

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 2/2014*

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](http://www.coaching-magazin.de/abo)**

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Konzeption**

Kunst in Veränderungsprozessen | S 21

**Praxis**

Coaching im kirchlichen Kontext | S 26

**Bad Practice**

Esoterik-Coaching | S 46

## Über den Umgang mit Krisen und die Metamorphose vom Vorstand zum Coach

Peter Bauer im Interview | S 14

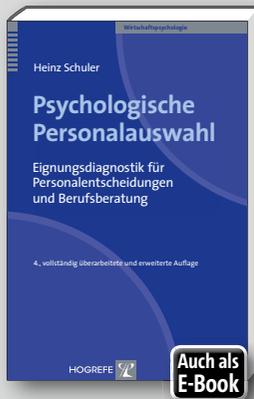


Ausgabe 2 | 2014

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

# Buchtipps



Heinz Schuler

## Psychologische Personalauswahl

*Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*

(Reihe: »Wirtschaftspsychologie«)  
4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2014,  
ca. 500 Seiten, geb.,  
ca. € 49,95 / CHF 66,90  
ISBN 978-3-8017-1864-0

Auch als E-Book

Die 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage dieses Standardwerks hilft, die Psychologie der Personalauswahl und Berufsberatung besser zu verstehen und die wirksamsten Methoden einzusetzen. Das Buch informiert über Grundlagen und die wichtigsten Verfahren sowie über deren Qualität, über Nutzen, Fairness und Rechtmäßigkeit ihres Einsatzes. Wichtige Fachbegriffe werden in einem umfangreichen Glossar erläutert. Der Band stellt eine unentbehrliche Informationsquelle für alle dar, die mit berufsbezogener Eignungsdiagnostik, mit Personalauswahl und Berufsberatung in ihrer Tätigkeit oder ihrem Studium zu tun haben.



Heinz Schuler

Uwe Peter Kanning (Hrsg.)

## Lehrbuch der Personalpsychologie

3., überarb. u. erw. Aufl. 2014,  
1.274 Seiten, geb.,  
€ 99,95 / CHF 135,-  
ISBN 978-3-8017-2363-7

Auch als E-Book

Die dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage des erfolgreichen Lehrbuches behandelt alle Themenfelder der Personalpsychologie in Forschung und Praxis: Angefangen bei grundlegenden Fragen zur Bedeutung der Arbeit, über Prinzipien und Methoden der Personaldiagnostik, diverse Ansätze der Personalentwicklung sowie verschiedene Facetten der Führung und Interaktion bis hin zu den Möglichkeiten der Evaluation personalpsychologischer Interventionen.



Jörg Felfe · Franziska Franke

## Führungskräftetrainings

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 30)  
2014, VII/129 Seiten,  
€ 24,95 / CHF 35,50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / CHF 28,50)  
ISBN 978-3-8017-2388-0

Auch als E-Book

Der Band stellt die wesentlichen Trainingsansätze und Methoden der Führungskräfteentwicklung vor und unterstützt den Leser dabei, sich in der Vielfalt der Angebote leichter zurechtzufinden und konkrete Maßnahmen besser verstehen, einordnen und bewerten zu können. Die dargestellten Inhalte sind von Interesse für Personalmanager, Führungskräfte und wissenschaftlich interessierte Praktiker, die sich in kompakter Form einen Überblick über diejenigen Methoden verschaffen möchten, die sich im Trainingsalltag als nützlich erwiesen haben.



Rosina M. Gasteiger

## Laufbahnentwicklung und -beratung

*Berufliche Entwicklung begleiten und fördern*

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 29)  
2014, VI/138 Seiten,  
€ 24,95 / CHF 35,50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / CHF 28,50)  
ISBN 978-3-8017-2086-5

Auch als E-Book

Unter Berücksichtigung aktueller Trends werden in diesem Band berufliche Laufbahnen aus ganzheitlicher Perspektive näher beleuchtet und zeitgemäße Ansätze und Methoden der Laufbahnentwicklung und -beratung vorgestellt. Neben einem integrativen Beratungsmodell beinhaltet dieser Band eine Vielzahl von anwendungsorientierten Instrumenten, Anleitungen und Checklisten sowohl für Laufbahnberater, -coaches und Personalverantwortliche als auch für Personen, die zu berufsbezogenen Fragen professionellen Rat suchen. Das Vorgehen in der Praxis wird anhand mehrerer Fallbeispiele verdeutlicht.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

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

## Editorial



Wir versuchen, Sie, liebe Leserinnen und Leser, stets mit aktuellen und interessanten Coaching-Themen zu versorgen. Dabei ist es vor allem das Besondere und das Ungewöhnliche, was wir Ihnen besonders gerne näherbringen.

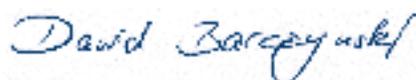
Das Coaching-Interview im Coaching-Magazin ist stets etwas Besonderes, ungewöhnlich ist dieses Mal aber die Perspektive. Der portraitierte Peter Bauer, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Infineon AG und heute Top-Executive-Coach, hat seine ersten Erfahrungen mit Coaching nämlich von der „anderen Seite des Tisches“ aus gemacht: Er war Coaching-Klient und hat viele problematische Führungs- und Krisensituationen – z.B. die große Finanzkrise – erlebt. So spricht er denn auch von der „Metamorphose vom Vorstand zum Coach“. Ein ungewöhnlicher Blickwinkel, sehr lesenswert.

Man stelle sich vor, ein Gemeindepfarrer hat große Probleme mit seiner Sekretärin, die seine Anweisungen missachtet und stattdessen ihrer eigenen Agenda folgt – besonders brisant ist, dass sie alle Kontakte und Beziehungen und somit die „Fäden in der Hand“ hat. Klingt eher nach ARD-Vorabendprogramm als nach einem Coaching-Fall? Bedenkt man allerdings, dass auch christliche Geistliche im Grunde Führungspersonen in ihrer Gemeinde sind und mit sehr ähnlichen Problemen wie andere Führungskräfte auch konfrontiert werden (wie z.B. Durchsetzungsschwierigkeiten), dann liegt die Option von Coaching als Hilfsmittel auf der Hand. Welche weiteren Schwierigkeiten solch ein ungewöhnlicher Coaching-Fall in sich birgt, können Sie in der Rubrik „Praxis“ weiterlesen.

Ebenso ungewöhnlich, jedoch als negativ zu bewerten, ist die Verbreitung von Coaching-Angeboten mit starken esoterischen Einflüssen, die sich jeder Wissenschaftlichkeit und Professionalität entziehen. In der Rubrik „Bad Practice“ werden die Strukturen solcher Angebote dargestellt und ihre gedankliche oder ideelle Grundlage offengelegt: Diese scheint der magischen Welt des Harry Potter in Hogwarts wesentlich näher zu sein, als jedweden empirischen Fakten.

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](mailto:redaktion@coaching-magazin.de).

Ihr



Dawid Barczynski  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Ergebnisse der 12. Coaching-Umfrage | S 6  
„Business Psychology Lounge“ mit Dr. Bernd Schmid | S 6  
Eine Begegnung von Coaching-Forschung und -Praxis | S 6  
Aus für die „Ekeberger Coaching-Tage“ | S 7  
Termin: Ed Schein zur Rolle von Fragen in Coaching und OE | S 8  
Bericht zum Coaching-Kongress in Erding | S 8  
Beratung für KMU | S 9  
Coaching-relevante Termine | S 9  
„Greatest Ever“ Executive Coaching Outcome Studie  
veröffentlicht erste Ergebnisse | S 10  
Coaching-Psychologie zur Förderung von Leistung  
und Wohlbefinden | S 10

– Verbandslandschaft –

DBVC: Prof. Dr. Kruse beim DBVC Symposium 2014 | S 12  
CAC veranstaltet „3. World Meeting of Coaches“ in Prag | S 12  
3. DFC-Coaching-Convent 2014 | S 12  
QRC: Mitgliederversammlung und Unternehmertag | S 13  
DGfC-Fachtagung 2014 | S 13  
DGfC und DCV stellen Fusionsprüfung ein | S 13

– Portrait –

Peter Bauer | S 14

– Konzeption –

Kunst in Veränderungsprozessen | S 21

– Praxis –

Coaching im kirchlichen Kontext | S 26  
Frau sein und kraftvoll führen | S 31

– FAQ –

Fragen an Dr. Hüseyin Özdemir | S 36



Fotos: Franz Seifl

– Portrait –

**Peter Bauer**

Über den Umgang mit Krisen und die Metamorphose  
vom Vorstand zum Coach

| S 14



– Konzeption –

**Kunst in Veränderungsprozessen**

Welche Unterstützung erhalten wir aus dem kreativen Potential  
der Kunst und wie kann Kunst einen Beitrag für die Führung in  
innovativen Veränderungsprozessen leisten?

| S 21



– Praxis –

**Coaching im  
kirchlichen Kontext**

| S 26



– Praxis –

**Frau sein und  
kraftvoll führen**

| S 31



– Spotlight –

**Wo hört PR auf und wo beginnt Coaching?**

Immer häufiger werden PR-Verantwortliche in ihrer Praxis mit Aufgaben aus dem Coaching betraut. Nicht selten lassen sie sich auch darauf ein. Bewusst oder unbewusst.

| S 37



– Wissenschaft –

**Transferevaluation von Coaching**

Wie wird der Transfererfolg von Coaching-Klienten eingeschätzt und welche Zusammenhänge zwischen Coaching und Transferleistung können identifiziert werden?

| S 49

– Philosophie/Ethik –

**Der kriminelle Klient – Teil 1**

Nicht jeder Klient hat lautere Absichten, sodass er Coaching zur Straftatvorbereitung nutzen könnte. Doch wo liegt die Grenze des Gedankenspiels und ab wann beginnt die Straftat?

| S 54



– Spotlight –

Wo hört PR auf und wo beginnt Coaching?

| S 37

– Coaching-Tool –

Raus aus dem Dilemma

| S 42

– Bad Practice –

Esoterik-Coaching. Hogwarts in deutschen Unternehmen

| S 46

– Wissenschaft –

Transferevaluation von Coaching

| S 49

– Philosophie/Ethik –

Der kriminelle Klient – Teil 1

| S 54

– Rezensionen –

Coaching-Praxisfelder

| S 59

Coaching in der Praxis

| S 60

– Coach-Ausbilder –

| S 61

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Achtsamkeit im Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

## Ergebnisse der 12. Coaching-Umfrage veröffentlicht

**Die 12. Coaching-Umfrage wurde im Januar 2014 abgeschlossen. Erstmals wurden in diesem Jahr auch Coaching-Klienten befragt.**

Die seit 2002 alljährlich durchgeführte Coaching-Umfrage aus dem Hause „Büro für Coaching und Organisationsberatung“ (BCO, Jörg Middendorf, Köln) ist Ende 2013 bis Anfang 2014 zum zwölften Mal durchgeführt worden. Die Ergebnisse zur Umfrage sind seit Februar 2014 erhältlich. In Bezug auf bestimmte „Basisdaten“ wie Berufserfahrung, Führungserfahrung oder demographische Kennzahlen zeigt sich bei den Langzeit-Ergebnissen eine bestimmte Kontinuität. Aktuell arbeiten die Befragten seit durchschnittlich neun Jahren als Coach, führen 24 Coaching-Prozesse pro Jahr durch und verfügen über knapp 17 Jahre Berufserfahrung. Der Mittelwert für das Honorar einer Coaching-Stunde (60 Minuten) liegt bei 161,00 € netto.

Zum ersten Mal in der Langzeitstudie wurden neben Coaches auch Klienten befragt. Als zentrale Coaching-Themen bzw. -Anlässe der Klienten stellten sich nach der Online-Umfrage „Selbstreflexion / Abgleich Selbst- und Fremdbild“, „Persönlichkeits- und Potentialentwicklung“ und „konkrete berufliche Problemsituation“ heraus. Interessant sind weiterhin die Gegenüberstellungen der Wahrnehmungen zu Coaching von Coaches und Klienten. Dabei zeigt sich, dass viele Einschätzungen von beiden Seiten ähnlich relevant eingestuft werden, wie z.B. mehrjährige Berufserfahrung und thematische Spezialisierung als Kriterien bei der Auswahl eines geeigneten Coachs. Deutliche Unterschiede in den Einschätzungen gibt es in Bezug auf einzelne Kriterien. So schätzen Coaches in Bezug auf die Wahl eines Coachs den Faktor Weiterempfehlung durch Kollegen, Personalleiter oder Vorgesetzte als durchweg relevanter ein als Klienten. In Bezug auf eingesetzte Elemente und Methoden zur Nachhaltigkeit von Coaching finden Klienten Tipps und konkrete Hinweise des Coachs wichtiger als Coaches. Der Punkt „Fragen des Coachs,

die zu einer vertieften Reflexion geführt haben“ wurde unter den befragten Klienten insgesamt als „am wichtigsten“ für ein nachhaltiges Coaching empfunden; für Coaches kommt dieses Element erst an dritter Stelle nach „Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach“ und „Ressourcenaktivierung (z.B. durch Fragen, Diskussionen etc.)“.

Insgesamt nahmen 452 Coaches und 103 Klienten an der zwölften Coaching-Umfrage teil. Teilnehmende der Online-Umfrage erhalten die Ergebnisse kostenfrei. Interessierte können die Studienergebnisse für fünf Euro erwerben. (aw)

[goo.gl/TPucYG](http://goo.gl/TPucYG)



## „Business Psychology Lounge“ mit Dr. Bernd Schmid

**Zur 8. „Business Psychology Lounge“ im Juli 2014 in Erding wird Dr. Schmid zum Thema „Systemische Lernkulturen“ zu Gast sein.**

Am 15.07.2014 veranstaltet die Fakultät Wirtschaftspsychologie der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM, Erding) die 8. Business Psychology Lounge, zu der Dr. Bernd Schmid eingeladen ist. Während der zweistündigen Veranstaltung wird Dr. Schmid mit dem Moderator und Leiter der Business Psychology Lounge, Prof. Dr. Bernhard Hauser, zum Thema „Systemische Lernkulturen schaffen: Regiekompetenz, Didaktik, Inhaltskonzepte“ ins Gespräch kommen. Dr. Bernd Schmid ist u.a. Gründer und Leiter des „Instituts für systemische Beratung“ (isb, Wiesloch), Gründungsmitglied des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), langjähriger Vorsitzender und Ehrenmitglied der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision (GWS) sowie Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft. Darüber hinaus erhielt er im April dieses Jahres auf den Petersberger

Trainertagen den „Life Achievement Award“. Um Voranmeldung für die Veranstaltung wird gebeten.

## Über die „Business Psychology Lounge“

Leiter der „Business Psychology Lounge“ ist Prof. Dr. Bernhard Hauser, Professor der Fakultät Wirtschaftspsychologie an der FHAM, Fachbuchautor und Geschäftsführer von Bernhard Hauser Consulting. Prof. Hauser organisiert und moderiert in regelmäßigen Abständen die Ringveranstaltung „Business Psychology Lounge“ mit wechselnden Gästen in der Erdinger Stadthalle. (aw)

[goo.gl/348RZT](http://goo.gl/348RZT)



## Eine Begegnung von Coaching-Forschung und -Praxis

**Vom 17.–18.06.2014 findet der 3. Internationale Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research ...“ der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten statt. Coaching-Magazin stellte dem Leiter der Coaching-Fachkongresse, Robert Wegener, einige Fragen zum diesjährigen Event:**

**Redaktion: Das Thema des 3. Internationalen Coaching-Fachkongresses „Coaching meets Research“ lautet „Coaching in der Gesellschaft von morgen“. Erwartet die Teilnehmer ein Blick in die Zukunft?**

Robert Wegener: Auf jeden Fall (lacht)! Im Rahmen des 3. Internationalen Coaching-Fachkongresses möchten wir herausfinden, wie die Zukunft von Coaching aussieht und welche Bedeutung Coaching für die Gesellschaft von morgen hat. Im Kern des Kongresses steht dazu die zu prüfende Vermutung, dass Coaching eine Kraft gesellschaftlicher Entwicklung ist. Und immer mehr werden wird. Wie bereits 2012 im Rahmen des 2. Internationalen Coaching-Fachkongresses erkennbar, breitet sich Coaching immer mehr aus und zwar in ganz unterschiedliche Gesellschaftsbereiche. Vermehrter Leistungs-

Innovations- und Veränderungsdruck, Forderung nach Selbststeuerung und Flexibilität sind omnipräsent. Hintergrund für diese Entwicklung auf individueller Ebene sind mitunter gesamtgesellschaftliche Phänomene wie die Globalisierung und Individualisierung, steigender Wettbewerb, Migration oder die Wirtschaftskrise. Entsprechend überrascht es nicht, dass längst nicht mehr nur Sportlerinnen und Führungskräfte gecoacht werden, sondern auch Professorinnen, Doktoranden, Sozialarbeiterinnen und deren Klienten, um nur einige Beispiele zu nennen.

Dabei stellt sich natürlich auch die Frage, welche Bedeutung Coaching eigentlich für unsere Gesellschaft mittlerweile hat? Und in der Zukunft haben soll. Ist es vielleicht tatsächlich so, wie es die Journalistin Brigitte Schmid in einem Artikel in „Das Magazin“ einmal provokant formulierte, dass wir dank einer boomenden Coach- und Beraterbranche so einfache Dinge verlernen wie leben? Oder aber sind die Wurzeln für die zunehmende Verbreitung von Coaching deutlich tiefer und Coaching als die dringliche Antwort auf immer komplexere Herausforderungen zu verstehen, denen gegenüber sich nicht nur Top-Manager, sondern jede und jeder heute konfrontiert sieht? Würde sich Letzteres bewahrheiten, dann würde auch die oft negativ konnotierte Coaching-„Container“-Metapher eine neue Bedeutung erfahren. Die Frage, die sich dann aber auch stellt, ist, welchen Ansprüchen Coaching gerecht werden muss, um tatsächlich zu einer wertvollen Kraft gesellschaftlicher Entwicklung zu werden.

Und genau diesen Fragen nach der gesellschaftlichen Bedeutung und der Zukunft von Coaching gehen wir beim Kongress 2014 nach. Der Blick in die Zukunft von Coaching gehört damit selbstverständlich dazu!

### **Was ist das Besondere an dem mittlerweile 3. Coaching-Kongress?**

Das Besondere am Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research ...“ ist, dass es die wohl größte, international ausgerichtete Plattform im deutschsprachigen Raum ist, in der sich Coaching-Forschung und -Praxis begegnen. Die Ermöglichung dieser wichti-

gen aber auch herausfordernden Begegnung ist unser zentrales Anliegen. Immer wieder bin ich auf englischen Coaching-Tagungen. Kürzlich zum Beispiel war ich zur 4. Europäischen Konferenz der Coaching-Psychologen in Edinburgh. Dabei fällt mir immer wieder auf, wie selbstverständlich der Austausch von Praxis und Forschung dort stattfindet. Da gibt es nicht „die einen“ da und „die anderen“ dort. Wissenschaftliche Fundierung der Coaching-Praxis ist eine Selbstverständlichkeit. Genauso wie die praktische Reflexion wissenschaftlicher Erkenntnisse. Davon sind wir im deutschsprachigen Raum (leider!) noch meilenweit entfernt. Die Verbreitung von Coaching wird aber auch hier weiter steigen, gleichzeitig – im Sinne eines Professionalisierungsbedarfs nach Stefan Kühl – aber auch der an Coaching gestellte Qualitätsanspruch. Und auch die Coaching-Forschung wird unter der Prämisse der steigenden gesellschaftlichen Bedeutung von Coaching an Relevanz gewinnen. Zum Beispiel in Bezug auf die Fragen, was Coaching tatsächlich leistet (Ergebnisforschung), wie diese Leistung zustande kommt (Prozessforschung) oder verbessert werden kann (Innovationsforschung).

Der Dialog zwischen Coaching-Forschung und -Praxis stellt im Sinne einer Antwort auf diese Entwicklung das Fundament des Internationalen Coaching-Fachkongresses „Coaching meets Research ...“ dar.

### **Wen sprechen Sie mit dem Fachkongress an?**

Alle, die sich für die Zukunft von Coaching interessieren! Wer in Zukunft als Praktikerin, Verantwortlicher oder Forscherin im Bereich Coaching erfolgreich tätig sein will, sollte den 3. Internationalen Coaching-Fachkongress auf keinen Fall verpassen.

**Neben den Keynotes und Plenumsdiskussionen weist das Programm auch Themen- und Forschungslabs auf, die Coaching für verschiedene Bereiche, z.B. „Moderne Medien“, „Frauen in Führung“, „Health Coaching“ oder „Wissenschaft“ betrachten. Für welchen Bereich glauben Sie aus Ihrer persönlichen Sicht, kann Coaching zukünftig „ungeahnte gesellschaftliche Kräfte“ entfalten?**

Diese Frage kann ich so nicht abschließend beantworten. Entsprechende Entwicklungen werden immer unübersichtlicher und Systematisierungen zwingend notwendig. Ein Ziel der Internationalen Coaching-Fachkongresse ist es deshalb ja auch, entsprechende Erkenntnisse in Form von Publikationen zu sichern. Zudem spielen auch politische Aspekte in diesem Zusammenhang eine ganz wichtige Rolle. So bin ich mir beispielsweise recht sicher, dass Coaching im Gesundheitssektor immer wichtiger werden wird. Oder aber auch im Bereich der Arbeitsintegration. Grundsätzlich zeigen sich aber meines Erachtens erst erste Konturen entsprechender „Coaching-Praxisfelder“. Der Kongress vom 17.–18. Juni 2014 wird allen, die daran teilnehmen, in Bezug auf ihre Frage interessante Antworten liefern. Bereits jetzt haben wir neben den vier Top Keynote-Referaten Beiträge von über 80 Coaching-Persönlichkeiten aus Forschung und Praxis. Ich bin selbst sehr gespannt, und freue mich sehr auf den kommenden Kongress.

[goo.gl/shRaDP](http://goo.gl/shRaDP)



## **Aus für die „Ekeberger Coaching-Tage“**

**Die bis 2013 regelmäßig stattgefundenen „Ekeberger Coaching-Tage“ werden nicht fortgesetzt. Das verriet ein Rundschreiben der Initiatoren und Veranstalter des Events, Uwe Böning und Brigitte Fritschle.**

„Die Ekeberger Coaching-Tage wird es künftig nicht mehr geben“, verlautbart das Rundschreiben von Uwe Böning und Brigitte Fritschle, das Anfang Februar 2014 an alle ehemaligen Teilnehmer und Interessierten der Veranstaltung „Ekeberger Coaching-Tage“ verschickt wurde. Böning und Fritschle waren Initiatoren und Veranstalter des insgesamt sechs Mal durchgeführten Treffens. Dem Rundschreiben folgend, entschied man sich aufgrund einer „neuen persönlichen Lebensphase“, die Organisation und Durchführung der Ekeberger

Coaching-Tage ab 2014 einzustellen. Zudem informieren sie, dass das Seminarzentrum Ekeberg in Schleswig-Holstein verkauft werde. Als Grund wird angegeben, dass sich der persönliche „Lebensmittelpunkt“ nach Frankfurt/Main verschoben hätte.

### Über die Ekeberger Coaching-Tage

Die Veranstaltung „Ekeberger Coaching-Tage“ wurde bis 2013 in Ekeberg im Norden Deutschlands insgesamt sechs Mal durchgeführt. Initiatoren des Events waren Uwe Böning und Brigitte Fritschle (Frankfurt/Main) sowie Prof. Dr. Siegfried Greif (Universität Osnabrück). Zu den Juroren für die inhaltliche Ausrichtung der Veranstaltung zählten neben Prof. Dr. Greif und Uwe Böning, Prof. Dr. Lothar Laux (Universität Bamberg) und Gerd Pischetsrieder (Pischetsrieder Consulting GmbH, Hamburg). (aw)

[goo.gl/lQctjT](http://goo.gl/lQctjT)



### Termin: Ed Schein zur Rolle von Fragen in Coaching und Organisationsentwicklung

**Im Rahmen des zweitägigen TRIAS Kongresses (CH) leitet Ed Schein einen Workshop vor dem Hintergrund seines neuen Buches „Humble Inquiry“.**

In Zusammenarbeit mit dem IBM Research Center in Rüschlikon (CH) veranstaltet das TRIAS Institut für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung einen Kongress vom 26.–27.06.2014, auf dem Ed Schein einen englischsprachigen Workshop zum Thema „Humble Inquiry as a basis for good OD and Coaching“ leiten wird. Der Workshop richtet sich an Führungspersonen, Manager, Coaches sowie Berater und wird sich um das Thema der richtigen Fragen in Coaching und Organisationsentwicklung drehen. Das Motto des Workshops resultiert aus dem 2013 von Ed Schein veröffentlichten Buch „Humble Inquiry“, welches 2014 unter dem Titel „Die

richtigen Fragen stellen: Grundlage guter Organisationsentwicklung“ im EHP Verlag erscheinen wird.

Der Workshop im Rahmen des Kongresses findet am 26.–27.06.2014 jeweils von 9 bis 17 Uhr im IBM Zürich Forschungslabor in Rüschlikon (CH) statt. Der Preis für die Teilnahme beträgt 1.200 CHF / 1.000 EUR (inkl. Verpflegung, exkl. Hotelübernachtung). (aw)

[goo.gl/PYoXJu](http://goo.gl/PYoXJu)



### Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis – Bericht zum Coaching-Kongress in Erding

**Vom 20.–21. Februar 2014 veranstaltete die Hochschule für angewandtes Management einen Coaching-Kongress in Erding. Dr. Daniela Riess-Beger, Coach und Trainer, war vor Ort und berichtet zum Kongress:**

Welche Wirkungen und Nebenwirkungen hat Coaching? Was für Kompetenzen braucht ein Coach? Was zeichnet also gute Coaching-Ausbildungen aus? Solche und andere Qualitätsfragen prägten die Diskussionen des Coaching-Kongresses an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding. Vom 20.–21. Februar 2014 hatte die Fakultät für Wirtschaftspsychologie der HAM zu dieser Tagung eingeladen – und über 300 Teilnehmer diskutierten angeregt mit.

Unter dem Titel „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg“ boten Experten aus Forschung, Unternehmen und der Praxis Stoff zum Nachdenken und Weiterdenken. Siegfried Greif, Wirtschaftspsychologe der Universität Osnabrück, eröffnete in seiner Keynote das Feld: Coaching sei die am stärksten expandierende Dienstleistung, 47.500 Coaches gäbe es weltweit, doch wie messe man die Qualität von Coaching? Greif plädiert für evidenzbasiertes Coaching und mehr Forschung, um die Grenze zwischen Wissenschaft und Praxis

zu überbrücken. Dieser Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis war auf dem Kongress gelungen: Personalentwickler von Bayrische Motorenwerke AG (BMW), der Landeshauptstadt München und der Thomas Cook AG berichteten beispielsweise von ihren Verfahren der Coach-Auswahl und Monika Wastian, selbst Coach und zugleich Leiterin des Instituts für Organisationspsychologie in München, stellte Forschungsergebnisse zur Coach-Auswahl aus ihrem Projekt „Qualitätssicherung im Coaching“ vor. Demnach spiele in der Realität das Bauchgefühl der Personalentwickler eine große Rolle, doch ihre Befunde zu Wirkfaktoren im Coaching belegen, dass es ganz andere Kriterien brauche: Beispielsweise würde der Visualisierung und Dokumentation durch den Coach eine wesentliche Wirkfunktion zugeschrieben.

Neben forschungsbasierten Diskussionen bot der Kongress seinen Teilnehmern auch praktische Anregungen und Weiterbildung zu verschiedenen Methoden in Workshops mit Live-Coaching. Weitere Highlights waren außerdem Vorträge und Workshops zum Thema „Zukunftsentwicklung“:

Thomas Webers, Wirtschaftspsychologe und Journalist, zeichnete in einem inspirierenden Vortrag nach, wie sich Social Media – als eine Art „digitaler Flurfunk“ („Jeder redet mit jedem über alles“) – auf Führung auswirkt. Coaching müsse diesen Veränderungen Rechnung tragen und werde noch relevanter, so seine Konsequenz.

Bernhard Hauser, Professor der HAM, stellte die Frage, wie Coaching für Organisationsentwicklung stärker nutzbar gemacht werden kann, etwa durch eine Verknüpfung von Coaching mit Konzepten des Critical Action Learnings.

Melanie Hasenbein, Coach und Wirtschaftspädagogin, zeigte in ihrem Workshop, wie virtuelles Coaching funktionieren kann und stellte ihre Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit vor.

Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis ist angestoßen. Auch wenn zuweilen der Eindruck von sehr viel Selbstmarketing entstand, so waren die Vorträge und Workshops doch

anregend. Von der Wirksamkeit der Impulse zeugten interessante Pausengespräche und eine entspannte Atmosphäre. Und so darf man auf das Programm im nächsten Jahr gespannt sein: Unter dem Titel „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“ wird im März 2015 in Erding weiterdiskutiert. (Dr. Daniela Riess-Beger)

[goo.gl/ECEU46](http://goo.gl/ECEU46)



### Beratung für KMU: Personalpolitik-Programm „unternehmensWert: Mensch“

**In seinem Personalpolitik-Programm „unternehmensWert: Mensch“ setzt das Bundesministerium für Arbeit Berater ein, die kleine und mittlere Unternehmen bei der Anpassung ihrer Personalpolitik an den demografischen Wandel unterstützen.**

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels mit den Herausforderungen einer alternden Belegschaft und des Fachkräftemangels hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) das Modellprogramm „unternehmensWert: Mensch“ entwickelt. Damit verfolgt das BMAS das Ziel, kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Erarbeitung individueller und mitarbeiterorientierter Strategien der Personalentwicklung zu unterstützen.

Bundesweit hat das BMAS insgesamt 36 Beratungsstellen eingerichtet, die Unternehmen aufsuchen können, um in einem Erstgespräch ihren konkreten Handlungsbedarf zu ermitteln. Unternehmen, die über die Erstberatung hinaus am Modellprogramm teilnehmen, stellt das BMAS Fachberater zur Seite. Deren Aufgabe ist es, gemeinsam mit Unternehmensführung, Beschäftigten und Personalvertretung individuelle und unternehmensspezifische Personalentwicklungsstrategien zu erarbeiten. Auch während der Umsetzungsphase der Strategien werden die KMUs unterstützend begleitet.

Die Steuerung des Programms obliegt der eigens im BMAS eingerichteten Programmkoordinationstelle (PKS). Diese ist dafür verantwortlich, einheitliche Qualitätsstandards bei der Erst- sowie Fachberatung sicherzustellen und den Aufbau des Fachberaterpools sowie die Qualifizierung der Berater zu gewährleisten. Für das laufende Modellprogramm ist der Bewerbungsprozess abgeschlossen, in dem 1.700 Bewerber aufgenommen wurden. Voraussetzung für interessierte Berater war eine akademische Qualifikation oder abgeschlossene Berufsausbildung mit anschließender, mind. fünfjähriger Berufserfahrung sowie mind. drei Jahren Beratungserfahrung mit Angabe von drei Referenzen im Bereich KMU-Beratung.

Finanziert wird das bis Dezember 2014 laufende Modellprogramm aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundes. Umgesetzt wird es derzeit in zwei Modellregionen pro Bundesland, bzw. zehn Regionen in NRW. (de)

[goo.gl/AZfQEs](http://goo.gl/AZfQEs)



### Coaching-relevante Termine für die zweite Jahreshälfte 2014

**Kongresse, Tagungen, Messen: Das Jahr 2014 hält auch in seiner zweiten Hälfte viele Termine für Coaches und Coaching-Interessierte bereit. Im Online-Portal Coaching-Report der Christopher Rauen GmbH sind die wichtigsten Events aufgelistet.**

Unter [www.coaching-report.de/coach-jahr](http://www.coaching-report.de/coach-jahr) können Sie sich fortlaufend über relevante Termine informieren und einen Überblick über die wichtigsten Branchen-Events des aktuellen Jahres erhalten. Folgend finden Sie coaching-relevante Termine für die zweite Jahreshälfte 2014:

20.–21.05.: 15. Personal Süd, Messe, Stuttgart, spring Messe Management GmbH  
27.05.: Galaabend zum 50. Jubiläum, Köln,

BDVT

29.–30.05.: 20. BDVT-Camp, Tagung, Köln, BDVT

01.–03.06.: 9. Annual Executive Coaching Conference, Kongress, Covington, Kentucky/USA, Sherpa Coaching

17.–18.06.: 3. Internationaler Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research ...“, Kongress, Olten, Schweiz, FHNW

26.–27.06.: 4. European Mentoring and Coaching Research Conference, Konferenz, Cerby Pontoise University, Frankreich, EMCC

26.–27.06.: Personalmanagementkongress, Kongress, Berlin, BPM

26.–27.06.: Trias Kongress 2014 „The Art of Asking the Right Questions – Die richtigen Fragen stellen“ mit Edgar H. Schein, Kongress/Workshop, Rüslikon/Zürich, Schweiz, TRIAS & IBM Research Center

22.08.: 2. Hamburger Coaching-Tag, Tagung, Alumni-Verein der Psychologie der Universität Hamburg

20.–21.09.: EASC-Kongress (anlässlich 20jährigem Jubiläum 2015), Kongress, Hannover, EASC

20.–21.09.: 3. QRC-Jahreskongress, Kongress, Würzburg, QRC

06.–08.10.: 14. Jahrestagung der DGSP, Tagung, Friedrichshafen/Bodensee, DGSP

14.–16.10.: Zukunft Personal – 15. Fachmesse für Personalwesen, Messe, Köln, spring Messe Management GmbH

17.–18.10.: DBVC Symposium „Zukunft der Profession Business Coaching“, Symposium, Bremen, DBVC

30.–31.10.: AC International Conference, Konferenz, Budapest, Ungarn, AC

10.11.: 2. dvct-Kongress, Kongress, Hamburg, dvct

20.–22.11.: 21. European Mentoring and Coaching Conference, Konferenz, Venedig, Italien, EMCC

12.–13.12.: 6. ESMT/KDVI Coaching Colloquium, Tagung, Berlin, ESMT/KDVI

Weiterführende Links zu den Events finden Sie im Coaching-Report. (de)

[goo.gl/MDqSbN](http://goo.gl/MDqSbN)



## „Greatest Ever“ Executive Coaching Outcome Studie veröffentlicht erste Ergebnisse

**Im Coaching-Magazin 3/2012 wurden Coaches eingeladen, sich an der weltweit durchgeführten Studie zum Thema „Wirkfaktoren von Führungskräfte-Coaching“ zu beteiligen. Nun wurden die ersten Ergebnisse von Prof. Dr. Erik de Haan, Forschungsleiter des Ashridge Centre for Coaching und Leiter der Studie, veröffentlicht.**

Auf bisher einzigartige Art und Weise wurde die „Greatest Ever“ Executive Coaching Outcome Studie des Ashridge Centre for Coaching (London) unter Leitung von Prof. Dr. Erik de Haan mit mehreren tausend Coaching-Beteiligten aus 34 Ländern durchgeführt. Das Besondere dabei: Alle an einem, zum gleichen Coaching-Prozess gehörigen Beteiligten – Coach, Klient bzw. Führungskraft und Auftraggeber – wurden gebeten, mittels Online-Fragebogen ihren persönlichen Eindruck zum durchgeführten Coaching in Bezug auf die Kriterien Beziehungsqualität, Art und Weise des Miteinander-Arbeitens und Ergebnisse des Coachings zu geben. So konnten insgesamt über 3.800 Fragebögen ausgewertet werden, die erste Ergebnisse zu „Wirkfaktoren im Führungskräfte-Coaching“ zulassen:

- » Bei der Beurteilung des Erfolgs oder Misserfolgs eines Coachings sind sich die drei beteiligten Parteien erstaunlich einig.
- » Es konnte kein Wirkfaktor gefunden werden, der die Effektivität von Führungskräfte-Coaching so sehr beeinflusst wie die Beziehungsqualität zwischen Coach und Führungskraft.
- » Die Beziehungsebene ist für das Coaching-Resultat der stärkste Prädiktor, sowohl aus der Sicht des Klienten als auch aus der Sicht des Coachs; gleichermaßen für drei Komponenten der Beziehung: gegenseitiges Vertrauen (trust), eine klare Auftragsklärung (task) und ein angestrebtes Ziel (goal).
- » Die Selbstwirksamkeitserwartung, also die Überzeugung, durch die eigenen Fähigkeiten und den eigenen Einsatz schwierige Situationen meistern zu können und Lösungen zu finden, steht in direktem Zusammenhang

zur Beziehungsgüte und zum Resultat.

- » Je mehr der Klient daran glaubt, dass ihm eine Veränderung gelingt und je motivierter er für das Coaching ist, desto besser wird die Beziehung empfunden und desto besser sind auch die Ergebnisse. So wird es sowohl aus der Sicht des Coachs als auch aus der Sicht der Führungskraft selbst wahrgenommen.
- » Diese Selbstwirksamkeit scheint besonders gefährdet zu sein, wenn Führungskräfte nicht freiwillig zum Coaching kommen, sondern geschickt werden. Ist der Klient dadurch wenig davon überzeugt, dass ihm eine Veränderung gelingt, so hat dies sowohl Auswirkungen auf die Beziehungsqualität als auch auf die Effektivität.

In der am 19. November 2014 erscheinenden Ausgabe 4/2014 des Coaching-Magazins werden genauere Angaben und Ergebnisse zur „Greatest Ever“-Studie zu lesen sein. Weiterhin können sich Interessierte im Juni auf der Veranstaltung „Coaching meets Research ...“ in Olten (CH) über die Studie informieren. (Sonja M. Mannhardt)

## Coaching-Psychologie zur Förderung von Leistung und Wohlbefinden in Edinburgh

**Die Coaching-Psychologie Subdivision veranstaltete im Dezember 2013 die 4. Europäische Coaching-Psychologie Konferenz in Edinburgh, Schottland. Robert Wegener, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz und Leiter der Internationalen Coaching-Fachkonferenz „Coaching meets Research ...“, war vor Ort:**

Die Coaching-Psychologie Subdivision SGCP (<http://sgcp.bps.org.uk>) der Britischen Gesellschaft für Psychologie BPS ([www.bps.org.uk](http://www.bps.org.uk)) hat sich zur Mission gemacht, die Bedeutung von Psychologie für Coaching über die Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse, Diskussionen, Publikationen sowie Konferenzen hervorzuheben. Entsprechend fand die erste

Europäische Coaching-Psychologie-Tagung 2008 in London statt (University of Westminster). Nach der zweiten (2009, London, Royal Holloway University) und dritten (2010, London, City University) Durchführung fand am 12./13. Dezember 2013 nun die vierte Ausgabe dieser Tagung erstmals in Schottland an der Heriot Watt Universität (Edinburgh) statt.

Rund 150 Personen inklusive Beitragenden aus knapp 20 Ländern begrüßte Prof. Sarah Corrie (Middlesex University), gegenwärtig Präsidentin der SGCP. Der Titel der Tagung lautete „Coachingpsychologie zur Förderung von Leistung und Wohlbefinden“. Corrie betonte in ihrer Eröffnungsrede insbesondere die gemeinschaftsbildende Bedeutung der Tagung. Dr. Almuth McDowall (University of Surrey) eröffnete die Tagung inhaltlich. Basierend auf einer Kritik am Feedback-Konzept, das gemäß Forschungserkenntnis in der Anwendung oft mehr Schaden anrichtet als Gutes vollbringt, präsentierte McDowall das Feedforward-Konzept nach Kluger & Nir (2006, 2010). Kernidee ist, Erkenntnisse aus erfolgreichen Ereignissen und Erfahrungen auf gegenwärtige Herausforderungen zu übertragen. So vielversprechend die ersten Erkenntnisse aus einer großangelegten Studie zu Feedforward auch waren, der Unterschied zu lösungsorientierten Ansätzen blieb auch nach dem Vortrag ungeklärt.

Die Beiträge von Prof. Sarah Corrie (Developing Coaching Psychology as an Evidence-Based) und Prof. Stephen Palmer (Positive Psychology and Coaching Psychology: A Paradigm Shift focusing wellbeing and performance instead of illness and despair) waren eher allgemein und blieben an der Oberfläche. Der Beitrag von Richta Ijntema (Universität Utrecht) war dagegen höchst interessant. In einer großangelegten, quasi-experimentellen Studie untersuchte Ijntema die Effekte eines Coaching-Programms mit Trainingsmodulen in einer großen holländischen Versicherungsgesellschaft. Das Wohlbefinden und das Arbeitsengagement der Teilnehmenden wurde vor, während und drei Monate nach der Durchführung des Programms erhoben. Im Vergleich zur Kontrollgruppe konnten auf

allen Ebenen positive Verbesserungen festgestellt werden. In der Studie wurde ein in der Coaching-Forschung bisher ungenügend berücksichtigter Erfolgsfaktor erkennbar, und zwar der investierte Zeitaufwand, den Klienten außerhalb der Coachings in entsprechendes Training investieren. Ein zweites, gleich an diesen Vortrag anschließendes Highlight war der Vortrag des Sportpsychologen Prof. Sandy Gordon (University of Western Australia). Gekonnt und erkennbar praktisch erprobt, verdeutlichte Gordon, wie Erkenntnisse aus der Sportpsychologie und der Arbeit mit Spitzensportlern auf den Unternehmenskontext übertragen werden können. Im Kern seiner Ausführungen lag der Stärken-Ansatz von Linley, den die Teilnehmenden im Rahmen eines vertiefenden Skills-Workshop praktisch ausprobieren konnten. Immer wieder verwies der Sportpsychologe auf interessante Praxis-

beispiele und argumentierte überzeugend, wie wenig Sinn es macht, Zeit mit der Bearbeitung von Schwächen zu verbringen. Sind dessen Publikationen zum Transfer sportpsychologischer Erkenntnisse auf den Businesskontext nur annähernd so erfrischend und interessant wie seine Präsentation, so lohnt es sich bestimmt, diese zu lesen.

Der Workshop von Corrie/Palmer zur kognitiv-behavioristischen Bewältigung von Perfektionismus, der Vortrag von Prof. Reinhard Stelter (University of Copenhagen) zum „Third Generation Coaching“ sowie das Referat von Dr. Diana Aguiar Viera (Polytechnic Institute of Porto) zur Bedeutung der Coach-Selbstwirksamkeit für den Erfolg im Coaching haben weiter dazu geführt, dass sich der Besuch der 4. Europäischen Tagung zur Coaching-Psychologie sehr gelohnt hat.

Wie an allen Tagungen sind es aber v.a. auch die direkten Kontakte und der Austausch mit den Teilnehmenden aus aller Welt, die aus einem guten einen sehr guten Anlass machen und helfen, beim einen oder anderen weniger guten Referat ein Auge zuzudrücken. So auch bei diesem Anlass. Das Nacht-Essen am ersten Abend im „Royal Scots Club“ mit Dudelsackmusik und Tanz war eine gelungene Abwechslung und vermittelte einen schönen schottischen Geschmack, der in guter Erinnerung bleiben wird. Alles in allem ein informativer, gelungener Anlass mit vielen spannenden Persönlichkeiten aus der internationalen Coaching-Gemeinschaft. (Robert Wegener)

[goo.gl/kVkoty](http://goo.gl/kVkoty)



## DR. BOCK COACHING AKADEMIE

### »NACH DEM TECHNISCHEN KOMMT DER MENSCHLICHE FORTSCHRITT.«

DR. PETRA BOCK

International anerkannte State of the Art  
Coaching-Aus- und Fortbildungen zum

BUSINESS COACH  
LIFE COACH  
MASTER-COACH  
TOP EXECUTIVE COACH  
TEAM COACH

Dr. Bock Coaching Akademie,  
Albrechtstr. 14B, 10117 Berlin

[www.dr-bock-coaching-akademie.de](http://www.dr-bock-coaching-akademie.de)

Tel. 0049 (0)30 3083 280-0  
[kontakt@dr-bock-coaching-akademie.de](mailto:kontakt@dr-bock-coaching-akademie.de)



Ausführliche Informationen finden Sie in  
unserem Jahresprogramm. Fordern Sie am  
besten gleich Ihr persönliches Exemplar an.  
Wir freuen uns darauf, Sie kennen zu lernen!





Prof. Dr. Kruse beim  
DBVC Symposium 2014  
im Oktober in Bremen

Anlässlich des 10-jährigen Verbandsjubiläums veranstaltet der DBVC ein Symposium zum Thema „Zukunft der Profession Business Coaching“. Höhepunkte stellen die Keynote von Prof. Dr. Kruse und die „Zukunftskonferenz Coaching 2024“ dar.

Vom 17.–18.10.2014 findet vor dem Hintergrund des diesjährigen Jubiläums des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) ein Symposium zum Thema „Zukunft der Profession Business Coaching“ im Swissôtel Bremen statt. Das 10-jährige Bestehen des Verbandes wurde zum Anlass genommen, sich in der thematischen Ausrichtung des Symposiums auf die Zukunft der Branche zu konzentrieren. Vor diesem Hintergrund initiierte der Verband eine Kooperation mit dem Institut für Zukunfts- und Trendforschung nextpractice GmbH, dessen geschäftsführender Gesellschafter Prof. Dr. Peter Kruse ist. Kruse ist insbesondere für seine Ideen, Leistungen und Innovationen in den Bereichen „kultureller Wandel“, „Komplexitätsbewältigung“ und „Vernetzung“ bekannt und wurde für seine Arbeit bereits mehrfach ausgezeichnet. Als Keynote Speaker auf dem DBVC Symposium wird er zum Thema „Führung und Coaching – zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ sprechen. In der anschließenden „Zukunftskonferenz Coaching 2024“ werden daraus erforderliche Handlungsimpulse für die Professionalisierung der Coaching-Branche gemeinsam diskutiert und weiterentwickelt.

Eine Anmeldung zum DBVC Symposium 2014 ist erforderlich. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. DBVC-Mitglieder zahlen 398,00 Euro zzgl. MwSt., Nicht-DBVC-Mitglieder 498,00 Euro zzgl. MwSt. (aw)

[www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)



### Tschechischer Coaching- Verband veranstaltet „3. World Meeting of Coaches“ in Prag

Der tschechische Coaching-Verband „Czech Association of Coaches“ (CAC) veranstaltete vom 03.–04.04.2014 zum dritten Mal das „World Meeting of Coaches“.

Der tschechische Coaching-Verband „Czech Association of Coaches“ (CAC) veranstaltete in diesem Jahr das „3. World Meeting of Coaches“. Vom 03.–04.04.2014 fand das Event im Autoklub Praha (Prag, Tschechische Republik) statt. Eingeladen waren alle Coaching-Interessenten, die sich mit den zwölf geladenen Coaches verschiedener Länder und Schulen in englischer Sprache zum Thema „What can we do today for the future of coaching as a profession?“ austauschen wollten. Die Zukunft der Profession Coaching stand demnach beim Meeting im Vordergrund. Zu den Referenten vor Ort zählten:

- » Peter Szabó (Schweiz) – „Becoming Redundant as a Coach“
- » Soren Holm (Schweden) – „How Can We Build a Profession and Guard Our Passion at the Same Time?“
- » Kim Gørtz (Dänemark) – „Using a Metamodelling Activity Within the Art of Coaching“
- » Olaf Zylicz (Polen) – „Coaching on Challenging Way Towards Maturity“
- » Pascale Reinhardt (Frankreich) – „Has Globalization Really Hit Coaching? Is There a Such Thing as a Local Specificities in Coaching Practices? How Then Do We Work Internationally?“
- » Jeremy Ridge (UK) – „Building Effective Practice in Coaching – a Seven Pillars Framework“
- » Klára Giertlová (Slowakei) – „It is a Long, Wide and High Enough for a Fashion Wave“
- » Bob Garvey (UK) – „Ethical Dilemmas“
- » Mette Mejlhede (Dänemark) – „Working

with Six Basic ‚Eventualities‘ in the Art of the New Protreptic“

- » Mary Lippitt (USA) – „Coaching Trends and Opportunities: Expanding the Coaching Toolkit“
- » Jabu Mashinini (Südafrika) – „It Is Good to Go Back for That Which You Have Forgotten – The Future of Coaching in Africa“
- » EPPOK – Ethical Platform of a Professional Organizations of Coaches – ICF, EMCC, ČAKO (Tschechien) (aw)

[www.cako.cz/en/](http://www.cako.cz/en/)



### 3. DFC-Coaching-Convent 2014

Vom 15.–16.03.2014 veranstaltete der DFC seinen 3. Coaching-Convent im nordrhein-westfälischen Vlotho. Insgesamt 130 Mitglieder nahmen nach Angaben des Verbandes an der Veranstaltung teil.

Zum dritten Mal veranstaltete der Deutsche Fachverband Coaching e.V. (DFC) einen Fachkongress. Experten aus Wissenschaft, Coaching-Praxis, Wirtschaft sowie Kunst und Kultur referierten rund um das Thema „Ganze Menschen im Coaching: Einklang von Denken, Fühlen, Handeln“.

Die 130 Teilnehmenden konnten u.a. folgende Referenten erleben: Professor Dr. Jutta Heller von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) eröffnete den fachlichen Teil der Veranstaltung mit einem Vortrag zum Thema Resilienz. Klaus Bodel (BMW Group) erläuterte anschließend, anhand welcher Kriterien bayrische Unternehmen Coaches auswählten. Die Hamburger Künstlerin Birgit Dierker stellte dar, wie Schöpferkraft und Kunst in der Persönlichkeitsentwicklung eingesetzt werden können. Katrin Gronau, Coach und Trainee-

rin, stellte positive Effekte der Einbindung von Achtsamkeitsschulungen in Firmenseminare hinsichtlich betrieblicher Gesundheit und Arbeitszufriedenheit vor. Dr. Falko von Ameln, Autor und Organisationsberater, wagte ein psychodramatisches Experiment. Er schob die Teilnehmer in soziometrischen Anordnungen durch den Saal, um durch verschiedene Positionierungen Antworten zu finden, die sonst langes Nachdenken erforderten. Sinnzentrierung werde im Coaching zunehmend relevant, resümierte Logotherapeutin Heidrun Deters zum Abschluss der Veranstaltung, nachdem sie die Zuhörer in die Gedankenwelt Viktor Frankls eingeführt hatte. Zugunsten der Deutschen Welthungerhilfe verzichteten alle Referenten des Convents auf ein Honorar. (de)

Den vollständigen Bericht finden Sie unter [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de).

[www.dfc-verband.de](http://www.dfc-verband.de)



### QRC: Mitgliederversammlung und Unternehmertag

**Zur Mitgliederversammlung des QRC am 15.02.2014 wurde ein neuer Vorstand gewählt. Einen Tag später führte der Verband den zweiten Unternehmertag durch.**

Zur Mitgliederversammlung des Qualitätsring Deutschland e.V. (QRC) am 15.02.2014 in Frankfurt fanden in diesem Jahr Vorstandswahlen statt. Dabei wurden Vorstandssprecherin Birgit Wolfrum-Reichel und der zweite Vorstand Dr. Daniela Kuhlmann-Reichel im Amt bestätigt. Als Schatzmeister wurde Prof. Dr. Evelyn Albrecht gewählt. Sie löst Annelie Tattenberg ab, die aus beruflichen Gründen nicht mehr kandidierte.

Einen Tag später, am 16.02.2014, veranstaltete der QRC seinen zweiten „Unternehmertag“ zum Thema „Moderne Marketingmethoden in Theorie und Praxis: Wie vermarkte ich mich praxisnah, zeitgemäß und gewinnbringend?“. Dabei erhielten die Teilnehmer Tipps und Tricks der Online-Marketing-Expertin Dr. Anja Hermes von Hermes Marketing Frankfurt. Außerdem demonstrierte QRC-Senior Coach Isabel Hammermann-Merker mit einer selbst erstellten App die professionelle Nutzung des beruflichen Netzwerks Xing. Am Nachmittag gingen die Teilnehmer im Rahmen von Gruppen- und Brainstormingarbeiten den Relaunch der QRC-Website an. (aw)

[www.qrc-verband.de](http://www.qrc-verband.de)



### DGfC-Fachtagung 2014 zum Thema „Transdisziplinäre Perspektiven“

**In Kooperation mit der Akademie Remscheid führte die DGfC ihre diesjährige Fachtagung im März durch.**

Die Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V. (DGfC) veranstaltete am 15.03.2014 ihre diesjährige Fachtagung an der Akademie Remscheid. Einen Tag zuvor fand die Jahresmitgliederversammlung statt. Die Tagung, so teilte der Verband mit, diene dem fachlichen Austausch sowie der Weiterentwicklung und Profilierung der Coaches und des Berufsbildes. Der Schwerpunkt der Tagung, die den Titel „Transdisziplinäre Perspektiven für kreatives Coaching“ trug, lag auf der Vermittlung kreativer und künstlerischer Ansätze für Coaching- und Beratungsprozesse.

Nach Angaben des Verbandes nahmen über 60 Teilnehmer das von Dozenten der Akademie Remscheid geleitete Workshop-Angebot wahr. Dieses behandelte Themen wie „Coaching mit

Musik“, „Coaching mit Kunst“, „Neue Perspektiven mit Theater“, „Ressourcen in Bewegung“ oder „Systemisches Coaching in Aktion“. (de)

[www.coaching-dgfc.de](http://www.coaching-dgfc.de)



### DGfC und DCV stellen Fusionsprüfung ein

**Die Coaching-Verbände haben ihr „Fusionsprüfungsprojekt“ eingestellt.**

Im Frühjahr 2012 beschlossen die Mitgliederversammlungen der Verbände Deutsche Gesellschaft für Coaching (DGfC) und Deutscher Coaching-Verband (DCV) die Prüfung einer Fusion beider Verbände. Bei einer außerordentlichen Mitgliederversammlung beschloss die DGfC nun die Fusionsprüfung einzustellen. Bei dem Prüfungsprojekt für eine Fusion der Coaching-Verbände handelte es sich um das erste dieser Art in der Verbandsgeschichte des Coaching.

In dem Beschluss der Mitgliederversammlung der DGfC heißt es, dass der Vorstand beauftragt werde, „die Kooperation mit dem DCV fortzusetzen“. Der DCV befürwortet die weitere Kooperation und erklärt zur Beendigung des Fusionsprüfungsprozesses, dass „in demokratischen Verbänden auch immer die Möglichkeit besteht, dass ein Projekt keine Mehrheit findet“. Von Anfang an wäre das Projekt sehr offen und partizipativ gestaltet worden. Der DCV bestärkt, dass er sich nach wie vor als Verband der Kooperation verstehe und die Vielfalt der Verbändelandschaft in der Coaching-Branche als nachteilig betrachte. (aw)

[www.coachingverband.org](http://www.coachingverband.org)





Fotos: Franz Seidl

## Interview mit Peter Bauer

Über den Umgang mit Krisen und die Metamorphose vom Vorstand zum Coach

### *Ein Gespräch mit Dawid Barczynski*

*Peter Bauer ist die Welt des Topmanagements und der obersten Führungsetagen aus eigener Erfahrung vertraut: Er war jahrelang Mitglied des Vorstands des DAX-Technologieunternehmens Infineon und schließlich von 2008 bis 2012 deren Vorstandsvorsitzender. Kaum an der Spitze angekommen, hat er schon die größte Wirtschaftskrise der letzten Jahrzehnte bewältigen müssen. Doch gerade solche Krisenzeiten ermöglichen es, gutes Führungsverhalten und gute Führungsstrukturen von schlechten zu trennen. In der Krise liegt also stets eine große Chance, stets die Möglichkeit der Optimierung. Und natürlich erwächst daraus großes Wissen und Erfahrung zum Thema „Führung“, das insbesondere in Coachings zum Einsatz kommen kann.*

## Wie wird man Vorstandsvorsitzender eines milliardenschweren DAX- Unternehmens wie Infineon?

Da gibt es natürlich kein Rezept. Mindestens dazu gehört das Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, Hartnäckigkeit und eine gehörige Portion Leidenschaft und Frustrationstoleranz. Darüber hinaus hilft es sicher auch, das Unternehmen, in dem man arbeitet zu verstehen. Ich habe schon im Studium für den damaligen Halbleiterbereich der Siemens AG gearbeitet, der später dann als Infineon AG selbstständig wurde und in fast dreißig Jahren habe ich eine enge Beziehung zu Menschen und Geschäft in dieser Branche entwickelt. Ich mag dieses Geschäft.

## Sind Sie dann ein echter „Siemensianer“ von Beginn an?

Ich weiß nicht, was Sie mit dieser Bezeichnung für Zuschreibungen verbinden. Ich war gern bei Siemens, aber es gab damals viele unterschiedliche Bereichskulturen bei Siemens und Siemens Halbleiter hatte eine sehr eigenständige Kultur gehabt. Ich jedenfalls habe mich immer als „Halbleiter-Mann“ verstanden. Der Spin-Off von Siemens Halbleiter zu Infineon, das im März 2000 an die Börse ging, war für ein frisch gebackenes Vorstandsmitglied natürlich eine großartige Chance. Das Halbleiter-Geschäft hat meines Erachtens ein gewisses Suchtpotential, weil es ein für Ingenieure unglaublich breites, spannendes, zukunftsorientiertes, herausforderndes Arbeitsfeld ist. Ich kenne nur wenige Geschäfte, die eine derartige Kombination für Ingenieure bieten. Man muss sich nur einmal das Wachstum und die technische Entwicklung seit meinem Einstieg in die Branche Mitte der 80er Jahre anschauen, da ist ungeheuer viel passiert.

## Man kann von einem Quantensprung sprechen: Alles wurde schneller, die heutige Welt ohne Computer undenkbar.

Für Chips und Computer gilt „Moore's Law“, das Gesetz von Gordon Moore. Danach hal-

bieren sich alle 12 bis 18 Monate die Kosten der Rechner, während sich gleichzeitig deren Leistungsfähigkeit verdoppelt. Und es gibt, glaube ich, kein anderes Geschäft, das so funktioniert. Ich habe meine ersten Programme als Halbleiteringenieur vor 25 Jahren auf einem zwei Meter hohen und einen Meter breiten und tiefen Elektronik-Turm in einem Stahlregal geschrieben – das Ding hatte vielleicht ein Viertel der Leistung eines heutigen Smartphones, hat aber ein Vielfaches gekostet. Dieses Potential der Veränderung, diese Geschwindigkeit der Entwicklung war und ist die große Herausforderung dieser Branche. Das ist es, was dieses Geschäft so spannend gemacht hat.

*Dieses Potential der Veränderung,  
diese Geschwindigkeit der  
Entwicklung war und ist die große  
Herausforderung dieser Branche.  
Das ist es, was dieses Geschäft so  
spannend gemacht hat.*

Für mich persönlich war sehr interessant, dass ich gleich in meinem ersten Job auch Kundenkontakt hatte. Ich wollte nicht hinter einem Schreibtisch alleine Produkte oder Schaltungen entwickeln, sondern im Dialog mit Kunden oder Partnern. So konnte ich technische Innovationen mit Kundeninteressen verheiraten. Diese Aufgabe war für mich die ideale Kombination aus kreativer Arbeit mit Mensch und Technik.

## Das sind gute Voraussetzungen für eine Führungslaufbahn.

Stimmt. Das war wahrscheinlich auch der erste Ansatz, der mich in Richtung Management geführt hat, zusammen mit den Möglichkeiten, in einem jungen Team zu arbeiten – das Durchschnittsalter in unserem Teilunternehmen lag unter dreißig. So konnte ich meine Führungsfähigkeiten früh ausprobieren. Die Wachstumsdynamik dieses jungen Unternehmens hat auch dazu geführt, dass ich nach ein paar Jahren als Ingenieur sukzessive die

Hierarchieleiter immer ein Stückchen weiter hochgestiegen bin und immer mehr Geschäftsverantwortung übernehmen konnte.

## Und als es dann zur Abspaltung zu Infineon kam?

Dann passierte ein großer Sprung, weil Siemens damals ein Führungsteam suchte, das diesen Bereich „Halbleiter“ als Vorstand an der Börse und im freien Markt weiterentwickeln kann. Also hat man sich vier Manager herausgesucht, denen man das zutraute – einer davon war ich. Bisher hatte ich im Unternehmen unterschiedlich große Geschäfte geleitet und auch ein Jahr in den USA verbracht, um die dortige Niederlassung zu restrukturieren und gleichzeitig den weltweiten Vertrieb in neue Bahnen zu lenken.

## Die Abspaltung war sicherlich mit einem nicht unerheblichen Risiko verbunden?

Durchaus. Wir waren ein junges Vorstandsteam – alle um die vierzig – und hatten keine Kapitalmarkterfahrung. Komplett eigenständig im Markt zu agieren ist etwas anderes, als eine Division eines großen Unternehmens zu leiten. Das haben wir dann auch relativ schnell gespürt.

## Anfangs ist die Infineon-Aktie in die Höhe geschossen ...

Ja, das war die berühmte „Dot-Com-Blase“, wo alle Tech-Aktien himmelhoch jauchzend unterwegs waren. Allerdings kam mit dem Platzen der Blase für ganz viele Technologieunternehmen damals ein starker Absturz, so auch für Infineon. Dazu gab es allerdings noch eine Reihe von hausgemachten Schwierigkeiten etwa in der Fertigungslandschaft und in einigen Geschäftsbereichen wie z.B. dem Speichergeschäft. Es war für Siemens ein genialer Schachzug, Infineon genau zum Höchststand des DAX an die Börse zu bringen.

## Sie haben in nur 10 Jahren sehr viele Krisen bewältigen müssen: Auf die Aktienblase folgte ein

## Korruptionsskandal, später die Finanzkrise. Eine turbulente Zeit!

Rasanten Wachstum gefolgt von erneuter Fokussierung, krisenhafte Abspaltungen und wiederum Akquisitionen, große Restrukturierungen und Schließungen nach erneutem Wachstum, massive Konflikte im Managementteam bis hin zur Insolvenz einer Gesellschaft, an der wir noch mehrheitlich beteiligt waren – ich habe wirklich fast alles erlebt, was man in so einem Berufsleben erleben kann. Und als Mitglied des Vorstands habe ich mich häufig in einer schwierigen Vermittlerrolle zwischen den Vorstellungen des gesamten Vorstandes und den von mir verantworteten Einheiten befunden.

### Wie haben Sie solche Krisen gemeistert? Haben Sie spezielle Maßnahmen eingekauft?

Wir haben damals viel aus unserer eigenen Intuition heraus gemacht. Unsere Persönlichkeiten haben unser Handeln geprägt. Bei dieser rasanten Veränderungsgeschwindigkeit glaubten wir auch keine Zeit für große Weiterbildungs- oder Teammaßnahmen zu haben.

*Bei dieser rasanten Veränderungsgeschwindigkeit glaubten wir auch keine Zeit für große Weiterbildungs- oder Teammaßnahmen zu haben.*

Das Geschäft lief unfassbar schnell und hat uns komplett gefordert – mit all den Problemen und Konflikten, die mit einer solchen Situation einhergehen. Nicht zuletzt dieser Umstand war ein Grund, warum ich mir dann gegen 2003 einen persönlichen Coach genommen habe.

### Wie sind Sie darauf gekommen?

Eine Personalmitarbeiterin hat mir einen Artikel über Konflikte im Managementteam und narzisstische Persönlichkeitsstrukturen in den Urlaub mitgegeben. Der Text war ein Voll-

treffer für unsere Situation. Naheliegender also, wenn sich da jemand so gut auskennt, auch mal mit ihm zu reden. Daraus entwickelte sich eine mehrere Jahre dauernde, sehr fruchtbare Beziehung. Dabei wurde mir bewusst, wie bestimmte Konflikte auf mich wirken und wie ich damit – besser und leichter – umgehen kann. Das war dann auch erleichternd für meine Umgebung, weil ich selbst nicht immer glaubte, mit weiterer Eskalation reagieren zu müssen.

### Wie reagierte Ihr Umfeld darauf, dass Sie einen Coach hatten?

Zum damaligen Zeitpunkt habe ich das nicht publik gemacht. Erst später, als die größte Krise vorbei war. Als Vorstandsvorsitzender bin ich jedoch sehr offen damit umgegangen und habe Coaching-Angebote im Unternehmen auch gefördert, weil es sich für mich schlicht als sehr wirksam erwiesen hat. In der Anfangsphase war das jedoch eher mein persönlicher Rückzugsort, wo ich versuchte, für mich selbst mit den Konflikten und der daraus entstehenden Überforderung, die sich bei mir und in meinem Umfeld auftrat, besser umzugehen.

### Welche Krisenfälle haben Sie beispielsweise mit dem Coach besprochen oder mit seiner Hilfe bewältigt?

Nun, bestimmte Verhaltensmuster von Vorsitzenden und Kollegen führen manchmal zu großer eigener Betroffenheit, um es etwas verklausuliert zu sagen. Das jedenfalls war ein häufiges Thema im Coaching.

### Also mehrheitlich Konflikte innerhalb des Führungsteams?

Die dicksten Probleme liegen – das sage ich aus tiefer Überzeugung – in Führungsteams nicht anders als im alltäglichen, privaten Leben im Zwischenmenschlichen. Man hat festgelegte Erwartungen an andere und rennt selbst dem vermeintlichen Idealbild von sich hinterher. Nur kann oder will man beides nicht mit den anderen offen besprechen – sonst müsste man sich ja unter Umständen selbst verändern. Es ist wie in einer Ehe: Wenn man miteinander

ohne allzu viele Zuschreibungen respektvoll und offen reden kann, kann man auch inhaltliche Differenzen klären. Oder, um beim Beispiel der Ehe zu bleiben, sich zum Beispiel über die Kindererziehung einigen. Aber wenn uneingestandene persönliche Betroffenheit, verdeckte Konflikte, Unfähigkeit miteinander zu reden, viele blinde Flecken und die Angst zu versagen dazukommen, dann wird es schwierig. Damals habe ich gemerkt, dass ich die Situation besser moderieren kann, indem ich weiß oder verstehe, was die Funktion meines Verhaltens ist und wie mein Ansprechpartner auf mich reagieren wird. Im Coaching konnten wir das vorab üben.

### Welche der Krisen hat Sie am stärksten geprägt?

Das war nicht in dem bisher besprochenen Zeitabschnitt, sondern während meiner Zeit als Vorstandsvorsitzender von Infineon, sprich ab 2008. Als die Finanzkrise weltweit zuschlug und Infineon massiv traf – wir hatten bis zu 30 Prozent Umsatzrückgang –, sind wir in eine massive, unternehmensgefährdende Krisensituation geschlittert. Ich war gerade mal ein Quartal im Amt als Vorsitzender. Zudem war gerade in dieser Finanzkrise, in der keine Bank mehr Geld verleihen wollte, eine Refinanzierung über eine Milliarde Euro dringend nötig. Eine Krise mit mehreren Fronten. Doch wir haben es geschafft, mit einer sehr innovativen Finanzierungslösung, eigentlich mit einem Coup, sowohl die Refinanzierung zu stemmen und Vertrauen im Markt aufzubauen als auch das Unternehmen auf tragfähige Beine zu stellen. Und das, ohne allzu viel Geschäft, Know-how, Menschen und Markteinfluss zu verlieren. Diese Krise war allerdings im Gegensatz zu früher von einer exzellenten Zusammenarbeit im Vorstand und dem Senior Management geprägt, nicht konfliktfrei natürlich, aber mit offenen Konflikten, die man ausdiskutieren konnte. In einer solchen Krise entwickelt jeder seine eigene Vorstellung, was die Realität ist – was viel mit dem jeweiligen Umgang mit Angst zu tun hat. Wir haben uns bemüht, diese Realitätssichten zur Deckung zu bringen. Jetzt spreche ich schon in systemischen Ansätzen, weil ich das im Nachhinein als

sehr wirksam erlebt habe. Denn oft versäumt es ein Managementteam, die subjektiven Realitäten der Einzelnen zusammenzuführen, um dann festzulegen, was zu tun ist. Jeder rennt dann seinem Lösungsszenario hinterher und verteidigt dieses gegen andere Versuche der Lösung, und das macht die Gruppe sehr langsam oder führt zum Scheitern. Mich hat diese große Krise wirklich geprägt, auch weil ich festgestellt habe, welche Verhaltensmuster eines Führungsteams wirksam sind und welche nicht. Und wichtiger: wie entscheidend es ist, zu verstehen, welche Funktion diese Verhaltensmuster haben. Allerdings hat mich die Krise gesundheitlich nicht unbedingt weitergebracht. Die Aufgabe war extrem zeitintensiv und die Verantwortung im „Tal der Tränen“ sehr belastend.

**Man spricht ja auch von der „Einsamkeit“ der Führungskraft an der Spitze. Wie haben Sie das wahrgenommen?**

Einsamkeit war nicht mein Problem, wir hatten eine gute Kommunikation im Managementteam und ich hatte auch Zuhause in meiner Ehe viel Unterstützung. Für mich war es mehr die Bedrohung des Scheiterns und die Vorstellung, mit welchen Konsequenzen für uns alle dies verbunden wäre. Ein dauerndes zwei-Schritte-vor und ein-bis-zwei-Schritte-zurück über ein Jahr hinweg. In den Phasen, in denen ein Refinanzierungsversuch nach dem anderen scheiterte, war es extrem schwierig die Contenance zu bewahren und der Mannschaft gegenüber große Zuversicht auszustrahlen. Innerlich war ich oft frustriert und niedergeschlagen. In diesen Situationen konnte ich mich dann tatsächlich in der Firma an niemanden wenden.

**Ist das etwas, dass ein Top-Manager aushalten muss?**

Denke schon. Und es ist eine schwierige Frage, wie man damit am besten umgeht. Es gibt Persönlichkeiten, die verstehen es, solche Gefühle abzuspalten. Sie legen sich bestimmte Verhaltensmuster zurecht, die es ihnen erlauben,



Fotos: Franz Seidl



Fotos: Franz Seidl

sich zu schützen. Meist wird aber das für das Umfeld sehr unangenehm, was für die eigene Psyche unter Umständen stabilisierend wirkt. In meinem Fall habe ich versucht, es nicht auf das Team abzuladen, sondern habe mir anderweitig Hilfe geholt – trotzdem geht es einem jedoch auf die Knochen.

### Was bekommt ein Top-Manager eigentlich vom Geschehen im Unternehmen mit?

Das ist ganz unterschiedlich. Es gibt Vorstände, die bekommen so gut wie nichts mit, weil sie viele Stabsstellen um sich herum und Ebenen unter sich so aufgebaut haben, dass sie zwar meinen, viele Informationen zu be-

kommen, aber faktisch bekommen sie nicht viel Realität und kaum Wahrheit vermittelt. Dann gibt es aber Vorstände, die sind so sehr vernetzt im Unternehmen und mit ihren Mitarbeitern, dass sie dadurch fast zu viel hören und dann an zu vielen Stellen mitsteuern und korrigierend eingreifen möchten. Zwischen diesen beiden Extremen pendelt es. Ich selbst gehöre eher zur zweiten Kategorie und habe dann einfach zusehen müssen, dass ich mit der Zeit auskomme, die mir zur Verfügung steht.

### Es gibt das Klischee des Vorstands, der nach zwei Jahren ausscheidet, Chaos hinterlässt und dafür noch eine Prämie einstreicht. Über den hart arbeitenden Vorstand spricht man weniger ...

Ich glaube, dass dieser Klischee-Vorstand mit kurzer Amtszeit oft auch hart arbeitet. In Sachen Wirksamkeit geht es nämlich nicht nur um das „hart“ oder „viel“. Es geht letztendlich darum, wie weit man sich einlässt. Man kann ein Unternehmen sehr distanziert führen und über eine bestimmte Phase hin eine Restrukturierung „top down“ ohne viel Veränderungsmanagement durchsetzen. Aber kann man ein Unternehmen nachhaltig, d.h. innovationsfreudig, zukunftsfähig und trotzdem kostenbewusst ohne Kontakt mit der Belegschaft aufstellen? Nein! Aber dieses klischeehafte „Harte“ und „Kalte“ ist unter Umständen auch für den, der eigentlich persönlich nicht so handeln möchte, ein zwanghaftes Verhaltensmuster, um sich selbst zu entkommen. Ich habe dafür auch Verständnis – wir mussten in der Krise auch zehn Prozent Personal abbauen und da ist ein enger Kontakt mit der Belegschaft emotional sehr anstrengend.

### Ist es ein notwendiges Übel, dass man zehn Prozent entlassen muss, um 90 Prozent zu halten?

Ja, oft ist es am Ende so – meist hat man dann vorher etwas verpasst. Hier kann man auch wieder in die Systemtheorie einsteigen: Wenn es

einem Managementteam gelingt, die Realität, die das Unternehmen bedroht oder weiterbringt zu erfassen und vernünftig zu erklären, dann kann es auch das Verständnis erzeugen, was das Unternehmen wirklich zum Überleben und Erfolg braucht. Dann fällt es leichter, auch harte Maßnahmen, die im Konflikt mit vielen Mitarbeitern stehen, umzusetzen, um eben das Große und Ganze zu retten. Die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und schnell Veränderungen zu erwirken, ist aus meiner Lernerfahrung bei Infineon wesentlich damit verbunden, wie offen das Managementteam sich austauschen kann, was die wirklichen Bedürfnisse sind und was die Realität des Unternehmens ist. Diese Kommunikation ist jedoch sehr zeitaufwendig und anstrengend.

### Diese Seite sieht man weniger – das kann ein Knochenjob sein.

Oh ja, das kann man so sehen: Bei mir ist er eindeutig auf die Knochen geschlagen!

### Aufgrund Ihrer Osteoporose sind Sie auch zurückgetreten mit der Begründung, Sie könnten den Posten nicht mehr so ausüben, wie man es müsste.

Ich hatte in den letzten Jahren meiner Vorstandstätigkeit einen ungewöhnlich schnellen Verlauf dieser Krankheit, so dass ich erwarten konnte, dass bei einfacher Extrapolation des Verlaufs mein Zustand nach einigen Jahren sehr bedenklich sein wird. Zudem führte jeder Wirbelbruch zu einem Ausfall von sechs Wochen, was man sich als CEO nicht leisten kann. Deswegen habe ich zu einem Zeitpunkt, wo ich die Krankheit aktiv und mit mehr Zeit für mich selbst positiv beeinflussen kann, beschlossen, das Unternehmen zu verlassen und mich einem Aufgabenspektrum zu widmen, das weniger stressbelastet und zeitintensiv ist. Ich bin nicht als kranker Mann ausgestiegen, sondern in der begründeten Befürchtung, es könnte immer schlimmer werden und die Beschäftigung mit der Krankheit würde mich zu stark ablenken.

## **Ihr Rücktritt wurde von vielen Medien sehr gelobt: Es wäre „gelebte Verantwortung gegenüber dem Unternehmen“. Zugleich wurden Sie als „Heilsbringer“ bezeichnet, der ein „fast pleite gegangenes Unternehmen zum Marktführer“ gemacht hat.**

Ich war darüber überrascht. Ich hatte schon Bedenken, so offen mit meiner Krankheit umzugehen und wusste nicht, was daraus für mich entsteht. Es hätte ja durchaus auch Kritik nach dem Motto kommen können: „Du kannst doch noch arbeiten, warum arbeitest Du also nicht weiter und erfüllst Deine Pflicht solange es geht?“. Dies war ganz und gar nicht so und hat mich sehr beeindruckt. Im Übrigen: im Leben ist sehr vieles schlicht eine Frage des Timings. Wenn das Unternehmen nicht erfolgreich gewesen wäre, dann hätte die Story wohl anders ausgesehen ...

## **Ihre große Leidenschaft ist der Sport ...**

Ja, das kann man sagen, Bewegung ist für mich lebenswichtig – zumindest hängt meine geistige Gesundheit davon ab! Tatsächlich mache ich auch sehr viel Sport: Laufen, Segeln, Mountain-Biking, Bergsteigen, im Winter Skating und Hochtouren, daneben Yoga, Pilates und ein wenig Krafttraining braucht man auch ...

## **Ist der Sport Ihr Ausgleich?**

So ganz verstanden habe ich mich hier trotz Reflexion und Selbsterfahrung in der Coaching-Ausbildung noch nicht. Es gibt für mich zwei Aspekte: Einer ist tatsächlich Ausgleich, insbesondere Sport im regenerativen Bereich, also nicht dauernd an der anaeroben Schwelle – z.B. genussvolles, langsames Joggen, Yoga, moderates Bergsteigen, etc. Den positiven Effekt merkt man sehr schnell, sozusagen im Schlaf – denn der wird besser. Jetzt ist aber die Frage, warum sehr viele Vorstände oder Topmanager – wie auch ich – es gerne in der Intensität übertreiben. Muss man in einer

schwierigen Unternehmensphase mit 80 Stunden Arbeit unbedingt auch noch einen Marathon laufen und dafür in der Woche 70 km Trainingsläufe machen? Aus heutiger Sicht war das für mich weder sinnvoll noch gesund. Es hängt vermutlich damit zusammen, dass man in der Intensität der körperlichen Anstrengung zu sich selbst finden möchte, dass man auf der körperlichen Ebene besseren Zugang zur Bestätigung der eigenen Leistung findet. Die eigene Antreiber-Repräsentanz spielt hier sicher eine große Rolle aber auch der Wunsch, sich auf elementarer, körperlicher Ebene spüren zu wollen.

## **Sind viele Vorstände und Topmanager von einem Menschenschlag, der das Extreme sucht?**

Ja, sicher. Dieser Menschenschlag definiert sich über Leistung und Tun – wie auch immer sich dies ausdrücken mag. Das Streben vieler Top-Führungskräfte nach einem in allen Aspekten, also geistig wie körperlich idealisierten Wunschbild treibt viele dazu an, auch im Sport Höchstleistungen vollbringen zu wollen. Was gesundheitlich dann natürlich eher unsinnig ist.

## **Warum sind Sie eigentlich in die Coaching-Branche eingestiegen?**

Zum einen habe ich während meiner operativen Zeit gesehen, welche Auswirkungen Führungspsychologie auf den Gesamterfolg eines Unternehmens hat. Führung, die freiwillige Gefolgschaft immer wieder neu herstellt, Führung als Partnerschaft zwischen den Führenden und denen, die sich führen lassen, so dass beide Konflikte lösen können und ein Ziel erreichen. Es freut mich, wenn ich dabei helfen kann. Man kann das auch nicht aus Büchern lernen. Es braucht einen Reflexionsprozess mit einem Coach, wenn man hierfür Fähigkeiten weiterentwickeln will und selber als Führungspersönlichkeit wirksam werden will. Der Coach muss auch selbst bereits viel erlebt haben, um als guter Spiegel wirken zu können. Da ich eben an mir selbst gesehen habe, dass

ich mich in meiner Zeit als Vorstand – das sage ich ganz unbescheiden – ein gutes Stück verbessern konnte, hat mich dieses Arbeitsfeld interessiert.

## **Gibt es einen spezifischen Aspekt, der Ihnen immer wieder im Coaching begegnet?**

Nein, ich glaube, das würde es viel zu stark einschränken, wenn ich einen Aspekt in den Vordergrund rücken würde. Jede Führungssituation ist anders, jede Unternehmenskultur ist anders und natürlich ist auch die Persönlichkeit, die in der Führungsrolle steckt, auch immer anders. Man muss individuell herangehen und sich auf die Suche nach der inneren Logik begeben. Hilfreich ist jedoch die Kenntnis über psychische Grundmuster: narzisstisches Verhalten ist in Managementkreisen ja recht weit verbreitet. Das Abstrahieren von individuellen Situationen und das Erkennen solcher Verhaltensmuster ist für den Coach notwendiges Werkzeug und für den Klienten bewirkt es manchmal Wunder. Das kann man in einem Zweiergespräch im Kontakt mit dem Klienten besser klären als in einem Führungseminar.

## **Sind Sie dann vom Praktiker zum Theoretiker geworden?**

Ich bin nach wie vor kein Theoretiker. Ich habe im Rahmen meiner Ausbildung begeistert festgestellt, wie bestimmte Theorien auf

*Ich habe im Rahmen meiner Ausbildung begeistert festgestellt, wie bestimmte Theorien auf die Praxis passen und versuche jetzt im Coaching und in der Organisationsentwicklung diese methodisch anzuwenden.*

die Praxis passen und versuche jetzt im Coaching und in der Organisationsentwicklung diese methodisch anzuwenden. Theoretiker, dieser Begriff ist für mich speziell in Bezug auf



die Vermittlung von Führungsfähigkeiten negativ belegt. Was nutzt mir die Erkenntnis, wenn ich sie nicht in die Praxis umsetzen kann? Verstehen und Erleben – es braucht beides. Und ein Klient hat im Coaching und in der Organisationsberatung den berechtigten Anspruch, ein Gegenüber zu haben, das theoretisch fundiert, aber auch im Erleben und Kontakt erfahren ist.

### **Führungserfahrung ist also zwingend notwendig für einen Coach?**

Wenn man ein Top-Coach sein will für die oberen und obersten Führungsebenen, dann braucht man einige Jahre Berufserfahrung. Einfach von der Uni oder von der Ausbildung weg den Geschäftsführer coachen, wird wohl nicht gut gehen. Aber man kann die nötigen Erfahrungen auf unterschiedliche Weise sammeln, indem man selber viele Führungssituationen erlebt und reflektiert hat oder durch die intensive Arbeit mit vielen verschiedenen Klienten in Führungssituationen. Zudem möchten viele Klienten im Business-Coaching nicht nur auf der emotionalen sondern auch auf der fachlichen Ebene abgeholt werden. Tatsächlich gibt es hin und wieder die Möglichkeit, einen fachlichen Ratschlag zu geben und in

gewissen, offensichtlichen Situationen darf man das meines Erachtens auch. Das Prinzip im Coaching sollte natürlich bleiben, dass sich der Klient selbst entdeckt.

### **Und finden Sie Coaching-Ausbildungen nötig?**

Ohne eine gute Coaching-Ausbildung ist man chancenlos. Ich denke, dass man selbst als Diplom-Psychologe eine Weiterbildung braucht und erst recht, wenn man aus dem praktischen Bereich kommt wie ich. Wobei man jetzt natürlich heftig darüber diskutieren könnte, was eine „gute“ Coaching-Ausbildung ist. Da gibt es sehr viele unterschiedliche Angebote.

### **Wie sehen Sie eigentlich die Coaching-Branche aus der Perspektive eines Vorstandsvorsitzenden, der an Coaching interessiert ist?**

Der Markt ist recht unübersichtlich und heterogen – auch qualitativ. Man kann nicht einfach aus der großen Masse der Angebote heraus nur anhand der Informationen auf der Homepage einen Coach auswählen. Der Vorstand sollte – abgesehen von verlässlicher

Empfehlung – über seine eigene Personalabteilung gehen, die wiederum am besten selbst schon praktische Erfahrungen mit verschiedenen Ausbildungen gemacht hat.

### **Was würden Sie angehenden Coaches empfehlen?**

Eine gute Ausbildung! Die darf auch ruhig drei Jahre in Anspruch nehmen. Schnell geht da nichts. Man kann einen Fluss nicht anschieben. Und ansonsten viele Klienten mit ausgewachsenen Problemen ...

#### **Portrait**



Peter Bauer, nach einer fast 30-jährigen Industriekarriere bis September 2012 CEO der Infineon Technologies AG, ist heute als Aufsichtsrat und nach einer Ausbildung bei HEPHAISTOS als Coach und Organisationsberater tätig. Sein Beratungsfokus gilt strategisch und persönlich herausfordernden Aufgabenstellungen in technologisch anspruchsvollen, globalen Märkten. Er ergänzt seit Ende 2013 das Team von Eidenschink & Partner, Spezialisten für Verständigung und Wandel. Durch seine lange Führungserfahrung kennt er den Dialog unter Mächtigen und die Bedingungen im Top-Management aus eigenem Erleben.

*peter.bauer@eidenschink.de*



## Kunst in Veränderungsprozessen

*Von Barbara Johnson & Prof. Dr. Hannes Jahn*

*Wie können Organisationen, Gruppen und Individuen zukunftsorientiert handeln? Und welche Rolle können Kunst und Kultur in dieser Entwicklung spielen? Welche Unterstützung erhalten wir aus dem kreativen, aber auch subversiven Potential der Kunst und wie kann Kunst einen relevanten Beitrag leisten für die Führung in innovativen Veränderungsprozessen?*

## Führung und Veränderung

Viele Fachkräfte und Organisationen sehen sich heute mit Situationen und Fragen konfrontiert, die durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet sind und die sich von den Herausforderungen der Vergangenheit grundsätzlich unterscheiden. Führungskräfte müssen sich heute ständig neu erfinden. Sie managen hoch innovative Umgebungen, die sich schnell verändern. Neben traditionelle Steuerungs- und Organisationsmechanismen treten immer mehr auch herausragende Faktoren wie Kreativität und Inspirationskraft. Die Komplexität dieser Probleme bedarf einer neuen Führungsfähigkeit, die Instrumente bereitstellt, um bewusster, zielgerichteter und effektiver auf Herausforderungen zu antworten und handlungsfähig zu werden. Führung braucht eine neue Qualität, die sich an der Zukunft orientiert und aus Mustern der Vergangenheit ausbricht.

Führung ist in Zeiten des Wandels also nicht mehr die voraussagbare Wissenschaft, sondern braucht die Geisteshaltung des Künstlers und ein tiefgreifendes Verständnis von Kreativität und Inspiration. Um eigenes oder kollektives Zukunftspotential wahrzunehmen und aus diesem heraus zu handeln, ist eine „Ästhetische Kompetenz“ erforderlich, die den inneren Raum der Inspiration – den Ausgangspunkt für das eigene Handeln – wahrnimmt und die sich mit Neugier und Mut den zukünftigen Möglichkeiten öffnet. Ästhetik wird hier als eine sinnliche Wahrnehmung von Eindrücken verstanden, die es ermöglicht, die Umwelt nicht nur kognitiv-rational aufzunehmen. Vielmehr hinterlässt mit möglichst mehreren Sinnen Wahrgenommenes nachhaltigere Eindrücke, aus denen in der Folge verlässliches Wissen resultieren kann.

### Die Perspektive des Künstlers

Ein Blick auf die künstlerische Tätigkeit illustriert dies: Der Moment, in dem der Künstler vor der leeren Leinwand steht.

Dieser Ausgangspunkt beinhaltet grundsätzlich die Kraft und die Weitsicht für das

nachfolgende gestalterische Handeln und die „Einladung“ eines noch zukünftigen Werkes. Der Künstler wird in einer aufmerksamen Haltung zu bleiben versuchen oder immer wieder dorthin zurückkehren, um die Inspiration – das innere Wissen – aufrecht zu erhalten. Der weitere Verlauf des künstlerischen Schaffensprozesses ist dann gekennzeichnet von Experimentieren, von der Entwicklung von Möglichem und der Gestaltung des Neuen. Der Künstler tritt in eine Art Dialog mit dem zukünftigen Werk, bemüht im Wechselspiel zwischen eigenem Willen, eigenem Denken und Fühlen und den Gegebenheiten des Materials, während er zugleich offen bleibt für die Eigenart des neuen Werkes.

Der Künstler Robert Rauschenberg beschreibt diese Erfahrung folgendermaßen: „Ich bin kein Künstler, der Ideen hat. Ich hasse Ideen. Und wenn ich trotzdem mal eine habe, dann gehe ich spazieren, um sie zu vergessen. Ich brauche die Unsicherheit, das Nichtwissen. Das ist eigentlich wie bei einer Performance, da weiß man vorher auch nicht genau, was eigentlich passieren wird. Also, am besten bin ich ein unbeschriebenes Blatt, wenn ich ins Atelier gehe. Nicht selten bin ich leider auch beim Rausgehen ein unbeschriebenes Blatt ... Das Herstellen eines Werkes ist ein nicht vorhersehbarer, möglichst aber stummer Dialog zwischen dem Material, dem Verfahren und dem Künstler ... Das Material hat immer noch mehr Möglichkeiten in sich“ (Rauterberg, 2006).

In diesem Schaffensprozess findet eine Transformation statt: nicht mehr der eigene Wille und das eigene Denken steuern den Prozess, sondern der Künstler stellt sich und seine Fähigkeiten ganz in den Dienst eines größeren Kontextes: seine Arbeit wird zur „Einladung“ für das ankommende Werk.

### Anwendung auf Veränderungsprozesse

Analog lässt sich diese nun so genannte *ästhetische Grundkompetenz* auf innovative Veränderungsprozesse übertragen. Es geht also um die Fähigkeit zu einer an der sinnlichen Attraktion ausgerichteten Prozessoffenheit, um die Fähigkeit der Improvisation und um

die Möglichkeit, aus dieser heraus Sinnvoll zu entscheiden. Führung setzt oft dann ein, wenn Menschen sich mit dem verbinden, was sie wirklich „ruft“, wenn sie sich – wieder! – dem öffnen, was sie ursprünglich ins Handeln brachte und was sie mit der Zukunft verbindet. Wenn eine Antwort auf diesen Ruf nicht in den Zweifeln des Alltags, den Zugeständnissen an scheinbar Unabänderliches oder in den Machtstrukturen des eigenen Durchsetzungswillens verloren gehen soll, braucht es die „Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Willens“ (Scharmer, 2009). Dafür ist eine „sinnliche Aufmerksamkeit“ (Jahn, 2007) nötig, die das größere Ganze in den Blick nimmt. Diese ästhetische Kompetenz lässt sich nicht nur an Künstlern im Tanz, in der Musik oder vor der Leinwand beobachten, sondern solche Fähigkeiten können im künstlerischen Handeln nachhaltig erfahren werden. In den zur Alltagswelt *alternativen* Strukturen des künstlerischen Schöpfungsprozesses lassen sich die Fähigkeiten des Innehaltens und Erspürens einerseits und des Neudenkens und Vorausdenkens andererseits erproben und erlernen.

Professionelle Veränderungsgestaltung (wie Coaching, Change-Management) muss also grundsätzlich aus Mustern der Vergangenheit ausbrechen, um innovativ zu sein. Dazu müssen die Erwartungshaltungen kreativ verstört werden, so dass sich neue Denkmuster etablieren können. Erwartungshaltungen sind dabei als neben- und unbewusste Dispositionen zu verstehen, die zum Beispiel in beruflichen Feldern einen bestimmten Handlungsverlauf implizieren. Meist sind solche Erwartungshaltungen von den bisherigen Erfahrungen geprägt. Vor dem Hintergrund, dass über Kunst Lernmöglichkeiten und Erfahrungsmöglichkeiten angeboten werden, in denen intellektuelle, psychische und somatische Prozesse erweitert und verdichtet werden können, interessieren hierbei im Besonderen die künstlerisch-ästhetischen Verstörungen gewohnter Denkmuster.

### Die kreative Dezentrierung

Das Kennzeichen einer entsprechenden Coaching-Architektur ist also die entschiedene

Hinwendung zu einer  *kreativ gestalteten Phase* als Herzstück der einzelnen Coaching-Sitzung oder eines längeren Change-Prozesses. Sie will den Klienten ausdrücklich auf einem  *bewusst gestalteten Umweg* mit Ablenkungscharakter vom Problem wegführen und in diesem Sinne vom Problem  *dezentrieren*. Coaching-Klienten sollen ihre bisherigen Gedanken und Ideen zunächst einmal beiseite legen, um den Raum für eine kreativ-künstlerische Unterbrechung und für neue Sicht- und Handlungsmöglichkeiten zu öffnen. Robert Rauschenberg hat diesen Schritt – wie erwähnt – immer wieder bewusst vollzogen, um erneut inspiriert zu werden.

Graham Wallas hat diesen kreativen Prozess in einem „Vier-Phasen-Modell“ beschrieben, das auf die Beobachtungen des deutschen Physiologen und Physikers Hermann von Helmholtz (1884) und des französischen Mathematikers Henri Poincaré (1908) zurückgeht. Wallas hat aufgrund seiner Beobachtungen 1926

dazu eine systematische Theorie des kreativen Denkens entwickelt, an die die Coaching-Architektur, die eine kreative Phase, die sogenannte  *Dezentrierung* beinhaltet, angelehnt ist. Im Folgenden sollen die vier Phasen aus Wallas Theorie integriert in diese Coaching-Architektur beschrieben werden:

#### 1. Phase:

##### Präparation und Problematisierung

Für gewöhnlich steht zu Beginn eines Veränderungsprozesses eine Thematik oder Problematik, die es zu verändern bzw. zu lösen gilt. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht hier meist der Klient (als Einzelner oder das Team/die Organisation) in einer durch zu wenig Handlungs- und Denkspielraum gekennzeichneten Situation. Diese Eingangsphase bezeichnet Wallas in seiner Theorie des kreativen Denkens als die Phase der  *Präparation und der Problematisierung*.

Sie ist durch ein Entdecken und Sammeln, eine Anhäufung von Wissen rund um das Problem gekennzeichnet. Logik und Rationalität haben in dieser Phase einen entscheidenden Stellenwert und helfen alle Eventualitäten zu durchdenken.

#### 2. Phase:

##### Inkubation

Die zweite Phase des kreativen Prozesses beschreibt Wallas als Inkubationsphase. Sie ist im medizinischen Sinn die Zeit, die zwischen der Infektion und dem Auftreten der ersten Symptome liegt und in der Coaching-Situation durch Stagnation und zum Teil auch Frustration gekennzeichnet. Coach und Klient merken, dass das Umkreisen des Problems nicht zu einer Lösung führt und die Grenzen rationalen Denkens erreicht sind. Das Thema hat sich eingemischt, kann sprachlich immer nur wieder in anderen Worten formuliert

fgi

FischerGroupInternational

## Managing the Invisible

Wir sind eine partnergeführte, international tätige Managementberatung, die sich auf Leadership, Change, Communication und Culture spezialisiert hat. Zu unseren Kunden zählen u. a. 20 von 30 DAX-Unternehmen. Für unsere umfangreichen und anspruchsvollen Coaching-Aktivitäten suchen wir nach weiterer Verstärkung. Wir suchen einen

## Executive Coach (m/w) mit internationaler Erfahrung

Was wir von Ihnen erwarten:

- mehrjährige Erfahrung im Executive Coaching von Führungskräften in internationalen Unternehmen
- konzeptionelle Stärke und fundierte vorzugsweise systemische Ausbildung
- Überzeugungskraft auch auf hohen Ebenen
- Initiative, hohes Engagement, unternehmerisches Denken
- einen sozialwissenschaftlichen Universitätsabschluss
- fließendes Englisch
- Reisebereitschaft

Was wir Ihnen bieten:

- hervorragende Kunden mit ebensolchen Projekten
- ein interdisziplinäres Team in kreativem Umfeld
- innovative Beratungsansätze
- vertrauensvolle Unternehmenskultur
- gute Bezahlung

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung inkl. Gehaltsvorstellung, die Sie bitte per E-Mail schicken an [janine.delaloy@fgi-mail.com](mailto:janine.delaloy@fgi-mail.com)

fgi Fischer Group International

Brodstrangen 3-5  
20457 Hamburg, Germany

Dufourstraße 181  
8008 Zürich, Switzerland

[www.fgi-web.com](http://www.fgi-web.com)

werden, was letztlich zu einer weiteren Einengung führt. Ein Ausbruch aus alten Denkmustern scheint erforderlich, jedoch ist der Weg dorthin noch nicht sichtbar und Coach und Klient wenden sich frustriert von der Thematik ab. Kenner des kreativen Prozesses entgegen der Frustration, indem sie das Problem bewusst ablegen, Abstand nehmen und sich entspannen, damit abgelegtes Wissen neu kombiniert werden kann. In dieser Phase bleibt das Thema aber unterhalb der Bewusstseins Ebene aktiv, schwelt und wird möglicherweise einer sinnvollen Lösung zugeführt (Inkubation).

Dies ist in der Coaching-Architektur der Zeitpunkt, Kreativität auch äußerlich zuzulassen und kleine künstlerische Aktionen ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu stellen (Dezentrierung). Dabei sollte das folgende Vorgehen möglichst transparent hinsichtlich des zeitlichen und räumlichen Rahmens und der gewählten künstlerischen Tätigkeit gehalten werden. Wenn vorhanden, kann es förderlich sein, für diese Dezentrierung den Raum zu wechseln. Bei der Wahl der künstlerischen Aktion gilt das „low-skill-high-sensitivity“-Prinzip (Eberhart & Knill, 2009; 102). Es wird bewusst auf technisch anspruchsvolle Aufgabenstellungen verzichtet (low skill) und im Vordergrund steht die „high sensitivity“, d.h. ein hoher Grad an Sensibilität in Bezug auf Farbe, Form, Material, Zeit, Raum und Bewegung. Coach und Klient fokussieren sich im Folgenden auf die verschiedenen Medien der Künste (bildende Kunst, Poesie, Musik, Tanz) und die von ihnen abgeleiteten kunstorientierten Methoden, deren Angebot an Ressourcenqualität dem Klienten eröffnet und in intermedialer Erweiterung, d.h. durch Kombination verschiedener künstlerischer Medien, erfahrbar werden soll. Die intermediale Vorgehensweise unterstützt die in dieser Phase nötige Ungeplantheit. In der musikalischen Improvisation, beim Malen eines Bildes oder in der Erprobung einer Tanzsequenz müssen Klient wie Coach bewährte und bekannte Strategien loslassen und sich der offenen Struktur des künstlerischen Prozesses hingeben. Das erfordert von beiden eine neue, andere Aufmerksamkeit. Sie kann nun nicht mehr dem

Problem gewidmet werden, sondern gilt ganz der neuen Herausforderung durch Musik oder Tanz.

### 3. Phase: Illumination

Hier beginnt die dritte Phase, die Wallas etwas pathetisch als Phase der *Illumination*, d.h. der Erleuchtung, beschreibt: Plötzlich leuchtet Einsicht in die Lösung des Problems auf. Dies geschieht häufig in einem völlig unerwarteten Augenblick, wie beim bekannten Heureka-Erlebnis. Der Mensch nimmt nach derzeitiger Schätzung jede Sekunde ca. 11.000.000 Bits an Umweltreizen über seine Sinnesorgane wahr. Lediglich 50 Bits davon bewusst. Der Rest wird unbewusst in verschiedenen Hirnarealen abgelegt. Unser bewusster Verstand ist damit im Vergleich zur unbewussten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung sehr begrenzt. Im Augenblick der *Illumination* werden dermaßen unbewusst abgelegte Informationen aktiviert und zu einem neuen Bild, einer neuen Lösung zusammengefügt (Geistesblitz).

Die Alltagserfahrung kennt ein ähnliches Phänomen im Umgang mit Problemen: Abstand nehmen, erst einmal eine Nacht darüber schlafen oder spazieren gehen, wenn man feststeckt und keine Lösungen findet. „Es ist im Grunde ein Spiel mit der Polarität von Vertrautheit und Fremdheit, das eine Problemlösung vorantreiben kann. Das zu nahe Gerückte wird distanziert und ein wenig gedreht, die veränderte Perspektive lädt zu neuen Annäherungen ein“ (Weymann, 1999; 54).

Solches Verfremden des Vertrauten und das beabsichtigte Aufbrechen von Alltagserfahrungen und damit auch das Aufbrechen aus dem Alltag gewohnter Problemlösungsversuche gehört seit jeher zu den Methoden des Künstlers. Brecht forderte für das Theater einen Verfremdungseffekt und beschrieb ihn folgendermaßen: „Die Selbstverständlichkeit, d.h. die besondere Gestalt, welche die Erfahrung im Bewusstsein angenommen hat, wird wieder aufgelöst (...) und dann in eine neue Verständlichkeit verwandelt ... Eine Schema-

tisierung wird hier zerstört“ (zitiert nach Weymann, 1999; 54).

Im kreativen Coaching-Prozess gehört auch die hier beschriebene Phase der *Illumination* zur Dezentrierung. Der Klient vollendet sein Werk in einer möglichst inspirierenden Atelieratmosphäre, die es ihm ermöglicht hat, zu experimentieren und sich dabei wohl und frei zu fühlen. Der schöpferische Prozess mit der Erfindung von künstlerischen Lösungen verfremdet somit bisherige Erfahrungen des Klienten derart, dass eine anregende, aktivierende Wirkung auf seine Verhaltens- und Problemlösungsstrategien ausgeht. Die Anwendung künstlerischer Medien als integrale Elemente im Coaching und Change-Management kann so Prozesse der Selbstorganisation beleben und zu kreativem Denken und Handeln anregen. Quasi im Labor der Möglichkeiten ermöglicht der Einsatz kunstorientierter Methoden zugleich Blockaden und die sie unterstützenden Anteile zu erkennen, sich damit auseinanderzusetzen und neue Möglichkeiten und Fähigkeiten zu erproben und zu festigen.

Dabei können Produkte entstehen (z.B. eine Story), die als „Brücken“ zwischen der Vision (Wunsch-Zustand) und der Aktualität (Ist-Zustand) des Klienten zu sehen sind. Sie haben im künstlerischen Gestaltungsteil des Coaching-Prozesses Form gefunden. Über so Geformtes kann im Dialog von Klient und Coach kommuniziert werden und Dinge können ausgedrückt werden, die sonst keine Sprache gefunden hätten. Der künstlerische Ausdruck ist ja i.d.R. vielfältiger und reicher als unsere gewöhnliche Alltagssprache.

### 4. Phase: Verifikation

Hier beginnt die wichtige vierte Phase des kreativen Prozesses, die Phase der *Verifikation*. Das Kunstprodukt, die neue Spur, der Geistesblitz stellt meist noch nicht die vollständige Lösung dar. Die ästhetische Erfahrung zu beschreiben und die spezifischen Eindrücke zu formulieren, baut dem Klienten aber eine wertvolle Brücke zu neuer Erkenntnisgewin-

nung in seinem persönlichen Veränderungsprozess. Also muss diese Erfahrung hinterfragt, analysiert und auf ihr innovatives Potential hin überprüft werden.

Um eine vorschnelle Reduktion des entstandenen Werkes auf eine einzige Interpretation zu verhindern, werden mehrere Aspekte, die ausschließlich an der sinnlich wahrnehmbaren Oberfläche des Werkes und des erlebten Prozesses ansetzen, erfragt. Interessant sind hier Fragen zum Gestaltungsprozess selbst (Höhe- und Tiefpunkte, überraschende Momente) sowie zum physischen und psychischen Erleben. Auch Fragen zum gewählten Material und dessen Struktureigenschaft, zu den Materialquellen und zum Gestaltungsspielraum sind wichtige Elemente dieser Analyse.

Die Antworten des Klienten liefern umfangreiches Material, das dem Klienten ermöglicht, nach eventuellen Beziehungen (Analogien) zwischen dem ursprünglichen Problem und den Erfahrungen aus der künstlerischen Arbeit zu suchen. Nur so lässt sich aus den neu erworbenen Einsichten eine nachhaltige Umsetzung in den Berufsalltag einleiten: *Die Essenz der ästhetischen Erkenntnis bildet die Grundlage für eine spezifische Handlungsstrategie, eine neue Perspektive oder eine klare Entscheidung.*

### Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Künstlerisches vor dem Hintergrund der Komplexität heutiger Veränderungssituationen nicht nur ornamentales Nebenprodukt oder Mittel zum Zweck ist, sondern eine zentrale Rolle erhält. Anstelle einer Verhaftung in alten und überkommenen Bewältigungsversuchen, gewinnen die Formung des Künstlerischen und die in ihr enthaltenen Teilleistungen eine immer stärkere Bedeutung als *Modell* zum Umgang mit den Herausforderungen unserer Zeit.

Bis hin zu dem Augenblick, in dem ein Werk völlige Unabhängigkeit von seinem Erschaffer einfordert. Fortgeschrittene Künstler kennen diesen Moment, in dem es scheint, als sei ihr eigenes Ich völlig zurückgetreten und durch

ein neues fremdes Werk-Selbst ersetzt worden. Es ist aber exakt diese Formung des Neuen und Fremden, die im Umkehrschluss eine Art „autoplastische Wirkung“ (Sloterdijk, 2009) hat. So führt der Formungsprozess und die Auseinandersetzung mit seinem künstlerischen Ergebnis in der umgekehrten Analogie zur Formung eines neuen Selbst (Transformation), einschließlich damit verbundener neuer Lösungsstrategien. Im Kontext des Coachings als Instrument der Personalentwicklung wirken die im künstlerischen Tun entwickelten und dann im beruflichen Alltag erprobten Strategien und Fähigkeiten zurück auf die Person: auch Sie verändert sich durch die neugewonnene Kompetenz. In der Sprache von Graham Wallas hat ein Lernprozess stattgefunden, in der philosophischen Betrachtung Sloterdijks hat das Selbst eine neue Form erhalten.

### Literatur

- » **Eberhart, Herbert & Knill, Paolo J. (2009).** Lösungskunst. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Jahn, Hannes (2007).** Musikorientierte Methoden in den Praxisfeldern Beratung und Coaching. Dissertation, Hochschule für Musik und Theater Hamburg.
- » **Rauterberg, Hanno (2008).** Ich habe meinen Himmel. Interview mit Robert Rauschenberg. In *Die Zeit*, Jg. 2006, Nr. 3, 12.01.2006.
- » **Sloterdijk, Peter (2009).** Du musst dein Leben ändern. Frankfurt: Suhrkamp.
- » **Scharmer, Claus O. (2009).** Theorie U. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Wallas, Graham (1926).** Art of Thought. London: Watts & Co.
- » **Weymann, Eckhard (1999).** Kunstanaloges Vorgehen in der Musiktherapie. In Isabelle Frohne-Hagemann (Hrsg.). *Musik und Gestalt*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 48–70.

### Die Autoren



Foto: privat

Barbara Johnson, Diplom-Volkwirtin und Referentin in der Bankenaufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), arbeitet zugleich als Coach und Organisationsentwicklerin.  
[barbara.johnson@gmx.de](mailto:barbara.johnson@gmx.de)



Foto: Conny Ehm

Prof. Dr. Hannes Jahn, Department Kunst, Gesellschaft und Gesundheit an der MSH Medical School Hamburg. Studiengangleitung „Innovative Veränderungsprozesse – Coaching und Systementwicklung“. Forschungsschwerpunkt: Integration ästhetisch-künstlerischer Erfahrungskompetenz in die Entwicklung von individuellen und organisationalen Systemen.  
[hannes.jahn@art-of-coaching.net](mailto:hannes.jahn@art-of-coaching.net)



## Coaching im kirchlichen Kontext

*Von Dr. Christine Kaul*

*Coaching ist vor allem eine professionelle Beratung und Unterstützung von Personen mit Führungsfunktionen. Und nur auf den ersten Blick scheinen Pfarrer der beiden christlichen Kirchen in dieses Schema nicht zu passen. Auf den zweiten Blick aber erkennt man, dass auch sie eine Führungsrolle innehaben in ihrer Gemeinde mit zahlreichen haupt- und ehrenamtlich Tätigen – ähnlich wie in einem Unternehmen. Nur können Pfarrer oftmals nur schlecht diese – für sie oft negativ konnotierte – Rolle ausfüllen: Sie sehen sich in erster Linie als Seelsorger, nicht als „Führungskraft“.*





dung verpflichtet seien. Nach dem evangelischen Pfarrdienstgesetz reiche es aus, wenn das Verhältnis zwischen Pfarrer und Gemeinde oder Kirchenvorstand „zerrüttet“ ist, um ein Verfahren gegen den Pfarrer zu eröffnen und ihn abzuverufen. Der Artikel im Spiegel zitiert in diesem Zusammenhang eine Sprecherin des Vereins „David“. Dieser Verein hat es sich zur Aufgabe gemacht, Mobbingopfern in der evangelischen Kirche zu helfen – häufig sind dies Pfarrer, gegen die „Mobbing strategisch eingesetzt wird, um dann von einer Zerrüttung zu sprechen“ (Passow, 2013).

Allerdings verbietet es sich, diese vage Hypothese zu diesem Zeitpunkt im Coaching anzusprechen. Vielmehr muss das Interesse des Coachs darauf gerichtet sein, den Klienten in seiner Kommunikationsfähigkeit zu stärken. Pastoren werden in ihrer Ausbildung hinsichtlich rhetorischer Fähigkeiten und

in non-direktivem Gesprächsverhalten ausgebildet. Direktiv und bestimmend mit der Nachdrücklichkeit formaler Macht auf andere einzuwirken, ist ein neues Übungsfeld für Pastor Müller.

### Lösungsversuche: Verbesserung der Beziehungen

Hierher gehört nun auch die gemeinsame Arbeit daran, wie der Klient seine Beziehungen zu den Interessenvertretern in und außerhalb der Gemeinde verbessern kann, im Sinne von eher akquisitorischer – statt der zunehmend defensiven – Selbstdarstellung. Netzwerken, Verbindungen pflegen, unterstützende Partnerschaften zu initiieren, waren für den Klienten bisher abwertend als „Diplomatie“ erschienen. Dass es solcher Vertrauter im Arbeitskontext nicht nur bedarf, um handlungsfähig zu sein und seine Interessen durchzusetzen, sondern dass

gute Beziehungen im besten Sinne Stresspuffer und „für sich selbst sorgen“ bedeuten, war dem Klienten selbstverständlich klar und zwar vor allem dort, wo er als Berater anderen zu Seite stand. Für sich selbst aber hatte er diese Wahrheit bislang nicht angenommen.

Schon während des Coaching-Prozesses hat Pastor Müller erfolgreich begonnen, Kontakte zu den relevanten Gruppen auszubauen. Sein verstärktes Interesse, das er durch „Management by walking around“ (so seine Ausdrucksweise) realisiert, löste in der Regel freundlich-erfreute Zuwendung aus. Hier erlebt der Klient also einen ersten Erfolg. Herr Müller stellt fest, dass es ihm zunehmend leichter fällt, sich in der Selbstdarstellung positiv sichtbarer und prägnanter zu geben. Als wenig geglückt empfindet er dagegen die Gesprächsversuche mit seiner Sekretärin. Zum Ende des Coaching-Prozesses überlegt

werdewelt  
marketing & kommunikation



Die **POSITIONIERUNGS-EXPERTEN** für die  
**BERATUNGS- und TRAININGSBRANCHE**  
[www.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info)



*„Benjamin Schulz findet Wege und Lösungen. Für ihn gibt es keine verzwickten Situationen, die nicht lösbar wären. Dass er dabei ans Eingemachte geht und nichts schönredet, ist genau der Kick, den man als eingefleischter Business-Querdenker braucht. Ich kenne wenige, die solche Ergebnisse liefern können!“*

**Edgar K. Geffroy – [www.geffroy.com](http://www.geffroy.com)**



*„Auch wenn man im Markt schon sehr etabliert ist, sollte man seine Situation und Positionierung immer wieder durchdenken und hinterfragen. Hier ist es gut, einen Sparringspartner wie Ben Schulz an seiner Seite zu haben. Er hat mein vollstes Vertrauen, versteht mich und konfrontiert mich auch kritisch. U.a. schätze ich seine „bärenstarke“ Nahbarkeit.“*

**Prof. Dr. Lothar Seiwert – [www.lothar-seiwert.de](http://www.lothar-seiwert.de)**



mehr begeisterte werdewelt-Kunden unter: [kunden.werdewelt.info](http://kunden.werdewelt.info)



er deshalb, mit wem er innerhalb der Organisation das Thema besprechen könnte, auch mit Blick auf ein disziplinarisches Eingreifen. Herr Müller denkt dabei an den Superintendenten, der bislang offensichtlich noch nicht in die Konfliktlage involviert ist, und dem er sich bislang auch nicht anvertraut hat. Dieser Schritt ist von ambivalenten Gefühlen begleitet: Er muss Vorhaltungen befürchten, sollte doch der Superintendent in seiner Eigenschaft als „Seelsorger der Seelsorger“ und Dienstherr der Pastorenschaft sein erster Ansprechpartner in professioneller Hinsicht sein.

Diese Tatsache veranlasst den Klienten zu einer weiteren Problemanalyse und Selbsterforschung. Es wird ihm nochmals bewusst, wie eingeschränkt seine bisherige Kommunikation und Interaktion waren. Wo keine unmittelbare Notwendigkeit bestand, so stellt er fest, da verzichtete er auf Kontakte. Er fragt sich, geschah dies aus Bequemlichkeit, aufgrund von Arbeitsbelastung, ist es der Wunsch nach professioneller Eigenständigkeit, oder gar Überheblichkeit und übertriebene Selbstgenügsamkeit? Jedenfalls spürt er, wie schwer er sich damit tut, um Hilfe zu bitten. Letztendlich entschloss sich der Pastor, weiter mit der Sekretärin zu arbeiten. Dabei möchte er mit ihr regelmäßig Gespräche führen, um seine Perspektive darzustellen. Damit will er langfristig eine bessere Zusammenarbeit etablieren. Auch will er grundsätzlich seine Kontakte weiter pflegen und seine Kommunikation und Interaktion innerhalb der Gemeinde ausbauen.

### Fazit

Die Erfahrungen als Coach im kirchlichen Kontext beider großen Kirchen zeigen, dass Umgang mit Macht und Strukturen immer wieder Thema ist. Wobei die Begriffe der „Macht“ und „Führung“ insbesondere bei christlichen Geistlichen durchweg negativ konnotiert werden. Unklare Kompetenzen, Abgrenzung der eigenen Verantwortlichkeiten gegenüber andern, das Fehlen von Sanktionsmöglichkeiten sind weitere, häufig mit

Leid verbundene Realität der Organisation. Diese Bedingungen führen schnell dazu, dass strukturelle Konflikte personalisiert werden, mit der weiteren Konsequenz, dass Sündenböcke gesucht und gefunden werden. Deshalb erleben viele Klienten in diesem Kontext den Preis für Individualität, eigenständige Ausgestaltung des Arbeitsgebiets und Abweichung von Erwartungen als unangemessen hoch.

Dies macht deutlich, dass Coaching für Leitende im kirchlichen Kontext notwendig ist, zum Nutzen der Organisation wie auch der einzelnen Akteure.

### Die Autorin



Foto: Klöpffer

Dr. Christine Kaul. Dipl. Psychologin. Langjährige Führungserfahrung in einem Weltkonzern. Seit 2008 freiberuflich tätig. Als Coach in multinationalen Unternehmen, Kirchen und ihren Institutionen, Politik und kommunalen Verwaltungen tätig. Schwerpunkte: Berufsbiographisches Coaching. Karriererelevante Fragestellungen, wie Entscheidungsverhalten, Führungsdilemmata, Ethik. Multinationale Zusammenarbeit. Unterstützendes Coaching berufsjunger Coaches.  
[willkommen@kaul-coaching.de](mailto:willkommen@kaul-coaching.de)

### Literatur

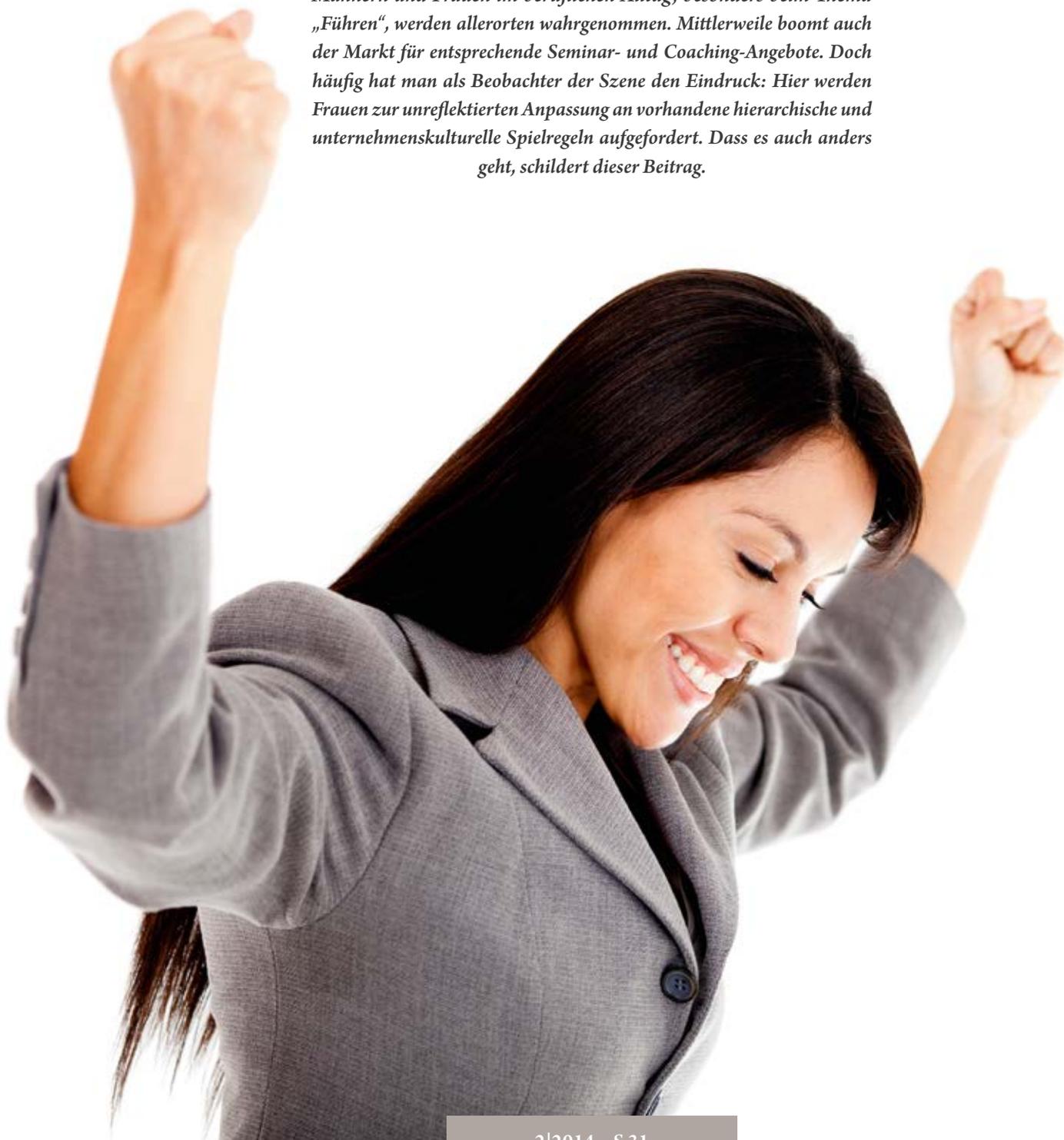
- » **Bergmann, Jens (2002)**. Spirituelle Marktwirtschaft. In brand eins 03/2002, 94–95.
- » **Filbert, Wolfgang (2005)**. Die PRO-aktive Rollenanalyse. In Christopher Rauen (Hrsg.). Coaching-Tools. Bonn: managerSeminare. 156–162.
- » **Middendorf, Jörg (2012)**. Selbstcoaching in Konflikten. Strategien für erfolgreiche Konfliktlösungen. Offenbach: GABAL.
- » **Schmidt-Schmölcke, Martin (2001)**. Skizzierung verschiedener Bezugssysteme in unserer Kirche im Hinblick auf deren Einflüsse auf Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Eine kritische Betrachtung. Abgerufen am 02.02.2014: <http://goo.gl/JFYqtu>
- » **Passow, Anne (2013)**. Wenn Pfarrer gemobbt werden. In Karriere-Spiegel, 30.05. 2013. Abgerufen am 05.01.2014: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/pfarrer-mobbing-rechtlos-zu-gottes-diensten-a-902295.html>

## Frau sein und kraftvoll führen

Neue Wege für authentisches weibliches Führungsverhalten

*Von Dr. Gertrud Walgenbach und Sylvia Stadler*

*Eine Frau als Verteidigungsministerin, Karrieremessen für Frauen und Frauen-Business-Tage von Industrie- und Handelskammern, die die weibliche Seite der Profession hervorheben: Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen im beruflichen Alltag, besonders beim Thema „Führen“, werden allerorten wahrgenommen. Mittlerweile boomt auch der Markt für entsprechende Seminar- und Coaching-Angebote. Doch häufig hat man als Beobachter der Szene den Eindruck: Hier werden Frauen zur unreflektierten Anpassung an vorhandene hierarchische und unternehmenskulturelle Spielregeln aufgefordert. Dass es auch anders geht, schildert dieser Beitrag.*



In der gängigen Beratungspraxis wird oft nach der Maxime verfahren, dass Frauen als Führungskräfte möglichst die unterschiedlichsten Gegensätze vereinbaren sollen: Optimalerweise sollen sie analytisch und emotional, visionär und pragmatisch, emphatisch und durchsetzungsstark sowie teamorientiert und karrierebewusst sein – also all das in sich vereinen, was allgemein als typisch männlich und typisch weiblich betrachtet wird.

### Authentizität als zentraler Faktor

Die Selbstverständlichkeit mit der Frauen auf diese Weise aufgefordert werden, ein überwiegend männlich geprägtes Führungsmuster unreflektiert zu adaptieren, macht nachdenklich. Könnte es für Frauen nicht hilfreicher sein, auf die eigenen Ressourcen zurückzugreifen, anstatt nach einem Vorbild zu streben, das auch nicht durchweg zum Erfolg führt? Dabei steht im Coaching die persönliche Authentizität im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Authentizität ist in der heutigen Führungssituation, die vielerorts von großer Unsicherheit geprägt ist, ein wichtiger Baustein der (männlichen und weiblichen) Führungsrolle. Sie ist einer der wenigen Faktoren, die „Sicherheit in der Unsicherheit“ ermöglichen können. Zu verstehen ist darunter ein Führungsverhalten, welches nicht primär durch äußere Einflüsse (externe oder durch Hierarchie vorgegebene Erwartungshaltungen von oben und unten), sondern in der inneren Haltung und den Werten der Führungsperson selbst begründet ist. Eine als authentisch bezeichnete Person wird als „echt“ und glaubwürdig erlebt. Diese Wirkung schafft Vertrauen, interessanterweise sogar dann, wenn Fehler ohne Umschweife und weitreichende Erklärungen zugestanden werden.

### Das Seminarkonzept

Aus diesen Überlegungen und Überzeugungen heraus entwickelte sich ein Coaching-Konzept für ein Seminar nur für Frauen. Es zielt darauf ab, Frauen dort abzuholen, wo sie sich aufgrund ihrer individuellen Kompetenz, ihrer Führungserfahrung und ihres Rollenverständnisses befinden. Darauf aufbauend wer-

den Ressourcen aktiviert, um in einem ersten Schritt das eigene Verhaltensrepertoire zu reflektieren, und es in einem weiteren Schritt authentisch und somit individuell zu erweitern. Dies geschieht – wie auch im Einzel-Coaching – nicht durch Vorträge und Erklärungen oder Diskussionen und Beispiele, sondern durch Betroffenheit aufgrund der direkten Konfrontation mit eigenen Denk- und Handlungsmustern.

### Warum ein Seminar exklusiv für Frauen?

In unserer Beratungspraxis beobachten wir immer wieder: Frauen führen anders. Durch ihre ureigene Biografie und ihre gesellschaftliche und berufliche Sozialisation bevorzugen Frauen einen Führungsstil, der mit den gängigen Unternehmenskulturen nicht immer leicht vereinbar ist – ein wesentlicher Unterschied zu männlichen Führungskräften. Weibliche Führungskräfte weisen andere Verhaltensmuster als die Mehrzahl ihrer männlichen Kollegen auf, wenn es um stringente Kommunikation, Konkurrenzdenken, Risikobereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Selbstsicherheit und den Umgang mit Macht geht.

Ein Gruppen-Coaching für Frauen in Führungspositionen in einem Seminar sollte darauf angelegt sein, die eigenen Verhaltensmuster zu erkennen und zu verstehen, damit auf dieser Basis das individuelle Führungsverhalten modifiziert werden kann. Gemeinsam mit anderen Frauen herausfinden, wie man selbst führt und wie man professionell führen könnte, ist die Zielsetzung. Dieses Ziel wird im Rahmen mehrerer aufeinander aufbauender Arbeitsschritte erarbeitet. Ein solches Vorgehen entspricht dem Prozess, der auch in individuellen Coachings für (männliche und weibliche) Führungspersonen in der Regel anzutreffen ist. Die Herausforderung besteht darin, den individuellen Coaching-Prozess in ein Seminarprogramm zu transferieren, das sowohl der Gruppe als auch den einzelnen Erwartungen der Teilnehmer entspricht. Dazu müssen folgende Rahmenbedingungen gegeben sein:

### Gruppengröße

Die Arbeit in einer Gruppe von acht bis maximal zwölf Teilnehmern erlaubt es, jede ein-

zelne Teilnehmerin aktiv in die verschiedenen Übungen einzubinden. Auf diese Art kann sie das Feedback der Gruppe auf ihre Verhaltensweisen als Korrektiv nutzen und neue Verhaltensweisen direkt austesten.

### Vertrauensbasis schaffen

Die Phase des Sichkennnlernens und des Sich-mit-seinen-Themen-Zeigens ist von hoher Bedeutung für die Qualität der Zusammenarbeit. Hierfür ist entsprechend mehr Zeit und Energie einzuplanen.

### Reflexion der Befindlichkeiten

Das Annehmen und Geben kritischen Feedbacks durch die Teilnehmerinnen und die Moderatoren erzeugt – auch wenn es noch so wertschätzend gestaltet wird – unterschiedliche Emotionen. Gerade deren Wahrnehmung und Reflexion führt zu dem Grad an Betroffenheit, der Veränderungen ermöglicht. Darum ist es essenziell für den Coaching-Erfolg, die Teilnehmerinnen immer wieder einzuladen, diese Emotionen wahrzunehmen und damit aktiv in den Kontakt zur Gruppe zu gehen – und sie gleichzeitig, vor Abwertungen, Ängsten und Scham soweit möglich zu schützen.

## 1. Schritt: Klarheit über das eigene Verhaltensmuster im Führungskontext

Trotz des Lern- und Trainingscharakters liegt der Schwerpunkt im Seminar nicht auf Vorträgen oder Ratschlägen, sondern auf der Reflexion eigener Erfahrungen und neuer Erlebnisse. Damit erfolgt eine konsequente Ausrichtung an gängigen Coaching-Erkenntnissen.

Nicht im Darüberreden, sondern im spielerischen Handeln und der Beobachtung dieses Handelns und des Verhaltens der anderen Teilnehmerinnen gewinnen die Frauen den größten Mehrwert. Die Tiefenschärfe dieser Erfahrungen hat häufig einen sofortigen Effekt auf die eigene Wahrnehmung. Diese kann durch die gemeinsame Diskussion in der Runde relativiert oder verstärkt werden, je nachdem ob eine Teilnehmerin in die eigene Abwertung geht oder sich in ihrer Begrenzung auf die Spur kommt.

Nach einer sehr intensiven Kennenlernübung, die den Grad an Offenheit und Vertrauen herstellt, der für das Seminar so notwendig ist, startet ein Dialog über das vorherrschende Führungsverständnis. Als „Führung“ wird jede zielbezogene interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen definiert. Interessanterweise finden sich bei der Mehrheit der Teilnehmerinnen Vorstellungen von „Perfektionismus“; „alles richtig machen“ und „alles können“. Bereits in dieser Diskussion werden der Druck und die Realitätsferne dieser Vorstellungen überdeutlich. Das Teilen dieser Empfindung in der Gruppe schafft das Bewusstsein, dass es sich nicht um individuelle Schicksale handelt. Das löst eine gewisse Leichtigkeit aus, stellt aber auch die Frage in den Raum, wie es denn anders gehen könne.

### **Führungsverhalten anschaulich machen**

Um das bisherige Führungsverhalten der Teilnehmerinnen anschaulich zu machen, kann beispielsweise die Stabübung genutzt werden. Die Aufgabe besteht darin, einen Stab gemeinsam am Boden abzulegen, ohne dass sich dabei die Finger einer Teilnehmerin vom Stab lösen. Dabei läuft diese Übung in der Regel stets nach dem gleichen Muster wie im folgenden Fall ab:

In einer Gruppe gab es verschiedene Vorschläge, wie der Stab zu Boden gelangen könnte. Sofort versuchte jede Teilnehmerin auf ihre Art, diese umzusetzen. Schließlich begann eine Teilnehmerin mit lauter Stimme, aber wenig in Kontakt mit den anderen Gruppenmitgliedern, klare Anweisungen zu geben. Der mangelnde Kontakt zur Gruppe fiel dadurch auf, dass sie keinen Blickkontakt zu den restlichen Teilnehmern aufnahm, kein Lob und damit keine Rückmeldung für ein gelungenes Teilergebnis kommunizierte, sondern machtvoll die Gruppe zu führen versuchte. Es bildete sich Widerstand bei den Teilnehmerinnen und Koalitionen entstanden.

Ein erfolgreiches Ende dieser Übung war erst abzusehen, als eine der Frauen mitteilte, dass sie nun mit dem Einverständnis der Gruppe die Leitung übernehmen würde. Sie begann

mit klarer kontaktvoller Stimme, die Gruppe zu führen. Da sie die gesamte Gruppe im Blick behielt, konnte sie gezielt Anweisungen an die rechte oder linke Seite geben. Nachdem sie immer wieder deutlich machte, welche Teilfortschritte erzielt wurden und auf was es nun zu achten galt, zeigte die Übung rasch Erfolg, ohne Widerstände zu erzeugen.

Bei den Teilnehmerinnen löst diese Übung „Aha“-Effekte und teilweise auch Betroffenheit aus, weil spürbar wird, dass diese Art der Nicht-Führung das Führungsverhalten der Teilnehmerinnen im Alltag spiegelt. Häufig entfacht sie eine angeregte Diskussion über aktuelle reale Führungssituationen, die die Teilnehmerinnen aus ihrer Praxis kennen. Sie können bereits aufgrund dieser Erfahrung gemeinsam reflektiert werden. So berichtete eine Führungskraft, die in einem technischen Umfeld vorrangig mit männlichen Kollegen arbeitet, dass sie bei der Vergabe von Aufgaben, die ihr selbst unangenehm erscheinen, ebenso agiere, wie die Teilnehmerin, die zuerst die Führung übernommen habe. Sie gehe auch nicht in Kontakt mit dem betreffenden Mitarbeiter, sondern übergebe die Aufgabe eher en passant und mit kräftiger Stimme. Ihr wurde deutlich, dass sie Rückfragen oder Widerstände seitens des Mitarbeiters durch dieses Verhalten vermeiden wollte, tatsächlich aber genau das eher beschleunigte.

## **2. Schritt: Formulierung eines (visuellen) Leitbildes für das eigene Führungsverhalten**

Das Züricher Ressourcen-Modell von Maja Storch und Frank Kraus (2007) ist ein Verfahren zur Erarbeitung eines individuellen visuellen Leitmotivs für das Führungsverhalten auf Basis ausgewählter ressourcenaktivierender Bilder. Das so erarbeitete Leitmotiv wirkt situationsübergreifend, es definiert, spiegelt und/oder unterstützt die innere Haltung der Teilnehmerinnen in ihrer Führungsfunktion.

Das Modell arbeitet mit somatischen Markern, die nach Maja Storch objektiv messbare körperliche Empfindungen sind, also Signale, die bei der Betrachtung und Wahl eines Mo-

tivs entstehen. Dieser Prozess entspricht dem Konzept des Neurowissenschaftlers Damasio (1994), das besagt, dass jeder Mensch über ein emotionales Bewertungssystem verfügt, welches unterhalb der Bewusstseinsschwelle arbeitet und daher den Zugang zum Selbsterleben erleichtert. Durch den Stimulus von Bildern entsteht die Möglichkeit, unbewusste Themen bzw. Wünsche mit dem Bewusstsein zu verknüpfen. So bietet sich die seltene Chance, auch im Rahmen eines Workshops, durch Assoziationen zu den Bildern bis dahin unbewusste Themen sprachlich zu erfassen.

### **Fallbeispiel 1**

Eine Teilnehmerin hat vor ihrer Beförderung zur Abteilungsleiterin selbst in der Abteilung gearbeitet. Sie beklagte zu Beginn des Seminars, dass sie immer wieder dazu neige, Aufgaben selbst zu bearbeiten, häufig Rückdelegationen erfahre, sobald die Mitarbeiter auf Schwierigkeiten stießen und sich selbst eigentlich nach wie vor als Teil des Teams und nicht als deren Leitung empfinde. Im Laufe des Seminars wurde ihr Hang zu Perfektionismus und Kontrolle häufig thematisiert. Sie wählte bei der Bildarbeit ein Motiv aus, auf dem ein männlicher Löwe entspannt auf einem Fels lag und in die Weite schaute. Ihr gefiel an diesem Motiv die Kraft und Präsenz, die das Tier auch in der Ruhe ausstrahlte, wohl wissend, wie stark und mächtig es in der Aktivität sein konnte. Im Rahmen der Adaption dieses Motivs auf ihren Führungsalltag entwickelte sie folgende Ideen:

- » Ich kann es aushalten, dass meine Mitarbeiter eigene Lösungen für anstehende Aufgaben suchen und finden.
- » Meine Mitarbeiter haben das Recht, Fehler zu machen, wenn Aufgaben für sie neu sind. Dann kann ich immer noch korrigierend einwirken.
- » Ich kann führen, indem ich bei Rückfragen Lösungsoptionen einfordere und nicht Probleme diskutiere.
- » Dass ich mich selbst mehr spüre, wenn ich alte Aufgaben erledige, als mich neuen unbekannt Themen zu widmen, ist Teil eines natürlichen Veränderungsprozesses von



der Mitarbeiterin zur Abteilungsleiterin. Ich werde das wahrnehmen und mich verstärkt meinen Führungsaufgaben widmen.

### Fallbeispiel 2

Eine junge Führungskraft, Assistentin des Inhabers eines mittelständischen Unternehmens und Leiterin verschiedener Projekte, wählte als Motiv eine üppig ausladende, exotische, rotfarbene Blüte, deren geöffneter Kelch sie an eine farbige Explosion erinnerte. Die junge Frau war sehr erfolgreich, wirkte aber belastet und durchgehend angestrengt. Sie agierte stark in der Anpassung an ihr Umfeld und andere Personen. Dadurch war ihre Wahrnehmung für ihre eigenen Emotionen und Standpunkte deutlich eingeschränkt. Die Gruppe spiegelte ihr ihre Ambivalenz in Entscheidungssituationen. Sie wurde als distanziert, unsicher und zögerlich empfunden. Diese enorme Differenz zwischen Fremd- und Selbstbild wurde deutlich, als sie sich mit dem kraftvollen, dynamischen und lebensfrohen Motiv präsentierte.

Sie selbst erkannte daraufhin die Polarität ihrer Persönlichkeitsmerkmale: einerseits stark und kraftvoll sein; sich andererseits verletzlich und unsicher fühlen. Ihr wurde ebenfalls bewusst, dass ihre Anspannung ein Ergebnis des ständigen Spagats war, diese Persönlichkeitsanteile unter einen Hut zu bringen. Um diese Polarisierung aufzulösen entschied sie sich gemeinsam mit der Gruppe:

- » Ihre Eigenwahrnehmung privat und beruflich dauerhaft zu stärken und dies durch ein Coaching im Anschluss an das Seminar sicherzustellen.
- » Im Sinne eines „sowohl-als-auch“ anstelle eines „entweder-oder“ ihre kraftvolle und verletzliche Seite deutlicher zu zeigen – und damit an Authentizität zu gewinnen. Um sich an dieser Stelle nicht selber zu überfordern, entschied sie sich dafür, dies zunächst in einem wertschätzenden und geschützten Umfeld (z.B. Familie) umzusetzen.
- » Ihr wurde deutlich, dass sie ihre Kraft und Energie auch dazu verwenden kann, sich z.B. bei Projekten die Unterstützung von Kollegen zu sichern, anstatt als Einzelkämpferin zu agieren.

### Eine Haltung entwickeln

Mit der Vorstellung des Motivs und den damit verbundenen Assoziationen, die in der Kleingruppe gemeinsam erarbeitet werden, wird ein sehr emotionaler, persönlicher Prozess in Gang gesetzt. Nicht selten zeigen die Motive, wohin sich die Person bewegen/entwickeln und damit gleichzeitig auch, wovon sie sich wegbewegen möchte. Häufig handelt es sich bei den Teilnehmerinnen um eine Bewegung weg von der Anstrengung und dem Perfektionismus hin zu einem Leben, das freudvoller, lebendiger und souveräner gestaltet werden soll. Diese erstrebte Veränderung erscheint den Teilnehmerinnen nach dem Prozess realisier-

bar, weil sie in der Gruppe die Erfahrung machen können, dass sie sich nicht nur mit all ihren Persönlichkeitsanteilen zeigen dürfen und angenommen werden, sondern dass sie sogar als authentischer und selbstbestimmter erlebt werden. Das Verbergen ihrer sensiblen Eigenschaften ist nicht selten ein Resultat früherer Verletzungen. Da Verletzungen im Kontakt geschehen, ist es für die Frauen ein heilsamer Prozess, sich mit ihren Themen wiederum in Kontakt mit anderen Frauen auseinanderzusetzen.

Ziel ist es nun, die bis zu diesem Zeitpunkt gesammelten Informationen weiter zu verdichten und das gewählte Motiv und die gesammelten Assoziationen in ein Haltungsziel umzusetzen. Die zentrale Frage, die die Teilnehmerinnen bearbeiten, lautet: Wie kann ich mich – mit diesem neuen Wissen – in eine Haltung begeben, in der ich meine Führungsqualitäten besser integrieren kann? Das entwickelte Ziel hat gegenüber sonstigen Vorsätzen den Vorteil, dass es auf drei verschiedenen aber relevanten Ebenen kodiert werden kann: kognitiv, emotional und körperlich. Analog zu dem heutigen Wissen aus der Hirnforschung hat es das Potenzial, ein neu generiertes neuronales Netz zu bilden. Wenn es also gelingt, Ressourcen mit dem Unbewussten zu aktivieren, um etwa zu einem neuen Führungsverständnis zu gelangen, wird eine Veränderung der Einstellung und des Verhaltens möglich.

### 3. Schritt: Professionelles Kommunizieren und lösungsorientiertes Verhalten auf Basis des selbst gesetzten Handlungsziels

Um das gerade erarbeitete Handlungsziel in der Praxis zu erfahren und der Wirkung nachzuspüren, besteht der letzte arbeitsintensive Programmteil des Seminars überwiegend aus Rollenspielen. Die Inhalte dieser Rollenspiele bilden Situationen, in denen Führungsverhalten simuliert wird: schwierige Mitarbeitergespräche, das Übertragen unangenehmer Aufgaben, die Weitergabe von Kritik, der Umgang mit ungewollten Rückdelegationen oder Widerständen. Häufig werden innerhalb des Rollenspiels alte Verhaltensmuster deutlich erkannt und können in einem zweiten Durchgang mit Unterstützung der Gruppe reflektiert und korrigiert werden. Schon zu diesem Zeitpunkt ist häufig erkennbar, dass ein Umdenken, ein erstes Probieren neuer Verhaltensweisen, ein lustvolles Ausprobieren neuer Kommunikationsstile einsetzt.

#### Fallbeispiel

Eine Führungskraft beschrieb der Gruppe ihre persönliche Haltung in einem schwierigen Mitarbeitergespräch. Sie musste der Mitarbeiterin mitteilen, dass deren langfristig geplanter und bereits bezahlter Urlaub verschoben werden muss, da das Unternehmen in einem Fusionsprozess steckt und diese Mitarbeiterin wichtige Auswertungen hierfür vornehmen sollte. Die Führungskraft erläuterte ihre innere Haltung folgendermaßen: „solidarisch, verständnisvoll und mitfühlend mit den Bedürfnissen meiner Mitarbeiterin.“ Dies ist erfahrungsgemäß der klassische Spagat zwischen Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung, den weibliche Führungskräfte häufig als schwer lösbar empfinden.

Im Laufe der Bearbeitung dieser Situation in der Gruppe modifizierte die Führungskraft ihre Sichtweise. Sie wurde sich ihrer Verantwortung für die Belange des Unternehmens deutlicher bewusst und entwickelte eine professionelle – nach wie vor fürsorgliche – Dis-

tanz zur Mitarbeiterin. Diese Distanz erlaubte eine klarere, sachlichere Kommunikation und damit Diskussion möglicher Optionen (z.B. finanzieller Ausgleich der entstandenen Kosten). Die Führungskraft empfand ihre innere Haltung gegen Ende des Workshops als gestärkt, im Sinne einer deutlicheren, professionelleren Distanz anstelle emotionaler Verstrickung.

#### Fazit und Ausblick

„Mögen hätte ich schon wollen, aber dürfen hab ich mich nicht getraut“. Das Zitat von Karl Valentin beschreibt treffend, mit welchem Grundgefühl Teilnehmerinnen ein solches Seminar besuchen. Im Rahmen eines so angelegten Seminars können sie sich trauen, ohne dass eine Vielzahl innerer Stimmen „Stopp“ sagt und die Frauen wieder in alte Rollenverhalten zurückruft. Sie können sich ausprobieren entlang eines selbst definierten Handlungsziels, das kognitiv, emotional und körperlich spürbar und tragfähig ist. Die Möglichkeit, sich

im Seminarumfeld auch konfrontativ, nicht Harmonie suchend, durchsetzungsbetont, humorvoll, spielerisch, ergebnis- und nicht nur mitarbeiterorientiert zu zeigen, führt zu Erfahrungen, die die Teilnehmerinnen durchweg als bereichernd schildern. So kann ein solches Coaching-Erlebnis in einer Gruppe ein guter Weg sein, zur Unterstützung der ohnehin vorhanden fachlichen Kompetenzen und zur Erweiterung der ebenso vorhandenen vielfältigen Ressourcen weiblicher Führungskräfte. Das funktioniert im Übrigen auch mit Männern.

#### Literatur

- » **Damasio, Antonio (1994)**. *Descartes' Irrtum*. München: List.
- » **Storch, Maja & Krause, Frank (2007)**. *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Göttingen: Huber.

#### Die Autorinnen



Foto: Burgis Wehry, Hamburg

Dr. Gertrud Walgenbach arbeitet als Coach und Consultant in Hamburg. Nach vielen Jahren strategischer Beratung in einer internationalen Unternehmensberatung steht seit 2007 die Beratung von Menschen in beruflichen und privaten Veränderungsprozessen im Mittelpunkt.

Sylvia Stadler ist seit 1998 selbstständige Pädagogin und Beraterin in München. Sie verfügt u.a. über Qualifizierungen zur systemischen Therapeutin, zum Coach und Organisationsberaterin. Seit 2010 arbeitet sie mit Unternehmen in den Bereichen Business- und Karriere-Coaching sowie Personal- und Organisationsentwicklung zusammen.

[www.Frauseinundkraftvollfuehren.de](http://www.Frauseinundkraftvollfuehren.de)

## Häufig gestellte Fragen

Senior Coach (DBVC) und Coaching-Experte Dr. Hüseyin Özdemir beantwortet Fragen aus der Praxis

### „Ich brauche dann noch ein Gutachten über meinen Mitarbeiter! Ist das ok für Sie?“

Mit dieser Frage konfrontierte mich ein Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Er war mit seinen Führungserkenntnissen am Ende und wollte seinem Direktor, den er am liebsten sogleich vor die Tür setzen würde, Coaching als letzte Möglichkeit gewähren. Jedoch durfte das nicht „zu viel kosten“. Maximal fünf Sitzungen und dann noch ein Gutachten am Ende, ob dieser Mitarbeiter nun seiner Direktorenrolle nachkommen kann oder nicht.

Diese Frage ist aus Sicht eines Geschäftsführers sicherlich berechtigt. Sie hat jedoch im Coaching keinen Platz! Vielmehr könnte ein Personalberater hier seinen Einsatz finden und die Frage durch Interviews, Fallarbeit, Beobachtung etc. zu klären versuchen.

Ich habe diesen Auftrag angenommen. Schon beim Kontraktgespräch mit dem Geschäftsführer und dem Direktor machte ich deutlich, dass es kein Gutachten geben würde. Ganz im Gegenteil: Ein Coaching-Prozess bringt die Parteien in der Regel zusammen, „Brücken werden gebaut“. Coaching hat damit einen positiven Ausgang. Es sei denn, es gibt massive Probleme in der Organisation oder wirkliche Kompetenzprobleme des Klienten.

Nach drei Sitzungen habe ich das Coaching beendet, da nicht klar war, wozu das Coaching letztlich wirklich dienen sollte. Gecoacht habe ich dann den Geschäftsführer und sein Direktorenteam. Die Frage des Gutachtens war wie ein „Hilferuf“ des Geschäftsführers in einer vermeintlich hoffnungslosen Situation. Als Business-Coach konnte ich diesen „Hilferuf“ hören, das Vertrauen des Geschäftsführers, nicht zuletzt wegen meiner Ablehnung eines Gutachtens aus dem Coaching heraus, gewin-

nen und anschließend mit der gesamten Organisation arbeiten.

#### Fazit

Wichtig ist also bei so einer Frage, Ruhe zu bewahren, die Frage des Gutachtens abzulehnen und den Beteiligten durch eine empathisch-professionelle Art zu helfen. Man muss sofort deutlich machen, dass es im Coaching keine „Gutachten“ gibt und dass der Geschäftsführer das Instrument des Coachings in seinem Unternehmen sonst „verbrennen“ würde.

### „Sie wollen mich doch nicht auch noch coachen, oder?“

Dies fragte mich ein Vorstandsmitglied eines Konzerns, das einen Coach für eine seiner Führungskräfte suchte. Zuvor teilte er mir mit, dass er den vorherigen Coach rausgeworfen hatte, da dieser ihm schon sehr früh mitgeteilt hätte, dass er als Vorstand Teil des Problems sei und daher auch in das Coaching einbezogen werden müsste. Die Frage des Vorstands, ob ich dies auch so sehen würde, verneinte ich zunächst, da ich das noch gar nicht überblicken konnte, und begann mein Coaching mit seiner Führungskraft.

Allerdings war es tatsächlich so, dass der vorherige Coach Recht hatte, er war nur ungeschickt vorgegangen. Ich habe das Coaching der Führungskraft fortgesetzt. Zwischendurch gab ich dem Vorstand gemeinsam mit dem Klienten, nach vorheriger Abstimmung (und auch alleine) Rückmeldung über den Fortgang des Coachings. Ich vermied es jedoch, die Rolle des Vorstands bei all den Konflikten direkt anzusprechen. Bei einem dieser Statusgespräche fragte dieser dann endlich, ob ich ihm denn auch mal Feedback geben könnte. Dies tat ich mit Bedacht. Die Coaching-Arbeit lief gut weiter. Offiziell war die Führungskraft mein Klient, aber die Gespräche mit dem Vorstand

sind ein wichtiger Teil des Veränderungsprozesses geworden.

#### Fazit

Man muss dem Hierarchen Zeit lassen. Nicht „puschen“, sondern einen Sog entwickeln lassen. Es gilt, das System als Ganzes zu betrachten und auch den Vorstand bei Bedarf indirekt in die Arbeit einzubeziehen. Das wird auch dem unmittelbaren Klienten helfen.

#### Der Autor



Foto: UnternehmensBilder.de

Dr. Hüseyin Özdemir, Dipl.-Ökonom, Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der oezpa GmbH – Akademie & Consulting in Bornheim/Walberberg. Senior Coach und Kooperationspartner im ICF. Direktor der „International Leadership Academy - ILAC“. Tätigkeitsschwerpunkt in der Veränderungs- und Entwicklungsberatung im Coaching von Organisationen, Teams und Personen. Inhaber von mehreren Lehraufträgen, Gastprofessor und Autor u.a. des Buchs „Coaching Praxis“ (ISBN: 978-3-941165-01-4).  
[www.oezpa.de](http://www.oezpa.de)



## Wo hört PR auf und wo beginnt Coaching?

PR-Branche setzt zunehmend auf Coaching-Skills

*Von Lisa Querner und Ruth Havel*

*Immer häufiger werden PR-Verantwortliche in ihrer Praxis mit Aufgaben aus dem Coaching betraut. Nicht selten lassen sie sich auch darauf ein. Bewusst oder unbewusst. Liegt es etwa daran, dass Ausbildungsangebote in der PR-Branche immer öfter auch Fähigkeiten vermitteln wollen, die bisher im klassischen Coaching angesiedelt waren? Könnten PR-Berater dadurch die besseren Coaches werden? Was tut sich in der PR-Szene? Eine Analyse verschiedener PR-Ausbildungsgänge bringt Licht ins Dunkel.*

## Ein Szenario

Montagmorgen in einem mittelständischen Unternehmen kurz vor neun Uhr: Für Markus B. Zeit, um ins Plenum zu gehen und die Mitarbeiter seiner Firma über die geplante Fusion mit dem größten Konkurrenten der Branche zu informieren. Mit kräftigen Schritten schreitet der langjährige Firmenboss in den Veranstaltungssaal seines Unternehmens. Mehr als 1.000 Kollegen sind gekommen, um die Rede ihres Chefs zu hören. Die Stimmung im Saal ist aufgeheizt, der Geräuschpegel laut und durchdringend.

Markus B. platziert sich gekonnt hinter dem Rednerpult, legt die für ihn im Vorfeld akribisch vorbereiteten Unterlagen mit Bedacht vor sich hin und richtet seinen Blick entschieden auf die versammelten Menschen. Das Dimmen des Lichtes signalisiert den Anwesenden den Beginn der Rede und mahnt zur Ruhe. Die Anwesenden suchen in einer Mischung aus Ängstlichkeit und hoffnungsvoller Erwartung auf das nun Folgende den Blick ihrer Führungskraft.

Rhetorisch gekonnt spannt Markus B. in seiner Rede einen Bogen von der Geschichte der Ereignisse über die getroffene Fusionsentscheidung bis hin zu den nun notwendigen Maßnahmen. Sein Auftreten ist authentisch. Auf gestellte Rückfragen antwortet er respektvoll und überzeugend.

Dennoch: Innerlich zweifelt Markus B. massiv an eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten, war es ihm doch trotz größter Anstrengung nicht gelungen, sein Unternehmen vor der Fusion zu retten. Er sieht sein über Jahre aufgebautes Lebenswerk schwinden, fühlt sich unsicher, wie es nun mit ihm weitergeht. Wird sich Markus B. professionelle Gesprächspartner suchen, um an seiner Veränderungssituation zu arbeiten? An wen wird er sich wenden? An den Coach? An den PR-Verantwortlichen, der ihn in der Kommunikation zur Fusion beraten und begleitet hat?

## Fachberatung versus Prozessberatung

Verfügt ein PR-Fachmann über die nötigen Skills, um Manager wie Markus B. in Prozessen der Veränderung und Neuorientierung als Coach zu begleiten? Wofür ist der PR-Fachmann überhaupt zuständig, wie arbeitet er im Unterschied zum Coach? Veit Mathauer, Geschäftsführer der deutschen PR-Agentur Sympra GmbH und Chairman of the Board des internationalen Agenturverbands Public Relations Network (PRN), bringt die Kernkompetenzen eines PR-Fachmannes auf den Punkt: PR-Verantwortliche sind Experten für Aufbau und Erhalt von Vertrauen sowie für Meinungsbildung und Dialog mit Stakeholdern (Mathauer, 2012). Sie beraten Auftraggeber im strategischen Beziehungsaufbau zwischen und innerhalb von Organisationen (zum Beispiel Unternehmen, gemeinnützige Institutionen, Parteien) einerseits und mit externen Stakeholdern (zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Aktionären, Spendern, Wählern) andererseits. Der PR-Verantwortliche agiert dabei primär als Fachberater: Er analysiert die Ausgangssituation, Dialoggruppen und deren Interessen, erarbeitet ein Kommunikationskonzept und setzt die einzelnen Maßnahmen um.

Uwe Kohrs, Präsident des Verbands führender PR-Agenturen in Deutschland (GPRA), unterstreicht die Rolle der Fachberatung und betont insbesondere die Navigatorfunktion von PR-Verantwortlichen: „PR-Leute müssen gesellschaftliche und technologische Trends früh erkennen und auf deren Relevanz für die Kundenarbeit prüfen“ (Kohrs, 2013; 51). Ingrid Vogl, Präsidentin des Public Relations Verbands Austria (PRVA), sieht zudem die Entwicklung der PR-Branche für 2014 vorrangig in der Corporate Reputation. PR-Agenturen müssen sich dafür „mehr als bisher an den Kundenbedürfnissen orientieren, mehr auf die Einführung von Neuen Techniken in der Kommunikation setzen und dem Erfolgsnachweis größeres Augenmerk schenken“ (Vogl, 2014).

Anders als PR-Fachleute agiert der Coach primär als Prozessberater und nicht als direkter Problemlöser. Er schafft vielmehr die Bedingungen, die seine Klienten veranlassen, selber die erforderlichen Entscheidungen zu treffen.

Der Coach nimmt dafür eine andere Perspektive ein, betrachtet die Situation seines Klienten aus der Distanz. Er gibt ihm in Bezug auf sein Thema Feedback und setzt damit tiefgreifende Veränderungen in Gang (Rauen, 2003).

## Ein Literaturvergleich: Primär die Fachkompetenzen unterscheiden den Coach vom PR-Fachmann

Welche Kompetenzen sind es, die diese beiden Professionisten, Coach und PR-Fachmann, voneinander unterscheiden? Um diese Unterschiede herauszuarbeiten und gemeinsame (Coaching-)Skills zu identifizieren, stellte die Arbeitsgruppe „Ausbildung Coaching & PR“ des Public Relations Verbands Austria (PRVA) die Anforderungsprofile von renommierten Vertretern der Coaching- und PR-Szene gegenüber: Zum einen das Anforderungsprofil an einen hauptberuflichen Coach nach Christopher Rauen (2003). Zum anderen das Leistungsbild des PR-Spezialisten nach Albert Oeckl (1976), Doyen der Öffentlichkeitsarbeit im deutschsprachigen Raum und darauf basierend die Ableitung an PR-Skills nach Franz M. Bogner, langjähriger PRVA-Präsident, Autor und PR-Berater (2005).

*Das Ergebnis:* Primär sind es die geforderten Fachkompetenzen, die den Unterschied in den Anforderungsprofilen von PR-Fachmann und Coach ausmachen.

### PR-Vertreter fassen Fachkenntnisse globaler

Anders als Rauen in seinem Coach-Anforderungsprofil definieren Oeckl und Bogner die Fachkompetenzen für den PR-Spezialisten globaler: Rauen subsummiert unter Fachkompetenz die psychosozialen und (betriebs-) wirtschaftlichen Qualifikationen sowie Kenntnisse aus dem Arbeitsumfeld des Klienten (Feldkompetenz). Die psychosozialen Fachkompetenzen unterteilt er primär weiter in Kenntnisse der Organisationspsychologie und der Klinischen Psychologie über Menschen und Gruppen sowie in Erfahrung im Umgang mit psychotherapeutischen Interventionen

und der Anwendung von psychologischen Interventionsverfahren und -methoden.

Oeckl und Bogner definieren das erforderliche Fachwissen für den PR-Spezialisten umfassender. So arbeitet Oeckl (1976; 20ff.) zwar auch eine „soziologische und sozialpsychologische Funktion“ für die Öffentlichkeitsarbeit heraus. Zum einen sieht er die PR als „Brückenschlag von Mensch zu Mensch“ und damit als praktizierte angewandte Soziologie. Zum anderen anerkennt er die Sozialpsychologie mit „ihren Bemühungen um nachprüfbar messbare Methoden und ihrer Forschung auf den Gebieten Meinungsbildung, Gruppendynamik“ als „unentbehrlichen, komplementären Wissenszweig für die Öffentlichkeitsarbeit“.

Darüber hinaus nennen Oeckl und Bogner aber auch ein Grundwissen aus den Bereichen Staat und Recht, Volks- und Betriebswirtschaft, Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik und, nicht zuletzt, aus der Kommunikationstheorie als notwendige fachliche Kompetenzen neben diversen PR-Kernkompetenzen. Auch was die in der Coaching-Szene häufig umstrittene Feldkompetenz betrifft, ist für Oeckl und Bogner klar: Fachkenntnisse auf dem Gebiet, in dem Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden soll, und gute Kontakte in den betreffenden Lebensbereichen sind wesentliche PR-Kompetenzen.

### **Persönliche Kompetenzen überschneiden sich weitgehend**

Die persönlichen Kompetenzen nehmen sowohl bei Rauen als auch bei Oeckl und Bogner einen hohen Stellenwert ein, Rauen führt sie allerdings umfassender aus. Mehrheitlich sind die von Rauen genannten persönlichen Skills aber auch auf den PR-Verantwortlichen anwendbar, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung.

Unterschiedlich sind sie im Hinblick auf die Selbsterfahrung und regelmäßige Reflexion der eigenen Arbeit in Supervisionssitzungen beim Coach und bei der Forderung nach kritischem Urteilsvermögen, Entscheidungsbereitschaft, Durchschlagskraft und Konsequenz

sowie der Fähigkeit zu vernetztem und gesamtgesellschaftlichem Denken beim PR-Fachmann.

### **Eine Analyse österreichischer PR-Ausbildungen zeigt: Coaching-Skills sind bereits ein Thema**

Sind psychologische Kompetenzen in der PR-Ausbildung ein Thema? Welchen Stellenwert hat dort das Training persönlicher Skills? Welche persönlichen Kompetenzen sind es, die PR-Ausbildungen beim künftigen PR-Berater entwickeln?

Eine PRVA-Arbeitsgruppe „Ausbildung Coaching & PR“ widmete sich diesen Fragen und analysierte im zweiten Halbjahr 2013 die Lehrpläne von über 100 PR-Ausbildungsangeboten in Österreich. Darunter: PR-Ausbildungen an Universitäten, Fachhochschulen, am Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich und am Berufsförderungsinstitut Österreich, der größten privaten Bildungseinrichtung der österreichischen Arbeitnehmervertretung. Basis für die Analyse bildeten die Coaching-Kompetenzen nach Rauen sowie die Gegenüberstellung zu Oeckl und Bogner.

*Das Ergebnis:* „Coaching als solches“ ist in PR-Ausbildungen kein Thema. Das betont auch Eva Maria Bauer, Lehrgangsleiterin für den Communications MBA „Communication & Leadership“ an der Donau Universität Krems. Dennoch: In einzelnen PR-Lehrangeboten werden nach Rauen definierte Coaching-Kompetenzen auch in der PR-Ausbildung bereits berücksichtigt.

### **PR-Ausbildungen vermitteln Coaching-Grundlagenwissen**

Die Analyse der PR-Lehrpläne zeigt, dass psychologische, soziologische und sozialpsychologische Grundlagen neben kommunikationstheoretischem Wissen in PR-Ausbildungen abgedeckt sind. So finden sich Lehrveranstaltungen zu den Wissensgebieten Informations- und Kommunikationspsychologie, Kommunikationssoziologie, Organisationsentwicklung

und Organisationspsychologie einschließlich Gruppendynamik und vereinzelt auch aus dem Gebiet der Wahrnehmungspsychologie.

Was Rauen unter (betriebs-)wirtschaftlichen Kompetenzen zusammenfasst, um den hauptberuflichen Coach mit Hintergrundwissen für seine Prozessbegleitung zu rüsten, nimmt in PR-Ausbildungen eine zentrale Rolle ein. Und noch mehr: Ebenso zentral sind Kompetenzen in den Bereichen Recht sowie politische und soziale Systeme. Ziel sei es, „vielseitig kompetente, ganzheitlich denkende und interdisziplinär handelnde Kommunikationsmanager auszubilden“, liest man auf der Webseite zum Master-Programm Communications MSc „PR und Integrierte Kommunikation – Heidelberg“ (Masterportal Österreich). Lehrinhalte an PR-Ausbildungen sind demnach Managementtheorien und Führungskonzepte, Themen aus dem Personalmanagement sowie der interdisziplinären und interkulturellen Zusammenarbeit und in Grundzügen Politik und Recht.

### **Psychologische Interventionsmethoden kommen in PR-Lehrplänen vor**

Mentales Training, Problemlösungsmethoden, Stressbewältigungs- und Entspannungstechniken, Zeit- und Konfliktmanagement, Kreativitätstechniken, Kommunikationstheorien und -techniken – dies sind beispielhafte Aufzählungen von psychologischen Interventionsverfahren und -methoden, die Rauen unter dem psychosozialen Fachwissen für Coaches anführt. Nicht alle der genannten Inhalte finden sich auch in PR-Ausbildungen wieder. Vereinzelt sind sie jedoch ein Thema.

So bieten PR-Ausbildungen Lehrveranstaltungen zu Präsentations- und Beratungstechniken, Gesprächs- und Verhandlungsführung, Kreativitätstechniken, zum Umgang mit Konflikten und auf dem Gebiet der Moderation an. Der Fokus der vermittelten Inhalte reicht dabei von den theoretischen Grundlagen bis hin zum Erkennen eigener Verhaltensmuster und Tipps zur persönlichen Entwicklung und weniger auf der Ausbildung zur prozesshaften Begleitung in diesen Themen wie beim

Coaching. Auch entsprechen die *Methoden in ihrer Vielzahl und inhaltlichen Tiefe nicht denen qualifizierter Coaching-Ausbildungen*. Insbesondere zum Tool Fragetechniken, das auch für PR-Fachleute nützlich sein könnte, finden sich keine Lehrangebote.

### **Dialogorientierte Kommunikationsfertigkeiten**

Ob für Beratungen, Verhandlungen, Präsentationen oder zur Formulierung der gewünschten Botschaften je Dialoggruppe – in der PR spielt die Sprache eine entscheidende Rolle. Dies unterstreicht das umfangreiche Angebot an Übungen und Seminaren in PR-Ausbildungen, um die Verständlichkeit in Wort und Schrift, den Sprachstil, den Aufbau von Texten, die eigene Rhetorik und Darstellung nach außen und die Präsentation von Kommunikationskonzepten zu verbessern.

Wenig Beachtung wird den Bereichen der nonverbalen Kommunikation gewidmet, so bieten nur wenige PR-Ausbildungen eigene Lehrveranstaltungen zu Themen wie Körpersprache oder Ähnlichem an. Auch Trainings, um emotionale Reaktionen (Wut, Trauer, Freude), körperliche Reaktionen (Müdigkeit, Anspannung, Bewegungsimpulse) und kognitive Reaktionen (Bilder, Gedanken, Erinnerungen) als Mittel zur Informationsgewinnung einzusetzen, sind in der PR-Ausbildung kein Thema.

Dennoch: Dialogorientierte Kommunikationsfertigkeiten nehmen auch für PR-Leute an Bedeutung zu. Das unterstreicht nicht zuletzt der vom Fachbereich für Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Aus- und Fortbildungsinstitut für Kommunikation (EAK) gegründete Universitätslehrgang für Interpersonelle Kommunikation.

### **Coaches sind geschulte, empathische und aufmerksame „Zuhörer“**

Wesentlich für das Gelingen der Beziehung zwischen PR-Berater und Kunden und Öffentlichkeit sind der Einsatz von Empathie,



die richtigen Fragetechniken, Vertrauen sowie Zuhören-Können. Kompetenzen, denen qualifizierte Coaching-Ausbildungen bereits große Beachtung schenken: Coaches lernen in ihrer Ausbildung, dem Klienten gegenüber Empathie und Aufmerksamkeit zu zeigen, sich auf ihn einzulassen, Sichtweisen und Empfindungen strukturiert zu erfragen und für andere verständlich darzulegen. Und trainieren diese Fertigkeiten während ihrer Ausbildung schon in zahlreichen Übungssettings.

Auch wenn das Angebot im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung bei PR-Ausbildungen ein sehr umfassendes ist, wird dem Training oben genannter Skills nicht die gleiche Bedeutung geschenkt. Das Hauptaugenmerk in PR-Ausbildungen liegt vielmehr in der Vermittlung von Führungskompetenzen und auf den

Skills im Zusammenhang mit der Präsentation nach außen.

### **Personenbezogene Reflexion**

Die Reflexion der eigenen PR-Arbeit nimmt für Studierende des Lehrgangs „Communication & Leadership“ einen hohen Stellenwert ein, betont Eva Maria Bauer. Inhalt sind dabei weniger konkrete Kommunikations- und Managementinstrumente als vielmehr das Hinterfragen und Analysieren, was kommunikationspsychologisch passiert.

Diesen Fokus auf die fachliche, inhaltliche Analyse und Diskussion von PR-Projektarbeiten setzen die meisten qualitativen PR-Ausbildungen. Kein Thema in klassischen PR-Ausbildungen ist die geführte personen-

bezogene Selbstreflexion als Werkzeug zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung. *Darin liegt ein wesentlicher Unterschied zu qualifizierten Coaching-Ausbildungen, in denen Selbsterfahrung hoch bewertet wird.*

### Resümee

Die Abgrenzung von Coaching und PR muss im Sinne einer guten Beratung für den Klienten und Kunden stärker ins Bewusstsein rücken. Bereits schon in der grundsätzlichen Arbeitsweise unterscheiden sich der Coach und PR-Fachmann wesentlich, ist der *PR-Berater in erster Linie als Fachberater und der Coach als Prozessbegleiter tätig*. Dieser grundsätzliche Unterschied im Beratungsansatz bringt eine Summe von unterschiedlichen geforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten mit sich. Zum einen was den Umfang und die Tiefe an Fachwissen und Instrumentarien betrifft. Zum anderen zeigt sich der Unterschied auch in den persönlichen Kompetenzen.

Insbesondere für Auftraggeber und klassische PR-Berater ohne Coaching-Hintergrund, die in einer PR-Beratung auf Coaching-Themen stoßen, sind diese Unterschiede oft nicht sofort erkennbar. Umso wichtiger ist es, allen Beteiligten die Schnittstellen zwischen Coaching und PR klar und transparent zu machen, die Abgrenzung und Schnittstellen beider Diszi-

plinen für sich selbst und für Auftraggeber im Sinne einer erfolgreichen Zusammenarbeit und Beratung zu schärfen. Je mehr Klarheit hier besteht, desto besser erkennen PR-Leute und Auftraggeber, welchen Mehrwert ein Coach in Szenarien wie das eingangs skizzierte von Markus B. leisten kann. Und, umso klarer wird es auch dem Coach, wie er mit PR-Experten zusammenarbeiten kann.

„Letztendlich haben beide Disziplinen ihre Berechtigung und können sich im Sinne einer erfolgreichen Beratung für den Kunden großartig ergänzen. Eine Chance für beide Fachdisziplinen, die noch stärker ins Bewusstsein zu rücken ist“, unterstreicht Dr. Regina Jankowitsch, ehemals PR-Agentur-Chefin, nun hauptberuflicher Coach und Leiterin des PRVA-Arbeitskreises „Coaching & PR“, aus dem auch die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Ausbildung Coaching & PR“ resultieren.

*Unser Dank für die Mitwirkung in der Arbeitsgruppe „Ausbildung Coaching & PR“ gilt auch Mag. Gabriele Masuch, Berufsförderungsinstitut (BFI) Wien, Dr. Sabine Fichtinger, co | ko | train, und Mag. Barbara Werwendt, Philipps Austria. Ebenso bedanken wir uns für ihre Unterstützung bei Dr. Regina Jankowitsch, Leiterin des PRVA-Arbeitskreises „Coaching & PR“.*

### Literatur

- » **Bogner, Franz M. (2005)**. Das Neue PR-Denken. Frankfurt: Redline Wirtschaft.
- » **Kohrs, Uwe (2013)**. Persönlichkeiten verzweifelt gesucht. In *prmagazin*, 11/2013, 50–53.
- » **Mathauer, Veit (2012)**. PR vs. Public Relations – Gedanken. Abgerufen am 03.03.2014: [http://www.gpra.de/news-media/artikel/newsdetails/?tx\\_branews\\_pi1\[item\]=100&cHash=2beaaa8ed46748af0af68c7d5b11468d](http://www.gpra.de/news-media/artikel/newsdetails/?tx_branews_pi1[item]=100&cHash=2beaaa8ed46748af0af68c7d5b11468d)
- » **Masterportal Österreich**. Donau Universität Krems. Communications MSc, PR und Integrierte Kommunikation – Heidelberg. Abgerufen am 06.03.2014: [http://www.postgraduate.at/Communications\\_MSc\\_PR\\_und\\_Integrierte\\_Kommunikation\\_-\\_Heidelberg\\_3201.htm](http://www.postgraduate.at/Communications_MSc_PR_und_Integrierte_Kommunikation_-_Heidelberg_3201.htm).
- » **Oeckl, Albert (1976)**. PR-Praxis. Düsseldorf: Econ.
- » **Rauen, Christopher (2003)**. Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- » **Vogl, Ingrid (2014)**. Wie Österreichs PR-Profis die Entwicklung der PR-Branche im Jahr 2014 einschätzen. In *www.observer.at*. Abgerufen am 06.03.2014: <http://www.observer.at/wie-osterreichs-pr-profis-die-entwicklung-der-pr-branche-im-jahr-2014-einschatzen/>

### Die Autorinnen



Foto: Stefan Wänka

Lisa Querner, Mag., (Autorin) leitet die PRVA-Arbeitsgruppe „Ausbildung Coaching & PR“. Die im Mental-Coaching und systemischen Coaching ausgebildete Betriebswirtin und PR-Fachfrau arbeitet als interne Kommunikationsspezialistin in der Erste Group, einem der größten Finanzdienstleister in Zentral- und Osteuropa.

[www.erstegroup.com](http://www.erstegroup.com)



Foto: Citronenrot

Ruth Havel, Mag., (Co-Autorin) Teilnehmerin der Arbeitsgruppe „Ausbildung Coaching & PR“, ausgebildete Trainerin, zertifizierter systemischer Coach. Sie ist Partnerin der Full-Service-Agentur *havel & petz*, die Coachings und Trainings, Strategie-Beratung, klassische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen mit Fokus auf Green-Events sowie Social-Media-Beratung anbietet.

[www.havel-petz.at](http://www.havel-petz.at)

# Raus aus dem Dilemma

Ein Coaching-Tool von Anja Mumm



## Kurzbeschreibung

Dieses Tool ist die Gesprächsvariante des Tetralemmas (ein Format der Systemischen Struktur-Aufstellungsarbeit) nach Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer. Es dient der Entscheidungsfindung in einem Prozess, bei dem der Klient sich zwischen zwei Möglichkeiten hin- und hergerissen fühlt. Die Folge ist dann oft eine Nicht-Entscheidung oder ein Vor-sich-Herschieben.

Das Coaching-Tool „Raus aus dem Dilemma“ dient der Öffnung von Möglichkeitsräumen, weg von „entweder – oder“, hin zu „sowohl als auch“ oder „keins von Beidem“.

## Anwendungsbereiche

Klassischer Anwendungsbereich ist ein festgefahrener Entscheidungsprozess zwischen zwei Optionen. Als Erweiterung sind dann eben auch mehr als zwei Optionen denkbar.

Anwendung findet die Gesprächsvariante dann, wenn dem Klienten Aufstellungsarbeit suspekt erscheint und/oder die Arbeit mit klassischen Bodenankern respektive Repräsentationen von Positionen im Raum für ihn nicht plausibel erscheint. Ein weiterer Grund für die Anwendung der Gesprächsvariante versus des klassischen Aufstellungsformates kann eine hohe emotionale Belastung sein.

Die Arbeit mit Bodenankern erfordert das „Hineinspüren“ in die jeweiligen Situationen. Da Entscheidungen nachweislich meist intuitiv getroffen werden und erst im Nachhinein der Intellekt eine Erklärung für die getroffene intuitive Entscheidung „bastelt“, bekommt ein Klient mit schlechtem Zugang zu seinen Emotionen hier die Gelegenheit, die emotionalen Auswirkungen seiner Entscheidung vorwegzunehmen und zu prüfen, wie es ihm oder ihr dann mit dieser Entscheidung gehen wird. Jedoch birgt das eben auch die Gefahr bei einer emotional sehr stark besetzten Entscheidungsfindung dem Klienten gerade dadurch die Entscheidung zu erschweren.

Dagegen ist die Gesprächsvariante hier oft eine Möglichkeit, die Emotionen auf einem arbeitsfähigen Niveau zu halten. Denn im reinen Gespräch gelingt es den Klienten erfahrungsgemäß leichter, eine höhere emotionale Distanz zu wahren. Anders herum ist dann eben bei einem emotional sehr distanzierten Klienten die Gesprächsvariante nicht das Mittel der Wahl. Abseits davon haben beide Varianten rein inhaltlich den gleichen Effekt: wir vergrößern durch die Aspekte „Beides“ und „Keines von Beiden“ den Möglichkeitenraum.

## Effekte

Natürlich dient diese Intervention in erster Linie der Entscheidungsfindung. Es konnte die Erfahrung gemacht werden, dass Klarheit geschaffen wird durch die vertiefte Beschäftigung mit den hinter den beiden Entscheidungsoptionen liegenden Werten, Bedürfnissen und Wirklichkeitskonstruktionen. Dies führt gelegentlich auch zu der Erkenntnis, dass das Treffen einer Entscheidung im anfänglichen Sinne nicht mehr notwendig oder sogar unsinnig wäre. Ein Beispiel hierzu: Eine Klientin kann sich nicht entscheiden zwischen: „Ziehe ich nach Hamburg und nehme dort ein aktuelles lukratives Jobangebot an“ oder „in München bleiben und beim momentanen Arbeitgeber den nächsten Karriereschritt angehen“.

Auf der Stelle „Keins von Beiden“ fiel der Großen: Sie möchte ihren Lebenspartner heiraten und eine Familie gründen. Bevor dies nicht mit dem Lebenspartner abgeklärt ist, macht die oben genannte Entscheidung keinen Sinn. Und selbst dann stand die Frage im Raum: „Macht der nächste Karriereschritt überhaupt Sinn oder wäre eine Stabsstelle im Unternehmen nicht sinnvoller, um zusätzliche Expertise zu sammeln, um dann nach der Elternpause mehr (Karriere-)Möglichkeiten zu haben“?

## Ausführliche Beschreibung

Der Coach erklärt dem Klienten, dass es sich bei den nun folgenden Fragen um ein gedankliches Experiment rund um die Entscheidungsfindung des Klienten handelt. Dabei gibt es folgende gedankliche Optionen:

- a. *Das Eine* (die Option, die älter oder bereits vorhanden ist)
- b. *Das Andere* (die Option, die jünger oder im Moment weiter weg erscheint)
- c. *Beides* (eine Form, die es möglich macht, das Eine mit dem Anderen zu verbinden – eine übersehene Verbindung)
- d. *Keins von Beidem* (etwas ganz anderes, etwas Neues, etwas Vergessenes, früher Gewolltes)

Klienten, die ins Coaching kommen und dafür Geld und Zeit ausgeben, haben sich in der Regel schon intensiv mit ihrem Entscheidungsthema auseinandergesetzt. Sie sind festgefahren in ihrem Entscheidungsprozess und können sich daher oft nicht vorstellen, dass es noch etwas anderes geben könnte als genau *diese* beiden Entscheidungsoptionen. Allerdings: Hätten die Klienten mit dem Nachdenken nur über diese beiden Optionen bereits eine Lösung gefunden, wären sie ja nicht gekommen ...

Manchmal ist es auf den ersten, zweiten und auch noch den dritten Blick für den Klienten nicht erkenntlich, dass es vielleicht doch eine andere Möglichkeit der Entscheidung oder eine Verbindung zwischen den Wünschen des Klienten, die mit den Entscheidungsmöglichkeiten verbunden sind, geben könnte. Hier gilt es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu entdecken, eben eine Form von „Beides“. Matthias Varga von Kibéd beschreibt 13 Untertypen von „Beides“ (Varga von Kibéd & Sparrer, 2011). Allein das sollte verdeutlichen, dass hier sicher mehr als nur ein Kompromiss denkbar ist.

Nachfolgend die Formen von „Beides“ welche erfahrungsgemäß von Klienten am häufigsten beschrieben werden.

- a. Kompromiss zwischen dem Einen und dem Anderen (zwei unterschiedliche Entscheidungsvarianten)
- b. Zeitliche Reihenfolge (Iteration). Zuerst das Eine, dann das Andere. In unserem Beispiel oben (Karriere in Hamburg oder München) wäre das: Die Klientin bleibt noch ein wenig in München und geht dann nach Hamburg. Oder: Sie nimmt das Angebot in Hamburg an und hält sich die Türen beim jetzigen Arbeitgeber in München offen

- c. Scheingegensatz (respektive die Auflösung desselbigen). Auf unser Beispiel bezogen: Eigentlich geht es gar nicht um Hamburg oder München, sondern um eine gute und sinnvolle (Führungs-)Position in einem Unternehmen
- d. Synthese (Konsens zwischen beiden Positionen – das bedeutet auch, dass das Nichtgewählte oder ein Aspekt des Nichtgewählten faktisch Einfluss auf die eigentliche Wahl ausübt und so zum mitbestimmenden Faktor wird (Varga von Kibéd & Sparrer, 2011). Auf unser Beispiel bezogen: Die Klientin geht nach Hamburg und nimmt das dortige Angebot an. Für sie ist von Anfang an klar, dass sie nach spätestens drei Jahren wieder nach München zurückgeht und hier ihr soziales Netzwerk weiterpflegt, statt sich in Hamburg ein neues aufzubauen

Ebenso unwirklich erscheint es oftmals dem Klienten, dass es bei seinen Entscheidungsschwierigkeiten auch um etwas ganz anderes gehen könnte – hier nimmt der Klient eine Art Metaposition ein (die Position eines Beobachters, der das Dilemma von außen betrachtet und es in einen anderen Kontext stellen kann). In unserem Fall wäre dies die Position „Keins von Beiden“. Dieser Fall wurde bereits zuvor beschrieben. Im Nachfolgenden werden die einzelnen Schritte dieses Coaching-Tools vorgestellt.

### 1. Schritt

Der Coach lädt den Klienten dazu ein, sich gedanklich in die erste Option („das Eine“) zu versetzen. Zur Erinnerung: „Das Eine“ ist die ältere, bereits bekannte Position. Die Frage lautet hier: „Angenommen, Sie hätten sich für diese Option schon entschieden ...?“. In unserem Beispielfall wäre die Frage dann konkret: „Angenommen, Sie hätten sich entschieden, in München zu bleiben?“.

Dabei unterstützt der Coach den Klienten mit Fragen nach den Psychologischen Ebenen von Robert Dilts (2005):

- » *Wo genau befinden Sie sich dann?*
- » *Mit wem sind Sie dort? (Umwelt)*
- » *Wie genau verhalten Sie sich?*

- » Was tun Sie? (Verhalten)
- » Welche Ihrer Fähigkeiten setzen Sie dazu besonders ein? (Fähigkeiten)
- » Wofür ist das wichtig? Wozu ist das gut?
- » Worauf achten Sie dabei besonders? (Werte, Glaubenssätze)
- » Wer sind Sie dann?
- » Wem sind Sie dann ähnlich? (Identität)
- » Zu wem oder was fühlen Sie sich dann zugehörig?
- » Was ist Ihre Aufgabe? (Zugehörigkeit, Spiritualität)

## 2. Schritt

Der Coach lädt den Klienten dazu ein, sich gedanklich in die zweite Option („Andere“) zu versetzen. Zur Erinnerung: „Das Andere“ ist die neue, noch nicht (gut) bekannte Option. Die Frage lautet hier: „Angenommen, Sie hätten sich für diese Option schon entschieden ...?“. In unserem Beispielfall wäre die Frage dann konkret: „Angenommen, Sie hätten sich entschieden, das Angebot in Hamburg

Trigon ist ein Beratungsunternehmen für Organisations-, Personal-, marktwirksame Unternehmensentwicklung, Coaching und Konfliktmanagement mit selbstständigen Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.



**Coaching Lehrgänge 2014/2015**  
DBVC, ACC anerkannt!

Zürich, CH ab 08.10.2014	Köln, D ab 06.02.2015	Wien, A ab 13.02.2015
-----------------------------	--------------------------	--------------------------

**Coaching Master Curriculum 2014/2015**  
Start: 10.07.2014 A, Raum Salzburg  
5 Workshops – auch einzeln buchbar!

**Coaching Essentials 2014**  
Kernfaktoren und Coaching-Praxis  
Start: 15.09.2014 A, Raum Salzburg

Die Weiterbildungsveranstaltungen von Trigon Graz Lenzburg tragen das Ö-Cert sowie das EBO-Gütesiegel für Qualität in der Erwachsenenbildung.

**Information & Anmeldung:**  
Trigon Entwicklungsberatung  
8020 Graz, Austria, Entenplatz 1a  
graz-lenzburg@trigon.at  
www.trigon.at, www.coaching.at



anzunehmen und Sie hätten die Stelle bereits angetreten?“.

Auch hier unterstützt der Coach den Klienten wieder mit Fragen nach den Psychologischen Ebenen:

- » Wo genau befinden Sie sich dann?
- » Mit wem sind Sie dort? (Umwelt)
- » Wie genau verhalten Sie sich?
- » Was tun Sie? (Verhalten)
- » Welche Ihrer Fähigkeiten setzen Sie dazu besonders ein? (Fähigkeiten)
- » Wofür ist das wichtig? Wozu ist das gut?
- » Worauf achten Sie dabei besonders? (Werte, Glaubenssätze)
- » Wer sind Sie dann?
- » Wem sind Sie dann ähnlich? (Identität)
- » Zu wem oder was fühlen Sie sich dann zugehörig?
- » Was ist Ihre Aufgabe? (Zugehörigkeit, Spiritualität)

## 3. Schritt

Der dritte Schritt dient der gedanklichen Erweiterung, der Mehrung der Wahlmöglichkeiten und zwar, indem „Beides“ in Aussicht gestellt wird. Der Coach unterstützt hier den Klienten z.B. mit den folgenden Fragen: „Angenommen es gäbe eine Möglichkeit ‚Das Eine‘ und ‚Das Andere‘ miteinander zu verbinden?“. Konkret in unserem Beispielfall: „Angenommen, es gäbe die Möglichkeit, die Stelle in Hamburg mit dem Bleiben in München zu verbinden? Oder vielleicht gibt es sogar noch eine weitere Möglichkeit das, was Ihnen in München wichtig ist, mit dem, was Sie in Hamburg reizt, zu verbinden?“. Folgefragen beziehungsweise Entscheidungshilfen sind hier unter anderem:

- » Wie könnte dies aussehen?
- » Was müsste auf jeden Fall gegeben sein?
- » Auf was können Sie in keinem Fall verzichten?

## 4. Schritt

Dieser Schritt führt den Klienten in eine Art Metaposition, eine Außenperspektive. Damit erweitern sich die Wahrnehmungsmöglichkeiten des Klienten ein weiteres Mal. Diesen Schritt kann der Coach mit den folgenden Fra-

gen begleiten: „Angenommen es wäre ‚Keins von Beiden‘. Sie schauen von außen auf diese beiden Optionen und erinnern sich:“

- » Was würde durch „Das Eine (Bleiben in München)“ möglich?
- » Welche Bedürfnisse erfülle ich? Für wen?
- » Was ist mir hier wichtig?
- » Welche Werte sind hier möglicherweise wichtig?
- » Wer hat möglicherweise etwas gegen diese Position?
- » Wem würde der Klient ähnlicher/unähnlicher durch diese Position? (Achtung: diese Frage zielt in der Regel auf das Familiensystem. Oft kommen hier Antworten wie: meinem Vater/meiner Mutter. Falls diese Antwort relevant ist, entscheidet sich nicht selten hier das Thema. Ist das Coaching beruflich motiviert, ist sehr viel Fingerspitzengefühl gefragt und die Fähigkeit seitens des Coachs am ursprünglichen Anliegen des Klienten zu bleiben.)

Analog dazu werden anschließend die Positionen „Das Andere (Hamburg)“ und „Beides (das, was Ihnen an den beiden Positionen wichtig und attraktiv erschien)“ abgefragt:

- » Welche Gemeinsamkeiten gibt es zwischen den Positionen?
- » Welche Unterschiede?
- » Was gäbe es für Alternativen bei denen die genannten Bedürfnisse und Werte berücksichtigt werden?

In Bezug auf die geschilderte Ausgangssituation ist es dem Klienten entweder möglich, sofort eine Entscheidung zu treffen, oder er verwirft beide Optionen, um eine bessere Möglichkeit für sich zu finden.

Wie anfangs schon beschrieben, entschied sich die Klientin dafür, eine Weile ihre privaten Belange in den Vordergrund zu stellen und für einen Karriereschritt zu einem späteren Zeitpunkt die Weichen erst einmal in München zu stellen.

## Gedanklicher Hintergrund

In der Verwirrung, die neue Möglichkeiten sichtbar werden lässt, manifestiert sich für Heinz von Foerster das ethische Grundprin-

zip Immanuel Kants (= ethischer Imperativ): „Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst“ (von Foerster, 1993; 49). Die dahinterstehende Konstruktion der Wirklichkeit ist, dass über die Anzahl der Möglichkeiten auch der Freiheitsgrad wächst. Entscheiden kann der Mensch nur, wenn er tatsächliche Wahlmöglichkeiten hat.

Zusätzlich trifft Heinz von Foerster eine Unterscheidung in „entscheidbare“ und prinzipiell „unentscheidbare“ Fragen und legt ihnen folgende Aussage (Theorem 1) zugrunde: „Wir können nur jene Fragen entscheiden, die prinzipiell unentscheidbar sind“ (von Foerster, 1989; 30). Alle entscheidbaren Fragen sind bereits entschieden worden, weil für sie ein theoretischer Rahmen bestimmt wurde, innerhalb dessen diese Fragen gestellt und in dem die Regeln festgelegt wurden, nach denen jede Aussage innerhalb des Rahmens (so etwa die „Entscheidung“) mit jeder anderen Aussage (so etwa der „Antwort“) verknüpft werden kann.

Er gibt dazu zwei Beispiele für unentscheidbare Fragen: Befinde ich mich außerhalb des Universums oder bin ich Teil des Universums? Ist die Welt die primäre Ursache (d.h. die Erfahrung wird von der Welt bewirkt) oder ist meine Erfahrung die primäre Ursache (d.h. die Welt ist Ergebnis meiner Erfahrung)?

Demnach beschäftigt sich der Klient, wenn er sich mit einer Entscheidung schwertut, also mit einer unentscheidbaren Frage. Denn sonst wäre diese ja schon entschieden.

## Kenntnisse

Hilfreich sind vertiefte Kenntnisse der Systemischen Strukturaufstellungen, der Arbeit mit Inneren Teilen, Verständnis von unterschiedlichen Wirklichkeitskonstrukten und den Psychologischen Ebenen nach Robert Dilts. Um dem Klienten den Zugang zu den einzelnen Positionen zu erleichtern und sich in diese hineinzusetzen, hat sich auch die Fähigkeit einer Tranceinduktion bewährt.

## Persönlicher Hinweis

Der Coach muss in der Lage sein, die einzelnen Positionen für den Klienten zu erklären. Ebenfalls muss der Coach erkennen können, ob der Klient die einzelnen Positionen innerlich sauber voneinander trennen kann und die Fragen jeweils aus den entsprechenden Positionen heraus beantworten kann.

Im „Original“-Tetralemma von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer existiert noch eine fünfte Position. Diese macht das Tetralemma zu einem negierten Tetralemma und sie bedeutet entsprechend, dass keine der vorigen Positionen (Positionen 1–4) eingenommen wird und selbst eine mögliche andere Position (z.B. die fünfte Position) abgelehnt wird (Varga von Kibéd & Sparrer, 2011). Die fünfte Position stellt das Prinzip des Kontextwechsels, der Musterunterbrechung überhaupt dar.

Auch zu den anderen Positionen wäre noch einiges zu sagen und zu ergänzen. Bei Interesse hierzu sei auf die Aufzählung der in diesem Coaching-Tool verwendeten Quellen hingewiesen, die zugleich als Literaturempfehlung zu verstehen sind.

## Technischer Hinweis

Man sollte in etwa von einer Dauer von ca. 60 Minuten ausgehen. Material und Vorbereitung sind nicht notwendig.

## Quellen und weiterführende Literatur

**Dilts, Robert B. (2005).** Professionelles Coaching mit NLP: Mit dem NLP-Werkzeugkasten geniale Lösungen ansteuern. Paderborn: Junfermann.

**Ferrari, Elisabeth (2011).** Wege aus dem Dilemma: Das SySt-Tetralemma: Ein BEIDES finden. Aachen: Ferrari Media.

**Varga von Kibéd, Matthias & Sparrer, Insa (2011).** Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker, und

solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

**Von Foerster, Heinz (1993).** Über das Konstruieren von Möglichkeiten. In ders. & Siegfried J. Schmidt (Hrsg.). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp. 211–232.

**Von Foerster, Heinz (1989).** Wahrnehmen wahrnehmen. In Ars Electronica (Hrsg.). Philosophien der neuen Technologie. Berlin: Merve Verlag. 27–40.

## Die Autorin



Foto: Mathis Beutel

Anja Mumm, Jahrgang 1964, Diplom Betriebswirtin, Senior- und Lehrcoach (DCV). Arbeitet als Coach, Coaching-Ausbilderin und Managementtrainerin.

Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Einzel-Coachings für Führungskräfte und Selbstständige, Seminare in den Bereichen Team- und Führungskräfteentwicklung und die von ihr in München angebotene, vom DCV zertifizierte Ausbildung „Systemisches Coaching“.

[www.coaching-kompetenz.de](http://www.coaching-kompetenz.de)



## Esoterik-Coaching

Hogwarts in deutschen Unternehmen

*Von Prof. Dr. Uwe Kanning*

*Bereits ein Blick auf die Büchertische in der Buchhandlung verrät es: Esoterik in allen Varianten und für alle Lebensbereiche erfreut sich großer Beliebtheit. Natürlich bleibt auch die Coaching-Branche von dieser Entwicklung nicht verschont. So werden z. B. Schamanismus und Kinesiologie als skurrile „Coaching-Methoden“ verkauft. Dass solche „Methoden“ aber mehr an Zauberei denn wissenschaftlich fundierte Praxis erinnern, sollte jeder bedenken, der solch ein Angebot wählt – und ebenso was es wohl über eine Führungskraft aussagt, wenn sie z.B. ein „Schamanismus-Coaching“ bucht.*

Für den uneingeweihten Beobachter ist die Coaching-Szene schon ein merkwürdiges Feld (siehe Kanning, 2013). Während man bei einem Besuch in der Anwaltskanzlei oder im Krankenhaus mit einschlägig ausgebildeten Vertretern bestimmter Professionen rechnen darf, wähnt man sich bei der Suche nach einem geeigneten Coach mitunter im „Hogwarts“ der Harry-Potter-Romane – so bunt sind die Hintergründe der Anbieter und die von ihnen feilgebotenen Methoden. Die Bandbreite reicht vom promovierten Psychotherapeuten über Absolventen unterschiedlichster sozial- und geisteswissenschaftlicher Studiengänge bis hin zu Heilpraktikern, Astrologen und Esoterikern, wobei die Übergänge zwischen den letztgenannten Gruppen durchaus fließend sind.

Wer als potentieller Kunde auf „gut Glück“ ein Angebot aus der Trickkiste greift, wird alsbald möglicherweise lernen, alle wünschenswerten Ziele seines Lebens allein durch die Kraft der Autosuggestion zu erreichen. Ebenso gut könnte es aber sein, dass er über christliche Sinnsprüche sinnieren muss, um – auf wundersame Weise erleuchtet – zu einer besseren Führungskraft zu mutieren. Alternativ mag er es mit Pendeln, Meditation oder Geistheilung versuchen. Sicherlich hilft es auch weiter, wenn man weiß, zu welchem Zeitpunkt die Sterne günstig stehen, um wichtige Entscheidungen zu treffen oder wie man Geschäftspartner durch eine geschickte Manipulation der Körpersprache in willenslose Opfer verwandelt. Da fehlt eigentlich nur ein Seminar zur Verteidigung gegen die dunklen Künste.

### **Skurriles Coaching: Schamanismus**

Schauen wir uns im Folgenden einmal zwei skurrile Methoden näher an (Kanning, 2013): In Zeiten, in denen die christliche Glaubenslehre zumindest in Deutschland zunehmend an Boden verliert, scheinen immer mehr Menschen alternative Modelle der Metaphysik für sich zu entdecken. Hierzu zählt auch der *Schamanismus*. Die Eingabe eines entsprechenden Suchbefehls bei einem bekannten Internetbuchhändler fördert mehr als 1.400 Artikel zu

Tage. Kein Wunder, dass eine solchermaßen attraktive Thematik auch in der Coaching-Szene vermarktet wird.

Der Schamanismus wird häufig als eine Art Religion der Naturvölker beschrieben. Im Unterschied zu den großen Weltreligionen glaubt man hier allerdings nicht an eine übersinnliche Macht, die den Menschen erschaffen hat und unverrückbare Werte vorgibt. Vielmehr nimmt man an, dass die eigenen Vorfahren unsere Geschicke auf Erden beeinflussen können. Wer ein Problem in der hiesigen Welt lösen möchte, der kann die Verstorbenen in der jenseitigen Welt um Rat und Wundertaten anrufen. Dabei hilft ihm der Schamane, eine Art Medium, das mental zwischen den Welten hin und her pendelt. Der klassische Schamane bedient sich hierbei verschiedener Hilfsmittel, um in Trance die Reise ins Unbekannte anzutreten: Trommel, Glöckchen, Tanzrituale und bei

*So mancher Manager mag sich da an sein Studium erinnert fühlen, was den Vermarktungschancen möglicherweise zuträglich ist.*

Bedarf auch schon mal Drogen. So mancher Manager mag sich da an sein Studium erinnert fühlen, was den Vermarktungschancen möglicherweise zuträglich ist.

Der eine oder andere Anbieter schwächt den quasi-religiösen Auftritt der Methoden aber lieber ein wenig ab, indem er einen Methodenmix einsetzt. Vergleichbar zum NLP bastelt man sich einen Baukasten vermeintlich effektiver – de facto aber nur etablierter – Tools, aus denen der Coach sich nach Gutdünken bedient. In diesem Zusammenhang wird z.B. auf Methoden des systemischen Coachings verwiesen. Ebenso gut würde das Schamanen-Coaching zur orthodoxen Organisationsaufstellung nach Hellinger passen. Auch hier ist man ja gern bereit, mal kurz den verstorbenen Firmengründer zu reaktivieren, um die Absatzprobleme des Enkels zu lösen.

Folgen wir den Versprechungen der Anbieter, so sind die Potentiale der Methoden geradezu überwältigend: „individuelle Weiterentwicklung“, „Hilfe bei Leistungsabfall und Burn-out“, „Hochleistung“, „bei den Mitarbeitern ein Feuer entfachen“, „Verbesserung sozialer Kompetenzen“, „Erfolg“ und natürlich die „Beeinflussung des Unterbewusstseins“. Für Freunde blumiger Phrasen wird das Ganze dann auch noch mit Attributen wie „ganzheitlich“, „authentisch“, „wertschätzend“, „partnerschaftlich“ oder „achtsam“ garniert.

Es muss an dieser Stelle wohl kaum hervorgehoben werden, dass *keinerlei belastbare Belege für einen entsprechenden Nutzen existieren*. Stattdessen verweisen die Anbieter auf jede Menge wertvollster Erfahrung und ausnahmslos zufriedene Kunden. Der selbsternannte Coach unterscheidet sich nur unwesentlich vom erfolgreichen Staubsaugervertreter.

Nehmen wir einmal an, eine Führungskraft entscheidet sich für ein solches Coaching. Sie dokumentiert damit etwas, das man in der Psychologie eine fatalistisch externale Kontrollüberzeugung nennt und das ist so ziemlich das Gegenteil von dem, was man sich von einer Führungskraft wünscht. Die betroffene Person glaubt nicht etwa, dass sie durch ihr Handeln ihre Umwelt gestalten kann, sondern dass die Geschehnisse des Lebens durch sie nicht beeinflusst werden können. Verantwortlich erscheint hingegen eine höhere Macht, das Schicksal oder – in einer moderneren Variante – das System. Mehr noch, die Führungskraft zeigt, dass sie sich nicht kritisch mit den Verlockungen der Anbieter auseinandersetzt bzw. nicht auseinandersetzen kann. Sie geht einfachsten Marketingstrategien auf den Leim. Will man so jemandem tatsächlich Verantwortung übertragen?

### **Skurriles Coaching: Kinesiologie**

Die zweite Coaching-Methode basiert auf der *Kinesiologie*. Die Grundannahmen der Kinesiologie finden sich in verschiedenen vorwissenschaftlichen Schulen der Heilkunde wieder. Demnach durchfließt den Menschen eine Art

Lebensenergie entlang definierter Kanäle. Zu Problemen kommt es, wenn Stauungen im Energiefluss auftreten. Ziel der Behandlung ist zunächst die Lokalisierung der Stauung und anschließend die Auflösung derselben. Vertreter der Kinesiologie glauben, dass sich die Stauungen in Muskelverspannungen widerspiegeln. Zur Lösung aller Probleme soll daher gezielt die Muskelanspannung in bestimmten Regionen verändert werden.

Während es ursprünglich nur um Krankheiten ging, wurde der Ansatz im Laufe der Zeit auf alle Lebensbereiche übertragen. Da ist es fast schon folgerichtig, wenn man die Kinesiologie auch als Coaching-Methode im wirtschaftlichen Kontext mit folgenden Versprechungen anpreist: „Motivationssteigerung“, „Hilfe bei Mobbing“, „Verbesserung der Arbeitszufriedenheit“, „Förderung des Zusammenhalts im Team“, „Karriereberatung“, „Burnout-Prävention“ sowie „Kommunikation mit dem Unterbewusstsein“ – Letzteres kann bekanntlich niemals schaden.

Das Grundmodell ist so schön einfach und scheinplausibel, dass viele Menschen erst gar nicht auf die Idee kommen, es in Frage zu stellen. Zudem ist man indirekt dem gleichen mechanistischen Ansatz schon mehrfach in völlig unterschiedlichen Kontexten begegnet, beispielsweise in der klassischen Psychoanalyse oder der Akupunktur. Hier wirkt der Häufigkeits-Validitäts-Effekt: Je häufiger wir etwas hören, desto glaubwürdiger erscheint es uns.

*Allein die Erwartung, dass wir einer wirksamen Behandlung ausgesetzt werden, verschafft uns Linderung.*

Bislang haben weder die Anatomie entsprechende Kanäle, noch die Physiologie die postulierte Energie gefunden. Studien zur Akupunktur zeigen, dass die Effekte auch dann auftreten, wenn man die Nadeln an völlig anderen als den definierten Energiepunkten ansetzt. Dies spricht

für einen Placebo-Effekt: Allein die Erwartung, dass wir einer wirksamen Behandlung ausgesetzt werden, verschafft uns Linderung.

Gezielte Untersuchungen zur Kinesiologie zeichnen ein verheerendes Bild. Die zentrale diagnostische Methode ist der sog. Muskeltest, bei dem der Kinesiologe durch das Abtasten des Körpers Verspannungen lokalisieren will. Dies ist durchaus vorstellbar. Leider funktioniert es in der Praxis nicht (Kanning, 2013).

*Bittet man mehrere erfahrene Kinesiologen, dieselben Patienten zu untersuchen, kommen sie zu abweichenden Befunden.*

Bittet man mehrere erfahrene Kinesiologen, dieselben Patienten zu untersuchen, kommen sie zu abweichenden Befunden. Bittet man sie, ihre eigenen Diagnosen bei denselben Patienten zu replizieren, sind sie hierzu nicht in der Lage, wenn die Identität des Klienten verborgen bleibt (= Blindversuch). Bei der Identifizierung von Allergien – eine vermeintliche Spezialität der Kinesiologie – sind die Experten nur so gut wie der Zufall.

Bislang spricht mithin nichts für die Kinesiologie. Ihre Grundannahmen stammen aus einer fernen Zeit, in der die Menschen sich die Funktion des Körpers nicht zutreffend erklären konnten. Ebenso gut könnte man heute auf die Viersaftlehre des griechischen Arztes Galenos (ca. 129–216 n. Chr.) zurückgreifen und annehmen, alles Menschliche sei durch das Verhältnis von gelber Galle, schwarzer

Galle, Blut und Schleim zu erklären. Ähnlich negativ fallen die Befunde zur angewandten Kinesiologie aus. – Viel Nebel und nichts dahinter. Welches Bild vermittelt wohl eine Führungskraft die sich *jenseits aller Rationalität* für ein Kinesiologie-Coaching entscheidet?

## Das (bittere) Fazit

Fast ist man versucht, den Kunden statt eines Besuchs beim Esoteriker die Lektüre von „Harry Potter“ zwecks Weiterbildung ans Herz zu legen. Dies ist weitaus kostengünstiger, unterhaltsamer und sicherlich nicht weniger hilfreich.

## Der Autor



Foto: privat

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning, Jahrgang 1966, Studium an den Universitäten Münster und Canterbury, Dipl.-Psych., Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück.

Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, Soziale Kompetenz und unseriöse Methoden der Personalarbeit. Autor und Herausgeber von mehr als zwanzig Fachbüchern und psychologischen Testverfahren. Seit mehr als 15 Jahren praktische Erfahrungen im Bereich der Personalpsychologie.

[u.kanning@hs-osnabrueck.de](mailto:u.kanning@hs-osnabrueck.de)

## Literatur

» **Kanning, Uwe Peter (2013).** Wenn Manager auf Bäume klettern: Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung. Lengerich: Pabst.



## Transferevaluation von Coaching

Eine qualitative Studie zu Transfererfolg und Wirkfaktoren aus Klientenperspektive

*Von Yamilet Lucia Popp*

*Transfererfolg als spezieller Aspekt des Coachings oder als Merkmal des Coaching-Erfolgs überhaupt wurde bislang eher stiefmütterlich in der Coaching-Forschung berücksichtigt. Dabei ist der Transfer für Klienten nicht zu unterschätzen: Er ist das Wirksam-Werden des Gelernten, des Erkenntnisgewinns, der emotionalen, kognitiven, verhaltensbezogenen Effekte eines Coachings in der Berufswelt des Klienten. Die vorliegende Studie zielt auf die Frage, wie erfolgreich der Transfer von Coaching-Klienten eingeschätzt wird und welche Zusammenhänge zwischen Coaching und Transferleistung identifiziert werden können.*

Kann Coaching eigentlich *nicht* wirken? Wahrscheinlich nicht, denn spätestens seit Watzlawick wissen wir, dass alles, was wir tun, einen Effekt hat. Doch eine Frage wird selten behandelt: Wie wirken sich denn die „Wirkungen“ von Coaching in der Organisation aus (*siehe auch Coaching-Magazin 1/2014*)? Die Antwort lautet: Über den Transfer. Die hier skizzierte qualitative Studie (2008) beschäftigt sich mit dem Transfererfolg von Coaching, grob: der Umsetzung von Gelerntem am Arbeitsplatz. Der Transfer kann als die eine Größe gesehen werden, die für die Übersetzung möglicher Wirkungen von Coaching in Mehrwerte innerhalb der Organisation verantwortlich ist.

### Transferforschung als Beitrag zur Professionalisierung

Coaching gilt seit mehr als 20 Jahren als praxisorientiertes, vielseitig einsetzbares Beratungskonzept. Es weist jedoch wesentliche Entwicklungsschwächen im theoretischen und forschungspraktischen Bereich auf. Im Kontext der Professionalisierung von Coaching spielt Forschung eine wesentliche Rolle. Es gilt, Standards zu entwickeln und zu etablieren, um Qualität im Coaching zu sichern. Doch was ist ein qualitativ „gutes Coaching“? Qualität ist so eine Sache, gerade in sozialen, nicht-technischen Prozessen – sie ist eine Definitionssache. Doch wer definiert diese? Alle Beteiligten gemeinsam: Denn Qualität entsteht im Spannungsfeld von Profession, Organisation und Klienten.

In der vorliegenden, qualitativen Studie soll insbesondere der Einbeziehung von Kundenerwartungen Rechnung getragen werden, da ihnen eine große Bedeutung beim Erzeugungs- und Bewertungsprozess von Qualität zukommt (Timmermann, 1996). Sie sind letztlich die Empfänger der Dienstleistung, die Glücklichen oder Leidtragenden. Der Beitrag dieser Arbeit zur qualitätsbezogenen Professionalisierung von Coaching liegt demnach darin, die Klientenperspektive zum Transfererfolg verstärkt in die Qualitätsdebatte einzubringen (Strikker, 2007).

### Transfer als Wirkung von Coaching im Arbeitsalltag

Der Transfererfolg als spezieller Aspekt von Coaching ist bislang nur stiefmütterlich in der Coaching-Forschung berücksichtigt worden. Der Transfer stellt sich als ein wesentlicher Aspekt der Ergebnisqualität eines Coachings dar. Er ist das Wirksam-Werden des Gelernten, des Erkenntnisgewinns, der emotionalen, kognitiven, verhaltensbezogenen Effekte eines Coachings innerhalb der Organisation. Der Transfer als Anwendung einer Lernerfahrung im Arbeitsfeld stellt somit das zentrale Bindeglied zwischen den unmittelbaren Veränderungswirkungen der gecoachten Person und dem Nutzen für das Unternehmen dar, der sowohl vom Klienten als auch vom Auftraggeber wahrnehmbar ist. *Transfer wird im Rahmen der Studie verstanden als aktive, individuelle Konstruktionsleistung unter Berücksichtigung der Situationsspezifität* (Mandl et al., 1992).

Die Herausforderung des Transfers besteht darin, dass Erlerntes fast niemals „eins-zu-eins“ im Alltag umgesetzt werden kann, sondern situationsspezifisch angepasst werden muss, z.B. verallgemeinert, verknüpft und weiterentwickelt werden muss.

### Zentrale Fragestellungen

Die Fragestellung der Studie zielt darauf ab, herauszufinden, wie erfolgreich der Transfer von den Coaching-Klienten eingeschätzt wird und welche Zusammenhänge zwischen Elementen des Coaching-Prozesses, organisationalen und persönlichen Rahmenbedingungen und der Transferleistung identifiziert werden können. Ferner interessiert, welchen Stellenwert die Klienten der Transfersicherung und Evaluation zukommen lassen und wie sich die subjektiv wahrgenommenen Verantwortlichkeiten hierfür verteilen. Ziel ist es, Hinweise auf spezifische, transferrelevante Qualitätskriterien zu generieren. Forschungsfragen:

- » *Transfererfolg* – In welchem Maße wird das, was im Coaching gelernt und erkannt wurde, im Arbeitsalltag umgesetzt?
- » *Wirkfaktoren* – Welche Faktoren haben einen direkten Einfluss auf den Transfererfolg?

» *Transfersicherung und -evaluation* – Wie verteilen sich aus Klientensicht die Verantwortlichkeiten für die Transfersicherung und -beurteilung? Welche Maßnahmen werden eingesetzt? Welcher Stellenwert wird ihnen beigemessen?

### Theoretischer Rahmen

Das dieser Arbeit zugrunde liegende Qualitätsmodell von Coaching beruht auf der angepassten sog. „Bildungsproduktionsfunktion“ von Timmermann (1996). Hierfür bedarf es jedoch einer genaueren Betrachtung des hier zugrunde gelegten Coaching-Verständnisses, denn Beratung ist nicht gleichzusetzen mit Bildungsprozessen, aus denen der Transferbegriff entliehen wurde. Um den Transferbegriff auf Coaching-Prozesse zu übertragen, wird Coaching in dieser Studie als Beratungsmethode mit „bildenden Elementen“ konzeptioniert, also als eine pädagogisch-therapeutische Methode verstanden: „Eine pädagogisch-therapeutische Situation fördert die Fähigkeit, sich der Welt und sich selbst verantwortlich handelnd zuzuwenden und seiner autonomen interdependenten Wirklichkeit Rechnung zu tragen“ (Cohn, 2004; 176).

Die These lautet, dass Coaching didaktische Prozesselemente enthält und eine allgemeinbildende Wirkung im Sinne der Förderung von Selbstbestimmung, Mitbestimmung und Solidarität (Klafki, 1985) entfalten kann. Hierfür finden sich zahlreiche Belege in der Coaching-Literatur. So beschreiben z.B. Looss & Rauen Coaching als „besondere Art der Initiierung und Begleitung von Lernprozessen in einem vorbereiteten, angstfreiem und handlungsentlastetem Raum“ (2005; 170). Schreyögg weist auf die Anforderungen an den Coach hin, die „Didaktik des Lernens und des Veränderns (zu) beherrschen“ (2007; 40). Ferner gibt es eine Entsprechung in den allgemeinen Zielen von Coaching zu allgemeinen Bildungszielen, wie die Förderung von Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortungsübernahme (Rauen, 2003) sowie der Forderung einer Steigerung der Humanität des Klienten sich selbst gegenüber (Schreyögg, 2003).

Das in dieser Studie zugrunde gelegte Qualitätsmodell ist als analytisches Hilfsmittel gedacht, um Coaching-Prozesse in ihren verschiedenen Qualitätsdimensionen zu betrachten und zu strukturieren. Folgende Dimensionen nach Donabedian (1982) werden über Phasen von Coaching gelegt und unterschieden:

- » **Strukturqualität** (Input-Faktoren, z.B. Personen, materielle Ressourcen)
- » **Prozessqualität** (Prozessfaktoren, z.B. Gestaltung der Coaching-Phasen, Interventionen)
- » **Ergebnisqualität** (Output als Wirkung innerhalb des Coachings, Transfer als Umsetzung innerhalb der Organisation, Outcome als Effekte des Transfers (Kirkpatrick et al., 2006))

Bedeutsam für die Transferproblematik ist die Unterscheidung in ein Lern- und ein Funktionsfeld, wobei das Coaching das Lernfeld, die Organisation das Funktionsfeld darstellt.

### Methodisches Vorgehen

- » **Erhebung:** Befragung von vier Klienten bis zu einem Jahr nach ihrem Coaching-Prozess anhand eines halb-strukturierter Leitfadeninterviews (ca. 90 min)
- » **Inhalte des Interviews:** Befragung zum Coaching entsprechend Kategorien des Qualitätsmodells und bereits erforschter Wirkfaktoren; sowie Einholen der Meinungen der Klienten über das Coaching (Klient als „Experte seines Coaching-Prozesses“)
- » **Auswertungsmethode:** Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) (Kombination von Strukturierung und Zusammenfassung)

### Zentrale Ergebnisse

**Transfererfolg:** Insgesamt belegen die Ergebnisse der Studie, dass Transfer bei Coachings nicht so selten ist, wie er teilweise für Trainings unterstellt wird. In einem Fall ist der Transfer von gelegentlichen Rückschlägen beeinträchtigt. In einem anderen ist der Transfer auf-

grund eines nicht ausreichend konkretisierten Outputs noch nicht möglich, aber es besteht eine Transferabsicht. Zwei von vier Befragten machen durch ihre Schilderung der Transferleistung glaubhaft, dass sie auch ein Jahr nach dem Coaching die Erkenntnisse umsetzen bzw. sogar weiterentwickeln. Die situationsbedingte Anpassung und Weiterentwicklung des Gelernten unterstützt eine Auffassung von Transfer als Prozess und Ergebnis einer individuellen Interpretations- und Konstruktionsleistung. *Beispiel:* Ein Klient agiert vermehrt als Coach seiner Mitarbeiter. So führt er z.B. ein Jahr nach dem Coaching, einmal pro Woche ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin, die nach langer Krankheit mit dem Wiedereinstieg zu kämpfen hat.

**Transferbeeinflussende Faktoren:** Die Faktoren, die den Transfer maßgeblich direkt beeinflussen, sind in der Grafik (siehe Abbildung) dargestellt. Andere Faktoren, wie z.B. die Beziehung zum Coach, die Kompetenz des Coachs etc. sind als mittelbar wirkende Faktoren an dieser Stelle nicht aufgeführt.

### Ausgewählte Thesen für transferorientiertes Coaching

**Organisatorisches:** Sitzungsintervalle sollten unter drei Monaten bleiben, um aktuelle Anknüpfungspunkte zu gewährleisten und auf zeitnahe Umsetzungssituationen eingehen zu können. Ansonsten, so ein Klient, hätten die Themen sich „von selbst erledigt“.

**Interventionen:** Durch die Vermittlung einer Transferstrategie des Ausprobierens und der Reflexion von Transfererfolgen und -misserfolgen erweitern sich die Transfermöglichkeiten. Je nach Zielimplikation und Persönlichkeit des Klienten muss ein Coach eine Balance zwischen Offenheit und Lenkung in seinem Interaktionsstil realisieren, um den Transfer bestmöglich zu unterstützen. Dies bedeutet, ggf. auch in die Konfrontation zu gehen.

**Output:** Der Output stellt eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Transfer dar: Auch wenn der Klient „interessante“ Erfahrungen und Erkenntnisse im Coa-

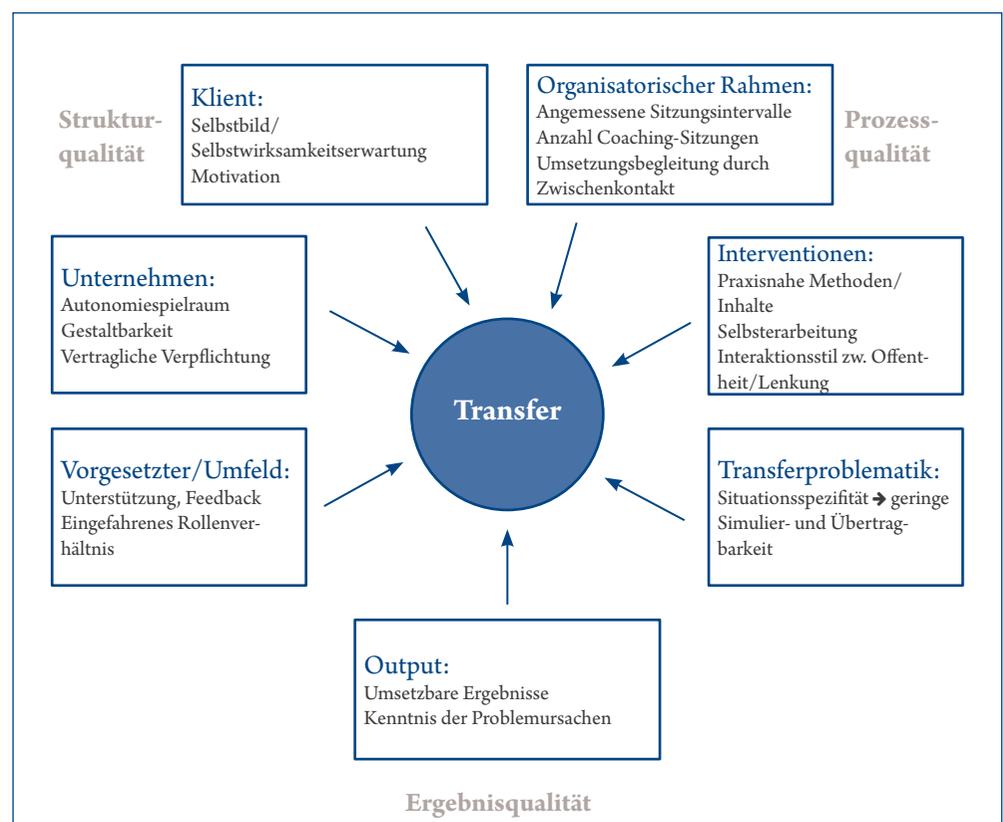


Abb.: Transferfaktorenmodell



ching gewonnen hat, müssen diese nicht im Hinblick auf sein Ziel wirksam werden. *Empfehlung:* Ein Coaching kann größere Relevanz im Lebens- und Arbeitsumfeld entfalten, wenn explizit erarbeitet wird wo, wie und wann er das nächste Mal in eine Situation kommen wird, in der er das Erlernete nutzen kann.

**Vorgesetzter/Umfeld:** Vorgesetzte und Kollegen können den Transfer durch regelmäßiges Feedback fördern. Hierbei kann es hilfreich sein, die Kollegen über den eigenen Entwicklungsprozess zu informieren. Das spräche für einen transparenten Umgang mit Coaching im Unternehmen. Ein eingefahrenes Rollenverhältnis zum Vorgesetzten oder zu Kollegen kann transferhinderlich wirken, aber durch eine angemessene Bearbeitung im Coaching angegangen werden. *Beispiel:* In einem Fall wird das als hemmend empfundene, eingefahrene Rollenverhältnis des Klienten zu den Mitarbeitern im Coaching ausführlich thematisiert, was sich positiv auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Klienten auswirkt.

Der Autonomiespielraum am Arbeitsplatz stellt je nach Veränderungsanliegen eine zentrale Transfervoraussetzung dar. Anders formuliert: Darf der Klient sich verändern und Einfluss auf sein Umfeld ausüben? *Beispiel:* Die persönliche Entwicklung vom Klienten A vom „Technischen“ zum „Kaufmännischen“ hin bewirkt eine Aufwertung kaufmännischer Aspekte in der gesamten Abteilung, die sich in neuen Standards und Checklisten für Verträge niederschlägt. Das Coaching wird hier als „Entwicklungsschleuse“ bezeichnet. Auch ein Einzelner kann demnach ein System beeinflussen.

**Klient:** Einen wesentlichen Einfluss hat der Klient selbst auf den Transfer, kann ihn jedoch nicht immer willentlich steuern: Internale, stabile Zuschreibungsgewohnheiten der Ursachen von Misserfolgen müssen im Coaching thematisiert und ggf. revidiert werden, um den Transfer nicht zu behindern. *Beispiel:* So wird z.B. in einem Fall ein negatives Selbstbild und mangelnde Kontrollerwartung nicht ausreichend im Coaching bearbeitet, was einen nur zeitweisen Transfererfolg zur Konsequenz hat:

„Diese Disziplin bringe ich nicht immer auf, außer mit Knute und Peitsche, hat schon meine Mutter nicht geschafft“. Eine hohe persönliche Bedeutsamkeit der Themen bedingt eine hohe Umsetzungsmotivation und beeinflusst die Dauerhaftigkeit und Qualität des Transfers: „Ich möchte mal wirklich mit jemanden jetzt darüber reden“. Hierauf wäre bereits bei der Auftrags- und Zielklärung des Coachings ein besonderes Augenmerk zu richten.

Insgesamt unterstützen die Ergebnisse dieser Studie den hohen Stellenwert von Transfer aus Klientenperspektive. Die Transferproblematik wird von den Klienten sehr bewusst wahrgenommen. Je nach Zielsetzung repräsentiert er für die Klienten ein zentrales Erfolgskriterium für die Bewertung eines Coachings.

#### Transfersicherung und -evaluation

Die Bedeutung einer formativ-begleitenden (Transfer-)Evaluation speist sich für die Befragten aus einem persönlichen Nutzen. So können Zwischenevaluationen motivieren

und ggf. den Bedarf an gezielter individueller Umsetzungsunterstützung aufzeigen. In drei Coachings gibt es keine expliziten Transfermaßnahmen, die die Umsetzung der Ergebnisse im Arbeitsalltag fördern sollten. Vielmehr wird *Coaching selbst* als eine solche Maßnahme gesehen, z.B. durch explizite Umsetzungsaufgaben, telefonischen Zwischenkontakt und die Überprüfung von Veränderungen und des Umsetzungsstandes. Die *Hauptverantwortung für die Umsetzung sehen die Befragten beim Klienten selbst*, allerdings mit dem *Vorgesetzten* und dem *Coach* in der Unterstützerrolle.

#### Ausblick

Als ein zentrales Ergebnis dieser Studie ist die Komplexität der Einflussfaktoren zu betrachten, die je nach ihrer Handhabung im Coaching oder ihrer jeweiligen fallspezifischen Konstellation transferförderlich oder -hinderlich wirken können. Es zeigt sich, dass sich auch bei Erfüllung allgemeiner Gütekriterien von Coaching gegenläufige Effekte ergeben können. So wird in einem Fall die Atmosphäre und gute persönliche Passung von Coach

und Klient nicht förderlich für das Ziel eingeschätzt, der Interaktionsstil nicht fordernd und lenkend genug, um eine Umsetzung zu unterstützen. In zwei anderen Fällen stellt sich eine fehlende Abschlussevaluation nicht als negativ für den Transfer dar. Die Klienten entwickeln sich sehr gut eigenständig weiter.

Es scheint kein allgemeingültiges Rezept für ein gelungenes Coaching zu geben, aber Hinweise auf wesentliche Transferkriterien. Dennoch müssen sie jeweils in *ein einzigartiges, individuell zugeschnittenes Mischungsverhältnis* gebracht werden. Die Bedeutung von Qualitätskriterien und -standards liegt somit eher in einer orientierenden Funktion für die Gestaltung und Beurteilung von Coaching, befreit aber nicht von der Notwendigkeit, Qualität im Einzelfall immer individuell zu bestimmen und zu gestalten.

#### Literatur

- » **Cohn, Ruth C. (2004)**. Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. (15. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Donabedian, Avedis (1982)**. Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Vol. 2: The Criteria and Standards of Quality. Ann Arbor: Health Administration Press.
- » **Kirkpatrick, Donald L. & Kirkpatrick, James D. (2006)**. Evaluating training programs. (3. Aufl.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- » **Klafki, Wolfgang (1985)**. Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Weinheim: Beltz.
- » **Looss, Wolfgang & Rauen, Christopher (2005)**. Einzel-Coaching. In Christopher Rauen (Hrsg.). Handbuch Coaching. (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. 155-182.
- » **Mandl, Heinz; Prenzel, Manfred & Gräsel, Cornelia (1992)**. Das Problem des Lerntransfers in der betrieblichen Weiterbildung. In Unterrichtswissenschaft, 20, 126-143.
- » **Mayring, Philipp (2003)**. Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim: Beltz.
- » **Rauen, Christopher (2003)**. Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- » **Schreyögg, Astrid (2003)**. Coaching. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- » **Schreyögg, Astrid (2007)**. Die Qualifizierung des Coachs. In DBVC (Hrsg.). Coaching als Profession. Osnabrück: DBVC. 40-41.
- » **Strikker, Frank (2007)**. Coaching zwischen Populismus und Professionalität. In ders. (Hrsg.). Coaching im 21. Jahrhundert. Augsburg: Ziel. 10-26.
- » **Timmermann, Dieter (1996)**. Qualitätsmanagement an Schulen. In WUE, 10, 327-333.

#### Die Autorin



Foto: Hilla Südhaus

Yamilet Lucia Popp, Dipl. Pädagogin (Jg. 1981) mit Schwerpunkt Qualitätssicherung in Coaching und Training. Studium der Betriebswirtschaft, Soziologie und Psychologie an der Universität Bielefeld. Systemische Beraterin und NLP-Master, Internationale Personal- und Organisationsentwicklung in diversen Konzernen. Trainer- und Beratungspraxis seit 2006 in Profit-/Non-Profit-Organisationen mit Schwerpunkt Changemanagement und Management-Entwicklung.

[www.ylp-consult.de](http://www.ylp-consult.de)



## Der kriminelle Klient

### Teil 1: Wann ist ein Coaching-Anliegen eine Straftat?

*Von Nina Meier*

*Nicht jeder Klient hat lautere Absichten, sodass er Coaching als Prozess zur Selbststrukturierung, Ordnung von Gedanken und Handlungen sowie der „Hilfe zur Selbsthilfe“ durchaus als Möglichkeit betrachten könnte, auch Straftaten grundlegend vorzubereiten. Doch welche Gedankenspiele während des Coachings bergen Straftaten und ab welchem Zeitpunkt sind sie als solche zu bewerten? Und was muss der Coach hierbei beachten? Diese Fragen gilt es im ersten Teil des Beitrags zu beantworten. Teil 2, der in Ausgabe 3/2014 des Coaching-Magazins erscheint, behandelt dann die Frage der Strafbarkeit des Coachs selbst, der seinen kriminellen Klienten tatkräftig unterstützt.*

Dieser Artikel befasst sich in zwei Teilen mit dem Coaching eines (potenziell) kriminellen Klienten. Im vorliegenden ersten Teil werden verschiedene Situationen strafrechtlich analysiert und anhand dieser Beispiele wird das Spektrum des strafrechtsrelevanten Coachings abgesteckt. Dabei stellen sich die Fragen: Welche Coaching-Anliegen bzw. Handlungsziele sind als Straftat zu bezeichnen und ab welchem Zeitpunkt sind sie es? Und weshalb ist gerade der Coaching-Prozess anfällig, um Straftaten vorzubereiten? Was muss der Coach beachten?

Im zweiten Teil, der in der Ausgabe 3/2014 des Coaching-Magazins erscheinen wird, steht die Gefahr der Strafbarkeit des Coachs als Mittäter oder Beihelfer bei einem Coaching mit einem (potenziellen) Straftäter im Mittelpunkt. Der Mangel an berufsrechtlichen Regelungen zum Zeugenschutz eröffnet die potenzielle Täterschaft von Aussagedelikten (z.B. Meineid) und der Strafvereitelung. Die Schwelle für die eigene Strafbarkeit ist vor allem im Fall der Beihilfe niedrig. Sollte der Klient dagegen unschuldig sein, darf ihn der Coach wegen der Regelungen zur falschen Verdächtigung nicht wahrheitswidrig einer Straftat bezichtigen. Ziel beider Teile des Beitrags ist es, Coaches in ähnlichen Situationen eine professionelle Entscheidung zum weiteren Vorgehen zu ermöglichen.

### Dienstleistungsvertrag über Coaching

Zwischen Coach und Klienten ist ein Dienstleistungsvertrag gemäß § 611 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) zustande gekommen. Formal sind die Vertragspartner des Coachings, Ort und Termin des Coachings, Honorarhöhe und Bezahlung sowie das Vertragsende vereinbart worden. Rechtlich wird der Vertragsgegenstand des Coachings konkretisiert, so dass Veränderungswunsch und -ziel getrennt werden und im Coaching-Prozess Platz haben. Dafür obliegt dem Coach die Prozessverantwortung unter Einhaltung der Werte von Coaching, andererseits obliegt dem Klienten die Lösungsfindungs- und Ergebnisverantwortung um „Herr seiner Veränderung und Entwicklung“ zu sein. Doch wie sieht dies im folgenden, fiktiven Fall aus?

*Eines Tages möchte der Chef eines Unternehmens einen vertrauensvollen und verschwiegenen Coach beauftragen. Er benötigt einen Sparringspartner, damit er die weitere Ausrichtung seiner Unternehmung gründlich durchdenken, überarbeiten und mit seinen Mitarbeitern zukünftig erfolgreich umsetzen kann. Das Akquisegespräch mit dem Austausch gegenseitiger Erwartungen, der Vorstellung von Coaching, seinem Potenzial an nachhaltiger Wertschöpfung sowie dem wertegeleiteten Prozess endet mit einer lukrativen Vereinbarung. Im Verlauf des Coachings berichtet der Klient über Situationen von Erfolg und Misserfolg usw. Plötzlich kann der Coach Aspekte der Schilderungen mit dem aktuellen und vergangenen Tagesgeschehen, welches meist kritisch-negativ in allen Medien beschrieben wurde, in Verbindung bringen. Es beschleicht ihn das unguete Gefühl, dass dieser Geschäftsmann in kriminelle Machenschaften verwickelt ist. Ist er ein Betrüger? Hinterzieht er Steuern oder handelt er mit Waffen und Drogen wie berühmte Rockerbanden? Lässt er lästige Personen „verschwinden“? Hetzt er gegen Menschen anderer Glaubens oder anderer Ethnien? Beleidigt und mobbt er Menschen?*

Selbstverständlich liegt hier kein Grund vor, dass der Vertrag nichtig oder rechtswidrig geworden ist. Man könnte überlegen, ob eine Anfechtung wegen Irrtums vorliegen kann, da sich der Coach in der Eigenschaft seines Klienten geirrt hat – sofern der Verdacht natürlich zutrifft. Denn nach §§ 119 Absatz 2, 142 BGB können abgegebene Willenserklärungen angefochten werden, wenn man sich über verkehrswesentliche Eigenschaften (d.h. die Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit bei Vertragsschluss, die auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit angelegt ist) einer Person getäuscht hat. In unserem Fall erhält der Coach erst im Laufe des Coachings einen Verdacht, dass sein Klient ein Straftäter sein könnte bzw. sein will. Dies berechtigt gerade nicht zur Anfechtung. Erstens hätte der Coach vor dem Vertragsschluss seinen Klienten daraufhin prüfen und dieses als wichtigen Vertragsbestandteil deklarieren müssen. Zweitens hat eine Vorstrafe keinen Einfluss auf die Durchführung eines Coachings (Persönlichkeitsentwicklung im beruflichen Kontext) oder auf die ordnungsgemäße Bezahlung des Coachs.

### Mögliche Fälle

Sind Vorbereitungsmaßnahmen in einem Coaching für die Erarbeitung eines Plans für eine Straftat schon ausreichend, sich selbst – als Coach – in den Verdacht einer strafbaren Handlung zu bringen? Immerhin kann der Klient mit Hilfe des Coachs seine Gedanken strukturieren, hat Zeit und Raum über seine Ressourcen, sprich Potenzial und Möglichkeiten über Erfolg und Misserfolg der Tat, nachzudenken. Coaching – die optimale Vorbereitung zum Vergehen und Verbrechen?

#### Fall 1

*In unserem Fall überlegt der Klient, wie er an Daten und Geheimnisse eines anderen Geschäftsmannes kommen kann. Seine Lösungsideen gehen vom direkten Fragen des Geschäftsmannes, einem Flirt mit dessen Assistentin, der Verunglimpfung der Assistentin bis zum heimlichen Eindringen in das Büro des Geschäftsmannes, um die digitalen Daten auf einen eigenen Speicherstick zu übertragen.*

Die Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen ist in den §§ 17 bis 19 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) geregelt. Grundsätzlich kann der Täter nur eine Person sein, die im Unternehmen beschäftigt ist und der im Rahmen dieses Dienstverhältnisses die Geschäfts- oder Betriebsgeheimnisse anvertraut oder zugänglich geworden sind. Da der Klient aus dem geschilderten Beispiel an die Daten des Konkurrenten kommen und sich einer angestellten Person des Konkurrenten bedienen möchte, kommt der Straftatbestand des Verlebens und Erbietens zum Verrat von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen in Betracht. *Geschäftsgeheimnisse* sind dabei u.a. Bilanzen, Absatz- und Werbemethoden, Kunden- und Lieferantendaten, Preise und Konditionen etc. *Betriebsgeheimnisse* sind u.a. alle technischen Daten eines Unternehmens wie Konstruktionszeichnungen, Herstellungsverfahren, Fertigungsmethoden, Eigenschafts- und Wirkungsanalysen etc.

Darüber hinaus liegt hier eine Verletzung von Urheberrechten (§§ 106 bis 111c Urhebergesetz (UrhG)) vor. Unter das Urheberrecht

fallen geschützte Werke wie beispielsweise Sprach-, Musik- oder Filmwerke sowie Darstellungen wissenschaftlicher oder technischer Art, wenn es sich dabei um persönliche geistige Schöpfungen handelt (§ 2 Absatz 2 UrhG). Insofern sind die Verwertungsrechte der Rechtsinhaber Schutzgut. Denn sämtliches Know-how des Konkurrenten über die Positionierung des Unternehmens und der Waren oder Dienstleistungen am Markt, strategische Entscheidungen, Investitionen in Forschung und Entwicklung usw. sind bei individueller Note eine geistige Schöpfung. Das Strafmaß sieht bei beiden Vergehen eine Geldstrafe oder eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren vor.

#### Fall 2

*Des Weiteren überlegt der Klient, wie er einem seiner Mitarbeiter seine volle Missachtung zeigen kann. Er überlegt, dies durch komplettes Ignorieren bei Begegnungen und während Meetings zu erreichen. Ferner plant er, sein Opfer ständig zu unterbrechen, wenn es spricht, dann herablassende Kommentare fallen zu lassen und diffamierende Gerüchte in die Welt zu setzen.*

Die Verletzung der Ehre ist in den §§ 185ff. Strafgesetzbuch (StGB) geregelt. Erfolgt die Ehrverletzung in Form eines Werturteils bzw. einer Kundgabe der Missachtung, Nichtachtung oder Geringschätzung gegenüber dem Verletzten, liegt eine Beleidigung vor (§ 185 StGB). Wird hierfür eine Tatsachenbehauptung genutzt, so kommt eine üble Nachrede (§ 186 StGB) in Betracht, im Falle einer Tatsachenbehauptung wider besseres Wissen liegt eine Verleumdung (§ 187 StGB) vor. In jedem Fall muss die Tatsachenbehauptung jedoch unwahr sein, damit sie ehrverletzend ist.

Allerdings sind schlichte Unhöflichkeiten oder Taktlosigkeiten keine ehrverletzenden Handlungen. Beim besonderen „Flurfunk“ mit Klatsch und Tratsch muss man ebenfalls aufpassen, wenn es mehr als reiner Austausch von Neuigkeiten ist. Gestik und Mimik wie der Mittelfinger, der „Scheibenwischer“ oder „den Vogel zeigen“ u.v.m. werden ebenso wie das ausgesprochene Wort oder eine Tätlichkeit wie Ohrfeigen oder Anspucken bewertet. Be-

zogen auf das Fallbeispiel will der Klient alle drei genannten Vergehen begehen. Besonders wichtig ist hierbei, dass jede Kundgabe von Missachtung oder Nichtachtung, wenn diese ehrverletzend ist, strafbar ist. Das Strafmaß beginnt bei Geldstrafen bis hin zu Freiheitsstrafen von einem bis zu fünf Jahren (§§ 185 bis 187 StGB). Maßgeblich sind stets die Situation und Begleitumstände des gesamten Zusammenhanges, so dass jeder Kontext unterschiedlich bewertet wird.

#### Fall 3

*Der Klient denkt laut, dass er seine Mitarbeiter zur Wochenendarbeit verpflichten will, ihnen keinen freien Tag unter der Woche zukommen lassen und der schwangeren Mitarbeiterin keine Freistellung gewähren will, obwohl kein Ruhe- raum vorhanden ist.*

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) regelt die zeitliche Höchstdauer der täglichen Arbeitszeit, die zeitliche Lage der Arbeitszeit, die Gewährung von Ruhepausen und -zeiten sowie die Beschränkung der Arbeit an Sonntagen und gesetzlichen Feiertagen. Die tatsächliche Arbeitsdauer ergibt sich in der Regel aus dem Arbeitsvertrag, so dass sie nicht durch den Arbeitgeber einseitig gekürzt oder verlängert werden kann. Nur betriebliche Notwendigkeiten oder bestimmte Vereinbarungen lassen Über- oder Minderstunden zu, wobei hierfür ein Ausgleich erfolgen muss. Zudem müssen zwischen Ende und Wiederbeginn der Arbeit elf Stunden Ruhezeit eingehalten werden (§ 5 ArbZG). Werden die Regelungen vorsätzlich verletzt und wird dadurch die Gesundheit des Arbeitnehmers gefährdet, stellt dies eine Straftat gemäß § 23 ArbZG dar.

Insofern will der Klient gegen gesetzlich reglementierte Arbeitszeiten zum Schutz der Gesundheit und Erholung verstoßen. Zudem erfahren gerade Schwangere einen besonderen Schutz. So dürfen Schwangere u.a. keine dauernd stehende oder sitzende Tätigkeit ohne Ruhepausen vornehmen, dürfen keine Mehrarbeit an Sonn- und Feiertagen leisten und für sie gilt in besonderen Fällen sowie grundsätzlich vor und nach der Entbindung ein

allgemeines Beschäftigungsverbot (§§ 4 bis 8 Mutterschutzgesetz (MuSchG)). Wer vorsätzlich gegen das Beschäftigungsverbot, gegen die Vorschriften zur Stillzeit oder zur Mehrarbeit verstößt und dadurch die betroffene Frau in ihrer Gesundheit gefährdet, dem droht nach § 21 Absatz 3 MuSchG eine Geldstrafe oder eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr.

#### Fall 4

*Der Klient denkt laut über die wirtschaftliche Lage seiner AG nach. Es sieht sehr positiv aus, da hohe Gewinne erwartet werden und eine erfolgreiche und bekannte Persönlichkeit in das Management der AG kurzfristig einsteigen wird. Dieses Wissen will er vor allen anderen an der Börse nutzen, um das Geld des Unternehmens und zugleich sein Geld zu vermehren.*

Der vorletzte Fall betrifft den verbotenen Insiderhandel, da hier von Insiderwissen auszugehen ist. Insidergeschäfte sind gemäß § 14 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) verboten. Wer Kenntnis von nicht allgemein bekannten, aber erheblich kursrelevanten Tatsachen über das Unternehmen erlangt hat, hat einen Wissensvorsprung. Diesen Wissensvorsprung darf man nicht für den Kauf oder Verkauf von an der Börse gehandelten Wertpapieren nutzen, egal ob man selber handelt oder ob dieses Wissen an eine andere Person unbefugter Weise weitergegeben wird, damit ein Insidergeschäft mit an der Börse gehandelten Wertpapieren vorgenommen werden kann. Dies betrifft wiederum den Fall der Vertraulichkeit im Coaching und das Datenschutzgeheimnis. Auch der Coach darf dieses Wissen nicht einsetzen. Obwohl der Klient mit den relevanten Informationen auch zum Wachstum und zur Umsatzsteigerung seines Unternehmens arbeiten will, muss er sich bestimmten Gesetzen zur Marktregulierung hinsichtlich der börsennotierten Aktien unterwerfen. Das Strafmaß sieht Geldstrafen oder Freiheitsstrafen von bis zu fünf Jahren vor (§ 38 WpHG).

#### Fall 5

*Der Klient führt eine doppelte Buchhaltung, so dass ein Bankkonto in Deutschland und ein Bank-*

*konto in der Schweiz auf seinen Namen geführt werden. Auf das Schweizer Konto zahlt er jedes zehnte Honorar ein. Diese Transaktionen und das Schweizer Konto werden nicht in der Einkommensteuer angeführt.*

Wer insbesondere gegenüber dem Finanzamt steuerlich erhebliche Tatsachen unrichtig oder unvollständig macht, so dass eine Verkürzung von Steuern eintritt, macht sich bei vorsätzlicher Tatbegehung gem. § 370 Absatz 1 Abgabenordnung (AO) strafbar. Sowohl die vollendete Tat als auch der Versuch stehen unter Strafe. Da die Strafe von der jährlichen Steuerschuld abhängt, ist der Steuerschaden maßgeblich für die Strafzumessung (die Strafmaßnahmen variieren zwischen Geldstrafen und Freiheitsstrafen bis zu fünf Jahren bzw. zehn Jahren in besonders schweren Fällen). Allerdings kann man durch eine Selbstanzeige gem. § 371 AO Straffreiheit erlangen. Derzeit wird jedoch in der Politik diskutiert, ob und in welchen Fällen die Straffreiheit beibehalten werden soll.

### Rechtliche Vorüberlegungen des Coachs

Grundsätzlich sollte der Coach Äußerungen wie in den Beispielfällen nicht überhören, sondern hinterfragen, ob diese ernst gemeint sind. Betont der Klient, nur Gedanken freien Lauf zu lassen, so muss der Coach den Klienten in Reflexion bringen, dass seine Gedanken gegen bestehende Normen und Regeln verstoßen und moralisch nicht einwandfrei sind. Immerhin will der Klient sich einen Vorteil verschaffen, indem er z.B. einer anderen Person einen Schaden zufügen wird. Der Coach hat die Prozessverantwortung, so dass der Klient über seine Gedanken aus unterschiedlichen Perspektiven nachdenkt und die Konsequenzen für sich und die beteiligten Menschen erkennt.

Hier gilt: Schlicht Gedanken auszusprechen ist ein reiner Austausch oder eine Aussprache, um sich gedanklich und emotional zu ordnen. Denn schlichte Entschlussfassungen und Vorbereitungshandlungen zur Entschluss-

fassung sind in der Regel strafrechtlich nicht erfasst. Erst wenn die Person die subjektive Schwelle zum „Jetzt geht es los“ (Formel des BGH zum Versuch i.S.d. § 22 StGB) überschreitet und objektiv zu tatbestandsmäßigen Angriffshandlungen ansetzt, ist das strafbare Versuchsstadium erreicht. Nach dieser gemischt objektiv-subjektiven Theorie wird ein Verhalten in das Versuchsstadium einbezogen, wenn es nach der Vorstellung des Täters der Verwirklichung eines Tatbestandsmerkmals unmittelbar vorgelagert ist. Insofern kommt es immer auf den unmittelbaren räumlichen und zeitlichen Zusammenhang der Handlung mit der Tatbestandsverwirklichung an. In unseren Fällen darf der Klient demnach seine Gedanken aussprechen, sie bewerten, konkreter fassen, notieren und die möglichen Probleme und Konsequenzen durchdenken. Auch wenn der Klient überlegt, das Datenschutzgeheimnis zu verletzen, einen anderen Menschen zu beleidigen und zu verunglimpfen, liegt kein strafrechtlich relevanter Versuch vor. Diese Überlegungen sind zwar moralisch verwerf-

# Qualität

**DCV** Deutscher  
Coaching  
Verband e.V.

[www.coachingverband.org](http://www.coachingverband.org)

## Das Coaching Magazin im Abo



Alle weiteren Infos auf:  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

lich, aber nicht strafrechtlich relevant. Hier liegt *noch* die freie Meinungsäußerung vor.

Aber was passiert, wenn man den Plan konkret zur unmittelbaren Umsetzung erarbeiten lässt? Was passiert, wenn man den Klienten in der Entwicklung – auch wenn es nur das Selbst- und Zeitmanagement ist – begleitet und unterstützt? Hierzu folgende Überlegungen:

Wer ein Tages-Coaching anstelle von Stunden-Coachings anbietet, befasst sich nur mit der gedanklichen Sortierung von Ideen. Etwas anderes kann bewertet werden, wenn einerseits das Entwicklungsergebnis kontrolliert und mit den Werten und Motiven des Klienten überprüft wird oder andererseits mehrere Sitzungen angeboten und konkrete Situationen bearbeitet werden. Denn in der Regel werden in Coachings mit mehreren Sitzungen die konkrete Vor- und Nachbereitung von tatsächlichen (situativen) Veränderungen bearbeitet. Grundsätzlich müsste man in solch einem Fall genau darauf achten, was vorbereitet und was umgesetzt worden ist. Unabhängig davon sollte man sich hier zugleich die Frage stellen, ob das ein Coaching-Thema ist, das man weiter begleiten will und kann?

Grundsätzlich ist das Arbeitsergebnis des Klienten eine neutrale Vorbereitung, erst wenn der ressourcenorientierte Handlungsoptionsplan Stück für Stück umgesetzt wird, begibt sich der Klient in das strafrechtsrelevante Versuchsstadium. Vorher ist es ein gedankliches Manuskript. Diese Bewertung kann aber je nach Thema und konkretem Plan anders ausfallen. Der Coach gibt dabei zwar die Chance und emotionale Erkenntnis, dass der Plan umgesetzt wird, weiß es allerdings nicht, da die Werte von Freiheit und Freiwilligkeit im Coaching maßgeblich sind. Inhalt und Ergebnis liegen in der Verantwortung des Klienten, wovon sich der Coach mit seiner *reinen Prozessverantwortung deutlich distanziert*.

Anders sieht es beim üblichen Coaching aus, da man sich öfters innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens trifft. Denn die einzelnen Erkenntnisse der Sitzung setzt der Klient sofort um und der Erfolg/Misserfolg wird in der

nächsten Sitzung besprochen. Insofern besteht eine Abhängigkeit zwischen Klient und Coach aufgrund der Bearbeitung jedes einzelnen Aspektes in einem gesonderten Schritt. Selbst wenn man sagt, dass eine Trennung zwischen Prozess und Inhalt erfolgt, hat der Coach mit mehreren Treffen deutlich konkreteres Wissen über Handlungen und gleichzeitig befindet sich der Klient in einer gewissen Abhängigkeit gegenüber dem Coach, die es im Tages-Coaching mit pointierter Entwicklungsbegleitung nicht gibt. An dieser Stelle ist fraglich, ob der Klient tatsächlich alleine selbstverantwortlich arbeitet oder ob dem Coach eine Pflicht zum Einschreiten obliegt.

### Fazit

Jede Entscheidung des Klienten sollte der Coach aus mehreren Aspekten reflektieren und über die Konsequenzen nachdenken. Denn neben dem Können und Wollen ist das Dürfen relevant.

### Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, so dass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten wird; denn der Prozess (Coaching, Mentoring oder Ausbildung) wird individuell über die Informationen des Klienten und die Arbeitshypothesen sinnvoll ausgefüllt.

Spezialisiert auf Rechtsfragen zu Coaching und Coach-Ausbildung.

[www.diecoaches.de](http://www.diecoaches.de)

## Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog.

### Rezension von Dr. Melanie Hasenbein

Auf der Basis des zweiten Internationalen Coaching-Fachkongresses mit dem Titel „Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus“ (2012) an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) ist diese Publikation entstanden. Die Herausgeber, Robert Wegener, Michael Loebbert und Agnès Fritze, haben damit die Praxisvielfalt von Coaching und weitere praxisfeldübergreifende Themen dokumentiert. Die gesamte Publikation umfasst einen Print-Teil sowie einen Online-Teil.

Der Print-Teil besteht aus zehn Beiträgen. Er fokussiert auf eine vertiefte Auseinandersetzung mit Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern und praxisfeldübergreifenden Themen. Die Publikation leitet nach einer Einführung der Herausgeber mit einem Beitrag zum Business-Coaching mit Führungskräften (Uwe Böning) ein. Weitere Coaching-Experten beschäftigen sich zum Beispiel mit den Praxisfeldern Gesundheit (Margaret Moore & Barrett W. McBride), Politik (Hanne Weisensee) und Wissenschaft (Monika Klinkhammer). Praxisfeldübergreifende Themen diskutieren die Anwendung traditioneller und moderner Medien im Coaching (Harald Geißler), die Evaluation von Coaching (Siegfried Greif) und die Bedeutung von Coaching-Programmen (Frank Bresser). Den Abschluss des Print-Teils bildet ein Beitrag von Michael Loebbert zum Ansatz einer Coaching-Theorie. Dabei folgt er der Annahme, dass es für die Einordnung der Unterschiede von Praxisfeldern einer allgemeinen theoretischen Vorstellung von Coaching bedarf. Im Hinblick auf die Entwicklung einer Coaching-Theorie plädiert er für eine handlungstheoretische Wissensstruktur im Coaching.

Der (kostenfreie) Online-Teil beinhaltet weitere 40 Beiträge zu Praxisfeldern und praxisfeldübergreifenden Themen im Coaching. Dieser wird durch den Beitrag „Coaching verbreitet sich“ von Robert Wegener eingeleitet. In die-

sem diskutiert er zum einen die Skepsis und Kritik, die der rasanten Entwicklung sowie dem inflationären Gebrauch des Coaching-Begriffs entgegengebracht werden. Zum anderen stellt er die Frage, was sich hinter dieser Entwicklung verbirgt und welches Potential hinter qualitativ hochwertigen Coaching-Angeboten steckt. Die weiteren Coaching-Praxisfelder

*„Letztlich wird damit ein Beitrag geleistet, um Coaching weiter zu systematisieren, zu professionalisieren und theoretisch zu fundieren.“  
(Wegener, Loebbert & Fritze, S. 13)*

sind u.a. Karriere-Coaching, Coaching von Kindern und Jugendlichen sowie Coaching in der beruflichen Integration. Praxisfeldübergreifende Themen umfassen beispielsweise kollegiales Coaching und Selbst-Coaching sowie Coaching-Marktforschung. Ergänzt werden diese um Beiträge zu Coaching in Organisationen.

Der Mehrwert der Publikation liegt in ihrer Bandbreite der Praxisfelder sowie praxisfeldübergreifenden Themen im Coaching. Print-

und Online-Teil sind sowohl Vertretern aus der Coaching-Praxis als auch Forschenden, Lehrenden und Studierenden uneingeschränkt zu empfehlen. Lediglich im Online-Teil wäre ein Schlusskapitel der Herausgeber wünschenswert gewesen. Die Publikation regt zur weiteren Diskussion zwischen Forschung und Praxis an, vor allem was die (auch kritisch zu betrachtende) rasante Entwicklung von Coaching betrifft. Dies lässt mit Spannung dem dritten Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen“ entgegenblicken, der 2014 in Olten (CH) stattfindet.

**Fazit:** Die Publikation gibt einen umfassenden und differenzierten Einblick in die verschiedenen Praxisfelder sowie praxisfeldübergreifenden Facetten von Coaching.

Dr. Melanie Hasenbein  
[melanie.hasenbein@change-format.de](mailto:melanie.hasenbein@change-format.de)

Bei Amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658018186/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658018186/cr)



**Wegener, Robert; Loebbert, Michael & Fritze, Agnès (Hrsg.) (2014).  
Coaching-Praxisfelder.  
Forschung und Praxis  
im Dialog.**

Wiesbaden: Springer VS.  
ISBN: 978-3-658-01818-4  
140 S.; 34,99 €

## Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe.

### Rezension von Björn Rohde-Liebenau

Sabine Prohaska leitet als Arbeits- und Organisationspsychologin ein Ausbildungsinstitut für Trainer und Coaches in Wien. Sie und einige ihrer Kolleginnen und Kollegen geben mit ihrem kürzlich erschienenen Werk „Coaching in der Praxis“ genau das weiter, was der Titel verspricht: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe. Mit dem Titel ist auch das angesprochene Publikum umrissen: Geht es für Sie um einen Coaching-Anlass und können Sie noch Tipps, Übungen und Methoden gebrauchen, so ist dieses Buch das richtige für Sie. Zudem bringt es seine Inhalte angenehm schlank auf den Punkt – 123 übersichtliche Seiten in acht Kapiteln ohne jede Belletristik – wohl aber mit Praxisbeispielen.

Die Buchkapitel

- » *Karrierecoaching*
- » *Entscheidungsfindung*
- » *Konfliktcoaching*
- » *Stressbewältigung und Burnout*
- » *Reflexion der eigenen Situation*
- » *„Ganz schön verwirrend“*
- » *Starke Betroffenheit*
- » *Keine Lösung in Sicht? Wäre doch gelacht! – Humorvolle Techniken im Coaching*

schreiten von klar umrissenen Coaching-Aufträgen über unklarere Situationen bis hin zu den zunächst eventuell unlösbar erscheinenden Themen und decken damit wohl annähernd den Kernbereich des klassischen Coachings ab. Die Grundlage für die (Leser-)ressourcenschonende Arbeit legt Prohaska selbst in ihrer Einführung, in der sie sieben unterschiedliche Fragestile in ihrem jeweils günstigen Anwendungszusammenhang mit Beispielen beschreibt. „Gut gefragt ist schnell gelöst“ weist gleichzeitig auf den methodischen Hintergrund: Lösungsorientierung und zeitlich beschränkte Interventionen.

Ebenfalls zur Eleganz und Überzeugungskraft des Buches trägt der symmetrische Aufbau bei. Jedes der Kapitel beginnt mit einer Einführung in den Zusammenhang, gefolgt von verfügbaren Methoden und typischerweise drei Praxisbeispielen. Viele der Methoden sind, wie kaum anders zu erwarten, andernorts erprobt und hier passend abgewandelt. Das wird bis hin zu weiteren Literatur- und Urheberangaben transparent gemacht.

*„Neben grundlegenden Informationen interessieren zukünftige Coaches hauptsächlich unterschiedliche Methoden, die man in der Praxis schnell und einfach anwenden kann.“  
(Sabine Prohaska, S. 7)*

Dieses Buch füllt eine erkennbare Lücke jenseits der Lern- oder Lehrbücher. Es ist ein gelungener Wegweiser für alle Coaches, vielleicht kürzlich ausgebildete, jedenfalls praktizierende, die die hier angebotenen Methoden schnell verstehen und umsetzen bzw. an die Verhältnisse ihrer jeweils neuen Coaching-Situation anpassen können. Wer selbst zwei, drei Dutzend Interventionen ständig im Kopf und einsatzbereit hat, wird hier immer noch

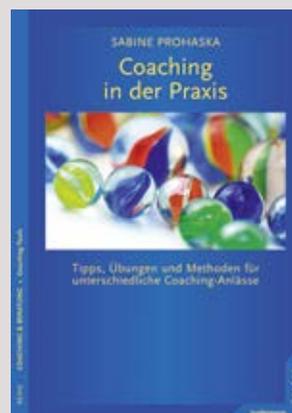
Anregungen finden, weil die angebotenen, gut zwei Dutzend Beispiele die eigenen ergänzen. Und wer weitaus mehr Erfahrung hat, findet hier Anregungen, wie er in seiner eigenen Praxis bzw. bei seinen Klienten Entwicklungen noch effektiver verankern kann.

Schließlich noch ein Punkt, der Herausgeberin Prohaska und Verlag wohl gemeinsam zuzurechnen ist: Käufer erhalten hier bei einem Kaufpreis von rund 16 € einen Werkzeugsatz, elektronisch oder in Buchform, mit herausragendem Preis-Leistungs-Verhältnis.

**Fazit:** Sieben Frage-Typen sowie 25 Übungen bzw. Methoden – ein Werkzeugsatz für frische Coaches und solche, die frisch bleiben wollen.

RA Björn Rohde-Liebenau  
Ombudsmann, Mediator und Coach  
[RCC@risk-communication.de](mailto:RCC@risk-communication.de)

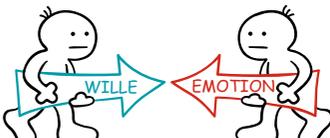
Bei Amazon bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3873879719/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3873879719/cr)



**Prohaska, Sabina (2013).**  
**Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe.**

Paderborn: Junfermann.  
ISBN: 978-3-8738-7971-3  
123 S.; 15,90 €

NEUROIMAGINATION<sup>®</sup> wirkt. BRAIN JOIN  
AKADEMIE



**Coachingkompetenz.  
Resilienz und Embodiment.  
Stressspeicherauflösung.**



Horst Kraemer, Sen. Coach DBVC, Leiter der Brainjoin Akademie in Hamburg und in Zürich

**AUS- UND WEITERBILDUNG ZUM COACH**

**Wir starten:**  
3. Sept. 2014, Hamburg  
11. März 2015, Zürich  
20. Januar 2016, Zürich

**Infoabend:**  
10. Juni 2014, 17 Uhr, Hamburg  
19. Nov. 2014, 17 Uhr, Zürich

**DBVC**  
anerkannte Weiterbildung

Interdisziplinär und berufsbegleitend erlernen Teilnehmer aus verschiedensten Berufsgruppen, auch Führungskräfte, Coaches und Trainer zur Coachingkompetenz die praxiserprobte und wissenschaftliche Methode Neuroimagination<sup>®</sup>. Diese stellt ein Alleinstellungsmerkmal und Gütesiegel auf dem Coachingmarkt dar. Die Teilnehmer erwerben Wissen und Fähigkeiten, in Belastungs- und Extremsituationen zu unterstützen und Ziele unter schwierigsten Bedingungen zu erreichen.

© D. Ammann

18 Ausbildungstage · 6 Supervisionstage · 6 Lehrcoachingstunden

Wir freuen uns auf Sie. [www.brainjoin.com](http://www.brainjoin.com) · T. 040 300 92 333

**DIE COACHES**



Bietet

1. systemisches Management Coaching für Einzelpersonen und Gruppen/Teams auf deutsch + englisch
2. eine Coachingausbildung (Hamburger Coach) in Düsseldorf und Hamburg
3. eine Teamcoachingausbildung (Hamburger Teamcoach) in Düsseldorf und Hamburg
4. eine Mentorausbildung (Hamburger Mentor)-Mentoringprogramme
5. sowie individuelles Refreshing an.

**Individuelle  
Führungskräfteentwicklung mithilfe der  
MotivStrukturAnalyse (MSA) und des  
Team Management Profils!**

DIE COACHES  
Dipl.-iur Nina Meier

Flottkamp 12  
24568 Kaltenkirchen  
Tel. / Fax: 04191 - 80 27 66  
Mobil: 0172 - 426 72 26  
nina.meier@die-coaches.de  
[www.die-coaches.de](http://www.die-coaches.de)

**Ausbildung zum  
Systemischen  
Organisationsberater**



Start: 22. - 24.05.2014

Erweitern Sie in sechs kompakten Themenmodulen Ihre systemische Beraterkompetenz.

**Zielgruppe:** Trainer, Berater, Personalentwickler und Führungskräfte

- 6 Themenmodule
- 3 Supervisionen
- 1 Follow-Up

Ausbildungsleitung: Vera Schley, geschäftsführende Gesellschafterin

**IOS**

IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH  
Geibelstraße 46 b ■ in den Maihak Höfen  
22303 Hamburg

Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten, St. Gallen und Zürich



**coachingzentrum**  
Beratungsausbildung mit Wirkung

- Dipl. Coach SCA / CAS Coaching
- CAS Supervision und Teamcoaching
- CAS Interkulturelles Coaching
- MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
- Dipl. Resilienztrainer/-in CZO

Bologna-konforme  
CAS / MAS



CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug  
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93 · [info@coachingzentrum.ch](mailto:info@coachingzentrum.ch)  
[www.coachingzentrum.ch](http://www.coachingzentrum.ch)

**IZB** Institut für internationale  
Zusammenarbeit in Bildungsfragen  
PH Zug

Coaching • Organisationen gestalten •  
Human Resources • Trainerqualifizierung •  
Professionell-Persönliche Entwicklung



In Ihrer Qualifizierung zum Coach lernen Sie zielorientiert, spezifisch und systemisch unter Einsatz entsprechender Methoden zu steuern und zu intervenieren, um Ihren Coachee bei der professionellen Ausgestaltung seiner Organisationsrolle zu unterstützen. Ziel ist, dass der Coachee die Anforderungen seiner Berufsrolle mit der eigenen Persönlichkeit in Einklang bringt.

Die Coaching-Weiterbildung ist vom DBVC anerkannt

Wir vermitteln:

- Ansätze und Konzepte für das Verständnis und die Arbeit mit der Person (Transaktionsanalytische Modelle) sowie der Kommunikation (Watzlawick u.a.).
- Modelle aus der Systemischen Beratung, der Organisationslehre und der Rollentheorie.
- Theoretische Konzepte mit bewährten Praxisbeispielen.

Besonderen Stellenwert hat die Supervision (Reflexion eigener Fälle und Feedback für gegenseitige Beratung).

Coaching I:

24. Sept 2014 – 21. März 2015 (5 Module á 3 Tage) im Raum Mannheim

Coaching II:

04. Mai 2015 – 22. Jan. 2016 (5 Module á 3 Tage) im Raum München

Coaching III – Existenzielle Themen im Coaching:

05. Nov. 2014 – 19. Juni 2015 (3 Module á 3 Tage im Raum Stuttgart)

Fordern Sie unsere Broschüre 2014/2015 an.

PROFESSIO Akademie GmbH • Am Bocksberg 80 • D-91522 Ansbach  
Tel. 0981-4663690 • E-mail: office@professio.de • www.professio.de

Coachingausbildung vom **DBVC** anerkannt



mitglied im DBVC als senior coach  
und coaching-weiterbildungsanbieter



Mit uns lernen, wo das Herz  
für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2014

Gruppe 30 Start am 26. Juni 2014

Gruppe 31 Start am 22. Oktober 2014

Weiterbildung zum Teamcoach

Start am 20./21. Mai 2014

Weitere Infos unter: [www.mafowi.de](http://www.mafowi.de)

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

michaelisstraße 18 • D-65207 wiesbaden •  
telefon: +49 (611) 5 44 05 36 • telefax: +49 (611) 54 34 66  
email: [info@mafowi.de](mailto:info@mafowi.de) • internet: [www.managementforumwiesbaden.de](http://www.managementforumwiesbaden.de)

RAUEN Coaching-Ausbildung



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

Inhalte & Schwerpunkte

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

Ausbildungsbeginn

Die nächste RAUEN Coaching-Ausbildung beginnt am **14.11.2014**.

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

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



KRÖBER  
Kommunikation

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

Die Ausbilder der Business Academy von KRÖBER Kommunikation sind von der Steinbeis Hochschule zertifiziert. Sie sind Zertifikatslehrgänge der Hochschule. Daher erhalten Sie bei erfolgreichem Abschluss zusätzlich das Steinbeis Hochschul-Zertifikat der Steinbeis Hochschule Berlin (SHB)!  
[www.kroebekom.de/cms/ausbildungen-seminare/hochschul-zertifikat](http://www.kroebekom.de/cms/ausbildungen-seminare/hochschul-zertifikat)

- Systemischer Business-Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung/
- Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildungen, DVNLP und SHB

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

**KRÖBER Kommunikation**  
Seminare: Stuttgart, München, Leipzig, Köln  
Leitung: Birgid Kröber  
Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99  
E-Mail: [office@kroebekom.de](mailto:office@kroebekom.de)  
Internet: [www.kroebekom.de](http://www.kroebekom.de)



Developing new Competences & Spirit in Business



Spezialisiert auf systemisches Coaching bietet die Akademie seit über 15 Jahren Ausbildungen auf höchstem Niveau.

Sie lernen von international tätigen Coaching-Pionieren und können Ihre Ausbildung mit einer anerkannten ISO-Zertifizierung zum Coach abschließen.

SUMMER ACADEMY  
IN GRIECHENLAND  
AUF LEMNOS

Persönlichkeitsentwicklung &  
Selbsterfahrung

Coaching und Mentoring

Termine finden Sie auf unserer Homepage.

[www.esba.eu](http://www.esba.eu)

HOEHER  
HOLISTIC MANAGEMENT

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

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

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

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

[www.hoeher-team.de](http://www.hoeher-team.de)

**HAUFE.  
AKADEMIE**

Alles wird leicht.

## Ausbildung zum Zertifizierten Coach



### Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. anerkannt, der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings einsetzt.

Dauer: ca. 1 Jahr (20 Seminartage in 5 Modulen + 2 Tage Prüfung)

Starttermin und Ort:

25. 11. 14 Köln

Details und Anmeldung unter:

[www.haufe-akademie.de/5010](http://www.haufe-akademie.de/5010)

## Ausbildung zum Geprüften Fachtrainer



### Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband BDVT e.V. anerkannt, dem größten und ältesten Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches im deutschsprachigen Raum.

Dauer: ca. 1 Jahr (9 Seminartage in 4 Modulen + 1 Tag Prüfung)

bundesweite Durchführung

Prüfung: 18.06.14 und 23.09.14 Frankfurt a. M.

Details und Anmeldung unter:

[www.haufe-akademie.de/5392](http://www.haufe-akademie.de/5392)

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

## Die Sprache®

Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

### UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

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

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

### Spezialisierung

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

### Unsere Coaches

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

### "Die Sprache" Coaching+Seminare

Ulrike Blum-Hoberg

Marienkirchplatz 7, D-41460 Neuss  
Tel: 0 21 31 / 22 88 50 - Fax: 0 21 31 / 22 88 53  
info@die-sprache.de  
www.die-sprache.de



KONSTANZER  
SEMINARE

### ■ Integrative Ausbildung

Die CoachingAusbildung der  
KONSTANZER SEMINARE  
basiert auf Transaktions-  
analyse, systemischen  
Ansätzen und ressourcen-  
orientierten Techniken.

### ■ Richtlinien

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

### ■ Standorte

Die CoachingAusbildung  
findet in Konstanz und Berlin  
statt.

[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de)  
Tel.: +49 7531 942 938 0

# artop

INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



## Organisationsaufstellungen

Workshop

mit Dr. Thomas Bachmann

Ein Angebot für Trainer/innen, Coaches und Berater/innen sowie alle Interessierten, welche die Aufstellungsmethode im Kontext von Beruf, Arbeit und Organisationen anwenden wollen.

Termin: 30.09. - 02.10.2014

Ort: Berlin

Weitere Informationen:  
[www.artop.de](http://www.artop.de)

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



Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt **SP**  
Kommunikative Exzellenz

## SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet eine theoretisch fundierte Ausbildung für die Praxis.

- Die Teilnehmer lernen die Umsetzung relevanter Methoden, Haltungen und Instrumente.
- Die gründliche Ausbildung mit 300 Präsenzstunden und transparenten Kosten von € 26/Std. ist eines der besten Angebote in Deutschland.
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung.

**Start:** 22. Mai 2015

**Dauer:** 13 Termine jeweils Fr./Sa. über ca. 15 Monate

**Kosten:** € 6.500 (+19% MwSt.)

vom **DBVC** anerkannt

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt GbR  
Bernardstraße 112, 63067 Offenbach  
Tel.: 069-90559990  
office@schwertl-partner.de  
[www.schwertl-partner.de](http://www.schwertl-partner.de)

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching in der Praxis</b> Prohaska, Sabine Junfermann, 15,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>
2	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
3	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Achtsamkeitscoaching</b> Mohr, Günther Edition Humanistische Psychologie, 21,99 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
4	 <p><b>Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95</p>	 <p><b>Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung</b> Hofert, Svenja Gabal, 49,90 €</p>	 <p><b>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner</b> Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>
5	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools III</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Change-Talk</b> Schmidt-Tanger, Martina &amp; Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €</p>
6	 <p><b>Coaching-Tools III</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Krisencoaching</b> Schlieper-Damrich, Ralph / Netzwerk CoachPro® managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 13,95 €</p>
7	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>	 <p><b>Ich bin mein eigener Coach</b> Bärtschi, Urs R. Gabler, 19,99 €</p>	 <p><b>Selbstcoaching</b> Fischer-Epe, Maren &amp; Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>
8	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 49,90 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Teamcoaching</b> Alf-Jährig, Rainer; Hanke, Thomas &amp; Preuß-Scheuerle managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p><b>Coaching – erfrischend einfach</b> Meier, Daniel &amp; Szabó, Peter BoD, 13,30 €</p>	 <p><b>Leistung durch Coaching</b> Czichos, Reiner Haufe, 39,95 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools III</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p><b>Coaching Basics</b> Hack, Kerstin Down to Earth, 5,00 €</p>	 <p><b>Coaching und Reflexivität</b> Kienast, Werner ibidem, 34,90 €</p>	 <p><b>Potenzialorientiertes Coaching</b> Weber, Cornelia &amp; Preuß, Alfred Klett-Cotta, 27,95 €</p>

## Achtsamkeit im Coaching



## 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:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)  
Anne Waldow (aw)  
David Ebermann (de)

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben)  
49,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland  
1 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 3,50 € pro Ausgabe,  
weltweit 6 € pro Ausgabe)  
www.coaching-magazin.de/abo

### Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info  
Bild-Quellenachweis: Titelseite © Twonix Studio | S. 4,21 © Sergey Nivens | S.  
4,26 © Africa Studio | S. 30 © Dziurek | S. 4, 31 © Andresr | S. 34 © dotstock  
| S. 5, 37, 40 © YanLev | S. 42 © alphaspirt | S. 46 © ollyy | S. 5, 49, 52 ©  
Lightspring | S. 5, 54 © ollyy | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck:

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

### Hinweise:

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

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

ISSN 1866-4849

## Das Letzte



**BARCZYNSKI:** Der Coaching-Prozess als gute Möglichkeit zur Vorbereitung einer Straftat, wie wir in der Rubrik „Philosophie/Ethik“ in diesem Heft gesehen haben – hätten Sie das gedacht?

**RAUEN:** Nein, mir ist sowas auch noch nicht passiert. Und ich hoffe, das bleibt auch so. Für mich beißt sich das – von moralischen Grundüberzeugungen ganz abgesehen – auch mit dem Ziel des Coachings, Selbstreflexion und Eigenverantwortung zu stärken.

**BARCZYNSKI:** Das ist zwar richtig, aber Klienten sind auch nur Menschen, und die haben bekanntlich unterschiedliche Absichten und verschiedene Vorstellungen von Eigenverantwortung. So könnte ein Klient mit krimineller Absicht – sozusagen mit einem verborgenen oder verschleierte „kriminellen Anliegen“ – ins Coaching kommen und vermeintliche „Gedankenspiele“ durchspielen ...

**RAUEN:** Wie heißt es so schön? „Die Gedanken sind frei“. Natürlich gilt das auch für das Coaching, in dem sich ja Räume öffnen sollen. Aber das sollte natürlich nicht auf einer operativen Ebene aufhören. Auch das Klären und Hinterfragen von Motiven zeichnet ein gutes Coaching aus. Was erwartet der Klient von einer Handlung? Welche Vorteile verspricht er sich? Was ist das dahinterliegende Ziel? Was sind die Kosten und Risiken dabei? Wie weit hat der Klient das reflektiert?

**BARCZYNSKI:** Ich muss bei diesem Thema und Ihren aufgestellten Fragen unwillkürlich an den bekanntesten Steuerhinterzieher der Nation denken: Welche „Vorteile“ sich Ulli Hoeneß versprochen hat von seinen dem Fiskus unbekanntem Konten, liegt auf der Hand. Aber hat er die damit verbundenen Kosten und großen Risiken – und natürlich die moralische Aussage dieser Tat – auch reflektiert? Vielleicht hätte er lieber einen guten Coach statt seinen Finanzberater konsultieren sollen.

**RAUEN:** Tja, die Risikofolgenabschätzung ist eine komplizierte Sache. Denn meistens hat man es ja nicht mit harten Fakten, sondern nur mit Wahrscheinlichkeiten zu tun, die man einschätzen können muss. Und was Wahrscheinlichkeiten anbelangt, sind die meisten Menschen sehr irrational in der Bewertung. Daher gibt es auch so viele Lotto-Spieler. Obwohl die Chance auf einen Hauptgewinn bei 1:140.000.000 liegt. Aber weil man ja weiß, dass es Leute gibt, die im Lotto gewonnen haben, glauben viele „warum soll das nicht auch mir passieren?“. Und schon sind sie in die irrationale Bewertungsfalle getappt.

**BARCZYNSKI:** In einem guten Coaching-Prozess, in dem dieser Umstand reflektiert wird, könnte sich diese Einsicht einstellen. So gesehen, ist Coaching eher „strafatverhindernd“!

**RAUEN:** ... oder ein mildernder Umstand!



## **Coaching meets Research...**

### **Coaching in der Gesellschaft von morgen**

**3. Internationaler Coaching-Fachkongress vom 17./18. Juni 2014, Olten/Schweiz**

#### **Top Keynotes**

- Prof. Dr. Dirk Baecker (D) «Unruhe stiften: Wozu Coaching?»
- Prof. Dr. Erik de Haan (UK/NL) «Executive Coaching: results from the <greatest ever> outcome study»
- Dr. Tatiana Bachkirova (UK) «Philosophy of Developmental Coaching as a new Paradigm for Society»
- Prof. Dr. Reinhard Stelter (DK) «Coaching im Zeitalter der Hyperkomplexität: Third-Generation-Coaching»

#### **Themen-Labs mit rund 100 Coaching-Persönlichkeiten aus Forschung und Praxis**

Coaching in Organisationen, Evaluation, Frauen in Führung, Health Coaching, Inter-Kultur, Lebenslagen, Moderne Medien, Next Coaching, Öffentlichkeit, Organisation von Coaching, Prozessforschung, Schule, Status Passagen, Virtuelle Welten, Weiterbildung, Werte explizit, Wissenschaftsbetrieb

#### **Weitere Highlights**

Forschungskolloquium, Coaching-Marktplatz und Social Event

#### **Kontakt**

Hochschule für Soziale Arbeit FHNW | Silvia Vogelsang | +41 62 957 21 49 | [silvia.vogelsang@fhnw.ch](mailto:silvia.vogelsang@fhnw.ch)

**Richtungsweisende Impulse zum Coaching in der Gesellschaft von morgen und einmalige Möglichkeiten des Networkings – für Coaches, Wissenschaftlerinnen, Auftraggeber, Organisationen und interessierte Personen.**



A 3D rendering of a network of spheres connected by thin metal rods. One sphere in the center is bright red, while the others are silver with black and white reflective surfaces. The background is a light, neutral color.

# DBVC Symposium 2014

## „Zukunft der Profession Business Coaching“

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) begeht in diesem Jahr sein 10-jähriges Bestehen und veranstaltet vom 17.–18.10.2014 in Bremen ein Symposium zum Thema „Zukunft der Profession Business Coaching“. Inspirationen und Einblicke in Trends aus Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft gewähren unter anderem die folgenden Referenten:

Prof. Dr. Peter Kruse  
(Keynote Speaker zum Thema „Führung und Coaching – zwischen Wunsch und Wirklichkeit“)  
Dr. Wolfgang Looss  
(Pionier der deutschen Coaching-Branche, Ehrenmitglied DBVC)  
Lencke Wischhusen  
(Bundesvorsitzende DIE JUNGEN UNTERNEHMER)  
und weitere...



In der anschließenden Zukunftskonferenz „Coaching 2024“ sind alle Teilnehmer zum gemeinsamen interdisziplinären Querdenken und zur aktiven Mitgestaltung der Zukunft der Coaching-Branche eingeladen.