

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 3/2018

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

Konzeption

Coaching bei MTU Aero Engines | S 22

Spotlight

Coaching und künstliche Intelligenz | S 33

Philosophie/Ethik

Coaching Erwerbsloser | S 55

Was Coaching von Terrorfahndung und Kriminalarbeit lernen kann

Ralf Gasche im Interview | S 14



Ausgabe 3 | 2018
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 19,80 €



Neuer
Prospekt

Human Resources

Unser aktuelles Buchprogramm für die Bereiche Personalauswahl, Personalentwicklung, Training und Coaching



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

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



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

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



Annika Krick / Jörg Felfe /
Karl-Heinz Renner
Stärken- und Ressourcentraining
Ein Gruppentraining zur Gesundheits-
prävention am Arbeitsplatz

2018, 160 Seiten, Großformat, inkl. DVD,
€ 39,95 / CHF 48.50
ISBN 978-3-8017-2920-2
Auch als eBook erhältlich

Bestellen Sie unseren aktuellen Prospekt unter
<http://hgf.io/human-resources>

 **hogrefe**

Das Erste



Emotionen bestimmen das menschliche Miteinander und somit kommen sie auch im Coaching, dessen Erfolg stark von gelungener Beziehungsgestaltung abhängt, zum Tragen. Mag dies zunächst als Binsenweisheit erscheinen, so ist die Schlussfolgerung dennoch wichtig: Emotionale Kompetenz gehört zum Kern des Anforderungsprofils, das Coaches erfüllen sollten. Die gute Nachricht: Sie ist trainierbar, wie Sarah Niedermeier und Prof. Dr. Niclas Schaper in der Rubrik Wissenschaft dieser Ausgabe des Coaching-Magazins schreiben. Mit ihrem Beitrag stellen die Autoren ein auf Ansätzen der Emotionsforschung basierendes Kompetenzmodell bereit, das Coaches zur Bewertung und Entwicklung ihrer eigenen emotionalen Kompetenz heranziehen können.

Beziehungsgestaltung, emotionale Kompetenz, Empathie – Aspekte, die unweigerlich auch in die von Coach und Ingenieur Benno Grams ins Spotlight gerückte Frage, welche Rolle Künstliche Intelligenz im Coaching spielen kann und wird, hineinreichen. Werden mit Künstlicher Intelligenz ausgestattete Anwendungen dazu in der Lage sein, die Arbeit des menschlichen Coachs als soziales Wesen zu ergänzen oder gar zu ersetzen?

Die Arbeit als Coach geht mit Anforderungen einher, die je nach Thema und Kontext eines Coachings variieren und über generell erforderliche – z.B. emotionale – Kompetenzen hinausgehen können. Obwohl der Coach gemeinhin nicht als Experte für das Anliegen des Klienten, sondern als Prozessbegleiter verstanden wird, kann dies auch bestimmte Feldkompetenzen bzw. Fachwissen zwingend einschließen. Ein Beispiel liefert Jochen Schuppener in einem weiteren Beitrag der Rubrik Spotlight: Im Interkulturellen Coaching basiert die hier zentrale Ambiguitätstoleranz (übrigens eine Kompetenz, auf die Rechenmaschinen, wie aus zuvor erwähntem Beitrag hervorgeht, nicht ausgelegt sind) wesentlich auf erlerntem interkulturellem Wissen.

Nicht zuletzt ist die Arbeit eines Coachs auch durch dessen persönlichen Erfahrungshorizont geprägt. Als früherer Terrorfahnder und Profiler im Bundeskriminalamt berichtet Ralf Gasche im Portrait u.a. davon, welchen Einfluss dieser besondere Hintergrund auf seine Arbeit mit Führungskräften hat.

Ihr

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

David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Veränderungsprozesse | S 6

Coaching meets Research | S 6

In eigener Sache: Zehn Jahre Coaching-Magazin | S 6

– Verbandslandschaft –

ICF-D für gemeinnütziges Engagement geehrt | S 8

dvct-Vorstand in neuer Zusammensetzung | S 8

DBVC-Kongress: Wissensbereich und Referentenseite online | S 8

– Wissen kompakt –

Training, Beratung, Supervision oder Coaching? | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Ralf Gasche | S 14

– Konzeption –

Führungswechsel-Coaching bei der MTU Aero Engines | S 22

– Praxis –

Manipulation. Negative Einflussnahme als Thema im Coaching | S 27

– FAQ –

Fragen an Ulrich Sollmann | S 32

– Spotlight –

Coaching im Zeitalter künstlicher Intelligenz | S 33



– Portrait –

Ralf Gasche

Was Coaching von Terrorfahndung und Kriminalarbeit lernen kann

| S 14



– Konzeption –

**Führungswechsel-
Coaching bei der
MTU Aero Engines**

Jeder Wandel birgt das Potential, eingeschlagene Wege auf ihre Gültigkeit zu prüfen. Um diese Chance effektiv nutzen zu können, hat die MTU Aero Engines ein Coaching für Führungskräfte implementiert, die z.B. vor einem Wechsel in die höhere Ebene stehen.

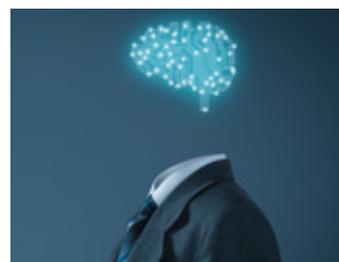
| S 22



– Praxis –

**Manipulation.
Negative Einflussnahme
als Thema im Coaching**

| S 27



– Spotlight –

**Coaching
im Zeitalter künstlicher
Intelligenz**

| S 33



– Spotlight –
**Erfolgsfaktoren
im Interkulturellen
Coaching**

In bi- oder multikulturell geprägten (Arbeits-) Beziehungen können Missverständnisse und Konflikte die Folge fehlgedeuteten Verhaltens sein und einen Coach auf den Plan rufen. Aber auch im Coaching selber gilt es, kulturell bedingte Unsicherheiten auszuhalten.

| S 38



– Wissenschaft –

Die emotionale Kompetenz eines Coachs

Mit dem vorgestellten Modell wird eine Grundlage bereitgestellt, auf der Coaches ihre eigene emotionale Kompetenz systematisch überprüfen und weiterentwickeln können. Denn sowohl intra- als auch interpersonale Kompetenzen sind trainierbar.

| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Coaching als Teil der
Arbeitslosenindustrie**

Wie jedes kommerzielle Angebot folgt auch das Coaching marktwirtschaftlichen Logiken und versucht, neue Märkte zu erschließen. Der Kontext des sogenannten Job-Coachings geht mit – teils spezifischen, teils intensivierten – ethischen Herausforderungen einher.

| S 55

– Spotlight –

Erfolgsfaktoren im Interkulturellen Coaching

| S 38

– Coaching-Tool –

Die Geländeanalyse

| S 43

– Bad Practice –

Ohne Auftrag kein Coaching

| S 47

– Wissenschaft –

Die emotionale Kompetenz eines Coachs

| S 50

– Philosophie/Ethik –

Coaching als Teil der Arbeitslosenindustrie. Ethische Herausforderungen beim Coaching Langzeiterwerbsloser

| S 55

– Rezensionen –

Agiles Coaching

| S 60

Online-Coaching

| S 61

Hypnose und Hypnotherapie

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Selbst- und Fremdbild

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Veränderungsprozesse: Welche Rolle spielt die mittlere Führungsebene?

Welche Haltung nehmen Führungskräfte der mittleren Ebene in organisationalen Change-Prozessen ein? Das Ergebnis einer aktuellen Studie: 66 Prozent treiben Veränderungen selbst an oder wirken hierbei unterstützend.

Bei der Implementierung von Change-Projekten kommt der mittleren Führungsebene eine wichtige Rolle als Bindeglied zu – eine Erkenntnis, die nicht selten als Anknüpfungspunkt von Coaching an Organisationsentwicklung verstanden wird. Das Meinungsforschungsinstitut Forsa (beauftragt durch Penning Consulting) ging der Frage nach, wie es um die Haltung der Führungskräfte gegenüber Veränderungsprozessen bestellt ist. Durchschnittlich übernehme fast ein Drittel in Change-Projekten eine treibende Rolle, teilen die Verantwortlichen mit. Ein weiteres Drittel begleite Veränderungsprozesse zwar wohlwollend, aber ohne hierbei als treibende Kraft voranzugehen. Der Rest stehe Veränderungen zwar eher kritisch gegenüber, dennoch werten die Verantwortlichen das Ergebnis positiv. Allerdings: Bei einem insgesamt schwachen Engagement-Level eines Unternehmens, für dessen Bestimmung die Studienmacher elf Kulturfaktoren abfragten, steige der Anteil der Skeptiker auf 41 Prozent an. (de)

goo.gl/dH6kp9



Coaching meets Research

Die Themen „Organisation, Digitalisierung und Design“ bestimmten den fünften Internationalen Coachingkongress „Coaching meets Research“ der FHNW am 12. und 13. Juni 2018 in Olten (Schweiz). Ein Vor-Ort-Bericht von Thomas Webers.

„Eine Idee wird zur Marke“, so konstatierte die Direktorin der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Prof. Dr. Agnès Fritze, zum Auftakt die Lage. Und sie hatte zweifelsohne recht: Der Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research“ in Olten (Schweiz) hat sich etabliert. Er bietet als Biennale der Coaching-Szene die Möglichkeit zum Austausch, zum Netzwerken und zum Blick über den Teller- rand. Und so wartete die fünfte Ausgabe des Kongresses vom 12.–13.06.2018 mit einer guten Mischung aus Bewährtem und Neuem auf. Das Raumdesign und die Zeitstruktur wurden beibehalten, die Internationalität gesteigert und die Riege der Veranstalter um die Kollegen von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) erweitert. Die Mischung an Formaten und Themen ließ keine Langweile aufkommen. Organisation und Moderation waren perfekt.

Der Start mit moderierten Forschungskolloquien ermöglichte ein erstes Warm-up für die zirka 180 Teilnehmenden. Erstmals wurden ein deutsch- und ein englischsprachiges Kolloquium angeboten. Der wissenschaftliche Fortschritt, das zeigte sich hier, bewegt sich inzwischen in gutem, breitem Fahrwasser. Nach der offiziellen Eröffnung boten sich dann zwei Keynoter einen rasanten Hypothesen-Slam zum Thema „Zukunft der Arbeit – Zukunft des Coachings“: Die Arbeits- und Organisationspsychologie-Professoren Prof. Dr. Carsten Schermuly und Prof. Dr. Matthias Schmidt. Hier wurden die rhetorischen Langschwerter geschwungen und eine These nach der anderen pariert.

Gleich nach einer Kaffeepause konnte sich das Publikum dann in fünf parallel stattfindende Themen-Labs vertiefen. Die Keynote des Briten Prof. Dr. Jonathan Passmore gegen Abend präsentierte sodann Ergebnisse einer europäischen Vergleichsstudie des European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Diese Studie hatte im Vorfeld unter Wissenschaftlern schon für Kritik gesorgt; insbesondere wegen des Stichprobendesigns: Coaches, Mentoren, aber auch Sicherheitsfachleute sowie Fahrlehrer landeten in einem Topf. Die Ergebnisse,

die Prof. Dr. Passmore mit viel Emphase und erhobenem Zeigefinger präsentierte, wurden anschließend auf dem Flur in kleinerem Kreise deutlich ad acta befördert. Man kann Chancen eben auch verspielen.

Der zweite Kongresstag startete wieder mit einer interaktiven Kontroverse. Im Zentrum der Auseinandersetzung zwischen Barbara Josef und Dr. Joël Luc Cachelin standen die Chancen und Risiken der digitalen Arbeitswelt: „von rosarot bis rabenschwarz“. Es schloss sich wieder ein fünffach paralleles Themen-Lab zum Vertiefen an. Das Finale eröffnete nach der Mittagspause der Brite Prof. Dr. David Clutterbuck mit der provokativen Frage: Wann übernimmt Künstliche Intelligenz das Coaching? Die anschließende Podiumsdiskussion beleuchtete, welche Herausforderungen an Coaching und die Coaches sich damit ergeben. Unter der Moderation von Prof. Dr. Martina Hörmann und Prof. Dr. Eric Lippmann diskutierten Prof. Dr. David Clutterbuck, Prof. Dr. Carsten Schermuly, Prof. Hansjörg Künzli und Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer. ZHAW-Forscher Prof. Künzli warnte, jeden Tag würden neue Beratungsangebote von Selbsthilfegruppen im Internet aufgemacht, in der Psychotherapie sei „online“ lange schon angekommen, die Wirksamkeit sei mit der „Offline“-Form definitiv vergleichbar, deshalb dürften etablierte Coaches den neuen Herausforderungen nicht vornehm aus dem Weg gehen.

Die zukünftige Entwicklung bleibt spannend. Daher kann man sich heute schon auf den Kongress im Jahr 2020 freuen. (Thomas Webers)

goo.gl/ZF668V



In eigener Sache: Zehn Jahre Coaching-Magazin

In diesem Jahr feiert das Coaching-Magazin sein zehnjähriges Bestehen. Dank steigen

der Abonnentenzahlen und Online-Zugriffe blickt Herausgeber Dr. Christopher Rauen optimistisch in die Zukunft.

Seit Februar 2008 informiert das Coaching-Magazin über das Thema Coaching. „Die Coaching-Branche benötigte und benötigt mehr Qualität – die wollen wir liefern“, beschreibt Herausgeber Dr. Christopher Rauen das Ziel des Magazins. Die erste Ausgabe erschien im PDF-Format. „Damals erschien mir der Coaching-Markt groß genug, eine eigene Zeitschrift verdient zu haben“, erklärt Rauen im Rückblick. Die Resonanz auf das digitale Fachmagazin war so positiv, dass der Leserwunsch nach einem Print-Format immer lauter wurde, erinnert sich der Herausgeber. Nach zwei digitalen Ausgaben erschien das Magazin dann ab Ausgabe 3/2008 in gedruckter und erweiterter Form auf 64 Seiten. Nachdem das Layout des Magazins Anfang 2010 rundum modernisiert und die Seitenzahl auf 68 erhöht wurde, er-

folgte 2016 der Relaunch der Webseite und die Erweiterung der Abo-Modelle. „Mit der Online-Präsenz des Coaching-Magazins bieten wir unseren Leserinnen und Lesern ein Vielfaches an attraktiven Inhalten zum Thema Coaching“, verdeutlicht Rauen. „Mit dem Digital-Abo bieten wir zudem ein zukunftsweisendes Modell an, das sich immer größerer Beliebtheit erfreut.“ Dennoch versichert er: „Auch wenn die Zukunft sicherlich digital ist, wird es das Coaching-Magazin noch lange als hochwertiges Printheft geben, da bin ich sicher.“

Trotz aller Neuerungen und Erweiterungen in den letzten zehn Jahren ist die Maxime des Magazins die Gleiche geblieben: Wissen will frei sein. Aus diesem Grund ist ein Großteil der Artikel für alle Interessierten weiterhin kostenlos abrufbar, unterstreicht Rauen. Alle im Coaching-Magazin erschienenen Artikel werden zwölf Monate nach Veröffentlichung zur kostenlosen Nutzung freigeschaltet. Gleiches gilt für das gesamte Magazin, das ebenfalls nach zwölf Monaten gratis als PDF zur Verfügung gestellt wird. „Wir bieten sehr viele aufwändig recherchierte Artikel gratis an und hoffen, dass unsere Leserinnen und Leser uns unterstützen, indem sie ein Abo abschließen.“ Während viele Zeitschriften mit Leserschwund zu kämpfen haben oder ganz vom Markt verschwinden, befindet sich das Coaching-Magazin weiter auf Wachstumskurs. „Der Erfolg bestätigt unsere an Qualität orientierte Grundhaltung“, erklärt der Herausgeber.

Anlässlich des Jubiläums veranstaltet das Redaktionsteam Gewinnspiele mit attraktiven Preisen auf der Facebook-Seite des Magazins: www.facebook.com/coachingmagazin. (ap)

www.coaching-magazin.de



Sie wollen mit Ihrer Selbstständigkeit durchstarten?



+49 2772 5820-10



ICF-D für gemeinnütziges Engagement geehrt

Im Rahmen des diesjährigen Global Leaders Forum der International Coach Federation (ICF) wurde der deutsche Ableger des global agierenden Verbands mit dem „Gift of Coaching Award“ ausgezeichnet. Mit dem Preis würdigt die ICF das Engagement seiner deutschen Sektion für die gemeinnützige Coaching-Initiative, die Coaching-Leistungen im schulischen Bereich pro bono bereitstellt.

Ende März fand im kanadischen Vancouver das jährliche Global Leaders Forum der ICF statt. Anlässlich der mehrtägigen Konferenz kamen nach Angaben der International Coach Federation Deutschland e.V. (ICF-D) mehr als 300 Vertreter von insgesamt 140 nationalen ICF-Sektionen zusammen, um über die Weiterentwicklung des Berufsverbands zu entscheiden. Das deutsche Chapter, das vor Ort von seiner 1. Vorsitzenden, Dr. Geertje Tutschka, vertreten wurde, wurde in diesem Rahmen als einer von insgesamt vier nationalen Verbandsablegern mit dem „Gift of Coaching Award“ geehrt, der seit 2012 von der ICF Foundation für Kooperationen nationaler ICF-Sektionen mit Pro-bono-Projekten verliehen wird. Grund für die Auszeichnung war das Engagement der ICF-D für die als gemeinnützig anerkannte Coaching-Initiative. Tutschka und Petra Gregory, Gesellschafterin der Initiative, nahmen die Ehrung entgegen.

Die Coaching-Initiative hat es sich zur Aufgabe gemacht, Coaches zur ehrenamtlichen Unterstützung von Lehrern, Schulleitern und Schulgemeinschaften abzustellen. Die ICF-D und der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) fungieren als Schirmherren der Initiative. Wesentlicher Gegenstand der Kooperationen ist die Vermittlung verbandsanerkannter Coaches. „Durch diese Zusammenarbeit gibt es einen Coach für jede Schule der Republik“, verweist Andrea Scherkamp, ebenfalls Gesell-

schafterin der Initiative, in einem Artikel der Coaching-Magazin-Ausgabe 3/2017 auf ein Versprechen der Organisation, das erst durch diese Netzwerkarbeit eingelöst werden könne.

Sein Engagement will die ICF-D ausbauen und kündigte für 2018 die Aufnahme eines langfristig angelegten Kooperationsprojekts mit dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) an. Ziel der Zusammenarbeit ist die Durchführung von Pro-bono-Coachings für ehrenamtliche Führungs- und Leitungskräfte oder Teams auf DRK-Landes- und Kreisverbandsebene. (de)

www.coachfederation.de



dvct-Vorstand in neuer Zusammensetzung

Der dvct wählte im Rahmen seiner diesjährigen Mitgliederversammlung einen neuen Vorstand. Die bisherige stellvertretende Vorsitzende Birgit Thedens übernimmt den Posten der Vorstandsvorsitzenden.

Betriebswirtin Birgit Thedens aus Wedel, die bis dato als stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V. (dvct) fungierte, rückt in das Amt der dvct-Vorstandsvorsitzenden auf. Dies entschieden die Mitglieder des Verbands „mit großer Mehrheit“, wie der dvct berichtet. Die Mitgliederversammlung fand am 26.03.2018 in Kassel statt.

In den Vorstand gewählt wurden zudem Sebastian Mauritz und Gianni Liscia, der den stellvertretenden Vorsitz übernimmt. Der Unternehmensberater aus Paderborn war bereits von 2008 bis 2015 Teil des dvct-Vorstands und kündigt an, den Verband „insbesondere in den Bereichen digitales Coaching und Training“ positionieren zu wollen. Finanzvorstand Rai-

mund Paugstadt, der bereits seit 2008 im Amt ist, wurde in seiner Position bestätigt. Die bisherigen Vorstandsmitglieder Susanne Lübben und Silke Anbuhl (Vorsitzende) waren nicht zur Wiederwahl angetreten. (de)

www.dvct.de



DBVC-Kongress: Wissensbereich und Referentenseite online

Die Homepage zum 4. DBVC Coaching-Kongress bietet nun Einblicke in die Themen des Kongresses.

Auf dem Coaching-Kongress, den der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) vom 02.–03.11.2018 in Potsdam veranstaltet, wird unter dem Motto „Business Coaching – The Next Level“ die digitale Zukunft des Coachings im Fokus stehen. Dazu wurden über 30 namhafte Experten aus Wissenschaft und Praxis eingeladen, die Konsequenzen technologischer Innovationen im Hinblick auf das Business-Coaching zu diskutieren. Auf der Kongress-Homepage sind nun auch ein Wissensbereich sowie Informationen über die Referenten zu finden. Im Wissensbereich (www.coaching-kongress.de/wissen) veröffentlichen die Referenten Beiträge zur Arbeitswelt 4.0 und deren Auswirkungen auf das Coaching. Die thematische Bandbreite reicht von Führung im digitalen Zeitalter bis zu Robotik und Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt 4.0. Darüber hinaus bietet die Referentenseite (www.coaching-kongress.de/referenten) Informationen über die Vortragenden und ihre einzelnen Themenbeiträge. (ap)

www.dbvc.de



Training, Beratung, Supervision oder Coaching?

Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Beratungsmaßnahmen

Von Dawid Barczynski

Um auf dem wachsenden Coaching- und Beratungsmarkt überleben zu können, werden neben Coachings auch Dienstleistungen wie Training, Beratung, Mediation, Supervision, Marketing angeboten. Das ist sicherlich (wirtschaftlich) sinnvoll, sofern die Person entsprechende Qualifikationen mitbringt. Zudem kann man vieles, was im Coaching Verwendung findet, „interdisziplinär“ einsetzen – man denke z.B. an Coaching-Tools, die ebenfalls in der Supervision zwecks Perspektivwechsel genutzt werden können.

Dies funktioniert, weil es zweifelsohne – inhaltliche und methodische – Überschneidungen zwischen den Maßnahmen *Training*, *Beratung* sowie insbesondere *Supervision* und *Coaching* gibt. Zumal die eigentliche Innovation des Coachings eine *auf Managementaufgaben spezifizierte Kombination der genannten Maßnahmen* ist (Coaching-Report, 2018). Anleihen und Parallelen sind daher intrinsisch im Coaching verankert, was jedoch nicht bedeutet, dass es keine klaren Differenzen und Abgrenzungspunkte gäbe – die Frage ist, wo diese liegen?

Grundlegende Gemeinsamkeiten

Gemeinhin gilt Coaching als Maßnahme zur *Hilfe zur Selbsthilfe*: Der Coach unterstützt den Klienten – in aller Regel eine Führungskraft – darin, sein (berufliches) Anliegen selbst zu lösen. Dies gelingt mittels der „Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung“ sowie der „selbstgesteuerte[n] Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten“, was dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) nach ein „grundsätzliches Merk-

mal des professionellen Coachings“ darstellt (DBVC, 2018).

Vier weitere zentrale Wesensmerkmale teilt sich Coaching bereits mit Training, Beratung und Supervision (Rauen, 2014):

- » Es ist keine Psychotherapie, die Maßnahme ist bei psychischen Problemen ungeeignet
- » Zielorientierung am Soll-Zustand, Defizite werden diesbezüglich bearbeitet
- » Grundsätzliches Ziel ist eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Klienten (bei Supervision nur bedingt)
- » Ausrichtung der Maßnahme an der beruflichen Rolle (auch der hiermit zusammenhängenden Begebenheiten) des Klienten

Training und Coaching

Training dient – wie man es auch aus dem Sport kennt – der Erarbeitung und Einübung bestimmter Fähigkeiten bzw. (rollenspezifischer) Verhaltensweisen. Der Trainer muss dabei über eine Fachkompetenz, ein spezifisches Expertenwissen und im besten Fall über Erfahrung verfügen, um sein Wissen nicht nur weiterzugeben, sondern es bei dem oder den Klienten zu verankern. D.h., Methodik und Didaktik spielen hier eine zentrale Rolle: Sind diese ungenügend ausgebaut und nicht auf die Zielgruppe sowie das Thema des Trainings angepasst, ist der Erfolg dieser Maßnahme gefährdet. Im Rahmen eines Marketing-Trainings nützt es den Klienten nichts, den besten Marketing-Experten vor sich zu haben, wenn dieser ein schlechter Lehrer ist.

Der Coach dagegen ist kein „Lehrer“, er verfolgt keine spezifische Wissensvermittlung, der Trainer aber wird gerade deshalb angeworben. So sind Thema und Ziel des Trai-

nings von Beginn an vordefiniert und zwar seitens des Trainers (bzw. des Unternehmens, das den Trainer engagiert), der Struktur und Ablauf plant. Dagegen ergeben sich die Ziele des Coachings aus den Vorgaben des Klienten und der „Prozesshaftigkeit“ des Coachings, worin der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) auf Anfrage den wesentlichen Unterschied zwischen beiden Maßnahmen sieht: „Die Ziele des Coachings ergeben sich aus der Prozessbegleitung heraus und orientieren sich am Modell der Welt des Klienten“, so Sebastian Mauritz (Vorstandsmitglied dvct).

Ferner muss Coaching freiwillig angegangen werden, sonst kann sich der Klient nicht auf den Prozess einlassen, und weil der Klient Experte für sein Anliegen ist, erfolgt die Begegnung auf Augenhöhe; der Coach ist Experte in seinem Fach und trägt Verantwortung für den Prozess, der Klient ist Experte für sich selbst und trägt Verantwortung für das Ergebnis. Zwar ist es besser, ein Training ohne Zwang in Anspruch zu nehmen, doch kann es seitens des Unternehmens angeordnet werden, um den Mitarbeitern für den Geschäftsbereich wichtige Kenntnisse zu vermitteln. Aufgrund des Wissensvorsprungs des Trainers, woraus ein Verhältnis ähnlich dem zwischen Schüler und Lehrer entsteht, arbeiten Trainer und Klienten nicht auf Augenhöhe.

Für den dvct ist eine „Verbindung von Coaching und Training als hybride[r] Ansatz erstrebenswert“. So könnten z.B. Verhaltensweisen oder Kommunikationsstrategien, die im Coaching erarbeitet werden, im Training gefestigt werden. Wichtig hierbei sei allerdings, „dass die Rolle, aus der heraus kommuniziert wird, klar markiert und kommuniziert sein

muss“, zudem sei eine entsprechende Qualifikation und Kompetenz zwingend.

Beratung und Coaching

Der offensichtliche Unterschied zwischen Beratung und Coaching liegt bereits im Namen: Der Berater gibt Rat. Er ist (wie der Trainer) Experte seines Fachs und belehrt den Klienten zu einem spezifischen Thema wie z.B. der (wirtschaftlichen) Umsetzung bestimmter Unternehmensziele oder er berät zu wirtschaftlichen oder juristischen Fragen. Ein Berater wird also herangezogen, wenn man eine konkrete Lösung für ein Problem sucht oder Tipps zu einem bestimmten Thema braucht.

Der Coach dagegen ist Experte für den Coaching-Prozess und nicht z.B. für Steuerrecht. Die Lösung für das Anliegen des Klienten, damit auch die zuvor genannte Ergebnisverantwortung, liegt bei ihm – im Gegensatz dazu darf man von einem Berater erwarten, dass auf seinen Rat Verlass ist, d.h., er trägt die Verantwortung für seinen Ratschlag und damit für das Ergebnis. Jedoch wird die Frage, ob ein Coach *grundsätzlich keinen* Ratschlag erteilen

darf, kontrovers diskutiert. Einerseits sind Ratschläge im Coaching kategorisch abzulehnen, da hier das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe gilt und, geht man von einer subjektivistischen Weltanschauung aus, die Lösung für das Anliegen des Klienten nur innerhalb dessen Welt gefunden werden kann, auf die der Coach keinen Zugriff hat (Radatz, 2004). Andererseits argumentiert z.B. Dr. Bernd Schmid, dass ein Ratschlag zu gegebener Zeit „der kürzeste Weg zu einer neuen Perspektive oder Hilfestellung“ sein kann, zumal der Coach auch Experte eines bestimmten Fachgebiets ist, in den meisten Fällen Management (2016, S. 35), aber oftmals auch fundiertes Fachwissen zum Arbeitsbereich seiner Klientenzielgruppe mitbringt – der Gedanke dahinter ist, dass Klienten Coaches mit Fachwissen zu ihrem Arbeitsbereich vorziehen.

Dieser eigentlich klare Unterschied zwischen Beratung und Coaching entpuppt sich so als ein potentiell fließender Übergang zwischen beiden Formaten, sodass der Fokus der Differenzierung hier abermals vielmehr auf die Prozesshaftigkeit des Coachings, die Kommunikation auf Augenhöhe und die Konzentration auf den Klienten als Lösungslieferant

gelegt werden muss – Punkte, die der Beratung fremd sind, da sie diese im Grunde behindern würden.

Supervision und Coaching

Nach Schreyögg (2003) besteht der Unterschied zwischen Supervision und Coaching in einem wesentlichen Punkt: Coaching orientiert sich an den Managementfunktion des Klienten, wohingegen Supervision auf dessen Sachfunktion zielt, bzw. Coaching zielt auf die Personal-, Supervision auf die Personenentwicklung.

Da die Supervision traditionell im sozialen Beratungskontext angesiedelt ist, argumentiert Schreyögg (ebd.), beziehen sich die genannten Sachfunktionen des Klienten auf dessen beraterische Anliegen, einfach gesagt: Eine Supervision unterstützt den Sozialberater darin, besser zu beraten bzw. sein Problem aus dem Beratungskontext zu bewältigen. Beziehungsarbeit bzw. -reflexion ist daher ein zentraler Aspekt der Supervision, weshalb eher die Person mit ihren individuellen Möglichkeiten im Sinne einer Personenentwicklung im Fokus

Coaching	Supervision	Training	Beratung
Zielgruppe: Personen mit Managementaufgaben	Zielgruppe: Personen aus sozialem Beratungsbereich	keine bestimmte Zielgruppe	keine bestimmte Zielgruppe
Coach hat insb. Managementwissen, Methodenvielfalt wichtig, betriebswirtschaftl. Fachkompetenz nützlich	Supervisor hat insb. Wissen über Beziehungsgestaltung, Methodenvielfalt wichtig	Trainer ist Experte seines Fachs, didaktische Kompetenz wichtig	Berater ist Experte seines Fachs
Augenhöhe: Coach Prozess-Experte, Klient Selbst-Experte	Augenhöhe: Supervisor Prozess-Experte, Klient Selbst-Experte	Lehrer-Schüler-Verhältnis: Trainer ist Fachexperte	Lehrer-Schüler-Verhältnis: Berater ist Fachexperte
Konzentration auf Managementaufgaben, Hilfe zur Selbsthilfe	Konzentration auf Sachfunktionen (Beziehungs-/Beratungsgestaltung)	Konzentration auf Wissensvermittlung bzw. Einübung von Verhaltensweisen	Konzentration auf Wissensvermittlung
Prozessverantwortung beim Coach, Ergebnisverantwortung beim Klienten	Prozessverantwortung beim Supervisor, Ergebnisverantwortung beim Klienten	Gestaltungs- und Ergebnisverantwortung beim Trainer	Gestaltungs- und Ergebnisverantwortung beim Berater

Tabelle: Übersicht Differenzen der Maßnahmen, nach Rauen (2014)

steht, um die komplexen zwischenmenschlichen Interaktionen besser bewältigen zu können. Kommen im Rahmen der Maßnahme allerdings Managementaufgaben hinzu, weil der Sozialberater auch Führungsverantwortung trägt und Führungsprobleme aufzeigt, so wandelt sich der Kontext der Maßnahme hin zum Coaching und es kommt dazu, dass sich „Supervision und Coaching überschneiden. Je höher eine Person in der Hierarchie eines Systems aufsteigt und dementsprechend immer mehr Managementfunktionen wahrzunehmen hat, desto deutlicher handelt es sich dann bei ihrer Beratung um Coaching“ (ebd., S. 218). Coaching ist demnach stärker in der Personalentwicklung verankert, spricht in der Fokussierung auf die „Förderung menschlicher Funktionsträger“ (ebd., S. 220) im Rahmen eben jener Funktion.

Diese kontextabhängige Unterscheidung ist historisch bedingt: Supervision, Ende des 19. Jahrhunderts in der sozialen Arbeit eingeführt, erweitert durch Freud als Supervision von Psychotherapeuten, hat so auch einen anderen *kulturellen Kontext* als Coaching, das aus der individuellen Förderung von Spitzensportlern kommt (DGfC, 2012) – Unterstützung des Beraters gegen individuelle Spitzenförderung. Entsprechend habe Supervision in Wirtschaftsunternehmen ein „Akzeptanzproblem“, da Manager Personen aus ihrer „Kultur“ suchten, „die auch eine betriebswirtschaftliche Perspektive einnehmen können und bei Themen wie Gewinnmaximierung, Effizienzsteigerung, Karriereplanung etc. nicht fremdeln“ – was Coaches auszeichne, nicht Supervisoren (ebd., S. 2–3).

Allerdings bewertet u.a. die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) diese Differenz als unzeitgemäß. Die DGSv argumentiert, dass im „Kontext der neuen Arbeitswelten und der galoppierenden Digitalisierung [...] sich die Trennung zwischen Supervision und Coaching immer mehr auf[löst]“ (DGSv, 2017, S. 8) und das „Kernkonzept der Supervision“, spricht die Analyse des „Zusammenspiel[s] von Organisation, Person, Rolle und [...] Anspruchsgruppen [...] in verschiedenen Feldern der Arbeitswelt sowohl unter dem Namen ‚Supervision‘ wie auch

als ‚Coaching‘ nachgefragt [wird]. Die DGSv trägt aus diesem Grund beide Namen im Titel“ (DGSv, 2018). Die Gleichsetzung beider Maßnahmen orientiert sich an der (vermeintlichen) Nachfrage des Marktes. So können auch DGSv-zertifizierte Coaches Supervisionen durchführen, wie der Verband auf Nachfrage bestätigte.

Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen, Professur für Personalmanagement und insbesondere Personalentwicklung an der Hochschule Niederrhein, der u.a. zum Vergleich beider Maßnahmen forscht, sagt auf Nachfrage, dass die Abgrenzung, wie sie zuvor nach Schreyögg beschrieben wurde, nicht mehr aufrecht erhalten werden könne, da längst „sehr viele Supervisoren, auch unter Benutzung der Bezeichnung ‚Coach‘, in wirtschaftliche Zusammenhänge eingedrungen und längst [...] soziale Unternehmungen durchaus stark wirtschaftlich aufgestellt“ seien. In diesem Sinne ist die Trennung zwischen Sach- und Managementaufgaben kaum zu halten. Er argumentiert, dass eine Differenzierung mittlerweile nur über eine Analyse der Verbände bzw. ihrer Ausbildungsinhalte funktionieren, zumal es eine riesige Zahl an Coaches und damit auch des möglichen Coaching-Verständnisses gebe. So lasse sich feststellen, „dass fast alle ursprünglichen Supervisorenverbände die Formate gleichstellen [...]“. Zudem wiesen alle Zulassungsverfahren akkreditierter Studiengänge „eindeutig in Richtung Gleichstellung der Formate Supervision und

Coaching“. Auch bei den Ausbildungen lasse sich bei den Supervisions-Verbänden – explizit DGSv und DGfC – „kaum ein Inhaltsunterschied zwischen Coaching und Supervision“ ausmachen: „Dies scheint der stärkste Hinweis für eine Gleichheit der Formate von Coaching und Supervision zu sein, dokumentiert dies doch, wie ähnlich die Meinung der Verbände zu dem ist, was ein Coach wissen und können muss.“

Natürlich kann man mit der Überholtheit der kontextabhängigen Differenzierung der Maßnahmen argumentieren und Coaching und Supervision gleichsetzen – und es nutzt scheinbar jedem: Supervisoren werden so automatisch zu Coaches, Supervisions-Verbände erheben Anspruch, auch für den im Vergleich zum Supervisions-Markt riesigen Coaching-Bereich zuständig zu sein, neue Arbeitsfelder eröffnen sich. Aber ist es sinnvoll, die Grenzen zu verwischen, nur weil es einige wenige Klienten tun? Dieser Logik folgend: Was passiert, wenn der Markt Coaching mit Training gleichsetzt oder die Nachfrage von Coaching zusammen mit Yoga steigt?

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

Literatur

- » **DBVC (2018)**. *Definition Coaching*. Abgerufen am 19.07.2018: www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html.
- » **DGfC (2012)**. *Einige Gedanken zum Unterschied von Coaching und Supervision*. Abgerufen am 02.08.2018: www.coaching-dgfc.de/Documents/Portal_Files/190/Unterschied_SV_-_Coaching.pdf.
- » **DGSv (2018)**. *Konzept. Eine Haltung, viele Anwendungen*. Abgerufen am 23.07.2018: www.dgsv.de/dgsv/supervision/konzept/.
- » **DGSv (2017)**. *Geschäftsbericht 2016/2017*. Abgerufen am 21.06.2018: www.dgsv.de/wp-content/uploads/2017/08/Geschäftsbericht_DGSv_2017.pdf.
- » **Radatz, Sonja (2011)**. *Beratung ohne Ratschlag. Lernende Organisation*, 3, S. 16–20.
- » **Rauen, Christopher (2014)**. *Coaching*, 3., überarb. u. erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- » **Schmid, Bernd (2016)**. Häufig gestellte Fragen. *Coaching-Magazin*, 4, S. 35.
- » **Schreyögg, Astrid (2003)**. Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 3, S. 217–226.

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Joachim Hentschel, Dipl. Kfm.
hentscheldialog

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



70199 Stuttgart | Tel.: 0171 4338973
joachim@hentscheldialog.com

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



Matthias Cohn
COHN.SULTING

„Meine Coachings sind nicht nur durch ein breites Spektrum wirkungsvoller, seriöser psychologischer Ansätze, Methoden und Techniken gekennzeichnet, sondern vor allem durch eine konsequente ziel- und ergebnisorientierte Vorgehensweise.“



10789 Berlin | Tel.: 030 35107694
m.cohn@cohnsulting.de

www.coach-datenbank.de/coach/matthias-cohn.html



**Thomas Webers, Dipl.-
Theol.; Dipl.-Psych.**



„Ich arbeite seit Mitte der 1990er Jahre als Business-Coach und Managementtrainer. Zudem wirke ich als Lehrtrainer in DBVC-anerkannten Coaching-Weiterbildungen mit. Seit 2006 bin ich als Lehrbeauftragter für Wirtschaftspsychologie an Hochschulen tätig.“



53111 Bonn | Tel.: 0228 631055
coaching@thomas-webers.de

www.coach-datenbank.de/coach/thomas-webers.html



Caroline Timmermann, Dipl.-Kffr.
timmermann consulting gmbh

„Ich arbeite sehr gerne als Coach, weil meine Motivation darin besteht, Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung und bei ihren Veränderungswünschen zu begleiten. Ich unterstütze Sie dabei, Ihre Ziele, berufliche wie private, zu klären und zu verwirklichen.“



49685 Emstek | Tel.: 04473 932781
ct@timmermann-consulting.com

www.coach-datenbank.de/coach/caroline-timmermann.html



Levent Tan, M.A.
Personalmanagement Tan (Business- und Mentalcoach)

„Bei meinem individuellen und zielgerichteten Beratungsprozess geht es um Fragen der beruflichen Weiterentwicklung und der persönlichen Lebensplanung. Mit Ihren bereits existierenden individuellen Kompetenzen, Talenten und Ressourcen erarbeiten wir neue Ziele und Perspektiven.“



78048 Villingen-Schwenningen | Tel.: 07721 4043741
info@pm-tan.de

www.coach-datenbank.de/coach/levent-tan.html



Manfred A. Groitl
mag.coach – Digital Business Coaching

„Mit 55plus Lebensjahren und mehr als 35 Jahren Berufserfahrung im privaten und öffentlichen Sektor biete ich das notwendige Wissen für geschäftliche Prozesse, um professionelles und positives Business Coaching wertschätzend anzubieten.“



81829 München | Tel.: 0171 3173979
office@mag.coach

www.coach-datenbank.de/coach/manfred-a-groitl.html



Gabriele Lindemann
Menschen und Ziele

„Seit 1996 bin ich als Business-Coach tätig. Als Organisationsentwicklerin begleite ich Unternehmen in Changeprozessen und leite Leadership-Programme. Zur begleitenden Potenzialentwicklung biete ich ein Seminar- und Ausbildungsprogramm auf Basis der Wertschätzenden Kommunikation an.“



90491 Nürnberg | Tel.: 0911 599748
lindemann@menschenundziele.de

www.coach-datenbank.de/coach/gabriele-lindemann.html



Michael Schwartz, Dipl.-Volkswirt
CoachKom Michael Schwartz

„Als ausgebildeter Diplom-Volkswirt und zertifizierter Coach konzentriere ich mich in meiner Coaching-Arbeit besonders auf Führungskräfte, die im technikorientierten Umfeld arbeiten.“



50935 Köln | Tel.: 0221 95794980
schwartz@coachkom.de

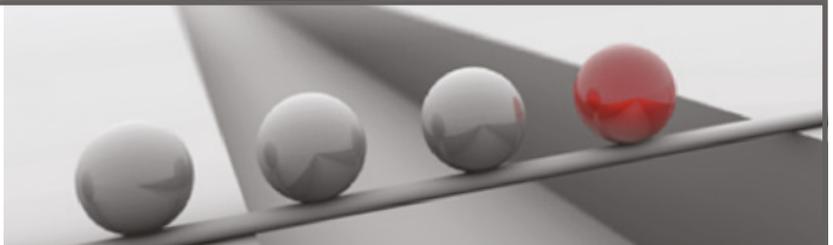
www.coach-datenbank.de/coach/michael-schwartz.html



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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

16. – 17. November
München
#CT2018



Deutschland
Charter Chapter

Coachingtag 2018 – Agile Leadership in einer digitalen Welt



16.+17. November in München

30 internationale TOP-Referenten, wie z.B.:

- ▶ **Jan Brecke:**
Singularity Leadership – Wie Sie die Digitale Revolution überleben
- ▶ **Karsten Drath:**
Change aus Sicht der Hirnforschung – Was Coaches wissen sollten
- ▶ **David B. Drake:**
Narrative Coaching
- ▶ **Troy Yorke:**
The Art of Coaching Resistance
- ▶ **Ben Schulz:**
Artgerechte Bodenhaltung – Personal Branding für Coaches, Trainer & Berater

- 1. PrismAward Deutschland

- Auszeichnung für Unternehmen mit besonderen Coachingprogrammen
- Einreichung vom 15.08.-28.09.2018
- Partner der Veranstaltung: Hogan - Relevant

- Live-Schaltung

- HR-Werkbank, ICF Californien

- Barcamp

- **Design Thinking Workshop** - Thema Coaching
- **Ethik Workshop** – „Ethik in der digitalen Welt“
- **Fachausstellung und CoachingCafé**
- **Sponsoren- und Partnerprogramm**

Der Coachingtag ist als Fach- und Publikumskongress seit über 10 Jahren ein Fixpunkt der Branche und richtet sich an Coaches, Trainer und Berater ebenso wie an Coachinginteressierte, Personalverantwortliche, Unternehmen und Führungskräfte. Als größter internationaler Berufsverband für professionelle Coaches präsentiert die ICF hier in deutsch und englisch die Top-Themen der Branche in den Kategorien Coaching international, CoachingBusiness und Coaching in Unternehmen mit internationalem Blickwinkel.

Weitere Informationen und Tickets erhalten Sie unter: www.coachingtag.com



Interview mit Ralf Gasche

Was Coaching von Terrorfahndung und Kriminalarbeit lernen kann

Ein Gespräch mit David Ebermann

Die Vita von Ralf Gasche liest sich nicht wie der „gängige“ Werdegang eines Coachs. Der frühere Terrorismusfahnder und Profiler im Bundeskriminalamt verfügt über umfangreiche Führungserfahrungen – und zwar vor allem in Extrem- sowie Gefahrensituationen. Aus dieser Zeit erwachsene Lehren und Kompetenzen sind es, die den Executive-Coach und Managementberater in seiner heutigen Arbeit prägen und beispielsweise über die Seelenverwandtschaft von Flucht und Führung oder die Vermeidung von Burn-out-Erkrankungen reflektieren lassen.

Bevor Sie Coach wurden, waren Sie für die Bundespolizei und das Kriminalamt tätig. Wie kam es hierzu? Welche Funktionen haben Sie im Einzelnen ausgeführt?

Mein Werdegang ist in der Tat unkonventionell. Alles begann mit meiner freiwilligen Verlängerung der damaligen Wehrpflicht um zwei Jahre. Eine gute Startvoraussetzung für eine Führungslaufbahn im Staatsdienst, die ich anstrebte. Konkret wurde mein damaliger Weg enorm von der Geiselnahme 1972 während der Olympischen Spiele und der aufstrebenden Roten Armee Fraktion (RAF) beeinflusst. Nach dem Attentat in München wurde im September 1972 die GSG 9 gegründet, die ihre Feuerprobe 1977 bei der erfolgreichen Geiselnahme der Passagiere der Lufthansa-Maschine Landshut in Mogadischu hatte.

Konkret wurde mein damaliger Weg enorm von der Geiselnahme 1972 während der Olympischen Spiele und der aufstrebenden Roten Armee Fraktion (RAF) beeinflusst.

Dieser Einsatz faszinierte mich derart, dass ich beschloss, von der Bundeswehr zum damaligen Bundesgrenzschutz (BGS), der heutigen Bundespolizei, zu wechseln, um von da aus die Chance zu bekommen, in die GSG 9 oder eine andere Spezialeinheit aufgenommen zu werden. Ob Zufall oder nicht – der Aufnahmetest bei den Hubschrauberpiloten fand vor dem zur GSG 9 statt und so kam ich in die Ausbildung zum Flieger. Im weiteren Verlauf hatte ich weitere sehr interessante Tätigkeiten: Ich wechselte ins Bundeskanzleramt nach Bonn zum Personen- und Objektschutz für den damaligen Bundeskanzler Helmut Kohl; ich wurde abgeordnet in den Raum Aachen zur Bekämpfung von Schleuserkriminalität, wechselte nach zehn Jahren beim BGS zum Bundeskriminalamt und absolvierte das Studium zum Diplom-Verwaltungswirt. Neben Studienfächern der Rechtskunde, Volkswirtschaft und BWL setzte ich mich auch mit den

Themenbereichen Kriminalistik, Kriminologie und Viktimologie – der „Lehre vom Opfer“ – auseinander. Ich wurde schließlich Spezialist für die Bekämpfung von Linksextremismus bzw. -terrorismus, fokussiert auf die RAF. Ich war eingesetzt in der Tatortgruppe des Bundeskriminalamtes und bildete die Bahnpolizei in Terrorismusfahndung aus. Zu Beginn der Neunzigerjahre war ich darüber hinaus an der Strafverfolgung des damaligen Staatssicherheitsdienstes der DDR beteiligt. Man hatte uns die sogenannten „Rosenholzpapiere“ zugespielt – eine Liste mit 2.000 Klarnamen von Spionen, die die DDR in Westdeutschland installiert hatte. Diese galt es abzuarbeiten. Eine außerordentlich interessante Tätigkeit und historisch bedeutsam für die Bundesrepublik.

Was führte dann zu dem Entschluss, Coach zu werden?

Das war eine verrückte Geschichte, die ich Ihnen gern erzähle. Ende der Neunzigerjahre hatte ich mich sukzessive in einen Burn-out hineingearbeitet. Retrospektiv betrachtet bin ich damals einem „Sprachfehler“ unterlegen: Ich konnte nicht „Nein“ sagen. Meine Leidenschaft für den Beruf war zu diesem Zeitpunkt schier grenzenlos. Wer zum Wohl des Staates und seiner Bürger geschworen hat, sein Leben einzusetzen, wenn es erforderlich ist, der ist bereit, im Wortsinne alles zu geben. Eine ablehnende Haltung gegenüber Herausforderungen jeglicher Art war daher intrinsisch nicht vorgesehen. Ich bin seinerzeit energietechnisch komplett zusammengebrochen und hatte nach längeren krankheitsbedingten Ausfallzeiten mehrere Optionen. Ich habe mich

Ich konnte nicht „Nein“ sagen. Meine Leidenschaft für den Beruf war zu diesem Zeitpunkt schier grenzenlos.

letztlich dafür entschieden, den Dienst zu quittieren und nach der Prämisse zu handeln: „Wenn Du willst, was Du nie hattest, dann tue, was Du nie getan hast.“ Mein neuer Weg verlief

interessanterweise zunächst passiv: Ich wartete und lebte auf kein konkretes Ziel hin, sondern sammelte neue Kräfte und gab meinem Inneren die Chance, herauszufinden, wo die Reise hingehen könnte. Spannenderweise hat mich die Idee – oder man könnte fast sagen Eingebung –, Coach zu werden, beim Autofahren gegen 22:10 Uhr ereilt. An einer Stelle, die ich heute noch oft passiere und die mich jedes

Spannenderweise hat mich die Idee – oder man könnte fast sagen Eingebung –, Coach zu werden, beim Autofahren gegen 22:10 Uhr ereilt.

Mal an diesen Moment zurückdenken lässt. Ich hatte im Rahmen meiner Erholung und inneren Weiterentwicklung viel zum Thema Coaching gelesen, es war mir bis zu diesem Moment aber nicht klar, wie sehr mich diese Dinge offenbar beeindruckt hatten. Plötzlich war er also da, der Impuls: Du wirst Coach! Ich kann mich noch so gut daran erinnern, weil das Gefühl in diesem Moment sehr schön, emotional und vor allem durchgängig authentisch war. Sämtliche inneren Stimmen, Kritiker und Bedenkenträger wurden von der Idee des begeisterten Mitglieds des inneren Pro-Coach-Teams überstimmt. Ich machte also eine Coaching-Ausbildung, hängte diverse Einzelausbildungen und Studien an und machte mich selbstständig. Heute habe ich drei Firmen rund um die Themen Business-Coaching, Leadership-Seminare und Keynote-Vorträge.

Gibt es Geschichten aus Ihrer Zeit als Kriminalhauptkommissar und Terrorismusfahnder, die Sie gern im Rahmen Ihrer heutigen Tätigkeiten aufgreifen?

Ja, jede Menge! Ich rekurriere sehr gern auf frühere Erfahrungen. Führung in Extremsituationen lehrt vor allem Achtsamkeit, Sorgfalt, Disziplin und Konsequenz. Die Unverzichtbarkeit von intensiver Vorbereitung jedes Einsatzes muss förmlich ins Blut übergehen. Hieraus lässt sich natürlich einiges für den beruflichen



Alltag der Führungskräfte ableiten und übernehmen, mit denen ich zu tun habe. Ich denke dabei z.B. an fesselnde Details aus dem letzten großen Einsatz gegen die RAF in Bad Kleinen 1993 oder die Frage, wie gute Kommunikation in Cockpits und bei Einsatzkräften im Flugdienst oder auch in Sondereinsatzeinheiten funktioniert. Der Zusammenhalt und die sorgfältige mentale Vorbereitung vor gefährlichen Einsätzen sind sehr gut auf Teams übertragbar, die im Führungsalltag in Unternehmen tagtäglich ihr Bestes geben, um ihre Bereiche gut und stabil aufzustellen. Auch drastische Perspektivwechsel sind sehr hilfreich, um sich gut aufzustellen: Meine in einer Übung gemachte Erfahrung, ein Schiff zur Ausbildung verschiedenster Einsatzkräfte entführt zu haben, mag auf den ersten Blick nichts mit Leitungsbüros und administrativen Tätigkeiten zu tun haben, aber in diesem Testfall waren die komplette GSG 9, die Wasserschutzpolizei, diverse Flug- und Polizeieinheiten hinter mir und meinen „Mittätern“ her. Sicher sind Flucht und Führung

nicht immer seelenverwandt – doch die Demut, die man im Angesicht der Konsequenz und Drastizität eines Spezialkräfteinsatzes aus der Perspektive des betroffenen Täters sehr eindrucksvoll erlebt, schult und prägt raumgreifend. Meine Erkenntnisse: Sei dir deiner Position, deiner Bestimmung, deiner Reputation nie zu sicher. Bleibe wachsam, ohne paranoid zu werden. Bleibe engagiert und interessiert. Sei selbstbewusst, aber nicht selbstgerecht. Aus diesem Einsatz erwuchs die Erfahrung, die ich Führungskräften und auch Coaches sehr gerne weitergebe: für verschiedene Seiten offen zu sein. Sich immer auch für alle anderen Perspektiven zu interessieren. Es gibt viel zu lernen.

Sie sprachen Ihre Zusatzqualifikationen – u.a. im Kurzzeit-Coaching, in themenzentrierter Interaktion oder auch in Hypnotherapie – an. Welche Konzepte erleben Sie als besonders wertvoll?

Insgesamt erlebe ich die Vielfalt meiner Zusatzausbildungen als sehr wertvoll. Es war stets meine Intention, möglichst viel aus unterschiedlichen Bereichen zu lernen und zu erfahren. Das hat sich auch auf meinen Coaching-Stil ausgewirkt, der keiner einzelnen Schule anhängt, sondern sich aus den Best Practices der unterschiedlichsten Schulen und Forschungsstände speist. Einige Erfahrungen hierzu gebe ich gerne weiter, z.B. mein kürzestes Coaching: Das hat exakt sieben Minuten gedauert und den Fortbestand einer ganzen Firma gesichert. Es basierte auf den Herangehensweisen des lösungsorientierten Kurzzeit-Coachings, das sich – wie der Name schon sagt – einzig und allein auf Lösungen konzentriert und in diesem Fall den Klienten dazu brachte, sehr schnell und sehr konsequent einige überfällige Entscheidungen zu treffen. Sein Thema war eine Angstblockade vor Kaltakquisition. Durch mein konsequentes Nachfragen und Aufzeigen der drastischen Konsequenzen für ihn und sein Unternehmen



Foto: Gasche Pictures

konnte er sich überwinden, gleich am Folgetag potenzielle Kunden von sich aus anzusprechen. Es gelang ihm, zeitnah neue Aufträge zu generieren. Seine Firma überlebte. Darüber hinaus haben mich nicht zuletzt meine Zusatzausbildungen in die Lage versetzt, mich nahezu auf jeden Klienten und dessen spezifische Persönlichkeit, auf seinen emotionalen und energetischen Zustand einzustellen. So kann ich mit entsprechenden Techniken Ruhe erwirken oder Dynamiken erzeugen, je nach Persönlichkeit, Coaching-Gesamtsituation und individueller Zielorientierung. Hier helfen mir insbesondere meine Schauspielausbildung und die jahrelange Vernehmungserfahrung, Stimmungsmomente zu erzeugen, zu halten und wirkungsvoll zu steuern. Seminare gewinnen dadurch an Spannung sowie Individualität und werden zu dynamischen Gruppen-Coachings. Als Herangehensweise empfehle ich das auch meinen Klienten und Zuhörern: die Vielfalt zu nutzen, die das Leben und die Möglichkeiten der Weiterbildung

in unserem Kulturkreis bieten, aber darüber hinaus auch jeden Tag neue Impulse aufzunehmen. Sei es aus Seminaren, Schulungen oder der Lektüre von Büchern – selbst wenn sich daraus nur ein einziger Gedankengang synthetisieren lässt, den es sich lohnt, in den Alltag zu implementieren. Mein Ansatz lautet: „Es muss in der Praxis funktionieren: aus der Praxis, für die Praxis.“ Insofern ist auch

*„Es muss in der Praxis
funktionieren: aus der Praxis,
für die Praxis.“*

die beste Fortbildung keine gute Fortbildung, wenn sie nicht dazu führt, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Ich habe sehr viel Geld und Zeit in meine Aus- und Weiterbildung investiert und würde es immer wieder so machen. Im Verlauf seines Werdegangs wird ein Coach seine Fähigkeiten und den Stand

seiner Weiterentwicklung an der Qualität und Hierarchieebene seiner Klienten erkennen. Sie spiegeln ihm, wo er steht.

Als Coach arbeiten Sie sowohl mit großen als auch mit kleinen und mittelständischen Unternehmen zusammen. Was erwarten Unternehmen von einem externen Coach?

Unternehmen wie auch einzelne Menschen haben Erwartungen – und manchmal sind diese Themen auch sehr kongruent. Doch erlebe ich es in der Regel, dass die Erwartungen Einzelner sehr unterschiedlich sein können, je nachdem, welche Bilder und Vorstellungen sie von Coaching im Kopf haben. Der externe Coach wird von der Personalabteilung als jemand gesehen, der Aus- und Weiterbildung für das Unternehmen bietet. Der Chef sieht in ihm einen Mitstreiter, seine Führungskräfte zu beurteilen und – manchmal manipulativ – zu



Foto: Valéry Kloubert

beeinflussen. Führungskräfte erwarten sich von ihm Hilfe, die eigenen Probleme zu minimieren und sich besser aufzustellen. Und last but not least wird der Coach von Investoren und Gesellschaftern als derjenige engagiert, der das Unternehmen insgesamt profitabel voranbringen soll, indem er Einfluss auf das Führungspersonal nimmt. So unterschiedlich sind die Erwartungshaltungen und so unterschiedlich gestalten sich auch zunehmend meine Aufträge. Selbstverständlich finden sich auch Klassiker in meinem Portfolio wie Team- und Einzel-Coachings. Diese weiten sich in einigen Fällen hierarchieübergreifend aus, weil das Vertrauen in meine Arbeit und in meine Diskretion so groß geworden ist, dass ich gebeten werde, mit mehreren Ebenen gleichzeitig zu arbeiten. Ich erhalte dadurch einen Gesamtüberblick über alle Facetten und Wahrnehmungen in einem Unternehmen, was mir ermöglicht, alle Beteiligten miteinander ins konstruktive Gespräch zu bringen – etwas, was interne Führungskräfte nur sehr selten initiieren können. Die Vertrauensbasis zu meinen Klienten ist so stabil, dass Einzel-Coaching-Klienten nach Abschluss eines bestimmten Coaching-Auftrages irgendwann wieder auf mich zukommen, selbst dann, wenn sie mittlerweile in andere Firmen gewechselt sind, auf neuen Positionen und unter neuen Verträgen arbeiten. Wenn Klienten international gewechselt haben, kommen dadurch interessante Einsätze wie z.B. in Wien, Zürich oder London zustande. Das freut mich sehr, weil es davon zeugt, dass unser gewachsenes Vertrauen eine Basis von Dauer und Bestand geschaffen hat. Die Menschen wissen zu schätzen, was ich tue und was sie in den Coachings erhalten. Zunehmend kommen auch Startups und deren Investoren präventiv oder sehr kurzfristig auf mich zu, um drohendes Konfliktpotenzial aufzufangen. So z.B. ein Unternehmen, das erfolgreich aus einer TV-Show hervorging. Aufgrund seines Erfolges kämpft es mit stetig wachsenden Mitarbeiterzahlen und Hierarchieebenen – Expansionsschmerzen. Oder ein sehr erfolgreiches mittelständisches Unternehmen, das meine Führungsgrundsätze übernommen hat, um endlich Stabilität zu schaffen und eine Führungskultur zu implementieren. Thematisch analog betreue ich aktuell sehr

interessante Projekte mit größeren Holdings, die meine Führungsansätze auf alle Führungsebenen übertragen wollen. Auffällig ist der sich wandelnde Zeitgeist, den ich hierbei feststelle: Der unternehmerische Mittelstand erwartet zunehmend von einem Coach, als umfänglich einsetzbarer und strategischer Partner zu fungieren, und das häufig langfristig und disziplinübergreifend: Ob Einzel-Coaching, Coaching des Leitungsteams, Strategieentwicklung mit der Chefetage, Nachfolgeplanung für einen Familienunternehmer, Ausbildung der Trainees – den vielfältigen Erwartungen sind kaum Grenzen gesetzt.

Seit 2001 sind Sie als Coach tätig. Kann von einer Professionalisierung auf Seiten des Einkäufermarktes gesprochen werden?

Ja, diesbezüglich mache ich deutliche Beobachtungen. Dies gilt aber eher für größere Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern oder Konzernstrukturen. Insbesondere dort, wo man eine feste Personalabteilung oder sogar eine Personalentwicklung eingesetzt hat, ist man bemüht, den Coaching-Begriff zu schärfen und Coaching-Ansätze professionell zu implementieren. Das bedingt eine gute Vorauswahl, den Aufbau von Coach-Pools, die Schaffung von Grundsätzen, nach denen der Coach vorgehen soll, das Einholen von Expertisen und dergleichen. In kleineren Unternehmen ist im Gegensatz dazu eher noch umfänglich feststellbar, dass Unklarheit in Bezug auf Coaching oder sogar eine deutliche Ablehnung existieren. Ich denke, dass professionelle Coaches in der Zukunft durchaus gute Chancen im deutschen Mittelstand haben werden, aber das wird von einer umfassenden Aufklärungsarbeit begleitet werden müssen.

Sie verweisen darauf, dass Sie Aufträge ablehnen, wenn hinter den vordergründigen Anliegen „ethisch verwerfliche Absichten“ stehen. Haben Sie ein Beispiel für einen Fall, den Sie abgelehnt haben?

Ja, hier gibt es das ein oder andere Beispiel: Erstens eine große deutsche Bank, die die Idee hatte, mich zu beauftragen, einige ihrer High Potentials zu „coachen“. Wirklich hervorragende Führungskräfte, die bundesweit eingesetzt waren. Studienabsolventen mit summa cum laude, eben erstklassige Leute, die tatsächlich von neun bis ein Uhr arbeiteten – nicht 13:00 Uhr, sondern 1:00 Uhr! Man verlangte von mir, sie „noch fitter“ zu machen und noch mehr aus ihnen herauszuholen. Das geht über meine ethischen Grundvorstellungen hinaus und dazu möchte ich nicht beitragen. Ich habe auch schon Aufträge abgelehnt, die darauf abzielten, im Coaching einzelner Führungskräfte persönliche Erkenntnisse zu gewinnen, die die Geschäftsleitung für sich nutzen wollte. Das heißt, ich sollte angehalten werden, Indiskretionen zu begehen. Das hätte einen Vertrauensbruch bedeutet, der im Coaching für mich absolut indiskutabel und damit ausgeschlossen ist. Ein weiteres Beispiel ist ein Unternehmen, wo sich in den ersten Gesprächen mit dem Klienten und vor allem mit dessen Führungsebenen herauskristallisierte, dass dort Handlungen im rechtlichen Graubereich stattfanden, die nach meiner Einschätzung möglicherweise handfeste Straftaten beinhalteten. Auch hier habe ich

Nicht nur meine Klienten, die Firmen und ich sollten jeweils einen Benefit haben, sondern auch – und das ist mir sehr wichtig – weitere Personen und Bereiche, die mittelbar oder unmittelbar von den Coachings betroffen sind.

den Auftrag abgelehnt. Ich folge einer klaren persönlichen Ethik, nach der sich mir eine Zusammenarbeit mit Unternehmen verbietet, deren Dienstleistungen oder Produkte Schäden für die Gesundheit anderer Menschen oder sogar ganzer Gesellschaften nach sich ziehen können. Insofern kommt es für mich nicht infrage, mit der Tabak-, Zucker- oder Trinkalkoholindustrie sowie mit Firmen, die Waffen, chemische Kampfstoffe usw. herstel-

len, zusammenzuarbeiten. Hier greift meine „Triple-win“-Idee: Nicht nur meine Klienten, die Firmen und ich sollten jeweils einen Benefit haben, sondern auch – und das ist mir sehr wichtig – weitere Personen und Bereiche, die mittelbar oder unmittelbar von den Coachings betroffen sind. Deshalb lehne ich Aufträge ab, die negative gesundheitliche Folgen für andere haben könnten. Das ist ein gutes Prinzip für mich und mein Unternehmen und bedeutet, dass ich mir jeden Morgen guten Gewissens im Spiegel begegnen kann.

Wie ist es Coaches möglich, verdeckte Absichten eines Auftraggebers zu erkennen? Haben Sie diesbezüglich einen Vorteil aufgrund Ihrer BKA-Tätigkeit?

Ja, eindeutig ergibt sich hier ein Vorteil, weil ich in meinen Ausbildungen und Einsätzen im BKA gelernt habe, wie man Vernehmungen führt, Lügen auch ohne Detektoren erkennen kann und vor allem, wie man Menschen genau beobachtet. Diese Eigenschaften habe ich im Laufe meiner Tätigkeit als Kriminalbeamter und später als Coach ständig vertieft. Insbesondere, weil ich mich im Zusammenhang mit meinem eigenen Burn-out darauf konzentriert habe, mich gut zu beobachten, und dadurch sehr intensiv lernte, wie Menschen „funktionieren“. In meinen Ausbildungen rund um die Körpersprache der Mikro- und Makrosignale, auch bei Paul Ekman, dem FBI-Psychologen in den USA, habe ich meine Beobachtungsgabe intensiviert. Woraus unter anderem ein neues Tool erwachsen ist, welches ich Coaches und Führungskräften ans Herz lege: „Visual Profiling“ (siehe *Coaching-Magazin 1/2018*). Insofern achte ich insbesondere bei einem Erstgespräch oder im berühmten Dreiergespräch zwischen dem Klienten, dessen Chef und/oder der Personalabteilung und mir sehr darauf, die Körpersignale, Mimik, Stimmen und Intentionen aller Beteiligten bewusst wahrzunehmen. So finde ich heraus, ob alle Menschen zu ihren Aussagen stehen oder möglicherweise Bedenken oder verdeckte Absichten hegen, die zunächst nicht geäußert werden. Durch diese bewusste



Foto: Valéry Kloubert

Herangehensweise stelle ich für mich erfolgreich eine größtmögliche Achtsamkeit und Transparenz her.

Sie können diverse Publikationen im Themenbereich Führung vorweisen. Worin bestehen Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Fehler von Führungskräften?

Zu viele Führungskräfte realisieren nicht, dass sie im Moment der Führungsübernahme einen vollkommen neuen Beruf zu erlernen haben: den Umgang mit Menschen, die ihnen anvertraut werden. Das erfordert eine hohe Disziplin, die Tätigkeit, die sie ursprünglich einmal erlernt haben, loszulassen und in weiten Teilen zu delegieren. Dieser logische und im Grunde einfache Vorgang ist bei vielen Führungskräften nicht wirklich intrinsisch zu verankern. Sie versuchen stattdessen, weiterhin alle Arbeiten zu erledigen und sogar noch die besseren Sachbearbeiter zu sein als ihre Mitarbeiter. Führung erfolgt „nebenbei“. Sie mischen sich in die tägliche Arbeit ein, verlieren die Prioritäten aus dem Blick, werden ungerecht und dominieren ihre Mitarbeiter. Ein weiterer großer Fehler macht sich an folgendem Grundprinzip fest: Führen kann nur, wer sich selbst führen kann. Das bedingt, den Mut zu haben, sich und seine eigenen Stärken und Schwächen kennenzulernen, zu wissen, wo man empfänglich ist für Manipulationen und andere emotionale Einflüsse. Ein Chef sollte wissen, wovor er Angst hat und was ihn intrinsisch steuert, was ihn bremst und was ihn motiviert. Das versetzt ihn in die Lage,

seine Mitarbeiter zu verstehen und mitarbeiterorientiert zu führen. Diese einfachen – oder scheinbar einfachen – Herangehensweisen sind vielen Führungskräften nicht bekannt, werden von ihnen vernachlässigt oder sogar abgelehnt. Folge: Der Chef versteht nicht, was die Mitarbeiter motiviert, und erkennt nicht, was für wertvolle Menschen für ihn arbeiten. Er ist rundum ein schlechtes Vorbild. Steigen Führungskräfte noch weiter auf, ist damit für sie die nächste neue Berufung, der nächste neue Beruf, verbunden. Sie führen dann Führungskräfte und sollten demnach den Umgang mit Menschen lernen, die selbst ziemlich genau wissen, was sie wollen. Das erfordert eine starke Persönlichkeit, neue Skills und neue Blickwinkel. Das Bewusstsein hierfür sehe ich in der Realität bei den Führungskräften, die Führungskräfte führen, eher nicht sehr stark ausgeprägt. Der weitere große Fehler lauert im nächsten Karrieresprung: Ab einer bestimmten Exekutiv-Ebene geht es vermehrt um die Auseinandersetzung mit politischen Fragestellungen: mit der eigenen Positionierung, mit Abwehrtechniken gegen Angriffe, mit präventiven Vorbereitungen auf Unternehmensveränderungen und ähnlichen Fragen. Um diesen Herausforderungen Herr zu werden, sind weitere operative Themen zu delegieren. Die damit einhergehende Entfernung von den Sachthemen, ohne den Kontakt zur Praxis zu verlieren, ist ein Balanceakt.

Wie kann Coaching bei diesen Führungsfehlern bzw. -herausforderungen Abhilfe schaffen?

Mit der erweiterten Machtfülle und Hierarchieebene müssen vollkommen neue Verhaltensweisen einhergehen. Das ist erlernbar – doch braucht dies wieder neue Reflexion, Lerneinheiten und bewusste Erfahrungsschritte. Coaching kann Abhilfe schaffen, indem es den Klienten konfrontiert und auf den jeweiligen Ebenen die entsprechenden Fehler aufzeigt, neue Möglichkeiten entwickelt und gemeinsam Wege erschließt, wie die Führungsposition besser erkenn- und ausfüllbar ist. Mitunter kristallisiert sich dabei sogar heraus, dass eine bestimmte Ebene oder eine konkrete Führungsverantwortung für diesen speziellen Menschen nicht infrage kommt.

Sie haben eine Methode der Burn-out-Prävention entwickelt. Wie sieht diese in Grundzügen aus?

Als Betroffener ist man immer Experte und ich habe mir viele Gedanken gemacht, wie ich den Burn-out bei mir hätte erkennen oder verhindern können. Weil ich immer öfter sehe, dass sich viele meiner Klienten ebenfalls gefährlich intensiv in diese Richtung bewegen, habe ich die Idee entwickelt, präventive Ansätze in meine Arbeit mit Führungskräften zu implementieren. Dazu gehört vor allen Dingen, darüber aufzuklären, woran man Burn-out im Frühstadium, noch bevor sich wirkliche Überlastungssymptome einstellen, erkennen kann. Der zweite Schritt ist, sich in Positionen, die sehr anstrengend und energieaufwändig sind, gut zu reflektieren und für zuverlässige und vertrauenswürdige Feedbackpartner zu

sorgen. Im Krankheitsverlauf gehen bestimmte eigene Erkennungsmuster verloren. Unser Gehirn täuscht uns, weil es ständig versucht, uns das aktuelle Leben, sei es noch so schwer, erträglich zu machen. Das führt in eine trügerische Scheinsicherheit. Und als dritten wichtigen Folgeschritt in meiner Burn-out-Prophylaxe erarbeite ich mit den Klienten eine große Kunst: Mit ihrem „Lebensauto“ bei Tempo 200, schönstem Wetter auf freier Strecke, freiwillig und ohne Anlass, die Geschwindigkeit zu reduzieren und nur noch 100 zu fahren. So ungefähr fühlt es sich an, wenn eine Führungskraft aus dem normalen Alltag, dem „normalen Wahnsinn“, ohne Anlass, denn es ist ja noch kein krankheitswerter Umstand eingetreten, auf eine normale Dosis zurückfährt. Jeder kann sich gut vorstellen, wie schwer das ist, weil es sehr viele Umstände gibt, die dagegen sprechen. Druckszenarien in Unternehmen im Allgemeinen und in Führungskonstellationen im Besonderen. Beide machen es scheinbar unmöglich, die Arbeit bzw. die Geschwindigkeit zu reduzieren. Aber genau darin liegt das große Geheimnis, sich vor einem Burn-out zu schützen: Es ist möglich, erfordert aber höchste Disziplin sowie ein unterstützendes Umfeld.

Sie sind akkreditierter Coach für die Bundesregierung. Was ist hierunter konkret zu verstehen?

Meine spezielle Vergangenheit bahnte mir den Weg, in den Coach-Pool des Bundesministeriums des Innern aufgenommen zu werden. Auf dieser Basis können mich 500 nachgeordnete Dienststellen der Bundesrepublik beauftragen.

Was ist das Besondere an Coaching-Aufträgen in diesem Kontext?

Die Aufträge an sich unterscheiden sich nicht wesentlich von denen der Privatwirtschaft. Auch in der öffentlichen Verwaltung ist man den modernen Konzepten des Einzel- oder Team-Coachings gegenüber aufgeschlossener geworden. Es arbeiten viele motivierte Menschen zusammen, die etwas gemeinsam

erreichen wollen. Doch es gibt auch Besonderheiten: So verhindern die Eigenarten der öffentlichen Verwaltung oft, dass Führungskräfte entschlossen ihre Maßnahmen durchsetzen können. Viele Mitarbeiter in Behörden sind verbeamtet oder haben in vergleichbar wertiger Tätigkeit einen größeren Kündigungsschutz, was sie zu der Annahme verleitet, „Narrenfreiheit“ zu haben. Das Beamtenrecht gibt nur wenige Ansätze, um hier konsequent tätig zu werden. Was mich jedoch nicht davon abhält, mit den Führungskräften und den Leitungsteams, die in der Regel aus den Ministerien heraus so einen Auftrag vergeben, daran zu arbeiten, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, die sie rund um den Bereich des konsequenten Führens an Sanktionsmöglichkeiten haben.

Als Dozent leiten Sie die Coaching-Ausbildung der Haufe-Akademie ...

Ja, wir bilden unsere Teilnehmer im systemischen Business-Coaching aus. Die Ausbildung dauert gut ein Jahr, umfasst 20 Präsenztage sowie zehn Selbst- und Teamweiterbildungstage. Es werden verschiedenste Abschlussarbeiten und Präsentationen gefordert und die Absolventen sind im Anschluss in der Lage, selbstständig als Business-Coaches tätig zu werden.

Neben dem bereits angesprochenen Praxistransfer: Was prägt eine gute Ausbildung Ihrer Ansicht nach?

Unsere Ausbildung ist sehr geprägt vom Umgang mit Menschen sowie von Werkzeugen im Umgang mit Selbst- und Eigen-Coaching. Sie beinhaltet viele Aspekte, sich selbst zu erkennen, eigene Blockaden und Glaubenssätze für sich wahrzunehmen und mit ihnen umzugehen. Das ist für die spätere Arbeit als Coach sehr wichtig, denn ein Coach dient dem Klienten nicht nur als Feedbackgeber und Sparringspartner, sondern auch als Vorbild, als eine Art Modell, an dem der Klient sich orientieren kann. Die Coaching-Ausbildung lebt zentral aus der tiefen Erfahrung,

alle Coaching-Werkzeuge aus verschiedenen Perspektiven zu erproben: Der Coach als Anwender des Werkzeugs, der Klient, der die Intervention erlebt, und der Beobachter, der aus seiner Perspektive Fallstricke und Feinheiten erkennt, die dem wachsenden Coach als Hilfestellung dienen können. Auch hier spiegelt sich meine Führungsethik: „Weich zu den Menschen, hart in der Sache.“ Wer später mit und für Menschen verantwortungsvoll arbeiten will, sollte unbedingt wissen, was er tut, und professionell reflektieren können.

Portrait

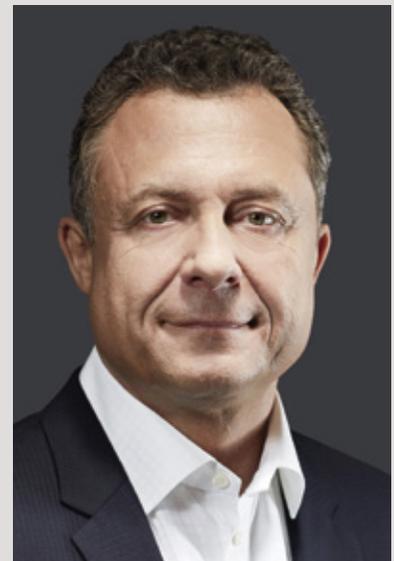


Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche, Ex-Terrorismusfahnder und Profiler im BKA, Dipl.-Verw.-Wirt, über 40-jährige Führungserfahrung, Executive-Coach, Managementberater, Buch- und Fachautor, Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen, akkreditierter Coach im Bundesministerium des Innern, Ausbildungsleiter für systemische Business-Coaches, Senior Coach im DBVC. Gründer erfolgreicher Beratungsfirmen. Ralf Gasche blickt auf hunderte Vorträge, tausende Coaching-Stunden und zehntausende Seminarstunden zurück.

www.gasche.com

www.coach-datenbank.de/coach/ralf-gasche-hennef.html



Führungswechsel-Coaching bei der MTU Aero Engines

Von Dr. Heike Caspari & Dr. Karin von Schumann

Jeder Wandel – und insbesondere der Wandel auf der Ebene der Führungskräfte – birgt das Potential, Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und zu optimieren, einst eingeschlagene Wege auf ihre Gültigkeit sowie ihren Nutzen zu prüfen und so das gesamte Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Um diese Chance effektiv nutzen zu können, hat die MTU Aero Engines, München ein Coaching für Führungskräfte, die beispielsweise vor einem Wechsel in die höhere Ebene stehen, implementiert. Das Konzept dieses Führungswechsel-Coachings wird im Text dargestellt.

Was können Unternehmen tun, um Führungskräfte optimal beim Wechsel in eine nächsthöhere Verantwortung zu unterstützen? Beim Führungswechsel geht es darum, schnellstmöglich wirksam zu werden und gleichzeitig die Chancen, die in dieser Transformation liegen, maximal zu nutzen. Jede Transition bietet die Möglichkeit, eingefahrene Wege zu verlassen, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und damit die Organisation als Ganzes voranzubringen. Aufgrund dieses hohen Chancenpotentials hat sich die MTU entschieden, allen Führungskräften ein *Coaching zum Führungswechsel* anzubieten. Dieses unterstützt die neue Führungskraft passgenau, damit sie ihre Aufgaben zügig und erfolgreich übernehmen kann.

Das Führungswechsel-Coaching (FWC) der MTU ist ein sehr fokussiertes und strukturiertes Konzept, das gleichzeitig individuell an die Bedürfnisse und die Situation einer jeden Führungskraft angepasst wird. Es basiert auf einer individuellen Bedarfsklärung und findet genau dann statt, wenn der Wechsel ansteht. Zielgruppe sind Leitungskräfte beim Eintritt in die erste Führungsposition bzw. beim Wechsel in eine nächsthöhere Führungsposition, auch an ausländischen Standorten. Unmittelbar nach ihrer Ernennung wird diesen eine Coaching-Begleitung durch interne oder externe Coaches angeboten. Das Angebot umfasst drei bis sechs Sessions und insgesamt maximal zwölf Stunden. Es erstreckt sich in der Regel über drei bis vier Monate. Im Kern geht es darum, sicherzustellen, dass Führungskräfte reflektiert und zielorientiert in die neue Rolle starten, ein klares Erwartungsmanagement betreiben und bei auftretenden Change-Management-Situationen systematische Unterstützung erfahren.

Besonderheiten und Herausforderungen des FWC

Den Einstieg in diese Maßnahme stellte ein Workshop mit Personalentwicklern dar, in welchem das Konzept vorgestellt, diskutiert und mit verschiedenen Tools hinterlegt wurde. Das FWC wird sowohl von internen als auch von externen Coaches durchgeführt. Es

ist also entscheidend, dass interne und externe Coaches das gleiche Verständnis von ihrer Rolle wie auch von den Besonderheiten und Herausforderungen des FWC haben. Die Inanspruchnahme eines FWC ist *freiwillig*, der erste Schritt geht jedoch von der Personalentwicklung aus. Die Zielsetzung ist weitgehend vorgegeben, so dass sowohl Auftragsklärung als auch Zielvereinbarungsprozess sehr schlank gehalten werden können und – in Anbetracht der beschränkten Dauer des Coachings – es auch sollten. Der entscheidende Unterschied zu „rein“ verhaltensorientierten bzw. auf Selbstreflexion ausgerichteten Coachings liegt jedoch in dem weiteren, umfassenderen Ansatz: Explizit und mit hoher Priorität werden neben Selbstmanagement und Leadership auch *strategisch-businessorientierte Themen und Fragestellungen* bearbeitet.

Dem FWC liegt ein Phasenmodell zugrunde, das gleichzeitig den Leitfaden für das Vorgehen darstellt (siehe Tabelle, S. 24). Der Prozess wird in eine (1) Einstiegs-, (2) Orientierungs- und (3) Realisierungsphase gegliedert und für jede dieser Phasen sind Tools und Techniken ausgearbeitet, derer sich der Coach bedienen kann. Dadurch liegt die inhaltliche Steuerung deutlich mehr beim Coach als in anderen Coaching-Settings. Die Herausforderung für den Coach besteht darin, die Balance zwischen *strukturiertem Vorgehen* einerseits und Eingehen auf die *individuellen Bedürfnisse und Impulse* des jeweiligen Klienten und die Business-Situation andererseits zu finden. Der Ausgleich zwischen Führen und Loslassen ist hier gefragt. Auch ist der Coach gefordert, aus der Fülle der Themen und Fragestellungen die für den jeweiligen Klienten wesentlichen und erfolgsrelevanten zu erkennen und diese zu fokussieren.

Die Praxis zeigt, dass die Arbeit mit dem Phasenmodell von den Führungskräften als äußerst hilfreich erlebt wird. Wenn alles oder zumindest vieles neu ist, gibt eine klare Struktur Orientierung und Sicherheit. Und es wird deutlich: Auch und gerade wenn es darum geht, schnell wirksam zu werden, gilt es, Zeit und Energie in die bewusste Gestaltung des

Einstiegs und eine strukturierte Bestandsaufnahme in der Orientierungsphase zu investieren.

Einstiegsphase: Geleitete Selbstreflexion

Der Einstiegsphase kommt im FWC eine besondere Bedeutung zu. Daher ist es das erklärte Ziel, mit dem Coaching vor dem Wechsel zu starten. Die Einstiegsphase steht unter dem Motto „geleitete Selbstreflexion“ und beginnt mit der Rollenklärung. „Wie sehen Sie Ihre künftige Führungsrolle?“ Diese Frage gilt es, im Hinblick auf die drei Aspekte *Leading yourself, Leading others und Managing Business* zu thematisieren, und als Coach Impulse, z.B. durch Visualisierung, zu setzen. Aus einer Vielzahl möglicher Motive und Bildkarten wählt der Klient beispielsweise diejenigen aus, die ihm im Hinblick auf seine neue Rolle wesentlich und passend erscheinen. Im Anschluss werden die Bilder ausgewertet und in ein persönliches Rollenmodell überführt. Potentielle Rollenkonflikte wie z.B. „ehemaliger Kollege versus neuer Vorgesetzter“ sind zu thematisieren. Auch hier ist Bildarbeit ein probates Mittel: Die Führungskraft skizziert ihre Wunschkonstellation. Bei der Auswertung achtet der Coach beispielsweise auf das Verhältnis von Nähe und Distanz. Häufig wird der Wunsch deutlich, doch weiterhin ganz nahe beim Team zu sein, oder der Anspruch, alle Mitarbeiter gleich und damit (scheinbar) gerecht zu behandeln.

Erwartungen reflektieren und managen

Auf welche Erwartungen treffe ich in der neuen Aufgabe und wie will ich diesen begegnen? Welche Erwartungen habe ich selbst und wie will ich diese adressieren und *explizit* machen? Bei dieser Reflexion werden zunächst die unterschiedlichen Stakeholder identifiziert und deren jeweiligen Erwartungen auf den Punkt gebracht – nicht zu vergessen die eigene, oft unrealistisch hohe Erwartung an sich selbst. Die Fülle und Widersprüchlichkeit der Erwartungen wirkt auf so manche Führungskraft schier erdrückend. Entlastung schafft

der Hinweis, dass nicht alle Erwartungen zu erfüllen sind, sondern sehr wohl die Möglichkeit besteht, diese umzudefinieren oder gar abzulehnen. Zentrale Voraussetzung dafür ist es, Erwartungen explizit zu machen, denn implizite, unausgesprochene Erwartungen sind eine der Hauptquellen für Enttäuschungen, Konflikte und Misserfolge.

Die „Life-Line-Übung“ kann in der Vorphase zum Führungswechsel hilfreiche Impulse setzen und Ressourcen aktivieren. Die bisherigen beruflichen Stationen werden in Form von Zufriedenheitsgipfeln und -tälern dargestellt. Mit der Fragestellung „Welche eigenen Stärken und Talente kamen zum Zug?“ wird Gipfel für Gipfel analysiert und es entsteht eine Liste von Fähigkeiten und Kompetenzen, die die Führungskraft im Laufe ihres bisherigen Werdegangs erworben hat. Das Bewusstsein, sich mit einem gut gefüllten Rucksack auf die Reise zu begeben, wirkt stärkend und kräftigend. Anhand dieser Übung werden auch die Muster des Klienten in Veränderungssituationen deut-

lich. Bin ich jemand, der „Eingewöhnungszeit“ benötigt, dann aber stets erfolgreich durchstartet? Oder jemand, der anfangs immer voller Begeisterung ist und dazu tendiert, Herausforderungen zu unterschätzen?

Ein klares Signal des Antritts ist in den allermeisten Fällen geboten. Wie soll dieses aussehen und was möchte die neue Führungskraft im Hinblick auf ihre professionelle Kompetenz, ihren persönlichen Hintergrund und ihr Führungsverständnis gleich zu Beginn mitteilen? Dies gilt es zu reflektieren, auf den Punkt zu bringen und positiv, motivierend und gleichzeitig authentisch zu präsentieren. Der erste Eindruck prägt und sollte daher sehr bewusst gestaltet und genutzt werden.

Orientierungsphase: Standortbestimmung

Die Einstiegsgespräche mit Mitarbeitern und Stakeholdern liefern erste, zentrale Informationen zur Orientierung und stellen die Weichen

für die weitere Zusammenarbeit und Kommunikation. „Wer fragt, führt!“ lautet die Devise für die Einstiegsgespräche mit Mitarbeitern. Offene Fragen und aktives Zuhören vermitteln Wertschätzung auf der Beziehungsebene. Wer erstmals Führungskraft von Führungskräften wird, hat in der Regel gute Erfahrungen mit individuellen Einstiegsgesprächen gemacht und ist versucht, diese nicht nur seinen direct reports, sondern weiterhin allen Mitarbeitern anzubieten. „Wenn Sie mit 60 Mitarbeitern jeweils nur eine halbe Stunde sprechen wollen, dann ist das, grob geschätzt, eine ganze Arbeitswoche.“ Dieser Hinweis des Coachs regt dazu an, Alternativen zu entwickeln. Diese können etwa darin bestehen, in definierten Abständen an Teammeetings teilzunehmen oder eine wöchentliche Stunde der „open door“ einzurichten. In dieser hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, mit Fragen oder Problemen direkt vorzusprechen.

Eine Stakeholder-Analyse, also die Identifikation der relevanten Anspruchspersonen und

Leading Yourself – Leading Others – Leading Business		
1. Einstiegsphase	2. Orientierungsphase	3. Strategische Positionierung und Realisierung
<p>(Selbst-)Reflexion, Rollenklärung und Vorbereitung des „Antritts“</p> <ul style="list-style-type: none"> » Rollenklärung, Rollenkonflikte (MA/Kollegen – Vorgesetzte), eigene Führungsrolle definieren » Erwartungshaltung gegenüber dem Umfeld und mir selbst reflektieren » Vorbereitung des „Antritts“ » Ggf. Verabschiedung/Abschluss vorheriger Berufsphase » Eigene Stärken/Fähigkeiten: Was bringe ich mit? » Reflexion eigener Muster in Veränderungssituationen 	<p>Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und Setzen erster „Duftmarken“</p> <ul style="list-style-type: none"> » Planung und Führen von Einstiegsgesprächen mit MA und Umfeld (Vorgesetzte, Kollegen, Prozesspartner) » System-, Umfeldanalyse (Erwartungen, Beziehungen) » Einstieg in die Teamarbeit (Kommunikation, Rollen, Abläufe) » Welche ersten eigenen „Duftmarken“ möchte ich setzen? » Analyse von Stärken und Schwächen (des Teams und des Bereichs) » Neujustierung Work-Life-Balance » Analyse der Anforderungen und Businesssituation » Erstes strukturiertes Feedback des Vorgesetzten einholen 	<p>Entwickeln des „Businessplans“</p> <ul style="list-style-type: none"> » Ggf. Thematisierung klassischer Spannungsfelder (Kontrolle vs. Vertrauen; Verändern vs. Beibehalten) » Ziele/Vision » Teambuilding (Terminierung und Planung des Teamworkshops) » Definition von Handlungs- und Veränderungsfeldern » Einleitung von Maßnahmen und Veränderungen

Tabelle.: Führungswechselphasen im FWC

-gruppen, sowie die Visualisierung des eigenen Einflussbereichs rückt die aktive Gestaltung der Außenbeziehungen ins Blickfeld der neuen Führungskraft. Mit welcher Priorität sind welche Kontakte aufzunehmen bzw. zu managen? Welche Allianzen, Konflikte und Konstellationen findet sie vor und wie verhält sie sich politisch geschickt? Entscheidend ist die *mikropolitische Perspektive*: Es gilt zum einen, die eigene Beziehung zu Personen in ihren jeweiligen Funktionen im Blick zu haben, zum anderen aber auch deren Beziehung untereinander. „Stellen Sie sich vor, die Stakeholder wären mit unsichtbaren Fäden verbunden. Je nachdem, wie diese Verbindungen sind, hat es unterschiedliche Auswirkungen, wenn Sie sich auf einen Player zubewegen.“ Dieses Bild ist unmittelbar einleuchtend und der Fokus auf diese „unsichtbaren Fäden“ schärft den Blick für die Komplexität des Beziehungsgeflechts und die Bedeutung von Networking und Selbstmarketing.

Eine zentrale, erfolgsrelevante und in jedem Führungswechsel neu zu bestimmende Größe ist die gelungene Balance zwischen Bestandsaufnahme einerseits und der rechtzeitigen und klaren eigenen Positionierung andererseits. Hier ist der Coach in der Rolle als Sparringspartner eine wichtige Unterstützung, gibt Impulse und lädt zum Perspektivwechsel ein. In aller Regel kann die neue Führungskraft darin bestärkt werden, gleich zu Beginn „eigene Duftmarken“ zu setzen, sprich prozessuale Änderungen einzuführen, wenn sie von deren Notwendigkeit überzeugt ist. Dies kann beispielsweise die E-Mail-Kommunikation, die Struktur der Teamrunden oder ähnliches betreffen. Bei komplexeren Fragestellungen gibt eine strukturierte Analyse der Business-Situation hilfreiche Anhaltspunkte dafür, ob die Führungskraft schnell handeln und Risiken eingehen sollte („Jäger-Modus“) oder ob eine ausführliche Sichtung des Umfelds („Gärtner-Modus“) angezeigt ist. Business-Situationen mit Start-up- oder Turnaround-Charakter erfordern ganz klar ein beherrschtes Vorgehen, während zur Stabilisierung einer Erfolgsstrategie eher eine ruhige Hand gefragt ist.

Die Analyse der Stärken und Schwächen des Teams und des Bereichs, beispielsweise anhand einer SWOT-Analyse, wird im FWC angeregt und kann gemeinsam mit dem Coach ausgewertet werden. Dabei ist nicht die verwendete Methode entscheidend, sondern die Anregung, sich auf Basis einer strukturierten Analyse ein eigenes Bild zu machen. Und klare, strategisch-businessorientierte Prioritäten zu setzen, anstatt zu tief in fachliche Details einzutauchen. Gerade bei Klienten, die sich erstmals vom sicheren Terrain umfassender Fachkompetenz verabschieden, besteht die Gefahr, hier die falschen Prioritäten zu setzen. Wie viel Fachwissen ist nötig, um als Führungskraft die richtigen Fragen stellen und gute Entscheidungen treffen zu können? Wie viel Zeit wofür? Und wie stelle ich trotz großer Herausforderung und dem Anspruch einer raschen Einarbeitung dennoch meine Work-Life-Balance sicher? Auch hier vermittelt das Phasenmodell des FWC Sicherheit, zeigt es doch auf, dass nicht alles auf einmal passieren muss. Zu Beginn werden die Weichen für die gesamte künftige Zusammenarbeit gestellt. Wer also meint, in den ersten Wochen oder gar Monaten rund um die Uhr arbeiten zu müssen, um möglichst schnell wirksam zu sein, dem spiegelt der Coach, welche Signale er damit sendet, welche Erwartungen dadurch geweckt werden und dass das Verhalten der Führungskraft Vorbildcharakter hat.

Die Führungskräfte werden im FWC dazu ermutigt, in oder gegen Ende ihrer persönlichen Orientierungsphase ein strukturiertes Feedback des Vorgesetzten einzuholen. Dies kann im Rahmen der regelmäßigen Rücksprachen erfolgen oder an einem eigens hierfür einberaumten Termin. Wichtig ist, dass der Vorgesetzte Zeit hat, seine Rückmeldungen vorzubereiten. Sonst tendieren Feedbackgeber und Feedbacknehmer dazu, sehr schnell bzw. tief in Fachthemen einzutauchen, anstatt Raum für ein Feedback auf der Verhaltensebene zu lassen. Wie nehmen Sie mich in meiner Rolle wahr? Wie nehmen Sie unsere Zusammenarbeit wahr? Und wie meine Interaktion mit den Mitarbeitern/Teams? Welche Signale erhalten Sie aus dem

Umfeld? Welche Tipps haben Sie für mich? Diese Fragen sind Beispiele dafür, wie beide sich auf dieses Feedbackgespräch vorbereiten können.

Realisierungsphase: Strategische Positionierung

In der dritten und letzten Coaching-Phase geht es darum, sicherzustellen, dass die Führungskraft Zielklarheit hat und eine strategische Vision entwickelt. Hierfür kann es hilfreich sein, sie aufzufordern, einen persönlichen Businessplan zu entwickeln. Der Zukunftsentwurf oder persönliche Businessplan fasst die in der Orientierungsphase gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen in der neuen Rolle zusammen und beinhaltet weitere, konkrete Umsetzungsschritte.

„Was wäre die Idealvorstellung, die Sie in einem Jahr erreicht haben möchten? Und wie wollen Sie diese erreichen?“ lauten die



**COACH
Datenbank**

suche.coach-datenbank.de

Auf der Suche nach dem passenden Business-Coach?

Die Coach-Datenbank – seit über 15 Jahren erfolgreich!

Telefon +49 541 98256-777
E-Mail: datenbank@rauen.de

übergeordneten Fragen hierzu. Bei dieser Zukunftsvision gilt es, auf die drei Aspekte erfolgreicher Führung, die auch dem gesamten FWC zugrundeliegen, einzugehen, also die Aspekte *Leading Yourself*, *Leading Others* und *Managing Business* zu thematisieren. Die folgenden Leitfragen können als Anregung dienen, den persönlichen Zukunftsentwurf zu strukturieren:

Ihre Ziele

Was wollen Sie erreichen? Welche konkreten Ziele haben Sie?

Ihr Profil

Das Produkt Ihres Businessplans sind Sie selbst. Benennen und beschreiben Sie Ihr Idealprofil im Hinblick auf die drei Aspekte erfolgreicher Führung (*Leading Yourself*, *Leading Others*, *Managing Business*).

Ihr Marketing

Welche wichtigen Kontakte sind auszubauen und zu pflegen, welche Informationen über z.B. interne Stakeholder oder Externe sind einzuholen? Wo und in welcher Rolle wollen Sie sich in einem Jahr positioniert haben?

Strukturen und Prozesse in Ihrem Führungsbereich

Was soll gleich bleiben? Was soll sich verändern?

Ihr Realisierungsplan („Das Wie“)

Viele Schritte und das Erreichen konkreter Meilensteine (manchmal auch mit Umwegen) sind Voraussetzung, um die gesetzten Ziele zu realisieren. Beschreiben Sie diese.

Chancen und Risiken

Auf welche Herausforderungen könnten Sie stoßen und wie werden Sie diese meistern? Beachten Sie dabei berufliche und kollegiale Herausforderungen wie auch persönliche Veränderungen.

Ihre Erfolgs-, Mess- und Prüfkriterien

Woran ist Ihr Erfolg erkennbar? Gibt es quantifizierbare Größen oder sichtbare Veränderungen?

Zusatzangebot: Transition-Workshop

Bei Bedarf können die Klienten in dieser Phase von dem Angebot eines Transition-Workshops Gebrauch machen. Dieser dauert einen halben oder ganzen Tag, wird in der Regel durch interne Moderatoren begleitet und findet ca. drei bis fünf Monate nach „Amtsantritt“ statt.

Zentraler Bestandteil ist ein Führungs- und Strategie-Statement der Führungskraft, also Aussagen zu Führungsstil, Vision und Erwar-

tungen. Es gilt, die wechselseitigen Erwartungen und bisherigen Erfahrungen transparent zu machen.

Ziel ist, die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit herzustellen und vor allem ein positives Veränderungsklima zu schaffen. Handlungs- und Veränderungsfelder werden definiert und gemeinsam bearbeitet, Vereinbarungen für die Einleitung von Maßnahmen und Veränderungen bzw. für die generelle künftige Zusammenarbeit getroffen.

Die Autorinnen



Foto: Anjela Adams, München

Dr. Heike Caspari ist Head of Leadership Development & Change, MTU Aero Engines AG in München, zuständig für die konzernweite Management- und Führungskräfteentwicklung, Global Talentmanagement sowie Führungskräfte-Beratung und Coaching. Daneben Universitätsdozentin für Personal- und Organisationspsychologie.
heike.caspari@mtu.de



Foto: Christian Hartmann

Dr. Karin von Schumann ist Diplompsychologin und als Management-Coach, Beraterin, Moderatorin und Mediatorin für internationale Konzerne tätig. Ihre Coaching-Schwerpunkte sind Führung durch überzeugendes Auftreten und Authentizität sowie Führungswechsel- und Karriere-Coaching. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Coaching-Themen.
www.vonschumann-consulting.de



Manipulation

Negative Einflussnahme als Thema im Coaching

Von Nina Meier

Nicht selten verstecken sich hinter einem vordergründig schnell umschriebenen Coaching-Anliegen Ursachen, in die neben dem Klienten weitere Personen aus dessen Arbeitsumfeld involviert sind. Wird Manipulation als Ursache eines Problems sichtbar, kann im Coaching an der Beziehungsgestaltung angesetzt werden – auf Basis einer Reflexion der eigenen Werte. Dies gilt, so zeigen die hier vorgestellten Praxisfälle auf, unabhängig davon, ob der Klient negativ beeinflusst wird oder selbst zu Manipulation greift.

Menschen werden tagtäglich beeinflusst und beeinflussen selber. Dies passiert aus unterschiedlichen Motivationen und Wertvorstellungen heraus – sowohl bewusst als auch unbewusst. Folglich können Manipulationen auch zum Gegenstand eines Coachings werden. Manipulation gründet auf äußerer Einflussnahme und ist negativ konnotiert, insbesondere dann, wenn sie sich zum Nachteil des Manipulierten auswirkt. Man wird eher manipuliert, wenn man leicht zu überzeugen ist, andere für kompetenter hält als sich selbst, unsicher oder gar ängstlich ist, sich unterlegen fühlt oder ein mangelndes Selbstvertrauen besitzt, wie einer der hier vorgestellten Praxisfälle verdeutlicht. Der Manipulierende nimmt in den Augen der beeinflussten Person oft eine besondere Stellung ein und ist rhetorisch sehr bewandert.

Nach Cialdini (1985) gibt es sechs Säulen der Manipulation: (1) *Gegenseitigkeit* (Reziprozität), (2) *Verpflichtung* (tiefes Verlangen nach konsequentem Handeln), (3) *soziale Bewährtheit* (der Mehrheit anschließen), (4) *Sympathie* (attraktiven und sympathischen Menschen, die auch loben, vertraut man eher), (5) *Autorität* (man verspürt gewissen Gehorsam gegenüber autoritären Menschen) und (6) *Knappheit* (sind Güter knapp, wirkt dies attraktiver).

Macht spielt in diesem Kontext eine wichtige Rolle. Sie bezeichnet die Fähigkeit einer oder mehrerer Personen, auf das Denken, Fühlen und Verhalten einzelner oder mehrerer Personen einzuwirken, ja Einfluss zu nehmen. Macht definiert daher die physischen und psychischen Handlungsmöglichkeiten einer Person, andere Individuen zu beeinflussen. Nach French und Raven (1960) sind die Ressourcen von Macht *Legitimation/Autorität, Belohnung, Zwang, Identifikation und Wissen*.

Fallbeispiel: der Blockierer

Ein 30-jähriger Gruppenleiter ist aufgrund zunehmender Fehler, mangelnder Kommunikation und zur Unterstützung seiner Karriere ins Coaching gekommen. Er wirkt freundlich, höflich, wortkarg und leicht unruhig. In einem kurzen Moment des Erstgesprächs *bittet er um Schutz* vor seinem Chef, seinen Kollegen

und seinen Mitarbeitern, da er sich ausgeliefert fühle, auch wenn er nie offen kritisiert wurde. Seinen Chef beschreibt er als Workaholic, der sehr freundlich sei und Wert auf Harmonie und selbstorganisierte Mitarbeiter lege. Der Klient stehe im ständigen Austausch mit seinem Chef, da dieser häufig frage, ob die Arbeit zu viel oder zu schnell für ihn werde und er daher zusätzliche Ressourcen (Arbeitskraft) benötige. Bisher lehnte er das ab, weil er seine Arbeit schaffe und in seinen Augen nichts Gravierendes passiert sei. Er ist seit zehn Jahren im Unternehmen und wurde direkt nach seinem Studium vor sieben Jahren zum Gruppenleiter ernannt.

Das Veränderungsthema und der Ist-Zustand sind erklärt, alle beteiligten und betroffenen Personen benannt, die Arbeits- und Informationsprozesse, in denen der Klient tätig ist, skizziert. In Folge der Bestandsaufnahme wirkt er beruhigt, betont aber zugleich weiterhin, dass er Schutz benötige. Sein Wunsch: Er möchte im richtigen Licht gesehen und bewertet werden, damit er den nächsten Schritt der Karriere nehmen und sich entweder als Business-Partner oder Projektleiter im Unternehmen festigen kann. An der Formulierung eines *konkreten Haltungsziels* wird im weiteren Prozess gearbeitet, so dass er mit einem Lächeln den vollständigen Satz einer Zielformulierung notiert und die dazugehörigen Zielmerkmale durch die systemischen Perspektiven auf das Ziel bemerkt hat.

Reflexion der Ressourcen

Dem Klienten fällt es schwer, seine intrinsische Motivation und sein Kommunikationsverhalten zu reflektieren. Er braucht eine gewisse Zeit, Fragen zu verstehen und für sich zu bewerten, dass diese keinen Angriff, sondern eine Hilfeleistung darstellen, sich selber besser kennenzulernen, Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen. Bei Fragen, die das eigene Handeln reflektieren, stoppt er zunächst, wendet seinen Blick ab, atmet tief ein und aus. Die erste Antwort ist eine Gegenfrage, dann folgt eine allgemeingültige Antwort, die ihn stets in ein gutes oder zumindest wertneutrales Licht rückt. Erst als er versteht, dass das Coaching für ihn da ist, fasst er Vertrauen.

Hat er umfassendes, sinnvolles und richtiges Wissen, das er für seine Arbeit benötigt? Gibt er Wissen an seine Mitarbeiter und Kollegen weiter, damit diese ihre Arbeit selbstständig, sorgfältig und schnell abarbeiten können? Ist für Übergaben alles richtig dokumentiert? Involviert er seine Mitarbeiter und Kollegen sinnvoll und umfassend? Das Ergebnis dieser tieferen Reflexion des Ist-Zustandes: Ihm war nicht bewusst, dass er Macht hat. Seine Macht setzt sich aus Information, Legitimation (Autorität) und Zwang zusammen. Er bemerkt ferner, dass ihm nicht klar war, dass er seine Umwelt blockiert, weil er schlampig arbeitet, nicht um Hilfe fragt, seine Aufgaben auch gerne mal schleifen lässt, wenn er sich überfordert fühlt. Er war der Überzeugung, dass sich die Mitarbeiter und Kollegen aktiv um seine Arbeit kümmern müssten. Wurde er von Kollegen darauf hingewiesen, wendete er sich arrogant mit den Worten ab, dass sie dafür bezahlt würden. Ihm war weder bewusst, dass er Menschen involvieren muss, noch dass er seit zehn Jahren fehlerhaft gearbeitet hat. Wenn er ehrlich ist, hat er *die Organisation gebremst*.

Es geht nun darum, die einzelnen Beziehungen zu den Mitarbeitern, die seine Fehler stets bereinigen, sowie zu Kollegen, die ihn schützen oder zumindest nicht kritisieren, zu reflektieren. Er empfand es als normal, gegenüber seinen Mitarbeitern und Kollegen laut zu werden und sehr kritisch mit ihnen zu sprechen, wenn die Dinge nicht nach seinem Willen liefen. Er *übte Druck aus*. Er wollte keine zwischenmenschlichen Beziehungen aufbauen und verstand es, seinen Mitarbeitern ein *schlechtes Gewissen einzureden* sowie ihnen die *Schuld an negativen Vorfällen zuzuschieben*. Daher wurde er nie – aber sehr wohl die Mitarbeiter – von seinem Chef kritisiert. Dieser Umstand war ihm egal, weil es ihm schlichtweg um seinen Arbeitsplatzergoismus ging. Egoismus.

Der Klient erkennt die negativen Auswirkungen seines Handelns (*Abwendungsmotivation*), die nicht nur für seine Mitarbeiter und Kollegen, sondern in der Konsequenz auch für ihn selbst schädlich sind. Sein Handeln ist die Ursache des unerwünschten Ist-Zustandes. Er leitet für sich

ab, dass ihm ein rein lineares Führungsdenken schadet. Wenn er so weitermacht, wird er für das Unternehmen untragbar.

Werte und Motive ergründen

Auf diese Erkenntnis folgend reflektiert der Klient seine Bedürfnisse, seine Motive und Werte zum Thema und bemerkt eine *Diskrepanz zwischen seinem Führungsverhalten und seinen Gefühlen*, seiner Vorstellung davon, wie er eigentlich sein will (*Hinwendungsmotivation*). Der Klient versteht nun, was er immer schon fühlte: Er blockiert sich und andere, weil er *von seinen eigenen Fehlern und Unsicherheiten ablenken* will. Einflussnahme erfolgt auf Basis seines Machtmotivs. Macht durch Wissen und Macht durch Drohung sind bei ihm eins geworden, sodass er andere *manipuliert* hat. Der Perspektivwechsel löst Betroffenheit im Klienten aus und er bemerkt, dass er selber so nicht behandelt werden wollte. Er schämt

sich dafür, dass er diese Taktik gewählt hat, und fühlt sich schuldig, dass er so mit seinen Mitmenschen umgegangen ist. Vertrauen wird ihm immer noch geschenkt. Kompetenz wird ihm immer noch zugesprochen. Aber wie lange noch? Das will er nicht aufs Spiel setzen und überlegt sich, wie er sein aus dieser Reflexion abgeleitetes *Haltungsziel*, zukünftig sinnvoller mit der Arbeit, dem Volumen, der Schnelligkeit und der Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern und Kollegen umzugehen, erreichen kann. Seine terminierten Aufgaben schreibt er ressourcenorientiert auf, um das Ziel in einem Dreivierteljahr zu erreichen.

Entwicklungsbegleitung

In der Entwicklungsbegleitung bemerkt der Coach, dass der Klient immer mehr in den *sinnvollen Austausch mit den betroffenen Mitarbeitern* geht. Er ist zwar langsamer, aber arbeitet sorgfältiger, überlegt mehr, denkt

komplexer und bezieht Folgen sowie mögliche Probleme in seine Lösungen ein. Seine Dokumentation ist sinnvoll strukturiert und immer vollständiger. Seine Mitarbeiter können Aufgaben besser abschließen und seine Kollegen können ihn besser vertreten. Da er die positiven Ergebnisse seiner Arbeit selber erkennt, wird er ruhiger und umgänglicher. Er muss nicht mehr befürchten, dass man ihm Überforderung unterstellen und dadurch sein berufliches Vorankommen gefährden könnte. Nach einem halben Jahr hat er Routine über die Macht der Informationen gefunden. Nach etwa neun bis zehn Monaten konnte er schon Projekte übergeben und neue zielgerichteter strukturieren, konzipieren und somit *sinnvoller und kommunikativer mit den Informationen umgehen*. Er hat seine manipulative Art in den Griff bekommen und wirkt ausgleichender, tritt klarer und überzeugender auf und lässt Ansichten anderer zu. Er entscheidet sich, erst einmal Gruppenleiter zu bleiben und sich fort-

○
Von der Wupper
an die Spree –
der DCV zieht in
die Hauptstadt.

DCV Deutscher
Coaching
Verband e.V.

zubilden, um dann abzuwägen, ob er Business-Partner oder Projektleiter werden will.

Fallbeispiel: die manipulierte Klientin

Die Klientin ist eine gestandene ältere Frau, die im Bereich des Business-Developments Karriere gemacht hat. Sie ist klug, pragmatisch, bodenständig, wortgewandt und zielstrebig. Jedoch zeigt sie sich von ihrer aktuellen beruflichen Situation zutiefst verunsichert und enttäuscht.

Reflexion des Ist-Zustandes

Im Gespräch mit dem Coach wird schnell klar, dass sie derzeit vieles hinterfragt. Insbesondere beschäftigt sie die Frage, ob sie in den Augen der Anderen wertvoll ist. Sie berichtet, von Kollegen in der Vergangenheit als psychotisch, neurotisch sowie als überfordert bezeichnet worden zu sein. Ihrer Wahrnehmung nach wurde sie selten ernstgenommen. Sie führt an, dass sie sich dagegen gewehrt und Glück gehabt habe, dass diese Personen keinen Einfluss auf ihr berufliches Fortkommen ausüben konnten. Auf Nachfrage des Coachs korrigiert sie sich und reduziert die zunächst getroffene Verallgemeinerung auf drei Personen, mit denen sie Arbeitsbeziehungen von fünf bis zehn Jahren verbinden. Vor allem von einer Kollegin sei sie derzeit sehr enttäuscht. Im Laufe der Zusammenarbeit, berichtet die Klientin, habe sie gegenüber der Kollegin immer mehr fundiertes Fachwissen aufbauen können, korrigierte diese mit zunehmender Zeit immer häufiger und geriet zuletzt in starke Diskussionen, die von der Kollegin harsch abgebrochen wurden. Sie und andere beteiligte Personen seien hierbei von dieser beleidigt worden.

Die Zusammenarbeit beschreibt die Klientin als kalt, destruktiv und respektlos. Immer mehr sei sie von ihrer Kollegin in die Lage gedrängt worden, sich bezüglich ihres Verhaltens rechtfertigen zu müssen. In Arbeitspausen habe sie sich zwar regelmäßig reflektiert, sei dabei aber zu dem Schluss gelangt, dass die Ursachen in ihrem eigenen Wesen zu suchen seien. Ihr *Selbstwertgefühl* litt zwei bis drei Jahre sehr stark.

Das Veränderungsthema und der Ist-Zustand sind nach einiger Zeit erfasst. Als weitere Information wurde herausgearbeitet, dass es neben der Kollegin einen jungen Mitarbeiter gibt, der in der Vergangenheit stark die Nähe der Klientin gesucht, sie um Rat gebeten, sie mit Komplimenten überhäuft und infolgedessen stets die richtigen Antworten von ihr bekommen habe. Zuletzt habe sie ihm bei seinen Abschlussarbeiten geholfen und seine erste Präsentation vor dem Vorstand korrigiert. Sie habe sich als Mentorin und daher beruflich mit ihm verbunden gefühlt. Diese Form der Arbeitsbeziehung möchte sie nun jedoch nicht mehr aufrechterhalten.

Haltungsziel

Im Coaching sprechen Coach und Klientin über den optimalen zukünftigen Zustand der Klientin bezüglich des Veränderungsthemas (Ziel). Sie wird sich in einem Jahr selber lieben, akzeptieren und intrinsisch motivierter handeln. Hierbei wirkt sie aufgrund der positiven Perspektive, die zu diesem Zeitpunkt des Coachings zunächst abstrakt gezeichnet wird, emotionaler als zu Beginn der Begleitung: freudiger, lebendiger und von Hoffnung erfüllt.

Reflexion der Ressourcen

Während der Arbeit, die der Zielerreichung dient, der Arbeit mit den themenrelevanten Ressourcen der Klientin, verändert sich diese abermals. Sie wirkt plötzlich wieder nachdenklicher und betroffener. Ihre Augen werden glasiger und füllen sich mit Tränen. „Ich habe die Bewertung der Kollegin nie hinterfragt, weil sie nicht nur Organisationsentwicklung und Psychologie studiert, sondern auch auf diesem Gebiet promoviert hat. Es gab nie eine ehrliche Kommunikation zwischen uns. Sie ist nie auf mich eingegangen und hat mir ständig vorgeworfen, dass ich nicht empathisch sei, gefühllos und mich nicht um die Bedürfnisse der anderen kümmern würde. Dabei bin ich verständnisvoll, lieb und hilfsbereit. Wenn ich so darüber nachdenke, hat sie mich umso schlechter behandelt, desto mehr Wissen ich präsentiert habe. Ihr war nicht klar, dass ich

ebenfalls beste Ausbildungen im In- und Ausland genossen habe. Unsere Werte haben so gut wie keine Schnittmenge. Die anfängliche Sympathie war schnell passé. Das ist mir zunächst nicht aufgefallen, weil ich sie mochte, die Diskussionen und Arbeitsergebnisse mit ihr anfänglich noch als wertvoll angesehen habe. Sie hat auch andere ständig beleidigt, was ich übernommen habe. Mir unbekannte Personen habe ich diskreditiert. Unreflektiert und voller Vorurteile.“

Im Zuge der fragengeleiteten Reflexion bemerkt die Klientin, dass sie früher bereits ähnliche Erfahrungen durchlebt hat. Ihr Ausbilder legte ein mit der Haltung ihrer Kollegin vergleichbares Verhalten an den Tag und zehn Jahre später einer ihrer Chefs. Alle drei – auch ihre heutige Kollegin – sind bzw. waren für sie *Vorbilder und Autoritäten*, von denen sie lernen und Lob erhalten wollte. Die Erfahrungen hat sie nie aufarbeiten können, stattdessen entwarf sie eine *Vermeidungsstrategie*, so dass sie Autoritäten fernab fachlicher Fragen nie anzweifelte, hinterfragte oder bewusst in eine Diskussion ging. Daher hat sie keine eigene Meinung entwickelt und unbehagliche Gefühle unterdrückt. Das wird ihr erst jetzt bewusst.

Der Coach konfrontiert die Klientin mit der Frage, ob sie manipulative Menschen erkenne. Die Klientin verneint dies. Sie hat stets das Gute im Menschen gesehen und wurde bitter enttäuscht, wenn Vorbilder harsch, beleidigend und ignorant geworden sind. Nach einer weiteren Konfrontation bemerkt sie, dass auch ihr junger Mitarbeiter sie manipulierte. Sie hat ihn so sehr unterstützt, dass sie nicht realisierte, dass sie seine Unzulänglichkeiten beseitigt und den Fokus für andere Mitarbeiter verloren hat. Die Konsequenz: In den letzten zwei Jahren stiegen drei ihrer Mitarbeiter aus.

Werte und Motive ergründen

Die Reflexion der Bedürfnisse, Motive und Werte der Klientin zum Thema fördert eine Erkenntnis zutage: Die Klientin dachte, sie sei sachlich, zielstrebig und stets respektvoll mit allen Menschen umgegangen. Dies war eine Fehleinschätzung. Hier bemerkt sie, dass

sie zu *Opportunismus neigt, ihren Selbstwert zu sehr von der Anerkennung anderer Personen abhängig macht und sich gerne führen lässt*. Sie erkennt dies als Schwachstelle (*Abwendungsmotivation*), die es anderen ermöglicht, sie zu manipulieren. Auf der Basis dieser Selbstwahrnehmung kann die Klientin Ideen bezüglich der Verwirklichung des von ihr gewünschten (optimalen) Zustands entwickeln und diesen anhand der Definition konkreter Verhaltensweisen präzisieren (*Hinwendungsmotivation*).

Handlungsplan zur Zielerreichung

Die Klientin will lernen, sich zu vertrauen und ihren eigenen Willen, *ihre eigenen Werte* zu respektieren. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, dass sie lernt, gute von schlechten Absichten zu unterscheiden. Sie wird sich deshalb stärker mit verbaler, nonverbaler und paraverbaler Kommunikation sowie der Interpretierbarkeit von Worten und Verhalten auseinandersetzen. Sie muss die Fähigkeit entwickeln, zu diskutieren, zu verhandeln und dabei souverän, freundlich und respektvoll zu bleiben.

Sie wird keine Person mehr auf ein Podest stellen. Äußerungen, Wertungen und Verhaltensweisen wird *sie nicht als eigene adaptieren*, sondern stets hinterfragen und sich eine eigene Meinung bilden. Sie wird den *Blick für alle betroffenen Menschen wieder schärfen*, damit sie alle in ihrer Individualität wahrnehmen und situativ sinnvoll auf Anliegen reagieren kann. Sie erstellt sich eine differenzierte To-Do-Liste und ist sehr froh und glücklich, dass sie alle hierin inbegriffenen Aufgaben (Handlungsziele) unter Einsatz eigener Ressourcen verwirklichen kann.

Während der Entwicklungsbegleitung zum Haltungsziel zeigt sich, dass die Klientin wieder Zuversicht schöpft und aktiv an der Gestaltung ihrer beruflichen Beziehungen arbeitet. Sie schreibt aufrichtige Zeilen an Menschen, die ihr immer zur Seite gestanden haben, sie ungehört warnten. Zugleich hält sie Meinungsverschiedenheiten bewusst aus und geht aktiv und sachlich in Diskussionen hinein, was sie vorher gescheut hat. Nach einem Jahr kann sich die Klientin als Führungskraft anders positionieren, steht im guten Austausch mit allen Mitarbeitern und erhält Lob und Anerkennung zu ihrer Persönlichkeit und der Qualität der Ergebnisse ihrer Arbeit.

Fazit

Manipulation ist häufig auf den Nachteil des Manipulierten ausgerichtet, damit der Manipulator gewinnt. Es besteht ein Machtgefälle. Manipulation erfolgt oft verdeckt und wirkt in für den Manipulierten unbewusster Weise. Sie ist daher nicht mit dem Austausch verschiedener Positionen, der der Überzeugung des Gegenübers dienen soll, zu verwechseln. Letzterer ist positiv zu bewerten, weil beide Seiten die Chance haben, nachzudenken, zu argumentieren, zu verstehen, zu bewerten und letztlich eine Entscheidung zu fällen.

Erfolg versprechend ist es, wenn man Sprachmuster hinterfragt (Verallgemeinerungen, Verschleierungen, Neutralisierungen sowie konkrete Angriffe auf unbeteiligte Menschen, die als Feindbild fungieren). Insofern ist die *Reflexion von Werten* im Coaching essenziell. Hierzu setzte der Coach in beiden Fällen u.a. die Konfliktstufen nach Gerhard Schwarz, die Maslowsche Bedürfnispyramide, die Wertesonne von Nina Meier, den Circumplex der

Werte nach Shalom H. Schwartz sowie die Motivstrukturanalyse (MSA) als Reflexionsangebote ein.

Obacht vor Wertungen, man selbst oder andere Menschen seien schlecht, egoistisch oder gar psychisch krank. Wenn man dies immer hört, glaubt man womöglich irgendwann daran und vergisst, zu reflektieren oder sich Rat einzuholen.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Coach-Ausbilderin, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, sodass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten und ausgebildet wird; denn der Coach trägt die Prozessverantwortung zur nachhaltigen Selbstlernkonzeption, nicht die Verantwortung zur Lösungsfindung oder für das Ergebnis, sodass auch eine Abgrenzung zu Führung, Beratung, Training und Therapie zwingend erfolgen muss.
Buchveröffentlichung: „Kompendium Coaching & Teamcoaching“.
www.die-coaches.de
www.coach-datenbank.de/coach/nina-meier.html

Literatur

- » **Cialdini, Beno R. (1985).** *Einfluß. Wie und warum sich Menschen überzeugen lassen.* Landsberg am Lech: mvg.
- » **French Jr., John P. R. & Raven, Bertram H. (1960).** The bases of social power. In Dorwin Cartwright & Alvin Zander (Hrsg.), *Group Dynamics* (S. 607–623), New York: Harper and Row.

Häufig gestellte Fragen

Coach und Coach-Ausbilder Ulrich Sollmann beantwortet Fragen aus der Praxis

Was ist beim Coaching in China anfangs wichtig?

Im eigenen Kulturkreis baut der Coaching-Prozess in der Regel auf einem ähnlichen gesellschaftlichen und kulturellen Erfahrungshintergrund von Coach und Klient auf. Das ist völlig anders in China. Auch wenn man sich ausführlich über China informiert hat, ist es ähnlich wie beim Erwerb einer fremden Sprache: Man lernt Vokabeln, man lernt die Grammatik und schließlich lernt man, mit Menschen zu sprechen, sich auszutauschen und zu verstehen. Die Art und Weise, wie man z.B. eine Visitenkarte übergibt, kann man im Training wie Vokabeln lernen (*interkulturelle Kommunikation*). Worauf man bei der Beziehungsgestaltung zu achten hat, ist vergleichbar mit dem Erlernen von Regeln wie denen der Grammatik (*multikulturelle Kommunikation*). Miteinander zu sprechen, sich gegenseitig im Coaching (auch emotional) verstehen zu wollen, ist *transkulturelle Kommunikation*. Man gestaltet, basierend auf dem emotionalen Echo, der inneren Resonanz, einen Prozess des reziproken Verstehens. Gerade anfangs ist transkulturelles Coaching durch „Ent-Lernen“ gekennzeichnet. Muss man doch die eigenen Vorstellungen und Bilder, die man von China hat, zunächst einmal „loswerden“, um wach, achtsam und bewusst für das zu sein, was auf einen einströmt.

Wie ist die Rollenverteilung im Coaching-Prozess?

In China heißt es kulturell und historisch bedingt: „The teacher teaches and the student writes.“ Diese hierarchische Beziehung fußt auf konfuzianischem Denken und ist fast immer mit im Spiel. Man begegnet sich – ob man will oder nicht – in einer Hierarchie-Beziehung. Am liebsten wollen viele Chinesen gesagt bekommen, was sie zu tun haben. Chinesen sind vielfach nicht in anderen Rollenmodellen erfahren.

Werden Erfahrungen in China genauso wie im Westen gemacht?

Chinesen brauchen in der Regel eine Vorgabe, um sich dann auf einen Erfahrungsprozess in Bezug auf diese Vorgabe einlassen zu können. Ziel und Ergebnis des Erfahrungsprozesses lassen sich daher zumeist direkt aus dieser ableiten. Eine solche Vorgabe kann eine Übung sein, eine bestimmte Regel, eine konkrete Verhaltensansage oder ähnliches. Ich nenne dies „*post-experience*“. Der Erfahrungsprozess folgt der Vorgabe. Chinesen sind oftmals unsicher, sich auf einen offenen Erfahrungsprozess („*pre-experience*“) einzulassen. Ein solcher könnte z.B. durch eine kritische Reflexion oder ein zu differenziertes Nachfragen ausgelöst werden. In westlichen Ländern ist man mit einem solchen Prozess eher vertraut.

Welche Rolle spielt Change im Coaching?

Die Welt befindet sich in einem steten Wandlungsprozess. Change ist somit sehr oft Thema im Coaching. Anders in China. Dort geht es eher um Strukturbildung, Leadership, Gestaltung von Feedback u.a. Ist man doch bemüht, zunächst einmal im „chinesischen Chaos“ einen stabilen Boden, eine Orientierung gebende Struktur zu entwickeln. Es geht also (noch) nicht um Change, sondern eher um Kohäsion, Konsolidierung, eigene Identität.

Wie kommuniziert ein Coach in China, wenn er die Sprache nicht beherrscht?

Die Antwort ist ganz einfach: über einen Übersetzer. In China braucht man aber immer auch einen Beziehungsgestalter. Der Übersetzer als *Interpréteur* spielt dabei eine wesentliche, man könnte fast sagen, existentielle Rolle. Achtet er doch sowohl auf die inhaltliche Übersetzung als auch auf die Art, wie das, was der Coach

sagt, auf das chinesische kulturelle Bewusstsein sowie den persönlichen Erfahrungshintergrund zu übertragen ist. Umgekehrt wird der *Interpréteur* darauf achten, das, was der Chinese sagt, so zu übersetzen, dass es inhaltlich richtig sowie persönlich für den Coach auch bekömmlich ist. Der Übersetzer ist mir als Coach auch behilflich, mich in der Beziehungsgestaltung mit meinem chinesischen Gegenüber orientieren zu können, spiegelt er mir doch die Wirkung meines eigenen Verhaltens.

Der Autor

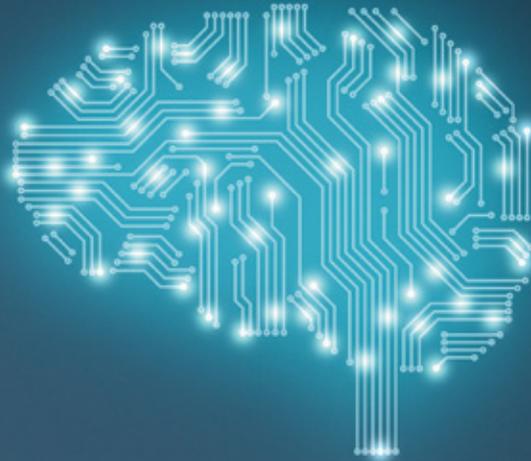


Foto: Herrmann Dornhege

Ulrich Sollmann, Studium der Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt: Psychologie, Sozialpsychologie, klinische Psychologie und Soziologie. Weiterbildung in systemischer Beratung, Gestalt- und Körperpsychotherapie. Coach, Lehrbeauftragter, Publizist, auch in China. Arbeitsschwerpunkte u.a.: Führung und Persönlichkeit, transkulturelle Führung, mediale Inszenierung. Gastprofessur Shanghai SHUPL. Buch: „Begegnungen im Reich der Mitte – mit psychologischem Blick unterwegs in China“, Psychosozialverlag, 2018.

www.sollmann-online.de

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



Coaching im Zeitalter künstlicher Intelligenz

Ein mögliches Szenario

Von Benno Grams

Viel ist vom Digitalen Wandel, von Automatisierung und von damit einhergehenden Erosionen die Rede. Unternehmen und Märkte werden sich rasant entwickeln. Auch am Coaching wird dies nicht spurlos vorübergehen. Es wird sich einerseits neuen Bedarfen der Klienten widmen müssen, andererseits dürfte es selbst zunehmend digitalisiert werden. Als eine treibende Kraft könnte sich hierbei die fortschreitende Entwicklung künstlicher Intelligenz erweisen. Was ist diese zu leisten im Stande und was nicht? In welche Richtung könnte die Technologie das Coaching verändern?

Thomas kommt am Abend des 1. Februars 2028 um 20:45 Uhr nach einem langen Arbeitstag in seine kleine, neu bezogene Wohnung. Thomas lebt allein. Vor drei Monaten wechselte er seine Arbeitsstelle und hat als neu ernannte Führungskraft in einem aufstrebenden Familienunternehmen vertriebliche Führungsverantwortung übernommen. Den Umzug an den neuen Arbeitsort nahm Thomas in Kauf, da er sich als neu ernannte Führungskraft schon auf dem Karriereweg „nach ganz oben“ sah. Aber einen neuen Freundeskreis konnte er sich noch nicht aufbauen, für Privates hat er keine Zeit und beruflich läuft es mit der neuen Aufgabe eher schlecht. Sein neues Team akzeptiert ihn nicht, der Umgang mit den Kunden gestaltet sich sehr schwierig und seiner Geschäftsleitung kann er auch nach den ersten 100 Tagen keinen einzigen Erfolg vorweisen – ganz im Gegenteil: Im heutigen Team-Meeting kam es von einzelnen Vertriebsmitarbeitern zur „offenen Revolte“ bezüglich seines unangemessenen Führungsstils und seines fehlenden Sozialverhaltens. Thomas ist

niedergeschlagen. Er geht ins Bad. Als er das Licht einschaltet, meldet sich sein virtueller Coach. Thomas hat ihn Ben genannt. Ben wird lebensgroß und hochauflösend in den Badezimmerspiegel projiziert – männlich, 50 Jahre, ein erfahrener Vertriebsingenieur – genau so hat Thomas sich seinen virtuellen Coach vor zwei Jahren konfiguriert.

„Hallo Thomas, wie lief dein Tag?“, fragt Ben. „Nicht gut!“, antwortet Thomas. Ben: „Oje, das tut mir wirklich leid. Mich interessiert sehr, was heute passiert ist. Erzähl, was los ist!“ Dabei „weiß“ Ben schon alles, denn Ben führt seit zwei Jahren den Terminkalender von Thomas, wertet fortlaufend die Gesundheitswerte wie Blutdruck und Augeninnendruck aus und scannt zweimal täglich die Pupillen und die Hauttemperatur von Thomas. Ben „weiß“, dass Thomas heute Unterstützung braucht.

Es folgt ein professionelles Coaching-Gespräch zwischen Thomas und Ben, bei dem Ben durch geschickte Gesprächsführung die

Probleme von Thomas kurz würdigt und Ressourcen für mögliche Problemlösungen aktiviert. Am Ende des Gesprächs hat Thomas ein Ziel für den kommenden Tag definiert und sich gegenüber Ben zu einzelnen Teilschritten verpflichtet. Um 22:30 Uhr beendet Ben das Gespräch mit dem Hinweis, dass Thomas morgen sehr früh raus müsse, einen anstrengenden Tag vor sich und die letzten drei Wochen zu wenig geschlafen habe. Mit dem Ergebnis der Beratung ist der virtuelle Coach fast zufrieden. Er hat gelernt, dass Thomas als Mensch „leider“ auch schlafen muss. Ben hätte gerne noch acht Monodramen zur Vorbereitung auf die morgigen Einzelgespräche durchgeführt. Aber in den letzten vier Wochen wurde Ben immer von Katja abgeschaltet, wenn er Thomas keine ausreichende Nachtruhe gönnte. Katja ist ein Mensch mit einer fundierten Coaching-Ausbildung: Sie hat sich auf die *Supervision von virtuellen Coaches* spezialisiert.

So oder auch ähnlich könnte eine Coaching-Session im Jahr 2028 ablaufen. Anhand dieses



Beispiels soll im Folgenden auf verschiedene Aspekte künstlicher Intelligenz im Coaching eingegangen sowie deren Grenzen und Fragen der Ethik diskutiert werden. Der Artikel soll dazu anregen, schon jetzt den Umgang mit dieser neuen Technologie zu diskutieren.

Künstliche Intelligenz

Was ist eigentlich künstliche Intelligenz? Worin unterscheidet sich künstliche Intelligenz von bisherigen Computerprogrammen? Und worin unterscheidet sich künstliche von menschlicher Intelligenz?

Künstliche Intelligenz ist ein revolutionärer Fortschritt gegenüber herkömmlichen Computerprogrammen. Ein Programm hat bisher eine Eingabe nach einem *festgelegten Algorithmus* bearbeitet und das Ergebnis ausgewiesen. Der Rechenalgorithmus ist dabei immer der gleiche und verändert sich nicht. Die Eingabe muss in einer festen *vordefinierten Struktur* erfolgen, damit die Software sie verarbeiten kann. Die gleiche Eingabe führt immer zur gleichen Ausgabe, solange der Programmierer den Algorithmus nicht ändert oder ein Zufallsgenerator eingeschaltet wird. Bei komplexen Programmen ist diese Verarbeitungsweise oft kaum noch zu erkennen, aber das Prinzip lässt sich auf diesen einfachen Nenner reduzieren. Künstliche Intelligenz hingegen unterscheidet sich davon grundsätzlich in drei Punkten (Kelly & Hamm, 2013):

- » Künstliche Intelligenz *denkt vernetzt*, indem sie mehrere Eingaben parallel verarbeiten und verstehen kann. Sie kann verschiedene Datenquellen (Eingaben) miteinander in Beziehung setzen und auch unstrukturierte Medien verarbeiten, d.h., die Eingabe muss nicht in einer bestimmten Form erfolgen. So kann künstliche Intelligenz sowohl Textdaten lesen oder vernetzen, als auch Bilder erkennen oder Sprache mit unterschiedlichen Akzenten und Satzstellungen verstehen.
- » Künstliche Intelligenz kann „Gründe erkennen“ und Schlussfolgerungen ziehen. Sie *kann hinterfragen*, was dazu geführt hat, dass eine bestimmte Situation so ist, wie sie ist. Das bedeutet, künstliche Intelligenz kann

ein *Ergebnis analysieren*, um daraus Rückschlüsse auf die Ursachen zu ziehen – also rückwärts „denken“.

- » Künstliche Intelligenz „lernt“ und *optimiert sich* kontinuierlich. Das Lernen erfolgt rund um die Uhr, ohne Ermüdung. Dabei lernt sie aus Feedbackschleifen ihrer Ergebnisse, indem z.B. ein Mensch urteilt, ob eine vollzogene Analyse richtig oder falsch war.

Ein bekanntes Beispiel für eine künstliche Intelligenz ist IBM Watson, der 1996 in einem Schachturnier den Weltmeister Garri Kasparow schlug und im Jahr 2011 gegen die bestqualifizierten Kandidaten im US-amerikanischen Spiele-Quiz „Jeopardy!“ (ähnlich „Wer wird Millionär?“) gewann. 2016 meldete die japanische Tageszeitung „Mainichi“ aus Tokio, dass eine japanische Versicherung mehr als 30 Mitarbeiter durch Watson ersetzt, der nun Daten der Versicherten sowie deren medizinische Vorgeschichte prüft und bewertet.

Künstliche Intelligenz wird schon seit vielen Jahren in Science-Fiction-Romanen beschrieben und in unserem Leben zunehmend realer. Was sind die Gründe für den aktuellen Fortschritt in der Entwicklung dieser Technologie?

Erstens hat die exponentiell wachsende Rechenleistung von Computern der letzten Jahre dazu geführt, dass künstliche Intelligenz der Rechenkapazität des menschlichen Gehirns immer näherkommt: Der Autor Ray Kurzweil prognostizierte 2013 in seinem Buch „The Singularity Is Near“, dass Computer im Jahr 2026 die Rechenkapazität vom menschlichen Gehirn erreichen werden (Kurzweil, 2013).

Zweitens werden seit 2001 sogenannte Quantencomputer entwickelt, die nicht nur mit binären Codes (also 1 oder 0), sondern auch mit Zwischenzuständen operieren und somit mehrere Rechenschritte parallel ausführen können (vernetztes Denken). Und drittens sind die Kosten für Rechenleistungen dramatisch gesunken: Im Jahr 1961 hätte man für eine Rechenleistung von einem Gigaflop (eine Milliarde Rechenoperationen pro Sekunde) ca. 145 Milliarden US Dollar bezahlen müssen. Im Juni 2017 kostete die gleiche Rechenlei-

tung lediglich 0,06 US Dollar (Perez, 2017; Blaauw & Brooks, 1997) und ein Ende des Preisverfalls ist keineswegs in Sicht.

Anwendung im Beratungsfeld schon Realität?

Erste Anfänge des Einsatzes von künstlicher Intelligenz sind zunehmend zu finden: Intelligente „Chat Bots“ kommunizieren mit uns über Textnachrichten und stellen Fragen zu unseren sportlichen Aktivitäten, animieren uns zu mehr Schritten, messen und analysieren unseren Puls und überwachen unseren Schlaf. Im Angebot findet man insbesondere Apps aus dem Gesundheitsbereich und zu sportlichen Aktivitäten – Felder, aus denen sich das Coaching in den 80er Jahren entwickelt hat und seinen Siegeszug antrat.

Um sich ein genaueres Bild davon zu machen, wie der Einsatz künstlicher Intelligenz derzeit aussieht, lohnt der Blick in den Bereich der Gesundheitsversorgung. So hat z.B. die 2016 gegründete Münchner Firma „Ariana Digital Health Solutions“ einen mit künstlicher Intelligenz ausgestatteten und mobilen Chat Bot entwickelt, der eine persönliche Zwei-Wege-Kommunikation mit dem Nutzer führt. Die Anwendung suggeriert durch intelligente Fragen und Nachrichten eine große Empathie und Hilfsbereitschaft, so der Anspruch der Entwickler, und erinnert z.B. an die pünktliche Einnahme von Medikamenten und bevorstehende Arztbesuche. Der Chat Bot beantwortet zudem Fragen zur Gesundheit. Jerca Lieber, die im Business Development des Unternehmens arbeitet, erklärt im Interview mit dem Autor dieses Beitrags, dass die Anwendung eine Lücke in der Patientenbetreuung in den Phasen der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung während einer ärztlichen Behandlung schließt, indem der virtuelle Ansprechpartner für den Patienten immer da sei – auch dann, wenn Ärzte oder Pflegepersonal nicht verfügbar sind. Die ethischen Grenzen zum Einsatz von künstlicher Intelligenz werden, so Lieber, dadurch berücksichtigt, dass die App keine eigenen Diagnosen oder Entscheidungen treffe. Dies bleibe weiterhin in den Händen der behandelnden Ärzte. Die

Anwendung soll die Betreuung durch Arzt und Pflegepersonal zum Wohle des Patienten ergänzen – *den Menschen aber nicht ersetzen.*

Intelligenzfaktoren: Coach vs. Maschine

Ob virtuelle Coaches intelligenter sein werden als reale, muss differenziert betrachtet werden. Wie oben erwähnt wird künstliche Intelligenz 2026 die Intelligenz eines menschlichen Coachs wohl erreichen (Kurzweil, 2013) – aber das bezieht sich nur auf die „Rechenkapazität“. Welche anderen Faktoren spielen noch eine Rolle, wenn wir von Intelligenz sprechen?

Der menschliche Coach wird auch im Jahr 2026 in vielen Bereichen der „intelligenteren“ Coach im Wettbewerbsvergleich mit seinem virtuellen Kollegen sein. Erstens: Der menschliche Coach wird neben seiner professionellen Ausbildung auch immer seinen „gesunden Menschenverstand“ haben. Die menschliche *Intuition und Abstraktionsfähigkeit* werden niemals – auch nicht durch noch so hohe Rechenkapazität – erreicht werden können.

Zweitens: Zu fantasievollen Traumreisen, die im Coaching zu einer Lösung aus einer ausweglosen Situation führen können, wird nur der Mensch fähig sein. Die *Fantasie* spielen zu lassen, ist keine Fähigkeit einer Rechenmaschine, denn der Erfolg der Gedankenreise bleibt am Anfang vollkommen ungewiss. Ein virtueller Coach wird den Weg des Träumens und des damit verbundenen Ausprobierens nicht einschlagen, da er auf Optimierung getrimmt ist und mit Erfolgswahrscheinlichkeiten arbeitet. Der Maschine fehlt schlichtweg die Neugier.

Drittens: Der menschliche *Coach als soziales Wesen* handelt in seinem Leben basierend auf Werten, die auf *Moral* beruhen. Nicht alles, was zum Erfolg führt, ist moralisch vertretbar. Wie kann eine Maschine abwägen, was nicht nur erfolgreich, sondern auch unter Gesichtspunkten von *Moral* angebracht ist und in den Rahmen menschlicher Werte passt? Im eingangs dargestellten Beispiel möchte der virtuelle Coach die Vorbereitung auf den nächsten Tag mit dem Klienten fortführen, um

erfolgreich zu sein. Die Supervisorin Katja traf zuvor aber – auf Basis der Gesamtsituation und Rahmenbedingungen wie z.B. Schlafbedürfnis und bevorstehende private Ereignisse – eine andere Entscheidung und beendete vorangegangene Sessions.

Viertens: Es gibt Situationen, in denen die beste Lösung für den Klienten das Ertragen eines Dilemmas sein kann. Die notwendige Resilienz-Fähigkeit kann durch die *Empathie* eines menschlichen Coachs gestützt werden. Empathie und das Aushalten einer Situation werden für eine Maschine nicht erlernbar sein, da sie nicht mitfühlen kann und nicht auf Stillstand ausgerichtet ist.

Ein virtueller Coach hingegen, der auf Basis künstlicher Intelligenz arbeitet, wird dem menschlichen Coach wohl in den folgenden Intelligenz-Bereichen „überlegen“ sein: Die Maschine wird – verglichen mit dem menschlichen Gehirn – über eine immer größer werdende, schier unendlich scheinende *Speicherkapazität* verfügen und trotz Anwachsens der Wissensmenge nie vergessen, d.h., beim Finden des notwendigen Wissens ist der virtuelle Coach eindeutig überlegen. Die Maschine lernt 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche – ohne zu ermüden. Sie ist ständig erreichbar und immer für den Klienten da, auch dann, wenn kein menschlicher Coach zur Verfügung steht.

Darüber hinaus wird die Maschine beim *analytischen Erkennen* von Mustern im Vergleich zum Menschen stark fehlerreduziert arbeiten. Der menschliche Coach vergisst, lernt nicht immer alles Notwendige hinzu und wird sich manchmal vielleicht nur vage an Erlerntes oder Gehörtes erinnern. Ein Mensch erkennt auch mal Muster, wo gar keine sind. Ein virtueller Coach weist diese menschliche Schwäche nicht auf.

Als letzter Punkt sei hier noch die *Unvoreingenommenheit* der künstlichen Intelligenz aufgeführt. Übertragungen und Gegenübertragungen durch den Menschen können den Coaching-Prozess empfindlich stören – in diesem Fall ein Vorteil für die Maschine. Nach-

teilig kann sich die gleiche Unvoreingenommenheit jedoch auswirken, indem der virtuelle Coach sein „Programm“ vollkommen unvoreingenommen, jedoch ohne jegliche Empathie logisch und analytisch durchzieht.

Wettbewerb oder Partnerschaft?

Steht der menschliche Coach also zukünftig im Wettbewerb mit dem virtuellen Coach oder bildet er eine Partnerschaft, in die jeder seine individuellen Stärken einbringt? Wen wählt der Klient zu welchem Zeitpunkt des Coaching-Prozesses auch unter dem Gesichtspunkt der Verfügbarkeit aus? Erst den virtuellen und danach den menschlichen Coach – oder gleich beide zusammen? Und wie wird die Akzeptanz des Klienten gegenüber virtuellen Coaches überhaupt sein? Vertraue ich als Klient meine intimsten Geheimnisse lieber einer Maschine an, gerade weil es eine Maschine ist und ich mich dann eventuell nicht für etwas Menschliches schämen muss? Ein Ergebnis aus dem Bereich psychotherapeutischer Forschung deutet darauf hin, dass eine tragfähige und von Vertrauen gekennzeichnete Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Therapeut auch dann entstehen kann, wenn Letzterer virtuell ist (Barazzone et al., 2012). Dieses Ergebnis lässt sich sicherlich auch auf das Coaching transferieren. Oder bevorzuge ich als Klient – wie im Eingangsbeispiel erwähnt – den virtuellen Coach sogar, weil ich ihn mir genauso konfigurieren kann, wie ich es will?

Auf Basis welcher Kriterien (wie z.B. Kosten, Verfügbarkeit, Akzeptanz und Neugier im Umgang mit elektronischen oder innovativen Medien etc.) suche ich mir als Klient eigentlich einen Coach? Ein Szenario, in dem die künstliche Intelligenz den menschlichen Coach unterstützt, also Mensch und Maschine eine Partnerschaft zum Wohle des Klienten eingehen, wird eine mögliche und wahrscheinlich häufig genutzte Variante sein.

Grenzen, Ethik, Ausblick

Papst Franziskus äußerte sich im Rahmen des World Economic Forums 2018 mit den Wor-

ten: „Künstliche Intelligenz, Robotik und alle anderen Innovationen müssen zum Wohle der Menschheit beitragen.“ Damit fordert er implizit die Einhaltung klarer ethischer Grenzen beim Einsatz künstlicher Intelligenz.

Wo und durch wen können diese Grenzen im Coaching definiert und gesichert werden? Diese Fragen gilt es, in der Coaching-Branche zu diskutieren und entsprechende Richtlinien zu etablieren, denn künstliche Intelligenz wird in den nächsten Jahren in all unseren Lebensbereichen Einzug halten. Erste Anwendungen sind auf dem Markt und bei neuen Technologien nimmt die Geschwindigkeit der Weiterentwicklung erfahrungsgemäß rasant zu, sobald Kunden erste Akzeptanz zeigen.

Führende Anbieter von künstlicher Intelligenz definieren die Grenzen heute so, dass *finale Entscheidungen* trotz fortschrittlichster Technologie *immer beim Menschen* liegen müssen. Künstliche Intelligenz darf Analysen liefern, darf Ärzten Vorschläge machen, darf Handlungsoptionen abwägen, darf Wahrscheinlichkeiten berechnen, aber der Mensch darf nie aus seiner *Rolle als Verantwortlicher*, der finale Entscheidungen trifft, entlassen werden. In der Realität könnte das zukünftig aussehen, wie im Eingangsbeispiel fantasiert wurde: Der virtuelle Coach wird durch einen menschlichen Supervisor ergänzt und „überwacht“. Dem Supervisor obliegt die finale Entscheidung, wann z.B. eine Coaching-Session beendet werden sollte, nicht mehr weiter zum Erfolg führen kann, in eine andere Richtung gelenkt werden sollte, den Coaching-Ethiken widerspricht oder auch andere Faktoren berücksichtigt (z.B. den allgemeinen Zustand des Klienten). Es geht um den *Ansatz der Unterstützung und nicht des Ersatzes des menschlichen Handelns*: Künstliche Intelligenz darf ermuntern, zusprechen, zuhören, informieren oder auch erinnern, aber niemals eine eigene Diagnose erstellen.

Ist Online-Coaching bereits der erste Schritt in die Richtung virtueller Coaches? Wie erlebe ich als Klient den Unterschied zwischen einem Online-Coaching, bei dem lediglich ein elektronisches Bild meines menschlichen

Coachs auf meinem Computer erscheint, im Vergleich zu einer Projektion eines virtuellen Coachs? Beides sind – technisch betrachtet – lediglich elektronische Bilder auf dem Computer des Klienten. Dennoch kann bereits das Wissen, dass es sich bei dem elektronischen Bild um einen echten Menschen handelt, für den Klienten sehr hilfreich sein. Tritt das Bewusstsein in den Vordergrund, dass es sich bei dem Bild lediglich um eine Maschine handelt, könnte dies beim Klienten z.B. das Gefühl der Einsamkeit verstärken und ein positives Coaching-Ergebnis gefährden.

Die Einführung künstlicher Intelligenz in die Arbeitswelt wird auch die Sorge um Arbeitsplätze mit sich bringen. Dem oben beschriebenen Beispiel des japanischen Versicherungsunternehmens werden weitere folgen. Schreckensszenarien, dass z.B. 2030 der letzte menschliche Coach die Bühne verlassen wird, erinnern an eine Diskussion, die in den 70er Jahren geführt wurde, als in der Industrie die Automatisierung durch Maschinen erfolgte. Es gingen Arbeitsplätze verloren, aber es wurden auch völlig neue Arbeitsplätze geschaffen. In dem futuristischen Eingangsbeispiel ist es die neue Aufgabe von Katja, sich auf die Supervision von virtuellen Coaches zu spezialisieren. Wer weiß, welche neuen Berufe und Spezialisierungen rund um das Coaching zukünftig noch entstehen werden, wenn künstliche Intelligenz weiter in den Coaching-Markt einziehen wird.

Der Autor



Foto: Dieter Mayr Photography

Benno Grams verfügt über viele Jahre Erfahrung in Führungs- und Vertriebspositionen bei IBM, Siemens und als Offizier der Bundeswehr. Er ist Diplom-Ingenieur Elektrotechnik, Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen, Business-Coach für Führungskräfte im Vertrieb und Mitglied im Deutschen Fachverband Coaching. Im Vertrieb der IBM berät er Kunden zur Einführung von IT-Lösungen mit künstlicher Intelligenz.

www.bennograms.de

Literatur

- » **Kurzweil, Ray (2013)**. *The Singularity Is Near*. London: Penguin Books.
- » **Kelly, John E. & Hamm, Steve (2013)**. *Smart Machines: IBM's Watson and the Era of Cognitive Computing*. New York: Columbia Business School Publishing.
- » **Barazzone, Natalie; Cavanagh, Kate & Richards, David A. (2012)**. Computerized cognitive behavioural therapy and the therapeutic alliance: a qualitative enquiry. *British journal of clinical psychology*, 4, S. 396–417.
- » **Perez, Carol E. (2017)**. *Building a 50 Teraflops AMD Vega Deep Learning Box for Under \$3K*. Abgerufen am 20.04.2018: www.medium.com/intuitionmachine/building-a-50-teraflops-amd-vega-deep-learning-box-for-under-3k-ebdd60d4a93c.
- » **Blaauw, Gerrit A. & Brooks, Frederick P. (1997)**. *Computer Architecture*. Reading: Addison-Wesley.



Erfolgsfaktoren im Interkulturellen Coaching

Von Jochen Schuppener

Was dem einen Betrachter vollkommen normal erscheint, mag von Personen mit anderen Erfahrungshorizonten als erstaunlich, befremdlich oder gar verstörend empfunden werden. In bi- oder multikulturell geprägten (Arbeits-)Beziehungen können Missverständnisse oder Konflikte die Folge fehlgedeuteten Verhaltens sein und einen Coach auf den Plan rufen. Aber auch im Coaching selber gilt es, kulturell bedingte Unsicherheiten auszuhalten und Hindernisse zu umschiffen – etwa durch eine geeignete Methodenwahl. Interkulturelles Wissen bildet hierfür die Basis.

Die Wichtigkeit der inneren Haltung

Während es für die meisten Menschen offensichtlich und logisch ist, dass wer führen will, über das nötige Wissen und Können verfügen muss, ist es vielleicht weniger offensichtlich, dass dabei auch die Haltung von elementarer Wichtigkeit ist. Aus der Psychotherapie ist bekannt, dass die Patientenmotivation entscheidend für den Heilungsprozess ist. Im Coaching wird von der *Klientenmotivation* gesprochen – dem Willen zur Veränderung, der entscheidend für ein erfolgreiches Coaching ist. Gerade im interkulturellen Kontext ist die innere Haltung des Klienten, einer als Expatriate bezeichneten Fach- oder Führungskraft, die für eine bestimmte Zeit an eine im Ausland sitzende Zweigstelle des Unternehmens entsandt wird, von absolut entscheidender Bedeutung – und zwar insbesondere im Sinne der *Ambiguitätstoleranz*. Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, „andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren“ (Wirtschaftslexikon24, 2018). Im interkulturellen Coaching geht es dabei meist um Werte der Herkunftskultur des Klienten, die mit den Werten der Gastkultur im Falle einer Auslandsentsendung im Kontrast stehen.

Ein Beispiel

Ein Klient berichtet, dass seine amerikanischen Kollegen irgendwie „interessant und komisch“ seien. Später findet er sie nur noch komisch. Sein Vorgesetzter macht ihm ständig Komplimente. Das macht den Klienten zunehmend skeptisch. Das ist er aus Deutschland nicht gewohnt. Er selbst hat die Überzeugung: „Ehrlich währt am längsten.“ Deshalb teilt er seinem Vorgesetzten mit, was er von dessen Projekten und Vorschlägen tatsächlich hält, statt nur Komplimente zu verteilen. Daraufhin berichtet der Klient von einer zunehmenden Spannung in der Zusammenarbeit. Seine innere Haltung der Offenheit, mit der er gestartet sei, habe sich inzwischen verflüchtigt. Geblieben ist ganz viel Misstrauen gegenüber dem

Chef und den Amerikanern, bei denen alles „outstanding“, „awesome“ und „amazing“ ist. Sie sind nicht ehrlich, so das Fazit des Klienten.

Jetzt stellt sich dem Coach die Frage, wie stark die Ambiguitätstoleranz des Klienten, also die Bereitschaft, sich auf das Handeln und auf die Werte einzulassen, die nicht den eigenen entsprechen und dem eigenen Weltbild unter Umständen sogar widersprechen, ausgeprägt ist. Klienten mit einer hohen Toleranz gegenüber Unsicherheit beziehungsweise Ambiguität im interkulturellen Kontext schaffen es, ihre Unsicherheit in Neugierde und Interesse zu verwandeln. Klienten mit einer weniger hohen Ambiguitätstoleranz ziehen sich zurück oder werden teils aggressiv. Das Spannende ist, dass dies *in den meisten Kulturen ähnlich ist*. Nur wie die Unsicherheit „kaschiert“ oder gezeigt wird, fällt unterschiedlich aus. In manchen Kulturen werden die Menschen extrem höflich, woanders schweigsam und kühl. Andere reden viel oder schweifen vom Thema ab. Meist wird jedoch das Verhalten des anderen nach den Wertvorstellungen der eigenen Kultur interpretiert.

Die Ursache für eine niedrige Ambiguitätstoleranz hingegen ist häufig Angst. Im interkulturellen Kontext sprechen wir von „Xenophobie“ – der Angst vor dem Fremden. Das Wort Angst ist verwandt mit dem lateinischen Wort „Angustia“ – Enge, Beengung, Bedrängnis. Wer Angst hat, dessen Blick verengt sich. Er schaut verstärkt auf sich selbst. Das ist einerseits normal, andererseits nicht wirklich hilfreich im Kontext der interkulturellen Kommunikation und Kooperation.

Die innere Haltung ist Teil des *Starter Kits* und sie muss regelmäßig gepflegt werden. Gerade im interkulturellen Coaching ist es von grundlegender Wichtigkeit, dass sich die Mitarbeiter hier regelmäßig reflektieren, wenn etwas „dort“ ganz anders gemacht wird. Der Coach kann dann mit dem Klienten weiterarbeiten, indem er assoziativ die Glaubenssätze des Vorgesetzten erkundet. Nach dem Motto: „Was könnte noch hinter dem Loben stecken?“ Das ist aber nur möglich, wenn der Klient auf der Wissens Ebene zumindest rudimentär mit den

bevorzugten Strategien und den dahinterstehenden Werten des Vorgesetzten vertraut ist.

Ist der Klient nicht mit den kulturellen Werten und Normen vertraut, darf das Coaching im interkulturellen Kontext auch edukative Elemente enthalten. Diese sollen dann jedoch auf dem Grundsatz der Selbstentdeckung exploriert werden.

Die Wichtigkeit von interkulturellem Wissen

„Kultur ist, was dich zum Fremden macht, wenn du nicht zuhause bist.“ Diese Definition von Myron Loss (1994, S. 48) verdeutlicht sehr gut verschiedene Aspekte des interkulturellen Erlebens. Wer als Coach einmal diese Aussage reflektiert, erfasst schnell, dass es hier um Wissen und Können geht: Ich bin fremd, weil ich nicht weiß, wie die Menschen dort etwas Bestimmtes tun. Ich bin auch fremd, weil ich es nicht so tun kann, wie sie es tun. Dabei kann es sich um so simple Dinge handeln, wie Ja und Nein sagen, um die richtige Art der Begrüßung des anderen Geschlechts oder eben um den Umstand, wie Lob und Kritik geäußert werden. Oder, auf einer tieferen Ebene, welche Motivation hinter Kritik oder Lob steht und was man damit bezwecken möchte. Besonders deutlich treten diese Dynamiken in Konflikten zutage.

Ein Beispiel

Ein Coach berichtete von zwei Klienten, die zusammen in einem Team in Afrika arbeiteten. Beide hatten zwar ihren eigenen Verantwortungsbereich, doch mussten sie sich in vielen Dingen miteinander abstimmen. Es kam zu Meinungsverschiedenheiten, woraufhin sich die deutsche Klientin aufgebracht an den Coach wandte und berichtete, dass sie bereits mehrfach versucht habe, den Konflikt direkt mit ihrem kenianischen Kollegen zu klären. Doch dieser blieb ihrer Beschreibung nach einfach nett und höflich, jedoch mit zunehmender Distanz. Ihre Klärungsversuche ignorierte er.

Kurze Zeit später kontaktierte der kenianische Klient den Coach, ebenso aufgebracht wie die deutsche Kollegin. Er berichtete von der

gleichen Situation. Die Kollegin habe ihn schon mehrfach in der Sache direkt angesprochen. Er habe ihr jeweils freundlich, höflich und indirekt zu verstehen gegeben, dass ein Konflikt so nicht geklärt werden könne. Sie würde sich aber weigern, das anzuerkennen. Jetzt müsse der Coach hier als Mediator agieren.

Der interkulturelle Coach hat immer wieder mit verschiedenen Perspektiven, Werten und Überzeugungen zu tun, die in der Kultur des Klienten ihre Begründung finden. Es ist normal, dass man die Werte und Überzeugungen für richtig hält, mit denen man aufgewachsen ist. Es ist auch normal, dass man sich in Konfliktsituationen auf die Lösungsmethoden fokussiert, die man schon als Kind erlernt hat. Das ist in jeder Kultur so. Konfliktsituationen sind immer von einem gewissen Maß an Unsicherheit geprägt. Beide Klienten greifen normalerweise zu den eingeübten Strategien. Der jeweils andere findet diese Strategie jedoch nicht lösungsorientiert, sondern verschleppend oder verstärkend.

Für den Interkulturellen Coach ist es wichtig, seine Klienten darin zu unterstützen, zu entdecken, was ihre eigenen Werte sind, wie sich das auf ihr Verhalten auswirkt und wie sich das wiederum auf die Kooperation und Kommunikation mit internationalen Kollegen auswirkt. Dabei ist ein Beschäftigen mit Kulturdimensionen unerlässlich.

Kulturdimensionen

Viele Coaching-Methoden haben ihre Wurzeln in den Werten westlicher Kulturen. Sie machen in der Lebensrealität eines Klienten aus einem anderen Kulturraum nicht unbedingt Sinn. Das gilt es, zwingend zu bedenken. Was bedeutet das?

Definitionen der Wissenschaft

Kulturwissenschaftler wie Hall, Hofstede, Trompenaars u.v.a. haben im vergangenen Jahrhundert festgestellt, dass es Dimensionen gibt, anhand derer sich Kulturen unterscheiden. Im Folgenden ein paar Beispiele solcher Dimensionen.

Hall (1976) spricht von *high- und von low-context cultures*. In High-context-Kulturen ist es eher unüblich, Dinge direkt anzusprechen. Nonverbale Kommunikation ist sehr wichtig. Die Personen im Umfeld werden stärker berücksichtigt. Hofstede (ders. & Hofstede, 2011) benennt die (im Folgenden dargestellte) *Dimension der Machtdistanz*. Es gibt Kulturen mit einer hohen und welche mit einer niedrigen Machtdistanz. Dabei geht es um Pflichten, Privilegien und Rechte von Personen in Autorität und wie man sich ihnen gegenüber zu verhalten hat. Die Dimension *Individualismus* und *Kollektivismus* bezeichnet das Verhältnis der einzelnen Person zu einer/ihrer Gruppe. Kann sie selbst entscheiden, was sie tun will? In welchem Maße muss sie die Gruppe berücksichtigen? Worauf beruht ihre Identität?

Eine weitere Dimension ist der Umgang mit den *Unsicherheiten* des Lebens. Hier geht es um Planung, Genauigkeit und soziale Absicherung etc. In der Dimension *Kurzzeit- oder Langzeitorientierung* geht es um Sparen, den Umgang mit Ressourcen, den Umgang mit Traditionen, die Wichtigkeit des öffentlichen Ansehens u.ä. Die Dimension *Feminität und Maskulinität* beschreibt, wer für die Emotionen und für die Fakten zuständig ist, Konsens oder Konfrontation, Fürsorglichkeit und Kooperation oder Selbstbewusstsein und Konkurrenz. Trompenaars (ders. & Hampden-Turner, 1997), ein Schüler Hofstedes, spricht von *Universalismus und Partikularismus, Neutralität und Emotionalität, Spezifität und Diffusität, Leistung und Herkunft* sowie *Serialität und Parallelität* und schließlich *externer und interner Kontrolle*.

Kulturdimensionen im Coaching

Es würde zu weit führen, jede Dimension im Detail zu erklären. Der Punkt ist, dass ein Coach wissen muss, (a) *was seine eigene Wertepreferenz ist* und (b) *was die Werte seines Klienten sind*. Weiß er das nicht, ist die Chance relativ hoch, dass er am Klienten vorbei arbeitet. Das beginnt bereits bei der sogenannten Verdachtshypothese. Ein Klient mag vom Coach im Erstgespräch als schüchtern und wenig selbstbewusst erlebt werden und so

beginnt er nun, mit ihm entsprechend seiner gestellten Hypothese zu arbeiten. Dabei hat sich der Klient einfach nur so verhalten, weil es in seiner Kultur dem „Knigge“ entspricht.

Dieser Umstand kann sich bei der Bestimmung des Coaching-Anliegens fortsetzen. Im deutschen Kontext erwarten Coaches von ihrem Klienten, dass er relativ zügig und klar sein Veränderungsanliegen äußert. Ein Klient aus einem *High-context-Hintergrund* wird dem Coach vielleicht erst einmal verschiedenste Fragen zu seinem Familienstatus, den Eltern und Kindern stellen. Wie wird dieses Verhalten wohl von einem Coach ohne interkulturelle Kompetenz interpretiert?

Viele Coaching-Methoden sind darauf ausgerichtet, dass der Klient selbst entscheiden kann, was er tun möchte. Dieser Ansatz entspricht den Werten eines *low-context, individualistischen* Umfelds mit geringer *Machtdistanz*. Es spiegelt also die Werte der mittel- und nordeuropäischen sowie nordamerikanischen Kulturen wider. Ein Klient aus einer *kollektivistischen* Kultur kann nicht einfach selbst entscheiden, ohne den größeren Kontext seines Umfeldes zu berücksichtigen. In vielen *kollektivistischen* Kulturen findet sich auch eine höhere *Machtdistanz*. Das erschwert das eigene Entscheidungsverhalten, weil Klienten aus diesem Umfeld es eher gewohnt sind, dass eine Person, die in der gesellschaftlichen Hierarchie weiter oben steht, die Entscheidungen – auch für einen selbst – trifft. Von dieser Dynamik ist nicht zuletzt auch die Erwartung an den Coach betroffen. Es ist gut möglich, dass sich der Klient mit der eigenen Meinung stark zurückhält, dass er vom Coach erwartet, dass er ihm sagt, was zu tun ist. Dies kann sich auch schon in der Körperhaltung des Klienten ausdrücken.

Kulturelle Dimensionen sind nicht alles

Es reicht jedoch nicht aus, sich mit kulturellen Dimensionen auseinanderzusetzen, nach dem Motto: „Alle Deutschen sind direkt, alle Thailänder lächeln und reden von hinten durch die Brust ins Auge.“ Das würde zu einer Stereotypisierung führen, die die Persönlichkeit und die durch die Lebensgeschichte geprägten Werte

unberücksichtigt lässt. Traditionelle kulturelle Werte dürfen und sollten jedoch den *Hintergrund eines Coaching-Szenarios* bilden. Im Erstgespräch oder Anamnesegespräch darf ein Coach dann jedoch aus der Vita des Klienten weitere Bausteine erfragen. So ist ein thailändischer Klient, der schon etliche Jahre für ein US-Unternehmen gearbeitet hat, vielmehr an individuelles Loben und „Incentives“ gewöhnt als eine andere Person aus seiner Kultur, die bisher noch wenig Berührung mit Menschen aus dem amerikanischen Kulturraum hatte.

Manchmal leitet auch das Aussehen eines Klienten zu falschen Schlüssen. Beispielsweise kann eine Person mit Migrationshintergrund, die in einem Dorf in Deutschland aufgewachsen ist, von den Werten her „deutscher“ sein, als eine Person, die in einem multikulturellen Umfeld in einer Großstadt in Deutschland oder irgendwo im Ausland aufgewachsen ist. Söllner (2008) spricht hier ergänzend von den *Transmigranten*. Er bezeichnet damit Personen, die zwischen verschiedenen Kulturen und Wohnorten hin- und herpendeln, dabei versuchen sie meist ihre sozialen Beziehungen im Herkunftsland beizubehalten. Sie sind also extrem mobil. Die Gruppe der Transmigranten erlebt im Zeitalter der Globalisierung

starken Zuwachs. Dieser Umstand und die daraus resultierenden multiplen Identitäten der Hochqualifizierten mit deren weltweiten Netzwerken führen nach Söllner (2008) letztlich auch dazu, dass deren Identifikation mit Nationalstaaten abnimmt.

Im Interkulturellen Coaching ist es grundlegend, all diese Dinge unbedingt herauszufinden und zu berücksichtigen. Ist der Coach zu dem Schluss gekommen, dass der Klient aus einer eher *kollektivistischen* Kultur mit einer höheren *Machtdistanz* kommt, muss er sicherstellen, dass die Coaching-Methoden, die er verwendet, dem Denken und den Werten des Klienten entsprechen. Auf www.targetmap.com lässt sich ein schneller erster Eindruck darüber gewinnen, welche Länder in diese Beschreibung fallen. Dabei wird deutlich, dass nicht-westliche Länder traditionell eher *kollektivistisch* geprägt sind.

Coaching-Methoden im interkulturellen Kontext

Der im Westen verbreitete systemische Ansatz eignet sich auch im Coaching von Menschen aus einem *kollektivistischen* Kulturkreis sehr gut. Denn systemisches Coaching stellt den

Einzelnen nicht so sehr in den Fokus, sondern behält immer das ganze System und seine Wechselwirkungen im Blick. Im Rahmen eines solchen Coachings sind dann Fragen möglich wie:

- » Welche Personen sind involviert?
- » Welche unterschiedlichen Perspektiven haben sie?
- » Nach welchen sozialen Regeln funktioniert das System?
- » Wie beeinflussen die herrschenden Strukturen die Organisation?
- » Gibt es wiederkehrende Verhaltensmuster?
- » Wie ist die bisherige Entwicklungsgeschichte verlaufen?

Häufig fällt es Personen aus *kollektivistischen* Kulturen schwer, über sich selbst zu sprechen, noch mehr, wenn es in der Ich-Form erwartet wird. Daher eignet sich das Arbeiten mit Stellvertretern wie z.B. Figuren. Damit gelingt es, dem Klienten leichter einen Blick auf „sein“ System und seine Rolle darin zu werfen. Im „Hubschrauber“, der Metaebene, wird es für den Klienten einfacher, sich von den systemisch bedingten Erwartungen und Verpflichtungen an ihn selbst zu lösen. Mit Letzteren ist er meist stark emotional verknüpft.



Klienten aus einem *High-context-Hintergrund* können hier eigene Bedürfnisse entdecken und persönliche Veränderungen zulassen. Alles geschieht in einem kulturell akzeptablen Rahmen mit Feingefühl und Humor. Aus der dissoziierten Position ist dann Veränderungsarbeit sehr gut möglich und Klienten fühlen sich wohl, nun auch die eigene Meinung frei zu äußern. In diesem Rahmen können dann weitere Themen erarbeitet werden. Coach und Klient entdecken dann gemeinsam:

- » Welche Ressourcen gibt es?
- » Wo hat der Klient in der Vergangenheit schon mal Dinge erfolgreich verändert?
- » Was hat ihm dabei geholfen?
- » Wie hat es sich hinterher angefühlt?
- » Welche positiven Veränderungen könnten für das ganze System dabei herauskommen?
- » Welche Veränderung wäre möglich?

Weitere hilfreiche Tools

Für Personen aus *kollektivistischen* Kulturen eignen sich außerdem auch *Narrationen*. Dabei darf auch auf Beispiele aus der Volkstradition zugegriffen werden. Nach dem Motto: Da gab es schon mal jemanden in der Geschichte Ihres Volkes, was hat diese Person anders gemacht, was hat ihr geholfen? Sprache spielt beim Interkulturellen Coaching ohnehin eine bedeutende Rolle. Allerdings gilt es, dabei einige Besonderheiten und mögliche Fallstricke zu beachten:

- » In welcher Sprache kommunizieren Coach und Klient?

- » Ist jemand Muttersprachler oder kommunizieren beide in einer Fremdsprache?
- » Sprachliche Dynamiken wirken sich auf das Selbstvertrauen und die Sicherheit in der Kommunikation aus.
- » Die Kommunikation in einer Fremdsprache verlangsamt den Coaching-Prozess. Das muss berücksichtigt werden.
- » Immer wieder sollte der Coach sicherstellen, dass beide das Gleiche verstanden haben.
- » Häufig werden zwar gleiche Worte benutzt, diese aber ganz anders definiert.

Methoden aus der Kunsttherapie wie *Malen oder Gestalten* mit Ton oder ähnlichen Materialien sowie Methoden aus dem *Psychodrama* lehnen sich nicht so stark auf die Sprach- und verbale Ausdrucksfähigkeit des Klienten und Coachs an. Das entspannt häufig die Situation und beschleunigt den Prozess. Meist kommt es darüber hinaus auch zu heiteren Momenten, die rapportstärkend wirken.

Ein Beispiel

Ein afrikanischer Klient verschränkte während des Coachings die meiste Zeit die Arme. Auf den Coach wirkte das abweisend. Als der Coach begann, den Klienten zu imitieren und nachzufragen, was das bedeuten würde, lachte der Klient und erläuterte, dass dies in seiner Kultur ein Ausdruck von besonders aufmerksamer Konzentration sei.

Der Interkulturelle Coach, der eine hohe Ambiguitätstoleranz besitzt und mit großem Inte-

resse und Neugierde für Kultur mit den Klienten arbeitet, wird im Laufe der Zeit in manches Fettnäpfchen treten. Er wird manchmal auch über sich selbst lachen. Er wird viel von seinen Klienten lernen, während er sie wertschätzend in ihrem Weltmodell abholt und sie ihre Ressourcen entdecken.

Der Autor



Foto: Sonia Epple Fotografie

Jochen Schuppener – M.A. Intercultural Studies, Gründer und Geschäftsführer von Schuppener-Global-Transitions, Studienleiter der zertifizierten Weiterbildung zum Interkulturellen Coach. Seit 1993 ist er involviert in internationaler Zusammenarbeit und Personalentwicklung. Er verbrachte acht Jahre in England, Thailand, China, Costa Rica, USA. Seine Kunden arbeiten in über 120 Ländern. Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelles Coaching, Internationale Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Mediation, Krisenbriefing. Autor: *Rückkehr aus dem Ausland*, BoD, 2015. www.schuppener-global-transitions.com

Literatur

- » **Söllner, Albrecht (2008)**. *Einführung in das Internationale Management*. Wiesbaden: Gabler.
- » **Wirtschaftslexikon24 (2018)**. *Ambiguitätstoleranz*. Abgerufen am 31.05.2018: www.wirtschaftslexikon24.com/d/ambiguitaetstoleranz/ambiguitaetstoleranz.htm.
- » **Loss, Myron (1993)**. *Culture Shock*. Winona Lake: Light and Life Press.
- » **Hall, Edward T. (1976)**. *Beyond Culture*. Garden City: Anchor Books.
- » **Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2011)**. *Lokales Denken, globales Handeln*. München: dtv.
- » **Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (1997)**. *Riding the Waves of Culture*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Die Geländeanalyse

Ein Coaching-Tool von Judith Wegener & Jan Zöllner



Kurzbeschreibung

Die Geländeanalyse, ein Coaching-Tool, welches das System des Klienten über eine *Themenlandkarte* visualisiert, stammt aus der militärischen Operationsplanung, bei der eine geopolitische Analyse der Situation elementarer Bestandteil ist. Die hier vorgestellte Weiterentwicklung ergänzt die originäre Idee um das *Motiv der Reise zu sich selbst* und verbindet es mit der Wirkung von *Metaphern, inneren Bildern* und einer *Visualisierung*. Im Kern steckt die Idee, das System des Klienten zu analysieren und Handlungsoptionen auszuloten.

Anwendungsbereiche

Die Geländeanalyse kann in Einzel-, aber auch in Team-Coachings angewandt werden. Das Tool ist vor allem in der Anfangsphase zum vertieften Kennenlernen und zur Rapportbildung von großem Nutzen. Insbesondere bei Klienten mit Schwierigkeiten, ihre Empfindungen und Bewertungen in Worte zu fassen, bietet die *Metapher des Landes* eine Brücke zur Verbalisierung. Für die folgenden Anlässe eignet sich die Geländeanalyse besonders:

» Erster Zugang zu Selbstreflexion und Ressourcenstärkung

- » Veränderungswunsch: Eingrenzen des Themas und Erarbeitung einer Richtung
- » Innere und äußere Konflikte
- » Entscheidungsfindung in Bezug auf Passung zu einer Person, einer Stelle, einer Organisation

Effekte

Die Geländeanalyse schafft ein Abstraktionsniveau, das es dem Klienten ermöglicht, gleichzeitig mit sich emotional verbunden zu sein und *aus der Meta-Ebene* auf sich und sein Thema zu blicken. Dies schafft einen Perspektivwechsel,

der in einem sicheren Rahmen auch ungewöhnliche Erkenntnisse auf mehreren Ebenen (Verhalten, Haltung, Werte) zulässt. Klient und Coach lernen das System des Klienten kennen, in der Tiefe verstehen und entdecken relevante Faktoren. Die Geländeanalyse ermöglicht eine Zielformulierung oder hilft – je nach Anliegen – bei der Entscheidungsfindung. Dem Coach bietet die Geländeanalyse eine Rahmenstruktur, die zeitgleich flexibel genug ist, um auf eine Problemaktualisierung eingehen zu können.

Ausführliche Beschreibung

Herleitung: Die Geländeanalyse dient im militärischen Kontext dem geographischen und geopolitischen „Assessment“ eines Gebietes. Dies geschieht aus unterschiedlichen Perspektiven. Zunächst erfolgt eine (1) *Beschreibung des Gebietes* anhand bestimmter Kriterien wie z.B. Oberflächencharakteristik, Ausdehnung, Infrastruktur. Daraus leitet sich eine (2) *Bewertung der eigenen Möglichkeiten* ab. Abschließender Schritt ist (3) die *Einschätzung, wie andere das Gebiet bewerten würden*.

Klassischerweise erfolgt die Analyse im Hinblick auf drei mögliche Operationsarten: (1) *Angriff*: Hier sucht man im Land des Gegners nach Räumen, die ein schnelles Vorstoßen ermöglichen und ihn mit Wucht und Geschwindigkeit überraschen. Der Gegner soll seine Raumtiefe für eine flexible und am Gelände ausgerichtete Verteidigung nicht nutzen können. Der Fokus der Bündelung der Energie ist also nach außen auf den Gegenspieler gerichtet. (2) *Verteidigung*: Ziel ist es, Möglichkeiten, die das Land bietet, zu nutzen, um den Gegner zu verlangsamen und zu stoppen. Der Fokus der Energie liegt darin, innerhalb des eigenen Terrains Schutz aufzubauen. (3) *Stabilisierung*: Bezieht sich vor allem auf interne Konflikte und strebt an, ein sicheres Umfeld für den nachfolgenden Aufbau zu schaffen.

Anknüpfungspunkte

Transferiert man die Logik des operativen Planungsverfahrens westlicher Militärs auf individuelle Entwicklungsprozesse im Coaching,

wird der Klient auf unterschiedlichen Ebenen angesprochen, getriggert und aus der Komfortzone in einen „Raum“ bisher unbekannter Möglichkeiten gelockt. Durch *vier Anknüpfungspunkte* ist für den Klienten der Anreiz gegeben, sich auf das Tool einzulassen. Dem Coach bieten sie die Möglichkeit, je nach Lerntyp des Klienten eine unterschiedliche Sprache zu wählen und Schwerpunkte zu setzen:

1. Motiv der Reise
2. Metapher „meine Person als Land“
3. Innere Bilder
4. Visualisierung

(1) Das Motiv der Reise spricht jeden an, der mal gereist ist bzw. die Sehnsucht danach verspürt, und ist zudem jahrhundertealt. Das Thema Reise, hier zu sich selbst, weckt Neugier und Abenteuerlust und ist zumeist positiv besetzt. Eine Erweiterung des eigenen Horizonts durch Reisen wirkt attraktiv, sodass die Geländeanalyse insbesondere für Coaching-Neulinge ein niedrigschwelliges Angebot ist, das Selbstexploration in einem sicheren Rahmen ermöglicht.

(2) Die Metapher „Meine Person als Land“ ermöglicht es dem Klienten, Dinge zu erkennen und zu verbalisieren, die vorher nicht klar benannt werden konnten. Dies liegt zum einen an dem erwähnten Abstraktionsniveau und der damit verbundenen *positiven Distanz*, aus der der Klient sich selbst betrachten kann. Aber auch daran, dass an der Verarbeitung von Metaphern beide Gehirnhälften beteiligt sind, wie Moskalkiuk (2014) beschreibt: „Der Einsatz von Bildern und Metaphern im Coaching kann also Verstehen erleichtern und die emotionale Beteiligung erhöhen. Mit einer bildhaften Sprache können Gehirnregionen mit einbezogen werden, die bei einer wörtlich zu verstehenden Sprache nicht aktiviert sind.“

(3) Innere Bilder, die die Arbeit mit der Geländeanalyse hervorruft, knüpfen häufig an erlebte Reisen, Sehenswürdigkeiten, Landschaften oder Bekanntschaften an. Diese *Verknüpfung mit vorhandenen Erinnerungen* – kombiniert mit der ressourcenorientierten Haltung und dem Abstraktionsgrad der Metapher – ermöglicht eine Form von „angestregter Leichtigkeit“

und das Erkennen neuer Möglichkeiten. Die neuen inneren Bilder sind in der Lage, die Entscheidungen und das Handeln des Klienten zu beeinflussen, in dem sie Komplexität reduzieren und als Bilder besonders lebendig, klar, konkret und leicht verfügbar sind.

(4) Der vierte zentrale Aspekt ist die Visualisierung des eigenen Landes als Landkarte. „Visualisierung ermöglicht Distanzierung, weil man mit Abstand und gelegentlichem Augenzwinkern auf Dinge schauen kann.“ (Fischer-Epe, 2012, S. 57) Das entstehende Bild des Klienten setzt einen visuellen Anker, der einen *hohen Erinnerungswert* hat. Zeitgleich stellt die Visualisierung ein dialogisches Angebot dar, bei dem der Coach nachfragen kann. Der Klient muss tätig werden, indem er die Visualisierung vornimmt, und es entsteht ein Produkt, welches der Klient mitnehmen kann.

Geländeanalyse im Coaching

Der Coach führt zunächst eine klassische Auftragsklärung durch und entwickelt ein Gefühl, ob die Geländeanalyse eine hilfreiche Methode für den Klienten ist. Der Einstieg in die Methode kann unter Rückgriff auf animierende und humorvolle Fragestellungen erfolgen (z.B.: Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, welche Nationalhymne Sie hätten, wenn Sie ein Land wären?).

In der eigentlichen Methodenarbeit führt der Coach den Klienten anhand der folgenden Dimensionen: (1) *Räumliche Dimension* (Ferne – Nähe): Die Betrachtung des Landes startet mit der „Satellitensicht“, danach wird es mit einem Heißluftballon überflogen und zuletzt mit einem Auto bzw. zu Fuß durchquert. (2) *Perspektiven und Möglichkeiten*: Was sehe ich? Was sehen andere, wenn sie von außen in das Land schauen? Was ist da, kann aber nicht gesehen werden (unter der Oberfläche)? Welche Handlungsoptionen ergeben oder verbieten sich aufgrund dessen, was man sieht? (3) *Zeitliche Dimension*: Welche Historie hat das Land, welche Kämpfe gab es? Wie erklärt sich der Zustand des Landes? Wie sieht die Zukunft des Landes aus?

Wichtig ist, die Anwendung der Methode in Bezug zum Anliegen des Klienten zu setzen: Reden Coach und Klient über „Angriff“, „Verteidigung“ oder „Stabilisierung“? Im Coaching-Kontext haben die drei Operationsarten die folgenden Konnotationen:

- » Angriff: Der Klient bündelt seine Energie auf ein Ziel hin, um den *eigenen Einflussbereich aktiv auszudehnen*, z.B. persönliches Wachstum, Potenzialentfaltung und Überwindung von Hindernissen und Glaubenssätzen, Umgang mit Nicht-Wissen.
- » Verteidigung: Der Klient bündelt seine Energie zur Abwehr, zur *Selbsterhaltung seines Systems* und zur Definition des Systems über seine Grenzen. Anliegen sind z.B. Abgrenzung, Schutz von Rollen, Werten, Einstellungen, Einflussbereichen, Themen, Kraftquellen, Glaubenssätzen oder der Umgang mit Widerstand und Konfrontation. Auch die Frage, was nicht verteidigt werden muss bzw. losgelassen werden kann, ist zu klären.
- » Stabilisierung: Der Fokus richtet sich auf die Planung und den Transfer sowie den *Aufbau von psychologischer Sicherheit*, auch um kalkulierte Risiken eingehen zu können. Typische Fragestellungen sind: Wie komme ich zu innerer Balance? Wie kann ein gelungener Plan aussehen, der mir Erfolg und inneren Frieden verschafft?

Je nach Art des Anliegens und Kontextes spielen mögliche Nachbarländer (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Freunde etc.) eine mehr oder weniger ausgeprägte Rolle. Relevante Stakeholder müssen in die Visualisierung einbezogen werden.

Ablauf: ein Beispiel aus der Praxis

Der Klient muss eine berufliche Entscheidung treffen. Es geht darum, ob er sich auf eine neue, auf ihn zugeschnittene Stelle im gleichen Unternehmen bewerben soll, oder noch auf der jetzigen Position verbleiben sollte.

Eine weitere Klärung des Anliegens führt zur Feststellung, dass der Klient keinen richtigen Zugriff auf die Gesamtsituation bekommt. Die

Zielsetzung für die Sitzung wird formuliert: „Wenn sich das Coaching für mich gelohnt hat, weiß ich, ob ich mich auf die Stelle bewerben möchte.“

Der Coach entscheidet sich für die Methode der Geländeanalyse, da die Visualisierung geeignet scheint, das Bedürfnis des Klienten nach Klarheit zu befriedigen, und die Möglichkeit bietet, relevante Personen fließend zu integrieren. In der Terminologie der Methode beschäftigt sich der Klient mit der *Frage nach möglichem Wachstum*: Stabilisierung oder Angriff? Der Coach leitet das Tool ein, indem er dem Klienten erklärt, dass beide gemeinsam auf den Klienten schauen und sich dabei der Metapher des Landes bedienen – zur *Abstraktion und zum Perspektivwechsel*.

Räumliche Dimension: Ferne

Der Klient visualisiert auf einem Flipchart die Form seines Landes. Der Coach führt ihn durch Fragen: Wenn Sie Ihr Land aus der Ferne – beispielsweise von einem Satelliten aus – betrachten würden:

- » Welche Ausdehnung hat das Land? (Selbstwahrnehmung, Gestalt)
- » Wie ist die Form des Geländes, wie sieht die Oberfläche aus? (Facettenreichtum)
- » Wie ist das Land angebunden: Insel, Teil eines Kontinents? (Kooperationsbereitschaft, Beziehung zu anderen)
- » Welche Staaten grenzen an? (soziale Anbindung, Bezugspersonen)
- » Was sieht man schon aus dem All: Flüsse, Bauwerke etc.? (herausragende Persönlichkeitsmerkmale)

Der Klient beginnt zu zeichnen, gewinnt so Abstand zu sich und nutzt die Möglichkeit, sich selbst (vorübergehend) zu abstrahieren und nicht sagen zu müssen: „Ich mache das ... Ich bin so ...“ Zu der rundlichen Form des Landes fügt der Klient einen Fluss hinzu, der sich durch das Land schlängelt, es in zwei Teile splittet und aus Satellitensicht zu erkennen ist: Der Klient zeichnet nach einer kleinen Pause Freunde und Bekannte als süd-westliche Nachbarn ein, im Westen ein Nachbarland ohne Namen und im nord-westlichen Bereich Arbeitskollegen und Vorgesetzte.

Räumliche Dimension: mittlere Distanz

Der Coach erhöht die Auflösung des Bildes durch tiefergehende *Reflexionsfragen*: Wenn Sie Ihr Land aus der Ferne, beispielsweise aus einem Heißluftballon, betrachten würden:

- » Was sind besondere Charakteristika des Landes? (Ressourcen)
- » Was sind größere Straßen und Städte, wo sind ländliche Bereiche? (Fähigkeiten, Eigenschaften)
- » Welche Bauwerke gibt es? (Zuschreibungen, Erfolge)

Nördlich des Flusses entsteht eine Stadt, in der das „Leben brodelt und viele Sprachen gesprochen werden“, eine Brücke überquert ostwärts den großen Fluss, um zwischen den Landesteilen hin und her wandern zu können. Südlich des Flusses erscheint ein Dorf und neben der Brücke wächst ein großer Wald. Der Coach bittet den Klienten, mit dem Ballon die Grenzen des Landes abzufliegen und sie zu beschreiben:

- » Wie sind die Grenzen gesichert? (Abgrenzung, Verträglichkeit)
- » Wie sind die Verbindungen zu den Nachbarländern? (Harmoniebedürfnis)
- » Wenn man von außen reinschaut, was sieht man? (Perspektivwechsel, Abgleich Selbst-, Fremdbild)
- » Wo und wozu übertreten Menschen die Grenzen des Landes? (Nähe – Distanz, Selbstschutz)

Bei der Frage nach den Grenzen grübelt der Klient und sagt: „Es gibt keine sichtbaren Grenzen, manchmal merken die Menschen gar nicht, dass sie eine Grenze überschreiten.“ Der Klient überlegt und kommt zur Schlussfolgerung, dass Abgrenzung oft nicht einfach für ihn ist.

Perspektiven und Möglichkeiten

Der Coach erhöht die Auflösung des Bildes abermals, um auf das Abgrenzungsthema tiefer einzugehen, und fragt nach Stimmungen und dem Profil des Landes: Wenn Sie mit dem Auto durch ihr Land fahren würden:

- » Welche vorherrschenden Emotionen gibt es?
- » Wie unterscheiden sich Teile des Landes? (Ressourcen, Vielfalt)

- » Wo halten Sie sich am liebsten auf – und wo nicht? (Komfortzone)
- » Wenn man das Land vermarkten würde, wie würde man das angehen? (Stärken aus Sicht anderer, Selbst-Marketing)
- » Was für eine Hymne hat das Land? (Werte, Glaubenssätze)
- » Wie sieht die Nationalflagge aus und welche Geschichte erzählt sie? (Haltung, Motive)
- » Welche Bodenschätze gibt es und wie generiert das Land sein Bruttosozialprodukt? (Ungenutzte Ressourcen, Potential)
- » Welche Staatsform herrscht vor? (Einstellung, Strukturen, Muster)
- » Was sieht der Klient an Möglichkeiten, die das Land noch nicht wahrgenommen hat? (Aktivierung)

Der Klient hat mittlerweile ein sehr komplettes, buntes und lebendiges Bild seines Landes entwickelt. Im Kern charakterisiert er es als einen Ort, den Menschen sehr gern besuchen. Der „USP“ des Landes ist die Fähigkeit, Menschen zu verbinden. Dieser USP erklärt für den Klienten auch sein Problem, sich gelegentlich deutlicher abzugrenzen: „Wer Menschen verbindet, zieht keine unüberwindlichen Grenzen!“ Zusammen mit der Lebenslust der Bewohner bietet sich ein stabiles Fundament für weiteres Wachstum. Gleichzeitig stellt der Stamm der Beamten im südlichen Dorf sicher, dass immer genügend Struktur aufrechterhalten wird und die vorhandene Freiheit in einem für den Klienten sicheren Rahmen ausgelebt wird.

Zeitliche Dimension: Die Zukunft

Der Coach stellt den Bezug zum Anliegen her und fragt den Klienten, wie das Land mit dem harmoniert, was die neue Position verlangt. Die zentrale Erkenntnis: Der USP des Klienten passt exakt zu den Anforderungen der neuen Position: Die Fähigkeit, Menschen zu verbinden, wird von herausragender Bedeutung sein. Der Coach bittet den Klienten, eine kurze „Regierungserklärung“ für sein Land zu verfassen, in welcher die Fragen beantwortet werden:

- » Wo sieht sich das Land in zwölf Monaten?
- » Wie will es da hinkommen?
- » Was braucht es dafür?
- » Was geht fast wie von allein?

- » Was bedarf der Förderung und der Fürsorge?
- » Wo kann es andere Länder um Hilfe bitten?

Der Klient stellt fest, dass die unterschiedlichen Facetten, die die neue Stelle mit sich bringt, durchdacht und aus verschiedenen Winkeln beleuchtet sind. Dies gibt ihm auch in schwierigen Zeiten die Gewissheit, sich bewusst entscheiden zu haben. Durch die Regierungserklärung ist nun auch der konkrete Weg klar.

Voraussetzungen

Es ist sinnvoll, dieses Tool im Selbst-Coaching zu erproben, um ein Gefühl für die unterschiedlichen Tiefen der Fragen zu bekommen. Eine gewisse Affinität zum Reisen und auch zu den militärischen Begriffen sollte vorhanden sein, damit der Coach authentisch wirkt.

Persönlicher Hinweis

Das Tool ist besonders geeignet für Klienten, die gern reisen und mit imaginativen

Verfahren gut arbeiten können. Bei Konflikten oder zur Klärung der Beziehung zu einer Person, empfiehlt es sich, den beschriebenen Ablauf auch mit dem „anderen Land“ durchzugehen.

Technische Hinweise

Die Durchführung der Geländeanalyse erfordert ein Flipchart und bunte Stifte. Der Prozess und die Ergebnisse sollten schriftlich dokumentiert werden. Der Zeitbedarf beträgt ca. 120 Minuten.

Weiterführende Literatur

- » **Fischer-Epe, Maren (2012)**. *Coaching. Miteinander Ziele erreichen*. Reinbeck: Rowohlt.
- » **Moskaliuk, Johannes (2014)**. *Nimm's wörtlich! Metaphern im Coaching*. Abgerufen am 25.05.2018: www.moskaliuk.com/nimm-s-woertlich-metaphern-im-coaching.

Die Autoren



Foto: Sascha Schürmann



Foto: Sascha Schürmann

PLANUNDSINN ist eine innovative Coaching-Agentur mit Sitz in Köln und deutschlandweitem Angebot. Die Gründer Judith Wegener, langjährige PE-Konzernerfahrung, und Jan Zöller, interner Coach der Bundeswehr, vereinen komplementäre und interdisziplinäre Perspektiven aus Militär und Wirtschaft zu Angeboten in den Bereichen Coaching, Teamentwicklung, Workshops und Coach-Weiterbildung. Militärische Planung verbinden sie mit einer systemischen Coaching-Haltung.

info@planundsinn.de



Ohne Auftrag kein Coaching

Wenn der Coach die Frage nach der Frage übergeht

Von Sylvie Reidlinger & Konstanze Hörburger

Jedes Coaching hält sich an eine festgelegte Grundstruktur. Dazu gehört die Klärung des Anliegens, das den konkreten Coaching-Auftrag ausmacht. Das Ziel der aktuellen Coaching-Sitzung muss für beide, sowohl für den Coach als auch für den Klienten, verständlich und deutlich sein. Beide müssen dasselbe Bild vor Augen haben. Schließlich ist der Coach Prozessbegleiter und für die Rahmgestaltung verantwortlich. Wenn jedoch in der ersten Phase die Auftragsklärung zum Coaching vom Coach übergangen oder vergessen wird, kann das fatale Folgen haben.

Im Laufe ihrer Praxis begegnen Coaches immer wieder Personen, die sich in unterschiedlichen herausfordernden Lebens- und Berufssituationen befinden, einem Coaching aber skeptisch gegenüberstehen. Wenn man diese Personen näher befragt, ob sie denn schon einmal Coaching in Anspruch genommen haben, dann finden sich durchaus Antworten darunter, die auf eine negative Erfahrung rückschließen lassen. Oft ist es nämlich eine abwehrende, um nicht zu sagen, eine abwertende Geste, die zu beobachten ist. Es heißt dann resümierend, das Coaching habe überhaupt nichts gebracht. Wenn der Klient also eine schlechte Coaching-Erfahrung macht oder gemacht hat, dann hat das fatale Folgen für den Ruf und die Beratungsform Coaching. Es zerstört das Gewerbe. Der Grund dafür liegt oftmals hauptsächlich in der *nicht geklärten Auftragserteilung* zum Coaching.

Beeinflussende Faktoren

Wie kann es dazu kommen, dass der Coach den Auftrag zum vorliegenden Coaching-Thema nicht einholt? Die Gründe, dieses fundamentale Coaching-Element außer Acht zu lassen, können unterschiedlicher Natur sein.

Unfreiwilligkeit

Wenn der Klient ein Coaching nicht freiwillig in Anspruch nimmt, sondern vom Vorgesetzten dazu aufgefordert wurde, agiert der Coach auf dem Sektor des Personal-Coachings. Den Auftrag zum Coaching hat der Coach vorab schon von höherer Instanz erhalten. Hier wird der Coach sogar dazu missbraucht, die Interessen Dritter zu verfolgen. Dies gilt vor allem dann, wenn Inhalte und Ziele des Coachings bereits vordefiniert sind. Von Coaching als Instrument für ressourcen- und lösungsorientierte Prozessberatung kann dann keine Rede mehr sein. Trotzdem muss sich der Coach, sollte er sich dennoch auf diese Art von Personal-Coaching einlassen, auch hier um eine klare Auftragsklärung bemühen. Coach und Klient müssen beide wissen, was das Ziel sein soll und wofür der Coach beauftragt wurde. Es liegt beim Coach, die Karten auf den Tisch zu legen.

Skepsis

Der Klient muss seinem Coach vertrauen können. D.h., der Coach sichert ihm seine berufsbedingte Schweigepflicht zu. Ebenso ist es wichtig, dass der Klient die Fähigkeit und Fachkenntnisse seines Coachs anerkennt und

sie ihm zutraut. Es liegt am Coach, jegliche Skepsis zu zerstreuen. Er ist es, der eine positive Beziehung aufbauen und den Klienten von sich überzeugen muss. Wenn aus irgendeinem Grund Skepsis aufkommt und vom Klienten kein Coaching-Auftrag bestätigt wird, müsste der Coach abrechnen und das Coaching keinesfalls stattfinden lassen.

Inakzeptanz

Wenn schon am Anfang des Kennenlernens klar wird, dass durch den ersten Eindruck die Chemie zwischen Coach und Klient nicht passt, sind zu viele Irritationen, Verbiegungen und Kraftaufwendungen zu erwarten, die das Coaching erschweren. In solchen Fällen wird es der Coach nicht schaffen, den (expliziten) Auftrag zum Coaching zu bekommen.

Voreingenommenheit

Der Coach weiß schon zu viel über den Klienten. Entweder bestehen ein persönliches Naheverhältnis, soziale Verflechtungen, gemeinsame Erlebnisse und Erfahrungen aus der Vergangenheit oder er besitzt allgemeine Vorinformationen und Meinungen von Dritten. Dazu zählen auch Gerüchte und Vorurteile. Ebenso fallen hier persönliche Schwierigkei-



ten mit dem Thema des Klienten hinein. Diese sind gegeben, wenn der Coach die Probleme des Klienten auf sich bezieht und mit Interpretationen vermischt. Dann ist ein Rapport mit dem Klienten auf professioneller Basis zum Scheitern verurteilt, weil er ihn nicht so annehmen kann, wie er es verdient: wertschätzend und wertfrei von seinem Coach behandelt zu werden.

Wenn also die Eckpfeiler und Grundvoraussetzungen für das Coaching nicht gegeben sind, dann ist es unverantwortlich, sich mit dem Coaching-Auftrag zu befassen. Das Coaching kann nicht zielführend und für den Klienten positiv abgehalten werden. Dann heißt es „lass die Finger davon“, auch weil es die eigene Reputation sowie die des Berufsstands ruiniert.

Die Gefahr lauert im Anfang

Um sich als Coach vor dem Wegtreiben zu sichern, braucht er einen *Anker*. Diesen wirft er aus, indem er die Klärung des Auftrags zum Coaching einholt. Die Auftragsklärung zum Coaching findet erfahrungsgemäß im ersten Viertel der Coaching-Einheit statt. Nach der Aufwärmphase, in der der Coach Rahmenbedingungen festlegt und der Klient sich akklimatisiert und seine Gedanken verbalisiert, folgt die *Frage nach der Frage*. So wird das Ziel des Coachings festgemacht.

Bei Bedarf muss der Coach so viele Verständnisfragen (z.B.: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es darum, Sie dabei zu unterstützen ...“) stellen und so lange fragen, bis ein klares Einverständnis, Nicken, Bejahen vom Klienten kommt. Er muss sicherstellen, dass es sich jetzt genau um dieses Thema handelt, das heute angeschaut werden soll. Metaphorisch vergleichbar wäre dieser Prozessablauf mit dem Aufsuchen eines Friseursalons. Zu Beginn äußert der Kunde den Wunsch nach einem „neuen Look“. Das sagt aber noch gar nichts über Ziel und Zweck der Veränderung aus. Hier kommen so viele Fragen wie benötigt ins Spiel, bis der Friseur (Coach) seinen Auftrag klar versteht. Was ist der *Anlass* für den neuen Look? Was *umfasst* der neue Look

– Haare und Farbe? Gibt es schon *konkrete Vorstellungen*?

Übersetzt ins Coaching heißt das, so lange Fragen zu stellen, bis feststeht, worum es dem Klienten geht, um *mit der Frage zur Auftragsklärung abzuschließen*: „Darf ich Sie zu diesem Thema mit diesem Ziel coachen?“ Wenn vom Klienten eine Auftragsbestätigung ausgesprochen wird – also der Anker festgemacht wurde –, dann ist es für den Coach ein Leichtes, immer wieder zum eigentlichen Auftrag zurückzukommen. Der Klient trägt in diesem Moment und für die verbleibende Sitzung die Verantwortung für den Inhalt.

Die Rolle des Prozessbegleiters

Ein weiterer ausschlaggebender Einfluss auf das Übergehen der Auftragseinholung zum Coaching ist die Tatsache, dass der Coach seine *Rolle als Prozessbegleiter vergisst und die Führung übernimmt*. Er formuliert den Auftrag und reißt das Thema an sich, in der Meinung, genau zu wissen, was der Klient braucht. Oft – vielleicht gar nicht böswillig – drängt der Coach seine Expertise auf und stülpt dem Klienten eine *Universallösung* über. Das wäre dann als Ratschlag zu verstehen, der in einer Beratung Platz hat, aber nicht im Coaching. Denn Coaching ist Beratung ohne Ratschlag. Im Beispiel des Friseursalons kann es vorkommen, dass der Friseur vorschnell zu Trends rät und dem Kunden seinen eigenen Stil aufzwingt. Der Wunsch des Klienten wird übergegangen. Die Pflicht, für ein Gesprächsklima auf Augenhöhe zu sorgen, wird missachtet. Es darf hier sogar schon von Manipulation gesprochen werden. Der Coach ist ebenso dazu angehalten, während des Prozesses Ordnung herzustellen und den Klienten in seine Ressourcen zu bringen. Denn schlussendlich ist der Klient einzig und allein für den Inhalt verantwortlich, weil *nur er* Experte seines Themas sein kann.

Schlussfolgerung

Coaches sollten die Auftragsklärung im Schlaf beherrschen. Eine missglückte Coaching-Er-

fahrung für den Klienten lässt sich vermeiden, indem schon zu Beginn ganz klar vom Coach danach gefragt wird, mit welchem Ziel oder Wunsch der Klient aus der Coaching-Session gehen möchte. Hier wird der Auftrag formuliert und festgehalten. Er dient als Anker und kann immer wieder herangezogen werden – wie ein Kontrolleur, der beide (Coach und Klient) vor dem Abdriften bewahrt. Die Auftrags- und Vertragsgestaltung machen in einer renommierten und seriösen Coaching-Ausbildung auch ein wesentliches Kapitel aus. Theorie und Praxis werden bis zum Exzess gelehrt, verinnerlicht und geübt.

Die Autorinnen



Foto: Barbara Nidetzky

Sylvie Reidlinger (Foto: links) und Konstanze Hörburger (rechts) coachen und beraten. Vor sechs Jahren gründeten sie die sylkon OG Coaching & Human Resources in Wien. Sie behalten stets das Ziel ihrer Kunden im Blick – mal als Unternehmensberater, mal als Coach. Sie sind der Meinung, dass Coaching und Beratung sich bei klarer Auftragserteilung wunderbar ergänzen. Derzeit sind es vor allem Ärzte und Ärztinnen, die sich selbstständig machen möchten, sowie mittelständische Unternehmer ohne Personalverantwortliche, die zu ihrem Klientel zählen.

www.sylkon.at/willkommen.html



Die emotionale Kompetenz eines Coachs

Modell zur Reflexion emotionaler Kompetenzen im Coaching-Prozess

Von Sarah Niedermeier & Prof. Dr. Niclas Schaper

Coaching baut maßgeblich auf Beziehungsgestaltung auf. Das vorliegende Modell beschreibt, welche emotionalen Kompetenzen eines Coachs hierbei zum Tragen kommen (sollten). Es wird damit eine Grundlage bereitgestellt, auf der Coaches ihre eigene emotionale Kompetenz systematisch überprüfen und weiterentwickeln können. Denn, so halten die Autoren fest, sowohl intra- als auch interpersonale Kompetenzen sind trainierbar.

Die emotionale Kompetenz eines Coachs erlangt in der Coaching-Forschung mehr und mehr an Bedeutung. Auf der Grundlage geeigneter Ansätze der Emotionsforschung wird ein fundiertes Kompetenzmodell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coachs im Coaching-Prozess entwickelt, welches zur *Diagnose und Entwicklung der eigenen emotionalen Coaching-Kompetenz* dienen kann. In diesem Beitrag werden folgende Fragen beantwortet: Was sind die Kernkompetenzen eines emotional kompetenten Coachs? Wie lassen sich diese (wissenschaftlich) in einem Kompetenzmodell abbilden? Wie wurde das Modell konzipiert? Und: Was ist der Nutzen für die Coaching-Praxis?

Ein Coach muss sich vielfältigen emotionalen Anforderungen stellen, denn Coaching ist eine zwischenmenschliche Begegnung, bei der Coach und Klient stark emotional miteinander verwickelt sind, beispielsweise dann, wenn sich starke, negative Emotionen wie z.B. Ärger des Klienten auf den Coach übertragen und er dadurch belastet wird. Die Psychotherapiewirksamkeitsforschung zeigt z.B., dass nicht die Methodenwahl ausschlaggebend für den Therapieerfolg ist, sondern die Beziehung(sgestaltung) zwischen Therapeut und Klient. In einer Metaanalyse wurde die Relevanz der Beziehungsaspekte auch für den Coaching-Kontext bestätigt (Kotte et al., 2016) und gilt u.a. als wichtiger erfolgsrelevanter Wirkfaktor. So ist ausschlaggebend, dass ein emotional kompetenter Coach hohe emotionale Fähigkeiten besitzen sollte und ein gutes Emotionsmanagement vorweisen kann. In Anlehnung an Konzepte der emotionalen Kompetenz (siehe z.B. Rindermann, 2009) sollte ein emotional kompetenter Coach also handlungsleitend die eigenen Emotionen und die des Klienten erkennen, eigene Emotionen regulieren und zum Ausdruck bringen können. In diesem Beitrag soll das an der Universität Paderborn entwickelte Modell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coachs im Coaching-Prozess (Niedermeier & Schaper, 2017) für Coach-Praktiker vorgestellt werden.

Welche Bedeutsamkeit haben Emotionen im Coaching-Prozess?

Erste Untersuchungsergebnisse zur Emotionalität im Coaching zeigen, dass Emotionen einen wesentlichen Einfluss auf den Verlauf eines Coaching-Prozesses haben und nicht ignoriert und unterdrückt werden sollten. Bachkirova und Cox (2007) haben sich mit der Relevanz einer bewussten und reflektierten Haltung des Coachs bezüglich seiner eigenen Emotionen und den Emotionen des Klienten gegenüber befasst. Sie gehen dabei von der Annahme aus, dass emotionsgeladene Coaching-Gespräche die Beziehung zwischen Coach und Klient stärken, aber eben auch schwächen können. Eine weitere Studie von Cremona (2010) zeigt, dass ein Coach sehr häufig seine wahrgenommenen Emotionen für seine Handlungen und Gedanken nutzt, um den Klienten zu beeinflussen, indem er die Gefühle des Klienten z.B. empathisch spiegelt und dabei beobachtete sowie eigene Emotionen mitteilt, sodass auch das Vertrauen zueinander verstärkt wird.

Kompetenzmodelle im Coaching-Bereich

Es gibt verschiedene Kompetenzmodelle, welche die Anforderungen an entsprechende berufliche und professionelle Tätigkeiten eines Coachs beschreiben, doch aktuell gibt es noch immer „keine einheitliche und standardisierte Vorstellung darüber, welche Kompetenzen einen professionellen und erfolgreichen Coach ausmachen“ (Michel et al., 2014, S. 432).

Vor dem Hintergrund dieser Forschungslücke wurde ein Kompetenzmodell, welches die emotionalen Kompetenzen eines Coachs im Coaching-Prozess auf der Grundlage von konzeptionellen Überlegungen abbildet, entwickelt. Das im Folgenden vorgestellte Kompetenzstrukturmodell soll die Bedeutsamkeit emotionaler Anforderungen an einen Coach im Coaching-Prozess differenziert aufzeigen und als Grundlage dafür dienen, dass Coaches die eigene emotionale Kompetenz diagnostizieren, reflektieren und verbessern können

(eine ausführlichere Darstellung des Modells findet sich in Niedermeier & Schaper, 2017).

Theoretische Herleitung des Kompetenzmodells

Die drei folgenden psychologischen Konzepte aus der Emotionsforschung befassen sich beschreibend und erklärend mit emotionalen Vorgängen in Alltags- und Berufskontexten. Sie dienen als wesentliche theoretische Zugänge für die Erstellung des Kompetenzmodells im Coaching-Prozess.

Emotionale Intelligenz

Die emotionale Intelligenz gilt als integratives Konzept von kognitiven und verhaltensbezogenen Komponenten dieser Intelligenzfazette. Nach Salovey und Mayer (1990, 1995) besteht die emotionale Intelligenz aus vier hierarchisch organisierten Persönlichkeitsmerkmalen, die sich auf (1) die *Wahrnehmung*, (2) den *Ausdruck*, (3) die *Bedeutungsinterpretation* sowie (4) das *Management von Emotionen bei sich selbst und anderen* beziehen. Dies sind auch wesentliche emotionale Anforderungen in Bezug auf die Arbeit eines Coachs: So kann ein emotional intelligenter Coach seine eigenen sowie die Emotionen seiner Klienten richtig einschätzen, erfolgreich und rational regulieren und zielgerichtet einsetzen, um sich selbst zu motivieren und gewünschte Ziele und Leistungen im Coaching-Gespräch zu erreichen.

Emotionale Kompetenz

Ähnlich wie die emotionale Intelligenz bezieht sich auch die emotionale Kompetenz auf Fähigkeiten (Saarni, 2002), mit eigenen Emotionen und Bedürfnissen sowie mit denen anderer angemessen umgehen zu können, hat ihre Wurzeln aber eher in der Entwicklungspsychologie. Nach Steiner (1999) bezieht sich die emotionale Kompetenz auf den *angemessenen Umgang mit eigenen (intrapersonalen) und fremden (interpersonalen) Gefühlen in emotionalen Situationen*. Der Begriff der emotionalen Kompetenz betont stärker die Möglichkeit zur Veränderbarkeit entsprechender psychischer



Voraussetzungen als die emotionale Intelligenz und gilt somit als entscheidende Ressource eines Coachs.

Emotionsregulation

Ein weiterer Forschungsansatz befasst sich mit der Regulation von Emotionen. Nach Gross und Thompson (2007) beinhaltet die Emotionsregulation alle (un-)bewussten Strategien und Prozesse, um eine (oder mehrere) Komponente(n) einer affektiven Reaktion zu verändern (z.B. deren Intensität zu verringern), Voraussetzung ist die bewusste Wahrnehmung von Emotionen. Neben Emotionsregulationsstrategien spielen auch Kognitionen über Regulationsmöglichkeiten und das Nachdenken über Emotionen eine wichtige Rolle (also eine reflektierte Metakognition über Gefühlszustände), wobei Salovey et al. (1995) drei Dimensionen der Meta-Mood-Erfahrung unterscheiden: Aufmerksamkeit für die emotionalen Inhalte, Gefühlsklarheit und Emotionsbeeinflussung von Emotionen im

Sinne der Regulierung negativer Emotionen. Dazu ein Beispiel für den Coaching-Kontext: Als Coach ist man aufmerksam in Bezug auf die eigenen nonverbalen und verbalen Signale und kann z.B. die eigene Betroffenheit bei emotionsgeladenen Erzählungen des Klienten wahrnehmen und einordnen und sich schließlich trotz negativer Gefühle immer wieder entspannen.

Wie dargestellt sollte ein Coach emotionsspezifische Regulationsfertigkeiten aufweisen, um angemessen auf die eigenen Emotionen (intrapersonale Emotionsregulation) und die des Klienten (interpersonale Emotionsregulation) reagieren zu können. Wichtig anzumerken ist, dass diese Kompetenzen *trainierbar* sind.

Modell emotionaler Kompetenzen eines Coachs im Coaching-Prozess

Das entwickelte Kompetenzmodell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen eines Coachs im Coaching-Prozess ist mit sei-

nen *neun Hauptkomponenten* in der Tabelle (S. 53) zu sehen. Für die Kompetenzmodellierung wurde eine „deduktive“ Vorgehensweise (Schaper, 2009) gewählt, sodass Kompetenzkategorien aus bereits vorhandenen Konzepten und Modellen herangezogen und auf den Coaching-Kontext übertragen wurden. Dazu wurden die drei oben beschriebenen Theorien und Konzepte sowie Theorien und Wirkfaktoren der Psychotherapieforschung und theoretische Ansätze von Autoren, die sich vertiefter und differenzierter mit den emotionalen Anforderungen an einen Coach auseinandersetzen, herangezogen.

Folgend werden die *Kompetenzfacetten und -kategorien* des entwickelten Modells zur emotionalen Kompetenz von Coaches, das im Hinblick auf Fragen zur Reflexion und Weiterentwicklung dieser Kompetenzen ausgearbeitet wurde, praxisorientiert vorgestellt. Zukünftig soll das Modell mithilfe empirischer Verfahrensweisen konkretisiert, ausdifferenziert und validiert werden.

Intrapersonale Kompetenzen

(1) *Wahrnehmen und Verstehen der eigenen Emotionen*: Ein Coach sollte eigene Emotionen anhand von körperlichen Zuständen, Stimmungen und Gedanken richtig wahrnehmen, verstehen und ausdrücken können.

- » Wahrnehmen der eigenen Emotionen: Kann ich meine eigenen Emotionen auf Basis meiner körperlichen Zustände, Stimmungen und Gedanken erkennen?
- » Verstehen der eigenen Emotionen: Kann ich meine komplexen Emotionen und Gefühlsübergänge verstehen?
- » Ausdrücken der eigenen Emotionen: Kann ich meine Emotionen sowie die dahinterstehenden Bedürfnisse verbal und nonverbal ausdrücken?

(2) *Analysieren und Reflektieren eigener Emotionen und Haltungen*: Ein Coach sollte die eigenen subjektiven Deutungen, Emotionen und Haltungen kritisch und konstruktiv evaluieren können.

- » Selbstreflexionsfähigkeit: Kann ich meine Emotionen und mein Verhalten hinterfragen und evaluieren?
- » Selbsteinschätzung: Kann ich meine eigenen Muster / blinden Flecken / Stärken und Schwächen richtig einschätzen und eingestehen?
- » Selbsterfahrung: Weise ich eine breite Lebens- und Berufserfahrung auf?
- » Intuitives Wissen/Bauchgefühl: Lasse ich mich von meinen intuitiven Impulsen leiten? Nutze ich diese auch als Informationsquelle?

(3) *Authentizität/Echtheit*: Als Coach bin ich aufrichtig und verhalte mich konform zu meinen zentralen Werthaltungen und meiner Persönlichkeit.

- » Persönliche Integrität: Stimmen meine eigenen Werte, Überzeugungen und Ideale mit dem Verhalten des Klienten überein?
- » Transparentes und ehrliches Coach-Verhalten: Verhalte ich mich dem Klienten gegenüber klar und ehrlich? Oder muss ich als Coach darüber nachdenken, wie ich mich verhalten soll?

(4) *Intrapersonale Emotionsregulation*: Ein Coach sollte die eigenen Emotionen bzw. den

eigenen emotionalen Zustand entsprechend der geforderten Coaching-Situation steuern, regulieren oder beeinflussen können.

- » Individuelle Life-Work-Balance: Achte ich in meinem Lebenskonzept auf eine persönliche Balance?
- » Belastbarkeit: Nutze ich meine eigenen Ressourcen, um Stressoren während des Coachings entgegenwirken zu können?
- » Intrapersonale Emotionsregulation: Kann ich eigene Emotionen und Impulse z.B. in emotionsgeladenen Situationen regulieren?
- » Selbstvertrauen: Vertraue ich auf mein eigenes Tun und Handeln als Coach?

Interpersonale Kompetenzen

(5) *Emotionale Fremdwahrnehmung – Wahrnehmen und Verstehen von Emotionen des Klienten*: Ein Coach sollte die Emotionen des Klienten anhand von nonverbalen und verbalen Signalen in Bezug auf die Situation korrekt wahrnehmen, verstehen, ausdrücken und bewerten können.

- » Wahrnehmen von Emotionen des Klienten: Kann ich die Emotionen des Klienten z.B. anhand seines Verhaltens / seiner Sprache erkennen und wahrnehmen?

- » Verstehen von Emotionen des Klienten: Kann ich die Emotionen, Impulse und z.B. schwierige Gefühlsübergänge des Klienten verstehen?
- » Ausdrücken von Emotionen: Kann ich auch die (dahinterstehenden) Emotionen des Klienten verbal und nonverbal ausdrücken?
- » Bewerten: Kann ich zwischen (nicht) adäquaten, vorgespielten und (un-)echten Gefühlsausdrücken unterscheiden?

(6) *Emotionale Fremdwahrnehmung – Empathie und achtsames Zuhören*: Ein Coach sollte achtsam zuhören, sich gedanklich und gefühlsmäßig in die Klienten-Situation einfühlen und seine emotionalen Reaktionen und Befindlichkeiten richtig erkennen und deuten können, um entsprechend darauf zu reagieren.

- » Kognitive Empathie: Kann ich den emotionalen Zustand des Klienten nachempfinden?
- » Affektive Perspektivübernahme: Habe ich auch Wissen und Verständnis für den emotionalen Zustand des Klienten?
- » Achtsames Zuhören: Kann ich fokussiert, sensibel, offen und wertungsfrei zuhören?

(7) *Emotionale Fremdwahrnehmung – Bewusstsein für Übertragung*: Ein Coach sollte sich der wechselseitigen Übertragung des Klienten bewusst sein.

Die emotionale Kompetenz eines Coachs	
Intrapersonale Kompetenzen (Hauptkomponenten)	Interpersonale Kompetenzen (Hauptkomponenten)
(1) Wahrnehmen und Verstehen der eigenen Emotionen	(5) Emotionale Fremdwahrnehmung: Wahrnehmen und Verstehen von Emotionen des Klienten
(2) Analysieren und Reflektieren eigener Emotionen und Haltungen	(6) Emotionale Fremdwahrnehmung: Empathie und achtsames Zuhören
(3) Authentizität / Echtheit	(7) Emotionale Fremdwahrnehmung: Bewusstsein für Übertragung
(4) Intrapersonale Emotionsregulation	(8) Interpersonale Emotionsregulation: Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten
	(9) Interpersonale Emotionsregulation: Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient

Tabelle: Modell zur Beschreibung emotionaler Kompetenzen im Coaching-Prozess
(nach Niedermeier & Schaper, 2017)

- » Bewusstsein für Übertragung: Bin ich aufmerksam für die Gefühle, die der Klient (in mir) auslöst?
- » Übertragungsgefühle analysieren können: Kann ich meine Aufmerksamkeit auf die Ursachen der Übertragung richten?
- » Professionelle Distanz wahren: Kann ich Distanz zum Klienten wahren und mich von Übertragungen lösen?
- » Containment: Kann ich emotionale Spannungen, ungelöste Konflikte und unbewusste Inszenierungen des Klienten verstehen und zu einem geeigneten Zeitpunkt als Hypothese oder Anregung zurückgeben?

(8) *Interpersonale Emotionsregulation – Einflussnahme auf die emotionale Reaktion oder Bewertung des Klienten*: Kann ich gezielt durch Interventionsmaßnahmen Einfluss auf die Emotionen des Klienten nehmen (interpersonale Emotionsregulation)? Kann ich den Klienten dabei unterstützen, effektive individuelle Strategien der Emotionsregulation zu finden und zu entwickeln (Training von Regulationsstrategien)?

(9) *Interpersonale Emotionsregulation – Emotionale Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient*: Ein Coach sollte dem Klienten Vertrauen, Wertschätzung, Respekt, adäquate Nähe und Distanz entgegenbringen, um eine Vertrauensbasis für die Coaching-Beziehung herzustellen und aufrechtzuerhalten.

- » Herstellen einer vertrauensvollen Beziehung: Kann ich meine Aufmerksamkeit gezielt durch z.B. offene Körpersprache und -haltung sowie echtes Interesse zeigen? Kann ich ihn angemessen respektieren und wertschätzen? Kann ich ihm seine Grenzen aufzeigen? Kann ich einen offenen und ehrlichen Interaktionsstil anwenden und ihn emotional unterstützen?

Bei diesem Artikel handelt es sich um eine modifizierte Kurzfassung von: Niedermeier, Sarah & Schaper, Niclas (2017). Die Rolle der emotionalen Kompetenz von Coaches im Coachingprozess. *Coaching | Theorie & Praxis*, 3, S. 47–64. Veröffentlicht unter CC BY 4.0 Attribution Lizenz (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>).

Die Autoren



Foto: Fotostudio Blickwinkel

Sarah Niedermeier ist Psychologin (Master of Science), Systemische Organisationsberaterin, Systemischer Coach und selbständige Unternehmensberaterin. Schwerpunkte: Konflikt, Risiko, Sicherheit, emotionale Anforderungen an einen Coach sowie emotionale Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung im Coaching.
niedermeier@nekc.de



Foto: Universität Paderborn

Prof. Dr. Niclas Schaper ist Diplom-Psychologe; Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Paderborn. Schwerpunkte: Kompetenzmodellierung und -messung, arbeitsplatzbezogenes und informelles Lernen, Weiterbildungsverhalten, Personal- und Organisationsentwicklung.
niclas.schaper@upb.de

Literatur

- » **Bachkirova, Tatiana & Cox, Elaine (2007)**. Coaching with emotion in organizations. *Leadership & Organization Development*, 7, S. 600–612.
- » **Cremona, Katina (2010)**. Coaching and emotions. *Coaching*, 1, S. 46–59.
- » **Gross, James J. & Thompson, Ross A. (2007)**. Emotion Regulation. In James J. Gross (Hrsg.), *Handbook of emotion regulation* (S. 3–26), New York: Guilford.
- » **Kotte, Silja; Hinn, Denise; Oellerich, Katrin & Möller, Heidi (2016)**. Der Stand der Coachingforschung. *OSC*, 1, S. 5–23.
- » **Michel, Alexandra; Merz, Carolin; Frey, Andreas & Sonntag, Karlheinz (2014)**. Was zeichnet einen kompetenten Coach im HR-Management aus? *OSC*, 4, S. 431–447.
- » **Niedermeier, Sarah & Schaper, Niclas (2017)**. Die Rolle der emotionalen Kompetenz von Coaches im Coachingprozess. *Coaching | Theorie & Praxis*, 3, S. 47–64.
- » **Rindermann, Heiner (2009)**. *Emotionale-Kompetenz-Fragebogen*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Sarni, Carolyn (2002)**. Die Entwicklung von emotionaler Kompetenz in Beziehungen. In Maria von Salisch (Hrsg.), *Emotionale Kompetenz entwickeln* (S. 3–30), Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Salovey, Peter & Mayer, John D. (1990)**. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, S. 185–211.
- » **Salovey, Peter; Mayer, John D.; Goldman, Susan L.; Turvey, Carolyn & Palfai, Tibor P. (1995)**. Emotional attention, clarity, and repair. In James W. Pennebaker (Hrsg.), *Emotion, disclosure and health* (S. 125–154), Washington, DC: American Psychological Association.
- » **Schaper, Niclas (2009)**. Aufgabenfelder und Perspektiven bei der Kompetenzmodellierung und -messung in der Lehrerbildung. *Lehrerbildung auf dem Prüfstand*, 1, S. 166–199.
- » **Steiner, Claude (1999)**. *Emotionale Kompetenz*. München: DTV.



Coaching als Teil der Arbeitslosenindustrie

Ethische Herausforderungen beim Coaching Langzeiterwerbsloser

Von David Ebermann

Wie jedes kommerzielle Angebot folgt auch das Coaching markt- wirtschaftlichen Logiken und versucht, neue Märkte zu erschließen. Dies beinhaltet, dass es sich neue Zielgruppen sucht. Ein Produkt dieser Entwicklung ist das Coaching Langzeiterwerbsloser. Diese sollen bei der Eingliederung in den Arbeitsmarkt unterstützt werden. Sich neuen Zielgruppen zuzuwenden, bedeutet jedoch auch, in neuen Kontexten tätig zu werden. Der Kontext des sogenannten Job-Coachings geht mit – teils spezifischen, teils intensivierten – ethischen Herausforderungen einher, die es dringend zu berücksichtigen gilt.

Immer wieder wird vonseiten staatlicher Institutionen angekündigt: Langzeiterwerbslose sollen mittels Coaching unterstützt werden und so den Weg zurück in den Arbeitsmarkt finden. Obwohl grundsätzlich zu hinterfragen ist, ob es sich dabei im Einzelfall auch tatsächlich um Coaching handelt und nicht etwa eine Begriffsverwendung als „Container“ vorliegt: Es spricht per se nichts dagegen, Arbeitssuchenden ein sogenanntes Job-Coaching (der Begriff wird mitunter auch im hier *nicht* adressierten Kontext der Inklusionsbegleitung von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz verwendet) zugänglich zu machen, in dem der Klient gemeinsam mit seinem professionell ausgebildeten Coach neue Perspektiven erarbeitet – *selbstbestimmt und auf Augenhöhe*. Im Gegenteil: Es darf angenommen werden, dass eine individuelle Begleitung mit der Stärkung des Selbstwirksamkeitsempfindens einhergehen und somit gerade für Personen, die dieses infolge langjähriger Arbeitslosigkeit eingebüßt haben (können), nutzbringender sein kann als standardisierte Maßnahmen. Wie ein Job-Coaching aussieht und mit welchem Nutzen es für den arbeitssuchenden Klienten verbunden sein kann, wurde im Coaching-Magazin 1/2017 (Schlösser & Kiesele, 2017) beschrieben. Ebenso ist vorstellbar, dass eine „beschäftigungsbegleitende Betreuung“, die *nach* Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses für die Dauer von sechs Monaten ansetzt, zur Sicherung dessen Nachhaltigkeit beitragen kann. Es habe sich gezeigt, dass der Beratungsbedarf mit der Arbeitsaufnahme häufig sogar zunehme, teilt die Pressestelle der Bundesagentur für Arbeit auf Anfrage mit.

Gerade Selbstbestimmung und Augenhöhe können jedoch im Job-Coaching, das zum Zeitpunkt der Arbeitssuche ansetzt, abhandkommen oder von vornherein fehlen. Ursachen hierfür können innerhalb der Dreieckskonstellation aus Coach, Klient und dem Auftrag gebenden sowie Kosten tragenden Jobcenter entstehen. Der Auftraggeber wird in dieser Konstellation durch den Sachbearbeiter vertreten, der für den Klienten zuständig ist. Was im Grundsatz in Bezug auf jedes Coaching gilt, in dem Auftrag-

geber und Klient nicht dieselbe Person sind, erhält im Rahmen dieses Kontextes eine *noch stärkere Bedeutung*: Ist der Coach, der mit der Begleitung von Arbeitslosen eine neue Geldquelle aufgetan hat, nicht willens oder dazu in der Lage, auf Störungen des Prozesses oder fehlende Voraussetzungen eines Coachings adäquat zu reagieren, *gefährdet er die Interessen seiner Klienten*.

Welche Besonderheiten liegen vor?

Das Mitwirken im Prozess der Arbeitsvermittlung ist für den am Existenzminimum lebenden Klienten mit nichts Geringerem als seiner *Grundsicherung* verbunden. *Sanktionierung* wird vom Auftraggeber nicht selten als gängiges Druckmittel eingesetzt. So beschreiben Schlösser und Kiesele (2017) mögliche finanzielle Einbußen des Klienten, die z.B. aus dem Abbruch der Maßnahme resultieren können, als ethische Herausforderung des Job-Coachings. Aufseiten der Jobcenter dürfte zudem noch lange nicht dasselbe *Verständnis für die Erfolgsfaktoren* eines Coachings vorliegen, das Coaches im Business-Kontext über einen längeren Zeitraum beharrlich erarbeiten mussten.

Willkürliche Maßnahmenvergabe?

Besonders schwer wiegt zudem der Vorwurf, aufseiten der Auftraggeber werde *nicht bedarfsorientiert* über die Teilnahme Arbeitssuchender an Fördermaßnahmen entschieden. Wie der Tagesspiegel im März laufenden Jahres berichtete (Hoffmann & Honey, 2018 a), rügte der Bundesrechnungshof die Arbeitsagenturen in internen Dokumenten, attestierte diesen eine jährliche Verschwendung von 190 Millionen Euro und befand unter Bezugnahme auf eine stichprobenbasierte Untersuchung: „Durch ihr nicht zielgerichtetes Vorgehen und die mangelnde Rücksichtnahme auf die Belange der Leistungsberechtigten haben die Jobcenter in einem erheblichen Teil der geprüften Fälle deren unverzügliche Eingliederung nicht gefördert, sondern sogar gefährdet.“

Schädliche Anreize?

Hinter dem „nicht zielgerichteten Vorgehen“ stecke jedoch, so der Tagesspiegel, kein bloßes Versagen, sondern Kalkül. Die Begründung: „Jobcenter-Mitarbeiter profitieren davon, ihre sogenannten ‚Kunden‘ in Kurse zu zwingen.“ Erwerbslose, die an Maßnahmen teilnehmen, seien offiziell nicht arbeitslos und anschließend für die Dauer eines Jahres nicht als langzeitarbeitslos erfasst. „Stimmen die Zahlen der Mitarbeiter am Jahresende, haben sie Chancen auf eine Festanstellung oder Beförderung. Die Vorgesetzten bekommen für gute Zahlen ihres Teams Geldprämien“, heißt es in dem Artikel (Hoffmann & Honey, 2018 a) weiter. Ihre Vorwürfe stützen die Journalisten auf interne Jobcenter-Dokumente, E-Mails und Aussagen (teils ehemaliger) Jobcenter-Mitarbeiter (Hoffmann & Honey, 2018 b).

Haben Anbieter externer Maßnahmen und handelnde Personen in den Jobcentern stillschweigend eine Koexistenz gebildet, von der alle Beteiligten profitieren, außer den Arbeitssuchenden (und den Steuerzahlern)? Die Frage mag zugespitzt sein und kann hier nicht abschließend beantwortet werden, dennoch: Coaches sollten sich mit solchen Zusammenhängen und der möglicherweise dahinterliegenden Haltung auseinandersetzen, wollen sie innerhalb dieses Gefüges verantwortlich handeln.

Sanktionierung als Damoklesschwert

Coaching ist nicht mit anderen Maßnahmen und Schulungen zu vergleichen, mit denen zahlreiche Bildungsträger an der „Ressource Arbeitslosigkeit“ verdienen und die in großen Teilen auf das Einüben vordefinierter Inhalte abzielen: Coaching wirkt bekanntermaßen durch Beziehung. Für Schlösser und Kiesele (2017) stellt eine „gute Arbeitsbeziehung“ zwischen Coach und Klient auch im Job-Coaching die „grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit“ dar. Die Belastbarkeit einer Coach-Klient-Beziehung und damit der Erfolg eines Coachings hängen, folgt man den Ergebnissen der „Greatest

Ever Executive Coaching Outcome Study“, wesentlich vom *Selbstwirksamkeitsempfinden* des Klienten ab. Dieses wiederum scheint entscheidend durch den Faktor *Freiwilligkeit* beeinflusst zu sein (de Haan & Mannhardt, 2014). Freiwilligkeit beinhaltet die Option, ein Coaching ohne Androhung negativer Folgen ablehnen oder abbrechen zu können. Zwar handelt es sich im Kontext der Arbeitsintegration um eine andere Zielgruppe, als sie in der genannten Studie untersucht wurde. Dennoch geben die Ergebnisse Anlass, die Sinnhaftigkeit eines „verordneten“ Coachings auch zielgruppenübergreifend kritisch zu hinterfragen.

Wer jedoch eine vom Jobcenter angeordnete Entwicklungsmaßnahme verweigert oder eigenverantwortlich abbricht, hat nach Hartz-Gesetzgebung mit – teils erheblicher – finanzieller Sanktionierung zu rechnen. Begehen z.B. Jugendliche unter 25 Jahren eine sogenannte „Pflichtverletzung gegen die Eingliederungsvereinbarung“, so sieht das Gesetz bereits bei erstmaligem Verstoß eine vollständige

Streichung der Regelleistung vor. „Wiederholungstäter“ müssen zudem mit Kürzung des Mietsatzes rechnen (Bundesagentur für Arbeit, 2018).

Kiesele und Schlösser (2017, S. 35) sehen Job-Coaches „oftmals“ einer „besonderen Einstiegshürde“ ausgesetzt. Demnach komme „ein Teil der Klienten“ nicht auf Basis von Freiwilligkeit ins Coaching, sondern fühle sich „vom Jobcenter oder der Bundesagentur für Arbeit ‚geschickt‘ und im Extremfall ‚gezwungen‘, an der Maßnahme teilzunehmen“.

Die Entscheidung über ein Coaching sollte beim Klienten liegen. Eine formal gegebene Freiwilligkeit muss aber ebenfalls nicht unproblematisch sein, denn die Ablehnung eines vorgeschlagenen Coachings durch den Erwerbslosen fließt – auch ohne Teilnahmepflicht – in die *Gesamtbetrachtung*, die der Sachbearbeiter bewusst oder unbewusst vornimmt, ein und *kann mittel- oder langfristig Sanktionierung begünstigen*. Zumindest wird

dies die Befürchtung vieler Klienten sein, denn: Bei kleineren Anlässen wie beispielsweise einem verpassten Termin, die eine Sanktionierung technisch begründen, aber in der Praxis nicht zwingend nach sich ziehen müssen, kann die Gesamtbetrachtung im Zuge der Entscheidungsfindung des Sachbearbeiters ins Gewicht fallen. Die Kürzung grundsichernder Transferleistungen kann die Folge sein. Laut Mitteilung der Bundesagentur für Arbeit (2018) entfielen im zurückliegenden Jahr 77 Prozent aller von den Jobcentern bundesweit ausgesprochenen Sanktionen auf sogenannte Meldeversäumnisse. Diese werden mit einer Kürzung der Regelleistung um zehn Prozent geahndet. Insgesamt wurden 2017 in 952.840 Fällen Sanktionen gegen Leistungsberechtigte verhängt – Tendenz gegenüber dem Vorjahr steigend.

Der Coach darf sich demnach nicht auf eine formal gegebene Freiwilligkeit berufen. Hat er das Gefühl, dass der Klient nicht aus freien Stücken ins Coaching kommt oder von der



(begründeten oder diffusen) Angst getrieben ist, Einbußen in den Bezügen zu riskieren, muss der Coach zur Kenntnis nehmen, dass eine wesentliche Voraussetzung eines erfolgreichen Coachings nicht gegeben ist. In der Folge muss er das Coaching infrage stellen, denn auch ein erfolglos verlaufenes Coaching kann negativ in die vom Sachbearbeiter gezogene Bilanz einfließen. Das Dilemma: Kommt es zur Ablehnung des Auftrages durch den Coach, kann auch dies dem Arbeitssuchenden negativ ausgelegt werden. Coaches sollten bemüht sein, dem möglichst vorzubeugen. Diese Forderung mag ein Ideal und in der Praxis nicht immer uneingeschränkt umsetzbar sein, dennoch sollte sie die *grundlegende Handlungsmaxime* darstellen.

Definition von Erfolg

Wie soeben beschrieben: Ein „erfolgloses“ Coaching kann in der Gesamtbewertung, die der Sachbearbeiter vornimmt, negativ zu Buche schlagen. Aber wer definiert, was als Erfolg zu werten ist? Die Deutungshoheit hierüber darf der Coach *nicht der Behörde überlassen*. Was aus ihrer Sicht ein Erfolg „erster Güte“ ist, dürfte nicht schwer zu erraten sein: Die Vermittlung des Klienten in ein Arbeitsverhältnis. Schließlich wird auch der Erfolg der Jobcenter sowie die Sinnhaftigkeit des Einsatzes kostenintensiver, steuerfinanzierter Entwicklungs- bzw. Vermittlungsmaßnahmen auf Basis harter Zahlen und Fakten beurteilt – von übergeordneten Stellen und der Öffentlichkeit. Ob ein Arbeitsverhältnis den Vorstellungen, Wünschen oder der Persönlichkeit des Klienten entspricht, ist hierbei zweitrangig, denn die sogenannten Kunden des Jobcenters sind gesetzlich verpflichtet, jedes in irgendeiner Art und Weise zumutbare Jobangebot anzunehmen. Ob Letzteres legitim und sinnvoll ist, bleibt der Beurteilung jedes Einzelnen überlassen. Klar ist jedoch, dass diese gesetzliche Regelung mit den im Coaching weitgehend unumstrittenen Grundsätzen von Augenhöhe und Hilfe zur Selbsthilfe nur schwer zu vereinbaren ist.

Coach Günther Mohr (2018, S. 48) setzt sich vor dem Hintergrund von Verfehlungen in der

Wirtschaft und der Rolle, die Coaches hierbei spielen, kritisch mit deren Selbstverständnis auseinander. Demnach sei insbesondere der *Dienstleisterbegriff* zu hinterfragen: „Nicht auszuschließen ist auch, dass einige Coaches noch einem allzu simplen Verständnis von ‚Business-Coaching‘ folgen, nach dem ein guter Coach sich dadurch auszeichnet, dass er stets im Sinne des Kundenwunsches handelt, also reiner Dienstleister ist. Er schaut aus dieser Haltung, wenn er es überhaupt bemerkt, über einiges hinweg, was er im Unternehmen mitkriegt. Für diesen Dienst wird er ja auch gut bezahlt. Dies aber wäre streng genommen nicht Coaching, sondern Kumpanei.“ Es liegt auf der Hand, dass diese Überlegung auch im hier diskutierten Kontext relevant ist. Die Annahme, wer die Kapelle bezahlt, könne auch die Musik bestimmen, sollte bei Coaches generell und insbesondere im hier diskutierten Kontext auf Ablehnung stoßen – zumal Erwerbslose in *keinem Angestelltenverhältnis* zum Jobcenter stehen.

In einem Job-Coaching können sich Maßnahmen konkreter Platzierungsunterstützung an das eigentliche Coaching anschließen. So wechselt der Coach in die Rolle des Trainers bzw. Beraters, hilft bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, der Auswertung von Stellenausschreibungen oder bereitet den Klienten auf Vorstellungsgespräche vor (Schlösser & Kiesele, 2017). Sofern dies im Sinne des Klienten ist und die zuvor im Coaching erzielten Erkenntnisse hierbei ausreichend berücksichtigt werden, spricht nichts gegen diese Vorgehensweise. Mehr noch: Es ist denkbar, dass die aktive Platzierungsunterstützung insbesondere dann, wenn zuvor eine Stärkung der vom Klienten empfundenen Selbstwirksamkeit stattgefunden hat, ausdrücklich von diesem gewollt sein und Früchte tragen kann. Schlösser und Kiesele (2017, S. 37) begründen dies folgendermaßen: „Wenn das Job-Coaching erfolgreich ist und der Klient sich in einem ressourcenvollen Zustand befindet, ist auch der Blick für berufliche Ziele oder Teilziele offen.“ Dem Sachbearbeiter und dessen Vorgesetzten, der wiederum die Arbeit des Sachbearbeiters beurteilt und Druck auf diesen ausüben kann (siehe auch Hoffmann &

Honey, 2018 b), sollte jedoch bereits vor dem Coaching verdeutlicht werden, dass auch weniger „handfeste“ Ergebnisse – so z.B. neugefasster Mut, klarere Zukunftsperspektiven oder die Ermittlung weiterer individueller Entwicklungsbedarfe – als Erfolge einzustufen sind und ein Coaching grundsätzlich *ergebnisoffen* ablaufen sollte.

Konkrete, einseitig vorgenommene Platzierungsmaßnahmen des Sachbearbeiters – sogenannte Vermittlungsvorschläge, auf die sich der Kunde des Jobcenters entgegen des eigentlichen Wortsinnes bewerben *muss* und die bei Nichtbefolgung Sanktionen begründen können – sollten, sofern der Klient dies nicht ausdrücklich wünscht, keinen Einzug in das Coaching halten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Coach vom Klienten als „auf der anderen Seite“ stehend wahrgenommen wird. Dies würde wiederum die Belastbarkeit der Coach-Klient-Beziehung und damit eine wichtige Coaching-Voraussetzung gefährden.

Vertraulichkeit

Ein Coach ist den Interessen seiner Klienten verpflichtet, was Vertraulichkeit einschließt. Ohne Vertraulichkeit dürfte eine belastbare Coach-Klient-Beziehung kaum zu gewährleisten sein. Im unternehmensbezahlten Business-Coaching kann es dennoch sinnvoll sein, Inhalte und Ergebnisse eines Einzel-Coachings nach entsprechender Absprache und mit Einverständnis des Klienten in das Unternehmen hinein zu kommunizieren, um im Ergebnis organisationale Lernprozesse anzustoßen.

Die Notwendigkeit organisationaler Entwicklungsprozesse wird nicht selten als Argument für eine Abschwächung des Vertraulichkeitspostulats im Coaching angeführt. Im Job-Coaching kann diese Argumentation keine Gültigkeit beanspruchen. Hier ist es ausschließlich die Person des Klienten, die im Zentrum des Entwicklungsprozesses steht. Der erwerbslose Klient trägt keinerlei Verantwortung für die organisationale Entwicklung oder die Optimierung der Vermittlungsprozesse der Jobcenter. Auskünfte, die dem Sachbearbeiter erteilt

werden, werden zur *Beurteilung des Klienten* genutzt. Coaches müssen mit dieser Situation feinfühlig umgehen und in Absprache mit dem Klienten filtern, welche Erkenntnisse aus dem Coaching weitergegeben werden. Die maßgebende Frage: Welche Weitergabe von Informationen ist *im Sinne der Entwicklung des Klienten* und von diesem erwünscht? Wurden im Coaching etwa neue Qualifizierungsbedarfe oder Perspektiven erarbeitet, sollte in der Kommunikation mit dem Sachbearbeiter darauf hingewirkt werden, dass diese in die anschließende Vermittlungsarbeit sinnvoll einfließen.

Fazit und Diskussion

Eine unkritische Übertragung von Karriere-Coaching, das oftmals im privaten Kontext stattfindet und damit keine unmittelbare Beeinflussung durch einen dritten Akteur beinhaltet, auf den Kontext der Vermittlung Langzeiterwerbsloser in den Arbeitsmarkt ist nicht wünschenswert. Die Besonderheiten der Dreieckskonstellation, des Kontextes und der Zielgruppe sind zwingend zu berücksichtigen. Die hiermit verbundenen ethischen Herausforderungen verlangen dem Coach ein besonders kompetentes und – gegenüber äußerer Eingriffe – standhaftes Vorgehen ab.

Qualitätssicherung

Dies wirft die weiterführende Frage auf, inwiefern bei der Auswahl von Job-Coaches durch die Kostenträger eine Qualitätssicherung erfolgt. Wird als Coach engagiert, wer sich als Coach bezeichnet, oder werden beispielsweise die Anerkennung durch einen Berufsverband und eine Coaching-Ausbildung vorausgesetzt?

Nach Auskunft der Pressestelle der Bundesagentur für Arbeit stehe die Auswahl in Abhängigkeit von den Zielen und Inhalten der jeweiligen Maßnahme, was allgemeingültige Aussagen zu Anforderungen ausschließe. Im Rahmen beschäftigungsbegleitender Betreuung werde „qualifiziertes Personal“ eingesetzt – z.B. Sozialpädagogen, fachliche Ausbilder und Anleiter. Bei Maßnahmen, die auf die

Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses abzielen, seien „neben sozialpädagogischen Kenntnissen“ insbesondere „Kenntnisse des Arbeitsmarkts sowie der Anforderungen von Arbeitgebern“ notwendig. Die Pressestelle weist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Gesetzgebung (SGB II und III) keine spezifische arbeitsmarktpolitische Leistung „Coaching“ vorsehe. Auch gebe es im Bereich der Eingliederungsleistungen der Bundesagentur für Arbeit „keine Legaldefinition dieses Begriffes“. Michael Siebel, Coach und Mitglied des Hessischen Landtages, begründet einen von ihm erarbeiteten Gesetzesentwurf, der die Regulierung des Berufsbildes „Coach“ vorsieht, in einer Stellungnahme auf seiner Homepage auch mit einer möglichen Ausweitung des Coachings auf neue Zielgruppen – darunter Arbeitslose – und der Wahrung deren Interessen.

Von Bedeutung ist mit Blick auf die Sicherung von Qualität und Verantwortung auch die (von einem Coach generell zu erwartende) Fähigkeit, Hinweise auf mögliche psychische Belastungen des Klienten zu erkennen. Schlösser und Kiesele (2017) weisen darauf hin, dass Arbeitslosigkeit einen „negativen Einfluss auf die Psyche“ ausüben kann. Coaches sollten im

Kontakt mit Jobcentern daraufhinwirken, das Bewusstsein für die an einen Coach zu stellenden Anforderungen und die Wirkfaktoren eines Coachings aufseiten der Auftraggeber zu schärfen.

Haltung vorleben

Zudem: Ist es über die Maßen kritisch, zu fragen, ob ein Coach, der sich als allzu unbequem erweist, seine Chancen auf ein weiteres Engagement verspielt? Eine solche Haltung vonseiten der Ämter wäre ein Problem – ebenso ein Einknicken der Coaches. In seriösen Angeboten kann aber auch eine Chance bestehen: Coaches können eine Haltung von Selbstbestimmung, Augenhöhe und bewusstem Verzicht auf Manipulation (eine Haltung, die in der Vermittlung Langzeiterwerbsloser – schenkt man etwa den zitierten Tagesspiegel-Berichten Glauben – zu häufig hintenansteht) in die Center hineinragen – durch eine Arbeit und Kommunikation, die sich an diesen Idealen orientiert. Coaches sollten diese Chance wahrnehmen.

David Ebermann

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Literatur

- » **Haan, Erik de & Mannhardt, Sonja M. (2014)**. Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? *Coaching-Magazin*, 4, S. 35–39.
- » **Bundesagentur für Arbeit (2018)**. *Drei von vier Sanktionen entfallen auf Terminversäumnisse*. Abgerufen am 27.04.2018: www.arbeitsagentur.de/presse/2018-11-drei-von-vier-sanktionen-entfallen-auf-terminversaumnisse.
- » **Hoffmann, Hannes & Honey, Christian (2018 a)**. *Hartz-IV-Empfänger. Jobcenter stecken Klienten in Kurse – um eigene Ziele zu erreichen*. Tagesspiegel. Abgerufen am 27.03.2018: www.tagesspiegel.de/wirtschaft/hartz-iv-empfaenger-jobcenter-stecken-klienten-in-kurse-um-eigene-ziele-zu-erreichen/21112464.html.
- » **Hoffmann, Hannes & Honey, Christian (2018 b)**. *Kursangebot der Jobcenter. Das Milliardengeschäft mit den Arbeitslosen*. Tagesspiegel. Abgerufen am 27.03.2018: www.tagesspiegel.de/wirtschaft/kursangebot-der-jobcenter-das-milliardengeschaeft-mit-den-arbeitslosen/20800654.html.
- » **Mohr, Günther (2018)**. Coaching und Wirtschaftsskandale. Teil 1: Coaching als reine Dienstleistung? *Coaching-Magazin*, 1, S. 47–49.
- » **Schlösser, Andrea & Kiesele, Karin (2017)**. Job-Coaching. Karriereberatung für eine neue Zielgruppe. *Coaching-Magazin*, 1, S. 34–38.

Agiles Coaching. Die neue Art, Teams zum Erfolg zu führen.

Rezension von Günther Mohr

Judith Andresen legt ein umfassendes Werk zum Thema „Agiles Coaching“ vor. Zunächst führt die Autorin in ihr Verständnis von Agilität ein, wobei die digitale Transformation, die „agile Transition“, wie sie den Übergang nennt, und der agile Coach aufs engste zusammenhängen. „Agile Coaches unterstützen Teams, Organisationen und Individuen in ihrer Veränderung im Sinne des agilen Manifests. Sie nutzen dafür Coaching, Training und Sekundärberatung.“ (S. 16) Andresen bezieht sich auf das „agile Manifest“, das 2001 von 17 Softwareentwicklern formuliert wurde und die stärkere Betonung eines lernenden und experimentierenden Vorgehens fordert. Die folgenden Einführungen von agilen Projektmethoden, Scrum, Retrospektiven etc. sind heute in der Softwarebranche hinlänglich bekannt und etabliert.

Anschließend stellt die Autorin ihren Coaching-Ansatz vor. Interessant ist eine kleine Trias der Haltung, die sie dem agilen Coach empfiehlt: empathisch, dissoziiert zum System und distanziert zur Sache. Sie verwendet dabei einen transferierten Dissoziationsbegriff. Diesen bezieht sie auf das System, mit dem man als Coach arbeitet, und meint damit eine Art inneres Fernhalten vom System. Ähnliches empfiehlt sie auch für den Sachzusammenhang. Diese Ansätze sind im Coaching nicht neu. Aber Andresen hat besonders die Scrum-Master im Blick, in dessen Rolle der agile Coach in seiner Arbeit mit Softwarefirmen leicht geraten kann. Die Verführung liege in der „gefühlten Wirksamkeit“ (S. 363), wenn man die Dissoziiertheit nicht wahr. Folgend enthält das Buch sehr viel Vertrautes zum Thema Coaching, was man auch in anderen, vor allem systemisch orientierten Coaching-Ansätzen beschrieben findet. Die Autorin erschließt die Vorgehensweisen des Coaches und orientiert sich dabei an der Landkarte des „Situativen Führens“ von Blanchard und Hersey. Hier wird auch deutlich, was mit Sekundärberatung gemeint ist: „Sekundärberatung weist mögliche Lösungsop-

tionen für die Coaches auf. Das Einpassen in das System und die Ausarbeitung der konkreten Lösung liegen bei den Coachees.“ (S. 81)

*„Agile Coaches unterstützen Teams, Organisationen und Individuen in ihrer Veränderung im Sinne des agilen Manifests. Sie nutzen dafür Coaching, Training und Sekundärberatung.“
(Judith Andresen, S. 16)*

So werden Teams etwa auch in agilen Reifegraden unterschieden, von anfänglicher Teamorientierung bis hin zur ganzen Organisation, die nach agilen Prinzipien arbeitet. Ein wichtiges Element, das Andresen dem agilen Coach vorschlägt, ist der so genannte PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act). Nach dem Planen eines kleinen Schrittes folgt ein Ausprobieren (Just do it!), Messen und Prüfen und schließlich Standardisieren, Wegwerfen oder Ausrollen. Die darauf aufbauende Coaching-Sitzung folgt dann dem gewohnten Standard. Ab Kapitel neun beginnt quasi ein zweites Buch. Andresen beschreibt Auftragsklärung, Ergebnisse sichern mit Visualisierung und Modell basiert intervenieren. Zur Gesprächsanalyse empfiehlt sie Transaktionsanalyse. Dazu stellt sie kurz eine eigene Ver-

sion des Ich-Zustandsmodells in den Eltern-, Erwachsenen- und Kind-Ich dar. Ähnlich stellt sie das Modell des Dramadriehcks dar, ohne den Autor Steve Karpman zu nennen. Auch die psychoanalytischen Konzepte der Übertragung, Gegenübertragung und Projektion werden schlüssig, aber ohne Literaturbezug vorgestellt. Dagegen werden die Teamphasen auf Tuckman zurückgeführt und auch das Gruppenmodell von Schindler vorgestellt. Zum Abschluss kommen noch einmal „Bewährte Impulse“ und „Stolperfallen“ mit Vertiefung von bekannten Aspekten.

Fazit: Insgesamt scheint sich agiles Coaching vom systemischen Coaching nur durch die Vertrautheit mit den Begriffen, die in der Softwarebranche zu Agilität entwickelt wurden, zu unterscheiden. Der erfahrene systemische Coach findet sich auch im agilen Coaching wieder. Das Buch enthält ungeheuer viele Aspekte, die interessante Einblicke geben. Positiv hervorzuheben sind die vielen Beispiele und Praxisbezüge ebenso wie die gelungene Visualisierung der vorgestellten Modelle.

Günther Mohr

www.mohr-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3446451684/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3446451684/cr)



Andresen, Judith (2018).
**Agiles Coaching. Die neue Art,
Teams zum Erfolg zu führen.**

München: Carl Hanser Verlag

ISBN: 978-3-446-45168-1

407 S., 32,00 €

Online-Coaching

Rezension von Dr. Michael Loebbert

Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer ist im deutschsprachigen Raum eine Pionierin für die Umsetzung und Ausbildung von Coaching mit digitalen Kommunikationskanälen. Seit über zehn Jahren entwickelt sie mit ihrer Firma Konzepte, Online-Werkzeuge und Plattformen. Seit 2017 fungiert sie darüber hinaus als Professorin der Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim. Mit ihrem Buch „Online-Coaching“ beschreibt sie Erfahrungen, Konzepte sowie Werkzeuge und gibt eine Einschätzung der Entwicklung und des Stellenwertes von digitalem Coaching heute und in Zukunft.

Den Begriff „Online-Coaching“ versteht Berninger-Schäfer als „die Bezeichnung für ein computergestütztes, multimediales und interaktives Vorgehen“ in der Steuerung von professionellen Coaching-Prozessen. (S. 29) Die Nutzung technischer Medien wie Telefon, Chat, E-Mail, Video, kollaborativer Plattformen wie die Arbeit mit Avataren in 3-D-Welten, spezifische computergestützte Coaching-Tools (Aufstellungen und Fragesets am Bildschirm, Einsatz von Bildmaterial) ist ein spezifisches Merkmal. „Somit sind sowohl synchrones als auch asynchrones, textgebundenes als auch textungebundenes Arbeiten bzw. Mischformen möglich.“ (S. 28) Interessant ist in diesem Zusammenhang ihr Konzept von vier Stufen: von der ersten Stufe medial vermittelter Kommunikation (z.B. Telefon und Chat) bis zur vierten Stufe einer integrierten und interaktiven Coaching-Plattform mit Tools, 3-D-Welten und Evaluationsmöglichkeiten, welche den Klienten jederzeit zur Verfügung steht.

Der Rahmen der Darstellung ist recht weit angelegt: Markteinschätzung, allgemeine Einschätzung der Entwicklung des Internet-Verhaltens und der mediengestützten Zusammenarbeit, Übersicht von vorhandenen Online-Angeboten, die Aufzählung von allgemeinen und spezifischen Wirkfaktoren,

verschiedene Modelle der Prozesssteuerung, Kompetenzen für Online-Coaching, Coaching-Formate, Qualität im Online-Coaching, Medienkonzeption bis zur Abwägung von Vor- und Nachteilen von Online-Coaching im letzten Kapitel. Dabei nimmt die Autorin immer wieder Bezug auf die von ihr mitentwickelte Coaching-Plattform CAI® World. Abstrakte Aussagen werden dadurch für Lesende am Beispiel gut verständlich. Die verschiedenen Zutaten und Dimensionen der CAI® World von der Prozesssteuerung bis zu spezifischen Werkzeugen und Vorgehensweisen im Online-Coaching illustrieren den möglichen Einsatz von Online-Tools (dritte Stufe oben) und integrierten Coaching-Plattformen (vierte Stufe oben).

*„Wenn die Entwicklung in der Form weitergeht, wie sie der gesellschaftlichen Umwälzung durch das Internet mit all seinen Möglichkeiten entspricht, dann wird Online-Coaching der Standard werden und Face-to-Face-Coaching die besondere Ausnahme.“
(Elke Berninger-Schäfer, S. 226)*

Des Weiteren werden auch die Besonderheiten der mediengestützten Schriftsprache thematisiert.

Nutzer schreiben weniger höflich, äußern sich emotionaler (ehrlicher?), kommen schneller auf den Punkt, sind offener für den Austausch. Das ist ein Beispiel für die vielen detaillierten Informationen, welche die Lesenden erwarten. Für die Praxis nützliche Empfehlungen, Checklisten und Übersichten sind für den unmittelbaren Orientierungsbedarf von praktisch tätigen Coaches geeignet. Ein Buch aus der Praxis für die Praxis setzt eine gewisse Vertrautheit mit Coaching als Format persönlicher Prozessberatung voraus. Ein Gewinn insbesondere für professionelle Coaches, die eine Erweiterung oder Veränderung ihres Angebotsportfolios Richtung Online-Coaching ins Auge fassen.

Fazit:

Die mit reichhaltigen Beispielen angereicherte Beschreibung von Konzepten und Vorgehensweisen bietet einen guten Überblick und Zusammenfassung des aktuellen Stands von Online-Coaching.

Dr. Michael Loebbert
ProgramMLEITER Coaching Studies FHNW –
Fachhochschule Nordwestschweiz
www.coaching-studies.ch

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/365810127X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/365810127X/cr)



Berninger-Schäfer, Elke (2018). Online-Coaching.

Wiesbaden: Springer Fachmedien
ISBN 978-3-658-10127-5
235 S., 29,99 €

Hypnose und Hypnotherapie. Grundlagen und Praxis für Coaching und Kurzzeithherapie.

Rezension von Dr. Jörg Paczkowski

Björn Migge, Mediziner und erfahrener Coaching-Ausbilder, hat sich in den letzten Jahren intensiv dem Thema Hypnose und Hypnotherapie gewidmet und die wichtigsten Aspekte in seinem Werk „Hypnose und Hypnotherapie“ auf 461 Seiten zusammengefasst.

Nach einem kurzen Überblick über die Thematik gibt der Autor zunächst einen Überblick zur Geschichte der Hypnose. Dieses Kapitel hilft dem Leser, die Einordnung der vielen unterschiedlichen „Schulen“ zu verstehen und darauf aufbauend deren Verdienste zu unserem heutigen Verständnis vom Wirken (und Nicht-Wirken) der Hypnose zu würdigen.

Überhaupt spricht Migge oft von Wüirdigen, Resonanz, Begegnung, Kooperation – und prägt so bereits mit seinem Sprachstil seine wohlwollende Einstellung zu den verschiedenen Methoden. So integriert Migge in seinem Werk auch die bewährten Ideen und Interventionen weiterer Autoren als nur den im deutschsprachigen Raum omnipräsenten Milton Erickson wie beispielsweise das Modell des kritischen Faktors von Dave Elman, Charles Tebbetts und Roy Hunter mit ihrer Telearbeit oder Calvin Banyan mit seiner Regressionshypnose.

Den Hauptteil des Buchs nimmt die Hypnosepraxis ein mit vielen, sehr strukturiert und aufeinander aufbauenden Beispielen – vom Vorgespräch über Suggestion und Imagination, Hypnosetests bis hin zum kompletten Ablauf einer Sitzung. Die Texte sind sehr gut gewählt und können leicht an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Sehr gut gefällt die (selbst-)kritische Auseinandersetzung des Autors. So erläutert Migge beispielsweise bei der Hypnoanalyse bzw. regressiv-biografischen Arbeit wertfrei das Konzept des früheren Lebens als Erklärungsmuster im Vergleich zum jetzigen Leben – und überlässt es dem Leser,

für welche Variante er sich entscheiden möge. Durchgängig spürbar ist im Text die wohlwollende Haltung des Autors. Statt Probleme oder unangenehme Symptome in der Hypnose einfach „zu versenken, zu zerreißen oder in einem Safe zu verschließen“ (wie sonst oft zu lesen), präferiert Migge eher die achtsame Hinwendung mit der Frage, welche Bedürfnisse diese

*„Hypnose ist immer eine Form der Selbsthypnose des Klienten. Diese Haltung führt zu einem kooperativen oder partnerschaftlichen Rollenverständnis.“
(Björn Migge, S. 27)*

Probleme denn sicherstellen wollen. Dies gibt dem Klienten mehr Zuversicht und vor allem Kraft für zukünftige Problemstellungen. Sehr sympathisch und dringend notwendig ist die Intention des Autors, eine Brücke zwischen den akademischen Hypnosegesellschaften und den sogenannten „Laien“ zu bauen, um gemeinsame Ethikkonzepte und Ausbildungsstandards zu schaffen.

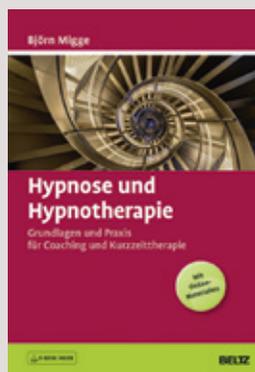
Das Buch richtet sich an alle, die mehr über Hypnose lernen wollen und dabei Wert auf wissenschaftlich fundierte Grundlagen sowie

viele Praxistipps legen. Es stellt eine perfekte Ergänzung zu einer begleitenden Hypnoseausbildung dar und gibt Profis vielfältige Anregungen, Ideen und Denkanstöße an die Hand. Da Migge sich nicht auf eine bestimmte Methode festlegt, sondern sehr vielfältig auf die unterschiedlichsten Richtungen und Lehrmeinungen eingeht, kommen in seinem Buch sowohl die anerkannten (akademischen) Klassiker als auch die berühmten Praktiker und Spezialisten gebührend zu Wort. So hat jeder genügend Hintergrundinformationen, um für seine eigene Arbeit mit Hypnose – sei es im Coaching, in der Therapie oder der Klinik – eine reflektierte und (selbst-)kritische Haltung einnehmen zu können.

Fazit: Zusammenfassend kann Migge zu seinem Buch nur gratuliert werden. Es ist ihm gelungen, dem schier unübersichtlichen Angebot an Hypnose-Büchern ein herausragendes, gut lesbares Werk mit vielen direkt umsetzbaren Praxistipps hinzuzufügen. Das beste Lehrbuch zum Thema Hypnose seit Jahren!

Dr. med. Jörg Paczkowski
Business-Coach und Hypnotherapeut
paczkowski@allegro-management.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407366426/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407366426/cr)



**Migge, Björn (2018).
Hypnose und Hypnotherapie.
Grundlagen und Praxis für
Coaching und Kurzzeithherapie.**

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-407-36642-9
461 S., 49,95 €

RAUEN
Coaching

Start
18.09.2018
&
23.11.2018

Coaching-Ausbildung in einem Jahr
Ihr Weg zum professionellen Business-Coach

Jetzt Infomaterial anfordern!
www.coach-ausbildungen.de | Telefon 0541 98256-773

Christopher Rauen GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück

Coachingausbildung
vom **DBVC** anerkannt

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

Coachingausbildung
Gruppe 39.1 Start 25. Sept. 2018
Gruppe 40 Start 11. April 2019

Weiterbildung für qualifizierte Coaches
Business-Coaches und Führungskräfte an Bord
13.-20.10.18 oder 18.-25.05.19

Ausbildung zum Teamcoach
Start am 25./26. Oktober 2018

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

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

aktuelle Angebote der artop-Akademie:

Mediation in der Praxis
Seminar: 05. - 06.10.2018

Kommunikations- und Verhaltenstraining
Nächster Ausbildungsstart: 06.12.2018

Systemisches Coaching
Nächster Ausbildungsstart: 28.02.2019

Moderationsausbildung
Nächster Ausbildungsstart: 08.04.2019

Weitere Ausbildungen und Seminare finden Sie unter:

► www.artop.de/akademie

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

Hier könnte Ihre Anzeige stehen

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

1/8 Seite ab 190,00 Euro
1/4 Seite ab 390,00 Euro
1/2 Seite ab 790,00 Euro

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

Akademie
prof.dr.jutta heller
Resilienz für Unternehmen

Ausbildung Resilienzberatung
für Coaches, TrainerInnen, Organisations- und PersonalentwicklerInnen, damit Sie auf hohem Niveau passgenaue Maßnahmen zur Förderung individueller und organisationaler Resilienz konzipieren und durchführen können.

Start 05.10.2018

6 x 3 Tage + Zertifizierung.

Mit zusätzlichem TÜV-Zertifikat.

Prof. Dr. Jutta Heller
Neuwerk 4
90547 Stein bei Nürnberg
info@juttaheller.de
www.juttaheller.de/akademie/resilienzberatung

WEITERBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN COACH

Fundierte zweijährige Qualifizierung.
Berufsbegleitend in 10 Modulen.

Für Führungskräfte und künftige Coaches.
Schärfung des eigenen Potentials.

Renommiert & zertifiziert.
Kurzweilig, intensiv, praxisnah.

Auf Augenhöhe mit Weitblick.
Kompetenz seit über 20 Jahren.

Start jeweils im Juni & November.
Persönliche Gespräche zur Orientierung.

INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG
Bodenstedtstr. 66 | 81241 München
Tel.: 089/82 90 86 18 | info@i-f-w.de
www.i-f-w.de

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Bildimpulse maxi: Einstiegsbilder für Trainings und Workshops: Fotokarten für Inspiration und Coaching Porok, Simone Heragon, 12,80 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Bildimpulse maxi: Einstiegsbilder für Trainings und Workshops: Fotokarten für Inspiration und Coaching Porok, Simone Heragon, 12,80 €</p>
3	 <p>Bildimpulse maxi: Veränderung Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner! Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
4	 <p>Bildimpulse kompakt. Basis: Über 50 Fotokarten für Motivation und Coaching Heragon, Claus Heragon, 6,80 €</p>	 <p>Lösungen mit dem Systembrett Breiner, Georg & Polt, Wolfgang Oekotopia, 24,99 €</p>
5	 <p>Handbuch Prozessberatung: Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte Anderl, Mirja & Reineck, Uwe Beltz, 49,95 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
6	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Lösungsorientiertes Coaching Middendorf, Jörg Springer, 9,99 €</p>
8	 <p>Bildimpulse maxi: Emotionen: Über 50 Fotokarten für Motivation und Coaching Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>Entwicklung unterstützen – Unterstützung entwickeln. Systemisches Coaching nach dem Marte-Meo-Modell Hawellek, Christian Vandenhoeck & Ruprecht, 35,00 €</p>
9	 <p>Handbuch Hirnforschung und Weiterbildung: Wie Trainer, Coaches und Berater von den Neurowissenschaften profitieren können Reiter, Hanspeter (Hrsg.) Beltz, 49,95 €</p>	 <p>Micro-Inputs Resilienz Amann, Ella G. & Egger, Anna managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p>75 Bildkarten für Coaching und Beratung Weidenmann, Sonia & Weidenmann, Bernd Beltz, 46,99 €</p>	 <p>Coaching in der Praxis Prohaska, Sabine Junfermann, 18,00 €</p>

Selbst- und Fremdbild



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 59,80 €
inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro
Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit
6,00 € pro Ausgabe) | Digital: ab 49,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdewelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Atstock Productions | S. 4, 22 © Kelly Marken
S. 4, 5, 27, 50, 52 © Peshkova | S. 4, 33, 34 © Jrsak
S. 5, 38, 41 © Rawapixel.com | S. 5, 55 © anasterphotographer
S. 43 © MrWhiskey | S. 47, 48 © PORTRAIT IMAGES ASIA BY
NONWART | S. 57 © Nong Mars
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



EBERMANN: In dieser Ausgabe wird das Thema Coaching und Künstliche Intelligenz behandelt. Dem Einsatz entsprechender Algorithmen werden u.a. auch im Recruiting Chancen zugeschrieben, so z.B. die vorurteilsfreie Beurteilung der Bewerber. Ist das für den Analyseprozess im Coaching ein Zukunftsmodell?

RAUEN: Künstliche Intelligenzen sind bisher meist Werkzeuge zur Mustererkennung. Für Analyseprozesse kann das durchaus Sinn machen, so etwas einzusetzen. Eine automatisierte Beurteilung scheint mir jedoch schwierig zu sein.

EBERMANN: Ist Coaching hierfür zu sehr auf Reflexion ausgelegt, deren Wirksamkeit wiederum zu stark von Beziehungsqualität abhängt?

RAUEN: Das ist nur ein Problem. Es kommt bei den meisten Beurteilungssystemen hinzu, dass es sich um Selbstauskunftungsverfahren handelt. Wenn man dort Unsinn angibt, kommt auch Unsinn heraus. Gleichzeitig sind solche Verfahren manipulierbar. Wenn man einen bestimmten Eindruck von sich vermitteln möchte, ist dies via Selbstauskunft vergleichsweise

leicht möglich. Wer überprüft das, wenn das Verfahren automatisch verläuft?

EBERMANN: Vereinfacht gesprochen: Der Maschine fehlt die Menschenkenntnis. Noch, denn erste Anwendungen sind dazu in der Lage, auch non-verbale Kommunikation zu erkennen ...

RAUEN: ... was für gute Schauspieler und Selbstdarsteller aber auch kein Problem sein sollte ...

EBERMANN: ... dabei könnten vermutlich gerade viele dieser Personen ein gutes Coaching gebrauchen und von ihm profitieren. Was lernen wir daraus – je digitaler das Coaching, desto größer die Eigenverantwortung des Klienten?

RAUEN: Das wäre die wohlwollende Schlussfolgerung. Es wäre auch anders denkbar, eben in der Form, dass immer mehr Verantwortung abgegeben wird. Getreu dem Motto: Warum lernen, was man Siri und Alexa fragen kann? Bevor wir künstliche Intelligenzen schaffen, sollten wir vielleicht noch unsere eigene kultivieren ...



COACH
Datenbank



Für qualifizierte Business-Coaches
Erfolgreich seit über 15 Jahren
Jetzt neue Kunden gewinnen!

Hier online anmelden: www.coach-datenbank.de/anmelden

Die RAUEN Coach-Datenbank präsentiert über 800 professionelle Business-Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

- ✓ Detailliertes Coach-Profil mit Selbstbeschreibung
- ✓ Integriertes Ausschreibungssystem
- ✓ Online-Anfragefunktion für Kunden
- ✓ Erhöhte Sichtbarkeit bei Suchmaschinen
- ✓ Individueller Veranstaltungskalender
- ✓ Persönliche Mitgliederbetreuung

Haben Sie Fragen?

Wir beraten Sie gerne und schicken Ihnen weitere Infos zu – kontaktieren Sie uns!
Tel.: +49 541 98256-777 | E-Mail: datenbank@rauen.de | www.coach-datenbank.de



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

Coaching-Kongress 2018

02.-03. November 2018

Berlin/Potsdam

Vergünstigter Tickettarif
für DBVC Mitglieder

Business Coaching – The Next Level

36 Referenten, 2 Tage, 1 Thema

Auf dem 4. DBVC Coaching-Kongress des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. vom 02.-03.11.2018 in Potsdam steht die digitale und virtuelle Zukunft im Mittelpunkt. Unter dem Motto „Business Coaching – The Next Level: Coaching im Transformationsprozess“ geben namhafte Referenten und Keynotes aus Wissenschaft, Praxis und Business Ausblicke in das Coaching der Zukunft. Am ersten Kongresstag sorgt

Comedian Vince Ebert mit einem humorvollen Blick auf die Digitalisierung für den Einstieg in ein abendliches Get-together der Coaching-Branche: Ein einzigartiges Networking-Event von Coaching-Experten, -Praktikern und -Interessierten mit Live-DJ!

Alle Informationen und Tickets unter
www.coaching-kongress.de.