

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Die entscheidende dritte Frage

Ein Coaching-Tool für Konfliktlösung | S 41

Pro & Kontra

Coaching mit Klopfen? | S 44

Wissenschaft

Auswahl von Führungskräfte-Coachs | S 46

**Menschen verändern zu wollen,
ist ein Anspruch, an dem man nur scheitern kann.**

Dr. Walter Schwertl im Interview | S 12



Ausgabe 2|2011

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



The Art of Speaking

PROFESSION. PASSION. POWER.

Internationale GSA Convention **2011** 09.–10. September 2011 in München

Erstmalig mit
**YOUTH
CONVENTION**
für Teens

Frühbucherrabatt bis 30.06.2011



Prof. Dr. Lothar Seiwert
CSP, GSA HoF, GSA Präsident



Jeffrey Gitomer
CSP, CPAE, Keynote Speaker



Roxanne Emmerich
CSP, CMC, CPAE, Keynote Speaker



Gerriet Danz
Moderator, Keynote Speaker



Martin Laschkolnig
Convention Chair
Präsident Chapter Österreich

- Professional Speaking als Kunst & Leidenschaft
- Ideen & Innovationen für Ihre Bühnenperformance
- Umsatzboosting durch kreative Marketing-Strategien
- Hochkarätige internationale Top-Speaker

(Simultanübersetzung für englische Vorträge)

GSA
German Speakers Association
Germany Austria Switzerland

Anmeldung unter www.gsa-convention.org

Editorial



Foto: W. Schott

Das ist eine provokante Ansage: „Menschen verändern zu wollen, ist ein Anspruch, an dem man nur scheitern kann“. Dr. Walter Schwertl, den wir diese Mal im Interview porträtieren, ist jemand, der nicht nur starke Worte mag, sondern sie auch präzise setzt – und dem Streit, der darüber ausbrechen mag, nicht aus dem Weg geht. Hier legt er den Finger in einen wunden Punkt im Selbstverständnis vieler Coachs: Was können wir tatsächlich bewirken?

Es ist eine Unart in der Szene, dass gar mancher Versprechungen tätigt, die beim Kunden überhöhte Erwartungen erzeugen. Und da gibt es ja auch noch die völlig von sich überzeugten und gegen Kritik immunen Beratungsdiven. In diesem Punkt gebe ich gerne Erik Lindner recht. Die – ansonsten eher kritische – Besprechung seines Buchs „Coachingwahn“ finden Sie ebenfalls in dieser Ausgabe.

Es ist wichtig, solche Diskussionen zu führen. Und deshalb sind wir hier – wie auch schon in der letzten Ausgabe mit „Vielleicht wird der Beruf des Coachs irgendwann überflüssig“, über den gar manche Leserin, mancher Leser gestolpert sein mag – gerne provokant! Wenn erfahrene Profis wie Dr. Peter Szabó oder aktuell Dr. Walter Schwertl sich so positionieren, mag das Anlass sein und als Erlaubnis gelesen werden, sich selbst zu befragen: Was kann ich tatsächlich bewirken? Was kann mein Kunde ernsthaft von mir erwarten?

Bescheidenheit und Demut stehen Coachs gut zu Gesicht. Narzisstische Selbstüberhöhung und Starallüren nicht. Ein Beispiel in Sachen Bescheidenheit gab uns jüngst auch Dr. Gunther Schmidt, der auf den Petersberger Trainertagen für sein Lebenswerk ausgezeichnet wurde. Untrennbar damit verbunden ist, sich dem Austausch, der Befragung und der Diskussion im Kollegenkreis zu stellen. In diesem Heft finden Sie ein Round-Table-Gespräch von überwiegend Coaching-Praktikern zum Thema Verantwortung im Coaching. Mit erhellenden Einsichten, wie ich finde. Und selbstverständlich bleiben wir an diesem Thema dran!

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

Ihr



Thomas Webers
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Coaching-Umfrage 2010 | S 6
4. Berliner Coachingtag | S 6
ICF-Deutschland Jahreskonferenz | S 7
Petersberger Trainertage | S 7
Frauen und Führung | S 8
Systemisches Coaching | S 8
Studenten coachen Hauptschüler | S 8

– Verbandslandschaft –

QRC-Kongress 2011 | S 9
Mitgliederversammlung der DGfC | S 9
Mitgliederversammlung der ICF-D | S 10
Mitgliederversammlung des dvct | S 10

– Interview –

mit Dr. Walter Schwertl | S 12

– Konzeption –

Wenn die Schwester zur Konkurrentin wird | S 22

– Praxis –

Vom Seminar zur individuellen Unterstützung
„Klopfen“ gegen Lampenfieber – Auftritts-Coaching
einmal anders | S 26
| S 31

– Spotlight –

Erfolgreiches Coaching in der arabischen Welt | S 36

– Coaching-Tool –

Die entscheidende dritte Frage | S 41



– Interview –

mit Dr. Walter Schwertl

Menschen verändern zu wollen, ist ein Anspruch, an dem man nur scheitern kann. Was wohl verändert werden kann, sind Kommunikationen. | S 12



– Konzeption –

Wenn die Schwester zur Konkurrentin wird

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien im Coaching
| S 22

– Praxis –

Vom Seminar zur individuellen Unterstützung. Coaching bei der Deutschen Rentenversicherung | S 26



– Praxis –

„Klopfen“ gegen Lampenfieber – Auftritts-Coaching einmal anders
| S 31





– Spotlight –
**Erfolgreiches Coaching
in der arabischen Welt**

Durch die heutigen Revolutionen in Tunesien, Ägypten und in anderen, weniger wohlhabenden Nationen wird die Professionalisierung der Führung zum kritischen Erfolgsfaktor. | S 36



– Wissenschaft –

**Beeinflussen die Erfahrungen von HR-Spezialisten
die Auswahl von Führungskräfte-Coachs?**

Von entscheidender Bedeutung sind die Kriterien der Auswahl und die Fähigkeiten der Auswählenden. Wie lautet die Arbeitshypothese der Auswähler? | S 46



– Philosophie/Ethik –

**Das Thema
Verantwortung im
Top-Executive-Coaching**

Ein Round-Table-Gespräch über Ethik im Coaching, Coaching als Aufmerksamkeit erweiternde Tätigkeit und die Rolle des Coachs als Grenzgänger.

| S 54

– Pro + Kontra –

Coaching mit Klopfen? ...

... Auf dem Weg zu einer „vollständigeren“ Persönlichkeit | S 44

... Esoterisches Taschenspiel oder hypnotische
Verfahrenstechnik? | S 45

– Wissenschaft –

Beeinflussen die Erfahrungen von HR-Spezialisten
die Auswahl von Führungskräfte-Coachs? | S 46

– Forschung international –

Supervision für Coachs: Ein notwendiges Übel? | S 51

Beeinflussen persönliche Eigenschaften des
Klienten den Erfolg im Coaching? | S 52

– Philosophie/Ethik –

Das Thema Verantwortung kommt so auf dem
Silbertablett daher ... | S 54

– Rezensionen –

Inner Game Coaching | S 60

Coaching entwickeln | S 61

Coachingwahn | S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Der Coach als Vorbild | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

Coaching-Umfrage 2010

An der 9. Coaching-Umfrage Deutschland haben sich 367 Coachs beteiligt.

Nach dem Einbruch der Stundensätze im Jahr 2009 (Durchschnitt: 145 Euro) meldet die aktuelle Coaching-Umfrage einen sechsprozentigen Anstieg auf einen Durchschnittssatz von 153 Euro. Im Jahr 2008 wurde ein Satz von 158 Euro gemeldet. Die Highlights der aktuellen Befragung haben Jörg Middendorf und Ulrich Dehner – Vorstandsmitglied des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) – in der Zeitschrift „wirtschaft+weiterbildung“ (4/11) vorgestellt.

Der Coaching-Markt entwickelt sich. So kann man heute bei einem Coach eine durchschnittliche Berufserfahrung von 9,2 Jahren voraussetzen. Im Durchschnitt ist der Coach 48,9 Jahre alt. 74 Prozent verfügen über Führungserfahrung im früheren Berufsleben. Und ebenso verfügt der Coach über eine akademische Grundqualifikation. An diesen Daten hat sich im Vergleich zu den Vorläuferbefragungen nicht viel verändert.

Etwas anderes zeichnet sich allerdings ab: Der Trend zum „schnelleren“ Coachen: Die durchschnittliche Anzahl der Coaching-Prozesse pro Jahr hat leicht abgenommen, ebenfalls die durchschnittliche Anzahl der Stunden pro Prozess. Zugleich stieg der Anteil des Coachings an der Jahresarbeitszeit eines Coachs. Hinzu kommt, dass Coachs mit eher höheren Stundensätzen über Geschäftsrückgang klagen, so dass die Autoren munkeln, hier beginne sich ein Trend zu einem Just-fix-it abzuzeichnen: Weg von längeren, tieferen Reflexionsprozessen hin zu (auf den ersten Blick billigeren) „Feuerwehreinätzen“.

Die Umfragedaten belegen zudem, dass Coachs, die ihre Arbeit evaluieren, einen höheren Stundensatz durchsetzen können. Die systematische Evaluation von Coaching ist inzwischen State of the Art, werten dies die Autoren, wenn sie auch in der konkreten Umsetzung noch Verbesserungsbedarf sehen.

Details der Umfrage wurden allen Teilnehmern bereits zur Verfügung gestellt. Ab Herbst können alle Interessierten auf der Homepage der Umfrage diese als kostenfreien Download abrufen. Dort sind auch schon die Ergebnisse der letzten Jahre zu finden. (tw)

www.coaching-umfrage.de

4. Berliner Coachingtag

Der „4. Berliner Coachingtag“ Mitte März, veranstaltet von der Artop GmbH, einem interdisziplinären An-Institut der Humboldt-Universität zu Berlin, war eine rundum gelungene Veranstaltung.

Mit vier Vorträgen zum Motto „Bitte keine Werbung einwerfen! – Die Inszenierung einer Profession“ und zehn Nachmittagsworkshops zur Auswahl wurde ein facettenreiches Programm geboten, das nicht zuletzt aufgrund der perfekten Organisation bei den etwa 180 Gästen sehr gut ankam.

Den Auftakt machten Professor Dr. Michael Stephan und Peter-Paul Gross von der Universität Marburg mit Ergebnissen der „Marburger Coaching-Studie 2009“. Aus Sicht der Ökonomen betreiben Coachs eindeutig zu wenig Marketing. Auf besonderes Interesse des Publikums stießen die Antworten der befragten Unternehmen auf die Frage, worauf bei der Auswahl eines passenden Coachs besonders geachtet wird: Neben Berufserfahrung scheinen dies vornehmlich weiche Faktoren wie „Vertrauenswürdigkeit“ oder „Ausstrahlung“ zu sein.

Diese Ergebnisse waren eine perfekte Vorlage für den nächsten Redner, Benjamin Schulz, der sich auf Marketing für Coachs, Trainer und Berater spezialisiert hat. In seinem mit schauspielerischen Einlagen gespickten Vortrag zeigte er auf, wie die Vertrauenswürdigkeit und ein sympathischer Eindruck durch wenig bedachtes Auftreten im Internet leicht untergraben wird. Um beim Kunden positive Emotionen

zu wecken, schlägt er vor, sich auf seine ganz besonderen Stärken zu besinnen und daraus seine eigene Heldengeschichte zu schreiben.

Einen ganz anderen Ansatz, sich selbst und seine Arbeit zu vermarkten, demonstrierte Marc Minor vom Institut für systemische Führungskultur Nürnberg. Dem gebannten Publikum stellte er seine Methode des „Plenumscoachings auf höchster Managementebene“ vor – eine Art kollegiales Coaching, bei dem ein Mitarbeiter des oberen Managements seinen direkten Vorgesetzten befragt und berät, während die Kollegen des Mitarbeiters gleicher Hierarchieebene zuschauen. Sein Verständnis von Marketing als „beseelter Kommunikation meines Schaffens“ mit dem Ziel, „relevante Andere in den Bann zu ziehen“, traf bei den anwesenden Marketingexperten zwar teilweise auf deutliche Kritik. Bei der Mehrheit der Hörerschaft waren Begeisterung und Interesse jedoch noch bis in die Mittagspause deutlich zu spüren.

Nach der Pause hatten die Gäste in zwei Runden die Wahl zwischen zehn praktischen Workshops, bei denen man einerseits getreu dem Motto konkrete Marketingstrategien kennenlernen konnte. Andererseits wurden aber auch allgemeinere Themen angeboten. So hatte man die Möglichkeit, sich von einem Experten wie Ulrich Dehner Grundzüge der Transaktionsanalyse näherbringen zu lassen oder im Workshop von Dr. Thomas Bachmann eine Systemaufstellung live mitzuerleben.

Zum krönenden Abschluss griff Coaching-Nestor Dr. Wolfgang Looss mit seinem Vortrag „Udo, Marlies und Vidal – Was Coaches von der Friseurinnung lernen können“ das Motto nochmals explizit auf und zeigte anhand amüsant-anschaulicher Beispiele aus der Welt der Frisöre, wie „die Inszenierung einer Profession“ aussehen kann. Aus der Position des erfahrenen Seniors appellierte er an seine „lieben jungen Kolleginnen und Kollegen“, mit einer bewussten Inszenierung von Coaching nicht nur sich selbst zu positionieren, sondern auch der gemeinsamen Verantwortung gegenüber dem Kunden gerecht zu werden.

Wie Coachs dieser Verantwortung besser gerecht werden können, dazu konnte der „Coachingtag“ zahlreiche Anregungen liefern. Veranstalter Dr. Thomas Bachmann von Artop meinte nach der Veranstaltung zufrieden: „Ich denke, es ist sehr gut gelaufen – unser Konzept ist dramaturgisch voll aufgegangen.“

Der nächste, 5. Berliner Coachingtag wird in zwei Jahren stattfinden. Dabei soll voraussichtlich das Thema systemische Führungskultur im Fokus stehen. (Anne Rocholl)

www.berliner-coachingtag.de

ICF-Deutschland Jahreskonferenz

Am 26. März fanden sich etwa 100 Teilnehmer zur Jahreskonferenz der International Coach Federation Deutschland (ICF-D) in Düsseldorf ein.

Nach der Begrüßung durch den ICF-D-Vorstandsvorsitzenden Bernhard Zimmermann sprach die ehemalige internationale Präsidentin der ICF, die Italienerin Giovanna d'Alessio zu den Teilnehmern über: „Current Status, Trends, Gaps, and a Glimpse into the Future of Coaching“. Sie sprach vier Trends an:

- » **Globalization:** Der Anteil der ICF-Mitglieder außerhalb der USA nehme zu; er liege inzwischen bei 45 Prozent. Insbesondere in Ost-Europa und in Südamerika verzeichne man ein rasantes Wachstum.
- » **Growth of Coaching inside Organizations:** ein Trend hin zu Leadership- und Life-Coaching in den Organisationen sei erkennbar.
- » **Increase Professionalism:** Von 2003 (1.000) bis heute (7.000) habe sich die Anzahl zertifizierter ICF-Mitglieder deutlich erhöht. Zudem seien Mindestkriterien für die Mitgliedschaft eingeführt worden, Mentor-Coaching erfreue sich zunehmender Nachfrage.
- » Für die Zukunft sei ein **Trend hin zu Integration** und Ganzheitlichkeit im Coaching erkennbar.

In seinem Vortrag über „Coaching mit modernen Medien“ skizzierte Professor Dr. Harald Geißler (Hamburg) sechs Marktsegmente des E-Coachings. Er betonte, dass Life-Coaching und psychosoziale Beratung viele Berührungspunkte aufwiesen und sich die alte Frontstellung von Präsenz- und E-Coaching zugunsten eines Blended-Coaching-Ansatzes auflösen würde.

Hieran knüpfte – unterbrochen von einer Mittagspause und dem Vortrag „Lebenskraft hoch 10“ des mehrfachen Iron-Mans, Sportwissenschaftlers und Speakers Slatco Sterzenbach zur Überwindung des „Suppenkomas“ – der Tiefgang leider vermissende Vortrag von Dr. Ralf Borlinghaus zum Telefon-Coaching nahtlos an. Auf sein Buch „Coaching 2.0“ hatte zuvor Professor Geißler schon lobend hingewiesen. Acht parallele Workshops waren dann für den Nachmittag angesetzt. Von „Coaching zwischen Markt und Profession“ über „Positive Psychologie“ und „Eignungsdiagnostik im Coaching“ bis zum „Integralen Ansatz im Coaching“ reichte das Spektrum und ließ gar manchen in Entscheidungsschwierigkeiten geraten.

„Das Jahr 2011 ist für den deutschen Coaching-Markt von entscheidender Bedeutung: Coachs müssen sich zunehmend professionalisieren und vor allem spezialisieren, wenn sie wirtschaftlich und erfolgreich arbeiten wollen!“, hatte es programmatisch in der Einladung zur Konferenz geheißen. (tw)

www.icf-konferenz.de

Petersberger Trainertage

Am ersten April-Wochenende fanden die diesjährigen Petersberger Trainertage statt.

Den an die 500 Besuchern der ausverkauften Trainertage wurde eine bunte Palette von Themen – rund um die Themen Kommunikation, Training, Persönlichkeit und Lernprozesse bis hin zu Praxistransfer – geboten. An die 30 Keynotes, Workshops und Vorträge rund um das

Motto „Lernen – Leisten – Leben“ erwarteten die Besucher im Steigenberger Grandhotel in Bad Honnef bei Bonn.

Zu den Highlight gehörte der Vortrag von **Dr. Wolfgang Looss:** Der Nestor des Coachings in Deutschland sprach über „Lernen und Leisten in Machtumgebungen“. Machthandeln erfordert eine Werteklä rung, so seine Botschaft. Mit Verweis auf die Gemeinwesenarbeit zeigte er auf, dass es deshalb unumgänglich ist, sich über das Interessenpanorama und die Akteurlandschaft klar zu werden. Sein Vortrag hatte den Tiefgang, den man sich in der Branche öfter wünschte, allerdings zu dem Preis, dass er nicht von jedem verstanden wurde. Jenen gab er aber mit der Vierfeldertafel, die sich zwischen den Dimensionen egozentrisch vs. integer und politisch wach vs. uninteressiert aufspannte, ein schönes Bild mit auf die Reise. Sich nämlich zu entscheiden, ob man eher die Rolle des Fuchses, der Eule, des Esels oder des Schafs spielen wolle.

Der Life-Achievement-Award der Weiterbildungsbranche wurde dieses Jahr an **Dr. Gunther Schmidt** für die Entwicklung des hypno-systemischen Ansatzes verliehen. Laudator und Zeitmanagementexperte Prof. Dr. Lothar Seiwert ehrte den Coach, Facharzt für Psychotherapie und diplomierten Volkswirt Dr. Gunther Schmidt in der feierlichen Abendveranstaltung auf kurzweilige Art und gespickt mit etlichen Einblicken und Bonmots. Am nächsten Morgen sprach Schmidt über: Burn-out-Kompetenz als Chance für optimale Lebensbalance.

Mit der Coaching-Brille aufs Programm geschaut, stachen zudem gegen Ende des zweiten Tages der Vortrag von **Christoph Schlachte und Benjamin Schulz** hervor: Schlachtes Thema war „Coaching on the Job“. Er zeigte, wie man mit der – andernorts Shadowing genannten – Begleitung von Führungskräften ganz frische Perspektiven auf den Klienten und seine Problematik bekommen kann. Das gerät ja oft aus dem Blick: dass die Problem darstellung des Klienten im Coaching eigentlich nur Second Hand ist; nämlich schon gefiltert durch den Klienten. Schlachte machte deut-

lich, wie man mit seinem Ansatz einen aktiven Beitrag zur Entwicklung der Organisationskultur leisten kann.

Parallel dazu beleuchtete Agenturchef Benjamin Schulz das Thema Marketing. Die Positionierung nähmen etliche Coachs noch nicht ernst genug. Die Kunden würden weniger die Elemente Qualifikation und Know-how interessieren als vielmehr die Stichworte Vertrauen, Identität und Integrität. Coachs müssten deutlich machen, dass sie Verantwortung für den Kunden übernehmen. Verantwortung hätten die Coachs auch gegenüber der eigenen Branche, so Schulz, und verwies auf das Thema Professionalisierung. (tw)

www.petersberger-trainertage.de
www.life-achievement-award.de

Frauen und Führung

Studie: „Viele Frauen können Führungsanspruch nicht vermitteln“.

Derweil politisch um Sinn und Unsinn einer Frauenquote gestritten wird, liefert die Wissenschaft differenzierte und nachdenklich stimmende Befunde. Professor Dr. Heinrich Wottawa (Ruhr-Universität Bochum) hat rund 21.000 Hochschulabsolventen nach ihren Berufszielen befragt. Der FAZ, die ihn interviewt, eröffnet er Einsichten in veränderte Einstellungen: „Wir erleben eine Abkehr vom klassischen Karrierebild nach dem Motto: Jetzt habe ich ein Studium, nun will ich auch Führungskraft werden. Der Mehrheit geht es darum, dass Macht im Unternehmen auch mit Inhalten gefüllt wird.“

Der Blick auf die Geschlechter macht den Wertewandel noch deutlicher. Wottawa: „Männer streben weitaus stärker als Frauen nach Macht und Geld. Umgekehrt sind Frauen eben Spaß und Werte im Beruf wichtig.“ Damit wären die Weichen für die Karriere gestellt: Die nach Macht strebenden Männer werden von den Vorgesetzten bevorzugt als „potenzielle Führungskraft“ wahrgenommen, die Werte

betonenden Frauen werden auf die Schiene „brave Sachbearbeiter“ gesetzt.

Kein Grund zur Resignation, so Psychologie-Professor Wottawa, sondern Anreiz, die betriebliche Karriereentwicklung kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu justieren – auf Kandidaten- (Coaching) als auch Systemebene (Karrierewege). (tw)

www.faz.net/-01oxn9

Systemisches Coaching

Die 11. Jahrestagung der DGSF vom 15. bis 17. September in Bremen hat das Motto „Unterschiede, die Unterschiede machen! Vielfalt & Diversität (in) systemischer Praxis“.

Der Großteil der von der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) veranstalteten Tagung wird aus vielen parallelen dreistündigen Workshops bestehen. Abgerundet wird das Programm durch die täglich stattfindenden plenaren Hauptvorträge (Ben Furman, Carmen Kindl-Beilfuß, Manfred Lütz, Ramazon Salman, Arist von Schlippe, Gunther Schmidt, Reinhard Sieder, Jochen Schweitzer-Rothers, Ute Ziegenhain).

Das Thema „Coaching“ nimmt auf der Tagung einen ansehnlichen Raum ein. So geht es in einem Workshop unter dem Titel „Arbeit mit Verlierern und Gewinnern?“ um Jugendhilfe und Coaching. In einem weiteren Workshop dreht es sich um den „Mythos Coaching“:

- » **Annette Bornhäuser:** Führungskräfte training bei einem führenden deutschen DAX-Unternehmen: Gelassenheit und Wertschätzung @ work
- » **Audris Muraitis & Julika Zwack:** Wozu keine Wertschätzung? Zur Funktion eines Wertschätzungsdefizits in Organisationen
- » **Andreas Steinhübel:** Mythos Coaching – Viel Lärm um das Vier-Augen-Sparring für Führungspersonen

» **Thorsten Veith:** Kollegiale Beratung – Alter Wein in neuen Schläuchen oder Chance für die Entwicklung einer Kooperations- und Lernkultur in Organisationen?

Zusätzlich ist ein dreistündiges **Forum zur Professionalisierung** von (systemischem) Coaching geplant mit Rüdiger Beinroth, Eberhard Hauser, Anne M. Lang, Christopher Raue und Michael Stanislawski. (tw)

www.dgsf-tagung-2011.de

Studenten coachen Hauptschüler

Es geht ihnen um nichts weniger als um „eine schrittweise wirtschaftliche, kulturelle und soziale (Re-) Integration von Hauptschülern in die Gesellschaft“.

Ein interdisziplinäres Team von elf Bachelor- und Masterstudierenden der Fächer Wirtschaft, Politik sowie Kommunikation und Kultur will Perspektiven, Wege und Möglichkeiten für Hauptschüler aufzeigen und eröffnen. Voraussetzung hierfür ist ihrer Meinung nach, dass man die Hauptschüler befähigt, ermutigt, an sie glaubt und gemeinsam mit ihnen reale Partizipations- und Gestaltungsräume erarbeitet.

Die Grundidee ist ein Coaching-Prozess zwischen je einem Studenten und einem bis drei Hauptschüler(n) vor Ort in ihren letzten zwei Schuljahren. Ziele dabei: die Förderung der Persönlichkeit, des Talent, der sozialen Kompetenzen, der Eigenverantwortlichkeit, der Lebensführung und der Verlässlichkeit der Klienten und gleichsam der Coachs sowie die konkrete Unterstützung bei der Berufswahl, -suche und -bewerbung. Eins zu eins wird über zwei Jahre an den Träumen, Zielen und Stärken der Schüler gearbeitet, mit dem Ziel, den Schüler in die Ausbildung zu bringen, für die er brennt.

Rock your Life! baut somit Brücken zwischen voneinander getrennten gesellschaftlichen Gruppen und leistet damit einen Beitrag zu mehr sozialer Mobilität und gesellschaftlichem

Zusammenhalt. Seit der Entstehung Ende 2008 wurde Rock your Life! als „Social Franchise“ gedacht und konzipiert. Um den Herausforderungen des dezentralen Wachstums gewachsen zu sein, wurde Anfang 2010 eine gemeinnützige GmbH ins Leben gerufen, über die unter anderem die Qualität des Coachings, die Weiterentwicklung des Programms und das einheitliche Auftreten der Marke in ganz Deutschland gewährleistet wird. Mittlerweile existieren bundesweit bereits zwölf Standorte. Anfragen aus 20 weiteren Städten liegen vor.

Der Aufbau eines Pools von Unternehmen, die an der Rekrutierung von Hauptschülern interessiert sind, ist ebenfalls ein zentraler Baustein des Projektes „Rock Your Life!“. Neun Partner (u.a. dm Drogeriemarkt, Tognum, Zeppelin, Intersky) gehören zum Unternehmensnetzwerk. Die Unternehmen bieten den Schülern Praktikums- und Ausbildungsplätze an und erhalten so Zugang zu qualifizierten, zielorientierten Schülern. Rock your Life! erhielt zahlreiche Preise und konnte zudem namhafte Förderer gewinnen (darunter BMW Stiftung Herbert Quandt, Vodafone Stiftung, booz & Co.).

Damit Rock your Life! funktionieren konnte, mussten zunächst Studierende als Coaches qualifiziert werden. Heute gibt es eine mehrstufige Coaching-Ausbildung und ein standardisiertes Qualifizierungsprogramm. Alle Coaching-Seminare und Workshops werden von professionellen Trainern durchgeführt, die auf das Programm eingeschworen sind. Die Studierenden werden so optimal auf ihre Arbeit mit den Schülern vorbereitet. Dabei werden sie finanziell von Rock your Life! unterstützt und müssen lediglich einen überschaubaren Eigenanteil zu schießen.

Von Anfang an hat Coach Ulrich Dehner Rock your Life! bei zahlreichen Qualifizierungsworkshops unterstützt. Er unterstützte auch bei der Vermittlung der Coaches für den Coach-Pool. So engagieren sich auch weitere Mitglieder der Konstanzer Seminare sowie Coaches aus der Region für das Projekt. (tw)

www.rockyourlife.de



QRC-Kongress 2011

Motto: Coaching: Kunst oder Handwerk?

Der Qualitätsring Coaching und Beratung (QRC) lädt zum QRC-Kongress am 14. und 15. Mai 2011 in Stuttgart ein. Nach einem Rückblick des Vorstands steht ein World Café zum gegenseitigen Kennenlernen auf der Tagesordnung. Anschließend präsentiert die CCE-Kommission ihre Arbeit (Unter Continuous Coaching Education thematisiert der QRC die Schaffung verbindlicher und einheitlicher Qualitätsstandards). Es folgen parallele Workshops zu den Themen:

- » Vergiftete Aufträge meistern
- » Interkulturelle Kommunikation im Coaching
- » Professionelle Intuition – Integration von Kunst + Handwerk
- » Glaubenssätze (provokativ hinterfragen)
- » Der magische Kubus
- » Aus der Balance?
- » Coaching für die eigene Mitte

Den zweiten Tag eröffnet der Vortrag von Rainer Kasemir (Produktmanager für Personalmanagement der Haufe Akademie). Auch an diesem Tag stehen wieder parallele Workshops auf der Agenda:

- » Motivierende Gesprächsführung
- » Mit Widerständen umgehen
- » Der magische Kubus

Anschließend findet die Mitgliederversammlung des QRC statt. (tw)

www.qrc-verband.de



Mitgliederversammlung der DGfC

Am 11. März traf sich die Deutsche Gesellschaft für Coaching (DGfC) zu ihrer Mitgliederversammlung 2011 in Jena.

Im Zentrum stand der Rechenschaftsbericht des im vergangenen Jahr neu gewählten Vorstands. Als Vorsitzender habe ich die Entwicklungsphasen nachgezeichnet, die die DGfC, die im kommenden Jahr ihr zehnjähriges Bestehen feiert, durchlaufen hat. Die Differenzierungsphase, auf die wir zurückblicken, hat zu großer Klarheit hinsichtlich der Zuständigkeiten von Vorstand und Ausschüssen geführt. Beherrschende Themen waren zudem die Entwicklung von verbindlichen Standards für zertifizierte Coaching-Weiterbildungen sowie für die Qualifizierung zum „Mastercoach DGfC“. Gleichzeitig mussten auch divergierende Interessen von Mitgliedern, Ausbildungsinstituten und Ausschüssen abgeglichen werden. Auch das ist gelungen und hat die Attraktivität der DGfC gesteigert: Mittlerweile hat der Verband 248 Mitglieder. Die Gespräche mit den anderen Coaching-Verbänden werden fortgesetzt, sowohl am „Roundtable-Coaching“ als auch in der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB). Der Vorstand wird den eingeschlagenen Weg, die Standards untereinander anzugleichen und so auch die Ausbildungswege füreinander durchlässiger zu machen, weiter verfolgen.

Im Rahmen der Mitgliederversammlung hat die DGfC auch zum ersten Mal einem ihrer Gründungsmitglieder die Ehrenmitgliedschaft verliehen: Michael Pohl. Er hat im Jahr 2001 gemeinsam mit Heinrich Fallner das Buch „Coaching mit System“ veröffentlicht. Dieses Coaching-Konzept ist zur Grundlage einer ganzen Reihe von Coaching-Weiterbildungen geworden, von denen Michael Pohl allein 16 mitgeleitet hat, hinzu kommen fünf Mastercoach-Ausbildungen. Die Geschichte

der DGfC hat Michael Pohl mit kritischen Anmerkungen und kreativen Impulsen über Jahre hilfreich begleitet. Heinrich Fallner, dem der Verband die Ehrenmitgliedschaft ebenfalls angetragen hat, hat auf diese Ehrung verzichtet. Die DGfC ehrt Heinrich Fallner ebenfalls als einen Mann, der viele Mitglieder für Coaching begeistert hat, und dessen Persönlichkeit, Gedanken, Konzepte und Modelle auch die DGfC nachhaltig beeinflusst haben.

Im Zusammenhang mit der Mitgliederversammlung fand am 12. März die diesjährige Fachtagung der DGfC zum Thema „Das Bewusste ist klug, das Unbewusste weise“ (Milton H. Erickson) statt. Peter Nemetschek (München) hat über die Arbeit mit analogen Medien referiert und die Methode der Timeline in der Arbeit mit Teams vorgestellt. Martin Neumanns (Bielefeld) Beitrag stand unter dem Thema „Vom Theater lernen“ und machte Arbeitsweisen des Theaters für das Coaching fruchtbar. Die Fachtagung war eine Kooperationsveranstaltung der DGfC mit dem Fachbereich Sozialwesen der FH Jena. Prof. Dr. Regina Krczizek und Prof. Dr. Erich Schäfer, beide Mitglieder der DGfC, begleiteten als Kooperationspartner die Fachtagung. (Peter Schröder)

www.coaching-dgfc.de

eine verbesserte externe Kommunikation und eine Qualitätsoffensive. Die Website soll relaunched und das Networking über eine Xing-Gruppe verstärkt werden.

Beim Thema Qualität will der Vorstand mit gutem Beispiel vorangehen und die eigene ICF-Zertifizierung in der laufenden Wahlperiode forcieren. Die ICF, die drei Level zertifiziert (ACC: Associate, PCC: Professional, MCC: Master Certified Coach), hat international längst den Fokus auf das Thema gelegt und auch die Mindeststandards für die Mitgliedschaft von Null auf 60 Stunden Coaching-Ausbildung angehoben. So bekamen die Teilnehmer auf der Jahreskonferenz in Düsseldorf auch erstmals Punkte für „Continuing Coaching Education“ (CCE) verliehen; die Tagungsteilnahme wird als Weiterbildungsnachweis anerkannt. (tw)

www.coachfederation.de



Mitgliederversammlung des dvct

Ende März fand die Mitgliederversammlung des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct) in Hannover statt.

Es standen keine Neuwahlen an, so dass sich die Mitglieder ganz inhaltlichen Fragen zuwandten. So beispielsweise dem Zuwachs der Mitgliederzahl: Ende 2010 verzeichnete der dvct 886 Mitglieder; das entspricht einem Zuwachs von 30 Prozent gegenüber dem Jahr 2009. Auch das Thema Zertifizierungen stand im Fokus: Seit der Verbandsgründung im Jahr 2003 wurden bis Ende 2010 insgesamt 654 Zertifizierungen erteilt, davon alleine 205 im Jahr 2010.

Nachdem der dvct im Jahr 2010 erstmalig den „Coach & Trainer Award“ verliehen hat, können sich auch dieses Jahr wieder Interessierte bewerben. Ziel ist es, die innovativsten Konzepte zu ermitteln und mit einem Preis auszuzeichnen. Verliehen wird der Award auf dem dvct-Trainings-Camp am 9. und 10. September 2011 in Bielefeld.

Die rege Teilnahme und die hohe Qualität der präsentierten Konzepte im letzten Jahr verspricht, so der dvct, dass es auch 2011 eine höchst informative, anschauliche und anspruchsvolle Veranstaltung wird. Die Ausscheidung findet unter den kritischen Augen von Trainern, Coaches und namhaften Vertretern der Wirtschaft statt. Die Teilnehmer können in einer 60-minütigen Live-Sequenz dem Publikum und einer hochklassig besetzten Fachjury ihr individuelles Konzept präsentieren.

Die Gewinner erwarten neben Urkunden auch wertvolle Sachpreise, verliehen im Rahmen einer festlichen Abendveranstaltung am letzten Tag des Trainings-Camps. Darüber hinaus hat der Sieger die Möglichkeit, sich und sein Konzept auf der Messe Zukunft Personal 2011 Ende September in Köln zu präsentieren. (tw)

www.dvct.de



Mitgliederversammlung der ICF-D

Die International Coach Federation Deutschland (ICF-D) stockt ihren Vorstand um Miriam Hohenfeldt auf.

Die PR-Expertin leitete bislang das ICF-Chapter München. Die Unterstützung kann der Vorstand gut gebrauchen, denn er plant

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

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





Foto: Sascha Erdmann

Interview mit Dr. Walter Schwertl

Menschen verändern zu wollen, ist ein Anspruch,
an dem man nur scheitern kann.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Auf das kurze Gastspiel auf dem katholischen Internat folgte die Lehre als Süßspeisenkoch. Ein Beruf, der ihn nicht glücklich machte und vor allem geistig nicht forderte. Denn er träumte davon, einmal Psychoanalytiker zu werden. Der zweite Bildungsweg mit Abitur, Studium und sogar Promotion führte ihn allerdings nicht an die Couch, sondern in die systemische Familienberatung, dann ins Coaching und zur Organisationsentwicklung. Dr. Walter Schwertl gehört seit den 80er-Jahren zu den profiliertesten Vertretern des Systemischen im Coaching.

Wie kamen Sie zur Systemtheorie?

Ich kam als junger Sozialarbeiter dazu. Ich hatte Anfang der 70er-Jahre mit sogenannten nicht-therapierbaren Kindern gearbeitet. Sie begannen, sich zu verändern: Kleine dicke Asthmakinder kletterten auf Bäume und wollten abnehmen. Für die Eltern sah das wie ein Wunder aus, und dennoch brachen sie die Maßnahme ab. Die Antworten meiner erfahrenen Kollegen führten zu neuen Fragen. In einem Workshop mit Paul Watzlawick hörte ich etwas von Homöostase, von Systemen, die sich wandeln, wenn sich eins ihrer Elemente verändert. Ich war fasziniert, obgleich sich mir die gesamte Tragweite noch nicht erschließen wollte. Nach dem Workshopende hatte ich den Eindruck, die Dinge mit einer anderen Brille zu sehen. Für mich war dies der Start in eine geistige Auseinandersetzung mit Konsequenzen. Ich begann in der Folgezeit, sehr viel zu lesen.

Welche Autoren haben Sie beeinflusst?

Wesentlichen Einfluss auf mich nahmen das Luhmann'sche Werk sowie der Münsteraner Kommunikationswissenschaftler S. J. Schmidt. Mit Schmidt verbindet mich eine langjährige Beziehung mit unzähligen Debatten und E-Mails. Er ist mir ein geistiger, philosophischer Ratgeber geworden. Mit großer Geduld ließ er sich immer wieder ein auf meine Fragen. Ich verdanke ihm sehr viel. Mit Luhmann's Theorie der sozialen Systeme bot sich mir mit der Unterscheidung in soziale, psychologische und physiologische Systeme eine fundierte wissenschaftliche Grundlage zur Reflexion meines Beratungshandelns an. Die Folge war die Konzentration auf soziale Systeme: auf Kommunikationssysteme.

Sie sind aber doch Coach ...

Damit schlage ich den Bogen zu Coaching: In einem Unternehmen Menschen verändern zu wollen, ist ein Anspruch, an dem man nur scheitern kann. Was wohl verändert werden kann, sind Kommunikationen. Therapeuten können zusätzlich Menschen helfen, schlechte

Erfahrungen in die eigene Vita zu integrieren. Mehr ist nicht zu leisten, auch nicht von einem Business-Coach. Nimmt man die systemtheoretischen Grundlagen ernst, müssen wir aus der Erkenntnis, nicht instruktiv intervenieren zu können, Konsequenzen ziehen. Und dies bedeutet vor allem: mehr Bescheidenheit zu üben. Nicht legitimierbar dagegen sind Interventions-, Reframing- und heile Welthetorik.

Was hat das mit Ihnen und Ihrem Leben gemacht, dass Sie Systemtheorie und systemisches Denken kennengelernt haben?

Heinz von Foerster würde sagen, die Frage ist nicht beantwortbar, man könne nur Metaphysik anbieten. Eine praktische Konsequenz daraus war, dass ich meinen Berufswunsch, Psychoanalytiker zu werden, aufgab. Er verschwand im theoretischen Steinbruch, der zu dieser Zeit in meinem Denken vorherrschte.

Weil das nicht mehr zusammenpasste?

Ich habe großen Respekt vor der historischen Leistung der Psychoanalyse und ich lese mit Genuss Freud. Aber die theoretischen Grundlagen konnte ich in ihrer Unterschiedlichkeit nicht mehr zusammenfügen. Eine zweite Veränderung durch die intensive Beschäftigung mit Systemtheorie ließ die eigene Person nicht unberührt. Eine Kernfigur systemischen Denkens ist Rückbezüglichkeit. So habe ich begonnen, meinen bescheidenen Erkenntnisgewinn

Ich habe großen Respekt vor der historischen Leistung der Psychoanalyse und ich lese mit Genuss Freud.

auf eigene Themen anzuwenden. Ich begann, Diskurse in meinem privaten Umfeld oder mit Kollegen anders zu führen als bisher.

Anders heißt...?

Das vorherrschende Denken suggeriert, im Besitz allgemeingültiger Wahrheiten zu sein.

Dies gibt uns Sicherheit. Diese Sicherheit verlor ich unterwegs. Ich hatte nur noch meine Wahrheiten. Das war schmerzhaft und gleichzeitig sehr bereichernd. Selbst dann, wenn ich denke, Gewissheit zu haben, ist diese, um S. J. Schmidt zu zitieren, immer nur einstweilig.

Sie haben dann noch Psychologie studiert, zudem promoviert.

Ich war zunächst weiterhin als Mitarbeiter tätig in der Erziehungsberatung. Etwas später wurde mir die Leitung einer Erziehungsberatungsstelle angeboten. Zu diesem Zeitpunkt war jedoch schon die Entscheidung gefallen, mit Partnern zusammen das Frankfurter Institut für Familientherapie zu gründen. Mit dem Start des Instituts Ende der 70er-Jahre boten

Meine Dissertation schrieb ich nebenbei, also abends. Eines Tages erhielt ich eine Einladung der damaligen Daimler Benz AG.

wir Familien, Kindern und Paaren psychotherapeutische Beratung und zeitgleich den Angehörigen psychosozialer Berufe familientherapeutische Ausbildung an. ISTUP Frankfurt – so heißt das Institut für systemische Theorie und Praxis seit seiner Umbenennung – war eines der ersten systemischen Institute in der Bundesrepublik. Meine Dissertation schrieb ich nebenbei, also abends. Eines Tages erhielt ich eine Einladung der damaligen Daimler Benz AG.

Wieso lädt Daimler einen Familientherapeuten ein?

Ich hatte schon ein wenig publiziert. Daimler hatte sein Bildungswesen sehr zentral organisiert. Es gab dort hochrangige Berater, die der Frage nachgingen, wie sie von systemischen Praktikern lernen könnten.

Da trafen dann aber zwei Welten aufeinander...

Ich hatte ziemliches Fracksausen, als ich erstmals dort ankam. Mir war klar, Unternehmen

sprechen eine andere, mir relativ fremde Sprache und als Berater bin ich in der Pflicht, mich verständlich auszudrücken. Mithilfe eines BWL-Studenten hatte ich mich mit den betriebswirtschaftlichen Begrifflichkeiten vertraut gemacht und mich für das Unternehmen sprachlich anschlussfähig ausgerüstet.

Durchtrieben...

Sie hatten auch andere Kollegen eingeladen. Ich war irgendwie neugierig auf diese, mir fremde Welt. Es war mehr eine Verzweiflungstat, aber wir können dies ja aus der Distanz durch das Attribut durchtrieben gerne veredeln. Aus heutiger Sicht betrachtet, begann sich damit bereits das Ende meiner Zeit als systemischer Therapeut abzuzeichnen.

Eine gravierende Veränderung. Wie ging das vonstatten?

Meine Laufbahn verlief in Stufen: Zunächst war ich zehn Jahre Handwerker. Der zweite Bildungsweg mit Abitur und Studium war ein Neuanfang. Ich liebte es, therapeutisch mit Paaren oder Familien zu arbeiten und dies in den Ausbildungscurricula zu lehren. Als ich auf Unternehmenswelten traf, hatte ich den Eindruck, dass Unternehmen eine noch größere Herausforderung als Familien sind. Für mich stellt das Verstehen eines sozialen Systems – soweit dies möglich ist – einen ungeheuren Reiz dar. Es ist immer eine geistige Expedition,

Meine Laufbahn verlief in Stufen: Zunächst war ich zehn Jahre Handwerker. Der zweite Bildungsweg mit Abitur und Studium war ein Neuanfang.

ein Abenteuer, das mich fordert. Die Systeme gleichen sich nur oberflächlich. Es wäre ein Zeichen von flachem Denken, Gleichheit anzunehmen. Unter Berufung auf Gregory Bateson gehe ich von der Einmaligkeit sozialer Systeme aus.

Jetzt müssen wir aber vorne anfangen: Sie haben zehn

Jahre lang mit den Händen gearbeitet. Was war der Beginn Ihrer Karriere?

Ich habe mit 14 Jahren eine Lehre als Süßspeisenkoch begonnen. Das war körperlich schwere Arbeit, zusätzlich war ich dem Milieu nicht gewachsen. In Küchen fliegen – so die klassische Interventionstechnik bei Streitereien – Pfannen durch den Raum. Ich bin in diesem Beruf nicht glücklich geworden, deswegen irritiert es mich, diese Zeit Teil einer Karriere zu nennen.

Was hat Sie an diesem Beruf gereizt?

Ich war vorher auf einem strengen katholischen Internat. Ich habe Dinge getan, die man da nicht tun sollte, zum Beispiel Gedichte und Theaterstücke schreiben. Eines habe ich sogar zur Aufführung gebracht, doch das fand nicht den Gefallen der Lehrer. Es hatte ein Faust'sches Thema zum Inhalt, aber ich wusste nichts von Faust. So wurde ich nach einem Jahr der heiligen Hallen verwiesen. Ich hatte meine Chance gehabt: Es blieb mir nur die Handwerkslehre. Gereizt hat mich daran nichts.

Völlig unterschiedliche Welten. Das war doch sicher nicht leicht für Sie.

Da ich nicht zum Schönreden neige, kann ich sagen: Ich bin sicher, vier Wochen Praktikum in einer Küche hätten auch gereicht. Ich hatte zwar immer im Hinterkopf, es müsste einen Beruf geben, in dem man nicht schlecht riecht, in dem keine Pfannen fliegen, der Berufung ist. Es hat aber gedauert, bis ich meinen Weg gefunden hatte. Ich wollte Abitur machen, studieren, und mich mit geistigen Dingen beschäftigen, lesen. Dies war mein großer Lebensraum.

Kochen Sie noch?

Ja, mit großer Freude für die Familie, das ist mein Beitrag zum modernen Mann.

Wieso haben Sie nicht Literatur studiert oder Theater?

Ich habe mich in der Tat mehr als einen Sommer lang mit der Frage gequält, ob ich Schriftsteller werden oder Psychologie studieren soll.

Zweiter Bildungsweg, Sie haben sich von unten hochgearbeitet, alle Achtung! Und nun: Daimler!

Ich hatte immer Menschen, vor allem meine Frau, die mir geholfen haben, die mir Mut machten. Denen gebührt die Achtung. Das Zusammentreffen mit Daimler hatte zur Konsequenz, dass wir auch aus steuerrechtlichem Anlass ein Unternehmen gründeten: K3 stand für Kommunikation, Kultur und Kybernetik. Später ist daraus Schwertl & Partner geworden. Für mich bedeutete es damals vor allem: Ich war wieder Lehrling!

Was war für Sie so faszinierend an Daimler? Das war doch eine ganz andere Welt?

Ich hatte damals bereits sehr viel Coaching angeboten. Aber man nannte das noch nicht so. Daimler hatte Berater und manche von ihnen waren Diplom-Psychologen. Ich habe zahlreiche Teamentwicklungen begleitet. Am

Ich hatte damals bereits sehr viel Coaching angeboten. Aber man nannte das noch nicht so.

Abend kam dann der Auftraggeber und sagte: „Sie sind doch Psychologe. Wir haben da den Herrn X oder die Frau Y, der oder die hat da ein Problem. Können Sie sich mal drum kümmern?“ Der Vertrauensbeweis galt der Person – das ist auch heute im Business-Coaching noch so – und dem Diplom-Psychologen. Den Coach gab es in den frühen 80er-Jahren als Berufsbild noch gar nicht.

Was war mit dem Institut, waren Sie da weiterhin tätig?



Foto: Sascha Erdmann

Nach zwanzig Jahren zog ich mich aus der Leitung von ISTUP zurück. Wenn ich heute gefragt werde, biete ich gerne Unterstützung an. Es war die richtige Entscheidung, Frau Dr. Staubach hat ISTUP sehr solide weiterentwickelt.

Coaching lief für Sie nebenbei mit – neben Teamentwicklung und anderem. War es auch ein klares Angebot, das Sie dem Markt gemacht haben?

Wir wollen uns nicht nur auf Coaching konzentrieren. Veränderungsprozesse zu gestalten, zu begleiten und deren Nachhaltigkeit zu sichern, war immer eine Kernkompetenz.

Durch die Mitgliedschaft im DBVC und die damit verbundenen Diskurse, haben wir unsere Business-Coaching-Angebote deutlicher konturiert.

Das war ja relativ spät. Der DBVC ist ja erst nach dem Wiesbadener Kongress 2003 gegründet worden. Was machte den Unterschied für Sie aus zu der zwanzigjährigen Beratungstätigkeit, auf die Sie da zurückblicken konnten?

Es gab diesen Coaching-Hype noch nicht. Durch den Hype entstand plötzlich mehr Wettbewerb – und auch Austausch. So entdeckten wir im DBVC, dass wir Kollegen meist

ähnliche, parallele Entwicklungen genommen hatten. Es wurde mir klar, dass ich zwei Drittel der Mitglieder schon von früher kannte.

Nun fanden Sie sich unter der gemeinsamen Fahne. Wie hat das Ihre Arbeit verändert?

Wir, also Schwertl & Partner, orientieren uns nun am gemeinsamen Verband – im Hinblick auf Definition, Ausbildung, Qualitätsvorstellung.

Es wird oft kritisiert, es gebe zu viele Coaching-Verbände in Deutschland und zu wenig gemeinsame, klare Regeln.

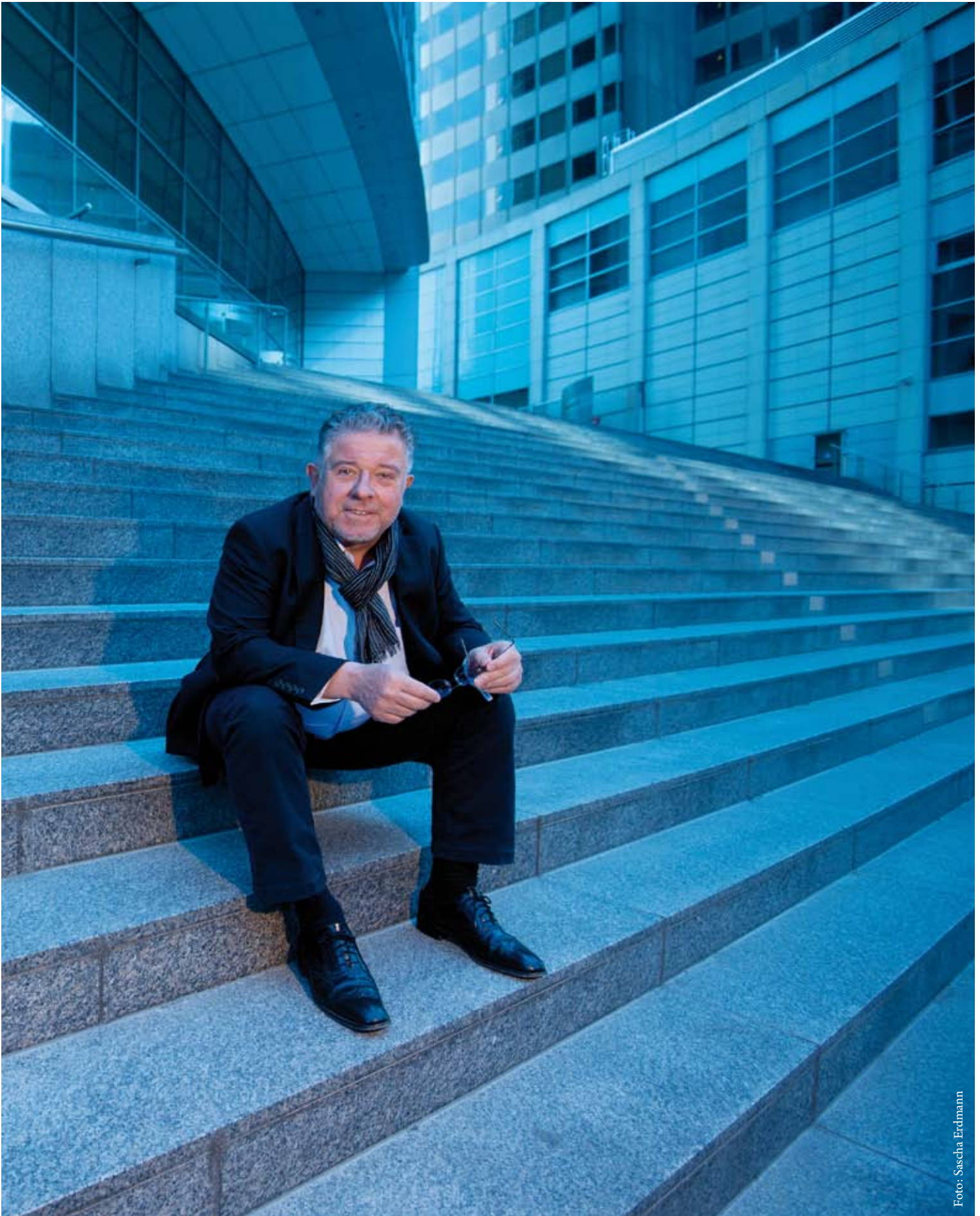


Foto: Sascha Erdmann

Wir haben einen Opinion-Leader, das ist der DBVC. Ich bin allerdings auch froh, dass wir in einem demokratischen Staat leben, in dem jeder einen Verband gründen darf. Ich bin nicht verbandsaffin; ungeeignet für solche Gemeinschaften, wie meine Frau das ausdrückt. Aber ich fühle mich wohl im DBVC und die Auseinandersetzungen mit den Kollegen sind für mich hilfreich.

Wie sollte sich die Verbandsarena in den nächsten Jahren entwickeln?

Business-Coaching, professionell umgesetzt und qualitätsmäßig gesichert, ist für mich eine Verbesserung der Arbeitswelt. Es kann eine wertvolle Dienstleistung für Menschen sein, die unter hohem Zeitdruck stehen, wenig Raum für Reflexion haben. Coaching hilft

Ich bin nicht verbandsaffin; ungeeignet für solche Gemeinschaften, wie meine Frau das ausdrückt. Aber ich fühle mich wohl im DBVC und die Auseinandersetzungen mit den Kollegen sind für mich hilfreich.

den Unternehmen, denn es kann die Anzahl der Fehlentscheidungen dramatisch senken. Das Potenzial von Business-Coaching ist in meinen Augen noch lange nicht ausgeschöpft. Wir brauchen allerdings mehr Professionalisierung. Ich sehe noch großes Entwicklungspotenzial im Ausbildungsbereich. Hier müssen wir uns noch deutlich verbessern. Es wäre insgesamt mehr Demut und Bescheidenheit angebracht.

Das Thema Qualität lädt viele zur Kritik an Coaching ein. Oft hört man, es ginge dabei bloß um weiche Faktoren, und die könne man nicht messen.

Die wertende Einteilung in harte und weiche Faktoren ist ein theoretischer und praktischer Irrtum. Wenn menschliche Unzulänglichkeiten zum Zusammenbruch von Unternehmen

beitragen, ist das kein weicher Faktor, und ein bestimmter Geldbetrag – also ein scheinbar harter Faktor – kann gewichtig oder unwichtig sein. Mir war das Qualitätsthema von Anfang an sehr wichtig. Ob Business-Coaching eine dauerhafte und hilfreiche Dienstleistung sein kann, wird auch von Qualitätsfragen abhängen. Qualität und Erfolg sind messbar!

Haben Sie ein Qualitätsmanagementmodell?

Zunächst muss ich als Coaching-Anbieter Qualität sichern. Ich brauche dafür ein praxisrobustes Modell. Wir haben in unserem Haus beispielsweise die Regel, dass jeder Berater Konflikte und Probleme in seinem Coaching-Prozess haben, aber nicht verheimlichen darf. Wir sprechen von Theorie geleiteter Praxis. Dies bedeutet unter anderem, sich mit theoretischen Grundlagen auseinanderzusetzen. Wir haben sehr genau beschriebene Vorstellungen von gegenseitiger Unterstützung und entsprechenden Mentorensystemen.

Kollegiale Beratung!

Wenn Sie so wollen: ja, aber in ein bestimmtes Kommunikationsformat gesetzt. Darüber hinaus gibt es fixe Reflexionstermine zur monatlichen Fallbesprechung. Des Weiteren besteht Berichtspflicht jüngerer Kollegen gegenüber einem Senior. In der Coaching-Ausbildung setzen wir kontinuierlich Rückmeldebögen ein. Wir bilanzieren Prozesse mit den Kunden zu verschiedenen Beobachtungszeitpunkten. In Abständen überprüfen wir dieses Set an Instrumenten, um es bei Bedarf zu modifizieren. Dies erlaubt uns, Qualität zu sichern und jeden neuen Berater auf diesen Modus zu verpflichten.

Wie ist Ihre Wahrnehmung: Wird ein solcher Modus in der Coaching-Szene breit angewandt, oder sind Sie damit eine Ausnahme?

In der Szene gibt es viele Einzelkämpfer. Für sie ist Qualitätssicherung auch eine ökonomische Frage, weil sie in deren Kontext viel

aufwendiger zu realisieren ist. Für uns war und ist es genau vor diesem Hintergrund wichtig, eine betriebliche Größe zu haben, die es uns erlaubt, intern Qualitätssicherung zu organisieren. Ich sehe mich angesichts der gigantischen Zuwächse in der Szene nicht in der Lage zu beurteilen, ob und wie Qualitätssicherung von den einzelnen Anbietern praktiziert wird. Die Kollegen, mit denen ich in der ständigen Qualitätskonferenz des DBVC sitze, haben allerdings inhaltlich vergleichbare Vorstellungen wie wir. Einer der wichtigsten Punkte für uns ist, immer wieder sehr präzise Anliegen und Auftrag zu klären und sich dabei die Frage zu

Einer der wichtigsten Punkte für uns ist, immer wieder sehr präzise Anliegen und Auftrag zu klären und sich dabei die Frage zu stellen: Sind wir speziell für das vorgetragene Anliegen die passenden Dienstleister?

stellen: Sind wir speziell für das vorgetragene Anliegen die passenden Dienstleister? Ich bin glücklich darüber, dass wir uns heute erlauben können, Anfragen kritisch zu prüfen, vor allem dann, wenn unsere Angebote für das Anliegen nicht passend sind. Wir bemühen uns um jene Anliegen, zu denen wir umfassende Expertise und vor allem einen breiten Erfahrungsfundus haben. Auf dieser Basis stehen uns unsere Konzeptrohlinge zur Verfügung, die wir für und mit dem jeweiligen Kunden feintunen können. Das erlaubt uns, auf Standardprogramme zu verzichten.

Keine Standards? Sprachen wir nicht gerade über Qualitätsmanagement?

Jede Anfrage erhält ein individuelles Design. Wenn Sie zehn Coaching- oder Change-Prozesse von uns untersuchen, können Sie diese nicht über einen Kamm scheren.

Aber Rohlinge hat man doch, damit man nicht laufend das Rad neu erfinden muss...

Richtig. Nehmen Sie einen Bildhauer. Der nimmt einen Granitblock, weil er eine Entscheidung getroffen hat. Er würde vielleicht mit einem anderen Stein arbeiten, aber nicht mit Holz. Je nach Auftrag wird er anderes aus dem Block schlagen und individuell herausarbeiten bis hin zum Feinschliff. Vorher aber wird er entscheiden müssen, ob das, was der Kunde will, mit dem Granitblock überhaupt zu realisieren ist.

Welche Ziele haben Sie bezüglich Qualitätsentwicklung für die Branche?

Ich sehe mich nicht autorisiert für die Branche zu sprechen, kann dies aber für Schwertl & Partner tun. Das Bedeutsamste für uns war es zu akzeptieren, dass wir nicht instruktiv intervenieren können. Mein Interventionsangebot an den Kunden kann die Wirkung haben, die ich mir wünsche, muss es aber nicht. In den

In den Publikationen der Coaching-Szene wird allzu häufig der Eindruck erweckt, es gebe Werkzeuge, die man benutzen kann wie Schlüssel zum Radwechsel in der Garage.

Publikationen der Coaching-Szene wird allzu häufig der Eindruck erweckt, es gebe Werkzeuge, die man benutzen kann wie Schlüssel zum Radwechsel in der Garage. Menschen sind aber keine Maschinen, sie reagieren nicht wie Schrauben auf den Schraubenschlüssel. Wenn ich das sage, wird jeder nicken. Doch was verkauft sich im Büchermarkt am meisten? Es sind die Tool-Books. Die Innovation des systemischen Denkens ist aber gerade die Abkehr vom Maschinenmodell.

Nun sind Schraubenschlüssel ja normiert. Da gibt es den 13er-Schlüssel, den Schlitz- und Kreuzschlitzschraubendreher. Da hat ja Standardisierung stattgefunden. Warum reicht Ihnen das nicht?

Weil wir es mit sozialen Systemen und nicht mit Maschinen zu tun haben. Tools sind hilfreich, aber man braucht sie nur fürs Schraubendrehen. Wir operieren nicht in einer Maschinenwelt, sondern im Modus von Kommunikation. Dabei herrschen begrenzte Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit. Denn die Kunden sind Mitspieler, nicht Objekte.

Es gibt ja Leute, die behaupten, Coaching sei eine Kunst, kein Handwerk. Man könne das nicht lernen...

Der Coach braucht intellektuelle Kreativität, um jeden Prozess einzigartig und individuell auf die Kundenbedürfnisse hin zu designen. Und das ist etwas anderes als Frisuren zu stylen oder Autos zu tunen. Der Coach entwirft Kommunikationsdesigns für soziale Systeme. Das ist handwerklich, aber zugleich auch ein geistiger Prozess. Der Grund dafür, dass unser Coaching-Modell drei Ebenen beschreibt: Es besteht aus einem handwerklichen Aspekt, der kommunikativen Kompetenz, sowie aus der Fähigkeit, entsprechend der jeweiligen Prozesslogik in Co-Produktion mit dem Kunden zu operieren, und aus den Kompetenzen der Beziehungsgestaltung, zu Aufbau und Erhalt von Vertrauen.

Systemisches Coaching ohne System geht nicht?

Nach unserem Verständnis sind Menschen immer in Systeme eingebunden. Bateson spricht von Kontexten. Organisationen entwickeln sich auch ohne Coaching. Entweder zum Positiven oder zum Negativen. Coaching ist für mich ein gutes Format in einem Organisationsentwicklungsprozess. Ich kann eine organisatorische Einheit, die einen Organisationsentwicklungsprozess zu leisten hat, durch Coaching hervorragend unterstützen. Business-Coaching in Entwicklungsprozesse eingebettet ist ein Format der Zukunft. Es ist heute bereits eines der wichtigsten Formate – vielleicht fast konkurrenzlos. Ich selbst begleite mehr organisationale Entwicklungsprozesse. Einzel-Coaching mache ich weniger.

Dann sind Sie nicht mehr der klassische 1:1-Coach, sondern in der Rolle eines Business-Consultants – und auch nicht mehr alleine, sondern im Team – unterwegs?

Exakt. Dies ist neben Qualitätssicherung ein weiterer Grund, auf eine gewisse Geschäftsgröße zu achten. Wenn ich den Gesamtprozess

Wenn ich den Gesamtprozess verantworte, bin ich als Person nicht zwangsläufig derjenige, der ein Einzel-Coaching durchführt.

verantwortete, bin ich als Person nicht zwangsläufig derjenige, der ein Einzel-Coaching durchführt. Aber wir bieten in unserem Hause auch 1:1-Coaching an.

Stichwort Kultur: Sie haben sich ein Leben lang sehr mit Kultur beschäftigt – mit Theater, mit Literatur – spielt das eine Rolle für Ihre Professionalität? Oder ist das privat?

Ich vermute, dass alle guten Berater eine gewisse Affinität zu Kultur haben. Das ist kein Alleinstellungsmerkmal von mir. Im DBVC findet sich eine Menge an Kunstsachverstand.

Ich versuche, es einmal konkreter zu machen: Nehmen wir einmal Thomas Bernhard, einen Schriftsteller, den Sie, wie ich weiß, sehr schätzen. Hat die Auseinandersetzung mit seinem Werk einen Einfluss auf Ihre Coaching-Praxis?

Grundsätzlich: ja. Aber ich würde es nicht auf Thomas Bernhard beschränken. Von Heinrich Böll gibt es die Aussage: Wir brauchen eine Sprache, in der wir uns beheimaten können.



Schöner kann man es nicht formulieren. Ich verstehe jeden Coaching-Prozess auch als ein Theaterstück, als Übernahme einer Rolle. Meine Kunden erleben nur diese Seite von mir. Ich spiele Berater. Der Ganzheitsrhetorik stehe ich skeptisch gegenüber. Die Kunden interessieren sich nicht für meine persönlichen Vorlieben.

Sie nehmen die Rolle bewusst wahr und gestalten sie. Machen Sie sich auch Gedanken über Dramaturgie, Bühnenbild und Requisiten?

Ich achte auf meine Kleidung, ich betrete den Raum wie eine Bühne, auf der ich auf ein

bestimmtes Verhaltensset festgelegt bin. Wir würden im Beratungsraum keine politischen Ansagen aushängen, keine provozierende Kunst. Nichts, was die Kunden irritieren oder ablenken könnte. Wir beachten Zeitfaktoren.

Dann sind Sie auch Regisseur?

So gut man das sein kann: in der Prozesssteuerung.

Jetzt fehlt noch der Autor. Es gibt ja verschiedene Autoren und verschiedene Stücke: Wie würden sich die Inszenierungen unterscheiden?

Wenn Thomas Bernhard noch leben würde und er dies gewollt hätte, könnte ich mir gut vorstellen, ihn zu besuchen und ihm vorzuschlagen, ein Stück über vier Vorstandsmitglieder zu schreiben. Ich bin sicher, das würde einer seiner großen Erfolge werden. Stellen Sie sich Bernhard-Texte, gesprochen von narzisstisch getriggerten Beratern vor – Sie kämen aus dem Lachen nicht mehr heraus und wüssten nie, ob es Drama ist oder Komödie. Auch ein Theaterstück über die Eigenheiten unserer Zukunft wäre großes Theater.

Was würde da gespielt? Warten auf Godot oder der Prolog im Himmel?



Foto: Sascha Erdmann

Es gibt eine kleines Bonmot von Niklas Luhmann. Er hat einmal – damals noch Ministerialdirigent der niedersächsischen Landesregierung und nicht Professor – viele Tage und Nächte an einer Ministervorlage geschrieben. Es herrschte großer Zeitdruck. Korrekt, wie Luhmann war, gab er die penibel ausgearbeitete Vorlage voller Stolz pünktlich seinem Minister. Dieser antwortete: „Luhmann, das brauchen wir nicht mehr. Ich war gestern mit dem Oppositionsführer saufen. Die Sache ist geregelt.“ Luhmann muss wohl wenig amüsiert geguckt haben. Da klopfte ihm der Minister auf die Schulter und sagte: „Luhmann, Sie wissen doch, wir spielen nicht Macbeth! In der Politik wird nur Charly’s Tante gespielt.“

Es gibt also ein eingeschränktes Set an Stücken?

Der Schriftsteller hat eine viel größere Bandbreite für seine Stücke. Aber in gewisser Weise kann der Business-Coach seine Coaching-Prozesse auch als Bühnenszenierung verstehen. Manchmal ist es ein Drama, aber oft ist es auch nur komisch und wir dürfen ein bisschen mitspielen. Leider neigen manche Branchenvertreter dazu, ihre Nebenrollen zu überhöhen und gebärden sich als Welten lenkende Diven.

Man könnte also sagen, Sie beschäftigen sich mit Literatur aus professionellen Gründen?

Bücher habe ich lange vor diesem Beruf zu meinen besten Freunden erklärt. Für mich hat Literatur noch eine andere Bedeutung. Sie ist

Ein Berater ohne gute Sprache ist wie ein Spitzensportler ohne Kondition.

der Raum, in den ich mich zurückziehe, um geistig zu regenerieren. Lassen Sie es mich ganz altmodisch und romantisch formulieren: Sie sind eine große Liebe. Dort finde ich meine Metaphern, mit denen ich arbeite, und feile

meine Sprache. Ein Berater ohne gute Sprache ist wie ein Spitzensportler ohne Kondition.

Mein Eindruck ist, es wird in der Coaching-Szene allzu sehr mit sprachlichen Trickereien gearbeitet – bis hin zum Nebulösen.

Aber es gibt seriöse metaphorische Techniken. Der Einsatz solcher Techniken muss dem Auftrag angemessen sein. Deshalb muss man dabei vorsichtig sein. Metaphern müssen genau treffen, dafür muss ich aber mein Ziel kennen. Wir haben allerdings die Verpflichtung, das Metaphorische wieder aufzulösen, wieder in den normalen Sprachfluss zurückzuführen. Wenn wir das nicht schaffen oder nicht sehr genau machen, sind es nur alberne Fingerübungen.

Sie begannen als Handwerker, studierten Psychologie, wurden bekannt als Familientherapeut, wechselten zur Unternehmenswelt und zum Coaching. Was ist Ihre nächste persönliche Veränderung?

Ich bin ja nicht mehr ganz jung. Irgendwann wird es nicht mehr viel Leben zu leben, son-

dern Leben zu erzählen geben. Wenn ich es mir aussuchen dürfte, dann würde ich gerne noch ein paar Jahre Gesundheit genießen und ein paar Romane und Novellen schreiben. Stoff hätte ich genügend.

Sie haben sich den Schriftsteller aufgespart fürs Alter?

Schriftsteller ist für mich ein großes Wort, sagen wir, ich habe mir das Schreiben aufgespart. Mit Sprache seine Geschichten zu zeichnen, ist etwas Wunderbares. Immer wenn ich einmal etwas Zeit hatte, habe ich geschrieben. Bezüglich Fachpublikationen werde ich kürzertreten; lieber Novellen schreiben.

Habe ich etwas vergessen zu fragen?

Ich möchte etwas nachtragen: Sie haben mich gefragt, wie sich der eigene Weg beruflich und umgekehrt ausgewirkt hat. Ich kann das in einem Satz formulieren: Ich bin sehr dankbar, dass ich tun darf, was ich gerne tue. Ich kenne den Unterschied sehr genau. Frei nach Lao-Tse: Ich arbeite nicht, denn ich liebe, was ich tue.

Portrait



Foto: Sascha Erdmann

Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Partner von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Senior-Coach und Mitglied des Sachverständigenrats des DBVC. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich interner Kommunikation von Organisationen, Coaching-Ausbildung, Business-Coaching, Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen und Mentoring bei Konfliktmanagement sowie Führungsthemen. Zuletzt erschien sein Buch „Business-Coaching“ (ISBN: 978-3-531-15626-2).

office@schwertl-partner.de



Wenn die Schwester zur Konkurrentin wird

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien im Coaching

Von Susanne Dahncke

Seit der Finanzkrise werden Familienunternehmen wieder verstärkt für ihre nachhaltige und vorausschauende Unternehmensführung gelobt und zu Vorbildern der deutschen Wirtschaft erklärt. Allerdings kommt der Erfolg nicht von ungefähr: Familie, Unternehmen und Eigentum müssen im Familienunternehmen in Einklang gebracht werden. Dies bedeutet eine große Herausforderung für alle Beteiligten – nicht zuletzt für beratende Coachs.

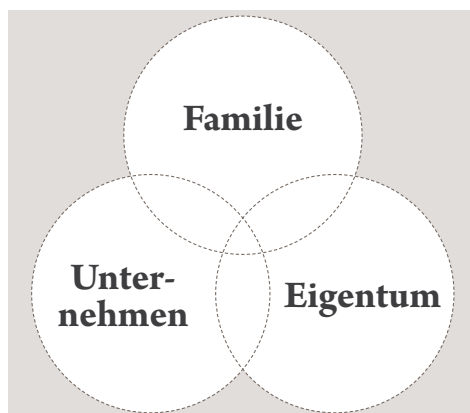


Abb.: Systeme im Familienunternehmen
(nach: Taguiri & Davis, 1982)

Das wesentliche Merkmal der Unternehmensform „Familienunternehmen“ ist die strukturelle Kopplung der drei sozialen Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum – drei Systeme mit sehr unterschiedlichen Spielregeln. Sie durchlaufen eine voneinander abhängige Entwicklung und geben sich dabei gegenseitig positive und auch negative Impulse. Die Familie ist die größte Ressource des Unternehmens und gleichzeitig die größte Gefahr.

Integrativer Ansatz notwendig

Ein Beispiel aus der Praxis: Der Unternehmensnachfolger eines Traditionshandelshauses leitet seit zehn Jahren als Alleingesellschafter und Geschäftsführer die GmbH in dritter Generation. Seine Schwester ist ebenfalls lange Jahre im Geschäft und hat heute die Position als angestellte Vertriebsleiterin inne. Sie strebt in die Geschäftsführung und will gemeinsam mit ihrem Bruder das Unternehmen führen. Der Bruder lehnt dies kategorisch ab.

Die Auftragsklärung für das Coaching findet statt, nachdem in einem Meeting zur zukünftigen Vertriebsstrategie – im Beisein des Marketingleiters – ein massiver Streit zwischen Bruder und Schwester entbrannt ist. Am Ende hat sie die Besprechung weinend verlassen und er polterte Türen schmeißend durchs Unternehmen. Das einzige Resultat: Ein Gespräch auf der Sachebene ist nicht mehr möglich.

Ein typischer Anlass, externe Beratung hinzuzuziehen. Neben klassischen Unternehmens-

beratern einerseits und Familientherapeuten andererseits findet Coaching als Beratungsform immer mehr Aufmerksamkeit, da es die rationalen, wirtschaftlichen und sachlichen Faktoren mit den menschlichen, emotionalen und familiären Faktoren miteinander zu verbinden weiß.

Denn der isolierte Blick auf das Unternehmenssystem durch eine Unternehmensberatung reicht an dieser Stelle nicht aus. Ergebnis wäre die sachlogische Analyse der Tätigkeit der Vertriebsleiterin und ihrer vertraglichen Einbindung ins Unternehmen, gänzlich unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zum Familiensystem als Schwester und Erbberechtigte. Der losgelöste Blick des Familientherapeuten auf die Familie würde dazu führen, dass die Firma ein blinder Fleck in der Beratung bliebe.

Durch den integrativen Blick des Coachs auf die verschiedenen Systeme im Familienunternehmen wird ein neuer Raum eröffnet für Reflexion, persönliche Entwicklung, Selbstreferenz und die Möglichkeit, die Hintergründe für Konflikte und schwierige Situationen zu erkennen und nachhaltig zu verändern.

Salz in der Suppe: Das Besondere an Familienunternehmen

Die Führung eines Familienunternehmens erfordert den bewussten Umgang mit den drei oben genannten Systemen, insbesondere mit dem personellen und finanziellen Engagement der Unternehmerfamilie. Denn durch die gelungene synergetische Interaktion der Systeme ergibt sich ein einzigartiges Bündel von Fähigkeiten und Ressourcen. Diese sogenannten Familyness-Faktoren können als echte Wettbewerbsvorteile entwickelt werden.

Familyness-Faktoren

Die nachhaltige Unternehmensperspektive, der langfristige Investitionshorizont, eine starke Unternehmenskultur, hohe Flexibilität in der Entscheidungsfindung, ein ausgezeichnete Ruf, große Marktkenntnis und hohe Produktqualität sind die wesentlichen Ressourcen. Erfolgreichen Familienunterneh-

men gelingt es, diese Ressourcen zu aktivieren, indem sie die Familie aktiv in Handlungen und Entscheidungen einbinden und den Einfluss der Familie auf das Unternehmen systematisch strukturieren.

Wenn jedoch negative Einflüsse überwiegen, stellt die Familie eine ernsthafte Gefahr für den Erfolg des Unternehmens dar: Familienkrisen werden in der Firma ausgetragen. Konflikte und Beziehungen in der Verwandtschaft lenken von den geschäftlichen Aktivitäten ab und führen zu verringerter Produktivität. Die Unternehmerfamilie schottet sich nach außen ab. Transparenz von Geschäftsvorgängen und Kennzahlen wird vermieden, es gibt keine Controllinginstrumente und klar definierte Steuerungsgrößen, um unter allen Umständen den Einblick von Außen in das Familienvermögen zu unterbinden.

Komplexität

Je größer die Unternehmerfamilie ab der zweiten Generation ist, desto komplexer wird der Umgang mit den Familyness-Faktoren und das Führen des Unternehmens. Gerade wenn Familienmitglieder sich in unterschiedlichen Lebensphasen befinden, stellen sehr divergierende Interessen das Unternehmen vor eine große Herausforderung. Erhöht sich dann noch die Zahl der Familienmitglieder, die Einfluss nehmen, steigt die Komplexität.

Definitionen

Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, das sich im Eigentum einer oder mehrerer Familien/-verbände befindet und in seiner Entwicklung durch den bestimmenden Einfluss der Familienmitglieder geprägt ist.

Die Unternehmerfamilie ist eine Gruppe von Menschen, die in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinanderstehen, deren Entwicklung durch ein im gemeinsamen Eigentum befindliches Unternehmen geprägt ist.

Quelle: Institut für Familienunternehmen
Universität Witten/Herdecke

Erfolgreiche Unternehmen gehen mit dieser Komplexität sehr bewusst um. Sie analysieren und strukturieren den Einfluss der Familie, klären gemeinsam Rollen und Werte und legen gemeinsam Ziele fest. Sie implementieren Führungsstrukturen und institutionalisieren den Familieneinfluss durch Gremien. Sie trennen Familie und Unternehmen am Arbeitsplatz und im Eigentum und planen den Nachfolgeprozess langfristig. Ihre Führung ist pro-aktiv und teamorientiert.

Die Unternehmerfamilie

In Familien wird das gemeinsame Leben sehr eng und intim miteinander vollzogen. Es gibt hohe emotionale Bindungen – „Blut ist dicker als Wasser“. Intensivste positive Emotionen werden erfahren, gleichzeitig tragen Familienmitglieder untereinander Konflikte häufig so offen wie in keiner anderen Beziehung aus.

Das Zusammenwirken von Eltern und Kindern, Schwestern und Brüdern, Cousins und Cousinen, Tanten und Onkel im gemeinsamen Unternehmen stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten und gestaltet sich äußerst mühsam. Es gibt Spannungen, die als diffus, verworren und paradox wahrgenommen werden können. Denn die im Unternehmen handelnden Familienmitglieder sind immer zugleich auch Mitglied im Familiensystem und/oder im System der Eigentümer. Gleichzeitig in drei Systemen Mitglied zu sein, kann einer Person den Eindruck vermitteln, sich „falsch“ zu verhalten, was immer sie tut. Da das System nicht einfach verlassen werden kann, entsteht eine Paradoxie, die nicht auflösbar ist. Man ist gleichzeitigen Erwartungen ausgesetzt, die sich einander ausschließen.

Paradoxien

Die Spannung zwischen den Polen „familiär gerecht und unternehmerisch richtig“ ist das zentrale Paradoxon, das die Zusammenarbeit in Familienunternehmen wesentlich beeinflusst. Gerechtigkeit in der Familie beruht auf der Erwartung, dass alle gleich und gerecht behandelt werden. Im Unternehmen gelten das Leistungsprinzip und die Erwartung, dass

dieses gerecht entlohnt wird. Weitere Paradoxien, die Familienunternehmen vor große Herausforderungen stellen, sind:

- » In Familien sind Kommunikation und Entscheidungsfindung personenbezogen. Unternehmen dagegen funktionieren langfristig nur, wenn die Kommunikation und Entscheidungsfindung schwerpunktmäßig sachbezogen sind.
- » Familien versuchen, die Grenzen gegenüber der Umwelt geschlossen zu halten und verlassen sich eher auf die eigenen Kompetenzen. Ein Unternehmen muss aber, um die eigenen Chancen zu nutzen, offen gegenüber der Außenwelt sein.
- » Familien hängen an Traditionen und haben damit tendenziell eine Vergangenheitsorientierung. Unternehmen hingegen müssen offen sein für Innovationen und Veränderung, um die Existenz zu sichern.
- » Familienmitglieder sind Eigentümer und streben Existenzsicherung und Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen an. Shareholder handeln jedoch nach Rendite maximierenden Entscheidungskriterien.

Das Unterfangen, sich innerhalb dieser Paradoxien gleichermaßen „logisch“ zu verhalten, ist nicht möglich. Ebenso kann man sie nicht auflösen, denn es gibt keine übergeordnete Rationalität. Für alle Beteiligten, einschließlich der familienexternen Mitarbeiter, kann es Kräfte zehrend sein, wenn nicht deutlich ist, in welchem System gerade agiert wird und welche Erwartungen an die Handlungen gestellt werden. Die beteiligten Personen fühlen sich einer unausweichlichen Dynamik ausgesetzt, die Kommunikationsstörungen und Konflikte hervorbringt und vernünftige Entscheidungen erschwert oder unmöglich macht. Lösungen, die gesucht werden, entsprechen meist der Logik des „Entweder-Oder“ und führen nicht zum Ziel, sondern verschlimmern die Situation eher noch.

Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass es in den stets überlebenswichtigen Entscheidungslagen keinen Ausweg aus diesen typischen Entweder-Oder-Situationen gibt, sondern dass die Widersprüche ausgehalten

werden müssen. Sie entwickeln gemeinsam mit viel Achtung, Offenheit, Ehrlichkeit, Beharrlichkeit und Kompromissbereitschaft kreative Lösungsansätze und alternative Wege.

Spezielles Coaching beachtet alle Systeme

Coaching im Familienunternehmen und in der Unternehmerfamilie hat im besten Fall die Aufgabe, bei der Übertragung der positiven Familyness-Faktoren auf das Unternehmen, zu unterstützen. Im schlechtesten Fall liegt bereits eine handfeste Unternehmenskrise vor, die die Existenz der Familie massiv bedroht. Familienkrisen sind dabei oft Auslöser oder Antreiber der Unternehmenskrise. Sie werden als „größter Wertevernichter“ angesehen.

Für die Begleitung der im Unternehmen handelnden Familienmitglieder braucht der Coach profunde Kenntnisse über die Besonderheiten in Familienunternehmen und eine lösungs- und ressourcenorientierte Haltung. Die Personen, die Unterstützung suchen, sehen sich oftmals in der Situation, den diversen Anforderungen und Erwartungen nicht gerecht zu werden und wünschen sich idealerweise eine Instanz, die ihnen Entscheidungen abnimmt und die schwierige Situation auflöst. Aufgabe des Coachs ist es niemals, Lösungen aus vermeintlicher Expertensicht zu entwickeln, sondern sich auf die „Geschichten“ seiner Kunden einzulassen, um zu verstehen und daraus gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Lösungsorientierung einführen

Im genannten Beispiel wird schon im ersten Geschwister-Coaching deutlich, dass Bruder und Schwester grundlegend verschiedene Geschichten über die Entstehung der heutigen Unternehmensstruktur zu berichten haben. Die verschiedenen Erwartungen und Wünsche werden erkennbar.

Basis jeder Arbeit ist die Bewegung weg von der Problemsicht hin zur Lösungsorientierung. Dies schafft gerade in den paradoxen Spannungen des Familienunternehmens eine erste Erleichterung. Der Blick wird weg von

den nicht funktionierenden Handlungs- und Kommunikationsmustern hin zu dem gerichtet, was gut geht im Unternehmen und in der Familie. Dies eröffnet gerade im Familienkontext den Weg zu verbindenden Ressourcen als Basis für die weitere Arbeit.

Den Geschwistern verschafft dies die Möglichkeit, im Bruder den Bruder und in der Schwester die Schwester und nicht den Feind und Schuldigen für die Situation zu sehen.

Selbstreferenz herstellen

Sich selbst besser verstehen zu lernen ist ein heilendes Instrument im Coaching. Die Verwirrung über die paradoxen inneren und äußeren Erwartungen führt auch dazu, dass man seiner eigenen Wahrnehmung nicht mehr traut. Zur Selbstreferenz gehört es auch, eigene Wünsche, Erwartungen, Ängste und Befürchtungen zu ergründen.

Im biografiefokussierten Einzel-Coaching mit der Schwester geschieht ein großer Schritt durch die Erkenntnis, dass sie schon als Kind heimlich neidisch auf ihren Bruder war, dem das Unternehmen zugesprochen worden war.

Wahrnehmung verändern

Die Erkenntnis, dass jeder Mensch seine eigene Wahrnehmung hat, eröffnet gerade im engen und vorgezeichneten System der Unternehmerfamilie einen nächsten Erkenntnisschritt. Denn die vermeintliche Sicherheit des Familienunternehmens ist oftmals nur ein äußerliches Phänomen, das nicht den Gefühlswelten der Individuen entsprechen muss.

Im darauf folgenden Geschwister-Coaching treffen der Neid der Schwester und die arglose Selbstverständlichkeit des Erstgeborenen aufeinander. In einem entschleunigten Dialog lernen sie, Verständnis füreinander zu entwickeln.

Rollenbewusstsein schaffen

Paradoxiemanagement beginnt mit der Erkenntnis, dass die Widersprüche ausgehalten

werden müssen. Erst dann können Lösungen entwickelt werden, die tragbar sind. Hilfreich ist es dabei, eindeutig den Kontext zu markieren, in dem gerade agiert wird.

Die Erkenntnis über die systemimmanenten Paradoxien im Familienunternehmen erleichtert es beiden Geschwistern, verstärkt den Weg der Lösungsorientierung zu gehen. In einem Dialog mit verschiedenen Stühlen für die verschiedenen Rollen wird beiden deutlich, wie sehr sie im Alltag ihre Rollen vermischen und dadurch echte Kommunikation verhindern.

Ressourcen erarbeiten

Der Blick auf die Ressourcen im System schafft noch mehr Raum für kreative Lösungsarbeit. Reine Problembeschreibungen wirken hier nur schwächend. Es gilt stattdessen, mithilfe des Coachs den Blickwinkel zu verändern und die Kraftquellen zu entdecken, die in der Situation stecken.

Den Geschwistern wird deutlich, dass ihnen das Konkurrenzprinzip nicht weiter hilft, sondern die Tatsache, dass beide Stärken besitzen, die sich ergänzen.

Betroffene zu Beteiligten machen

In der Familie stehen alle Familienmitglieder unter dem Gleichheitsgrundsatz. Wird dieser im Unternehmen gebrochen, werden Beteiligte zu Betroffenen. Das gemeinsame Erarbeiten einer Familienstrategie, der Werte und Ziele, der Regeln für die Zusammenarbeit und für die Zukunft sind daher aus Familiensicht „logische“ Instrumente für das gemeinsame Wirken im Unternehmen.

Im abschließenden Schritt des Coachings wird mit den Geschwistern und deren Partnern zusammen eine Familienstrategie erarbeitet, auf deren Basis die Entscheidung für den Eintritt der Schwester ins Unternehmen gemeinsam beschlossen wird.

Aufgaben des Coachs – Fäden entwirren, Tretminen entschärfen

Familie, Unternehmen und Eigentum gehören im Familienunternehmen untrennbar zusammen. Ein Coach sollte Zugang zu allen Systemen herstellen, indem er offen ist für alle Aspekte und nicht den einen dem anderen vorzieht. Idealerweise versteht der Coach die Bedingungen eines Familienunternehmens, weil er Wissen und eigene Erfahrungen in dieser Unternehmensform hat. Denn nur selten wird ein Auftrag konkret und sauber formuliert, weil die Situation den Beteiligten verworren und chaotisch erscheint. Ein wesentlicher Teil des Coachings besteht darin, die Fäden zu entwirren, um das Ganze besser zu verstehen und sich in die Situation der Beteiligten einzufühlen. Mit eigener Felderfahrung gelingt es dem Coach besser, die unsichtbaren Tretminen der vorherrschenden Paradoxien zu entschärfen und Familie und Unternehmen zu begleiten.

Die Autorin



Foto: A.C. Krings

Susanne Dahncke ist Diplom-Kauffrau, psychologische Managementtrainerin und systemische Beraterin. Sie hat sich als Coach auf die zwischenmenschliche Dynamik in Familienunternehmen spezialisiert. Zehn Jahre arbeitete sie als Führungskraft im elterlichen Unternehmen und wählte danach den Weg in die Selbstständigkeit. Seit über zehn Jahren begleitet sie nun Familienunternehmen in Veränderungsprozessen. Als Leiterin von Workshops, Seminaren und Kongressen sowie als Dozentin ist sie an verschiedenen Fortbildungsinstituten tätig.
www.coaching-fuer-querdenker.de



Vom Seminar zur individuellen Unterstützung

Coaching bei der Deutschen Rentenversicherung Bayern Süd

Von Christoph Schlachte, Norbert Gruber und Jürgen Diener

Dass auch bei der Rentenversicherung Coaching eingesetzt wird, ist nur auf den ersten Blick ungewöhnlich. Reorganisationen und Fusionen finden auch im Öffentlichen Dienst statt und müssen, genau wie in der freien Wirtschaft, professionell begleitet werden. Die ablaufenden Change-Prozesse sind zwar vergleichbar, aber die Handlungsmöglichkeiten sind wegen der unterschiedlichen Ausgangssituation schwieriger als in der freien Wirtschaft, da aufgrund der tarif-, arbeits- und dienstrechtlichen Gegebenheiten weniger personalrechtliche Möglichkeiten gegeben sind.

Führungskräfteentwicklung

Nach der Fusion der DRV Oberbayern und der DRV Niederbayern-Oberpfalz zur Deutschen Rentenversicherung Bayern Süd (DRV Bayern Süd) stand das Personalmanagement vor der Aufgabe, die unterschiedlichen Kulturen der beiden fusionierten Häuser zusammenzuführen. Der Weg dahin, so interpretierten die Verantwortlichen der DRV aktuelle Studien wie die HR-Klima-Index-Studie (Kienbaum, 2009), führt über eine gemeinsame und verbesserte Führungs- und Managementqualifikation der Führungskräfte. Davon profitieren sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte. Die Basis für diese neue Führungskultur sollten ein einheitliches Führungsverständnis und einheitliche Führungsinstrumente bilden, die an beiden Standorten gelebt werden sollten (s. Abb.).

Zunächst wurden Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt, um herauszufinden, wie sie die augenblickliche Führungssituation beurteilten und wie motivierende Führung aus ihrer Sicht gestaltet werden sollte. Anhand der Ergebnisse der Interviews wurden die verschiedenen hierarchischen Führungsrollen und -aufgaben ebenso

definiert wie die Anforderungen, die an die Führungskräfte der jeweiligen Ebene gestellt werden. Dies geschah für alle: vom Teamleiter über den Bereichs- und Abteilungsleiter bis zur Geschäftsführung.

Im nächsten Schritt wurden zur Unterstützung der Führungskräfte bei der täglichen Führungsarbeit spezifische Instrumente entwickelt: *Besprechungen* (regelmäßig und anlassbezogen), *Gespräche* (Jahresmitarbeitergespräch und Feedbackgespräche) sowie der *Führungsdialog* (Vorgesetztenbeurteilung). Alle drei wurden in den Interviews als gut und hilfreich beschrieben und waren an den fusionierten Standorten jeweils in unterschiedlicher Ausprägung bereits eingeführt.

In speziellen Schulungen und Seminaren erlernten die Führungskräfte das theoretische Basiswissen für die anzuwendenden Instrumente und bekamen in diesem geschützten Rahmen auch die Möglichkeit des Übens.

Allerdings ist der Transfer in die Praxis und die Individualisierung des Gelernten oft nur in eingeschränktem Umfang möglich. Schließlich treten die Probleme oft erst dann auf, wenn die Führungskraft den gewohnten (Führungs-)

Weg verändert und an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Verhaltens- und Leistungsanforderungen stellt. Diese Problematik hatten auch die bereits implementierten Mitarbeitergespräche und der Führungsdialog (Vorgesetztenbeurteilung) nicht umfänglich lösen können. Sie zeigten zwar oftmals einen Handlungsbedarf auf, doch für konkrete Fälle, die spontan in der Praxis sehr individuell auftreten, waren keine instrumentalisierten Möglichkeiten der Unterstützung für die Führungskraft vorhanden.

Entscheidend für das tatsächliche Umsetzen und das „Erlebarmachen“ der gemeinsamen Kultur ist jedoch, dass jede Führungskraft sich an die Vorgaben hält und die Kultur als Vorbild mitträgt. Diese Umsetzung ist für einige Führungskräfte eine sehr herausfordernde Aufgabe, da sie teilweise unerfahren in der Führung sind oder in einer anderen Führungskultur beruflich sozialisiert wurden.

Coaching, Prozess- und Veränderungsbegleitung

Um die Führungskräfte in der praktischen Umsetzung weiter zu unterstützen, entwickelte die Personalentwicklung eine sehr wirksame und exakt zugeschnittene Maßnahme mit hohem Transfererfolg: CoPV, die Coaching, Prozess- und Veränderungsbegleitung, ein für die individuelle Unterstützung der Führungskräfte maßgeschneidertes Coaching-Programm (s. Kasten). Es bietet Führungskräften die Möglichkeit zur Reflexion und zur professionellen Entwicklung ihrer Führungsrolle sowie ihrer Führungspersönlichkeit und darüber hinaus konkrete Hilfestellungen für anstehende Veränderungen und Herausforderungen. Neben der Unterstützung von Führungskräften im Einzel-Coaching werden auch Gruppen- und Team-Coachings angeboten.

Die Umsetzung des Programms erfolgte gemeinsam mit der Grundig Akademie. Die im CoPV-Prozess benötigten Coachs und Prozessbegleiter werden größtenteils vom externen Dienstleister Grundig Akademie in einem Coaching-Pool zur Verfügung gestellt. Dieser besteht aus etwa 30 erfahrenen Coachs aus

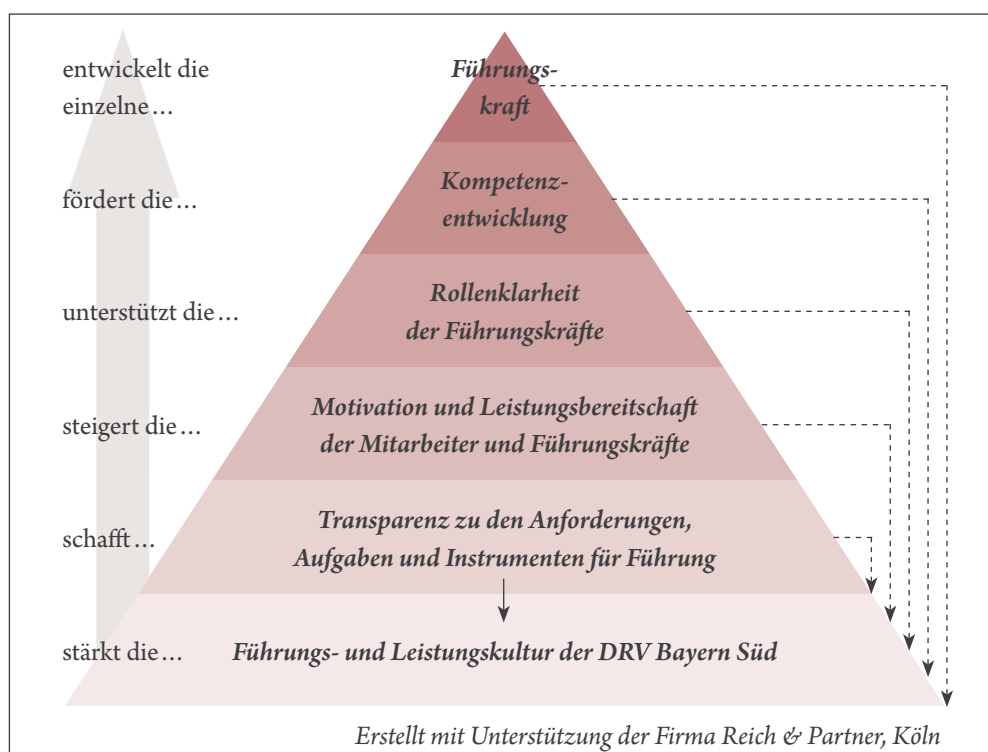


Abb.: Ziele der Führungskräfteentwicklung: Fünf Elemente des Führungs- und Leistungshandelns

Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem und sozialem Bereich. Die Qualitätskriterien werden von der DRV Bayern Süd vorgegeben. Unter anderem sollen die Coachs alle mehrjährige Erfahrungen als Führungskraft aufweisen, eine professionelle Coaching-Ausbildung absolviert haben, Know-how in systemischer Organisationsentwicklung besitzen, über mehr als drei Jahre Beratererfahrung verfügen sowie regelmäßig Supervision für die eigene Entwicklung in Anspruch nehmen.

Die Definition von CoPV bei der DRV Bayern Süd

- » Der Inhalt von CoPV ist eine zeitlich begrenzte und partnerschaftlich ablaufende Begleitung und Unterstützung von Einzelpersonen und Gruppen oder Teams in der Verbindung von Berufsrolle und Person/Personen.
- » Sie ist zielorientiert und situativ ausgerichtet, wobei der oder die zu Begleitende(n) für Lernen und Entscheidungen selbst verantwortlich ist/sind.
- » CoPV ist nicht Therapie, nicht Fachberatung und auch kein Ersatz für Führungsarbeit.
- » Der Schwerpunkt von CoPV liegt auf dem Lösungsprozess. Diesem geht eine kurze Analyse des Problems voran. Potenziale des Mitarbeiters werden frei und vorhandene Ressourcen genutzt.
- » Ein externer Begleiter und Mitarbeiter (-team) erarbeiten gemeinsam Strategien zur Erreichung konkreter Ziele.
- » Der Fokus bei CoPV richtet sich auf die Hilfe zur Selbsthilfe und die Förderung von Verantwortung, Bewusstsein und Selbstreflexionsvermögen.
- » Konkrete Ziele des CoPV-Prozesses sind unter anderem: Wahrnehmung erweitern, Erleben und Verhalten anregen, um der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Zugänge zu individuellen Lösungen und Möglichkeiten zu öffnen.

Implementierung

Die Einführung von CoPV bei der DRV Bayern Süd erfolgte mithilfe mehrerer *Informationsveranstaltungen*, zu denen die Führungskräfte eingeladen wurden. Diese wurden in Form von interaktiven Miniworkshops durchgeführt. Die Teilnehmer entwickelten Fragen, die von den Betreuern des Coaching-Pools und Mitarbeitern der Personalentwicklung der DRV Bayern Süd beantwortet wurden. So erfuhren die Teilnehmer zum Beispiel, dass sie ihren dienstlichen Coaching-Bedarf direkt bei den Ansprechpartnern in der Personalentwicklung anmelden können, ohne dass ihr Vorgesetzter seine Zustimmung geben muss.

Ein wichtiger Promotor für die Akzeptanz des Programms ist *die Geschäftsführung*, die voll und ganz hinter dem Konzept und dem Angebot steht. Sie kommunizierte öffentlich (z. B. in einer Personalversammlung), dass sie selbst Coaching für sich in Anspruch nehmen würde. Dies unterstreicht die Wertigkeit, die dem CoPV seitens der obersten Führungsebene eingeräumt wird. Die Geschäftsführung geht als Vorbild voran. Die Inanspruchnahme von Coaching kann nun nicht mehr (fälschlicherweise) als Schwäche adressiert werden, sondern als positives Streben zur Verbesserung der eigenen Führungskompetenz.

Ablauf

Das Referat Personalentwicklung ist erster Ansprechpartner für die Führungskraft, die ein Coaching in Anspruch nehmen möchte. In einem *Vorgespräch* wird das Anliegen aus der Führungspraxis vorgestellt und geklärt, ob das Instrument Coaching zur Lösung des geschilderten Anliegens beitragen kann. Die Führungskraft erfährt, was sie grundsätzlich von Einzel- oder Team-/Gruppen-Coaching erwarten kann und wie der Ablauf im Coaching aussieht. Generell soll das Coaching in fünf zweistündigen Terminen abgeschlossen sein, kann aber nach Rücksprache mit der Personalentwicklung verlängert werden.

Im Anschluss an das Gespräch wählen die Führungskraft und der Betreuer des Coaching-

Pools einen geeigneten Coach aus. *Auswahlkriterien* sind zum Beispiel der Tätigkeitsschwerpunkt des Coachs, der Erfahrungshintergrund und die räumliche Nähe. Anschließend erhält der Klient ein Profil des Coachs, eine Infomappe zum Coaching-Ablauf und einen Selbstreflexionsbogen.

Der Coach wird ebenfalls über den Klienten informiert und nimmt anschließend Kontakt mit ihm auf, um gemeinsam einen Termin für ein *Erstgespräch* zu vereinbaren. Stellt sich schon zu diesem frühen Zeitpunkt heraus, dass die „Chemie“ zwischen beiden Gesprächspartnern nicht stimmt, besteht die Möglichkeit, das Coaching ohne weitere Angaben von Gründen abubrechen und einen neuen Coach zu suchen. Nach erfolgreichem Verlauf des Erstgesprächs wird ein Coaching-Vertrag geschlossen.

Zu den Hauptphasen des *Coachings* zählt die Analyse der Ausgangssituation, in der der Ist- und Sollzustand geklärt wird. Anschließend werden gemeinsam Ziele und Lösungswege erarbeitet. Mithilfe einer Evaluation im direkten Anschluss an das Coaching soll die Zielerreichung überprüft werden. Nach drei Monaten findet eine weitere *Evaluation* des Transfers durch die Leitung des Coaching-Pools statt. Die Ergebnisse gehen auch an die Personalentwicklung der DRV Bayern Süd zur Qualitätskontrolle.

Aufgabe der Leitung des Coaching-Pools ist *die Organisation* der Coaching-Prozesse. So werden die Freigabe des Coachings durch die DRV Bayern Süd, die Supervision des Coachs oder auch die Rechnungsstellung koordiniert.

Erfahrungen und Reflexionen

Erfahrungen (von Norbert Gruber)

Die Personalentwicklung der DRV Bayern Süd wurde nach der Konzeption in der Umsetzung weitgehend von der Grundig Akademie entlastet, behält jedoch stets die Kontrolle über den Prozess. Sie braucht sich weder um die Auswahl der Coachs noch um die konkrete Abwicklung und Koordinierung zu kümmern.

Stattdessen kann sie andere wichtige Maßnahmen, wie die weitere Entwicklung und Umsetzung des Programms „Führungskräfteentwicklung“, forcieren. Das Programm CoPV und die Methode zum Verfahren haben sich für die DRV Bayern Süd als sehr effektiv erwiesen. In bisher 24 Monaten wurden insgesamt 50 Coaching-Prozesse durchgeführt.

Auf Grundlage der Coachings und der Rückmeldungen der Coachs an die Betreuer des Pools ist es inzwischen möglich, weitere Problemstellungen zu identifizieren, die in der Organisation immer wieder auftauchen. Hierzu gehören zum Beispiel Fragen zur Gestaltung von Mitarbeitergesprächen und von Besprechungen. In Zusammenarbeit mit den Coachs und der Personalentwicklung der DRV Bayern Süd werden Möglichkeiten erarbeitet, präventiv derartige Themen aufzugreifen und Lösungen zu entwickeln.

Auch die Grundig Akademie entwickelte ihr Angebot durch das Feedback weiter. *Der Coaching-Pool wurde um Mediatoren, systemische Organisationsentwickler und Teamentwickler erweitert*, da sich auch der fachliche Fokus besonders oft in diesen Bereichen bewegt.



DIE KRAFT DER MARKE KOMMT VON INNEN

Wie aus Mitarbeitern Markenbotschafter werden

21. und 22. Juni 2011, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften in Berlin

SPECIAL
Drei Intensivworkshops
am 20. Juni 2011!



Weitere Informationen: www.brand-inside.net



BENTELER



EnBW



ERGO



Auszug der Referenten (Keynotes, Table Sessions und Workshops)

Veranstalter

SWOP. MEDIEN UND KONFERENZEN

Medienpartner

brandeins

Coaching
Magazin

HR-szene
DER ONLINE-MAGAZIN FÜR SOCIAL MEDIA HR

kommunikations
manager

PERSONALintern
Information für das HR-Management

WY
WIRTSCHAFTS & POLITIKER
KARRIERE & JOB

Initiatorin



LEADERSHIP EQUITY ASSOCIATION GMBH

Epilog I (der Geschäftsführung)

Führungskräfte zeichnen sich nicht allein durch Fachwissen und Rationalitäten aus. Vielmehr ist souveränes persönliches Verhalten eine entscheidende Schlüsselqualifikation. Führungskompetenz – als Summe verschiedener erstklassiger Kompetenzen – lässt sich durch gezielte Maßnahmen nachhaltig verbessern und trainieren. Wir, Elisabeth Häusler und Gerhard Witthöft, als Geschäftsführung fordern von unseren Führungskräften einen hohen Standard an Führungspersönlichkeit. Wir fordern jedoch nicht nur, sondern fördern und unterstützen unsere Führungskräfte auch auf dem Weg dorthin und lassen sie mit der schwierigen Aufgabe nicht alleine. Mit CoPV bieten wir ein Instrument der Personalent-

wicklung an, das unsere Führungskräfte aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit unterstützen kann – wenn diese es zulassen und wünschen. Nicht nur aus eigener Erfahrung sind uns die positiven Auswirkungen eines Coachings oder einer Prozessbegleitung bewusst geworden. CoPV wird unsere Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Verständnis und in der Umsetzung einer bewusst gelebten Führungsverantwortung unterstützen.

Epilog II (des Coaching-Pool-Leiters)

Ich, Christoph Schlachte, beziehe mich auf einen exemplarischen Coaching-Prozess, bestehend aus Einzel- und Team-Coachings für Führungskraft und Team, in der es zu offenen

Konflikten kam: Die Haltung der Personalentwicklung, einem ergebnisoffenen Prozess zuzustimmen, war aus meiner Sicht ein großer Erfolgsfaktor. Hätte das Team oder auch der Bereichsleiter das Gefühl gehabt, jemand von „außen“ will sofort ein bestimmtes Ergebnis sehen, wäre es vermutlich anders gekommen. Die Kraft für Veränderung kann nur von den Beteiligten kommen. Coaching kann diesen Prozess gut unterstützen. Da kann auch wenn nötig konfrontiert werden, jedoch muss das immer wertschätzend und klar sein. Das Team und der Bereichsleiter haben sich engagiert für ihre Ziele eingesetzt und durch die Bewältigung dieser Krise nachhaltig Kraft gewonnen. Dies ist durch Evaluation auch nach einem Jahr weiter bestätigt worden.

Die Autoren



Foto Schlachte: Holger Gottschall

Christoph Schlachte, Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH), systemischer Management-, Teambereiter und Business Coach (DBVC). Inhaber des Unternehmens CS Seminare in Burgthann und Leiter des Coaching-Pools der Grundig Akademie in Nürnberg. Er leitet zudem die Weiterbildung zum Business-Coach der Grundig Akademie. Autor des Tools „Gute Reise“ im Bestseller-Buch „Coaching-Tools II“ von Christopher Rauen (ISBN: 978-3-936075-65-6).

cshlachte@cs-seminare.com

www.grundig-akademie.de/management/firmen/coaching/coachingpool.htm



Foto Diener: Hackl

Jürgen Diener, Dipl. Verwaltungswirt (FH), MBA PE/OE, Leiter Planungsbüro der Abteilung Unternehmensentwicklung bei der Deutschen Rentenversicherung Bayern Süd (DRV Bayern Süd) in Landshut.

juergen.diener@drv-bayernsued.de



Foto Gruber: privat

Norbert Gruber, Referat Personalentwicklung und -planung bei der Deutschen Rentenversicherung Bayern Süd (DRV Bayern Süd) in Landshut.

norbert.gruber@drv-bayernsued.de



„Klopfen“ gegen Lampenfieber – Auftritts-Coaching einmal anders

Von Michael Bohne

Musiker und Moderatoren kennen es, Politiker und Redner ebenfalls, eigentlich weiß jeder Mensch davon zu erzählen: Lampenfieber vor öffentlichen Auftritten ist ein weitverbreitetes Phänomen. Angst, Unsicherheit und Nervosität können zu Aussetzern und Blockaden führen und die Wirkung des Auftritts erheblich beeinträchtigen. Doch es gibt Methoden dagegen anzugehen, auch ungewöhnliche, wie beispielsweise das „Klopfen“.

Das Coaching Magazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

Ein öffentlicher Auftritt findet nicht nur auf einer Bühne oder vor einer Kamera statt, er beginnt vielmehr bereits dort, wo mindestens ein uns wichtiger anderer Mensch zugegen ist: Also auch bei einem Vorgesetzten- oder Bewerbungsgespräch, einem Assessment-Center, einer Prüfung, einem Verkaufsgespräch oder einem Rendezvous handelt es sich im Grunde genommen um einen öffentlichen Auftritt. Wer kennt das nicht? Man wartet in einer Vorstellungsrunde darauf, dass man endlich an der Reihe ist, und merkt dabei, dass man immer aufgeregter wird, je näher der Vorstellungsauftritt rückt. Oder man hört einem Vortrag zu und meldet sich, um etwas zu sagen. Doch plötzlich fühlt man sich klein, unbedeutend, das Herz schlägt höher und es befällt einen diese gewisse Unsicherheit.

So empfindet Karin W.*, die neue Pressesprecherin einer Investmentbank, am Vorabend eines Interviews in Radio oder Fernsehen immer wieder eine starke Unruhe. Sie muss aber in unregelmäßigen Abständen in Interviews mit der Presse und manchmal auch einem Fernseherteam Rede und Antwort stehen. Vor allem vor Letzterem graust es ihr regelrecht. Sie verdrängt diese Fernsehinterviews geradezu und bereitet sich somit auch nicht besonders darauf vor. Karin W. hat sich angewöhnt, sich von ihrer großen Unruhe abzulenken, doch in der Nacht vor einem TV-Interview schläft sie meist sehr schlecht. Sie vermeidet es, sich Gedanken zu machen, wie sie ihre Auftritte in den Interviews verbessern könnte. Im Coaching berichtet Karin W., dass sie jedes Mal ganz verwundert ist, wenn im Interview aus heiterem Himmel Panikgefühle in ihr aufkommen. Dafür hat sie keinerlei Erklärung.

Auftrittsängste sind häufig kontextabhängig

Emotionen haben in vielen Coaching-Prozessen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung, denn Emotionen sind gerade in Schwellensituationen und bei besonderen Herausforderungen, wie etwa öffentlichen Auftritten und wichtigen Präsentationen, nahezu immer mit an Bord. Leider sind es aber häufig auch die Emotionen, die das gute Gelingen eines Auf-

tritts erschweren oder gar unmöglich machen. Die Angst zu versagen, Fehler zu machen, sich zu blamieren oder zu langweilen, macht es dem Auftretenden schwer, locker, begeistert und authentisch zu sein. Doch genau dieses ebenfalls von Emotionen gesteuerte Verhalten ist für ein positives öffentliches Auftreten unabdingbar, denn wie sagte schon Augustinus (354–430): „In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst.“

Wenn Menschen im Aufmerksamkeitsfokus einer Gruppe stehen, also einen öffentlichen Auftritt erleben, wollen sie zudem meistens Bestleistung abliefern. Das steigert den Stress noch einmal erheblich. Manche Experten sprechen davon, dass 80 Prozent der Menschen eine solche Erfahrung gemacht haben (Plaut, 1988). Man kann vermutlich sagen, dass annähernd 100 Prozent der Menschen dazu in der Lage sind, Angst bei einem öffentlichen Auftritt zu entwickeln. Die individuelle Bedeutsamkeit des Auftritts muss nur hoch genug aufgeladen werden, oder die vermuteten oder realen persönlichen Folgen eines Scheiterns auf einen selbst oder das Unternehmen sind erheblich. Auftrittsängste sind also zu einem Teil kontextabhängig. Ein wirkungsvolles Auftritts-Coaching muss sich also besonders den negativen Emotionen widmen und erkennen woher die Ängste kommen, in welchem Kontext sie entstanden sind.

Lampenfieber ist keine Krankheit

Wenn so viele Menschen sich bei öffentlichen Auftritten unwohl fühlen, unter störendem Lampenfieber oder gar unter richtigen Auftrittsängsten leiden, dann ist es absurd, all diese Menschen als krank zu bezeichnen. Lampenfieber und Auftrittsängste sind vielmehr völlig normale kontextabhängige Phänomene, die hier als leistungsrelevante Gefühle verstanden werden. Denn positives Lampenfieber ist leistungssteigernd und störendes Lampenfieber und Auftrittsängste sind leistungsmindernd.

Auch wenn der Auftrittsstress und das störende Lampenfieber so groß sind, dass sie krankheitswertig sind, die Betroffenen also massiv darunter leiden, kann es sehr sinnvoll sein, sich

nicht als krank zu definieren. Selbst wenn man sich in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung durch seinen Auftrittsstress erheblich blockiert fühlt, kann es sehr viel besser sein sich zu fragen, mit welchen ungünstigen Gedanken, Gefühlen und Erinnerungen man den eigenen Stress hergestellt hat.

Ursache finden – Selbstwirksamkeit entwickeln

Negative, oder dysfunktionale Emotionen sind jedoch in Business- und Leistungszusammenhängen noch immer mit einem Tabu belegt. Es wird wenig darüber gesprochen, obwohl viele Menschen entweder Angst vor einer öffentlichen Präsentation haben, sei es eine Rede, ein Assessment-Center oder ein Vorstellungsgespräch oder sich zumindest unwohl dabei fühlen.

Beispielsweise bei Peter B*, einem Manager: Er berichtete in einem Auftritt-Coaching, dass er sich bei öffentlichen Auftritten immer schäme und dass ihn dies sehr dabei blockiere, seine Kompetenzen wirklich zeigen und nutzen zu können.

Mittels einer Übung aus der Hypnose erinnerte er sich, dass er in der zweiten Klasse sein Turnzeug vergessen hatte und in Unterwäsche hatte turnen müssen. Die anderen Schüler hatten ihn ausgelacht und ihm war dieser „Auftritt“ besonders peinlich und unangenehm gewesen. Ab diesem Zeitpunkt war er irgendwie befangen, wenn es um öffentliche Auftritte in der Schule ging. Dieses Erlebnis hatte er aber verdrängt, sodass er selbst zunächst keinen Zusammenhang zwischen dem Erlebnis und seinen aktuellen Schamgefühlen bei Auftritten herstellen konnte.

Doch was man selbst verursacht, kann man auch meist selbst ändern. Dies ist der erste Schritt in Richtung Selbstwirksamkeit und um die geht es immer, wenn es gilt, Auftrittssängste zu überwinden. Auftrittsstress und Prüfungsängste und störendes Lampenfieber sind sehr gut veränderbare Phänomene.

Schnelle Hilfe ist gefordert

Menschen mit störendem Lampenfieber, Auftrittsstress- und Prüfungsängsten wollen jedoch oft keine klassische Psychotherapie machen, sondern suchen lediglich Mittel und Techniken, mit denen sie ihren Auftrittsstress und Prüfungsstress reduzieren können, damit sie sich bei

ihren Auftritten, Präsentationen, Prüfungen oder Vorträgen einfach wohler fühlen können.

Als Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie habe ich mich in vielen unterschiedlichen Techniken und Methoden fortgebildet, seien es tiefenpsychologische, psychodynamische

PEP (Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie) – Entmystifizierung der Klopftechniken aus der Energetischen Psychologie

Viele Klopftechniken werden aus der Sicht der etablierten Coaching- und Psychotherapieansätze entweder als zu technisch, zu wenig differenziert, zu unreflektiert erlebt oder sind mit zu vielen Heilsversprechen aufgeladen. Eine gewisse Skepsis bei vielen Psychotherapeuten ist die Folge. Bei PEP wurden deshalb die wirksamen Komponenten dieser Ansätze herausgearbeitet und Überflüssiges, Esoterisches und Störendes über Bord geworfen. Dabei kam eine Technik heraus, die auf dem Boden der anerkannten Psychotherapie- und neueren Hirnforschung einige nützliche Strategien bereithält, die auch im Coaching und in der emotionalen Selbsthilfe, beispielsweise auch zur Reduktion von Auftrittsstress- und Prüfungsängsten gut nutzbar ist. PEP hat trotz ihrer Einfachheit ein sehr nützliches und die Prozesse beschleunigendes Potenzial. So kann sie aufzeigen, an welchen Punkten ein Coaching-Prozess durch Emotionen ins Stocken geraten ist und was ein sinnvoller nächster Schritt wäre – und sie beinhaltet ein spezielles Selbstwerttraining, welches gerade im Auftritt-Coaching ein sehr wichtiges Tool ist, da jeder öffentliche Auftritt einen potenziellen Angriff auf unser Selbstwertgefühl darstellt.

Der Körper, der die Bühne der Gefühle darstellt, wie es der Hirnforscher Antonio Damasio beschreibt, steht im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses. Somit fokussiert diese Technik auch auf die Perturbation (Verstörung) somatischer Netzwerke, die mit emotionalen und semantischen Netzwerken (Kernüberzeugungen, Werten, Haltungen) in enger Beziehung stehen. Die Wirkweise des Klopfens von Akupunkturpunkten und der Selbstakzeptanzstrategien wird in der PEP durch neurobiologische und psychotherapeutische Wirkmechanismen erklärt.

In der konventionellen Energetischen Psychologie wird dagegen davon ausgegangen, dass jedes belastende Gefühl einzig und allein einen Grund habe, und dieser liege in einem unterbrochenen Energiefluss innerhalb eines Meridians, also einer Energiebahn des Körpers, wie es in der *Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM)* beschrieben ist. Somit sei das Klopfen auf Akupunkturpunkten die einzige sinnvolle Behandlung von belastenden Emotionen. Diese monokausale Wirkhypothese ist natürlich im Spiegel der Psychotherapieforschung und der neueren Hirnforschung nicht haltbar, wird aber von vielen Vertretern der Energetischen Psychologie so geglaubt und auch vertreten.

Fast alles spricht hingegen dafür, dass die Klopftechniken unabhängig von irgendwelchen Energiebahnen funktionieren. Dennoch gibt es einige gute Gründe die Akupunkturpunkte weiterhin als Stimulationsort für das Klopfen zu nutzen. Insgesamt muss eingeräumt werden, dass überzeugende und ausgefeilte klinische Studien zu den Klopftechniken bislang noch nicht vorliegen. Somit kann man sich zurzeit nur auf klinische Beobachtungen beziehen. Diese sprechen jedoch eine eindeutige Sprache und weisen deutlich darauf hin, dass in den Klopftechniken, unabhängig von den unterstellten Wirkhypothesen, ein enorm wirksames Potenzial liegt.

oder verhaltenstherapeutische Ansätze, seien es Techniken wie die moderne Hypnotherapie nach Milton Erickson, lösungsorientierte Kurzzeittherapie, systemische Therapie, EMDR, Aufstellungstechniken oder eben die Klopftechniken. In meiner Spezialisierung als Auftritts-Coach brauche ich robuste Techniken, die schnell wirksam sind und von Klienten auch gut selbst vor einem Auftritt angewandt werden können.

Ich coache viele klassische Musiker, Opernsänger und die Radio- und Fernsehmoderatoren von ARD und ZDF. Sie sind alle Menschen, die auf den Punkt genau Spitzenleistungen abliefern müssen, unter erheblichem Druck stehen und häufig in nur ein bis zwei Sitzungen eine deutliche Besserung verspüren wollen. Diese Menschen brauchen etwas, was auch in Extremsituationen und bei erheblichem Stress gut und schnell wirkt. In diesem Feld haben sich einige, zunächst etwas ungewöhnlich anmutende, emotionale Selbsthilfetechniken als sehr nützlich erwiesen.

Emotionales Selbstmanagement durch „Klopfen“

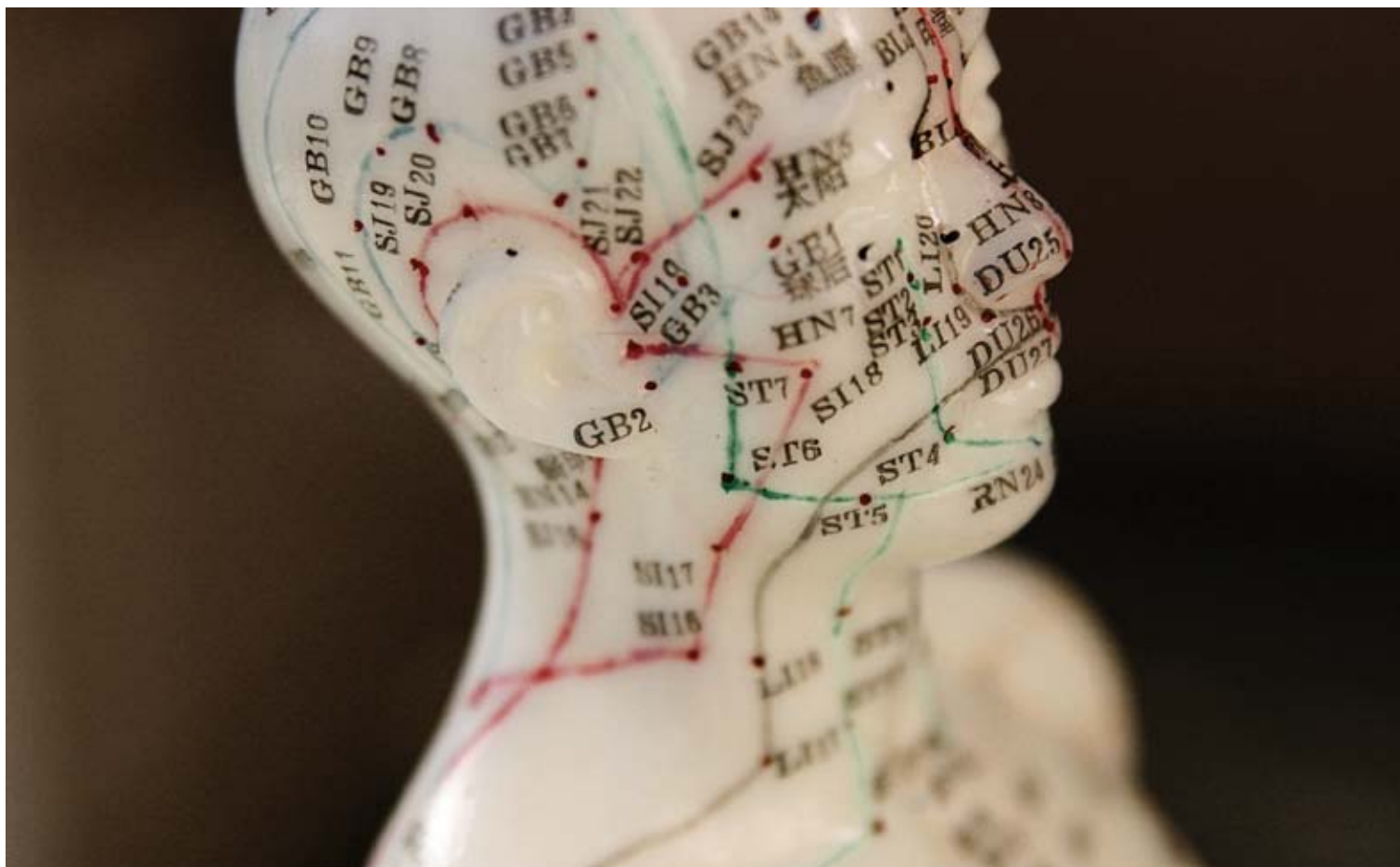
Gemeint sind die Klopftechniken aus der sogenannten Energetischen Psychologie. Das sind Techniken, bei denen man, während man gerade Stress, Leistungsdruck, Ängste, Ärger, Hilflosigkeit oder andere unangenehme Gefühle empfindet, bestimmte Akupunkturpunkte bei sich selbst beklopft und selbstakzeptierende Affirmationen ausspricht. Dieses Vorgehen führt erfahrungsgemäß dazu, dass das Gehirn meist recht schnell wieder in einen lösungskompetenteren Zustand gelangt. Belastende und unangenehme Gefühle sowie Leistungsblockaden lassen sich mittels Klopftechniken bei den meisten Menschen gut auflösen (s. Kasten).

Bei Karin W., der Pressesprecherin, führte das Klopfen, also das emotionale Selbstmanagement, zu einer Stressreduzierung vor den kommenden Interviews. Wir besprachen, dass sie vor einem Auftritt immer wieder an den Auftritt denken und im Geiste durchspielen

solle, wie sie sich dort gern erleben würde, und vor allem, wie sie mit komplizierten Fragen umgehen wolle. Nach den nächsten Interviews berichtete sie, dass es ihr schon viel leichter gefallen sei. Vor allem das Klopfen, aber auch das konsequente Durchspielen der Auftritte mit den möglichen auftretenden Stressoren sind ihr eine große Hilfe gewesen. Sie hat so oft an die Auftritte denken müssen, dass diese dadurch ein Stück normaler geworden seien. Auch hätten sie TV-Interviews überhaupt nicht mehr so überrascht. Eine gewisse leichte Grundnervosität blieb jedoch vor den TV-Interviews, was ihr jedoch nichts ausmacht. Sie klopft vor solchen Interviews immer wieder ihre Lieblingspunkte und kann dadurch den aktuellen Stress gut reduzieren. In den Interviews selbst fällt der Stress dann meist nach wenigen Sekunden von ihr ab.

Wie funktioniert das Klopfen?

Man klopft, während einem beispielsweise eine Auftritts- oder Prüfungsangst das Leben schwer macht, bestimmt Akupunkturpunkte,



etwa auf dem Jochbogen, auf der Augenbraue oder auf dem seitlichen Brustkorb unter dem Arm und spricht verschiedene selbstannehmende und die Selbstbeziehung verbessernde Affirmationen laut aus. Man aktiviert sein Gehirn mit verschiedenen Tätigkeiten, wie Augen rollen, Töne summen, Akupunkturpunkte klopfen. Essenziell wichtig ist es, gleichzeitig an das belastende unangenehme Gefühl, die Auftritts- oder Prüfungsangst, zu denken während man die Akupunkturpunkte bei sich selbst beklopft.

Bei Peter B., dem Manager, für den sich sein Kindheitserlebnis, das Turnen in Unterwäsche immer noch unangenehm und peinlich anfühlte, fokussierten wir zunächst auf dieses Erlebnis und nutzten die Klopftechnik, um die negativen Gefühle von dieser Erinnerung abzukoppeln, was auch in wenigen Minuten gut gelang. Erstaunlicherweise fühlten sich schon bereits seine folgenden Auftritte wesentlich besser an. Wir hatten also die negativen Störfeuer aus der Vergangenheit entschärft, was sich sofort auf seine kommenden Auftritte auswirkte. In dem Auftritts-Coaching nutzten wir noch ein Selbstwerttraining und verschiedene positive Zielbildvisualisierungen, um seine aktuellen Auftritte noch weiter zu verbessern. Über das Turnerlebnis seiner Kindheit konnte er nun sogar schmunzeln.

Aus verhaltenstherapeutischer Sicht handelt es sich beim Klopfen um eine Reizkonfrontation. Gleichzeitig wird überdies die neuronale Verarbeitungskapazität des Gehirns durch die vielen verschiedenen Neuro-Stimulationen strapaziert. Dies führt erfahrungsgemäß zu einer Abnahme der Angstintensität. Die auf Selbstakzeptanz zielenden Affirmationen verbessern die Selbstbeziehung. Das führt zu einer Abnahme von Selbstvorwürfen und einer Zunahme der Selbstannahme, was wiederum Stress reduziert und im Falle von Auftrittsstress aus der so toxischen Perfektionismusfalle hinausführt. Solch ein Affirmationssatz kann beispielsweise folgende Struktur haben: *Auch wenn ich Angst habe, bei der Präsentation zu versagen, achte und wertschätze ich mich trotzdem so, wie ich bin.* Oder: *Auch wenn ich Angst habe, das Assessment-Center nicht zu bestehen,*

liebe und akzeptiere ich mich so, wie ich bin. Auch während diese Affirmation ausgesprochen wird, wird ein Körperpunkt gerieben oder geklopft (also ein afferenter, zum Großhirn gelangender taktiler Reiz gesetzt). Durch dieses Vorgehen können sich in teils erstaunlicher Geschwindigkeit Ängste lösen.

Da dieses Prozedere ziemlich ungewöhnlich aussieht, ist es übrigens nicht weiter verwunderlich, wenn man zunächst denkt, dass dies alles Unsinn ist. Erkenntnis ist bekanntlich erfahrungsabhängig und ohne Erfahrung wird man sich eine solche Wirkung kaum vorstellen können. Es lohnt sich also auszuprobieren, ob man ein mögliches Unbehagen bezüglich einer geplanten Präsentation tatsächlich aufrechterhalten kann, während man diese Technik durchführt.

Klopfen ist nur eine Facette von Auftritts-Coaching

In einem differenzierten Auftritts-Coaching stellt das Klopfen natürlich nur einen von vielen Ansätzen dar. Falls das Klopfen der Akupunkturpunkte den Stress nicht zu reduzieren vermag, wird in der PEP (Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie) geschaut, ob eine der Big-Five-Lösungsblockaden (psychodynamisch-systemische Blockaden) vorliegt. Diese sind nicht im limbischen System, also *Gefühlshirn*, sondern im präfrontalen Kortex, also dem *Denk-, Beziehungs- und Wertehirn*, organisiert. Somit greift hier das Klopfen meist nicht und man muss auf kognitiver, beziehungs-, oder wertorientierter Ebene weiterarbeiten. Da hier nicht der Raum ist, dies differenziert darzustellen, muss auf die weiterführende Literatur verwiesen werden.

Nachdenklich macht abschließend ein Aspekt, den Katina Cremona (2010) in der Zeitschrift „Coaching – International Journal of Theory, Research and Practice“ über die Rolle von Emotionen im Coaching-Prozess beschreibt. So ergab eine Befragung, dass alle beteiligten Coachs Emotionen als einen wesentlichen Bestandteil und Einflussfaktor auf das Arbeitsleben und die dort erbrachte Leistung betrachten. Seltener jedoch griffen die befrag-

ten Coachs auf spezifische therapeutische oder kreative Techniken zurück, um die Emotionen anzugehen.

Hier könnte die Zusatztechnik PEP eine Lücke schließen, so dass Coachs sich auch im Umgang mit starken und dysfunktionalen Emotionen selbstwirksam erleben und sie ihren Klienten auch bei störendem Auftrittsstress vergleichsweise schnell und leicht helfen können.

**Namen von der Redaktion geändert*

Der Autor



Foto: Andreas Klingberg

Dr. med. Michael Bohne, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie und Auftritts-Coach, hat mit der Entwicklung von PEP (Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie) die konventionellen Klopftechniken entmystifiziert, systematisiert, in eine psychotherapeutische Terminologie übersetzt und somit einer wissenschaftlichen Betrachtungsweise zugänglich gemacht. Er bildet Psychotherapeuten und Coachs zunächst in Energetischer Psychologie und später in PEP fort. Er hat einige Bücher und Veröffentlichungen geschrieben, in denen seine Erkenntnisse und Methoden für ein differenziertes Auftritts-Coaching nachgelesen werden können.

www.dr-michael-bohne.de

Erfolgreiches Coaching in der arabischen Welt

Von Amel Karboul

Zum ersten Mal erlebt nun auch die arabische Welt einen hohen Transformationsdruck. In den wohlhabenden Nationen des Mittleren Ostens hat der Bedarf an Leistungsmaximierung und ein starkes Wettbewerbsumfeld in den letzten drei Jahren stark zum Aufschwung von Coaching beigetragen. Durch die heutigen Revolutionen in Tunesien, Ägypten und in anderen weniger wohlhabenden Nationen wird die Professionalisierung der Führung zum kritischen Erfolgsfaktor.



Vielfalt

Starten wir mit einem großen Missverständnis: So etwas wie einen typisch arabischen Klienten gibt es nicht. Man trifft auf konkrete Manager aus Marokko, Ägypten, dem Libanon oder den Vereinigten Arabischen Emiraten (UAE). Die geografische, politische, kulturelle, wirtschaftliche und soziale Vielfalt von nordafrikanischen und Ländern des Mittleren Ostens ist gewaltig. Wir sprechen hier von 22 Nationen mit ungefähr 300 Millionen Einwohnern – vom französisch geprägten Nordafrika bis zum englischsprachigen Mittleren Osten:

1. Das Bruttosozialprodukt von Qatar ist 70 Mal so hoch wie das des Yemen.
2. Die Kindersterblichkeit (pro 1.000 Geburten) bewegt sich in einer Spannbreite von 133 in Somalia über 20 in Tunesien und gerade mal acht in den UAE.
3. Die Internetverbreitung (Nutzer in Prozent der Gesamtbevölkerung) schwankt zwischen 0,13 im Irak, 15 in Marokko und erreicht 35 in den UAE.
4. Das Frauenwahlrecht wurde 1946 in Djibouti, aber erst 2005 in Kuwait eingeführt.

Araber teilen jedoch einige kollektive Erfahrungen: ihr islamisches, kollektives Erbe, die arabische Sprache und moralische Grundhaltung sowie eine Geschichte der Unterdrückung durch westliche Besatzung.

Die Vielfalt der arabischen Welt auf der einen und der Einfluss anderer Kulturen auf der anderen Seite machen es schwierig, Coaching in der arabischen Welt zu generalisieren. Trotz allem gibt es genug Gemeinsamkeiten und Muster, um ein Konzept zu entwerfen, wie Coaching erfolgreich an die arabische Geschäftskultur angepasst werden kann.

Die Familie steht an erster Stelle

Lange Zeit lebten die Menschen in arabischen Ländern in einem nomadischen Stammesystem. Dieses ermöglichte das Überleben unter beschwerlichen Bedingungen. Eine streng patriarchalische, hierarchische Autorität wahrte

die kollektiven Interessen. Individuelle Ideen oder Entscheidungen mussten sich dem unterordnen. Kollektivismus ist aber nicht nur das Resultat der Stammesgeschichte. Es ist ebenfalls ein Resultat des Versagens des Staates, Verantwortung für das Überleben der Bürger zu übernehmen. In den meisten westlichen Nationen gibt es Arbeitslosen-, Kranken- und weitere Sozialversicherungen. In den meisten arabischen Staaten verlassen sich arbeitende Paare auf ihre Familie oder ihren Clan.

In westlichen Ländern bedeutet Familie oft Eltern mit Kindern. In arabischen Ländern beinhaltet die Familie viele Generationen und damit auch Mitglieder, die im Westen wohl eher als entfernte Cousins bekannt wären. Das Resultat ist ein hoher Grad an Zusammenhalt, jeder kennt und jeder unterstützt jeden.

Doch die Ausprägungen sind in Ländern wie Tunesien oder dem Libanon weniger kollektiv und autoritär als beispielsweise in Libyen oder Saudi-Arabien. Man findet hier Alleinstehende, arbeitende Mütter oder junge Paare, die ihren eigenen Lebensunterhalt ohne Familie verdienen wollen oder müssen. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Die Analyse des Kontexts, der Beziehungen, Abhängigkeiten und des sozialen Status des Klienten hat zentrale Bedeutung.
- » Vom Coach eventuell gut gemeinte Empowerment-Strategien verstärken potenziell soziale Konflikte.
- » Da der Führungsstil stark hierarchisch ausgerichtet ist, stellen Coaching oder 360-Grad-Feedback potenziell Autorität, Macht und Kontrolle in Frage. Der Coach wird eventuell mit Boykott- oder Tendenzen zum sozial erwünschten Antwortverhalten konfrontiert.
- » Arabische Manager erwarten von einem Coach, dass er ihnen Rat gibt. Darum suchen sie nach Seniorität und Business-Erfahrung. Sie werden von einer puristisch non-direktiven Herangehensweise im Coaching unter Umständen frustriert.
- » Viele junge Führungskräfte pflegen jedoch einen weniger traditionellen Führungsstil

und sind selbst davon frustriert, nicht von ihren Vorgesetzten angehört zu werden. Der Coach kann ihnen helfen, diese Frustration produktiv zu nutzen.

Islamische Werte

Die arabische Kultur ist tief geprägt durch ihr islamisches Erbe. Der Qur'an und die Sunnah (Praktiken, die auf den Aussagen und Taten des Propheten Mohammed basieren) sind wichtige Bezugspunkte für das tägliche Leben. Es gibt jedoch verschiedene Schulen und verschiedene Ebenen religiöser Folgschaft. Einige radikale Fundamentalisten lehnen den Westen und seine Werte im Namen des Islams ab. Andere rechtfertigen Demokratie, Rechte der Frauen und Freiheit. Die meisten Muslime sind eher moderat und leben eine liberale Variante des Islams.

Es sind jedoch einige Dinge in den letzten Jahren passiert, die dazu geführt haben, dass sich Angst und Misstrauen in arabischer und westlicher Welt ausbreiten. Die Konzentration westlicher Medien beispielsweise auf Terroranschläge oder die Taliban haben dazu beigetragen, der westlichen Bevölkerung ein falsches Bild des Islams als Ganzes zu geben. Nicht wenige Führungskräfte und Coaches im Westen sehen den Islam als eine gewalttätige Religion und Araber allgemein als eine Bedrohung. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Ein Coach, der mit Muslimen arbeitet, sollte ein Grundwissen über den Islam und seine Geschichte besitzen.
- » Religion ist selten ein Diskussionsthema im Geschäftskontext. Ein Nicht-Muslim verhält sich weise, wenn er davon absieht, Muslime über den „wahren Islam“ zu belehren.

Orient und Abendland: Eine Hassliebe

Die Beziehung zwischen arabischen Gesellschaften und dem Westen ist zwiespaltig. Sie wurde oft schon als Hassliebe bezeichnet.

Warum Hass?

In der Geschichte zeigten sich die westlichen Länder als Kolonialmächte, die nationale Bewegungen für Unabhängigkeit unterdrückten. Während der Kolonialperiode unterstützten sie Passivität und Unterlegenheit der arabischen Bevölkerung. Aber ein Teil des Hasses ist legendär, begründet in den Kreuzzügen und der Periode, als die Araber Andalusien aufgrund der Reconquista verlassen mussten.

Einige aktuelle Gründe für den Zwiespalt und den Hass gegenüber dem Westen, welche oft in der arabischen Welt – aber nicht nur dort – genannt werden, sind:

- » Die bedingungslose Unterstützung Israels und seiner Besatzungsstrategie durch den Westen und der Krieg im Irak.
- » Westliche Länder seien heuchlerisch. Einerseits erkläre die westliche Politik Freiheit und Demokratie als fundamentale Werte, andererseits unterstütze sie weltweit autoritäre Regime.
- » Wirtschaftspolitik, aufgezwungene Auflagen und Methoden des Weltwährungsfonds hätten zu erhöhter Armut in arabischen Ländern geführt.

Warum Liebe?

Araber sind fasziniert von westlichem Fortschritt und dessen Technologie. Forscher und Gelehrte zitieren westliche Studien. Im Westen ausgebildet worden zu sein, gibt jungen Leuten einen Wettbewerbsvorteil. Weiterhin schätzen Araber, die im Westen gelebt oder ihn besucht haben, die Freiheit und Vorteile der Demokratie.

Manchmal ist diese Faszination so enorm, dass sie sich zum Minderwertigkeitskomplex auswächst: Alles aus Europa oder den USA ist besser als ein lokales Produkt oder eine lokale Dienstleistung. Dieser Umstand hat Trainern und Coaches aus Großbritannien und dem Rest von Europa einen gigantischen Wettbewerbsvorteil verschafft. Sie werden oft aufgrund ihrer Nationalität ohne Qualitätsprüfung angeheuert. Dies hat aber auch dazu geführt,

dass etliche Scharlatane die Coaching- und Trainingsszene in einigen arabischen Ländern beschädigt haben. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Als westlicher Coach startet man vermutlich versehen mit einem Bonus.
- » Die kollektivistische Kultur der arabischen Welt gerät den westlichen Coaches zum Vorteil: Da jeder jeden kennt, ist es eventuell peinlich oder gefährlich (Vertraulichkeit), einen lokalen Coach anzuheuern.
- » Auf der anderen Seite kann es sein, dass der Coach als Vertreter des westlichen Imperialismus gesehen wird (Übertragung). Es ist wichtig, dem Klienten dabei zu helfen, das Feedback gegenüber dem Coach vom Repräsentanten der westlichen Welt zu trennen.
- » Viele Menschen aus dem Westen, auch Coaches, haben Vorurteile gegenüber Arabern und Muslimen. Sie bewerten das Verhalten ihrer Klienten nach westlichen Werten und Normen.

Wir alle sind die erste Generation

Das Thema Vielfalt der arabischen Gesellschaft wird noch verschärft durch eine große Anzahl von Migranten – im Maghreb sind es bloß ein Prozent, in Saudi Arabien schon über 18 Prozent und Dubai hat einen Migrantenanteil von 80 Prozent. Der Coach hat nicht nur arabische Klienten, sondern solche aus hundert verschiedenen Kulturen. Eine Kollegin drückte das einmal so aus: „Wenn ich eines hier [Dubai] gelernt habe, ist es eine Menge über Völker und wie man richtig zuhört. Vielfalt in Großbritannien bedeutete, mit in London geborenen Menschen mit indischem Migrationshintergrund in zweiter Generation zu arbeiten. Hier ist es eine andere Situation: Jeder ist „erste Generation“, tief verwurzelt in der eigenen Kultur und deren Werten.“ Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Man sollte über die Region und Kultur, in der man arbeitet, Bescheid wissen und trotz-

dem neugierig bleiben. Coaches brauchen auf der ganzen Welt die ausgeprägte Fähigkeit zuzuhören. Das macht die Arbeit so spannend und bereichernd.

- » Auf der anderen Seite ist es herausfordernd. Man kann in hochkomplexen Kontexten keine Vorannahmen treffen, denn zumeist sind sie falsch.

Das unbekannte Ego

In westlichen Gesellschaften sind Selbsthilfebücher Bestseller. Das „Ich zu reflektieren“ oder „Wer bin ich“ zu fragen, sind normale Praktiken in gewissen Kreisen sowie in Kunst und Literatur. Araber, die wenig Kontakt mit dem Westen hatten, sind sehr weit davon entfernt, eine solche Frage zu stellen. Wenn sie gefragt werden, werden sie immer antworten: „Ich tue das nicht für mich, sondern für andere.“ Es besteht die Erwartung an die Einzelperson, eine Rolle wie guter Sohn, gute Tochter, guter Vater oder gute Mutter zu erfüllen.

Zudem führt die Beantwortung dieser Fragen nicht unbedingt zu höherer Zufriedenheit. Sie mag sogar zur Erkenntnis von Bedürfnissen führen, die niemals erfüllt werden (können), denn der Klient müsste seinen Clan damit konfrontieren. Der Klient könnte dadurch sogar unglücklicher und instabiler werden. Sein Leben in die eigene Hand zu nehmen und es auf eigene Weise zu leben, ist ein sehr westlicher Weg zum Glück.

In arabischen Staaten ist das Ego ein Tabu. Gott und die Anführer haben ein Monopol auf das Ego, das zeigt eben auch der ausgeprägte Personenkult vieler Herrscher. Wenn man als Nichtprivilegierter sein eigenes Ego zeigt, betritt man die politische Arena – mit all ihren Risiken. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Über Schwächen oder „Persönliches“ zu sprechen, hat viele negative Konnotationen. Deswegen sollten Coaches die Anwendbarkeit ihrer Konzepte prüfen. Für zweisprachige Coaches ist es hilfreich, anstatt Englisch das lokale und formale Arabisch zu verwenden.

- » Die Hierarchie sollte der Coach in positiver Weise benutzen. Sollte man den CEO coachen, wird angenommen werden, dass Coaching auch für alle anderen funktioniert.
- » Die kollektive Kultur kann der Coach in einer funktionalen Weise benutzen: Man spricht mit den Klienten über deren Kollegen in anderen Organisationen oder man erzählt Geschichten von anderen, die „so etwas wie Coaching“ gemacht haben. So erreicht man soziale Akzeptanz.
- » Wenn der Klient Fragen nicht beantwortet, sollte der Coach geduldig sein. Es ist nicht unbedingt Widerstand, sondern vielleicht eine völlig neue Welt, die der Klient entdeckt. Das braucht seine Zeit.

Arabische Frauen sind ehrgeizig

Arabische Mädchen haben im Normalfall eine strengere Erziehung genossen als Jungen. Es steht ihnen weniger frei auszugehen, sich in Discos, auf Partys oder in Restaurants zu amüsieren. Dies hat eine interessante Auswirkung: Die meisten Mädchen kompensieren das bereits ab jungem Alter, indem sie sich stärker auf Schulleistungen konzentrieren. In den meisten arabischen Ländern haben Mädchen bessere Noten. An Universitäten findet man meist mehr als 50 Prozent weibliche Studenten, sogar in Ingenieurwissenschaften oder Physik. Der Anteil der Universitätsprofessorinnen ist signifikant höher als in westlichen Ländern.

Dieses Muster der Exzellenz zeigt sich auch in der Arbeitswelt. Allerdings ist es nur auf Frauen mit Zugang zur Bildung anwendbar. Man sollte dabei aber nicht vergessen, dass 65 Millionen Araber Analphabeten und zwei Drittel davon Frauen sind. Mehr als zehn Millionen arabische Kinder zwischen sechs und 15 Jahren wurden nicht eingeschult, und dieser Trend wird sich wohl um weitere 40 Prozent in der nächsten Dekade erhöhen.

Viele arabische Führer der Geschichte haben die Emanzipation der Frauen unterstützt und Bildung für alle sozialen Klassen und beide Geschlechter angeboten, beispielsweise in Tunesien und Dubai. Trotzdem ist es noch ein

langer Weg, bevor Frauen einen gleichwertigen Einfluss – nicht nur – in der Geschäftswelt des arabischen Raums besitzen werden. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Es ist in Ordnung, weibliche Klienten zu fragen, was sie vorziehen: sich außerhalb ihrer Arbeitsumgebung zu treffen, um Abstand zu gewinnen, oder sich in ihrem Büro oder einem offiziellen Besprechungszimmer zu treffen. Es kann vorkommen, ist jedoch eher selten, dass eine weibliche Führungskraft lieber einen weiblichen Coach bevorzugt.
- » Der Coach kann seinen weiblichen Klienten helfen, die Wahrnehmung zu verändern. Manchmal denken lokale weibliche Führungskräfte, sie müssten sich zurückhalten, oder haben Probleme, sich Gehör zu verschaffen. Es kann sehr nützlich sein, sie zu ermutigen, einen Schritt zurückzugehen und ihr eigenes Verhalten zu beobachten. Und dann zu entscheiden, ob es in einer Situation angebracht ist, auch mal die Zähne zu zeigen.
- » Selbst wenn man eine sehr moderne und unabhängige weibliche Führungskraft der arabischen Welt trifft, sollte man darauf vorbereitet sein, dass ihr Wertesystem trotz allem sehr stark auf Familie ausgerichtet ist. Eine Karriere zu haben, ist in Ordnung. Sich dagegen zu entscheiden, nicht zu heiraten und keine Kinder zu bekommen, ist dort sehr selten.

Junge Führungskräfte brauchen einen Mentor

Viele C-Level Führungskräfte (CEO, CIO, COO etc.) in der arabischen Welt sind jung. Oft sind sie die zweite oder dritte Generation eines familiengeführten Unternehmens oder Mitglieder des herrschenden Clans. Diese Frauen und Männer sind meist im Westen oder, wie in letzter Zeit immer öfter, in Asien ausgebildet worden und ihr Alter reicht von Anfang 20 bis 35 Jahre. Manche von ihnen hatten die Chance, in Übersee zu arbeiten, dort Erfahrung zu sammeln und Best Practices kennen zu lernen. Es ist keine Ausnahme, dass eine Führungskraft zu ihrem dritten großen Job in

18 Monaten bestellt wird, obwohl sie keinen Bezug zu einer dieser Positionen hat. Sie wird den Job bekommen, wenn sie flexibel ist und schnell lernt.

Vielen dieser jungen Führungskräfte mangelt es jedoch an professioneller Kompetenz und Führungserfahrung für diese Rollen. Sie brauchen Unterstützung, um mit der Herausforderung einer C-Level-Position fertig zu werden. Dazu kommt noch, dass sie nur selten Angestellte oder im mittleren Management beschäftigt waren. Mit den Worten eines ausgewanderten mittleren Managers in Abu Dhabi: „Sie mussten die Leiter nicht hochklettern, also wissen sie nicht, wie es sich anfühlt, ein Manager in der Mitte oder ein einfacher Angestellter zu sein, der angewiesen ist auf Informationen von oben. Sie demotivieren die Leute, indem sie keine Informationen geben und alles vertraulich halten. Es ist nicht böse gemeint, es zeigt einfach nur, dass sie keine Führungserfahrung haben.“

Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Junge Führungskräfte brauchen Mentoring genauso wie Coaching. Sie erwarten von ihrem Coach, dass er ihnen Rat für alltägliche Situationen gibt und Ideen einbringt, wie sie ihre Probleme lösen können. Dies heißt nicht, dass der Coach direktiv vorgehen muss. Es bedeutet eher, dass man als Coach hilfreich sein kann, wenn man seine eigene Business-Erfahrung und Ideen einbringt.
- » Da diese Klienten die Karriereleiter nicht hochklettern mussten, mangelt es ihnen unweigerlich an der Aufmerksamkeit für Mitarbeitermotivation.
- » Ein weiteres Ziel betrifft die Rolle der Klienten als Change-Agent. Hier fehlt oft die Selbstaufmerksamkeit und Klarheit. Zusammen mit dem Klienten können reale Fälle betrachtet werden, um Erfahrung aufzubauen und Hypothesen aufzustellen, damit Interventionen entsprechend geplant werden können. Dies impliziert, dass der Executive-Coach Organisationsentwicklungswissen mitbringen muss.

Mediation und Diplomatie gesucht

Negatives Feedback und Konflikte stören die Harmonie und führen zum Gesichtsverlust. Viele arabische Führungskräfte fürchten, dass man sie weniger respektiert, wenn sie offen über Fehler und Schwächen sprechen. Arabische Führungskräfte senden oft einen Dritten, um ihren Angestellten negatives Feedback zu geben, da es ihnen schwerfällt, es unter vier Augen zu sagen. Jüngere Führungskräfte dürfen keine Fehler machen, also können sie nicht aus ihren Fehlern lernen.

Viele Manager haben Probleme mit Teamwork. Als Coach findet man eine Menge dysfunktionaler Teams. Konflikte können sich über die Zeit entwickelt haben und wurden nie gelöst. Oder sie werden eher indirekt gelöst. In einem Konferenzraum zu sitzen und sich gegenseitig zu konfrontieren, ist ein Affront. Die Rolle einer dritten Person, eines Mediators, spielt in solchen Konflikten dagegen traditionell eine wichtige Rolle. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Feedback ist für viele Klienten problematisch. Trotzdem, je mehr eine vertrauensvolle Beziehung zum Coach entsteht, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie sich dementsprechend öffnen.
- » Man braucht Zeit, um Vertrauen aufzubauen. Deswegen ist es wichtig, dass man Zeit in der Region verbringt und Beziehungen aufbaut. Dann hat man eine großartige Chance, den Klienten bei ihren Zielen zu helfen.
- » Es kann sein, dass der Klient den Coach fragt, ob er die Rolle des Mediators übernehmen kann. In diesem Fall ist es klug, zusammen mit dem Klienten einen neutralen Dritten zu finden.
- » Der Coach kann die Implikationen einer Strategie, Dritte schlechte Nachrichten übermitteln zu lassen, auf die Motivation der Angestellten reflektieren und Alternativen finden.
- » Der Coach kann an Konflikten und dem Teamwork arbeiten und schnell funktionelle Lösungen finden helfen.

Am Ausbruch der Krise

Zum ersten Mal in der jungen Geschichte der reichen arabischen Länder erfahren diese eine wirtschaftliche Rezession und den Druck zum Downsizing. Reichtum durch Öl und massives Wirtschaftswachstum waren normal in den letzten Jahren. Die meisten Führungskräfte mussten sich keine Gedanken über „Management in turbulenten Zeiten“ machen, und die meisten Organisationen haben keine Erfahrung darin, Krisen zu überleben.

Die Auswirkungen der globalen Krise sind jedoch signifikant und der Wettbewerb wächst. Lokale Führungskräfte sind für diese Veränderung nicht bereit. Viele dieser Staaten hatten keine Zeit, ihre Lektionen zu lernen. – Doch jetzt überschlagen sich die Ereignisse. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

- » Der Coach kann den Führungskräften helfen, Wege aus der Krise und für den Umgang mit ihr zu entwickeln. Ich habe einem meiner Klienten einer Führungskraft aus Europa vorgestellt, deren Organisation eine riesige Transformation durchgemacht hat. Dieses Wissen untereinander zu teilen, ist eine mächtige Methode.
- » Ein Gruppen-Coaching könnte als Setting sinnvoll sein, um die aktuelle Realität zu analysieren, zu verstehen und eine gemeinsame Vision für die Zukunft zu entwickeln.

Eine Vision der Veränderung der arabischen Welt

Die Krise in der arabischen Welt und auch in Entwicklungsländern, ist eine Krise der Führung und des Managements. Als Coach in dieser Umgebung kann man dazu beitragen, bessere Führungskräfte zu entwickeln.

Da Coaches ein Produkt der westlichen Kultur sind, müssen sie sich in der arabischen Welt mit ihren Techniken und ihrer Herangehensweise anpassen. Um mit arabischen Führungskräften als Coach zu arbeiten, müssen sie sich auf diesen Teil der Welt einlassen.

Die Autorin



Foto: Wilhelm Jünger

Amel Karboul, Dipl.-Ing, ist – nach Stationen bei Daimler Chrysler, The Boston Consulting Group und der Beratergruppe Neuwaldegg – heute Managing Partner der Unternehmensberatung Change, Leadership & Partners (Tunisia, Germany, USA). Sie coacht Führungskräfte weltweit, ist Autorin zahlreicher Veröffentlichungen und zudem Lehrbeauftragte u.a. von Duke Corporate Education.

www.change-leadership.net



Die entscheidende dritte Frage

Ein Coaching-Tool von Gerburgis A. Niehaus

Kurzbeschreibung

Das Tool hilft dem Klienten dabei, den eigenen Anteil an und die Verantwortung für eine(r) konfliktreiche Beziehung zu Mitarbeitern, Vorgesetzten oder Kollegen zu erkennen. Dies versetzt ihn in die Lage, den Konflikt für sich persönlich aufzulösen (intrapersonal) und einen konstruktiven Kontakt zu seinen Konfliktpartnern (interpersonal) neu aufzubauen. Darüber hinaus kann die Methode eingesetzt werden, um zukünftige konfliktreiche Situationen und Beziehungen frühzeitig zu erkennen und so zu einer konstruktiven Beziehungsführung mit anderen zu gelangen.

Anwendungsbereiche

Das Tool eignet sich für die Change-Phase im Coaching-Prozess und bietet sich an, wenn der Klient auf der Stelle tritt. Unabhängig von der Hierarchiestufe kann der Klient seine inneren Konflikte und Beziehungen zu anderen Menschen klären und sich auf schwierige Gespräche und Situationen vorbereiten.

Zielsetzung

Der Klient lernt, seine Verhaltensmuster aus der Perspektive seines Konfliktpartners zu betrachten. Dadurch wird seine Selbstverantwortung gestärkt und der eigene Anteil an der Beziehung oder dem Konflikt deutlich. Dies macht wiederum einen konstruktiven Umgang mit der Situation und eine Konfliktlösung möglich und ist ein Unterstützungsmittel zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung.

Ausführliche Beschreibung

Die Art und Weise, wie Menschen sich gegenseitig Schwierigkeiten bereiten, die Ursache oder Schuld dafür jedoch beim jeweils Anderen suchen, weist viele Varianten auf. Doch der Andere ist auch nur ein Mensch. Und solange man Schuld oder Verantwortung einzig beim Anderen sucht, macht man sich selbst ohnmächtig und gibt zugleich dem anderen die Macht über sich. Die Beschäftigung mit dem eigenen Anteil an einer Beziehung eröffnet eine neue Perspektive: die des Handelnden.

Wenn man weiß, welchen Anteil man selbst an einem Konflikt hat, liegt es in der eigenen Macht, etwas daran zu ändern.

Drei Fragen

Der Ursprung der „dritten Frage“ liegt im Buddhismus und wurde im Sinne einer „Innenschau“ (Naikan, Nai = innen, kan = Schau) vom dem japanischen Geschäftsmann Ishin Yoshimoto in den 1940er-Jahren entwickelt. *Das Tool arbeitet mit Elementen der Bilanzrechnung übertragen auf soziale Interaktionen.* Dabei geht es um Soll und Haben, um Investitionen in Beziehungen zum Konflikt- oder Beziehungspartner, die anhand von drei Fragen überprüft werden. Diese drei Fragen werden, bezogen auf einen vorher definierten Zeitraum (z. B. drei Monate, Wochen, Tage), bearbeitet:

1. Was habe ich von diesem Menschen bekommen?
2. Was habe ich diesem Menschen gegeben?
3. Welche Schwierigkeiten habe ich diesem Menschen bereitet?

Drei einfache Fragen, die oftmals gar nicht so leicht zu beantworten sind. Sehr wichtig ist es, dass der Coach darauf achtet, *dass die potenziell sogenannte vierte Frage „Was hat der andere mir angetan?“ nicht gestellt und bearbeitet wird.* Diese Frage verschiebt den Fokus von der Selbst- auf die Fremdverantwortung. Damit werden wieder die alten Verhaltensmuster aktiviert, die den Klienten ja offensichtlich in eine Sackgasse geführt haben. Der Einbezug der vierten Frage hebt das Tool aus.

Bei der Bearbeitung von Klientenanliegen mit diesem Tool *ist die Einhaltung der Reihenfolge* der soeben genannten drei Fragen entscheidend. Zuerst werden Antworten zur ersten Frage „Was hat dieser Mensch für mich getan?“ gesammelt. Wenn der Coach merkt, dass der Klient sich intensiv mit der Frage beschäftigt und Antworten gefunden hat, wird die zweite Frage „Was habe ich für diesen Menschen getan?“ bearbeitet. Ist das auch soweit abgeschlossen, wird die dritte Frage „Welche Schwierigkeiten habe ich diesem Menschen bereitet?“ gestellt und bearbeitet.

Der Klient arbeitet für sich, beschäftigt sich mit den Fragen und reflektiert für sich die Antworten. Der Coach beobachtet in dieser Zeit den Klienten, hält sich jedoch im Hintergrund. Es kann etwas dauern, bis dem Klienten Antworten einfallen. Dies ist besonders dann möglich, wenn es um eine konfliktreiche Beziehung geht und es Widerstand beim Klienten gibt, sich diesen Fragen zu stellen. Insgesamt kann es hilfreich sein, wenn der Coach immer mal wieder darauf hinweist, dass es unter Umständen Kleinigkeiten sein können, die füreinander getan worden sind. Das hilft insbesondere beim Einstieg in die Arbeit mit dem Tool. Die Erfahrung zeigt, dass es sinnvoll ist, die Fragen dem Klienten nicht im Vorfeld zu nennen, sondern schrittweise aufzudecken. Damit richtet sich die volle Konzentration des Klienten auf die jeweils gestellte Frage.

Um dem inneren Prozess beim Klienten genug Zeit und Raum zu geben, ist *eine zurückhaltende Haltung des Coachs* wichtig. Allerdings sollte er nach Bedarf *die Bearbeitung wertschätzend unterstützen.* Das ist besonders bei der dritten

Frage wichtig, die beim Klienten erfahrungsgemäß starke Widerstände auslösen kann. Hier ist es von Bedeutung, dass der Coach den Klienten konsequent auf die dritte Frage fokussiert und ein mögliches Abschweifen auf die vierte Frage verhindert.

Die Bilanzierung – was habe ich bekommen, was habe ich gegeben – kann sehr gut visuell unterstützt werden. Dazu ist es sinnvoll, pro Frage ein Flipchartblatt zu nutzen. So wird eine (Un-) Ausgewogenheit der betrachteten Beziehungsaspekte visuell offenbar. Die Erfahrung zeigt, dass nach den ersten Widerständen die Antworten für die dritte Frage deutlich mehr Raum beanspruchen, als diejenigen für die ersten beiden Fragen.

Nach Abschluss der Bearbeitung der drei Fragen durch den Klienten *reflektiert der Coach mit dem Klienten,*

- » wie es ihm in diesem Prozess ergangen ist,
- » welche Lernerfahrungen er für sich gemacht hat und
- » wie er die Erfahrungen für seinen Alltag nutzen wird.

Die Arbeit mit diesen drei Fragen ist eine tiefgehende und zugleich pragmatische Methode und kann ergänzend zu anderen Methoden eingesetzt werden. Außerdem kann der Klient sie immer wieder in seinem Arbeitsalltag einsetzen. *Die Methode dient der Wahrnehmungsschulung, Verfeinerung und dem Ausgleich zwischen der eigenen Wahrnehmung und der Wahrnehmung von anderen.*

Es sind „lediglich“ drei einfache Fragen. Doch beleuchten sie die Balance in der Beziehung zu einem anderen Menschen, lassen diese und die eigene Rolle in der Beziehung zu einem anderen Menschen plötzlich ganz anders aussehen, als man – oft jahrelang – geglaubt hat. Die drei einfachen Fragen decken alte Muster und Verhaltensweisen auf, die mancher möglicherweise nicht gerne anschaut.

Insofern erfordert das Tool Mut, sich mit der eigenen Rolle im Leben und vor allem mit der Verantwortung für das eigene Handeln intensiv auseinanderzusetzen. Das geht oft mit

teilweise starken Emotionen einher. Scham wird beispielsweise erlebt. Aber es entsteht auch Freude und Dankbarkeit für die vielen guten Dinge, die passiert sind und die man längst vergessen hatte. Vergessen unter all den gegenseitigen Schuldzuweisungen, die Menschen täglich produzieren. Oft entsteht eine große, neue Gelassenheit, das Leben mit neuer Selbstverantwortung zu meistern und Aussöhnung wird möglich.

Anwendungsbeispiel

Ein Abteilungsleiter hat seit einigen Monaten ein neues Team übernommen. Seine Aufgabe ist es, die Prozesse zu optimieren, Aufgaben neu und sinnvoll zu strukturieren und für den Abbau von Überstunden und vorjährigem Urlaub zu sorgen. Das war im Vorhinein auch ausdrücklich der Wunsch der Mitarbeiter an die neue Abteilungsleitung. Diese Zielvorgaben hat der Abteilungsleiter konsequent verfolgt und umgesetzt.

Nach einem Dreivierteljahr, kurz bevor die Beurteilungen und Jahresgespräche mit den Mitarbeitern stattfinden, geht eine Abordnung von Mitarbeitern aus dem Team zum Vorgesetzten des Abteilungsleiters, um sich über die Zusammenarbeit zu beschweren. Ein gemeinsames Gespräch mit dem Abteilungsleiter, seinem Vorgesetzten und dem gesamten Team wird vereinbart. Zur Vorbereitung dieses gemeinsamen Gesprächs berichtet der Abteilungsleiter dem Coach die beschriebene Ausgangssituation.

Der Coach schlägt die Arbeit mit dem Tool vor, ohne die Fragen zu benennen. Zuerst beantwortet der Klient die erste Frage: „Was hat das Team in den letzten Monaten für mich getan?“. Das bereitet ihm etwas Unbehagen, da er der Meinung ist, alles für seine Abteilung getan zu haben – und nicht umgekehrt. Die Leistungen, die seine Mitarbeiter bringen, schätzt er nicht, tut sie als selbstverständlich ab. Eine Rolle spielt dabei auch sein Groll, dass seine Mitarbeiter nicht zu ihm direkt gekommen sind, sondern sich an seinen Vorgesetzten gewandt haben. Der Coach ermutigt ihn, sich der ersten Frage zu stellen. Nach und nach be-

merkt der Klient, dass es doch einiges ist, was seine Mitarbeiter in den vergangenen Monaten für ihn getan haben, und wie sie ihn in der Einarbeitung unterstützt haben.

Bei der zweiten Frage, „Was habe ich in den letzten Monaten für das Team getan?“, wird ihm deutlich, dass es außer vielen Unannehmlichkeiten und Veränderungen nicht besonders viel ist. Das macht ihn nachdenklich, da er bisher eine ganz andere Wahrnehmung hatte.

Als es dann an die Beantwortung der dritten Frage, „Welche Schwierigkeiten habe ich dem Team in den letzten Monaten bereitet?“ geht, wird ihm klar, dass er mit seiner Haltung seinen Mitarbeitern gegenüber einen großen Anteil an der nicht funktionierenden Teamarbeit hat. Seine Liste wird länger und länger und ihm fällt nach anfänglichem Zögern immer mehr ein, was er seinem Team an Schwierigkeiten bereitet hat. Mit der Vervollständigung der Liste wird ihm klar, welche Umstellung es für seine Mitarbeiter bedeutet, unter seiner Führung zu arbeiten. Er sieht die Notwendigkeit, dass es richtig ist, wie er gehandelt hat, kann jedoch vor allem durch die dritte Frage seine Perspektive erweitern und Verständnis für das Handeln seiner Mitarbeiter aufbringen.

Durch die Sammlung der Schwierigkeiten, die er seinem Team bereitet hat, kann es für ihn in dem geplanten Gespräch kaum noch Überraschungen geben. Er fühlt sich gut vorbereitet und kann mit einer wertschätzenden Haltung gelassen und souverän in das Gespräch gehen. Dieses gute Gefühl festigt der Coach mit dem Klienten.

In der nächsten Sitzung berichtet der Klient dem Coach von dem erfolgreich verlaufenen gemeinsamen Gespräch zu dem er anschließend sowohl von seinem Vorgesetzten als auch von einigen Mitarbeitern eine sehr positive Rückmeldung seiner Souveränität erhalten hat.

Voraussetzungen/Kenntnisse

Geeignet ist das Tool für Coaches, die Erfahrung mit „Naikan“ oder aber Übung darin

haben, eigene Konflikte und Beziehungen zu betrachten. Dafür reicht es in der Regel aus, dass der Coach Erfahrung darin hat, das Tool für eigene Konflikte oder Beziehungen selbst anzuwenden. Das hilft ihm, die inneren Prozesse des Klienten zu verstehen und adäquat zu begleiten. Darüber hinaus sollte der Coach über ein hohes Maß an Selbstreflexion und Offenheit für neue und ungewöhnliche Perspektiven verfügen.

Persönlicher Kommentar

Das Tool kann auch für Fragestellungen außerhalb von Beziehungen angewandt werden. Ein Beispiel wäre die persönliche finanzielle Situation oder ein Gehaltsgespräch:

1. Was tut mein Geld für mich?
2. Was tue ich, um mein Geld zu mehren?
3. Welche Schwierigkeiten bereite ich meinem finanziellen Erfolg?

Quellen/Weiterführende Literatur

Bölter, D. (2004).

Drei Fragen, die die Welt verändern: Die Naikan-Methode im Kontext von Spiritualität und Psychotherapie. Bielefeld: Kamphausen.

Krech, G. (2007).

Die Kraft der Dankbarkeit. Das Praxisbuch für innere Zufriedenheit. Berlin: Theseus.

Steinke, G. & Müller-Ebeling, C. (2003).

Naikan. Versöhnung mit sich selbst. Bielefeld: Kamphausen.

Steinke, G. (Hg.) (2004).

Naikan-Praxisbuch 1. Beruf - Schule - Familie - Seelsorge - Strafvollzug. Bielefeld: Kamphausen.

Müller-Ebeling, C. (2009).

Innenschau mit Naikan – Mit drei Fragen zur tiefen Selbsterkenntnis. Buddhismus aktuell, 1/09, S. 22-23.

Technische Hinweise

Zur Visualisierung der drei Fragen ist ausreichend Flipchart-Papier notwendig. Die Arbeit mit dem Tool kann zwischen einer und zweieinhalb Stunden dauern.

Die Autorin



Foto: Rolf Hellmeier

Diplom-Betriebswirtin Gerburgis A. Niehaus begleitet seit 2001 als Coach Unternehmer, Manager und Führungskräfte auf ihrem Weg zu einem erfolgreichen (Berufs-) Leben. Vor dem Hintergrund eigener umfangreicher Erfahrung als Führungskraft und Unternehmerin basiert ihre Arbeitsweise auf dem integrativen Coaching-Ansatz. Ihre Kernkompetenz ist Klarheit und Konsequenz, Begleitung zum souveränen Führungsstil und zur authentischen Persönlichkeit. Als Naikan-Leiterin gibt sie Kurse im Deutschen Naikan Zentrum in Tarmstedt bei Bremen.

Gerburgis A. Niehaus

Westfalenring 1 | 48366 Laer

gan@gerburgisniehaus.de

www.naikan-im-management.de

Coaching mit Klopfen?

Auf dem Weg zu einer „vollständigeren“ Persönlichkeit

In einer akuten Situation, wie bei Lampenfieber vor einem Auftritt, ist jeder Akteur dankbar, wenn er sich rasch und unkompliziert helfen kann, um seine Stimme oder seine Cellosaite optimal zum Klingen zu bringen. Damit werden dann auch zukünftig diese erfolgreichen Erfahrungen in den neuronalen Verschaltungen repräsentiert sein und sich aktivieren lassen. Mit den Affirmationen entstehen zusätzlich neue wertschätzende Selbstbilder.

In der neueren Stressforschung (McEwen & Lasley, 2003; Schedlowski, 2005) wird die Bündelung von Bewältigungsmöglichkeiten zum Umgang mit Störungen (Heterostase) und Herausforderungen (Allostase) konzipiert. Durch allostatische Bündelungen soll eine höhere Ordnung des Fließgleichgewichts (Homöostase) erreicht werden. Dazu ist es wichtig, möglichst viele der persönlichen Gaben, Fähigkeiten, Erfahrungen und so weiter

zu mobilisieren und energetische Anhaftungen zu lösen.

Mein erster Vortrag vor einem großen Publikum mit 700 Menschen. Der brillante, humorvolle, weise Vorredner setzt sich in der kurzen Ankündigungspause neben mich, nimmt meine Hand, fühlt den Puls und sagt: „Aufgeregt genug sind Sie, sonst hätte ich Ihnen einen Espresso geholt!“ Dieses kurze Reframing holt mich aus meiner sicheren, alle Energien bindenden Befürchtung, nach der exzellenten Vorrede nur scheitern zu können.

Ein Weg zum Erfolg scheint also die kurzfristige Lösung von Bindungsenergien durch solche Interventionen zu sein. In der energetischen Aufstellungsarbeit – wie unter anderem ich sie vertrete – gehen wir einen Schritt weiter, um die sich zeigenden, gebundenen Energien zukünftig verfügbar zu machen. Wir unterscheiden zwischen Kompensation und Transformation:

Wir sprechen von *Kompensation* bei allen Lösungswegen, bei denen versucht wird, Empfindungen, Befürchtungen, Zweifel und so weiter zu verdecken, nicht zu spüren, um mit ihnen umgehen zu können. Oft sind die Empfindungen in solchen Situationen dem aktuellen Alter des Menschen nicht angemessen; Ängste vor einem Auftritt beispielsweise werden meist eher aus der Position eines kleinen Kindes erlebt. Man strengt sich an, will kompensatorisch besonders aufrecht, forsch und mutig, selbstsicher wirken – und pfeift im Keller.

Kompensationen sind durchaus erfolgreich und karrierefördernd: Hinter der oft lauten Fassade vieler Führungskräfte ist das ängstliche Kind zu spüren, das hofft, nicht entdeckt zu werden. Kompensationen binden aber zusätzliche Energien und vermindern die Flexibilität für alternative, kreative Lösungswege. Deswegen ist der Preis hoch und die Fassade bröckelt immer dann, wenn andere dahinter schauen können oder dies befürchtet wird.

Wir sprechen von *Transformation*, wenn die in Ängsten gebundenen Energien gelöst werden und wieder auf eine gute Weise zur Verfügung

stehen. Ängste sind oft ein Indikator dafür, dass Menschen über eine besondere Feinfühligkeit verfügen, mit der sie beispielsweise schon früh im Leben schlechte Erfahrungen gemacht haben. Oder sie sind besonders frei, unbefangen und mit offenen Armen in neue Situationen gegangen und haben damit Schiffbruch erlitten. Diese meist unbewussten, zentralen Erfahrungen sind als Information in jeder Zelle gespeichert. Die transformierte Energie der Angst äußert sich dann beispielsweise im offenen Schwung, der besonderen Fähigkeit, sich optimal auf die herausfordernde Situation einstellen zu können.

Es geht im „Klopfen“ unter anderem um die Integration solcher verlorenen, versiegelten und oft besonders schön ausgeprägten Persönlichkeitsanteile. Die Menschen wirken anschließend runder, vollständiger, handeln aus einer größeren Kraft.

Es ist zudem eine interessante Beobachtung, dass die transformierte Energie, die zusätzlich zur Verfügung steht, zu einer besonderen Ausstrahlung führt, die auch oft die Rahmenbedingungen der herausfordernden Arbeits- oder Auftrittskontexte verändert.

Die kurzen und lösungsfokussierten Interventionen mit „Klopfen“ können Optionen für Entwicklungen öffnen und die Spitzen emotionaler Anhaftungen und Blockaden lösen sowie die weitere Arbeit an den tieferen Entwicklungsprozessen erleichtern. Das „Klopfen“ unterstützt dann wirksam den Prozess der Integration und Transformation und den Weg zu einer „vollständigeren“ Persönlichkeit.



Foto: Heiko Preller

Dr. med. Matthias Lauterbach, Hannover

Facharzt für Psychiatrie und für psychotherapeutische Medizin. Ausbildung in Gruppendynamik, Soziometrie und systemischen Methoden. Nach langer Klinik­tätigkeit seit 1990 freiberuflich vor allem im (Gesundheits-) Coaching tätig; Als Coach, in der Aus- und Weiterbildung; Lehraufträge. Autor zahlreicher Veröffentlichungen.
www.hoppla-coaching.de

Diskutieren Sie mit!

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

Coaching mit Klopfen?

Esoterisches Taschenspiel oder hypnotische Verfahrenstechnik?

„Allgemeinbegriffe sollen nicht vermehrt werden, solange die bestehenden Theorien ausreichende Erklärungen liefern.“ So wandte sich William von Ockham (1285 – 1349) gegen die damals wie heute herrschende Gewohnheit, jedes neu beschriebene Phänomen gleich mit einer neuen (Heils-) Lehre zu verbinden.

Michael Bohne, der Protagonist ernsthaften Klopfens im deutschsprachigen Raum, schlägt diese Einsicht („Ockham's Razor“) als Prüfmaßstab vor ... und schränkt gleich aus seiner Praxiserfahrung ein: „Wenn das Klopfen der 16 Akupunkturpunkte gegen dysfunktionale Emotionen keine (weitere) Stressreduktion bewirkt, liegt aus Sicht der prozessorientierten energetischen Psychologie meistens ein Selbstvorwurf vor.“ – Das wäre nichts wirklich Neues. Forschungen der psychologischen Attribution, der kognitiven Motivationstheorie und der Sozialpsychologie haben die subjektive Wahrnehmung von Selbstwert und Selbstwirksamkeit als Nadelöhr subjektiv erfolgreicher Handlungssteuerung identifiziert. Entsprechend haben wir Gewissheit darüber, dass die menschliche Fähigkeit erfolgreicher Stressverarbeitung in positivem Zusammenhang mit Selbstwert und Selbstwirksamkeitsgefühl steht.

Gerne folge ich auch der Argumentation von Bohne, dass empirische Prüfungen des Körpermodells der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) – Meridiane und Akupunkturpunkte – bisher keine Evidenzen ergibt: Wir können den Punkt treffen oder auch nicht; oder auch einen anderen. Die Wirksamkeit von Akupunktur scheint nach heutigem Erkenntnisstand besser mit dem Modell des Placeboeffekts erklärbar als mit der Theorie von verstopften Energiebahnen. Allein die subjektive Vorstellung einer Ursache-Wirkungsbeziehung scheint schon zu wirken. Als Intervention kann ein mehr oder weniger beliebiger Körperkontakt mit einer dazu erzählten guten, nachvollziehbaren Geschichte schon ausreichen, um eine Besserung zu erreichen.

Theorien der Psychosomatik und der Hypnotherapie sind aus meiner Sicht als Referenz für die Steuerung von Coaching-Handeln sogar besser geeignet: Der Coach hat weniger damit zu tun, chinesische Metaphysik zu studieren, um an den energetisch wirksamen Punkten zu manipulieren, als einfach nicht zu vergessen, dass eine somatische Ankerung Aufmerksamkeit fokussiert und als Ressource für spätere Zeitpunkte zur Verfügung steht. – Dabei hat die chinesisch-esoterische Variante eindeutig den Charme, eine schöne Geschichte mit einer unmittelbaren Selbstwirksamkeitsvorstellung zu verbinden. Und warum sollte ich nicht gelegentlich meinen „Selbstakzeptanzpunkt“ klopfen, wenn mich das daran erinnert, dass ich eigentlich ganz okay bin? – Ich klopfe seit 25 Jahren in stressigen Situationen meinen Brustpunkt „Ren 17“, seit ich mal ein Shiatsu-Seminar gemacht habe. Und die kinesiologische Verdoppelung mit Muskeltest habe ich auch ausprobiert. Den Selbsttest am Zeigefinger finde ich besonders nützlich, da ich damit ein hohes Selbstwirksamkeitserleben verbinde. Klassische Kinesiologen lehnen das natürlich ab.

Einheitsgefühl, Gefühl der Unverletzlichkeit und Selbstwirksamkeit, Selbstwert, zusammen mit Vorstellungen der (Selbst-) Steuerung von Aufmerksamkeit (Hypnose) und somatischen Ankern genügen für eine Wirksamkeitshypothese. *Die Beziehung bleibt aber das Schwungrad für erfolgreiches Coaching.* Und dabei sind mir Coachs, die in humorvoller Weise – wie Michael Bohne es tut – Umgang mit esoterischen Vorstellungen pflegen, durchaus lieber, als andere, die in Wissenschaftshörigkeit am Tropf der gerade als gültig erachteten Theorien hängen. Humor ist verbunden mit dem Wissen um die Vorläufigkeit und Kulturabhängigkeit unserer Bezugstheorien und Modelle im Coaching. Humor erleichtert Klienten, um es mit Worten der psychoanalytischen Theorie zu sagen, ihre „Übertragung“ zurückzunehmen und Autonomie zu entwickeln.

Als Hochschullehrer für Coaching werde ich das „Klopfen“ nicht in unser Curriculum aufnehmen. Einmal wegen der unnötigen Vervielfältigung der Allgemeinbegriffe wie „prozessorientierte“, „energetische“ Psychologie. Zum anderen wegen der, trotz humorvoller Distanzierung mit altherwürdigen metaphysischen (chinesischen) Vorstellungen, verbundenen Wahrheitserwartung.

Das wird mich natürlich nicht daran hindern, gelegentlich zu klopfen, und mit meinen Klienten herauszufinden, welche somatischen Anker sie in ihrer Stressverarbeitung und Handlungssteuerung unterstützen können: Ach, ich sehe gerade, Sie kratzen sich am Hinterkopf ...



Foto: Magdalena Loebbert

Dr. Michael Loebbert, Olten

Programmleiter MAS Coaching an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Er ist seit 20 Jahren als Coach und Organisationsberater selbstständig und als Dozent in der Aus- und Weiterbildung für Coaching und Beratung tätig.

www.coaching-studies.ch

Beeinflussen die Erfahrungen von HR-Spezialisten die Auswahl von Führungskräfte-Coachs?

Von Dr. Marcel Hülsbeck und Beate Schirmer

Die Auswahl von Coachs für einen Coach-Pool kann über Erfolg oder Misserfolg eines betrieblichen Coaching-Programms entscheiden. Von entscheidender Bedeutung sind deshalb die Kriterien der Auswahl und die Fähigkeiten der Auswählenden. Wie lautet die Arbeitshypothese der Auswähler?



Der „Worst Case“: Ein inkompetenter Coach betreut einen Klienten deutlich länger als nötig zu einem überhöhten Stundensatz. Im Coaching könnte dies – neben dem finanziellen Schaden – für den Klienten gravierende psychologische und berufliche Folgen haben.

Einen Schaden hat aber auch das Unternehmen. Doch es verfügt ebenso über den Schlüssel zur Lösung: *den kompetenten HR-Manager, der als „Gate Keeper“ Coach-Auswahl und -Einsatz steuert*. Wir Forscher wollten daher wissen, welche Kriterien entscheiden in der Praxis? Und wie beeinflussen die Erfahrungen der HR-Spezialisten die Auswahl von Führungskräfte-Coachs.

Kompetenzen statt Checklisten

Die in der Praxisliteratur zur Beurteilung von Coachs empfohlenen Checklisten eignen sich nur wenig als Instrumente der Auswahl von Führungskräfte-Coachs. Solche Listen stellen mehr oder weniger subjektiv ausgewählte Eigenschaften dar, ohne diese zu gewichten oder zu priorisieren. Die Frage etwa, ob drei Jahre eigene Führungserfahrung oder sieben Jahre Erfahrung als Coach ein besserer Prädiktor für Qualität seien, bleibt in der Regel ungeklärt. In der Coaching-Forschung hat unlängst eine Hinwendung zu einer Kompetenzorientierung (z. B. Steinle et al., 2009), wie sie in anderen didaktischen Bereichen üblich ist, stattgefunden. Kompetenzen stellen komplexe Konstrukte mehrerer Persönlichkeitsdimensionen dar, die notwendig sind, um Aufgaben in angemessener Weise zu lösen und adäquat auf neue Situationen zu reagieren. So muss sich der auswählende HR-Spezialist eine „Kompetenzbeurteilungskompetenz“ aneignen, welche über das Abarbeiten von Checklisten deutlich hinausgeht. Ob die Auswählenden diese Kompetenz besitzen und wie sie diese einsetzen, ist eine Kernfrage unserer Studie.

Fach- und Feldkompetenz

Als Fachkompetenzen können die spezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse verstanden werden, die erforderlich sind, eine berufliche Tätigkeit auszuüben. Es existieren

relativ einheitliche Ansichten über die erforderlichen fachlichen Qualifikationen eines Coachs. Dazu gehört im Regelfall ein Studium, eine Coaching-Ausbildung und die Berufserfahrung als Coach, in der sich der Berater über „Learning by Doing“ Fähigkeiten aneignet, die durch Lektüre allein nicht erlernbar sind. Neben diesen fachlichen Kenntnissen an der Schnittstelle von Psychologie und Betriebswirtschaft, insbesondere Führungskonzepten, findet sich immer wieder die Forderung nach eigener Führungs- und Leitungserfahrung.

Der Übergang zur notwendigen Feldkompetenz, also der eigenen Erfahrung des Coachs im Arbeitsbereich des Klienten, ist fließend. In diesem Bereich stehen sich zwei Haltungen diametral gegenüber. Verfechter der „beraterischen Abstinenz“ erachten eigene Management- und Branchenerfahrung als hinderlich. Sie befürchten, dass ein solchermaßen vorbelasteter Coach seiner Rolle als Prozessexperte nicht gerecht werden kann und sich inhaltlich mit dem Anliegen des Klienten verstrickt. Das Gegenteil behaupten Vertreter der Denkrichtung, die Feldkompetenz als Fundament der Arbeits- und Vertrauensbeziehung im Coaching betrachten. Obwohl es in der internationalen Forschung Vertreter beider Richtungen gibt, ist auffällig, dass renommierte internationale Studien (z. B. Kilburg, 1994) Vertreter der Abstinenzregel sind, während in Deutschland die gegenteilige Meinung vorherrscht (z. B. Rauen, 1999). Uns interessiert daher besonders, welches Gewicht HR-Spezialisten bei ihrer Auswahl auf Führungs- und Branchenerfahrung, die wir getrennt beurteilen lassen, legen.

Methodenkompetenz

Unter Methodenkompetenz wird die situationsübergreifende, flexible Fähigkeit verstanden, die eine Person zur eigenständigen Bewältigung von Herausforderungen benötigt. Es geht also nicht primär um den Einsatz von Methoden im Sinne von „Coaching-Tools“, sondern darum, ob jemand seine Fach- und Feldkompetenz situativ adäquat einzusetzen vermag. Ausgehend von einem festen Handlungskonzept steht hier die Flexibilität und

Sensibilisierung der Methodenanwendung im Vordergrund. Je treffender ein Coach seine Fach- und Feldkompetenz über Interventionen kanalisieren kann, desto höher ist seine Methodenkompetenz. Über diese Fähigkeit wird Coaching im eigentlichen Wortsinn „an den Mann gebracht“ – sie stellt gewissermaßen den Produktionsprozess der Dienstleistung Coaching dar.

Sozialkompetenz

Als Sozialkompetenzen bezeichnet man alle kommunikativen und kooperativen Verhaltensweisen, welche zur Zielerreichung in Interaktionssituationen beitragen. Fähigkeiten wie Empathie, Wertschätzung und Respekt gehören in qualitativen Studien zu den von Klienten meistgenannten Erfolgsfaktoren im Coaching. Dies lässt sich aus der Forschung insoweit bestätigen, als dass solche Eigenschaften grundlegende Voraussetzungen zum Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung darstellen. Ohne ein Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klient ist eine Veränderung zum Besseren unwahrscheinlich. Allerdings reicht eine positive Beziehung selbst nicht, um Wandel zu induzieren. Vielmehr müssen darauf spezifische Interventionen aufsetzen, die eine aktive Korrektur beim Klienten herbeiführen.

Persönliche Kompetenz

Hierunter ist die Bereitschaft eines Menschen zu verstehen, aktiv und sinnorientiert in Handlungen einzugreifen. Diese Kompetenz, welche auch als „gereifte Persönlichkeit“ beschrieben wird, lässt sich nur durch Selbsterfahrung und aktive Reflexionsfähigkeit entwickeln. Aus der sozialen Lerntheorie Albert Banduras sei hier das Konstrukt der „allgemeinen Selbstwirksamkeit“ genannt. In der Praxisliteratur werden oft die vom Klienten erlebte Authentizität, Selbstkongruenz, aber auch der Optimismus des Coachs als Phänomene benannt, welche diese Kompetenz erlebbar machen.

Coaching stellt für den Klienten eine soziale Lernsituation dar, in der er zumindest unbewusst Teile der Weltsicht und des Verhaltens



des Coachs übernimmt. So sind die Ehrlichkeit, der Lebensmut und das Selbstvertrauen des Coachs wichtige Anstöße zur Veränderung. In der verwandten Disziplin der Therapie gehört diese Kompetenz explizit zu den vier wichtigen und anerkannten Wirkfaktoren (McKenna & Davis, 2009). In unserer Analyse zergliedern wir dieses Konstrukt in zwei Einzelaspekte:

- » Die *ethische Kompetenz*, welche eher die aktuelle Reife des Coachs widerspiegelt.
- » Die *Entwicklungskompetenz*, die die Bereitschaft des Coachs umfasst, sein Handeln zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.

Analyse von Auswahlkriterien auf Grundlage von Paarvergleichen

Wir gehen von der empirisch belegten Annahme aus, dass HR-Spezialisten aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung besser geeignet sind, Coachs für Klienten auszuwählen, als die Klienten selbst (Dulleck & Kerschbamer, 2006). Bezieht man die Überlegungen zur Kompetenzorientierung mit ein, stellt sich die Frage, wie so ein Auswahlprozess sinnvoll analysiert werden kann. Gängige sozialwissenschaftliche Methoden (Interviews, Fragebögen) erscheinen auf Grundlage des aktuellen Wissensstands wenig zielführend.

Mangels hinreichender Professionalisierung des Coaching-Markts ist zu erwarten, dass die befragten HR-Spezialisten jene Checklisten reproduzieren, die sie sich selbst aus Ratgebern angeeignet haben und welche wiederum auf privaten Theorien der Autoren basieren. Ebenso besitzen die Ergebnisse solcher Untersuchungen wenig Informationsgehalt. Die Häufigkeit der Nennung einer Kompetenz oder der Grad der Zustimmung zu einer Aussage sagt wenig über die tatsächliche Wichtigkeit oder Gewichtung in Relation zu anderen Einflussfaktoren aus.

Ein schönes Beispiel lässt sich der Übersichtsarbeit von Steinle et al. (2009) entnehmen. In ihrem Vergleich einer Vielzahl bisher erscheinener Studien stellen sie fest, dass Items, welche der Sozialkompetenz zugeordnet werden können, am häufigsten genannt werden. Wie oben beschrieben ist die Sozialkompetenz ein wichtiger Faktor zum Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung, aber selbst nicht zur Induktion von Veränderung beim Klienten ausreichend. Aus der Häufigkeit der Nennung einer Kompetenz lässt sich nicht auf ihre Wichtigkeit schließen.

Andererseits kann es nicht Ziel sein, eine möglichst umfassende Eigenschaftsliste zu generieren, da – wie Rauen (2005) schreibt – kein einzelner Coach alle Qualifikationen gleichzeitig

besitzen kann. Die von uns gewählte Methodik verfolgt eine andere Zielsetzung: Es geht uns einerseits darum, Aussagen über die relative Wichtigkeit einzelner Kompetenzen treffen zu können, andererseits möchten wir die Reproduktion bekannter Checklisten vermeiden und stattdessen *das verborgene Erfahrungswissen der HR-Spezialisten* erkunden.

Adaptive Conjoint-Analyse

Die adaptive Conjoint-Analyse ist ein computerbasiertes Verfahren aus der Psychologie, welches speziell entwickelt wurde, um latente Präferenzen für einzelne Eigenschaften eines Produkts innerhalb eines Verbunds dieser Eigenschaften zu ermitteln. *Das Ziel ist, für jede Eigenschaft innerhalb eines Eigenschaftsbündels den sogenannten Teilnutzen zu ermitteln, den die jeweilige Eigenschaft – in unserem Falle Kompetenz – zum wahrgenommenen Gesamtnutzen beiträgt.* Sie ist „eine Individualanalyse, durch die sich das Beurteilungsverhalten einer konkreten Person nachvollziehen lässt“ (Backhaus et al., 2006).

Hierbei werden einem Probanden im ersten Schritt zu jeder Kompetenz mehrere Ausprägungen des Merkmals vorgelegt. Der Proband entscheidet nun, ob eine dieser Ausprägungen ihm inakzeptabel erscheint, und er kann diese dann aus der weiteren Untersuchung eliminieren. Im zweiten Schritt muss der Proband die verbliebenen Ausprägungen zu jeweils einer Kompetenz eindeutig priorisieren. Diese beiden Schritte dienen zur Vorbereitung der eigentlichen Analyse und sind klassischen Fragebogenerhebungen nicht unähnlich. Den entscheidenden Unterschied macht der dritte Schritt: Aus den Antworten zu den ersten beiden Phasen stellt die Befragungssoftware ein *individualisiertes Befragungsprofil* zusammen. Dem Probanden werden nun jeweils Paarvergleiche vorgelegt, hier Coach A und Coach B, die zunächst jeweils drei und später fünf Ausprägungen unterschiedlicher Kompetenzen aufweisen. Der Befragungsteilnehmer muss sich jeweils für eine Alternative entscheiden, wobei keine nur ideale Ausprägungen enthält. *Der Proband sieht sich also jeweils einer Kompromissituation gegenüber, in der er sich für das*

„kleinere Übel“ entscheiden muss. Mit jeder Antwort lernt die Software die Präferenzstruktur des Probanden besser kennen und passt die weitere Befragung dieser Präferenzstruktur an. Dies garantiert die maximale Aussagekraft der Befragung.

Über den Verlauf der Untersuchung setzt der Proband so alle Einzelkompetenzen miteinander in Bezug und gewichtet sie in diesem Prozess relativ zueinander. Aufgrund der Komplexität und der erfahrungsbasiert zu treffenden Abwägung, ist eine Manipulation des Verfahrens ausgeschlossen; gleichzeitig wird das latente Erfahrungswissen offenbart. In der abschließenden Phase wird der Test kalibriert, indem dem Probanden drei verschiedene fiktive Coachs präsentiert werden und er die prozentuale Wahrscheinlichkeit angeben muss, mit der er den jeweiligen Coach auswählen würde. Schließlich werden die so ermittelten Teilnutzenwerte aller Einzelteilnehmer mittels statistischer Verfahren so aggregiert, dass allgemeine Aussagen getroffen werden können.

Ergebnisse der Untersuchung

Die Teilnehmer der Untersuchung wurden über den Coaching-Newsletter von Christopher Rau und über diverse Expertenforen akquiriert. Von den insgesamt mehr als 400 Teilnehmern wurden in dieser Auswertung nur die 188 Befragten berücksichtigt, welche als angestellte HR-Spezialisten für die Auswahl von Coachs in ihren jeweiligen Unternehmen verantwortlich sind. Die Analyse liefert äußerst detaillierte Ergebnisse zu jedem Teilnehmer und jeder einzelnen Merkmalsausprägung. Aufgrund der gebotenen Kürze und Übersichtlichkeit können wir hier nur auf die Hauptkenntnisse eingehen (s. Abb.).

Im Lichte der teils hitzig geführten Kompetenzdebatte im Coaching war das Ergebnis der Untersuchung für uns gleichermaßen überraschend wie ernüchternd. Es zeigt sich, dass von zehn erhobenen Kompetenzmerkmalen acht ungefähr gleich gewichtet sind und daher nur wenig um den Mittelwert (10%) variieren. Dies könnte so interpretiert werden, dass eben

alle acht Kompetenzen den gleichen Teilnutzen erbringen.

Diese Interpretation erscheint aber vor dem Hintergrund der aktuellen Wirksamkeitsforschung im Coaching (Künzli, 2009; McKenna & Davis, 2009) naiv. Es muss eher davon ausgegangen werden, dass für diese Kompetenzen – obwohl sie regelmäßig in Checklisten auftauchen – von den Probanden keine eindeutige Präferenzordnung hergestellt werden konnte; dass also auch das Erfahrungswissen der Teilnehmer nicht zu einer treffsichereren Auswahl auf Grundlage dieser Kompetenzen führt.

Gleichzeitig, und dies ist die positive Nachricht, zeigt sich im Vergleich zu den anderen Kompetenzen eine deutliche Übergewichtung der Methodenkompetenz, welche in Relation zu den anderen Kompetenzen 60 bis 100 Prozent höher gewichtet wird. In Detailanalysen zeigt sich, dass für dieses Ergebnis insbesondere das eigene Coaching-Konzept und die angewandte Methodenvielfalt verantwortlich sind. Methodenkompetenz kann – wir hatten das bereits

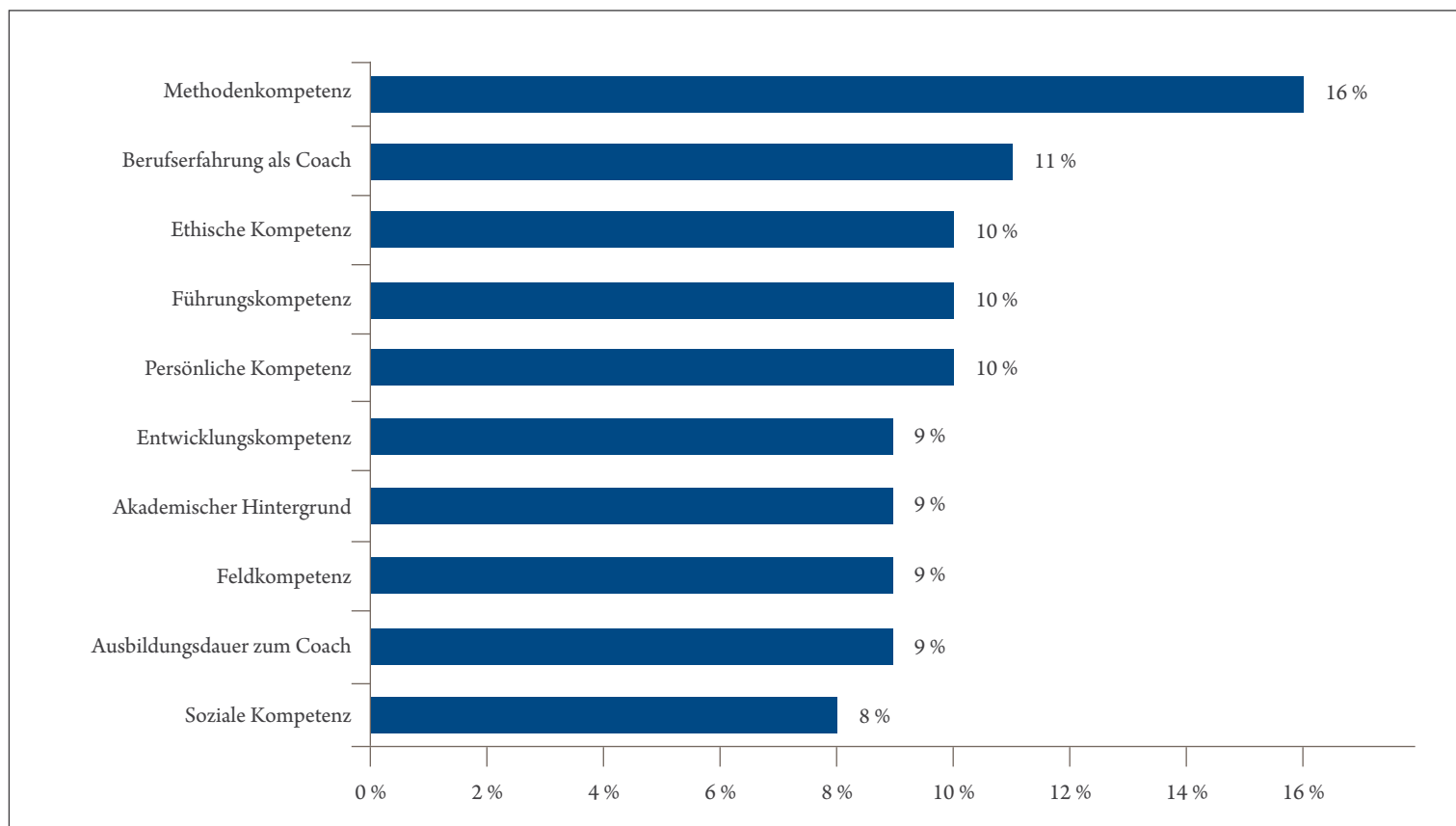


Abb.: Die Teilnutzenwerte in Rangreihe der untersuchten Kompetenzmerkmale.

erläutert – als *das eigentlich produktive Element innerhalb einer Coaching-Beziehung* angenommen werden, während andere Kompetenzen eher „Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe“ dieses Prozesses sind. Es ist daher erfreulich, dass bei der Auswahl von Coachs auf dieses Merkmal anscheinend das Hauptaugenmerk gelegt wird und naive Heuristiken (beispielsweise das verbreitete „graue Schläfen“-Argument) in den Hintergrund drängen. Am unteren Ende der Skala steht die *soziale Kompetenz* die am geringsten gewichtete Eigenschaft. Im Detail zeigt sich, dass dies nicht auf die Unwichtig-

keit dieser Kompetenz verweist, sondern eher darauf, *dass diese tatsächlich als Hygienefaktor vorausgesetzt wird*. Dies bestätigt uns in unserer Methodik, da es zeigt, dass die Häufigkeit der Nennung einer Kompetenz in einfachen Umfragen kein Garant für deren Wichtigkeit ist.

Fazit

Obwohl die Gewichtung einzelner Teilkompetenzen nur geringe Unterschiede aufweist und damit wenig neues Licht auf die Frage nach wichtigeren und weniger wichtigen Kompetenzen wirft, lassen sich doch abschließend einige zentrale Erkenntnisse festhalten. Zunächst ist festzustellen, dass sich die Methodenkompetenz als wichtigstes Auswahlkriterium manifestiert und in der Tat an handfesten Kriterien (Coaching-Konzept, Methodenvielfalt) überprüfen lässt. Je besser die Fertigkeit zur Kompetenzbeurteilung bei den Auswählenden wird, desto mehr werden andere Kompetenzen als Hilfskonstruktionen in den Hintergrund gerückt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass es in Zukunft reicht, einen Coach nach seinem Coaching-Konzept oder der An-

zahl der angewandten Methodenkompetenz zu fragen. Es eröffnet aber die Möglichkeit, die Methodik eines Coachs zum Beispiel im Rahmen eines Coaching-Assessments zu bewerten, da professionelle Handlungskompetenz intersubjektiv nachvollziehbar ist, während andere Indikatoren äußerst subjektiv bleiben müssen und eben nicht „live“ geprüft werden können, sondern eher von der Selbstdarstellungskompetenz des Coachs abhängen. Insgesamt stellt sich somit die Frage, ob die Forderung nach einer unüberschaubaren Vielzahl an Schlüsselkompetenzen überhaupt noch zeitgemäß ist.

Literatur

- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W. & Weiber, R. (2008).** Multivariate Analysemethoden. Berlin: Springer.
- Dulleck, U. & Kerschbamer, R. (2006).** On Doctors, Mechanics, and Computer Specialists: The Economics of Credence Goods. *Journal of Economic Literature*, 44 (1), 5-42.
- Kilburg, R. (2004).** When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal*, 56 (4), 246-268.
- Künzli, HJ. (2009).** Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16 (1), 4-18.
- McKenna, D. & Davis, S. (2009).** Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (3), 244-260.
- Rauen, C. (1999).** Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Rauen, C. (2005).** Handbuch Coaching (3., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Steinle, C.; Eichenberg, T. & Dietrich, M. (2009).** Kompetenzen als Auswahlbasis von Coaches: Ergebnisse einer Literaturanalyse sowie einer explorativen Studie. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16 (4), 413-433.

Die Autoren



Foto: privat

Dr. Marcel Hülsbeck leitet im Rahmen seiner Habilitation an der Universität Augsburg das langfristige Forschungsprojekt „Coaching-Performance“, welches sich multiperspektivisch mit der Professionalisierung von Führungskräfte-Coaching befasst.



Foto: privat

Beate Schirmer studierte an der Universität Augsburg Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalwesen, Unternehmensführung & Organisation sowie Internationalisierung.
www.coaching-performance.de

Supervision für Coaches: Ein notwendiges Übel?

Gemäß der Erhebung des „Chartered Institute of Personnel and Development“ (CIPD) aus dem Jahre 2006 sehen 86 Prozent der befragten Coaches die Supervision als Qualitätsmerkmal einer professionellen Tätigkeit an. Nur etwas weniger als die Hälfte der Befragten haben eine solche bisher allerdings in Anspruch genommen. Dies resultiert häufig aus Angst vor oder einem falschen Verständnis der eigentlichen Funktion der Supervision (Sauters, 2007). Obwohl die Supervision mittlerweile in vielen Coaching-Verbänden eine Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist, lehnen viele Coaches mit Begründung ihrer langjährigen Erfahrung Supervision ab. Rechtfertigt langjährige Berufserfahrung als Coach den Verzicht auf Supervision? Wie erleben erfahrene Führungskräfte-Coaches die Supervision und deren Einfluss auf ihre berufliche Entwicklung?

Fünf externe Führungskräfte-Coaches und ein interner Coach wurden mittels halbstrukturierter Interviews zu ihren Erfahrungen und ihren Einstellungen zur eigenen Supervision befragt. Bei der Auswahl der Coaches wurde darauf geachtet, dass keiner eine zusätzliche



psychotherapeutische Ausbildung besaß. Das Ziel der Studie bestand darin, einen unverfälschten Blick auf die Einstellungen und das Verständnis der Supervision abzubilden.

Im Rahmen der inhaltlichen Analysen ergaben sich vier Kernthemen (s. Abb.). Zunächst scheint für das Gelingen einer guten Supervision Ähnliches zu gelten wie für den klassi-

schen Coaching-Prozess: Die Entscheidung, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, sollte bewusst und freiwillig getroffen werden. Unabdingbar hierfür sind eine vertrauensvolle Beziehung zum Supervisor, klare „vertragliche“ Rahmenbedingungen inklusive der Rollenklärung und kein hierarchisches, „wertendes“ Gefälle zwischen Supervisor und Coach.

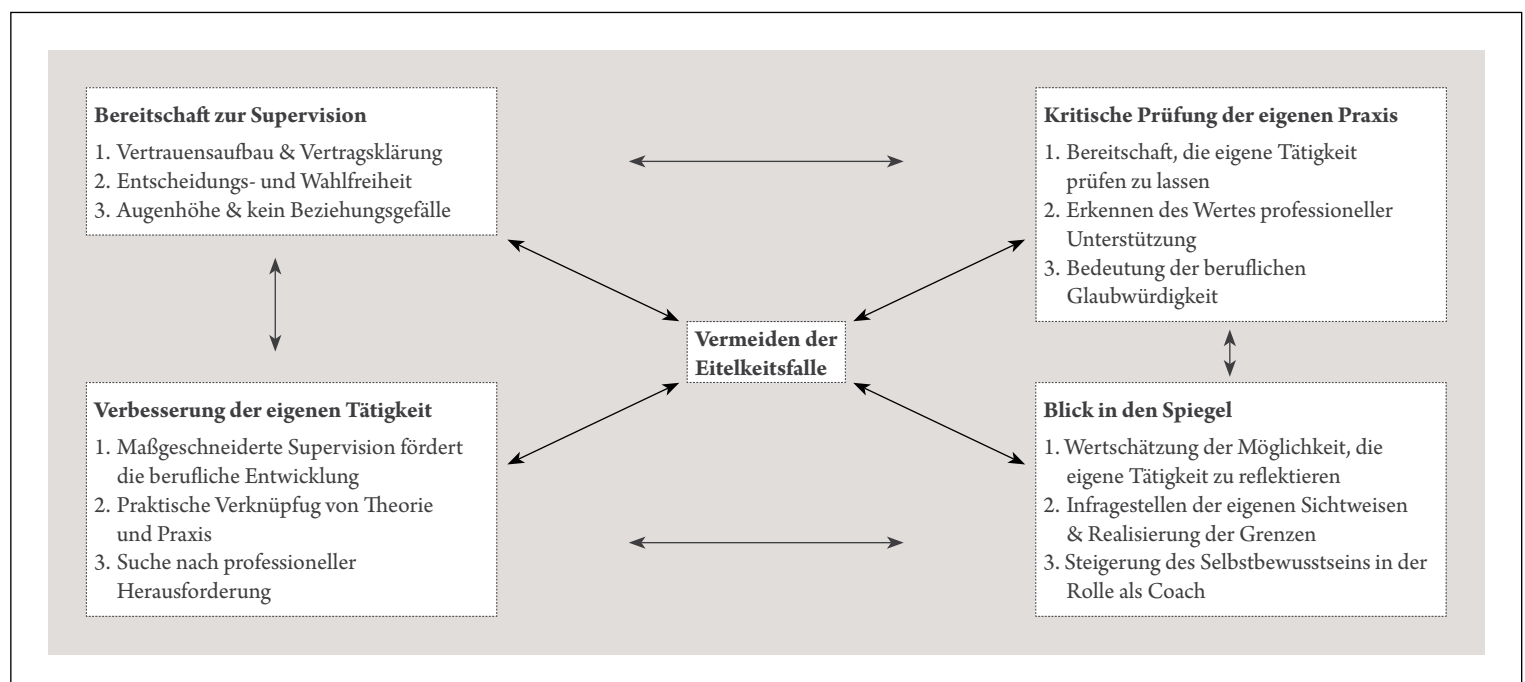


Abb.: Kernthemen der Inhaltsanalyse

Nur auf der Basis dieser Voraussetzung seien eine Supervision und die Öffnung für die kritische Prüfung der eigenen praktischen Tätigkeit als Coach überhaupt möglich. Diese Bereitschaft wird von allen sechs Coaches als Gratwanderung beschrieben. Um sich dem Supervisionsprozess zu öffnen, seien eine selbstkritische Haltung des Coaches, der Wunsch nach eigener Entwicklung und die Akzeptanz des Gefühls einer gewissen „Verletzlichkeit“ vonnöten. Gleichzeitig wird die Supervision aber auch als eine Art Qualitätsmerkmal und Zeichen von „Seriosität“ betrachtet.

Supervision stellt in den Augen der Befragten eine Art „Meta-Coaching“ dar. Es ermöglicht ihnen, eine alternative systemische Perspektive auf ihre Tätigkeit als Coach einzunehmen, sich selbst zu hinterfragen und „im Spiegel“ zu betrachten, um „blinde Flecken“ zu identifizieren, ohne in die Falle der eigenen Eitelkeit zu

laufen. Dies optimiere die eigene Selbstwahrnehmung.

Der Vorteil der Supervision wird von allen befragten Coaches in der Verbesserung der eigenen Coaching-Tätigkeit gesehen. Dies gelänge durch die Verknüpfung theoretischer Inhalte und praktischer Erfahrung, zum Beispiel im Umgang mit Emotionen im Coaching-Prozess und der Frage, wie weit sich der Coach mit diesen Emotionen auseinandersetzen sollte. Eine gute Supervision fordert den Coach in seinem Coaching-Verständnis heraus und provoziert in einem „geschützten Rahmen“ Situationen, in denen sich der Coach weiterentwickeln und lernen kann.

Auch wenn diese Studie eine zu kleine Stichprobe hat, um diese Ergebnisse wissenschaftlich zu untermauern oder generalisieren zu dürfen, sensibilisiert sie doch für ein sehr

wichtiges Thema in der Diskussion über Qualitätsmerkmale des Coachings. Dies gilt vor allem für die Problematik, dass ein Großteil der praktisch tätigen Coaches eine Supervision mit dem Verweis auf die eigene langjährige Berufserfahrung ablehnt. Doch impliziert eine langjährige Berufserfahrung als Coach tatsächlich ein kritisches Hinterfragen und Überprüfen der eigenen Arbeitsweise? Diese Frage bleibt leider weiterhin ungeklärt, sollte allerdings in der Diskussion um Qualität an erster Stelle stehen. (je)

McGivern, L. (2009). Continuous Professional Development and Avoiding the Vanity Trap: an exploration of coaches' lived experiences of supervision. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue No. 3, 22-37.

Beeinflussen persönliche Eigenschaften des Klienten den Erfolg im Coaching?

Angesichts von Kosten-Nutzen-Kalkulationen stellt sich beim Coaching seitens der Firmen die nachvollziehbare Frage: Welcher Mitarbeiter profitiert besonders von dieser PE-Maßnahme? Die Forschungsbemühungen zum Effizienznachweis von Coaching-Prozessen stecken aber noch in den Kinderschuhen und sehen sich mit einer hohen Komplexität an Einflussfaktoren konfrontiert. Empirische Befunde liefern Hinweise, dass Persönlichkeitsfaktoren Lernerfolg und Arbeitsleistung vorhersagen (z. B. Herold et al., 2002) und Unterschiede zwischen Klienten und Coaches auf der MBTI-Dimension „Temperament/psychische Energie“ mit größerem Coaching-Erfolg assoziiert werden konnten (Scouler & Linley, 2006).

Ausgehend von diesen Überlegungen und Befunden gingen Lorna J. Stewart und Kollegen

der City University in London (UK) der Frage nach, ob spezifische Charaktereigenschaften der Klienten den Erfolg eines Coaching-Prozesses unterstützen. Als Persönlichkeitseigenschaften interessierten vor allem:

- » die persönliche Neigung des Klienten, zu planen, zu organisieren, verlässlich und zielstrebig zu sein (Pflichtbewusstsein),
- » die individuelle Neugier des Klienten (Offenheit),
- » die persönliche emotionale Ausgeglichenheit in Stress-Situationen (emotionale Stabilität) und
- » die individuell ausgeprägte Erfolgserwartung und Zuversicht (allgemeine Selbstwirksamkeit).

Das Pflichtbewusstsein, die emotionale Stabilität und die Offenheit gegenüber neuen

Erfahrungen wurden durch Subskalen des „International Personality Item Pool“ (IPIP; Goldberg, 1999) erfasst. Die allgemeine Selbstwirksamkeit wurde über die „General Perceived Self-Efficacy Scale“ (Schwarzer & Jerusalem, 1993) gemessen.

Die in dieser Untersuchung zugrunde gelegte Definition „Erfolgreiches Coaching“ bezieht sich auf den nachhaltigen oder dauerhaften Transfer der durch das Coaching verbesserten Entwicklung des Klienten in die individuellen Arbeitsbedingungen (Stewart, 2006): Beispielsweise Veränderungen in Bezug auf Einstellungen, Wissenszuwachs, Ausbau von Fähigkeiten und so weiter. Zur Erfassung des Coaching-Erfolgs wurde ein Fragebogen (Coaching Transfer Questionnaire – TCQ) eingesetzt, der den Transfer des Coaching-Ergebnisses auf drei Ebenen abbildet:

- » Anwendung des Transfers
- » dessen Generalisierung und
- » Nachhaltigkeit des Transfers

An der Online-Befragung nahmen insgesamt 110 Führungskräfte (zwei Drittel Männer, ein Drittel Frauen) teil, die vorher per E-Mail durch ihre Coachs oder ihre Unternehmen kontaktiert und um Teilnahme gebeten wurden. Das Teilnahme-kriterium bestand aus mindestens sieben absolvierten Coaching-Sitzungen. Die theoretische Ausrichtung des Coachings war nicht vorgeschrieben. Die durchschnittliche Dauer eines Coaching-Prozesses dieser Stichprobe lag bei acht Monaten, schwankte aber zwischen drei und 18 Monaten. Die Gründe für die Inanspruchnahme eines Coachings variierten zwischen der Optimierung der beruflichen Entwicklung, allgemeiner Unterstützung bei der beruflichen Orientierung oder der Vorbereitung auf ein bevorstehendes Ereignis (z. B.: Job- oder Teamwechsel). Die Mehrheit der Befragten hat auf eigene Initiative einen Coach aufgesucht (63,6%).

Die Ergebnisse der Online-Befragung weisen auf recht niedrige Zusammenhänge zwischen dem Coaching-Erfolg und Persönlichkeitseigenschaften der Klienten hin. Den größten Einfluss mit ungefähren acht Prozent aufgeklärter Varianz an der Variablen „Anwendung der Inhalte des Coachings auf den Arbeitsalltag“ ist dem „Pflichtbewusstsein“ des Klienten zuzuschreiben. Einerseits bedeutet dies inhaltlich, dass per se zielstrebigere Klienten mit etwas höherer Wahrscheinlichkeit die Ergebnisse des Coachings in den Arbeitsalltag übertragen. Andererseits wird aber auch deutlich, dass die übrigen 92 Prozent der Variablen „Anwendung“ durch andere Einflussfaktoren bedingt sind. Die „Offenheit“ des Klienten trägt 5,76 Prozent zur „Anwendung des Transfers“ bei, gefolgt von der allgemeinen Selbstwirksamkeitsüberzeugung (4,88%) und der emotionalen Stabilität (4,33%).

Berücksichtigt man alle erhobenen Persönlichkeitsvariablen gemeinsam und deren Interaktionen, zeigt sich eine Gesamtaufklärung von 12,6 Prozent für die Anwendung des Coaching-Transfers. Dies bedeutet, dass die



hier untersuchten Persönlichkeitseigenschaften letztlich nur maximal zu einem Fünftel den Coaching-Transfer in den Arbeitsalltag beeinflussen. Für die beiden anderen Ebenen des Coaching-Erfolgs (Generalisierung und Nachhaltigkeit) finden sich gar keine statistisch bedeutsamen Einflüsse der Persönlichkeitsvariablen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Erfassung und die Erklärung des Coaching-Erfolgs an sich – wie eingangs erwähnt – ein schwieriges und komplexes Unterfangen ist. Die niedrigen Zusammenhänge sind nicht überraschend, sondern waren zu erwarten. Coaching „an sich“ findet nicht unter der „Käseglocke“ statt, sondern ist vielerlei situativen und individuellen Einflüssen ausgesetzt. *Die Fokussierung auf die Persönlichkeitseigenschaften des Klienten greift zu kurz.* Sowohl die Persönlichkeit

des Coachs als auch die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient sollten ebenfalls berücksichtigt werden.

Gleichfalls wäre es nutzbringender gewesen, den Coaching-Erfolg nicht nur durch eigene Angaben der Klienten zu erfassen, sondern zusätzlich andere Einschätzungen (z. B. von Kollegen oder Vorgesetzten) einzubeziehen. Trotzdem verdeutlicht diese Studie eine wesentliche Tatsache: Eine Selektion „geeigneter“ Coaching-Klienten anhand von Persönlichkeitsmerkmalen ist viel zu einseitig und wenig erfolgsversprechend. (je)

Stewart, L. J.; Palmer, S.; Wilkin, H. & Kerrin, M. (2008). *The Influence of Character: Does Personality Impact Coaching Success? International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 6, No.1, 32-43.*

Das Thema Verantwortung kommt so auf dem Silbertablett daher...

Ein Round-Table-Gespräch über Coaching und Ethik

Von Dr. Elke Berninger-Schäfer, Dr. Konrad Elsässer, Prof. Hansjörg
Künzli, Dr. Wolfgang Looss und Thomas Webers

In der Coaching-Magazin-Ausgabe 1/11 hatte Dr. Ulrike Wolff das Thema Managerverantwortung beleuchtet. Ihr Fazit: Das Thema findet eher über „Nebenstrecken“ Eingang ins Coaching. Als Redaktion wollen wir den Faden weiterspinnen. Wir wollen wissen, welche Resonanz der Beitrag im Kreis der Kollegen bewirkt. Und welche weiteren ethischen Fragestellungen sich aus der Coach-Perspektive ergeben. Ein Round-Table-Gespräch über Ethik im Coaching, Coaching als Aufmerksamkeit erweiternde Tätigkeit und die Rolle des Coachs als Grenzgänger.



Webers: Stimmen Sie Frau Dr. Wolff zu, dass das Thema Verantwortung bei Managern nicht so im Vordergrund steht?

Dr. Elsässer: Die Zeitenwende, von der sie spricht, sehe ich nicht. Und ob das Thema bei Managern im Vordergrund steht oder nicht, kann man auch nicht verallgemeinernd sagen. Interessant wäre die umgekehrte Frage: Was macht das Thema mit den Coachs? Wir müssen beide Seiten betrachten.

Dr. Looss: Ich will hier direkt einmal die Warnlampe aufstellen: An welcher Stelle beginne ich pädagogisch-missionarisch Einfluss zu nehmen? Ich bin diesbezüglich zögerlich und halte mich lieber zunächst an das, was mein Klient präsentiert. Ich will das Thema Verantwortung nicht zu schnell in Richtung eines Sollens öffnen.

Dr. Berninger-Schäfer: Ich sehe auch nicht den pädagogischen Auftrag des Coachs, im Gegenteil: Für mich ist das Stichwort Askese im Coaching wichtig. Und trotzdem ist das Thema Verantwortung im Coaching immer da. Wir haben es allerdings im Coaching immer schon mit einer bestimmten Auswahl von Klienten zu tun. Es nutzt ja nicht jeder Coaching.

Dr. Looss: Ich nenne sie die reflexive Elite. Bei diesen schon sensibilisierten Klienten taucht immer mal wieder das Thema ‚Rollenflucht‘ auf. Die sehen bestimmte Anteile ihrer Rolle nicht mehr. Daran arbeiten wir, aber ich tue das nicht mit dem Terminus Verantwortung, sondern mit dem der Rollengestaltung. Verantwortung, das Thema kommt so auf dem Silbertablett daher...

Dr. Berninger-Schäfer: ... was uns zeigt, dass es hier um Fragen der Unternehmenskultur geht.

Dr. Looss: Danke für das Stichwort. Es zeigt nämlich, dass häufig ein Wahrnehmungsausfall besteht bei Managern, die vergessen, welchen Einfluss sie auf die Gestaltung der Kultur haben. Sie daran zu erinnern, ist ein Coaching-Thema.

Dr. Elsässer: Am Beitrag von Frau Dr. Wolff hat mich verwundert, dass sie das Thema Frauen in Führung ganz auslässt. Wenn das nicht der nächste Schritt wäre...

Dr. Berninger-Schäfer: Ich erlebe das Thema Verantwortung im Coaching von Frauen in hohen Führungspositionen viel präsenter als bei Männern. Es geht um Verantwortung für Mitarbeiter, Familien, Kunden: Frauen ringen um diese Themen viel stärker.

*Dr. Berninger-Schäfer
„Es geht um Verantwortung für
Mitarbeiter, Familien, Kunden:
Frauen ringen um diese Themen viel
stärker.“*



Foto: Graf

Prof. Künzli: Das ist ganz klar ein Gender-Thema: Frauen, das wissen wir, sind offenbar beratungsaffiner. Frau Dr. Wolff zielt ja vor allem auf die Verantwortung des Managers. Mich würde auch interessieren, die Fragestellung etwas auszuweiten und die Verantwortung der anderen Stakeholder zu betrachten: die Coachs, die Verbände, die Ausbilder, die Supervisoren – und übrigens auch die Theorie.

Die Rolle der Stakeholder

Webers: Eine Stakeholder-Betrachtung anzustellen, also die Rolle aller Beteiligten in den Blick zu nehmen, impliziert doch, dass wir Verantwortung nicht im Singular benennen können. Sie ist immer schon ein gesellschaftliches Thema.

Dr. Looss: Ja, aber fangen wir doch erst einmal innen im Kreis an: Als Coach habe ich immer die Verantwortung, State of the Art zu arbeiten. Die Frage stellt sich nun, wie kann ich meine Beobachtungen, die vielleicht gesellschaftlich relevant sind, so anonymisiert weiterleiten, dass sie Gehör finden? Wir betreiben ja unter anderem Mustererkennung. Und an dieser Stelle kommen für mich die Verbände ins Spiel.

Webers: Von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) gibt es mehrere Stellungnahmen, die eindeutig sozialkritischen Charakter haben. Von Coaching-Verbänden habe ich solches noch nicht vernommen.

Dr. Elsässer: Aber Coaching ist vertraulich! Wie kommt das rüber: Aus dem Geheimen geschöpft und dann besserwisserisch vorgebracht?

Dr. Berninger-Schäfer: Und die Coaching-Verbände sind ja auch noch recht jung im Vergleich beispielsweise zur DGSv. Vielleicht überwiegt bei uns noch zu sehr die Innensicht: Qualitätsstandards zu definieren beispielsweise.

Prof. Künzli: Wir betreiben an der Hochschule derzeit ein Projekt mit dem Titel ‚Unbedenklichkeit von Coaching‘. Es geht im Prinzip um die Kehrseite der Medaille, um die Risiken und Nebenwirkungen von Coaching.

Dr. Looss: Das finde ich spannend, das liegt ja quasi in der Mitte zwischen Coach-Klienten-Dyade und der Gesellschaft. Eine Ausweitung des Blicks, die aus professioneller Warte betrachtet als Nächstes nötig wäre.

Webers: Die neueste Veröffentlichung, die auf meinem Schreibtisch liegt, heißt: Coaching-Wahn. Das Buch ist in Gänze eher bescheiden substanzvoll, legt aber den Finger in eine Wunde: die Allmachtsfantasien, die in der Branche leider viel zu häufig zirkulieren.

Dr. Berninger-Schäfer: Da sehe ich die Verbände in der Verantwortung, aber auch die Forschungseinrichtungen. Die Definition wird

nur über wissenschaftliche Arbeit und Fundierung gelingen können.

Dr. Elsässer: Wir sind Mitspieler im Feld. Wissenschaftler, Coachs, Klienten, Unternehmen, wir konfigurieren gemeinsam das Spielfeld. Wir müssen über Bedenklichkeit reden, da gebe ich Ihnen, Herr Professor Künzli, völlig recht. Wir sollten da munterer werden.

Dr. Looss: Nur geht es nicht über eine platte Verkündigung von Sollvorschriften.

Dr. Berninger-Schäfer: Wir sollten uns auf die Verantwortung des Coachs für die Prozesssteuerung konzentrieren, nicht auf das Ergebnis. Sonst machen wir eine Vorgabe.

Webers: Müsstest du jetzt nicht einmal über konkrete Beispiele reden? Über Dos, n' Don'ts?

Der Coach als Grenzgänger

Prof. Künzli: Ist es damit getan? Natürlich gibt es gewisse Dinge wie sexuelle Ausbeutung, die definitiv nicht ins Coaching gehören. Aber im Coaching bewegt man sich oft auf einer Grenze. Der Coach muss Dilemmata und Antinomien aushalten, diesen Grenzgang oszillierend und reflektiert gestalten. Coaching braucht den Schutzraum. Aber Lernen findet auch immer erst da statt, wo man über die Grenze geht.

Dr. Looss: Nun, ich kann Ihnen folgen, Herr Webers, im Wunsch, das zu operationalisieren. Eine Dimension, die für mich immer eine Rolle spielt, ist: Coaching als Aufmerksamkeit erweiternde Tätigkeit zu verstehen. Es geht zunächst darum, Anschluss zu finden daran, wie der Klient seine Welt sieht, und im nächsten Schritt dann neue Möglichkeiten aufzuzeigen und damit auch Antinomien, Ambivalenzen und Dilemmata zuzulassen.

Webers: Vermehre die Möglichkeiten! Das ist der ethische Imperativ Heinz von Foersters.

Dr. Looss: Dirk Baecker nennt das, jemanden vom Wissen zum Nichtwissen zu begleiten.

Dr. Berninger-Schäfer: Wobei die Deutungs- und Wertungshoheit beim Klienten liegt.

Dr. Looss: Natürlich. Aber mein Job ist es, so viel Klärung herzustellen, dass wir beide sagen, es ist eine bewusste Wahl.

Dr. Berninger-Schäfer: An der Stelle wird doch klar, was die Verantwortung des Coachs und die des Klienten ist. Das Don't wäre daher für mich, wenn der Coach die Wertung und die Entscheidung für den Klienten übernimmt.



Webers: Und trotzdem ist er Echo, Spiegel...

Dr. Elsässer: ... und stellt Wertungen des Klienten auch infrage. Das Spiel geht im Coaching immer hin und her.

Dr. Looss: Manchmal spiele ich auch das Spiel: Ich sehe was, was Du nicht siehst... Ich biete ihm neue Sichtweisen an und schaue, ob er das auch sehen kann – beispielsweise Risiken und Nebenwirkungen. Aber keine Empfehlungen, Ratschläge oder gar Vorschriften...

Dr. Elsässer: ... sondern die Erweiterung der Wahrnehmung...

Dr. Looss: ... und die muss ich auch aushalten! Beispielsweise meine eigene Überforderung.

Ein aktuelles Beispiel: Die Reaktion der Bundesregierung auf die Flut- und Reaktor-Katastrophe in Japan. Für mich ein durchschaubares Anpassungsmanöver. Was die Regierung nicht macht, weil keiner mit ihr daran arbeitet, ist, die eigene Überforderung zu sehen und anzuerkennen. Der Umgang mit der eigenen Überforderung in hoch turbulenten Situationen, ein grandioses Scheitern. Das ist auf breiter Linie nicht eingeübt.

Prof. Künzli: Nur ist das ein Unterschied, stelle ich eine Diagnose oder arbeite ich wie im sokratischen Dialog. Stelle ich die Diagnose, beispielsweise Überforderung, dann sind wir wieder bei der Verantwortung.

Dr. Looss: Ich arbeite natürlich eher sokratisch fragend. Wir alle kennen Steve DeShazers Ausspruch: Wenn Du merkst, dass Du eine Hypothese hast, setze Dich ruhig in eine Ecke und nimm' eine Tablette; es geht vorüber. Aber ganz so kann ich das nicht teilen: Wie kann ich mitdenken, ohne zugleich meine Konstrukte zu benutzen? Vielleicht kann ich es vermeiden, dass die sich zu einer Diagnose verfestigen; und erst recht, sie dem Anderen vor den Latz zu knallen.

Dr. Berninger-Schäfer: Die Frage ist dann, was kann helfen, in die Lösungsorientierung zu kommen?

Dr. Looss: Operativ – das war ja Ihre Frage, Herr Webers – würde ich dem Klienten anbieten, terminologisch zu arbeiten: Was heißt das denn: Überforderung? Wenn wir das einmal untersuchen, hineinfühlen, was der Begriff mit uns macht, wenn wir ihn anziehen wie ein Jackett. Welcher Film läuft dann ab? Überforderung ist nämlich tabuisiert in unserer Gesellschaft.

Webers: So würde sich der Kreis schließen zum Macher-Mythos, den Frau Dr. Wolff angesprochen hat.

Dr. Looss: Ja, klar. Der klassische Männerentwicklungsweg ist, der jugendliche Held muss eine Erfahrung, eben auch die des Scheiterns machen. Aber – und da stimme ich Frau Wolff

zu – Scheiternserfahrungen werden nicht immer sinnvoll ausgewertet. Die Macher haben ein Problem mit dem Scheitern, sie können nicht loslassen, sie gehen weniger in die Reflexion. Sie bleiben in ihrer Hybris bis die Nemesis zuschlägt. Nur ein Schicksalsschlag der Rachegöttin kann sie bremsen.

Dr. Berninger-Schäfer: Wenn die Nemesis zuschlägt, dann häufig in Form von Krisen – siehe Japan. Krisen zu bearbeiten ist etwas anderes als Krisen zu vermeiden. Und jetzt schlage ich mal die Brücke zur Welt der Organisationen: Mit welchen Menschen werden Führungspositionen besetzt? Sind es die mit den geraden Karrieren oder die, die Krisen in ihrem Lebenslauf aufweisen? Jene würden Erfahrungen im Umgang mit Krisen mitbringen, ihre Werte hätten auf dem Prüfstand gestanden...

Dr. Looss: ... ich nenne das Bruchkompetenz...

Dr. Berninger-Schäfer: Die Verbindung mit dem Wort Kompetenz gefällt mir sehr gut.

Dr. Looss: Unternehmen unterscheiden sich natürlich darin. Es gibt immer noch Heldenorganisationen, andere setzen sich inzwischen unter wechselnden Chiffren mit dem Thema Scheitern auseinander. Eine Chiffre ist: Nachhaltigkeit. Eine andere: Prävention. Fluglinien betreiben vorbeugende Instandhaltung. Prävention ist billiger als Reparatur. Das setzt sich auch in anderen Branchen immer mehr durch, sogar in Heldenkulturen.

Webers: Dann brauchen wir – dialektisch betrachtet – immer einen Gegenspieler. Der ehemalige Bedenkenträger, heute Nachhaltigkeitsmanager genannt, zügelt den Helden, damit Nemesis nicht kommen muss.

Dr. Berninger-Schäfer: Nun werden dem wahren Helden ja etliche Entwicklungsaufgaben gestellt, er muss sich beweisen. Wenn er dann an den Punkt kommt, an dem er nicht mehr weiter weiß, wo er scheitert, kommt dann immer ein Helfer: Ein Engel, eine Hexe, ein Frosch... Die – sagen wir mal – Hexe stellt dem Helden Fragen, meistens drei Stück. Da

sind wir nahe beim Coaching, da haben wir die Coaching-Situation quasi archetypisch ausgebreitet.

Webers: Das ist ja entzückend, Sie bauen uns ein Märchenszenario auf! Was macht nun das Bundeskabinett damit? Oder der Vorstand einer Aktiengesellschaft?

*Dr. Elsässer
„Gegenüber dem Lösungsmodus,
von dem Frau Wolff spricht, wäre
es unsere Aufgabe als Coachs,
dem Klienten dabei zu helfen,
den Lösungsmodus temporär zu
unterbrechen.“*



Foto: Dr. Walter Schwertl

Dr. Looss: Um es konkret zu machen: Wie hätte die Bevölkerung reagiert, wenn sich Frau Merkel hingestellt und gesagt hätte: Liebe Leute, im Moment sind wir alle von der Lage erschlagen und überfordert. Wir haben kein Modell, das zu werten, und keinen Plan, was wir tun sollen?

Dr. Berninger-Schäfer: Wir sind kollektiv in der Krise!

Coaching als Aufmerksamkeit erweiternde Tätigkeit

Dr. Looss: Es gibt ein schönes Beispiel dafür, wie das laufen kann: An der Universitätsklinik in Mainz gab es vor einiger Zeit diesen Vorfall mit kontaminierten Spritzen. Da hat der Leiter genau das gemacht und gesagt: „Wir haben hier ein riesiges Problem. Es ist ganz schreck-

lich und es kann sein, dass jemand von uns da schuldhaft beteiligt war. Aber wir wissen noch nichts.“ Er war hoch authentisch damit. Nachher wurde er dazu interviewt und sagte: „Das ist die einzige Form für mich, damit umzugehen, ins Jetzt zu gehen, wie es wirklich ist.“

Dr. Elsässer: Gegenüber dem Lösungsmodus, von dem Frau Wolff spricht, wäre es unsere Aufgabe als Coachs, dem Klienten dabei zu helfen, den Lösungsmodus temporär zu unterbrechen.

Dr. Berninger-Schäfer: Es ist ein Balance-Akt zwischen der Würdigung des Problems und dem Auftrag, in Richtung Lösung zu arbeiten. Das braucht Zeit, muss reifen. Auch von mir ein Beispiel aus dem Top-Management: Ein Vorstand bekommt einen neuen Vorsitzenden, der vom Wertekonzept her komplett anders gestrickt ist als er selbst. Daraufhin geht mein Klient in eine tiefe Krise. Denn er muss sich entscheiden, ob er Verantwortung für sich übernimmt und zunächst einmal nicht opponiert, sondern sich beschützt. Oder ob er Verantwortung für die Organisation, für die Mitarbeiterschaft übernimmt, die zunehmend ins Leid marschiert. Ich habe ihn dabei begleitet. Nach Monaten musste der neue Vorsitzende das Unternehmen aufgrund heftiger Reaktionen der Belegschaft verlassen. Der Moment, wo mein Klient Verantwortung für seinen Entwicklungsweg übernommen hat, noch nicht einmal für seine Rolle, war sehr dramatisch.

Webers: Was Sie beide beschrieben haben, Frau Berninger-Schäfer und Herr Looss, lässt sich in meinen Augen mit dem Konzept der Achtsamkeit rahmen. Es kommt darauf an, sich immer wieder vom Gestern und Morgen zu entkoppeln und ganz im Jetzt anzukommen. Zunächst ganz schlicht: einfach zu spüren, was ist; das anzuerkennen und zunächst wahrzunehmen, was macht es mit mir, statt reflexhaft zu reagieren.

Prof. Künzli: Dann reden Sie vom Klienten. Es wäre auch zu fragen, was macht das mit dem Coach? Der Coach muss auch Verantwortung für sich selbst übernehmen.

Dr. Looss: Handwerklich gewendet würde ich sagen: Hoffentlich hat der Coach genügend Distanz, dass er nicht selbst in die Krise hineinschwimmt. Nur dann kann er Begleiter des Klienten bleiben. Mein altes Beispiel: Wenn der Stationsvorsteher auf dem Bahnhof mit jedem trauernden Reisenden mitleiden würde, könnte er die Züge nicht mehr abfahren lassen. Er muss außen vor bleiben. Wenn der Coach das nicht kann, sollte er seinen Fall abgeben.

Dr. Berninger-Schäfer: Zur Verantwortung des Coachs gehört daher, dass er selbst einen Coach hat und Supervision. Wenn ich als Coach nicht achtsam mir selbst gegenüber bin, kann ich auch nicht aus meinen Ressourcen, meiner methodischen Kreativität schöpfen.

Qualitätssicherung im Coaching

Prof. Künzli: Das weitet den Blick auf die Supervisoren und die Ausbilder.

Dr. Berninger-Schäfer: Ich mache mir bei der Prozessgestaltung einer Coaching-Weiterbildung solcherlei Gedanken. Und zwar bevorzugt dann, wenn ich Zertifikate unterschreibe. Damit übernehme ich Verantwortung für einen Menschen, den ich ausgebildet habe, und der jetzt unter dem Label Coach auf andere Menschen losgelassen wird. In meinen Weiterbildungen steht daher immer zentral auf einem Flipchart: 1. Haltung, 2. Prozesssteuerung, 3. Methode. Die Haltung ist für mich die Basis. Das kann man aber nicht bis zum Ende der Weiterbildung lernen, sondern ich betrachte das als lebenslangen Lernprozess.

Dr. Looss: Ich hatte als Ausbilder ein Ritual. Ich habe mich geprüft, ob ich guten Gewissens bejahen könnte: „Ich gebe Dir die Erlaubnis, in die Welt zu gehen und zu sagen, Du hast bei mir gelernt.“

Webers: Das erinnert mich an die Lossprechung der Lehrlinge!

Dr. Looss: Das ist der Kern. Die Meister überlegen sich, in welche Lage bringen sie die Zunft in der Zukunft.

Dr. Berninger-Schäfer: Was zugleich eine Lossprechung für den Lehrenden ist.

Dr. Looss: Genau. Und ich kann mich an etliche Situationen erinnern, wo mir das nicht leicht gefallen ist. Oder wo ich es nicht sagen konnte.

Webers: Das ist bitter und schmerzhaft für beide. Wie löst man das denn auf?

Dr. Looss: Wir führen lange Gespräche über das, was dieser Mensch noch tun muss...

*Prof. Künzli
„Auch die Organisation, die Coachs
einkauft, übernimmt einen Anteil
an der Professionalisierung.
Sie schreibt sich selbst eine
Wächterfunktion zu, die Frage ist
nur: Kann sie es auch?“*



Foto: Simon Hallström

Prof. Künzli: Auch die Organisation, die Coachs einkauft, übernimmt einen Anteil an der Professionalisierung. Sie schreibt sich selbst eine Wächterfunktion zu, die Frage ist nur: Kann sie es auch?

Dr. Looss: Ist also genügend Kompetenz an Bord?

Dr. Berninger-Schäfer: Und welche Werte lebt die Organisation? Welchen Stellenwert hat Coaching?

Dr. Elsässer: Die Unternehmenswirklichkeiten sind absolut vielfältig und widersprüchlich.

Webers: In den großen Unternehmen ist zu meist Kompetenz vorhanden. Da leistet man sich Spezialisten, die nach Möglichkeit selbst eine Coaching-Weiterbildung absolviert haben, und dann einen eigenen Coach-Pool einrichten und kontrollieren. Es gibt aber auch die kleineren Unternehmen, die die HR-Position mangelhaft besetzen. Da wäre es vielleicht sinnvoll, wenn sie Unterstützung bei ihren Fach- oder Arbeitgeberverbänden suchen und annehmen würden. Leider gibt es doch immer wieder die Fälle, in denen Herr Looss begründet sagt, den Galeerenschinderauftrag nehme ich nicht an, aber Coaching-Berufsanfänger Herr Müller sagt, das mache ich schon – in Klammern: Ich brauche das Geld.

Dr. Berninger-Schäfer: Die Korruptierbarkeit von Coachs ist ein wichtiges Thema. Was tut nicht mancher, um in den Coach-Pool eines großen Unternehmens aufgenommen zu werden: Zielvorgaben, Führungsverantwortung übernehmen und so weiter? Das ist wie ein Gummi: Wie weit lässt sich der dehnen?

Dr. Looss: Ich beobachte das auch. Aber hier kommen wieder die Verbände ins Spiel. Die müssen das Augenmerk auf Best Practice legen.

Prof. Künzli: Wenn Coaching nur noch eine Funktion der Personalentwicklung ist, wie kann der Coach dann eine eigene Ethik leben? Dann geht es nur noch um Effizienzsteigerung.

Dr. Looss: Was da hilft, sind regelmäßige Austauschprozesse im Coach-Pool: Jahrestagungen, Newsletter und so weiter. Da müssen solche Themen wie heimliche Lehrpläne besprochen werden. Auch das ist eine Form von Qualitätssicherung.

Prof. Künzli: Noch sensibler wird die Lage bei angestellten Coachs.

Dr. Looss: Ich mache etliche Supervisionen für solche internen Coachs und kann die schwierige Situation nur bestätigen. Die Meisten – das ist wie in der Suchttherapie – machen das nur ein paar Jahre. Die Belastungen und Ambivalenzen sind hoch und es gibt für diese

Leute nicht wirklich eine Karriereschiene. Entweder wechselt man auf eine Linienposition, oder man verlässt das Unternehmen nach einer gewissen Zeit wieder.

Webers: Und womit verdient man sich dann die Brötchen?

Dr. Looss: Mit externem Coaching beispielsweise. Viele Kollegen sind aber auch so gut

ausgebildet, dass sich ihnen vielfältige berufliche Möglichkeiten bieten.

Webers: Der Coach ist also auch noch in weiterer Hinsicht ein Grenzgänger.

Dr. Looss: Daran ist nichts Schlechtes. Für den Coach ist es in jedem Fall wichtig zu wissen: Er wird beobachtet.



Die Gesprächspartner

Dr. Elke Berninger-Schäfer

Diplom-Psychologin, Senior Coach DBVC, Supervisorin BDP. Gründerin und Inhaberin des KIC: Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung. Leiterin des Coaching-Zentrums der Führungsakademie Baden-Württemberg.

www.berninger-schaefer.de

Dr. Konrad Elsässer

Senior Coach DBVC, Leiter des Fachausschusses Internationales und Mitglied im Präsidium des DBVC; Senior Berater, Schwertl & Partner Beratergruppe, Frankfurt am Main. Zuvor in eigener Firma (Elsässer Spreng) über zehn Jahre als Executive Coach und Mitglied von The Global Coaching Partnership; Dozent, Personalreferent, Organisationsberater, evangelischer Pfarrer der EKHN.

www.drelsaesser.com

Professor Hansjörg Künzli

leitet den Forschungsschwerpunkt Beratung und Training in Organisationen an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Zuletzt veröffentlichte seine Arbeitsgruppe die Studie „Der Coachingmarkt in der Deutschschweiz 2009“.

www.zhaw.ch

Dr. Wolfgang Looss

zählt zu den Begründern der deutschen Coaching-Szene. Der studierte Betriebswirt arbeitete 15 Jahre als Gründungsgesellschafter der „Beratungssozietät Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Barz“ in Darmstadt-Berlin-München. Heute betreibt er in eigener Praxis nur noch ausgewählte Projekte.

www.looss-consult.de

Inner Game Coaching: Warum Erfahrungen der beste Lehrmeister sind.

Rezension von Dr. Michael Loebbert

„Denn nicht die Überfülle des Wissens sättigt und befriedigt die Seele, sondern das Spüren und Verkosten der Wahrheit selbst im Inneren“ (Ignatius von Loyola, Exerzitien, zweite Vorbemerkung). – Dies sei hier zitiert, um die Flughöhe zu veranschaulichen, die Tim Gallwey vorgeschlägt, um Coaching zu verorten.

In der englischsprachigen Welt gilt Tim Gallwey als ein Gründervater für Coaching im professionellen Kontext. Sein Buch „The Inner Game of Tennis“ erschien 1974. Von dort aus verbreitete die von ihm beschriebene Trainingsmethode „Coaching“ sich zunächst im Sport und dann ziemlich schnell auch als Geschäfts-Coaching, Gesundheits-Coaching und Lern-Coaching – Man denke an einen Tennisspieler, der endlich lernen will, eine passable Vorhand zu schlagen. Muss der rechte Fuß oder der linke Fuß nach vorne? Wie weit sollte der Schläger nach hinten weisen? Was ist genau die richtige Stellung der rechten Schulter? An welcher Stelle der Flugbahn sollte der Ball genau getroffen werden? Ein Spieler, dessen innerer Dialog so abläuft, verkrampft. Tim Gallwey schlägt vor: Vergiss die Anweisungen und konzentriere dich auf den Ball! Wie kommt er angefliegen? In welchem Winkel? Wie schnell? Und dann schlag ihn einfach übers Netz, dahin, wohin du willst.

Soviel zur „Geburtsstunde“ von Coaching. Aufmerksamkeit (Awareness), Vertrauen (Trust), Wahl (Choice): nicht wertende Aufmerksamkeit auf meine Herausforderung und ihre kritischen Erfolgsfaktoren; Vertrauen in mich selbst, meine Fähigkeiten und Ressourcen; Verantwortung und Freiheit zu entscheiden, was ich lernen will. Seine Beobachtung und Erfahrung als Tennistrainer fasst Tim Gallwey in der Unterscheidung eines „Selbst 1“, welches fremdbestimmte Anweisungen und Rezepte vorgibt, und eines „Selbst 2“ zusammen, das natürliche Selbst, welches sich ausdrücken und verwirklichen will. Die Unterscheidung ist vielleicht ein bisschen

metaphysisch, bewährt sich aber ganz gut in der Praxis: Kurz nach dem Erscheinen seines Tennisbuchs wird Gallwey zu einer bekannten Telefonfirma der USA gerufen. Das Monopol sollte fallen, das Unternehmen musste sich vom Administrator zum Dienstleister entwickeln. Gallwey erzählte den Managern ein wenig von seiner Tennisplutzerfahrung. Folge: Man hörte auf, Mitarbeitende mit dem Quotienten der Kundenzufriedenheit unter Druck zu setzen. Zunächst wurde die Aufmerksamkeit gezielt verändert: Was sagt der Kunde genau? Was hört man in seiner Stimme? Wie mag es ihm/ihr wohl gehen? Dazu kam das Vertrauen in die Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens, die Wende zu schaffen, und letztlich der wirkliche Respekt vor der neuen Wahlfreiheit der Kunden.

Das innere Spiel „Inner Game“ von Selbst 1 und Selbst 2 beschreibt Tim Gallwey als den Weg zur Selbstbestimmung, Minimierung der „Störungen“ von Selbst 1, das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten, gibt den Raum, ein Leben zu führen, so wie man es will. Arbeitsleistung verbindet sich ganz natürlich mit Lernen und Freude, wenn man der Herausforderung seiner Selbstbestimmung folgt. Das innere Spiel wird zum Lebenstanz. Spitzenleistung entsteht nicht durch äußeren Druck, sondern durch innere Vervollkommnung. Darum geht es bei Coaching: um die Verwirklichung von Selbstbestimmung. Und darin ordnet sich

Gallwey ein in die große Tradition abend- und morgenländischer Lebenslehrer in der Verbindung von äußerer Leistung und innerem Wachstum durch die Verbindung der Freiheit. Und in seiner Auffassung vom Spiel erinnert er an Friedrich Schillers bekannten Satz: „Der Mensch ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“

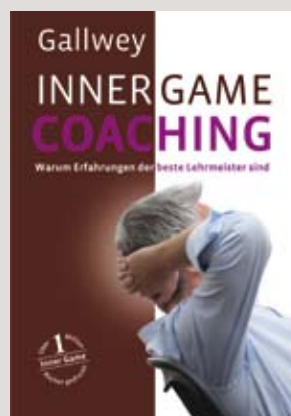
Klar, wenn es ein Buch für Coachs als „Muss“ zu empfehlen gibt, dann dieses über das „Innere Spiel der Arbeit“ (so etwa der englische Titel). Und wahrscheinlich ist der Rezensent nicht der Einzige, der dem Verleger Frank Pyko dankt, der mit der einfühlsamen und kundigen Übersetzung von Roswitha Menke diesen Grundtext in deutscher Sprache zur Verfügung stellt.

Dr. Michael Loebbert

Director of Coaching Studies, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland
www.coaching-studies.ch

Bei Amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/398091674X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/398091674X/cr)



Gallwey, W. Timothy (2010).

Inner Game Coaching:
Warum Erfahrungen der
beste Lehrmeister sind.

Staufen: allesinfluss.

ISBN: 978-3-9809167-4-5

240 S., 21,00 €

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/398091674X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/398091674X/cr)

Coaching entwickeln Forschung und Praxis im Dialog

Rezension von Thomas Webers

Der erste internationale Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum fand im Sommer letzten Jahres in Olten an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) statt. Zur Dokumentation und Bilanzierung dieses Kongresses unter dem Motto „Coaching meets Research“ haben die Veranstalter die vorliegende Veröffentlichung herausgegeben. Das Buch gliedert sich in drei Teile, die von einer Einleitung und einem Autorenverzeichnis eingerahmt werden.

Der erste Teil ist mit „Perspektiven der Forschung“ überschrieben. Dr. Beate Fietze bilanziert Chancen und Risiken der Coaching-Forschung aus professionssoziologischer Perspektive. Ihre These ist, dass aufgrund mangelndem Konsens der Coaching-Verbände die Unternehmen durch unter anderem Coach-Pools Definitionsmacht auszuüben versuchen, und dass hier die Wissenschaft als Regulativ auf den Plan tritt. Professor Dr. Siegfried Greif bereitet die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung für die Praxis auf. Sein Fazit ist, die Wirksamkeit von Coaching ist nachgewiesen, mehr Forschungsaktivitäten sind aber notwendig.

Weitere Beiträge in diesem Teil stammen von Dr. Martina Ukowitz (interdisziplinäre Praxeologie), Dr. Elaine Cox (qualitative Forschung), Bob Garvey (der Coach als Künstler) und David Drake (alethischer Eklektizismus). Mitveranstalter Dr. Michael Loebbert resümiert im diesen Teil abschließenden Kapitel, eine wertschätzende und ressourcenorientierte Haltung, die sich im Coaching bewährt hat, sei auf den Diskurs über Wissen im Coaching zu übertragen.

„Aktuelle Ansätze und Projekte“ referiert der zweiten Teil: Elf Beiträge, von denen die Leser teilweise schon andernorts Kenntnis genommen haben, fügen sich hier zu einem Kaleidoskop der Forschungslandschaft. Hier fehlt es auch nicht an provokanten Spitzen wie der

von Frank Bresser, der den deutschsprachigen Raum bezüglich Coaching als eine „nach innen gekehrte Insel“ bezeichnet, der der Blick über den Tellerrand gut tue. Ein wichtiger Impuls stammt zudem von Martin Scherm und Stephan Scherer, die die Notwendigkeit eine Multiperspektivität für die Klärung des Coaching-Auftrags herausstellen. Mitveranstalter Dr. Michael Loebbert resümiert im diesen Teil abschließenden Kapitel, dass

Dieses Buch ist ein „gefundenes Fressen“ für alle, die den Stumpfsinn der Tool-Books, der glänzenden Success-Stories und „30 Minuten für ...“ leid sind und die lechzen nach Fundierung, Diskurs, Widerspruch und Kritik.

verschiedene Wissenschaftsdisziplinen in der Lage sind, Coaching theoretisch und praktisch weiterzubringen. Dazu sei allerdings – pragmatisch – Kooperation notwendig, um den Wirkungsgrad zu erhöhen.

Der dritte und letzte Teil handelt vom Blick zurück und in die Zukunft. Robert Wegener berichtet über eine Befragung von 65 zahlenden Kongressteilnehmern zu den Erwartungen an die Coaching-Forschung. Es verwundert nicht, dass 96 Prozent der Befragten

vor dem Kongress der Coaching-Forschung gegenüber eher/sehr neugierig eingestellt – und gleichzeitig sehr/eher kritisch gestimmt (56%) waren. Die Forscher sind offensichtlich bereit, eigene Beiträge zuleisten. Und sie wurden nicht enttäuscht: 63 Prozent würden den Kongress weiterempfehlen. Interessant auch, dass 90 Prozent der Antwortenden selbst als Coachs tätig sind. Der Kongress als Hot Spot ...

Michael Loebbert, Agnès Fritze und Robert Wegener beschließen den Band mit einem Blick in die Zukunft: Themen fungieren als Knotenpunkte der Wissensorganisation und -entwicklung, zitieren sie Marvin Minsky, (Society of Mind, 1968). Diese Perspektive zeigt, Professionalisierung im Coaching ist keine Frage mehr, sondern eine (vorläufige) Antwort; die Attraktoren wirken längst. Und Coaching-Forschung steht als soziales Phänomen im Kontext von Professionalisierung immer in der Herausforderung von Deutung und Selbstdeutung. Im Coaching-Wissen geht es nicht länger um Fragen der Grundlegung, sondern um Reflexion und Dialog. Die Coaching-Praxis ist dabei längst schon vorlaufend.

Aber: Es verbleiben auch Desiderata: Was meint die oft beschorene Coaching-Haltung? Was die ebenfalls oft im Munde geführte Coaching-Kultur? Das Fazit erinnert den Rezensenten an ein Vorlesungsschlusswort eines seiner Professoren (in seinem „ersten“ Leben):



Wegener, Robert H.; Fritze, Agnès & Loebbert, Michael (Hg.) (2011).

Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog.

Wiesbaden: VS.
ISBN: 978-3-531-18024-3
264 S.; 34,95 €
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/353118024X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/353118024X/cr)

„Wir sind angetreten, offene Fragen zu lösen. Nun müssen wir anerkennen, wir haben viele Fragen beantwortet, aber noch mehr neue aufgeworfen.“

Dieses Buch ist ein „gefundenes Fressen“ für alle, die den Stumpfsinn der Tool-Books, der glänzenden Success-Stories und „30 Minuten für ...“ leid sind und die lechzen nach Fun-

dierung, Diskurs, Widerspruch und Kritik. Sicher keine leichte Lektüre, aber eine, die sich lohnt. Kein Grund zur Resignation also: Im Sommer 2012 findet der nächste Kongress in Olten statt.

Thomas Webers
Redaktion Coaching-Report, Bonn
thomas.webers@rauen.de

Bei Amazon bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/353118024X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/353118024X/cr)

Coachingwahn. Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen.

Rezension von Thomas Webers

Wahn! Ein gewaltiges Wort. Es klingt nach BSE, Gaddafi oder Psychiatrie ... Ein reißerischer Titel, der zweifellos Aufmerksamkeit erregt und neugierig macht. Ob er hält, was er verspricht? Oder ob sich die Angelegenheit bei näherer Betrachtung nicht bloß als Sturm im Wasserglas herausstellt?

Der Autor ist promovierter Historiker. Von 1999 bis 2007 war er Leiter des Unternehmensarchivs der Axel Springer AG, heute arbeitet er als Schriftsteller. Man darf von ihm also eine profunde Recherche, professionellen Umgang mit Quellen und ein differenziertes Urteil erwarten. „Warum ist es in jüngster Zeit so sehr in Mode gekommen, sich coachen zu lassen?“, fragt er in seiner Einleitung zum Buch, um schon wenige Zeilen weiter das Stichwort „Placebo“ in Frageform zu platzieren. So wird gehörig Fallhöhe aufgebaut.

Was ist überhaupt Coaching? Der Autor beschreibt Schwierigkeiten bei der Definition von Coaching, erwähnt, dass der Titel nicht geschützt sei, dass es wohl auch etliche zweifelhafte Gestalten im Feld geben müsse, um dann die Wurzel dessen, was sich heute Coaching nennt, bei Timothy Gallwey und dem Mentaltraining (The Inner Game of Tennis, 1974) zu lokalisieren. Angereichert mit Konzepten verschiedener psychologischer Schulen sei daraus Coaching erwachsen, so wie wir es heute,

aufgefächert in verschiedene Schulen, kennen würden. Nach der Einleitung wird das Feld in drei großen Blöcken präsentiert: Der Coach, die Coachees und die Coaching-Branche. Das Buch schließt mit einem Anhang (Anmerkungen, Literaturverzeichnis, Glossar etc.).

Was einen Coach ausmache, fragt der Autor einige Zeitgenossen, die sich als der Coaching-Branche zugehörig bezeichnen, die aber dem in dieser Szene Bewanderten nicht immer geläufig sind. So stellt sich die Frage der Auswahl dieser Quellen, über die der Autor die Leserschaft allerdings im Unklaren lässt. Das mag für einen journalistischen Text (leider oftmals) üblich sein. Von einem Text eines studierten Historikers wünscht man sich mehr. Wer Quellen willkürlich benutzt, kann

*Von einem Text eines studierten
Historikers wünscht man sich mehr.
Wer Quellen willkürlich benutzt,
kann sich jedes Fazit al Gusto
erschreiben.*

sich jedes Fazit al Gusto erschreiben. Und so wundert sich der Leser auch gelegentlich, dass der Autor Belege für diverse Hypothesen schlicht schuldig bleibt, beispielsweise für diese: „Hunderte mit einem derartigen Ausbildungshintergrund drängen mit Anfang

dreißig ins Coaching, weil ihnen sonst keine wirkliche berufliche Perspektive aufscheint“ (S. 27). Solcherlei Behauptungen verbleiben weitgehend spekulativ.

So wird allerdings nachvollziehbar, dass man sich als Autor schon einmal in Rage schreiben kann über „wüste Schaumschlägerei“ oder „Abkassieren“ (S. 31). Es „ergibt“ sich ja quasi aus der Argumentation, warum das noch begründen? Abgemildert wird die Suada durch relativierende Beifügungen wie „oft genug“ oder „nicht immer“. So kann im Kopf des Lesers suggestiv ein prägnanter Eindruck von Empörung entstehen, ohne dass der Autor sich wirklich festgelegt hat. Wenn dieser sich dann einmal aus dem Fenster lehnt, beispielsweise mit einer Typologie der Coachs, wird es nicht erhellender: Die Diva, der Autodidakt ... Es werden keinerlei Belege für solcherlei Kategorisierungen angebracht, sie sind rein spekulativ, aber aufmerksamkeitsregend durch gezielte Emotionalisierung. Das Muster ist nur all zu simpel: Da der Coaching-Markt grenzenlos ist mangels definitorischer oder ordnungspolitischer Grenzziehung, pickt man sich ein paar groteske Beispiele heraus und lässt sie dann für die Coaching-Szene sprechen. Erst baut man sich den Popanz auf, um ihn dann anschließend lustvoll demontieren zu können.

Dabei ertappt der Leser den Autor leider auch bei Plattheiten wie der „kurzen Geschichte des

NLP“ oder der simplifizierenden Schlussfolgerung, dass es für Bernd Schmid „ein kleiner Schritt“ von der Transaktionsanalyse zur systemischen Beratung gewesen sein muss (S. 44–45). Solcherlei dient nicht gerade dazu, das Vertrauen in das Buch zu stärken. Dabei bedient sich der Autor durchaus gediegener Quellen, die dem im Thema Bewanderten bekannt sind. Doch statt diese entsprechend zu referieren, zu würdigen und kritisch zu diskutieren, pickt er sich lediglich Zitate heraus oder verweist in Fußnoten auf sie, um stattdessen die eigene Diktion zu stützen. Das Fatale daran: Es werden tatsächlich Auswüchse verdientermaßen gebrandmarkt. Doch die Art und Weise, wie dies geschieht, lässt den Eindruck entstehen, es sei typisch für die Branche. Womit der Autor nahe legt, zahlreiche redliche Coachs würden halbseidene Praktiken oder gar „Seelenflüsterei“ (S. 81) betreiben; was eine unzulässige Verallgemeinerung wäre. So schüttet man das Kind mit dem Bade aus. Wem soll das nutzen?

Im zweiten Teil (Die Coachees) werden einige Coaching-Beispiele vorgetragen. Über die Auswahl erfährt der Leser wiederum nichts. Auch hier werden wieder einige Hypothesen aufgezählt, warum gerade heute Menschen das Coaching suchen (Auflösung der Familie, Verunsicherung, Globalisierung). Auch, dass es Führungskräfte oder Unternehmen geben mag, die dazu neigen, Coaching zu instrumentalisieren, wird vorgetragen. Darin spiegelt sich die altbekannte Kritik von Stefan Kühl wider.

Die Coaching-Branche ist ein Markt. Vor allem mit den Ausbildungen werde Geld verdient. Mit dem eigentlichen Coaching sei es hingegen schwieriger, einen befriedigenden Umsatz zu generieren, so der Autor, der damit schon wieder eine nicht begründete Behauptung in den Raum stellt: „Schon jetzt existiert ein großer Kreis unzureichend beschäftigter Coachs“ (S. 154). Es ist schon länger bekannt, beispielsweise durch Jörg Middendorfs Coaching-Umfrage, dass die wenigsten Coachs ausschließlich mit Coaching ihr Geld verdienen, sondern ebenfalls als Trainer, Organisationsberater oder in anderer Tätigkeit. Wo ist das Problem? Der Autor will stattdessen

„ein ausuferndes, brancheninternes Coaching-Prekariat“ (S. 155) beobachtet haben – bleibt Belege dafür aber schuldig. Tja, und was soll man als Leser davon halten, wenn der Autor wenig später eine Person zitiert, die meint „es gebe an die 60 Millionen potenzielle Klienten in Deutschland“?

Unter „Grenzüberschreitungen“ führt der Autor das „Sündenregister“ eines namentlich nicht genannten „Coachs“ auf. Er nutze das „Coaching“ für finanzielle, sexuelle und psychologische Grenzüberschreitungen aus. Dem Autor gebührt Lob dafür, die Öffentlichkeit über solcherlei schmutzige Praktiken aufzuklären. Als Leser wundert man sich allerdings, warum er – mit einem großen Verlag im Rücken – hier nicht mutiger war, nicht Ross und Reiter genannt hat, tiefer und weiter recherchiert, es nicht auf einen Gerichtsprozess hat ankommen lassen. Das wäre eine Heldentat gewesen! Damit hätte er sich um das Coaching verdient gemacht. Und zudem einen eigenen Beitrag zur Diskussion beigetragen. Stattdessen nutzt er den Fall, um wohlfeil anzumerken, es fehle der Branche an Selbstheilungskräften.

So bleibt die Frage: Wer kann dieses Buch mit Gewinn lesen? Die Akteure in der Coaching-Branche benötigen dieses Buch nicht. Sie kennen den Großteil der vom Autor zitierten Literatur eh und die Szene vermutlich noch besser. Die breite Zielgruppe potenzieller Klienten? Sie finden hier Fakten und Spekulationen vermischt und zu einem ambivalenten Fazit verwoben: Es gibt seriöse Akteure und Möchtegern-Coachs, aber auch gefährliche

Scharlatane. Wie in jeder Branche, mag man anfügen. Werden nicht auch über manche Chirurgen Horrorgeschichten berichtet? Oder über etliche Abzocker in der Finanzbranche? Warum zielt dann den rückwärtigen Buchdeckel dieses Buchs die Überschrift „Beraten und verkauft?“ Könnte man Ähnliches nicht von anderen Professionen behaupten? Und gehören nicht immer zwei oder mehrere zur Dienstleistungserbringung – ein Anbieter, ein Kunde und ein Kontext? Was bleibt also von der Empörungsrhetorik, die das Buch dramaturgisch durchpulst, übrig? Dass man sich vor einem „Wahn“ fürchten muss, sicher nicht.

Thomas Webers

Redaktion Coaching-Report,
Coaching-Magazin
thomas.webers@rauen.de

Bei Amazon bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3430201012/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3430201012/cr)



Lindner, Erik (2011).

Coachingwahn. Wie wir uns
hemmungslos optimieren lassen.

Berlin: Econ.

ISBN: 978-3-430-20101-8

240 S.; 18,00 €

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3430201012/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3430201012/cr)

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
2	 <p>Soforthilfe bei Stress und Burn-out Kraemer, Horst Kösel, 15,95 €</p>	 <p>Supervisions-Tools Neumann-Wirsig, Heidi (Hg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>
3	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>
4	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €</p>
5	 <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>	 <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €</p>
6	 <p>Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro</p>	 <p>Der Konflikt-Coach Mahler, Ursu Junfermann, 9,95 €</p>	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>
7	 <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesimfluss, 20,00 €</p>	 <p>Systemisches Coaching Schmid, Bernd Edition Humanistische Psychologie, 25,00 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
8	 <p>Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p>Teamcoaching Alf-Jähmig, Rainer & Hanke, Thomas & Preuß-Scheuerle, Birgit managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabo, Peter BoD, 13,30 Euro</p>
9	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p>Reise zur Lösung Lahniger, Paul managerSeminare 49,90 €</p>	 <p>Coaching – Veränderungsprozesse meistern Kostka, Claudia Hanser 9,90 €</p>
10	 <p>Inner Game Coaching Gallwey, W. Timothy allesimfluss, 21,00 €</p>	 <p>Das Selbstcoaching-Seminar Buchacher, Walter & Wimmer, Josef Linde, 24,90 €</p>	 <p>Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak VAK, 19,95 €</p>

Der Coach als Vorbild



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

werdewelt.info | Lindersrain 2 | 35708 Haiger
Katrin Kloss | coaching-magazin@werdewelt.info
Tel.: +49 2773 743713 | Fax: +49 2773 743729

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdewelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite, © BelleMedia | S. 4,20, © Nando Machado
| S. 4,22 © Kasiutek | S. 4,26,29 © Huntstock.com | S. 4,36 © Darren Baker
| S. 41, © Feng Yu | S. 5,46, © Peshkova | S. 51, © Yuri Arcurs | S. 53, ©
RexRover | S. 5,51, © Ljupco Smokovski | S. 59, © Benis Arapovic
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: wd print + medien GmbH & Co. KG, Wetzlar
Elsa-Brandström-Straße 18, 35578 Wetzlar
info@wdprint-medien.de | www.wdprint-medien.de

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



Sören Münzer / Wolfgang D. Schott

WEBERS: Es ist schon beeindruckend zu beobachten, wie sich hierzulande die Diskussion um Atomkraft gestaltet. Mein Eindruck: Maximale Emotionalität, minimale Rationalität. Bemerkenswert fand ich auch die Bemerkung von Wolfgang Looss in unserem Ethik-Round-Table in diesem Heft: Mit Vollgas den Kopf in den Sand! Dabei wäre es ein Zeichen von Größe und Authentizität gewesen, zunächst die eigene Überforderung anzuerkennen. The German Angst! Ein Fall für den Coach?

RAUEN: Vielleicht. Vorher sollte man aber analysieren, warum die Menschen hierzulande – in Frankreich zum Beispiel geht man da ja ganz anders mit um – so reagieren, wie sie reagieren. Vermutlich geht es hier nicht nur um irrationale Ängste, sondern auch um Kontrollwünsche. Im Straßenverkehr sterben jeden Tag Menschen. Trotzdem wird daraus keine unbeherrschbare „Risikotechnologie“ gemacht.

WEBERS: Das habe ich mal für meine Studenten recherchiert: Pro Tag kamen im Jahr 2005 auf deutschen Straßen durchschnittlich 14,69 Menschen um. Allerdings nicht zusammen an einer Stelle... Und das ist das Problem: Wir reagieren erst ab einer kritischen Größe. Und auch die ist relativ. In Libyen sollen seit dem Aufstand schon über 100.000 Menschen gestorben sein. Wussten Sie das?

RAUEN: Nein und es erschreckt mich. Allerdings glaube ich nicht, dass es eine kritische Größe gibt. Dann hätte man Alkohol und Zigaretten genauso abschaffen müssen wie Dieselmotoren und Kohlekraftwerke, die mittels Feinstaub töten. Da gibt es aber keine Massenhysterie. Daher ist meine These, dass es um Kontrollillusionen geht. Ob man raucht, trinkt oder Auto fährt, hat man scheinbar selbst in der Hand. Die Atomkraft wird hingegen als etwas empfunden, das von anonymen Konzernen kontrolliert wird. Oder eben nicht kontrolliert wird. Da fühlt man sich ausgeliefert, auch wenn andere Gefahren realer sind.

WEBERS: Angst kann lähmen, aber sie kann ebenso mobilisieren. Angst ist also des Menschen Freund. Viele Menschen kommen mit Ängsten ins Coaching. Für Coachs ist das zunächst nicht immer einfach, damit konfrontiert zu werden, dass „ganz Japan verstrahlt“ sei, um im Bild zu bleiben. Was tun?

RAUEN: Don't panic! Angst mag Flügel verleihen, aber sie ist ein schlechter Ratgeber, insbesondere in ihrer neurotischen Form. Japan wird diese Krise überstehen und mit etwas Abstand werden wir alle unsere – hoffentlich rationalen – Lehren daraus ziehen können.

RAUEN
Datenbank



Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

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

www.rauen-datenbank.de

Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:
www.rauen.de/aufnahme

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

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de



Marketing mit Einschlagkraft für Coachs, Trainer & Berater

Der „BAM-Faktor“ – Schreiben Sie wieder Heldengeschichte!

Wenn Sie nicht länger in der großen Masse der Weiterbildner untergehen wollen, wenn Sie endlich zeigen wollen, was Sie können und alle es wissen sollen – dann ist es höchste Zeit, dass Sie wieder Held Ihrer eigenen Story werden.

Erfolg stellt sich nicht von selbst ein – mit dem „BAM-Faktor“ erleichtern wir Ihnen den Weg dort hin: Insiderwissen pur, leicht zu verstehen, direkt umsetzbar. Die MarketingHeroes machen's möglich.

Zielscharfe Positionierung ist die Basis Ihres Erfolgs Sprechen Sie Klartext in Sachen Marketing

Kunden suchen ein spezielles Produkt oder Dienstleistung und wollen dies ohne langes Suchen schnell finden. Daher ist in dem sehr undurchsichtigen Markt für Coachs, Trainer und Berater eine klare Positionierung unverzichtbar. Nur dann kommen die Kunden zu Ihnen – und empfehlen Sie gerne weiter.

„BAM-Faktor“ – Der direkte Weg zu Ihrem Erfolg!

Marketing
Heroes
never die!

Besuchen Sie uns!

Messen & Veranstaltungen

- » 08. bis 09. Juni 2011
DGFP Kongress, Wiesbaden
- » 09. bis 10. September
GSA Convention, München
- » 20. bis 22. September
Zukunft Personal 2011, Köln
- » 30. September bis 01. Oktober
Coaching Convention, Wien