

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 4/2017

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



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis
Natur-Coaching | S 27

Spotlight
Sinnsuche in Organisationen | S 38

Wissenschaft
Coaching und Neurowissenschaft | S 50

Coaching und Supervision setzen unterschiedliche Konzepte und Kompetenzen voraus

Dr. Astrid Schreyögg im Interview | S 14



Ausgabe 4 | 2017
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 19,80 €



Andreas Hillert / Stefan Koch /
Dirk Lehr

Burnout und chronischer beruflicher Stress

Ein Ratgeber für
Betroffene und Angehörige
(Ratgeber zur Reihe: „Fortschritte der
Psychotherapie“, Band 39)
2018, 89 Seiten, Kleinformat,
€ 9,95 / CHF 13.50
ISBN 978-3-8017-2833-5
Auch als eBook erhältlich

Angesichts der aktuellen, von zunehmendem Druck dominierten Arbeitswelt, erleben viele berufstätige Menschen andauernden Stress, nicht wenige fühlen sich überlastet und „ausgebrannt“. Der Ratgeber informiert über die Zusammenhänge von beruflicher Belastung sowie von Stress- und Burnouterleben. Er stellt wissenschaftlich fundierte und praktisch bewährte Strategien vor, wie mit beruflichen Belastungen und chronischem Stress konstruktiv umgegangen werden kann.



Annelen Collatz / Rainer Sachse

Klärungsorientiertes Coaching

2011, 162 Seiten,
€ 26,95 / CHF 36.90
ISBN 978-3-8017-2391-0
Auch als eBook erhältlich

Gängige Coaching-Konzepte bieten häufig nur eine lose Sammlung verschiedenster Methoden ohne empirische Validierung. Anders beim klärungsorientierten Coaching: Hier werden die bewährten und erwiesenermaßen wirksamen Ansätze der Klärungsorientierten Psychotherapie auf den Bereich des Coachings übertragen und passende Interventionsstrategien abgeleitet. Die Beziehungsgestaltung wird ebenso thematisiert wie die Problemlösung und -definition, die Klärung und Veränderung relevanter Schemata, der Umgang mit Persönlichkeitsstilen und schließlich die Interventionen bei spezifischen Problemstellungen.



Erika Regnet

Frauen ins Management

Chancen, Stolpersteine
und Erfolgsfaktoren
(Reihe: „Praxis der
Personalpsychologie“, Band 36)
2017, VI/165 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 26.90)
ISBN 978-3-8017-2725-3
Auch als eBook erhältlich

Frauen im Management sind noch lange kein Selbstläufer. Verschiedene Gründe werden diskutiert: Sie reichen von der falschen Berufswahl der Frauen, über ihre mangelnde Karriereorientierung, die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis hin zur Diskriminierung. Das Buch zeigt anschaulich und gut verständlich den aktuellen Forschungsstand auf, benennt konkrete Ansatzpunkte für die betriebliche Praxis, gibt Hinweise für Führungskräfte und ausgewählte Empfehlungen für karriereambitionierte Frauen.



Fredrike P. Bannink

Lösungsfokussierte Fragen

Handbuch für die lösungs-
fokussierte Gesprächsführung
2015, 294 Seiten,
€ 36,95 / CHF 45.90
ISBN 978-3-8017-2635-5
Auch als eBook erhältlich

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

Das Erste



Erstmals darf ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, an dieser Stelle begrüßen und Ihnen die Inhalte der neuen Ausgabe des Coaching-Magazins ans Herz legen. Den besonders aufmerksamen Beobachtern unter Ihnen mag mein Name bereits begegnet sein, z.B. in der Rubrik „Wissen kompakt“. Nach einigen Jahren der engen Zusammenarbeit mit Dawid Barczynski hat dieser die Chefredaktion nun an mich übergeben – einer von mir sowohl in fachlicher als auch persönlicher Hinsicht als sehr bereichernd empfundenen Zusammenarbeit, denn:

Es ist nicht selbstverständlich, dass ein Wirken im Team jederzeit konstruktiv und wertschätzend verläuft. In vielen Unternehmen sind Auseinandersetzungen an der Tagesordnung. Für Betroffene können sie zur leidvollen Erfahrung werden. Aus diesem Grund wurde mit dem von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen vorgestellten „Konfliktnavigator“ bereits in der letzten Ausgabe das Thema der Selbstregulation im Konflikt aufgegriffen – ein Konzept, das seine Umsetzung im „sicheren“ Rahmen des Coach-Klient-Settings findet. In der vorliegenden Ausgabe möchten wir den Blickwinkel auf dieses wichtige Thema noch einmal erweitern. In der Rubrik „Konzeption“ zeigt Mechtild Erpenbeck einen Weg auf, auch in ad-hoc auftretenden konfrontativen Situationen, wenn der Coach gerade nicht zur Stelle ist, zu bestehen: mit einem zuvor im Coaching eingeübten Leitfaden der Selbststeuerung.

Bei der Entwicklung von Coaching-Konzepten erfolgt nicht selten ein Rückgriff auf die verschiedenen Schulen der Psychotherapie. In der Wissenschaftsrubrik fragen Alica Ryba und Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth vor diesem Hintergrund: Welche Ansätze sind, bewertet man diese nach Maßstäben der modernen Neurowissenschaft, sinnvoll in eine fundierte Coaching-Praxis integrierbar und welche nicht? Eine Frage, die – so hoffen wir – im Sinne der Professionalisierung des Coachings auf breites Interesse stoßen sollte.

Hat Ihnen diese Ausgabe des Coaching-Magazins gefallen? Kritik, Anregungen und Lob helfen uns, unsere Arbeit an Ihren Wünschen auszurichten. Kontaktieren Sie uns unter: redaktion@coaching-magazin.de.

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 –

Präsenz-Einzel-Coaching auch zukünftig in der
Führungskräfteentwicklung gefragt | S 6

Hamburger Coachingtag: Konzepte internen Coachings
stießen auf Interesse der Teilnehmer | S 6

5. Internationaler Coachingkongress: Keynotes stehen fest | S 6

– Verbandslandschaft –

BDVT-Preis: „Agilität als Thema ist der Aufsteiger des Jahres“ | S 8

ICF-Studie: Millennials besonders „coaching-bewusst“ | S 8

RTC-online gestartet | S 8

– Wissen kompakt –

Trennungskultur in Unternehmen.
Ein vielversprechendes Coaching-Feld? | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Dr. Astrid Schreyögg | S 14

– Konzeption –

Wohin mit Wut und Empörung?
Coaching zur Selbststeuerung im Konflikt | S 22

– Praxis –

Natur als Medium im Coaching. Mehr als „nur“ gesund? | S 27
Coaching im Bewerbungs- und Recruitment-Prozess | S 32

– FAQ –

Fragen an Roland Kopp-Wichmann | S 37



Foto: Foto-Studio Wallenberg, Berlin

– Portrait –

Dr. Astrid Schreyögg

Coaching und Supervision setzen unterschiedliche
Konzepte und Kompetenzen voraus
| S 14



– Konzeption –
**Coaching zur
Selbststeuerung
im Konflikt**

Von Führungskräften wird
erwartet, dass sie Konflikte ma-
nagen können. Aber was, wenn
sie selbst involviert sind?
Die Emotionen herunterschlu-
cken? Ein im Coaching vermit-
telbarer Leitfaden dient der
Selbstregulation in
Konfliktsituationen.

| S 22



– Praxis –

**Natur als Medium
im Coaching**

| S 27



– Praxis –
**Coaching im
Bewerbungs- und
Recruitment-Prozess**

| S 32



– Spotlight –
**Orientierung und
Sinn in dynamischen
Unternehmensumwelten**

Das Streben nach Sinn steht für viele Arbeitnehmer längst auf einer Stufe mit monetären Anreizen. Zugleich bedarf die Sinnsuche in Zeiten dynamischer Unternehmensumwelten fortlaufend der Erneuerung. Coaching kann hierbei Unterstützung leisten.

| S 38



– Wissenschaft –
**Integrative Coaching-Praxis mit
neurowissenschaftlicher Fundierung**

Viele Coaching-Methoden sind Psychotherapieschulen entlehnt. Bewertet man diese unter Gesichtspunkten der modernen Neurowissenschaft, so wird deutlich, dass Coaches genau hinschauen sollten: Welche Ansätze lassen sich sinnvoll in die Coaching-Praxis integrieren?

| S 50



– Philosophie/Ethik –
**Corporate Philosophy als strategisches Instrument
zur Gestaltung von Unternehmenskultur**

Dem Begriff der Unternehmensphilosophie wird oft nur eine verkürzte Bedeutung beigemessen. Ein vertieftes Verständnis definiert sie als reflexives Instrument der Gestaltung von Unternehmenskultur.

| S 55

– Spotlight –

Wie Coaching die Sinnsuche in Organisationen unterstützt | S 38

– Coaching-Tool –

Das Dreieck der Zusammenarbeit | S 43

– Bad Practice –

Organisationsaufstellung | S 47

– Wissenschaft –

Integrative Coaching-Praxis mit neurowissenschaftlicher Fundierung | S 50

– Philosophie/Ethik –

Corporate Philosophy als strategisches Instrument zur Gestaltung von Unternehmenskultur | S 55

– Rezensionen –

Coaching, Beratung und Gehirn | S 60

Wo Coaching zu Hause ist | S 61

Das große Praxis-Handbuch Business Coaching | S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Team-Supervision | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

Präsenz-Einzel-Coaching auch zukünftig in der Führungskräfteentwicklung gefragt

Einzel-Coaching wird auch in Zukunft wichtiger Teil von Führungskräfteentwicklung bleiben: und zwar vorrangig als Präsenz-Format. Dies gilt sowohl in Bezug auf das Top-Management als auch des operativen Managements, wie aktuelle Studienergebnisse prognostizieren. Erstaunen mag dies mit Blick auf die operativ agierende Führungsebene, auf der, folgt man den Ergebnissen der Umfrage, ein Trend zur Digitalisierung bzw. Virtualisierung anderer Entwicklungsformate erkennbar ist.

Werden Präsenz-Formate in der Führungskräfteentwicklung im Zuge der Digitalisierung durch virtuelle Formate abgelöst? Zieht man die Ergebnisse der „Future Management Development Studie 2017“ des Beratungsunternehmens Kienbaum heran, so kann diese Frage nicht uneingeschränkt mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Ein Trend zur Digitalisierung bzw. Virtualisierung der angebotenen Entwicklungsformate ist demnach insbesondere auf der Ebene des operativen Managements erkennbar. Analoge Formate würden hier zunehmend verdrängt oder in Hybride umgewandelt. Eine Ausnahme stellt jedoch das Einzel-Coaching dar, das nach Erwartung der Befragten zukünftig sogar häufiger als bisher als Präsenz-Format angeboten werde.

Auch im Bereich des Top-Managements, so die Erwartung, werde das Einzel-Coaching in der Präsenz-Variante erhalten bleiben und darüber hinaus eine leicht gesteigerte Verbreitung erfahren. In der Gesamtbetrachtung der Studienergebnisse kann dies allerdings weniger überraschen, so wird prognostiziert, dass die Digitalisierung auf der Ebene der Top-Führungskräfte deutlich geringfügigere Auswirkungen auf die Gestaltung der Entwicklungsangebote haben wird als auf der Ebene des operativen Managements. Digitale Angebote kämen zwar ergänzend hinzu, fungierten aber weder als Ersatz bisheriger Präsenz-Formate noch sei absehbar, dass ihr Einsatz auf gleichem quan-

titativen Niveau erfolgen werde. Online- und telefonbasiertes Einzel-Coaching werde den Erwartungen der Befragten nach zwar häufiger als bisher, aber weiterhin deutlich seltener als das Präsenz-Coaching zum Einsatz kommen.

Befragt wurden insgesamt 196 Personen aus Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. 41 Prozent der Teilnehmer sind nach Angaben der Studienverantwortlichen dem HR-Bereich zuzuordnen. 30 Prozent sind im Top-Management tätig, 29 Prozent im operativen Management. (de)

goo.gl/fyDqYA



Hamburger Coachingtag: Konzepte internen Coachings stießen auf Interesse der Teilnehmer

Im September richtete der Psychologie-Alumni-Verein der Universität Hamburg den mittlerweile fünften Hamburger Coachingtag (HCT) aus. Besonderes Interesse weckte ein Programmpunkt, mit dem das Thema des internen Coachings aus praktischer Perspektive aufgegriffen wurde.

Über 120 Coaching-Interessierte nahmen nach Angaben der Veranstalter am 01.09.2017 am fünften HCT teil, der wie im vergangenen Jahr erneut im Hamburger Yu Garden stattfand. Besonders auffällig sei im Vergleich zu den früheren Veranstaltungen eine große Zahl an Teilnehmern aus dem Bereich der Human Resources gewesen, die sich auf dem Gelände des chinesischen Teehauses einfanden, so Sybille Paas vom ausrichtenden Alumni-Verein des Fachbereichs Psychologie der Universität Hamburg. Zurückzuführen sei dieser Umstand nach Einschätzung der Organisatorin vor allem auf einen Programmpunkt, der sich dem Thema des internen Coachings widmete. In einer Plenumsdiskussion lieferten Beatrice Mayer-Tups, die ein internes Coaching-Programm des Energieversorgers innogy/RWE

verantwortet, und Personalentwickler Lars Lange von der Hanse Merkur Einblicke in die internen Coaching-Konzepte ihrer Unternehmen. „Diesen Programmpunkt hätte man noch weiter ausdehnen können, denn das Interesse im Publikum war groß, auch unter den zahlreichen externen Coaches“, resümiert Paas.

Doch der straffe Zeitplan habe keine Verlängerung zugelassen, so die Organisatorin: „Bekannte Referenten aus der Coaching-Szene stellten in vielen 90-minütigen Praxis-Workshops neue und bekannte Methoden und Ansätze vor.“ Zudem sei mit insgesamt drei Fachvorträgen im Plenum auf neue Entwicklungen im Coaching eingegangen worden, darunter etwa ein Beitrag von Dr. Astrid Schreyögg, die eine komplexe „Wissensstruktur von Coaching“ vorstellte. Die Erkenntnis, dass Coachingtheorie- und methodenplural konzipiert sein müsse, stellte hierbei nur eine Grundlage der Ausführungen dar. Der nächste und damit sechste Durchgang des jährlich ausgerichteten HCT findet erneut am ersten Freitag im September statt, am 07.09.2018. (de)

goo.gl/Tb9ikR



5. Internationaler Coachingkongress: Keynotes stehen fest

Die Planungen zum fünften Internationalen Coachingkongress „Coaching meets Research“ nehmen Form an. Bekanntgegeben wurden nun die Keynote-Speaker, die sich im Juni nächsten Jahres zum Kongress in Olten (Schweiz) einfinden werden.

Am 12. und 13.06.2018 werden Fragen rund um den Themenbereich „Organisation, Digitalisierung und Design“ im Zentrum des fünften Internationalen Coachingkongresses stehen, der im schweizerischen Olten unter gemeinsamem Dach der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und des Departements der Ange-

wandten Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführt wird. „Die Teilnehmenden dürfen sich auch 2018 auf Beiträge international renommierter Coaching-Expertinnen und -Experten freuen“, so Kongressleiter Robert Wegener von der FHNW mit Blick auf die bereits feststehenden Keynotes:

- » Prof. Dr. Carsten C. Schermuly (SRH Hochschule Berlin) und Prof. Dr. Matthias Schmidt (Hochschule Zittau-Görlitz): „Hypothesen-Slam: Zukunft der Arbeit – Zukunft des Coaching?“
- » Douglas Riddle, PhD, Center for Creative Leadership (USA): „Transformative Conversations: The Democratization of Coaching“ (Live-Übertragung)
- » Prof. Dr. Jonathan Passmore, The Henley Centre for Coaching and Behavioural Change (UK): „Key-Findings from Europe’s largest ever independent Coaching & Mentoring Research Project“

- » Barbara Josef (Sto9) und Joël Luc Cachelin (Wissensfabrik) (CH): „Von rosarot bis rabenschwarz. Gedanken zur digitalen Arbeitswelt“
- » David Clutterbuck, PhD, visiting professor, Sheffield Hallam und Oxford Brookes Universities (UK): „When will Artificial Intelligence take over Coaching?“
- » Deborah Helsing, PhD, Harvard Graduate School of Education (USA): „The Deliberately Developmental Organization: A Coaching Culture“

In einem Forschungskolloquium werden darüber hinaus wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten mittels Posterpräsentation vorgestellt. In ebenfalls geplanten Themen-Labs tauschen sich Wissenschaftler, Praktiker und Weiterbildner zu den Kongressthemen aus. Auf Basis der Perspektiven der Experten folgt eine Diskussion mit allen Anwesenden. Gerahmt wird der Kongress von Exklusiv-Workshops,

die am 11. und 14.06.2018 stattfinden und separat gebucht werden können:

- » Prof. Dr. Harald Geißler (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg): „Digital Coaching“
- » Deborah Helsing: „Diagnosing and Overturning Immunities to Change™: A Methodology for Individual and Organizational Growth“

Mit dem 2010 erstmals von der FHNW durchgeführten Kongress soll eine Brücke zwischen Coaching-Forschung und -Praxis geschlagen werden. Coaches, Weiterbildungsanbieter und Wissenschaftler sollen einen gemeinsamen Dialograum erhalten, um ihre Wissensperspektiven miteinander in Beziehung setzen zu können. (de)

goo.gl/ZF668V



you
by werdewelt

Machen Sie den **online Check-up** für Ihr **Personal Branding** mit passender **Positionierung!**

Anhand der Ergebnisse eines Online-Fragebogens bekommen Sie einen Überblick über Ihre ganz individuellen und persönlichen Themen rund um Ihre Marke. Sie erkennen sofort, wo Sie Handlungsbedarf haben und konzentrieren sich so auf die wirklich relevanten Themen.
Hören Sie auf, die Nadel im Heuhaufen zu suchen!

you.werdewelt.info





BDVT-Preis: „Agilität als Thema ist der Aufsteiger des Jahres“

Im September verlieh der BDVT den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching. Mit Blick auf die Einreichungen zieht der Verband die Schlüsse: Das Thema Agilität stehe derzeit hoch im Kurs. Coaching, Training und Beratung seien heute vor allem in Kombination miteinander gefragt. Kaum ein Beratungs-Konzept komme darüber hinaus an der Digitalisierung vorbei.

Im Rahmen der in Köln ausgerichteten Messe „Zukunft Personal“ (19.–21.09.2017) traten die Finalisten des diesjährigen Europäischen Preises für Training, Beratung und Coaching zur Präsentation ihrer Konzepte an. Der Preis wird jährlich vom Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) vergeben, der auf Basis der eingereichten Konzepte resümiert: „Agilität als Thema ist der Aufsteiger des Jahres. Themen werden heute zudem äußerst vernetzt und dynamisch angegangen. Kaum ein Konzept kommt an der Digitalisierung vorbei und kein einziges war ein reines Trainingskonzept.“ Coaching, Training und Beratung seien heute, so ein im Vorjahr in ähnlicher Form gezogenes Fazit, vielmehr als Projektbestandteile, weniger als Einzelprojekte zu verstehen. Ermittelt wurden in diesem Jahr vier Erst-, fünf Zweit- und vier Drittplatzierte in insgesamt vier Kategorien.

Mit dem 2015 erstmals verliehenen Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching entschied sich der BDVT für eine Neuauflage des von dem Verband seit 1992 regelmäßig vergebenen Internationalen Deutschen Trainings-Preises. Mit dem Preis sollen herausragende Aus- und Weiterbildungs- sowie Entwicklungskonzepte ausgezeichnet werden. (de)

www.bdvt.de



ICF-Studie: Millennials besonders „coaching-bewusst“

Coaching als professionelles Beratungsformat ist in der Gruppe der Millennials bekannter als in anderen Alterskohorten, so ein Ergebnis einer aktuellen, global angelegten Studie der ICF.

Mit der von der International Coach Federation (ICF) in Auftrag gegebenen „2017 ICF Global Consumer Awareness Study“, die in den 30 Staaten mit den höchsten ICF-Mitgliederzahlen durchgeführt wurde, wurden nach 2010 und 2014 zum dritten Mal Daten zur Bekanntheit des Beratungsformates Coaching erhoben. Wie der Verband auf Basis der Studie mitteilt, erfreut sich das Coaching im globalen Durchschnitt in der Gruppe der Millennials, die gerne auch als Generation Y bezeichnet wird, der größten Bekanntheit. Bereits die Vorgängerstudie des Jahres 2014 sah die Existenz professionellen Coachings stärker im Bewusstsein Jüngerer verankert. Für die aktuelle Erhebung wurde das von den Studienverantwortlichen zuvor vorausgesetzte Mindestalter der Teilnehmer von 25 auf 18 Jahre herabgesetzt.

Altersübergreifend gaben 66 Prozent der Studienteilnehmer an, sich professionellen Business- und / oder Life-Coachings „einigermaßen“ oder „sehr“ bewusst zu sein. 31 Prozent der Befragten haben nach eigener Aussage bereits ein professionelles Coaching als Klient durchlaufen. Von dieser Gruppe zeigten sich wiederum 88 Prozent mit der Coaching-Erfahrung zufrieden. Wie die ICF berichtet, sei die Zufriedenheit mit dem durchlaufenen Coaching unter denjenigen Teilnehmern stärker ausgefallen, deren Coach über eine Anerkennung eines professionellen Coaching-Verbands verfügte. (de)

www.coachfederation.org



RTC-online gestartet

Mit RTC-online stellt der Roundtable der Coachingverbände (RTC) seit September monatlich ein online-basiertes und offenes Forum bereit, das fachliche Diskussionen im Bereich Coaching mittels Video-Konferenz ermöglichen soll.

Coaches, Führungskräfte, Personalentwickler, Coaching-Interessierte und -Klienten waren aufgerufen, am 12.09.2017 an der Auftaktveranstaltung zu RTC-online teilzunehmen, zu der Coach und Psychologe Jörg Middendorf vom Büro für Coaching und Organisationsberatung (BCO, Köln) als Speaker geladen war. Middendorf präsentierte Ergebnisse seiner Coaching-Umfrage Deutschland 2016/2017. Ein Mittschnitt der Veranstaltung ist auf der Homepage des RTC abrufbar.

Mit dem neuen Online-Format, an dem unter Nutzung des Videokonferenzsystems ZOOM kostenlos teilgenommen werden kann, will der RTC, eine Interessengemeinschaft deutschsprachiger Coaching-Verbände, die fachliche Auseinandersetzung sowie den Austausch von Experten-Know-how zu allen wesentlichen Aspekten des Coachings ermöglichen.

Das Dezember-Forum findet am 04.12.2017 statt. Rechtsanwältin und Compliance-Beraterin Dr. Kathrin Niewiarra wird sich dem Thema „Coaching und Compliance“ widmen. Um an den Veranstaltungen teilnehmen zu können, ist vorab jeweils die Anmeldung bei den Ausrichtern erforderlich. (de)

www.roundtable-coaching.eu



Trennungskultur in Unternehmen

Ein vielversprechendes Coaching-Feld?

Von David Ebermann



Von grundsätzlich zu stellenden ethischen Ansprüchen im Umgang mit Mitarbeitern einmal abgesehen: Weshalb sollten Unternehmen überhaupt ein professionelles Trennungsmanagement betreiben? Schließlich gibt es im Bereich der Human Resources Felder, die mit deutlich positiveren Konnotationen besetzt sind als die Abwicklung von Entlassungen (Fricke, 2017). Weshalb sollten Sie Zeit und Geld in ohnehin ausscheidendes Personal investieren und formale Strukturen aufbauen, um Mitarbeiter im Kündigungsfall

nicht alleinzulassen? Auf das Wesentliche runtergebrochen lässt sich die Frage wie folgt beantworten. Nicht nur kann eine gütlich geregelte Trennung bekanntermaßen kostenreduzierend wirken, indem z.B. im Klagefall entstehende Prozesskosten vermieden (siehe auch BDU, 2017) oder Abfindungszahlungen reduziert werden. Viel wichtiger: Die Art und Weise, wie sich ein Unternehmen von Mitarbeitern trennt, wirkt sowohl *imagebildend* nach Außen (Employer Branding) als auch in das Unternehmen hinein und nimmt betriebswirt-

schaftlich relevanten Einfluss, beispielsweise auf das Recruitment oder die Mitarbeiteridentifikation und -bindung.

Weniger abstrakt gesprochen: Fühlt sich ein entlassener Mitarbeiter von seinem Arbeitgeber „vom Hof gejagt“ oder „einfach fallengelassen“, so wird dies in aller Regel nicht sein Geheimnis bleiben. Familie, Freunde und Bekannte des Betroffenen werden es mit hoher Wahrscheinlichkeit erfahren – und ebenso sein (womöglich branchenweites) berufliches

Netzwerk einschließlich der bisherigen Kollegen. Lässt ein Unternehmen in Trennungsfällen Wertschätzung und Struktur im Umgang mit den Geschäften vermissen, kann die (auch digital erfolgende und dadurch beschleunigte) Mundpropaganda zum öffentlichen und brancheninternen Bild des Unternehmens negativ beitragen. Insbesondere Fach- und Führungskräfte, die gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt und damit die Wahl haben, werden es sich dann genauer überlegen, ob sie bei „einem solchen“ Arbeitgeber einsteigen möchten. In den Reihen der Belegschaft könnte nach und nach vermehrt der Wunsch aufkommen, zu einem mitarbeiterfreundlicheren Unternehmen zu wechseln, bevor man noch selbst „fallengelassen“ wird. Können sich Arbeitgeber dies in Zeiten des Demografischen Wandels und eines von ihnen selbst vielpropagierten Fachkräftemangels leisten? Eher nicht.

In den Unternehmen sind diese *Zusammenhänge offenbar mehrheitlich bekannt*. Im Rahmen der vom Beratungsunternehmen Kienbaum im Jahr 2016 durchgeführten Studie „Trennungsmanagement 4.0 – Themen, Trends und Best Practices“ stimmten 70 Prozent der insgesamt 433 Teilnehmer (Unternehmensvertreter, davon u.a. 48 Prozent Personalleiter sowie 15 Prozent Geschäftsführer bzw. Vorstände) der Aussage zu, wenn Trennungen unprofessionell verliefen, spreche sich dies auf Online-Plattformen herum und beeinflusse das Image eines Unternehmens negativ. Im Umkehrschluss darf gefolgert werden, dass sich ein gutes Trennungsmanagement auf die genannten Faktoren sogar positiv auswirken kann. So stimmten 81 Prozent der Befragten der Aussage zu, ein professionelles Trennungsmanagement habe einen positiven Einfluss auf das Engagement der verbleibenden Mitarbeiter und ihr Vertrauen gegenüber dem Unternehmen.

Coaching im Trennungsmanagement

Angesichts dieser Ergebnisse kommt in dem Umstand, dass zugleich 70 Prozent der in der Studie befragten Unternehmensvertreter zu Protokoll gaben, ihre Organisation verfüge über *keine* Trennungskultur (Strategien und definierte Pro-

zedesse etc.), eine *starke Diskrepanz* zum Ausdruck. Kurz gesagt: Es besteht offensichtlich Nachbesonderungsbedarf. Können auch Coaches in diese Lücke stoßen und hiervon profitieren? Lassen sich im Bereich des Trennungsmanagements Felder finden, in denen Coaching-Kompetenz besonders gefragt ist oder sein müsste?

Vorbereitung von Führungskräften auf Trennungssituationen

Auf welche Faktoren kommt es bei der Gestaltung von Trennungsprozessen an? Wie die Kienbaum-Studie zeigt, spielen vor allem die sogenannten *Soft Facts* eine herausragende Rolle, soll eine Trennung beiderseitig als fair und vertrauensvoll empfunden werden. So landen zahlen- und faktenbasierte, sprich „harte“ Aspekte wie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Ausscheidens aus dem Unternehmen sowie das Treffen klarer Vereinbarungen und fairer vertraglicher Regelungen nicht in der Top 10 der aus Perspektive der Befragten wichtigsten Gesichtspunkte. Als wichtig darf hingegen unter anderem ein *gut geführtes Trennungsgespräch* verstanden werden. Ein solches zu führen und zu steuern, d.h., mit möglicherweise hochkochenden Emotionen konstruktiv umzugehen und zugleich sowohl Überbringer der schlechten Botschaft als auch Stütze sein zu müssen, dürfte auch für erfahrene Führungskräfte in aller Regel kein leichtes Unterfangen darstellen. „Emotionen werden in der täglichen Führungsarbeit oftmals ausgeblendet und in einer Trennungssituation stehen sie – völlig unerwartet – im Vordergrund, weit über das eigentliche Trennungsgespräch hinaus“, verdeutlicht Unternehmensberater Bernd Fricke (2017). Vor diesem Hintergrund muss als kritisch erachtet werden, dass die Mehrheit der Führungskräfte, folgt man den Ergebnissen der genannten Studie, mit dieser schwierigen Aufgabe alleingelassen wird. Nur 34 Prozent der Teilnehmer gaben an, Führungskräfte würden in ihren Unternehmen systematisch auf das Führen von Trennungsgesprächen vorbereitet. Ein Vakuum, das von Coaches sinnvoll gefüllt werden könnte?

Im Grundsatz kann diese Frage bejaht und zur Begründung beispielsweise das Konflikt-Coa-

ching als Lieferant von Analogien herangezogen werden, da es in diesem ebenfalls um den Umgang mit emotional aufgeladenen Situationen geht: Situationen, die für viele tendenziell eher in Sachfragen denkende Führungskräfte (siehe auch Fricke, 2017) ungewohnt sind. Ein professioneller Umgang mit Konflikten, so Business-Coach und Herausgeber des Coaching-Magazins Christopher Rauen (2017), könne in einem Führungskräfte-Coaching geübt und verbessert werden. Als Coaching-Methoden kämen hierzu vor allem das *Simulieren* von Konfliktsituationen und die Vorbereitung entsprechender Gespräche und Vermittlungsversuche infrage. Zudem könne ein Coaching dabei helfen, Führungskräfte in der *Wahrnehmung beginnender Konflikte* zu schulen, um einer möglichen Eskalation vorzubeugen. Darüber hinaus sei ein mit gutem Einfühlungsvermögen ausgestatteter Coach dazu in der Lage, die „innere Logik“ derjenigen Führungskräfte zu verstehen, die wenig empathisch handeln. Der Coach könne ihnen dabei helfen, die negativen Konsequenzen eines zu harten Vorgehens in der Mitarbeiterführung auf Basis von *Selbstreflexion* zu erkennen. Aspekte, die sicher auch hinsichtlich des Führens von Trennungsgesprächen von Bedeutung und somit auf die Vorbereitung dieser übertragbar sind.

Dennoch legen die Ergebnisse der Kienbaum-Studie nahe, dass die unterstützende Rolle, die ein guter Coach im Zuge der Gesprächsvorbereitung einnehmen kann, in den Unternehmen unterschätzt wird. Findet eine Vorbereitung der Führungskraft auf ein anstehendes Trennungsgespräch statt, so wird dies nach Auskunft der Befragten *im Regelfall durch die HR-Abteilung geleistet*. Coaches sind hier weit abgeschlagen und bringen ihre Dienste bezeichnenderweise nur geringfügig häufiger zum Einsatz als Anwälte, deren Beratung vorrangig arbeitsrechtlicher Natur sein dürfte.

Outplacement-Beratung: vom Cooling-Down zur Neuorientierung

Arbeit ist für viele Menschen ökonomische Existenzgrundlage, sozialer Anker und Quelle der Anerkennung und des Selbstwertes zu-

gleich. Vor allem nach bereits längerer Unternehmenszugehörigkeit kann die Kündigung eines Mitarbeiters daher eine starke Belastung für diesen bedeuten. Am Anfang einer ggf. als Teil des Trennungspaketes vereinbarten Outplacement-Beratung (positiver konnotiert: Newplacement-Beratung) kann in einem solchen Fall – wie Coaches dies auch im Kontext anderer Coaching-Anlässe zahlreich berichten – ein entlastendes Cooling-Down stehen. Auch das Erarbeiten neuer arbeitsbezogener Perspektiven, das den wesentlichen Pfeiler der Outplacement-Beratung darstellt, sollte – ähnlich des Karriere- bzw. Job-Coachings – zu den Kompetenzen eines Coachs gehören. Es darf die Frage in den Raum gestellt werden, ob ein Berater nicht sogar zwingend über Coaching-Kompetenz verfügen und einen coachenden Gesprächsansatz praktizieren sollte, um diese Aufgaben *im Sinne der Selbstbestimmung* des Klienten erfüllen zu können. Klienten und Auftraggebern scheint Coaching-Know-how gleichwohl aber nicht auszureichen, wie eine Marktstudie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU, 2017) aussagt. Im Rahmen der Erhebung berichteten 95 Prozent der befragten Outplacement-Berater, ihnen sei in ihrer Berufspraxis der Wunsch der Klienten nach einer *aktiven Platzierungsunterstützung* begegnet. Einer entsprechenden Trendthese stimmten 89 Prozent der Teilnehmer zu, die nach Angaben der Studienverantwortlichen rund 60 Prozent des Marktumsatzes im Bereich des Outplacements in Deutschland abdecken. Ein Coaching allein stelle kein ausreichendes Angebot dar, schlussfolgert der BDU.

Outplacement-Beratung verzeichnet eine gute konjunkturelle Entwicklung. Die Studie des BDU (2017) beziffert den Branchenumsatz des Jahres 2016 auf 81 Millionen Euro. Hiermit weist sie eine deutliche Steigerung gegenüber dem in einer Vergleichserhebung des Jahres 2013 ermittelten Wert von 74 Millionen Euro (2004: 40 Millionen) aus. Bereits 2013 war ein Rekordwert erreicht worden. „Wir nehmen deutlich wahr, dass besonders die Betriebsräte Vereinbarungen der Unternehmensleitung für Outplacementberatungsprogramme viel offensiver unterstützen und

befürworten als zurückliegend“, kommentierte der damalige BDU-Vizepräsident Herbert Mühlenhoff.

Die Beratung der Ausscheidenden gehört mittlerweile zum Trennungs-Repertoire vieler Unternehmen, wie die Kienbaum-Studie belegt. 85 Prozent der Befragten gaben an, ihr Unternehmen greife auf externe Newplacement-Dienstleistungen zu. Dies mag die überwiegend getroffene Aussage, es bestehe in den Unternehmen keine echte Trennungskultur, etwas relativieren. Allerdings: Über den Einsatz des Instruments wird laut der Studienergebnisse eher einzelfallbasiert entschieden. Hierbei gilt wenig überraschend: Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger wird die Beratung angeboten.

Fazit: Coaching kann sinnvoll eingesetzt werden, aber ...

Coaching kann im unternehmerischen Trennungsmanagement sinnvoll zum Einsatz kommen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Unterstützung von Führungskräften, die in der unangenehmen und schwierigen Rolle sind, Trennungen vollziehen zu müssen, als auch mit Blick auf die Begleitung der Ausscheidenden bei deren Neuorientierung. Gerade der Einsatz in der Out- bzw. Newplacement-Beratung dürfte angesichts der beschriebenen aktuellen Marktlage potenziell lohnenswert sein, setzt jedoch zugleich zunehmend Know-how voraus, das über klassische Coaching-Kompetenz hinausgeht. Wollen Coaches hier weiterhin oder sogar verstärkt am Markt teilhaben, so scheint es unabdingbar, das Beratungsprofil stets auf dem neuesten Stand zu halten – und zwar auch hinsichtlich dessen, was von den Klienten an konkreten Platzierungsleistungen eingefordert wird. Dies schließt unweigerlich das Digital-Know-how (siehe auch BDU, 2017) ein, schließlich ist zu erwarten, dass Unternehmen gerade auch ihr Recruitment noch weiter digitalisieren werden, um im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ schrittzuhalten. Schwieriger dürften es aktuell Coaches haben, die sich vor allem zur Vorbereitung von Führungskräften auf Trennungsgespräche anbieten möchten.

Weder gehört diese gezielte Vorbereitung – im Gegensatz zur Newplacement-Beratung – zum Repertoire vieler Unternehmen, noch sind Coaches in den Fällen, in denen die Vorbereitung doch vorgenommen wird, die erste Wahl. Optimistischer gedeutet: Hier ist noch viel Luft nach oben, die mit entsprechender Überzeugungsarbeit genutzt werden könnte. Aus Sicht der Unternehmen mag es sich auch anbieten, HR-Verantwortliche, denen die Vorbereitung der Führungskräfte auf Trennungssituationen – sofern diese überhaupt stattfindet – offenbar überwiegend anvertraut wird, noch stärker als bisher mit Coaching-Kompetenz auszustatten.

David Ebermann

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

Quellen

- » **BDU e.V. (2017)**. Hilfe bei der beruflichen Veränderung: Outplacementberater müssen steigende Anforderungen erfüllen. Abgerufen am 22.09.2017: www.bdu.de/media/275275/studie-opb_anforderungenundtrends.pdf.
- » **Fricke, Bernd (2017)**. **Cash oder Karriere:** Worauf es im Trennungsmanagement sonst noch ankommt. In Human Resources Manager. Abgerufen am 19.09.2017: www.humanresourcesmanager.de/news/cash-oder-karriere-worauf-es-im-trennungsmanagement-sonst-noch-ankommt.html.
- » **Kienbaum (2016)**. Trennungsmanagement 4.0 – Themen, Trends und Best Practices. Abgerufen am 11.09.2017: http://assets.kienbaum.com/downloads/Trennungsmanagement-4.0_Kienbaum-Studie_2016.pdf?mtime=20161102113535.
- » **Rauen, Christopher (2017)**. Führungskräfte und soziale Kompetenz. In Ratgeber der RAUEN Coach-Datenbank. Abgerufen am 14.09.2017: www.coach-datenbank.de/ratgeber/artikel/soziale-kompetenzen-fuer-wirksames-fuehren.html.

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Renate Freisler
Beratung Training Coaching



„Mit einem ganzheitlichen Blick analysiert Renate Freisler die Dinge. Lösungsorientiert überprüft sie Veränderungen und optimiert bei Bedarf. In ihrer langjährigen Tätigkeit in der Wirtschaft hat sie gelernt, ihre Balance zu finden. Sie begleitet ihre Kunden dabei, diese bei sich wiederzuentdecken.“



90471 Nürnberg | Tel.: 0911 2534301
info@renatefreisler.de

www.coach-datenbank.de/coach/renate-freisler.html



Malte Schindler
kalum consulting



„Malte Schindler unterstützt Führungskräfte und Unternehmen, über Grenzen hinweg erfolgreich zu sein. Er vereint langjährige internationale Erfahrung in Management, Vertrieb und Beratung mit seiner Leidenschaft, zwischen den Kulturen zu leben.“



22767 Hamburg | Tel.: 040 57285893
info@kalumconsulting.com

www.coach-datenbank.de/coach/malte-schindler.html



Patrizia Becker

„Als systemischer Coach unterstütze ich Führungskräfte und Selbständige beim Aufbau ihrer persönlichen Wirkung.“

71083 Herrenberg | Tel.: 0175 2245146
info@erfolgmistil.de



www.coach-datenbank.de/coach/patrizia-becker.html



Dr. Christine Flaßbeck
Flassbeck Interventions

„Als selbständige Beraterin für Organisationsentwicklung biete ich mit meinem langjährigen wissenschaftlichen Background in der Psychologie ein breites Fachwissen über zwischenmenschliche Konflikte, Motive, Möglichkeiten der Zielerreichung, Kommunikationsmodelle, Glaubenssätze usw.“



22159 Hamburg | Tel.: 0171 3627072
mail@flasseck-interventions.de

www.coach-datenbank.de/coach/christine-flasseck.html



Dr. Sabine Hahn

„Ich biete Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen Seminare, Trainings, Coachings sowie Beratungen im Kontext der Digitalisierung, insbesondere zu vielfältigen Aspekten des ‚Digital Leadership‘.“

50935 Köln | Tel.: 0172 7377713
info@sabine-hahn.de



www.coach-datenbank.de/coach/sabine-hahn.html



Christina Georgsson
Talenthoch2



„Als Karriere-Expertin stehe ich mit meiner Arbeit für das neue erfüllte Berufsleben. Ich helfe Menschen herauszufinden, wofür sie brennen und was sie im Beruf glücklich macht. Denn dann können sie ihre beste Leistung erbringen, Anerkennung bekommen und langfristig erfolgreich sein.“



51503 Rösrath | Tel.: 02205 895452
info@talenthoch2.de

www.coach-datenbank.de/coach/christina-georgsson.html



Martina Kirfel



„Als langjährige Führungskraft in den Bereichen Personal, Organisations- und Unternehmensentwicklung habe ich eine Reihe von Veränderungsprozessen mitgestaltet und dabei viel gelernt. Heute unterstütze ich mit dieser Erfahrung Personen und Unternehmen dabei, erfolgreich ihre Ziele zu erreichen.“



10783 Berlin | Tel.: 030 3017590
info@kirfel-unternehmensberatung.de

www.coach-datenbank.de/coach/martina-kirfel.html



Regina Bucher

„Ich biete Ihnen ein lösungsfokussiertes Coaching, das Sie sehr schnell befähigen wird, Ihre Ziele im beruflichen wie im privaten Leben zu verwirklichen.“



CH - 4103 Bottmingen | Tel.: +41 061 3614224
regina.bucher@sunrise.ch

www.coach-datenbank.de/coach/regina-bucher.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



Gutes Coaching braucht einen Rahmen.



Interview mit Dr. Astrid Schreyögg

Coaching und Supervision setzen unterschiedliche
Konzepte und Kompetenzen voraus

Dr. Astrid Schreyögg gehört zweifelsohne zu den namhaften Pionieren der deutschen Coaching-Szene. Im Interview berichtet die Psychologin, die u.a. als Gründerin und langjährige Herausgeberin der Zeitschrift OSC sowie als Autorin zahlreicher Fachbücher bekannt ist, von aktuellen Arbeitsschwerpunkten, ihren Anforderungen an die Ausbildung von Coaches sowie ihrem Werdegang. Dieser führte sie über die Supervision auch zum Coaching. Auf den ersten Blick eine naheliegende Entwicklung, dennoch steht für Schreyögg fest: Supervision und Coaching sind nicht das Gleiche.

Sie haben die Zeitschrift OSC 1994 gegründet. Wie kam es dazu?

Ähnliche Publikationen im Bereich Supervision waren damals sehr auf Soziale Arbeit fokussiert. Psychologen kamen in ihnen praktisch gar nicht vor, sodass ich den Gedanken hatte, eine eigene Zeitschrift auf die Beine zu stellen. Sie sollte zudem breiter angelegt sein und neben Supervision auch Organisationsberatung und Coaching umfassen – und zumindest der ursprünglichen Idee nach auch Clinical Management. Meine Dissertation hatte ich bereits im Junfermann-Verlag veröffentlicht, wo ich zunächst auch mit der Idee für die Zeitschrift auf Interesse stieß, letztlich aber keinen Erfolg hatte, da es dort zum damaligen Zeitpunkt nach eigener Auffassung an Erfahrung im Zeitschriftenbereich gefehlt habe. Ein Freund von mir, Wolfgang Rehtin, hatte Verbindungen zum Verlag „Leske + Budrich“, in dem bereits die „Gruppendynamik“ und verschiedene andere Zeitschriften verlegt wurden. Nachdem er den Kontakt hergestellt hatte, fuhren wir zu fünf – dabei waren Wolfgang Rehtin, Christoph Schmidt-Lellek, Hilarion Petzold, Nando Belardi und ich – nach Opladen bei Köln und berichteten Edmund Budrich, dem Gründer und Eigentümer des Verlags, persönlich von der Idee. Der war einverstanden, ich wollte „den Hut aufhaben“, Christoph Schmidt-Lellek wurde Mitherausgeber und Lektor.

Der war einverstanden, ich wollte „den Hut aufhaben“, Christoph Schmidt-Lellek wurde Mitherausgeber und Lektor.

Wie lief die Umsetzung an?

Wir trafen uns noch einmal in größerer Runde. Im Wesentlichen haben aber Christoph Schmidt-Lellek und ich die Zeitschrift gemacht. Anfangs haben wir das verwendet, was zufällig an guten Aufsätzen hereinkam. Mit steigender Reputation nahmen dann auch die Einreichungen zu. Bei der Deutschen Psycho-

logen Akademie hatte ich zudem ab 1995 begonnen, Supervisions- und etwas später auch Coaching-Ausbildungen für Psychologen zu leiten. Die Teilnehmer mussten als Abschluss ihrer Ausbildung jeweils einen veröffentlichungsfähigen Artikel schreiben. Darunter waren zum Teil wirklich sehr gute Aufsätze und die haben wir „auf Halde“ gelegt. Das heißt, wenn jemand, der uns einen Aufsatz zugesagt hatte, nicht in der verabredeten Zeit war, dann konnten wir auf diese Aufsätze zurückgreifen, sodass wir immer pünktlich geliefert haben. Die OSC (*Organisationsberatung – Supervision – Coaching*) war von Anfang an schon eine Zeitschrift, die gut gemacht wurde, weil Christoph Schmidt-Lellek bereits umfassende Erfahrungen als Lektor hatte.

Anfang des Jahres haben Sie die Herausgeberschaft der OSC abgegeben. Weshalb?

Supervision scheint nicht mehr in zu sein. Die Psychologen haben ihren Fokus sehr stark auf das Coaching verlagert und wir erhielten unheimlich viele Aufsätze über Coaching, weniger im Bereich Supervision. Supervisionsprogramme kamen bei der Deutschen Psychologen Akademie ohnehin kaum noch zu Stande. Zudem kam es immer häufiger vor, dass Beiträge von Ausbildungsteilnehmern nicht veröffentlicht werden durften, da ihre Firmen dies nicht erlaubten. Hierdurch wurde es immer schwieriger, eine ausgewogene Mischung an Artikeln zu realisieren. Außerdem bin ich jetzt 70, da quäle ich mich nicht mehr. Ich habe dann Christoph Schmidt-Lellek, der wie erwähnt seit Gründung der Zeitschrift Lektor und Mitherausgeber der OSC ist, vorgeschlagen, die Leitung an Heidi Möller abzugeben, die eine Professur in Kassel hat – für Beratungswissenschaften. Hierdurch kann sie an eine größere Gruppe von Leuten herankommen, die Beiträge schreiben können. Im Sommer 2016 habe ich Heidi Möller mit der Idee überrascht und sie sagte zu. Auch die Verlagsleitung – mittlerweile erscheint die Zeitschrift bei Springer im VS-Verlag – war einverstanden und wir haben dann einen unkomplizierten Übergang geschaffen. Chris-

toph Schmidt-Lellek bleibt weiterhin Lektor. Ich bin und bleibe der Zeitschrift ebenfalls verbunden, bin jedoch nur noch im Wissenschaftlichen Beirat vertreten. Und das ist prima, ich fühle mich entlastet.

Die Ausrichtung der OSC ist eher wissenschaftlich. Wird dies so bleiben?

Wir hatten immer eine Mischung – einerseits sehr hochwertige wissenschaftliche Aufsätze und andererseits basale Praxisbeiträge. Das wird auch in Zukunft so bleiben. Zwar wird es möglicherweise mehr Doppelblind-Beurteilungen geben, damit Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen etwas mehr von einer Publikation haben, wenn sie beispielsweise eine Professur anstreben, aber im Grundsatz bleibt die Strategie ähnlich.

Wie verlief Ihr Weg in Richtung Coaching? Eigentlich wollten Sie durch die Wirtschafts- psychologie in die Marktforschung gehen ...

Das wollte ich nicht wirklich. Ich hatte mein Studium sehr gut abgeschlossen und hätte in der Hochschule bleiben können. Aber psychologische Forschung ist in Teilen furchtbar langweilig. Deshalb habe ich gedacht: Nein, ich will in die Praxis gehen. Ich fand den Gedanken prima und hatte schon einige Praktika gemacht, war aber noch unentschieden. Zum Überlegen habe ich dann erst einmal einen Job in der Marktforschung angenommen. Die

*Deshalb habe ich gedacht:
Nein, ich will in die Praxis gehen.
Ich fand den Gedanken prima und
hatte schon einige Praktika gemacht,
war aber noch unentschieden.*

Arbeit fand ich anfangs auch ganz nett. Z.B. habe ich Untersuchungen für Henkel gemacht. Die hatten die Fragestellung: Wie kann über Sauberkeit geworben werden, ohne dass die

Leute zu sehr verschreckt werden? Es sollte eine Linie gefunden werden, die für den damaligen Bundesdeutschen – das war so 71, 72 – erträglich war. Ich führte eine große Medienanalyse durch, von der ganzen Waschmittelwerbung und so weiter. Eines Tages bekam ich einen Anruf von einem Kinderheim, in dem ich schon einmal zu Studienzeiten praktiziert hatte. Dort arbeitete eine österreichische Psychologin, die ganz, ganz interessante Arbeit

*Da habe ich gesagt:
Das mache ich sofort!
Denn plötzlich kam mir die
Marktforschung so blöd vor,
so unbedeutend.*

gemacht und mich sehr beeindruckt hat. Und die für mich eine sehr wichtige Mentorin war, damals als Studentin. Diese Psychologin fragte mich, ob ich sie vertreten könnte. Da habe ich gesagt: Das mache ich sofort! Denn plötzlich kam mir die Marktforschung so blöd vor, so unbedeutend. Ich erinnerte mich an diese Kinder, die wirklich aus schwierigen Verhältnissen kamen, und dachte: Das möchte ich viel lieber machen! Hinzu kam, dass die Wirtschaftspsychologie zu dieser Zeit ein bisschen ins Gerede gekommen war. Im sozialen Dienstleistungsbereich zu arbeiten, schien für Psychologen angemessener, ehrlicher, „sauber“ zu sein. Es ließ sich schlicht besser rezeptfertigen.

Wie ging es weiter?

Nun, plötzlich war ich Leiterin eines heilpädagogisch-psychotherapeutischen Kinderheims bei Nürnberg. Das war natürlich irre, denn ich hatte ja überhaupt keine kindertherapeutische Ausbildung. Aber ich hatte in meinem Studium sehr schön gelernt, zu diagnostizieren. Ich hatte ebenfalls gelernt, Gutachten zu schreiben und Testverfahren anzuwenden – gerade auch projektive Testverfahren. Zudem hatte ich über Gruppen etwas gelernt. Aber das Wichtigste war: Ich hatte mich frühzeitig im Studium schon mit Fallsupervision auseinandergesetzt. Darauf habe ich mich bezogen und

den Mitarbeiterinnen – das waren Heilpädagoginnen, Sozialpädagoginnen, Erzieherinnen und so weiter – gesagt: Liebe Leute, ich habe zwar keine Therapieausbildung, aber ich kann euch in dem unterstützen, was wir an den Kindern wahrnehmen und wie wir damit umgehen. So konnte ich mein Wissen einbringen und das war gut – auch für die Mitarbeiterinnen. Währenddessen habe ich durch die Arbeit mit den Kindern unheimlich viel gelernt, was eine existenziell wichtige Erfahrung in meinem Leben war – schon im Praktikum, und dann noch einmal. In dem Heim war ich dann etwa anderthalb Jahre – bis sich die Frau, die ich krankheitsbedingt vertrat, erholt hatte. Ich hätte zwar dortbleiben können, was einerseits auch schön gewesen wäre, aber andererseits habe ich gedacht: Nein, die Kinder verlangen einem dermaßen viel Energie ab, dass es kaum möglich ist, zugleich eine eigene Familie zu gründen. Nebenbei hatte ich bereits angefangen, Pädagogik zu studieren und nebenberuflich Erzieherinnen an einer Fachakademie für Sozialpädagogik zu unterrichten. Als mir dort eines Tages eine feste Stelle angeboten wurde, sagte ich mir: Okay, die Stelle nehme ich an. Die amtierende Leiterin fragte mich zudem: „Wissen Sie was, ich möchte hier die Leitung nicht mehr haben, ich bin nämlich eigentlich an der Fachhochschule tätig. Können sie nicht die Leitung der Fachakademie übernehmen?“ Da habe ich gesagt: Warum nicht. Allerdings wusste ich nicht, ob das überhaupt möglich war, denn ich war noch jung. Ich war, glaube ich, keine 30.

*Allerdings wusste ich nicht,
ob das überhaupt möglich war, denn
ich war noch jung. Ich war, glaube
ich, keine 30.*

Sie waren 26 ...

Ja. Dann habe ich meine Bewerbungsunterlagen eingereicht – bei evangelischen „Kirchenfürsten“, denn das war eine staatlich anerkannte, aber kirchlich geführte Privatschule. Die Unterlagen sind „verloren gegangen“. Dann

habe ich sie noch einmal eingereicht und sie kamen erneut abhanden. Das heißt also, diese „Kirchenfürsten“ fanden eine junge Frau als Leitung ... na ja. Als sich dann immer einmal auch männliche Theologen als potenzielle Leiter vorstellten, war meine Reaktion: Um Gottes willen, unter diesen Leuten möchte ich nicht arbeiten. Deshalb habe ich mich ein drittes Mal beworben. Da die Stelle bis dahin nicht besetzt werden konnte, hatten die letztlich gar keine andere Wahl, als mich zu küren, sodass ich kommissarisch als Leiterin eingesetzt worden bin. Die Arbeit war erst einmal sehr, sehr anstrengend, zumal ich die Schule deutlich vergrößern musste. Ich habe am Anfang jeden Morgen gedacht, ich übergebe mich jetzt. Heute muss ich sagen, neu ernannte Leitungspersonen haben es nicht leicht. Man

*Ich habe am Anfang jeden Morgen
gedacht, ich übergebe mich jetzt.
Heute muss ich sagen,
neu ernannte Leitungspersonen
haben es nicht leicht.*

muss in dieser Situation schon gucken, wie man die Akzeptanz der Mitarbeiter erlangt. Das waren ja zum Teil Leute, die deutlich älter waren als ich, Leute im Alter meiner Eltern, denen gegenüber ich plötzlich weisungsbefugt war. Es war aufregend. Aber gut, die Position habe ich zwölf Jahre lang bekleidet. Währenddessen habe ich dann auch Kinder bekommen, habe tatsächlich auch eine Familie gründen, Beruf und Familie vereinbaren können. Das war wirklich wunderbar.

Parallel haben Sie diverse Therapieausbildungen durchlaufen.

Ja, genau. Ich hatte die Schulleitung dann, als die Anfangsphase überstanden war, doch recht flott gemanagt und hatte dadurch an den Wochenenden die Zeit, Fortbildungen zu machen. Ich dachte: Ein Psychologiestudium und ein bisschen Praxis ... das reicht nicht, ich möchte noch mehr lernen. Zumal ich zuneh-

mend begriff, dass ich im Studium zu wenig Soziologie und zu wenig Pädagogik hatte. Und: Obwohl ich bei einem Psychoanalytiker studiert hatte und Klinische Psychologie immer

*Psychoanalyse ist mir zu langweilig.
Da deformiert man sich, muss man immer abstinenter und reduziert sein. Im Psychodrama kann ... nein, muss man lebendig sein, muss man fühlen.*

ein Schwerpunkt im Studium war, hatte ich eine unheimliche Lust, auch in diesem Bereich weiter zu lernen. Das hat mir ganz großen Spaß gemacht. Ich habe dann also Therapieausbildungen angefangen, zunächst verschiedene Grundkurse in der Gesprächstherapie. Dann bin ich ins Psychodrama eingestiegen. Das fand ich wirklich spannend. Psychoanalyse ist mir zu langweilig. Da deformiert man sich, muss man immer abstinenter und reduziert sein. Im Psychodrama kann ... nein, muss man lebendig sein, muss man fühlen. Ich hatte den Eindruck, das passe besser zu mir. Hinzu kam die Gestalttherapie. Ich habe dann jahrelang Lehranalyse für Gestalttherapeuten gemacht, erst einmal. Und dann kam man vonseiten des Weiterbildungsinstituts, an dem ich all das lernte, mit der Idee auf mich zu, eine Supervisionsausbildung ins Leben zu rufen. Meine Antwort war: Ja, das mache ich gerne.

Fallsupervision kannten Sie bereits aus dem Studium und sie wandten ihr Wissen im Kinderheim an. Konnten Sie auf weitere Erfahrungen zurückgreifen?

An der Fachakademie hatten wir ein Supervisionsprogramm in Zusammenarbeit mit der evangelischen Fachhochschule in Nürnberg. Unsere Auszubildenden mussten ein gruppentherapeutisches Praktikum absolvieren und wurden dafür von Studenten der Fach-

hochschule supervidiert. Und diese Studenten wiederum wurden von Dozenten der Fachhochschule lehrsupervidiert. Ein Kollege und ich haben die Kooperation mit der Fachhochschule geregelt. Es war eine sehr interessante Kombination. So hatte ich mich also vor dem Angebot, die Ausbildung auf die Beine zu stellen, bereits sehr intensiv mit Supervision auseinandergesetzt.

Wie sind Sie die Konzeption der Ausbildung angegangen?

Ich habe von Beginn an versucht, diese Ausbildung fachlich fundiert aufzustellen, nicht „ein bisschen methodisch“, sondern mit guten Konzepten und der notwendigen Theorie. In Österreich gab es zwei Ausbildungsgruppen, eine in Deutschland, eine in der Schweiz. Es war wirklich ein sehr erfolgreiches Programm, bis ich dann irgendwann einfach keine Lust mehr hatte, an dem Institut zu arbeiten. Ich fühlte mich zunehmend ausgebeutet, fachlich und finanziell. Zudem hatte ich gleichzeitig das Angebot von der Deutschen Psychologen Akademie, der Fort- und Weiterbildungseinrichtung des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP), dort ebenfalls ein Supervisionsprogramm aufzubauen. Da habe ich zugegriffen, weil – und jetzt kommt ein ganz wichtiger Punkt – ich

Da habe ich zugegriffen, weil – und jetzt kommt ein ganz wichtiger Punkt – ich die ganzen Jahre immer den Eindruck hatte, der Berufsverband kümmere sich nicht um Supervision.

die ganzen Jahre immer den Eindruck hatte, der Berufsverband kümmere sich nicht um Supervision. Die meisten Psychologen meinten, wenn sie eine Therapieausbildung haben, dann könnten sie auch automatisch Supervision, und das stimmt natürlich gar nicht! Das ist etwas ganz anderes, deshalb habe ich gesagt: Oh ja, das ist prima, ich baue hier eine Super-

visionsausbildung auf. Das habe ich dann auch gemacht. Es war richtig gut.

Promoviert haben Sie ebenfalls zum Thema Supervision ...

Ja, bei einem Professor an der Universität Dortmund, den ich schon aus Studienzeiten kannte. Das passte gut, denn ich lebte damals in der Region, in Hagen. Im Supervisionsbereich gab es bis dato kein Lehrbuch. Diese Lücke wollte ich schließen, eine Fundierung liefern und gleichzeitig promovieren. Es hat zwar ein bisschen länger gedauert, als ich dachte – ich habe fünf Jahre gebraucht, um das Ganze fertigzustellen –, aber 1991 war es dann so weit. Das Lehrbuch ist heute in der fünften Auflage veröffentlicht. Es verkauft sich immer noch und wird nach wie vor verwendet. Da bin ich stolz drauf.

Wie kamen Sie dann von der Supervision zum Coaching?

Im Verlauf der Jahre, in denen ich mich mit Supervision auseinandersetzte, habe ich auch sehr viele Führungskräfte beraten. Schon als ich meine Lehranalysen gemacht habe, waren immer mal wieder Leute dabei, die in Führungspositionen waren und mir z.B. von ihren Partnern geschickt wurden. Leitungssupervision hieß das damals. Mein Mann hat BWL studiert und beschäftigte sich bereits frühzeitig mit Führungs- und später mit Organisationsthemen. Dadurch konnte ich nicht nur Führungserfahrung vorweisen, sondern war zugleich auch fachlich darauf vorbereitet, Führungsthemen zu reflektieren. In die Konzeption der Supervisionsausbildungen ließ ich diese Aspekte dann ebenfalls einfließen und habe sehr früh die verschiedensten Organisationskonzepte berücksichtigt. Und dann – irgendwann in den 80er Jahren – schwappte der Begriff Coaching aus dem Sport in die Wirtschaft. Mein Gedanke war, dass Coaching ja im Grunde das ist, was ich schon praktiziere. Ich habe es dann weiter kultiviert und 1995 das erste Coaching-Ausbildungsprogramm in

Salzburg fachlich geleitet. Relativ kurze Zeit später – ich glaube 1996 – leitete ich dann in der Deutschen Psychologen Akademie die erste Coaching-Ausbildungsgruppe in Bielefeld. Zuvor hatte ich 1995 schon ein Buch herausgebracht, in dem ich meine gesamte Supervisionskompetenz gewissermaßen auf Coaching übertragen hatte. Von da an habe ich mich sehr stark auf das Coaching spezialisiert und von einem Buch zum nächsten immer wieder neue Themen im Bereich der Beratung von Führungskräften aufgearbeitet.

Der Schritt von der Supervision zum Coaching scheint recht naheliegend. Wo sehen Sie Unterschiede?

Coaching und Supervision sind nicht das Gleiche. Supervision steht in einer ganz anderen Tradition als das Coaching. In der Supervision geht es darum, Leute zu beraten, die ihrerseits Klienten beraten, z.B. Psychotherapeuten oder Sozialarbeiter. Sie werden darin unterstützt,

Ich muss erst einmal in Erfahrung bringen: Welche Position nimmt der Klient in diesem formalen System ein?

wiederum ihre Klienten möglichst gut beraten zu können. Im Coaching hingegen geht es darum, Leute dahingehend fitzumachen, dass sie das System, in dem sie tätig sind, möglichst optimal steuern. Das ist etwas ganz anderes. Dementsprechend braucht man in der Supervision andere Konzepte, andere Kompetenzen als im Coaching. Und man braucht sehr viel Wissen über Beziehungsphänomene. Man muss stark darauf achten, wie viel der Supervisor von sich selber in die Beziehungsarbeit mit dem Supervisor einbringt. Also, das ist eine andere Thematik. Beim Coaching ist viel mehr auf das gesamte System zu achten. Ich beginne jedes Coaching damit, dass ich mir zunächst einen Überblick über die Organisation, in der mein Klient bzw. meine Klientin tätig ist,

verschaffe. Ich muss erst einmal in Erfahrung bringen: Welche Position nimmt der Klient in diesem formalen System ein? Oder: Wie formal ist das System überhaupt? Welche informellen Muster spielen da eventuell ebenfalls eine Rolle? Im Weiteren ist zu fragen, welche Kultur, welche Organisationsprozesse relevant sind. Das bedeutet, im Coaching arbeite ich sehr stark von der Organisationsseite her. In Amerika wird diese Herangehensweise auch als systemisch bezeichnet, aber das ist mir zu oberflächlich. Ich würde sagen, dass ich organisationstheoretisch geleitet arbeite. In der Supervision spielt die Organisation natürlich auch eine Rolle, aber die Beziehung ist das Primäre.

Würden Sie sagen, dass Coaches, die mit dem Label „systemisch“ werben, das Wort häufig falsch verwenden?

Ich habe mir gerade erneut Niklas Luhmanns Buch vorgenommen, das er schon 1964 geschrieben hat: „Funktionen und Folgen formaler Organisation“. Das ist ein brillantes Buch, das die Relation zwischen formalen und informellen Mustern in einer Organisation beschreibt. Im Coaching-Bereich wird häufig von sozialen Systemen gesprochen, ohne Organisationen wirklich analysieren zu können. Zeigen Sie mir eine Coaching-Ausbildung, in der wirklich Organisationstheorien vermittelt werden. Da gibt es nicht viele. Stattdessen wird ein bisschen systemische Fragerei gelehrt. Wenn heute das Wort „systemisch“ fällt, weiß ich noch gar nicht, was die Leute darunter überhaupt verstehen, weil das eine Leerformel geworden ist, während ich ganz klar sage, dass die Arbeit organisationstheoretisch unterlegt sein muss. Oftmals haben die Leute gar keine Idee, auf welches Systemkonzept sie sich beziehen. Ist das irgendwie aus der Elektrotechnik, ist es aus der Soziologie? Aber „Soziale Systeme“ von Luhmann hat ja sowieso fast keiner gelesen – das ist ja auch schwer zu verstehen. Also Vorsicht, es verbirgt sich oft nur modisches Gerede dahinter. Ohnehin muss man hinsichtlich der Frage, wer überhaupt Coach werden sollte, kritisch bleiben.

Heute will ja jeder Coach werden. Es gibt mittlerweile, könnte man meinen, beinahe mehr Coaches als Klienten und das ist ein Problem. Vor allem gibt es zu viele Coaches, die konzeptionell und theoretisch viel zu dünn ausgebildet sind oder von vornherein viel zu wenig mitbringen, um ein gutes Coaching zu leisten. Mit gutem Zureden ist ein Coaching nämlich nicht getan. Bei der Deutschen Psychologen Akademie bilden wir Psychologen zu Coaches aus, höchstens mal einen Betriebswirt, der auch Psychologie im Nebenfach studiert oder beispielsweise auch eine kleine Therapieausbildung absolviert hat – kurz gesagt: Leute, die ein psychologisches Fundament mitbringen. Ich würde z.B. keinen Bankkaufmann zum Coach ausbilden.

Was sollte ein Coach neben dem psychologischen Fundament noch vorweisen können, müssen auch Psychologen noch dazulernen?

Ja. Auch Psychologen – und zwar selbst die, die Arbeits- und Organisations- oder Wirtschaftspsychologie studiert haben – bringen aus ihrem Studium in der Mehrzahl keine ausreichenden Kenntnisse von Organisationstheorien und Soziologie mit. Auch ist es in vielen Fällen erschreckend, wie wenig Wissen über Konfliktprozesse und -dynamiken vorzufinden ist. In meinen Ausbildungen wird solches Wissen gelehrt und durch Übungen, Fallbei-

Auch Psychologen – und zwar selbst die, die Arbeits- und Organisations- oder Wirtschaftspsychologie studiert haben – bringen aus ihrem Studium in der Mehrzahl keine ausreichenden Kenntnisse von Organisationstheorien und Soziologie mit.

spiele und Rollenspiele etc. ergänzt. Hinzu kommt tiefenpsychologisches Wissen, das im Studium offenbar nicht mehr ausreichend

vermittelt wird. Auch in vielen Coaching-Ausbildungen kommt es nicht mehr vor, was ich unglaublich finde. Ein Coach versteht dann nichts von Subsystemen bzw. insgesamt von Subphänomenen, also von unterschwelligen, unbewussten Beziehungsphänomenen: Es ist ein Unding, wenn solches Wissen nicht gelehrt wird.

**Halten Sie es vor
diesem Hintergrund für
sinnvoll, Coaching zu
akademisieren und zunehmend
Coaching-Studiengänge zu
etablieren?**

Im Grundsatz: Ja. Das wird auch bereits versucht und Coaching an verschiedenen Hochschulen akademisch gelehrt. Aber auch an Hochschulen hängt die Qualität der Lehre

*Man kann nicht
einfach voraussetzen,
dass das akademische Niveau
automatisch gut ist, nur weil
es sich um eine Hochschule
handelt.*

sehr von den Leuten ab, die die Programme konzipieren. Man kann nicht einfach voraussetzen, dass das akademische Niveau automatisch gut ist, nur weil es sich um eine Hochschule handelt. Es ist auch nicht ohne Weiteres möglich, die Programme zu vereinheitlichen. Wer will das machen? Wer hat die Macht, das durchzusetzen?

**Zurück zu Ihrer Vita.
Sie waren dann ab 1995
Koordinatorin im Bereich
Supervision und Coaching
bei der Deutschen
Psychologen Akademie ...**

Ja, genau. Das habe ich immer mit gutem Vergnügen gemacht. Nun bin ich aber, wie eingangs erwähnt, 70 geworden und werde zukünftig weniger Seminare geben. Ich wer-



Foto: Foto-Studio Wallenberg, Berlin

de aber weiterhin coachen und darüber schreiben. Aktuell bin ich damit beschäftigt, ein Buch über internes Coaching zu verfassen. Das interne Coaching ist ja zunehmend im Kommen und ich befürworte das sehr. Ohnehin bin ich vorsichtig, Menschen dazu zu animieren, sich als Coach freiberuflich niederzulassen, denn es ist sehr schwierig, eine florierende Praxis aufzubauen. Schlimms-

tenfalls stehen die Leute dann am Ende ihres Erwerbslebens ohne ausreichende Altersvorsorge da. Ich befürworte es eher, wenn jemand, der in der Personalentwicklungsabteilung eines Unternehmens bzw. einer Organisation arbeitet, in dieser Funktion eine Coaching-Ausbildung absolviert und dann innerhalb „seines“ Systems ein gutes Coaching entwickelt.

Worin bestehen die Vorteile des internen gegenüber dem externen Coaching?

Internes Coaching ist aus meiner Sicht sel-
tener konzeptarm als freiberuflich angebote-
nes. In einer Organisation können es sich die
Leute normalerweise nicht erlauben, einfach
irgendwas als Coaching zu bezeichnen. Da
wird schon gefragt, was ein Coach überhaupt

*Im freiberuflichen Rahmen
kommt es sehr viel schneller
zu Wildwuchs als in einer
Organisation, einem System.*

mitbringt, und die Solidität der Konzepte
sichergestellt. Im freiberuflichen Rahmen
kommt es sehr viel schneller zu Wildwuchs

als in einer Organisation, einem System. Ich
bilde laufend Coaches für den internen Be-
reich aus, z.B. habe ich interne Coaches aus-
gebildet, die bei der Bundesagentur für Arbeit
tätig sind, die machen unglaublich gute Arbeit.
Ebenso bei der Bundeswehr, was ein äußerst
interessanter Kontext ist. Gerade in Aus-
landseinsätzen spielen die Psychologen, die
da coachen, eine ganz große Rolle. Während
der Einsätze gibt es natürlich Krisen in Hülle
und Fülle und der Psychologe bzw. Coach ist
dann in Uniform vor Ort. Der hat ja auch einen
Dienstgrad. Wie selbstverständlich ist er dann
schon beim Abendessen oder Kaffeetrinken
anwesend und wird auf die aktuellen Prob-
lemlagen angesprochen. Der Kommandeur
ist dann sofort bereit, sich mit dem Psycholo-
gen über seine aktuellen Schwierigkeiten zu
unterhalten. Das heißt, die Wege werden ganz
kurz. Die Barriere, einen Coach aufzusuchen,
ist dadurch sehr niedrig. Auch bei der Bundes-
agentur für Arbeit und in anderen Systemen,
in denen internes Coaching angeboten wird,

fällt die Barriere vergleichsweise gering aus.
In meinem Buch möchte ich mich solchen
Aspekten näher widmen. Auch in einem Kom-
pendium des Deutschen Bundesverbandes
Coaching (DBVC) – dort engagiere ich mich
in der Arbeitsgruppe Profession – werden wir
uns noch einmal ausführlicher mit internem
Coaching befassen.

Ein anderes Themengebiet, dem Sie sich verstärkt widmen, lautet „Familie trotz Doppelkarriere“.

Richtig, das finde ich auch unheimlich wichtig.
Schließlich war ich selber immer berufstätig –
mit ebenfalls berufstätigem Partner und zwei
Kindern, denen es heute wiederum ähnlich
geht. Beruf und Familie kombinieren zu kön-
nen, das ist für mich persönlich wesentlicher
Bestandteil eines glücklichen Lebens. Life-



Coaching kam ja ganz stark auf, als Christoph Schmidt-Lellek und Ferdinand Buer 2008 und 2011 Bücher zum Thema veröffentlicht haben. Es geht darum, dass man im Coaching eben nicht nur die Entscheidungsthemen der Führungskraft behandelt, sondern die Führungskraft in einem gesamten Lebenskontext sieht – in ihrem privaten und beruflichen Rahmen. Dies ist, um bei dem Beispiel zu bleiben, etwa auch bei der Bundeswehr wichtig. Da die Offiziere in der Regel alle paar Jahre die Position wechseln, spielt das Berufliche immer in das Private rein und es stellt sich ihnen z.B. die Frage: Wie können sie es mit privaten Interessen vereinbaren, dass sie entweder pendeln oder mit ihrer Familie umziehen müssen? Das bedeutet also, in der modernen, mobilen Gesellschaft spielt es im Leben der Führungskräfte eine nicht zu unterschätzende Rolle, dass die Familie von Karriereentscheidungen immer mitbetroffen ist. Vor diesem Hintergrund ist natürlich auch das interne Coaching besonders wichtig, denn der interne Coach, der

Das bedeutet also, in der modernen, mobilen Gesellschaft spielt es im Leben der Führungskräfte eine nicht zu unterschätzende Rolle, dass die Familie von Karriereentscheidungen immer mitbetroffen ist.

z.B. selber bei der Bundeswehr ist, versteht besser, welche Probleme im Leben eines Organisationangehörigen – in diesem Falle eines Offiziers bzw. eines Soldaten – eine Rolle spielen.

Gibt es weitere Themen, die Sie derzeit besonders beschäftigen?

Ich befasse mich beispielsweise mit der Frage, warum Führungskräfte gemobbt werden. Luhmann beschreibt in „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ sehr, sehr eindrucksvoll, wie neue Führungskräfte in Behörden

am Anfang völlig hilflos sind, weil sie die dort geltenden informellen Muster überhaupt nicht kennen. Das bedeutet konkret, sie beherrschen

Gerade Führungskräften, die als Externe engagiert wurden, fällt es häufig sehr schwer, die Gepflogenheiten zu verstehen – und sei es nur die Frage, weshalb die Mitarbeiter zu einer bestimmten Zeit gemeinsam einen Kaffee trinken, oder auch die Frage, aus welchem Grund bestimmte Tätigkeiten ausgeführt werden.

die „heimlichen Spielregeln“ nicht und benehmen sich aus der Sicht ihrer neuen Mitarbeiter, die sie führen sollen, oft wie Trampeltiere. Gerade Führungskräften, die als Externe engagiert wurden, fällt es häufig sehr schwer, die Gepflogenheiten zu verstehen – und sei es nur die Frage, weshalb die Mitarbeiter zu einer bestimmten Zeit gemeinsam einen Kaffee trinken, oder auch die Frage, aus welchem Grund bestimmte Tätigkeiten ausgeführt werden. Und weil sie diese gewachsenen, informellen Muster nicht kennen, sind sie verunsichert. In der Folge verschärfen die Führungskräfte dann mitunter die formalen Muster, nach dem Motto „alles hört auf mich“. Diese Reaktion ist aber wiederum kontraproduktiv, denn sie bringt sie noch stärker in Distanz zu dem System und zu den Leuten, die in ihm tätig sind, ihren Mitarbeitern. So wird die Situation immer schlimmer und es ist letztlich schwer, sie zu überwinden. Ich habe beispielsweise während der Arbeit mit Schulpsychologen gelernt, dass es Schulleiter gibt, die, wenn sie eine neue Schule übernehmen, von den Kolleginnen und Kollegen regelrecht gemobbt werden. Das kann ganz weit gehen, bis zum völligen Boykott der Arbeit der Leitungsperson. Diese Zusammenhänge möchte ich – zumindest in Form eines Aufsatzes – intensiver beschreiben: Wie kann das sein? Wie kommt das zu Stande? Warum werden Führungskräfte – gerade auch in öffentlichen Einrichtungen – oftmals gemobbt, wenn sie am Anfang ihrer Aufgabe

stehen? Denn in entsprechenden Situationen ist es wichtig, dass die Betroffenen Hilfe bekommen.

Wie kann Hilfe in einem solchen Fall aussehen?

Mir ist z.B. ein Fall bekannt, in dem zwei Schulpsychologen in einem Tandem-Coaching zusammengearbeitet haben. Der eine hat die Führungskraft hinsichtlich der Frage gecoacht, wie sie sich passabler in das schulische Ensemble einbringen könnte. Der andere hat das Kollegium dahingehend beraten, wie es mit diesem neuen Schulleiter etwas großzügiger umgehen könnte. Am Ende dieses Prozesses haben sie beide Seiten zusammengeführt.

Portrait

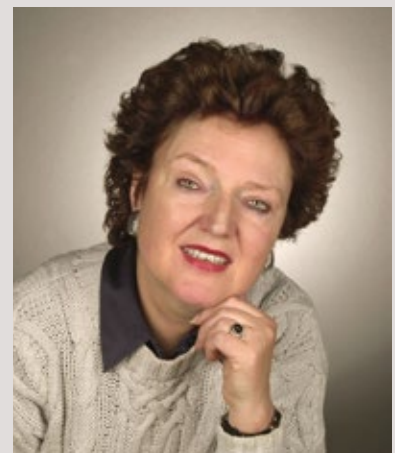


Foto: Foto-Studio Wallenberg, Berlin

Dr. Astrid Schreyögg, Dipl.-Psych., wissenschaftliche Leitung für Supervision und Coaching der Deutschen Psychologen Akademie (DPA) und in freiberuflicher Praxis tätig; seit mehr als 20 Jahren Lehr- und Beratungsaufträge. Lehre an Hochschulen und Fortbildungsinstituten; Arbeit als Coach (DBVC) und Supervisorin (BDP, DGSv) u.a. in Großunternehmen, im Journalismus, in Behörden; Lehrbuchautorin, Herausgeberin der Zeitschrift OSC bis Ende 2016.

www.schreyoegg.de



Wohin mit Wut und Empörung?

Coaching zur Selbststeuerung im Konflikt

Von Mechtild Erpenbeck

Von Führungskräften wird selbstverständlich erwartet, dass sie Konflikte im Außen managen können. Abklärtheit ist das Gebot der Stunde. Aber was, wenn sie selbst involviert sind? Die unweigerlich aufkeimenden Gefühle herunterschlucken oder mal kräftig auf den Tisch hauen? Diese Notsituation bringen viele Führungskräfte ins Coaching mit. Der hier vorgestellte und im Coaching vermittelbare Leitfaden dient der Selbstregulation in emotional aufgeladenen Konfliktsituationen.

Konfliktkultur im Umbruch

So ein richtig saftiger, turbulenter Streit im öffentlichen Raum ist aus der Mode gekommen. Lange sind die Zeiten vergangen, als sich Kohl und Brandt hingebungsvoll bekriegten oder Wehner mit donnernder Stimme, rudern den Armen und hochrotem Kopf den Plenarsaal des Bundestages erbeben ließ. Das wäre in dieser Form heute undenkbar. Nicht dass es weniger Konflikte gäbe – sie werden lediglich anders ausgetragen. Das gilt auch und besonders für den Umgang mit Konflikten in Unternehmen und Organisationen. Wer heute schreit, hat schon verloren. Wem es aber gelingt, auf geräuschlose Weise einen Kontrahenten kaltzustellen, der gewinnt in der Regel an Respekt. Geradezu als Meisterleistung gilt es, offenkundige Beleidigungen zu ertragen, ohne mit der Wimper zu zucken. Coolness ist die soziale Norm. Aller Beschäftigung mit „Emotionaler Intelligenz“ und verwandten Konzepten zum Trotz fallen die konflikttypischen Emotionen zunehmend einer kulturellen Ächtung zum Opfer. Die auf solche Weise bereinigte Organisation arbeitet maximal unaufgeregt, zweckrational, geschmeidig, agil, effizient und schnell – eben smart. So das gültige Leitbild. Dass jedoch die Sache mit den Konflikten, die das menschliche Zusammenleben und -arbeiten seit Urzeiten mit sich bringt, damit nicht gelöst ist, liegt auf der Hand. Führungskräfte kommen nach wie vor mit Konfliktthemen ins Coaching, ärgern sich über andere, sind empört, beschämt, wütend, ratlos, wissen nicht, wohin mit ihren Gefühlen, und wollen sich gern eine „Teflon-Beschichtung“ anschaffen (oft schon haben Coaches das aus seufzenden Klientenmündern gehört), um in einer tendenziell emotionsaversiven Unternehmenskultur überleben zu können.

Nun ist es leider so, dass diejenigen, denen es gelingt, sich eine solche „Business-Teflon-Beschichtung“ der Seele zuzulegen – und da gibt es durchaus Naturtalente –, damit auch in allen anderen Belangen des Lebens tendenziell taub und gefühllos werden. Solche Heldinnen und Helden wundern sich dann

über unangenehme Nebenwirkungen wie Bindungsunfähigkeit, Lebensüberdruß oder Leeregefühle. Es führt kein Weg daran vorbei: Echtes, aktives Konfliktmanagement heißt immer *Gefühlsmanagement*, eine gelingende Konfliktlösung ist davon abhängig, dass die gestaute emotionale Energie gut verarbeitet wird. Wie verhalte ich mich also als Führungskraft, wenn Wut und Empörung von mir Besitz ergreifen? Es ist die Wahl zwischen Skylla und Charybdis: Die Möglichkeit, solcherlei Ladung in der Interaktion loszuwerden, ist ziemlich verbaut, und sie nach innen zu entsorgen, macht letztlich krank.

Bei sich selbst anfangen

In einem Konflikt sind wir innerlich ausschließlich mit dem Gegenüber beschäftigt. Wir loten die Untiefen der Person aus, grübeln über ihre verborgenen Motive nach, schmieden Theorien über ihre eigentlichen Absichten und sind gelegentlich sogar felsenfest von der Existenz fataler Persönlichkeitsstörungen überzeugt. Vor allem wissen wir ganz genau: Wenn die andere Person nicht so wäre, wie sie ist, dann gäbe es gar kein Problem. Ich meinerseits verteidige mich nur, dazu habe ich ein gutes Recht und vielleicht sogar einen Auftrag. Schuld sind immer die anderen. Das ist die uralte innere Logik des Konflikts, ob er sich zwischen Einzelpersonen, Gruppen, Stakeholdern, Tarifpartnern, Organisationen oder gar Nationen ereignet. Viel ist dazu geforscht und geschrieben worden. Ob in den Schriften der OSZE, der Beratungs-Fachliteratur oder in der Brigitte. Man sollte meinen, die Dynamik von Konflikten sei auf so breiter Ebene verstanden, dass es die Spatzen rückwärts von den Dächern pfeifen können. Das mag auch so sein – hilft aber nicht. Das Dumme ist nämlich: Will man dem Geschehen Einhalt gebieten, muss man zwangsläufig *bei sich selbst anfangen*. Nun ist der Blick auf den eigenen Beitrag an konfliktären Eskalationen immer unbequem, gleichwohl kann es nur so gehen, denn solange alle auf die anderen warten, passiert halt nichts – das ist kein moralischer Appell, sondern pure logische Schlussfolgerung.

Selbstregulation versus Selbstkontrolle

Doch wie als Führungskraft agieren, ohne das eigene „Angefasstsein“ allzu deutlich spürbar werden zu lassen, aber auch ohne gegebenenfalls die Karte „Ober sticht Unter“ zu spielen? Wenn man selbst in einen Konflikt gerät, fegt die Wucht der Gefühle mit Orkanstärke alle Einsichten hinweg, und im Handumdrehen liegen auch die gediegensten kognitiven Errungenschaften in Trümmern. Wie können Coaches Führungskräfte, die in einer solchen Lage sind, unterstützen?

Hilfreich ist hier zunächst einmal die Unterscheidung zwischen Selbstregulation und Selbstkontrolle, wie sie u.a. Maja Storch in ihrem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) vornimmt. Aufkeimende unerwünschte Gefühle zu *kontrollieren*, ist eine immense Willensanstrengung und läuft meistens darauf hinaus, sie zu unterdrücken. Das kann situativ hochgradig nützlich sein, ist aber als alleiniger Hebel auf Dauer selbstschädigend. Das Konzept der *Selbstregulation* hingegen verlässt das Paradigma der Beherrschung, des Verbots und der Restriktion und überführt es in eine Idee der erlaubenden Nutzbarmachung. Die Fähigkeit, Gefühle zu *regulieren*, bedeutet, die inneren Bewegungen ohne Wertung anzunehmen, und sie in eine situationsadäquate Handlungsmotivation transformieren zu können.

Wer nun also im Sinne der Selbstregulation in der jeweiligen Situation weder explodieren noch alles einfach runterschlucken will, wer stattdessen einen Kurs durch den Konflikt hindurch einschlagen will, braucht etwas Praktisches, einen Leitfaden, der im inneren Tumult der Emotionen Orientierung geben kann und die eigene Handlungsfähigkeit im Businesskontext bewahrt. Etwas Einfaches, ein Schritt-für-Schritt-Programm, an das sich die eigenen Synapsen auch noch unter hohem emotionalem Druck erinnern.

Die Roadmap

Auf Basis der Arbeit mit den unterschiedlichsten Ansätzen und Methoden ist eine kleine

Roadmap für die Selbstregulation im Konflikt entstanden. Sie besteht aus fünf aufeinander aufbauenden einfachen Schritten. Doch Vorsicht: Jeder dieser Schritte setzt Kenntnisse von Konzepten und Erfahrungen mit Techniken des Selbstmanagements und der Kommunikationsgestaltung voraus, die zumindest dem Coach theoretisch und praktisch geläufig sein sollten.

1. Bodycheck (Embodiment, Achtsamkeit, ZRM)
2. Selbstregulation zwischen Reiz und Reaktion (Assoziation – Dissoziation, „Problemlösungsgymnastik“ (Gunther Schmidt), imaginative Techniken u.v.m.)
3. AufEmpfangschalten: deine Wahrheit (Anteilnehmendes Rückformulieren, Perspektivwechsel, Umgang mit OK-Positionen, Arbeit mit Persönlichkeitsanteilen u.v.m.)
4. AufSendung gehen: meine Wahrheit (Ich-Botschaften, businesskompatible „Girafensprache“, bezogene Konfrontation)
5. Verhandlung und Vereinbarungen

Die Wichtigkeit der Schritte ist dabei von eins bis fünf *absteigend*: Der letzte Schritt ist der unwichtigste, da er sich, sofern die Hürden davor sauber genommen worden sind, ganz von selbst ergibt. Die ersten beiden Schritte hingegen sind von grundlegender Bedeutung: Hier entscheidet sich, ob alles darauf Folgende überhaupt eine Chance hat. Die Roadmap fokussiert also im Wesentlichen auf die *Vorarbeit zum eigentlichen interaktionellen Geschehen*. Es geht um die Arbeit an den eigenen inneren Prozessen, um die Haltung in einer Konfliktklärung. Führungskräfte hier in ihrer Selbststeuerungskompetenz zu stärken, wird dabei als eine genuine Coaching-Aufgabe verstanden.

Bodycheck

Uns „stehen die Haare zu Berge“, „dreht sich der Magen um“, und wir haben „einen dicken Hals“: Der Körper weiß es meist früher als der Geist oder das Bewusstsein, wenn wir unversehens in die Gefilde eines Konfliktes geraten sind. Tatsächlich verändert sich der Hautwiderstand, die Atmung wird flacher, auch ein Spannungsgefühl auf der Kopfhaut, ein

Engegefühl im Hals oder eine Druckempfindung am Solar Plexus sind aktenkundig. Alles im Wesentlichen ein Ergebnis der vermehrten Ausschüttung von Stresshormonen: Die Amygdala schlägt Alarm, das gesamte System schaltet auf „Gefahr im Verzug“ und bringt sich in Reaktionsbereitschaft. Ob daraus Angriff oder Flucht folgt, ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht entschieden. Auch Totstellen wäre eine Option – um die archaische Trias zu kompletieren. Alle drei Instinktreaktionen sind zwar jahrtausendealte Dauerbrenner in der Konfliktbewältigung, lösen ihn aber nicht, in der Regel befeuern sie sogar die Eskalation.

Erfreulicherweise fallen Konfliktsituationen nicht plötzlich vom Himmel, im Gegenteil, konfliktäre Spannungen bauen sich auf, verdichten sich langsam. So besteht die Chance, die Vorboten zu erkennen. Dafür ist der Körper ein verlässlicher Seismograph. Jeder Mensch entwickelt im Laufe seiner emotionalen Sozialisation einen ganz eigenen Strauß an *somatischen Markern*. Diese gilt es, wahrzunehmen, und eine spezifische und verlässlich eintretende Körperreaktion zum Hauptindikator zu ernennen. Ein solcher „Wecker“ könnte z.B. einfach eine höhere Stimmlage bei leicht gepresster Atmung sein. Also immer dann, wenn ich mich plötzlich so sprechen höre, erinnert mich das – einem Wecker gleich – an die Roadmap. Dies ist eine äußerst wirkungsvolle Form des Selbst-*Primings*.

Selbstregulation zwischen Reiz und Reaktion

„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion.“ So der bekannte Satz von Viktor Frankl, der sein Leben lang darauf bestanden hat, dass der Mensch selbst unter schwersten Bedingungen noch in der Lage ist, bewusste Handlungsentscheidungen zu treffen – und insofern auch in jedem Kontext verantwortlich bleibt für sein Tun. Die Phase der Anbahnung des Konfliktes ist also unsere große Chance, anders zu handeln als es die menschliche Instinklogik vorsieht, und auf diese Weise dem Zivilisationsgrad unserer Spezies Rechnung zu tragen.

Separator

Eine klassische Konfliktsituation: Man kommuniziert mit einem Gegenüber und merkt, dass sich die Luft allmählich „verdickt“. Die eigenen Gedanken und Gefühle verfinstern sich, der individuelle „Wecker“ meldet die bekannte Körperreaktion. Nun braucht es sofort einen physischen „Separator“, eine Unterbrechung, die den Reiz von jener automatisierten Reaktion trennt, die den Konflikt maßgeblich schüren würde. Also Teewasser aufstellen, Vorhänge auf oder zu machen, schnell etwas aus einem anderen Raum holen, oder – der Klassiker – auf die Toilette gehen. So entsteht Raum für die „Erste Hilfe“, die erste *bewusste Einflussnahme auf sich selbst*.

Innenansicht: Selbstfürsorge

Dieser Moment, das Innehalten zwischen Reiz und Reaktion, ist der stille Königsmoment der Selbstregulation im Konflikt. Je sorgsamer dieser Moment gestaltet wird, desto belastungsfähiger und elastischer wird das daraus hervorgehende Handeln. Hier können alle Kniffe und Tricks des *Embodiments* angewandt werden, die im weitesten Sinne mit Selbstfürsorge zu tun haben. Z.B. ein *Micro-Movement*, welches mich mit einem *Motto-Ziel* verbindet, wie Maja Storch es nennt, tut hier gute Dienste. Das ist ein innerer Satz, der unmittelbar Zugriff auf das limbische System hat. Im NLP und im hypnosystemischen Ansatz gibt es ähnliche Interventionen („Anker“, „Problemlösungsgymnastik“). In diesem kritischen Moment hilft also nur ein ganz persönliches Instrumentarium, um von dem ins Rollen kommenden Zug abspringen und eine bewusste Handlungsentscheidung treffen zu können. Ein Instrumentarium, das im Coaching gut erarbeitet werden kann.

Außenansicht: als wär 's ein Stück von mir

Nun wird es möglich, einmal von sich selbst abzusehen und die ganze Sache aus der Entfernung zu betrachten. Z.B. wie ein Zuschauer, der sich selbst in einem Theaterstück sieht. Ein solches mentales Experiment kann in Sekundenschnelle vonstattengehen. Man tritt innerlich einen Moment aus sich selbst heraus und sieht sich und die andere Person auf der Bühne agieren. Die Dramaturgie ist leicht zu

durchschauen, jede Aktion der einen führt unweigerlich zu einer eskalierenden Reaktion der anderen Person – vorhersagbar, wie böse das enden wird. Der Trick ist nun, wie ein Regisseur das Bühnengeschehen anzuhalten und im Geiste einen maximal erfolgreichen Gesprächs- und Handlungsverlauf zu kreieren. Ganz so, „als wär’s ein Stück von mir“: ein Verlauf der Begegnung, der maßgeblich durch die eigene Führung und Gestaltung geprägt ist. Ich imaginieren, wie ich Schritt für Schritt der Roadmap folge. So entsteht in mir das Konfliktgeschehen in der Logik des Gelingens. Solche Szenarien können im Coaching sehr phantasievoll erkundet und damit die dazugehörige Technik eingeübt werden.

**Auf Empfang schalten:
deine Wahrheit**

Zurück in der Interaktionssituation heißt es nun, radikal auf Empfang zu schalten, den Ausführungen des Gegenübers zu lauschen, die eigenen Affekte zurückzustellen – den inneren Krieger sozusagen eine Weile ans Lagerfeuer zu setzen. Mit seinem Einverständnis wird die Regie vorübergehend dem inneren Forscher übergeben. Dieser widmet sich nun vollauf dem Versuch, die andere Person aus sich selbst heraus zu verstehen. Verstehen heißt nicht billigen. Es heißt nur, dahinterkommen, wie die Welt *aus der Perspektive des anderen* wohl aussehen mag. Welche innere Erzählung führt dazu, zu fühlen, was die Person fühlt; zu tun, was sie tut? Diese Frage ist die alleinige Suchbewegung in dieser Phase. Das ist nicht einfach, melden sich doch immer wieder die eigenen Affekte, da will man dann z.B. unbedingt auf der Faktenebene etwas „richtig stellen“ oder

sich empört gegen „Unwahrheiten“ verwahren. Wem es tatsächlich gelingt, in dieser Phase die eigene Geschichte nicht für „richtiger“ oder „wahr“ zu halten als die des Gegenübers, der hat bereits die höheren Weihen der systemischen Haltung in Konfliktsituationen erreicht.

Nun wird eine Frage wichtig, die auch den Kern des Gedankengebäudes der *Gewaltfreien Kommunikation* ausmacht: Was *braucht* der andere Mensch von mir? Welches Bedürfnis, das sich auf mich gerichtet hat, ist verletzt? Was hat mein Gegenüber von mir nicht bekommen, was liegt hinter all dem Ärger für ein Wunsch, ein Verlangen, ein Interesse? Darüber gilt es, vorsichtige Hypothesen aufzustellen. Manchmal hat man das Glück, dass ausgesprochen wird, was dem Gegenüber fehlt, explizit oder implizit, manchmal lohnt es sich, einfach zu



fragen. Schaden wird hierdurch keinesfalls angerichtet. Auf die Frage „Was brauchen Sie von mir?“ oder „Was möchten Sie, dass ich tue?“ gibt es in der Regel eine Antwort.

Auf Sendung gehen: meine Wahrheit

Wenn es gelungen sein sollte, unfallfrei bis hierher zu gelangen, hat sich mit Sicherheit in der Zwischenzeit schon einiges im eigenen Erleben verändert. Wenn man tatsächlich Zugang zum „Innenfutter“ der Geschichte des Gegenübers gefunden haben sollte, färbt das emotionale Echo darauf die eigene Geschichte bereits anders. Dennoch sind die eigenen Empfindungen, Erwartungen und Interessen noch nicht ausgesprochen. Nun ist es Zeit, aus dem Empfangsmodus *in den Sendemodus umzuschalten*.

Es hilft, vorher noch einmal so etwas wie eine anteilnehmende Zusammenfassung zu dem Gehörten zu geben. Im besten Fall bestätigt das Gegenüber mit „Ja“, was für den weiteren Verlauf Gold wert ist. Nun beginnt die Selbstauskunft, möglichst mit einer „Und“-Verbindung: „Ich habe gut gehört, was Sie umtreibt, *und* ich sehe Vieles ganz anders. Ich würde Ihnen das gern näherbringen. Sind Sie bereit dazu?“

Eine einzige Grundregel gilt es, eisern zu befolgen: Zuschreibungen vermeiden und konsequent über das eigene Erleben sprechen! Dabei ist es *nicht* ausgeschlossen, auch heftige Affekte beim Namen zu nennen. Dies ist die Chance, sich selbst von Spannung zu befreien. Die Worte, die Führungskräfte dabei wählen, müssen natürlich kulturkompatibel sein, sonst lösen sie auf der Stelle Widerstand aus. In den meisten Unternehmen darf es z.B. keine „Angst“ geben, also ist es geraten, ersatzweise den Terminus „Sorge“ zu verwenden, aus „Wut“ sollte „Aufgebrachtheit“ oder „Verärgerung“ werden, „Empörung“ dagegen ist leidlich salonfähig. Um den Spagat meistern zu können zwischen einerseits der notwendigen Anpassung an eine emotionskritische Kultur und andererseits der Unerlässlichkeit, in der Konfliktklärung über Emotionen zu sprechen,

sollten sich Führungskräfte um eine kraftvolle und plastische Sprache bemühen. Ohne Weichspüler, ohne Pathos, ohne hochfliegende Emotion, dennoch vital, klar, ausdrucksstark und kongruent. Hier kann Coaching in mehrfacher Hinsicht unterstützend sein: als *Reflexionsraum*, als eine *Gelegenheit zum Probehandeln* und als *modellhafte Beziehungsgestaltung*.

Verhandlung und Vereinbarungen

Der Auftakt des Finales ist die Formulierung dessen, was die Führungskraft von ihrem Gegenüber braucht, wünscht oder erwartet – die jeweilige Begrifflichkeit hängt vom Ranggefüge der Arbeitsbeziehung ab. Die Roadmap ist durchaus in der Linie nach oben, unten und zur Seite anwendbar. Von ihren Mitarbeitenden dürfen und sollen Führungskräfte unbedingt etwas „erwarten“. Das an dieser Stelle spannungsfrei aussprechen zu können, ist übrigens ein guter Test für eine rollenkonforme und belastbare Lösung des Konfliktes. „Wünschen“ kann man nach oben, „brauchen“ vielleicht eher zur Seite.

Hier angekommen, sollte es wie gesagt keine Schwierigkeiten mehr geben, miteinander zu verhandeln, wie es weitergehen soll. Wenn die Klärung des emotionalen Konfliktgehalts gelungen ist, fallen die notwendigen Vereinbarungen wie reife Früchte vom Baum. Ziele formulieren, Sachkontexte beschreiben, Maßnahmenpläne aufstellen, das ist für Führungskräfte Tagesgeschäft. Und das alles zu operationalisieren und auf eine geeignete Zeitschiene zu übertragen, ist auch Grundkurs Führung, darum braucht man sich weniger zu kümmern.

Fazit

Die vorgestellte Roadmap ist nichts weiter als ein Leitfaden, der sich in der Praxis des Business-Coachings als Orientierung bewährt hat. Auch wenn es gewiss andere Landkarten gibt, die andere Straßen verzeichnen, auf denen man auch nach Rom kommt, so geht es doch im Kern um die *conditio sine qua non* für einen kultur- und rollenadäquaten Umgang mit den in jedem Konflikt entstehenden Emotio-

nen. In Konflikten zeigt sich, was auch generell gilt: Wer andere führen will, sollte zuvorderst sich selbst führen können. Nur wer seiner selbst bewusst ist, kann auch selbstbewusst handeln. Eine professionelle Selbststeuerung in herausfordernden Situationen schafft die Bedingung der Möglichkeit, in Organisationen kulturprägend wirksam werden zu können. Gelingt es, Führungskräfte im Coaching hierbei zu unterstützen, so ist dies ein Beitrag zur Überwindung einer kulturellen Ausblendung, welche für Organisationen und ihre Mitglieder auf Dauer gefährlich werden kann.

Die Autorin

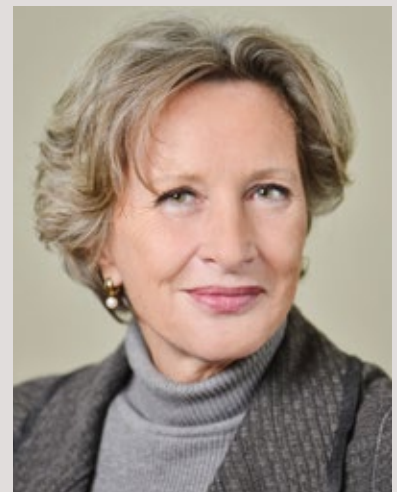


Foto: Jurga Graf

Mechthild Erpenbeck, Dipl.-Päd., Psychologin, Senior Coach (DBVC) und Lehrcoach; Supervisorin (DGSv), Gruppendynamikerin (DGGO), Systemische Beraterin, Theaterregisseurin und -autorin; seit 1998 in verschiedenen Praxisfeldern der Organisations- und Individualberatung tätig, insbesondere in der Führungskräfteentwicklung und Konfliktmoderation; Lehrtätigkeit u.a. an der Alice Salomon Hochschule, Berlin; seit 2008 Ausbildung von Business-Coaches. Aktuelle Buchveröffentlichung 2017: *Wirksam werden im Kontakt – Die systemische Haltung im Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
www.consultact.de



Natur als Medium im Coaching

Mehr als „nur“ gesund?

Von Katja Dienemann

Nicht nur in Anbetracht der gravierenden Burnout-Problematik und der allgemeinen Beschleunigung des Arbeitsalltags besteht zunehmend Bedarf an Unterstützungsangeboten, die entwicklungs- und gesundheitsfördernd zugleich sind. Parallel werden Aufenthalt und Bewegung in der Natur von der breiten Öffentlichkeit als bisher unterschätzte Gesundheitsquelle erkannt. Da liegt es auf der Hand, bewährte Angebote wie Coaching in der Natur durchzuführen. Doch was genau leistet Natur-Coaching und wie kann die Natur konkret als Medium genutzt werden?

Was ist Natur-Coaching?

Natur-Coaching ist zunächst einmal Coaching in und mit der Natur und durch die Natur. Als Coaching wird hier die ziel-, lösungs- und transferorientierte Begleitung von Klienten auf Augenhöhe im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe verstanden. Inhalt von Natur-Coaching können berufliche oder private Themen sein. Als Natur kommt grundsätzlich jede Art von Naturraum infrage, Wälder und Berge ebenso wie städtische Parks. Das Coaching findet im Gehen und bei Aufhalten an ausgewählten Standorten statt. Die Dauer der einzelnen Termine reicht je nach Wunsch des Klienten und Anlass von 1 bis 1,5 Stunden über 3 Stunden bis hin zu ganzen Tagen oder mehreren Tagen am Stück.

Methodisch wird die Natur in Abhängigkeit vom Thema und von den Präferenzen von Klient und Coach mehr oder weniger aktiv als Wirkfaktor einbezogen. So kann es durchaus vorkommen, dass einfach ein Coaching-Gespräch durchgeführt wird, bei dem die Natur als Rahmen unterschwellig wirkt. Soll die Natur gezielt in den Coaching-Prozess einbezogen werden, steht eine umfangreiche Palette an handlungs- und prozessorientierten Methoden zur Verfügung, z.B. die *Nutzung von Analogien und Metaphern*, die *Visualisierung mit Natursymbolen*, der gezielte Einsatz von *Bewegung und Stillstand* oder *Probehandeln*.

Wirkfaktoren im Natur-Coaching

Als Faktoren, die Natur-Coaching so besonders machen, sind hervorzuheben: die *Mensch-zu-Mensch-Verbindung zwischen Coach und Klient*, die *schnelle Aufmerksamkeitserholung*, *Stimmungsaufhellung* und *Entspannung*, der *leichte Zugang zu lösungsorientiertem Denken*, die *Wirkkraft der Analogien und Metaphern* und die *gesundheitlichen Wirkungen*.

Die besondere Beziehung zwischen Klient und Coach entsteht unter anderem durch das gemeinsame Gehen in dieselbe Richtung. Die Blickrichtung nach vorne verbindet und nimmt den Druck, etwas sagen zu müssen. Klient und Coach teilen dieselben Sinnes- und

Körpererfahrungen. Beim Klienten entsteht so schnell das Gefühl, jenseits von Rollen einfach er selbst sein zu dürfen. Dadurch findet er leichter den Zugang zu passenden Zielen, Kernwerten und Lösungen.

Natürliche Settings faszinieren und ziehen die Aufmerksamkeit anstrengungslos auf sich. Dadurch kann sich die im Beruf benötigte Fähigkeit zur gerichteten (selektiven) Aufmerksamkeit erholen und Stress abgebaut werden (Flade, 2010). Aktivitäten in der Natur heben Studien zufolge bereits nach wenigen Minuten die Stimmung und steigern das Selbstwertgefühl (Louv, 2012). Der deutliche Abstand zum Alltag unterstützt die Distanzierung vom Problem und einen Perspektivenwechsel. Dadurch fällt lösungsorientiertes, kreatives Denken leichter.

Die Natur ist aufschlussreicher Spiegel und kraftvolle Metapher für Anliegen, Ressourcen und Lösungen – Landschaften, Wetterphänomene, Tiere und Pflanzen des „Erfolgsunternehmens Natur“ liefern praktisch für jede berufliche und persönliche Fragestellung hilfreiche Anregungen und praktikable Analogien, die in das Coaching eingebaut werden: Sie lösen als Metaphern und Projektionsfläche Assoziationen und Suchprozesse bei Klienten aus, liefern Denkanstöße und ermöglichen den Zugang zu Gefühlen und Fähigkeiten.

Aufenthalt und Bewegung in der Natur besitzen zahlreiche positive Wirkungen auf die Gesundheit. Schließlich benötigen alle körperlichen, geistigen und selbst emotionalen Abläufe evolutionsbedingt natürliche Umweltbedingungen, um optimal zu funktionieren. Beispielsweise hat Tageslicht eine wohltuende Wirkung, während unter Kunstlicht vermehrt Stresshormone ausgeschüttet werden. Gleichmäßige Naturgeräusche wie Vogelgezwitscher und Bachplätschern aktivieren im Gehirn entspannte Alpha-Wellen, während die Geräuschkulisse in Großraumbüros und Verkehrslärm unkonzentriert und nervös machen können. All diese Faktoren laden den Klienten – und nicht zuletzt auch den Coach – positiv auf und schaffen hervorragende Ausgangsbedingungen für erfolgreiches Coaching.

Kompetenzen des Coachs beim Natur-Coaching

Der Natur-Coach fungiert als *Brücke zwischen Klient, Naturraum und Alltagskontext*. Aufgrund des besonderen Umfelds und auch, um das Potenzial von Natur-Coaching in vollem Umfang nutzen zu können, benötigt ein Natur-Coach neben klassischen Coaching-Kompetenzen weitere fachliche, methodische und menschliche Kompetenzen. Je umfangreicher sein Wissen um grundlegende Gesetzmäßigkeiten und biologische Abläufe in der Natur ist, desto eleganter kann der Coach dem Klienten die Natur als Inspirationsquelle zugänglich machen.

Ein gutes Repertoire an naturbezogenen Methoden und Fragetechniken sollte vorhanden sein, damit die Natur *nicht zur Kulisse degradiert* wird. Sonst ginge ein guter Teil des Mehrwerts des Mediums Natur beim Coaching verloren: die Funktion der *Natur als Ideenquelle und kreativer Lösungsraum*. Der Coach muss selbst einen engen Bezug zur Natur und – ganz praktisch – gute Ortskenntnisse haben. Die folgenden Fallbeispiele werden veranschaulichen, wie vielfältig die Umsetzungsmöglichkeiten sind.

Praxisfall 1: Berufliche Neuorientierung

Frau L. (39) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin mit befristetem Vertrag an einer Universität. Die studierte Geographin sieht keine Weiterentwicklungschancen für sich im Hochschulbereich mehr und spielt mit dem Gedanken, sich selbstständig zu machen. Sie kann sich allerdings zu keiner Entscheidung durchringen. Daher nimmt sie sich einen Coach zur Seite.

Das Anliegen

Beim Vorgespräch schildert sie ihr Dilemma. Sie möchte zu einer klaren Entscheidung in Bezug auf die Selbstständigkeit als Option kommen. Außerdem wünscht sie sich Unterstützung bei dem „Danach“, d.h. dem Weg in die Selbstständigkeit oder in eine passende

Stelle. Der Coach erläutert ihr die möglichen (methodischen) Vorgehensweisen, seine Expertise und die Rahmenbedingungen. Die Chemie zwischen den beiden stimmt und auch das vorgeschlagene Natur-Coaching überzeugt Frau L. So vereinbaren sie einen Natur-Coaching-Prozess.

Der Natur-Coaching-Prozess

Der erste Natur-Coaching-Termin ist den möglichen Inhalten einer potenziellen Selbstständigkeit gewidmet, damit ein Gespür für die damit verbundenen Voraussetzungen, Vorteile und Herausforderungen entstehen kann. Um den freien Blick in die Zukunft zu unterstützen, wird eine *Route mit sinnbildlicher Weitsicht* gewählt. Beim *Gespräch im Gehen* werden zunächst die Interessen, Tätigkeitsschwerpunkte und Qualifikationen der Klientin beleuchtet. Dann überprüft die Klientin die erarbeiteten Elemente rational und emotional daraufhin, wie wichtig sie ihr für die Zukunft sind. Elemente, die unbedingt Bestandteil ihrer beruflichen Zukunft sein sollen, schickt sie mit Unterstützung des Coachs *mental in die ferne Landschaft*, die für die Zukunft steht. Aus der Gesamtheit der in der Zukunft gelebten Interessen, Tätigkeitsschwerpunkte und Qualifikationen kristallisiert sich die Eröffnung eines Planungsbüros mit Schwerpunkt auf Umweltplanung, Beratung und Gutachtertätigkeit heraus. Der Reiz liegt für sie neben den Inhalten im eigenverantwortlichen Arbeiten, den abwechslungsreichen Projekten und den Gestaltungsfreiräumen.

Zielüberprüfung

Beim zweiten Termin soll es um die mit einem solchen Planungsbüro verbundenen Voraussetzungen, Vorteile und Herausforderungen gehen. Zur Vorbereitung wird die Klientin beauftragt, sich bei befreundeten Planungsbüroinhabern diesbezüglich zu informieren. Beim Wiedersehen ist die Klientin ziemlich ernüchtert. Die Beschreibungen aus dem Kollegenkreis haben deutlich gemacht, wie viel Durchhaltevermögen, Einsatz und Unwägbarkeiten mit einem eigenen Planungsbüro verbunden sind. „Ich weiß nicht, ob ich auf Dauer die Kraft dazu habe.“ Zur Klärung wird

die Natur gezielt in das Coaching einbezogen – in Form einer *Visualisierung mit Natursymbolen*. Der Coach erläutert, dass Symbole hilfreich sind, um sich Dinge zu vergegenwärtigen und Aspekte darzustellen, die mit dem Verstand schwer zu erfassen sind. Dann schlägt er vor, die Vorteile und Herausforderungen mit Naturmaterialien symbolhaft gegenüberzustellen. Anschließend ist der Klientin klar: „Eine Selbstständigkeit kommt aktuell nicht für mich in Frage! Ich möchte eine Stelle mit einer abwechslungsreichen, eigenverantwortlichen Tätigkeit finden.“

Zum nächsten Termin soll sie in einschlägigen Online-Portalen und Print-Medien zehn Stellenausschreibungen, die sie ansprechen und zu ihrem Profil passen, und fünf Kandidaten für Initiativbewerbungen recherchieren und mitbringen. Zu Beginn dieses Termins äußert die Klientin den Wunsch, aufzutanken, bevor mit dem eigentlichen Coaching begonnen wird. „Ich habe kaum geschlafen und fühle mich völlig zerschlagen.“ Der spontane Vorschlag des Coachs, mit einer achtsamen Atemübung zu beginnen, sagt ihr zu. So praktizieren Coach und Klientin mit geschlossenen Augen und *dem beruhigenden Rauschen der Blätter lauschend* tiefe Bauchatmung. Anschließend ist die Klientin erfrischt und denkfähig. Sie zeigt die mitgebrachten Stellenangebote und potenziellen Arbeitgeber. „Ich möchte nicht irgendeine neue Stelle, sondern eine, für die ich jeden Morgen gerne aufstehe“, betont sie. Unter diesem Fokus werden die ausgedruckten Angebote besprochen. Um über die rationalen Argumente auch das Unbewusste zu Wort kommen zu lassen, bezieht der Coach die *Natur verbal als Metapher* ein. „Wenn dieses Angebot ein Tier oder eine Pflanze wäre, was ist es dann?“ So wird die Verkehrsplanung beispielsweise zum Oktopus, der Research Specialist zur Eule und der Projektmanager International zur Sonnenblume. Die Gefühle, die mit den Metaphern assoziiert werden, machen deutlich, wohin die Reise gehen soll: eine Tätigkeit in internationalen Projekten mit Auslandsaufenthalten. Zum Abschluss dieses Coachings wird die Klientin mit Tipps für ihre Bewerbungsunterlagen versorgt und erhält den Auftrag, bis zum nächsten Treffen

gezielt nach weiteren Stellen in diesem Bereich zu suchen, Bewerbungen zu formulieren und eine Bewerbungsmappe zusammenzustellen.

Umsetzungsphase

Der Termin zur Optimierung ihrer Bewerbungsunterlagen findet indoor statt, damit die Unterlagen auf alle Fälle trocken bleiben. Es muss nur wenig an ihnen gefeilt werden. Die Klientin nimmt sich vor, innerhalb von zwei Wochen 15 Bewerbungen zu versenden. Der nächste Termin soll vereinbart werden, wenn die Klientin erste Resonanz erhalten hat.

Nach zwei Monaten meldet sich die Klientin niedergeschlagen, da sie bisher nur Absagen erhalten hat. „Ich kann mich nicht aufraffen, auch nur eine weitere Bewerbung loszuschicken.“ So wird ein Natur-Coaching zur *Stärkung ihres Selbstwertgefühls* vereinbart. Einleitend erläutert der Coach das *in der Natur geltende Prinzip*, von vornherein mit Verlusten zu rechnen. „Stellen Sie sich doch die Unmengen an Eicheln vor, die jedes Jahr produziert werden. Die meisten davon werden von Tieren

Auf geht's mit der IHK Akademie!

Erleben Sie das Westerhamer
Managementforum:

- **Agil Denken und Handeln**
Agilität in Führung, Coaching und HR
1. Dezember 2017

In Kürze startet folgende anerkannte
Weiterbildung mit IHK-Zertifikat

- **Westerhamer Business
Coach IHK**
7 Module | Feb.-Nov. 2018

Jetzt anmelden!

Infos und Anmeldung:

Evamaria Gasteiger
Telefon: 08063 91-274
E-Mail: [evamaria.gasteiger@
muenchen.ihk.de](mailto:evamaria.gasteiger@muenchen.ihk.de)

www.ihk-akademie-muenchen.de

 **IHK Akademie**
München und Oberbayern



gefressen, vertrocknen oder fallen auf widrige Standorte. Genau deswegen haben die Mutterbäume so viele Samen.“ Die übertragene Vorstellung, dass Absagen normal und nicht zwangsläufig selbstverschuldet sind, beruhigt und motiviert die Klientin. „Bei der nächsten Bewerbung betrachte ich mich als Muttereiche und die Bewerbungen als meine Eicheln.“

Erfreulicherweise erhält sie tatsächlich einige Einladungen zu einem Vorstellungsgespräch. Dieses wird beim nächsten Termin an einem Bach im Rollenspiel erprobt. Der *Bach als Umgebungsrahmen* soll einen *ressourcenvollen Zustand*, nämlich die Vorstellung unterstützen, dass die Dinge jetzt in Bewegung kommen. Zunächst werden mögliche Strategien für ein erfolgreiches Vorstellungsgespräch gesammelt: Überzeugungskraft, Selbstvertrauen, den eigenen Wert für das Unternehmen unterstreichen, Blickkontakt, feste Stimme. Inzwi-

schen ist die Klientin so angetan vom Nutzen von Metaphern, dass sie eigene vorschlägt, die einbezogen werden. Die Klientin geht so in ihrer Rolle auf, dass sie absolut überzeugend auf den Coach wirkt.

Das Ergebnis

Letztendlich findet die Klientin die passende Stelle. Für den Abschlusstermin wünscht sie sich außer der Auswertung des Coaching-Prozesses, diesen Erfolg in irgendeiner Form in der Natur zu feiern. Als geeigneter Ort wird ein hoher Aussichtsturm gewählt. Die Zwischenplattformen des Aussichtsturms stehen für die verschiedenen Etappen des Coaching-Prozesses. Die oberste Plattform steht dafür, das Coaching-Ziel erreicht zu haben. Die dabei entstehenden positiven Gefühle und Körperempfindungen bestätigen ihr eindrücklich, dass sie sich richtig entschieden hat.



Praxisfall 2: Naturinspiriertes Team-Coaching

Ein führender Hersteller von Hilfsmitteln für Senioren kontaktiert den Coach. Das Unternehmen ist auf der Suche nach einer Maßnahme zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsflusses in seinem von fünf auf neun Personen gewachsenen Produktentwicklungs-Team.

Das Anliegen

Bei der Auftragsklärung beschreibt der Teamleiter folgende Herausforderungen: anhaltende Abstimmungsprobleme und Störungen im Informationsfluss, z.B. Arbeiten mit falschen Informationen, Parallelkommunikation, Wissensmonopole, zu viele E-Mails, uneffektive Meetings, unklare Aufgabenverteilung. Mit Hilfe des Team-Coachings sollen Lösungen gefunden und Veränderungsstrategien entwickelt werden – gerne unter Einbeziehung von *sinnvollen Analogien und Prinzipien aus der Natur*.

Der Coaching-Tag

Team und Coach treffen sich im hügeligen Umland des Unternehmensstandortes. Nach Klärung der Erwartungen und der Aspekte mit dem größten Optimierungsbedarf im Hinblick auf Kommunikation und Informationsfluss folgt eine längere Sequenz, bei der die vom Coach eingebrachten Naturanalogien in wechselnden Kleingruppen auf ihre Übertragbarkeit in den Arbeitsalltag beleuchtet werden. Der Coach macht vorab deutlich, dass es nicht um eine 1:1-Übertragung geht, sondern dass die Analogien zu kreativen Lösungsideen einladen sollen. Er begleitet die Gruppen abwechselnd mit Coaching-Impulsen. Einige Beispiele:

Delfine als Vorbild für eine adäquate Teamgröße: Delfinschulen ändern die Größe und Zusammensetzung ihrer Untergruppen flexibel je nach Ziel, z.B. Beutesuche, Jagd, Aufzucht oder Wanderung. Arbeitsfrage: Sollte und kann die Größe des aktuellen Teams eventuell flexibel verringert werden?

Der Eichelhäher als Analogie für die eindruckliche Übermittlung wichtiger Informationen: Eichelhäher warnen im Vergleich zu anderen Vögeln besonders laut vor Feinden. In der Rolle als „Wächter des Waldes“ informieren sie dadurch alle anderen Tiere im Umkreis. Arbeitsfrage: Wie kann das Team effektiv sicherstellen, dass relevante Informationen als wichtig betrachtet werden und die richtigen Kollegen erreichen?

Bienen als Vorbild für intelligente Arbeitsteilung und Wissensmanagement: Kundschafterbienen übergeben Nektar aus neu aufgetanen Nahrungsquellen an Vorkoster im Bienenstock. Befinden die Tester Qualität und Bedarf für ausreichend, werden die Kundschafter animiert, die Informationen über die exakte Lage der Nahrungsquelle mit einem Schwänzeltanz an die wartenden Sammler weiterzugeben, die dann ausschwärmen. Arbeitsfrage: Wie kann das Team klare Rollen in Bezug auf die Hol- und Bringschuld von Informationen etablieren?

Vernetzung statt Linearität: In Ökosystemen ist alles mit allem verbunden. Jede Veränderung hat Auswirkungen auf das gesamte System. Arbeitsfragen: Wie kann jedes Teammitglied sein Handeln positiv für das System gestalten? Was ist dazu erforderlich?

Schwarmintelligenz statt Schwarmdummheit: Eine Gruppe kann nur dann weiser als der Einzelne sein, wenn jedes Teammitglied sein Wissen, seine Fähigkeiten und seine Meinungen jenseits von Gruppenkonformitätsdruck einbringen darf. Arbeitsfrage: Wie kann eine Teamkultur etabliert werden, in der Vielfalt und Fehler erlaubt sind?

Rudeltiere als sozialkompetente Teams: Geschnatter unter Delfinen, Fellpflege unter Affen und Begrüßungsrituale unter Wölfen – Beziehungspflege hat bei sozial lebenden Tieren einen hohen Stellenwert. Arbeitsfrage: Wie kann im Team Raum für zwischenmenschlichen Austausch geschaffen werden?

In der Abschlussequenz werden die erarbeiteten Veränderungsvorschläge verfeinert. Für die vielversprechendsten wird eine verbindliche Umsetzung vereinbart:

Teamgröße: Ein Kernteam von sieben Personen mit adäquater Aufgabenverteilung wird als ausreichend und besser arbeitsfähig erachtet. Bei speziellen Projekten soll es möglich sein, das Kernteam zeitweise zu vergrößern.

Eichelhäher und Bienen: Ausgewählte Teammitglieder werden zu „Themen-Eichelhähern“ mit Bringschuld ernannt. Sie sollen die anderen Mitglieder über das Intranet und bei Bedarf persönlich mit allen wichtigen Informationen versorgen. Die Holschuld liegt zunächst bei den zu „Vorkostern“ ernannten Kollegen.

Vernetzung durch morgendliche Kurzmeetings: Jedes Teammitglied beschreibt prägnant aktuelle Arbeitsinhalte, Informationsbedarfe, Probleme und Erfolge. Nach dem Prinzip „Wer macht was bis wann?“ werden dann Lösungsschritte vereinbart, die am Meeting-Whiteboard festgehalten und täglich überprüft werden.

Schwarmintelligenz: Die Teammitglieder verpflichten sich im Sinne von „Weisheit durch Individualität“, es auf der Metaebene anzusprechen, wenn sie den Eindruck haben, dass gerade „Schwarmdummheit“ vorliegt.

Beziehungspflege: Das Team strebt mehr Zeit und Raum für einen entspannten Austausch an. Auch sollen Erfolge zukünftig bewusst gefeiert werden. Es wird vereinbart, diesen Punkt in die Morgenmeetings aufzunehmen, bis eine passende Form gefunden wurde.

Das Ergebnis

Beim Follow-up-Telefonat nach zwei Monaten beschreibt der Teamleiter, dass die Verkleinerung des Teams und die Kurzmeetings ein großer Erfolg seien. Der Begriff „Themen-Eichelhäher“ sei dabei, sich zum Markenzeichen für wertvolle Informationen zu etablieren. Ein gemütlicher Raum für informellen Austausch werde regelmäßig genutzt. Man arbeite noch daran, die effektivsten Methoden für längere Meetings herauszufinden. Momentan sei man auch ohne weiteres Coaching auf einem guten Weg.

Fazit

Natur-Coaching ist eine Methode, von der Klient, Coach und Coaching-Prozess gleichermaßen profitieren können. Aufenthalt und Bewegung in der Natur sind aktive Gesundheitsförderung und bieten beste Voraussetzungen, um in einen ressourcenvollen Zustand zu kommen. Außerdem liefert die Natur zahlreiche Metaphern und Analogien, auf deren Basis gemeinsam mit einem Coach adäquate Lösungen für berufliche Herausforderungen entwickelt werden können.

Literatur

- » **Flade, Antje (2010).** Natur psychologisch betrachtet. Bern: Hans Huber.
- » **Louv, Richard (2012).** Das Prinzip Natur: Grünes Leben im digitalen Zeitalter. Weinheim: Beltz.

Die Autorin



Foto: Daniel Herbold

Katja Dienemann ist Katalysator für die persönliche und berufliche Entwicklung von Einzelpersonen und Teams. Als systemischer Natur-Coach, Trainerin und Prozessbegleiterin macht sie ihren Kunden die Natur transferorientiert als Resonanzraum, Ideenquelle und Wegweiser nutzbar. Ab März 2018 Leitung der Weiterbildung zum zertifizierten Integrativen Natur-Coach. Mitglied im Netzwerk Bewegendes Coaching.

www.katja-dienemann.de



Coaching im Bewerbungs- und Recruitment-Prozess

Persönliche Glaubenssätze erkennen und hinterfragen

Von Jessica Kleine

Stellensuche und Recruitment sind zwei Seiten einer Medaille. Dennoch richten beide Seiten an die jeweils andere mitunter Erwartungen, die von subjektiven Glaubenssätzen geprägt sind. Ein mögliches Resultat: Misserfolge werden von Bewerbern vorschnell als in der eigenen Person begründet erlebt. Oder: Bewusste Entscheidungsfindung im Recruitment wird durch Dogmatismus erschwert. Im Coaching gilt es dann, persönliche Hypothesen, die hinsichtlich der Realisierung der Interessen der Klienten hinderlich sind, zu erkennen und zu hinterfragen.

Derzeit wird bundesweit mehr oder minder intensiv über den Fachkräftemangel diskutiert. Dieser ist bei einigen Berufsgruppen auch gegeben, es gibt indes ein weiteres, aus Sicht der Autorin sehr relevantes Phänomen, das zur Steigerung dieser Wahrnehmung beiträgt: Die Personalabteilungen haben in kleineren und mittelständischen Unternehmen oftmals ihr *Recruiting nicht gut aufgestellt*.

Es werden gute Profile nicht gesehen bzw. aussortiert, weil die „Vorauswahl“ – vorsichtig gesprochen – nicht weiß, was sie tut und worauf sie achten soll. Hier soll keinesfalls böser Wille unterstellt werden. Die Ursachen hierfür sind schlicht Unwissenheit über wirkungsvolle Recruiting-Methoden und / oder fehlendes Wissen über die tatsächlichen fachlichen Anforderungen der einzelnen zu besetzenden Positionen. Darüber hinaus ist ein Phänomen zu berücksichtigen, das immer wieder anzutreffen ist: Personalentscheider werden *durch unreflektierte Glaubenssätze gesteuert*.

Auf der anderen Seite entsteht durch schlepende Rückmeldungen seitens der Unternehmen bei den Bewerbern der Eindruck, eher ein Störenfried, denn ein Kandidat auf Augenhöhe zu sein. Stellenanzeigen vermitteln Kandidaten häufig, es müsse ganz schnell gehen, die Firma suche dringend. Die Realität ist dann weitaus anders: Reaktionszeiträume von drei Monaten, bis der Kandidat eine Rückmeldung bekommt (wenn überhaupt), sind keine Seltenheit. Das führt auf Seiten der Bewerber neben großer Frustration und einem deutlich zu beobachtenden Anstieg des Selbstzweifels zu einer Vielzahl von *Hypothesenbildungen*, warum es nicht klappt.

Nun ist der Mensch in erster Linie so veranlagt, dass er Handlungen und Reaktionen, die mit ihm im Zusammenhang stehen, zunächst auch auf sich bezieht. Es muss also, so dessen instinktive Vermutung, am Kandidaten selbst liegen, dass die angeschriebenen Unternehmen nicht reagieren. Wenn aber im Bewerbungs-Coaching klar ist, dass die Unterlagen aussagekräftig sind und die Kompetenzen zur Stellenausschreibung passen, ist es im nächsten Schritt wichtig, den Klienten zu stärken,

indem er in die Lage versetzt wird, die Situation differenzierter zu betrachten. Auch auf Seiten der Unternehmen ist die Frustration oft groß – ausgehend von der Annahme und Wahrnehmung, keine passenden Bewerber zu bekommen.

Ein Beispiel aus der Praxis

Herr Schmidt (55) ist gelernter Maschinenschlosser und kann Weiterbildungen und Berufserfahrung in den Bereichen Qualitätssicherung sowie Maschinenbau und Elektrotechnik vorweisen. Damit erfüllt er alle Vorgaben einer für ihn sehr interessanten Stellenausschreibung und bewirbt sich zweimal bei jener Firma, die ihm zudem auch noch am Herzen liegt. Beide Male bekommt er Absagen. Angeblich passe sein Profil nicht. Coach und Klient wissen: Seine Unterlagen sind gut und aussagekräftig. Woran es fehlt? Im Bewerbungsprozess und auf hoher See ... man ahnt es schon.

Herr Schmidt bittet den Coach, nachzuhaken. Er glaubt nicht, eine ehrliche Antwort zu bekommen, wenn er es selber macht. Der Coach ruft in der Personalabteilung bei der zuständigen Dame an – nennen wir sie Frau Müller. Sie ist dem Coach sehr zugewandt und siehe da, sie erinnert sich noch an Herrn Schmidt – immerhin habe der sich ja zweimal beworben. Auf die Nachfrage, wo denn der Hase im Pfeffer liege, gibt sie an, dass es *eigentlich keinen Grund gibt*. Die Stelle sei auch immer noch vakant, man brauche dringend jemanden. Der Coach redet also ebenso zugewandt auf sein Gegenüber ein, ob man sich denn dann nicht mal ganz dringend persönlich kennenlernen müsse? „Ja, da haben Sie eigentlich Recht.“ Na dann. Es wird sich mit kollegialem Gruß verabschiedet.

Inzwischen arbeitet Herr Schmidt nach gelungenem Gespräch und kurzem Probearbeiten nun schon mehrere Monate sehr glücklich im Unternehmen. Frau Müller rief den Coach seither öfter an, ob dieser noch Profile für sie habe. Der Coach wies dezent darauf hin, dass vermutlich ausreichend potentielle Bewerber in ihrem Postfach zu finden seien. Daraufhin

vereinbarten der Coach und Frau Müller einen Gesprächstermin, um im Detail zu klären, wie man das Recruiting optimieren kann. Dieser Prozess wird im späteren Verlauf des Textes beschrieben.

Herr Schmidt: Coaching im Bewerbungsprozess

Herr Schmidt war ins Coaching gekommen, da sein bisheriges Unternehmen Personal abgebaut hatte. Er kam mit der Annahme, mit 55 Jahren ohnehin keine Möglichkeiten auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu haben – das wisse „man“ ja. „Man“ höre ja auch so viel Schlechtes. Herr Schmidt war also durch und durch in der Annahme verhaftet, nun sei alles zu spät. Im Rahmen der Auftragsklärung gab er an, sein Anliegen sei es, wieder im gelernten Bereich (Facharbeiter im Maschinenbau, Qualitätssicherung als Schwerpunkt) einzusteigen. Dafür brauche er entsprechende Unterlagen. Außerdem benötige er Unterstützung bei Vorstellungsgesprächen – alleine der Gedanke sei ein Graus. Er habe sich damals noch per Handschlag beworben und sei immerhin fast 30 Jahre im Unternehmen gewesen.

So erarbeiteten Coach und Klient zunächst die vier Komponenten seiner Arbeitskraft: Fachlichkeit, Sozialkompetenz, Methodik und Motivation. Hier stellte Herr Schmidt fest, wie viel er sich im Laufe der Jahre angeeignet hat. Das *stärkte seinen Selbstwert* erheblich und veränderte seine Sicht auf den Bewerbungsprozess. Er fühlte sich nicht mehr als Bittsteller, sondern erkannte seine Augenhöhe. Darüber hinaus wurde der Zielmarkt definiert: Regional sollte es bleiben, mittelständisch – auf keinen Fall mehr ein Konzern. Ein Stundenlohn von 16 Euro war seine Schmerzgrenze. Maschinenbau, Elektrotechnik und Kunststoffverarbeitung waren die Branchen der Wahl. Die gemeinsame Stellenauswertung ergab, dass eine absolvierte Weiterbildung im Bereich der 3D-Messtechnik seine Chancen zudem erheblich verbesserte.

Der Bewerbungsprozess gestaltete sich zunächst zäh, da er seinerseits sehr aktiv war, von den Unternehmen aber kaum Rückmel-

dung erhielt. Aus seiner Sicht war der Gipfel der Unverständlichkeit erreicht, wenn er eine Absage erhielt, obwohl sein Profil passte und die Stelle zwei Wochen später wieder in einer Stellenbörse auftauchte.

Perspektivenwechsel

Dass das alles mit ihm als Person am allerwenigsten zu tun hatte, konnte Herr Schmidt überhaupt nicht nachvollziehen. Er bildete Hypothesen wie: „vielleicht bin ich doch zu alt“, „meine Qualifikationen reichen nicht“, „meine Bewerbungsunterlagen sind doch nicht gut“. Hier war ein wesentlicher Teil des Coachings die Stärkung von Herrn Schmidt, indem der *Perspektivenwechsel aus Sicht des Unternehmens* geübt wurde, um unternehmensinterne Gründe, die der Bewerber im Außen niemals mitbekommt, in Betracht zu ziehen, z.B.:

- » Es gibt eine Vielzahl von Bewerbungen, die bearbeitet werden wollen.
- » Es wird zunächst doch von einer Einstellung abgesehen.
- » Man wollte zunächst nur den Markt sondieren, um zu sehen, welche Profile unterwegs sind.
- » Die Budgetierung hat sich verändert.
- » Die Kompetenzen, die der Bewerber mitbringen soll, sind nicht klar.

Diese Gedanken waren Herrn Schmidt bis dahin gar nicht gekommen – ging er doch davon aus, dass eine Bewerbersuche auch immer bis zum Ende durchdekliniert würde. Des Weiteren zeigte sich, dass Herr Schmidt Absagen sehr persönlich nahm und nicht zwischen dem sachlichen Vorgang und einer persönlichen Ablehnung differenzieren konnte. Ein *starkes Gefühl, nicht zu genügen*, machte sich breit, er zeigte erste Anzeichen von Resignation. Der Coach lud Herrn Schmidt ein, genau hinzuschauen: Woher kannte er dieses Gefühl bereits? Passte die Wucht des Gefühls wirklich in die aktuelle Situation, oder war es vielleicht heftiger?

Biografiearbeit

Das Gefühl des scheinbaren Versagens konnte er bereits aus sehr frühen Situationen sei-

nes Lebens. Im Gespräch und durch gezielte Körperarbeit zeigte sich, dass sich die neue Bewerbungssituation emotional *mit alten Erfahrungen* aus sehr frühen Schulerlebnissen sowie der Ausbildungszeit vermischte. Durch die Arbeit mit dem *inneren Kind* konnte Herr Schmidt erspüren, wo seine Angst, das Gefühl des Versagens und die Wut herkamen. Er verstand, dass die aktuellen Gefühle in Bezug zu Situationen standen, die bereits lange zurücklagen. Darüber hinaus erlebte er, wie das Körpergedächtnis funktioniert und mitunter in der Gegenwart täuschen kann.

Herr Schmidt konnte schließlich das *frühere Erleben von der Ist-Situation trennen* und stellte fest: Die Absagen trafen ihn bei weitem nicht mehr so stark und er konnte die sachliche Ebene dahinter sehen. Das bedeutete für ihn große Erleichterung. Das Coaching erstreckte sich über einen Zeitraum von zehn Monaten.

Frau Müller: Coaching im Recruitment

Im Erstgespräch, an dem Frau Müller, ihr Geschäftsführer und der Coach teilnahmen, wurde schnell sichtbar, dass neben der Überprüfung des „harten“ Recruiting-Prozesses ein gezielter Coaching-Prozess für Frau Müller sinnhaft war, um sie in ihrer Feldkompetenz zu stärken.

Zunächst wurden die „Kittelbrennthemen“ geklärt, Rahmenbedingungen und Umfang der gemeinsamen Zusammenarbeit besprochen. Es zeigte sich, dass Frau Müller *Angst hatte, falsche Entscheidungen zu treffen*, und zudem *von einer Vielzahl von Annahmen gesteuert* wurde, wie Bewerbungsprozesse bzw. wie Bewerbungen auszusehen hätten, was man in der Fachabteilung oder Geschäftsführung denken würde, wenn sie „derlei“ Kandidaten vorschläge usw. Wichtig ist noch zu wissen: Frau Müller ist Mitte 40 und zuständig für die Bewerber des gewerblich-technischen Bereichs der Firma, die ca. 270 Personen beschäftigt. Sie hat ihre Ausbildung in dem Unternehmen als Personalkauffrau absolviert und ist neben dem Recruiting auch für die Personalsachbearbeitung verantwortlich. Das Recruiting läuft

eher „nebenher“, da die restlichen Aufgaben sie weitgehend ausfüllen. Sie hat noch eine Kollegin, die für die kaufmännischen Mitarbeiter verantwortlich ist. Beide arbeiten recht autark.

Also sondierten Coach und Klientin zunächst ihre Hypothesen und Glaubenssätze über Bewerber, Bewerbungen und den Weg von der Bewerbung bis zur Einstellung im Unternehmen. Es wurde geklärt, welche Prozesse auf gar keinen Fall angerührt werden dürfen – verbunden mit der Nachfrage, warum dies (vermeintlich) so sei. Dabei wurde sichtbar, dass die Recruiting-Software gut war und die notwendigen Parameter erfüllte. Allerdings wurde auch deutlich, dass Frau Müller neben ihren anderen Tätigkeiten *nicht mehr genügend Zeit* hatte, den Bewerbungsprozess auch für die Kandidaten in angemessener Schnelligkeit zu absolvieren, dass Zeitlücken bei Rückmeldungen von zu großem Umfang dadurch entstanden. Das führte auch dazu, dass der ein oder andere Kandidat nicht mehr zur Verfügung stand. Ursache: Das Unternehmen war gewachsen, mit ihm die Aufgabendichte der Klientin, nicht aber das Stellenvolumen. Aus Sicht des Coachs entsprachen die aktuellen Stellenanforderungen einer weiteren halben Stelle. Dies wurde zeitnah an die Geschäftsführung zurückgemeldet, die sich sichtlich überrascht zeigte – hatte Frau Müller doch bisher nie etwas gesagt. Man stand der Idee offen gegenüber, wiederum sehr zur Überraschung der Klientin.

Glaubenssätze erkennen

Es gab auch Bewerber, die zur Auswahl standen, aber an Frau Müller nicht vorbeikamen, weil sie (unter Druck) davon ausging, dass Bewerbungen einer gewissen Form zu entsprechen hätten, beispielsweise frei von Rechtschreibfehlern zu sein hätten und unbedingt mit einem Foto versehen sein müssten. Danach gefragt, warum das denn zwingend so sein müsse, antwortete sie sichtlich irritiert, dass dies doch Standard sei. Daraufhin besprachen Coach und Klientin, dass dieser Standard sicherlich gegolten habe, es in Zeiten veränderter Anforderungen und Zugänge zum Arbeitsmarkt aber durchaus sinnhaft sei,

diese Anforderungen zu überprüfen. Durch gezieltes Fragen, was denn dagegen spräche, einmal scheinbar unkonventionelle Wege einzuschlagen und z.B. Kandidaten, die zwar auf dem Papier keinen brillanten Eindruck machten, dennoch probearbeiten zu lassen, formulierte die Klientin den nächsten Glaubenssatz: „Wenn der Kandidat nicht ordentlich formuliert, macht er auch keinen guten Job.“ Woher sie das wisse? Auch hier wieder: „Das weiß man doch!“ Es wurde erörtert, dass sich Mitarbeiter gerade im gewerblich-technischen Bereich oftmals sehr schwer mit ansprechender Formulierung tun – weil es eben schlicht nicht zu ihrer Feldkompetenz gehört. Wenn also auf dem herkömmlichen Wege keine adäquate Bewertung der Kandidaten möglich ist, warum nicht neue Wege gehen? Frau Müller gab an, dass das durchaus überdenkenswert sei und sie die Idee gerne mit der Geschäftsführung thematisieren würde. Das helfe ihr auch aus der unangenehmen Situation, nicht mehr umfangreich mit dem Fachvokabular aktueller Berufsbilder vertraut zu sein. Das sei ihr sehr

unangenehm, aber neben all den täglichen Aufgaben habe sie hier etwas den Anschluss verpasst.

Diese Aussage war der Klientin offensichtlich höchst unangenehm. Auf die Frage, warum sie das Anliegen, sich wieder auf den Stand zu bringen, nicht z.B. mit den einzelnen Abteilungsleitern besprochen habe, gab sie an, dass sie davon ausging, dass sie sich blamiere, wenn sie diese Dinge in den Fachabteilungen nachfragt („Nachher denken die, dass ...“). Ihr Glaubenssatz dazu („Als gute Personalerin muss ich das wissen!“) ging darüber hinaus mit der Annahme einher, dass sie auch die gestiegene Mehrarbeit durch das Unternehmenswachstum weiterhin bedienen können müsste. Andere dürfen natürlich fragen und sich entsprechend weiterbilden, aber in ihrem Selbstbild kam offensives Zeigen dieses vermeintlichen Mangels aus Scham und Angst nicht infrage. Ebenso der Umgang mit dem Zeitmangel: „Ich müsste mich nur besser strukturieren können.“

Hier wird also sehr deutlich sichtbar, was unreflektierte Glaubenssätze auslösen: Sie *führen in den Mangel*. Angst, Scham und in der Fantasie konstruierte Konsequenzen vermeintlich falschen Handelns spielen dabei eine große Rolle. In der Annahme, als dumm, unqualifiziert und nicht geeignet für den Job wahrgenommen zu werden, führen sie zu einem hohen Aufwand an Vermeidungsstrategien. Das wiederum bündelt Energie und Aufmerksamkeit so sehr, dass es *keine Kapazitäten für neue Sichtweisen* gibt.

Glaubenssätze überprüfen

Im Dialog haben Coach und Klientin die Glaubenssätze nach und nach betrachtet und hinterfragt: „Woher wissen Sie, dass das so ist? Was passiert, wenn Sie einen Kandidaten ohne Bild einladen? Warum sind Rechtschreibfehler nicht akzeptabel?“

Die Dinge verbal und mit dem Verstand zu erörtern, ist die eine Sache. Um aber die



Veränderung und Wirksamkeit unterschiedlicher Haltungen zu erleben, braucht es den Körper. Die Erfahrung zeigt: Wirkliche Veränderung gelingt Menschen über die *erspürte Stimmigkeit* einzelner Annahmen für sie. Das findet nicht im Kopf statt. Die Logik wird gebraucht, um zu verstehen und nachzuvollziehen. Die Veränderung entsteht jedoch vielmehr durch die *fühlbare* Erleichterung eines vollzogenen Richtungswechsels, einer neuen Möglichkeit, wenn der Körper in die Arbeit einbezogen wird.

Als besonders wirksam und befreiend erlebte Frau Müller das *Boxmodell*, das zunächst mit ihren Glaubenssätzen gefüllt wurde. Sie bekam dann die Gelegenheit, die Sätze, die sie körperlich als Widerstände erspürte, aus der Box zu werfen. Neue Optionen werden in diesem Modell als „Balkone“ angebaut, auf die der jeweilige Klient hinaustreten kann. Als neuen Raum der Möglichkeiten – zum vorsichtigen Testen und mit der Möglichkeit, jederzeit in die altbekannte, sichere Box zurücktreten zu können. Als „Balkon“ baute die Klientin die Option ein, sich bei den Abteilungsleitern einmal monatlich ins Teammeeting zu begeben, um deren Bedarfe besser zu verstehen. Diese neue Möglichkeit, den eigenen Druck zu minimieren, erlebte sie als große Erleichterung – besonders bei dem Gedanken, personelle Unterstützung zu bekommen.

Der Gedanke, den Anspruch an den Bewerbungsprozess im gewerblich-technischen Bereich zu verändern, empfand die Klientin als sehr befremdlich. Zu fest saß der Gedanke, dass dieser Prozess exakt so zu sein habe, wie er bis dato umgesetzt wurde. Selbst vor dem Hintergrund, dass er nicht die gewünschten Ergebnisse liefert.

Arbeit mit dem Modell des Inneren Teams

Daher war ein weiterer Schritt die Auseinandersetzung mit ihrem *inneren Kritiker*, der ihr verbot, vermeintlich unkonventionelle Wege zu gehen. In der Arbeit mit mehreren Stühlen haben Coach und Klientin differen-

zieren können, was die einzelnen Anteile denken, wie alt sie sind und ob sie wirklich gute Entscheidungen für den Job treffen können. Es zeigte sich, dass es durchaus einen sehr offenen, zeitgemäßen Teil gab, der mit aktuellen Recruiting-Ideen sehr gut mitgehen konnte. Dieser hatte sich bisher aber kaum Gehör verschaffen können, da der Anteil, der Kritik übte und Angst vor Fehlern hatte, sehr dominant war. Frau Müller war von der Entdeckung und der Leichtigkeit des Gefühls in diesem Anteil sehr überrascht. Die Erkenntnis, dass sie bereits gute und wirksame Ideen hat und diese sich außerdem auch noch sehr gut anfühlten, empfand sie als stärkend.

Im nächsten Schritt übten Coach und Klientin, dem leichten, zeitgemäßen Anteil (Frau Müller nannte ihn „die Leichte und Entspannte“) mehr Raum zu verschaffen und ihn zu stärken, indem sie sich einen Gegenstand auf den Schreibtisch stellte, der sie an „die Leichte“ über den Tag hinweg erinnerte und ihr so bewusst Gehör verschaffte. Der innere Kritiker wurde mittels innerer Bilder in seine Schranken gewiesen. Das gelang ihr, indem sie mittels Anleitung den inneren Kritiker mental visualisierte, ihm einen Namen und eine Umgebung gab, in der er sich aufhielt. Im inneren Dialog nahm sie Kontakt zu ihm auf, dankte ihm für seine bisherige Präsenz, die dazu führte, dass sie leistungsorientiert war und den bisherigen Regeln folgte. Sie erklärte ihm, dass sie „seine Dienste“ nun nicht mehr benötige und schickte ihn mental ins Exil. Auch hier gab sie an, die Erleichterung körperlich zu spüren. Sie hatte nun ein Instrument entdeckt, mit dem sie aktiv in die Selbststeuerung gehen konnte. Wichtig war der Hinweis, diese neu entdeckten Fähigkeiten (neue Anteil stärken, Kritiker ins Exil schicken) immer wieder zu trainieren, um dadurch neu entstehende neuronale Verknüpfungen zu bilden.

Das Ergebnis

Frau Müller ist nun in der Lage, unreflektierte Glaubenssätze zu erkennen und zu überprüfen, sowie ihre *Entscheidungen bewusst zu*

treffen. Sie kann sich jetzt auf Bewerberprofile einlassen, die sie vorher gar nicht als Option wahrgenommen hat. Der Raum der Möglichkeiten hat sich für sie deutlich erweitert und sie steht Bewerbern offener gegenüber. Das Coaching erstreckte sich über einen Zeitraum von drei Monaten.

Die Autorin

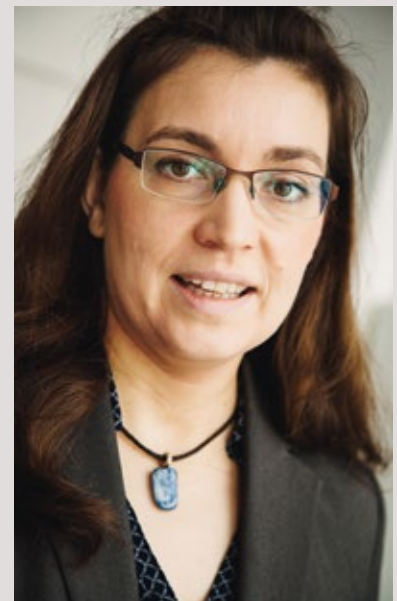


Foto: Nadja Jacke

Als Coach sowie Personal- und Organisationsentwicklerin begleitet Jessica Kleine seit 2010 Unternehmen in Transformationsprozessen und Privatpersonen im persönlichen Wandel. Schwerpunkte: Umgang mit transformatorischen Krisen, Change-Prozesse, Führungskräfte- und Teamentwicklung. Präzision im Erkennen der Bedürfnisse und eine pragmatische Umsetzung der Veränderungen im Unternehmensalltag versteht sie als Voraussetzungen eines gelingenden Wandels.
www.jessica-kleine.de

Häufig gestellte Fragen

Business-Coach Roland Kopp-Wichmann beantwortet Fragen aus der Praxis

Ist ein Coaching grundsätzlich sinnvoll?

Coaching ist ein mächtiger Beziehungsprozess zur Problemlösung und Zielerreichung und für viele Führungskräfte eine hilfreiche Methode, um im Job Probleme bei sich selbst oder bei Mitarbeitern zu klären und zu lösen. Aber es ist kein Allheilmittel. Zu wissen, wann man einen Coach anheuern sollte und wann nicht, ist genauso wichtig, wie den richtigen Coach zu finden. Daher gilt es vorab zu klären, weshalb ein Coach überhaupt engagiert werden soll. Es gibt drei Fälle, in denen dies keinen Sinn ergibt. Erstens: Der Auftraggeber will erreichen, dass sich ein anderer Mensch ändert. Dieses Anliegen kann zwar nachvollziehbar sein, geht aber meistens schief. Der zum Coaching „geschickte“ Mitarbeiter versteht die Maßnahme leicht als Abwertung seiner Arbeit und wird dementsprechend nicht offen sein. Es ist möglich, in so einer Situation ein Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, der Coach muss aber ganz klarmachen, dass er es akzeptiert, wenn der Mitarbeiter keinen Coaching-Bedarf für sich sieht und das Angebot ablehnt. Zweitens: Es werden fertige Lösungen erwartet. Wenn ein potenzieller Klient einen Experten für Lösungen sucht, sollte er einen Berater beauftragen. Denn ein guter Coach wird bestrebt sein, Schnellschüsse zu vermeiden – in der Annahme, dass das Problem komplexer ist als es auf den ersten Blick scheint. Er wird auch eher die Persönlichkeit des Klienten coachen als das Problem. Das heißt, er wird eher auf die Beziehungsebene aller Beteiligten schauen, weniger auf die Sachebene. Ein dritter Fall, in dem ein Coaching abgelehnt werden sollte: Der Auftraggeber braucht einen Sündenbock. Oft wird ein Coach angeheuert, um etwas bei einem Mitarbeiter in Ordnung zu bringen, was mehr mit Organisationsstrukturen, fehlenden Ressourcen oder widersprüchlichen Zielen zu tun hat. Hier einen Coach zu beauftragen, scheint ein billiger Ausweg zu sein. Doch wenn der Coach sein Handwerk versteht, wird er

in der ersten halben Stunde fragen, warum eigentlich dieser Mensch vor ihm sitzt und nicht derjenige, der für die Situation die Verantwortung trägt.

Und was sind dann Gründe, einen Coach zu beauftragen?

Ein guter Grund liegt z.B. dann vor, wenn jemand in seiner individuellen Denkweise feststeckt. Die Besonderheiten des persönlichen Denkstils sind einem selbst meist unbewusst, weil er so vertraut ist. Hier kann ein Coach wertvolles Feedback geben, das meist eher geglaubt und akzeptiert wird, weil der Klient spürt, dass der Coach keine Aktien in der Sache hat. Außerdem überzeugt es die meisten Menschen, wenn ein Coach auf einen Punkt kommt, den der Betreffende schon öfters von Kollegen oder vom Chef gehört hat.

Wann ist ein Coaching insbesondere für eine Führungskraft sinnvoll?

Einmal, wenn sie überwiegend allein arbeitet. Oder wenn sie – aus welchen Gründen auch immer – das Gefühl hat, dass ihr niemand die Wahrheit sagt. Denn Führung kann eine gewisse Isolation mit sich bringen. Viele Führungskräfte arbeiten alleine, obwohl sie von vielen Leuten umgeben sind. Doch denen gegenüber will man vielleicht auch nicht seine Schwächen und Unsicherheiten offenbaren. Hier ist ein Coach gut geeignet, einen vertraulichen Rahmen und kompetente Hilfe zu bieten, die weit über das hinausgeht, was ein guter Freund anbieten bzw. leisten kann.

Welche Menschen brauchen am dringendsten einen Coach?

Das sind vor allem Menschen mit einer narzisstischen Thematik. Diese sind meist charismatisch, haben große Visionen und die Energie, sie auch durchzusetzen. Doch leider

verlieren sie sich auch oft in ihren eigenen Größenphantasien. Aufgrund ihrer mangelnden Kritikfähigkeit haben es Außenstehende meist aufgegeben, ehrliche Rückmeldungen zu geben. Der Mensch ist dann von Jasagern und Konfliktvermeidern umgeben und glaubt, dass doch alles in Ordnung sei. Zudem haben Narzissten eine mangelnde Bereitschaft zur Veränderung und kommen deshalb selten auf die Idee, dass ein Coach für sie hilfreich sein könnte.

Der Autor



Foto: Gudrun-Holde Ortner, Heidelberg

Roland Kopp-Wichmann, Dipl.-Psych., Psychotherapeut, Coach. Davor Bankkaufmann, Operator, Werbetexter. Abitur nachgeholt, Psychologiestudium. Ausbildungen in Transaktionsanalyse, Hypnotherapie nach Erickson, systemischem Arbeiten bei Helm Stierlin, Hakomi. Seit 1983 eigene Praxis und 22 Jahre Lehrtherapeut im Hakomi-Institut, freier Mitarbeiter bei ComTeam und JanusTeam. Seit zehn Jahren spezialisiert auf intensive Persönlichkeitsseminare und Coaching. 1948 geboren, verheiratet, zwei Kinder.

www.seminare4you.de



Orientierung und Sinn in dynamischen Unternehmensumwelten

Wie Coaching die Sinnsuche in Organisationen unterstützt

Von Thomas Hoefling, Gerald Massini, Helmut Schäfer und Stefan Stenzel
Mehr denn je geht die Funktion von Erwerbsarbeit heute über die bloße Existenz- und Wohlstandssicherung hinaus. Das Streben nach Sinn und Selbstverwirklichung steht in den Prioritäten vieler Arbeitnehmer längst auf einer Stufe mit monetären Anreizen. Zugleich bedarf die Sinnsuche in Zeiten immer dynamischer werdender Unternehmensumwelten beinahe fortlaufend der Erneuerung. Coaching kann hierbei auf verschiedenen Ebenen Unterstützung leisten, wie vier Fachexperten für Coaching in Organisationen (FCIO) des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) anhand konkreter Beispiele berichten.

Märkte sind heute global und volatiler, komplexer und unsicherer als noch vor Jahren. Wie dies auf technische, kulturelle und soziale Belange im eigenen Unternehmen und in der Arbeitswelt wirkt, ist immer schwerer vorherzusagen. Was macht Sinn? Was bringt letztlich wirtschaftlichen Erfolg? Wichtige Fragen, nicht nur für Führungskräfte und Unternehmer.

Ein Autor, der schon sehr früh den Sinnbegriff in seinem Ansatz „Vom Sinn zum Gewinn“ mit der Unternehmenswelt verband, ist Viktor Frankl (2007). Ein zentraler Begriff seiner Lehre ist die Selbsttranszendenz. Damit ist der hohe ethische Wert der Hingabe an eine Aufgabe gemeint. Dabei gilt zu berücksichtigen: Was für die Beschäftigten eines Unternehmens Sinn macht, ist sowohl höchst individuell als auch situativ. Was gestern „sinnvoll“ war, kann morgen als „sinnlos“ erlebt werden. Individuelle Lebenssituationen und äußere Einflussfaktoren sind Parameter dieser möglichen Entwicklung. Oder: Die Veränderung von Lebensplanungen sowie die Veränderung

einer Unternehmenskultur können aus einer eben noch sinnvollen Tätigkeit ein scheinbar wertloses Betätigungsfeld kreieren.

Der Unternehmenserfolg ist abhängig vom Grad der *Sinnerfülltheit der Tätigkeit* seiner Beschäftigten. Wird diese erlebt, *wird die Tätigkeit zur Aufgabe*. Ziel von Führungskräften muss daher sein, Mitarbeitern entsprechende Möglichkeiten zur Sinnverwirklichung einzuräumen.

Ein erster Schritt dazu ist der Dialog: der regelmäßige Austausch zur Frage, ob die Arbeit auch als Aufgabe und ihr Sinn dahinter übernommen wird. Das jährliche Mitarbeitergespräch ist dabei nur eine Möglichkeit. Es gilt zu klären, inwieweit der systemische Rahmen der Organisation entsprechende sinnzentrierte Tätigkeiten für den Einzelnen ermöglicht. Denn, so die übertragene Aussage Frankls (Schlieper-Damrich & Kipfelsberger, 2008; S. 119): „Wenn Arbeit sinnvoll und nicht nur zweckgerichtet sein soll, dann muss sie Aufgabe sein. Der Aufga-

bencharakter hängt aber nicht von denen ab, die sie übertragen, sondern von denen, die sie übernehmen.“ Die Führungsrolle ist daher eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie besteht im sinnvollen Führen und Geführtwerden, der *gemeinsamen Sinnstiftung*.

Die tägliche Herausforderung ist, der mit *Sinnfragen* verbundenen *Sinnsuche* eine *Sinngebung* oder *Sinndefinition* und letztlich die *Sinnerfüllung* folgen zu lassen. Ein Ziel ist, dabei mental gesund zu bleiben und sich glücklich zu fühlen. Dies gilt für jeden Menschen als (a) Individuum und als (b) Träger verschiedener Rollen (hier: Mitarbeiterrolle) sowie für Organisationen (Weick, 2000). Die Tabelle zeigt dies im Unternehmenskontext. Die Spaltenüberschriften Emotion, Kognition und Aktion deuten bereits auf *Umsetzungsmöglichkeiten im Coaching*.

Coaching kann helfen, *Affekte und Emotionen achtsam aufzunehmen*, ohne bei der Sinnsuche auf neue Gegebenheiten reflexartig mit alten Denk- und Verhaltensmustern zu reagieren

Sinn-System	Sinnprozess		
	Emotion <i>Sinnsuche</i>	Kognition <i>Sinngebung/-definition</i>	Aktion <i>Sinnerfüllung</i>
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> » Autonomie » Commitment » Loyalität » Empowerment » Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> » Zielvereinbarung » Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> » Zielerfüllung/Projektarbeit » Etc.
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> » Professionalitätskultur » Führungskultur » Team/Community 	<ul style="list-style-type: none"> » Stellenbeschreibungen/-profile » Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> » Professionalisierung » Etc.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> » Vision/Mission » Marke/Brand » Organisationskultur » Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> » Strategieplanung u. -kommunikation » Prozessplanung u. -kommunikation » Strukturplanung u. -kommunikation » Produktplanung u. -kommunikation » Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> » Strategieumsetzung » Prozessumsetzung » Strukturumsetzung » Produkterstellung » Etc.

Tabelle: Sinnprozesse im Unternehmenskontext

oder im Alten zu verharren. Coaching-Anstöße zur multiperspektivischen Reflexion und Kognition fördern bei der Sinngebung die bewusste Auswahl und *erweitern Handlungsmöglichkeiten*. Findet der Mensch Ermutigung und Unterstützung in der Sinnerfüllung, den Überlegungen oder neuen Erkenntnissen Taten folgen zu lassen, kann der Coaching-Prozess gelingen.

Drei Praxisberichte veranschaulichen, wie sich dies im Alltag verschiedener Unternehmen darstellen kann. Dabei bewegen sich die Darstellungen des Baustofflieferanten Holcim auf der Makroebene „Führungskultur“, die Ausführungen des Versicherers Helvetia auf der Mesoebene und die Fallstudie des Softwarekonzerns SAP auf der Mikroebene eines Einzel-Coachings.

Holcim: sinnorientierte Führungskultur

Ein Baustofflieferant wie Holcim hat bezüglich der Sinnfrage eine gute Basis: greifbare Produkte wie Zement, Kies und Beton. Sie machen als Grundstoffe für unsere Zivilisation von sich aus Sinn (Gebäude, Infrastruktur, Trinkwassersysteme usw.) und anker in ihrer Weise die Sinnfrage an sich: für Unternehmen, Mitarbeiter, Kunden und Umfeld. Dies wird ergänzt durch eigene Unternehmenswerte für Nachhaltigkeit in sozialer, ethischer, ökonomischer und ökologischer Verantwortung.

Aktuell wird bei Holcim die wirtschaftliche und unternehmerische Situation durch steigenden Druck zur Wirtschaftlichkeit und sinkende Verfügbarkeit der Arbeitskräfte geprägt. Die Menschen fragen vermehrt nach dem „Warum“ ihres Tuns. Die Führung von Fachkräften im Hinblick auf Sinngebung, Motivation und Bindung an das Unternehmen ist damit eine entscheidende Führungsqualifikation. So ist eine Herausforderung für Coaches derzeit: Die *Sensibilisierung der Führungskräfte* für den Wandel und die Frage, was dieser für die Mitarbeiter bedeutet, sowie die Unterstützung der Führungskräfte bei der *Förderung von Mitarbeiteridentifikation*.

Führung ist bei Holcim mit einem Kompetenzmodell hinterlegt. Darin sind vier Bereiche abgedeckt: „Geschäftsbezogene Denkweise“, „Liefert Ergebnisse“, „Animiert Mitarbeiter“ sowie „Als Vorbild handeln“. In allen Bereichen kommt Coaching für Führungskräfte zum Einsatz.

Gerade bei „Animiert Mitarbeiter“ liegt in der Sinnorientierung für die Mitarbeiter eine große Chance der Führung. Hier kann Coaching *über die Bewusstmachung und Einordnung von Sinnsystemen Orientierung bieten* sowie im konkreten Alltag gezielt unterstützen. Den Bogen von Auftragserteilung bis Auftrags erledigung vorher anzuschauen, heißt, bei jeder Aufgabe von Beginn an ihren Sinn aufzudecken. Frei nach Viktor Frankl: „Sinn muss gefunden werden.“

Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen, hat aus Sicht des Mitarbeiters vielfältige Aspekte: Das Gehalt ist nur eine Komponente. Weitere sind z.B. die sozialen Systeme im Unternehmen, die Führungskultur und der Umgang untereinander, persönliche Wertschätzung und nicht zuletzt interessante Aufgaben. Viele Menschen gewinnen genau daraus ihre Motivation, das „Warum“ ihrer Arbeit zu kennen. Mitarbeiter, die Sinn in ihrer Arbeit sehen, arbeiten motivierter, engagierter und hochwertiger. Die Bindung an das Unternehmen steigt. Vor diesem Hintergrund stecken erhebliche Chancen in der Führung durch Sinnorientierung.

Coaching kann diese gezielt unterstützen und einen echten Mehrwert bieten: Durch die Begleitung der Führungskräfte und die gezielte *Erarbeitung des Sinnthemas* in den Coaching-Settings – sowohl für die Führungskraft selbst als auch in Bezug auf die Mitarbeiter. So kann sinnorientiertes Denken und Handeln entwickelt werden, das direkt im Alltag umsetzbar ist. Der Coach hilft dabei mit dem ihm eigenen „Blick von außen“ und fördert mit gezielt eingesetzten Coaching-Tools wie z.B. systemischen Aufstellungen, Rollenarbeit usw. Er bietet der Führungskraft zusätzlich eine *Reflexionsunterstützung in Bezug auf ihre eigene Wirkung* im Umfeld, bei den Mitarbeitern und im Unternehmen. Coaching ist exzellent

geeignet, sowohl die Führungskraft selbst als auch deren Interaktion mit Mitarbeitern und Umfeld bezüglich Sinnfragen zu fördern.

Sinnorientierte Führungskompetenz ist nicht selbstverständlich. Führungskräfte haben eigene Prägungen und eingespielte Muster. Coaching unterstützt die Führungskraft, diese zu hinterfragen und das eigene Verhalten auf die sinnorientierte Führung auszurichten. Je besser eine Führungskraft diese Frage für sich selbst beantworten und im täglichen Handeln integrieren kann, umso eher kann dies im Alltag mit den Mitarbeitern gelebt werden.

Helvetia: Verhaltensänderungen bei der Sinnsuche

Der veränderten Lebenswelt folgend, hat sich die Versicherungsbranche in den letzten 20 Jahren neu erfunden. Ihr Sinn besteht nicht mehr in einer gemeinschaftsdienlichen, kollektiven Risikoabsicherung und der Vorstellung, Versicherungen könnten Sicherheit stiften. Nicht Sicherheit ist der Fokus, um den sich alles dreht, sondern die Unsicherheit als allgegenwärtige Herausforderung – und mit ihr die Entwicklung und Durchführung von Risikomanagementsystemen.

Nun gibt es nicht nur versicherungstechnische Risiken, sondern in risikoanalytischer Betrachtung zudem unternehmensinterne, sogenannte operationelle Risiken. Unter operationellen Risiken werden z.B. unzulängliche oder fehlgeschlagene interne Prozesse verstanden. Hierzu gehören auch Führungsrisiken. Ein typisches Führungsrisiko ist, Leistungsträger an das Unternehmen zu binden oder eben nicht, sprich: motivationshemmendes Führungsverhalten. Damit wird Risikomanagement zur Führungsaufgabe und die Führungskraft erhält einen Risikomanager-Rollen-Aspekt.

Wie kann hierbei Coaching helfen? Risikomanagementsysteme und -modelle basieren auf der grundlegenden Annahme, dass Mitarbeitende rationale Entscheidungen treffen. Die ökonomische Verhaltensforschung zeigt jedoch, dass *Verzerrungs- und Vereinfachungs-*

effekte die Risikowahrnehmung und Entscheidungsfindung systematisch beeinflussen. Diese Effekte äußern sich in verzerrten Einschätzungen sowie in Erstarrungsreaktionen, die in Abweichung vom rationalen Verhalten des „homo oeconomicus“ stehen.

Nun zeigen psychologische Studien, dass reines Bewusstsein über diese Effekte nicht ausreicht, sondern dass *Verhaltensänderungen notwendig* sind. Genau hier kann Coaching helfen, indem es in selbst-reflexiven Gesprächsrunden mit Führungskräften (Einzel-, Paar-, Gruppen-Settings) diesen Denkfehlern auf die Spur kommt und sogenannte Unsicherheitspraktiken übt. Dazu zählen die Einnahme der Meta-Perspektive, ständiger Rollentausch zwischen Akteur und Beobachter, die Urteils-Distanz, Angst-Kontrolle und der Wechsel der Perspektiven.

Ein kleines Beispiel (mit großer Wirkung) möge dies illustrieren: Eine Projektgruppe ist bei der Frage „Brauchen wir ein systematisches Projektmanagement?“ in zwei festgefahrene Lager gespalten. Es bestand das Risiko der völligen Arbeitslähmung. Alle Vermittlungsversuche des Projektleiters zementierten die Gegensätzlichkeiten. Es drohte das Scheitern. Im folgenden Coaching erarbeiteten zunächst beide Teilgruppen getrennt voneinander Argumente für ihre Position. In der Großgruppe trug dann eine Teilgruppe ihre Argumente vor. Danach wiederholte die andere Teilgruppe zuerst diese Argumente, bevor sie ihre eigenen Argumente vortrug. Dies im Wechsel. Der Coach achtete darauf, dass das zuvor Gesagte korrekt wiederholt wird, ohne Begründungen, Bewertungen, Rechtfertigungen, Richtigstellungen. Solange, bis der Coach Veränderungen in den Gesichtszügen feststellte und eine gewisse Heiterkeit ausbrach.

Dieses moderierte „Nachplappern“ bewirkt gehirnphysiologisch eine gewisse Verwirrung, zumindest eine weltbildliche Verunsicherung: Wer hat recht? Das Aushalten der Unsicherheit gebiert neue Optionen. Es hilft, Affekten und Emotionen achtsamer zu begegnen und zu verhindern, auf neue Gegebenheiten reflexartig mit alten Denk- und Verhaltensmustern bei der Sinnsuche zu reagieren.

SAP: wie Führungskräfteentwicklung Sinn macht

Im Rahmen eines Seminars für mittlere Führungskräfte führten zahlreiche Diskussionen dazu, dass sich ein Teilnehmer am Ende der Veranstaltung mit dem Hinweis verabschiedete, er werde sich zu einem Follow-up-Gespräch melden. Da internes wie externes Coaching im Seminar als Folgeaktivität zur Individualisierung des Lernprozesses aktiv angeboten wurde, entsprach dies den beabsichtigten Effekten des Seminars. Das folgende Treffen des Teilnehmers mit dem Seminarleiter, der auch interner Coach ist, machte deutlich, dass die Impulse der Seminarteile „Emotionale Intelligenz“ sowie „Konflikt- und Inklusionsverhalten“ beim Teilnehmer offensichtlich tiefer gingen, als dies im Seminar angelegt war.

Das Gespräch mit dem Endvierziger, der seit 23 Jahren bei SAP in der gleichen Abteilung arbeitet, zeigte sein Erleben: Ein Gefühl zunehmender Silobildung, abnehmendes gegenseitiges Vertrauen sowie eine von Gerüchten angeheizte „Parallelwelt“ bestimmten die Atmosphäre. Dieser Zustand zehrte an seinen Kräften und führte zu immer häufiger auftretenden, jedoch in der Intensität stark schwankenden Symptomen von Müdigkeit, Niedergeschlagenheit sowie Energie- und Antriebslosigkeit. Zuweilen sah er „in allem keinen Sinn mehr“.

Im Verlauf der Coaching-Zielklärung wurde deutlich, dass die organisatorischen Komponenten einer Bereichsentwicklungsmaßnahme bedurften. Zunächst sollte es aber darum gehen, die im Einflussbereich des Klienten liegenden Dinge zu identifizieren und zu bearbeiten. Dazu wurden sechs Sitzungen über fast ein Jahr in flexiblen Intervallen anberaumt.

Auffallend war eine stark ausgeprägte Loyalität des Klienten gegenüber der Firma – trotz der erlittenen Rückschläge, Enttäuschungen und Frustrationen. Er und die Firma schienen eins zu sein. Was prinzipiell als positiv gesehen wird, schien hier zu einer unheilvollen

Überidentifikation mutiert. Diese Arbeitshypothese wurde in Kombination mit Konzepten der Selbstabgrenzung zum Startpunkt. Die dabei vom Klienten gezeigte Resonanz, besonders in Bezug auf die menschliche *Sinn-Konstruktion* in einer komplexen Welt durch selektive und meist eher unbewusste Wahrnehmung, bestärkte, hier weiter zu arbeiten.

Das Ergebnis einer für den Klienten sehr tief gehenden Skalierungsaufgabe zur Einschätzung zwischen den Polen „Angst vor Abtrennung/Ausgrenzung“ vs. „Angst vor Einverleibung“ ging in Richtung „Abtrennung/Abgrenzung“. Das Erkennen der allzu bereitwilligen Identifikation mit der „Sinngebung“ einer übergeordneten, mächtigeren Instanz oder Autorität (früher Eltern – heute Chef bzw. Unternehmen) eröffnete ihm eine Perspektive für neue Unterschiede und damit abgrenzende Wahlfreiheiten.

Motiviert von diesen neuen Handlungsmöglichkeiten – „Sinn“ ist „laufendes Aktualisieren“ von Möglichkeiten (Luhmann, 1987) –



COACH
Datenbank

Finden Sie jetzt Ihren Coach!
suche.coach-datenbank.de

Wählen Sie aus über 800 geprüften Coaches!

Die Datenbank für qualifizierte Business-Coaches mit Umkreissuche und Schwerpunktfiler.

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

war das Angebot des Coachs, zunächst an der Selbstwahrnehmung der Gefühle, Gedanken und Wünsche im Rahmen von Achtsamkeitsübungen zu arbeiten. In Folge stellten sich häufiger kleinere Erfolge ein. Konsequenterweise musste nach der *Selbsteinsicht durch Reflexion*, die *Sensibilisierung und Differenzierung der Beobachtung* der Umwelt folgen. So konnte der Klient anhand von Alltagssituationen immer deutlicher herausarbeiten, was und warum etwas für ihn, aber nicht für andere Sinn macht und wie die Komponente „Autorität und Macht“ (z.B. seines Vorgesetzten) seine eigene Interpretation der Situationen und Sachverhalte beeinflusst.

Neben der Entwicklung der Achtsamkeit für das eigene Ich war die Ausbildung wertschätzender Fragetechniken und aktiven Zuhörens erforderlich. Zum „Self Management“ kamen mit dem „People Management“ insbesondere jene Verhaltensweisen, welche die Interaktion des Klienten mit seinen Mitarbeitern betreffen.

Denn genauso, wie er die Leerstellen seines Vorgesetzten mit eigenen, vielleicht falschen Interpretationen aktiv füllt bzw. konstruiert und ihnen dadurch Sinn verleiht, werden dies auch seine Mitarbeiter tun. Seine eigene Doppelrolle als Führungskraft und Mitarbeiter seines Vorgesetzten half dabei, diesen *Perspektivenwechsel* in konkreten Situationen erfahrbar werden zu lassen. Dazu galt es, einen inneren Kompass zu entwickeln, was Transparenz für ihn bedeutet und ab wann er diese als unpassend erlebt. Dass diese – von den Mitarbeitern meist gewünschte – *Selbstoffenbarung der Führungskraft zur Sinngebung* wichtig ist und so letztlich Klarheit, Orientierung und Vertrauen schafft, wurde ihm durch die verbesserten Werte bei einem 360-Grad-Feedback sehr angenehm vor Augen geführt.

Schwer war für den Klienten, Sichtweisen und Erfahrungen anderer erst einmal stehenzulassen, ohne sie umgehend durch undifferenzierte Bewertungen zu kommentieren, und sich in Meetings eher in eine moderierende Rolle zu begeben. Der Sinn eines Sachverhaltes oder einer Entscheidung wurde fortan gemeinschaftlich geschaffen und war so für alle einend.

Die Autoren



Foto: Handwerkskammer Region Stuttgart

Thomas Hoefling,
Hauptgeschäftsführer Handwerkskammer
Region Stuttgart, Senior-Coach
thomas.hoefling@hwk-stuttgart.de



Foto: Holcim

Gerald Massini (Holcim),
Dipl.-Ing., cert. performance coach
and consultant
gerald.massini@holcim.com



Foto: Marietta R. Schäfer

Helmut Schäfer (Helvetia),
Diplom-Pädagoge
helmut.schaefer@helvetia.de



Foto: privat

Stefan Stenzel (SAP SE),
Senior Expert Consultant
stefan.stenzel@sap.com

Literatur

- » **Frankl, Viktor E. (2007)**. Ärztliche Seelsorge. München: dtv.
- » **Luhmann, Niklas (1987)**. Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- » **Schlieper-Damrich, Ralph & Kipfelsberger, Petra (2008)**. Wertecoaching. Bonn: managerSeminare.
- » **Weick, Karl E. (2000)**. Making Sense of the Organization. Malden: Wiley-Blackwell.

Das Dreieck der Zusammenarbeit

Ein Coaching-Tool von Axel Janßen



Kurzbeschreibung

Das Modell bietet den Zusammenhang von *Vertrauen*, *Identifikation* und *Strukturen* als Rahmen zur Reflexion an, um daraus Ableitungen für eine Verbesserung der Zusammenarbeit des Klienten mit seinem bzw. innerhalb seines Teams, mit seinen Mitarbei-

tern, Kollegen oder Vorgesetzten zu ermöglichen. Dabei greift das Dreieck der Zusammenarbeit die Idee des „magischen Dreiecks“ (Zeit – Kosten – Qualität) auf. Die Begriffe im Dreieck stehen in einem Zusammenhang. Wird ein Eingangswert geändert, wirkt sich das auf beide anderen aus. Nur sagt das Dreieck nicht wie. Es ist eine Reflexionsstruktur,

die ihre Wirkung erst im konkreten Kontext entfaltet.

Anwendungsbereiche

Das Dreieck ist im Einzel-, Team- und Gruppen-Coaching anwendbar: überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten bzw. dort, wo es

zu Konflikten kommen kann oder gekommen ist, weil Zusammenarbeit „nicht funktioniert“. Das Modell ist für jede Zielgruppe geeignet. Auf der methodischen Ebene ist eine Anpassung des Abstraktionsniveaus an die Zielgruppe in der Regel sinnvoll. Zusammenarbeit wird nicht alleine durch dieses Modell beschrieben, doch kann es exzellent mit anderen Strukturen kombiniert werden, z.B. Teamphasen (Tuckman), Konflikttreppe (Glasl/Schwarz), Johari-Fenster (Luft & Ingham).

Effekte

Aus der Erarbeitung faktisch richtigen Wissens zum Modell (Wie ist es gedacht? Wie funktioniert es?) resultiert dessen eigenständige Anwendbarkeit durch den Klienten bzw. das Team. Es folgt die Reflexion der Erkenntnisse aus der eigenständigen Anwendung des Modells: Handlungen zur *Verbesserung der Zusammenarbeit* werden abgeleitet. Letztlich wird der Transfer des Modells auf andere Kontexte (außerhalb des Coaching-Anliegens) und somit die Förderung der Nachhaltigkeit im Umgang mit dem Modell ermöglicht.

Ausführliche Beschreibung

Zusammenarbeit ist, vereinfacht gesagt, ein Idealzustand. Die Frage „Was verstehen Sie konkret unter Zusammenarbeit?“ zu stellen, lohnt sich in jedem Fall, um nicht Opfer eigener Deutungen zu werden. In der Regel erfordert Zusammenarbeit *vereinbarte Spielregeln*, eine *gemeinsame Ergebniserwartung* und einen *vereinbarten Ablauf*, um das erwartete Ergebnis zu erreichen. Aus der Vereinbarung und dem Ausleben des „Gemeinsamen“ sowohl im menschlichen Umgang miteinander als auch in fachlich-methodischer Hinsicht entsteht die *Identifikation*. Aus diesen Vereinbarungen, die selten schriftlich fixiert sind, leiten sich die *Strukturen* (Aufbau und Ablauforganisation der Gruppe/des Teams) in der Zusammenarbeit ab. *Vertrauen* entsteht, wenn jeder Einzelne sich mit den Strukturen und Vereinbarungen der Gruppe identifiziert und sich darauf verlassen kann, dass jeder andere ebenfalls entsprechend danach handelt.

Werden z.B. Vereinbarungen in der Zusammenarbeit nicht eingehalten, so kann sich das im Sinne des Dreiecks (siehe Abb., S. 45) möglicherweise wie folgt auswirken: Das Vertrauen wackelt. In der Folge, d.h., resultierend aus auf andere Teammitglieder oder die gesamte Gruppe gerichteten, negativen Emotionen wie Enttäuschung oder Misstrauen, die eine (innere) Abkehr vom Team auslösen können, sinkt möglicherweise die Identifikation mit dem Team. Die Strukturen werden im Hinblick auf eine verstärkte Kontrolle geändert. Die geänderten Strukturen wirken sich wiederum auf das Vertrauen aus, was wiederum die Identifikation beeinflusst. Funktioniert Zusammenarbeit nicht, kann dies somit mit der *Wechselwirkung der drei Elemente* zusammenhängen.

Das Dreieck der Zusammenarbeit ist ein *Erklärungsmodell*, also eine komplexitätsreduzierte Darstellung der Wirklichkeit. Aus einem Modell wird – in Verbindung mit einer Ergebniserwartung – die Methode abgeleitet. So können aus dem Dreieck in der praktischen Arbeit beliebig viele Tools (Methoden, um eine verbesserte Zusammenarbeit zu erreichen) abgeleitet werden.

Bereitstellung des Modells

Unabhängig davon, wie das Modell methodisch letzten Endes abgebildet wird, ist es zum einen wichtig, dass das *Funktionsprinzip des Modells vom Anwender verstanden* worden ist. Ob es durch den Coach erklärt, an einem Beispiel veranschaulicht oder vom Klienten (zumindest im ersten Schritt) anhand bereitgestellter Materialien, die das Modell erläutern, selbst erarbeitet wird, ist dabei den Vorlieben des Coachs und des Klienten geschuldet. Zum anderen sollte der *Anwendungskontext des Modells klar identifiziert* sein. Geht es um Zusammenarbeit in der Firma, im Team, in Bezug auf ein bestimmtes Thema, einen Arbeitsinhalt oder in der Familie? Die Worte Vertrauen, Identifikation und Strukturen erhalten ihre konkrete Bedeutung im Kontext (Konnotation).

Sind diese Vorarbeiten erledigt, steht das *Funktionsprinzip des Dreiecks zur Reflexion*

und zum Ableiten von Veränderung bereit. Für den Einzelnen, für ein Team, eine Gruppe oder sogar ein Unternehmen. Wie Reflexion und Veränderung ausgelöst werden, ist eine Frage der konkreten Methode. Nachfolgend sollen unterschiedlich komplexe Möglichkeiten der methodischen Ausgestaltung der Arbeit mit dem Dreieck anhand beispielhafter Coaching-Abläufe skizziert werden.

Schnell zur Erkenntnis

Wenn die Anwendungsvoraussetzungen geschaffen sind und eine unmittelbare Erkenntnis erwartet wird, kann der Coach im Einzel- und im Team-Coaching methodisch sehr rasch, sozusagen „Quick and Dirty“, auf den Punkt kommen. Er stellt zunächst eine Verbindung zum Modell her, indem er den Klienten fragt: „Hat das ‚Dreieck der Zusammenarbeit‘ Ihrer Meinung nach eine Relevanz für die aktuelle Zusammenarbeit im Team?“ Es folgen eine Reflexion und die anschließende Ableitung von Lösungen: „Worin liegt die Relevanz? Wie hängen bei Ihrer aktuellen Zusammenarbeit Vertrauen, Identifikation und Strukturen zusammen? Was heißt das für die Lösung(en), die Sie entwickeln wollen? Welche Lösungen ergeben sich für Sie daraus?“

SOLL vs. IST – Die Lücke schließen

Erkenntnis basiert auf der Wahrnehmung von Unterschieden. Das Wirkungsprinzip dieser Methode baut auf dieser Tatsache auf, indem der IST-Zustand in Bezug auf die Zusammenarbeit und die Elemente des Dreiecks mit dem SOLL-Zustand verglichen wird. Für die erkannten „Lücken“ werden Lösungsideen entwickelt. Hier haben sich Kreativitätsmethoden als wertvolle Unterstützung erwiesen. Im Einzel- oder Team-Coaching wird zunächst eine *Bestandsaufnahme* vorgenommen.

Coach und Klient führen eine Identifikation des IST-Zustands zum Thema „Zusammenarbeit“ durch. Der Coach fragt: „Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit im Team auf einer

Skala von eins bis zehn, wobei eine zehn ideal wäre?“ Es folgt die Identifikation und Visualisierung der IST-Zustände der Elemente im Dreieck: „Wie bewerten Sie das (gegenseitige) Vertrauen (bzw. Identifikation / Strukturen) im Team auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eine zehn ideal wäre?“

Ist der gegenwärtige Zustand identifiziert, wird der *SOLL-Zustand festgelegt* und gegenübergestellt. Der Coach fragt: „Welchen Wert der oben verwandten Skala wollen Sie als SOLL nehmen?“ Im Team-Coaching erfolgt an dieser Stelle ein kurzes „Storming“, das moderiert werden sollte. Anschließend gilt es, *Unterschiede zu identifizieren und zu reflektieren*:

- » Welche Unterschiede und Abweichungen haben Sie jeweils erkannt?
- » Worauf führen Sie die Unterschiede und Abweichungen zurück?
- » Wie beeinflussen sich die Elemente Identifikation / Vertrauen / Strukturen in der Form, dass der gegenwärtige IST-Zustand entsteht?

Die Lücke zwischen IST- und SOLL-Zustand ist definiert. Nun sind *Lösungen zu entwickeln* und unter Einsatz des Dreiecks zu reflektieren:

- » Was könnten Sie tun, um die Lücke zu schließen?
- » Was steht Ihnen dazu zur Verfügung?
- » Bitte begründen Sie mithilfe des Dreiecks, warum Ihre Entscheidung für diese Lösungen richtig ist.

Spiel mit den Definitionen – Konstruktivismus erleben

Die im Modell „Dreieck der Zusammenarbeit“ verwendeten Begriffe sind ihrer Natur nach hoch abstrakt. Folgt jedes Teammitglied seiner eigenen Deutung (Wertung) dieser Begriffe, kann es passieren, dass bereits auf der Ebene der Deutung bestimmter Begriffe *Konflikte* entstehen, die die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Im Team-Coaching wird eine *Identifikation und Visualisierung* der individuellen (konstruktivistischen) Deutungen der Elemente im Dreieck durchgeführt. Der Coach fragt die

Teammitglieder: „Was verstehen Sie bzw. was versteht jeder Einzelne unter (a) Zusammenarbeit, (b) Vertrauen, (c) Identifikation und (d) Strukturen?“ Den nächsten Schritt stellt eine *Reflexion der Ursachen und Folgen* der identifizierten konstruktivistischen Deutungen dar, z.B. angeregt durch folgende Fragen: „Woran liegt es, dass Sie ein individuelles Verständnis dieser Begriffe haben? Welche Folgen für Ihre Zusammenarbeit sind damit verbunden?“

Ist den Teammitgliedern hierdurch bewusst geworden, dass unterschiedliche Begriffsverständnisse vorherrschen, so wird anschließend eine *Einigung auf ein gemeinsames Verständnis* vorgenommen („Bitte einigen Sie sich auf gemeinsame Definitionen.“) und unter Anwendung des Dreiecks bzw. Betrachtung der Wechselwirkung der Elemente reflektiert:

„Wie hängen bei Ihrer aktuellen Zusammenarbeit Vertrauen, Identifikation und Strukturen zusammen? Was heißt das für die Lösung(en), die Sie entwickeln wollen?“ Auf Basis dieser Reflexion können *Ableitungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit* erfolgen: „Welche Lösungen ergeben sich für Sie daraus?“

Wahrnehmungserweiterung – Perspektivwechsel

Ein Perspektivwechsel sorgt dafür, dass die eigene emotionale Betroffenheit, z.B. bei einem Konflikt im Team, etwas geringer ist und so ein *besserer Ressourcenzugriff* entsteht. Hierzu ist im Einzel- oder Team-Coaching zunächst die Identifikation der zum Perspektivwechsel wichtigen anderen Personen (ideal: Personen, die nicht Teil der eigenen Gruppe, aber unmittelbar oder mittelbar von den Folgen un-

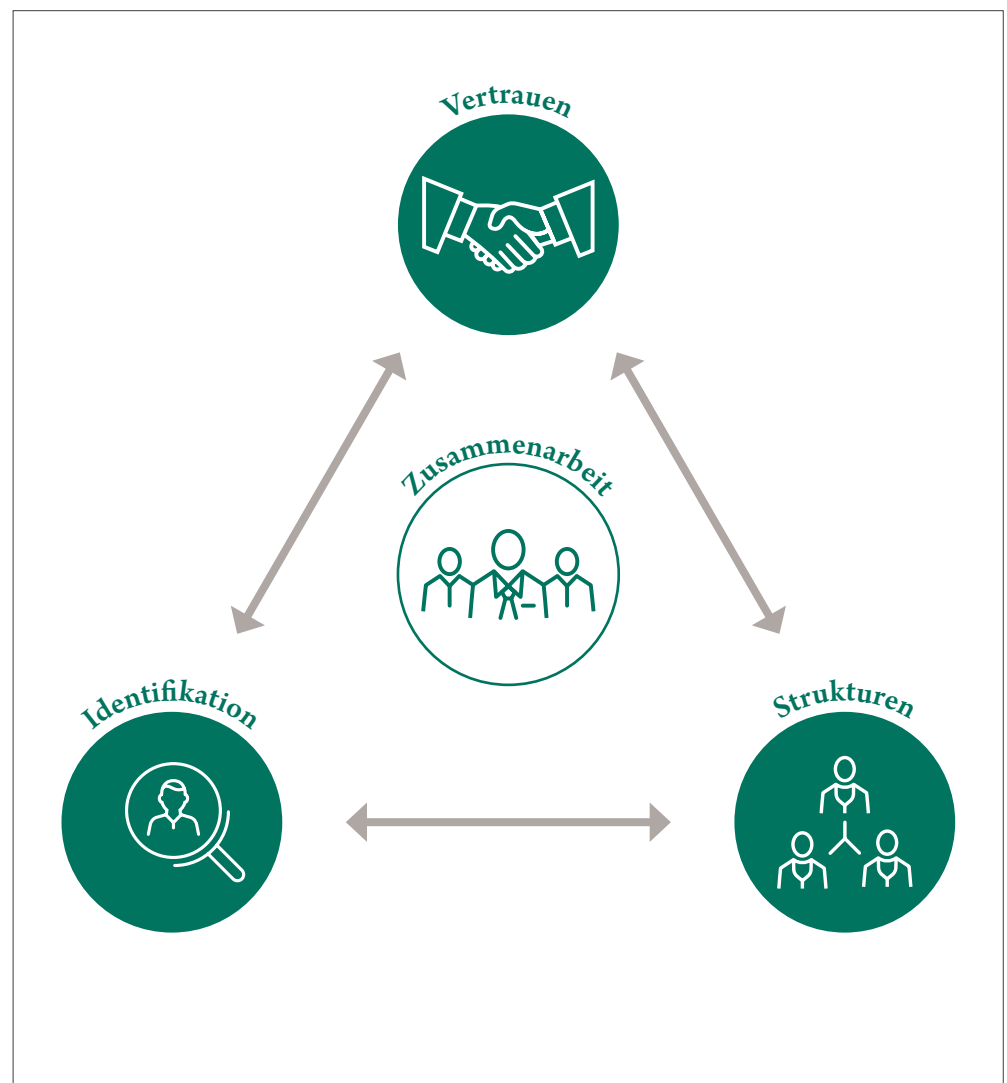


Abb.: Dreieck der Zusammenarbeit

genügender Zusammenarbeit betroffen sind) notwendig. Im zweiten Schritt wird die eigene Wahrnehmung skaliert. „Wie bewerte(n) ich/wir die Zusammenarbeit im Team auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eine zehn ideal wäre?“ Nach derselben Vorgehensweise werden sodann die Elemente (gegenseitiges) Vertrauen, Identifikation und Strukturen bewertet.

Es folgt der Perspektivwechsel (jeweils in jede andere Person / Abteilung / Partei): „Wie bewertet die ‚Abteilung Einkauf‘ die Zusammenarbeit in unserem Team auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eine zehn ideal wäre?“ Erneut wird derselbe Schritt auch hinsichtlich der einzelnen Elemente (gegenseitiges) Vertrauen, Identifikation und Strukturen vorgenommen. Die durch den Perspektivwechsel gewonnenen Erkenntnisse werden der Selbstwahrnehmung gegenübergestellt und unter Einsatz des Dreiecks reflektiert:

- » Wie erklären wir uns die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Bewertung?
- » Wie hängen in unserer eigenen Bewertung und in der Bewertung durch andere, Vertrauen, Identifikation und Strukturen jeweils zusammen?
- » Was bedeuten die Erkenntnisse für unsere Zusammenarbeit?
- » Was konkret müssten wir demnach in welcher Weise ändern?

Kombination mit Teamphasen – Fast Storming

Die Teamphasen nach dem US-Psychologen Bruce Tuckman beschreiben die Entwicklung einer Gruppe (Team = Sonderform der Gruppe) in den Phasen Forming (Findungsphase), Storming (Auseinandersetzung- und Streitphase), Norming (Übereinkommensphase) und Performing (Leistungsphase). Treten Probleme in der Zusammenarbeit auf, so sind sie in der Regel auf die Storming-Phase zurückzuführen. Zeigt sich doch hier, welche Vereinbarungen (Norming) notwendig sind, um das Storming zu beenden und letzten Endes wieder in ein Performing zu gelangen. Das Dreieck der Zusammenarbeit ist ideal für eine tiefere Reflexion der Storming-Phase. Ein möglicher

Ablauf in fünf Schritten (Einzel- und Team-Coaching):

1. Vorstellung der Teamphasen
2. Analyse und Bewertung: Jeder Einzelne bewertet das Team in Bezug auf die Teamphase, in der es ist.
3. Verbindung zum Dreieck: Könnte das Dreieck eine Relevanz für die Teamphase Storming haben?
4. Reflexion: Wie hängen bei uns im Team Vertrauen, Identifikation und Strukturen zusammen? Wie wirkt sich das auf die Teamphasen / die Storming-Phase aus? Was bedeuten die Erkenntnisse für unsere Zusammenarbeit?
5. Lösungen: Was konkret müssten wir demnach in welcher Weise ändern?

Voraussetzungen

Es ist sinnvoll, sich selbst mit den Begriffen, die das Dreieck anbietet, auseinander zu setzen, um entspannt damit arbeiten zu können. Eigener Assoziation ist hierdurch vorzubeugen.

Persönliche Hinweise

Personen, die sich schon einmal mit dem in ähnlicher Weise angelegten Zusammenhang von Zeit, Kosten und Qualität beschäftigt haben, können in aller Regel sehr schnell an die Anwendung des Dreiecks „andocken“. Zusammenarbeit ist in vielen Management-Coachings ein Kernthema. Es geht häufig darum, Agilität, Selbstorganisation oder Collaborative Working zu fördern und zu entwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Im Change das Vertrauen zu verspielen, hat Folgen. In der Wahrnehmung des Autors fängt „das Problem“ deutlich früher an: Zusammenarbeit kann als Zustand begriffen werden. Oft ist Zusammenarbeit im eigentlichen Sinne jedoch „Mittel zum Zweck“, d.h., eine Lösung, um etwas zu erreichen. So kommt in einem Coaching vor dem Einsatz des Modells niemand an der Frage „Für welches Problem ist Zusammenarbeit eigentlich die Lösung?“ vorbei. Sehr häufig sind es die Strukturen im Unternehmen, die zur Abnahme von Identifikation und Vertrauen führen.

Technische Hinweise

Die Grafik des Dreiecks der Zusammenarbeit wird benötigt. Alternativ kann das Dreieck auch selbst gezeichnet werden. Moderatorenkoffer und Flipchart sind empfehlenswert.

Weiterführende Literatur

- » **Janßen, Axel & Schödlbauer, Cornelia (2017)**. Systemisches Management-Coaching. Bonn: managerSeminare.
- » **Janßen, Axel (2013)**. Handbuch Management Coaching. Mittenaar-Bicken: werdewelt.

Der Autor



Foto: Elisabeth Urbitsch

Axel Janßen ist Institutsleiter von CorporateWork und verantwortet dort seit 2005 die Coach-Ausbildung. Als Ausbilder, Coach, Team-Coach, Trainer, Organisationsentwickler und Autor hat er bereits sichtbare Spuren im Weiterbildungsmarkt hinterlassen. Sein gelebtes Interesse gilt den Themen „Change“ und Kompetenzentwicklung. Dafür hat er neue Modelle und Konzepte entwickelt, die vor allem pragmatisch in der Anwendung sind. Ein Teil davon ist das von ihm entwickelte Coaching-Verständnis der Neuen Hamburger Schule (NHS).

www.systemische-coachausbildung.de



Organisationsaufstellung

Ein intellektuelles Trauerspiel in fünf Akten

Von Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Die Konzeption eines Coaching-Ansatzes sollte bestenfalls auf wissenschaftliche Befunde aufbauen. In manchen Fällen scheint es jedoch schon zu viel verlangt zu sein, auch nur Plausibilität herzustellen. Was ist etwa von Ansätzen zu halten, die auf Wirksamkeit durch metaphysische Felder vertrauen und ihre Überzeugungskraft auf bisweilen aufwändige Inszenierungen stützen? Eine rhetorische Frage, die keiner ernstgemeinten Antwort bedarf.

Wer sich für die skurrilen Auswüchse des Coachings interessiert, wird früher oder später zwangsläufig auf die Organisationsaufstellung stoßen. Der Ansatz qualifiziert sich insbesondere für Personen, an denen die Aufklärung spurlos vorübergegangen ist und die zudem ein gerüttelt Maß an Suggestibilität mitbringen. Aber der Reihe nach (Kanning, 2013 & 2015).

Wurzeln in der Familienaufstellung

Die Wurzeln dieses besonderen Pflänzchens der Esoterik-Kultur liegen in der Familienaufstellung. Wie so viele in den 60er und 70er Jahren sah sich dessen Gründungsvater berufen, eine neue Psychotherapieschule ins Leben zu rufen. Wie so wenige seiner Zeit war er damit erfolgreich, zumindest bis in die 2000er Jahre. Der besondere Erfolg des hier thematisierten Ansatzes bestand wohl vor allem darin, dass er versprach, in Windeseile alle Probleme zu lösen, und dass dies ebenso unterhaltsam wie eindrucksvoll auf einer großen Bühne mit bis-

weilen hunderten von Zuschauern vorstattengehen sollte. Der unbedarfte Zuschauer fühlte sich hier zwar eher an die Inszenierungen amerikanischer Fernsehprediger als an die Ödnis psychotherapeutischer Gesprächsrunden erinnert, aber was soll's; wenn der Erfolg dem Meister recht gibt, nimmt man die öffentliche Bloßstellung der Klienten gern in Kauf. Das Schöne an dem Ansatz war, dass er für jedwedes Problem eine Lösung zu besitzen schien. Vom Grübeln über die Sinnlosigkeit der eigenen Existenz über Schwierigkeiten in Partnerschaft und Familie bis hin zum drohenden Krebsstod: Für alles gab es eine Erklärung und – was noch viel besser war – auch Heilung in gerade einmal 20 bis 30 Minuten.

Übertragung ins Coaching

Eine solche Methode schrie geradezu danach, aus den engen Grenzen der Psychotherapie in die weite Welt des Coachings übertragen zu werden. Zum einen existieren hier noch viel, viel mehr Probleme, an denen man sich

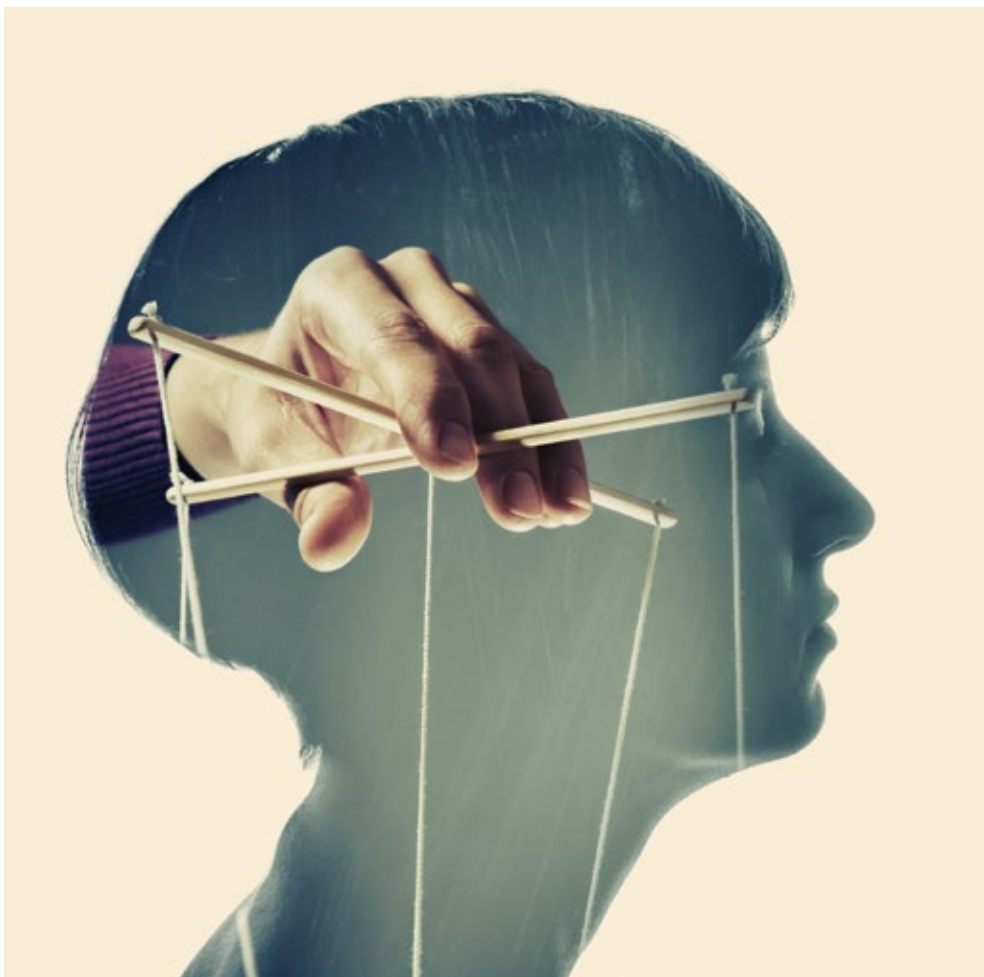
versuchen kann, zum anderen gibt es deutlich mehr Geld zu verdienen, wenn man es denn nur richtig anstellt. Gesagt, getan. So entstand die Organisationsaufstellung, die mit kleinen Abwandlungen des Originals denselben Prinzipien folgt. Dass inzwischen die Familienaufstellung nach dem Suizid einer Teilnehmerin öffentlich in Ungnade gefallen war (Buchholz, 2003) und der Meister sich in den Ruhestand verabschiedete, schien viele seiner Adepten wenig zu stören.

Die Organisationsaufstellung findet in Form eines Gruppen-Coachings statt. Anwesend sind vielleicht zehn Teilnehmer *aus verschiedenen Unternehmen, die einander in der Regel nicht kennen*.

Fünf Akte einer Inszenierung

Erster Akt. Zu Beginn der Inszenierung wird ein Protagonist gesucht, der als erster bereit ist, auf die Bühne zu steigen und von heimischen Problemen zu berichten. Man stelle sich vor, es handelt sich um den Inhaber eines Familienunternehmens, der seit Jahren mit Absatzschwierigkeiten zu kämpfen hat und dem allmählich drohenden Konkurs ins Gesicht schaut. Er schildert kurz seine missliche Lage und schon geht es weiter.

Zweiter Akt. Der Reihe nach muss er nun aus dem Publikum sogenannte Stellvertreter auswählen. Die Stellvertreter stehen für Personen, die nach Meinung des Protagonisten oder des Coachs eine wichtige Rolle im Problemszenario spielen. Da ist z.B. der Vertriebsleiter des Unternehmens, der wichtigste Kunde aus Fernost, der Betriebsratsvorsitzende und – hier treten die Wurzeln der Methoden offen zu Tage – Familienmitglieder, allen voran der Firmengründer oder die eigene Schwester. Dass manche Personen vielleicht schon verstorben sind, spielt keine Rolle, da die Methode so wirksam ist, dass sie die Grenzen zwischen Diesseits und Jenseits locker zu überwinden vermag. Nachdem der Protagonist z.B. den Stellvertreter für seinen verstorbenen Vater ausgewählt hat, muss er den Seminarteilnehmer von hinten an der Schulter packen und vor sich herschiebend irgendwo auf der Bühne positionieren.



Wichtig ist dabei, dass er *allein* seiner Intuition folgt und nicht dem Verstand – eine Tugend, die nebenbei bemerkt jedem Fan esoterischer Coaching-Ansätze zum Vorteil gereicht. Allzu viel Denken schadet der Sache nur. Zuletzt sucht der Protagonist noch einen Stellvertreter für die eigene Person und verlässt die Bühne.

Dritter Akt. Der Coach betritt die Szene und beginnt, die Stellvertreter nach ihrem Befinden zu befragen. Da steht vielleicht der Stellvertreter des Vaters rechts außen mit dem Gesicht zur Wand und man erfährt, dass er sich „irgendwie ausgestoßen“ fühlt, was nicht zuletzt angesichts seines Todes vor 20 Jahren alle Zuhörer tief ergreift. Die Schwester möchte vielmehr im Mittelpunkt stehen, dort, wo sich der Betriebsratsboss gerade selbstzufrieden den Wanst streichelt. Falls einer der Stellvertreter nicht so recht weiß, was er sagen soll, hilft der Coach mit der sogenannten „kataleptischen Hand“ nach. Hierzu stellt er sich hinter die Person und hält seine Hand über deren Schulter, so, als würde er eine Handpuppe halten. Anschließend spricht die Hand durch den Mund des Coachs aus, was der Stellvertreter nicht zu verbalisieren vermag.

Vierter Akt. Der Coach selbst analysiert die Positionierung der Stellvertreter und verändert sie. Dabei hilft ihm das Prinzip „der Ordnung“, das auch im ursprünglichen „familientherapeutischen“ Ansatz eine zentrale Bedeutung hat. Sämtliche Probleme im privaten und beruflichen Leben gehen auf Störungen „der Ordnung“ zurück. Die wichtigste Ordnungsregel ist, dass Frauen den Männern untertan sind und dass Kinder den Eltern kritiklos dienen müssen. Auf der Bühne gibt es zwei weitere Ordnungsregeln: Hierarchisch hochstehende Personen müssen links stehen und hierarchisch niedrige Schergen rechts; die Vergangenheit steht hinten, die Zukunft vorn. Steht der verstorbene Vater ganz weit rechts mit dem Gesicht zur Wand, so ist der Kern des Problems bereits erkannt. Dem Vater wurde nicht die gebührende Ehre zuteil. Da ist es nur folgerichtig, dass die Firma ihrem Untergang entgegensteuert.

Fünfter Akt. Der Stellvertreter des Protagonisten wird auf der Bühne gegen das Original ausgetauscht. Es folgt vielleicht noch die eine

oder andere Unterwerfungsgeste, bei der der Protagonist vor seinem Vater niederkniet und sich für die mangelnde Ehrerbietung entschuldigt. Abschließend lässt man die Szene noch ein klein wenig auf sich wirken und das war's dann auch schon.

Das „wissende Feld“

Um die vermeintliche Wirkung der gesamten Inszenierung erklären zu können, bedient man sich einer *metaphysischen Instanz*, dem sogenannten „wissenden Feld“. Diese geheime Kraft – früher hätte man vielleicht gesagt, es sei der liebe Gott, nur verkauft sich das heute in einer säkularisierten Welt so schlecht – schwebt die gesamte Zeit über den Stellvertretern. Sie sorgt zum einen dafür, dass die Fremden zu wahren Stellvertretern der Originale werden. Wer also auf der Bühne den toten Vater oder den Kunden spielt, ist in dem Moment tatsächlich der Vater oder der Kunde, obwohl er das Original nicht kennt und es vielleicht auch schon lange zu Staub zerfallen ist. Zum anderen sorgt das wissende Feld dafür, dass die abschließende Aufstellung, bei der *alles wieder in Ordnung* gebracht wurde, sowie die Rituale das Raum-Zeit-Kontinuum durchbrechen und auf wundersame Weise eine Wirkung entfalten. Mit einem Mal fühlt sich der Kunde in Fernost wieder gewogen, mehr Produkte zu kaufen und die Schwester schraubt ihren Anspruch, als Frau bei Männergeschäften mitreden zu wollen, demütig auf das zulässige Maß zurück. So einfach kann das Leben sein.

Zu den Vorteilen derartiger Ansätze gehört es, dass man sich völlig beliebig neue Spielarten ausdenken kann, so dass es für Kunden, die einmal angefixt wurden, immer wieder Neues zu entdecken gibt oder der Coach vielleicht sogar seine eigene Schule gründen kann. So gibt es z.B. auch Varianten, bei denen abstrakte Begriffe wie „der Tod“ oder „der Umsatz“ mit Stellvertretern bedacht oder bestimmte Muster auf der Bühne aufgestellt werden. Freunde von Outdoor-Events kommen zudem bei Kutschenfahrten auf ihre Kosten. Hierzu wird in einer Halle ein Parcours aufgebaut, der die gewünschte Organisationskultur symbolisiert. Anschließend fährt die Geschäftsführung mit

der Kutsche hindurch und – Abrakadabra – das wissende Feld sorgt für die Umsetzung der Ziele in der Realität.

Ist es notwendig zu betonen, dass keine belastbaren empirischen Belege für den Nutzen einer solchen Methode existieren? Ist es notwendig, explizit die Schwachstellen aufzuzeigen? Nein, wir wollen die Intelligenz der Leserinnen und Leser nicht beleidigen.

Literatur

- » **Buchholz, Martin (2003)**. Da sitzt das kalte Herz! In *Die Zeit*, 35/2003.
- » **Kanning, Uwe P. (2013)**. Wenn Manager auf Bäume klettern: Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung. Lengerich: Pabst.
- » **Kanning, Uwe P. (2015)**. Coaching – Wirkungsvolle Methode oder esoterische Managerbespaßung? In *Skeptiker*, 4/2015, S. 168–176.

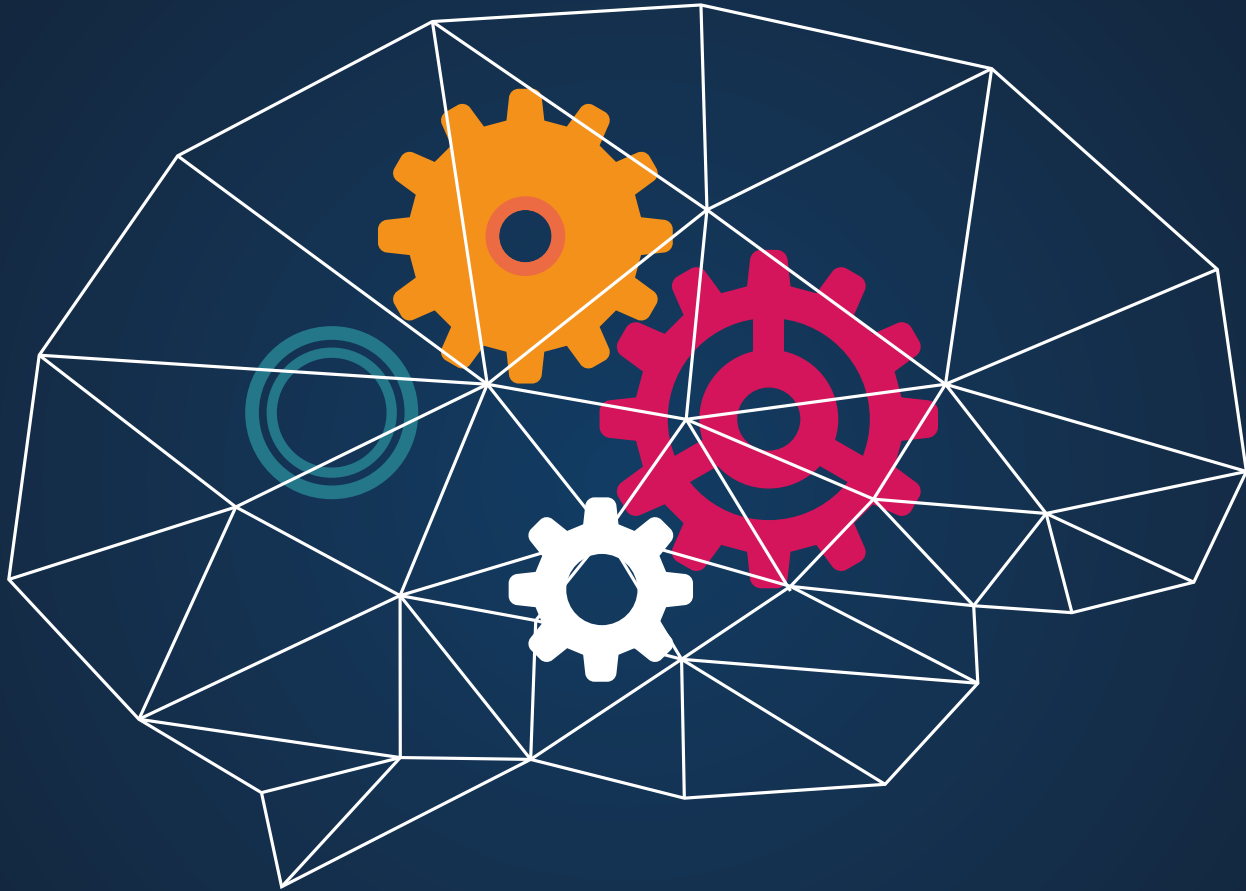
Der Autor



Foto: privat

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning; Jg. 1966, Dipl.-Psych. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Autor und Herausgeber von 30 Fachbüchern und Testverfahren. Träger zahlreicher Auszeichnungen, zuletzt 2016 „Professor des Jahres“ (Unicum Beruf). Seit 20 Jahren Beratung zu personalpsychologischen Fragestellungen. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik und fragwürdige Methoden der Personalarbeit.

u.kanning@hs-osnabrueck.de



Integrative Coaching-Praxis mit neurowissenschaftlicher Fundierung

Von Alica Ryba und Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth

Viele Coaching-Methoden sind den gängigen Psychotherapieschulen entlehnt. Bewertet man diese unter Gesichtspunkten der modernen Neurowissenschaft, so wird deutlich, dass Coaches im Sinne der Wirksamkeit und damit Professionalisierung ihrer Arbeit sehr genau hinschauen sollten: Welche Ansätze bzw. Anteile dieser sind wissenschaftlich nicht ausreichend fundiert, welche lassen sich hingegen sinnvoll in eine auf Persönlichkeitsentwicklung abzielende Coaching-Praxis integrieren?

Im Rahmen der Professionalisierung des Coachings kommt der Wirksamkeitsforschung eine wichtige Rolle zu. Vor diesem Hintergrund wurden bereits Grundlagen einer neurowissenschaftlichen Coaching-Praxis vorgestellt (Roth & Ryba, 2017). In diesem Beitrag soll nun detaillierter auf die einzelnen methodischen Ansätze eingegangen werden. Auf Basis ihrer neurowissenschaftlichen Bewertung werden Hinweise für eine integrative Coaching-Praxis abgeleitet.

Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit

Als Grundlage hierfür dient das Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit (siehe Tabelle, S. 53). Es werden hirnpfysiologisch drei funktionale Ebenen des limbischen Systems und eine vierte, kognitiv-kommunikative Ebene der Großhirnrinde voneinander unterschieden. Je nachdem, welche Ebene mit einer Intervention erreicht wird, ist die Veränderung wenig nachhaltig oder sogar langfristig wirksam.

Ansätze für Persönlichkeitsentwicklung

Die meisten Coaches gehen eklektisch vor und kombinieren verschiedene Methoden aus unterschiedlichen Psychotherapieschulen. Ziel dabei ist, die Wirksamkeit und Effizienz zu erhöhen, indem der Klient ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Beratungsangebot erhält. Dies wird als ein erfolgsorientiertes und flexibles Vorgehen betrachtet. Der Eklektizismus wird jedoch häufig als ein konzeptloses Vermischen unterschiedlicher Techniken kritisiert. Die für wirksames Coaching zentrale Herausforderung betrifft demnach die effektive Integration der verschiedenen Interventionen *auf Basis einer kohärenten Theorie*. Hierfür bieten sich neurowissenschaftliche Erkenntnisse hervorragend an. Im Folgenden werden daher verschiedene Ansätze aus neurowissenschaftlicher Perspektive analysiert und geprüft, welche Annahmen wissenschaftlich haltbar sind.

Psychoanalytisch

Sigmund Freud (1856–1939) verstand die Psychoanalyse als die „Lehre vom Unbewussten“. Das psychische Geschehen wird demnach als vornehmlich unbewusst aufgefasst, was mit heutigen Erkenntnissen übereinstimmt. Im ersten topischen Modell unterscheidet er zwischen den Systemen „Unbewusst“, „Vorbewusst“ und „Bewusst“, denen ein anderes Verständnis zugrunde liegt als in der modernen Neurowissenschaft. In der Psychoanalyse ist das Unbewusste zum einen der Sitz meist sexueller oder aggressiver Triebe, die auf Befriedigung drängen. Zum anderen ist das Unbewusste der Sitz des Verdrängten, also des dynamisch Unbewussten. Freud war nämlich der Auffassung, dass das Vorbewusste Triebabkömmlinge in das Unbewusste als Form der Abwehr verdrängt. Aus neurowissenschaftlicher Sicht kann jedoch nichts in das Unbewusste verdrängt werden, weil es nicht für Inhalte im „Bewusstseinsformat“ empfänglich ist. Unerwünschte bewusste Inhalte können lediglich in das tiefe Vorbewusste absinken.

Freud ging davon aus, dass psychische Störungen als unbewusster Konflikt zwischen den Triebwünschen und ihrer Abwehr entstehen. Seine Kernaussage ist, dass vergangene unbewältigte Erfahrungen zu unbewussten Konflikten führen. Dies ist – bereinigt um die Triebtheorie – aus heutiger Sicht zutreffend. Ziel der Psychoanalyse ist es daher, das Unbewusste bewusst zu machen und damit seine Macht zu entkräften. Aus neurowissenschaftlicher Perspektive ist diese These hingegen aus mehreren Gründen nicht haltbar. Zum einen können lediglich Inhalte des Langzeitgedächtnisses, also des Vorbewussten, bewusst gemacht werden. Zum anderen zeigt das Vier-Ebenen-Modell, dass nicht die kognitiv-kommunikative Ebene, sondern das limbische System das Verhalten steuert. Der Appell an die Einsicht ist daher wenig wirksam.

Implikationen für Coaches: Die Methodik der Psychoanalyse baut auf einer wissenschaftlich nicht begründeten Prämisse auf, nämlich dem Bewusstmachen unbewusster Prozesse, und ist in dieser Hinsicht problematisch. Wichtig

ist jedoch der *psychodynamische Ansatz*, durch den Coaches Kenntnisse über unbewusste und tief-vorbewusste Konfliktodynamiken erwerben. Außerdem sollten Coaches mit dem *Phänomen der Übertragung* vertraut sein.

Hypnotherapeutisch

Milton Ericksons (1901–1980) kreativer, individuumorientierter Ansatz hat eine Renaissance der modernen Hypnose eingeleitet. Im Unbewussten sah er anders als Freud eine kluge Instanz voller ungenutzter Potenziale. Den Begriff verwendet er u.a. als Metapher, um erwünschte von unerwünschten Erlebens- und Verhaltensmustern abzugrenzen. Dazu schreibt er vereinfachend dem bewussten Verstand die limitierenden, problematischen Seiten zu und dem Unbewussten die Potenziale. Das ist neurowissenschaftlich gesehen nicht korrekt, jedoch für die Behandlung durchaus hilfreich.

Symptome betrachtet Erickson als das Resultat der besten Entscheidung eines Klienten hinsichtlich seiner Optionen, die durch die verfügbaren Assoziationen in seinem Bezugsrahmen und vor seinem Erfahrungshintergrund möglich sind. Charakteristisch für Ericksons Ansatz ist die Nutzung von Hypnose. In ihr sah er einen Weg, die bewussten Prozesse des Klienten außer Kraft zu setzen, damit seine unbewussten Prozesse bedeutsame Veränderungen bewirken können. Trance betrachtet er als „eine Periode, in der es dem Patienten gelingt, aus seinen engen Denkrahmen und Glaubenssystemen auszubrechen, so daß er innerlich andere Funktionsmuster erleben kann. Diese anderen Muster sind gewöhnlich Reaktionspotentiale, die durch frühere Lebenserfahrungen gelernt wurden“ (Erickson & Rossi, 2015; S. 14). Aus heutiger Sicht begünstigt ein Zustand konzentrativer Aufmerksamkeitsfokussierung tatsächlich die Reorganisation von Gedächtnisinhalten. Erickson hat vielfältige Strategien eingesetzt, die aus neurowissenschaftlich-psychologischer Sicht als fundiert zu bewerten sind.

Implikationen für Coaches: Hypnotherapeutische Interventionen *eignen sich hervorragend*

für das Coaching und ergänzen sehr gut das aktuell vorherrschende systemische Verständnis. Coaches sollten ein größeres Augenmerk auf den Bewusstheitszustand des Klienten legen und Tranceprozesse gezielt nutzen.

Verhaltenstherapeutisch

Unter dem Begriff der Verhaltenstherapie können grob lerntheoretische und kognitive Modelle voneinander unterschieden werden. Die Verhaltenstherapie ist am Behaviorismus von Watson (1878–1958) und Skinner (1904–1990) orientiert. Für beide standen das objektiv beobachtbare Verhalten und seine Änderung im Fokus. Die Psyche wurde damit zu einer Blackbox. Die später entwickelten kognitiven Verhaltenstherapien von Ellis und Beck füllen die Blackbox mit kognitiven Elementen.

Aus verhaltenstherapeutischer Sicht sind psychische Störungen das Resultat dysfunktionaler Lern- und Konditionierungsprozesse. Dementsprechend versucht die behavioristische Verhaltenstherapie durch klassische und operante Konditionierung eine direkte Verhaltensänderung zu bewirken. Die Nichtbeachtung unbewusster Konfliktdynamiken ist jedoch kritisch zu bewerten. Der Erfolg einer Konditionierung hängt davon ab, ob dem Verhalten ein Konflikt zugrunde liegt und wann und mit welcher emotionalen Intensität der entsprechende Lernprozess stattgefunden hat. Je später und je weniger intensiv die ursprüngliche negative Lernerfahrung war, desto erfolgreicher kann ein späteres Überlernen mit verhaltenstherapeutischen Methoden sein. Die Kognitive Verhaltenstherapie setzt auf eine kognitive Umstrukturierung durch sokratischen Dialog. Im Grunde gilt hier die gleiche Kritik, die bereits hinsichtlich der Psychoanalyse formuliert wurde: Eine rein kognitive Auseinandersetzung ist für tiefgreifende Persönlichkeitsentwicklung nicht ausreichend. Ein Vorteil der verhaltenstherapeutischen Ansätze liegt darin, dass sie dem Einüben neuer Verhaltensweisen viel Aufmerksamkeit schenken.

Implikationen für Coaches: Die Idee der reinen kognitiven Umstrukturierung sollte aufgegeben werden. Coaches sollten sicherstellen,

dass ihre Klienten *neue Denk-, Fühl- und Handlungsgewohnheiten* einüben.

Humanistisch

Als die beiden Hauptrichtungen der humanistischen Psychotherapie gelten die *Personzentrierte Therapie* (Carl Rogers: 1902–1987) und die *Gestalttherapie* (Fritz Perls: 1893–1970). Für beide ist die Bewusstheit im Hier und Jetzt zentral.

In der Personzentrierten Therapie ist das Selbst ein wichtiges Konzept, also die Bewusstheit eines Menschen hinsichtlich seines Seins und Funktionierens. Die Repräsentation einer Erfahrung im Bewusstsein wird vom Selbstkonzept abhängig gemacht. Rogers unterscheidet allerdings nicht zwischen dem unbewusst-impliziten und dem bewusst-expliziten Selbstkonzept. Hier gibt es einen Widerspruch. Einerseits konzentriert sich Rogers auf die Bewusstheit und Verbalisierbarkeit. Andererseits geht es ihm jedoch darum, das „wahre Selbst“ zu finden. Dieses „wahre Selbst“ entspricht nach neurowissenschaftlicher Sicht allerdings dem unbewusst-impliziten Selbstkonzept, das in den ersten drei Lebensjahren während der Zeit der infantilen Amnesie gebildet wird.

Nach Rogers Theorie ignoriert, leugnet und verzerrt ein Mensch Erfahrungen, die nicht mit seinem Selbstkonzept übereinstimmen. Damit thematisiert er Abwehrmechanismen auf Wahrnehmungsebene. Abwehrmechanismen sind sehr komplex und auch heute noch wenig verstanden.

Zum Mechanismus der Persönlichkeitsentwicklung formuliert Rogers einen Automatismus: Wenn die drei Basisvariablen der therapeutischen Beziehung praktiziert werden, also Echtheit, Wertschätzung und Empathie, dann kann der Klient sein Abwehrverhalten aufgeben und eine Erfahrung in sein Selbstkonzept integrieren. Rogers beschreibt mit diesem Konzept, was es in der Kindheit braucht, um möglichst konfliktfrei aufzuwachsen. Die Übertragung dieser Theorie auf einen Erwachsenen, der Defizite in der Bindungserfahrung mitbringt, ist jedoch nur bedingt möglich. Diese Defizite manifestieren sich auf der

unbewussten mittleren limbischen Ebene, die nur durch starke emotionale Einwirkung veränderbar ist. Der kritischste Punkt besteht also darin, dass der zugrunde liegende unbewusste Konflikt durch die therapeutische Beziehung allein nicht gebessert wird.

In der Gestalttherapie ist das Figur-Grund-Modell zentral. Dabei entspricht die Figur dem Bewusstsein und der Grund dem Unbewussten. Etwas wird zu einer Figur, wenn die Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist. Das Unbewusste stellt hingegen die Quelle für die Figurbildung dar. Perls betrachtet Bewusstheit als entscheidend bei dem stetigen Prozess der Figurbildung und -lösung. Er differenziert zwischen drei Fokussierungen der Bewusstheit: (1) das Wahrnehmen des Selbst, also vor allem der Kontakt zu den eigenen Gefühlen, Bedürfnissen und Körperempfindungen, (2) das Wahrnehmen der Welt, womit der sensorische Kontakt zur Umwelt gemeint ist, und (3) das Wahrnehmen des Zwischenreichs der Phantasie. Letzteres bezieht sich auf kognitive Prozesse. Diese schätzt Perls als eher hinderlich ein. Es geht somit vor allem um das Spüren von Körperempfindungen, Gefühlen und Bedürfnissen. Körperliche Empfindungen stehen einem Menschen fortwährend als Informationsquelle zur Verfügung, treten aber nur selten ins Bewusstsein. Da vegetative Prozesse von der unbewusst arbeitenden limbischen Ebene gesteuert werden, ist es durchaus zielführend, die Aufmerksamkeit auf sie zu lenken – also auf den Herzschlag oder den Atem. Die Botschaft kann allerdings nur interpretiert und nicht mit Sicherheit eingeschätzt werden.

Was die Persönlichkeitsentwicklung angeht, so ist die Gestalttherapie im Kern eine Widerstandsanalyse. Im Unterschied zur Psychoanalyse werden die Widerstände jedoch nicht kognitiv interpretiert, sondern dem Klienten als Gestalt erfahrbar gemacht. Es geht also darum, zu erkennen, wann ein Klient sein Erleben vermeidet.

Implikationen für Coaches: Die Realisation der drei Basisvariablen Empathie, Wertschätzung

und Echtheit eignet sich gut, um den Wirkfaktor Beziehung im Coaching zu konkretisieren. *Beziehung allein heilt aber nicht!* Bewusstheit kann sehr hilfreich sein für ein *vertieftes Selbst-erleben* und damit für die Problemaktualisierung. In der Gestalttherapie findet sich ein umfangreiches Methodenrepertoire, um erlebniszentriert zu arbeiten.

Körpertherapeutisch

Der Freud-Schüler Wilhelm Reich (1897–1957) hat den Grundstein für die heutige Körperpsychotherapie gelegt. Reichs These besteht darin, dass sich der mit einem Konflikt verbundene körperliche Erregungsstau in muskulären Verspannungen niederschlagen kann. Dieses Phänomen wird von ihm als Charakter- und Muskelpanzer bezeichnet. Reich vertrat also ein Konzept der Körperabwehr, das der Verdrängung in das Unbewusste eine neue Bedeutung verleiht.

Gehirn und Körper wirken über das vegetative System eng zusammen. Es ist also anzunehmen, dass die Aktivierung von Affekten bzw. Notreaktionen wie Kampf, Flucht oder Erstarrung sich über das vegetative System auf körperlicher Ebene manifestieren kann. Was die Behandlungsmethodik betrifft, so ist der Ansatz der Bioenergetik heute populärer. Dieser wurde von Reichs Schüler Alexander Lowen entwickelt. Der zentrale Heilungsmechanismus wird in der kathartischen Lösung der vegetativen Energien aus den Muskelverkrampfungen gesehen. Der Fokus auf die vorsprachliche Ebene und damit auf die unbewusste limbisch-vegetative Grundachse spricht für eine tiefgreifende Beeinflussung. Von einigen Autoren wird jedoch kritisiert, dass die Vorgehensweise der Bioenergetik zu harsch ist und eine Gefahr der Retraumatisierung beinhaltet. Außerdem findet durch Katharsis allein keine Reorganisation des Gedächtnisses

statt, die zentral für Persönlichkeitsentwicklung ist.

Implikationen für Coaches: Es gibt wahrnehmungsorientierte, affektorientierte, beziehungsorientierte und bewegungsorientierte Strömungen der Körperpsychotherapie, die ein reiches Interventionsrepertoire anbieten. Im Coaching werden körperorientierte Ansätze aktuell jedoch kaum genutzt. Ihre *Integration erscheint zwingend erforderlich*, weil sie die tieferen limbischen Ebenen erreichen können.

Systemisch

Im systemischen Ansatz geht es weniger um intrapsychische Prozesse im Individuum, sondern vielmehr um die *Interaktion zwischen Personen und ihre rekursiven Wechselbeziehungen*. Ähnlich wie in der Verhaltenstherapie wurde die Psyche daher zunächst als Blackbox betrachtet. Mit der Kybernetik zweiter Ordnung

Ebene	Funktionen	Entwicklung	Nachhaltigkeit
Untere limbische Ebene (primär unbewusst) Limbisch-vegetative Grundachse	Biologische Funktion, Basale affektive Erlebens- und Verhaltensweisen, Temperament	Genetische oder epigenetisch-vorgeburtliche Einflüsse. Nur wenig beeinflussbar	Langfristig am nachhaltigsten
Mittlere limbische Ebene Ebene (sekundär unbewusst, d.h. nicht erinnerungsfähig aufgrund der infantilen Amnesie) Amygdala, Mesolimbisches System	Unbewusste Grundlage der Persönlichkeit (emotionale Prägung)	Erste 3 Lebensjahre; frühkindliche (Bindungs-) Erfahrungen. Nur über starke emotionale Einwirkungen veränderbar	Langfristig am nachhaltigsten
Obere limbische Ebene (bewusst; kann ins tiefe Vorbewusste absinken) Limbische Areale der Großhirnrinde	Einbettung der Kernpersönlichkeit in die soziale Welt	Die Entwicklung beginnt mit ca. 4 Jahren und ist erst im Alter von 18 bis 20 Jahren ausgereift. Ist nur sozial-emotional veränderbar	Etwas nachhaltiger
Kognitiv-sprachliche Ebene (bewusst; kann ins Vorbewusste absinken) Sechsschichtige Großhirnrinde („Neocortex“)	Rationaler Ratgeber (Ratgeber ist nicht Akteur; hat nur geringen Einfluss!)	Die Entwicklung beginnt mit ca. 3 Jahren und verändert sich ein Leben lang.	Wenig nachhaltig

Tabelle: Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit, siehe auch Roth & Ryba, 2017

(Beobachtung der Beobachtung) rückten die Psyche und Wirklichkeitskonstruktionen in das Blickfeld.

Der wesentliche Mechanismus der Entwicklung wird darin gesehen, zunächst ein nicht hilfreiches Muster zu unterbrechen und dann durch die Einführung neuer Wirklichkeitskonstruktionen eine Neuorganisation anzuregen. Das kann funktionieren, wenn es um die Interaktion und Kommunikation von Familienmitgliedern geht. Die Übertragung dieses Vorgehens auf die Einzeltherapie oder das Coaching ist jedoch nur bedingt hilfreich für Persönlichkeitsentwicklung. Denk-, Fühl- und Handlungsgewohnheiten sind im impliziten-prozeduralen Gedächtnis gespeichert und können nur wenig durch kognitive Maßnahmen, in diesem Fall neue Wirklichkeitskonstruktionen, verändert werden.

Die Kritik lautet also, dass der Systemische Ansatz *verkennt, wie tief Erlebens- und Verhaltensmuster in die Psyche eingegraben sind*, und dass diese nicht einfach durch neue Wirklichkeitskonstruktionen umorganisiert werden können. *Implikationen für Coaches*: So hilfreich eine systemische Haltung und systemisches Denken im Organisationskontext sind, so sehr sollten Coaches sich der Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes hinsichtlich Persönlichkeitsentwicklung bewusst sein.

Gesamtfazit

Wie dargestellt enthalten die hier diskutierten gängigen therapeutischen Ansätze teils wissenschaftlich nicht bzw. wenig fundierte und daher unbrauchbare und teils brauchbare Anteile, und das Coaching sollte letztere in integrierter Weise nutzen. *Coaching-Interventionen sollten auf drei Ebenen der Persönlichkeit stattfinden*. (1) Auf der explizit-bewussten Ebene der Befindlichkeit des Klienten und seiner Erinnerungen: Hier geht es um eine systematisch wiederholte Umstrukturierung negativer Denk-, Fühl- und Erinnerungsgewohnheiten, die im Zustand entspannter Aufmerksamkeit stattfinden sollte. Dafür sind vor allem hypnotherapeutische Verfahren nützlich. (2) Auf der

implizit-prozeduralen Ebene des Verhaltens: Hier geht es darum, dysfunktionale Verhaltensweisen (z.B. Vermeidungsverhalten) durch funktionale Verhaltensweisen zu „überlernen“ (eine vollständige Auslöschung ist dabei aller-

dings nicht möglich). (3) Auf der Ebene des Körpers mithilfe verschiedener körpertherapeutischer Methoden. Nur wenn auf allen drei Ebenen interveniert wird, kann eine nachhaltige Wirkung erwartet werden.

Die Autoren



Foto: privat

Alica Ryba hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie studiert und bei Prof. Gerhard Roth zum Thema Coaching und die Rolle des Unbewussten promoviert. Sie ist wissenschaftliches Mitglied des Roth-Instituts Bremen und Inhaberin von ARYBA Coaching in Hamburg. Sie publiziert Fachbücher und hat eine integrative, eine systemische, eine hypnotherapeutische und eine generative Coaching-Ausbildung absolviert.
dialog@aryba.de



Foto: Roth-Institut

Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth promovierte in Philosophie. Daran schlossen sich das Studium der Biologie an und eine Promotion in Zoologie/Neurobiologie. Seit 1976 Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen; bis 2008 Direktor am dortigen Institut für Hirnforschung. Er war Gründungsrektor des Hanse-Wissenschaftskollegs Delmenhorst und Präsident der Studienstiftung des deutschen Volkes. Er ist Leiter des Roth-Instituts Bremen.
groth@uni-bremen.de

Literatur

- » **Erickson, Milton H. & Rossi, Ernest L. (2015)**. Hypnotherapie. Aufbau – Beispiele – Forschungen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2017)**. Coaching und Neurowissenschaften. In RAUEN Coaching-Newsletter, 6/2017, S. 1–4.
- » **Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2016)**. Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta.



Corporate Philosophy als strategisches Instrument zur Gestaltung von Unternehmenskultur

Von Dr. Andreas Schreiber

Corporate Philosophy und Corporate Identity, Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild – Begrifflichkeiten, die schon einmal durcheinandergeworfen werden. Hierzu mag auch der im vorliegenden Artikel beschriebene Umstand beitragen, dass dem Begriff der Unternehmensphilosophie bzw. Corporate Philosophy in vielen Fällen nur eine verkürzte Bedeutung beigemessen wird. Ein vertieftes Begriffsverständnis definiert die Unternehmensphilosophie als reflexives Instrument der Gestaltung von Unternehmenskultur.

Der Begriff „Unternehmensphilosophie“ wird meist dazu gebraucht, die Ziele und innere Haltung eines Unternehmens bezüglich der Produkte und Dienstleistungen, ihrer Her- bzw. Bereitstellung sowie des internen wie externen Umgangs mit sämtlichen Stakeholdern zu formulieren. Hierbei werden – je nach Unternehmensgröße mehr oder weniger detailliert – vor allem ethische Normen bzw. Handlungsmaximen aufgestellt, die in idealer Weise die Arbeitsprozesse sowie das gewünschte Verhältnis zwischen der Firmenleitung und – vornehmlich – den Kunden, aber auch den Mitarbeitern und Zulieferern beschreiben.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob diese Anwendung des Begriffs Unternehmensphilosophie (oder internationaler: Corporate Philosophy) diesen bereits vollumfänglich umfasst bzw. ausfüllt. Der oft synonyme Gebrauch der Begriffe Corporate Identity, Unternehmensleitbild oder gar Code of Conduct (als Ausdruck einer gewünschten Compliance-Kultur) und Mission Statements zeigt, dass der Verstehensspielraum des Ausdrucks Corporate Philosophy sehr groß ist und es somit wichtig ist, die Bedeutung etwas genauer zu beleuchten. Nach Meinung des Autors füllt die herkömmliche Anwendung bzw. das herkömmliche Verständnis von Unternehmensphilosophie den Begriff nicht genügend aus, und zwar weil in seiner Anwendung entweder *nur die gewünschte Arbeitsweise des Unternehmens beschrieben* oder *eine ideal gedachte Unternehmensethik aufgestellt* werden – bestenfalls beides. Die Komponenten des Kompositums werden hierbei aber nur verkürzt erfasst: Unternehmen = klar abgrenzbares, wirtschaftlich handelndes Rechtssubjekt; Philosophie = Meinungsäußerung bezüglich eines gesollten bzw. idealerweise gewünschten Zustands in Bezug auf das Unternehmen. Dadurch wird die breitere bzw. tiefere Bedeutung, die es als *Instrument der strategischen Unternehmensführung zur Reflexion über die Modulation der Unternehmenskultur* interpretieren lässt, ausgeblendet. Zur Annäherung an diesen weiteren Sinn von Corporate Philosophy wird im Folgenden zuerst ein genauerer Blick auf die Bestandteile des Kompositums geworfen und darauf aufbauend

das Verständnis von Unternehmensphilosophie als Strategiewerkzeug erläutert.

Was ist Philosophie?

Schon seit Aufkommen des Begriffs in der griechischen Antike wird umfassend über dessen Horizont, Gegenstand und Ausübung nachgedacht, woraufhin sich viele Bestimmungen und Definitionen herausbildeten, von denen zwar alle irgendwie richtig, aber keine abschließend, vollständig oder definitiv ist. Was aber in einer schnellen Annäherung immer noch das beste Verständnis von Philosophie bereithält, ist seine wörtliche Übersetzung aus dem Griechischen mit „Liebe (philia) zur Weisheit (sophia)“. Denn sowohl von Liebe als auch von Weisheit haben wir eine mehr oder weniger konkrete Vorstellung – bis wir versuchen, diese Phänomene definitorisch zu bestimmen. Was also ist Liebe, was Weisheit?

Seit alters her reden, denken und schreiben die Menschen über die Liebe, doch gab es bislang noch keine endgültige, allumfassende Bestimmung davon. Man kann aber, um die weit-schweifigen Reflexionen über diesen Begriff abzukürzen, das Phänomen sinnvoll als eine innere Haltung der Offenheit für bzw. Hingeneigtheit zu etwas beschreiben. Dieses Etwas wäre in diesem Kontext somit die Weisheit.

Weisheit steht in engem etymologischen Zusammenhang mit Wissen, welches von seiner Wortherkunft ein (geistiges) Gesehen-haben bedeutet. Das, was man hierbei gesehen respektive eingesehen hat, ist das Wesen der Dinge, die Zusammenhänge aller Erscheinungen und ihrer Wechselwirkungen. Weisheit meint also ein Verständnis vom Leben als Ganzes.

Philosophie als Liebe zur Weisheit wäre demnach die freundschaftliche Hingeneigtheit zum Verstehen des Lebens als Ganzes, d.h. also eine (geistige) *Bewegung in Richtung eines umfassenden Weltverständnisses*. Zwar hat jeder Mensch in gewisser Weise bereits ein bestimmtes Verständnis von seiner (Um-)Welt, aber zu einer Philosophie gehört zudem, dass dieses Verständnis durch Reflexion sprachlich explizit gemacht, d.h. ausgedrückt wird. Kom-

binert man diese Interpretation nun mit dem Begriff Unternehmen, so erhält man als Unternehmensphilosophie eine geistig offene Neigung zum expliziten Erfassen dessen, was ein Unternehmen generell oder ein bestimmtes Unternehmen seinem Wesen nach ist. Aber:

Was ist ein Unternehmen?

Auch dieser Begriff hat seine eigene lange Geschichte der versuchten Definition, die in das allgemeine Verständnis einer wirtschaftlichen, steuerrechtlich als Rechtssubjekt behandelten, auf Gewinnerzielung orientierten Einheit mündete. Die hier zugrunde gelegte Definition eines Unternehmens versteht dieses als ein auf ein Ziel hin orientiertes Gefüge von Individualphilosophien (Schreiber, 2012). Denn ein Unternehmen bzw. eine Unternehmung besteht im Wesentlichen aus den diese Unternehmung ausübenden Menschen, die sich in vorheriger Absprache oder auf Anweisung gemeinsam kooperativ auf ein definiertes Ziel hinbewegen. Ihre Aktivitäten sind derart ineinander gefügt, dass sich das gesetzte Ziel am effizientesten erreichen lässt. Als einzelne, individuelle Menschen haben sie jedoch immer schon eine meist nur implizite, nicht weiter reflektierte und somit erläuterbare Weltauslegung, ein Weltverständnis, mithin eine Philosophie, die durch Handlungen ausdrücklich wird. Corporate Philosophy zielt somit auf ein *begrifflich erfassendes Nachdenken über das Wesen eines auf ein gemeinsames Ziel hin orientierten Gefüges aus kooperierenden Individuen*.

Was bestimmt die Identität eines Unternehmens?

Es wirft sich nun die Frage auf, was denn eigentlich der einheitliche, identitätsstiftende Kern eines solchen Gefüges ist. Gemeinhin verweist man hierbei auf das Ziel, das dieses Gefüge verfolgt. Jedoch teilen dieses Ziel sehr viele solcher Gefüge, die sich dennoch in selbstidentifizierender Weise voneinander unterscheiden. Das bedeutet, dass das Ziel, z.B. die Herstellung eines Produktes X und dessen gewinnbringende Veräußerung, von vielen Gemeinschaften verwirklicht wird, dass es aber dennoch zur Unterscheidung der

einzelnen Gemeinschaften andere Kriterien gibt, als das Produkt X und dessen Verkauf. Das Wesen des Gefüges liegt somit nicht im transzendenten, äußeren Ziel, sondern (die juristische Bestimmung eines registrierten Rechtssubjekts außer Acht gelassen) vielmehr in seiner inneren Verfassung, d.h. in dem, was es als ein Gefüge zusammenfügt bzw. wie es zusammengefügt ist. Und dieses ist die als gemeinsamer *Erlebnishorizont des Zusammenspiels der vielen Individualphilosophien* erfahrbare *Unternehmenskultur*.

Jedes Unternehmen generiert, gewollt oder ungewollt, schon allein durch das Gefüge der miteinander kooperierenden Individualphilosophien eine Kultur. Die Darstellung von Kultur jedoch geschieht auf verschiedenen Ebenen, namentlich ihren drei Säulen der Kommunikation, des Verhaltens und des Designs, d.h. der nach außen wirksam werdenden Gestaltung. Diese Säulen sind die symbolische Ausgestaltung des Zusammenspiels der zugrundeliegenden Ebenen von Basisannahmen

(z.B. Glaubenssätze, Grundannahmen, Weltinterpretationen, Denkweisen) sowie Normen und Standards (z.B. Handlungsmaximen, Verhaltensrichtlinien, Ideologien, Moralen).

In dem unternehmerischen Instrument Corporate Identity wird versucht, trotz aller Heterogenität innerhalb dieser genannten drei Ebenen dem Unternehmen eine einheitliche Identität zu geben. Aber genau genommen kann man bei der oben gegebenen Definition von einem Unternehmen als ein auf ein gemeinsames Ziel hin kooperierendes Sozialgefüge aus Individualphilosophien von *keiner wesensartigen Identität* (im Sinne von A = A) sprechen. Vielmehr ist dieser Begriff eine Allegorie, die einen einheitlichen Rahmen der äußerlich sichtbaren und innerlich spürbaren Identifikationsmöglichkeit bieten oder darstellen soll. Dazu ist es nötig, dass sich vor allem die Mitarbeiter eines Unternehmens mit diesem in eins setzen, was zwar nur äußerlich und am Rande durch die zustimmende Identifizierung auf der Symbolebene (Design,

Verhalten, Kommunikation) geschieht, aber nur gelingt, wenn diese *Identifikation auf der Ebene der Kultur*, d.h. der Basisannahmen und philosophischen Grundstellungen stattfindet.

Unternehmensphilosophie kann nun also als eine Haltung angesehen werden, die sich in expliziter und nachdenklicher Weise um genau diese *Gestaltung der Basisannahmen*, mithin der Kultur kümmert, und zwar um die Basisannahmen aller am Unternehmen beteiligten Menschen, d.h. aller Stakeholder. Somit kann man zusammenfassend die Unternehmensphilosophie bestimmen als das Fundament, das einer jeden Corporate Identity zugrunde liegt. Und als ein einflussnehmendes Werkzeug ist sie das strategische Instrument zur Gestaltung der Unternehmenskultur.

Corporate Philosophy ist aktiver „Klimaschutz“ im Unternehmen

Diese strategische Gestaltung der Kultur, d.h., sich strategisch um die inneren Werte, um die



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

5. Internationaler Coachingkongress, 12./13. Juni 2018 in Olten/Schweiz «Coaching meets Research ... Organisation, Digitalisierung und Design» mit Exklusiv-Workshops am 11./14. Juni 2018

Die fortschreitende Digitalisierung hat zur Folge, dass sich Organisationen rasant entwickeln und tiefgreifende Veränderungen durchlaufen. Wo setzt Coaching hier an? Ziel des internationalen Coachingkongresses ist es, praktische und wissenschaftliche Entwicklungen zu diesem Thema zusammenzuführen und systematisch auszulegen.

Internationale Top-Keynotes zum kommenden Kongress sind

- Carsten C. Schermuly und Matthias Schmidt (D) «Hypothesen-Slam: Zukunft der Arbeit – Zukunft des Coachings»
- Douglas Riddle, Center for Creative Leadership (USA) «Coaching in Organizations»
- Jonathan Passmore (UK) «Key-Findings from Europe's largest Coaching Research Project»
- Barbara Josef und Joël Luc Cachelin (CH) «Von rosarot bis rabenschwarz. Gedanken zur digitalen Arbeitswelt»
- David Clutterbuck (UK) «When will Artificial Intelligence take over Coaching?»
- Deborah Helsing (USA) «The Deliberately Developmental Organization: A Coaching Culture»

Weitere Kongressformate

Exklusiv-Workshops am 11. und 14. Juni, öffentliches Forschungskolloquium, Themenlabs, Podien, Networking Event und Coaching-Marktplatz

www.coaching-meets-research.ch



Moral der am Unternehmen Mitwirkenden zu kümmern, ist jedoch die hoheitliche Aufgabe der Unternehmensleitung. Glücklicherweise gestaltet sich die Kultur eines Unternehmens zumeist ohne gezielte, strategische Einwirkung seitens der Unternehmensführung, besonders wenn zu Beginn einer Betriebsgründung die Mitarbeiterzahl noch gering und der Gründer noch selbst im Unternehmen präsent ist. Jedoch ist Glück eher eine Zufalloption und somit kaum kontrollier- und steuerbar, besonders dann nicht, wenn die Unternehmung komplexer und das Gefüge größer wird. Der Erfolg eines Unternehmens sollte aber nicht dem Zufall überlassen, sondern als Strategie gezielt angesteuert werden. Und der Erfolg eines Unternehmens (hier im Sinne sowohl von Firma als auch Unternehmung) hängt maßgeblich von der Philosophie respektive Moral der darein verfügbaren Individuen ab. Dies wusste schon der große, chinesische Strategie- und General Sunzi (ca. 500 v. Chr.), der die folgenden fünf Elemente als Entscheidungskriterien über Sieg oder Niederlage im Krieg ausmachte (Sunzi, 2006):

1. moralische Führung (Werte)
2. Wetter (Wirtschaftssystem, -lage)
3. Terrain (Branche, Markt)
4. Führung (Management)
5. Disziplin (Ordnung, Regeln, Prozesse)

Die rationale Durchdringung der über die Individualphilosophien umgesetzten Moral in einem Unternehmen und deren moderate Modifikation ist also das entscheidende und oberste Kriterium für ein (langfristig gedachtes) Gelingen oder Scheitern eines Unternehmens. Die Disziplin, d.h. die verordneten Regeln, Normen und deren Umsetzungsprozesse, die Betriebs- und Prozessabläufe usw. rangieren nach Sunzi erst an fünfter Stelle. Wer die Manipulation dieser fünften Stellschraube als vorrangig ansieht und praktiziert, besonders weil dies den leichtesten, geregeltsten und am besten kontrollierbaren Zugriff erlaubt, verkennt und verkehrt die Prioritäten und handelt zudem vor allem gegen das innere (nach Viktor Frankl sinnstiftende und werteverwirklichende) Wesen des Menschen. Sunzi setzt die moralische Führung an erste Stelle, weil diese die Truppen ungeachtet der eigenen Angst vor

dem Tod zu Höchstleistungen motiviert. Und so verhält es sich auch in modernen Unternehmen: Eine entsprechende (= gute) moralische Führung motiviert die Mitarbeiter sowie alle anderen Anspruchsgruppen, leistungsstark und effizient am Erfolg der Unternehmung mitzuwirken, auch wenn dies nicht in jedem Moment der individuellen Lustbefriedigung dient oder wenn die Mitarbeiter mit Ängsten belastet sind. Die „geistig-moralische Führung“ schenkt den Stakeholdern Vertrauen, lässt sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und führt sie zu loyalem, gar freundschaftlichen Verhalten.

Somit strahlt eine explizit erstellte, immer wieder überprüfte und notwendigerweise korrigierte bzw. angepasste und vor allem gelebte Unternehmensphilosophie auf alle Bereiche einer Unternehmung aus und führt diese langfristig und nachhaltig zum Erfolg. Die Unternehmensführung gewinnt dadurch einerseits eine größere Freiheit, lenkend-leitend in die Dynamik der Kultur und somit in die Gestaltung der Identität und des Images einzugreifen, andererseits an Sicherheit bezüglich schwieriger Entscheidungssituationen, weil sie nun das Unternehmen von Grund auf kennt und weiß, wonach sich der Sinnhorizont und Wertekompass der Stakeholder ausrichtet. Diese, auf Authentizität gründende Sicherheit und Freiheit wirken sich positiv auf die Mitarbeiterführung, auf die Produktivität, kurz: auf das *Klima im und um das Unternehmen* aus. Zusammenfassend kann man folglich die strategisch angewandte und gelebte Corporate Philosophy auch definieren als aktiven und effektiven „Klimaschutz“ im Unternehmen.

Die Frage nach dem Wie von Unternehmensphilosophie

Nach all den Überlegungen und Bestimmungen von Unternehmensphilosophie stellt sich für die Unternehmensleitung die rein praktische Frage, wie denn eine solche erstellt werden kann, ohne die Kernaufgaben der Führung aus den Augen zu verlieren oder zu vernachlässigen. Denn schließlich sehen alle bisherigen Bestimmungen so aus, als erforderten sie eine vollzeitliche philosophische Betrachtung des

Unternehmens, wofür keine Firmenleitung tatsächlich die notwendige Zeit hätte.

Eine umfassende und praktikable Methode ist mit dem Akronym AAGG (Schreiber, 2012) benannt. Die Anfangsbuchstaben stehen für Anamnese, Analyse, Gründung und Gestaltung und bilden einen *methodischen Vierschritt zur Erstellung einer Corporate Philosophy*, wobei die einzelnen Schritte oftmals derart ineinander übergehen, dass sie kaum mehr voneinander getrennt werden können. Im Folgenden sollen die einzelnen Teilschritte näher erläutert werden.

Anamnese

Der heutzutage eher im medizinischen Kontext verortete Begriff bedeutet ursprünglich Wiedererinnerung. In der Medizin wird durch gezieltes Nachfragen die Vorgeschichte der Krankheiten des Patienten sowie dessen aktuelle Beschwerden ins Gedächtnis gerufen bzw. zum Bewusstsein gebracht. Im Kontext der AAGG-Methode wird ähnlich verfahren, jedoch wird hierbei die geistes- und denkgeschichtliche Heimat des Unternehmens explizit gemacht. Es werden also über bestimmte Fragen die *existenziellen philosophischen Grundannahmen sichtbar gemacht*, die die Unternehmensführung bezüglich des Unternehmens hat.

Diese Grundannahmen lassen sich in vier Kategorien unterteilen: Kosmologie, Anthropologie, Epistemologie und Teleologie. Die kosmologischen Fragen zielen auf das Verständnis von Raum, Zeit und Ordnung der Dinge und erfragen vom Unternehmensleiter, sowohl wie er das Unternehmen hinsichtlich dieser Begriffe verortet, als auch wie er selbst dazu steht. Diese doppelte Frageintention ist insofern sehr aufschlussreich, als dass es oftmals große Unterschiede gibt, wie eine Geschäftsleitung das Unternehmen als eine dritte Person interpretiert und wie sie selbst sich darin einordnet. Es wird also immer nach diesen beiden Interpretationsrichtungen gefragt, so auch in der Kategorie Anthropologie. Hierbei geht es um die Fragen nach dem Menschsein, d.h. was denn einen Menschen als Menschen auszeich-

ne und wie sich ein solcher zu verhalten habe. Interessant sind dabei die oftmals auftretenden Inkonsistenzen in der Interpretation von z.B. Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern und Familienangehörigen.

Die Rubrik Epistemologie ist sicherlich die abstrakteste und schwierigste, weil es darum geht, wie und was der Mensch einerseits, andererseits das Unternehmen von der Welt erkennen und wissen kann. Hierbei spielen die Instrumente und Medien der Erkenntnisgewinnung und deren Wahrheitsfähigkeit im Vordergrund. Die Teleologie hingegen zielt auf den letztgültigen Sinn, den Wert des Unternehmens für die Gesellschaft ab und erfragt nebenbei auch die Vorstellung möglicher Visionen und Werte.

Analyse

Die in der Anamnese gewonnenen Erkenntnisse mögen bereits wie eine Analyse anmuten, jedoch ist hier im zweiten Schritt eine tiefere, detailliertere Zergliederung der Ergebnisse unter dem Blickwinkel der bisherigen Verwirklichung und Umsetzung gemeint. Denn in der Praxis kommt es vielfach vor, dass die zuvor genannten Ideen – wie stringent diese in sich auch sein mögen – nicht adäquat umgesetzt werden, dass z.B. die Entscheidungen anstatt rational, wie angenommen, eben doch eher intuitiv getroffen werden oder die Geschäftsaktivitäten dem zuvor genannten Zeitverständnis der Langfristigkeit konträr laufen. Der Analyse-Schritt umfasst also nochmals einen genaueren Blick auf die realisierten Dimensionen der Umsetzung der in der Anamnese herausgearbeiteten „Theorie“ des Unternehmens und *fokussiert auf mögliche Inkongruenzen.*

Gründung

Im letzten Absatz wurde von der „Theorie“ des Unternehmens gesprochen. Die Anführungsstriche sind hierbei bedeutsam, da dies kennzeichnet, dass im Anamnese-Schritt zwar schon eine tiefgehende philosophische Idee bezüglich des Unternehmens expliziert wurde, dass die darin enthaltenen Inkonsistenzen, d.h. logischen Brüche und / oder Widersprüche

aber noch nicht geglättet wurden. Diese *Korrektur ist dem Gründungsschritt vorbehalten.*

In der Praxis der Erstellung der Unternehmensphilosophie wird es wohl aber eher so sein, dass bereits bei der Anamnese die Widersprüche und Inkonsistenzen oder gar Unvollständigkeiten zur Sprache kommen und durch sokratisches Nachfragen schon entsprechend korrigiert werden. Somit vermischt sich zu meist der Schritt der Gründung mit dem der Anamnese. Dennoch sollte nach der Analyse nochmals das Gesamtgebäude der Grundannahmen auf mögliche Fehler und Ungereimtheiten hin untersucht und entsprechend verbessert werden.

Gestaltung

Ist sozusagen aus der „Theorie“ eine Theorie geworden, so geht es in einem letzten Schritt natürlich noch um die *strategische Umsetzung und Gestaltung der Ergebnisse.* Geht man diesen Schritt tatsächlich erst zum Schluss des strategischen Gestaltungsprozesses der Kultur an, dann fällt er sogar erstaunlich leicht und ergibt sich quasi aus den vorherigen Schritten von selbst, da dabei meist schon viele Ideen zur Gestaltung aufgetaucht sind. Will man diesen Schritt jedoch aus Gründen des Tatendrangs, Pragmatismus oder der Ungeduld vor all die anderen Schritte setzen, so ist zwar unbestreitbar, dass etwas geschieht, aber die Ergebnisse dieses Geschehens sind meist nicht langfristig haltbar, nicht nachhaltig und oft genug nur halbfertig oder gar wirkungslos.

Der Schritt der Gestaltung setzt nun also bei den drei Säulen der Corporate Identity, der Kommunikation, dem Verhalten und dem Design, an. Da es sich bei Corporate Philosophy aber um die Gestaltung der Unternehmenskultur handelt, kann es bei der jetzigen Ausformung der CI nicht um bloße Verordnungen oder Direktiven „von oben“ gehen. Vielmehr ist die *Vermittlung der gewonnenen Unternehmensphilosophie in die Unternehmenskultur hinein* höchste Aufgabe der Firmenleitung selbst und geschieht durch ein langfristig angelegtes, durch Vorleben geprägtes, alle Stakeholder bedenkendes und alle Mitarbeiter einbeziehendes

des Gestalten der Werte, der Vision und dann der Mission.

Der vorliegende Artikel fasst eine Monographie des Autors zusammen: Schreiber, Andreas (2012). Corporate Philosophy – Strategiewerkzeug zur Gestaltung der Unternehmenskultur. Hamburg: Dr. Kovač.

Literatur

- » **Schreiber, Andreas (2012).** Corporate Philosophy – Strategiewerkzeug zur Gestaltung der Unternehmenskultur. Hamburg: Dr. Kovač.
- » **Sunzi (2006).** Die Kunst des Krieges. Köln: Taschen.

Der Autor



Foto: Rainer Muranyi, Freiburg

Dr. Andreas Schreiber ist Inhaber der philosophischen Beratungspraxis *Cura Vitae*. Über seinen philosophisch-logotherapeutischen Ansatz erhellt er die je individuellen Denkweisen, Grundannahmen, Werthorizonte und Sinnperspektiven seiner Kunden. Für Unternehmenskunden dient diese philosophische Standortbestimmung über die eigens entwickelte AAGG-Methode der strategischen Gestaltung der Firmenkultur im Zuge der Erstellung einer Corporate Philosophy.

www.curavitae.de

Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte.

Rezension von Björn Holtze

„Wie sollte Coaching (...) aussehen, um psychologisch-neurobiologischen Erkenntnissen einerseits und den Ergebnissen der Wirksamkeitsforschung andererseits genügen zu können?“ (S. 20). In der Beantwortung dieser zentralen Frage sehen Gerhard Roth und Alica Ryba eine vielversprechende Entwicklung, da sie dem Bezug zur Wissenschaft eine bedeutende Rolle für mehr Professionalität im Coaching zuschreiben.

Für ihre Ausführungen ziehen Roth und Ryba sowohl Erkenntnisse der Neurowissenschaften als auch Erkenntnisse der Wirksamkeitsforschung unterschiedlicher Beratungsformen heran. Den größten Anteil der in diesem Buch behandelten Wirksamkeitsforschung nimmt die der Psychotherapie ein, aus der Rückschlüsse zur Wirksamkeit von Coaching gezogen werden. Einen großen Gewinn bei dieser Herangehensweise bietet die Kombination des fachlichen Wissens beider Autoren. Als Professor am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen liefert Roth Kenntnisse aus der Neurobiologie und Philosophie, während Ryba Kenntnisse aus der Psychologie und Coaching-Praxis einbringt, die sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Coach besitzt.

Anhand der Ansätze erfahrener Coaches wie Looss, Schreyögg und Böning definieren die Autoren zunächst den Begriff „Coaching“ und stecken dabei gleichermaßen dessen Zuständigkeitsbereich ab. Auf diese Weise schaffen sie eine Grundlage für den daran anschließenden Vergleich zwischen Coaching und Psychotherapie. Hier werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und Parallelen zwischen Coaching und Psychotherapie gezogen, die legitimieren, dass die Wirksamkeitsforschung der Psychotherapie im Folgenden auf das Coaching übertragen wird. Allerdings

gibt es auch bei der Wirksamkeitsforschung im Allgemeinen einige Herausforderungen zu beachten, wie das Autorenduo herausstellt: Was bedeutet z.B., dass eine Therapie erfolgreich ist oder wie kann man sichergehen, dass der Erfolg einer Therapie nicht maßgeblich von Ereignissen außerhalb der Therapie bestimmt wird?

*„Die wichtigste Botschaft (...) lautet, dass es (...) nicht wesentlich Rationalität und Verstand sind, die letztendlich unser Verhalten bestimmen, sondern, dass dies das limbische System (...) macht.“
(Gerhard Roth & Alica Ryba, S. 224)*

Aus diesem Grund wenden sich Roth und Ryba einem neurowissenschaftlichen Ansatz zu und belegen die Wirksamkeit von Coaching mit Erkenntnissen, die auf der bisher erforschten Funktionsweise des menschlichen Gehirns fundieren. Für diesen Ansatz werden dem Leser die grundlegenden Strukturen und Funktionen des gesamten Gehirns in einer sehr kompakten Darstellung vermittelt. Aufgrund der Komplexität des Themas fällt diese dennoch relativ umfangreich aus, wobei die

Tabellen und Graphiken für das Verständnis äußerst hilfreich sind. Anhand dieser neurowissenschaftlichen Grundlagen werden im weiteren Verlauf des Buches verschiedene coaching-relevante Aspekte hinterfragt: Inwiefern sind die Persönlichkeit eines Menschen und der Mensch im Allgemeinen veränderbar? Unter welchen Bedingungen lernen Menschen etwas dazu? Kann man sich das Unbewusste bewusst machen?

Mit der Beantwortung dieser Fragen und den Erkenntnissen der Wirksamkeitsforschung stellen Roth und Ryba zum Ende des Buches ihren Coaching-Ansatz vor, der beides miteinander vereint.

Fazit: Das Buch unternimmt den Versuch eines Brückenschlags zwischen Coaching und den Neurowissenschaften – ein richtungsweisender Ansatz, der mit dem Fortschritt in den Neurowissenschaften zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Björn Holtze
bholtze95@gmail.com

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3608949445/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3608949445/cr)



Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2016).
Coaching, Beratung und Gehirn.
Neurobiologische Grundlagen
wirksamer Veränderungskonzepte.

Stuttgart: Klett-Cotta
ISBN: 978-3-608-94944-5
382 S., 29,95 €

Wo Coaching zu Hause ist. Beratungsräume und ihre Gestaltung im kulturell-gesellschaftlichen Kontext mit Fotografien von Olaf Pascheit.

Rezension von Thomas Webers

Coaching findet niemals im luftleeren Raum statt. Sondern in einem spezifischen Ambiente. Dieses wählt der Coach, dies gestaltet er und bietet es dem Klienten an. Räume sind daher wie der Resonanzboden eines Instruments. Sie modulieren den Sound. Sie koppeln an und verstärken oder verfremden und inspirieren. Räume sind folglich Ressourcen, die genutzt werden wollen. Wie der Coach als Person mit seinem Background, seiner Lebenserfahrung.

Es ist das große Verdienst der Autorin und der von ihr besuchten Coaches, einer breiten Leserschaft Einblicke in diese Biotope zu gewähren. Porträtierende Interviews von herausragenden Coaches und deren Lebensgeschichte, Einstellungen sowie Hintergründen gibt es inzwischen zahlreiche. Doch die Raumgestaltung erzählt noch einmal eine andere, besondere Geschichte über den Coach. Karin Martens-Schmid macht dies einfühlsam, aber auch systematisch. Sie präsentiert 17 Coaching-Räume und damit Coaches. Der Fotograf Olaf Pascheit liefert hierzu beachtenswerte fotografische Perspektiven.

Martens-Schmid richtet zunächst den Blick auf die Räume als Begegnungsarrangements, um dann die Atmosphäre und die emotionalen Qualitäten einzufangen. Besonderes, Persönliches, das den Coaches wichtig ist, wird dann erfragt. Und zum Schluss weitet sich der Blick der Autorin auf den jeweils umgebenden Ort.

Das ist Ethnografie. Die Autorin, selbst lange im Coaching-Geschäft, unternimmt Exkursionen ins Feld, das sie einerseits kennt, das sie andererseits aber stets neugierig betritt. Sie führt Interviews mit den Coaches, die sie

anschließend systematisch auswertet. Und daher schließt sich nach über 17 Stationen und 150 Seiten Fotos und Text eine systematische Auswertung über weitere 80 Seiten an: Ein Fachbuch über den dialogischen Raum im Coaching.

*„Coachingräume sind (...) temporäre Orte für eine zeitlich begrenzte professionelle Begegnung, die eine persönliche Beziehung zwischen Menschen auf Zeit ist.“
(Karin Martens-Schmid, S. 8)*

So führt die Autorin das Publikum in einer Tour d'Horizon durch die Sitzgelegenheiten, Tische, Kunst und Dekorationen, aber auch Natur, Werkzeuge und das Licht. Sie abstrahiert schließlich und ordnet die Coaching-Räume in einen gesellschaftlich-kulturellen Rahmen ein. Coaching erscheint als Spannungsfeld, als Gratwanderung zwischen Business und Privatheit, zwischen Funktionalität und Individualität, zwischen Ergebnisorientierung und Zweckfreiheit, zwischen Entschleunigung und Aufbruch. Die Coaching-Räume

sind dafür die passende multifunktionale Bühne.

Fazit: Ein sehr schönes Buch, das zum Schmöckern verleitet und Coaching über die räumliche Ausgestaltung basal verständlich werden lässt.

Thomas Webers
coaching@thomas-webers.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3531182722/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3531182722/cr)

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

Wir freuen uns auf Sie!



Martens-Schmid, Karin (2016).
Wo Coaching zu Hause ist.
Beratungsräume und ihre Gestaltung
im kulturell-gesellschaftlichen Kontext
mit Fotografien von Olaf Pascheit.

Wiesbaden: Springer Fachmedien
ISBN: 978-3-531-18272-8
230 S., 29,99 €

Das große Praxis-Handbuch Business Coaching. Die wirkungsvollsten Werkzeuge für Profis.

Rezension von Maren Schleiff

„Das große Praxis-Handbuch Business Coaching“ von Thomas Ruckerl hat der recht unüberschaubare Markt an Coaching-Literatur unbedingt noch gebraucht! Es bietet einen umfangreichen Schatz an Methoden, mit denen im Coaching schnell, pragmatisch und nachhaltig Erfolge erzielt werden können.

Das Buch beinhaltet über 80 der am häufigsten genutzten Methoden aus dem psychologischen Werkzeugkoffer von Ruckerls V.I.E.L.® Coaching + Training und liefert fundierte Antworten auf zentrale Fragen von Coaches, wie z.B.: „Was sind die Ursachen von hoher und nachhaltiger Wirksamkeit?“ Oder: „Wie kann ich in nur wenigen Coaching-Sitzungen die gewünschte Veränderung bewirken?“

Jeder weiß: Coaching ist nicht gleich Coaching. Vor der 300 Seiten umfassenden Methodensammlung erfährt der Leser auf den ersten 100 Seiten wichtige Hintergründe, die erheblich zu einem Qualitätsunterschied in der Business-Coaching-Praxis beitragen. Dazu gehören vor allem die Faktoren für hohe Wirksamkeit als Schlüssel zum Erfolg, z.B. Beziehungsgestaltung und Ziel-Orientierung, die 14 Coaching-Axiome als Wegweiser zum Erfolg wie etwa „Aus der Vergangenheit lernen, um Zukunft optimal zu gestalten“ oder „Alle benötigten Ressourcen sind potenziell verfügbar“ und ein Fünf-Phasen-Modell, welches dem Coach eine souveräne Orientierung in der Welt des Klienten ermöglicht.

Seinen professionellen Anspruch zeigt Ruckerl, indem er nicht einfach nur seine Methoden beschreibt, sondern eine Übersicht der häufigsten Coaching-Themen alphabetisch auflistet, von „Ängste“ und „Mitarbeiterführung“ über „Sinnsuche“ und „Strategie“ bis „Zeitmanagement“, und diesen konkret jeweils fünf geeignete Methoden zuordnet. „Kompetentes Business Coaching zeichnet sich dadurch

aus, dass die zu bearbeitenden Themen einen hochgradig individuellen Charakter aufweisen – und dass der Coach fähig ist, diesen individuellen Anforderungen gerecht zu werden“ (S. 75). Für den anspruchsvollen Business-Coach ist diese Struktur eine wahre Fundgrube.

*„Jeder erfolgreiche Business-Coach befindet sich in einem lebenslangen Lernprozess.“
(Thomas Ruckerl, S. 107)*

Das Herzstück des Buches stellt die alphabetisch aufgeführte Methodensammlung dar. Das Lesen der sehr textlastigen Methodenbeschreibungen wird durch die Unterteilung in Nutzen/Ziel, Anwendungsfelder, Coaching-Übung und Verweise erleichtert. Erfahrene Coaches werden hier mit Sicherheit genauso fündig werden wie Einsteiger, da auch bekannte Methoden wie z.B. die Innere Landkarte spannend und tief sinnig beschrieben sind. „Die Metapher der inneren Landkarte ist ein Schlüssel, um jedes Verhalten eines Menschen als sinnvoll zu erkennen“ (S. 198).

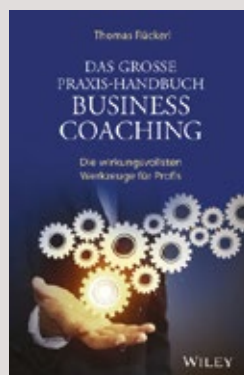
Abschließend listet Ruckerl die wichtigsten Coaching-Begriffe auf, wie z.B. assoziiert, Berater-Modell, Kognitive Dissonanz oder

Sekundärer Gewinn, und erklärt sie jeweils leicht verständlich in zwei Sätzen.

Fazit: Dieses Buch ist eine lebendige und gut durchdachte Methodensammlung sowohl für Einsteiger als auch für erfahrene Business-Coaches, die ihre Professionalisierung ausbauen und sich vom Markt der undurchsichtigen Angebote absetzen möchten.

Maren Schleiff, M.A.
Teamtrainerin und IHK Business Coach.
www.schleiff-teamtraining.de
info@schleiff-teamtraining.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3527508309/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3527508309/cr)



Ruckerl, Thomas (2015).
**Das große Praxis-Handbuch Business
Coaching. Die wirkungsvollsten
Werkzeuge für Profis.**

Weinheim: Wiley-VCH
ISBN: 978-3-527-50830-3
442 S., 26,99 €

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



DBVC anerkannt

Kommunikative Exzellenz

Ausbildung Business-Coaching

Schwertl & Partner bietet in der systemischen Coachingsausbildung:



- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Instrumente
- Erfahrene Referenten
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 6./7. April 2018

Kosten: € 6.500,- (+ 19% MwSt.)
300 Präsenzstunden (€ 22,-/h) - Frühbucherrabatt € 500,-

Informationen: Dr. Walter Schwertl
Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR
Bernardstraße 112 · 63067 Offenbach am Main · Tel.: 069/90559990
office@schwertl-partner.de · www.schwertl-partner.de
Imagefilm: YouTube Schwertl

Ausbildungsorte
Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich

Betr. Mentor/in mit eidg. Fachausweis



coachingzentrum

Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, Mentoring, Supervision und Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom, CAS und MAS Zertifikate



CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug
Coachingzentrum Olten GmbH
T +41 (0)62 926 43 93
www.coachingzentrum.ch



INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG

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

Coachingausbildung
vom **DBVC** anerkannt



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

Coachingausbildung
Gruppe 38 Start 27. März 2018
Gruppe 39 Start 27. Sept. 2018

Weiterbildung für qualifizierte Coaches
Coaches an Bord
05.-12.05.18 oder 12.-19.05.18

Das Innere Team
am 04. Juni 2018

Industrie 4.0
am 10./11. Juli 2018

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

KRÖBER
Kommunikation

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

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


- Systemischer Business Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung / Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildung, DVNLP und SHB
- Unternehmercoach (SHB)
- Entwicklungs- und Karrierecoach (SHB)
- Coaching und Training mit Pferden

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

KRÖBER Kommunikation
Seminare: Stuttgart, München, Leipzig, Köln
Leitung: Birgid Kröber
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99
E-Mail: office@kroebekom.de

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



AUSBILDUNG
KARRIERECOACHING

Berufliche Entwicklung im Einklang mit dem Selbst begleiten

Start: 10.12.2017

- Umfangreiche Ausbildung über fünf Module
- Fallarbeit & Supervision
- Spannende Kaminabende mit Gästen aus dem Umfeld der Karriereberatung

Jetzt mehr erfahren unter
► **www.artop.de**

Tel: 030 44 012 99-60 akademie@artop.de

#Coaching wirkt

– so unsere Studienergebnisse. Neugierig?

besuchen Sie uns:
www.die-coaches.de

DIE COACHES
Dipl.-iur. Nina Meier
Tel. / Fax: 04191 / 80 27 66
E-Mail: nina.meier@die-coaches.de
Homepage: www.die-coaches.de



Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
2	 <p>Bildimpulse maxi: Emotionen Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
3	 <p>Bildimpulse maxi: Veränderung Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>Bildbar – Das Kartenset Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>
4	 <p>333 Fragen für die lösungsorientierte Kommunikation bei Veränderungsprozessen de Bruin, Lara Hogrefe, 16,95 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
5	 <p>Bildbar – Das Kartenset Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p>Micro-Inputs Veränderungscoaching Egger, Anna & Nohl, Martina managerSeminare, 49,90 €</p>
6	 <p>Gefühlsfinder für Therapie und Coaching Cremer, Samuel & Schumacher, Christian Future Pace Media, 14,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
7	 <p>Sinnorientiertes Coaching Migge, Björn Beltz, 39,95 €</p>	 <p>Professionell coachen: Das Methodenbuch Ryba, Alica; Pauw, Daniel; Ginati, David & Rietmann, Stephan Beltz, 49,95 €</p>
8	 <p>Systemische Interventionen von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen UTB, 9,79 €</p>	 <p>Die Coaching-Schatzkiste Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Veränderungscoaching: Kompetent verändern Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 19,94 €</p>

Team-Supervision



Impressum

Herausgeber:

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

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

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

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Alexandra Plath (ap)

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.werdelwelt.info
Bild-Quellenachweis: Titelseite © tonertu, S. 4, 22, 25 © Borysenyich.com,
S. 4, 27, 30 © Alexey Yuzhakov, S. 4, 32 © baranq, S. 35 © mojo cp,
S. 5, 38 © alphaspirt, S. 5, 50 © Chonnajak, S. 5, 55 © ImageFlow,
S. 9 © George Rudy, S. 43 © T.Dallas, S. 47 © LukaKikina, S. 48 © SvetaZi,
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: Outplacement-Beratung boomt laut einer aktuellen Marktstudie in Deutschland. Hat es einen faden Beigeschmack, wenn an Entlassungen verdient wird?

RAUEN: Es sind ja nicht die Entlassungen, sondern die Möglichkeiten, den Betroffenen Unterstützung zu geben. Es kommt also auf die konkrete Zielsetzung und die dahinterliegende Haltung an.

EBERMANN: Ja, zumal Kündigungen gerade in einer von Wandel geprägten Zeit nun einmal Realität sind. Die Zielsetzung der Auftraggeber dürfte mitunter auf der Hand liegen: Die Trennung soll durch eine schnelle Neuplatzierung beschleunigt werden. Den Coach könnte eine solche Anspruchshaltung in einen inneren Konflikt führen ...

RAUEN: Es ist eben die Aufgabe des Coachs, deutlich zu machen, dass ein Coaching ergebnisoffen verläuft. Klar ist es erlebte Praxis, sich nicht allzu oft einen Misserfolg leisten zu können. Da muss man sich als Coach eben auch fragen, welche Art von Auftrag man annimmt und für welche Art von Auftraggeber man arbeiten möchte.

EBERMANN: Dieser Grundsatz gilt natürlich – unabhängig vom konkreten Anlass – in Bezug auf alle unternehmensbezahlten Coachings, in denen Klient und Auftraggeber nicht identisch sind. Coaches haben es nicht immer leicht in dieser Konstellation, können in ihr, wie Umfragen zeigen, aber auch höhere Honorare erzielen. Ein fairer Ausgleich, könnte man salopp meinen. Oder ein falscher Anreiz? Auch hier ist die Haltung entscheidend.

RAUEN: Eine gute Spezialisierung bietet natürlich auch Möglichkeiten, höhere Honorare zu realisieren. Aber es stimmt, dass damit auch Anreize gegeben werden können, die verführerisch sein können.

EBERMANN: Umso wertvoller wäre eine etablierte Berufsethik. In der Verbandslandschaft wird ja bereits einiges unternommen. Negativbeispiele wird es aber immer geben, wie dies in anderen Berufsgruppen auch der Fall ist.

RAUEN: Das Problem ist, dass das Papier, auf dem Ethikrichtlinien stehen, oft genug sehr geduldig ist. Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier nicht selten auseinander. Haltung ist eben durch Regeln nicht zu ersetzen.



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
- ✓ Online-Anfragefunktion für Kunden
- ✓ Individueller Veranstaltungskalender
- ✓ Integriertes Ausschreibungssystem
- ✓ Erhöhte Sichtbarkeit bei Suchmaschinen
- ✓ 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

DBVC Coaching-Kongress 2018
Business Coaching – The Next Level
02.–03. November 2018
Dorint Hotel Sanssouci
Berlin/Potsdam

Frühbucher-Tarife
bis 31.01.2018!



Sichern Sie sich ab sofort Ihr Kongressticket!

Auf dem DBVC Coaching-Kongress 2018 beleuchtet der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) vom 02.–03. November 2018 das Thema „Business Coaching – The Next Level: Coaching im Transformationsprozess“. Gemeinsam mit allen Teilnehmern, Keynotes und Referenten werden Fragen multiperspektivisch,

interaktiv und zukunftsorientiert aufgeworfen und diskutiert: Wenn Roboter ferngesteuert arbeiten, Autos autonom fahren und Meetings virtuell stattfinden, wie sehr kann und muss sich Coaching automatisieren? Wie digital wird der Coach? Wie virtuell werden Coaching-Räume? Und was macht Digitalisierung mit der Coaching-Beziehung?