000 Euro pro Jahr investiert. Evaluiert wurde das Programm bisher in Einzelgesprä-

chen mit den jeweiligen Teilnehmern des Programms und Workshops mit den empfohlenen Coaches. Zusätzlich dazu wurde der Erfolg des Programms im jährlich stattfindenden Erfahrungsaustausch neu ernannter Schulleiter thematisiert und ausgewertet. Bisher stuft das Kultusministerium die Rückmeldungen als durchgängig positiv ein. (ft)

www.kultusministerium.hessen.de

Teilnehmer für die weltweit größte Coaching-Studie gesucht

Eine Studie unter der Leitung von Professor Dr. Erik de Haan vom Ashridge Centre for Coaching in Kooperation mit der Ashridge Business School (UK), der Vrije Universiteit Amsterdam (NL) und der University of Sydney (AUS) mit bereits mehr als 1.600 Teilnehmern ist dabei, die größte quantitative Studie zum Thema Coaching-Outcomes aller Zeiten zu werden.

In den letzten Jahren konnte die Fachwelt eine wachsende Anzahl von Studien, die sich mit dem Thema „Wie wirkt Coaching?“ auseinandersetzen, verzeichnen. Leider sind etliche Studien nicht von der qualitativen Güte, um die Frage nach Wirkfaktoren und messbaren Erfolgen im Coaching umfassend zu beantworten. Vor dem Hintergrund einer stark wachsenden Zahl von Coaching-Anbietern und hohen Stundensätzen wird der Mangel an verlässlichen Daten immer offener.

Die Forschungsk Kooperation zwischen dem Ashridge Center for Coaching (Ashridge Business School), dem Department of Management and Organisation (VU Amsterdam) und der Coaching Psychology Unit (University of Sydney) will diesen Mangel mit einer quantitativen Studie bisher nicht da gewesener Größe beheben. Zum jetzigen Zeitpunkt haben bereits mehr als 1.050 Klienten und 550 Coaches teilgenommen. Weitere Teilnehmer sind eingeladen, sich bis zum Jahresende 2012 zu beteiligen.

Das Projekt verfolgt auch einen neuen Ansatz. Anstatt die Frage zu stellen „Wirkt Coaching?“, wird bereits – basierend auf einer Vielzahl von Studien aus Beratung und Psychotherapie – davon ausgegangen, dass Coaching wirkt. Die Forschungsfrage lautet daher: „Warum wirkt Coaching? Und wie wirkt es?“ Mit einer innovativen Methodik werden alle Schlüsselpersonen im Coaching-Prozess (Coach, Klient und Sponsoren) angesprochen und einbezogen, indem sie kurze spezielle Online-Fragebögen ausfüllen. Die Daten dieser Fragebögen werden hoffentlich neue Einblicke in die Coaching-Beziehung aus drei verschiedenen Perspektiven bieten (s. Abb.).

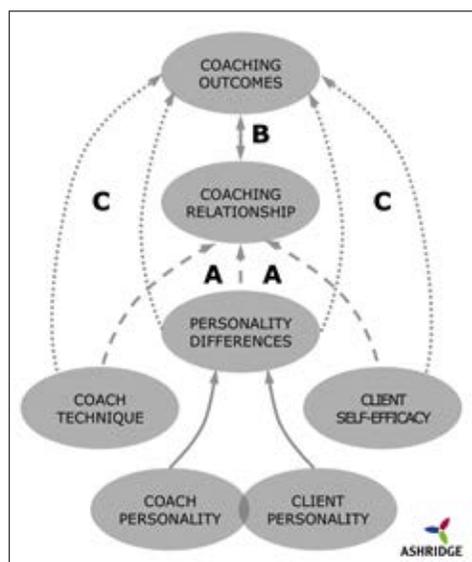


Abb.: Forschungsdesign

Um an der Studie teilzunehmen, sendet der Coach seinem Klienten eine Nachricht mit einem Link zum Fragebogen. Entscheidet sich der Klient zur Teilnahme und füllt den Fragebogen aus, wird daraufhin ein Fragebogen an den Coach gesandt, der diesen dann ebenfalls ausfüllt. Auch der Sponsor – sollte es einen solchen im Unternehmen oder Organisation geben – bekommt eine Nachricht mit der Bitte um Teilnahme. Die Daten aller Teilnehmer bleiben weitgehend anonym. Der Coach bekommt als kleinen Benefit nach einer gewissen Teilnehmerzahl eine persönliche Auswertung seiner Coaching-Stärken.

Die Fragebögen konzentrieren sich auf Persönlichkeitsunterschiede von Coach und Klient, die Selbstwirksamkeitserwartung und weite-

re Konstrukte, die bei der Identifikation der wirksamen Bestandteile von Coaching helfen können. Die Forscher glauben, dass diese groß angelegte Studie das Potenzial hat, Antworten auf die wichtigsten Fragen der Coaching-Beziehung zu geben und der Coaching-Profession eine stärkere, fundierte, wissenschaftliche Basis zu geben.

Der Coach sendet seinem Klienten den Link www.ashridge.org.uk/client und startet damit den weiteren Prozess. Die Forscher danken für die Teilnahme und freuen sich auf die Ergebnisse der bereits jetzt größten quantitativen Studie zum Thema Executive-Coaching. (Erik de Haan & Frank Taeger)

www.ashridge.org.uk/client

www.ashridge.org.uk/centreforcoaching

Coaching meets Research 2012

Der 2. Internationale Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum im Juni in Basel hatte Praxisfelder im Fokus.

Etwa 220 Teilnehmer besuchten die zweite Auflage des Kongresses „Coaching meets Research“ Anfang Juni, doppelt so viele wie im Jahr 2010. Die Veranstalter von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten waren zufrieden und mussten wegen des Andrangs nach Basel ausweichen.

Das Kongressmotto „Praxisfelder“ lenkte den Blick auf die Diversität an Themen und Anwendungsformen des Coachings, was in etlichen Keynotes aufgegriffen wurde. Professor Dr. Harald Geißler (D) gab mittels eines Portfolio-Ansatzes einen Überblick über die Erschließung neuer Praxisfelder. Wir sind demnach inzwischen in der vierten Phase angekommen: Coaching löst sich zunehmend vom klassischen 1:1-Setting und wird immer häufiger in einer hybriden Lernarchitektur (Methodenmix oder neudeutsch: Blended Coaching) realisiert, internetbasierte Selbst-Coaching-Programme etablieren sich. Aber es

geraten auch immer mehr Spezialanwendungen in den Fokus. Dr. Regina Jankowitsch (A) eröffnete ihren Zuhörern in einem brillanten Vortrag die Besonderheiten des Coachings von Politikern. Margaret Moore von der Harvard Medical School (USA) führte ins boomende Thema des Gesundheits-Coachings ein. Und Dr. Alison Carter (UK) zeigte, welche große Spannweite an Coaching-Studien existiert und dass oft immer noch unklar bleibt, was Coaching genau ist oder wie es sich von anderen Beratungsansätzen unterscheidet. Ihr Fazit: Die Forschungslage ist unbefriedigend.

Diesen Eindruck bestärkte auch die Podiumsdiskussion am späten Nachmittag des ersten Kongresstags. Es diskutierten Unternehmens- und Hochschulvertreter über den Stand der Etablierung von Coaching in Unternehmen und die Rolle der Wissenschaft. Dabei zeigt sich große Übereinstimmung unter den Unternehmen bei der Implementierung von Coaching-Programmen. Externe als auch interne Coaching-Pools und deren „Bewirtschaftung“ mit gestuften Verfahren der Coach-Auswahl sind in den Großunternehmen längst State of the Art. Die Verbandsmitgliedschaft oder gar eine Verbandszertifizierung eines Coachs ist hierbei ein, zumeist aber auch lediglich ein Add-on-Kriterium. Die Unternehmen haben schon lange eigene Kriterienkataloge und Auswahlprozesse implementiert und lassen sich diese Arbeit von Verbänden oder externen Dienstleistern nicht aus der Hand nehmen. Gleichfalls tauscht man sich zudem in branchenübergreifenden Netzwerken aus.

Doch die Zusammenarbeit der Unternehmen mit Hochschulen verläuft bislang eher spärlich. Wenn man auch gerne auf die Absolventen als Praktikanten zurückgreift, eine systematische Forschungskooperation ist nirgends in Sicht. Dabei erweist sich auch das Thema Evaluation nicht als Ausnahme. Es wird zwar vonseiten der Unternehmen immer wieder Bedarf signalisiert, zugleich werden aber Schwierigkeiten berichtet. Etliche Evaluationsprojekte scheitern gescheitert zu sein, weil sich zu wenige Teilnehmer dafür bereitfanden und so die Anonymität gefährdet war. Evaluation ist ein hoch sensibles Thema, hatte Professor Dr.

Stefan Kühl schon im Jahre 2008 gemutmaßt, und dass seiner Meinung nach die Häufigkeit der Rede von Evaluation in den Unternehmen umgekehrt proportional zur tatsächlichen Durchführung dort stehe. Die Gefahr bestehe schließlich, dass dabei auch unangenehme Ergebnisse herauskommen könnten.

Sollte dieser Befund zutreffen, haben die Unternehmen eine elegante Lösung aus dem Dilemma gefunden. Sie koppeln sich aus dem wissenschaftlichen Evaluationsdiskurs aus und definieren eigene Spielregeln. Mit „harten Zahlen“ und bekannten Evaluationsmodellen (z. B. Kirkpatrick, 1994) zu argumentieren, empfindet man offenbar in den Unternehmen als unangemessen. Die subjektive Zufriedenheit des Coaching-Klienten ist der wichtige Indikator, den man um die Auswertung im Dreiecksvertrag ergänzt. Das reicht offenbar, um sich gegenüber dem Management zu verantworten.

Das sehe im Non-Profit-Sektor inzwischen deutlich anders aus, gab Dr. Michael Loebbert (FHNW) zu bedenken. Der Druck der Geldgeber auf die Institutionen nehme deutlich zu und befördere die Evaluation. Es sei zwar nicht einfach mit der Forschung in den Unternehmen, doch führe das auch zu geschickteren Akquisitionstrategien. So würden etliche Studierende inzwischen das Stichwort „Coaching“ aus dem Titel ihrer Abschlussarbeit streichen, um die Unternehmen nicht zu verschrecken. Es gehe dann eben um Leadership oder Lerntransfer. Und an die Unternehmensvertreter auf dem Podium gerichtet gab er zu Bedenken: „Vielleicht wird bei Ihnen ja mehr gemacht, als Sie wissen“.

Und in der Tat, schaut man sich die Fülle an Referaten an, die in 20 Workshops in Basel präsentiert wurden, kann man nicht umhin festzustellen: Es wird viel gemacht. Vielleicht nicht unbedingt immer gleich sichtbar in den großen Konzernen, die auf dem Podium vertreten waren. Wobei man gleich einschränken muss, die Unternehmen kommunizieren auch nur einen Teil dessen, was sie tun. So sprach Eveline Giger-Bürli – Coaching-Expertin der größten Krankenversicherung in der Schweiz,

Helsana, und verantwortlich für deren externen Coach-Pool – von Veränderungen in der Unternehmenskultur. Und dass sie nun beginnende Coaches auszutauschen, die im Jahre 2007 noch gut zum Unternehmen gepasst haben, heute aber nicht mehr. Sie begründete das mit neuen Bedürfnissen, ließ das Publikum aber im Unklaren, was genau man sich darunter vorzustellen habe.

In anderen Feldern – und davon handelte ja das Kongress-Motto – pflegt man da weniger Zurückhaltung. Es wurden in den Workshops Einblicke in die Felder der internationalen Kooperation, des Non-Profit-Sektors, ins Gesundheits-Coaching bis hin in die Marktforschung gegeben. Sicher, die Inputs waren von unterschiedlicher Tiefe, Güte und Relevanz, was zeigte, wie breit und multiperspektivisch inzwischen geforscht wird. So wurden auch erste Ergebnisse einer großen Untersuchung an der Universität Heidelberg vorgetragen zum Thema „Coaching bei Veränderungen in Organisationen“ (s. auch den Beitrag in dieser Magazin-Ausgabe). Es ist also viel in Bewegung und man darf gespannt sein auf das nächste Update in zwei Jahren. (tw)

www.coaching-meets-research.ch

Coaching bei der Bundeswehr

Beim Coaching denkt man zuerst einmal an Wirtschaftslenker, Manager und deren Coaches.

Dort geht es um Profit, Teamentwicklung und die persönliche Entwicklung der Person in all ihren Facetten. Beim Militär hingegen ist der erste Gedanke wohl eher Hierarchie, Befehlston und Gehorsam statt Entwicklung durch Coaching. Die Bundeswehr hat jedoch das Potenzial des Führungskräfte-Coachings nicht nur erkannt, sondern setzt es in seinem Programm Führungsbegleitung in militärischen Organisationen auch um.

Hauptmann Walter Riedl begleitet mit einem Coach-Team aus erfahrenen Soldaten und Of-

fizieren Führungsoffiziere, die dies selber wünschen. Der Fokus liegt dabei von Anfang an auf dem 360-Grad-Feedback, dem Beleuchten des eigenen Führungsstils und der Entwicklung des Offiziers.

In der Personalakte sieht man nichts davon, auch bei der Bundeswehr gilt absolute Verschwiegenheit. Die Teams begleiten die Offiziere über zwei Wochen. Dabei werden Gespräche und Interviews mit allen Beteiligten geführt, die Ergebnisse zusammengefasst und mit den Beobachtungen des Coaching-Teams verbunden. Der gecoachte Offizier entwickelt dann Ziele für seine eigene Entwicklung mit dem Coaching-Team für das nächste Jahr. Dafür beobachten die Coaches auch das Zusammenspiel im Team bei Aufgaben und Übungen um einzuschätzen, wie Eigen- und Fremdwahrnehmung sich zueinander verhalten. Nach jeweils sechs und zwölf Monaten gibt es dann das Rückspiel mit weiteren 360-Grad-Feedbacks, um die Entwicklung zu betrachten sowie Erfolge zu messen.

Auch die Evaluation der Maßnahmen unterliegt strengen Kriterien, dafür sorgt die dafür zuständige Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr. Somit ist gewährleistet, dass die Maßnahmen auch einen messbaren und deutlichen Effekt für die Offiziere haben. Und der Erfolg gibt ihnen recht, das System funktioniert nicht nur, sondern ist auch bereits Mitte 2013 im Voraus durch Anfragen komplett ausgebucht. (ft)

www.streitkraeftebasis.de

Coaching in „reinen Dienstleistungsunternehmen“

Die Nutzer externer Coachings in großen deutschen Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften finden sich überwiegend in den oberen Hierarchieebenen.

In allen öffentlich zugänglichen Untersuchungen zum Coaching-Markt werden die „sonsti-

gen Dienstleistungsunternehmen“ als mehr oder weniger homogener Block ausgewiesen, gelegentlich werden die Finanzdienstleister separiert. Auffällig ist, dass diese Kundengruppe zur Majorität in den Untersuchungsstichproben gehört – und sehr coaching-affin zu sein scheint; was es spannend macht. „Reine Dienstleistungsunternehmen“, eine Untergruppe, verkaufen einzig die Kompetenz ihrer Mitarbeiter: Dazu gehören die Unternehmensberatungen und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Ulrike Mészáros befasste sich in ihrer Masterthesis an der Wiener European Systemic Business Academy (ESBA) mit der Frage, wie sich die Inanspruchnahme von Coaching in dieser Klientel von der anderer Unternehmen unterscheidet. Zudem sollten die Meinungen der Coaching-Verantwortlichen und die der -Kunden miteinander verglichen werden. Dazu wurden die Coaching-Verantwortlichen in zwei der vier größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und in vier der 15 größten Unternehmensberatungen in Deutschland interviewt.

Da einerseits die Coaching-Verantwortlichen keinen direkten Kontakt mit den Klienten zuließen und nur einige bereit waren, Mitarbeiter zur Teilnahme an der Studie einzuladen, wurden unter anderem die relevanten Medien um ihre Unterstützung gebeten. Schließlich konnten – lediglich unterstützt von Coaching-Report – per Online-Befragung die Meinungen von 38 Coaching-Klienten erhoben werden. Die Teilnehmer kamen aus allen Hierarchieebenen, entsprechend divers war die Altersverteilung. Ein Viertel der Teilnehmer waren Frauen.

Im Vergleich der Antworten von Coaching-Verantwortlichen mit denen der -Klienten zeigte sich, dass die Vorstellungen von Unternehmen und Klienten ähnlich, aber nicht gleich waren. Das Hauptziel, das die Unternehmen mit dem Angebot von Coaching verfolgen, ist die Verbesserung der beruflichen Leistungen durch Verbesserung der sozialen und der Führungskompetenzen. Für die Klienten steht die Befähigung für neue (Führungs-) Aufgaben im Vordergrund. Unternehmen wie auch Klienten geht es zudem um Unterstüt-

zung bei der Veränderung von Sichtweisen, Einstellungen und Werten.

Ein Themenkomplex, der aus Sicht der Coaching-Verantwortlichen von untergeordneter Bedeutung ist, den aber immerhin rund 25 Prozent der Klienten zum Anlass ihres Coachings nahmen, war Stress-Abbau/-Prävention, Work-Life-Balance, Burnout-Prävention und -Nachsorge, Umgang mit Misserfolgen, Motivationsverlust und Wunsch nach Neuorientierung. An dieser Stelle wird auch der größte Unterschied zur Coaching-Nutzung anderer Branchen sichtbar: Die Präventionsorientierung spielt bei Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eine recht untergeordnete Rolle. Es überwiegt hier die Potenzial- oder Defizitorientierung. Coaching wird auch kaum eingesetzt, um den Unternehmenswandel zu unterstützen.

Im Gegensatz zu den meisten anderen Unternehmen stellen Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ausschließlich Akademiker ein, und zwar bevorzugt solche, die sich durch hohe analytische Fähigkeiten auszeichnen. Soziale und Führungskompetenzen sind weniger wichtige Auswahlkriterien. So setzen denn auch alle Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Coaching durch externe Berater als Mittel zur Führungskräfteentwicklung ein. Allerdings steht es in rund zwei Dritteln der Unternehmen nur dem oberen Managerkreis zur Verfügung – insbesondere den neu ernannten Partnern.

Vermutlich aufgrund des kleinen Kreises an Berechtigten ist die Nutzung von externem Coaching in „reinen Dienstleistungsunternehmen“ eher gering. Andererseits unterhalten sie alle ihre Coaching-Pools, die mit im Durchschnitt rund 30 regional verteilten Coaches erheblich größer sind als die anderer Branchen. Ein Verbesserungsvorschlag der Mitarbeiter ist, externes Coaching als optionales Modul in die Standard-Ausbildung für Führungskräfte aufzunehmen und es sehr viel offensiver anzubieten als bislang. (tw)

www.umc-frankfurt.de/coaching/masterthesis

Umfrage: Coaching am beliebtesten

„Coaching ist das im deutschsprachigen Raum am häufigsten eingesetzte Trainings- bzw. Beratungsformat“.

Zu diesem – Coaching und Training allerdings in einen Topf werfenden – Ergebnis kommt eine Umfrage des Bonner Weiterbildungsmagazins *managerSeminare* unter 187 Trainern. Ein Drittel von diesen gab an, bei ihrer Arbeit immer Coaching zu nutzen, häufig wenden es 42 Prozent ein.

Zum dritten Mal nach 2008 und 2010 hat das Magazin einen Blick in den Methodenkoffer der Trainer geworfen und aus den Antworten ein Ranking errechnet. Vor zwei Jahren rangierte Coaching ebenfalls auf dem ersten Platz. Bei der ersten Auflage der Studie belegte Coaching noch Platz 5.

Auf dem zweiten Platz im Methodenranking finden sich – ebenso wie schon 2010 und 2008 – die Simulationsmethoden. Wobei das Rollenspiel nach wie vor die mit Abstand am häufigsten eingesetzte Simulationsmethode ist. Auf dem „Bronzeplatz“ steht die Methode Action Learning.

Der Shooting-Star der Methodenumfrage ist das Storytelling. Mehr als ein Drittel aller Befragten nutzt Storytelling immer oder häufig. Zwar hat die Methode das Siegertreppchen knapp verfehlt, ist mit Platz vier aber der heimliche Durchstarter. Bei der Umfrage 2010 war Storytelling auf dem sechsten Platz gelandet, 2008 rangierte es mit einem 14. Platz noch unter „ferner liefen“.

Das Ranking wurde auf der Grundlage der prozentualen Ergebnisse auf folgende Frage errechnet: Wie oft nutzen Sie diese Trainingsmethode? (tw)

www.managerseminare.de



Deutscher Coaching-Preis 2012

DBVC gibt Finalisten bekannt: Die Verleihung des Deutschen Coaching-Preises findet auf dem DBVC Coaching-Kongress 2012 in Wiesbaden statt.

Bereits zum dritten Mal wird der Deutsche Coaching-Preis verliehen, mit dem der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) Organisationen und Wissenschaftler auszeichnet, die sich um das Thema Coaching verdient gemacht haben. Der Preis ist in zwei Kategorien unterteilt: Wissenschaft und Organisationen. Nach Sichtung der Einreichungen hat die Jury des Deutschen Coaching-Preises, die aus renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis besteht, nun jeweils drei Nominierte pro Kategorie bekannt gegeben.

Der *Wissenschaftspreis* geht an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören und sich durch hervorragende wissenschaftliche Leistungen für den Preis empfehlen. Der Gewinner erhält 5.000 Euro und eine hochwertige Skulptur. Die Finalisten in der Kategorie „Wissenschaft“:

- » Peter Behrendt, Freiburg: „Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching“
- » Dr. Kerstin Riedelbaum, Bamberg: „Theorie und Förderung transformationaler Führung: Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings“
- » Theresa Wechsler, Bamberg: „Wirkfaktoren in Coachingtools unter der Lupe - Entwicklung und Anwendung eines Bewertungssystems“

Der *Preis für die Organisationen* würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von Coaching-Programmen in Organisationen hervorgetan haben. Auch hier erhält der Gewinner eine Skulptur. Die Finalisten in der Kategorie „Organisationen“:

- » Christoph Fincken, Daimler AG, Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland, MBVD/VS Retailberatung, Leiter Service mit Stern Beratung, Berlin
- » Elmar Rinck und Thorsten Braun, Daimler AG, Mercedes Benz, HRM/HGP, Germersheim
- » Dr. Daniela Schweizer, Chemisches Veterinäruntersuchungsamt Freiburg

Der Verleihung des Deutschen Coaching-Preises samt der Bekanntgabe der Preisträger findet am Abend des 19. Oktober 2012 auf dem DBVC Coaching-Kongress 2012 in Wiesbaden statt. (tw)

www.dbvc.de/coaching-preis-2012.html

DBVC Coaching-Kongress 2012

Unter dem Motto „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ veranstaltet der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) vom 19.-20. Oktober 2012 den DBVC Coaching-Kongress im Dorint Hotel Pallas Wiesbaden.

Das Thema des Kongresses ist mehrdeutig gehalten, um vielfältige Diskussionen zu ermöglichen. In der Krise der Finanzwirtschaft sieht der DBVC eine Vertrauenskrise, die auf die Realwirtschaft übergreifen kann. Der Kongress soll Antworten dazu geben, wie es zu solchen Vertrauenskrisen kommt und wie Coaches bei der Krisenbewältigung Unterstützung geben können. Über 40 ausgewiesene Coaching-Experten gewähren in Vorträgen, Diskussionen, Live-Demonstrationen und Workshops praktische und konzeptionelle Einblicke in das Thema Coaching.

Ein Highlight wird der Auftritt des mehrfachen Olympiasiegers und Schwimmweltmeisters Dr. Michael Groß, der als Keynote-Speaker zum Thema „Centric Coaching“ auftreten wird. Durch das zweitägige Kongressprogramm führt der bekannte Fernsehmoderator Dominik Bachmair.

Der Kongress ist als qualitätsorientierte Arbeits- und Informationsveranstaltung konzipiert. Das Ziel des Coaching-Kongresses 2012 ist ein interdisziplinärer Wissens-, Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen Coaches, Weiterbildungsanbietern, Wissenschaftlern, Unternehmensvertretern und Kunden auf hohem Niveau. Mit bis zu sechs parallelen Veranstaltungen ist ein abwechslungsreiches Programm garantiert.

Ein weiterer Höhepunkt ist die feierliche Verleihung des Deutschen Coaching-Preises 2012 am Abend des ersten Kongressstags. (tw)

www.dbvc.de/kongress



dvct: Trainer & Coach Award 2012

Der Deutsche Verband für Coaching & Training (dvct) gibt die Besetzung der Jury sowie die Nominierung von Finalisten für die Verleihung des Trainer & Coach Awards 2012 bekannt.

Neben den beiden dvct-Vorständen Gianni Liscia und Raimund Paugstadt werden drei weitere Experten die Jury besetzen: Wilhelm Arndt Bertelsmann, Geschäftsführer des W. Bertelsmann Verlags, Mirjam Robotta, HR Business Partner der Enchilada Unternehmensgruppe, und Antje Betscher, Recruiting-Expertin der Deutschen Telekom AG. Für den Award nominiert wurden drei Beiträge:

- » Axel Janßen: „Systemisches Präsentationstraining“
- » Jana Höhn: „Zwischen Brennen und Ausbrennen – im Gleichgewicht bleiben: Burnout-Präventionstraining für Mensch mit Hund“
- » Anique-Bettina Heise: „Ziele setzen und auch umsetzen – mit der ITAM-Methode“

Diese drei Konzepte werden auf dem jährlich in Bielefeld stattfindenden Trainingscamp am 14. und 15. September 2012 in einer 90-minütigen Live-Sequenz einem Publikum von Trainern, Coaches und Vertretern der Wirtschaft vorgestellt.

Der Erstplatzierte erhält neben einer Gewinner-Urkunde und einem Pokal einen Gutschein für Print-Produkte vom Camp-Veranstalter documenteam im Wert von 500 Euro und hat darüber hinaus die Möglichkeit, sich drei Tage auf der Messe „Zukunft Personal 2012“ am Stand des dvct in Köln zu präsentieren. Die Zweit- und Drittplatzierten erhalten jeweils eine Urkunde, die das Trainings- oder Coaching-Konzept als „Qualifiziertes Produkt 2012“ auszeichnet und eine Freikarte für das Trainingscamp im Jahr 2013. (tw)

www.dvct.de



Kongress und Mitgliederversammlung des BDVT

Der Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches (BDVT) hatte im Mai ein besonderes Jubiläum zu feiern: Die 50. Mitgliederversammlung des Vereins, der 1964 als Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) gegründet wurde.

Zur Feier des Tages wurden zum ersten Mal drei Mitglieder mit einer Verdienstmedaille ausgezeichnet. Den Preis nahmen Stephan Gingter, Axel Rachow und Jürgen Rimarck entgegen.

Auch stand dem Verband ein Führungswechsel ins Haus. Christa Mesnaric gab ihren Sitz im Präsidium ab. Ihren Platz nimmt nun Hin-

nerick Bröskamp an der Seite des sonst unveränderten Präsidiums unter der Leitung von Claus von Kutzschenbach ein.

Das neu formierte Präsidium hat zugleich seine Agenda für die Arbeit bis 2014 gesteckt. Während die Breitenarbeit im BDVT fortgesetzt werden soll, soll ein genaueres Auge auf den wirtschaftlichen Betrieb geworfen werden. Die Attraktivität der Mitgliedschaft und die Förderung des Führungsnachwuchses sollen ebenso ein Thema sein wie der engere Kontakt mit der Wirtschaft. Im Fokus stehen zudem der BDVT-eigene Trainingspreis und das Prüfungssiegel der BDVT-Akademie, beide sollen in Zukunft stärker gefördert und durchgesetzt werden. (ft)

www.bdvt.de



austriancoachingcouncil

„Coaching international & interkulturell“

Das Programm der ACC-Fachtagung am 7. November 2012 unternimmt den Versuch, einen breiten Bogen über die viel diskutierte Dienstleistung Coaching zu spannen.

Dieser reicht von Methoden und Hintergrunddiskussionen über Ausblicke in die künftige gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Entwicklung bis hin zur Auseinandersetzung über Qualität und strategische Themen im Coaching in Bezug auf das Anwendungsgebiet in international tätigen Unternehmen und im interkulturellen Kontext.

Erfahrene Coaches und international tätige Führungskräfte geben Einblicke in die nationalen Gegebenheiten des Marktes von Serbien, Ukraine, Polen bis China und diskutieren kulturelle Unterschiede und spezifische

methodische Ansätze und Anwendungen von Coaching.

Das Präsidium des Austrian Coaching Councils (ACC) und internationale Experten thematisieren die zentralen Fragestellungen:

- » Coaching-Verständnis, Anbieter, Verbände, Markt und Entwicklung in unterschiedlichen Ländern
- » Wirtschaftliche Entwicklung, aktuelle Themen und Trends
- » Coaching-Projekte in Unternehmen, Anlässe und Themen international tätiger Führungskräfte
- » Coaching interkulturell – braucht es eine Adaption von Methoden und Rollenverständnis?
- » Welche Rahmen geben Unternehmen international in Bezug auf Coaching? (tw)

www.coachingdachverband.at



DGCo-Mitgliederversammlung

Die Deutsche Gesellschaft für Ganzheitliches Coaching (DGCo) hat bei ihrer Mitgliederversammlung einen neuen Vorstand gewählt.

Jochen Smoydzin, Klaus Jackisch und Peter Rühm wurden abgelöst. Den neuen Vorstand bilden nun Dr. Jürgen Stübner, zuständig für Marketing und Geschäftsentwicklung, und Norbert Sonntag, zuständig für Geschäftsführung und Finanzen. Der Vorstandsvorsitz wird ab sofort von Elke Margarete Flettner bekleidet. (ft)

www.dgco.biz



Interview mit Professor Dr. Eckard König

Unterstützung geben, aber nicht einengen – die persönliche Entwicklung vorantreiben.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Er ist Coach, Wissenschaftler und Didaktiker zugleich. Tools zu basteln ist für ihn keine große Kunst. Ob diese Tools aber theoretisch begründet sind und den Praxistest bestehen, steht auf einem anderen Blatt. Ohne Theorie und Evaluation geht es nicht. Beim oft beobachtbaren bloßen Coaching-Lernen als Nachmachen eines Master-Coachs fehlt ihm das kritische Reflektieren. Für ihn heißt Coaching lernen daher zwangsläufig: Coaching üben, erfahren und reflektieren.

Von Haus aus sind Sie Grundlagenforscher. Was hat Sie in die Anwendung, gar in die Erwachsenenbildung und Beratung verschlagen?

Ich habe in Philosophie promoviert und mich hauptsächlich mit Wissenschaftstheorie der Sozialwissenschaften beschäftigt, hatte aber die Vision, Theorie und Praxis besser miteinander zu verbinden als es meine Lehrer, die reine Theoretiker waren, getan hatten. Da stellte sich die Frage, wo andocken? Was sich dann bei mir herausbildete, waren die Bereiche Erwachsenenbildung/Weiterbildung und Beratung, später vor allem Organisationsberatung und Coaching. Praktisches Know-how konnten Ende der 70er-Jahre lediglich Therapieschulen aufweisen. Ich habe mich dann bei Virginia Satir in entwicklungsorientierter Familientherapie ausbilden lassen.

Wie haben Sie das, was Sie bei Satir gelernt haben, in die Praxis der Organisationsberatung umsetzen können?

Satir hat Regelkreise und Muster in Familien beschrieben. Solche Muster spielen auch in einem Managementteam eine Rolle. Die Instrumente, aber auch die Einstellung der Familientherapie, haben wir auf die Organisationsberatung übertragen.

Welche Unternehmen haben Sie beraten?

Der Schwerpunkt liegt eher bei größeren Unternehmen und die Palette reicht von den Banken über Siemens und BMW bis in den Energiesektor hinein und in die IT. Zuletzt haben wir große Projekte im Krankenhaus und in der Lehrerbildung gehabt.

Und wie haben die Kunden auf diese neuen Methoden reagiert?

Die Kunden hat unsere Herkunft aus der Familientherapie erst einmal überhaupt nicht interessiert. Für uns war es aber eine Erweiterung der Möglichkeiten. So ergab es sich zwangs-

läufig, dass mir in Workshops oder Trainings solche typischen Verhaltensmuster aufgefallen sind. Dann habe ich begonnen, dazu nach der Veranstaltung Feedback zu geben an die, die das wollten. So hat sich damals schon Coaching entwickelt, auch wenn wir das noch nicht so genannt haben.

Ab wann haben Sie das Coaching genannt?

Unser Oberbegriff ist Organisationsberatung. Organisationsberatung findet in unterschiedlichen Settings statt. Ich kann ein ganzes System beraten, ein Team aber auch einen Einzelnen. Auch der Einzelne ist fähig, ein System

Coaching ist dann als Begriff zunehmend in Mode gekommen und hat das, was wir tun, abgegrenzt von Therapie und stärker fokussiert auf den Businessbereich.

zu verändern – Führungskräfte beispielsweise tun das. Lange lief bei uns all das unter dem Label „Einzelberatung“. Coaching ist dann als Begriff zunehmend in Mode gekommen und hat das, was wir tun, abgegrenzt von Therapie und stärker fokussiert auf den Businessbereich. Coaching der Keyplayer ist in großen Organisationsentwicklungsprozessen, die wir durchführen, immer ein elementarer Bestandteil. Wenn Sie da ansetzen – oben bei den Werksleitern beispielsweise – sparen sie sich eine Menge operativer Arbeit. Ich würde auch heute noch sagen, Coaching ist ein Teil von Organisationsberatung mit dem Schwerpunkt auf dem Einzelnen.

Sie würden also nicht sagen, Coaching ist etwas anderes als Organisationsberatung?

Nein, würde ich nicht. Coaching ist für uns eine Form von Organisationsberatung. Auch wenn es darum ja eine Debatte gibt, beispielsweise bei den Neuwaldeggern. Das hat aber etwas mit dem zugrunde gelegten Systembegriff zu tun. Wenn man sich hier an Luhmann orientiert, tut man sich schwer, die Person als

Teil des Systems zu sehen. Ich habe eine Reihe von Coachings durchgeführt, an die sich dann Strategieworkshops oder ähnliches angeschlossen haben. Im Einzel-Coaching kommt die Frage an den Bereichsleiter auf: „Was ist die Vision deines Bereichs?“ Diese im Teamworkshop dann abzustimmen und mit den Visionen seiner Direct Reports zu integrieren, ist eine spannende Verzahnung, die dann in beide Richtungen weiter geht: In der Arbeit mit dem Team wie auch im Einzel-Coaching.

Stichwort: Luhmann. Es gibt ja verschiedene Strömungen, Sie erwähnten auch schon Satir. Woran orientierten Sie sich? Was ist für Sie systemisches Arbeiten?

Das ist zunächst ein bestimmtes Denkmodell: Wie betrachte ich die Wirklichkeit? Systemisch ist ein Denken in Wechselwirkungen. Die ursprünglich biologisch gefärbte Systemtheorie eines Bertalanffy spaltet sich in den 60er-Jahren auf. Ein Ansatz ist der soziologische von Luhmann. Personen werden in seinem Ansatz der Systemumwelt zugerechnet. Das macht im Coaching oder Beratungskontext Probleme. Man verändert nicht Personen, sondern nur Kommunikationen. Das empfinde ich als zu eingeschränkt. Dann gibt es den Ansatz der Bateson-Gruppe. Hier sind Personen Elemente sozialer Systeme.

Sind das also zwei Schienen: Bateson und Luhmann?

Ja. Die Versuche, das zu verknüpfen, misslingen eigentlich immer. Ich brauchte einen Ansatz, mit dem ich praktisch arbeiten konnte. Wie konstruiert der Einzelne sein Bild der Wirklichkeit? Was heißt Perspektivenwechsel? Das alles findet man nicht bei Luhmann, daher war es für mich eine ganz bewusste Entscheidung zu sagen, Luhmann gibt an bestimmten Stellen – Stichwort beispielsweise: Reduktion von Komplexität – ausgesprochen hilfreiche Anregungen. Aber unter dem praktischen Primat, wenn es darum geht zu beraten, bei Veränderungen zu unterstützen, braucht es einen anderen wissenschaftstheoretischen Rahmen.

Bateson, von Foerster, Watzlawick, Satir, das ist also Ihre Tradition?

Genau. Und Satir bindet das Systemmodell von Bateson ein in die humanistische Tradition von Rogers. Das ist der entwicklungsorientierte Ansatz. Diese Grundhaltung ist für Coaching und Organisationsberatung unverzichtbar.

Verorten Sie sich nur in dieser Tradition oder haben Sie das selber weiter entwickelt?

Wir haben versucht, was bei Bateson noch kompliziert war, bei Watzlawick sich in den Kommunikationsaxiomen niederschlägt, zu systematisieren. Das ist dann unser Modell der personalen Systemtheorie. Jedes System ist – so meinen wir – durch ganz bestimmte Faktoren gekennzeichnet: Personen, subjektive Deutungen, soziale Regeln, Regelkreise, Umwelt und Entwicklung. Uns erlaubt dies im Beratungskontext gezielt in verschiedene Richtungen zu schauen.

Ein Beispiel? Kommt ein Mann zum Coach ...

... er ist gerade frisch Abteilungsleiter geworden und braucht Unterstützung: Rollenklärung und so weiter. Der systemtheoretische Ansatz erlaubt mir nun, die verschiedenen Faktoren zu betrachten: Wer sind die relevanten Personen (Stakeholder)? Was sind ihre Ziele? Was erwarten sie? Was sind die (geheimen) sozialen Regeln der Organisation? Inwieweit ist Kritik erlaubt? Gibt es bestimmte Muster? Welche Rolle spielt das Umfeld – von der Technik angefangen bis hin zu Konzernstrukturen? Und was ist die Vorgeschichte? Bist du der dritte Abteilungsleiter in kürzester Zeit? Das ist jetzt stark vereinfacht dargestellt. Aber ich habe damit eine nützliche Checkliste an der Hand, die ich mit meinem Klienten durchgehen kann. Und das hilft dann ebenfalls, Maßnahmen zu planen, beispielsweise systematische Interviews mit Stakeholdern zu führen. So kommt der Klient an das Hidden Knowledge, also das geheime Wissen der Organisation heran. Und zugleich lernt er, einen

Leitfaden zu entwickeln, Interviews zu führen und diese inhaltlich auszuwerten.

Hier sehe ich die Nähe zu Training und Fachberatung. Sie sind auch methodischer Experte, Wissenschaftler, Hochschullehrer, haben mehrere Hüte auf dem Kopf. Wann trennen sie die Rollen eher? Wann geht es um Verzahnung?

Die ersten beiden Hüte waren die des Wissenschaftlers und des Praktikers. Mein Ziel war immer, beides zu verknüpfen. Sie bietet mir das, wovon viele träumen. Beide profitieren vom jeweils anderen. Der Weiterbildungsbereich hat sich als nächstes entwickelt. Ich bin halt auch methodisch-didaktischer Experte und habe Spaß daran, das Wissen weiterzugeben. Was dann wiederum zwangsläufig dazu führt, in Organisationen, die wir beraten, das Wissen zu implementieren in Form von internen Beratern, Coaches, Prozessbegleitern, damit es dort qualifiziert weitergehen kann, wenn wir wieder rausgehen.

Sie arbeiten an einer durchgängigen Lieferkette?

Im Grunde: ja. Wir können dann auch wieder loslassen und sind offen für neue Sachen. Zugleich haben wir die aktuellen Themen in den Ausbildungsgruppen und können das auch wieder mit der Forschung verknüpfen.

Gibt es im Coaching ein Spezialthema von Ihnen?

Eigentlich zwei Themen: Die Schnittstelle zwischen Coaching und Organisationsberatung, und alle beruflichen Übergangsprozesse, sogenannte Transitionprozesse. Beispielsweise vom Bereichsleiter zum Vorstand. Hier sehe ich wichtige Aufgaben, die das bislang zeitlich doch eher limitierte Bild von Coaching auch noch korrigieren können. Das sind keine stetigen Prozesse, aber oft solche, die sich über fünf oder mehr Jahre erstrecken können. Darin gibt es dann Pausen von einem halben oder sogar einem ganzen Jahr. Das finde ich sehr

spannend, Menschen über längere Zeit in ihrer Karriereentwicklung zu begleiten.

Stichwort Didaktik: Wie gestalten Sie die Didaktik Ihrer Weiterbildungen?

Unsere Ausbildungen sind relativ weit didaktisch-methodisch reflektiert und ausgefeilt. Das hat durchaus etwas Handwerkliches. Virginia Satir war eine fantastische Therapeutin.

Unsere Ausbildungen sind relativ weit didaktisch-methodisch reflektiert und ausgefeilt. Das hat durchaus etwas Handwerkliches.

Aber sie konnte nie erklären, was sie getan hat. Unser Anspruch ist aber, hilfreiche Vorgehensweisen herunterzubrechen, damit sie lehr- und lernbar sind. Es braucht Theorie. Es braucht aber auch das Lernen am Modell. Wir inszenieren keine Rollenspiele, sondern arbeiten grundsätzlich mit realen Situationen. Die Teilnehmer bringen genug Themen und Probleme mit, die sie im Rahmen der Weiterbildung bearbeiten. So entsteht eine ganz andere Ernsthaftigkeit. Haltung, Menschenbild sind ebenfalls wichtig. Man muss auch Grenzen erfahren können und reflektieren. Für all das versuchen wir, einen sicheren Raum zu schaffen. Das ist unsere Verantwortung, auch in kritischen Situationen Beteiligte auffangen zu können.

Lernen am Modell erscheint mir in der Coaching-Weiterbildung ein vorherrschendes Modell zu sein.

Da ist ja auch etwas dran, wenn es aber das alleinige Prinzip bleibt, wäre es mir zu linear. Jeder Coach muss seinen eigenen Stil entwickeln. Das war auch schon früher so: Ein guter Lehrling musste sich weiterentwickeln, von seinem Meister weg entwickeln, sonst ist er selbst kein guter Meister geworden. Und das ist auch im Coaching so: Unterstützen und Loslassen ist die Aufgabe für den Weiterbildner. Wir haben eine Formel dafür entwickelt:

Coaching lernen heißt Coaching üben, erfahren und reflektieren. Beim bloßen Nachmachen fehlt das Reflektieren und Erfahren. Ich muss als angehender Coach das Gesehene an meine mentalen Konzepte adaptieren, und das meint, mir nicht nur kognitiv, sondern auch emotional konstruierend aneignen zu können. Und den Kontext, in dem ich das anwende, muss ich ebenfalls reflektieren. Es ist Erfahrungslernen. Selbst gecoacht zu werden ist deshalb ganz zentral, eben auch, um den Transfer herstellen zu können.

Sonst bleibt man „A fool with a tool“. Wie sehen Sie das Thema Coaching-Didaktik in der Weiterbildungsszene insgesamt behandelt?

Ich sehe schon die Gefahr des Wildwuchses. Dies war übrigens einer der Gründe für die Entstehung des DBVC, Qualitätsmaßstäbe zu reklamieren. Und es gibt ja auch das böse Diktum: „Wer schon keine Klienten findet, der kann zumindest eine Coaching-Ausbildung anbieten.“ Wildwuchs in Blick auf die Professionalität, aber eben auch hinsichtlich der methodisch-didaktischen Gestaltung. Auf der anderen Seite gibt es aber auch anspruchsvolle Maßstäbe und Initiativen, nicht nur Unterlagen zu auditieren, sondern sich bei Ausbildungen gegenseitig zu besuchen und voneinander zu lernen.

Ein neuer Trend ist die Akademisierung des Coachings. Zunehmend bieten Hochschulen Coaching-Module in Studiengängen oder gleich komplette Coaching-Studiengänge an. Schaut man aber mal genauer in die Curricula hinein, findet man auch reichlich kommunikationspsychologische Massenware, die da plötzlich zur Coaching-Kompetenz veredelt wird.

Es gibt da große Unterschiede. Die Universitäten haben in der Vergangenheit sicher ein Defizit gehabt in der praktischen Verwertbar-

keit von theoretischen Ergebnissen. Ich kenne das sowohl von der Dozenten- als auch von der Akkreditierungsseite her. Hier eine gute Verzahnung und Balance herzustellen, ist eine echte Herausforderung.

Nun ist die Krux natürlich, wenn man ein Studium anbietet, muss man ein hohes Level an Fachwissen anbieten und abprüfen, da bleibt dann nicht so wahnsinnig viel Zeit für ausgiebige praktische Übungen. Damit werben allerdings die Weiterbildner. Doch deren Kritiker bemängeln oft einen flachen Pragmatismus.

Die Brücke herzustellen, scheint von beiden Seiten her betrachtet schwer. Wir haben eine ähnliche Schwierigkeit ja in den Therapieausbildungen. Von beiden Seiten aus kommt man schnell an seine Grenzen.

Halten Sie die Akademisierung des Coachings für die bislang privatwirtschaftlich operierenden Weiterbildungsinstitute in der Zukunft für eine wettbewerbsrelevante Herausforderung?

Auf jeden Fall! Und es wird spannend werden, das zu beobachten, ob eine gute Verzahnung gelingt.

Wettbewerb ist das eine, aber die könnten sich ja auch zusammentun und voneinander lernen.

Ich glaube auch, dass es eher in diese Richtung gehen wird. Der Teufel liegt dann aber – wie so oft – im Detail. Mit welchen Personen bestücken die Hochschulen, aber auch die Weiterbildner, ihre Programme? Wie kooperieren sie? Was können sie bewegen? Das Positive ist doch, dass es relativ viele Entwicklungsmöglichkeiten gibt, eben auch solche, Modelle zu erproben. Das sollte man fortsetzen und kritisch begleiten.

Nun, da passiert also so einiges an den Hochschulen, da müssen Hausarbeiten geschrieben werden, Bachelor- und Masterarbeiten, Dissertationen. Da fehlt eigentlich nur noch so ein Forschungsmasterplan, der das alles koordiniert und steuert.

Da sind wir noch in den Anfängen. Coaching-Wirkungsforschung kommt so langsam, aber ist theoretisch und methodisch momentan noch nicht ausgereift. Wir haben noch keine wirkliche Forschungstradition im Coaching.

Wir haben noch keine wirkliche Forschungstradition im Coaching. Punktuelle Untersuchungen gibt es etliche, da schließe ich meinen eigenen Arbeitsbereich mit ein.

Punktuelle Untersuchungen gibt es etliche, da schließe ich meinen eigenen Arbeitsbereich mit ein. Ein Schwerpunktforschungsprogramm aufzusetzen, eine Forschungslandkarte zu kreieren, die die Forschung systematisiert, das wäre etwas, das uns wirklich weiterbrächte.

Und wie könnte man so etwas ermöglichen, protegieren? Bräuchte es einen Antrag bei der „Mutter der deutschen Forschungsförderung“, der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)?

Das eine wäre die Wissenschaftssäule des DBVC, die das ja schon ein Stück weit versucht. Das andere wären Universitäten. Man darf aber nicht vergessen, solche Anträge – beispielsweise bei der DFG – fressen ungemein viel Zeit und Ressourcen. Das muss ein Hochschullehrer zwischen Lehre und Praxis auch erst einmal stemmen. Es ist also auch eine forschungspolitische Angelegenheit: Wie kann man Interessen von Einzelnen bündeln zum gemeinsamen Wohle? Das fehlt momentan noch. Und es geht primär auch gar nicht darum, ob die einzelnen Forscher miteinander

können oder nicht. Können und Bereitschaft ist sicher vorhanden. Wichtig ist aber die Frage: Wie kann ein gemeinsames Wissenschaftsmanagement gelingen? Das ist im Prinzip ein Vollzeitjob. Es ist also weniger böse Absicht, als oft schlicht mangelnde Ressourcenlage. Wir müssten also erst einmal Strukturen schaffen, sprich Stellen.

Beißt sich da die Katze in den Schwanz?

Ja. Wir haben deutlich mehr Abschlussarbeiten als vor fünf Jahren, aber es reicht noch nicht, um gemeinsam die Welle zu machen. Wir haben noch zu sehr einen Flickenteppich.

Deshalb bräuchten wir natürlich auch eine internationale Vernetzung. Im englischsprachigen Bereich sehen wir inzwischen andere Kaliber laufen, wenn ich nur mal die Wirksamkeitsstudie von Ashridge, die gerade läuft, ansprechen darf.

Das ist eine andere Nummer. Die haben Forschung schon viel besser etabliert, haben schon viel länger Institute an den Universitäten, sind schon viel länger unterwegs. Nun, ich denke, dass sich in den nächsten drei bis fünf Jahren auch bei uns einige Forschungsbrückenköpfe herauskristallisiert haben werden.

In den Unternehmen steht Coaching-Forschung nicht im Fokus – ist mein Eindruck. Die haben andere Sorgen wie Finanzkrise oder demografischer Faktor. Was dort gemacht wird, ist oft weniger strategisch als zufallsgetrieben.

Das ist ja auch nicht verwunderlich. Der Return on Invest ist im Mechatronikbereich schneller darstellbar als im Coaching.

Doch das Grundproblem ist die Definition: Was ist Coaching? Wer darf sich Coach nennen?

Wir sollten auf der anderen Seite aber auch vorsichtig sein einzugrenzen. Wir bekommen sonst eine staatliche Kontrolle der Zugangswege. Die Lehrerausbildung war – obwohl sie staatlich kontrolliert ist – lange Jahre auch nicht optimal. Jetzt verändert sich das

Die Arbeitsdefinition, Coaching ist Beratung im beruflichen Kontext, scheint mir weit genug zu sein, um ein Handlungsfeld zu definieren, in dem es etwas zu tun gibt.

seit den letzten fünf Jahren stark – und zwar in allen Bundesländern. Wir haben auch ein Psychotherapiegesetz. Aber eigentlich hat der therapeutische Bereich dadurch gewonnen, dass es lange Diskurse gab und Entwicklungen in verschiedene Richtungen. Ich würde also nicht zu schnell reglementieren wollen. Wir müssen uns nicht über Begriffe streiten. Die Arbeitsdefinition, Coaching ist Beratung im beruflichen Kontext, scheint mir weit genug zu sein, um ein Handlungsfeld zu definieren, in dem es etwas zu tun gibt.

**Jetzt kommt aber jemand,
der hat zwar keinen
Hauptschulabschluss, präsentiert
sich aber als Business-
Coach. Sein Kollege hat**

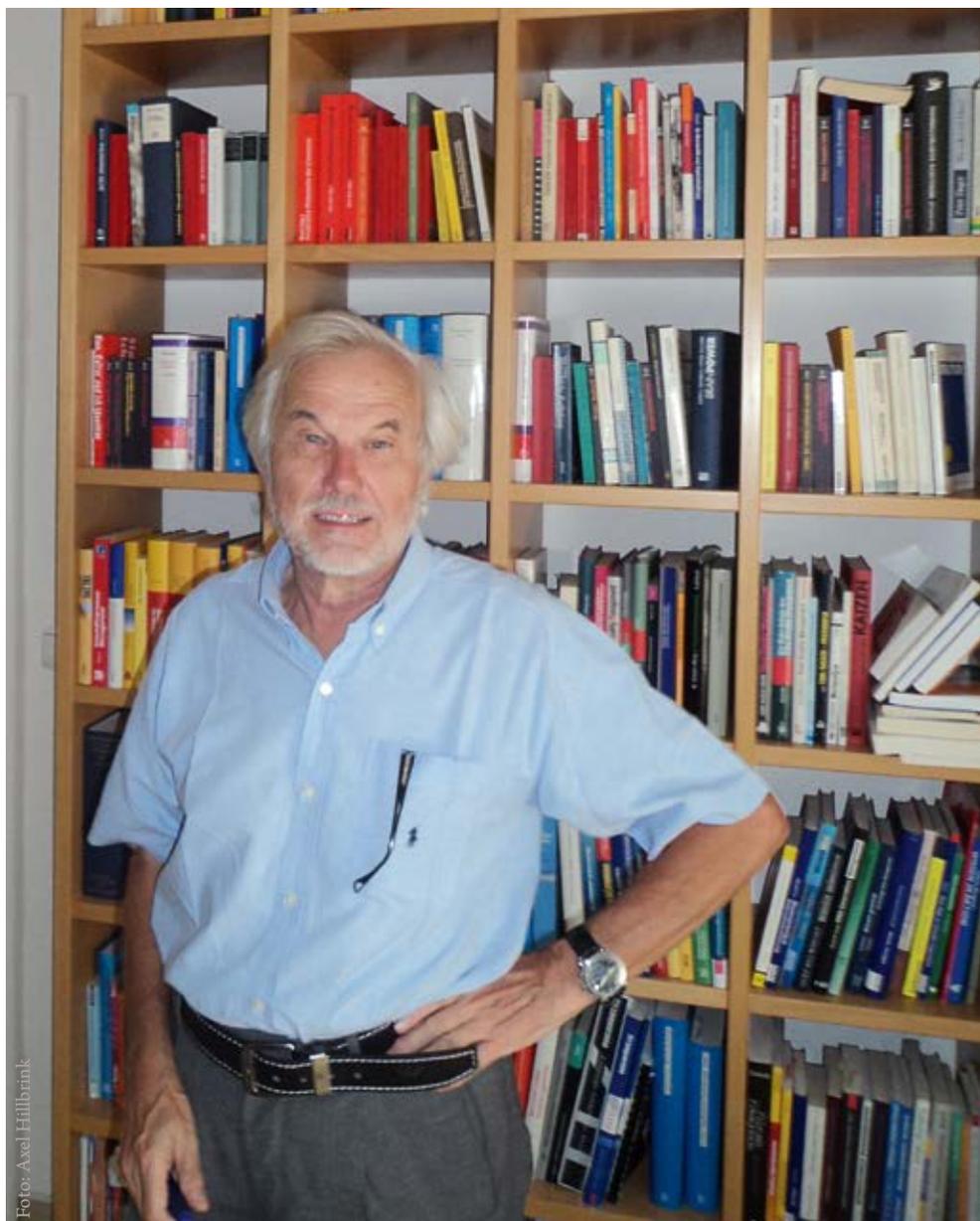


Foto: Axel Hillbrink

hingegen einen einschlägigen Hochschulabschluss. Egal?

Nun, inhaltlich würde ich Ihnen da zustimmen. Ein Hochschulabschluss wäre schon wünschenswert. Das Reflektieren sollte man auf der Hochschule schon gelernt haben. Es ist übrigens eine interessante Forschungsfrage: Was sind die Wirkungen von Pseudo-Coaches? Wir vermuten nur negative Wirkungen, es kann aber auch sein, dass sie überhaupt keine Wirkung haben.

Dann schaden sie womöglich nicht, so lautet ja ein Prinzip der Medizinethik.

Das ist richtig. Aber niemand hindert jemanden daran, der drei Tage Gestalttherapie-Weiterbildung gemacht hat, sein Wissen im Volkshochschulkurs umzusetzen. Da kann er vielleicht noch viel mehr Schaden anrichten. Es gibt keine Sicherung dagegen. Ich stimme Ihnen inhaltlich zu, professionelles Handeln erfordert professionelle Kompetenz. Ich zögere allerdings, das über formale Kataloge von Inputkriterien zu steuern.

Wir haben diese Diskussion ja schon länger laufen: Brauchen wir den Staat, der eingreift? Können es die Verbände gestalten? Reguliert es der Markt selber? Und was kann Wissenschaft in diesem Zusammenhang leisten? Klaus Grawe hat ja gezeigt, wie wichtig die Beziehung ist. Warum soll nicht auch ein Hauptschulabgänger eine gute Beziehung herstellen und aufrecht erhalten können? Ob er aber die anderen Wirkfaktoren gut unterstützen kann, ist noch einmal eine andere Frage.

Das ist ein wichtiges Forschungsfeld. Da würde ich gerne weitere Daten sehen. Insofern finde ich die DBVC-Entwicklung gar nicht schlecht. Wir setzen bestimmte Standards, das ist keine staatliche Reglementierung, aber

für Coaching-Abnehmer ist das mittlerweile schon ein Qualitätskriterium – das findet Akzeptanz.

Es gibt aber noch 29 weitere Coaching-Verbände.

Aber es gibt doch bloß eine Handvoll Verbände, die wirklich relevant sind – und die tun sich gegenseitig nichts. Das ist doch auch nicht schlecht, eine gewisse Pluralität. Das haben wir in anderen Bereichen doch auch.

Jetzt kündigt sich eine Fusion unter Coach-Verbänden an.

Das wird spannend. Wenn sich diese Entwicklung fortsetzt, könnte das konsolidierend wirken.

Was sind Ihre Projekte für die Zukunft?

Ich werde in den nächsten Jahren sicher den Kontakt zur Universität weiter halten, auch wenn ich schon emeritiert bin. Nordrhein-Westfalen unternimmt derzeit den Versuch, Coaching in die zweite Phase der Lehrerbildung als zentralen Bestandteil zu integrieren. An diesem Projekt bin ich maßgeblich beteiligt und werde es auch in der nächsten Zeit bleiben. Andererseits denke ich doch auch verstärkt über einen erhöhten Freizeitanteil in meiner Work-Life-Balance nach.

Was wünschen Sie sich für das Coaching für die nächsten Jahre?

Ich wünsche mir, dass die positiven Etablierungsansätze, es als ein hilfreiches, solides Instrument zu etablieren, weitergeführt werden. Ich wünsche mir, dass der Nutzen des Coachings für Organisationen deutlicher wird, da sind wir schon auf einem guten Weg. Ich wünsche mir für die Szene, also für die Anbieter, dass angesichts des Themas Wildwuchs die Professionalisierung zunimmt. Und ich wünsche mir eine Verbreiterung der Forschungsbasis dafür. Bei allem habe ich Vertrauen in die zukünftige Entwicklung.

Was wäre Ihr Resümee, Ihre Botschaft an die Coaching-Szene?

Meine persönliche Botschaft wäre: Coaching ist eine sehr gute und schöne Form, jemand anderen zu unterstützen, bei gleichzeitiger Wahrung einer professionellen Distanz, die dem anderen Entscheidungen nicht abnimmt. Coaching heißt, Unterstützung geben, aber nicht einengen, sondern die persönliche Entwicklung vorantreiben. Das wäre mein Resümee.

Portrait

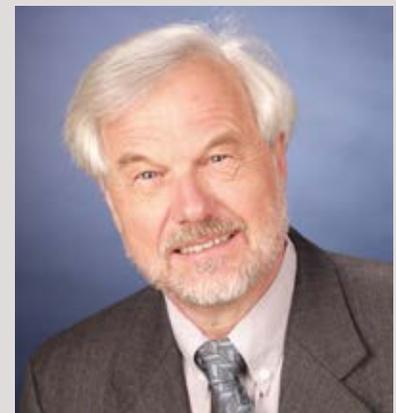


Foto: Verena Neuhaus

Professor em. Dr. Eckard König, ehemaliger Leiter des Arbeitsbereichs Weiterbildung und Organisationsberatung an der Universität Paderborn sowie Leiter des Wissenschaftlichen Instituts für Beratung und Kommunikation (WIBK) in Paderborn. Langjährige Erfahrung als Coach insbesondere im Topmanagement, Berater bei Veränderungsprozessen oder der Konzeption, Durchführung und Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen. Senior Coach (DBVC) und Wissenschaftsexperte im DBVC. Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Zuletzt erschien (gemeinsam mit Gerda Volmer) das „Handbuch Systemisches Coaching“ (ISBN: 978-3-407-36522-4).
www.wibk-beratung.de



Selbst-Coaching – eine Alternative?

Von Dr. Christine Kaul

Derzeit wird der Büchermarkt reichlich bedient mit Veröffentlichungen zum Selbst-Coaching. Die Veröffentlichungen von – teilweise auch renommierten Coaches – erheben den Anspruch, den Lesenden zum Coach seiner selbst zu entwickeln, um anschließend einen strukturierten Prozess auszulösen hin zur persönlichen Weiterentwicklung und Veränderung allfälliger Aspekte der Persönlichkeit. Ein Erfolg versprechender Ansatz?

So vielfältig und überaus vage die Definitionsversuche von Coaching als Dialog von (mindestens) zwei Personen – dem Coach und seinem Klienten – in den vergangenen 30 Jahren waren, so vielfältig präsentieren sich auch die Begriffsbestimmungen von Selbst-Coaching. Konstituierend für Selbst-Coaching ist zweifellos, dass eine Person mithilfe von Medien, wie Büchern, Anstrengungen unternimmt, etwas zu verändern: Aspekte der eigenen Persönlichkeit, eine Beziehung, eine Situation. Die Aufmerksamkeit ist dabei auf sich selbst als Objekt bezogen. Der Selbst-Coach soll sich dabei selbst mit Achtsamkeit und Respekt begegnen, um die eigene Persönlichkeitsentwicklung gezielt, systematisch und bewusst zu steuern, obendrein „gut gelaunt“ und ohne große Anstrengung, wie Rolf Reinlassöder und Ben Furman (2011) in ihrem Vorwort versichern.

Das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern und damit erfolgreicher Fragestellungen bearbeiten zu können, ist Ziel des Selbst-Coachings und der Selbst-Coach wird ermächtigt, so präzisiert Jörg Middendorf (2012), sich selbst entsprechend nachhaltig zu beeinflussen.

Die Verantwortungsübernahme, Vertrauen in die eigene Kraft zur Veränderung, also in die eigene Selbstwirksamkeit und interne Kontrollüberzeugungen, scheinen sowohl Voraussetzung wie auch im Selbst-Coaching zu entwickelnde Aspekte zu sein. Als eine „selbstvollzogene achtsame Begleitung der eigenen Selbstentwicklung“ bezeichnet Jan Kyburz (2011) das Selbst-Coaching.

Die Zielgruppe von Selbst-Coaching

Der Personenkreis, für den Selbst-Coaching das Erfolg versprechende Vorgehen ist, wird selten explizit umrissen, so dass der Eindruck entstehen könnte, jeder, der willens ist sich selbst zu coachen, könne dies auch tun.

Autoren, die die Zielgruppe eingrenzen, nennen klare Coaching-Ziele, Durchhaltewillen, Motivation und Selbststeuerungskompetenz als persönliche Voraussetzungen für erfolgreiche Selbst-Coaches. Tatsächlich zeigt sich

aber bei der Bearbeitung der Übungen und Aufgaben, dass beim Selbst-Coach von einer Person ausgegangen werden muss, die schon vor Coaching-Beginn zu hoher Selbstaufmerksamkeit in der Lage ist, reflexionsfähig und auch-willig ist, über eine hohe Selbstwertschätzung verfügt (Schütz & Hoge, 2007; 98: „Jetzt erst recht!“ sei die Reaktion dieser Personen auf Widrigkeiten) und – was leider verschwiegen wird – ausreichend Frustrationstoleranz besitzt.

Letzteres ist notwendig, weil vorgegebene Aufgaben doch oft nicht der Problem- und Lebensrealität des Selbst-Coachs entsprechen, so dass die Ergebnisse des Nachdenkens den Realitäten des Buchs angeglichen werden müssen, wenn weitergearbeitet werden soll. Ein lebendes, leibhaftiges Gegenüber im dialogischen Coaching wird auf jede mögliche (und „unmögliche“) Antwort des Klienten wiederum reflektierend reagieren können und so einen Fortschritt im Prozess provozieren. Beim Selbst-Coaching bleibt nichts anderes übrig, als die jeweils hochindividuellen Antworten den Beispielen des Buchs anzupassen, um weiterzumachen.

Maren Fischer-Epe und Claus Epe (2004) grenzen den Personenkreis von Selbst-Coaching thematisch ein: Dort, wo beispielsweise die Konflikte oder Problemstellungen so verfestigt sind, dass der Klient keine Möglichkeit sieht, aus eigener Kraft den Veränderungsprozess zu coachen, sollte ein professioneller Gesprächspartner aufgesucht werden.

Der Selbst-Coaching-Prozess

Die Metaphern, mit denen Selbst-Coaching veranschaulicht wird, beziehen sich häufig auf das Reisen. Da werden Rucksäcke gepackt mit notwendigen Utensilien, aber auch Souvenirs ans „alte“ Leben und Maskottchen mitgenommen. Zudem gibt es Rettungskörperchen mit Tools fürs Durchhalten. Natürlich muss auch ein Werkzeugkoffer mit (ohne Tools geht ja im Coaching eh nichts mehr, mag man bedauernd einwerfen). Gern bedienen sich die Autoren auch der Metapher des Fliegens mit dem Selbst-Coach als Flugkapitän, der auch durchaus im Modus des Autopiloten oder gar

im Blindflug (nämlich seiner Intuition gehorchend) unterwegs ist.

Der Ablauf des Selbst-Coachings unterscheidet sich nicht von den Prozessen im dialogischen Coaching. Beginnend mit einer Ist-Standsanalyse, einer Selbstreflexion zur Frage „Wer bin ich?“, dann Stärken und Ressourcen analysierend, sowie eine Vision des zukünftigen Zustands entwerfend, mündet dies in die genaue Beschreibung der Coaching-Ziele. Es folgen Anleitungen zum Planen, Umsetzen und Kontrollieren von Veränderungen.

Die einzelnen Phasen des Prozesses werden vorangetrieben und strukturiert durch Tools, die allerdings erstaunlich wenig Variabilität zeigen – es sind die immer gleichen Checklisten, Denkanstöße, zu verwendenden Notizbücher und Meditationsanregungen. Es werden des Weiteren Bilder gemalt, Glaubenssätze analysiert und positiv umformuliert, Zeitnutzungstorten gezeichnet, Fragebögen ausgefüllt und ausgewertet, Verträge mit sich selbst abgeschlossen, Nachrufe auf sich selbst geschrieben ...

Claas Triebel und Katharina Ebner (2010; 10) bemerken zu der Menge an Checklisten und praktisch umsetzbaren Tipps (hier in Bezug auf dialogisches Coaching), dass die Gefahr bestehe, dass die Checklisten zu einer „Art Pseudotheorie über die Wirksamkeit von Coaching-Prozessen erhoben“ werden; genau dies scheint für Selbst-Coaching eine unmittelbare Gefahr zu sein.

Es sind aber auch theoretische Hintergrundinformationen zu finden, die aus psychologischer, soziologischer und/oder therapeutischer Sicht Phänomene wie etwa Macht, Autorität, Konflikte, beleuchten. Insofern erhält der Selbst-Coach – in größerem Umfang sicherlich als der Klient im herkömmlichen, dialogischen 1:1-Setting – Grundlagenwissen zu seinem (beispielsweise) beruflichen Problem.

Die durchdachteren Anleitungen zum Selbst-Coaching kommen am Ende nicht umhin, den Selbst-Coach aufzufordern, sich Gesprächspartner zu suchen, Freunde, vertrauenswürdige Personen des eigenen Umfelds. Wenn

dialogisches Coaching eine Kombination von individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training ist – und der Coach bei der Suche nach stimmigen Zielen und angemessenen Lösungswegen hilft, Zuversicht und persönlich Entwicklung fördert –, dann „übernehmen Sie [im Selbst-Coaching] diese Rolle selbst oder [Sie!] suchen

sich Freunde bzw. Kollegen als Gesprächspartner“ (Fischer-Epe & Epe, 2004; 14).

Hier sollte das „oder“ richtigerweise durch „und“ ersetzt werden, *denn soziale Unterstützung ist nahezu unabdingbar für den Erfolg von persönlichen Veränderungsprozessen* (das ist definitiv empirisch belegt – beispielsweise für Gesundheitsthemen: Schütz, 2007; 51 sowie Lauterbach & Hilbig, 2008).

Die Dauer eines Selbst-Coaching-Prozesses ist – wie auch beim dialogischen Coaching – von der Themenstellung abhängig, es werden Zeiträume von sieben Tagen bis zu einem Jahr genannt.

Abgrenzung zu Selbsthilfe

Der Blick in die Selbsthilfe-Literatur der früheren Jahre (etwa Hirth et al., 1985) legt den Verdacht nahe, dass es sich bei Selbst-Coaching zumindest um ein *Procedere* handelt, das sich derselben Tools und Interventionen bedient. Hier wie dort wird der Lesende angeregt, intensive Selbstreflexion zu betreiben. Hierzu werden Checklisten genutzt, Tagebücher angelegt, zur Meditation angeregt. Der Prozess selbst ist im Groben weitgehend identisch: Ausgehend von einer Selbstanalyse mit der Betrachtung von Stärken, Ressourcen, Motivation werden Veränderungsziele definiert und der Weg dorthin geplant. Der Transfer, also der Weg zum Ziel, wird unterstützt mit weiteren – beim Selbst-Coach zunehmend unlustbetonten – Checklisten und Selbstkontrollinstrumenten und weiteren Ermunterungen.

Diese Tatsache leitet hin zur Überlegung, welche Instanz eigentlich der sogenannte „innere Coach“ sei? Beachtenswert ist, dass die psychologische Selbsthilfe-Literatur auf eine solche Konstruktion verzichten kann und trotzdem zu den gleichen Ergebnissen wie Selbst-Coaching kommen will. Die psychologische Introspektion, objektive Selbstaufmerksamkeit und so weiter reichen in der Selbsthilfe-Konzeption offensichtlich aus, um zielführenden Nutzen zu stiften.

In den Selbsthilfe-Büchern nimmt der Verfasser den Leser quasi bei der Hand, was für Selbst-Coaching-Bücher dann bedeuten würde, dass sich der Selbst-Coach selbst bei der Hand nehmen muss. Ein kühnes Unterfangen!

Dialogisches Coaching und Selbst-Coaching – eine Gegenüberstellung

Einer der Hauptbeweggründe, eine Problemlösung im Coaching zu suchen, dürfte für die meisten Klienten das Bedürfnis sein, andere, fremde Perspektiven auf die eigene Fragestellung zu erhalten. Dialogisches Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass ein nicht Involvierter ganz frische, unerwartete Fragen stellen wird als der Selbst-Coach. *Der Coach* ist eine Instanz, die unabhängig und sogar intendiert widersprüchlich zum Klienten agiert: *Er ist nicht Teil des Problems, wie es der Selbst-Coach immer ist.*

Dialogisches Coaching ermöglicht dem Klienten in der Regel eine zutiefst befriedigende, angstfreie, vorbehaltlose soziale Beziehung, gerade häufig dann, wenn negativ aufgeladene Fragestellungen vorliegen, die durch Misstrauen oder zumindest fehlendes Vertrauen im beruflichen Kontext geprägt sind. Der Coach kann überraschen, amüsieren, erschrecken, ermutigen, also immer neue Emotionen wecken, die dem problemverhafteten Klienten Entlastung verschaffen.

Der Coach unterstützt situationsadäquat beim Umsetzen der Gesprächsinhalte in den Alltag. Wenn der Klient in der Realisierung neuen Verhaltens auf unerwartete Schwierigkeiten stößt, sind Coaches diejenigen, die ihrem Klienten den notwendigen Rückhalt geben, ihn an seine Ziele erinnern und ihm den „Drive“ vermitteln, seine Umsetzungsaktivitäten aufrecht zu erhalten.

Selbst-Coaching ist ein Weg, der dem Anwender eine Diskretion und Vertraulichkeit des Inhalts und Prozesses ermöglicht, wie es eine Dyade nicht kann. Im Selbst-Coaching ist darüber hinaus ein ganz eigenständiges Tempo

Literatur

- » **Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus (2004)**. Stark im Beruf – erfolgreich im Leben. Persönliche Entwicklung und Selbstcoaching. Reinbek: rororo.
- » **Hirth, Regina; Sattelberger, Thomas & Stiefel, Rolf (1985)**. Dein Weg zur Selbstverwirklichung. „Life-Styling“ – Das Konzept zur neuen Lebensgestaltung. Landsberg: mvg.
- » **Kyburz, Ian (2011)**. Abenteuer Selbstcoaching. Eigenes Potenzial entdecken und ausschöpfen. Zürich: SPEKTRAMEDIA.
- » **Lauterbach, Matthias & Hilbig, Susanne (2008)**. So bleibe ich gesund. Was Sie für Ihre Gesundheit, Lebensenergie und Lebensbalance tun können. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Middendorf, Jörg (2012)**. Selbstcoaching in Konflikten. Strategien für erfolgreiche Konfliktlösungen. Offenbach: Gabal.
- » **Reinlassöder, Rolf & Furman, Ben (2011)**. Jetzt geht's! Erfolg und Lebensfreude mit lösungsorientiertem Selbstcoaching. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Schütz, Astrid & Hoge, Lasse (2007)**. Positives Denken. Vorteile – Risiken – Alternativen. Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Schütz, Astrid (2005)**. Je selbstsicherer, desto besser? Licht und Schatten positiver Selbstbewertung. Weinheim: Beltz.
- » **Triebel, Claas & Ebner, Katharina (2010)**. Coaching wirkt – aber wie? ManagerSeminare, 6/10, 8-13.

möglich, lange Zeiträume der Orientierung und des selbstgewählten „Stillstands“ sind ohne weitere Erklärungszwänge möglich. Beide Aspekte machen Selbst-Coaching zu einer niedrigschwelligen Maßnahme, ebenso wie der Preis – Selbst-Coaching ist eben finanziell sehr überschaubar und risikolos.

Risikolos erscheint Selbst-Coaching auch mit Bezug auf die potenzielle Selbstbildgefährdung, die durch den professionellen Blick des Coachs vermutet werden muss. Der Selbst-Coach hat das Ausmaß der Selbstbilddekonstruktion unter Kontrolle. Allerdings ist es der Nachteil von Selbst-Coaching, dass es *keine Transferunterstützung* durch einen Professionellen gibt, wie etwa bei der Reflexion bearbeiteter Hausaufgaben und es gibt kein Feedback zur Umsetzung in den Alltag.

Checklisten sollen den Dialog mit dem Coach simulieren. Wenn allerdings die Beziehung zwischen Coach und Klient für die Intentionserrealisierung und den Coaching-Erfolg relevant sind (Triebel & Ebner, 2010), dann kann im Selbst-Coaching das Fehlen dieser wichtigen Komponente kaum jemals angemessen substituiert werden. Darüber hinaus wirkt Selbst-Coaching schnell ermüdend durch immer gleiche emotionale und intellektuelle Reflexions- und Bearbeitungsimpulse. Die Beharrlichkeit und Volition des Selbst-Coachs – also der Wille zum konsequenten Durchhalten eines begonnenen Prozesses – muss erheblich sein.

Im Gegensatz zum dialogischen Coaching ist beim Konzept des Selbst-Coachings – zumindest nach Literaturlage – die Bedeutung von Volition noch nicht angekommen. Die Autoren bemühen sich in unterschiedlichster Weise, an die Motivation des Anwenders zu appellieren: *Die Motivation zur Veränderung wird deutlich überschätzt, die Bedeutsamkeit von Volition außer Acht gelassen.*

Wenn Selbst-Coaching ein Coach-the-Coach-Ansatz sein will, dann fehlt ihm eine wesentliche Komponente: Das Coach-the-Coach-Konzept – ob als Gruppen- oder 1:1-Coaching

– lebt von der Möglichkeit des Beobachtungslernens und der Diskussion professioneller Alternativen mit dem Lehr-Coach.

Fazit

Selbst-Coaching ist eine Möglichkeit, sich mit den eigenen Fragestellungen und Problemen, bis hin zu vorbereitenden Bearbeitung externer Konflikte, auseinander zu setzen. Allerdings wird deutlich, dass dies erfolgreich wohl nur von ohnehin starken Persönlichkeiten geschehen kann. Solchen Personen, die mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung an Aufgaben herangehen, also überzeugt davon sind, dass ihnen die Möglichkeiten, Ressourcen und Fähigkeiten gegeben sind, effektiv zu handeln.

Die Selbst-Coaching-Literatur verführt mit professionellem Optimismus dazu, sich mit hoher Anfangsmotivation zu Selbst-Coaching-Prozessen zu entschließen, die möglicherweise nicht zu Ende geführt werden. Sie werden abgebrochen, weil die Checklisten und enggeführten Reflexionsprozesse nicht nachhaltig die Illusion aufrecht erhalten, „ich schaffe das“, wenn vorgängig die Selbstwirksamkeitserwartung gering ist. Die Aufgaben nähren nur vorübergehend den Glauben, dass sie geeignet seien, das Ziel zu erreichen, wenn es an grundsätzlicher internaler Kontrollüberzeugung mangelt. *So wird das abgebrochene Selbst-Coaching zum Beweis der eigenen Unzulänglichkeit* – und selten zum Beweis der Unzulänglichkeit des Konzepts.

Ein weiterer Grund für den Abbruch der Selbst-Coaching-Bemühungen kann darin liegen, dass es aufgrund fehlender Außensicht, fehlenden objektiven Feedbacks und regulierender Interventionen durch einen Coach zu einer Eskalation der Problematik kommen kann.

Kann man ausschließlich über Introspektion zu Problemlösungen kommen? Dies gelingt all den Menschen, die Selbstreflexion gelernt haben in sozialen Prozessen – Selbsterfahrungs- und Selbsthilfegruppen, Coachings und so weiter. Für diesen Lernprozess ist so-

ziale Interaktion notwendig, Bücherstudium reicht nicht.

Selbst-Coaching könnte eine gute Ergänzung zum dialogischen Coaching bilden und so zum Beispiel möglicherweise größere Zeiträume zwischen Face-to-Face-Coaching-Sitzungen überbrücken. Hier könnten einzelne Elemente von Selbst-Coaching den dialogischen Prozess wirkungsvoll unterstützen, etwa durch Beobachtungsaufgaben oder Achtsamkeitsübungen.

Zu guter Letzt ist zu sagen: Der Unterschied von Selbsthilfe und Selbst-Coaching ist nicht überzeugend darzustellen. Dies legt den Verdacht nahe, dass beide Begriffe das Gleiche meinen – alter Wein also in neuen Schläuchen? Oder: Eine geschickte Strategie zur Akquise von Neukunden?

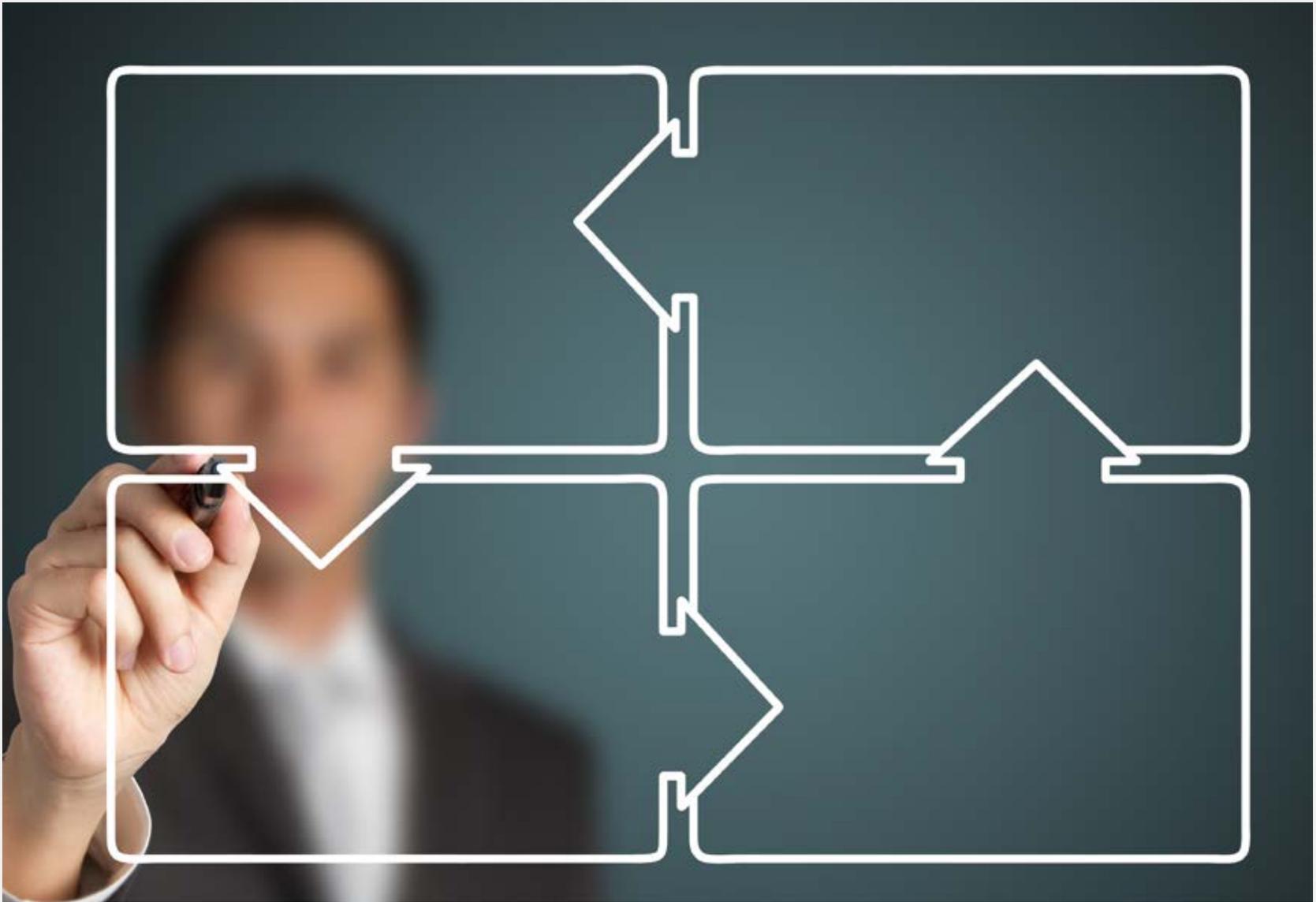
Die Autorin



Foto: Klöpffer

Dr. Christine Kaul, Diplom-Psychologin mit den Schwerpunkten Sozialpsychologie und Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Im Volkswagen Konzern von 1996 bis 2008 Leiterin des Geschäftsfelds Management Coaching in der Coaching GmbH und Mitglied des Oberen Management Kreises. Seit Mitte 2008 freiberuflich als Coach für Topmanagement, Management und Coaching-Professionals und als Fachautorin tätig.

willkommen@kaul-coaching.de



Das Ende der Zweisamkeit im Business-Coaching: Über den Mehrwert systematischer Evaluation

Von Dr. Karin von Schumann, Thomas Steininger und Katharina Suhl
Wie kann man die Ergebnisse eines Business-Coaching-Prozesses festhalten? Wie kann die Wirksamkeit eines Coachings nicht nur generell, sondern auch spezifisch für die einzelnen Ziele nachgewiesen werden? Eine erweiterte Form der Analyse zeigt, dass die Grenzen einer Evaluation, die sich auf Selbsteinschätzung stützt, schnell erreicht sind. Feedback aus dem Unternehmenskontext kann hier sehr aufschlussreich sein und zu weiterführenden Erkenntnissen für Klient und Auftraggeber führen.

Die Definition, Vereinbarung und Evaluation von Zielen hat im Business-Coaching einen ganz besonderen Stellenwert: Die Zufriedenheit des Klienten mit der Coaching-Arbeit und den erzielten Veränderungen ist hier nur die eine Seite der Medaille, die andere besteht darin, dass der Coach eine Ergebnisverantwortung gegenüber dem Unternehmen hat.

Gängige Praxis ist – wenn überhaupt – Coaching-Ziele qualitativ zu beschreiben und das Coaching im Rahmen einer subjektiven Zufriedenheitsabfrage des Klienten zu „evaluieren“. Wir versuchen hier zumindest einen Schritt weiterzugehen, die Einschätzungen zu quantifizieren und spezifisch für die definierten Coaching-Ziele zu erfassen. So lässt sich – bei genügend großer Stichprobe – die Wirksamkeit des Coachings nicht nur generell, sondern auch spezifisch für die einzelnen Zielkategorien nachweisen. Dadurch wird die Arbeit von Coaches noch transparenter – für sie selbst und für ihre Auftraggeber.

Die Analyse

In unserer Analyse sind wir folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- » Welche Zielkategorien bearbeiten wir mit welcher Häufigkeit?
- » In welchen Bereichen sehen die Klienten besonderen Handlungsbedarf, schätzen sich also zu Beginn des Coachings besonders niedrig ein?

» Sind die erzielten Veränderungen signifikant? Lassen sich Unterschiede in den verschiedenen Zielkategorien nachweisen?

Das Evaluations-Tool

Es bietet sich an, zur Zielvereinbarung ein standardisiertes Instrument zu verwenden, wenn nicht seitens des Unternehmens ein solches vorgegeben wird. In einem individuellen Coaching können bis zu drei Ziele vereinbart werden (es spricht aber auch nichts dagegen, sich auf ein oder zwei Ziele zu fokussieren). Zentraler Bestandteil dieses ersten Prozessschritts im Coaching ist die Formulierung von Mess- und Prüfkriterien auf der Verhaltensebene. Die entsprechende Frage an den Klienten lautet dabei wie folgt: „Angenommen, wir haben das Coaching erfolgreich beendet, Sie haben das Ziel XY erreicht oder sind hier jedenfalls einen deutlichen Schritt vorangekommen, woran würden Sie/woran würde Ihr Umfeld das ganz konkret merken?“ Diese konkreten Erfolgskriterien tragen zur Klärung beim Klienten bei und liefern dem Coach selbstverständlich ganz konkrete Ansatzpunkte für sein professionelles Handeln. In einem weiteren Schritt wird eine quantitative Einschätzung (auf einer Skala von 0–10) vorgenommen, wie der Klient im Hinblick auf seine jeweiligen Ziele den Ist-Zustand einschätzt. Wir fangen eigentlich nie bei Null an, sondern finden immer zumindest schon einige Fähigkeiten oder Kompetenzen vor. Am Ende des

Coachings wird – wiederum auf dieser Skala – eine Selbsteinschätzung vorgenommen, die dann den Grad der subjektiv wahrgenommenen Zielerreichung widerspiegelt. Diese Einschätzung von Ausgangs- und Endzustand sind die Daten, die in der vorliegenden Evaluationsstudie ausgewertet und interpretiert wurden.

Die Auswertung aufgrund der Selbsteinschätzung

Abbildung 1 zeigt die Übersicht der Zielkategorien, die die Auswertung ergab. Es zeigt sich ein wenig überraschendes Bild, das in weiten Teilen mit bekannten Untersuchungen zu Coaching-Anlässen, beispielsweise der „Marburger Coaching-Studie“ (DBVC, 2011) übereinstimmt.

Wenn man nun die Selbsteinschätzungen in den verschiedenen Zielkategorien betrachtet (Abb. 2, S. 24), so fällt auf, dass die niedrigste Selbsteinschätzung zu Beginn und die größte Verbesserung am Ende des Coachings im Bereich „Work-Life-Balance/Selbstmanagement“ liegt. Hier herrscht ganz offenbar ein hoher Leidensdruck und in der subjektiven Wahrnehmung der Klienten ist das Coaching hier enorm hilfreich und wirksam. An zweiter Stelle – ebenfalls die geringe Ausgangslage und die hohe erzielte Verbesserung betreffend – steht das Thema „berufliche Zielklarheit, Entwicklungsperspektive, Zukunftsvision“. An Platz drei rangiert die Reflexion des eigenen Füh-

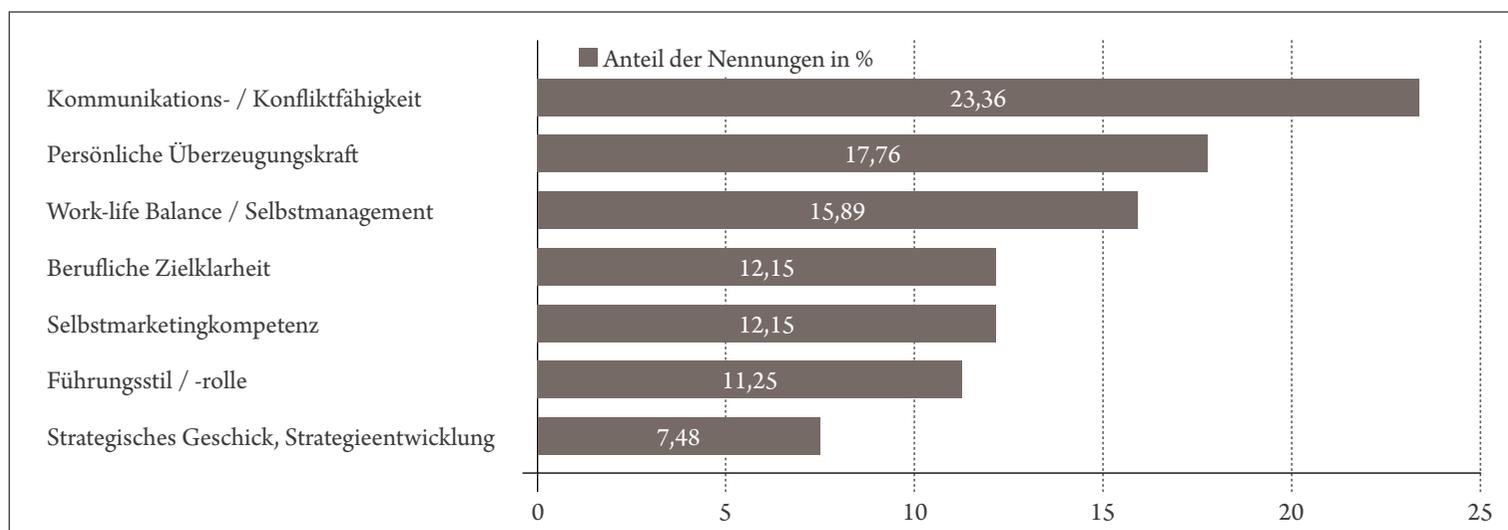


Abb. 1: Häufigkeitsverteilung der genannten Zielsetzungen in Prozent (N=48)

rungsstils beziehungsweise der -rolle. Dann erst folgen Themen wie strategisches Geschick oder Selbstmarketingkompetenz.

Zunächst könnte man daraus schließen, dass Coaching als Individualmaßnahme vor allem bei höchst persönlichen und individuellen Fragestellungen wirksam ist. Bei genauerer Betrachtung greift diese Erklärung jedoch zu kurz – wir vermuten einen systematischen Einschätzungsfehler. Betrachten wir zunächst die beiden Spitzenreiter in unserer Ergebnistabelle.

Eine Schiefelage in der eigenen Work-Life-Balance oder das Fehlen einer persönlichen Zielklarheit nimmt in erster Linie der Klient selbst als Defizit wahr, und er wird entsprechend auch Verbesserungen und Veränderungen in diesen beiden Bereichen unmittelbar und am besten selbst erfassen. Der persönliche Leidensdruck ist groß – und dem Klienten kann geholfen werden. Die Klarheit über Führungsverständnis und -stil wird sicherlich ebenfalls persönlich als hilfreich empfunden, allerdings können hier auch Rückmeldungen seitens der Mitarbeiter bei der Wahrnehmung von Ver-

besserungspotenzialen und Entwicklungsfortschritten eine Rolle spielen. Ähnliches gilt für strategisches Geschick: Das Fehlen einer Strategie (z. B. im Rahmen von Veränderungsmanagement) kann vom Klienten selbst als *Defizit* empfunden werden oder ein mangelndes strategisches Geschick wird vom Umfeld (Vorgesetzter) als *Potenzial* erkannt.

Anders sieht es bei den beiden „letzten“ Themen aus: Ob das Kommunikations- und Konfliktverhalten adäquat ist oder der Auftritt überzeugend – dazu benötigt man in jedem Fall auch ein Feedback aus seinem Umfeld. Sehr häufig liegt das Problem ja genau darin begründet, dass hier ein blinder Fleck der betreffenden Person vorliegt. Negative Konsequenzen eines ungeschickten Kommunikationsstils oder einer wenig überzeugenden Selbstdarstellung werden eher indirekt bemerkt, indem sich avisierte Erfolge, beispielsweise in Verhandlungen oder Präsentationen, nicht einstellen.

In Abbildung 2 sind die Werte zu Beginn und zum Ende des Coachings dargestellt. Eine durchgeführte Datenanalyse ergab, dass in

allen Zielkategorien signifikante Verbesserungen erreicht wurden. Dies ist zunächst ein deutlicher Hinweis darauf, dass durch die durchgeführten Interventionen (zumindest in der subjektiven Wahrnehmung der Klienten) eine spürbare Wirkung erzielt wurde. In der Größe der Veränderungen zeigen sich jedoch Unterschiede. Die größten Veränderungen wurden demnach in den Zielkategorien „Work-Life-Balance/Selbstmanagement“ sowie der „Beruflichen Zielklarheit“ erreicht.

Selbsteinschätzung ist wichtig, reicht aber nicht aus

Wir vermuten hier also eine systematische Verzerrung in der Selbsteinschätzung unserer Klienten. In Kompetenzbereichen wie strategisches Geschick, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit oder auch Selbstmarketing könnte unter Umständen eine systematische Selbstüberschätzung zu Beginn des Coachings vorliegen, weil der Klient sich seiner Defizite hier nur zum Teil bewusst ist. Möglicherweise liegt auch eine systematische Unterschätzung des Coaching-Erfolgs vor, wiederum weil der Klient alleine die Veränderungen gar nicht in

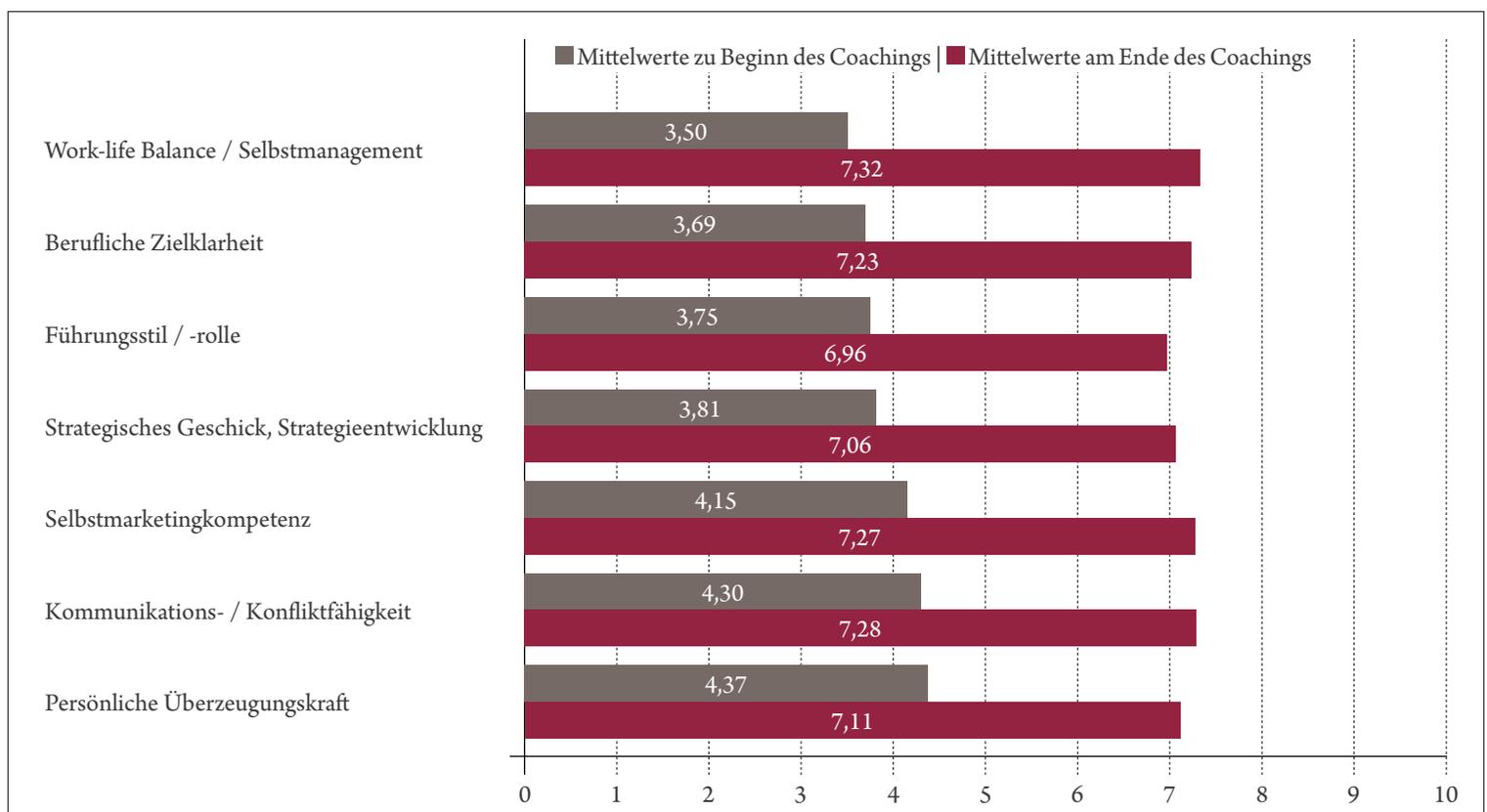


Abb. 2: Mittelwerte der Kompetenzeinschätzungen zu Beginn und zum Ende der Coachings (N=48)

vollem Umfang wahrnehmen kann. In Bereichen, in welchen er dagegen ganz persönlich einen hohen Leidensdruck verspürt, nimmt er persönlich auch die deutlichsten Veränderungen wahr.

Die Grenzen der Evaluation, die sich auf die Selbsteinschätzung stützt, werden somit deutlich. Und es wird klar, dass nicht nur bei der Evaluation der Zielerreichung, sondern auch schon bei der Zieldefinition Feedback aus dem Unternehmenskontext von herausragender Bedeutung ist.

Viele Leser werden jetzt denken, dass es beim Business-Coaching selbstverständlich ist, den Vorgesetzten in den Coaching-Prozess einzubinden. Tatsächlich wird ja meist ein Auftakt ebenso wie ein Abschlussgespräch geführt (Dreiecks- oder – zusammen mit dem HR-Verantwortlichen – Viereckskontrakt); und das ist sicherlich eine gute Sache.

Feedback als wertvolle Ergänzung

Ist jedoch ein Development-Center, ein 360-Grad-Feedback, ein Management-Audit oder eine Mitarbeiterbefragung Ausgangspunkt eines Coachings, liegt darin unserer Erfahrung nach eine große Chance. In den Ergebnisberichten werden Defizite oder blinde Flecke deutlich, die dann im Coaching bearbeitbar sind. Wir plädieren auf Basis der Auswertung unserer Coaching-Evaluation, aber auch auf der Basis unserer Praxiserfahrung dafür, ein

standardisiertes Feedback-Verfahren möglichst häufig zu Beginn des Coachings zu setzen.

Sehr bewährt hat sich das von uns entwickelte Instrument des verbalen 360-Grad-Feedbacks. Der Coach holt zu Beginn des Coachings (in persönlichen oder telefonischen Gesprächen) bei (vom Klienten) ausgewählten Mitarbeitern, Schnittstellenpartnern und natürlich dem Vorgesetzten Feedback. Die Analyse und Aufbereitung dieser Informationen ist die Basis, auf der die Coaching-Ziele und -Inhalte festgelegt werden. Ein Beispiel zeigt, welche Coaching-Bedarfe hier zutage treten können, die dem Klienten selbst nicht bewusst sind, dem Coach verborgen bleiben würden und die auch der Vorgesetzte nicht kennt.

Beispiel: Im verbalen 360-Grad-Feedback wird deutlich, dass eine sehr kompetente Führungskraft, die im Zweiergespräch und bei Präsentationen und Moderationen im kleineren, vertrauteren Kreis durchaus souverän wirkt, bei Ergebnispräsentationen vor kritischen Schnittstellenpartnern äußerst unsicher und wenig überzeugend wirkt und daher die – inhaltlich wertvollen – Ergebnisse häufig nicht zur Umsetzung gelangen.

Feedback gegen die blinden Flecken beim Coach

Neben diesem verbalen und aufs Engste mit dem Coaching verzahnten Feedback-Verfahren

bietet sich selbstverständlich der Einsatz von standardisierten Feedback-Instrumenten an. Sie haben ebenfalls den Vorteil einer anonymisierten Rückmeldung, liefern quantifizierbare Ergebnisse und lassen sich mit überschaubarem Aufwand wiederholen und damit zur Erfolgsmessung einsetzen.

In der Unternehmenspraxis gilt es, im Sinne einer Weiterentwicklung des inzwischen allseits geschätzten Personalentwicklungsverfahrens Einzel-Coaching, dieses stärker mit diagnostischen Instrumenten und Feedback-Verfahren zu verzahnen. Damit ist sichergestellt, dass, neben den – selbstverständlich wichtigen – persönlichen, vom Klienten wahrgenommenen Entwicklungsfeldern, auch die Themen, die im Unternehmensumfeld erfolgskritisch sind, dem Coach zugänglich gemacht und somit im Coaching bearbeitet werden. Dieses Feedback hat noch einen weiteren entscheidenden Vorteil: Es hilft auch dem Coach, sein subjektives Bild vom Klienten zu erweitern und eventuell vorhandene blinde Flecken zu schließen.

Literatur

»DBVC (Hrsg.) (2011). **DBVC Coaching-Marktanalyse 2011.** Frankfurt/M.: DBVC.
www.dbvc.de/veroeffentlichungen/coaching-marktanalyse.html

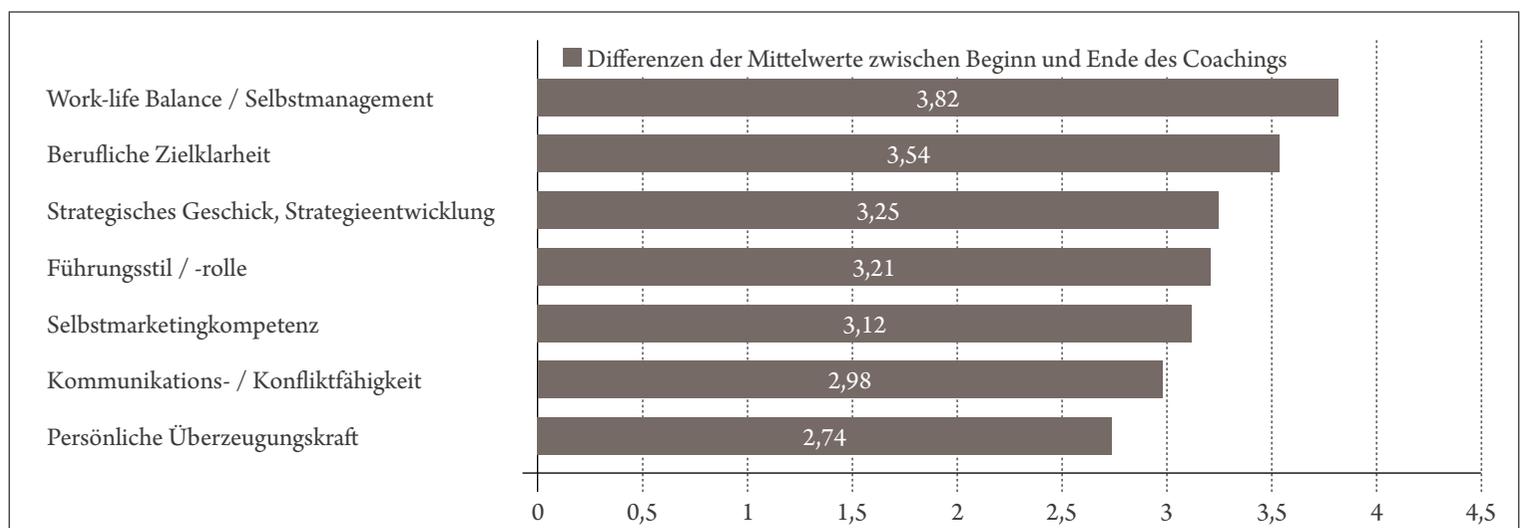


Abb. 3: Differenzen der Mittelwerte zwischen Beginn und Ende des Coachings (N=48)

Wie kommt es zu diesen blinden Flecken beim Coach? Der Aufbau einer positiven und wertschätzenden Coaching-Beziehung ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für das Coaching. Allerdings führt dies auch dazu, dass der Coach den Klienten zunehmend positiver betrachtet – ein Effekt, den Robert Zajonc schon 1968 als den „Mere-Exposure-Effekt“ beschrieben hat. Seither wissen Psychologen, dass durch mehrfache Darbietung von Personen, Situationen oder Dingen, das heißt, allein aufgrund von Familiarität, unsere Einstellung zu diesen positiv beeinflusst wird. So macht die bloße Vertrautheit mit dem Klienten diesen attraktiver und sympathischer – führt also zu einer verzerrten Wahrnehmung auch auf der Seite der Coaches.

Fazit

Wenn Coaching sich weiterentwickeln soll, naht das Ende der Zweisamkeit des klassischen Coaching-Settings. Und der frische Feedback-Wind aus dem Unternehmen darf Einzug halten.

Zum Untersuchungsdesign

Der Untersuchung, auf die im vorliegenden Artikel Bezug genommen wird, liegen Evaluationen von Coachings zugrunde, welche von Dr. Karin von Schumann durchgeführt wurden. Die erhobenen Daten wurden im Rahmen einer Bachelorarbeit aufbereitet und ausgewertet.

Die insgesamt 48 in die Untersuchung aufgenommenen Klienten waren in Industrieunternehmen sowie in der Handels-, Kommunikations- und Versicherungsbranche tätig. Es handelte sich um 17 Frauen und 31 Männer, die als Führungskräfte vom mittleren Management bis hin zum Topmanagement oder als Fachkräfte tätig waren. Die Coachings hatten im Durchschnitt einen Umfang von 15 Zeitstunden.

Die Klienten wurden jeweils zu Beginn des Coachings hinsichtlich ihrer Zielsetzungen befragt. Auch wenn Zielsetzungen üblicherweise im Verlauf eines Coachings weiter konkretisiert, eingegrenzt und ergänzt werden, ist es für eine Evaluation äußerst wertvoll, bereits zu Beginn gemeinsam Zielkategorien zu definieren und festzulegen.

Im Rahmen einer Evaluation ist es sinnvoll und möglich, die individuellen Coaching-Anlässe übergeordneten Zielkategorien zuzuordnen. Somit werden sowohl eine genaue qualitative Beschreibung der Coaching-Ziele, als auch eine quantitative Auswertung realisierbar.

In der von Karin von Schumann verwendeten Zielvereinbarungssystematik konnten die Klienten bis zu drei Ziele definieren. Diese wurden (zunächst ohne eine Priorisierung) im Zielvereinbarungsfeld aufgenommen und für die Auswertung in insgesamt sieben Zielkategorien eingeteilt. Insgesamt gaben die 48 Klienten in der vorliegenden Untersuchung 107 Ziele an. Die hieraus resultierende Häufigkeitsverteilung ist in Abb. 1 (S. 23) dargestellt.

Die Autoren



Foto: Christian Hartmann

Dr. Karin von Schumann aus München arbeitet national und international als Management-Coach und Beraterin. Als Coach leitet sie ihr systemischer Hintergrund ebenso wie ihre tiefenpsychologisch fundierte Ausbildung. Die studierte Psychologin hat mehrere Lehraufträge für angewandte Wirtschaftspsychologie.

www.vonschumann-consulting.de



Foto: Thomas Kleber

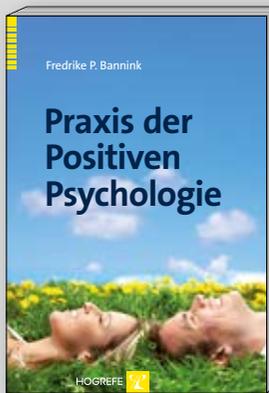
Katarina Suhl, Wirtschaftspädagogin B.A., übernahm im Rahmen ihrer Bachelorarbeit mit dem Titel „Erfolgreiche Coachingprozesse im Kontext der Wirksamkeitsforschung“ an der Universität Erlangen-Nürnberg in Zusammenarbeit mit von Schumann Consulting die Auswertung der Evaluationsdaten.



Foto: ap fotografie

Thomas Steininger hat Psychologie und Wirtschaftsrecht studiert. Er ist Projektleiter beim geva-institut in München. Neben seiner Tätigkeit in der Beratung und als Coach hat er verschiedene Lehraufträge zu diagnostischen sowie zu arbeits- und organisationspsychologischen Themen.

Buchtipps



Fredrike P. Bannink

Praxis der Positiven Psychologie

2012, 182 Seiten,
€ 24,95 / CHF 35,50
■ ISBN 978-3-8017-2406-1
Ⓜ E-Book € 21,99 / CHF 29,99

Das Buch beschreibt wie die Prinzipien der Positiven Psychologie in der Psychotherapie, im beruflichen Kontext und in der Erziehung und Ausbildung von Kindern nutzbringend eingesetzt werden können. Es stellt dazu auch die grundlegenden Theorien und den aktuellen Forschungsstand zu den einzelnen Aspekten der Positiven Psychologie vor. Hierzu gehören Optimismus, Hoffnung, Glück, Resilienz, Flow, positive Emotionen, Dankbarkeit und Selbstwertgefühl. Zahlreiche Übungen zur Anwendung der beschriebenen Inhalte runden den Band ab.



Theo Ilzermans
Coen Dirkx

Wieder Ärger im Büro?

Mit Emotionen am Arbeitsplatz konstruktiv umgehen

2012, 74 Seiten, Kleinformat,
€ 14,95 / CHF 21,90
■ ISBN 978-3-8017-2472-6
Ⓜ E-Book € 12,99 / CHF 17,99

Grübeln über Probleme, Ärger, Gefühle der Ohnmacht und Ungerechtigkeit: Viele Menschen reagieren mit starken Emotionen auf Probleme am Arbeitsplatz. Das Buch vermittelt anhand zahlreicher Beispiele aus dem Berufsalltag, wie mit negativen Gefühlen und Stimmungen, mit unerträglicher Anspannung oder nervenaufreibendem Ärger konstruktiv umgegangen werden kann. Die Botschaft ist: Ein »Manager der Gefühle« hat sich selbst besser im Griff, kann entspannter und produktiver arbeiten und seine sozialen Beziehungen verbessern.



Annelen Collatz · Rainer Sachse

Klärungsorientiertes Coaching

2011, 162 Seiten,
€ 26,95 / CHF 36,90
■ ISBN 978-3-8017-2391-0
Ⓜ E-Book € 23,99 / CHF 33,99

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



Erich H. Witte

Gruppen aufgabenorientiert moderieren

Theorie und Praxis

2012, ca. 190 Seiten,
ca. € 29,95 / CHF 39,90
■ ISBN 978-3-8017-2289-0
Ⓜ E-Book ca. € 26,99 / CHF 37,99

Zahlreiche Aufgabenstellungen können nur in Gruppen bearbeitet werden. Welche Besonderheiten bei der Moderation von Gruppen zu beachten sind, um je nach Aufgabenstellung qualitativ hochwertige Gruppenleistungen zu erzielen, wird in diesem Band dargestellt. Beginnend mit der Moderation von Routinebesprechungen und der Moderation von Gruppen, die einfache bzw. komplexe, dynamische Probleme lösen sollen, wird im Folgenden u.a. auf die Besonderheiten der Moderation von Projektgruppen, von Kreativgruppen, von Ethikkommissionen und von Konfliktgruppen eingegangen.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

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



„Meuterei“ im Führungsteam

Systemische Krisenintervention in einem trilateralen Coaching-Prozess

Von Cornelia F. Krämer und Dr. Susanne Sachtleber

Konflikte im Unternehmen individuell zu „klären“, stellen eine große Versuchung dar. Der Coach gerät schnell in Gefahr, sich zum Erfüllungsgehilfen des Systems zu machen. Doch: It takes two to tango – zu einem Konflikt gehören weitere Parteien. Der gesamte Kontext muss einbezogen werden, soll es eine befriedigende und nachhaltige Lösung geben. Eine nicht immer leichte Aufgabe. Wie ein Krisen-Coaching als Verzahnung eines Individual- mit einem Team-Coaching aufgesetzt werden kann, wird hier anhand eines Fallbeispiels beschrieben.

Die Abmahnung

In einem Produktionswerk eines Technologiekonzerns intervenieren die Teamleiter eines Produktionsteams bei ihrem übergeordneten Vorgesetzten, dem Bereichsleiter, gegen ihren direkten Chef, den Abteilungsleiter, wegen massiven und fortgesetzten Fehlverhaltens in der Führungsrolle. Es ist von einem rauen Umgangston die Rede, von Drohungen gegen mehrere Mitarbeiter und einige der Teamleiter. Der Abteilungsleiter ist in Urlaub, weiß und ahnt nichts von der Initiative seiner Teamleiter. Er ist eine „gestandene“ Führungskraft, die zwar schon früher durch ein eher ruppiges Führungsverhalten unangenehm aufgefallen war, jedoch blieben spürbare Sanktionen bis zu dieser Eskalation aus. In dieser Situation nimmt der Bereichsleiter, der diese Funktion erst seit kurzem inne hat, die Anklagen der Teamleiter ernst und kommt gemeinsam mit dem Personalleiter zu dem Schluss, dass der Abteilungsleiter abgemahnt werden müsse. Dieser erfährt von der Konsequenz seines Verhaltens am ersten Tag nach der Rückkehr aus seinem Urlaub – und fällt aus allen Wolken.

Das Klienten-System

Das Klienten-System zeichnet sich durch die Mischung aus einer „Familienclan-“ und einer „Experten-Kultur“ aus. Die hierarchische Kultur hat dazu geführt, dass die bisherigen Irritationen, die der Abteilungsleiter in seiner Umgebung hervorgerufen hat, nicht zu disziplinarischen Konsequenzen geführt haben. Die jetzige Eskalation der Teamleiter ist im Klienten-System mit „Verrat“ gleichzusetzen.

Der Ruf der betroffenen Abteilung sowie des Bereichsleiters im Werk sind durch den Vorfall gleichermaßen in Gefahr. Der Bereichsleiter war nach einem kurzen Einsatz in der Zentrale des Unternehmens in neuer Funktion an den Produktionsstandort zurückgekehrt und steht dort unter hohem Erfolgsdruck. Das Produktionsteam arbeitet in einem überaus kompetitiven Umfeld und steht täglich unter einem messbar hohen Leistungsdruck. Die Organisation kann sich einen Konflikt zwischen den

Führungsebenen, der in dieser Form als „Meuterei“ wahrgenommen wird, nicht leisten.

Die Vorwürfe gegenüber dem Abteilungsleiter widersprechen sowohl den Werten als auch dem Führungsleitbild des Unternehmens. Die wiederholte Duldung des Fehlverhaltens einer Führungskraft – eines negativen „Rollenmodells“ auf Abteilungsleiterebene – würde in einem Umfeld hoher Kommunikationsdichte wie dieses Produktionswerks unkontrollierbare Folgen nach sich ziehen.

Darüber hinaus ist es für den Bereichsleiter wichtig, die Situation genau zu analysieren: Handelt es sich um eine notwendige Eskalation, da die Teamleiter ihre direkte Führungskraft kommunikativ nicht mehr erreichen? Oder ist es der Versuch, eine unbequeme Führungskraft, die fordernd, leistungs- und erfolgsorientiert ist, loswerden zu wollen?

Auftraggeber-System und Beratungsdesign

Der unternehmensinterne Leiter der Organisationsentwicklung holt zwei prozesserfahrene Beraterinnen an Bord, die zugleich systemisch ausgebildete Coaches sind. Nach der intensiven Situationsanalyse entscheiden sie sich, gemeinsam mit dem Auftraggeber-System (Bereichsleiter und interne Organisationsentwicklung) einen Gesamtprozess, der aus der Verzahnung von zwei Coaching-Prozessen besteht, aufzusetzen:

- » Einen *individuellen Coaching-Prozess* für den Abteilungsleiter, der nach außen und gegenüber den Teamleitern vertraulich behandelt wird, sowie
- » einen *Team-Coaching-Prozess*, in den der Abteilungsleiter einbezogen wird.

Das Beraterteam konzipiert und steuert den Prozess gemeinsam. Bereichsleiter und Abteilungsleiter kennen den Gesamtprozess, die Teamleiter haben nur Kenntnis von ihrem Team-Coaching-Prozess. Ziel dieses Beratungsdesigns war, aus zwei unabhängigen (Berater-)Perspektiven auf den Gesamtprozess zu schauen, diesen gemeinsam beurteilen zu können – und, wenn notwendig, über Interventionen in dem einen oder anderen Prozess

gemeinsam im Sinne des Gesamtprozesses zu entscheiden.

Der nach außen hin unabhängige Einsatz der beiden Beraterinnen sollte es den Teamleitern ermöglichen, das notwendige Vertrauen zu entwickeln, um sich auf einen offenen Klärungsprozess mit dem Abteilungsleiter einzulassen. Es hätte sonst die Gefahr bestanden, dass diese Diskussion sich auf eine „Schuldfrage“ verengt hätte. Die Integration des individuellen und des Team-Coaching-Prozesses auf Beraterebene war notwendig, um diese komplexe Situation aus der Gesamtsicht verstehen und mit den geeigneten Interventionen im Sinne des Unternehmens steuern und die Konflikte bearbeiten zu können.

Der Auftrag bestand darin, allen Betroffenen und Beteiligten die Chance zu geben, in eine konstruktive Kommunikation zurückzufinden. Der Ausgang der Krisenintervention war bewusst und explizit für alle Betroffenen durch den Auftraggeber ergebnisoffen gehalten worden.

Prozess und Methodik: Das trilaterale Krisen-Coaching

Der Prozess begann mit dem individuellen Coaching des Abteilungsleiters. Nach dieser ersten Sitzung wurde auch der Team-Coaching-Prozess durch eine Auftragsklärung mit dem internen OE-Leiter, dem Bereichsleiter, dem Abteilungsleiter und den Teamleitern aufgesetzt. Insgesamt hat dieser trilaterale, hierarchieübergreifende Prozess neun Monate gedauert. In dieser Zeit haben zehn individuelle Coaching-Sitzungen, zwei Telefonkonferenzen mit Vorgesetztem, Klienten und Coach, elf Team-Coaching-Sitzungen und eine Mediationssitzung zwischen dem stellvertretenden Teamleiter und dem Abteilungsleiter stattgefunden. Diese Prozessintensität war notwendig, um den Abteilungsleiter in die aktive Führungsrolle zurückzubringen, das Team zu stabilisieren und die Arbeitsfähigkeit für das operative Geschäft wieder herzustellen.

Ergebnis des Gesamtprozesses nach neun Monaten war, dass das Team mit seinem Abtei-

lungsleiter in der ursprünglichen Konstellation auf der Basis eines Neubegründeten, gegenseitigen Vertrauens in die handelnden Personen und deren Leistung mit einem anderen Verständnis über Rollen und Zusammenarbeit weiter arbeiten konnte.

Der Individual-Coaching-Prozess

Der Erstkontakt zwischen Klient und Coach fand im Rahmen der Auftragsklärung mit dem Vorgesetzten und dem OE-Leiter „unter acht Augen“ statt. Die Atmosphäre war dem Anlass des Treffens entsprechend angespannt: Das Coaching war von der Organisation „verordnet“ worden, der Klient, eine gestandene, aber in Ungnade gefallene Führungskraft, die sich in der Vergangenheit sehr wohl in schwierigen Projekten ausgezeichnet hatte, sollte eine ihm unbekannte, externe Unterstützung zur Veränderung des eigenen Verhaltens nutzen. Der Bereichsleiter formulierte den *Coaching-Auftrag* sehr klar: Der Abteilungsleiter sollte die Wahrnehmung für die Wirkung seines Führungsverhaltens, das schließlich zur Abmahnung geführt hat, erkennen können sowie mit dem Coach seine Persönlichkeitsmerkmale herausarbeiten, die in der Vergangenheit immer wieder zu unkontrolliertem Verhalten und Eskalationen geführt haben.

In der direkt im Anschluss folgenden Auftragsklärung „unter vier Augen“ – Klient und Coach – wurde die Betroffenheit des Klienten deutlich, aber auch, dass er die Ereignisse, also die „Meuterei“ seiner Teamleiter, noch nicht vollständig auf sein eigenes Verhalten als Auslöser beziehen konnte. Die Zielsetzung des Auftrags durch den Bereichsleiter wurde damit bestätigt.

Im Coaching-Prozess hat sich das Bild eines rationalisierenden Menschen herauskristallisiert, hochemotional in seinem Verhalten und doch ohne Zugang zu seiner Emotionalität. Verletzungen machte er mit sich selbst aus und nahm – unbewusst – nur „Seinesgleichen“ wertschätzend wahr und an, also Menschen, die wie er emotional belastbar sind, strukturiert vorgehen und durch eine dominierende Sachorientierung geprägt sind.

Bis zu dieser Eskalation hatte der Klient keine Wahrnehmung für seine eigene Energie und deren mächtige Wirkung. Vielmehr hielt er seinen Energie-Level für „Normal-Null“ und übertrug diesen Maßstab unreflektiert auf seine Mitarbeiter. Dass es zu der Eskalation und folgenden Abmahnung gekommen war, lag aus seiner Sicht an dem individuellen Führungsverständnis des neuen Bereichsleiters, wie auch an dem sich in den letzten Jahren wandelnden Führungsverständnis im Unternehmen.

Die Phase des „Verstehens“ hat etwa ein Drittel der Prozess-Laufzeit und etwa die Hälfte der Individual-Coaching-Termine beansprucht. Alle Prozess-Elemente, also die Termindichte zu Prozessbeginn, die Einbindung des Bereichsleiters via Telefonkonferenzen, die Reflexion der Team-Coaching-Feedbacks und -erfahrungen in seinem individuellen Prozess sowie die Verzahnung der Themen und Interventionen durch die Meta-Kommunikation der externen Beraterinnen haben letztlich dazu geführt, dass der Klient beginnen konnte, seine Persönlichkeitsmuster zu reflektieren und seine Verhaltensmuster zu verändern. Die Wahrnehmung der sich verändernden Unternehmenskultur, in der es andere Muster für „Hierarchie“ gibt und sich damit auch die Anforderungen an „Führung“ verändern, haben den Ehrgeiz und den Stolz des Abteilungsleiters geweckt, für sein Image und seinen Status zu kämpfen.

Der integrierte Team-Coaching-Prozess

Zu Beginn des Team-Coachings war es notwendig, die Teamleiter und den Abteilungsleiter erst einmal in die Lage zu versetzen, miteinander zu kommunizieren. Dazu wurden die *Ziele* für diesen Team-Coaching-Prozess gemeinsam definiert, unter anderem:

- » Das Erkennen der gegenseitigen Auslöser für Eskalationen auf persönlicher Ebene
- » Die Fähigkeit, Kritik konstruktiv anzunehmen
- » Die Perspektive, gemeinsam in der Abteilung weiter arbeiten zu können

Um die ersten Schritte in Richtung einer neuen, gemeinsamen Vertrauensbasis zu gehen, war es – vor allem für die Teamleiter – wichtig, dass der Bereichsleiter zu Beginn des Prozesses anwesend war und die gemeinsamen Ziele für den Prozess bekräftigt hat. Es war notwendig, den Teamleitern zu versichern, dass ihre Eskalation bezogen auf das als destruktiv und regelwidrig empfundene Verhalten des Abteilungsleiters für sie, die Teamleiter, keine disziplinarischen Folgen haben würde. Erst dann waren die Teamleiter bereit, sich für den Prozess zu öffnen. Der Bereichsleiter machte deutlich, dass er von den Teamleitern erwarte, die Verantwortung für den Prozess, den sie mit ihrer Eskalationskommunikation ausgelöst hatten, zu übernehmen, also sich aktiv in diesen Prozess der Klärung und Auseinandersetzung zu begeben. Als eine weitere Voraussetzung für eine belastbare Führungsbeziehung wurde des Weiteren formuliert, dass die Teamleiter sich auch in ihrer jeweils individuellen Beziehung zum Abteilungsleiter sehen und reflektieren – nicht nur als Gruppe, die gemeinsam Interessen gegenüber dem Abteilungsleiter zum Ausdruck bringt.

Der methodische Einstieg zu einer offenen, authentischen Kommunikation gelang durch die individuelle, graphisch-kreative Darstellung des Weges jedes Teamleiters und des Abteilungsleiters – aus ganz persönlicher Perspektive. Dadurch öffneten sich die Blickwinkel, die Personen wurden hinter den Rollen und verhärteten (Feind-)Bildern sichtbar, alle Beteiligten konnten beginnen, in einer anderen Form aufeinander zuzugehen.

Im weiteren Verlauf wurden mit dem persolog-Persönlichkeitsprofil die unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnisse und -fähigkeiten analysiert und mit den fünf „Dysfunctions of a Team“ von Patrick Lencioni das Thema „Vertrauen“ als Notwendigkeit für die weitere Zusammenarbeit und den zukünftigen Erfolg des Teams erarbeitet (s. Kasten, S. 31).

Ein weiteres Kernthema neben der Herausforderung, sich (wieder) Vertrauen zu schenken, war die Erarbeitung der gegenseitigen Rollenbilder oder Funktionsverständnisse. Obwohl

dies Inhalt fast aller Teamentwicklungsprozesse ist, hatte dieses Team aufgrund von Historie und unglücklichen Konstellationen nie die Chance, mit einer gewissen Offenheit aufeinander zuzugehen und die Rollenerwartungen im Team zu klären. Stattdessen hat sich gezeigt, dass Bilder und Erfahrungen Dritter sowie Vorurteile von Beginn an das Umgehen miteinander beeinträchtigt und verengt haben. Dies betraf vor allem das Verhältnis zwischen dem Abteilungsleiter und seinem Stellvertreter. In einer bilateralen Sitzung konnten beide ihre unterschiedlichen Erwartungen, Bedürfnisse und Verletzungen austauschen. Dies hat dann – einvernehmlich – zu einem Wechsel in der Funktion des Stellvertreters geführt, was die Situation für das gesamte Team entlastet und es dem Abteilungsleiter ermöglicht hat, seine Rolle teilweise „neu“ zu definieren.

In diesem Zusammenhang konnte dann auch das sich verändernde Führungsrollenverständnis im Unternehmen diskutiert werden, wodurch der Abteilungsleiter sein Führungs-

verhalten – angestoßen durch die Arbeit im individuellen Coaching-Prozess – vor den Teamleitern darstellen und mit ihnen diskutieren konnte. Die Familienclan-Kultur wurde von allen Beteiligten nach wie vor als dominierend erlebt, allerdings wurde deutlich, dass „Hierarchie“ inzwischen mehr Transparenz und Einbindung erfordert als in früheren Zeiten. Dies wurde dem Abteilungsleiter deutlich gemacht, und er hat im Laufe des Prozesses begonnen, sein Verhalten diesbezüglich zu verändern – was für sein Selbstverständnis als Führungskraft eine einschneidende Entwicklung darstellt.

Die Prozessverzahnung: Metaebene und Dramaturgie

Um den Mehrwert dieses Beratungsdesigns mit zwei parallel gestarteten Coaching-Prozessen unter einer übergeordneten Zielsetzung zu erzielen, war es notwendig, für den Meta-Prozess der „Verzahnung“ konkrete Spielregeln aufzustellen: Die Beraterinnen tauschen sich über die Fragestellungen, die in beiden Prozessen deutlich werden und vor allem auch über die Wirkung der jeweiligen Interventionen aus – ohne den Vertrauensschutz der Klienten zu verletzen. In diesem „Meta-

Verfahrenseinsatz

Das persolog-Persönlichkeitsprofil, in dem durch Selbsteinschätzung vier Verhaltensdimensionen (dominant, initiativ, stetig, gewissenhaft) differenziert werden, ermöglicht Teilnehmern einer Teamentwicklung, ihr eigenes Verhalten, dessen Wirkung, sowie die Kommunikationsbedürfnisse der anderen Teammitglieder zu erkennen – und ihr Verhaltensrepertoire zu erweitern.

www.persolog.com

Das Teammodell von Patrick Lencioni beschreibt fünf Erfolgsfaktoren eines Teams (Vertrauen, Konfliktbewältigung, Verbindlichkeit, Verantwortung, Ergebnisinteresse), ermöglicht eine Analyse dieser Faktoren und zeigt Wege auf, wie man ein „Traum-Team“ entwickeln kann. *Lencioni, Patrick (2004). Mein Traum-Team oder die Kunst, Menschen zu idealer Zusammenarbeit zu führen. Frankfurt: Campus.*



Prozess“ spielte auch die Leitung der internen OE als Prozessverantwortliche gegenüber dem Unternehmen eine entscheidende Rolle. Mit der nötigen professionellen Kompetenz ausgestattet war es dem OE-Leiter möglich, die Dramaturgie eines solchen Prozesses zu verstehen und dafür zu sorgen, dass sowohl die notwendige Aufmerksamkeit im Management, als auch die Ressourcen für den Prozess zur Verfügung gestellt wurden. Damit konnte auf der Ebene der Konfliktursachen angesetzt und so vertieft gearbeitet werden, wie dies auf der reinen Symptom-Ebene nicht möglich gewesen wäre. Die *Rollen und Spielregeln* wurden folgendermaßen definiert:

- » Der *Lead-Coach* war verantwortlich für den Gesamtprozess auf Beraterseite, für die Kommunikation mit dem Auftraggebersystem (Bereichsleiter und interner OE-Leiter) sowie für die Abstimmung und Integration der Interventionen auf den unterschiedlichen Ebenen.
- » Der *Team-Coach* war verantwortlich für das Sichtbarmachen und die Wahrnehmung der unterschiedlichen Interessen und Perspektiven des Abteilungsleiters und der Teamleiter sowie für die konkrete Konfliktbearbeitung. Dabei hatte der Team-Coach auch direkten Austausch mit dem internen OE-Leiter und dem Bereichsleiter, um unter anderem Feedback über die Auswirkungen der Interventionen in der Organisation zu erhalten.
- » In diesem *Metaprozess* haben die Coaches unter anderem Zeitpunkte für bestimmte Interventionen abgestimmt, Wahrnehmungen zurückgespiegelt, die dann in den jeweiligen Prozess einfließen konnten – ohne diesen zu manipulieren. Sie haben immer wieder die Zielsetzungen und Erreichungsgrade überprüft, um den Gesamtprozess dementsprechend auszurichten.
- » Im *Prozessdesign* war ein „Tabubruch“ der Coaching-Regeln angelegt, in dem der Team-Coach keine vollständige Transparenz des Prozesses gegenüber dem Team herstellen durfte: Über den Individual-Coaching-Prozess und die disziplinarischen Maßnahmen gegenüber dem Abteilungsleiter war das Team nicht informiert, auch nicht über die Prozessverzahnung. Die Coaches haben diese Vorgehensweise als sinnvoll und legi-

tim erachtet, um dem Abteilungsleiter den notwendigen Schutz in diesem Prozess und die Zeit zur Entwicklung zu geben. Darüber hinaus war es notwendig, dass die Teamleiter ihre Verantwortung für den Prozess verstehen konnten und aktiv damit umgehen mussten, und sich nicht – wie sonst in dieser Kultur üblich – in Schuldzuweisungen zerrieben haben. Bei vollständiger Transparenz über die unterschiedlichen Maßnahmen im Prozess auch gegenüber dem Abteilungsleiter hätte die Gefahr bestanden, dass sie diese Verantwortung unreflektiert „abgeschoben“ hätten – was vermutlich den gesamten Entwicklungsprozess gefährdet hätte.

Prozessreflexion und „lessons learned“: Was hat der Prozess für das Klientensystem geleistet?

In einer Phase, in der sich das Führungsverständnis im Klientensystem wandelt, hat der Prozess die Voraussetzung – den notwendigen (virtuellen) Raum – für die Erprobung eines neuen Führungsverhaltens geschaffen

und im Ergebnis für die Arbeitsfähigkeit einer Abteilung gesorgt. Anstatt wie gewohnt – und damit unreflektiert – mit „Niederschlagung der Meuterei“ und „Bestrafung“ zu reagieren, ging das Auftraggebersystem in Aktion und beauftragte ein lösungsneutrales Ergebnis. Damit waren die Akteure gezwungen, den Raum zu betreten und sich auf den Prozess einzulassen. Weil sie Entlastung erfahren haben, konnten sie die tradierten Rollen der „Opfer“ und „Verfolger“ aus der Distanz betrachten und die unterschiedlichen Auslöser für die Vorfälle, auch die Mechanismen, die sie in Gang gesetzt haben, wahrnehmen.

Der Prozess hat die direkten Konfliktparteien in die Lage versetzt, nicht mehr nur reflexartig mit einem reduzierten Verhaltensrepertoire zu reagieren, sondern sich wieder einen Zugang zu den eigenen Ressourcen zu erarbeiten, der dann den Weg zur Lösung der unterschiedlichen Konflikte ermöglicht hat. Die Konfliktparteien konnten sich im geschützten Raum des Team-Coaching-Prozesses anders begegnen und gegenseitig erleben.

Die Autorinnen



Foto: Die Hoffotografen, Berlin

Cornelia F. Krämer, proventis consult, Berlin, Organisations- und Personalentwicklerin, Executive Coach, Mediatorin für die Wirtschaft mit den Schwerpunkten: Strategieentwicklung, Projektmanagement, Integration in multikulturellen Gruppen, Führung im Veränderungsprozess.

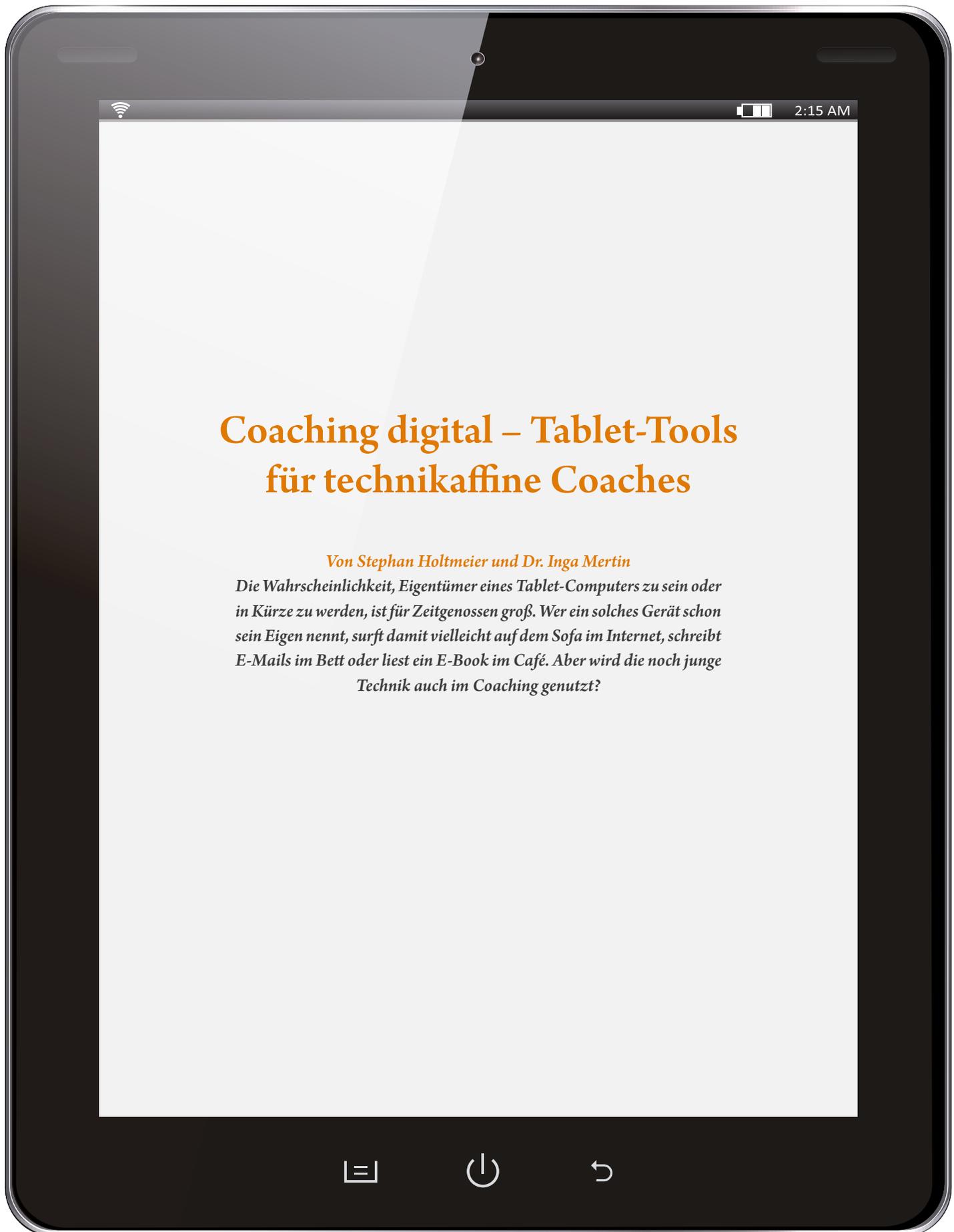
c.kraemer@proventis-consult.eu



Foto: Kühnappel-Fotografie, Berlin

Dr. Susanne Sachtleber, Hogrefe Consulting, Göttingen, Kommunikationswissenschaftlerin, mit den Schwerpunkten Managementdiagnostik, Prozessberatung und Coaching, seit 2012 Leiterin des Bereichs „Consulting“ im Hogrefe Verlag.

susanne.sachtleber@hogrefe.de



Eine nicht repräsentative Umfrage in unserem eigenen Netzwerk offenbart, dass die meisten Coaches weitgehend „Old School“ arbeiten und nicht auf technische Tools setzen. Dabei drängt sich die eine oder andere Anwendung durchaus auf und verdient eine nähere Betrachtung.

Als Steve Jobs am 27. Januar 2010 „One more thing...“ beziehungsweise das iPad ankündigte, waren viele Apple-Fans begeistert. Die insgesamt größere Zahl der anfänglichen Skeptiker wurde schnell eines Besseren belehrt, denn die Verkaufszahlen des iPads explodierten. Die Konkurrenz, beispielsweise Amazon und Google, haben in diesem Sommer neue, eigene Tablet-Lösungen vorgestellt, und auch Microsoft wird ebenfalls mit einem neuen Gerät mitmischen.

Wir selbst verwenden seit 2005 (also lange vor dem iPad-Hype) Tablet-PCs für Coaching und Diagnostik und beobachten den Markt seitdem sehr genau. Seit 2010 sammeln wir auch intensiv Erfahrungen mit dem iPad, auf das wir uns hier konzentrieren werden, denn laut den Marktforschern von Gartner ist dieses Gerät mit Abstand am weitesten verbreitet und wird es vor Android- und Windows-8-Geräten bis mindestens 2016 auch bleiben.

Vom analogen zum digitalen Medium

Das papierfreie Büro, die elektronische Personalakte oder Steuererklärung sind bekannte Beispiele für den Wandel vom Analogen zum Digitalen. Und im Coaching? Klassische Medien wie Flipcharts, Metaplanwände oder simple bunte Moderationskärtchen sterben so schnell nicht aus. Trotzdem dokumentieren wir auch die Arbeitsergebnisse mit diesen Medien schon konsequent digital. Wir fotografieren mit der mittlerweile technisch ausgereiften Kamera des iPads die Charts ab und schicken diese dem Klienten bei Bedarf unmittelbar per E-Mail zu. Ganz pragmatisch gedacht, ist dies ein To-do weniger, welches wir auf unserer Liste haben.

Der weitere Mehrwert des iPads im Coaching ergibt sich für uns in unterschiedlichen Bereichen. Hier sind zum Beispiel papierfreie und handschriftliche Notizen zu nennen. Aber auch im Coaching selbst liefert das iPad sowohl im Rahmen kreativer Vorgehensweisen als auch bei strukturierenden Methoden einen Nutzen. Darüber hinaus findet es bei uns beispielsweise in der systemischen Strukturaufstellung oder bei der Arbeit mit dem Reflecting Team seine Einsätze. Auf diese Einsatzmöglichkeiten werden wir im weiteren Verlauf genauer eingehen und geeignete Software (Apps) vorstellen.

Handschriftliche Notizen – papierfrei

Voraussetzung für komfortable handschriftliche Aufzeichnungen mit dem iPad ist ein spezieller Stift (Stylus) aus dem Zubehörhandel sowie eine geeignete Handschriften-App. Die Auswahl in Apples „App Store“ ist riesig und verwirrend zugleich. Nach vielen Tests haben wir uns für „Noteshelf“ entschieden, weil sowohl die Bedienung als auch die Optik anwenderfreundlich sind. „Noteshelf“ besitzt ein Zoom-Feld, welches einen Ausschnitt der Seite vergrößert darstellt und diesen nach der Eingabe wieder verkleinert. Dadurch gelingen mühelos ordentliche Mitschriften (s. Abb. 1).

Bei aller Begeisterung merkt man jedoch auch schnell, dass das iPad nicht originär für die Bedienung mit einem Stylus konzipiert wurde. Der Unterschied zum Schreiben auf Papier ist groß und es bedarf einiger Geduld, bis die Eingabe problemlos und intuitiv gelingt. Danach bietet das iPad als „Notizblock“ einen echten Mehrwert, da man stets alle Mitschriften auf dem Gerät dabei hat und jederzeit darauf zugreifen kann.

Wer sich an die etwas mühsame Eingabe auf dem iPad nicht gewöhnen möchte, das nun einmal auf die Eingabe mit dem Finger und nicht mit dem Stift optimiert wurde, ist wahrscheinlich mit einem Tablet-PC auf Basis von Windows 7/8 mit aktiver Digitizer-Hardware („elektronische Tinte“) besser bedient. Präzises und druckempfindliches Schreiben mit großer Ähnlichkeit zum Schreiben auf Papier findet sich derzeit leider nur bei diesen Geräten, die aufgrund der aufwendigeren technischen Voraussetzungen preislich im oberen Segment angesiedelt sind.

Kreativ zeichnen und malen

Ganz besonders möchten wir die Aufmerksamkeit auf eine bezaubernde App lenken, die

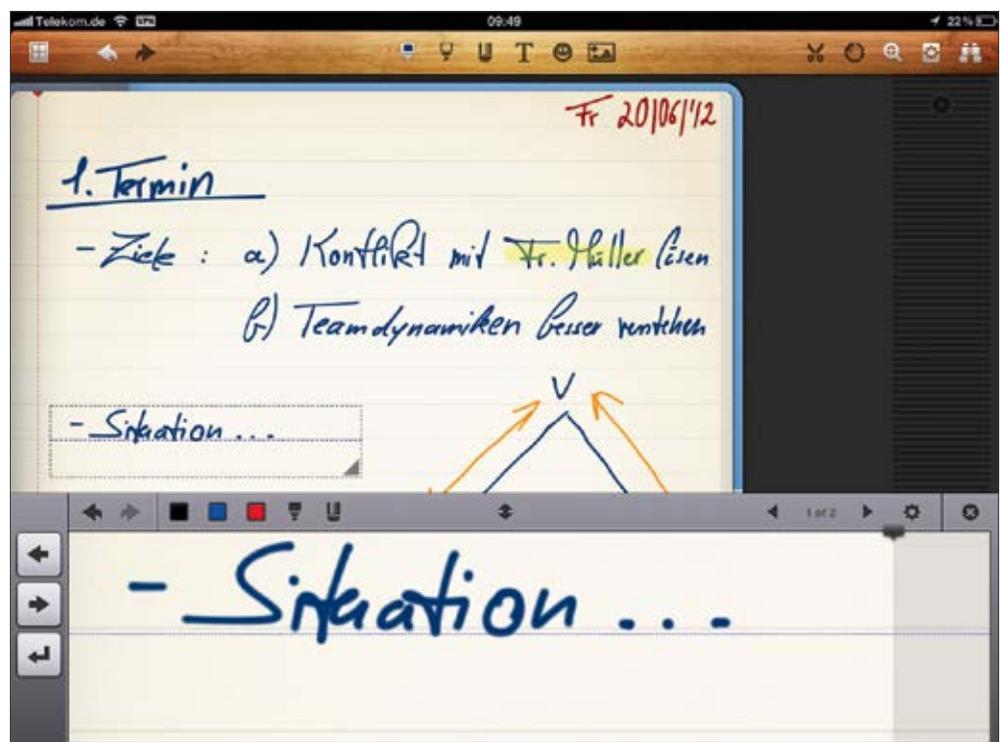


Abb. 1: Noteshelf-Screenshot

den Namen „Paper by FiftyThree“ trägt. Das Nutzererlebnis lässt sich schwer beschreiben, der Wow-Effekt ist aber garantiert. Die Entwickler haben es geschafft, unterschiedliche Maltechniken, vom Bleistift bis zur Wasserfarbe, beeindruckend realitätsnah auf dem iPad umzusetzen. Der kreativ arbeitende Coach bekommt mit „Paper“ eine halbe (mobile) Künstlerwerkstatt in seiner Tasche untergebracht. Das Malen macht schnell auch den mit der Software nicht vertrauten Klienten Spaß und die Ergebnisse sehen einfach toll aus, selbst wenn die Talente des „Künstlers“ vielleicht eher in anderen Bereichen liegen: Ausprobieren!

Digitale Bibliothek

Wahrscheinlich lesen Coach-Kollegen auch so viel wie wir und machen sich dabei Markierungen und Notizen? Dann sollten sie unbedingt die App „GoodReader for iPad“ ausprobieren. Zu Recht wird diese Software als „Schweizer Armeemesser“ bezeichnet, da es nahezu alle wichtigen Dateiformate darstellen kann. Wir schätzen das Programm, weil es praktisch nie abstürzt und auch mit großen Dateien klaglos zurechtkommt. Ein Highlight ist seine Fähigkeit, sich mit Speicherorten im Internet (Stichwort „Cloud“) zu synchronisieren, so dass wir stets mit der jeweils aktuellsten Version einer Datei arbeiten. Ein weiteres „Killer Feature“ ist die Funktionalität, PDF-Dokumente mit

Anmerkungen (z.B. Kommentare, Markierungen, Pfeilen oder auch Freihandzeichnungen) versehen zu können (s. Abb. 2).

Ganz nebenbei ist der GoodReader ein vollwertiger Dateimanager, mit dem eine große Zahl von Dokumenten und Multimediadateien übersichtlich verwaltet werden kann. So können wir zum Beispiel spontan ein Video im Coaching einsetzen – wir haben das iPad ja immer dabei ...

Virtuelles Gedächtnis

Wir wissen aus dem Feedback einiger Kollegen, dass der Cloud-Dienst „Evernote“, für den auch eine App existiert, in ihrem Workflow eine bedeutsame Rolle spielt. Im Prinzip ist „Evernote“ eine Art gigantische Ablage für Dokumente, Bilder und Webseiten – sozusagen ein großer Zettelkasten.

Evernote macht es möglich, auf vielen Wegen Inhalte in die Evernote-Cloud hochzuladen. Einige (leider nicht alle Formate) werden auf den Evernote-Servern vollständig indiziert und sind dadurch blitzschnell durchsuchbar. Diese Aussage ist nicht auf Textdokumente beschränkt, auch Handschriften auf Fotos werden recht treffsicher erkannt, so dass zum Beispiel Stichworte in abfotografierte Flipcharts ebenfalls mit der Suchfunktion gefunden werden. Einen großen Nutzen entfaltet eine

Software wie „Evernote“ dann, wenn man über lange Zeit eine große Anzahl von Materialien ablegt und sich von der Software unterstützen lässt, die Übersicht zu behalten.

Strukturierende Methoden

Für die strukturiert arbeitenden Coaches kann die App „Priority-Matrix“ eine echte Arbeitserleichterung darstellen. Diese Anwendung positioniert sich selbst im Bereich Zeitmanagement oder Selbstorganisation. Die zentralen Elemente sind die vier beliebig beschriftbaren Quadranten, die auch farblich verändert werden können. Wir selbst verwenden die App, um gemeinsam mit dem Klienten beispielsweise eine SWOT-Analyse zu erarbeiten oder auch für die Betrachtung von Entscheidungsdilemmata auf Basis der Tetralemma-Logik. In der Handhabung überzeugt uns das Interface, weil erfrischend unkompliziert mit den Fingern umsortiert und probiert werden kann.

Mit Mindmaps lassen sich Gedanken in einfacher Form kanalisieren und visualisieren. Diese von Tony Buzan entwickelte Methode erfreut sich nach wie vor großer Beliebtheit und findet auch im Coaching immer wieder Anwendung. Wir nutzen Mindmaps beispielsweise im Rahmen der Auftragsklärung und auch bei der Arbeit an konkreten inhaltlichen Themen. Mithilfe einer Mindmapping-App ersetzt das iPad das bewährte Blatt Papier und



Abb. 2: GoodReader-Screenshot

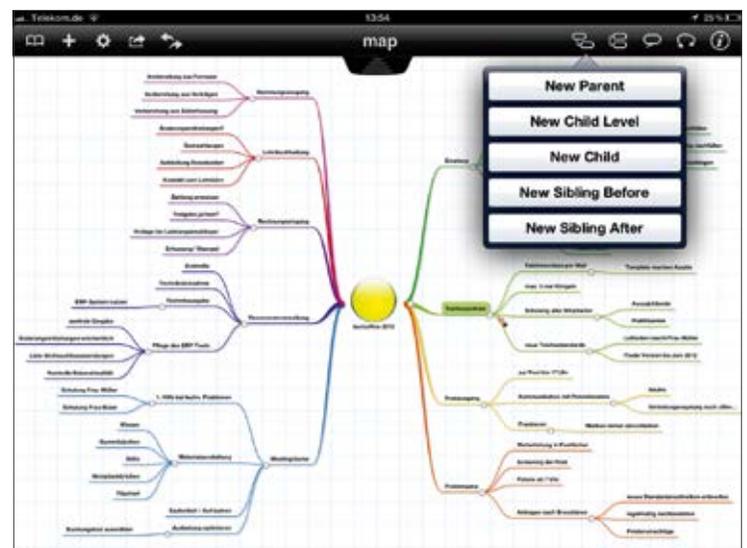


Abb. 3: iThoughtsHD-Screenshot

übernimmt das automatische Anordnen der Zweige. Zudem können einfach Änderungen vorgenommen werden. Auch das nachträgliche Sortieren der Äste wird problemlos über den Touchscreen erledigt.

Die mittlerweile zahlreichen Mindmapping-Apps unterscheiden sich sowohl hinsichtlich der Bedienung, der grafischen Aufbereitung als auch in den Möglichkeiten, die das Programm über das Erstellen von Mindmaps hinaus bietet. Besonders überzeugt hat uns die App „iThoughtsHD“ (s. Abb. 3, S. 35). Die App überzeugt durch ihre vielfältigen Import- und Exportvarianten. Zudem gibt es zahlreiche Layout-Vorlagen, zwischen denen einfach umgeschaltet werden kann. Sehr hilfreich im Coaching ist auch die Funktion, Notizen zu einzelnen Zweigen oder Einträgen zu machen.

Systemische Strukturaufstellungen

Im Coaching verwenden wir auch regelmäßig die Methodik der systemischen Strukturaufstellung in Anlehnung an Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer. Die Beziehungen der beteiligten Personen oder Systemelemente untereinander werden durch Nähe oder Distanz und Blickrichtung ausgedrückt.

Bislang waren meist kleine Holzfiguren unterschiedlicher Farbe und Größe unser Arbeitsmaterial. Wir fragten uns aber recht schnell, ob nicht der Multitouchbildschirm des iPads ebenfalls ein interessantes Medium für Aufstellungsarbeit sein könnte. Voraussetzung ist eine App, die die Positionierung von Repräsentanten erlaubt, und Blickrichtung sowie Distanz sollten sehr einfach mit den Fingern verändert werden können.

Wir haben längere Zeit nach einer geeigneten App gesucht und uns dann für „OmniGraffle“ (s. Abb. 4) entschieden. Um mit dieser Software systemische Strukturaufstellungen sinnvoll visualisieren zu können, ist allerdings etwas Handarbeit nötig, denn es fehlen geeignete Symbole. OmniGraffle verwendet sogenannte „Stencils“, das sind Formen wie zum Beispiel Kreise, Rechtecke oder Drei-

ecke. Glücklicherweise können diese Stencils durch eigene ergänzt werden, so dass sich jeder Coach mit überschaubarem Aufwand seine persönliche Semantik aufbauen kann. Unsere Stencils haben wir zum Download (<http://graffletopia.com/stencils/798>) und zur freien Verwendung veröffentlicht.

Beratende und reflektierende Teams

Das klassische Setting der lösungsorientierten Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer ähnelt dem „Zweikammersystem“ des Mailänder Modells: Ein beratendes Team beobachtet das therapeutische Gespräch, welches dann gezielt unterbrochen wird. Etwas variiert wird diese Konstellation bei der Arbeit mit der Methode des „Reflecting Teams“ im Sinne Tom Andersens.

Beiden Ansätzen ist gemein, dass es verfügbarer Kollegen bedarf, die die Rolle des beratenden oder auch reflektierenden Teams ausfüllen. Der Schritt, ein dezentral besetztes Team an unterschiedlichen Standorten zu nutzen, ist technisch betrachtet ein kleiner.

Die benötigte Hard- und Software steht mit Geräten wie dem iPad und Co. zur Verfügung. Ehemals sehr teure Videokonferenzsysteme sind heute weder notwendig, noch bieten sie wesentliche Vorteile. Voraussetzung ist einzig und allein eine schnelle Internetverbindung, die in weiten Teilen Deutschlands als gegeben vorausgesetzt werden kann.

Experimentierfreudigen Coaches empfehlen wir auf dem iPad die Verwendung der App des Marktführers „Skype for iPad“. Die Bildqualität überzeugt, was meint, dass das Video hinreichend gut aufgelöst übertragen wird, um damit professionell arbeiten zu können. Außerdem sind Skype-Clients für praktisch alle Plattformen erhältlich, so dass das Vorhandensein eines iPads nicht zum limitierenden Faktor bei der Suche nach verfügbaren Kollegen wird.

Für Reflecting Teams haben wir das iPad am hinteren Ende eines Tisches im Querformat aufrecht stehend, so dass die Front-Kamera Coach und Klienten in der Totalen aufzeichnet. Soll der Klient nicht unsere „Co-Berater“ sehen, drehen wir das iPad um und filmen mit der Kamera auf der Rückseite. Eine weitere

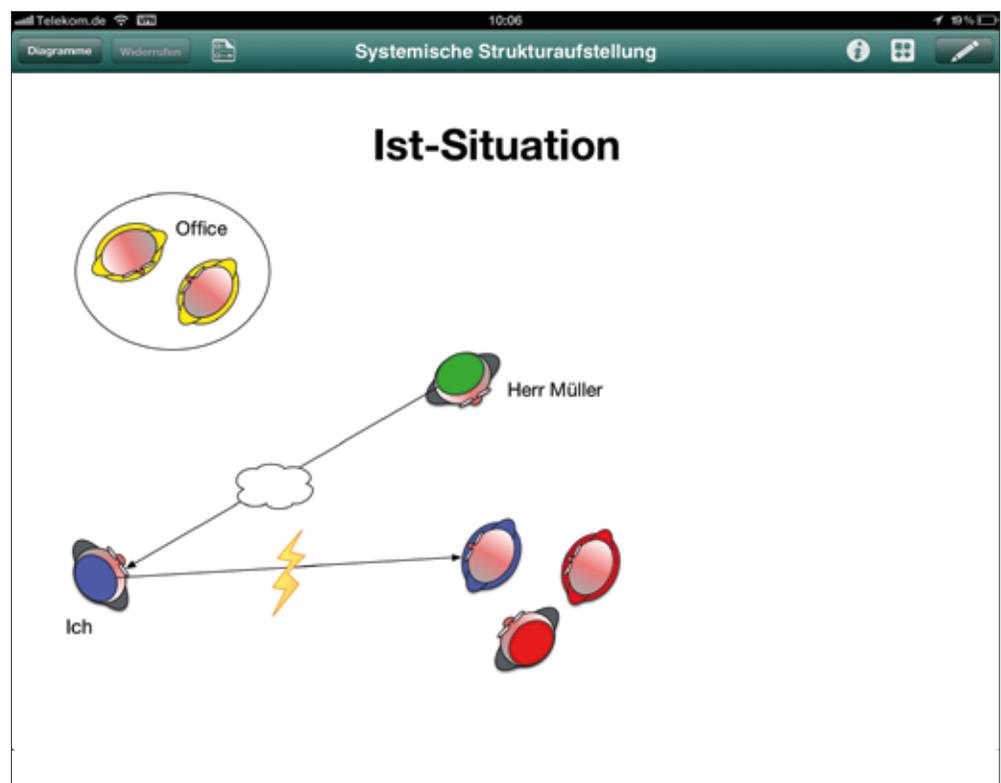


Abb. 4: OmniGraffle-Screenshot

sehr nützliche Taste in der Software schaltet das Mikrofon auf stumm, so dass das beobachtende Team nicht durch Geräusche stört. Tatsächlich arbeiten wir ohne zusätzliches externes Mikrofon, weil die Tonqualität für unsere Ansprüche absolut ausreicht. Wer den Bildschirm des iPads für zu klein befindet, kann dessen Inhalt mit Apples hauseigener Streaming-Lösung (Apple TV) auf einen großen Fernseher spiegeln: Dazu den Home-Button doppelt klicken und in der Multitaskingleiste ganz nach links scrollen. Dort kann dann als AirPlay-Ausgabegerät das Apple TV gewählt werden.

Übrigens können auch Smartphones und PCs in die Videokonferenz integriert werden. Speziell dann, wenn mehr als zwei Endgeräte miteinander eine Gruppen-Videokonferenz aufbauen sollen, muss jedoch die PC-Software von Skype verwendet werden und ein kostenpflichtiger Premium-Account ist notwendig. Wer aufgrund der geografischen Verteilung seiner Kollegen auf diese Funktion nicht verzichten möchte, sollte sich die *Skype-Alternative „ooVoo“* genauer anschauen. Dieser Anbieter unterstützt kostenlose Videokonferenzen mit bis zu zwölf gleichzeitigen Teilnehmern auch auf dem iPad.

Fazit

Mit diesem Beitrag stellen wir aus der Masse interessanter Anwendungen, die in der Coaching-Praxis ihren berechtigten Platz finden könnten, eine kleine Auswahl vor, die eine echte Bereicherung darstellen können. Das Ziel ist es, den Lesern ein paar interessante Startpunkte für eigene Experimente an die Hand zu geben und Lust zu wecken, die noch junge Geräteklasse der Tablet-PCs im eigenen Berufsalltag gewinnbringend einzusetzen. Wahrscheinlich gibt es zum Drucktermin dieses Hefts schon wieder völlig neue und aufregende Entwicklungen, gerade im Bereich der Apps ...

Vielleicht hat der eine oder andere Leser während der Lektüre dieser Seiten überlegt, dass digitale Medien im Coaching vor dem *Hintergrund des Datenschutzes* durchaus kritisch

zu bewerten sind. Das ist eine Einschätzung, die wir teilen. Wir arbeiten im Coaching nicht nur im Sinne des Gesetzgebers mit vertraulichen, personenbezogenen Daten. Wir sichern unseren Klienten auch Vertraulichkeit zu, die unter anderem die Basis unserer Coaching-Beziehung bildet. Die Nutzung von Cloud-basierten Diensten und Internet-basierten Übertragungswegen stellt ein Risiko dar, das realistisch abzuschätzen dem Anwender häufig gar nicht möglich ist. Gerade bei der Speicherung und Übermittlung ist eine Anonymisierung oder – falls möglich – Verschlüsselung der Daten wichtig.

Abschließend sei betont, dass wir mit dem Thema Datenschutz immer sehr verantwortungsbewusst umgehen sollten, dies jedoch kein Hemmnis darstellen muss, sich den neuen digitalen Hilfsmitteln zu öffnen. Es sind viel-

leicht erst einmal die technikaffinen Coaches unter uns, die sich von diesen Medien angesprochen fühlen. Aber auch für alle (noch) nicht digital arbeitenden Kollegen lohnt sich der Blick auf die neuen Möglichkeiten. Hierbei gilt natürlich auch folgendes: *Nicht die Tools stehen im Mittelpunkt unseres Handelns, sondern die Anliegen unserer Klienten.* Wir alle packen nützliche und stimmige Ansätze in unseren Coaching-Werkzeugkasten. Zu entscheiden, welche das sind, obliegt jedem selbst.

Vielleicht haben Sie als Leser Anmerkungen zu unseren Tipps auf der Zunge oder schon eigene Ideen entwickelt? Wir würden uns über einen kollegialen Austausch sehr freuen. Diskutieren Sie mit uns im Forum www.coaching-board.de. Lassen Sie sich also gerne inspirieren, bleiben Sie offen für eigene Experimente mit guten Alternativen.

Die Autoren



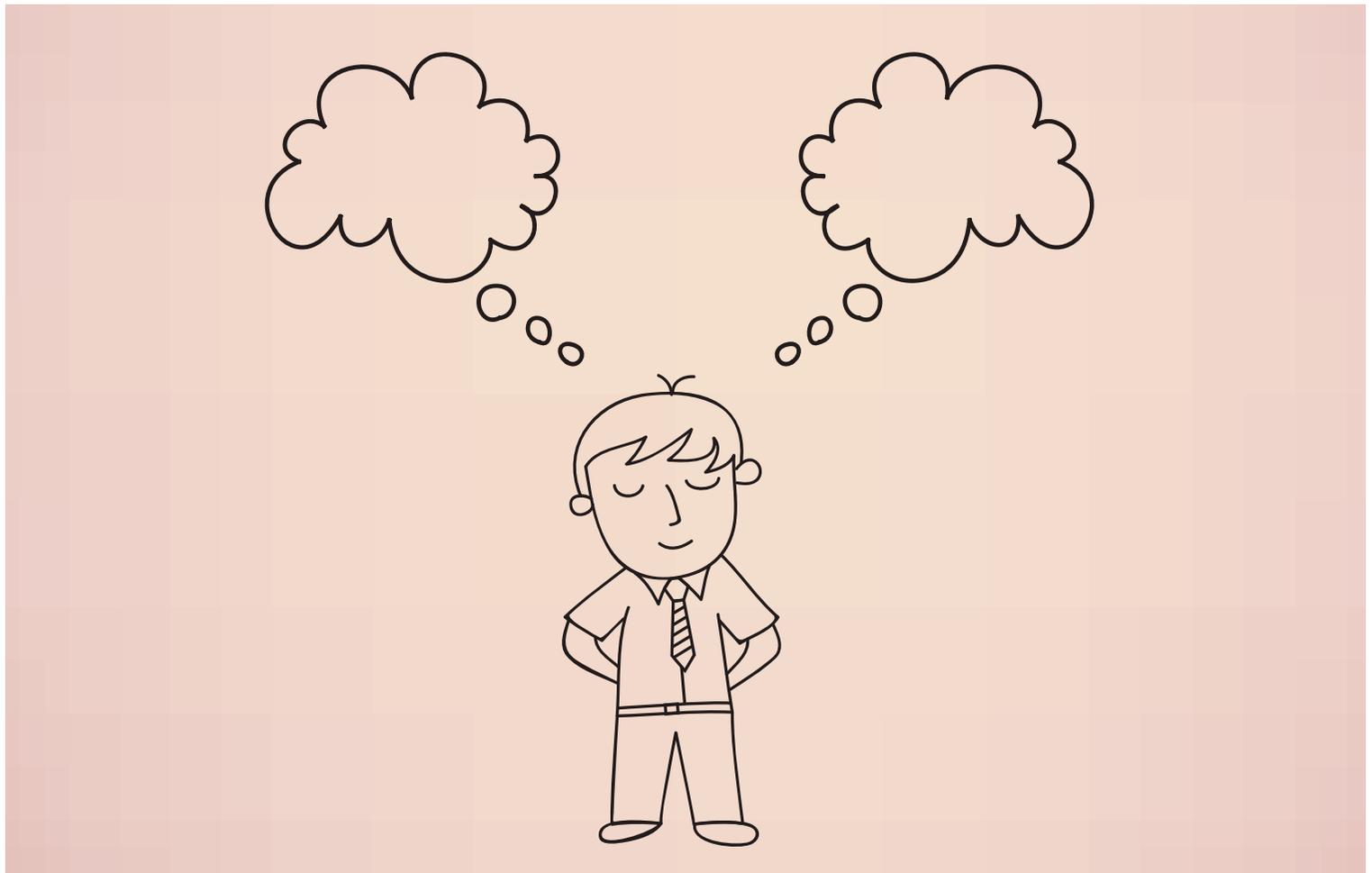
Foto: privat

Stephan Holtmeier ist Diplom-Psychologe, Geschäftsführer der kibit GmbH in Köln, systemisch-lösungsorientierter Coach, Lehrbeauftragter im Bereich „Business Psychology“ an der Hochschule Fresenius/Köln sowie an der Bergischen Universität Wuppertal am Fachbereich „Psychologie“ sowie Blogger:
www.holtmeier.de
stephan@holtmeier.de



Foto: privat

Dr. Inga Mertin arbeitet als Consultant HR Development bei der Lekkerland AG & Co. KG. Die Diplom-Psychologin promovierte an der Philipps-Universität Marburg, arbeitete mehrere Jahre als Consultant und Coach im Unternehmensberatungskontext, lehrte und lehrt an der Hochschule Esslingen, Humboldt Universität Berlin, Hochschule Reutlingen und der Hochschule Fresenius/Köln.
inga.mertin@lekkerland.com



Das Tetralemma – ein Tool für die Entscheidungsfindung

Ein Coaching-Tool von Dorothe Fritzsche

Kurzbeschreibung

Das Tetralemma stammt ganz ursprünglich aus der indischen Logik und wurde dort in der Rechtsprechung verwendet. Für das Coaching wurde es vor allem von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer als Instrument eingeführt. Hier wird eine vereinfachte Variante des Tools für Entscheidungssituationen als Bodenanker-Übung beschrieben.

Anwendungsbereiche

Das Tetralemma ist eine reine Entscheidungsaufstellung, die in dieser Form eine Entscheidung zwischen zwei Optionen ermöglicht: A oder B, Ja oder Nein, Dies oder Das. Ob es sich dabei um berufliche, persönliche oder private

Fragestellungen handelt, ist völlig unerheblich. Das Instrument kann bei jeder Form der Entscheidungsfindung eingesetzt werden, bei der es um die Wahl zwischen A oder B geht. Der Einsatz ist dann sinnvoll, wenn der Klient berichten kann, dass er die Optionen in allen Varianten mehrfach durchdacht und mit anderen mehrfach besprochen hat, dennoch immer noch keine Entscheidung fällen kann. Auch zum Selbst-Coaching eignet es sich hervorragend, da es einfach und schnell geht, dabei aber äußerst effizient ist.

Zielsetzung

Das Tool soll den Klienten von der rein mentalen, rationalen Ebene wegführen. Eine erneute Abwägung von Vor- und Nachteilen hilft

ihm nun nicht mehr weiter. Jetzt geht es um die Körperfühlebene: Der Klient wird dazu gebracht, im Körper zu spüren, was für ihn richtig ist. Die erlebten Körperimpulse geben in der Regel äußerst klare Hinweise und bringen in etwa 85 Prozent der Fälle deutliche Entscheidungen.

Ausführliche Beschreibung

Mit dem Tetralemma als Bodenanker-Übung erhält der Klient ein unmittelbares Feedback über seine somatischen Marker. Nach Antonio Damasio teilt sich das sogenannte emotionale Erfahrungsgedächtnis über ein körperliches Signalsystem mit, das sich quasi automatisch meldet und klare Signale über „richtig“ oder „falsch“ aussendet. Auch das Zürcher Ressour-

cen Modell® arbeitet mit dem Konzept der somatischen Marker. Man kann die gespürten Körperimpulse auch als „Affekte“ oder „felt senses“ im Sinne von Eugene T. Gendlin und Rainer Sachse sehen, die Indikatoren für das Motivsystem des Klienten sind. Unbehagen oder Anspannung weisen demnach darauf hin, dass eine imaginierte Situation mit den Bedürfnissen und Motiven des Klienten nicht kompatibel ist.

Die Optionen

Das Tetralemma wird als Aufstellung mit Bodenankern (Moderationskarten) durchgeführt. Anders als der Name es nahelegt, geht das Tetralemma von fünf Optionen aus, die nach einem fest vorgegebenen Schema ausgelegt und abgegangen werden.

Die erste und zweite Position

„Das Eine – Das Andere“

Hierbei handelt es sich um die Kernalternativen, also die beiden Pole, zwischen denen der Klient pendelt. Es ist von großer Wichtigkeit, dass diese beiden Alternativen klar bezeichnet werden können, damit der Coach sie in der Aufstellung benennen kann.

Die dritte Position „Beides“

Diese Position löst im Allgemeinen sofortige Irritation aus: „Wie soll das gehen, beides?“ Hier ist es wichtig, vor oder in der Aufstellung keine Diskussionen zuzulassen. Es geht darum, einfach nur nachzuspüren, nicht nachzudenken. Falls diese sich als die Position mit den positivsten Gefühlen herausstellt, kann man im nachfolgenden Coaching klären, wie „Beides“ gehen könnte. Wenn diese Position als positiv gespürt wird, hat der Klient oft schon ziemlich spontan eine Idee, wie „beides“ gehen könnte. Nur hatte er vorher über diese Option noch gar nicht nachgedacht.

Die vierte Position „Keins von beiden“

Wenn diese Position als positiv gespürt wird, wird es interessant. Es kann bedeuten, dass die Lösung des Problems ganz woanders liegt, oder aber der Klient möchte sich nicht entscheiden. Auch das ist eine Option, die es zu würdigen gilt.

Die fünfte Position

„Dies nicht und auch das nicht“

Diese Position ist eine Art Joker-Position. Sie führt den Klienten auch im ganz konkret räumlichen Sinne aus dem Entscheidungsraum heraus und ermöglicht ihm quasi eine losgelöste Außenposition. Hier ist – und soll – alles möglich sein. Manchmal liegt die Lösung eines Entscheidungsproblems in einer ganz anderen Alternative. Das kann etwas sein, worüber der Klient sich bisher nicht erlaubt hat nachzudenken, oder er hat seiner Fantasie nicht gestattet, das Unmögliche zu denken. Hier kann, darf und soll er es ruhig tun. Wird diese Position als positiv gespürt, wird es im Coaching spannend.

Vorgehensweise

Im Vorbereitungsgespräch sollte also der Coach nicht weiter in die Tiefe des Entscheidungsthemas gehen, sondern relativ schnell den Vorschlag machen, das Ganze einmal in einem Aufstellungsszenario anzuschauen.

Schritt 1

Bauen Sie das Szenario auf. Sie benötigen dafür fünf große runde gleichfarbige Karten, die Sie folgendermaßen beschriften:

1. Das Eine
2. Das Andere
3. Beides
4. Keins von beiden
5. Dies nicht und auch das nicht

Sie legen die Karten über Kreuz auf den Boden, in einer Entfernung von etwa eineinhalb Metern zueinander. Die fünfte Karte („Dies nicht und auch das nicht“) legen Sie außerhalb des Kreuzes in einer Entfernung von etwa einem Meter aus.

Achtung: Das Szenario benötigt etwas Platz. Achten Sie darauf, dass auch um das ausgelegte Kreuz herum ausreichend Platz ist, damit sich Ihr Klient nicht durch Möbelstücke oder Wände eingengt fühlt.

Schritt 2

Bitten Sie den Klienten, an die Karte „Das Eine“ heranzutreten, Sie stehen seitlich, er

schaut auf das ausgelegte Kreuz. Fordern Sie auf, die beiden Alternativen noch einmal zu benennen und zwar jetzt mit möglichst einem Stichwort. Was genau ist „Das Eine“, was genau „Das Andere“? Wenn der Klient für beide Positionen ein Stichwort gewählt hat, bitten Sie ihn, einen Moment die Augen zu schließen, und benennen Sie nun noch einmal beide Positionen. Dann fragen Sie den Klienten, ob das so stimmig ist.

Schritt 3: Das Tetralemma beginnt

Ersuchen Sie den Klienten, sich ganz entspannt hinzustellen, die Arme seitlich hängen zu lassen. Nun soll er sich auf die erste Karte stellen. *Wichtig:* Der Klient soll und muss auf der Karte stehen, nicht davor, nicht die Füße rechts und links davon. Als Coach stehen Sie nun halb hinter ihm und sagen in leiser ruhiger Stimme: „Dies ist die Position „Das Eine““ und benennen dann die Alternative 1. Treten Sie einen Schritt zurück. Der Klient soll ganz auf sich und sein Körperempfinden konzentriert sein. Er soll Sie nicht ansehen, er darf auf das Kreuz schauen oder die Augen schließen. Beobachten Sie Ihren Klienten: Welche Körperhaltung nimmt er jetzt ein? Richtet er sich etwas auf, sackt er leicht zusammen, beginnt er von einem Fuß auf den anderen zu belasten, schwankt er leicht, atmet er auf oder stockt sein Atem? Flattern die Augenlider? Versteift oder entspannt sich der Körper?

Nach einer kleinen Weile bitten Sie ihn (sofern er das nicht sowieso tut) sein Körperempfinden zu schildern. Er soll alle körperlichen Empfindungen aussprechen, die er hat. Fragen Sie nicht nach, im Sinne von: „Ich sehe, Sie schwanken ganz leicht“. Überlassen Sie es ganz dem Klienten, in sich hinein zu lauschen und zu schildern, was genau er spürt, welche Impulse in ihm aufsteigen. Dieses Nachspüren sollte andererseits nicht zu lange dauern, da sonst eine Verunsicherung und Verwässerung der Impulse passieren kann und die Gefahr besteht, dass nun doch auch „gedacht“ wird. Bitten Sie den Klienten nun, auf die nächste Position zu wechseln: Das Andere. Achten Sie darauf, dass der Klient nicht durch das Kreuz hindurchläuft, sondern außen herum geht. Bitten Sie den Klienten, sich auf die Karte zu

stellen, mit Blick auf das Kreuz. Stellen Sie sich halb hinter ihm und sagen Sie: „Dies ist die Position ‚Das Andere‘“ und benennen die zweite Alternative. Wieder treten Sie einen Schritt zurück und lassen dem Klienten Raum und Zeit, in sich hineinzuspüren.

Dann führen Sie den Klienten auf die Position „Beides“. Diese Position ist heikel, denn sie erzeugt sofort im Klienten die Frage: „Wie soll das denn gehen?“ Entsprechend sagen Sie die Position an: „Dies ist die Position ‚Beides‘“ und fordern ihn auf, nicht nachzudenken, wie beides ginge, sondern nur einmal zu spüren, wie sich das anfühlt. Wieder gehen Sie einen Schritt zurück und lassen den Klienten spüren. Führen Sie ihn zur nächsten Position: „Keins von beiden“. Diese Position sagen Sie einfach so an: „Dies ist die Position ‚Keins von beiden‘“ und treten wieder zurück.

Dann bringen Sie den Klienten auf die Position „Dies nicht und auch das nicht“ mit Blick auf das Kreuz. Sagen Sie an: „Dies ist die Position ‚Dies nicht und auch das nicht‘ – was immer es ist, alles ist möglich!“ Treten Sie zurück und beobachten Sie, was geschieht.

Hat der Klient alle Positionen durchlaufen, ist das Tool beendet. Sie bitten ihn, aus dem Setting herauszugehen und setzen sich zur Auswertung zusammen.

Beispiel: Der Fall „Köln oder Stuttgart“

Birgit S., 32 Jahre alt, Betriebswirtin und seit fünf Jahren in der Personalentwicklung eines größeren Unternehmens tätig, bekommt ein attraktives Jobangebot von ihrer Firma: Sie kann stellvertretende Personalleiterin werden, muss aber dafür in das Haupthaus des Unternehmens nach Stuttgart wechseln. Sie wohnt in Köln, ist hier aufgewachsen, zur Schule gegangen und hat hier studiert. Sie ist alleinstehend. Was soll sie tun? Bleibt sie, hat sie alle „Heimvorteile“, aber keine attraktiven Aufstiegsmöglichkeiten. Geht sie, muss sie sich allein und völlig neu niederlassen, hat dafür aber einen Karriereschritt gemacht, und ihre Karriere ist ihr wichtig. Ihre Familie und ihre Freunde raten ihr teilweise zu, teilweise au-

ßern sie sich aber auch skeptisch. Birgit S. weiß nicht weiter und lässt sich mit mir auf das Tetralemma ein.

Birgit S. steht entspannt auf der ersten Karte „Das Eine“: Köln. Sie hat ihre Augen geschlossen. Man kann erkennen, dass die Augäpfel sich hin und her bewegen. Nach einigen Sekunden beginnt sie zu sprechen: „Das fühlt sich angenehm an, hier zu stehen, ... so vertraut und warm“ – Pause – „aber auch ein wenig langweilig“. Sie öffnet die Augen, schaut auf das Bodenkreuz „Ja, so ist es.“ Ich bitte sie, mit mir auf die nächste Position zu wechseln: „Das Andere“: Stuttgart. Auch hier schließt sie die Augen, die Augäpfel bewegen sich wieder, gleichzeitig bemerke ich ein ganz leichtes Schwanken „Hier hab ich Herzklopfen“, sagt sie und „es prickelt von den Füßen herauf ... das ist ganz aufregend ... neu.“ Sie lächelt, öffnet die Augen, schaut mich an und nickt.

Birgit S. durchläuft die weiteren Positionen. „Beides“ fühlt sich leer an und „Keins von beiden“ eher unangenehm. Auch auf der fünften Position hat sie keinen nennenswerten Impuls. Wir beenden das Tetralemma und setzen uns. Die Auswertung zeigt eindeutig: „Köln“ fühlt sich zwar angenehm und vertraut an, aber „Stuttgart“ hat eindeutig den höheren Reiz. Birgit S. ist sich jetzt sicher, sie will es wagen.

Die Auswertungsmöglichkeiten

Wenn der Klient bereits alle Körperempfindungen geschildert hat, ist Ihnen als Coach nicht entgangen, wie er welche Positionen gefühlt hat. Dennoch ist ein Nachgespräch in jedem Fall notwendig, um das Erlebte/Gespürte noch einmal zu reflektieren.

1. Eine der Alternativen „Das Eine“ oder „Das Andere“ wurde deutlich positiv gespürt, andere Positionen waren neutral oder negativ. In dem Fall weiß der Körper es schon und nun hat auch der Klient deutlich gespürt, was richtig ist. Das löst im Regelfall große Erleichterung und Freude aus, denn das Körperempfinden ist ein unmittelbares Messinstrument und gibt uns die richtige Richtung an. Niemand wird mit einer rei-

nen Kopfentscheidung glücklich, deshalb hatte der Klient ja auch sein Entscheidungsproblem. Häufig beginnt jetzt erst die richtige Arbeit im Coaching.

2. Der Klient hat „Beides“ positiv gespürt. Jetzt kommt es darauf an, ob er eine spontane Idee dazu hat. In der Praxis ist das nicht selten, weil dem Klienten jetzt klar wird, dass es Aspekte aus beiden Alternativen gibt, die er beide braucht, um glücklich zu werden. Fehlt ihm dazu eine Idee, ist jetzt Fantasie gefragt. Coach und Klient könnten nun ein gemeinsames Brainstorming durchführen und diese in einem Alternativrad visualisieren und mit Punkten bewerten lassen. Auch in diesem Fall besteht also weiterer Coaching-Bedarf.
3. „Keins von beiden“ war positiv. Wenn der Klient sich auf dieser Karte am wohlsten gefühlt hat, gibt es im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: Die Alternativen sind nicht die richtigen, es gibt noch etwas „anderes“. Hier muss der Coach eventuell noch einmal tiefer nachschauen, wofür die Alternativen stehen, ob sich hinter dem Angeboten andere Bedürfnisse oder Ängste verstecken, die auf ganz andere Weise bearbeitet werden müssen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass der Klient selbst merkt, dass die Alternative falsch gewählt ist, dass es eigentlich um andere Ziele geht. Oder er möchte sich nicht entscheiden. Auch das ist möglich, obwohl er (oder gerade weil er) schon so lange darüber nachdenkt und an dem Thema herumwerkelt. Hier kann es sinnvoll sein, auf die Hintergründe zu schauen. Es kann aber auch angezeigt sein, schlicht zu akzeptieren, dass nicht entschieden wird. Eine Entscheidung muss nicht unbedingt gefällt werden. Vielleicht ist die Zeit noch nicht reif. Entscheidend ist, dass der Klient das jetzt annehmen kann. Er muss nicht mehr an dem Thema arbeiten, er darf sich einfach mehr Zeit lassen.
4. Die Position „Dies nicht und auch das nicht“ war positiv. Jetzt kommt es meist zu einer Überraschung: Was genau hat

Ihr Klient hier gespürt? Einfach nur Prikkeln, Energie, Neugierde, Freude? Aber er kann es nicht spezifizieren? Vielleicht schlummert dahinter ein uralter Wunsch nach etwas ganz anderem, vielleicht träumt der Manager davon, Wildhüter in Afrika zu sein oder die Stewardess, einen bunten Kinderladen mit Café aufzumachen. Was immer sich hierhinter verbirgt – jetzt befinden Sie sich mit Ihrem Klienten auf einem höchst spannenden Gebiet. Wenn er es nicht schon selber weiß, gehen Sie mit ihm auf Entdeckungsreise, es lohnt sich bestimmt.

5. Nichts war positiv oder negativ. Hat Ihr Klient wirklich auf den Karten gestanden? Hat er sich ganz auf seine Körperwahrnehmung konzentriert? War die Atmosphäre ausreichend ungestört? Wenn Sie das alles gewährleisten konnten, dann gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Die Entscheidung hat keine hohe emotionale Qualität, das heißt, es ist einigermaßen egal, wie er sich entscheidet. Oder der Klient kann das Tool nicht gut annehmen. Dann ist ein Blick in den Werkzeugkoffer gefragt: Welches alternative Tool können Sie ihm jetzt anbieten? Und schließlich: Was sagt dieses Ergebnis eigentlich ihm selbst? Wie deutet er es?

Voraussetzungen/Kenntnisse

- » *Anlässe*: alle Entscheidungssituationen zwischen zwei Alternativen, wenn beide bereits ausführlich vom Klienten reflektiert wurden
- » *Räumliche Voraussetzung*: Bodenfläche von mindestens drei mal drei Metern
- » *Material*: fünf große runde Karten, Marker
- » *Dauer*: etwa zehn bis zwanzig Minuten ohne Vorgespräch und Auswertung
- » *Voraussetzungen für den Coach*: Wünschenswert sind erste Erfahrungen mit der Begehung von Bodenankern

Quellen/weiterführende Literatur

Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I. (2003). Ganz im Gegenteil. Heidelberg: Carl-Auer.

Damasio, A. (2000). Ich fühle, also bin ich. München: List.

Gendlin, E. T. (1978). Focusing. New York: Everest House.

Krause, F. & Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Züricher Ressourcen Modell – ZRM. Psychologie in Österreich, 1/06, 32-43.

Sachse, R. (1992). Zielorientierte Gesprächspsychotherapie. Eine grundlegende Neukonzeption. Göttingen: Hogrefe.

Die Autorin



Foto: privat

Dorothe Fritzsche, geboren 1960, ist Coach und Trainerin, ICF-Coach und Rezensentin für das Personalportal mwonline.de. Sie bietet seit 2005 Aus- und Fortbildung für Coaches an. Seit 2011 führt sie die Ausbildung zum „Personal Coach IHK“ in Düsseldorf, Hamburg und Saarbrücken durch. Weitere Themen: Führung und Strategie-Coaching für KMU. Seit 2007 lebt sie auf den Kanarischen Inseln und bietet dort ebenfalls Seminare und Coachings an.
www.synapsen-coaching.de



Hullmann

How to coach

Mit Leichtigkeit Coaching lernen

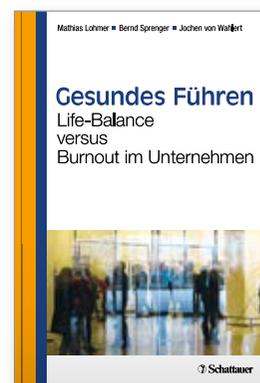
- **Appetitregend**: Ein „Coaching-Menü“ in unterhaltsamem Erzählstil
- **Empathisch**: Widerstände abbauen und Selbstheilungskräfte aktivieren
- **Strategisch**: Dem Gegenüber Ziele und Lösungswege aufzeigen

2012. 190 Seiten, 80 Abb., kart.
€ 29,95 (D) / € 30,80 (A)
ISBN 978-3-7945-2860-8

Hullmann

Mit Leichtigkeit leben – Basismeditationen

2012. Audio-CD, Jewelbox, 4-seitiges Booklet
ca. € 39,95 (D / A) • ISBN 978-3-7945-5190-3



Irrtum und Preisänderungen vorbehalten. Abb.: © Fotolia

Lohmer, Sprenger, von Wahlert

Gesundes Führen Life-Balance versus Burnout im Unternehmen

- **Der Weg**: Erfolgreiche Strategien einer „gesunden“ Unternehmensführung

2012. 149 Seiten, 15 Abb., geb.
€ 29,95 (D) / € 30,80 (A)
ISBN 978-3-7945-2883-7



Schattauer
www.schattauer.de

Feldkompetenz im Coaching?

Die entscheidende Eintrittskarte!

Im Witz wird ein Unternehmensberater als jemand definiert, der 99 Liebesstellungen kennt („Tools“), aber noch nie eine Freundin hatte, dem es also zumindest an Felderfahrung fehlt.

Aus Witz wird im Manageralltag schnell Ernst. Ich denke bei dem Thema Feldkompetenz im Coaching unweigerlich an eine Analogie zum Trend in der Management-Diagnostik: Für gestandene Führungskräfte in Großunternehmen ist es schon von jeher eine echte Zumutung, mit Management Appraisals, Quality Gates sowie mit dem Prüfungsmaßstab von auf obsoleter „Great Man Theory“ basierenden Kompetenzmodellen oder ähnlichem ständig auf ihre künftige Brauchbarkeit geprüft zu werden.

„Top of the Cream“ ist aber, dass ihnen dabei regelmäßig im Prokrustesbett des vollstrukturierten Interviews zwei „Jung-Psychologen“ eines internationalen Beratungsunternehmens als „Prüfer“ gegenüber sitzen. Aus Manage-

mentsicht sind diese noch „grün hinter den Ohren“, haben vom Business eh keine Ahnung, werden billig bezahlt, dafür teuer fakturiert. Ein schlichtes Geschäftsmodell. Doch die besseren Diagnostiker machen zumindest dieser Pein neuerdings ein Ende. Sie ersetzen das Assessment durch ein „Business-Review“ und staffen die Gesprächspartner mit businesserfahrenen Senior-Experten. Das schafft Augenhöhe und Anschlussfähigkeit und am Ende weiß man, ob der Manager – auf seine individuelle Art – sein Geschäft im Griff hat. Was für den Diagnostiker gilt, gilt auch für den Coach: Erkennen setzt Kennen voraus.

Feldkompetenz, am besten durch (reflektierte!) Felderfahrung erworben, ist deshalb die entscheidende Eintrittskarte auch für das Management-Coaching. Natürlich ist noch viel mehr erforderlich, unter anderem eine solide Kompetenz vermittelnde Coaching-Ausbildung. Doch an erster Stelle steht eindeutig nach allen Umfragen bei Klienten die Feldkompetenz. Unbestritten ist man mit dem Diplom in Psychologie genauso wenig automatisch ein guter Psychologe, wie man mit dem Diplom der Philosophie zum Philosophen avanciert.

Demgegenüber: Wer – um eine alte Indianerweisheit zum Menschenverständnis aufzugreifen – selbst schon „in den Mokassins“ des Managers gegangen ist, versteht die komplexen Anforderungen der Managerrolle im System viel schneller und genauer. Er weiß, „wie sich das anfühlt“. Wirkliches Verstehen ist kein rein kognitiver Prozess. Statt sonst aufwendiger Erklärung des Problemkontexts ermöglicht die Feldkompetenz kraftvolle Konzentration und Fokus auf Entwicklungspotenzial oder Störungen und Blockaden. Der gesamte Prozess ist

viel schneller und „einfühlsamer“ auf Lösungen ausgerichtet, die echtes Fundament haben.

Das Pro der Feldkompetenz setzt dabei schon viel früher im Beratungsprozess an, nämlich im partnerschaftlichen, vertrauensvollen Beziehungsaufbau auf Augenhöhe. Coach und Klient sprechen dieselbe Sprache: Free Cash Flow, Ebitda, Roce und Stakeholdermanagement und so weiter sind auch für den Coach keine Fremdwörter! Die hier postulierte Ebenbürtigkeit basiert nicht auf einer vielleicht sogar akademisch geadelten „Master of Coaching & hast-Du-nicht-gesehen“-Ausbildung, sondern auf verbindenden, ähnlichen Erfahrungen im Feld. Zur Klarstellung: Mit „Feld“ meine ich nicht die Branche, sondern die spezifische Managerrolle. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße und Managementlevel spielt die Branche für dieses Rollenverständnis in der Regel keine Rolle mehr. Damit ist auch der große Erfolg leicht zu erklären, den der international renommierte Coaching-Guru Manfred Kets de Vries mit der Ausbildung ehemaliger, global agierender Unternehmensvorstände zum Executive-Coach hat. Den gleichen Erfolg prophezeie ich der neuen Gruppe mit ehemaligen Vorständen um den früheren Eon-CEO Wulf Bernotat. Soweit ich das aus den Medien beurteilen kann, hat er in Deutschland eine vergleichbare Initiative gestartet, wenn er dafür auch die Flagge „Mentoring“ gehisst hat (vielleicht auch, um sich bei seinem Beratungsangebot von gewissen diplomspsychologischen Begrenzungen im Coaching zu emanzipieren?).

Am Ende zugegeben: Coaching-Anlässe sind vielfältig. Der Eine und die Andere gehen für die Eheberatung statt zu Pro Familia zum katholischen Priester und es hilft – wie auch spezifische Themen wie Achtsamkeit und Wahrnehmung hervorragend von Künstlern adressiert werden können und Entscheidungskraft mit Schwertkampftraining (Entscheiden!) geschärft werden kann. Für den Gesamtprozess jedoch ist Feldkompetenz unabdingbar.



Foto: Andrea Pöpperl

Peter van Eyk, Bonn

Nach dem Studium der Rechtswissenschaften (Rechtsanwalt) diverse Management- und Coaching-Ausbildungen sowie berufliche Stationen. Heute Leiter HR Management & Development, Vivento Group, Deutsche Telekom. Programm- und Direktor Ausbildung „Internal Business Performance Coach“ (European Quality Award). President Germany des European Mentoring and Coaching Council (EMCC).

peter.van-eyk@vivento-cs.de

Diskutieren Sie mit!

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

www.coaching-board.de

Feldkompetenz im Coaching?

Dumme Bauern, dicke Kartoffeln – wider die Kompetenz im Feld

Sich in der Rubrik „Kontroverse“ zu positionieren, ist für einen Systemiker eigentlich eine Zumutung. Am Ende wird dann doch das eine oder andere von beiden Seiten brauchbar oder unbrauchbar sein. Die Frage, ob ein Coach Feldkompetenz benötigt oder nicht und wenn ja, wie viel, wird wohl zwangsläufig bei den Antworten landen: Ja, ein Coach braucht Feldkompetenz – aber nicht immer und überall. Und: Nein, Feldkompetenz lenkt ihn von der viel wichtigeren Prozesssteuerung ab, die den Klienten zu einem aktiven, selbstgesteuerten Handeln bringen soll.

Hier muss ich mich nun klar auf die Kontraposition festlegen, was mir trotz aller Skepsis eine diebische, naive Freude beschert. Ich wollte es doch immer schon diesen hochspezialisierten Fachleuten zeigen. All den Besserwissern, die jedes Problem mit der Suche nach der Ursache angehen und in der Folge eine passende Lösung bereithaben. Nach dem Motto: „Der Spezialist hat für jedes komplexe Problem eine passende Lösung.“ Nur ist diese leider häufig nicht die Richtige, was in den immer komplexer werdenden Abläufen und hoch getakteten Veränderungen in Unternehmen auch nicht verwunderlich ist.

Die Gefahr der Polarisierung im Blick, wohl wissend, eine Grenze zu berühren, argumentiere ich leidenschaftlich: Nein, ein Coach benötigt keine Feldkompetenz. Im Gegenteil, sie steht ihm eher im Weg. Immer noch verbreitet ist die Forderung, dass ein Coach neben der selbstverständlichen psychologischen Kompetenz und einem ausreichenden Introspektionsvermögen auch eine beachtliche Feldkompetenz mitbringen sollte. Demgegenüber kann ich als Prozessexperte argumentieren, dass ich meinem Klienten nicht fachlich gleichwertig oder gar überlegen sein sollte, um nicht von vornherein ein gravierendes Beziehungsgefälle zu schaffen. Der Klient soll schließlich im Coaching die Antworten auf seine Fragen selbstaktiv finden. Die Überlegenheit des Coachs in

Fachfragen bedingt beim Kunden schnell das Gefühl von Inkompetenz, die der Lösungsfindung im Wege steht. Einmal in Gang gesetzt, lässt sich dieses Gefälle kaum mehr korrigieren. Vorgegebene Lösungen, Ratschläge und Weisungen fördern auf der Kundenseite ein Konsumverhalten, das selbstorganisierte Prozesse und damit die Coaching-Idee an sich unterdrückt.

Die Pro-Feldkompetenz-Anhänger geben vor, dass sie nur dann wirksam werden können, wenn sie ausschließlich Kunden beraten, deren Fachgebiet sie kennen. Und ich höre schon das Raunen und den Vorwurf der Hybris, ein Coach für jede Person und jedes Problem zu sein. Meine Antwort ist: Nein, das glaube ich nicht. Im Gegenteil, ich werde gezwungen, klare Unterscheidungen zu treffen, was geht und was nicht. Welchem Prozess, mit welchem Kunden und dem dazugehörigen Problem ich mich widmen kann und welchem nicht.

Was soll denn mit einer breiten Feldkompetenz eigentlich gemeint sein? Fragt mich beispielsweise ein Mitglied des Vorstands des Bauernverbands an, muss ich dann zum Nachweis meiner Qualifikation zunächst ein Landwirtschaftsstudium absolvieren? Nach meiner Erfahrung wollen diese Kunden mich als Prozessberater und nicht als korrigierenden, allwissenden Konkurrenten ihres Fachgebiets.

Allerdings muss ich kleinlaut zugeben, dass gerade zu Beginn eines Coaching-Prozesses die Frage nach Feldkompetenz oft zum Kriterium der Auswahl wird: „Kann dieser Coach mich überhaupt verstehen, wenn er keine Ahnung von dem hat, was mein tägliches Geschäft ist?“ Hiermit ist jedoch selten Feldkompetenz im Sinne der Definition als spezifischer Sach- und Fachkenntnis, die durch Erfahrung in einer bestimmten Branche oder einem Tätigkeitsfeld erworben wurde, gemeint. Vielmehr sorgt sich der Klient darum, ob ich ihn im Kontext

seiner Organisationsstrukturen sehen und hinterfragen kann. Dazu reichen weder isolierte Prozessorientierung noch breite Feldkompetenz aus.

„Brauchbare Feldkompetenz“ erwächst aus der Praxis: Dem Entwickeln vieler unterschiedlicher Organisationen; der Planung und Durchführung großer und kleiner Change-Prozesse sowie der Neugier und Begeisterung, immer wieder mit Menschen in differenten Systemstrukturen neue Wege zu suchen und auszubauen.



Foto: Patrick Liste

Dr. Heiner Ellebracht, Essen

Geschäftsführer der eurosystem GmbH, Coach, Consultant und Trainer in Unternehmen und Organisationen.

Arbeitsschwerpunkte: Initiierung, Begleitung und Durchführung von Veränderungsvorhaben; Begleitung persönlicher Veränderungsprozesse von Führungskräften; Stress-, Krisen- und Konfliktmanagement, Training und Ausbildungsprogramme für Change-Management und Coaching. Autor unter anderem des Buchs „Systemische Organisations- und Unternehmensberatung – Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte“

(ISBN: 978-3-8349-2839-9).

www.eurosystem.com

Wenn's turbulent wird – Forschungsprojekt zu Coaching bei Veränderungen in Organisationen

Von Katrin Bickerich und Dr. Alexandra Michel

Veränderungsprojekte in Organisationen sind heute an der Tagesordnung, doch sie funktionieren nur, wenn alle Betroffenen davon überzeugt sind, dass sich etwas ändern muss. Führungskräfte auf unteren und mittleren Managementebenen sowie Projektleiter sehen sich in Change-Management-Prozessen oft unerwartet mit einem Spannungsfeld konfrontiert: Einerseits steigen die von der Unternehmensleitung gestellten Anforderungen und andererseits erwarten viele Mitarbeiter gerade in turbulenten Zeiten eine klare Orientierung sowie emotionale Unterstützung und Sicherheit. Welchen Beitrag kann Coaching als Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte im Change-Management leisten?

Das Forschungsprojekt

Einzel-Coaching für Führungskräfte und Projektleiter wird von Unternehmen immer häufiger eingesetzt, um bei der Bewältigung der besonderen Herausforderungen organisationaler Veränderungen eine Unterstützung zu bieten. Oder auch, um bei der Entscheidung Klarheit zu erlangen, ob die eigene berufliche Zukunft noch in diesem Unternehmen gesehen wird. Denn inzwischen wissen wir, dass Veränderungen nachhaltiger umgesetzt werden, wenn sie durch die Führungskräfte und Mitarbeiter selbst und somit aus der Organisation heraus entwickelt werden (Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009).

Bisher liegen in Deutschland keine empirischen Studien vor, die Coaching explizit unter dem Blickwinkel von Change-Management-Prozessen betrachten. Da ein Scheitern von Change-Management-Prozessen zudem finanzielle und persönliche Kosten verursacht, die für Unternehmen vermeidbar sind, stellen wissenschaftliche Erkenntnisse neue Implikationen für die Management-Praxis bereit. An der Universität Heidelberg haben wir dieser Thematik deshalb ein Forschungsprojekt gewidmet. Uns in der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie stellt sich die Frage, wie Einzel-Coaching wirken kann, um einen Beitrag zu einem effektvollen Umgang mit Change-Projekten zu leisten.

Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme kann den Einzelnen unterstützen, sich der eigenen Rolle im Veränderungsprozess bewusst zu werden, und Führungskompetenzen sowie die eigene Resilienz stärken. Unterschiedliche Schwerpunkte und Zielgruppen sind hierbei denkbar (Bommer, Rich & Rubin, 2005): Zum einen Manager, die als strategische Gestalter für Change-Vorhaben mitverantwortlich sind (change strategists) und zum anderen solche, die in erster Linie als Umsetzer von Veränderungen betroffen sind (change implementers).

Wir wollen auch herausfinden, wie eine ganzheitliche Coaching-Maßnahme im Kontext von Veränderungsprozessen gestaltet sein

sollte, um persönlichkeits- und gesundheitsfördernde sowie ökonomische Wirkungen zu entfalten. Das Forschungsprojekt erstreckt sich über den Zeitraum von 2011 bis 2013 und besteht aus zwei aufeinander aufbauenden Studien, die wiederum verschiedene methodische Ansätze und wissenschaftliche Strategien verfolgen, um sich diesem komplexen Forschungsfeld anzunähern.

Das Zitat eines von uns interviewten Coachs macht deutlich, welchen Stellenwert Veränderungsprozesse inzwischen haben: „Alle Konzerne oder Unternehmen, mit denen ich zu tun habe, die sind ständig in Change-Prozessen. Ich kann mir aktuell so spontan keinen Auftrag vorstellen, der nicht irgendetwas mit Veränderungsvorhaben zu tun hat, und sei es nur, dass da neue Teammitglieder sind, die integriert werden müssen, oder sei es, dass da neue Qualitätsanforderungen kommen.“

Die größte Herausforderung, welcher wir uns zu Beginn stellen mussten, war zunächst die Gewinnung von Studienteilnehmern. Denn ohne die Teilnahmebereitschaft der Experten aus Wirtschaftsunternehmen und Beraterwelt erschien uns die Beantwortung dieser praxisrelevanten Fragestellung nicht möglich. Für die erste Studie war es uns wichtig, die Perspektiven sowohl von Coaches als auch von Führungskräften einzuholen. Daher wurden in der Rekrutierungsphase im Sommer 2011 zunächst Coaches per E-Mail angeschrieben, die als Mitglied beim Deutschen Coaching Verband (DCV) und beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) gelistet sind. Des Weiteren wurden im September 2011 Führungskräfte und Coaches über den Coaching-Newsletter von Christopher Rauen über das Projekt informiert und zur Teilnahme aufgegrufen.

Im Rahmen unserer außeruniversitären Aktivitäten war es uns zudem möglich, via Direktsprache Führungskräfte und Projektleiter für die Teilnahme zu gewinnen. Im Zeitraum von August bis November 2011 wurden schließlich insgesamt 33 leitfadengestützte Experteninterviews mit jeweils 18 Coaches (drei Frauen, 15 Männer) und 15 Führungskräften

(fünf Frauen, zehn Männer) durchgeführt. Die Dauer des Interviews lag bei durchschnittlich 30 Minuten. Dieses qualitative Vorgehen dient im Sinne einer explorativen Hypothesengenerierung als Grundlage, um im ersten Schritt die Themen einzugrenzen, die in einem Coaching im Change-Prozess relevant sind.

Die interviewten Coaches haben einen psychologischen, pädagogischen, soziologischen oder betriebswirtschaftlichen Studienhintergrund sowie eine systemische Beraterausbildung oder Weiterbildungen in NLP, Gruppendynamik, Transaktionsanalyse und weiteren Beratungsansätzen. Vier der 18 Coaches sind promoviert. Sie sind im Durchschnitt seit 15 Jahren als Coach tätig, wobei zwei der 18 interviewten Coaches innerhalb einer Organisation und alle anderen selbstständig tätig sind.

Die interviewten Führungskräfte sind überwiegend in den Branchen Automobil, Informationstechnologie, Chemie, Finanzen, Handel, Immobilien und Labortechnik auf wiederum unterschiedlichen Hierarchieebenen beschäftigt. Die Fragestellungen, die in der ersten Studie untersucht wurden, und die Herausforderungen, mit denen Führungskräfte in Veränderungsprozessen konfrontiert sind, betrachten wir in unserem Forschungsprojekt unabhängig von fachlich- oder branchenspezifischen Themen. Die Führungskräfte haben alle mehrere Jahre Führungserfahrung und erfüllten bereits unterschiedliche Rollen und Aufgaben in Veränderungsprozessen. Die Anzahl der Teammitglieder variiert ebenso wie die Unternehmensgröße selbst. Man kann sich fragen, wo hier die Vergleichbarkeit bleibt, allerdings haben wir bewusst einen Teilnehmerkreis gewählt, welcher eine hohe Generalisierbarkeit aufweist – um die allgemeine Gültigkeit der Interviewergebnisse zu erhöhen.

Wichtig war es uns, zwei Perspektiven einzuholen: einerseits diejenige der Coaches und andererseits diejenige der Führungskräfte – um diese beiden gegenüberstellen zu können und somit das Angebot der professionellen Berater mit dem Bedarf der Betroffenen abzugleichen. Diese erste, qualitative Datenerhebung diente zunächst der Identifikation relevanter Rah-

menbedingungen, Konstrukte und Variablen bei Coaching in Veränderungsprozessen.

Die Interviewfragen zielten in der *Gruppe der Führungskräfte* auf bisherige Erfahrungen mit Veränderungsprozessen sowie auf Führungsthemen und Erwartungen an ein Coaching ab. Berücksichtigung fanden hierbei sowohl bereichsübergreifende organisationale Veränderungen wie Umstrukturierungsmaßnahmen als auch persönliche Veränderungsprozesse, wie beispielsweise der Wechsel an einen anderen Standort oder in ein neues Team.

Die *Gruppe der Coaches* wurde zu den Themen und Anlässen befragt, mit denen Führungskräfte während organisationaler Veränderungsprozesse typischerweise zu ihnen ins Coaching kommen. Weitere Fragen bezogen sich auf die Gestaltung solcher Coaching-Prozesse.

Ergebnisse der Interview-Studie

Unabhängig von der Art des Veränderungsprozesses, geben 14 der 15 interviewten Führungskräfte an, dass sie ein Coaching als hilfreich ansehen und neun Führungskräfte äußern konkret den Bedarf, dass ein Coaching

ihnen Unterstützung im Change-Prozess liefern könnte. Bereits die Hälfte der Studienteilnehmer (*Gruppe FK*) hatte im Laufe ihres beruflichen Karrierewegs bereits einen Coach zurate gezogen. Keiner von ihnen befand sich jedoch zum Zeitpunkt des Interviews in einem change-spezifischen Einzel-Coaching-Prozess.

Führungskräfte im Change-Management

Die Aufgaben, welche die Führungskräfte in Veränderungsprozessen haben, sind meist vielfältig, wie das folgende Zitat einer erfahrenen Führungskraft zeigt: „Ich habe in einigen Bereichen Erfahrungen gesammelt. Ich war beteiligt bei der Schaffung neuer Organisationsstrukturen. Jetzt bin ich nur noch in dem Bereich von Lean Manufacturing tätig, das heißt also, beim Neubau einer Fabrik auf der grünen Wiese und um da ganz neue Konzepte anzugehen. Ich habe auch als Unternehmensberater und Haushaltsvorgesetzter bestehende Organisationen reorganisiert. Ich war beteiligt an der Schließung von Werken oder an der Veräußerung von Werken.“

Ein Drittel der befragten Führungskräfte war im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen bereits mit Stellenabbau, Werkschließung

oder Outsourcing konfrontiert, ein Fünftel gab an, gerade einen persönlichen Wechsel vollziehen zu haben und neun der 15 Führungskräfte haben in der zum Zeitpunkt des Interviews beschriebenen Tätigkeit die Aufgabe, neue Prozesse oder Programme einzuführen oder neue Strukturen zu schaffen.

Die besonderen Herausforderungen

Bezüglich der Aspekte, die in organisationalen Veränderungsprozessen eine Rolle spielen und die Anlass für ein Einzel-Coaching sein können, unterscheiden sich Coaches und Führungskräfte teilweise in ihren Äußerungen (s. Tabelle). Ihre Antworten können inhaltlich drei Ebenen zugeordnet werden: Ebene der Person, Ebene der Organisation und Ebene gesellschaftlicher Veränderungen. Auf allen drei Ebenen unterscheiden sich die Antworten von Coaches und Führungskräften hinsichtlich der Gewichtung.

Steht die *Ebene der Person* im Fokus, zeigt sich, dass Coaches mehr Aspekte ansprechen, die die Selbstreflexion und das Selbstmanagement betreffen, wie beispielsweise Veränderungen in der Rolle und Akzeptanz (8% aller Nennungen) oder Identifikation, Werte und innere Haltung (11% aller Nennungen). Wohingegen

Kategorie	Führungskräfte (15 Interviews, 100% = 56 Aussagen)	Coaches (18 Interviews, 100% = 118 Aussagen)
Ebene der Person	42% (24 Aussagen)	57% (68 Aussagen)
Jobwechsel intern/nach außen	2%	8,5%
Veränderungen in der Rolle und Akzeptanz	4%	8,5%
Identifikation, Werte und innere Haltung	4%	11%
Konflikte	0%	4%
Kommunikation	2%	5%
Führen im Wandel	13%	5%
Umgang mit Widerstand und Überzeugungsarbeit	13%	4%
Positionierung im Veränderungsprozess	2%	2%
Private Veränderungen und Work-Life-Balance	2%	9%
Ebene der Organisation	35% (19 Aussagen)	37% (43 Aussagen)
Auftragsgestaltung und Planung der Veränderungsvorhaben	2%	3%
Unternehmenspolitische Aspekte und Kultur	9%	16%
Persönliche Passung/Potenzial Führungskraft	4%	6%
Komplexität, Veränderungskompetenz und Prozesssteuerung	20%	12%
Ebene der gesellschaftlichen Veränderungen	23% (13 Aussagen)	6% (7 Aussagen)
Schnellebigkeit, Zeitmangel und Informationsflut	16%	4%
Technologische Entwicklungen	2%	1%
Globalisierung und interkulturelle Aspekte	5%	1%

Die Prozentangaben beziehen sich auf alle Interviewaussagen jeweils zu Herausforderungen/Coaching-Anlässen, getrennt betrachtet für die Gruppe der Führungskräfte und die Gruppe der Coaches. Die Antworten sind in Kategorien zusammengefasst, die den drei Ebenen zugeordnet wurden.

Tabelle: Coaching-Anlässe und Herausforderungen im Veränderungsprozess

Führungskräfte insbesondere die Führungsarbeit und den Umgang mit sogenannten „Widerständen“ als eine Herausforderung sehen, die sie mit einem Coach thematisieren würden. Die Hälfte der Coaches sieht sich zudem als Entscheidungshelfer hinsichtlich eines Jobwechsels (8% aller Nennungen), wenn sich im Coaching herausstellt, dass die Führungskraft das Unternehmensvorhaben mangels Identifikation nicht mehr mittragen kann oder möchte. Wer ein Coaching in einer solchen Phase in Anspruch nimmt, sollte sich dessen bewusst sein.

Auf der *Ebene der Organisation* versehen die Coaches insbesondere das Agieren innerhalb der unternehmenspolitischen (Macht-)Kultur mit Bedeutung (16% aller Nennungen), wohingegen die Führungskräfte sich hier schwerpunktmäßig Unterstützung wünschen hinsichtlich des Umgangs mit der Komplexität, Veränderungskompetenz und Prozesssteuerung (20% aller Nennungen). Diese Kategorie kann in diesem spezifischen Coaching-Umfeld als eines der Kernelemente betrachtet werden. Es geht um die Reflexion und die Vermittlung von Kompetenzen, welche zur Steuerung von Change-Projekten an Bedeutung gewinnen. Ein weiteres Thema, welches von sieben Coaches aufgegriffen wird, ist die Bedeutung der persönlichen Passung und des Potenzials als Führungskraft: „Es ändert sich die Organisation, die Führungskraft findet das toll, würde es auch gerne können wollen, ist aber faktisch von ihrer Persönlichkeitsstruktur her nicht in der Lage. Das sind dann eher tragische Fälle.“

Auf der *Ebene der gesellschaftlichen Veränderung* ist die zunehmende Frequenz von Veränderungsprojekten eine der großen Herausforderungen, wie das folgende Zitat verdeutlicht: „Weil ich glaube, dass es hier einen Zusammenhang gibt mit der Schnellebigkeit und mit der Veränderungsdynamik, die nicht linear abläuft, um den Menschen, dem menschlichen Gehirn hier standzuhalten. Ich muss mir die Frage stellen und das tue ich auch, warum wir so viel seelisch Kranke mit Burnout haben und warum das immer mehr werden. Warum können Menschen auf einmal dieser Überflutung nicht mehr standhalten?“ Auf die Frage nach



Das Coaching Magazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

den Herausforderungen beziehen sich 16 Prozent aller Interviewaussagen in der Gruppe der Führungskräfte auf die Themen Schnelllebigkeit, Zeitmangel und Informationsflut.

Diese oder andere Auswirkungen, die auf gesellschaftlichen und globalen Entwicklungen sowie dem technologischen Fortschritt basieren, werden von Führungskräften häufiger benannt als von den Coaches. Auch die Coaches benennen diese Themenfelder, jedoch liegt ihr Fokus verstärkt auf dem direkten organisationalen und persönlichen Umfeld ihrer Klienten.

Kognitive und emotionale Bewertungen

Abhängig von der Art des Veränderungsprozesses, dem persönlichen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum sowie dem „vermuteten Haltbarkeitswert“ und der damit verbundenen wahrgenommen Sinnhaftigkeit bewerten Führungskräfte auf der kognitiven Ebene die Neuerungen in ihrer Organisation als positive Herausforderung – vorausgesetzt, es sind keine personellen Einschnitte damit verbunden. Fragt man weiter nach dem emotionalen Erleben der Führungskräfte kommen auch Antworten zutage, die als unangenehm erlebte Emotionen beschrieben werden wie Ärger, Hilflosigkeit und Enttäuschung oder Gleichgültigkeit. Diese treten im Zusammenhang insbesondere mit Veränderungsprozessen auf, die hochfrequent und nur von kurzer Dauer sind oder die mit Entlassungen von Mitarbeitern einhergehen.

Die Coaches nehmen ihre Klienten im Coaching diesbezüglich teilweise als ambivalent war: „Wenn man das jetzt so gegenüber stellt, dann würde ich sagen, auf der kognitiven Ebene ist ganz oft so oberflächlich Zustimmung da, ‚ja klar braucht man Veränderungen,‘ aber auf der emotionalen Ebene, auf der Haltungsebene, ist in der Regel eher Widerstand oder auch Überforderung oder unbewusstes Festhalten an dem Alten vorhanden, an dem Sicherem; und dass da dann der Dreh in der Regel immer dann leichter gelingt, wenn das Alte seinen Platz bekommt. Also Frieden schließen mit dem Alten, um dann sich auf das Neue

einzulassen und da auch zu gucken, was bringt das für Vorteile.“

Erwartungen der Führungskräfte an Coach und Coaching

Neben den selbstverständlichen Erwartungen an die fachlichen und persönlichen Kompetenzen des Coachs sollten ebenfalls eine Sympathie und eine Vertrauensbasis für eine wirkungsvolle Beratung gegeben sein – das gilt sicherlich für alle Coaching-Anlässe. Dies ist allerdings für den Coach insbesondere in Change-Projekten nicht immer einfach zu handhaben, wenn vonseiten der beauftragenden Organisation bestimmte Interessen bezüglich der Veränderungsvorhaben verfolgt werden. Daher ist eine saubere Auftragsklärung für die Coaches der wichtigste Erfolgsfaktor in einem Coaching im Veränderungsprozess.

Erfahrungsaustausch

Auf dem 2. Internationalen Coaching-Forschungskongress „Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus“ Anfang Juni 2012 in Basel hatten wir in einem Workshop die Gelegenheit, Coaching-Praktikern und Wissenschaftlern das Forschungsprojekt sowie erste Ergebnisse unserer Interviews vorzustellen. Das Feedback der Workshop-Teilnehmer bestätigte uns, dass Coaching im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungsprozessen zunehmend nachgefragt wird und es einen Bedarf an Forschung auf diesem Feld gibt.

Die vorgestellten Ergebnisse spiegeln die Erfahrungen und das Erleben der auf dem Kongress vertretenden Wissenschaftler und Praktiker durchaus wider. Insbesondere die Diskussion zeigte auf, dass Coaches und Führungskräfte oftmals verschiedene Schwerpunkte bezüglich Coaching-Bedarf und Herausforderungen bei organisationalen Veränderungen setzen. Die Einnahme der Perspektive des Gesprächspartners sowie das Finden einer gemeinsamen Sprache von Coaches und Führungskräften sollten sich in mancher Hinsicht noch annähern, um die Beratung effektiver zu gestalten. Insbesondere sind die Coaches hier aufgefordert, ihre Angebote noch

besser auf die aktuellen spezifischen Kundenbedürfnisse anzupassen. Andererseits können Führungskräfte durch Coaches auf Reflexionsthemen stoßen, für die im Alltag häufig keine Zeit bleibt.

Fazit und Ausblick auf die weitere Forschung

In der Gesamtschau der Ergebnisse zeigt sich, dass verschiedene organisationale Veränderungsprozesse von Führungskräften unterschiedlich kognitiv bewertet und emotional erlebt werden. Je höher die Frequenz und die Komplexität der Change-Projekte, je kürzer die Nachhaltigkeit, je geringer das Erleben von Sinnhaftigkeit und je mehr persönliche Einschnitte mit dem Change einhergehen, desto mehr sind die Führungskräfte gefordert, diese daraus entstehenden Belastungssituationen persönlich zu bewältigen und auszugleichen. Im Kontext wirtschaftlichen Wandels besteht daher oftmals für Change-Verantwortliche und Change-Betroffene ein Bedarf für die Reflexion mit einem Coach, der Erfahrung mit der Begleitung von Veränderungsprozessen mitbringt und neue Perspektiven aufzeigen kann. Um besser verstehen zu können, welche Methoden und Faktoren im Coaching bei

verschiedenen Veränderungsprozessen und persönlichen Fragestellungen wirksam sind, ist eine erweiterte Untersuchung geplant.

Ziel unseres weiteren Vorgehens ist es, die Wirksamkeit von Coaching im Hinblick auf die Förderung und persönliche Entwicklung von Führungskräften bei organisationalen Veränderungsprozessen zu evaluieren. *Im Zeitraum September 2012 bis Mai 2013 startet daher unsere nächste Studie.* In dieser Untersuchung sollen Coaches und Klienten während eines Coaching-Prozesses begleitet werden, um genauere Informationen zu Wirkmechanismen und Wirkungen von Coaching bei Veränderungsprozessen zu erhalten. Basierend auf einem längsschnittlichen Forschungsdesign planen wir, Coaches und Klienten vor,

während und im Anschluss an das Coaching zu befragen, um weiteren Aufschluss über das Coaching in Veränderungsprozessen zu erhalten.

Für die Durchführung der nächsten Studie suchen wir ab September 2012 sowohl motivierte *Coaches (m/w)*, die Coaching bei Veränderungsprozessen durchführen als auch *Führungskräfte (m/w) oder Projektleiter/-innen*, die organisationale Veränderungsprozesse erfahren. Als Führungskraft können Sie uns unterstützen, unabhängig davon, ob Sie derzeit gecoacht werden oder nicht.

Literatur

- » **Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005).** Changing attitudes about change: longitudinal effect of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- » **Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, Kh. (2009).** Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, 11-21.

Die Autorinnen



Foto: Susanne Lencinas

Katrin Bickerich, Dipl.-Psych., ist Doktorandin an der Universität Heidelberg, arbeitete in einer Unternehmensberatung und ist derzeit als Personalentwicklerin beschäftigt sowie als selbstständiger Coach tätig. Ausbildung in systemischer Therapie, Beratung, Supervision und Coaching (MAGST). Bereits in ihrer Diplomarbeit bei der Daimler AG galt ihr Forschungsinteresse dem Coaching bei personalen Veränderungsprozessen.
Katrin.Bickerich@psychologie.uni-heidelberg.de



Foto: Gudrun-Holde Ortner

Dr. Alexandra Michel arbeitet als Wissenschaftlerin in der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg. Forschungsinteressen: Change-Management, Wirksamkeit von Coaching, Gesundheitspsychologie im Arbeitskontext. Langjährige Erfahrungen als Personal- und Organisationsentwicklerin sowie als Coach. Systemisch-lösungsorientierte Beraterin und Therapeutin (SG).
Alexandra.Michel@psychologie.uni-heidelberg.de

Weitere Informationen zum Forschungsprojekt und zur Teilnahme an der Studie:
<http://coaching-forschung.uni-hd.de>



Der Einfluss des direkten Vorgesetzten auf das Coaching: Unterstützung oder Hindernis?

Längst ist man dazu übergegangen, nicht nur die Frage zu stellen, ob Coaching effektiv ist, sondern auch die Kontextfaktoren zu untersuchen, unter denen Coaching seine Wirkung zeigt. Hierzu zählt auch der Einfluss des direkten Vorgesetzten des Coaching-Klienten auf den Coaching-Prozess. Aus der berufspraktischen Perspektive erscheint dies logisch. Schließlich nimmt der direkte Vorgesetzte für den langfristigen Erfolg eines Coachings eine Schlüsselposition ein. Einige Vertreter der Coaching-Branche gehen davon aus, dass Coaching gerade dann effektiv ist, wenn der direkte Vorgesetzte in den Coaching-Prozess – und vor allem in den Prozess der Zieldefinition – involviert ist.

In benachbarten Forschungsbereichen finden sich entsprechende Hinweise. Demnach erhöht eine unterstützende Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten den Erfolg des Lerntransfers im Anschluss an ein Training. Diese Unterstützung ist nach Angaben der Befragten dadurch gekennzeichnet, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter zum Lernen ermutigt und ihm Feedback zum Lerntransfer gibt. Aus dem Bereich der Personalentwicklung weiß man, dass Lernen erheblich erschwert wird, wenn der Vorgesetzte eine grundsätzlich kritische Haltung gegenüber PE-Maßnahmen einnimmt, oder innerhalb der Unternehmenskultur Fehler nicht als Teil eines Lernprozesses gesehen werden. Geben die Vorgesetzten hingegen konstruktives Feedback, ermutigen und unterstützen den Mitarbeiter, übertragen ihm Verantwortung und fordern ihn damit heraus, wird eine positive Lernkultur geschaffen. Wissenschaftlich ist dieser positive Einfluss auf das Coaching jedoch noch keineswegs nachgewiesen.

Helen Ogilvy und Vicky Ellam-Dyson versuchen, mit ihrer Studie nützliche Einsichten in

die Konstellation fördernder und hinderlicher Faktoren des direkten Vorgesetzten auf den Coaching-Erfolg zu liefern. Dazu befragten sie zwölf Führungskräfte und 18 Coaching-Klienten, von denen zwölf direkte Mitarbeiter der Führungskräfte dieser Studie waren. Die sechs weiteren Coaching-Klienten beteiligten sich ohne ihren direkten Vorgesetzten an der Befragung.

Nach Meinung eines Großteils der befragten Coaching-Klienten (55%) als auch der Vorgesetzten (58%) sind die Vorgesetzten vor allem an der Entscheidung für ein Coaching maßgeblich beteiligt. Auffällig ist, dass diejenigen Vorgesetzten ein Coaching empfehlen, die in der Vergangenheit selbst ein Coaching durchlaufen haben oder als Coach ausgebildet wurden. Etwa 33% der befragten Vorgesetzten gehen davon aus, dass das Verständnis, wie Coaching funktioniert, wie auch die Wertschätzung des Coachings als Personalentwicklungsmaßnahme eine entscheidende Rolle spielt.

Entgegen der allgemeinen Annahme, dass der Vorgesetzte direkt die Zielsetzung des Coaching-Prozesses beeinflusst, ergibt sich unter den Befragten eher der Eindruck, dass der Vorgesetzte indirekt Einfluss nimmt, indem er mit dem Mitarbeiter seine allgemeine Entwicklung diskutiert (66% der Vorgesetzten; 27% der Coaching-Klienten) und Feedback zu seiner Leistung gibt. Mehr als 58% der Vorgesetzten und 55% der befragten Coaching-Klienten schätzten vor allem das aktive Nachfragen seitens der Vorgesetzten über das Coaching und den Coaching-Prozess als hilfreich und förderlich ein. 72% der Coaching-Klienten geben an, dass die Ermutigung zum Coaching durch den Vorgesetzten einen wesentlichen Einfluss nimmt, gefolgt von der Bereitstellung von Zeit für den Coaching-Pro-

zess (67%) und das regelmäßige Feedback der Vorgesetzten (44%).

Aus der Sicht der Vorgesetzten (92%) spielt die Ermutigung zum Coaching ebenfalls eine entscheidende Rolle für den positiven Verlauf eines Coaching-Prozesses, gefolgt von der konstruktiven Auseinandersetzung bei Problemen (75%), der zur Verfügung gestellte Arbeitszeit für das Coaching (58%), dem Feedback durch den Vorgesetzten (42%) sowie aktives Zuhören und ein durch Coaching-Elemente gekennzeichnetes Führungsverhalten (42%).

Die Ansicht, dass es sich beim Coaching um einen „persönlichen“ Prozess handelt, und eine Einmischung nicht nur hinderlich, sondern auch nicht notwendig ist, gilt für eine Mehrheit der befragten Führungskräfte (91,6%) und Coaching-Klienten (50%) als Hauptgrund für die Zurückhaltung der Vorgesetzten. Ein klei-

ner Teil der Befragten weist aber auch auf die Problematik hin, dass die Coaching-Klienten diese rücksichtsvoll gemeinte Zurückhaltung des Vorgesetzten als Desinteresse und Ablehnung interpretieren.

Denn nach Meinung der befragten Coaching-Klienten hat das restriktive Verhalten der Führungskräfte indirekte negative Auswirkungen auf das Ergebnis von Coaching-Prozessen: ein nicht unterstützender Führungsstil ohne Coaching-Elemente, eine kritische Einstellung gegenüber dem Coaching-Prozess und die Ablehnung von neuen Ideen. Dies verhindert den offenen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter über den Coaching-Prozess und somit den Lerntransfer. Interessanterweise spiegelt dies in keinerlei Hinsicht die Einschätzung der befragten Vorgesetzten wider. Diese sahen die Problematik eher in einem passiven Verhalten der Führungskräfte, das gekenn-

zeichnet ist durch fehlendes Interesse, kein regelmäßiges und effektives Feedback sowie fehlende Absprache einer zeitlichen Vorgabe und die undefinierte Rolle des Vorgesetzten in diesem Coaching-Prozess.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die motivationale Unterstützung des direkten Vorgesetzten eine zentrale Wirkgröße darstellt, die nicht außer Acht gelassen werden sollte. Dies gilt vor allem für die potenziell hemmende Wirkung einer fehlenden Unterstützung. Die Autorinnen leiten aus ihren Ergebnissen Empfehlungen ab, die helfen sollen, die Coaching-Prozesse noch effektiver zu machen:

1. Der Coach sollte den Klienten und seinen Vorgesetzten dazu ermutigen, vor dem Coaching-Prozess einen „psychologischen“ Coaching-Vertrag zu schließen, in dem die Rolle des Vorgesetzten innerhalb



Wissen will frei sein

Mit einem Monat Verzögerung nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung. Wir freuen uns, wenn der Gratis-Download Sie überzeugt und Sie die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

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

Tel.: +49 541 500-2671

Fax: +49 541 500-87847

E-Mail: info@coaching-magazin.de

www.coaching-magazin.de

des Coaching-Prozesses definiert wird. Hier geht es vor allem um die Frage, inwieweit der Klient eine Einbindung und das aktive Nachfragen des Vorgesetzten wünscht.

2. Der Coach sollte den Vorgesetzten, falls dieser bisher keinen Bezug zum Coaching hatte, über die Wirkungsweise und den Prozesscharakter des Coachings aufklären, um einer Ablehnung durch Unkenntnis der Möglichkeiten dieses Personalentwicklungsinstruments vorzubeugen. Für interne Coaches gilt dies in besonderem Maße, da die Konstellationen anders sind, als bei externen Coaches. Unabhängig von den bevorzugten Varianten ist es besonders wichtig, in diesem Zusammenhang dem Vorgesetzten seine Rolle und seinen Einfluss auf die Wirksamkeit des Coachings deutlich zu machen, sodass von vorneherein die Weichen für die förderlichen Verhaltensweisen und Einstellungen gestellt sind.
3. Der Coach sollte die Coaching-Klienten dazu ermutigen, prozessbegleitend Feedback ihres Vorgesetzten aktiv einzufordern.

Mit dem Verständnis, dass Coaching-Prozesse niemals im Vakuum stattfinden, sondern die Arbeitsprozesse begleiten, wird deutlich, dass externe Faktoren und Personen den Erfolg und die Nachhaltigkeit eines Coaching-Prozesses beeinflussen. Zwar handelt es sich bei dieser Studie lediglich um eine inhaltliche Analyse der Sichtweisen einer begrenzten Anzahl von Führungskräften und Coaching-Klienten ohne einen direkten Bezug zu objektiven Effektivitätsmaßen des Coachings. Sie liefert jedoch interessante Einblicke in die subjektive Wahrnehmung förderlicher und hinderlicher Aspekte aus mehreren Perspektiven – die der Coaching-Klienten und ihrer Vorgesetzten. (je)

Ogilvy, H. & Ellam-Dyson, V. (2012). *Line management involvement in coaching: Help or hindrance? A content analysis study. International Coaching Psychology Review, Vol. 7, No.1, 39-52.*



Da ist mehr drin!

Fünf konstruktive Perspektiven auf die Zukunft

Dr. Pero Mičić

Wenn wir mit Zukunft schlicht die vor uns liegende, weil noch nicht erlebte Zeit meinen, scheint die Definition der Zukunft einfach und jede weitere Nachfrage überflüssig. Steigt man etwas tiefer ein, wird schnell klar, dass dieses auf den ersten Blick eindeutige und erschöpfende Verständnis des Begriffs Zukunft ungenügend ist und der Komplexität der Zukunft nicht gerecht werden kann.

Die Zukunft, unendliche Weiten – und unendliche Missverständnisse. Wenn schon beim Gespräch über die Gegenwart das Missverständnis bekanntlich die Regel ist, wird es mit der Zukunft erst recht schwierig, ein gemeinsames Verständnis zu erzielen. Manager und die sie Beratenden sind aber von einer professionellen Sichtweise in besonderer Weise betroffen.

Mit sage und schreibe *zehn Arten von Zukunft* bekommt man es bei genauerem Hinsehen zu tun: Die *undenkbare* Zukunft bildet den größten Raum, die *denkbare* demgemäß die Teilmenge davon. Ein Teil davon ist *bereits gedachte* Zukunft, ein Teil davon ist *grundsätzlich möglich*, davon wiederum ein Teil ist *plausibel* und darin liegt die *wahrscheinliche* Zukunft. Die *überraschende* Zukunft liegt dazu etwa quer, genauso wie die *gestaltbare* Zukunft, die die *erstrebte* Zukunft beinhaltet und diese wiederum die *geplante* Zukunft. Damit wird offensichtlich, warum es im Alltagsgespräch, im Workshop oder bei Medienbeiträgen so oft zu Zukunftsverwirrungen kommt.

Aber wer kann sich schon zehn verschiedene Arten von Zukunft merken und auch noch ad hoc anwenden? Auf der Suche nach einem einfachen Modell hilft ein Blick auf die dem Menschen eigenen Grundmotive beim Blick in die Zukunft. Bei unserem einige tausend Jahre alten Streben, in die Zukunft zu sehen, treiben uns *fünf wesentliche Motive*:

1. *Die wahrscheinliche Zukunft*: Wir wollen die wahrscheinliche Zukunft kennen, um bessere Entscheidungen mit weniger Fehlern und mehr Chancen zu treffen. Dabei hilft es, Annahmen darüber zu haben, was kommt, was bleibt und was geht?
2. *Die überraschende Zukunft*: Wir wollen die Überraschungen und Bedrohungen der Zukunft kennen. Wir wollen sicherer sein und weniger Angst haben, indem wir uns auf Überraschungen vorbereiten.
3. *Die gestaltbare Zukunft*: Wir wollen die Chancen der Zukunft erkennen, um mehr aus unserem Leben und unseren Organisationen und Gesellschaften machen zu können.

4. *Die erstrebte Zukunft*: Wir wollen eine Vision von der erstrebten Zukunft entwickeln, um unser tägliches Tun an einer besseren Zukunft orientieren zu können.
5. *Die geplante Zukunft*: Wir wollen unsere Strategie, unsere Projekte und Prozesse planen, um zu wissen, was wir als nächstes tun sollen, um die erstrebte Zukunft zu verwirklichen.

Diese fünf Motive gelten für jeden von uns in seinem eigenen Leben, wie auch für die großen Konzerne und prinzipiell für jede Organisation, seien es Städte, Staaten, Schulen oder Kirchen.

Sie kann man sich leicht veranschaulichen, wenn man sich vorstellt, der Kapitän eines Segelschiffs zu sein. Man steht dort auf der Bühne des Lebens (oder des Unternehmens). Das Wetter und das Meer sind das Umfeld.

Die wahrscheinliche Zukunft

Betrachtet man die Zukunft durch die Brille der Wahrscheinlichkeit, steht dafür symbolisch das Wetter und das Meer. Es sind große und starke Kräfte, an denen man nichts ändern kann, von denen aber die Existenz des Schiffs und seiner Mannschaft abhängt.

Was kommt, was bleibt, was geht?

Das Wetter lässt sich bekanntlich nur schwer vorhersagen. Selbst wenn man Wetterdienste befragt, hört man verschiedene Prognosen. Der Kapitän ist also gezwungen, sich seine eigene Meinung, oder genauer, seine eigenen Zukunftsannahmen über das Wetter und die Strömung zu bilden. Schließlich trägt er die Verantwortung. Die Wetterdienste bezahlen das Schiff nicht, wenn es wegen falscher Prognosen verunglückt.

Man kann wunderbar ohne Prognosen auskommen, aber niemand kommt ohne Zukunftsannahmen aus. Man gründet seine gesamte wirtschaftliche Existenz auf Annahmen über die Zukunft, beispielsweise die Annahme,

dass es dauerhaft einen Bedarf nach der eigenen Arbeit und den eigenen Produkten geben wird, dass weiterhin das heutige Vertriebskonzept von den Kunden angenommen werden wird und dass auch in Zukunft die eigene Art, die Kundenprobleme zu lösen, eine gute ist.

Jede Entscheidung und jede Maßnahme beruht auf Annahmen über die Zukunft. Man kann gar nicht anders, weil wichtige Entscheidungen uns für die Zukunft festlegen. Ob man eine Software einführt oder nicht, einen Mitarbeiter einstellt oder entlässt, ein Produkt entwickelt oder vom Markt nimmt, immer sind Zukunftsannahmen im Spiel. Meist ist man sich dessen nicht bewusst, selten sind die Annahmen aufgeschrieben. Oftmals offenbaren sich die wirklichen Zukunftsannahmen erst durch das praktische Handeln.

Die Zukunftsannahmen an die Oberfläche bringen

Wenn man als Manager das nächste Mal mit seinem Team zusammensitzt, kann man jedem zwei Blatt Papier in die Hand geben und die Kollegen bitten, auf das erste Blatt ganz oben folgende Frage zu schreiben: „Was wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren wie in unserem Umfeld mit großer Wahrscheinlichkeit verändern?“ Nun fordert man die Kollegen auf, diese Frage zu beantworten und dabei nur solche Veränderungen aufzuschreiben, auf die sie einige Monatsgehälter verwetten würden.

Nach etwa einer halben Stunde lässt man das Team eine zweite Frage auf das zweite Blatt schreiben: „Was wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren wie mit großer Wahrscheinlichkeit nicht verändern?“ Auch diese Frage soll so beantwortet werden, dass die Mitstreiter sehr sicher sind, mit ihren Antworten Recht zu behalten.

Wenn alle ihre Zukunftsannahmen aufgeschrieben haben, legt man die Blätter nebeneinander und staunt. Man wird mitunter gar erschüttert sein darüber, wie unterschiedlich und oftmals widersprüchlich die Zukunftsannahmen des eigenen Teams sind. Und das, obwohl alle schon lange im Geschäft sind

und man bisher glaubte, dass man ein Team im Konsens ist.

Praktisch bedeuten solch unterschiedliche Einschätzungen, dass die drei, fünf oder acht Kapitäne auf dem „Schiff“ vollkommen unterschiedliche Einschätzungen schon des Wetters haben, geschweige denn der Richtung, in die sie gemeinsam segeln sollten.

Zukunftsannahmen als Fundament der Strategie

Was kann man tun? Die üblicherweise großen Unterschiede in den Zukunftsannahmen lassen sich durch einen ausführlichen Austausch der mentalen Bilder der Kollegen verringern. Jede Zukunftsannahme sollte durch eine so genannte Argumentenbilanz unterlegt werden, was also die Annahme stützt und was sie in Frage stellt.

Zukunftsannahmen kommen mitnichten wirklich aus der Zukunft, sondern dorthin, wo der Mensch sein Leben verbracht hat, also aus seiner Vergangenheit.

Deshalb sollte man die Zahl und Beschreibungsqualität der den Team-Mitgliedern bekannten Trends erhöhen. Aus dem Gedächtnis kann kaum jemand mehr als eine Handvoll Trends aufzählen, tatsächlich wirken auf die meisten Märkte derer dutzende ein.

Die überraschende Zukunft

Für einen Segler gibt es auf dem Meer eine Reihe denkbarer Überraschungen. Eine davon sind Riesenwellen, die mitunter aus dem Nichts auftauchen und in den letzten Jahrzehnten bereits geschätzten 200 größeren Schiffen den Untergang brachten. Eine andere Überraschung ist ein Piratenangriff im Mittelmeer. Am Horn von Afrika dürfte man hingegen heutzutage kaum noch von einer Überraschung sprechen. Es geht also per Definition um unwahrscheinliche, aber potenziell auswirkungsstarke Ereignisse und Entwicklungen. Wer könnte mit einer neuen Technologie das eigene Geschäft überflüssig machen? Wie

könnte ein Wettbewerber sich plötzlich einen wesentlichen Vorteil verschaffen, etwa durch eine Fusion?

Was, wenn es ganz anders kommt?

Gerade seit 2001, aber im Grunde schon über die gesamte Menschheitsgeschichte hinweg, wissen wir, dass es immer wahrscheinlich ist, dass etwas Unwahrscheinliches passiert. So sprach es schon Aristoteles aus. Manche sprechen dabei von den schwarzen Schwänen, andere von Wildcards.

Es ist erschreckend zu sehen, wie wenig sich der Mensch mit den potenziellen Überraschungen beschäftigen mag. Weil sie unwahrscheinlich sind, wischen wir das Thema gerne vom Tisch. Zudem ist es unangenehm, sich mit den meist unangenehmen Überraschungen zu befassen. Dabei sind es meist die Überraschungen, die man im Nachhinein gerne vorher als gefährlich erkannt und sich darauf vorbereitet hätte. Dabei ist es leichter und interessanter als man gemeinhin denkt.

Von der Zukunft weniger überrascht werden

Wie erkennt man potenzielle Überraschungen mit großer Relevanz? Indem man die Zukunftsannahmen umkehrt. Was, wenn die Zukunft genau das Gegenteil bringt? Insbesondere die Umfeldbedingungen, die man als gleichbleibend annimmt, sind dabei ein guter Ansatzpunkt.

Es kommt nicht so sehr darauf an, dass man sich phantasievoll ausdenkt, was genau passieren könnte. Wesentlich wichtiger ist, dass man identifizieren kann, wo man verletzlich ist und welche einigermaßen plausiblen Szenarien unerwarteter Veränderung beispielsweise zur Zerstörung des eigenen Geschäftsmodells führen könnten.

Wie wäre es mit einem „War Game“? Mehrere Teilgruppen des eigenen Teams nehmen die Rolle der schärfsten Wettbewerber ein und greifen mit großzügig bemessenen Mitteln das eigene Unternehmen an, um einem

den Markt wegzunehmen oder einen schlicht zu zerstören. Man wird staunen, auf welche gefährlichen Gedanken die Kollegen und eigenen Mitarbeiter dabei kommen. Wieder in die vertraute Rolle zurückgeschlüpft, gilt es zu überlegen, welche Aktionen der Wettbewerber man problemlos abwehren und überleben könnte, und welche davon existenziell bedrohlich sind. Gegen Letztere muss man sich und das Unternehmen weitestmöglich immunisieren.

Die gestaltbare Zukunft

Mögliche Destinationen zu ergründen, sich die fruchtbaren Länder und lohnenden Inseln vorzustellen, zu denen man segeln könnte, ist die vielleicht angenehmste Aufgabe eines Kapitäns. Fast genau so wichtig und interessant ist die Aufgabe, nach der Entscheidung für eine Destination die Möglichkeiten zu ergründen, wie man segeln könnte. Beide Male ist das Ziel, ausreichend viele und geeignete Optionen und Chancen zu erkennen, um eine gute Entscheidung zu ermöglichen.

Die gestaltbare Zukunft

Was könnte man aus seinem Leben oder Unternehmen noch machen? Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, weil sie gestaltbar ist. In Grenzen natürlich. Weil Milliarden von Menschen täglich Entscheidungen treffen, mal bessere, mal schlechtere, auf jeden Fall aber nicht vorhersagbare, kann auch die Zukunft nicht vorhersehbar sein. Und das ist schön so, denn nur dann ist das Leben gestaltbar.

Man hat nur ein Leben. Es gibt keine Parallelwelten, in denen wir unsere Jahre nochmals leben könnten. Man sollte sich die Zeit nehmen, an der Kernaufgabe eines (Lebens-)Unternehmers zu arbeiten, am Erkennen von Chancen für die nächste Ära. Wie kann man sein Unternehmen in die Zukunftsmärkte hinein entwickeln, es zum Wohle der Kunden nachhaltig in Zukunftsmärkten wachsen lassen, wie es gegen zerstörende Zukunftsmärkte schützen und wie für die Zukunftsmärkte veredeln, also für Talente und Kunden attraktiver machen?



Die gestaltbare Zukunft bildet die Brücke zwischen der Außenwelt und unserem eigenen Handeln. Die wahrscheinliche und die potenziell überraschende Zukunft vermitteln uns ein Bild vom Umfeld. Die gestaltbare Zukunft zeigt uns die Chancen für unsere Vision und unsere Strategie.

Den Chancenhorizont erweitern

Solange man damit beschäftigt ist, das Unternehmen im Tagesgeschäft durch die gegenwärtige Ära und die nächsten ein oder zwei Jahre zu führen, ist es durchaus richtig, sich auf eine begrenzte Auswahl sehr offensichtlich relevanter Trends zu konzentrieren.

Wenn man aber die nächste Ära vordenken möchte, muss man die Frage nach der Relevanz anders stellen. Nicht „Was ist relevant?“, sondern „Was könnte relevant werden?“, muss dann die Frage sein. Es ist ein kleiner und banal anmutender Unterschied, der für die Gestaltung der Zukunft den ganzen Unterschied macht.

Nicht die vier, acht oder zwölf Megatrends bergen die Chancen der nächsten Ära, sondern die vielen Dutzend Trends, Technologien und Themen der Zukunft, die man mit dem ersten Blick des zeitknappen Tagesgeschäfts nach zwei Sekunden beiseite schieben würde. Es ist eine Frage der Zeit und von ein wenig Aufgeschlossenheit, in so gut wie jedem Trend und jeder Technologie der Zukunft eine Chancenrelevanz für das eigene Unternehmen zu erkennen.

Noch vor zehn Jahren war es eine gewisse Herausforderung, gute Anregungen über Zu-

kunfts-faktoren zu finden. Doch heute, mit den Segnungen des Internets, findet man zumindest das Rohmaterial mit ein wenig Systematik, einem kritischen Blick und etwas Fleiß. Man kann sich ein Nutzerkonto für einen RSS-Reader anlegen, etwa bei Google. Sucht man nach Stichwörtern wie Zukunft, Futures, Foresight, Wildcards und so weiter, wird man unzählige Feeds von Bloggern finden, die aus purem Interesse oder für ihre eigene Vermarktung über Trends und Technologien der Zukunft berichten. Oder man lässt sich von den tausenden von Zukunftsvideos auf Youtube inspirieren. So viel visuelle Inspiration zu dem, was vor uns liegt, gab es noch nie.

Der zentrale Erfolgsfaktor für die Zukunftschancen sind aber die eigenen Einstellungen. Man sollte der Maxime folgen, dass jeder Trend und jede Zukunftstechnologie – und schiene sie auch noch so weit entfernt – nach einigen Minuten Denkzeit die wertvollsten Zukunftschancen und Zukunftsmärkte für einen beinhalten kann. Und das Beste daran ist, dass genau diese Chancen kaum einer der Konkurrenten im Blick hat. Wenn es leicht wäre, könnte es jeder.

Die erstrebte Zukunft

Was will ich? Welche Zukunft will ich verwirklichen? Von keiner Antwort hängt unser Leben mehr ab. Sie bestimmt, was heute richtig und falsch, was heute gut und schlecht für uns ist.

Die erstrebte Zukunft

Für den Segel-Kapitän ist es vergleichsweise leicht, sich für eine Destination zu entscheiden

und eine Vision zu entwickeln. Im Leben und Arbeiten fällt es uns dagegen extrem schwer. Besonders dann, wenn wir nicht alleine die Vision bestimmen, sondern sie ein Kompromiss aus vielen Vorstellungen sein muss. In der Managementtheorie spricht man vom „normativen Management“. Wir setzen die Norm, indem wir uns zwischen Alternativen entscheiden und festlegen, was genau wir wollen.

Vision war ein Modewort. Viele sind dieses Begriffs überdrüssig. Zwar findet man in den meisten, einigermaßen professionell geführten Unternehmen ein Dokument mit dem Wort „Vision“ in der Überschrift. Aber darunter stehen in der Regel bloß einige schöne Sätze über Qualität, Wachstum, Nachhaltigkeit und Rentabilität. Die erstrebte Zukunft erfordert aber klare Richtungsentscheidungen, und damit im Wesentlichen Entscheidungen gegen sehr viele Chancen und für nur wenige.

Eine Vorlage für das tägliche Puzzle schaffen

Jeder Mensch hat zu jedem Zeitpunkt zumindest Fragmente einer Vision. Die Frage ist nur, ob die Vision auch im Einklang mit derjenigen der Kollegen ist.

Nicht nur im Leben, vor allem in Teams und ganzen Unternehmen braucht es eine bildliche Vorlage für das tägliche Tun. Niemals würde man jemanden, den man mag, ohne Vorlage puzzeln lassen. Und erst recht würde man nie jemanden, den man nach Zeit bezahlt, ohne Vorlage puzzeln lassen.

Das wäre zumindest extrem ineffizient und damit sehr teuer. Genau dies tut aber jeder Füh-

rende, wenn er seinem Team keine strategische Vision im Sinne einer bildlichen Vorlage für das Puzzle aus Entscheidungen, Projekten und Prozessen im Tagesgeschäft gibt. Er verzichtet damit auf das mächtigste Führungswerkzeug. Erst eine gemeinsam getragene Vision schafft das orientierende Zielbild.

Wie der Kapitän sich mehrere attraktive Destinationen vorstellt, bevor er sich entscheidet, sollte man für sich oder für sein Unternehmen nicht nur eine einzige Vision entwickeln, sondern mindestens drei Kandidaten. Wer nur eine einzige Vision entwickelt, wird im Wesentlichen nur die Historie fortschreiben und seine Chancen im Wettbewerb unerkannt und ungenutzt lassen.

Visionskandidaten machen es einem möglich, in einem gleichsam evolutionären Prozess, mehrere alternative Visionsentwürfe gegeneinander in einen Wettbewerb um die emotionale wie rationale Zustimmung des Teams antreten zu lassen. So findet man den für die Zukunft richtigen Visionskern.

Die uralte Erkenntnis, dass eine Vision bildhaft sein muss (*videre* = sehen), ist inzwischen wissenschaftlich belegbar. Wirklich erstaunlich ist deshalb, dass Führungskräfte noch weitgehend mit Zahlen und Worten zu führen versuchen.

Misst man Erfolg daran, wie gut man eine Vision verwirklicht hat? Nur bedingt. Eine Vision ist ein periodischer Prototyp. Wir lernen ständig hinzu und müssen von Zeit zu Zeit mit dem Gelernten die Vision anpassen. Eine über viele Jahre identische Vision könnte bedeuten, dass man über die erstrebte Zukunft jahrelang keine neuen Erkenntnisse hatte. Entscheidend ist daher die Gegenwartswirkung einer Vision, dass die Vision im täglichen Tun Orientierung gibt.

Die geplante Zukunft

Erst wenn er sich für die Destination entschieden hat, kann der Kapitän die Route planen. Erst dann kann er die Segelstrategie bestimmen und seine Mannschaft und seine Ressourcen einteilen.

Die geplante Zukunft

Bevor wir eine Strategie entwickeln können, müssen wir noch einmal zurück zur gestaltbaren Zukunft gehen und Chancen und Optionen entwickeln. Dann entscheiden wir über und planen den augenscheinlich besten Weg zu unserer Vision.

Im Planen sind nicht nur die Betriebswirte und Ingenieure große Meister. Manager tragen den größten Teil ihrer Zeit nur diese Zukunftsbrille. Als die Welt noch etwas weniger dynamisch und komplex war, wurden Bibliotheken mit der Beschreibung von Planungsmethoden gefüllt.

Den flexiblen Weg zur Vision planen

Planen im engeren Sinne bedeutet, dass man sich möglichst genau festlegt, wie man was tun möchte. Die letzten Jahrzehnte haben uns gelehrt, dass wir immer weniger weit in die Zukunft planen sollten. Schon vor mehr als dreißig Jahren hat uns Henry Mintzberg, einer der großen Management-Vordenker, eine realistische Regel mit auf den Weg gegeben: Vieles vom Geplanten wird nie realisiert werden, und vieles vom Realisierten war nie geplant.

Wenn man vorher die anderen vier Sichtweisen auf die Zukunft eingenommen hat, kann man sich vorsichtig an die Planung herantrauen. Ohne Analyse und Verbesserung der Annahmen, ohne die Vorbereitung auf potenzielle Überraschungen, ohne das Erkennen vieler sinnvoller Chancen und ohne die Entwicklung einer Vision ist Planung im Grunde wertlos – und tendenziell gefährlich. Umso erstaunlicher ist es, wie oft und früh sich der Mensch in die operative Planung stürzt und sich unrealistisch und oft unnötig stark festlegt.

Die fünf Zukunftsbrillen

Die fünf Zukunftsmotive des Menschen sind gleichzeitig fünf Sichtweisen auf die Zukunft. Ich habe diese Sichtweisen „die fünf Zukunftsbrillen“ genannt, um daraus die Basis für das so genannte „Eltviller Modell“ zu formen. Es

ist aus der Arbeit mit und der Beobachtung mehrerer hundert Führungsteams entstanden. Die fünf Zukunftsbrillen haben Gläser in fünf verschiedenen Farben:

1. *Blau*: Die wahrscheinliche Entwicklung unseres Umfelds betrachten wir wie der Kapitän das Meer und das Wetter.
2. *Rot*: Die überraschende Zukunft sieht der Kapitän beim Gedanken an einen Piratenangriff mit Blutvergießen und Feuer.
3. *Grün*: Die gestaltbare Zukunft in Form der fruchtbaren Länder und Inseln sieht der Kapitän durch diese Zukunftsbrille.
4. *Gelb*: Mit der erstrebten Zukunft entscheidet sich der Kapitän vielleicht für die Insel, auf der er den schönsten Sonnenschein vermutet.
5. *Violett*: Auf einem Segelschiff setzt man die geplante Zukunft durch harte Arbeit um und zieht sich fast zwangsläufig Blutergüsse zu.

Der Autor



Foto: Petra A. Killeck

Dr. Pero Mičić ist Vorstand der FutureManagementGroup AG in Eltville und gilt international als ein führender Experte für Zukunftsmanagement. Er ist Autor von sechs Büchern, zuletzt erschien „Die fünf ZukunftsBrillen“ (ISBN: 978-3-89749-669-9). Er entwickelte das „Eltviller Modell“ des Zukunftsmanagements und ist Dozent an renommierten Universitäten und Akademien.

www.futuremanagementgroup.com

Systemische Beratung jenseits von Tools und Methoden. Mein Beruf, meine Organisation und ich.

Rezension von Günther Mohr

Das Buch beginnt mit einer persönlichen Unterhaltung der beiden Autoren zu ihren persönlichen Grunderfahrungen auf dem Berufslebensweg. Danach werden in sieben Kapiteln verschiedene Perspektiven gewählt, mit denen Menschen den persönlichen Bezug auf berufliches Tun insbesondere in beraterischen Arbeitsfeldern betrachten können. Die ersten drei Perspektiven sind Beruf, Professionalität und Organisation.

Der Beruf gibt dabei eine Art Überblick. Im Abschnitt Professionalität werden Professionalitätsphasen (Einstieg, Lebensmitte, Seniorexperte), die verschiedenen Kompetenzen (Fach-, Feld-, Markt-, Netzwerkkompetenz) und die speziellen Integrationsformeln, wie Kompetenzen zusammenwirken können, erläutert. Dabei bevorzugen die Autoren generell einen Weg, der vor einfachen oder radikalen Positionen warnt und eher die geläuterte Lösung auf einer integrativen Stufe bevorzugt. Gleichzeitig Weltläufigkeit und Bodenständigkeit zu leben, ist dafür ein Empfehlungsbeispiel. Die Analyse versucht immer wieder, das Wesentliche in den Fragestellungen zu erfassen und nicht auf Vorgefertigtes oder oberflächlich Spektakuläres abzufahren. Dies lässt viele professionelle Fragestellungen (wieder) sehr menschlich erscheinen. Gleichzeitig treten sie aus den in diesem Zusammenhang oft gebrauchten begriffstechnischen Eigenwelten von HR-Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung heraus und interessanterweise wieder in allgemein verständliche Zusammenhänge ein. Sie werden dadurch alles andere als trivial – es entsteht eine sehr angemessene Tiefenschärfe in der Betrachtung. Systemisch an Dinge herangehen bedeutet, eine bestimmte, auch in angemessener Distanz zum beruflichen Tun stehende Haltung, die Fähigkeit zum Metalog.

Die einzelnen Abschnitte werden immer wieder mit interessanten Reflexionsfragen abgeschlossen, die dem Leser die Gelegenheit

geben, seinen eigenen Bezug zum jeweiligen Thema zu finden. Weiter geht es zur Frage, wie man seine Professionalität entwickelt. Hier sind die Figuren innere Bilder und die Theatermetapher, die am Wieslocher Institut von Schmid entwickelt wurden, wesentliche Konzepte. Inhaltlich sind die Argumentationen durch ein sehr starkes Vertrauen sowohl in den zu entdeckenden eigenen Weg jedes Menschen mit seinen individuellen Charakteristiken als auch die Kraft der situativen Intelligenz, wenn man vor einer Lebens- oder Berufsfrage steht, gekennzeichnet. Dies wird anschaulich untermauert durch praktische Beispiele zur Bedeutung des aktiven Resonanzeinholens und der Spiegelung durch andere Menschen. Eine Methodik, die auch sehr typisch für die Arbeit des Instituts für systemische Beratung von Schmid ist. Professionelle Individuation, also professionelle Selbstfindung und –entwicklung, braucht kompetente Spiegelung durch Kollegen.

Im vorletzten Kapitel steht der Milieuansatz im Zentrum der Betrachtung. Die Erfahrung, dass bestimmte „Bühnentauglichkeiten“ im professionellen Leben, ob etwa jemand mit Topmanagern wirklich „kann“, schon im eigenen Entwicklungsmilieu angelegt werden, mutet in den ansonsten eher von integrativ-liberaler, sehr abwägender Ausrichtung geprägten Konzepten fast schon wie ein leicht marxistischer Analyseausflug an.

Es folgt ein Vergleich unterschiedlicher Konzepte, wie über die Beseitigung von „Störungen“ auf dem Entwicklungsweg nachgedacht wird. Dabei kommen der verhaltenstherapeutische, der psychoanalytische, der systemische, der hypnosystemische und der Jungianische Ansatz zum Tragen. Pointierte, umfassende Thesenpapiere zu Charisma und Humanismus, die sehr viel Verdichtung bringen, schließen das Buch ab.

Nach den früheren Büchern der Handbuchreihe „systemische Professionalität und Beratung“, die eher praktikable Modellkonzepte liefern, liegt damit jetzt ein deutlich persönlich positioniertes und stimulierendes Buch zum systemischen Ansatz von Bernd Schmid und seines Instituts vor. Inhaltlich bietet das Buch sehr viele Anregungen wie praktische Vorschläge. Es ist flüssig geschrieben, reichhaltig in seinen Ideen, aber so klar gegliedert, dass der Leser es gut portioniert lesen kann.

Günther Mohr, Hofheim

www.mohr-coaching.de

Bei Amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3897970899/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897970899/cr)



Schmid, Bernd & Gérard,
Christiane (2012).
Systemische Beratung jenseits von
Tools und Methoden. Mein Beruf,
meine Organisation und ich.

Köln: EHP.

ISBN: 978-3-89797-089-2

272 S.; 25,00 €

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3897970899/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897970899/cr)

Logbuch Coaching. Das persönliche Arbeitsbuch für professionelle Coaches.

Rezension von Frank Taeger

Ein Logbuch in der Seefahrt ist – hinlänglich bekannt – unverzichtbar. Es erlaubt Protokollierung und Reflexion der Gedanken des Kapitäns. Ähnlich geht es in anderen Feldern zu. Jeder Taucher und auch jeder Fallschirmspringer trägt stolz sein Logbuch mit sich. Aber ein Logbuch als Coach führen?

Daniel Meier sagt „Klar!“ und bietet das „Logbuch Coaching“ an. Vom Aufbau her scheint es auf den ersten Blick erst einmal ein teures Tagebuch zu sein. Es bietet Platz für die Reflexion von 40 Coaching-Sitzungen und bietet dem Leser zwischendurch kleine Happen an Artikeln und Infos. Zunächst nicht spektakulär, könnte man denken. Doch die Magie geschieht hinter den Kulissen.

Die Art der Protokollierung spiegelt Meiers Verständnis von Lernen und Entwicklung wider: Jede Frage, die man zur Protokollierung nutzt, ist gleichzeitig eine ressourcenfokussierte Coaching-Frage. Und auch selten wird die gleiche Frage noch einmal gestellt. Als Logbuch-Nutzer trägt man seine Coachings nach und nach ein, jeweils eines pro Kunde. Es wird nach dem Thema und Namen des Kunden gefragt, was man einträgt, bleibt natürlich jedem selbst überlassen. Danach werden Fragen beantwortet, die sich mit der eigenen Coaching-Kompetenz, besonderen Ereignissen im Coaching befassen oder worauf man besonders stolz ist. Die Fragen lenken den Fokus vor allem auf das, was funktioniert hat, auf das, was besonders war und das, was man gelernt hat.

Das Logbuch lenkt einen auf eine sanfte Art, sich mit seiner eigenen Kompetenz und Entwicklung zu befassen. Beim ersten Zwischenstopp wird dann noch einmal genauer beleuchtet, was man aus den Coaching-Gesprächen selbst gelernt hat, welche Fähigkeiten besonders nützlich waren und was die Klienten als nützlich empfunden haben. Beim zweiten Zwischenstopp nutzt Meier das Multi-Scaling. Dort bricht man seine Coaching-Kompetenz von einer großen Skala in mehrere Skalen herunter und hinterfragt, wie die einzelnen Fähigkeiten im Moment stehen und wie man mehr von dem machen kann, was bereits jetzt funktioniert. Erreicht der Nutzer den dritten Zwischenstopp, beobachtet er die eigene Entwicklung und reflektiert seine eigene Entwicklung als Coach.

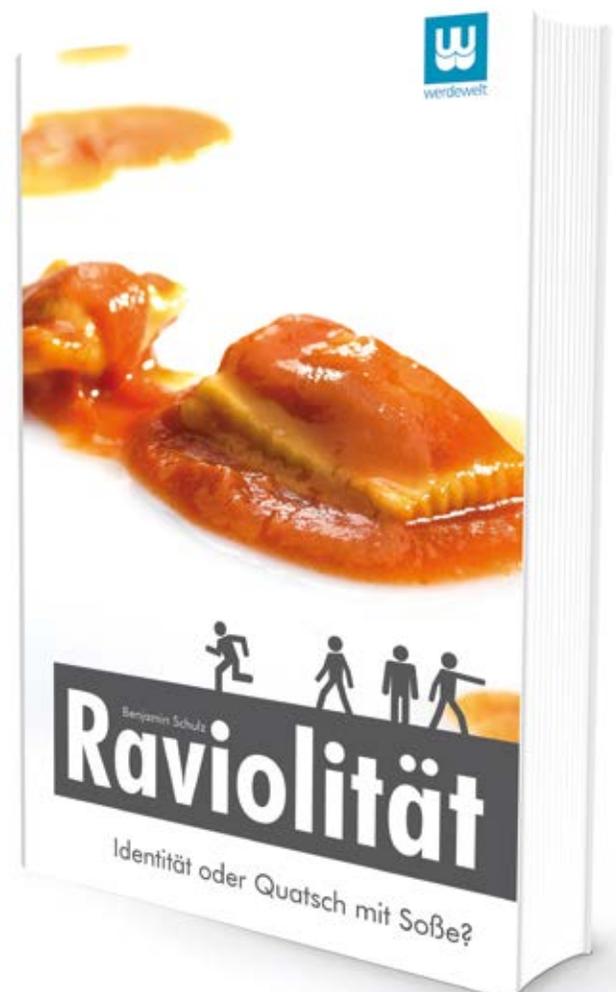
Leben Sie Ihre Identität



Raviolität

Identität oder Quatsch mit Soße?

Autor: Benjamin Schulz
ISBN 978-3-9815318-0-0
www.raviolitaet.de



Auch die eingestreuten, kleinen Artikel entsprechen dem Verständnis des lösungsfokussierten Coaching-Modells und den Kernkompetenzen der International Coach Federation (ICF). Geschickt wird der Coach, der dieses Buch nutzt wie geplant, in seinen eigenen Kompetenzen gecoacht und der Fokus des Anwenders auf die Entwicklung der eigenen Kompetenzen gelenkt.

Durch den sich wie einen roten Faden durch das Buch ziehenden Fokus auf die eigenen Kompetenzen, Nützlichkeit und die eigene Entwicklung als Coach wird das Buch zu einem Werkzeug eigener Entwicklung, das als eine Art Supervision der individuellen Entwicklung dient. Es bietet dabei genau wie der lösungsfokussierte Coaching-Ansatz keine Inhalte und geht davon aus, dass der lesende Coach der beste Experte für seine eigene Entwicklung ist. Und das mit Erfolg. Am Ende

des Logbuchs bietet Meier dann doch noch ein paar Anregungen, mit denen man der eigenen Entwicklung noch nachhelfen kann, und rundet damit ein sehr gutes Arbeitsbuch für Coaches perfekt ab.

Ein einziges Manko gibt es jedoch: Der Preis von knapp 32 Euro ist für ein Workbook, auch

wenn es einen eleganten farbigen Hardcover-Einband hat, doch etwas hoch.

Frank Taeger, Köln

frank.taeger@web.de

Bei Amazon bestellen:

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/3839109647/cr



Meier, Daniel (2009).
Logbuch Coaching. Das
persönliche Arbeitsbuch für
professionelle Coaches.

Norderstedt: BoD.

ISBN: 978-3-8391-0964-9

176 S.; 31,00 €

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/3839109647/cr

Die 500 besten Coaching-Fragen. Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten.

Rezension von Anne Haker

Mit seinem neuen Buch öffnet Martin Wehrle seinen Lesern eine große Fragen-Schatzkiste, die mit Sicherheit für jeden Coach einige wertvolle Fundstücke bereithält. Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil stellt Wehrle das „Handwerk des Fragens“ in seinen wichtigsten Grundsätzen vor. Gleich zu Beginn bekommt der Leser anhand eines ausführlichen Beispiels einen guten Einblick in Wehrles kreativen Umgang mit Fragen im Coaching: Die klassische Wunderfrage wird, passend zum Pharma-Manager als Klienten, zur Frage nach einer Problem lösenden Wunderpille. Damit macht Wehrle gleich zu Beginn klar, dass es nicht darum geht, das Fragen von Grund auf neu zu erfinden, sondern dass viele der bekannten Klassiker mit entsprechenden Metaphern gewürzt oder durch geschickt einführende Worte verfeinert werden können.

In fünf Tipps zum Aufbau besserer Fragen rät Wehrle seinen Lesern zu einer bildreichen, klaren Sprache. Eine Sprache, die er wie kein anderer beherrscht, wie sich nicht nur in den im zweiten Teil folgenden Coaching-Fragen, sondern im gesamten Text zeigt.

Wehrle unterscheidet im zweiten Teil elf verschiedene Fragetypen, denen jeweils ein eigenes Kapitel gewidmet ist. Dabei erhält der Leser zunächst immer einen Überblick der anschließend ausführlich behandelten Einzelfragen. Der vorangestellte Überblick erlaubt eine Einstimmung auf den jeweiligen Fragentyp und kann später zur gezielten Fragenauswahl genutzt werden – ideal für die Praxisanwendung. Eine leicht verständliche Einführung zu Beginn jedes Kapitels erläutert die theoretischen Grundlagen und gibt anschauliche Praxisbeispiele zur Anwendung des Fragetyps.

Jede der insgesamt 100 Fragen wird mit vier Folgefragen vertieft. Anschließend erklärt Wehrle sowohl den Frageninhalt, als auch die von ihm gewählte Formulierung. Dabei wird deutlich, dass Wehrle ein wahrer Meister der Sprache ist, bei dem jedes Wort wohlüberlegt und auf seine potenzielle Wirkung beim Klienten überprüft wird. Trotz dieser gewählten Sprache wirken seine Fragen natürlich. Wehrle hat darüber hinaus zu jeder Frage einen Profi-Tipp parat; oftmals schlägt er hier Übungen und Rollenspiele vor, die den Frageninhalt noch verdeutlichen können.

Ein besonderes Plus ist die „schwierige Antwort“: Wehrle führt zu jeder Ausgangsfrage ein Beispiel für unerwartete oder abweisende Antworten des Klienten auf. Er regt seine Leser dazu an, selbst Ideen zu entwickeln, wie sie auf diese Herausforderung reagieren könnten

bevor sie seine Ideen zum Umgang damit lesen. Zum Abschluss wird der Leser ermuntert, den Fragetyp selbst einzuüben und aus den Ergebnissen Ideen für die eigene Coaching-Praxis abzuleiten. Lösungsvorschläge zu den Übungen können online als Bonusmaterial abgerufen werden.

Wehrle arbeitet mit teilweise gewagten Vergleichen, die Probleme zu Frisuren und die Problemlösung zur gewünschten Haarlänge umdeuten. Er zaubert farbenfrohe Bilder und Landschaften, die seinen Klienten die Probleme greifbar machen und es ihnen gleichzeitig erlauben, eine gewisse Distanz zum eigenen „Problemsumpf“ einzunehmen. Die gewählten Bilder und Metaphern werden spielerisch angeboten. Eine Einladung ohne Zwang, sich auf diese ungewöhnlichen, oftmals überraschenden Wege einzulassen. Bei Bedarf scheut Wehrle jedoch auch nicht ganz simple Fragen, wie die Vertiefungsfrage „Was noch?“. Ein klar strukturierter Aufbau und die leichte Verständlichkeit machen das Buch zu einer

leserfreundlichen Reise in eine bunte Fragenwelt, aus der sowohl Anfänger als auch Profis mit zahlreichen neuen Eindrücken und Anregungen wiederkehren können. Ob das kreative Fragen weit ab von ausgetretenen Standardwegen jedoch zur eigenen Coaching-Praxis passt, muss jeder für sich herausfinden. Dem einen oder anderen könnte Wehrles Sprache zu exotisch sein.

Fazit: Wehrle hat mit seinem neuen Buch ein rundum gelungenes Werk geschaffen, das in keiner Coaching-Bibliothek fehlen sollte.

Anne Haker, Berlin

anne.haker@gmail.com

Bei Amazon bestellen:

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/3941965441/cr



Wehrle, Martin (2012).
Die 500 besten Coaching-Fragen. Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten.

Bonn: managerSeminare.

ISBN: 978-3-941965-44-7

415 S.; 49,90 €

www.amazon.de/exec/obidos/

ASIN/3941965441/cr

DCV Kongress · 5.–7. Oktober 2012 · Frankfurt/M.

Kontroversen im Coaching

- Für und Wider von Telecoaching
- Coaching bei Burnout: Chancen und Grenzen



Suchen Sie einen Berufsverband, zu dessen Werten Sie stehen und der Ihre Interessen vertritt?
Möchten Sie sich mit Kollegen austauschen ohne in den Wettbewerb zu treten?
Ist Ihnen die Professionalisierung des Berufsbilds Coach wichtig?

Lernen Sie Deutschlands ersten Coachingverband mit Ethikrichtlinien kennen. Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!



Kooperation statt Konkurrenz

www.coachingverband.org



UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

Spezialisierung

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

Unsere Coaches

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

"Die Sprache"

Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH
Stresemannallee 6, D-41460 Neuss
Tel: 0 21 31 / 22 88 50 - Fax: 0 21 31 / 22 88 53
info@die-sprache.de
www.die-sprache.de

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



mitglied im DBVC als senior coach
und coaching-weiterbildungsanbieter



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2012

Gruppe 25 Start 5. Dezember 2012

Gruppe 26 Start 28. Februar 2013

Weiterbildung zum Teamcoach

Start 6./7. November 2012

Weitere Infos unter: www.mafowi.de

Wir bieten Ihnen eine professionelle
Herangehensweise an die Entwicklung und
Förderung von Potenzial.

michaelisstraße 18 • D-65207 wiesbaden •

telefon: +49 (611) 5 44 05 36 • telefax: +49 (611) 54 34 66

email: info@mafowi.de • internet: www.managementforumwiesbaden.de

INHYSKO

Dr. Ahlstick & Kaschub

Die Ausbildung zum "Systemischen Business Coach" startet am 11. April 2013.

Angehende Coaches lernen die Methoden, Interventionen und Tools systemischen Coachings kennen und sicher anwenden.
5 Module à 3 Tage / Raum Mainz

Die Ausbildung zum "Hypnosystemischen Business Coach" startet am 09. Mai 2013.

Erfahrene Coaches mit systemischer Vorkenntnis erhalten neue, zieldienliche Methoden hypnosystemischen Coachings sowie wissenschaftlich fundierte Mentaltechniken zur Ressourcenoptimierung und Zielerreichung.
5 Module à 3 Tage / Raum Mainz

Beide Ausbildungen bieten einen hohen Trainings- und Praxisanteil in kleinen Gruppen

INHYSKO

Institut für hypnosystemisches
Coaching in Management
und Organisationsentwicklung
Dr. Stefan Ahlstick &
Dipl.-Psych. Regine Kaschub
55435 Gau-Algesheim bei Mainz
Kontakt: www.inhysco.de

Seit über 15 Jahren bietet die Akademie Lehrgänge auf inhaltlich höchstem Niveau an. Bei der E.S.B.A. durchlaufen Sie die umfangreichste Coaching-Ausbildung des deutschsprachigen Raumes.
Für Sie haben wir die Besten ins Team unserer Lehrbeauftragten geholt. Sie lernen von den international tätigen Coaching-Pionieren und schließen Ihre Ausbildung mit einer international gültigen ISO-Zertifizierung für Coaches ab.
Informieren Sie sich kostenlos und unverbindlich bei einem unserer Impulsseminare:
24.09.12, Hamburg
27.09.12, Wien
16.10.12, Hamburg
Lehrgangstarts:
25.10.12, Wien
01.11.12, Hamburg
08.11.12, Linz
15.11.12, Wien
Zusätzlich bieten wir weiterführende Lehrgänge wie die Meisterklasse "Burnout" an und wenn Sie sich für Spezialisierungen wie z.B. "Gruppen- oder Teamcoaching" interessieren, sind Sie bei der E.S.B.A. ebenfalls richtig.
Informieren Sie sich jetzt!
www.esba.eu

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt startet am **02. November 2012** erneut eine Coachingausbildung. Als einem vom DBVC anerkannten Coaching-Ausbildungsanbieter stehen bei uns

- systemische Ausrichtung
- umsetzbare Praxiskonzepte
- wissenschaftliche Fundierung
- individuelle Förderung der Teilnehmer

im Fokus.

Schwertl & Partner entwickelt nachhaltige systemische Konzepte und Instrumente für die Beratungspraxis. Diese setzen wir, sowohl in unserer Ausbildung zum Business-Coach, als auch in komplexen Beratungsprozessen um.

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt
Bernardstraße 112
63067 Offenbach
Tel.: 069-90559990
Email: office@schwertl-partner.de
Homepage: www.schwertl-partner.de

Das Institut **HOEHER – Holistic Management** ist ein vom DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) anerkannter Weiterbildungsanbieter.

Wir stehen für professionelles Business Coaching und schaffen Transparenz im wachsenden Coaching-Markt für Intensiv- sowie für Kompakt-Qualifizierungen durch ein Management-Zertifikat für Business Coaches.

Unsere Ausbildung zum Integrativ Systemischen Business Coach findet zwei Mal pro Jahr statt. Die Anmeldungen auf die limitierten Plätze laufen zurzeit.

Für Termine und Infos zur Ausbildung sowie unserem weitreichenden Beratungsangebot besuchen Sie uns auf:

www.hoeher-team.de

berufsbegleitende Weiterbildungen
z.T. in Kooperation mit der
Leibniz Universität Hannover

Kontaktstudium Coaching in Hannover
Ab 1.11.12, Infotermin: 29.8.12
Ausbildung zum
Reiss Profile Master
17.10.-19.10.2012
Infotermin: 04.09.2012 von 17-19 Uhr
Bitte fordern Sie Infomaterial zu folgenden Angeboten am Standort Hannover an:
Aufbaumodul Gesundheitscoaching
T³ – Train the Trainer
mit Hochschul-Zertifikat!

Im September erscheint unser
ausführliches Programmheft 2013

Organisation & Anmeldung:
hannover@erfolgreich-weiterbilden.de
www.erfolgreich-weiterbilden.de
Tel.: 0511 / 12 400 410

RAUEN Coaching-Ausbildung



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

Inhalte & Schwerpunkte

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

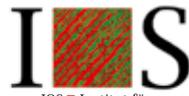
Ausbildungsbeginn

Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am **16.11.2012**.

Alle Termine: www.rauen.de/ca

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

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



IOS ■ Institut für
Organisationsentwicklung &
Systemische Beratung ■
Prof. Schley & Partner GmbH

Einjährige Ausbildung

Systemischer Organisationsberater



Start: 14.-16.02.2013

Erweitern Sie in sechs kompakten Themenmodulen Ihre systemische Beratungskompetenz.

Zielgruppe: Trainer, Berater, Personalentwickler und Führungskräfte

- 6 Themenmodule
- 3 Supervisionen
- 1 Follow Up

www.ios-schley.de



KONSTANZER
SEMINARE

■ Integrative Ausbildung

Die CoachingAusbildung der KONSTANZER SEMINARE basiert auf Transaktionsanalyse, systemischen Ansätzen und ressourcenorientierten Techniken.

■ Richtlinien

Die fundierte Coaching-Ausbildung ist vom DBVC anerkannt. Der Leiter Dipl. Psych. Ulrich Dehner ist Senior Coach und Vorstandsmitglied im DBVC.

■ Standorte

Die CoachingAusbildung findet in Konstanz und Berlin statt.

www.konstanzer-seminare.de
Tel.: +49 7531 942 938 0



KRÖBER Kommunikation ist Ihr Spezialist für qualifizierte Aus- und Fortbildungen auf der Grundlage systemischer Sichtweise. Zertifiziert durch führende Verbände und Steinbeis-Hochschule.

- Systemischer Coach/Business-Coach München, Stuttgart, Leipzig
- Teamcoach Stuttgart und München
- Business-Trainer
- Change-Management/Organisationsentwicklung
- NLP klassisch und business, DVNLP-zertifiziert

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

KRÖBER Kommunikation

Seminare: Stuttgart, München, Leipzig
Leitung: Birgid Kröber
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99
E-Mail: info@kroeberkom.de
Internet: www.kroeberkom.de



Coverdale



: Von Praktikern für die Praxis

Die neue Coaching-Ausbildung von Coverdale

Coverdale verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Bereich Führung, die weit über klassische Management-Literatur hinausgehen: Wissen aus der Praxis, das uns einen realistischen Blick ermöglicht auf das, was Führungskräfte bewegt und herausfordert, was sie benötigen, und was sinnvolle Wege sind, um mit ihren Herausforderungen konstruktiv umzugehen.

Die Coaching-Ausbildung ist in sechs Module gegliedert, die sich zeit-effizient über ein Jahr erstrecken. Die nächste startet am 18. März 2013.

Weitere Infos über Coverdale und die Coaching-Ausbildung:
www.coverdale.de und www.coverdale-coaching.de

Gern stehen die Lehrtrainer zu einem Gespräch bereit:



Rainer Schultz
Fon 069-95403189
Mobil 0163-5651422

rainer.schultz@coverdale.com



Dr. Dorothee Alley
Fon 02662-945396
Mobil 0175-5860378

dorothee.alley@coverdale.com

Anmeldungen nimmt Bianka Dimitriou in unserer Geschäftsstelle entgegen: Fon 089-651283-10 oder bianka.dimitriou@coverdale.com

Adresse: Coverdale Team Management Deutschland GmbH, Boosstr. 3, 81541 München

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Vom Coach zum Unternehmer Maul, Mathias Junfermann, 14,90 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
2	 <p>Coaching Basics Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching Basics Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €</p>
3	 <p>The Complete Handbook of Coaching Cox, Elaine; Bachkirova, Tatiana & Clutterbuck, David A. (Hrsg.) Sage, 33,95 €</p>	 <p>So coache ich Asgodom, Sabine Kösel, 17,99 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>
4	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p>
5	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>	 <p>Handbuch Prozessberatung Reineck, Uwe & Andert, Mirja Beltz Verlag, 49,95 €</p>	 <p>Coaching – erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €</p>
6	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €</p>	 <p>Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
7	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p>So coachen sich die Besten Klimmer, Marion mvg, 24,99 €</p>	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>
8	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Optimale Coaching-Gespräche (Audio-CD) Vogelauer, Werner Eptaphon, 25,00 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
9	 <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesimfluss, 20,00 €</p>	 <p>365 Coaching-Tipps 2013 - Abreißkalender Asgodom, Sabine Kösel, 12,99 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €</p>
10	 <p>Coaching – erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €</p>	 <p>Reise zur Lösung Lahninger, Paul managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>

Querdenker



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Dr. Julia Eversmann (je)
Dorothee Mennicken (dm)
Frank Taeger (ft)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdewelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite, S. 5,44 © alphaspirt | S. 4,18 © Yuri Arcurs
| S. 4,22 © Dust | S. 4,28,31 © iofoto | S. 5,33 © L_amica |
S. 38 © 89studio | S. 47 © James Thew | S. 50,52 © Dimitriy Schironosov |
S. 5, 53,56 © den_studio | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |

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

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



Sören Münzer | Schafgans DGPh

RAUEN: Na, Herr Webers, der Urlaub ist vorbei – haben Sie denn ihr Selbst-Coaching-Buch mitgenommen?

WEBERS: Nein. Ich habe mich für zwei Fachbücher entschieden – und einen Roman, den mir meine Kollegin Frau Mennicken empfohlen hat.

RAUEN: Schade, ich dachte, Sie kommen jetzt frisch gestählt und durchgecoacht aus dem Urlaub zurück. Aber man kann es mit der Selbstoptimierung ja auch übertreiben ...

WEBERS: Vielleicht bin ich ja gar nicht zu optimieren? Oder anders gewendet: Wen meinen Sie, wenn Sie „Sie“ sagen?

RAUEN: Irgendetwas kann man doch immer optimieren. Wenn Geld keine Rolle spielen würde, was würden Sie ändern?

WEBERS: Wer ist das „Ich“, mit dem Sie sprechen? Darum ging es übrigens auch in dem Roman von Richard Powers „Das Echo der Erinnerung“, der so ein populärer Parforceritt durch den aktuelleren Erkenntnisstand der Neurowissenschaften ist. Das Ich ist ein Chor von Stimmen, der sich jeden Tag im Singen neu zusammenfindet und glaubt, er singe dasselbe Lied wie gestern. Warum also etwas ändern? „Ich will so bleiben, wie ich bin!“ Diesen Werbeslogan aus den 80er-Jahren halte ich eh für so etwas wie den 1. Hauptsatz des Change-Managements und Coachings.

RAUEN: Ganz unrecht haben Sie da nicht, da fehlt aber noch etwas. Der Satz müsste heißen: „Ich will so bleiben, wie ich bin – aber auf einem höheren Niveau!“ Die Zukunft benötigt immer etwas aus der Vergangenheit, an der sie anknüpfen kann.

WEBERS: Sehr richtig. Aber ob das Niveau zwangsläufig höher ausfällt, bin ich mir nicht sicher. Vielleicht ist es einfach nur „anders“?

RAUEN: Eine philosophische Frage. Vielleicht lässt sie sich ja so beantworten: Wenn eine Sache auf einer anderen aufbaut, befindet sie sich rein formal gesehen auf einem höheren Niveau. Inhaltlich kann man das natürlich unterschiedlich bewerten, das lehrt uns ja der Konstruktivismus. „Ich will so bleiben, wie ich bin“ geht gar nicht. Panta rhei – das wussten schon die alten Griechen, sogar ohne Neurowissenschaften.

WEBERS: „Ich will so bleiben, wie ich bin!“ ist eine Selbsttäuschung. Absolut richtig. So wie „Jeden Morgen geht die Sonne auf“. Die Margarinewerbung der 80er-Jahre hat die Unmöglichkeit sogar augenzwinkernd dadurch unterstrichen, indem sie der Kundin ihr Produkt untergeschoben hat. Drehen wir den Spieß um: Ich verändere mich ständig – ob ich das will oder nicht. Ob zu meinem Besseren? Nun, das frage ich doch nicht den Coach. Da weiß ich doch im Voraus schon die Antwort ...

„Welche Coaching-Angebote sind denn wirklich praxisnah?“

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

Karriere fördern – Menschen entwickeln

Coaching ist die wohl wirkungsvollste Maßnahme, um Menschen bei ihren beruflichen Herausforderungen zu unterstützen. Beim Coaching stehen stets die individuellen Ziele, Ressourcen und Erfahrungen im Fokus. Coaching hilft, die konkreten nächsten Schritte zu planen und zielgerichtet umzusetzen. In unseren Angeboten finden Sie Möglichkeiten, sich bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung coachen zu lassen und Ihre Arbeit als Coach weiter zu professionalisieren.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach

Anerkannt durch den Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e. V.

Zertifizierungspartner

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

Dauer: ca. 1 Jahr (5 Module à 4 Tage + 2 Tage Prüfung)

Details und Anmeldung:

www.haufe-akademie.de/5010



Weitere Coaching-Angebote für Manager und Führungskräfte

Coaching

Spielräume schaffen – Kraft schöpfen – Leistung entfalten

www.haufe-akademie.de/9662

Selbstcoaching für Führungskräfte

Persönlichkeit stärken – Ziele erreichen

www.haufe-akademie.de/8330

Persönlicher Führungs-Check-up

Spitzenleistungen sichern

www.haufe-akademie.de/8119

Box-Coaching für Führungskräfte

Mut zur (Selbst-)Führung

www.haufe-akademie.de/5216

Coaching als Führungsinstrument

Beraten – fördern – motivieren

www.haufe-akademie.de/8845

NEU: Power statt Burn-out

Gelassenheit und Selbstführung für Führungskräfte

www.haufe-akademie.de/5679





RAUEN

Datenbank

Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

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

www.rauen-datenbank.de

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

Weitere Informationen: www.rauen.de/aufnahme

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

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256-777
Fax: +49 541 98256-779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de