

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 1/2017*

Wissen will frei sein

# Danke

## für Ihre Fairness!

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

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

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

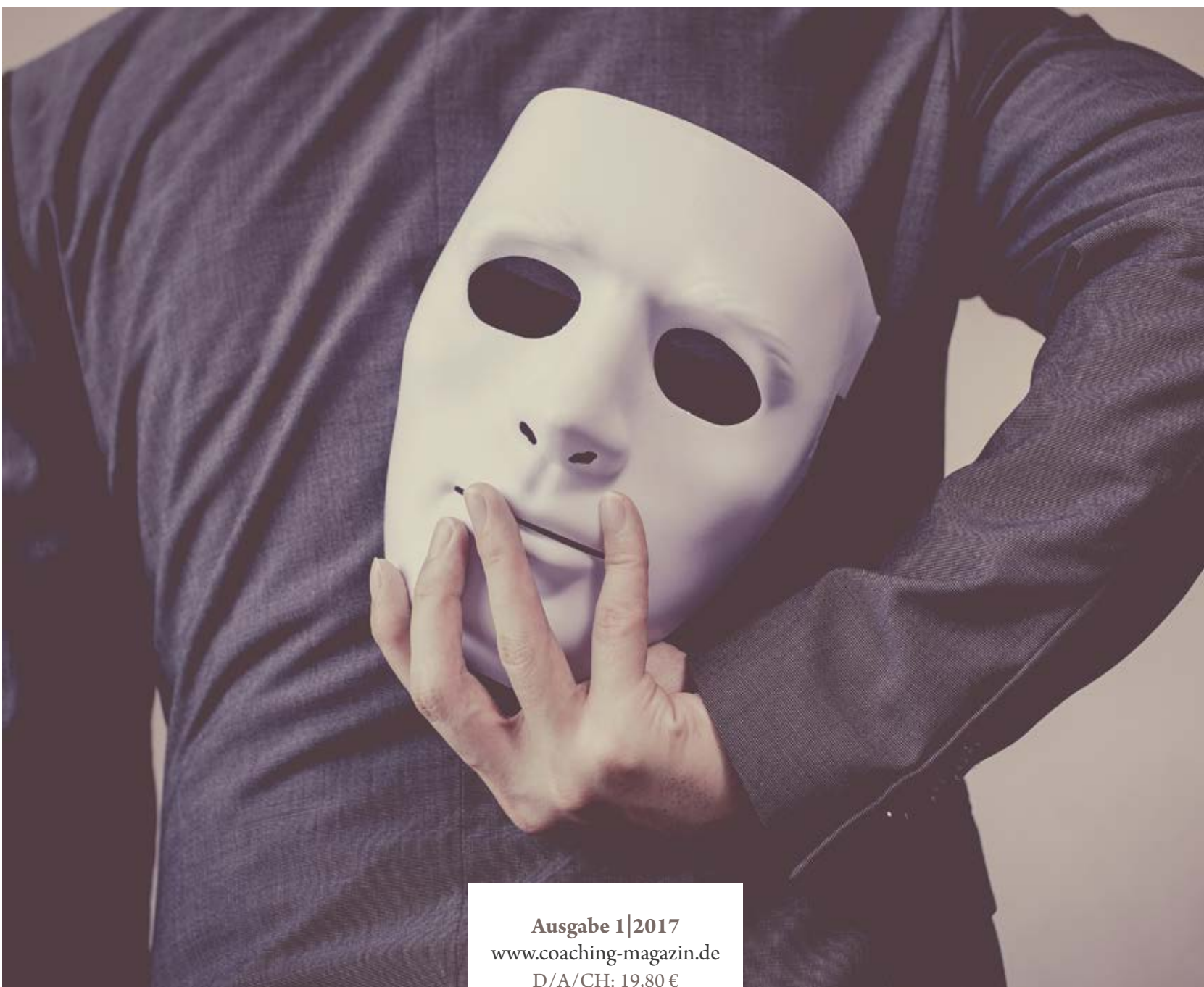
**Praxis**  
Konfliktprävention | S 27

**Spotlight**  
Job-Coaching | S 34

**Wissenschaft**  
Wirkfaktoren im Coaching | S 49

## Die nonverbale Wirkung von Rolle und Person

Ulrich Sollmann im Interview | S 14



Ausgabe 1 | 2017  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)  
D/A/CH: 19,80 €



Margarete Boos /  
Thomas Hardwig /  
Martin Riethmüller

## Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 35)  
2017, VI/146 Seiten, € 24,95 / CHF 32.50  
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26.90)  
ISBN 978-3-8017-2628-7  
Auch als eBook erhältlich

Räumlich verteilte Teamarbeit stellt vielfältige Herausforderungen, gerade an Führungskräfte. Dieses Buch zeigt, wie Teams trotz großer räumlicher Entfernungen und kultureller Vielfalt effektiv zusammenarbeiten können.



Karlheinz Sonntag /  
Nadine Seiferling

## Potenziale älterer Erwerbstätiger

Erkenntnisse, Konzepte  
und Handlungsempfehlungen

2017, 190 Seiten,  
€ 26,95 / CHF 35.90  
ISBN 978-3-8017-2675-1  
Auch als eBook erhältlich

In diesem Band werden Studien zur Leistungsfähigkeit älterer Erwerbstätiger systematisch aufbereitet. Aus den Erkenntnissen werden Empfehlungen für die Gestaltung eines förderlichen Arbeitsumfelds abgeleitet.



Rolf van Dick

## Identifikation und Commitment fördern

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 5)  
2., überarb. u. erw. Auflage 2017, VI/132 Seiten,  
€ 24,95 / CHF 32.50  
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26.90)  
ISBN 978-3-8017-2806-9  
Auch als eBook erhältlich

In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels ist Mitarbeiterbindung ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg. Dieses Buch gibt einen Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse und stellt in der Praxis einsetzbare Tools vor.



Anna Höcker /  
Margarita Engberding / Fred Rist

## Heute fange ich wirklich an!

Prokrastination und  
Aufschieben überwinden –  
ein Ratgeber

2017, 142 Seiten, inkl. CD-ROM,  
€ 24,95 / CHF 32.50  
ISBN 978-3-8017-2706-2  
Auch als eBook erhältlich

Das Programm hilft Betroffenen dabei, ihre Arbeitszeiten und ihr Arbeitspensum realistisch zu planen, rechtzeitig mit dem Arbeiten zu beginnen, stabile Arbeitsgewohnheiten zu entwickeln, effektiv zu arbeiten, sich mit ihrem persönlichen Arbeitsstil wohl zu fühlen und ihre Freizeit wieder ohne schlechtes Gewissen genießen zu können.

## Das Erste



Coaching ist kein Beharren auf althergebrachten Strukturen, Coaching ist Wandel. Entsprechend hat sich das Coaching-Magazin zum Jahreswechsel ein neues digitales Gesicht gegeben und die Homepage unter [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) komplett relaunched.

Neben dem neuen Design, das sicherlich als erstes ins Auge springt und hoffentlich auf Ihr Wohlgefallen stößt, wurde insbesondere an der inhaltlichen Gestaltung gearbeitet. Nun können zahlreiche Artikel aller Ausgaben des Coaching-Magazins bequem direkt auf der Homepage gelesen werden. Dank der Optimierung der Darstellung auf Mobilgeräten haben Sie so eine ganze „Coaching-Magazin-Bibliothek“ im Grunde überall und jederzeit in der Hand.

Auch neu: Es gibt ein neues, digitales Abonnement des Coaching-Magazins. Die Digital-Ausgabe umfasst den Download des bekannten PDFs direkt am Erscheinungstag der Print-Ausgabe und den Zugriff auf sämtliche Inhalte der Magazin-Homepage, d.h., auch auf jene Exklusiv-Artikel, die 12 Monate nach Erscheinung der Print-Ausgabe öffentlich zugänglich gemacht werden.

Beim Schmökern unterstützt Sie übrigens auch eine spezielle thematische Gliederung: Sie können in den bekannten Rubriken der Print-Ausgabe suchen und lesen, was Sie interessiert. Oder Sie suchen ganz gezielt nach einem besonderen inhaltlichen Themenschwerpunkt wie beispielsweise „Karriere-Coaching“, „Kreativität im Coaching“ oder „Kunst“. Haben Sie Lieblingsautoren? Hier hilft Ihnen die neue Autorenübersicht und zeigt Ihnen unter jedem Autorenprofil alle Artikel. Zudem erleichtert die neue Gliederung das Lesen mehrteiliger oder thematisch verwandter Beiträge: Am Ende des gelesenen Textes erhalten Sie entsprechend weiterführende Artikelvorschläge.

Im Ergebnis hoffen wir, Sie von nun an auch online von den Inhalten des Coaching-Magazins überzeugen zu können.

Wir freuen uns über Ihre Diskussionsbeiträge im Coaching-Board ([www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)). Aber natürlich freuen wir uns auch über Ihren Leserbrief an [redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de).

Ihr

*Dawid Barczynski*

Dawid Barczynski  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Kurzzeit-Coaching wissenschaftlich evaluiert | S 6  
Den Coaching-Begriff mit Konzepten gefüllt | S 6  
„Faszination für menschliche Kommunikation“ | S 6  
Führungskräfte als „Lern-Coaches“ gefragt | S 7

– Verbandslandschaft –

Coach & Trainer Award verliehen | S 8  
Nachlese: DCG-Tagung „Coaching trifft Unternehmen“ | S 8

– Wissen kompakt –

Coaching im Digitalen Wandel. Teil 1:  
Wie verändern sich Branche und Markt? | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Ulrich Sollmann | S 14

– Konzeption –

Burnout-Prävention in drei Stunden? | S 22

– Praxis –

Konfliktprävention im Führungskräfte-Coaching | S 27

– FAQ –

Fragen an Thomas Webers | S 33



Foto: Hermann Dornhege

– Portrait –

**Ulrich Sollmann**

Die nonverbale Wirkung von Rolle und Person  
| S 14



– Konzeption –

**Burnout-Prävention in drei Stunden?**

Im Verborgenen wirkende innere Glaubenssätze verhindern oft die Umsetzung längst erhaltener guter Ratschläge, um einem Burnout zu entgehen. Ziel dieses Coaching-Konzepts ist, jene Glaubenssätze emotional erlebbar zu machen.

| S 22



– Praxis –  
**Konfliktprävention  
im Führungskräfte-  
Coaching**

| S 27



– Spotlight –

**Job-Coaching**

Das Job-Coaching entdeckt eine neue Zielgruppe: Langzeitarbeitslose werden bei der Integration in den Arbeitsmarkt unterstützt. Hierbei stellt sich mitunter die Frage: Wie kann sich ein Coach verhalten, wenn seine Unterstützung gar nicht gewollt ist?

| S 34



– Wissenschaft –

**Den Blick auf die wirksamen Dinge richten!**

Wodurch wirkt Coaching? Im Fokus der Frage: Die Wirkfaktoren, sprich das, was Coaching letztlich wirksam macht. Die Ergebnisse der hier vorgestellten systematischen Übersichtsarbeit zeigen auf: Die Auswahl der „richtigen“ Methoden und Techniken ist weniger entscheidend.

| S 49



– Philosophie/Ethik –

**Macht und Ethik  
im Coaching**

Das Interesse am Thema Macht – ein zentraler Gegenstand im Führungskräfte-Coaching – ist erkennbar gestiegen. Dieser Beitrag zeigt auf, warum das Thema in der Arbeitswelt weiter an Relevanz gewinnt, und arbeitet heraus, was das für Coaching-Prozesse konkret bedeutet. Ein Fokus liegt dabei auf den ethischen Implikationen.

| S 54

– Spotlight –

Job-Coaching. Karriereberatung für eine neue Zielgruppe | S 34

– Coaching-Tool –

Fragen nach dem AMWEG-Modell | S 39

– Leserforum –

Ein Kommentar zum Spotlight-Beitrag im Coaching-Magazin 3/2016 | S 43

– Bad Practice –

Wenn der Coach sich zu korrekt verhält | S 46

– Wissenschaft –

Den Blick auf die wirksamen Dinge richten!  
Neue Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung | S 49

– Philosophie/Ethik –

Macht und Ethik im Coaching | S 54

– Rezensionen –

Systemisches Karrierecoaching | S 59

Lösungsorientierte Supervisions-Tools | S 60

Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen | S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Start-up-Coaching | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

## Kurzzeit-Coaching wissenschaftlich evaluiert

**Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie wurde ein Coaching-Modell, mit dem Klienten über einen Tag hinweg begleitet werden, hinsichtlich seiner Wirksamkeit evaluiert.**

Kann ein Coaching, das über einen vergleichsweise kurzen Zeitraum angesetzt ist, Wirkung entfalten? Prof. Hansjörg Künzli, Professor für Angewandte Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), nahm sich dieser Frage an. Auf Basis einer Befragung von 70 Klienten wurden Coachings evaluiert, die nach dem Modell „Systemisch-konstruktivistisches Einzel- und Teamcoaching im Management“ (SKETM) erfolgten. Diese werden innerhalb nur eines Tages durchgeführt.

Im Ergebnis bewertet Künzli das Modell als „wirksame Intervention, die bei unterschiedlichen Anliegen zur Zielannäherung, der Anliegenklärung und -umsetzung sowie der Reduzierung des Inkongruenzlebens beiträgt“. Die gemessenen Effekte, so der Forscher, fielen im Vergleich zu den Werten bisheriger Metaanalysen zur Wirksamkeit von Coaching gleich hoch oder sogar höher aus. Die Studienergebnisse wurden in der wissenschaftlichen Open-Access-Zeitschrift „Coaching | Theorie & Praxis“ (Ausgabe 2/2016) publiziert. (de)

[goo.gl/ML2ljL](http://goo.gl/ML2ljL)



## Den Coaching-Begriff mit Konzepten gefüllt

**Dr. Bernd Schmid gehört zu den wichtigsten Coaching-Pionieren Deutschlands. Seine perspektivübergreifenden Konzepte sind aus der Branche kaum wegzudenken, so etwa das international viel beachtete Drei-Welten-Modell. Für sein Wirken wurde der Gründer des isb folgerichtig**

**mehrfach ausgezeichnet. Anlässlich des 70. Geburtstages des Ehrenvorsitzenden des Präsidiums des DBVC am 12.12.2016 widmet sich das Coaching-Magazin ein weiteres Mal dessen Schaffen und Denken.**

„Es gibt Traditionen, Coaching als angewandte Psychologie zu betrachten. Das tue ich nicht. Ich sehe Coaching als spezifische Kompetenz, als integrative Perspektive (...);“ beschreibt Dr. Bernd Schmid seine Vorstellung von anschlussfähigem Coaching im Interview des Coaching-Magazins 3/2014. Die Ansprüche des Ehrenmitgliedes der Systemischen Gesellschaft e.V. (SG) an die Arbeit eines Coachs sind entsprechend hoch. Dieser müsse als eine Art „Zehnkämpfer“ agieren und alle Belange einer Organisation sowie deren Zusammenspiel begreifen – und zwar über Teilperspektiven hinweg.

Diese Vorstellung einer integrativen, ganzheitlichen Coaching-Praxis ist kein Zufallsprodukt. Sie resultiert aus einer Haltung, die sich durch Schmid's Werdegang zieht und dessen Lernen bereits in Studententagen prägt. So denkt Schmid schon an der Universität – ebenso wie im Rahmen der Vielzahl seiner später absolvierten Weiterbildungen – nicht in vordefinierten Grenzen. Nicht immer wird er deshalb mit offenen Armen empfangen. „Den Wirtschaftlern war ich zu pädagogisch, den Pädagogen zu psychologisch, den Psychologen interessierte ich mich zu sehr für Gruppendynamik – ich war einfach ein zu bunter Hund“, erinnert sich das Gründungsmitglied des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC).

Auf das Studium folgt eine Anstellung in der Studienberatung der Universität Heidelberg. Der eigentlich gehegte Wunsch, Psychotherapeut zu werden, gewinnt jedoch nach und nach die Oberhand. Der Umstand, dass die Universität sich weigert, Schmid für Fortbildungen in den USA unbezahlten Urlaub zu gewähren, kommt diesem daher nicht unpassend. Schmid, der zu diesem Zeitpunkt bereits vor dem Abschluss einer Ausbildung in Transaktionsanalyse steht, kündigt. 1984 gründet Schmid, der inzwischen als freibe-

ruflicher Berater und Lehrtherapeut arbeitet, das Institut für systemische Therapie und Transaktionsanalyse. Nach etwa neun Jahren folgt dessen Umwandlung in das in Wiesloch ansässige Institut für systemische Beratung (isb). 2011 wird zudem die Schmid-Stiftung ins Leben gerufen. Die isb-Partnerorganisation versteht es als ihre Aufgabe, Coaching-Know-how zu gemeinnützigen Zwecken kostenlos bereitzustellen.

Für sein Wirken wird Schmid mehrfach ausgezeichnet. Bereits 1988 erhält er den Wissenschaftspreis der European Association for Transactional Analysis (EATA). Für sein aus der Transaktionsanalyse heraus entwickeltes Drei-Welten-Modell wird ihm 2007 als erstem Deutschen in San Francisco der Eric Berne Memorial Award verliehen. 2014 erhält der Coaching-Pionier den Life Achievement Award der deutschen Weiterbildungsbranche. „Durch die Entwicklung seiner Modelle und mit seinem ehrenamtlichen Engagement hat Bernd Schmid einen wesentlichen Beitrag zur Lernkulturentwicklung, zur Professionalisierung des Coachings und der Organisationsentwicklung geleistet“, so die Gremiumsbeurteilung. (de)

[goo.gl/e4hBGl](http://goo.gl/e4hBGl)



## „Faszination für menschliche Kommunikation“

**Am 01.03.2017 feiert Dr. Walter Schwertl, einer der profiliertesten Vertreter des Systemischen Coachings in Deutschland, seinen 70. Geburtstag. Für das Coaching-Magazin, für das der Jubilar regelmäßig als Autor in Erscheinung tritt, ist dies der Anlass, erneut auf den Werdegang des heutigen geschäftsführenden Inhabers der Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt zu blicken.**

„Berge sind exzellente Lehrmeister des Lebens“, schreibt Business-Coach Dr. Walter Schwertl – inspiriert durch seine Vorliebe für

den Alpinsport – in seinem jüngsten literarischen Werk. Seine Wissbegierde und die Liebe zum Schreiben entdeckt der heutige Fach- und Roman-Autor offenbar früh. In Österreich besucht er – elf Jahre alt und keine Ahnung von Goethes Faust – seit einem Jahr ein Internat der katholischen Kirche, als ein von ihm verfasstes Theaterstück zu seinem Rausschmiss führt und das Ziel, Priester zu werden, in weite Ferne rücken lässt. Der Vorwurf: faustischer Inhalt. Was nun vor dem Geschassten liegt, kann durchaus mit der Metapher des Berges, der seinem Herausforderer das Leben lehrt, umschrieben werden.

Schwertl – infolge des Rauswurfs nach eigener Aussage zunächst „grandioser Schulverweigerer“ und inzwischen nach Deutschland gezogen – tritt im Alter von 14 Jahren in Bad Reichenhall eine Ausbildung zum Patissier an. Doch die zehnjährige Ausübung des Handwerks empfindet der spätere Pionier auf dem Feld der Familientherapie als unbefriedigend, denn seine Leidenschaft liegt auf anderem Gebiet: „Ohne große Mühe kann ich Neugierde, Interesse und Faszination für menschliche Kommunikation als einen, mein Leben durchziehenden roten Faden benennen.“ Er beschließt, den schweißtreibenden zweiten Bildungsweg einzuschlagen: Tagsüber wird gearbeitet, abends die Schule besucht und nachts gelernt – fast drei Jahre lang. Es folgt die Studienzeit: Graduiierung als Sozialarbeiter an der Fachhochschule Frankfurt sowie Abschluss als Diplom-Psychologe und Promotion an der Goethe-Universität Frankfurt.

Parallel gründet Schwertl, der inzwischen im Zuge intensiver Auseinandersetzungen mit systemtheoretischem Denken vom Berufswunsch des Psychoanalytikers abgerückt ist, das Frankfurter Institut für Familientherapie, das – mittlerweile in Institut für systemische Theorie und Praxis (ISTUP) umbenannt – zu den ersten systemischen Instituten in der Bundesrepublik zählt. „Mit dem Start des Instituts Ende der 70er-Jahre boten wir Familien, Kindern und Paaren psychotherapeutische Beratung und zeitgleich den Angehörigen psychosozialer Berufe familientherapeutische Ausbildung an“, erinnert sich Schwertl, Leiter des Instituts

bis ins Jahr 2000, im Portrait des Coaching-Magazins 2/2011.

Ein unerwartetes Engagement bei der damaligen Daimler Benz AG führt schließlich zu ersten, noch als unbehaglich empfundenen Berührungen mit der Unternehmenswelt, die den Weg des Familientherapeuten zum Business-Coach anstoßen: „Aus heutiger Sicht betrachtet, begann sich damit bereits das Ende meiner Zeit als systemischer Therapeut abzuzeichnen.“ Es folgt die Gründung von Schwertl & Partner anno 2000. Zu den heutigen Arbeitsschwerpunkten des langjährigen Mitgliedes des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) zählen das Führungskräfte-Coaching, die Begleitung von Veränderungsprozessen und Coaching zur Übernahme neuer Verantwortungsbereiche. Im DBVC setzt sich Schwertl überdies als 2006 berufenes Mitglied des Sachverständigenrates des Verbandes für die Professionalisierung der Coaching-Branche ein. Auch in dieser Tätigkeit setzt der Coach – getreu seiner Faszination – auf kommunikative Kompetenz. (de)

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



## Führungskräfte als „Lern-Coaches“ gefragt

**Angesichts steigenden Weiterbildungsbedarfs fühlen sich nur wenige Mitarbeiter in deutschen Unternehmen gut unterstützt, wie die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage zeigen. Die Macher der Studie sehen auch die Vorgesetzten in der Pflicht, ihre Mitarbeiter stärker im selbstgesteuerten Lernen zu unterstützen.**

Hinsichtlich im Wandel begriffener Arbeitsanforderungen misst ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland der eigenen Weiterbildung große Bedeutung bei. Knapp 80 Prozent erwarten gar negative berufliche Folgen, sollte eine effektive Weiterbildung ausbleiben. So eine zentrale Erkenntnis aus der Studie „Ge-

brauchsanweisung fürs lebenslange Lernen“, die von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) durchgeführt wurde. Unterstützt wurde die HAM hierbei von der Vodafone-Stiftung und Prof. Dr. Michael Heister vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Befragt wurden deutschlandweit 10.000 Beschäftigte, die in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen tätig sind.

Trotz des offenbar vorhandenen Weiterbildungswillens gehen lediglich 18 Prozent der Befragten planvoll an den eigenen Lernprozess heran. Nur 27 Prozent gaben an, sie könnten Erkenntnisse aus Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich in den eigenen Arbeitsalltag überführen.

Vor diesem Hintergrund sehen die Studienverantwortlichen auch die Führungskräfte in der Verantwortung. Diese seien zunehmend gefordert, die Rolle von „Lern-Coaches“ anzunehmen und ihren Mitarbeitern in individuellen, selbstgesteuerten Weiterbildungsprozessen begleitend zur Seite zu stehen. Tatsächlich gaben nur neun Prozent der Studienteilnehmer an, sie fühlten sich von ihren Vorgesetzten im Lernen gut unterstützt. (de)

[goo.gl/6S3HWg](http://goo.gl/6S3HWg)



Wir freuen uns über Ihren Besuch der neu gestalteten Homepage des Coaching-Magazins: [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

Tagungen, Kongresse, Messen:  
Eine laufend aktualisierte Übersicht coaching-relevanter Veranstaltungen des Jahres 2017 finden Sie unter:  
[www.coaching-magazin.de/news/coach-jahr](http://www.coaching-magazin.de/news/coach-jahr)





## Coach & Trainer Award verliehen

**Im November wurde der vom dvct ausgeschrieben Coach & Trainer Award vergeben. Ausgezeichnet wurde ein Konzept, das verschiedene Beratungsansätze – darunter Coaching – miteinander vereint.**

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) verlieh seinen Coach & Trainer Award. Die Finalrunde der drei besten Teilnehmer, die in einem im September ausgetragenen Vorentscheid ermittelt wurden, fand am 19.11.2016 in Hamburg statt. Die Finalisten stellten ihre Konzepte in einstündigen Präsentationen vor. Letztlich konnte Marcello Liscia von Liscia Consulting aus Paderborn die Jury überzeugen, die sich aus Experten und dem Publikum zusammensetzte. Das Gewinnerkonzept ist auf die Begleitung von Veränderungsprozessen ausgelegt. Es kombiniert Coaching, Training, Beratung und Workshop-Moderation in einer Komplementärberatung und unterscheidet sich von anderen, vor allem auf organisatorische Aspekte ausgerichteten Change-Modellen auch dadurch, dass es die organisationale Durchführung von Veränderungen mit den damit einhergehenden emotionalen Reaktionen verknüpft, wie der dvct mitteilt.

Die Entscheidung sei knapp ausgefallen. „Alle Konzepte waren eng beieinander, leicht war es nicht“, resümiert Birgit Thedens, stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Verbandes und Jurymitglied. Die Modelle der Finalteilnehmer Dr. Daniela Dujmic-Erbe, Kommunikationsberaterin aus Konstanz, sowie Coach Christoph Theile und Trainer Stefan Sohst aus Hamburg, die gemeinsam antraten, wurden jeweils als „Qualifiziertes Produkt 2016“ ausgezeichnet.

Mit dem seit 2010 jährlich vom dvct ausgeschrieben Preis sollen innovative Konzepte aus den Bereichen Coaching und Training gewürdigt werden. Der dvct wurde 2003 gegründet und hat nach eigenen Angaben annähernd

1.400 Mitglieder. Zu seinen Zielen zählt der Verband die Entwicklung von Verfahren zur Qualitätssicherung und -beurteilung von Coaching- und Trainingsleistungen. (de)

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



## Nachlese: DCG-Tagung „Coaching trifft Unternehmen“

**Auf welchem Stand befindet sich die Coaching-Forschung? Welche Qualitätsanforderungen stellen Unternehmen an Coaches? Welche Prognosen können hinsichtlich der Marktentwicklung gestellt werden? Fragen wie diese beschäftigten die Referenten und Teilnehmer der von der DCG im Oktober in Heidelberg ausgerichteten Tagung „Coaching trifft Unternehmen“.**

Mit der Tagung „Coaching trifft Unternehmen“ sprach die Deutsche Coaching Gesellschaft e.V. (DCG) nicht nur Coaches und Unternehmensvertreter an, wie das Motto vermuten ließe. In der Print Media Academy Heidelberg begrüßten die Organisatoren um Margret Fischer, 1. Vorsitzende der DCG, am 08.10.2016 nach eigenen Angaben insgesamt 71 Teilnehmer, darunter auch Wissenschaftler und Studenten. „Wir wollen Widerstände aufnehmen, Lösungen finden und dabei gerne auch kontrovers diskutieren“, eröffnete Fischer die Tagung.

### Referenten nahmen Forschungsstand in den Blick

Die Referenten, darunter Prof. Dr. Heidi Möller von der Universität Kassel, lieferten unter anderem einen Überblick über den aktuellen Stand der Coaching-Forschung. „Kennzeichen sind eine heterogene Qualität, schwache theoretische Fundierung und wenig standardi-

sierte Methoden“, resümierten die Veranstalter. Arbeits- und Organisationspsychologe Prof. Dr. Siegfried Greif von der Universität Osnabrück zeigte hingegen auf, wie die praktische Wirksamkeit von Coaching verbessert werden könne. Ein wichtiger Aspekt hierbei sei die Unterstützung während der Umsetzungsphase.

### Coaching-Bedarf unterschiedlich bewertet

Der Bedarf an Coaching werde sehr unterschiedlich wahrgenommen, berichtet Fischer mit Blick auf die Beiträge. „Auf der einen Seite soll der Zenit des Branchenwachstums bereits überschritten sein und auf der anderen Seite ist bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Kliniken die Möglichkeit des Coachings noch nicht überall angekommen.“

Eindrücke davon, welche Rolle Coaching an Kliniken zukünftig verstärkt spielen könnte, gab Prof. Dr. Justus Benrath den Tagungsteilnehmern mit auf den Weg. Als Mediziner und Leiter des Schmerzzentrums am Universitätsklinikum in Mannheim stellte Benrath das Projekt „Stressreduktion in einer Universitätsklinik für Anästhesie“ vor und ging hiermit der Frage nach, wie Resilienz im belastungsintensiven Arztberuf mittels Coaching gefördert werden kann. Für Fischer bestätigte sich die eingangs formulierte These: „Coaching sollte als Präventionsansatz etabliert werden.“

### Was brauchen Coaches aus Sicht der Unternehmen?

Stefan Stenzel, unternehmensweiter Ansprechpartner für externes Coaching bei SAP, stellte dar, welche Qualitätsanforderungen Coaches erfüllen sollten. Mitzubringen seien demnach etwa Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstbewusstsein und Professionalität, eine fundierte Coaching-Ausbildung und Managementenerfahrung. Alle Präsentationen stehen auf der Webseite der DCG zum kostenlosen Download bereit. (de)

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



# Coaching im Digitalen Wandel

Teil 1: Wie verändern sich Branche und Markt?

*Von David Ebermann*



Immer wieder hat technischer Fortschritt zu weitreichenden Umwälzungen menschlicher Lebensrealitäten geführt. Man denke beispielsweise an die Erfindung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert, den späteren Ausbau des Schienenverkehrs oder an die Auswirkungen der Elektrifizierung. Ökonomisch produzierten die Neuerungen in erster Konsequenz nicht nur Gewinner, sondern – den Regeln des Wettbewerbs entsprechend – stets auch Verlierer. Heute ist der Digitale Wandel in aller Munde – und natürlich greifen die Mechanis-

men der Marktwirtschaft. Die Digitalisierung werde nahezu alle Gesellschaftsbereiche, aber vor allem auch die Arbeitswelt nachhaltig und zum Teil disruptiv verändern, heißt es beinahe einhellig. Unternehmen, die heute keine passende digitale Strategie entwickeln, seien auf Dauer nicht mehr überlebensfähig, so das vielbeschworene Szenario. „Wer in Zukunft nicht digital mitspielen kann oder will, wird bald gar nicht mehr mitspielen“, prognostiziert etwa Prof. Dr. Tobias Kollmann, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschafts-

formatik an der Universität Duisburg-Essen, in einem der zahlreich verfügbaren Beiträge zum Thema.

Wie die Zukunft auch konkret aussehen mag, eines dürfte klar sein: Auch das Coaching wird sich nicht unabhängig vom Digitalen Wandel entwickeln können. Einerseits werde der Bedarf an individueller Beratung und Begleitung von Führungskräften aufgrund steigender Komplexität und Vernetzung sowie Beschleunigung von Abläufen und Prozessen

anwachsen, so eine in der Branche vielfach zum Ausdruck gebrachte Erwartung. Andererseits ist jedoch auch damit zu rechnen, dass Klienten und Unternehmen als Auftraggeber von den Coaches selbst sowas wie eine digitale Strategie einfordern werden: Den gezielten Einsatz moderner Medien, der den veränderten, weil digitalisierten Arbeitsweisen und organisationalen Rahmenbedingungen der Klienten gerecht wird. Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwieweit automatisierte Coaching-Anwendungen in den Coaching-Markt Einzug halten können und diesen verändern werden. Versuch eines Ausblicks und Bestandsaufnahme.

### Digitales Coaching bereits zunehmend nachgefragt?

Indizien hierfür liefert eine 2016 durchgeführte Mitgliederbefragung des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (dvct). Befragt wurden 188 Mitglieder, darunter 112 Coaches. Wie der Verband berichtet, werde die ergänzende Integration digitaler Medien in den Begleitungsprozess bereits von einem Viertel der Coaching-Kunden aktiv nachgefragt. Im Trainings-Bereich treffe dies schon auf ein Drittel der Auftraggeber zu. Für den Verband ist dies der Anlass, von einer wachsenden Nachfrage nach „Kommunikation über elektronische Medien“ in Coaching und Training zu sprechen. Auf Vergleichszahlen früherer Erhebungen kann sich der Verband zwar nicht berufen, jedoch werde die Schlussfolgerung von Rückmeldungen aus der Praxis gestützt. „Die zunehmende Bedeutsamkeit des E-Learning im Bereich Coaching und Training wird auch durch den Austausch mit Verbandsmitgliedern im Rahmen von Foren, Messen und dvct-Veranstaltungen deutlich“, erklärt Vorstandsmitglied Silke Anbuhl. Nach 2016 veröffentlichten Ergebnissen der 14. Coaching-Umfrage Deutschland von Jörg Middendorf (Büro für Coaching und Organisationsberatung, BCO) ist der Einsatz digitaler Medien im Coaching, zu dem sich etwa die Hälfte der Befragten bekennt, zu immerhin 43 Prozent auf die Initiative des Auftraggebers oder des Klienten zurückzuführen. Die in beiden Umfragen erhobenen Werte liegen damit zumindest nicht gravierend auseinander.

Von der Mehrheit der Klienten, die in entsprechenden Settings gecoachert werden, scheint der Einsatz digitaler Medien gut angenommen zu werden, wie ebenfalls aus den Ergebnissen der 14. Coaching-Umfrage geschlossen werden kann. Von 193 befragten Coaches, die bereits digitale Medien in ihren Coachings nutzen, gaben lediglich zehn Prozent an, das Feedback der Klienten falle diesbezüglich negativ aus. 54 Prozent berichten von positiven, 36 Prozent von neutralen Rückmeldungen – ein weiteres Indiz dafür, dass die Nachfrage zunehmen könnte. Zu bedenken bleibt zudem, dass sich unter den Klienten nach und nach immer mehr in der digitalen Welt aufgewachsene Personen befinden werden.

### „Es werden weniger, dafür bessere Coaches unterwegs sein“

Werden nicht nur Unternehmen, sondern auch Coaches, die sich als nicht anpassungsfähig oder -willig genug erweisen, mittel- und langfristig zu den ökonomischen Verlierern der Digitalisierung zählen? Auch wenn dieser Gedanke nicht ganz abwegig erscheint, so können hierüber aktuell nur Vermutungen angestellt werden. Dies sieht Prof. Dr. Claas Triebel von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) ähnlich: „Wir können aus anderen Branchen lernen, dass garantiert auch der Bereich Coaching von der Digitalen Transformation erfasst werden wird, aber wir können noch nicht genau sagen, auf welche Art und Weise sich das auswirken wird.“ Eine Vorstellung davon, wie sich der Markt entwickeln könnte, hat der Professor für Wirtschaftspsychologie, Kompetenzentwicklung und Coaching aber dennoch. Veränderungspotenzial verortet Triebel hierbei vor allem in Apps und Coaching-Algorithmen, die dem Anwender Selbst-Coaching ermöglichen sollen. Demnach werden es zukünftig vor allem Coaching-Angebote schwer haben, die sich unentschlossen zwischen „sehr analogen“ Ansätzen, die dem Markt erhalten blieben, und „sehr digitalen“ Formaten bewegen. Letztere werden sich nach Ansicht Triebels gleichzeitig durchsetzen und in Konkurrenz zu ebenjenen unentschlossenen Angeboten treten: „Rein toolbasiertes, normiertes Coaching wird in

Zukunft durch Apps abgelöst werden.“ Mit anderen Worten: Coaching, das zwar im Kontakt von Coach und Klient stattfindet, Wirkung jedoch ausschließlich methodisch zu erzielen versucht, werde vollständig digitalisiert und vom Markt verschwinden. Coaching, das – in sehr analoger Weise – auf die Begegnung zwischen zwei Menschen und – vereinfacht gesprochen – auf Wirkung durch Beziehung setzt, sei hingegen nicht in Algorithmen abzubilden und werde daher auch in Zukunft nachgefragt, prognostiziert Triebel.

Welche Coaches sich letztlich in diesem Wettkampf mit digitalen Coaching-Lösungen behaupten können, empfindet Triebel vor allem als eine Frage von Qualität. Die Begründung: Gegenüber einer App, die effizientes Selbst-Coaching ermöglicht, könne zukünftig nur ein sehr kompetenter Coach einen echten Mehrwert bieten. Die Konsequenz, die der Psychologe sieht, dürfte nicht jedem Coach gefallen, muss im Sinne der Professionalisierung der Branche aber nicht zwingend als negativ verstanden werden: „Es werden dann weniger, dafür bessere Coaches unterwegs sein.“ Wird die Digitalisierung gar einen marktberreinigenden Effekt haben? Wird Face-to-Face-Coaching aufgrund der weniger kostenintensiven, automatisierten Alternativen wieder zu einem Privileg hoher Managementebenen?

### Der Status quo der Mediennutzung im Coaching

Letztlich bleiben konkrete Antworten auf die Frage, wie die digitale Entwicklung das Coaching verändern wird, zum jetzigen Zeitpunkt spekulativ. Es bietet sich daher zunächst auch der Blick auf den Status quo an. Die Thematik des digitalen Medieneinsatzes ist in der Coaching-Branche längst angekommen. Im zurückliegenden Jahr war sie Gegenstand gleich mehrere Studien. Nicht zuletzt widmete auch die HAM ihren jährlich stattfindenden Coaching-Kongress „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg“ schwerpunktmäßig den digitalen Medien im Coaching. Welche zentralen Erkenntnisse lassen sich in der Gesamtschau der Umfragen herausheben?

## Präsenz-Setting das Maß aller Dinge

Insgesamt 375 Coaches gaben im Rahmen der 14. Coaching-Umfrage Auskunft darüber, ob sie digitale Medien in ihren Coachings einsetzen. Eine Mehrheit von etwa 51 Prozent bejahte. Dennoch stellt das Präsenz-Coaching den Umfrageergebnissen nach das mit Abstand am intensivsten genutzte Setting dar. Konsequenterweise schneidet es auch hinsichtlich der Frage, als wie geeignet die verschiedenen Kanäle für den Einsatz im Coaching erachtet werden, am stärksten ab. Auf einer Skala von 1 (sehr geeignet) bis 5 (völlig ungeeignet) ergibt sich für das Präsenz-Coaching ein Topwert von 1,08. Es folgen – mit bereits deutlichem Abstand – Video-Chats (2,39) und das Telefon (2,43). Virtuelle Räume, so genannte Social VR-Umgebungen (VR = Virtual Reality), werden bisher praktisch nicht genutzt. Auf generelle Ablehnung stößt dieses Format jedoch nicht. Mit einem Wert von 2,90 schätzen es die befragten Coaches im Schnitt immerhin als mittelmäßig geeignet ein. Als ungeeignet erscheinen den meisten Teilnehmern hingegen Instant Messages bzw. SMS (4,34). Die deutschland-spezifischen Ergebnisse der „2016 ICF Global Coaching Study“, eine global angelegte Umfrage der International Coach Federation (ICF), bestätigen diese Präferenzen im Wesentlichen. Demnach praktizieren Coaches mit Abstand am häufigsten das Präsenz-Coaching. Das Telefon sowie Video-Plattformen können immerhin eine gewisse Relevanz beanspruchen. Instant Messages und SMS sind hingegen auch laut der ICF-Erhebung zu vernachlässigen.

Es wird somit deutlich: Der Einsatz digitaler Methoden fällt im Coaching bisher eher verhalten aus. Selbst wenn, wie der dvct aus seiner Umfrage schlussfolgert, tatsächlich schon heute eine steigende Nachfrage nach digitalen Elementen im Coaching bestehen sollte, bedeutet dies nicht, dass das klassische *Face-to-Face-Coaching* in der Praxis an Bedeutung verliert. Für die meisten Coaches hierzulande stellt es weiterhin den unverzichtbaren Kern eines jeden Begleitungsprozesses dar. Moderne Medien nehmen allenfalls eine ergänzen-

de Rolle ein. Auch die Mitgliederbefragung des dvct zeichnet ein entsprechendes Bild. So berichtet der Verband, dass elektronische Medien zwar häufiger, aber fast ausschließlich in *Kombination mit dem Präsenz-Format* angewandt würden. Einsatz fänden sie insbesondere zur Vor- und Nachbereitung persönlicher Termine, zur Wissensvermittlung sowie in der Transferbegleitung.

## Coaches beklagen eingeschränkte Interaktion

Weshalb setzen Coaches bisher nur bedingt auf neue Medien? Die Teilnehmer der 14. Coaching-Umfrage nannten im Vergleich zum Face-to-Face-Setting vor allem folgende Nachteile: fehlende direkte Interaktion, fehlende Kommunikationsebenen, Gefahr vermehrter Missverständnisse und eingeschränkte Interventionsmöglichkeiten. Die Teilnehmer der dvct-Erhebung sehen eine ähnliche Problematik. Sie bemängelten insbesondere fehlenden persönlichen Kontakt und erschwertes Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse der Klienten. Aber sollten sich Coaches angesichts potenziell immer effizienterer technischer Innovationen auf dieses Empfinden verlassen? Triebel sieht dies kritisch und mahnt an, es müsse verstärkt *Wirkungsforschung* betrieben werden, „um den Vorteil der persönlichen Begegnung gegenüber der App auch langfristig rechtfertigen zu können.“

## Ist eine digitale Strategie erkennbar?

Die überwältigende Mehrheit der Coaches in Deutschland scheint weiterhin auf das Face-to-Face-Coaching und damit auf die persönliche Begegnung mit dem Klienten zu setzen, was vor dem Hintergrund der These, rein toolbasiertes Coaching werde vollständig digitalisiert und von Apps abgelöst, durchaus sinnvoll erscheint. Eine Antwort auf eine möglicherweise steigende Nachfrage nach digitalen Elementen im Coaching ist hiermit jedoch nicht gegeben. Der Einsatz vorwiegend mit Distanz-Coaching assoziierter Medien scheint aus Sicht vieler Coaches keine echte Alternative zu sein. „Die Digitalisierung kümmert sich aber nicht da-

rum, was die Coaches wollen. Und die Kunden kümmern sich darum auf die Dauer auch nicht“, gibt Triebel zu bedenken.

Im Coaching-Magazin 2/2017 wird die Frage aufgeworfen, ob Innovationen im Bereich der *Virtual Reality* eine andere, stärker von digitalem Fortschritt geprägte Entwicklung anstoßen können. Hierzu soll der Blick u.a. auf bereits vorhandene Erfahrungen in der Therapie und in Teilfeldern der Human Resources gerichtet werden.

## David Ebermann

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

## Quellen

- » **dvct (2016 a)**. E-Learning – Angebot folgt wachsender Nachfrage. Abgerufen am 31.10.2016: [www.dvct.de/pressemitteilungen/artikel/e-learning-angebot-folgt-wachsender-nachfrage-747](http://www.dvct.de/pressemitteilungen/artikel/e-learning-angebot-folgt-wachsender-nachfrage-747).
- » **dvct (2016 b)**. Ergebnisse der 5. Mitgliederbefragung 2016. Abgerufen am 31.10.2016: [www.dvct.de/fileadmin/assets/pageDownloads/service/dvct-Mitgliederbefragung\\_2016.pdf](http://www.dvct.de/fileadmin/assets/pageDownloads/service/dvct-Mitgliederbefragung_2016.pdf).
- » **Kollmann, Tobias (2016)**. Digitaler Wandel – wir können das! In *manager magazin*. Abgerufen am 18.10.2016: [www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/digitalisierung-so-muss-deutschland-den-digitalen-wandel-angehen-a-1074696.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/digitalisierung-so-muss-deutschland-den-digitalen-wandel-angehen-a-1074696.html).
- » **ICF (2016)**. 2016 ICF Global Coaching Study. Study Details and Key Findings Germany. Abgerufen am 10.11.2016: [www.coachfederation.de/files/2016\\_icf\\_gcs\\_germany\\_vs\\_global\\_stand\\_v02\\_06.08.2016\\_mfjb.pdf](http://www.coachfederation.de/files/2016_icf_gcs_germany_vs_global_stand_v02_06.08.2016_mfjb.pdf).
- » **Middendorf, Jörg (2016)**. 14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016. Büro für Coaching und Organisationsberatung. Abgerufen am 07.11.2016: [www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202015.pdf](http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202015.pdf).

## Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



### Torsten Poppek, Dipl.-Sozialwissenschaftler

Torsten Poppek – Coaching und Consulting Düsseldorf

„Ich verstehe mich als Sparringspartner und kritisch-solidarischer Begleiter Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung, der Ihnen die Antworten überlässt, aber um keine Frage verlegen ist.“



40477 Düsseldorf | Tel. 0211 444179

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

[www.coach-datenbank.de/coach/torsten-poppek.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/torsten-poppek.html)



### Florian Schleinig



„Ich bin systemischer Coach, Kommunikationsberater und Sparringspartner. Ein Schwerpunkt meiner Arbeit liegt auf der Krisenkommunikation. Nichts bringt mich aus der Ruhe. Davon profitieren meine Klienten.“



20355 Hamburg | Tel. 0177 4618912

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

[www.coach-datenbank.de/coach/florian-schleinig.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/florian-schleinig.html)



### Angela Mende, Wirtschaftspsychologin (M.Sc.)

Beziehungen bewegen ...

„Als Coach konzentriere ich mich auf strukturierte und individuelle Entwicklungsprozesse, Interaktion und Beziehungsgestaltung von Menschen in wirtschaftlichem Umfeld.“



76227 Karlsruhe | Tel. 0172 1010151

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

[www.coach-datenbank.de/coach/angela-mende.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/angela-mende.html)



### Malte Klindt, Dipl. Kfm. (Univ.)



Malte Klindt Consulting

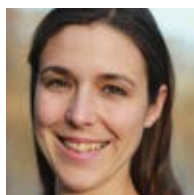
„35 Jahre Berufserfahrung mit Schwerpunkt HR und 30 Jahre Führungserfahrung. Auf dieser Grundlage bin ich als freiberuflicher Personalberater, Coach und Lehrbeauftragter tätig.“



95030 Hof | Tel. 09281 766203

[www.klindt-consulting.de](http://www.klindt-consulting.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/malte-klindt.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/malte-klindt.html)



### Dr. Stephanie Steimann, Tierärztin

Dr. Stephanie Steimann – Coaching & Kommunikation

„Klarheit schaffen – Lösungen finden – Ziele erreichen. Auf Basis eines systemisch-konstruktivistischen Ansatzes unterstütze ich Sie, Antworten auf Ihre Fragestellungen zu finden!“



58091 Hagen | Tel. 02331 5995392

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

[www.coach-datenbank.de/coach/stephanie-steimann.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/stephanie-steimann.html)



### Andrea Praxl, Dipl. Betriebswirtin (DH)

CAP Chancen Ambitionen Perspektiven

„Ich führe Sie offen, ehrlich, analytisch und lösungsorientiert durch den Strudel von schwierigen Situationen und Entscheidungen.“



69502 Hemsbach | Tel. 06201 4881735

[www.c-ap.de](http://www.c-ap.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/andrea-praxl.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/andrea-praxl.html)



### Dr. Petra Hüfken



Dr. Petra Hüfken Systemisches Coaching

„Ich bin Strategieberaterin, zertifizierter Coach und habe langjährige Erfahrung in der Pharma-Industrie. Gern arbeite ich mit Menschen, die sich weiterentwickeln wollen und die Bereitschaft zur Veränderung mitbringen.“



50354 Hürth | Tel. 0176 70911470

[www.dr-petra-huefken.de](http://www.dr-petra-huefken.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/petra-huefken.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/petra-huefken.html)



### Dr. Marc Lindart, Dipl. Päd.

LINDART WirkfaktorCoaching

„Ich arbeite auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Wirksamkeit von Coaching. Eigene Forschungstätigkeit und Expertise in der Wirkfaktorenforschung.“



48143 Münster | Tel. 0251 2875845

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

[www.coach-datenbank.de/coach/marc-lindart.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/marc-lindart.html)

## Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



### Uli Harnacke, Dipl.-Ing.

UnternehmerBerater

„Innovations-, Prozess- und Changemanagement. Der Hintergrund, die Wissens- und Handlungsbasis für Ihren Fortschritt ist bei mir die systemische Beratung - mit einer psychodynamischen Ausrichtung.“



35792 Löhnberg | Tel. 0172 9103923

[www.unternehmer-berater.de](http://www.unternehmer-berater.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/uli-harnacke.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/uli-harnacke.html)



### Inge Trunk, M.A.

Pepp7 Personalpotenziale

„Das Potenzial der eigenen Persönlichkeit ist ein wichtiger Schlüssel, Herausforderungen zu begegnen. Ich unterstütze Menschen, ihre Potenziale zu entdecken und passende Strategien zu entwickeln.“



46149 Oberhausen | Tel. 0208 6255655

[www.pepp7.de](http://www.pepp7.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/inge-trunk.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/inge-trunk.html)



### Dr. Anke Nienkerke-Springer

Nienkerke-Springer Consulting

„Mit meinem systemischen und lösungsorientierten Denken und Handeln und über 25-jähriger Erfahrung biete ich Ihnen ein exklusives und effizientes Executive-Coaching.“



Köln, München, Berlin | Tel. 0221 4743607

[www.nienkerke-springer.de](http://www.nienkerke-springer.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/anke-nienkerke-springer-koeln.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/anke-nienkerke-springer-koeln.html)



### Gabriele Neumann,

M.A. HR Management, B.A. Soziologie

Gabriele Neumann Persönlichkeitsentwicklung & Karriereplanung

„Als berufserfahrene Personalerin und langjährige Referentin von Vorständen und Geschäftsführern spreche ich Ihre Sprache und biete Ihnen ein spezifisches Leistungsportfolio.“



22083 Hamburg | Tel. 040 23513650

[www.gabriele-neumann.eu](http://www.gabriele-neumann.eu)

[www.coach-datenbank.de/coach/gabriele-neumann.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/gabriele-neumann.html)



### Dr. Johanna Friesenhahn

Johanna Friesenhahn Coaching & Training

„Bestärkend. Bewegend. Begeisternd! Die effektive Unterstützung von persönlichen Entwicklungsprozessen ist meine Leidenschaft.“



67227 Frankenthal | Tel. 06233 3530240

[www.johanna-friesenhahn.com](http://www.johanna-friesenhahn.com)

[www.coach-datenbank.de/coach/johanna-friesenhahn.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/johanna-friesenhahn.html)



### Prof. Dr. Thomas Kretschmar,

Psychologe, Dipl.-Kfm.

Mind Institute SE

„30 Jahre Berufserfahrung als Coach und Unternehmer, Coaching-Erfahrung mit über 1.000 Einzelkunden, ordentlicher Professor für Wirtschaftswissenschaften, eigene Coaching-Forschung.“



10117 Berlin | Tel. 030 86437645

[www.mind-institute.de](http://www.mind-institute.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/thomas-kretschmar.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/thomas-kretschmar.html)



**Birgit Kurth,**  
Dipl. Verwaltungswissenschaftlerin  
Prägemco

51371 Leverkusen | Tel. 02173 856045

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



[www.coach-datenbank.de/coach/birgit-kurth.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/birgit-kurth.html)



### Friederike Anslinger-Wolf, M.A.

FAW Coaching & Prozessbegleitung

„Seit über 13 Jahren Führung multinationaler Teams in einem Konzern. Expertin für multikulturelle Fragestellungen in der Führungskräfteentwicklung.“



61440 Oberursel | Tel. 06171 56959

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

[www.coach-datenbank.de/coach/friederike-anslinger-wolf.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/friederike-anslinger-wolf.html)



## Interview mit Ulrich Sollmann

Das nonverbale Zusammenspiel von Rolle und Person

### *Ein Gespräch mit Dawid Barczynski*

*Setzt ein Mensch eine an ihn gerichtete Rollenerwartung um, obwohl diese seinen gewohnten Verhaltensmustern nicht entspricht, wird er – aufgrund seiner nonverbalen Wirkung – mit hoher Wahrscheinlichkeit als wenig authentisch wahrgenommen werden. Ein prominentes Beispiel: Ein sich sichtlich unwohl fühlender Politiker, der im Zuge seiner Wahlkampfkampagne auf einem Bobbycar sitzend abgelichtet wurde. Ulrich Sollmann über sein Vorgehen im Wahlkampf-Coaching, im Coaching von Top-Managern und die Frage, wie Körpersprache in diesem und anderen Feldern entsteht und wirkt.*

## Sie haben mit Jura angefangen, sind auf die Sozialwissenschaft gestoßen und bei Coaching gelandet. Wie kam es dazu?

Das war eine passive Wahl: Medizin schloss ich aufgrund der Naturwissenschaft aus. Theologie, da fand ich das Zölibat nicht allzu verlockend. Einen Lehrberuf wollte ich nicht, da mein Vater Direktor eines Gymnasiums war und ich zu sehr voreingenommen war. Ich wollte mit Menschen arbeiten und als Rechtsanwalt erschien mir das eine gute Möglichkeit. Nach fünf Semestern Jura-Studium riet mir mein Vater, ein Auslandssemester zu machen. Also ging ich nach Wien und bin dort auf die Spuren von Sigmund Freud gestoßen, wodurch mein Interesse für die Psychoanalyse und Psychologie richtig geweckt wurde und ich die juristischen Vorlesungen zugunsten der psychologischen aufgegeben habe. So durfte ich in Wien Persönlichkeiten wie z.B. Viktor Frankl in klassischen Vorlesungssälen zuhören, konnte mich in jener Klinik bewegen, in der die Psychoanalyse entwickelt wurde.

*So durfte ich in Wien Persönlichkeiten wie z.B. Viktor Frankl in klassischen Vorlesungssälen zuhören, konnte mich in jener Klinik bewegen, in der die Psychoanalyse entwickelt wurde.*

Das hat mich sehr beeindruckt. Als ich nach Deutschland zurückgekommen bin, habe ich Jura noch mit dem ersten Staatsexamen abgeschlossen und mich daran gemacht, ein Zweitstudium aufzunehmen: Psychologie konnte ich wegen des hohen Numerus Clausus nicht machen, weshalb die Sozialwissenschaft übrig blieb. Allerdings bin ich an die Universität Bochum gegangen, die damals als einzige in der Republik die Möglichkeit bot, sich die Fächer selbst zusammenzusuchen. Ich studierte so Psychologie, Sozialpsychologie, Sozialmedizin und klinische Psychologie – das war einfach wundervoll.

## Und wie kommt man dann von den Sozialwissenschaften in Richtung Coaching?

Dafür müsste ich einen Zwischenschritt einfügen. An der Uni haben wir uns mit sozialpsychologischen Fragen beschäftigt. Ein Aufhänger war damals das erste Buch des Club of Rome, „Grenzen des Wachstums“. Wir

*Ein Aufhänger war damals das erste Buch des Club of Rome, „Grenzen des Wachstums“.*

haben uns auf dessen zwei zentrale Fragen konzentriert, nämlich erstens, warum handeln wir Menschen nicht nach dem Wissen, das wir haben? Und zweitens, wie können wir ein Wissen generieren, das wirklich praktisch nutzbar und kein Depotwissen ist, das man archiviert und nach zwanzig Jahren verwundert ausgräbt? Unter Berücksichtigung dieser Gedanken haben wir Konferenzsysteme entwickelt, um mit Großgruppen zu arbeiten, deren Mitglieder einen ganz unterschiedlichen Hintergrund mit verschiedenen Lebensentwürfen und beruflichen Orientierungen hatten: Wie kann man mit 600 Menschen überhaupt arbeiten bzw. so arbeiten, dass alle etwas davon haben und sich damit identifizieren können? Später nannte man ein solches Herangehen „systemisch“. Nachdem ich einige Jahre so gearbeitet hatte, merkte ich, dass ich zusätzlich Interesse an der Mikrokommunikation hatte, sprich an jenen Interventionen in deutlich kleinerem Rahmen wie Einzelsettings. Etwa zur gleichen Zeit habe ich während einer Fortbildung die Methoden einer körperbezogenen humanistischen Psychologie kennengelernt. Das hat mich sofort begeistert und ich wusste, das ist es! Also habe ich eine Therapieausbildung im Bereich Gestaltpsychotherapie gemacht sowie eine in Bioenergetischer Analyse. Nach dem Studium, Mitte der 70er Jahre, baute ich eine psychotherapeutische Praxis in Bochum auf. Kurz darauf bin ich durch meinen sehr guten Freund und Kollegen Wolfgang Looss auf

den Begriff „Coaching“ gestoßen. Wir haben sehr viel darüber gesprochen und uns – natürlich jeder für sich in seinem Praxisfeld – so etwas erarbeitet, was es in diesem Kontext noch nicht gab. Das Erarbeitete habe ich als eine fruchtbare Erweiterung in meine Praxis übernommen und einen Teil meiner Arbeit unter dem Label Coaching angeboten. Später wurde ich eingeladen, im Rahmen von Coaching-Ausbildungen mitzuwirken. In diesem Zusammenhang bin ich auch Staff-Mitglied von TRIAS geworden, einer Organisation, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz seit Anfang der 80er Jahre Weiterbildung im Bereich Organisationsentwicklung, Supervision und vor allen Dingen Coaching entwickelt hat und anbietet.

## Coaching war kaum bekannt – woher kamen dann die Coaching-Klienten?

Wolfgang meinte damals zu mir, ich müsse in dem Feld, in dem ich unterwegs sei, präsent und sichtbar sein und ich müsse genügend Zeit und Raum zur Verfügung stellen, das also nicht nebenbei machen. Ich war damals vermehrt im Bereich Psychotherapie, insbesondere Körperpsychotherapie tätig, meine Praxis war voll. Also habe ich mich Anfang der 80er nur etwas aus dem therapeutischen Fenster gelehnt und angefangen, abseits der Kassen-

*Der „Durchbruch“ war aber sicherlich mein Auftrag vom WDR, Mitte der 80er.*

und Privatpatienten, im Businessbereich nach Klienten zu suchen. Mein erster Auftrag kam von Bayer, da ging es um „Schnitzelthemen“ wie z.B. Stressmanagement und Gesundheit – das war schon damals ein Thema! Das hat sehr gut funktioniert, der Rest lief per Mundpropaganda. Der „Durchbruch“ war aber sicherlich mein Auftrag vom WDR, Mitte der 80er. Dort gab es in der technischen Direktion große Probleme. Zufälligerweise besuchte der damalige technische Direktor eines meiner Semina-



re und gewann offenbar den Eindruck, mein damaliger Kollege und ich hätten einen guten Zugang zu Menschen und zum Zwischenmenschlichen in Organisationen, weshalb er uns bat, mal vorbeizuschauen. Wir starteten ein Projekt, in dem wir die dortigen Projektabläufe anhand unserer Methoden, die wir an der Universität Bochum entwickelt hatten, um mit großen Systemen zu arbeiten, untersuchten. Wir hatten es hier mit einem riesigen Bereich zu tun, mit deutlich über tausend Mitarbeitern. Um mit möglichst wenig Aufwand herauszubekommen, was in welchen Bereichen vor sich ging, haben wir Spiegelungsgruppen und ein bestimmtes Konferenzsystem dieser Gruppen entwickelt. Hierdurch konnte die technische Direktion ihren Bereich genau und vertieft verstehen und mit unserer Unterstützung daraus Wissen ableiten und konkrete Handlungen entwickeln. Ich glaube, wir haben einen ganz guten Job gemacht, zumal dieser Auftrag sich als sehr gutes Referenzprojekt erwies. Die Folgeaufträge kamen von nun an verstärkt aus dem Businessbereich, weshalb ich mich auch in diesem Bereich verankert habe.

### **Kann man die Bioenergetische Analyse so zusammenfassen, dass sie ein körperlicher Ausdruck ist, der die von außen angetragene Rolle mit der Identität der Person zu verbinden versucht?**

Ich fürchte, auch hier muss ich etwas ausholen. Coaching ist in meinem Verständnis ein Zusammenspiel zwischen dem „Jobmenschen“, also der Rolle mit deren Funktionen, und dem „Menschmenschen“, also der Person an sich.

*Coaching ist in meinem Verständnis ein Zusammenspiel zwischen dem „Jobmenschen“, also der Rolle mit deren Funktionen, und dem „Menschmenschen“, also der Person an sich.*

Hier spielt der Mensch mit seiner Persönlichkeit, seiner Wirkung aber natürlich auch mit

seinen Verhaltensmustern eine außerordentliche Rolle. Ein Beispiel: Wenn Sie für eine bestimmte Aufgabe Mitarbeiter suchen und drei Teamleiter mit der gleichen Kompetenz, Erfahrung und Qualifikation haben, wonach wählen Sie dann jemanden aus? Sie schauen, wer von seinen persönlichen Verhaltensmustern eher in der Lage ist, diesen Job zu machen. Hierbei kommen Person und Verhaltensmuster zum Tragen. Jetzt schlage ich die Brücke zur Biogenetischen Analyse: Sie ist ein Reich'sches Verfahren, ein psychoanalytisches Verfahren, obwohl sie mittlerweile weiterentwickelt wurde und nun eher als ein humanistisch-psychologisches Verfahren zu verstehen ist. Man bezieht einerseits den Körper in die Betrachtung des Menschen ein: Wie ist ein Mensch, wie gestaltet er sein Leben – und das klar unter dem Blick auf den Körper. Andererseits schaut man auf das Gewordensein im Leben: Wie drückt sich das in bestimmten Verhaltens- und Erlebensmustern aus?

*Jeder hat so etwas, nur kommt es unter Belastung, Stress oder Krankheit oder auch im Zustand des Verliebtseins besonders deutlich zum Tragen.*

Jeder hat so etwas, nur kommt es unter Belastung, Stress oder Krankheit oder auch im Zustand des Verliebtseins besonders deutlich zum Tragen. Der Körper spielt natürlich eine ganz besondere Rolle dabei.

### **Die Persönlichkeit zeigt sich gerade auch durch die Art, wie sie sich körperlich äußert und zur Wirkung kommt?**

Ja, so kann man es ganz platt und populär sagen. Es gab da eine US-Fernsehserie, „Lie to Me“. Ein Psychologe wird immer dann geholt, wenn es darum geht, etwas, was man nicht verstehen kann, besser zu verstehen bzw. zu prüfen, ob die Aussage von Mister Smith stimmt, oder ob er Mister Brown nicht doch gemordet

hat. Der Psychologe hat dafür die Menschen in bestimmten Situationen, z.B. wenn er mit ihnen geredet oder sie beobachtet hat, unter Stress gesetzt. So konnte er – und das ist keine Esoterik, sondern schlicht Psychologie – schauen, wie sie reagieren, welche stressbedingten Verhaltensmuster sie zeigen. Mit Hilfe dieses Wissens stellt er nun dem Verdächtigen die für das Verbrechen relevanten Fragen oder konfrontiert ihn irgendwie damit usw. und kann abgleichen, ob ihr Verhalten den entdeckten Mustern entspricht, also ob die Person „authentisch“ reagiert, oder ob es Irritationen und Brüche gibt. Dadurch entdeckt man in der Realität nicht die Wahrheit, aber man erkennt Handlungen, die identisch sind mit der Person oder eben nicht.

### **Haben Sie hierfür ein praktisches Beispiel?**

Um 2000 sollte Christoph Daum Bundestrainer werden, nur stolperte er über seinen Kokainkonsum. Einige Zeit später hat er seinen Konsum eingeräumt und eine Pressekonferenz in Bonn gegeben, die alle Medien angezogen hat, weil die wissen wollten, ob er immer noch Kokain nimmt. Mit dieser Frage kam auch die Fernsehsendung Monitor auf mich zu. Ich habe natürlich klargestellt, dass ich keine Wahrheitsaussage darüber machen könne, ob er lügt oder nicht, aber ich könne mir das mal ansehen und nach etwas Zeit meine Beobachtungen mitteilen. Meine Beobachtung war: Daum hatte bei der Konferenz ziemlich weitaufgerissene Augen, die typisch sind für Kokainkonsumenten – ich habe während des Studiums einige Zeit in der Drogentherapie gearbeitet. Viele haben deshalb geschlussfolgert, dass er weiterhin Kokain nimmt, obwohl er es abstreitet. In den ersten zehn Minuten der Konferenz bekam ich allerdings den Eindruck, diese weitaufgerissenen Augen dürften eher ein Verhaltensmuster sein, eines, das durch den Stress der Pressekonferenz aktiviert und sehr deutlich sichtbar wird. Als wir kurz davor waren, mit der Produktion der Monitorsendung anzufangen, sprach ich zufällig mit jemandem von der Sportschau, der Christoph Daum seit den 70ern kannte. Er meinte, klar, der habe immer mit den Augen so reagiert, wenn es kritisch

wurde. In diesem Fall kann man also nicht sagen, dass die aufgerissenen Augen Indiz einer Lüge bzw. Hinweis auf Kokainkonsum sind, weil es eben auch ein angeeignetes Verhaltensmuster sein kann. Treffender erschien, dass er in der Pressekonferenz authentisch mit seinem Verhaltensmuster reagierte. Nun kann man dieses Prinzip auf die Praxis im Coaching oder Unternehmen übertragen: Ist eine Person aufgrund ihrer speziellen Verhaltensmuster für einen bestimmten Job geeignet? Wie

*Ist eine Person  
aufgrund ihrer speziellen  
Verhaltensmuster  
für einen bestimmten  
Job geeignet?*

wird sie unter Belastung reagieren? Wie kann eine Person mit bestimmten Verhaltensmustern umgehen? Wie kann sie in sich und mit sich stimmig sein bzw. bleiben und sich gleichzeitig auf die jeweilige Situation adäquat einstellen?

**Dies ist auch auf die Politik  
und insbesondere den Wahlkampf  
übertragbar. Hier spielen  
Authentizität und Öffentlichkeit  
eine zentrale Rolle.**

Unbedingt. Ich coache Politiker im Wahlkampf, auf Bundes- und Landesebene. Zentrale Punkte sind dabei Verhaltensmuster unter Stress, aber auch die Medieninszenierung der Person, die Notwendigkeit, die politischen Kernaussagen zu vermitteln, sowie die Analyse der Kontrahenten. Das alles kommunikationsstrategisch unter einen Hut zu bekommen, ist oft nicht ganz einfach. Ein gutes Beispiel ist hier ein Wahlkampf, bei dem das Thema Erziehung und Kindergarten eine zentrale Rolle gespielt hat, weshalb man auf die Idee kam, den Spitzenkandidaten auf einem Bobbycar sitzend zu plakatieren. Den nonverbalen Ausdruck des Kandidaten auf dem Plakat konnte jeder unschwer erkennen: Er fühlte sich überhaupt nicht wohl. Vom Verhaltensmuster her war er ein sehr distinguiertes, zurückgenommener

Experte, eher kein menschnaher Politiker – obwohl er sehr gut mit Menschen umgehen konnte. Nun sieht der Wähler natürlich, dass der Politiker eine negative Emotion ausstrahlt, sich nicht wohlfühlt in seiner Haut, aber er erkennt nicht unbedingt, dass es am Bobbycar liegt, sondern verbindet das Unwohlsein mit der politischen Aussage oder angestrebten Rolle. Eine solche negative Besetzung ist natürlich fatal bei einer Wahl. Denn Menschen sehen Politiker und ziehen ihre eigenen, sehr spezifischen Schlüsse. So wurde ich einmal bei einer Familienfeier von einer älteren Dame auf Joschka Fischer angesprochen – ich hatte kurz davor in einer Fernsehsendung über ihn gesprochen. Sie meinte, sie hätte ein sehr klares Bild von ihm, weil er immer seine Stirn kraus ziehe und die Augen so weit aufreißt. Dem gehe es doch nicht gut, er brauche eine Brille! Augenaufreißen, gekräuselte Stirn aufgrund

von Anstrengung verband sie schlicht mit Augenproblemen. Menschen, sprich Wähler, schauen ganz genau hin! Zwar sind die Ergebnisse der Deutungen nicht unbedingt korrekt, nur ist das irrelevant, weil es um die emotionale Verbindung geht, um das „Andocken“ bei den Menschen – das ist Aufgabe des Politikers im Wahlkampf.

**Emotionen spielen  
insbesondere im postfaktischen,  
populistischen Wahlkampf  
eine zentrale Rolle.**

Definitiv, denn meist können Populismus und das Postfaktische auf nichts außer Emotionen aufbauen. Ein gutes, negatives Beispiel hierfür ist Jörg Haider, einer der ersten sehr erfolgreichen Rechtspopulisten Europas, sehr sportlich, braungebrannt, attraktiv. Unter-





suchungen haben ergeben, dass selbst Wählergruppen in Österreich, die für das rechte Gedankengut überhaupt nicht empfänglich waren, qua Projektion und Identifikation mit ihm, ihn gewählt haben, sich also rein über die emotionale Schiene und nicht aufgrund von politischen Aussagen entschieden haben. Ähnlich ist es bei der Wahl von Trump zum US-Präsidenten gewesen, denn ihn haben auch erstaunlich viele intellektuelle und reiche Amerikaner gewählt. Das alles passt nicht in das klassische Modell rein, beachtet man, wie diese Politiker rumpoltern, ganz offensichtlich lügen und sich ständig widersprechen. Vielleicht werden Politiker durch den Wahlerfolg von Trump endlich wach und merken, dass es auch in der Politik um den Menschen, um den Politiker als Person und Emotionalität geht.

### Wie sieht Coaching von Politikern im Wahlkampf konkret aus und wie eng arbeiten Sie hierbei mit der PR-Abteilung zusammen?

Erstens mache ich eine Analyse der medialen Inszenierung und der Verhaltensmuster des Klienten/Kandidaten und des Kontrahen-

ten. Mit diesen Erkenntnissen setze ich mich mit dem Wahlkampfteam zusammen und wir schauen, welche Schlussfolgerungen wir daraus für die Kommunikationsstrategie ziehen können. Zweitens geht es darum, den Klienten auf die direkte Konfrontation mit dem Kontrahenten vorzubereiten, z.B. im TV-Duell. Hier arbeite ich natürlich mit dem Klienten unter vier Augen, doch werden die Schlussfolgerungen mit dem Wahlkampfteam, dem persönlichen Referenten und der PR-Abteilung eng abgestimmt, denn die müssen für die Umsetzung sorgen und darauf achten, dass z.B. so etwas wie mit dem Bobbycar nicht passiert. Ich habe einmal einen bis dato sehr unbekanntem Politiker im Wahlkampf auf Landesebene unterstützt, es ging um ein TV-Duell. Der Mann war sehr zurückgezogen und zurückgenommen, aber ein Politiker, der sein Handwerk sehr gut beherrscht, weshalb er innerhalb seiner Partei auf große Akzeptanz stieß. Sein Wahlkampfteam sagte ihm, er müsse seinen Kontrahenten endlich „an die Wand nageln“, ihm richtig Dampf machen. Allerdings ahnte ich aufgrund seiner Verhaltensmuster, dass das jemand ist, der genau das nicht kann oder will – unter vier Augen bestätigte er, dass er das auf gar keinen Fall tun werde. Ich erin-

nerte ihn an die Möglichkeit, seine Kandidatur nun zurückzuziehen, wenn er den von Partei und Team geforderten Job nicht erledigen könne. Das wollte er natürlich nicht, er wollte als Spitzenkandidat gewinnen, ohne ihn an die Wand zu nageln.

### Rollenerwartung und Person sind hier nicht im Einklang?

Genau. Wie kann man also gewinnen, ohne den Gegner an die Wand zu nageln? Wie kann man den Rollenauftrag und die eigene Lebensauffassung in Einklang bringen? In der Regel mache ich zuerst eine Medienanalyse und schaue mir an, welche öffentlich inszenier-

*Das wollte er natürlich nicht, er wollte als Spitzenkandidat gewinnen, ohne ihn an die Wand zu nageln.*

ten Bilder es von der Person gibt und welche Schlussfolgerungen ich hierüber zu seinen Verhaltensmustern erhalte. Im ausführlichen Vier-Augen-Gespräch erzählt der Klient von

sich, seinem Leben, seinen Hobbys usw., woraus ich einen zweiten, anderen Blick auf seine Verhaltensmuster erhalte. Die beiden Verhaltensmuster bzw. Medienbilder und die Person werden nun gegenübergestellt, Differenzen, Brüche usw. aufgezeigt. Um in diesem Fall dem Einklang zwischen Rollenerwartung und Person näherzukommen, habe ich ein spezifisches Instrument entwickelt: Wir nehmen drei kurze Videosequenzen auf. In der ersten stellt sich der Klient vor die Kamera und erzählt locker, wer und wie er ist. Das klappt in der Regel gut. In der zweiten Sequenz soll er die gleiche Aufgabe erfüllen, aber in deutlich übertriebener Form, also viel aggressiver, angriffslustiger oder überschwänglicher. Das erhöht oftmals den Stressfaktor. In der dritten Sequenz macht er nochmal das Gleiche, nun aber nonverbal. Es ist immer wieder interessant, wie sehr das die Leute unter Stress setzt. Aber so werden die Verhaltensmuster sehr schnell sehr deutlich.

*Wie kann man den Rollenauftrag und die eigene Lebensauffassung in Einklang bringen?*

Vielleicht erinnern Sie sich an das, was ich über die Fernsehserie „Lie to Me“ gesagt habe. Als nun der Politiker die übertriebene Version anschaut, meinte er, dass es gar nicht so schlecht sei, was er da gemacht habe. Das war nun sein Zugang zur Ebene des Erlebens, auf der er erkannte, dass er etwas wie „jemanden an die Wand nageln“ wirklich tun konnte, ohne hierbei jedoch allzu aggressiv vorgehen zu müssen. Das konnten wir dann durch Rollenspiele vor der Kamera ausbauen. Sehr wichtig ist, dass das nicht mit einem Kameratraining zu verwechseln ist, das machen andere viel besser als ich. Es geht darum, dass der Klient überlegt und für sich entscheidet, wie er sein Erleben, seine Verhaltensmuster und die von ihm erwartete Rolle zusammenbekommt. Das muss von ihm selbst kommen, sonst passt es nicht.

**Letztlich erzeugt nur das Authentizität?**

Ich würde hier eher von Inszenierung von Authentizität sprechen, denn es geht in erster Linie eben darum: Inszenierung. Ein gutes Beispiel hierfür ist Edmund Stoiber, als er 2002 Bundeskanzler werden wollte. Monate vor der Bundestagswahl war er bei Sabine Christiansen in der Sendung am Sonntagabend und hatte sehr oft sein legendäres „äh“ gesagt. Als das TV-Duell anstand, wollten viele Medien und noch mehr Zuschauer mitzählen, wie viele Male er sein „äh“ von sich gibt. Doch zu aller Überraschung kam ihm der Laut, im Vergleich zu seinen üblichen Auftritten, so gut wie nie über die Lippen. Ich bin sicher, ein Trainer hat ihm geholfen, sein „äh“ zu unterdrücken, was bei einem solchen Polit-Profi definitiv möglich ist. Nur hat er so etwas Unverkennbares, etwas sehr Eigenes und auch Schräges verloren. Er war für das Publikum nicht er selbst, seine Inszenierung war nicht authentisch, sein Verhaltensmuster und sein Selbstaussdruck haben sich nicht gedeckt. Stoiber sagt „äh“, Stoiber ohne „äh“ irritiert und wird vergessen. Stoiber in seiner Rolle hat es gut gemacht, aber als Mensch hatte er seine persönliche Note verloren, sein persönliches Erkennungsmerkmal.

**Wenn alles auf die Person gemünzt ist, was ist mit den Themen, den Argumenten ...**

... die weiterhin eine wichtige Rolle spielen, trotz des „Postfaktischen“. Argumente und Themen können belegen und begründen, aber nicht überzeugen. Sie werden von Menschen verkörpert und vorgetragen, Menschen fechten die Debatten aus – überzeugen tue ich als Mensch.

**Körper und Körpersprache haben in China, wo Sie Coachings und Seminare durchführen, aufgrund der kulturellen Gegebenheiten einen anderen Stellenwert.**

Das stimmt und ich finde es so interessant, dass ich inzwischen eine kleine ethnologische Untersuchung begonnen habe, die Grundlage für mein kommendes Buch mit dem Arbeitstitel „Ein Körperpsychotherapeut geht nach China und schaut sich chinesische Körper an“ ist. Ich

schaue dabei, wie sich Menschen bewegen, wie ihre Stimmlage und Lautstärke ist, wie sie sich nonverbal aufeinander im Alltag beziehen. Es ist ungemein faszinierend, durch chinesische Städte zu spazieren und festzustellen, wie unterschiedlich die Menschen sein können. Die größte Schwierigkeit hierbei ist aber, die Dinge hinter sich zu lassen, die einem vertraut sind, denn nur so schafft man es, einen neuen Kulturkreis kennenzulernen und zu verinnerlichen. Das gleiche Prinzip muss man aber auch anwenden, wenn man z.B. in eine neue Firma kommt und deren Kultur kennenlernen will, wenn man einen Erfahrungsprozess einleiten will. Inzwischen ahne ich zu begreifen, was Sokrates mit dem Satz meinte: „Ich weiß, dass ich nichts weiß“.

**Aber ist in China gerade der Erfahrungsprozess nicht ein vollkommen anderer?**

In China gibt es in der Regel einen Raum mit festen Bedingungen und Strukturen, in dem die Leute ihre Erfahrungen machen. Der Erfahrungsprozess betrifft dabei aber nur die Person, er berührt und verändert in der Regel nicht den Raum oder den Rahmen. Hierzulande dagegen können aus dem Erfahrungsprozess unter Umständen Erkenntnisse gezogen werden, die auch verändernd auf Rahmenbedingungen und Strukturen einwirken. In China ist ein solches Vorgehen traditionell nicht gegeben, denn seit vielen Jahrhunderten gilt, dass ein Lehrmeister eine Weisheit oder Erkenntnis vorgibt, an der der Schüler durch Übung wachsen und die übermittelten Werte umsetzen kann – schon bei Konfuzius erkennt man diese Tradition. Man arbeitet aber eben nicht an der Weisheit selbst.

**Der Lehrer – oder Seminarleiter – hat in China einen ganz anderen Stellenwert?**

Genau so sieht es traditionell aus: Der Lehrer sagt was, der Student hört zu, schreibt auf und erfüllt das Vermittelte. Die Chinesen haben aber natürlich mitbekommen, dass es im Westen etwas anders läuft und sind sehr neugierig

und wissbegierig. Nun arbeite ich im Rahmen von Weiterbildung in Körperpsychotherapie aktiv körperbezogen. Die chinesischen Teilnehmer arbeiten gut mit und schreiben fleißig alles auf. Irgendwann gehen wir aber in einen anderen Bereich des Raumes, wo es weder Stühle noch Tische gibt, sondern wir durcheinander auf dem Boden sitzen. Man könnte jetzt meinen – und ich bin anfangs natürlich auch davon ausgegangen –, dass sich die Dinge nun aufgrund der Gruppendynamik so entwickeln würden, wie ich es aus Deutschland gewohnt war: Einer spricht, der andere wendet

*Die größte Schwierigkeit hierbei ist aber, die Dinge hinter sich zu lassen, die einem vertraut sind, denn nur so schafft man es, einen neuen Kulturkreis kennenzulernen und zu verinnerlichen.*

sich irgendwo hin, es bilden sich Kleingruppen usw. Aber nichts davon! Die warten still und reglos, bis ich wieder etwas sage. Ihr Verhalten folgt weiterhin dem alten Modell, obwohl die hierarchische Struktur in Form einer neuen Sitzordnung durchbrochen ist. So lief mein erster Workshop in China tatsächlich ab: Die Teilnehmer konnten mir zwar verbal folgen, aber im Punkt des Erlebens und Verhaltens hat ihre „chinesische Seele“ wohl irritiert gesagt: „Was macht der da?“ Diese Veranstaltung habe ich in den Sand gesetzt, weil ich sie so durchgeführt habe, wie ich es in Deutschland getan hätte – und das funktioniert nicht.

### Wie erreichen Sie die Menschen dann?

Im Laufe der Jahre habe ich natürlich meine Erfahrungen gesammelt und inzwischen gehe ich anders vor. Wenn wir alle auf dem Boden sitzen und ich im Gruppenprozess mit der Dynamik in der Gruppe arbeiten will, dann stehe ich auf, gehe umher. So gehe ich vielleicht zwei Schritte auf jemanden zu, der eine Frage hat, und beantworte sie. Wir reden dann zwei, drei Sätze und ich merke, dass jemand anderes sich

bewegt, lächelt oder etwas aufschreibt, also irgendwie reagiert. Also drehe ich mich zu demjenigen um, sehe ihn an, um dann wieder mit der vorigen Person zu reden. Der angeschaute ist unter Umständen ganz erstaunt, dass ich ihn plötzlich angucke, er reagiert auf unsere nonverbale Beziehungsaufnahme. Wenn ich mich dann weiter im Raum bewege und mich jemand anderem zuwende, sodass ich den ursprünglichen Fragesteller nicht mehr im Blick habe, reagiert dieser plötzlich und setzt sich

z.B. anders hin, atmet lauter oder ähnliches. So entsteht ganz langsam eine nonverbale Dynamik in der Gruppe, auf die ich reagiere. So packe ich sie allmählich an ihrem Erleben, ohne verbale Aufforderung, ohne die Ebene der Sprache, weil diese Ebene nur im bekannten chinesischen Modell funktioniert: Bei sprachlicher Nachfrage, ob alles passt, halten sie den Mund, denn sie meinen, es gehe ihnen ja gut. Bei nochmaliger Nachfrage sagen sie das gleiche und ich stehe mit leeren Hän-

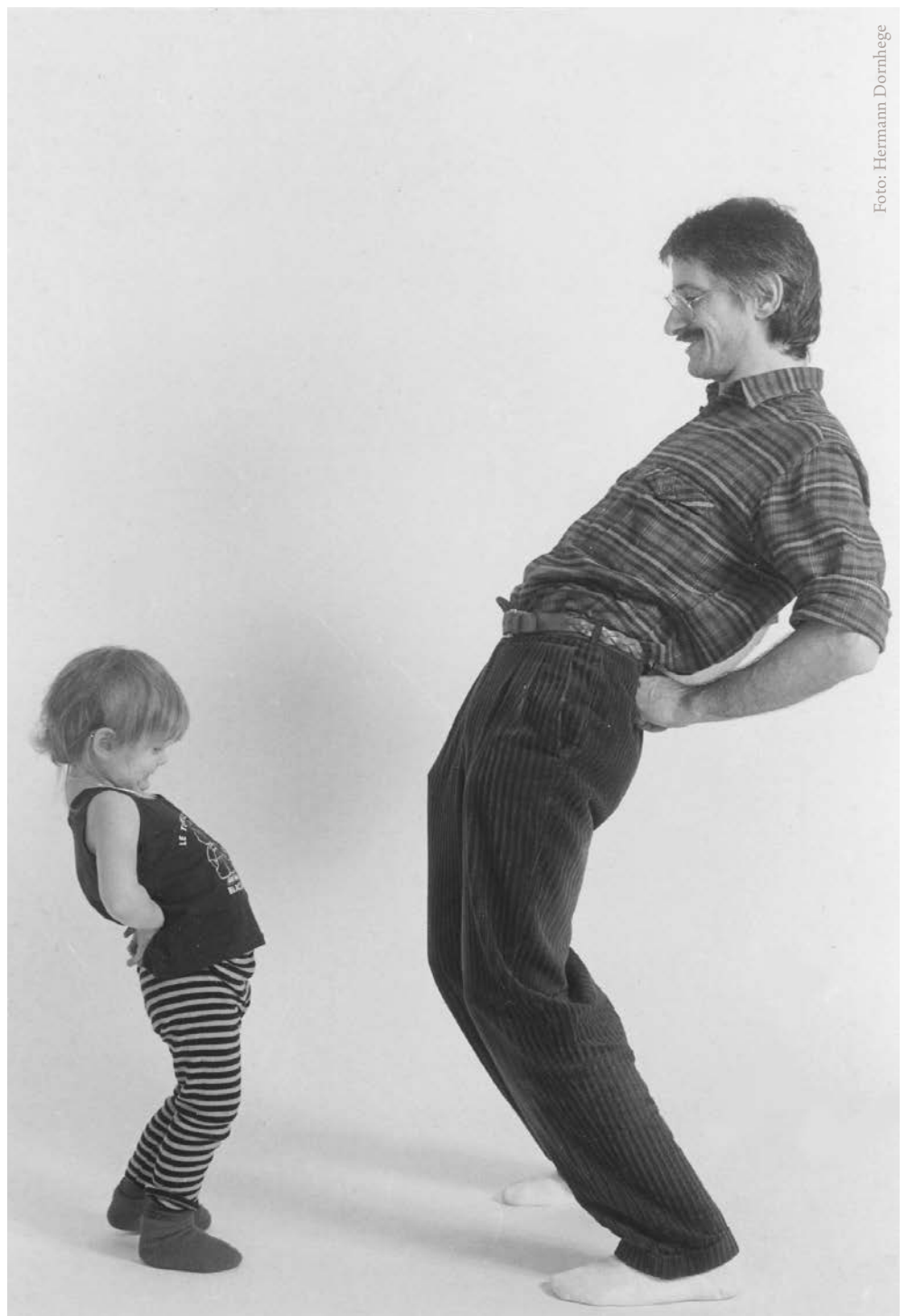


Foto: Hermann Dornhege

den da. Über die körperlich hineingebrachte Dynamik bringe ich aber in jeden Bewegung hinein, sie lockern sich, es entsteht ein Klima in der Gruppe, das mir ermöglicht, mit ihnen körperbezogen zu arbeiten.

### **Die Teilnehmer reagieren auf diese Dynamik verbal, sie öffnen sich?**

Ja natürlich. In einem normalen Raum sitze ich schließlich fünf oder sechs Meter entfernt, das ist für die unverfänglich, drückt die respektierte Distanz zwischen Lehrer und Schüler aus. Wenn ich aber plötzlich rumlaufe und einen knappen Meter vor jemandem stehe, dann hat sich die Situation geändert und er kann nicht anders, als zu reagieren. Woraufhin ich das aufnehme und das anspreche: „Ach, du hast dich jetzt anders hingesezt, was ist denn los?“ Und dann reden die auch. Ich spiele also etwas mit der hergebrachten Struktur, irritiere sie und wechsle sachte die hierarchisierte, strukturierte Beziehungsebene hin zu einer persönlichen Ebene, wobei der Verbleib auf der Beziehungsebene wichtig ist, denn das ist ein Terrain, wo Chinesen traditionell zu Hause sind.

### **Abseits dessen gibt es noch weitere Fallstricke, wie die – sicherlich recht stereotype – Angewohnheit, nicht zuzugeben, dass man etwas nicht könne, nicht „nein“ zu sagen oder der andere Umgang mit Fehlern.**

Da gab es mal den Fall eines Joint Ventures zwischen einem deutschen und einem sehr alten, traditionell sehr verankerten chinesischen Unternehmen. Die Deutschen wollten nun im Management eine gemeinsame, übergreifende Fehlerkultur einrichten, doch sind wir auf riesige Widerstände gestoßen, wobei wir die heftige Reaktion der Chinesen so gar nicht verstehen und nachvollziehen konnten. Denn Fehlerkultur, wie wir sie verstehen, setzt voraus, dass man über Fehler spricht und Definitionen und Rahmenbedingungen festlegt: Man kann einen Fehler zweimal, aber nicht dreimal machen. Ein Fehler kann nicht nur

passieren, weil ich Mist gebaut habe, sondern weil das System fehleranfällig ist. Für sehr viele Chinesen ist aber der Umstand, einen Fehler zu machen bzw. einräumen zu müssen, vor dem Hintergrund des Legalismus – einer althergebrachten Form der Rechtsprechung, die harsche Strafen für kleinste Fehler vor-

*Ein Fehler kann nicht nur passieren, weil ich Mist gebaut habe, sondern weil das System fehleranfällig ist.*

sieht – absolut verheerend: Fehler sind tabu. Macht ein Mitarbeiter einen, so muss er z.B. tausendmal schreiben, warum er den Fehler gemacht hat und was er tun wird, damit er nicht nochmal passiert. War es ein größerer Fehler, so muss auch dessen Vorgesetzter die gleiche Strafe verrichten. So etwas hat natürlich großen Einfluss auf das Verhalten, weshalb der Aufbau einer westlichen Fehlerkultur im Sinne eines Erfahrungsprozesses sehr langwierig ist und behutsam angegangen werden muss.

### **Man muss die Kulturen zusammenführen, nur erscheint die Übernahme der chinesischen Bestrafungsmentalität in eine Fehlerkultur wenig sinnvoll.**

Man kann zwar nicht sagen, diese Kultur ist gut und jene ist schlecht. Aber das ist wirklich nicht zielführend. Nur ist ein solches Verhalten bei vielen Chinesen wirklich ganz tief verankert. Ich habe einmal eine chinesische Managerin in Deutschland gecoacht. Sie hat hier studiert, spricht perfekt Deutsch, ist hier verheiratet, hat einen deutschen Pass und lebt hier seit vielen Jahren. Zum Erstgespräch kam sie mit ihrem Chef, einem Deutschen – was natürlich in Ordnung ist und nicht außergewöhnlich, Stichwort Dialog. Während des Gesprächs redete der Chef sehr viel, die Klientin sprach auffallend wenig und verhielt sich geradezu schüchtern. Hätte er sie nicht direkt angesprochen, hätte sie wohl gar nichts gesagt. Sie verfiel in das traditionelle chinesische Ver-

haltensmuster, trotz ihrer langen beruflichen Sozialisation in Deutschland. Nachher, unter vier Augen, habe ich das angesprochen und sie meinte, ihr sei das vollkommen bewusst, sie könne aber nicht aus ihrer kulturellen Haut schlüpfen oder sich einfach eine zweite Haut zulegen. In einem solchen Coaching-Prozess gilt es, das Eigene im Fremden zu entdecken, es für sich nutzbar zu machen: Es geht nicht darum, eine „Haut“ zugunsten der anderen abzulegen, sondern diese durchlässig zu machen. Haut und Kultur sind etwas lebendiges, sich wandelndes.

## **Portrait**



Foto: Hermann Dornhege

Ulrich Sollmann, Studium der Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt: Psychologie, Sozialpsychologie, klinische Psychologie und Soziologie. Weiterbildung in systemischer Beratung, Gestaltpsychotherapie und Körperpsychotherapie. Coach, Lehrbeauftragter, Publizist und Blogger, auch in China. Arbeitsschwerpunkte: Führung und Persönlichkeit, Zusammenspiel von Persönlichkeit, Verhaltensmustern und nonverbaler Wirkung/Körpersprache, transkulturelle Führung und Kommunikation, mediale Inszenierung von Managern/ Unternehmen und Politikern, Gesundheit und Belastung.  
[www.sollmann-online.de](http://www.sollmann-online.de)



## Burnout-Prävention in drei Stunden?

Innere Glaubenssätze emotional begreifen

*Von Roland Kopp-Wichmann*

*Wie entsteht ein Burnout? Oftmals kommen sowohl berufliche als auch private Stressoren zusammen, erzeugen eine Abwärtsspirale und münden im Zustand völliger Erschöpfung. Die Betroffenen sind sich ihrer Situation häufig bewusst. Im Verborgenen wirkende innere Glaubenssätze, deren Ursprung meist im Kindes- oder Jugendalter zu finden ist, verhindern jedoch die Umsetzung längst erhaltener guter Ratschläge. Ziel des hier vorgestellten Coaching-Konzepts ist es, ebendiese Glaubenssätze emotional erlebbar zu machen.*

Burnout ist keine Modeerscheinung. Auch wenn die Statistiken wenig einheitlich sind, gehen heutzutage etwa 15 Prozent aller Krankheitstage auf seelische Erkrankungen zurück – und die Tendenz steigt. Ein Burnout *überfällt* einen nicht über Nacht. Obwohl die Betroffenen oft am meisten überrascht sind, dass plötzlich nichts mehr geht. Doch das Umfeld wundert sich nicht, höchstens darüber, dass es von den ersten Warnzeichen bis zum totalen Zusammenbruch so lange dauerte.

Einen Burnout muss man sich *hart erarbeiten*. Durch ungünstige Glaubenssysteme, ein beharrliches Ignorieren persönlicher Belastungssignale und rigides Befolgen „innerer Antreiber“. Doch warum tut sich das jemand an? Natürlich nicht freiwillig. Es sind fast immer ungelöste innere Konflikte, die dazu führen. In dem vorgestellten Konzept eines Drei-Stunden-Coachings werden die Zusammenhänge deutlich.

### Woran erkennt man Burnout?

Die Anzeichen dafür sind unübersehbar, vor allem für Menschen aus dem Umfeld. Dennoch realisiert sie der Betroffene selten. Aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur flüchtet er meist in Bagatellisierungen und Rationalisierungen. Die häufigsten Anzeichen sind:

- » Energieverlust
- » reduzierte Leistungsfähigkeit
- » Gleichgültigkeit und Zynismus
- » Unlust
- » unklare körperliche Symptome wie Schwitzen, Schwindel, Kopfschmerzen, Magen-Darm-Probleme, Muskelschmerzen, Schlafprobleme und Konzentrationsmängel

Die Betroffenen arbeiten vorher meist hochengagiert über Jahre. Oft sind sie Top-Performer mit hohen Idealen, einer fast unbegrenzten Leistungsbereitschaft, aber wenig Distanz zu ihrer Arbeit. Es trifft Frauen wie Männer.

### Wie kommt es zum Burnout?

Die *Kontrollüberzeugung* spielt eine wichtige Rolle. Wer überzeugt ist, dass er sein Leben

und viele – v.a. belastende – Situationen weitgehend beeinflussen kann, ist weniger burnout-gefährdet. Gleiches gilt für jene, die eigene Motive hinterfragen, achtsam leben, möglichst zielgerichtet handeln und sich selbst anerkennen und akzeptieren können. Wer sich hingegen als Opfer oder Spielball anderer Menschen oder des Schicksals erlebt, eher ängstlich und unsicher, gefühlsmäßig labil oder leicht reizbar ist, bzw. wer es ständig anderen recht machen will, weil er geliebt werden will, hat ein höheres Risiko für Burnout.

Erlebt ein Angestellter, dass seine Vorschläge im Unternehmen gehört werden, steigert dies seine Kontrollüberzeugung – und kann vor dem Ausbrennen schützen. Kritische Lebensereignisse wie der Tod eines wichtigen Menschen, Scheidung etc. können als zusätzliche nicht kontrollierbare Belastungen dazu kommen und das Risiko deutlich erhöhen.

Doch eine hohe Kontrollüberzeugung kann auch nachteilig sein. Nämlich dann, wenn jemand deswegen auch in einer aussichtslosen Lage weiterkämpft, was oft bei Mobbing-Opfern der Fall ist. Weitere Faktoren sind mangelnde Belohnung, erlebte oder interpretierte Ungerechtigkeit, Wertkonflikte und zu wenig emotionaler Kontakt mit anderen Menschen. Gerade die Suche nach emotionaler Unterstützung im Freundeskreis ist ein wichtiger Schutzfaktor. Doch Burnout-Gefährdete erleben das leicht als Schwäche oder Versagen und neigen eher dazu, alles mit sich allein abzumachen.

### Wie hängen Stress und Burnout zusammen?

Ein Mensch erlebt Stress, wenn innere oder äußere Belastungen die persönlichen Handlungsmöglichkeiten überfordern oder zu groß werden. Berufliche Probleme wie Überlastung, fehlende Anerkennung, Mobbing oder Arbeitsplatzverlust sind hohe Stressoren. Kommen familiäre Konflikte, ein Todesfall oder Krankheit, ein Hausbau oder Umzug dazu, kann dies die individuelle Belastungsfähigkeit übersteigen. Vor allem, wenn diese belastenden Erfahrungen länger andauern und

aufgrund der Persönlichkeit als unkontrollierbar und ungerecht wahrgenommen werden, kann dies die persönliche Stressbewältigung überfordern. Die Folge: Der Mensch rutscht in einen Burnout.

Burnout ist somit häufig das *Ende eines langen Prozesses*. Dieser setzt sich zusammen aus Arbeitsbelastung, Stress sowie fehlender oder ungünstiger psychologischer Anpassung. Freudenberger und North (1992) haben diese Phasen genau beschrieben:

- » Stadium 1: der Zwang, sich zu beweisen
- » Stadium 2: verstärkter Einsatz
- » Stadium 3: Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
- » Stadium 4: Verdrängung von Konflikten
- » Stadium 5: Umdeutung von Werten
- » Stadium 6: Leugnung der Probleme
- » Stadium 7: Rückzug
- » Stadium 8: beobachtbare Verhaltensänderung
- » Stadium 9: Depersonalisation
- » Stadium 10: innere Leere
- » Stadium 11: Depression
- » Stadium 12: völlige Erschöpfung

### Ein Beispiel aus der Praxis

Am Arbeitsplatz von Frau B. (einer deutschen Großbank) waren die Anforderungen durch Umstrukturierungen und Sparmaßnahmen in den letzten fünf Jahren extrem gestiegen. Immer mehr Aufgaben mussten von immer weniger Mitarbeitern bewältigt werden. Vor zwei Monaten wurde die Mitarbeiterin wegen „räumlicher Verdichtung“ aus ihrem Einzelzimmer in ein Großraumbüro versetzt. Den dort herrschenden Geräuschpegel erlebte sie als extrem belastend. Hinzu kam die Pflegebedürftigkeit ihrer Mutter, um die sich Frau B. abends und am Wochenende kümmerte. Berufliche und private Stressoren verdichteten sich nach und nach in einer Abwärtsspirale.

### Übliche Burnout-Hilfen

Es ist nicht einfach, diese „Burn-Down-Spirale“ zu durchbrechen. Dies geht aus Statistiken



hervor, die teilweise von einer Rückfallquote von 50 bis 70 Prozent sprechen. Deshalb wird vielen gestressten Menschen geraten, besser für sich zu sorgen, indem sie ihre seelischen und körperlichen Grenzen früh erkennen und akzeptieren. Zusätzlich wird geraten, für ausreichend Bewegung und Schlaf zu sorgen, sich gesund zu ernähren und sich hin und wieder Muße zu gönnen. Doch *genau diese hilfreichen Maßnahmen fallen potenziellen Burnout-Kandidaten aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur oft schwer.*

### **Burnout als Chance?**

Hinter zwei Dritteln aller Burnout-Fälle verbergen sich psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen (Falkai, 2016). Bei einer frühen professionellen Unterstützung bestehen gute Chancen, dass sich die gezeigten Symptome wieder zurückbilden. Erfolgt eine angemessene Intervention zu spät, können sich die Symptome jedoch zu einer ausgewachsenen Depression oder Angststörung steigern. Die Chance liegt also darin, in einem Frühstadium des Burnouts den Ernst der Lage zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern.

Hier sind auch die Führungskräfte gefragt. Leitende Angestellte und Führungskräfte können eine führende Rolle in der frühen *Prävention* von Burnout einnehmen. Aber nur dann, wenn sie trainiert werden, möglichst früh bei ihren Mitarbeitern erste Symptome wahr- und ernst zu nehmen – und diese Besorgnis dem Mitarbeiter in ersten Gesprächen angemessen mitzuteilen. Vor allem sollten sie lernen, das Burnout-Risiko nicht durch eigene Forderungen oder Anweisungen zu vergrößern.

### **Das Symptom als Lösung**

In einer systemischen Sichtweise kann Burnout auch als Chance, quasi als schmerzhafter Alarmschock verstanden werden. Nachdem er jahrelang vorher alle Warnzeichen nicht beachtet hat, erlebt der Mensch durch einen nicht mehr zu leugnenden Feedback-Prozess,

was ihm für eine gesunde, erfüllende Lebensgestaltung fehlt.

Burnout ist in diesem Sinn eine Art „Notabschaltung“ für das gesamte System wie die Sicherung im Stromkreislauf eines Hauses. Der Burnout sagt glasklar „Nein“ zu allen wichtigen To-dos und unaufschiebbaren Terminen. Er repräsentiert eine bisher kaum vorhandene *Abgrenzungs-Kompetenz* und schützt vor weiteren Überforderungen – sowohl vor äußeren Anforderungen wie auch vor übersteigerten inneren Ansprüchen. Gerade wiederholte Burnouts sind so als Warnzeichen vor der Wiederkehr alter dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensmuster zu verstehen. In dieser Betrachtungsweise ist Burnout somit kein individuelles Versagen, sondern eine längst fällige Rückmeldung für den Betroffenen, dass elementar wichtige Bedürfnisse schon seit geraumer Zeit nicht oder nicht ausreichend befriedigt werden.

### **Innere Konflikte sind entscheidend**

Ausgebrannt zu sein, kommt nicht allein durch „objektive“ äußere Belastungen zustande. Vielmehr ist es oft das Resultat heftiger *innerer Bestrebungen*, die sich widersprechen und dadurch innere kraftzehrende und unlösbare Kämpfe bewirken, die dann in einer Totalblockade, dem Burnout, münden können.

Burnout-Klienten erleben oft innere *Ziel-Konflikte*. Einerseits setzt man keine Prioritäten, weil man (unbewusst) allem und allen gerecht werden will. Gleichzeitig will man doch Prioritäten setzen, um seine Zeit effektiv zu nutzen. Da dieser Ziel-Konflikt so nicht lösbar ist, erlebt der Betreffende sich schnell als inkompetent („Nicht mal das kriege ich gebackten!“). Solche inneren Kämpfe toben oft im Zusammenhang mit Sinn-Fragen.

Man glaubt, in seinem Job etwas Bestimmtes tun zu müssen, weil es den Unternehmenszielen entspricht. Auf der anderen Seite hat der Betroffene vielleicht Skrupel, weil es den eigenen Werten oder ethischen Richtlinien widerspricht. Pflichtbewusst wie man ist, glaubt

man aber doch, den Anweisungen folgen zu müssen, und wirft sich anschließend Verrat an den eigenen Werten vor („Ich habe mich kaufen lassen.“). Oder man schwankt hin und her, setzt immer wieder getroffene Entscheidungen außer Kraft und wertet sich dann dafür ab („Typisch, meine Entscheidungsschwäche!“).

### **Glaubenssysteme ändern**

Speziell in Situationen, die als stressig erlebt werden, kommt es oft zu einer *Reaktivierung alter nicht angemessener Muster*, die in Kindheit und Jugend gelernt wurden. Genau wie heute erlebte man sich auch damals als überfordert und ausgeliefert, weil man sich vom Umfeld und den „mächtigen“ Personen (damals die Eltern, heute Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden) völlig abhängig fühlt. Wie auf einer ungewollten Zeitreise fühlt man sich plötzlich quasi unbewusst wie der „kleine Junge“ oder das „kleine Mädchen“ von damals. Dann kämpfen praktisch zwei Ich-Anteile im Inneren. Ein ausgeliefertes „Kind-Ich“ unterliegt immer wieder im inneren Kampf mit den gnadenlosen „Antreiber-Ichs“ („Sei stark“, „Mach‘ es allen recht“, „Sei perfekt“). Auch dafür werten sich Burnout-Betroffene meist ab.

Die Lektüre kluger Ratgeberbücher zur optimalen Work-Life-Balance kann diese innere Zerrissenheit noch verstärken. Denn die darin enthaltenen Tipps klingen so einleuchtend und leicht umsetzbar, doch verharmlosen oder berücksichtigen sie nicht die inneren Konflikte, die es dem Betroffenen bislang unmöglich machen, diese Tipps anzuwenden, was wiederum negativ erlebt wird. Es sind vor allem diese inneren Kämpfe, die zum Burnout führen.

### **Das 3-h-Coaching**

In einem Drei-Stunden-Coaching ist es möglich, diese entscheidenden inneren Konflikte, die zu einem Burnout führen können, *erlebbar zu machen*. Der burnout-gefährdete Klient ist in der Regel sehr gut über sein Dilemma informiert. Er hat Zeitschriftenartikel und Bücher gelesen, nachgedacht, mit Partner und Freunden geredet. Doch zur Veränderung von Gewohnheiten reicht bloße Einsicht oft nicht aus.

Deswegen fruchten auch die Empfehlungen nicht, egal ob sie von außen oder von einem selbst kommen:

- » 80/20-Regel, statt hundertprozentig perfekt zu sein
- » sich abgrenzen, statt sich ausnutzen zu lassen
- » sich weniger hetzen, wenn genug Zeit zur Verfügung steht

Doch das Umsetzen dieser klugen Tipps scheitert oft daran, dass der Klient zwar *kognitiv* um seine Situation weiß, aber innere Konflikte, die aus der Biografie stammen, ihn daran hindern. Wer in seiner Herkunftsfamilie oft „Geht nicht, gibt's nicht!“ gehört hat, fühlt sich einfach nicht gut dabei, seine Müdigkeit als wichtiges Zeichen zu nehmen.

Um solche unbewussten Prägungen, die auch im Erwachsenenalter noch wirken, spürbar zu machen, muss der Coach einen Rahmen schaffen, in dem der Klient seine innere Verstrickung in alte Einstellungen und Muster *emotional* versteht. Dazu ist es hilfreich, dem Klienten den Unterschied zwischen seinem Alltagsbewusstsein und einem anderen Bewusstseinszustand, der *Achtsamkeit*, zu erklären und erleben zu lassen.

Denn erst mittels Achtsamkeit erlebt der Klient feine Veränderungen in seinem Körper, seinen Gefühlen und Gedanken, die Hinweise geben, woher seine inneren Konflikte stammen. Dabei arbeitet der Coach meist mit *positiven Sätzen*. Nicht im Sinne von Affirmationen oder positivem Denken, sondern als Experimente, die ermöglichen sollen, dass der Klient seine innere Selbstorganisation beobachten und erforschen kann. Der Coach schlägt dem Klienten einen positiven Satz vor, der genau das Gegenteil der negativen Überzeugung des Klienten ausdrückt. Der Klient sagt den Satz laut vor sich hin und konzentriert sich in Achtsamkeit mit geschlossenen Augen darauf, welche inneren Reaktionen (Körperempfindungen, Gefühle, Gedanken) in den ersten zwei bis fünf Sekunden auftauchen.

Stimmt der Satz mit dem inneren Glaubenssystem überein, so wird der Klient nichts Besonderes erleben, sondern am ehesten eine

neutrale Zustimmung. Gibt es aber eine *größere Diskrepanz* zwischen dem Satz und dem inneren Glaubenssystem – was ja beabsichtigt ist, um den inneren Konflikt aufzuspüren – dann nimmt der Klient eine mehr oder weniger starke innere Reaktion wahr:

- » Anspannung in den Schultern oder im Bauch
- » starke Erleichterung im Körper
- » ein Gefühl wie Traurigkeit, Ärger, Unglauben, Skepsis
- » einen Gedanken, der zustimmend, ablehnend oder skeptisch sein kann

Solche Sätze werden vom Coach ganz genau auf den vermuteten inneren Konflikt hin ausgesucht. Fast immer erlebt der Klient durch die folgende *emotionale Erregung* eine Verbindung von seinem aktuellen Problem zu Situationen, in denen er genau jene stressige Verhaltensweise erworben hat – und zwar als damals beste Lösung, die ihm zur Verfügung stand.

#### Ein Beispiel aus der Praxis

Frau F. ist im Team sehr beliebt. Sie ist immer gut gelaunt, hat für jeden ein nettes Wort – und sie kann schlecht nein sagen. Das haben die anderen schnell gemerkt und nutzen das weidlich aus. Viele unbezahlte Überstunden, die Pflege ihrer dementen Schwiegermutter und die ehrenamtliche Arbeit in der Nachbarschaftshilfe haben sie beinahe in einen Burnout rutschen lassen.

Nachdem der Coach sie kurz in einen achtsamen Bewusstseinszustand geführt hat, sagt er zu ihr: „Bitte sagen Sie mal den Satz vor sich hin: ‚Es müssen mich nicht alle mögen.‘“ Die Klientin tut es, wird spontan rot, schlägt die Augen auf und sagt: „Das geht nicht. Das kann ich nicht sagen.“ Als der Coach mit ihr gemeinsam untersucht, was ihr zu dieser Reaktion einfällt, erinnert sie sich spontan an ihre Mutter, deren häufigster Satz war: „Was sollen denn die Leute denken.“ Aufgewachsen in einem kleinen Dorf wurde die Klientin von Kindesbeinen an dazu angehalten, keinen Unwillen zu erregen. Das ist Anpassung als Schutz vor Ausgrenzung.

Im anschließenden Durcharbeiten des Konflikts wurde Frau F. deutlich, dass der dominierende Teil in ihr ein folgsames Mädchen von etwa sieben Jahren war, das keine Rückendeckung von den Eltern zu einer nötigen Abgrenzung erhalten hatte. „Auch meine Mutter machte es meinem Vater immer recht, schimpfte aber in seiner Abwesenheit über seinen Egoismus.“

#### Welche Sätze eignen sich?

Bei der Formulierung passender positiver Sätze kommt es vor allem auf die Erfahrung des Coachs mit inneren Konflikten an. Häufige Konflikte und dazu passende Sätze sind z.B.:

- » „Ich bin ein ganz normaler Mensch.“ Für Menschen mit narzisstischen Anteilen, die glauben, Grenzen der Belastbarkeit seien nur etwas für Schwächlinge.
- » „Ich muss nichts mehr beweisen.“ Für perfektionistische Menschen, die getrieben sind, bloß keine Fehler zu machen und Außerordentliches zu leisten.
- » „Mein Leben gehört mir.“ Für Menschen mit Zeitnot, denen es schwer fällt, eigene Prioritäten zu setzen.
- » „Ich muss nichts wiedergutmachen.“ Für Menschen, in deren Herkunftsfamilie es viel Leid gab und denen es heute schwer fällt, ein besseres Leben zu führen.
- » „Das Leben trägt mich.“ Für Menschen, die – durch schwere Verluste oder Krankheit gezeichnet – kaum Hoffnung haben, dass sich mal was ändert.
- » „Ich muss nicht immer stark sein.“ Für Menschen, die unbesiegbare Stärke und trotzig Unabhängigkeit als Lebensstrategie gewählt haben.

Liest oder hört man diese Sätze im Alltagsbewusstsein, passiert meist nichts. Erst durch die Verfeinerung der Wahrnehmung im Zustand der Achtsamkeit, mit der man sich gleichzeitig *mit dem Unbewussten verbindet*, können die Sätze starke Gefühle auslösen. Darauf muss der Coach vorbereitet sein und darf keine Angst vor starken Gefühlsäußerungen haben. Ratschläge wie „Jetzt beruhigen Sie sich doch wieder!“ oder „Was ist denn plötzlich los?“

sind deplatziert. Am besten, der Coach tut gar nichts und begleitet den emotionalen Wellenritt einfach mit seinem Mitgefühl und seiner Aufmerksamkeit. Nach einer Weile kann er sanft fragen, was der Klient gerade erlebt hat, und sich die Reaktionen genau schildern lassen.

Kommt es während des Coachings zu solchen Reaktionen, ist das sehr fruchtbar. Erkennt der Klient doch meist blitzartig sein Lebensthema und versteht emotional – nicht verstandesmäßig –, wie aus einer oder mehreren Situationen seiner frühen Biografie sein Glaubenssystem und die entsprechenden Überlebensstrategien entstanden sind.

#### Ein Beispiel aus der Praxis

Ein 45-jähriger freiberuflicher Architekt musste mit zwei Büros Insolvenz anmelden. Kollegen und Freunde wunderten sich, wie sich ein so brillanter Kopf zweimal mit windigen Partnern einließ, worauf zwei große Bauprojekte platzten. Auch der Klient hatte keine Erklärung für sein Verhalten. Beim Blick auf die Familienanamnese kam heraus, dass der Vater in der Jugend des Klienten Konkurs anmelden musste und Alkoholiker wurde. Darüber zerbrach die Familie, weil die Mutter sich mit den beiden Söhnen trennte.

Der Coach vermutet im heutigen Berufsverhalten die Auswirkungen eines unbewussten Loyalitätskonflikts und will diesen erlebbar machen. Der Coach bittet den Klienten, seinen mittlerweile verstorbenen Vater, auf einen leeren Stuhl gegenüber zu setzen. Dann bittet er ihn, zum toten Vater den Satz zu sagen: „Papa, mir darf’s mal besser gehen im Leben als dir.“

Der Klient schlägt die Hände vor das Gesicht und flüstert: „Das kann ich niemals zu ihm sagen. Dann würde ich ihn ja auch im Stich lassen. Das wäre wie Verrat!“ In der folgenden Aufarbeitung des Konflikts geht es um das Bewusstmachen der „irrationalen“ Geschäftsentscheidungen von heute als Wieder-

gutmachungsversuch („Sühne“) durch einen starken Loyalitätskonflikt mit dem Vater. Danach wurden Rituale besprochen, mit denen der Klient seine Liebe zum Vater zeigen konnte, ohne dessen schweres Schicksal zu teilen.

#### Reichen drei Stunden?

Das beschriebene Vorgehen ist eine spezielle Form des Kurzzeit-Coachings, das *nicht für jede Situation und jeden Klienten passt*. Es ist besonders geeignet für Menschen, die spüren, dass sie mit inneren Glaubenssystemen verstrickt sind. Das heißt, die wissen, was sie tun oder lassen sollten, um ihre Ziele zu erreichen – und es trotz bester Motivation nicht tun.

Nicht geeignet ist diese Methode für Menschen, die sich nicht oder zu wenig mit ihren Einstellungen und ihren Verhaltensweisen beschäftigt haben und die die Ursache für ihr Problem oder das Nichterreichen ihrer Ziele an äußeren Umständen (Chef, Gesellschaft usw.) festmachen.

Am Ende des Drei-Stunden-Coachings werden konkrete Umsetzungsschritte besprochen und vom Klienten schriftlich fixiert. Eine Überprüfung durch den Coach erfolgt ausdrücklich nicht, um die Selbstverantwortung des Klienten zu betonen. Dieser kann aber nach ein paar Wochen eine Mail schreiben, über seine Erfahrungen berichten und der Coach antwortet ihm. In seltenen Fällen werden noch ein oder zwei Coaching-Sitzungen durchgeführt.

#### Literatur

- » **Falkai, Peter (2016)**. Eine scheinbare Pandemie. In Spektrum.de, abgerufen am 08.12.2016: [www.spektrum.de/magazin/diagnostik-burnout-und-depression/1376845](http://www.spektrum.de/magazin/diagnostik-burnout-und-depression/1376845).
- » **Freudenberger, Herbert & North, Gail (1992)**. Burn-out bei Frauen. Frankfurt a.M.: Fischer.

#### Der Autor



Foto: Gadrun-Holder Ortner, Heidelberg

Roland Kopp-Wichmann,  
Dipl.-Psych., Psychotherapeut, Coach.  
Davor Bankkaufmann, Operator,  
Werbetexter. Abitur nachgeholt, Psychologiestudium. Ausbildungen in Transaktionsanalyse, Hypnotherapie nach Erickson, systemischem Arbeiten bei Helm Stierlin, Hakomi. Seit 1983 eigene Praxis und 22 Jahre Lehrtherapeut im Hakomi-Institut, freier Mitarbeiter bei ComTeam und JanusTeam. Seit zehn Jahren spezialisiert auf intensive Persönlichkeitsseminare und Coaching. 1948 geboren, verheiratet, zwei Kinder.  
[www.seminare4you.de](http://www.seminare4you.de)



## Konfliktprävention im Führungskräfte-Coaching

*Von Christian Hoffmeister*

*Dass Coaching Führungskräfte im Umgang mit bereits eskalierten Konflikten unterstützen kann, ist bekannt. Aber wäre es nicht besser, Konflikten von vornherein entgegenzuwirken und die bisweilen erheblichen Konfliktkosten zu vermeiden? Tatsächlich kann jedes Coaching, das der Verbesserung von Führungskompetenz dient, konfliktvermeidende Aspekte berücksichtigen und zu einer präventiv wirkenden Führungsarbeit beitragen.*

## Führungskräfte-Coaching = Konfliktprävention

Führungskräfte-Coaching hilft der Führungskraft, Konflikte zu vermeiden. Dabei ist es sinnvoll der Führungskraft *Wirkungszusammenhänge menschlichen Verhaltens in Konflikten* zu vermitteln sowie die maßgebliche Rolle „guter“ Kommunikation. Gute Kommunikation hat eine beinahe immunisierende Wirkung bei der Vermeidung dysfunktionaler (destruktiver) Konflikte in der Arbeitswelt. In Abgrenzung zu funktionalen (konstruktiven) Konflikten, die wichtiger Bestandteil jedes kreativen Prozesses in Organisationen sind und treibende Kraft für positive Lösungen, haben dysfunktionale Konflikte zerstörerische Wirkung und sind fruchtbarer Boden für Demotivation, innere Kündigung, Fluktuation und Mobbing. Die konsequente und unangenehme Folge sind hohe, konfliktbedingte Kosten.

Friedrich Glasl, österreichischer Ökonom, Organisationsberater und anerkannter Konfliktforscher, stellt fest, dass in zwischenmenschlichen Beziehungen dann Konflikte entstehen, wenn es zur *Unvereinbarkeit im Denken, Wollen, Fühlen und Handeln kommt*. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Konflikte vermieden werden, wenn die Vereinbarkeit im Denken, Wollen, Fühlen und Handeln zumindest überwiegend erhalten bleibt oder wiederhergestellt wird. In der Führungsarbeit trägt hierzu eine Form der Kommunikation bei, die Konflikte am besten prinzipiell vermeidet. Diese Kommunikation ist transparent, einbindend, zuhörend, reflektierend, kongruent – kurz gesagt, *empathisch und wertschätzend*.



Der Coach kann der Führungskraft im Rahmen des Coachings die Wirkung bekannter Methoden guter Kommunikation wie aktives Zuhören, unterschiedliche Fragetypen (ressourcenöffnende, direkte, zirkuläre, strategische, reflexive Fragen) oder auch Reframing erleben lassen. Die Kenntnis der Wirkung von Ich-/Du-Botschaften sowie die Kommunikationsmethode der Gewaltfreien Kommunikation (GfK) können im Rahmen von Führungskräfte-Coachings ebenfalls vermittelt werden. Diese Methoden sind Führungskräften heute aus Seminaren meist bekannt. Kennen heißt jedoch nicht Können.

Der Coach benötigt Sensibilität dafür, wie er diese „Kommunikations-Skills“ bei der Führungskraft platziert, und sollte achtsam sein, dass diese sehr wertvollen Methoden nicht in die „Esoterik-Ecke“ gestellt und deswegen abgelehnt werden. Das wäre bedauerlich.

Hilfreich ist, zu reflektieren, wie Tiere und Menschen im Bedrohungsfall reagieren. Drei Strategien stehen zur Verfügung:

- » Angriff
- » Flucht
- » Totstellen/Unterwerfung

Entsteht ein Konflikt, nutzt ein Mensch instinktiv eine dieser Strategien. Neurobiologisch betrachtet, aktivieren Konflikte das Schmerzzentrum des menschlichen Gehirns. Die Energie, die von Menschen aufzuwenden ist, um aus konflikthaften Settings wieder herauszufinden, steht nicht mehr für andere (konstruktive) Zwecke zur Verfügung. Energie wird „negativ“ gebunden. Insofern ist der Vermeidung von Konflikten ein hoher Stel-

lenwert in Unternehmen und Organisationen beizumessen.

## Konfliktkosten

Konfliktkosten in Organisationen können empirisch ermittelt werden. Eine schnelle und sehr einfache Art, an diese Informationen zu kommen, kann der Coach selbst vornehmen: Er fragt die Führungskraft, wie viel Zeit ihr Team mit Konfliktthemen verbringt. Führungskräfte können das meist bestens einschätzen. Dann folgt die einfache Multiplikation: *Personalkosten x ermitteltem Prozentsatz = Konfliktkosten Personal*.

Konkret an einem Beispiel aus der Praxis: Abteilung mit 102 Mitarbeitern, Einschätzung der Führungskraft → 15 Prozent der Zeit (bei einem Acht-Stunden-Tag entspricht dies 72 Minuten) verbringt die Belegschaft mit Konfliktthemen – erfahrungsgemäß liegt der Prozentsatz deutlich höher, wenn ein Coaching in Anspruch genommen wird. Durchschnittliche Gesamtkosten pro Mitarbeiter p.a. = 46.000 Euro:

Personalkosten 4.692.000 Euro x 15%  
= 703.800 Euro Konfliktkosten Personal

Nimmt der Coach diese Zahl zu seinen Aufzeichnungen, kann er nach erfolgreichem Abschluss des Coaching-Prozesses zusammen mit seinem Klienten ermitteln, wie sich der Coaching-Prozess wirtschaftlich für den Klienten und seinen Arbeitgeber ausgewirkt hat. Sofern natürlich der Prozentsatz, zu dem sich die Belegschaft mit Konfliktthemen auseinandersetzt, reduziert werden konnte, was mit guter Führungsarbeit gut und meist zügig umzusetzen ist. Aufgabe des Coachs ist es, mit dem Klienten die Situation zu analysieren und Tools zu entwickeln, mit denen er seine *Führungsarbeit optimieren* kann.

Ein Weg, Coaching-Arbeit messbar zu machen. Hier mag der Analytiker zu Recht monieren, keine empirische Grundlage für diese Kostenermittlung zu haben. Der Verfasser jedoch weiß aus seiner Praxis als Führungskraft und auch aus seiner Arbeit als Coach mit Führungskräften, dass die Welt so einfach tatsächlich sein kann.

## Was beeinflusst individuelle Führung?

Wie Führungskräfte führen, wird durch den übergeordneten Organisations-Kontext beeinflusst. Jede Organisation prägt im Laufe der Zeit eine eigene, typische Kultur aus und schafft ein Klima, in dem ihre Führungskräfte wirken. Oft stimmt das theoretische Modell, in dem sich eine Organisation gerne sieht, nicht überein mit der Realität. Immer wieder ist von Führungskräften zu hören, dass zwar eine wertschätzende Führung von ihnen erwartet wird, sie sich gleichzeitig aber selbst nicht wertgeschätzt geführt fühlen.

### Organisationsrichtlinien für den Papierkorb

Beispiele dafür sind die meist in langen Prozessen ausgearbeiteten „Organisationsrichtlinien“ oder „Leitsätze unserer Führungsarbeit“, an die sich nach ihrer Verabschiedung oft niemand hält und die häufig in der Schublade verschwinden.

Natürlich ist die Ausarbeitung der Richtlinien von großer Bedeutung, entscheidend ist aber eine langfristig ausgelegte Implementierung der gewünschten Haltung in der Organisation und ein beständiges Anpassen der Richtlinien an die gewollten Realitäten. Nicht zu vergessen ist dabei, dass bei einer erfolgreichen Umsetzung von Organisationsrichtlinien oder Führungsgrundsätzen ein klassischer Top-down-Ansatz Voraussetzung für Erfolg ist. Nur was die Führung vorlebt, kann sie von der Belegschaft erwarten.

Eine Führungskraft beschwerte sich, dass ihre Mitarbeiter Blindkopien, sogenannte BCC-Mails verschickten, obwohl in den Leitfäden des Unternehmens vereinbart war, dass solche Blindkopien nicht verschickt werden. Während einer Coaching-Sitzung wurde klar, dass die Führungskraft teilweise selber solche BCC-Mails erhielt und bisher keine Maßnahmen ergriffen und Strategien entwickelt hat, wie sie damit umgehen kann und wie diese Praxis zu beenden ist. Damit der Klient die emotionalen Auswirkungen des Themas auf ihn und sein Team erfassen kann, kann der

Coach mit sogenannten „Gefühlsmonsterkarten“ arbeiten. Sie helfen, Gefühle zu visualisieren und zu verbalisieren und somit klarer zu erkennen, welche Bedeutung das Ganze hat. Im Rahmen des Coachings wurde in der Folge erarbeitet, wie die Führungskraft die Thematik im nächsten Meeting anspricht und sicherstellt, dass Blindkopien in Zukunft nicht mehr versendet werden und dass die Mitarbeiter in Zukunft den Absender von blindkopierten E-Mails auffordern, diese Praxis zu unterlassen. Nach wenigen Wochen war das Thema in der betroffenen Abteilung vom Tisch.

### Individualität versus Systemgewalt

Zwar gibt jede Organisation einen kulturellen Rahmen für die Führung vor, jede Führungskraft hat es jedoch in der Hand, zu entscheiden, wie sie in der täglichen Arbeit mit ihren Mitarbeitern umgeht und welche persönliche Form der Kommunikation sie wählt. Die Anerkennung, die einer Führungskraft entgegengebracht wird, hängt weniger von Charisma ab, sondern wie sehr sie als

- » zuverlässig,
- » authentisch,
- » gerecht,
- » kongruent,
- » ehrlich,
- » kompetent und
- » interessiert erlebt wird.

Der Coach kann mit einer einfachen Methode ansetzen, den Klienten im Rahmen eines Führungskräfte-Coachings ans Flip-Chart treten lassen und ihn nach den Wesenszügen / Charaktereigenschaften / Verhaltensweisen seines (ehemaligen) Vorgesetzten, den er am meisten schätzt, fragen. Der Klient nennt in aller Regel die zuvor eingeführten Punkte. In einem nächsten Schritt bittet der Coach den Klienten um Nennung jener Punkte, die er im Gegensatz zu vorheriger Feststellung am wenigsten schätzt. In der anschließenden Reflexion ist abzufragen, was der Klient als Mitarbeiter bereit war, für den geschätzten aber auch für den am wenigsten geschätzten Chef zu tun. Die Antworten hierauf sind denkbar einfach:

- » Für den geschätzten Chef: durchs Feuer gehen
- » Für den am wenigsten geschätzten: nichts

Die abschließende Bitte, nun zu überlegen, wie die eigenen Mitarbeiter urteilen würden, für die der Klient Führungsverantwortung trägt, wirkt deutlich nach.

## Mitarbeiterbindung

Die Commitmentforschung unterscheidet zwischen affektiver, kalkulatorischer und normativer Mitarbeiterbindung. Gute Führungskräfte sind in der Lage, eine hohe soziale und moralische Verbindung zu den eigenen Mitarbeitern zu schaffen. Diese enge Bindung – normative Bindung – führt dazu, dass Fluktuation selbst dann weitgehend ausbleibt, wenn die Rahmenbedingungen, in der die Organisation sonst existiert, die Belegschaft zur Flucht treiben. Eine hohe normative Bindung schafft ein ebenso hohes Maß an Stabilität im „Mikrokosmos Team“, auch wenn drumherum der Teufel los ist. Auch hier spielt eine konfliktvermeidende Kommunikation eine entscheidende Rolle.

Im Coaching kann am Flipchart oder Whiteboard erarbeitet werden, welche Merkmale und Charaktereigenschaften ein gutes Team hat. Hilfreich ist hierbei ein vorbereitetes Arbeitsblatt, mittels dessen ein Abgleich vorgenommen werden kann, um Punkte, die falsch sind oder fehlen, zu identifizieren. Der Klient erkennt so, wie sein Team einzuordnen ist, als Team an sich, aber auch im Vergleich zu anderen Teams. Eine weitere Übung im Coaching kann sein, abzugrenzen, wodurch sich Teams von Arbeitsgemeinschaften unterscheiden.

## Führen oder Sachen bearbeiten?

Die Führungskraft benötigt Zeit für die Führungsaufgabe. „Zu wenig Zeit für Führung“, ein Standardsatz von Führungskräften. Auf die Frage des Coachs, woran das liegt, wird gerne mit „zu viele Sachaufgaben“, „Aufgaben, die sich nicht delegieren lassen“, „es wird erwartet, dass ich das erledige“ und vergleichbaren Argumenten geantwortet. Der Coach ist hier

gefragt, dem Klienten vor Augen zu führen, dass es seine Aufgabe ist, sich den Freiraum zu schaffen, der notwendig ist, um gute, für die Vermeidung von Konflikten notwendige Führungsarbeit leisten zu können. Nicht die Systemgewalt bestimmt, welchen Raum die Führungskraft für Führung hat, sondern die Führungskraft selber.

Der Coach erarbeitet mit dem Klienten die *Abgrenzung zwischen Rolle und Aufgaben*. Die Ergebnisse werden visualisiert. Während des Prozesses hilft der Coach dem Klienten, zu erkennen, dass sich seine Führungsaufgaben durch seine Rolle definieren, nicht durch seine Aufgaben. Gleichzeitig führt diese Methode dem Klienten vor Augen, dass viele Aufgaben delegierbar sind.

Ein Abteilungsleiter leitet eine Abteilung, der Sachbearbeiter bearbeitet Sachen. Beide Aufgaben haben einen gleich hohen Stellenwert, sind aber dort zu erledigen, wo sie beheimatet sind. Gute Führungskräfte sind in der Lage, sich so zu organisieren, dass Sachaufgaben im Team erledigt werden. Methodisch kann der Coach hier gut ansetzen, indem er mit der Führungskraft erarbeitet, wie Rolle und Aufgabe in der Führungsarbeit abzugrenzen sind.

## Orientierung geben

Führen heißt, Orientierung zu geben. Orientierung kann nur geben, wer selber orientiert ist. Der Coach erarbeitet mit der Führungskraft, ob diese selber orientiert ist, eigene Ziele, Teamziele und Ziele auf „Metaebene“, sprich Ziele, die die Organisation hat, formulieren und darstellen kann. Gute Führungskräfte schaffen überprüfbare Ziele für sich selber und für ihr Team bzw. die Organisation, der sie vorstehen. Entscheidend dabei ist, dass alle Beteiligten eine hohe Motivation haben, diese Ziele zu erreichen. Natürlich sind monetäre Anreize Teil dieser Motivation. Der viel nachhaltigere Motivator ist jedoch das Verstehen und der *Sinn eines Ziels*. Der Coach sollte mit dem Klienten nicht nur erarbeiten, ob dieser in der Lage ist, seine Ziele zu formulieren, sondern auch zu erklären, warum er diese Ziele erreichen will und ob sein Team die Ziele und deren Sinn verinnerlicht hat.

In der Praxis erarbeitet der Coach mit seinem Klienten verständlich formulierte und messbare Ziele. So ist z.B. die Verbesserung der Kundenzufriedenheit ein zwar ehrenhaftes Ziel, jedoch keines, das *objektiv messbar* ist. Grundlage für eine Verbesserung von Kundenzufriedenheit ist, zunächst zu ermitteln, wie die aktuelle Kundenzufriedenheit tatsächlich ist. Aus dieser Kenntnis entwickelt der Klient dann sein *konkretes* Ziel, so z.B. die Reduzierung von Wartezeiten im Service-Call-Center um 25 Prozent bis Ende des folgenden Jahres. Kennt er sein Ziel, kann konkret mit dem Team erarbeitet werden, welche einzelnen Maßnahmen eingeleitet werden müssen, um zu einer reduzierten Wartezeit zu kommen.

Messbare Ziele lassen sich in jeder Art von Organisation erarbeiten, gleichgültig ob Behörde, Verwaltung, Non-Profit-Organisation oder Unternehmen. Erfolg braucht messbare Ziele. Ziele geben Orientierung und die Möglichkeit zur Korrektur des eingeschlagenen Weges. Wer das Ziel kennt, wird den Weg finden. Wer Ziel *und* Sinn kennt, wird den Weg schneller und konsequenter finden und hierdurch zudem Reibungsverluste vermeiden.

## Teamentwicklung: originäre Aufgabe der Führungskraft

Gute Führungskräfte verstehen Teamentwicklung als ihre ureigene Kernaufgabe. Zwar kann der Coach unterstützend zur Seite stehen, Teams und Team-Buildings moderieren, dem Team und den Führungskräften helfen, Ideen zu entwickeln und dabei unterstützen, Klarheit zu finden. Nicht aber abnehmen kann der Coach der Führungskraft die tägliche Führungsarbeit. Genau hier aber entscheidet sich, wie gut Führungskraft und Team zusammenwirken. Zwei Beispiele, die in Coaching-Prozessen bestens thematisiert werden können:

**1. Meeting-Kultur:** Was wird thematisiert und wie wird es thematisiert? Bleibt ausreichend Raum für die „Pflege“ der Beziehungsebene innerhalb der Belegschaft? Der Coach weiß, dass die Beziehungsebene entscheidet, was

auf der Sachebene zu erreichen ist. Aber hat die Führungskraft die Instrumente erlernt, die notwendig sind? Gibt es eine regelmäßige Reflexion darüber, ob in Meetings das erreicht wird, was erreicht werden soll?

Interventionsbeispiel hin zur Metaebene: „Lassen Sie uns kurz überlegen, was hier gerade passiert. Ich nehme wahr, dass Sie sich/wir uns gegenseitig Vorwürfe machen. Was können wir tun, um zum eigentlichen Thema dieses Treffens zurückzukommen?“

**2. Nachhaltige Delegation:** Ein klassischer Fehler von Führungskräften ist, Mitarbeitern nicht die Zeit und Anleitung zu geben, den individuellen Aufgabenbereich eigenständig führen zu können. Die souveräne Beherrschung des eigenen Verantwortungsbereiches durch den dafür zuständigen Mitarbeiter ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Delegation.

Aufgabe einer Führungskraft ist, folgt man diesem Gedanken, die Selbständigkeit bei den Mitarbeitern herzustellen. Die Führungskraft sollte sich auf die Beobachtung der vom jeweiligen Mitarbeiter in seinem Verantwortungsbereich erzielten Ergebnisse konzentrieren. Sind diese unzureichend, so ist es die Aufgabe einer Führungskraft, solange neue Anläufe zu nehmen, bis sich das gewünschte Ergebnis einstellt.

Gibt eine Führungskraft zu früh in dem Bestreben auf, dass der Mitarbeiter seinen Verantwortungsbereich souverän beherrscht, schafft dies ein Erledigungsvakuum, das entweder von anderen Mitarbeitern gefüllt werden muss, oder die Führungskraft in die Rolle des „selber machen Müssens“ zurückfallen lässt. Lässt sie dies zu, so handelt es sich um eine (verdeckte) Rückdelegation von Aufträgen, die an die Mitarbeiter delegiert wurden, aber wieder bei der Führungskraft landen. Dies sollte nicht akzeptiert und konfliktvermeidend unterbunden werden.

Der Einsatz *konfliktvermeidender Kommunikationstechniken*, der etwa beim Versuch einer (verdeckten) Rückdelegation gefragt ist, kann im Coaching in einem Rollenspiel zwischen Coach und Klient eingeübt werden.

## Ein Beispiel

Mitarbeiter M.: „Ich soll hier diesen speziellen Fall eines unserer Großkunden bearbeiten, komme aber einfach nicht weiter. Die Gelegenheit hat wohl weitreichende rechtliche Konsequenzen und ich denke, das ist ein Thema, wo Sie als Chef involviert sein sollten. Eigentlich wäre mir wohler, wenn Sie das Thema übernehmen würden. Ich denke, auch der Investor würde lieber sehen, wenn Sie das direkt mit ihm klären.“

Führungskraft F.: „Sie haben über den Fall nachgedacht, finden aber nicht zur richtigen Antwort? Sie glauben, der Großkunde würde das Thema lieber mit mir direkt klären?“

M.: „Richtig. In der Sache komme ich einfach nicht weiter und bin unsicher, ob ich mit meinen Gedanken richtig liege. Was den Kunden betrifft, höre ich eher auf mein Bauchgefühl. Ob der Kunde möchte, dass Sie die Sache mit ihm klären, weiß ich nicht wirklich. Bisher konnten wir alles in der Abteilung erledigen.“

F.: „Ich verstehe Ihre Aussage so, dass es Ihnen wohler wäre, wenn Sie Ihre Entscheidung auf der Grundlage besserer Informationen fällen könnten. Was brauchen Sie, um weiterzukommen, welche Informationen fehlen Ihnen und Ihrem Team und wer könnte Ihnen helfen, das Problem so zu lösen, dass Sie und Ihr Team ähnliche Vorgänge in Zukunft sicher erledigen können?“

M.: „Ich denke, wir sollten einen externen Fachanwalt hinzuziehen und um Rat fragen. Ebenso scheint es mir in diesem Fall angebracht zu sein, dass wir einen Wirtschaftsprüfer damit beauftragen, die steuerlichen Konsequenzen zu durchleuchten. Ich habe bisher gescheut, dies zu tun, da ich weiß, dass erhebliche Kosten entstehen, wenn wir Externe beauftragen, und dies hausintern nicht gerne gesehen wird.“

F.: „Ich denke, Sie haben da dennoch den richtigen Ansatz gefunden. Auch wenn wir es nicht gerne sehen, wie Sie ja richtig feststellen, externe Berater hinzuzuziehen, manchmal lässt es sich eben nicht vermeiden! Welche hausin-

ternen Ressourcen haben wir Ihrer Meinung nach, den Sachverhalt zu klären?“

M.: „Vielleicht sollte ich mit den Kollegen in der Rechtsabteilung den Fall doch noch einmal klären. Denkbar ist auch, dass unser CFO Ideen dazu hat.“

F.: „Gute Idee. Machen Sie es, wie von Ihnen vorgeschlagen. Ich würde Sie nur bitten, mich zu informieren, wenn Sie tatsächlich externe Berater beauftragen müssen und die zu erwartenden Kosten 10.000 Euro übersteigen, ebenso den CFO. Wenn Sie eine andere Lösung finden, würde mich diese auch interessieren. Mir wäre es wichtig, wenn Sie das Thema selbstständig erledigen. Sollten Sie Unterstützung in der Kommunikation mit dem Investor benötigen, können Sie gerne auf mich zurückgreifen. Ich denke aber, das wird nicht nötig sein.“

Dieses Beispiel zeigt und im Coaching wird der Führungskraft verdeutlicht, wie durch den Einsatz konfliktvermeidender Kommunikationstechniken wie *aktivem Zuhören*, *speziellen Fragen* oder auch *Reframing* der Versuch der Rückdelegation *konstruktiv und positiv* abgewehrt wird.

Die Führungskraft verzichtet auf Lösungsvorschläge, sie führt den Mitarbeiter auf einen Weg, auf dem dieser eine *eigene* Lösung entwickeln kann. Gleichzeitig signalisiert die Führungskraft Interesse an der gefundenen Lösung, bietet Unterstützung an, ohne sie aufzudrängen, und drückt Wertschätzung aus, indem sie Vertrauen signalisiert, dass der Mitarbeiter den Vorgang eigenständig erledigen wird.

## Führen braucht Kondition

Führen heißt, Dinge solange zu wiederholen, bis sie so funktionieren, wie sich eine Führungskraft dies wünscht und die Prozesse es erfordern. Ein Ergebnis dieser Konsequenz ist ein *zufriedener Mitarbeiter*, der Eigenverantwortung erlebt und Anerkennung empfindet.

Ein anderer Effekt ist, dass selbständige Mitarbeiter und Teams einer Führungskraft Freiraum schaffen, sodass es meist nicht mehr

erforderlich ist, Aufgaben zu delegieren, weil diese selbständig von den Mitarbeitern erkannt und übernommen werden. Es entsteht eine mutige Kultur, in der sich die Belegschaft traut, Aufgaben anzunehmen und abzuarbeiten. Dies schafft der Führungskraft den Raum, Prozesse im Großen zu überdenken, strategische Themen anzugehen, nachhaltige Planungen zu erarbeiten, sich komplexen Strukturveränderungen anzunehmen, einfach gesagt, das „Big Picture“ im Auge zu behalten.

Je mehr Freiraum sich eine Führungskraft schaffen kann von der Erledigung von Sachaufgaben, umso mehr Zeit verbleibt ihr, die wichtigen Dinge zu tun. Es ist kein Qualitätsmerkmal, wenn eine Führungskraft auf Dauer 50 oder mehr Stunden pro Woche arbeitet. Wenn dies der Fall ist, dann verdient der „Hinter den Geld, nicht der Kopf“.

## Der Autor



Foto: Dominik Parzinger

Christian Hoffmeister ist akademisch ausgebildeter Wirtschaftsmediator und Inhaber der HOFFMEISTER ORGANISATIONSBERATUNG. Zuvor war er 20 Jahre auf Vorstandsebene mittelständischer Unternehmen der Finanz- und Immobilienwirtschaft tätig und gehörte verschiedenen Aufsichtsräten an. Er war 1995 bis 2009 maßgeblich am Aufbau eines führenden Initiators internationaler Immobilienanlagen mit einem Bestand von zuletzt 16 Milliarden Euro beteiligt.

[www.org-hoffmeister.com](http://www.org-hoffmeister.com)





**Gutes Coaching braucht einen Rahmen.**

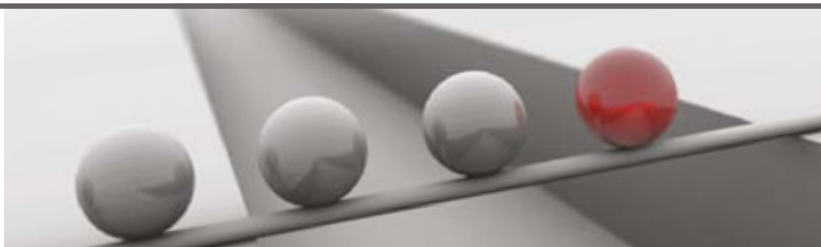
[www.coachingverband.org](http://www.coachingverband.org)



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung  
für professionelles Coaching

[www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)



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

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

#### Aufgaben und Ziele des ACC

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

#### Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

#### Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • [info@coachingdachverband.at](mailto:info@coachingdachverband.at) • [www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)

## Häufig gestellte Fragen

Coaching-Hochschuldozent, Business-Coach und Wissenschaftsexperte im Bereich Coaching (DBVC) Thomas Webers beantwortet Fragen aus der Praxis

### Erhöht eine Coaching-Weiterbildung nach dem Bachelor die Chancen auf einen Job?

Es wäre eine ideale Ergänzung z.B. für Wirtschaftspsychologen, die sich auf Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert haben. Wenn einen dann noch das Thema fasziniert und man spürt, dass man dafür ein Händchen hat, dann bin ich sicher, dass es die Chancen bei Personalern erhöht. Natürlich nur, wenn man nicht eine billige „Druckbetankung“ absolviert hat, sondern eine qualitativ hochwertige Weiterbildung. Es schadet aber auch nicht, erst ins Berufsleben einzusteigen und sich anschließend im Coaching weiterzubilden. Dann verfügt man über eigene Erfahrungen, die man reflektieren kann, und hat vermutlich auch ein eigenes Netzwerk als Marktzugang.

### Werde ich als junger Hochschulabsolvent überhaupt ernstgenommen?

Eine ehemalige Studentin von mir hat das in ihrer Bachelorarbeit erforscht und bestätigt gefunden. Vorurteile spielen überall eine Rolle. Aber die andere Seite spielt sich im eigenen Kopf ab, indem man diese Befürchtung groß macht! Wer sagt denn, dass man als frisch weitergebildeter Business-Coach ab sofort „austherapierte 14-Ender“ als Kunden bedienen soll? Gleichaltrige Studierende, Azubis, Schüler oder Young Professionals sind ebenfalls spannende Zielgruppen. Und das ähnliche Alter bildet hier – Vorurteile haben auch Vorteile – eine gute Brücke.

### Ist Lebenserfahrung nicht zwingend für eine wirkliche Coaching-Kompetenz?

Lebenserfahrung ist nicht abträglich, nur reicht diese bei weitem nicht aus. Ich habe schon etli-

che „sture Böcke“ erlebt, die meinten, sie hätten die Weisheit mit dem Schaumlöffel gefressen. Fritz Simon sagt so schön: Wissen macht lernbehindert. Es gibt auch lernfreudige Ältere sowie neunmalklugen Youngster. Offenheit und Selbstreflexion sind entscheidend. Ich bin immer wieder überrascht, mit welcher Wirksamkeit meine Studierenden agieren, wenn sie ihre Hausarbeiten gemacht haben und sich im Coaching etwas trauen. Während der Supervisionsrunden, in denen die Coachings durchgearbeitet werden, will ich dann eine kluge Antwort hören auf die Frage: „Warum haben Sie in der Situation jene Aufstellung gemacht und was wäre Plan B gewesen?“ Wem da nichts einfällt, muss sich von mir das Watzlawick'sche Diktum gefallen lassen: Wessen einziges Instrument ein Hammer ist, der findet auf der ganzen Welt bloß Nägel ...

### Kann man Coaching studieren? Was ist in einer Weiterbildung anders?

Die Antwort lautet: Jein! Sie lautet Ja, weil es wichtige Wissensbestände gibt, die man als Business-Coach verstanden haben sollte – insbesondere psychologische. Es gibt leider eine große Theoriephobie in der Praxis, auf Seiten von Coaches, aber auch von Klienten und Unternehmen. Selbst manche Studierende kommen naiv in meinen Kurs und erwarten – konträr zum üblichen Leistungsanspruch – eher den Ponyhof und eine Harry-Potter-Zauberstunde. Der Nachteil vieler Hochschul-Curricula ist die fehlende Anwesenheitspflicht. Für die Note auf Basis einer Klausur, eines Referats oder einer Hausarbeit streitet man sich um Formalia wie auf dem Basar. Das altbekannte „Scheinstudium“ ist nicht ausgestorben, Studierende gehen immer noch gerne den Weg des geringsten Widerstands. Manche verstecken sich gerne in der Masse oder halten sich zurück, meiden die Selbstoffenbarung im Coaching, weil es ihnen peinlich vor mir

oder den Kommilitonen ist. Die Antwort lautet aber auch Nein, weil der Weiterbildungskontext nach anderen Spielregeln funktioniert. Da gibt es keine Noten, da zählt Anwesenheit und Kompetenzentwicklung in einer kleinen Gruppe, in der man sich gegenseitig vertraut und am Feedback wächst. Wir verknüpfen inzwischen beide Formen an der Hochschule Fresenius. Studienleistungen werden auf die Weiterbildung angerechnet. Das lässt die genannten Probleme nicht verschwinden. Wir müssen das aushalten und dürfen die Diskussionen nicht beenden. Denn das ist der Punkt: Ich will Kompetenzen entwickeln – und keine Zertifikatsmaschine sein. Also habe ich Stress mit beiden Seiten.

### Der Autor



Foto: Schafgans DGPh

Thomas Webers, Dipl.-Psychologe, Dipl.-Theologe, Fachpsychologe ABO (DGPs/BDP). Wissenschaftsexperte im Bereich Coaching (DBVC). Chefredakteur „Coaching-Magazin“ (2008–2012). Lehrbeauftragter u.a. der Hochschule Fresenius in Köln. Selbstständig als Business-Coach und Unternehmensberater in Bonn. Autor des Buchs „Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen“.

[coaching@thomas-webers.de](mailto:coaching@thomas-webers.de)



## Job-Coaching

Karriereberatung für eine neue Zielgruppe

*Von Andrea Schlösser & Karin Kiesele*

*Coaching zeichnet sich durch seine hohe Anschlussfähigkeit in beruflichen Zusammenhängen aus und konnte daher insbesondere im Business-Kontext – als Beratungsformat für Manager und Führungskräfte – etabliert werden. Auch dem sogenannten Job-Coaching liegen individuelle berufliche Anliegen zugrunde. Jedoch widmen sich manche Job-Coaches einer völlig anderen Zielgruppe: Langzeitarbeitslose sollen bei der Integration in den Arbeitsmarkt unterstützt werden. Hierbei stellt sich mitunter die Frage: Wie kann sich ein Coach verhalten, wenn seine Unterstützung gar nicht gewollt ist?*

## Coaching und Beruf

„Keine Ahnung was ich machen soll – ich bin mit meiner Weisheit am Ende.“ Es gibt Momente, in denen die eigene Sicht sich anfühlt, wie der Blick durch ein blindes Fenster. Ob Familie, Beruf, Sozialverhalten oder Selbstpräsentation, wer zum Coach geht, hat in der Regel ein Anliegen, das ihn beschäftigt. Professionelles Coaching hilft, dieses Fenster zu putzen und setzt dabei ganz auf die *Entwicklung individueller Lösungskompetenz* beim Klienten. Der Ansatz von Business-Coaching ist – zieht man die Definitionen der großen Coaching-Verbände wie dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) und dem Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV) heran – klar umrissen und basiert auf Unterstützung in der Entfaltung der eigenen Potenziale der Klienten: durch passgenaues und individuelles Einzel-Coaching.

Gerade in *beruflichen Zusammenhängen* kann ein Coaching Orientierung geben und Wege aufzeigen. Ein guter Coach hat den geschulten Blick von außen und unterstützt den Klienten dabei, eigene Lösungsideen zu aktivieren und berufliche Strategien zu entwickeln. Jetzt haben auch die Jobcenter und die Bundesagentur für Arbeit entdeckt, dass gezieltes Einzel-Coaching bei ihren Kunden Erfolge erzielen kann.

### Was macht ein Job-Coach?

Bei der Bundesagentur für Arbeit und den Jobcentern versteht man unter Job-Coaching eine *Fördermaßnahme*. Das Angebot dient primär der *Verbesserung der Integrationschancen von Arbeitslosen* auf dem ersten Arbeitsmarkt. Dahinter steht die Absicht, Menschen „mit einfachen oder vielfachen Hemmnissen“ dabei zu unterstützen, eine Arbeit mit Perspektive zu finden und den Gang zum Amt somit kurz- oder mittelfristig überflüssig zu machen.

#### Zielgruppe

Ein Job-Coaching mit einem Umfang von bis zu 50 Stunden bekommen in der Regel Menschen, denen es seit geraumer Zeit nicht gelingt, dauerhaft einer sozialversicherungs-

pflichtigen Arbeit nachzugehen. Vermittlungshemmnisse der Klienten sind z.B.: Alter, fehlende Bildung oder Qualifizierung, Migrationshintergrund, Sprachbarrieren, Behinderungen und familiäre Belastungen.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen die *psychosozialen Folgen von Arbeitslosigkeit*. Der fehlende Zugang oder der Verlust von Arbeit ist für die meisten Menschen eine belastende Erfahrung mit einer Vielzahl von Folgen für das subjektive Wohlbefinden. Sinnstiftende Rituale gehen verloren, die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben wird schwieriger und soziale Kontakte lösen sich auf. Schon seit vielen Jahren werden diese Phänomene in der Arbeits- und Organisationspsychologie intensiv untersucht, wie ein Essay von Michael Frese (2008) eindrucksvoll belegt. *Langanhaltende Arbeitslosigkeit kann zu Depressionen, zu psychosomatischen Beschwerden, zu Störungen des Wohlbefindens führen*; sie hat insgesamt negativen Einfluss auf die Psyche.

Im Job-Coaching spielt die mentale und psychische Verfassung des Klienten eine entscheidende Rolle für den Coaching-Ansatz und fordert vom Coach eine hohe Aufmerksamkeit, Sensibilität und die Fähigkeit, möglichen psychotherapeutischen Bedarf wahrzunehmen und professionell darauf zu reagieren. Ist der Klient psychisch stark belastet und instabil, muss der Job-Coach verantwortungsvoll handeln: Coaching mit psychisch Erkrankten (insbesondere ohne Zulassung nach Psychotherapeutengesetz) ist sowohl *ethisch als auch rechtlich höchst fragwürdig und sollte zwingend vom Job-Coach abgelehnt werden*.

#### Eine besondere Einstiegshürde

Darüber hinaus muss der Job-Coach oftmals eine *besondere Einstiegshürde* bewältigen: Denn ein Teil der Klienten *kommt nicht freiwillig*, sondern fühlt sich vom Jobcenter oder der Bundesagentur für Arbeit „geschickt“ und im Extremfall „gezwungen“, an der Maßnahme teilzunehmen. Entsprechend bestimmen *fehlende Motivation, Frust* und eine *starke Abwehrhaltung* mitunter den Beginn eines Job Coachings.

Die Formel „ohne Beziehung – kein Coaching“ gilt auch im Job-Coaching. Auch im Job-Coaching ist die gute Arbeitsbeziehung, also der Rapport zwischen Coach und Klient, die grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Der Job-Coach als Vertreter der Coaching-Einrichtung hat dabei eine schwierige Aufgabe zu bewältigen. Er ist die *Schnittstelle für die Kontraktgestaltung* zwischen Behörde, Klient und Träger der Maßnahme. Zum einen erkennt er die Vorgaben der Behörde an. Zum anderen hat er gegenüber dem Klienten die Sorgfaltspflicht zur Wahrung persönlicher Interessen und braucht eine vertrauensvolle Basis, um den Coaching-Prozess durchführen zu können. Dieser Spagat ist ein Balanceakt und verlangt Professionalität und Feingespür. Hierbei spielen *vertrauensbildende Maßnahmen wie Transparenz in der Prozessführung und Wertschätzung für die Persönlichkeit des Klienten* eine wichtige Rolle.

Die Hauptaufgabe am Anfang des Prozesses besteht daher nicht selten darin, die *nötige Bereitschaft und Motivation mit dem Klienten zu erarbeiten*. Ist die Freiwilligkeit nicht gegeben, hat der Job-Coach in den ersten Sitzungen zunächst einmal die Aufgabe, den Nutzen des Coachings darzulegen und gemeinsam mit dem Klienten den möglichen Mehrwert einer Zusammenarbeit herauszuarbeiten. Der *Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung* steht hier absolut im Mittelpunkt. Hier kann der Job-Coach persönlich verstärkt in Vorleistung gehen: Dazu gehören Informationen zur eigenen beruflichen Biographie, der Ausbildung und Arbeitsweise des Coachs sowie das Angebot von Offenheit in der Beziehung zwischen Coach und Klient. Das ausführliche Gespräch über diese Punkte sollte in jedem Fall Bestandteil der ersten Sitzung sein. Wenn es dem Job-Coach gelingt, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, entsteht und wächst beim Klienten die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Gelingt dies nicht, so kann der Job-Coach versuchen, zunächst einmal in den – eigentlich nachgelagerten – Trainingsprozess (siehe Abschnitt „Der Job-Coaching-Prozess“, S. 36) einzusteigen, um über die gemeinsame Arbeit eine Beziehung aufzubauen.

### Konsequenzen eines Abbruchs

Im Fall einer dauerhaften Weigerung kann der Coach seinerseits die *Zusammenarbeit beenden*. Ist dies der Fall, wird eine transparente und konsequente Vorgehensweise durch den Coach erforderlich, die dem Klienten bewusstmacht, dass auch er Verantwortung für den Prozess trägt. Der Klient ist deshalb im Vorfeld über den anstehenden Abbruch zu informieren und *auf mögliche Konsequenzen hinzuweisen*.

Angezeigt ist hier ebenfalls der zeitnahe Austausch – unter *Wahrung der persönlichen Informationen*, die der Coach möglicherweise über den Klienten hat – mit dem zuständigen Sachbearbeiter der Arbeitsagentur oder des Jobcenters. Auch diese Maßnahme ist für den Coach in der Regel ein Balanceakt, der viel Fingerspitzengefühl und vor allem Neutralität verlangt. Die Behörde möchte Auskunft über die Gründe des Abbruchs erfahren. Der Coach als kommunikative Schnittstelle kann in diesem Fall nur dafür Sorge tragen, dass sich die Fronten zwischen Sachbearbeiter und Klient nicht weiter verhärten. Ein klärendes Gespräch zwischen Sachbearbeiter und Klient über die Gründe der

mangelnden Bereitschaft, baut in Einzelfällen doch eine Brücke in den Coaching-Prozess.

Je nach Sachlage kann das Aufkündigen der Zusammenarbeit für den Klienten spürbare Folgen haben, was – vor allem hinsichtlich der Freiwilligkeit – als ethische Herausforderung des Job-Coachings verstanden werden kann: *Finanzielle Sanktionen* in Form von Kürzungen der monatlichen Bezüge sind hier eine Maßnahme, die der Auftraggeber einleiten kann.

### Kommunikation in der Dreieckskonstellation

Gelingt es, im Prozess Interesse für die Potenziale eines Coachings zu wecken, ist der erste Schritt gemacht. Häufig wird dem Klienten in den ersten Sitzungen bewusst, dass diese Maßnahme auch eine Chance bietet. Hierzu gehört u.a. die Erläuterung des gesamten Coaching-Prozesses, die den Aufbau und Ablauf der Sitzungen beinhaltet. Die Themen, die der Klient im Zusammenhang mit dem Ziel seiner beruflichen Veränderung sieht, werden gemeinsam mit ihm besprochen. Themenbereiche, auf die der Klient sensibel und abwei-

send reagiert, werden vom Coach aufmerksam und respektvoll zur Kenntnis genommen und zunächst nicht weiter in den Fokus gerückt. Rahmenbedingungen werden vom Job-Coach erläutert und transparent gemacht. Das Betonen von Verschwiegenheit nach außen stärkt das Vertrauen in die gemeinsame Arbeit. Der Job-Coach ist *nicht verpflichtet, die Inhalte des Coachings der Arbeitsagentur und dem Jobcenter gegenüber im Detail zu offenbaren*, und sollte dahingehenden Vorstößen des zuständigen Sachbearbeiters eine klare Absage erteilen. Lediglich *relevante Ergebnisse des Prozesses werden dem Jobcenter mitgeteilt* und führen mitunter sogar zu einer verbesserten Kommunikation zwischen Klient und Behörde. Die Vermittlungsvorschläge, die der Sachbearbeiter dem Klienten unterbreitet, können beispielsweise auf die Ergebnisse des Coaching-Prozesses hin angepasst werden. Auch eine ins Auge gefasste Weiterbildung ist ein möglicher Gesprächsanlass zwischen Klient und Auftraggeber. Im Idealfall ziehen Behörde, Klient und Job-Coach an einem Strang. In der Realität birgt die spezielle Konstellation hier die größten Fallstricke, *da im Coaching erarbeitete Inhalte und deren Umsetzung maßgeblich von der Kooperationsbereitschaft des zuständigen Sachbearbeiters abhängen*. Deshalb ist ein regelmäßiger Abgleich und Informationsaustausch unerlässlich. Gelingt die Aktivierung des Klienten, so kann das Job-Coaching beginnen.

### Der Job-Coaching-Prozess

Der Job-Coaching-Prozess steht auf *fünf Säulen*, die aufeinander aufbauen und den Ablauf umreißen. Im Laufe des Prozesses *wechselt der Job-Coach seine Rolle*. Da die Anzahl der Coaching-Stunden seitens der Arbeitsagentur oder des Jobcenters festgelegt ist, ist eine zielorientierte Arbeitsweise des Coachs wichtig.

### Der Job-Coach als neutraler Begleiter

Um einen ersten Eindruck von der Situation des Klienten zu erhalten, erfolgt zunächst eine *Bestandsaufnahme* (Säule 1: Erfassung des Ist-Zustandes). Diese umfasst die berufliche Biographie, das Privatleben, die eigene Einschätzung zu der beruflichen Situation sowie

Kriterien	Job-Coaching	Karriere-Coaching
Klienten	Facharbeiter, Hilfskräfte, Akademiker	Professionals, Führungskräfte, Selbstständige
Anlass	Jobverlust, Arbeitssuche	Entwicklungs-/Veränderungswunsch
Kosten	trägt die Arbeitsagentur oder das Jobcenter	Eigenleistung
Freiwilligkeit	oft nicht gegeben	gegeben
Dauer	bis zu 50 Stunden	meist bis zu 10 Stunden
Fokus	Wiedereinstieg in den Job, Heranführen an den Arbeitsmarkt, soziales Umfeld	Karriereentwicklung, Perspektivenentwicklung
Hauptaufgabe des Coachs	Ressourcenaktivierung	Kernkompetenzanalyse
Wahl des Coachs	wird oft durch den Anbieter vorgegeben	freiwillig
Schwierigkeiten	Hemmnisse und Widerstand	Selbstüberschätzung
Kontraktgestaltung	Tetrade (Arbeitsagentur/Jobcenter, Klient, Institut, Coach)	Dyade (Coach/Klient)

Tabelle: Gegenüberstellung Job-Coaching vs. Karriere-Coaching

gegebenenfalls körperliche oder psychische Einschränkungen. In dieser Phase werden häufig die privaten Themenfelder und die Hemmnisse sichtbar, die den Fokus auf die Arbeitssuche einschränken können.

Da die Klienten sich oft mit der aktuellen Situation überfordert fühlen oder keine lösungsorientierten Handlungsoptionen für sich sehen, ist die primäre Aufgabe des Coachs, *Perspektivwechsel einzuleiten* und die bereits *vorhandenen Ressourcen zu aktivieren* (2: Aktivierung). Ressourcenorientierte Fragetechniken, Kreativtechniken und ein wohlwollender Blick auf bisher Erreichtes in der Biographiearbeit sind hier gute Interventionen. Eigene Erfolge, Fähigkeiten und positive Eigenschaften werden dem Klienten wieder bewusst und der Coach unterstützt ihn dabei, diese auch für sich annehmen zu können. Eine anschließende intensive Wertearbeit unterstützt dabei, den eigenen Stand zu bestimmen und zu festigen. Eine er-

folgreiche *Zielformulierung* (3: Zielfindung), die aus der Arbeit mit Visionen und Lebenszielen erwächst, ist sehr richtungsweisend und *gewinnbringend für die Motivation des Klienten*.

Die Schritte, die der Klient gehen kann, sind abhängig davon, wie sein privates Umfeld darauf reagiert. Oft gibt es familiäre Verstrickungen oder andere Begrenzungen, die den Coaching-Prozess immer wieder blockieren und das Job-Coaching an seine Grenzen bringen. Dennoch besitzt der Klient am Ende des Prozesses oft eine positive Referenzerfahrung, von der zu hoffen bleibt, dass sie vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt Früchte tragen wird.

Wenn das Job-Coaching erfolgreich ist und der Klient sich in einem ressourcenvollen Zustand befindet, ist auch der Blick für berufliche Ziele oder Teilziele offen. Mögliche Optionen für den weiteren beruflichen Weg werden gesammelt, geclustert und anschlie-

ßend priorisiert, um eine Rangfolge für die Bearbeitung zu bestimmen. Die Herausforderung für den Job-Coach besteht darin, den Klienten bei seiner individuellen Zielfindung zu unterstützen, die nicht immer auf der Hand liegt. Zunächst einmal ganz unabhängig davon, wie die Vereinbarung mit den Behörden aussieht. Der Klient muss sich vom Coach angenommen und ernst genommen fühlen, damit ein kreativer Findungsprozess entstehen kann. Ist das Ziel klar formuliert, geht es an die Umsetzung. Berufliche Strategien und eine Handlungsanleitung werden gemeinsam erarbeitet. Unterschiedliche Techniken und Methoden verschiedener Coaching-Ansätze werden hier für den Veränderungsprozess zum Einsatz gebracht.

#### Der Job-Coach als Berater und Trainer

Das klassische Coaching in Form von reiner Begleitung mit der neutralen Haltung des

werdewelt  
personal branding 

Strategie und Umsetzung für ein  
klares Personal Branding am Markt  
**klar.sehen – klar.reden – klar.stellen**

[www.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info)



„Für mich sind die strategischen Dialoge mit Herrn Schulz und seinem Team immer besondere Highlights! Zum einen sind sie inspirierend und zum andern zwingen Sie mich, auf den Punkt zu kommen! Herr Schulz und sein Team sind der ideale Sparringspartner zum Reflektieren und Motivieren. Im Mittelpunkt des gesamten Prozesses steht immer der Mensch mit seinen Stärken und Ressourcen! Sehr empfehlenswert.“

**Bernhard Muhler**



„Persönliche Kristalle und Wahrheiten aus einer Persönlichkeit herauszuschälen, ist eine Kunst, die Ben Schulz und sein Team exzellent beherrschen. Er nennt es Personal Branding – ich nenne es genial und bin dankbar für diesen Prozess. Wow! Revolution!“

**Barbara Messer**



„Für die Neugründung des Verrocchio Institutes konnten wir uns keinen besseren Partner vorstellen. Die großartige Zusammenarbeit mit werdewelt hat uns Klarheit in der Positionierung gebracht, neue Ideen und eine exzellente Qualität in der Umsetzung. Sehr schnell hat das Team unsere Gedanken aufgenommen, angereichert und weiterentwickelt.“

**verrocchio Institute for Innovation Competence**

Coachs endet meist nach der Formulierung der Zieldefinition. Im Anschluss daran wechselt der Job-Coach seine Rolle und *wird vorrangig zum Berater und Trainer*. Angeleitete Recherchen und Auswertungen von Stellenanzeigen, Unterstützung beim Verfassen von Bewerbungsanschreiben und Lebensläufen, Formulierungshilfen, Feedback sowie das Anlegen eines E-Mail-Kontos, Xing-Profil-Erstellung etc. sind Formen von tatkräftigem Input durch den Job-Coach. Auch die Ermittlung möglicherweise notwendiger Qualifizierungen, Weiterbildungen oder Umschulungen stehen hier im Fokus (4: Konzeptarbeit).

Im Anschluss folgt die *Auseinandersetzung mit der eigenen Selbstdarstellung* im Vorstellungsgespräch. Fragestellungen werden diskutiert und Antworten auf empfindliche Fragen formuliert. Im fünften Prozessschritt geht es darum, dem Klienten *Fertigkeiten* mit auf den Weg zu geben, die ihm eine eigenständige Bewerbungsaktivität ermöglichen (5: Training), und ihn zu motivieren, seine Aktivitäten auch nach Beendigung des Coaching-Prozesses fortzusetzen.

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, den Klienten auf mögliche Konflikte im privaten Umfeld vorzubereiten und diese Gespräche zu simulieren. Auch das Einüben von Vorstellungsgesprächen in Form von Rollenspielen oder psychodramatischen Inszenierungen kann erfolgen. Durch diese Interventionen erhält der Klient die notwendige Sicherheit, die nächsten Schritte auch ohne Coach zu gehen.

### Unterschiede zum Karriere-Coaching

In Zeiten, in denen die Coaching-Branche – oftmals aus Gründen des Marketings – eine Vielzahl neuer Begriffe hervorbringt, ist es erlaubt, zu fragen: Inwiefern unterscheidet sich das Job-Coaching von bereits bekannten Formaten, die sich der beruflichen Entwicklung und Karriere der Klienten widmen? Unterschiede (siehe Tabelle, S. 36) liegen vor allem *in der Zielgruppe begründet*. Menschen, die ins Karriere-Coaching kommen, haben meist den Wunsch nach beruflicher Veränderung und Entwicklung: Selbstständige wün-

schen sich Input, wenn die Aufträge stagnieren. Führungskräfte sind frustriert, wenn neue Herausforderungen ausbleiben und innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten fehlen. Ein Partnerwechsel, der Auszug der Kinder aus der elterlichen Wohnung und ein damit einhergehender Wertewandel sind häufig ein Anlass, um in der persönlichen Karriereplanung aktiv zu werden.

Die Klienten haben sich im Vorfeld bereits Gedanken gemacht, wie in etwa eine mögliche Karriere aussehen könnte, und kommen im Gegensatz zu vielen Job-Coaching-Klienten *freiwillig und motiviert*. Sie bringen in der Regel auch die nötige Arbeits- und Veränderungsbereitschaft mit, die es möglich macht, gleich zu Beginn des Aufeinandertreffens zielgerichtet in das Karriere-Coaching einzusteigen.

Private Themenbereiche wie beispielsweise familiäre oder partnerschaftliche Schwierig-

keiten müssen wesentlich seltener in den Prozess integriert werden. Die Klienten befinden sich in der Regel im Arbeitsprozess und die notwendigen Rahmenbedingungen für eine Veränderung sind bereits gegeben und müssen nicht erst geschaffen werden. Ihr soziales Umfeld ist meist stabil genug und der nötige Freiraum für die berufliche Entwicklung vorhanden.

Der systemische Ansatz ist dennoch sowohl im Job-Coaching als auch im Karriere-Coaching hilfreich. Positive und nachhaltige Veränderungen können nur durch eine *ausgewogene Triangulation* zwischen Person (persönliches Wertesystem), privatem (sozialem) Umfeld und beruflicher Einbettung (Aufgabe) stattfinden. D.h., analog zur sozialwissenschaftlichen Vorgehensweise wird ein Sachverhalt von verschiedenen Seiten beleuchtet, um ein möglichst facettenreiches Bild zu erhalten.

### Literatur

» **Frese, Michael (2008)**. Arbeitslosigkeit: Was wir aus psychologischer Perspektive wissen und was wir tun können. In APuZ, 40–41/2008, S. 22–25.

### Die Autorinnen

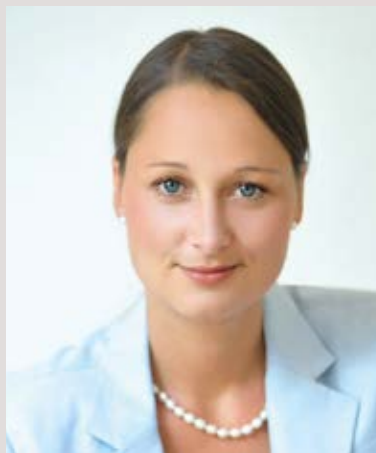


Foto: Carmen Jasmyrn Hoffmann

Andrea Schlösser,  
Handelsfachwirtin, Supervisorin DGsv,  
Coach QRC, zertifizierte Trainerin,  
Mediatorin BM®.  
[a.schloesser@sk-kompetenzentwicklung.de](mailto:a.schloesser@sk-kompetenzentwicklung.de)



Foto: Carmen Jasmyrn Hoffmann

Karin Kiesele,  
Kommunikationswissenschaftlerin (FU  
Berlin), Hotelkauffrau (IHK), Coach QRC,  
Intervisorin QRC, zertifizierte Trainerin.  
[k.kiesele@sk-kompetenzentwicklung.de](mailto:k.kiesele@sk-kompetenzentwicklung.de)

# Fragen nach dem AMWEG-Modell

Ein Coaching-Tool von Sylvie Reidlinger



## Kurzbeschreibung

Verknüpft man den Begriff AMWEG mit „am Weg sein“ oder mit „sich auf den Weg machen“, dann kann man sich die erste Coaching-Sitzung auch wie eine Kutschenfahrt vorstellen: Kutscher (Coach) und Passagier (Klient) begeben sich auf eine gemeinsamen Fahrt. „Wohin soll die Reise gehen?“, fragt der Kutscher und bekommt meistens eine klare Ansage.

Wohingegen im Coaching Fragen Anlass zu Überlegungen geben und nicht auf Anhieb beantwortet werden können. Denn: *Das wesentliche Werkzeug im Coaching ist die Frage.*

Das AMWEG-Modell ist ein Fragenmodell, um die Eröffnungs- und Orientierungsphase der ersten Coaching-Sitzung für Coach und Klient zu erleichtern. Die Frage, die der Coach zu Beginn der Coaching-Sitzung stellt, muss

Vertrauen aufbauen, damit der Klient eine positive Coaching-Erfahrung machen kann. Wenn das Vertrauen des Klienten im ersten Moment, also mit der ersten Frage gewonnen wird, kann sich dieser auch entspannen und sich auf seine Anliegen und Wünsche konzentrieren. Es liegt im Veränderungswillen des Klienten, ob sich die Antwort bzw. das Ergebnis der Frage umsetzen lässt und ihm à la longue den gewünschten Nutzen bringt.



Anhand der buchstäblichen Reihenfolge des Begriffs „AMWEG“ werden fünf Fragen gestellt, an denen sich der Coach orientiert. Diese Fragen berücksichtigen die eben genannten Faktoren: Vertrauen – Entspannung – Wünsche – Umsetzbarkeit und Nutzen, was zusammen zu einem gelungenen Coaching-Verlauf beiträgt.

## Anwendungsbereiche

Fragen nach dem AMWEG-Modell zu stellen, eignet sich im beruflichen Kontext für Menschen

- » im mittleren Management,
- » in Führungspositionen mit starker Personalverantwortung (Klein- und Mittelunternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern),
- » die in Freien Berufen arbeiten und über ein eigenes Berufsrecht verfügen (z.B. Ärzte, Apotheker, Notare, Anwälte usw.).

Sie stellen sich der Herausforderung, ihr Team, auch wenn es noch so klein ist, auf Trab zu halten und zu motivieren, damit ihr Betrieb „wie am Schnürchen läuft“. All diese Menschen stecken oft in einer Krise, wenn sie zu wenig Zeit für ihre eigentlichen Kernaufgaben haben, weil sie sich permanent mit personalistischen Themen auseinandersetzen müssen. Krise bedeutet, aus dem Griechischen abgeleitet, nichts anderes als „Entscheidung“, „Meinung“, „Zuspitzung“, auch „Auslöser“.

Fragen nach dem AMWEG-Modell zu stellen, eignet sich auch für Menschen, die in einer persönlichen Veränderungsphase stecken und mit folgenden Fragen ins Coaching kommen:

- » Will ich so weitermachen?
- » Wo liegt meine Leidenschaft?
- » Wer bin ich?
- » Wohin möchte ich?

Fragen nach dem AMWEG-Modell sind für das *Erstgespräch* das perfekte Werkzeug. Dieses Tool dient gerade frisch gebackenen Coach-Kollegen zu Beginn ihrer Coaching-Praxis als Rüstzeug in Form eines Fragenleitfadens. Das AMWEG-Modell kann aber auch im laufenden Coaching-Prozess als *unabhängiger Fragenblock* eingebaut werden.

## Effekte

Mit dem AMWEG-Fragenmodell hält der Coach ein Werkzeug in der Hand, das den Coaching-Prozess strukturiert. Es unterstützt ihn als Prozessbegleiter, sicher und bestimmt durch das Gespräch zu führen. Das AMWEG-Fragenmodell erlaubt dem Coach, immer wieder beim Thema zu bleiben, Ordnung zu schaffen und Abschweifungen des Klienten unter Kontrolle zu halten.

Der Effekt für den Klienten liegt darin, dass er in relativ kurzer Zeit ziemlich genau jene Punkte bestimmen kann, die er verändern will und kann. Der in Gang gesetzte Denkprozess regt ihn an, sich über jene Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten klar zu werden, die ihn wieder zu seiner eigentlichen Berufung führen und ans Ziel seines ange tretenen Aufbruchs bringen. Dieses Tool ermöglicht den *Aufbau einer soliden Coaching-Beziehung*.

## Ausführliche Beschreibung

Das AMWEG-Fragen-Modell stellt offene Fragen. Der Klient muss sich seine Antworten überlegen und präzise formulieren.

Ein plötzlicher emotionaler Impuls (*Auslöser*) löst beim Klienten das Bedürfnis aus, „sich auf den Weg zu machen“ und ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Oft geschieht dies aus einer untragbar gewordenen und angespannten Situation heraus. Der Coach anerkennt den *Mut*, den es braucht, um zu diesem Aufbruch und Veränderungswillen zu stehen. Er nimmt ihn wahr und würdigt ihn. Die Frage nach dem Anliegen (*Wunsch*) wird gestellt und diskutiert. So lange, bis der Wunsch klar und nachvollziehbar ausgesprochen ist. Dann wird der Klient vom Coach angeleitet, den Wunsch in eine präzise formulierte Frage umzuwandeln. Das bringt *Erkenntnis* und Einsicht. Oft kann es auch eine vergessene Erfahrung sein, die dem Klienten hier plötzlich wieder bewusst wird. In jedem Fall besteht Handlungsbedarf. Wie die Umsetzung gelingen kann, motiviert den Klienten zum Handeln und lässt ihn den resultierenden *Gewinn* sehen.

Wie das Akronym AMWEG (Auslöser, Mut, Wunsch, Erkenntnis, Gewinn) den Coaching-Prozess unterstützt, wird im Folgenden erläutert (siehe Abbildung, S. 41).

### Frage nach dem Auslöser

Als Einstiegsfrage bietet sich oft an, den Klienten nach dem *auslösenden Moment* zu fragen, also warum und wie er sich gerade jetzt für ein Coaching entschieden hat. Den Auslöser, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, kann nämlich jeder herleiten. Und diese Überlegungen schaffen die erste Vertrauensbasis zwischen Coach und Klient.

Eine sorgfältige Prüfung durch den Klienten kann vielleicht mögliche Gründe zutage fördern, und der eine oder andere Grund mag plausibler sein als ein anderer, aber oft kann man sich einfach nicht sicher sein. Der tatsächliche Grund mag die Vorstellung eines Ereignisses gewesen sein, eine Vorstellung, die durchaus das Potential hatte, bewusst zu werden, es aber nicht wurde, weil die Aufmerksamkeit auf etwas anderes gerichtet war (Damasio, 2000). Mit der Beantwortung dieser Frage halten sich Coach und Klient jedoch nicht zu lange auf. Sie ist als vertrauensschaffende Frage zu verstehen, um den Klienten aus seiner angespannten und oft ausweglos geglaubten Situation herauszuholen.

### Frage nach dem Mut

Hier kommt weniger eine konkrete Frage zur Anwendung als vielmehr die *Bewusstmachung und Anerkennung durch den Coach*. Er macht deutlich, wie viel Mut und Kraft im Klienten stecken, um sich dem Bedürfnis nach Veränderung zu stellen.

Der Coach macht Komplimente. Wertschätzung ist ein wesentlicher Bestandteil des lösungsorientierten Ansatzes. Zu bestätigen, was Klienten bereits gut machen, und anzuerkennen, wie schwierig ihre Probleme sind, ermutigt Klienten, sich zu verändern, während gleichzeitig Verständnis und Mitgefühl vom Coach vermittelt werden. Komplimente in der Konversation können hervorheben, was die

Klienten richtigmachen (Szabo & Berg, 2006). Die Anerkennung durch den Coach tut dem Klienten gut. Er soll sich entspannen. Das baut die Vertrauensbasis weiter auf.

### Frage nach dem Wunsch

„Wie hätten Sie es denn lieber (oder am liebsten)?“ Diese Frage füllt einen ganzen Wunschzettel. Und hier wird alles aufgeschrieben. Der Coach fordert den Klienten auf, alle Wünsche zuzulassen und laut auszusprechen. Der Coach schreibt alles mit. Bei dieser Frage darf fantasiert werden, auch fern der Realität. Hier beginnt der Coach, die Schlüsselwörter auf einem Flipchart oder Blatt Papier zu notieren.

Der Klient weiß nämlich sehr genau, wie er es am liebsten hätte, weil bekanntlich der erste Impulsgeber immer in der Emotion bzw. Intuition zu finden ist und sich erst allmählich im Verstand festsetzt. In diesem Denkprozess wird jedoch die höchste Stufe der Wahrnehmungsfähigkeit eines menschlichen Gehirns erreicht. Dorthin kann nur jemand gelangen, dem es im Lauf seines Lebens immer wieder gelungen ist, ein Gleichgewicht zwischen Gefühl und Verstand, zwischen Abhängigkeit und Autonomie sowie zwischen Offenheit und Abgrenzung zu finden. Um seine Sinne in dieser Weise zu schärfen, muss ein Mensch lernen, sowohl festhalten als auch loslassen zu können (Hüther, 2001). Und genau dieses Loslassen fällt allen Menschen schwer.

Nach der Fantasiephase leitet der Coach den Klienten an, die gesammelten Wünsche zu betrachten und sich auf den *dringlichsten Wunsch* zu beschränken. Worum geht es dem Klienten wirklich? Wo treffen Gefühl und Verstand aufeinander? Was muss in dieser Coaching-Sitzung am notwendigsten behandelt werden?

### Frage nach der Erkenntnis

Der dringlichste Wunsch muss jetzt vom Klienten in eine positiv formulierte Frage integriert werden. Die Formulierung dieser Frage wird der wichtigste und intensivste Moment

in dieser Coaching-Sitzung sein, weil die Ausformulierung ins Positive gar nicht so einfach ist. Der Coach kann hier Hilfestellung leisten, indem er die Frage mit „Wie schaffe ich es, dass ...?“ ansetzen lässt. Coach und Klient stellen sich gemeinsam vor das Flipchart, und einer der beiden hält die Frage schriftlich fest. Bis die für den Klienten gültige Frage steht, kann einige Zeit vergehen. Es werden immer neue Versionen der Frage auf dem Flipchart verschriftlicht. Der Coach ist dazu angehalten, immer wieder nachzufragen und sich die Bestätigung beim Klienten für die einzig gültig formulierte Frage einzuholen. Er

fragt den Klienten solange, bis dieser die Frage an die heutige Coaching-Sitzung identifiziert hat.

Was der Klient in der an sich selbst gerichteten Frage erkennt und wiederfindet, ist ein *verschüttetes Wissen aus früheren Erfahrungen*. Gleichzeitig kann es zu einer Einsicht kommen, die ihm *unbewusst bewusst* war. Hier erinnern sich z.B. Führungskräfte an frühere Vorbilder oder Arbeitsmethoden. Die in Veränderung stehenden Personen erkennen, dass ihre Wünsche nur außerhalb ihrer „Komfortzone“ erfüllt werden können.

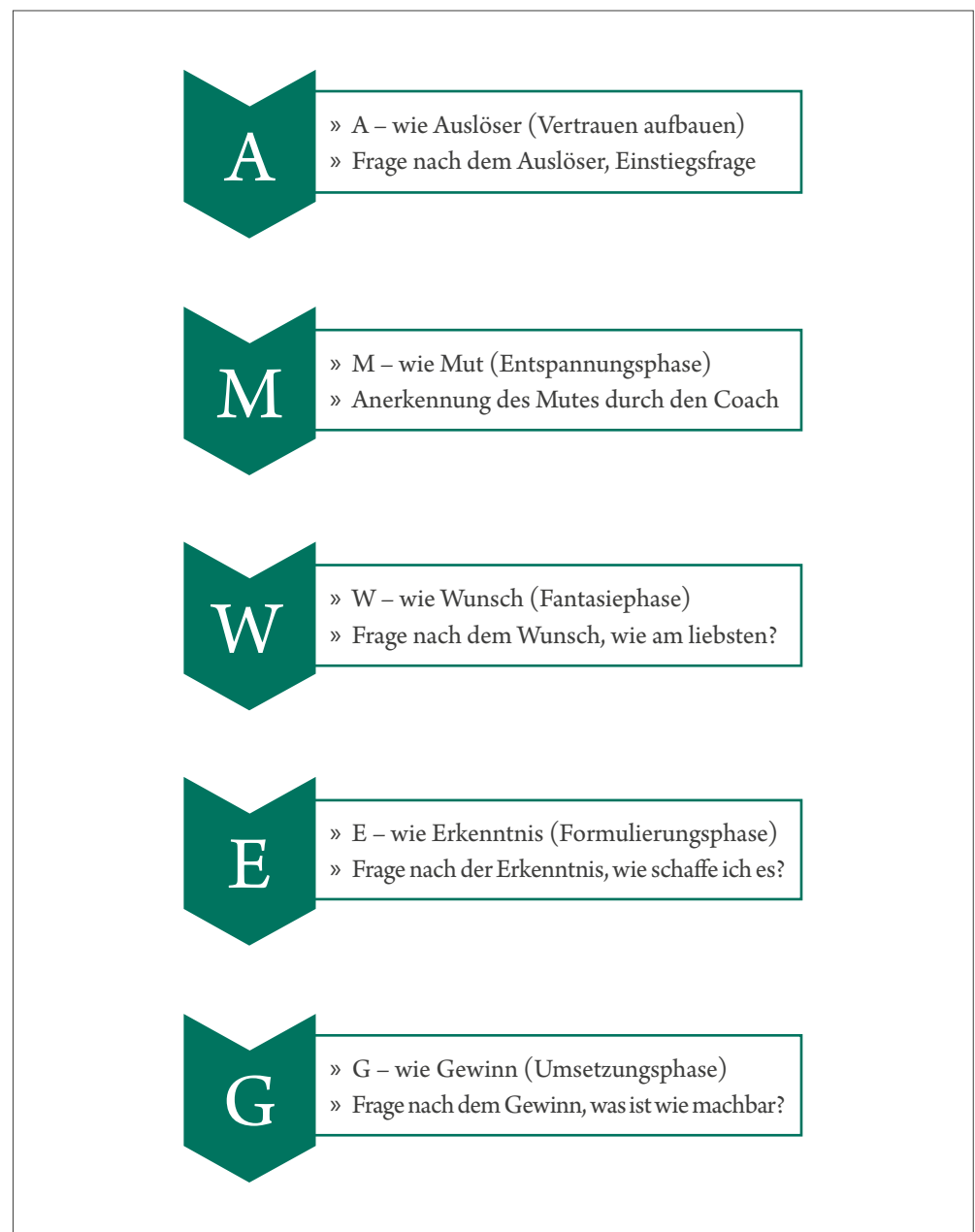


Abb.: AMWEG-Modell

Erkenntnis an sich ist ein durchaus philosophischer, diskussionswürdiger Begriff. Was bedeutet, was ist Erkenntnis überhaupt? Das kann auch mit dem Klienten diskutiert und durchgesprochen werden. Wie mit der Erkenntnis dann etwas zu schaffen ist, weiß jeder selbst.

### Frage nach dem Gewinn

Die Erfahrung zeigt, dass die unausweichliche Auseinandersetzung mit der Ausformulierung der konkreten Frage die *zielbringende Antwort in sich birgt* und dem Klienten automatisch einen Lösungsansatz bietet. In dieser Phase werden die gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten in einen möglichen Umsetzungsplan eingebettet, besprochen und diskutiert. Der Coach fragt nach, wo der Klient einen Gewinn oder ein Ziel ermitteln kann.

Situationen, die verändert ablaufen sollen, können im Rollenspiel durchgespielt und gefestigt werden. Hier entwickeln z.B. Führungskräfte den Willen, einzelne Aufgaben zu delegieren. Sie üben: Wie sage ich es in meinen eigenen Worten mit klaren Anweisungen? Andere nehmen einen Maßnahmenplan mit detailliertem ersten Schritt (Wie?, Wann?, Wer?, Wo?) mit nach Hause.

Der Abschluss der Coaching-Sitzung hängt vom Bedürfnis des Klienten ab: Braucht er einen fixen schriftlichen Aktionsplan oder ein Potpourri aller Handlungsmöglichkeiten? Mit dem Klienten wird vereinbart, ob ein weiteres Coaching folgen soll.

### Voraussetzungen/ Kenntnisse

Die Anwendung des Tools setzt eine (systemische) Coaching-Ausbildung voraus. Eine Affinität zu interaktiven Coaching-Tools (z.B. Rollenspiel, Textinterpretation, Analyse verbaler Sprache, Perspektivenwechsel, Speed-Coaching) ist von Vorteil.

Es wird empfohlen, die Buchstabenfolge AMWEG mit den sich verknüpfenden Fragen zu

verinnerlichen, um einen strukturierten Coaching-Ablauf einzuhalten (z.B. Anfangsbild der Kutschenfahrt – sich auf den Weg machen – AMWEG sein oder ähnliches).

### Erfahrungen

Dem Coach sollte bewusst sein, dass gerade durch die zweite Frage, dem Zuspätsprechen von Mut, ganz unterschiedliche Reaktionen beim Klienten hervorgerufen werden können. Der Klient kann sich durch die anerkennenden Worte von der angespannten Situation befreien. In diesem emotionalen Entspannungszustand reichen die Reaktionen von Tränen bis Kopfschütteln.

In dieser Phase kann sich auch „das Thema hinter dem Thema“ zeigen. Für den Coach gilt es, sich zurückzuhalten und *nicht zum tröstenden Freund* zu werden. Vielmehr hebt er den Mut hervor. Auf jeden Fall bleibt diese Phase des Coachings beim Klienten in aller Regel unvergessen und kommt in Form von positivem Feedback zurück.

Die Abschlussphase (*Gewinn*) ist sehr individuell und nach den Bedürfnissen des Klienten zu gestalten.

### Technische Hinweise

Das AMWEG-Modell soll in *einer* Coaching-Einheit angewandt und nicht unterbrochen werden. Das Modell ist als ein kompakt in sich abgeschlossenes Tool für eine Coaching-Einheit einsetzbar. Durch die klare Fragestellung unterstützt es auch in Speed-Coaching-Situationen, das Ziel innerhalb kurzer Zeit fokussiert zu sehen.

Ein Flipchart bereit zu halten, um Wünsche und Frage schriftlich festzuhalten, empfiehlt sich in jedem Fall. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass es dem Klienten hilft, die AMWEG-Fragen, wie in der Grafik dargestellt (siehe Abbildung, S. 41), sehen und lesen zu können. Entweder als erklärende Einleitung zu Beginn der Coaching-Sitzung oder als Zusammenfassung für den Coaching-Abschluss.

### Quellen

- » **Damasio, Antonio R. (2000)**. Ich fühle, also bin ich. München: List.
- » **Szabo, Peter & Berg, Insoo Kim (2006)**. Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Dortmund: Borgmann Media.
- » **Hüther, Gerald (2001)**. Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### Die Autorin

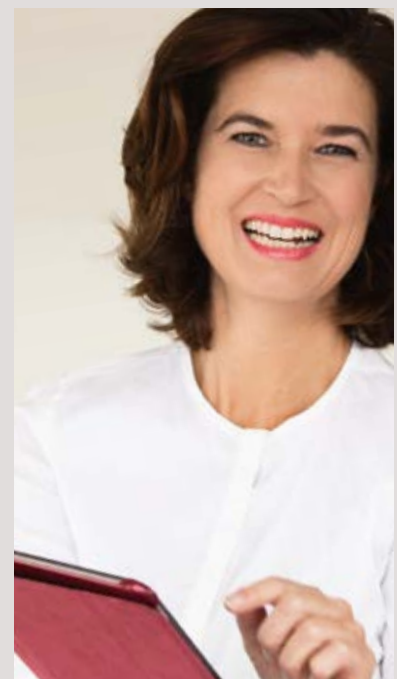


Foto: Barbara Nidetzky

Sylvie Reidlinger entwickelte das AMWEG-Modell beim Schreiben ihrer Abschlussarbeit. Seitdem sind die AMWEG-Fragen ständige Begleiter durch ihren Coaching-Alltag. Vor fünf Jahren gründete sie mit Konstanze Hörburger die sylkon OG Coaching & Human Resources in Wien. Sie coacht, wenn es um Entscheidungsfindung, Konflikte und den Umgang mit unabänderlichen Situationen geht. Ihre Passion ist das Formulieren neuer Coaching-Fragen.

[www.sylkon.at](http://www.sylkon.at)

# Psychodynamisches Coaching hat lange Tradition in Deutschland und ist mehr als eine individualpsychologische Interventionsmethode

Ein Kommentar zum Beitrag „Psychodynamisches Coaching in Deutschland“  
von Prof. Dr. Thomas Kretschmar im Coaching-Magazin 3/2016

Von Dr. Beate West-Leuer



Prof. Dr. Kretschmar schreibt in seinem Artikel, man habe psychodynamische Themen in Deutschland verdrängt. Ein ähnliches Bild ergebe sich bei den Ausbildungsinstituten und Publikationen auf dem Gebiet der psychodynamischen Arbeit in Organisationen. Hier finde man in Deutschland „allenfalls ein paar Einzelkämpfer“. Der Studiengang Organisational Studies an der International Psychoanalytic University Berlin (IPU) sei ein „erstes zartes Pflänzchen“ in diesem Feld.

## Verankerung psychodynamischen Coachings in Deutschland

In Deutschland, so etwa im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), in dem auch Prof. Dr. Kretschmar Mitglied ist, gibt es viele Weiterbildungsanbieter, die psychodynamische Prozesse kennen und mit ihnen arbeiten, selbst wenn sie dies nicht unmittelbar im Namen des Instituts zum Ausdruck bringen. Beispiele wären hier Weiterbildungskon-

zepte mit transaktionsanalytischer oder auch gestaltpsychologischer Fundierung. Darüber hinaus sind das „Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München“ (IPOM) und das Institut „Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement Düsseldorf“ (POP, in Kooperation mit der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf) hervorzuheben. Beide Institute bieten psychodynamisch orientierte Coaching-Weiterbildungen seit 1998 an. Das POP ist seit 2009

vom DBVC anerkannt. Publikationen im Bereich Psychodynamisches Führungskräfte-Coaching sind zahlreich vorhanden. 2003 hat das POP ein umfassendes Konzept psychodynamischen Coachings in seiner Bedeutung für den Arbeitsalltag von Führungskräften vorgestellt.

Als eine Art Novum weist Prof. Dr. Kretschmar daraufhin, dass sich die Inhalte des OPD-Manuals auf Coaching übertragen ließen. Die Anwendung der OPD-basierten Diagnostik im Coaching wurde 2013 von Benecke und Möller vorgestellt.

Die Arbeit mit Assoziation, Übertragung und Unbewusstem sei u.a. in den USA besonders verbreitet, so Prof. Dr. Kretschmar. Diesbezüglich sind Informationen über zwei Pioniere psychoanalytischer Organisationspsychologie zu ergänzen. Es war Prof. Dr. Tobias Brocher, einer der Gründer des POP, der von 1970 bis 1982 das Center for Applied Behavioral Sciences an der Menninger Foundation in Topeka

(Kansas, USA) leitete. Während dieser Zeit gingen von ihm wichtige Impulse für die psychoanalytische Weiterbildung und Beratung von Führungskräften in den USA aus. Leider sind diese Impulse heute häufig nicht nur deutlich verwässert, sondern rutschen gelegentlich ins Esoterische ab.

Im europäischen Kontext sollte Prof. Dr. Manfred Kets de Vries erwähnt werden, der als Psychoanalytiker in Harvard studiert hat, schließlich an das Europäische Institut für Unternehmensführung (INSEAD) wechselte, und nicht nur durch seine zahlreichen Publikationen zum Umgang mit „neurotischen Organisationen“ bekannt wurde, sondern auch als Kollege in der Beratung deutscher DAX-notierter Unternehmen gefragt ist.

### Keine einfachen Zusammenhänge

Dennoch hat Prof. Dr. Kretschmar natürlich recht: In der Praxis des Business- oder

Executive-Coachings ist das explizit psychodynamische Verfahren deutlich unterrepräsentiert. Beim Lesen stellte sich zunächst die Befürchtung ein, der Beitrag reduziere psychodynamisches Coaching auf zwei Interventionsmethoden, den Farbassoziationstest und den Einsatz imaginativer Assoziation. Im gleichen Heft (Coaching-Magazin 3/2016) erläutert Klaus Eidenschink in seiner „Skizze einer Metatheorie der Psychodynamik“, dass Veränderung im Coaching nicht durch bloße Fokussierung auf bestimmte Tools und Interventionstechniken erzielt werden kann. Durch die von Prof. Dr. Kretschmar vorgenommene Einbeziehung des Phänomens der Übertragung und Gegenübertragung (heute präziser: das Phänomen der Intersubjektivität) und des Phänomens der Reinszenierung lebensgeschichtlich verankerter Prägungen (die Autorin würde die relevanten Prägungen nicht auf die Kindheit begrenzen) weitet sich jedoch der Fokus. Das psychoanalytische Menschenbild mit der Vorstellung eines *dynamischen und individuell geprägten Unbewussten*

## Qualität im Business Coaching



Der DBVC ist fachlicher, wissenschaftlicher und unternehmerischer Kristallisationspunkt für alle Schlüsselpersonen des Coaching-Feldes. Er verbindet Experten aus Praxis, Unternehmen, Wissenschaft und Weiterbildung. Seiner führenden Rolle gemäß, setzt sich der DBVC durch Förderung und Entwicklung des Coachings in Praxis, Forschung und Lehre, Fort- und Weiterbildung für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität in der Coaching-Branche ein.

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



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de) | [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

bekommt Kontur. (Zwischen-)Menschliches Verhalten und Handeln wird als vielfach determiniert verstehbar; es gibt keine einfachen Ursachen-Wirkungszusammenhänge (West-Leuer, 2009).

### Interdisziplinäre Ausrichtung notwendig

Doch Business- und Management-Coaching sind keine Felder, in denen Coaches mit ausschließlich individual-psychoanalytischen Interventionen die Beratungsanliegen ihrer Klienten begleiten. Es bedarf wesentlicher Ergänzungen. Hierzu gehören organisations-theoretische Konzepte genauso wie Theorien über Gruppen und Erfahrungen mit ihren Anwendungen. Hier kann noch einmal auf Tobias Brocher und auf sein Buch über Gruppendynamik (1967) hingewiesen werden, das eine bahnbrechende Diskussion zum Problem der Entwicklung von Konformismus oder Autonomie in Arbeitsgruppen angestoßen hat; auch heute ein sehr aktuelles Thema.

Führungskräfte bewegen sich heute in einem Umfeld, in dem es zwar noch eine Aufbaustruktur gibt, die tatsächlichen Entscheidungen aber letztlich nach nicht vorhersehbaren Mustern getroffen werden. Verständnis hierfür stellt die Organisationslehre bereit, die von einem „anarchischen“ Entscheidungsverhalten

innerhalb einer festgelegten Struktur spricht. Von allen Seiten treffen Ideen und Impulse bei den Führungskräften ein. Ihre Aufgabe ist es, Vorschläge zu sortieren, zu bewerten und abzuwägen, wie die Hierarchie der Ideen sein soll. Sie vergleichen diese dann mit größeren Einheiten in Betrieb und Markt und lassen die von ihnen so geordneten Impulse in Zielvorstellungen für ihr Unternehmen einmünden. Sicherheit gibt es dabei nicht. Gleichzeitig sind sie, gleich auf welcher Hierarchieebene, immer häufiger auch Druck „von oben“ ausgesetzt – und sei es, weil der Shareholder eines mittelständischen Dortmunder Unternehmens eine amerikanische Venture-Capital-Gesellschaft ist, deren Vertreter sich dominant in das Tagesgeschäft einmischen (Lewkowicz & West-Leuer, 2016).

All dies erzeugt Spannungsfelder zwischen *Anpassungsstrebungen und Autonomiewünschen*, in den Führungskräften genauso wie in ihren Teams und in der gesamten Organisation. Es mag eine gesellschaftlich unausgesprochene, vielleicht sogar tabuisierte Hoffnung sein, dass Führungskräfte Unvereinbarkeiten zwischen Organisationsstruktur, Teamstruktur und psychischer Struktur in sich, d.h. intrapsychisch ausgleichen und so unbewusst, aber effizient das Gleichgewicht des globalen Wirtschaftens sichern (West-Leuer, 2003). Das ist eine Überforderung. Denn beispielsweise die Un-

zufriedenheit *eines* Mitarbeitenden kann ein Unternehmen jederzeit und innerhalb kürzester Zeit in Misskredit bringen, zu Recht oder zu Unrecht.

Organisationen sind gesellschaftlich eingebettet und je nach Größe und Komplexität unterschiedlich strukturiert. Dies stellt für Führungskräfte eine latente Bedrohung dar und löst entsprechende Unsicherheiten aus, die es zu ertragen gilt. Dieser Aufgabe werden wir im psychodynamischen Coaching nicht allein intrapsychisch, sondern *interdisziplinär* begegnen und damit zur Weiterentwicklung demokratisch-emanzipativer Führungsprozesse beitragen müssen.

### Literatur

- » **Benecke, Cord & Möller, Heidi (2013)**. OPD-basierte Diagnostik im Coaching. In Heidi Möller & Silja Kotte (Hrsg.). Diagnostik im Coaching. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 183–199.
- » **Lewkowicz, Eva-Maria & West-Leuer, Beate (2016)**. Management-Coaching im Zeichen des Wandels. In AGORA, 22, S. 35–41.
- » **Vasella, Daniel V. (2016)**. Emotionale Herausforderungen und Chancen der Unternehmensführung. In Eva-Maria Lewkowicz & Beate West-Leuer (Hrsg.). Führung und Gefühl. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 33–52.
- » **West-Leuer, Beate (2003)**. Von Ist-Zustand zu Ist-Zustand. In dies. & Claudia Sies (Hrsg.). Coaching – Ein Kursbuch für die Psychodynamische Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 95–125.
- » **West-Leuer, Beate (2009)**. Psychodynamisches Coaching. In Psychosozial, 2/2009, S. 65–78.

### Die Autorin



Foto: Michael Englert

Dr. Beate West-Leuer, Senior Coach (DBVC), Institutsleitung des Instituts Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement Düsseldorf e.V. (POP). Stellvertretende Vorsitzende der Akademie für Psychoanalyse und Psychosomatik e.V. in Zusammenarbeit mit der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.  
[West-Leuer@pop-psa.de](mailto:West-Leuer@pop-psa.de)



## Coach, komm auf den Punkt!

Wenn der Coach sich zu korrekt verhält

*Von Tobias Illig*

*Gute Coaching-Praxis folgt gewissen Spielregeln, die als professionelle Norm verstanden werden. Sie achtet die Selbstverantwortung des Klienten, versucht, sich empathisch in diesen einzufühlen, und verzichtet auf Bevormundung oder Direktivität. Nur halten es einige Coaches, so die hier vertretene These, bisweilen zu genau mit den Regeln und verpassen hierdurch die Chance, ihre Klienten wirksam herauszufordern. Der Coach verliert sich in Fragen, der Klient sieht keinen Fortschritt und büßt seine Geduld ein. Ist ein unbequemes, unorthodoxes Auftreten des Coachs bisweilen zielgerichteter?*

Da sitzen sie sich gegenüber, der Coach mit seinem Klienten. Es gibt ein Gesprächsthema, das sich der Klient ausgesucht hat. Er hat eine aktuelle „Herausforderung“ und sucht praktische Klärungshilfe und Unterstützung bei seinem Coach. Sein Coach ist „systemisch“ ausgebildet, zumindest behauptet das das Ausbildungsinstitut, dem der Coach viel Geld bezahlt hat. Mittlerweile nennen sie sich ja alle so, das unterscheidet die Ausbildungen auch nicht mehr voneinander. Und tatsächlich kommt der Coach auch recht „systemisch“ rüber: Er agiert empathisch, stellt Klärungsfragen, „holt den Klienten ab“, verhält sich intellektuell korrekt, fragt lösungsorientiert, statt problemfokussiert. Ganz toll gemacht! So haben ihm das die Lehr-Coaches beigebracht: *sich korrekt zu verhalten.*

Der Klient wird aber langsam ungeduldig. Das „Eiern“ um sein Problem herum dauert ihm zu lange. Schließlich kommt er aus dem Management und steht enorm unter Druck. Dabei hat er sich schon darauf eingelassen, an diesen wunderbaren Ort mit viel Natur drumherum zu fahren, um in Ruhe über sich und die Welt nachzudenken.

Doch nun denkt er: Zuviel Problemanalyse. Die Zeit hat er nicht und will er auch nicht investieren. Zeit ist Geld, alles klar? Der Coach bemüht sich redlich, den Prozess abzukürzen und mit lösungsorientierten Fragen, den Klienten in eine „Lösungs trance“ zu versetzen. Damit will er ihn in seine selbstgewählte, bergseklare Zukunft begleiten. Die Arbeit ist sehr zäh, der Klient kommt nicht auf die „richtige“ Lösung und auf seine selbstgewählte schon mal gar nicht. Zuviel Problemhypnose vernebelt die Klarsicht und der Prozess zur Selbsterkenntnis des Klienten kommt irgendwie nicht in Gang.

Führen kann der Coach jedenfalls nicht, aber dafür ganz viel fragen. So hat der Klient sich das nicht vorgestellt – jetzt muss der Turnaround kommen. Aber er kommt nicht. Der Coach ist dem Klienten einfach zu langsam und dieser bricht ab, d.h., er meldet sich nach der Sitzung nicht mehr beim Coach und quittiert durch Nicht-mehr-Buchen seine Unzufriedenheit.

## Lehrweisheiten ad acta legen

So oder ähnlich ist die Horrorvorstellung mancher Coaches – und gelegentlich auch des Autors selbst. Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, viele Lehrweisheiten dann ad acta zu legen und sich *auf seine Intuition zu verlassen*, mit dem Klienten Schritt zu halten und auch in der Frage des Tempos auf Augenhöhe zu diesem zu gehen. Und, voila, es funktioniert – innovativ und anders.

Viele Ratsuchende wollen sich ja gerne coachen lassen und fassen Vertrauen zu ihren Coaches. Vielen Coaches hat man aber zu oft in zahlreichen Wochenendkursen zu viel intellektuelle Selbstreflexion beigebracht, sodass sie vor lauter theoretischen Luftschlössern kaum irgendeinen Fuß mehr auf den Boden bekommen.

Eigentlich wollten einige auch nach ihrer Linienkarriere – eigentlich! – endlich einmal etwas Sinnvolles tun und anderen Menschen in ähnlicher Lage „helfen“. Und wenn einige oder viele ehrlich zu sich sind, wollten sie eigentlich „nur“ ein bisschen Selbsttherapie betreiben, um ihre eigenen Probleme, die sie sich während ihrer langjährigen Linienkarriere zugezogen haben, endlich einmal anzugehen – ähnlich wie Studierende der Psychologie. Dagegen ist nichts einzuwenden. Wer selbst einmal in Problembesitz war und darüber hinweg ist, kann mit ganz anderer Authentizität Betroffene begleiten als jemand, der vergleichbare Situationen nicht selbst durchlitten hat. Wenn nämlich ein Manager, der den Burnout hinter sich hat, eine fundierte Coaching-Ausbildung vorweisen kann, wirkt das doch viel lebensnaher als der Psychologe, der außer seiner gewieften Fragetechnik und den Studien zum Thema selbst nie eine depressive Episode durchlaufen hat. Andererseits ist ein neutraler Coach auch keineswegs verkehrt, um unvoreingenommen und gänzlich ohne (!) Problembesitz vielleicht besser begleiten zu können.

## Mit Begrenzungen leben

Ein geradezu symptomatisch anmutender „Ort“, an dem auch viel gelabert wird, ist der

„Marktplatz“ Coaching, auf dem die vielen leeren Luftblasen, die in der Branche kursieren, losgelassen werden. Coaches wissen, dass eine Biografie Jahrzehnte gebraucht hat, um so zu werden, wie sie heute ist. Den Menschen und sein Verhalten mal eben in einem Zehn-Punkte-Programm zu verändern, klingt schon ziemlich nach reinem Marketing und Selbstüberheblichkeit – letztlich aber vor allem nach völliger Ahnungslosigkeit.

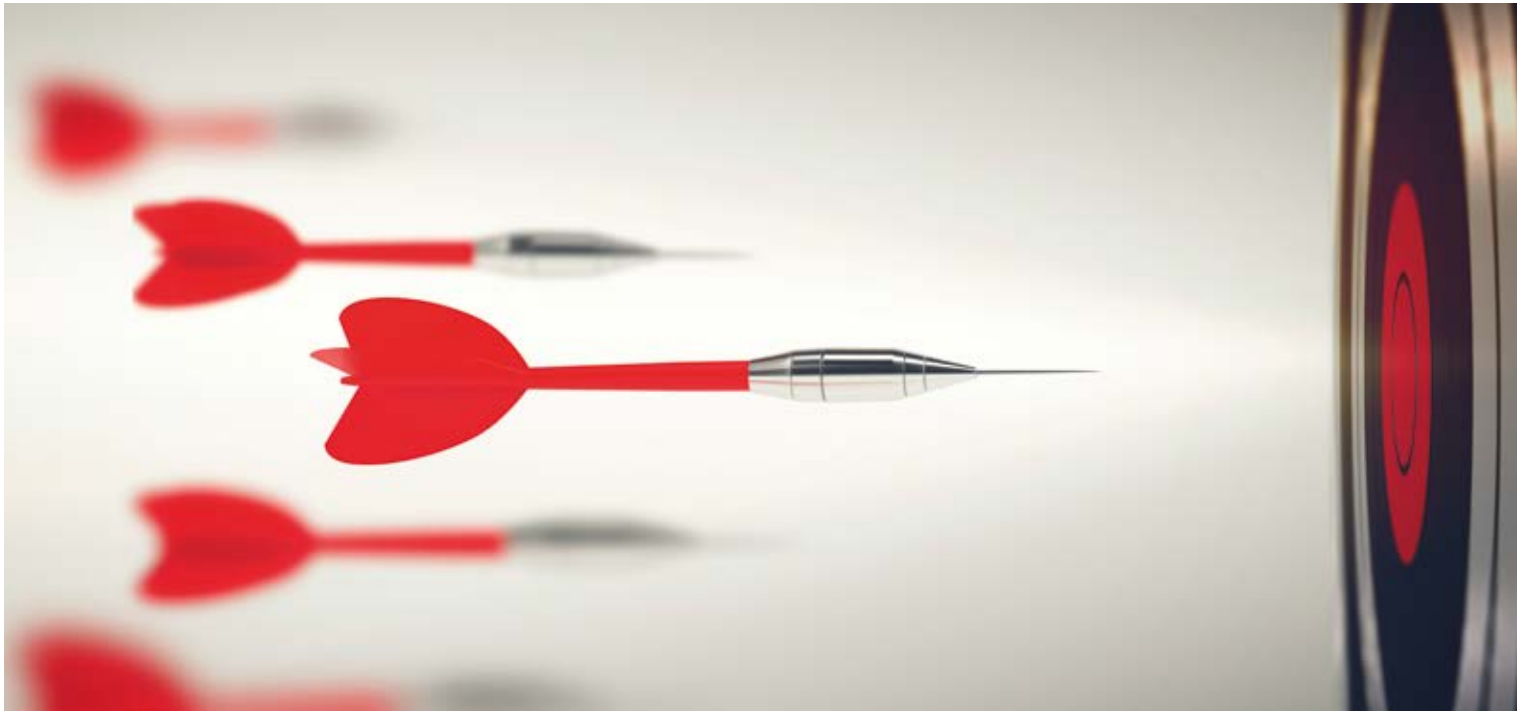
Das Maschinendenken der Machbarkeit ist schon längst vorbei. Klienten und Coaches glauben solchen Heilsversprechungen nicht mehr, sondern bewegen sich im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten und müssen insgesamt auch lernen, *mit Begrenzungen besser klarzukommen*, anstatt sie mit Tschakka-Unkenrufen wegzuzaubern und schamanische Hokusfokus-Energie draufzutippen.

Diese Seite des Coaching-Marktes ist genauso unseriös, wie die Laber-Litaneien von allzu intellektuellen Coaches, die nicht zum Punkt kommen und dann den Sprung verpassen, bei der Bewältigung der Klienten-Anliegen kontraproduktiv sind. Das Abspulen der Litanei ist ungefähr vergleichbar mit einem amourösen Vorspiel, bei dem aber vor lauter Vorspiel der Höhepunkt verpasst – oder einfach vergessen – wird. Dem folgt sodann oft eine lapidare Vertröstung des Coachs auf das „nächste Mal“ ... So kommt man doch nicht zusammen, das ist doch keine Leidenschaft zur Profession!

## Keine intellektuellen Samthandschuhe

Es ist absolut nichts gegen intellektuellen Anspruch oder Theorienvielfalt und ein breites Methodenspektrum zu sagen. Je versierter, desto besser. Wer für jedes Problem aber immer nur einen Hammer hat, kann halt nur Nägel bearbeiten. Eine personalisierte, d.h., individuelle Coaching-Erfahrung will *dramaturgisch und didaktisch durchdacht* sein. Sie braucht das richtige Tempo zwischen *Pacing und Leading*, zwischen *Zug und Entspannung*, zwischen *Engführung und Aufbrechen*, zwischen *Problem und Lösung*.





Die Realität sieht jedoch oft genug anders aus: Die Coaching-Ausbildung war nicht unbedingt tiefgreifend, sondern hat alle Themen irgendwann und irgendwie überflogen (Haltung, Person, Modelle, Methoden) und diese mit ein paar Gesprächsübungen garniert. Und so philosophiert der systemische, eigentlich noch unerfahrene Coach hemdsärmelig und naiv über hochtrabende Themen.

Den Klienten entmutigt das ewige „Labern“ eher. Er will eine kompetente Unterstützung, ein schnelles Coaching, eine nachhaltige Lösung. Und er will aktiv herausgefordert werden, dafür bezahlt er den Coach, nicht fürs Philosophieren. Der Coach soll auf den Punkt coachen, genau ins Schwarze treffen, auf den Klienten gemünzte Wege einschlagen, auch mal ungefragt Feedback geben und vor allem – ganz menschlich – auch mal seine Meinung anbieten. Das hält der Klient schon aus. Er will nicht mit intellektuellen Samthandschuhen angefasst werden, sondern sich weiterentwickeln, sein Anliegen bewältigen.

### Herausfordernd agieren

Wie also sollte ein Coach stattdessen an ein Coaching herangehen? Die (durchaus schwierige) Antwort: beherzt, unbequem, aber extrem hilfreich und wirksam. Mit Feedback, mit

knallharten Fragen, die wirklich hinterfragen und den Klienten herausfordern. Nichts mit übertriebener Empathie, sondern klarer Ansage, klarer Direktivität und vor allem mit eigener Lebenserfahrung und Kenntnis seines Fachs. Alle Facetten des Lebens werden synchron bearbeitet, zügig abgeklopft und Eindrücke direkt vom Coach geliefert. Damit arbeitet der Klient, er kann es verkraften. Das Ursprungsthema ist schon längst gegessen. Es war so gut, dass der Klient jetzt mehr will: Sein ganzes Leben soll facettenreich beleuchtet werden. Von der Kindheit bis zum jetzigen Zeitpunkt. Es entstehen engagierte Diskussionen, ein gemeinsames Verständnis von Wirtschaft und Führung nährt eine koevolutive Beziehung – und bringt beide weiter.

Labernde Coaches mit hoher, übertriebener und fehlgeleiteter Intellektualität gibt es wie Sand am Meer. Oft sind sie weich wie Butter. Ob das dem Klienten hilft? Aus Erfahrung des Autors nicht. Coaches, die aber auf den Punkt kommen, Themen einwerfen und Fragen belebt diskutieren, fordern den Klienten heraus und bringen ihn weiter. Sie haben keine Scheu, den Klienten auch mal „hart“ anzufassen, wenn es die Situation erfordert. Vielleicht sollte die Branche ihre Curricula in den Coaching-Ausbildungen überdenken. Für einen guten Coaching-Prozess!

### Der Autor



Foto: Foto Flott, Haßloch

Tobias Illig, Studien in Sozialpädagogik und anschließend Erwachsenenpädagogik, Psychologie und BWL mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung (M.A.). Langjähriger Business-Coach und Organisationsentwickler mit Schwerpunkt auf den stärkenfokussierten Ansatz von Positive Organisation Scholarship. Erfahrungen im Mittelstand und in Konzernstrukturen. Buchautor und Lehrbeauftragter an diversen Hochschulen.

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



## Den Blick auf die wirksamen Dinge richten!

Neue Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung

*Von Dr. Marc Lindart*

*Das Coaching positive Wirkung entfalten kann, ist kaum noch umstritten. Positive Effekte wurden anhand diverser wissenschaftlicher Studien und einiger Metaanalysen bereits hinreichend nachgewiesen. Die Frage, die sich hieran notwendigerweise anschließt und auch tatsächlich zunehmend Einzug in den Fachdiskurs hält, muss daher lauten: Wodurch wirkt Coaching? Im Fokus der Frage: Die Wirkfaktoren, sprich das, was Coaching letztlich wirksam macht. Die Ergebnisse der hier vorgestellten systematischen Übersichtsarbeit zeigen auf: Die Auswahl der „richtigen“ Methoden und Techniken ist weniger entscheidend.*

Als Coach steht man mitunter vor der Qual der (Methoden-)Wahl. Welcher Coach kennt sie nicht, die Frage nach dem bestmöglichen Vorgehen für die eigenen Klienten. Schließlich möchte man diese doch möglichst wirkungsvoll unterstützen. Beim Blick in die vielfältigen Coaching-Publikationen erkennt man schnell: Die Auswahl an Optionen ist überwältigend. Mehr noch: Es gibt vielfältigste – oftmals sehr attraktiv aufbereitete – Antworten auf die entscheidende Frage: *Was macht Coaching wirksam?* Unsicherheit hinsichtlich eines optimalen Vorgehens ist nicht selten die Folge.

### Blick in die Coaching-Forschung bringt Klarheit

Hier kann ein Blick in die Coaching-Forschung für Klarheit sorgen. Denn bei genauerem Hinsehen sind es nicht ausgefeilte Methoden und Techniken, die zur Wirksamkeit von Coaching beitragen, sondern *eher grundlegende Faktoren*. Häufig drücken sie sich als charakteristische Haltung aus: Eine wertschätzende Beziehungsgestaltung oder der Blick auf die Potenziale von Klienten gehören sicher dazu. Man könnte auch sagen: Nicht alles, was – oberflächlich betrachtet – Wirksamkeit verspricht, weil beispielsweise attraktive Wirkungsversprechen gegeben oder Methoden ansprechend präsentiert werden, trägt auch tatsächlich zu einem erfolgreichen Coaching bei. Was also tun? Woran soll man sich als Coach orientieren? Das Nutzen der eigenen – idealerweise großen – Erfahrung kann ein guter Ansatzpunkt sein. Darüber hinaus bietet die Coaching-Forschung vielversprechende Antworten. Um diese soll es hier gehen. Es gilt, den Blick auf die wirksamen Dinge zu richten! Im Mittelpunkt stehen die *Wirkfaktoren* von Coaching.

### Was sind Wirkfaktoren?

In der Wissenschaft werden erfolgsrelevante Variablen als „Erfolgsfaktoren“ oder „Wirkfaktoren“ beschrieben. Eine Definition könnte folgendermaßen lauten: Ein Wirkfaktor ist ein Kriterium, das zum Erfolg eines Coachings beiträgt. Erfolgreich ist ein Coaching dann, wenn die vereinbarten Ziele oder andere, im Rahmen einer Evaluation als positiv definierte Ergebnisse erreicht werden. *Wirk- bzw. Erfolgsfaktoren können sowohl Merkmale der direkten Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient sein als auch im organisationalen Kontext des Klienten verortet liegen.* Ergänzend zu Greifs (2008; S. 278) Definition wird hier die Auffassung vertreten, dass Wirkfaktoren auch außerhalb der direkten Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient lokalisiert sein können.

### Wissensbasierte und wirksamkeitsorientierte Entscheidungen

Die Frage nach den Wirkfaktoren von Coaching gewinnt im Fachdiskurs vermehrt Bedeutung. Dies ist nachvollziehbar. Denn damit ein Coaching gezielt auf Grundlage wissensbasierter und wirksamkeitsorientierter Entscheidungen gestaltet werden kann, sind vertiefte Einblicke in die Wirkungsmechanismen nötig. Kurzum: Es sollte klar sein, welche Faktoren zur Wirksamkeit von Coaching beitragen, damit diese gezielt berücksichtigt werden können. Die Intention dabei: Die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches bzw. wirksames Coaching zu erhöhen. Allerdings ist die empirische Grundlage zur Wirksamkeit und den Wirkfaktoren von Coaching noch ausbaufähig. Es gibt zwar mittlerweile mehrere Studien, die sich dieser Thematik widmen, verglichen mit

der Forschung im Bereich der Psychotherapie auf diesem Gebiet existiert hier jedoch noch großer Nachholbedarf.

### Der Forschungsprozess

Diese Ausgangssituation ist der Bezugsrahmen für das diesem Aufsatz zugrunde liegende Forschungsvorhaben. Um die empirische Basis zur Thematik weiter zu stärken, liegt der Schwerpunkt auf einer systematischen Übersicht zur Thematik. Auf diese richtet sich in diesem Aufsatz das Augenmerk. Darüber hinaus fragt eine qualitative Erhebung nach der Realisierung von Wirkfaktoren im hypnosystemischen Coaching. Abbildung 1 illustriert wichtige Schritte der Studie.

### Systematische Übersicht

Um die zentrale Frage „Was macht Coaching wirksam?“ mehrperspektivisch und fundiert zu beantworten, orientierte sich das Vorgehen an anerkannten Standards für die Durchführung systematischer Reviews (Centre for Reviews and Dissemination, 2008; Petticrew & Roberts, 2006). Folgende Schritte dienten als Grundlage:

- » Gezielte Fragestellung
- » Formulierung von Ein- und Ausschlusskriterien
- » Systematische Recherche und Auswahl
- » Extraktion relevanter Ergebnisse
- » Qualitätsbewertung der analysierten Studien
- » Zusammenfassung und Synthese der Ergebnisse

Die Recherche erfolgte auf verschiedenen Ebenen: In einem ersten Schritt wurden das in vielen wissenschaftlichen Publikationen positiv konnotierte Wirkmodell von Greif (2008) und

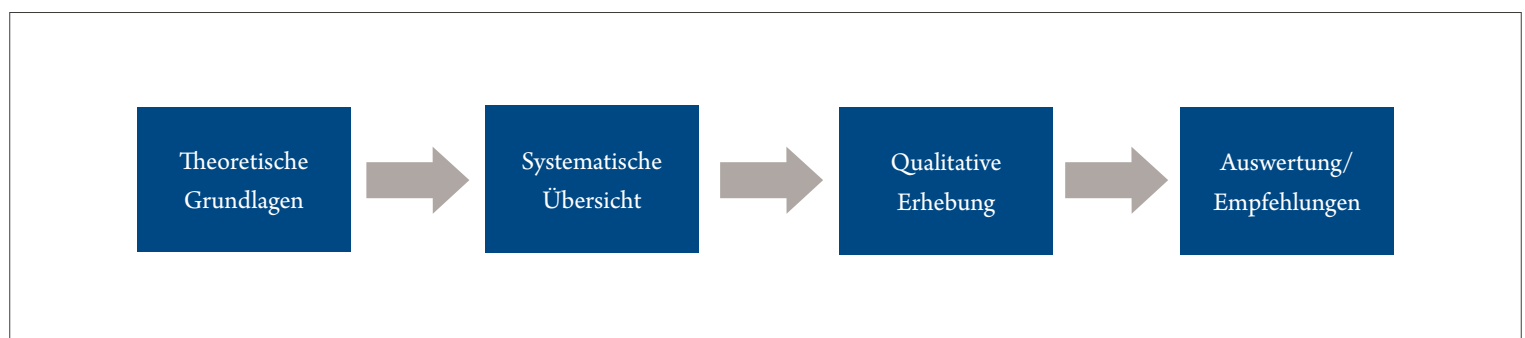


Abb. 1: Schritte im Forschungsprozess

die damit verbundenen Studien zugrunde gelegt. Mittels definierter Suchbegriffe erfolgte die Recherche darüber hinaus z.B. in Forschungsdatenbanken, einschlägigen Fachzeitschriften sowie im Online-Portal Coaching-Report.

Als Ergebnis der Recherche entsprachen 33 deutsch- und englischsprachige Untersuchungen den definierten Kriterien, davon basierten 16 auf einem qualitativen Forschungsdesign. Die Studien wurden systematisch ausgewertet und auf Grundlage anerkannter Gütekriterien bewertet. Die Zusammenführung und Systematisierung der Ergebnisse erfolgte mittels einer narrativen Synthese. Diese ist ein im Kontext von systematischen Reviews bewährtes Verfahren, die Ergebnisse unterschiedlicher Studien auf geordnete Weise zusammenzuführen.

### Ergebnisse: Was Coaching wirksam macht

Insgesamt konnten in den Studien 16 Wirkfaktoren extrahiert werden. Diese wurden auf vier Ebenen systematisiert. So gibt es Wirkfaktoren, die in Verbindung mit der *Arbeitsbeziehung* stehen, während andere eher *Strategien und Techniken*, das *Kommunikationsverhalten* des Coachs oder das *organisationale Umfeld* des Klienten betreffen. Die Tabelle gibt eine Übersicht über die identifizierten Wirkfaktoren, inhaltliche Charakteristika und die Anzahl der zugrunde liegenden Studien.

Bei der Betrachtung der einzelnen Wirkfaktoren fällt auf, dass sich deren empirische Basis sehr unterschiedlich gestaltet. So können sich einerseits im Bereich der Arbeitsbeziehung die Wirkfaktoren *Wertschätzung*, *Empathie und emotionale Unterstützung* sowie *Vertrauen* auf eine verhältnismäßig große Anzahl von zwölf bzw. 14 Studien berufen. Auf der anderen Seite fallen Wirkfaktoren auf, die bisher auf einer relativ schwachen empirischen Grundlage von einer oder zwei Studien basieren. Daneben existieren mehrere Wirkfaktoren, die sich im mittleren Bereich von ca. vier bis sieben zugrunde liegenden Studien ansiedeln. Aus dieser ungleichen empirischen Grundlage Schlüsse hinsichtlich der Relevanz einzelner Wirkfaktoren für ein effektives Coaching ab-

Wirkfaktor	Beschreibung	Studien
<b>Ebene der Arbeitsbeziehung</b>		
Wertschätzung, Empathie und emotionale Unterstützung	<i>Teilaspekt Empathie</i> : einfühlsames Eingehen des Coachs auf den Klienten und seine Erlebniswelt <i>Teilaspekt Wertschätzung</i> : Wertschätzung dem Klienten und seinem Anliegen gegenüber <i>Teilaspekt Unterstützung</i> : verbale und nonverbale Verhaltensweisen, mit denen der Coach emotionale Unterstützung ausdrückt	14
Vertrauen	Vertrauen als Merkmal einer guten Arbeitsbeziehung	12
Kollaboration, Commitment und Übereinstimmung	Kollaboration, Commitment und Übereinstimmung als Merkmale einer guten Arbeitsbeziehung („working alliance“)	4
Dominanz / selbstbewusstes Auftreten	Selbstbewusste Gestik und Mimik, feste Stimme	1
<b>Ebene der Strategien und Techniken</b>		
Zielklärung und -konkretisierung	Klärung und Konkretisierung von Zielen des Klienten	13
Ressourcenaktivierung	Arbeit mit den internen und externen Ressourcen des Klienten	7
Individuelle Analyse und Anpassung	Ausrichtung des Coaching-Prozesses an der individuellen Persönlichkeit des Klienten	4
Ergebnisorientierte Selbstreflexion	Ziel- und ergebnisorientierte Betrachtung der Persönlichkeit des Klienten mit Fokus auf Werte, Motive, Ziele, Stärken etc.	5
Ergebnisorientierte Problemreflexion	Ziel- und ergebnisorientierte Betrachtung des Problems mit Fokus auf Entwicklungsmöglichkeiten	1
Evaluation im Verlauf	Regelmäßige Feedbackprozesse zwischen Coach und Klient zur Abstimmung des Vorgehens	1
Umsetzungsunterstützung	Individuelle Erarbeitung von Lösungen sowie Unterstützung des Transfers in die Praxis	2
Methodenvielfalt	Flexibler Einsatz von unterschiedlichen praxisnahen Methoden	3
<b>Ebene der Kommunikation</b>		
Fragenstellen	Fragenstellen zur Klärung der Situation und zur Erweiterung des Blickwinkels	2
Zuhören	Interessiertes Zuhören seitens des Coachs	5
Feedback	Rückmeldungen an den Klienten seitens des Coachs	5
<b>Ebene der Organisation</b>		
Organisationale Unterstützung	Unterstützung durch Vorgesetzte, z.B. durch eine positive Einstellung dem Coaching gegenüber, Feedback oder finanzielle Ressourcen	6

Tabelle: Wirkfaktoren im Coaching

zuleiten, wäre wenig zielführend. Stattdessen könnte dieser Umstand auch auf ein entsprechendes Forschungsdefizit bei Wirkfaktoren hinweisen, die sich auf weniger Studien berufen können.

### Holistisches Wirkmodell

In einem nächsten Schritt wurden die Wirkfaktoren in einem Wirkmodell systematisiert. Dieses basiert auf dem Modell von Greif (2008), erweitert es aber in mehreren Punkten um aktuelle Forschungsergebnisse. Da das Modell – im Sinne einer allgemeinen Theorie über Wirkungsmechanismen im Coaching – auch Kontextfaktoren berücksichtigt, wird es als *ganzheitliches* bzw. *holistisches Wirkmodell* (siehe Abb. 2) bezeichnet. Dazu vorab einige „Gebrauchsinformationen“: Das Modell stellt einen Versuch dar, das komplexe Wirkgefüge von Coaching-Prozessen abzubilden. Es ist notwendigerweise ein Konstrukt mit vorläufigem Charakter, das nicht mit der Wirklichkeit verwechselt werden sollte. Oder in den Worten des Philosophen Alfred Korzybski: „Die Landkarte ist nicht das Gebiet.“ Das Modell sollte nicht dazu anregen, Erfolge im Coaching linear-kausal durch eine Realisierung einzelner Wirkfaktoren zu erklären.

Vielmehr ist davon auszugehen, dass Wirkung im Coaching durch komplexe und zirkuläre Interaktionsprozesse zwischen Coach, Klient und Kontextfaktoren erzielt wird.

Im Modell werden bei den Voraussetzungen die erfolgsrelevanten Eigenschaften von Coach und Klient zugrunde gelegt. Der *Klient* ist dabei in der Regel in einen organisationalen Kontext eingebunden und sollte sich idealerweise durch Engagement, Offenheit, Beharrlichkeit, Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung auszeichnen. Der *Coach* hat entweder Berührungspunkte mit der Organisation (z.B. im Fall einer Beauftragung durch die Personalentwicklung) oder er agiert – bei einer privaten Beauftragung durch den Klienten – außerhalb eines Unternehmens. Er sollte z.B. Empathie, fachliche Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit in das Coaching einbringen.

Mögliche Unterstützungsleistungen aus dem organisationalen Umfeld des Klienten (z.B. durch eine positive Einstellung, finanzielle Mittel oder Feedback) sind im Modell sowohl auf der Voraussetzungs- als auch auf der Prozessebene als Wirkfaktor *organisationale Unterstützung* (OU) angesiedelt.

Im Prozess stellen die Wirkfaktoren (siehe Abb. 2) *Fragenstellen* (FS), *Zuhören* (ZH) und *Feedback* (FB) den kommunikativen Rahmen dar, in dem die anderen Wirkfaktoren realisiert werden. Eine Stufe tiefer basiert das Modell auf der Prämisse, dass das Vorgehen an die Persönlichkeit und die Situation des Klienten angepasst werden sollte (*Individuelle Analyse und Anpassung*, IAA). Die Arbeitsbeziehung basierend auf *Empathie*, *Wertschätzung* und *emotionaler Unterstützung* (EWU), *Vertrauen* (V), *Kollaboration*, *Commitment* und *Übereinstimmung* (KCÜ) sowie gegebenenfalls eines *selbstbewussten / dominanten Auftretens* (D) wird als Grundlage für die Realisierung der weiteren Wirkfaktoren (*Zielklärung und -konkretisierung*, ZK; *Ressourcenaktivierung*, RA; *Ergebnisorientierte Problemreflexion*, EPR; *Ergebnisorientierte Selbstreflexion*, ESR; *Evaluation im Verlauf*, EV und *Umsetzungsunterstützung*, UU) betrachtet. Zudem sollte sich der Prozess in einem angemessenen Rahmen durch eine *methodische Vielfalt* (MV) auszeichnen.

Rechts im Modell (Abb. 2) werden als Ergebnisse die allgemeinen und spezifischen Wirkungen von Coaching dargestellt. *Allgemeine Erfolge* sind z.B. der Zielerreichungsgrad oder die generelle Zufriedenheit mit dem

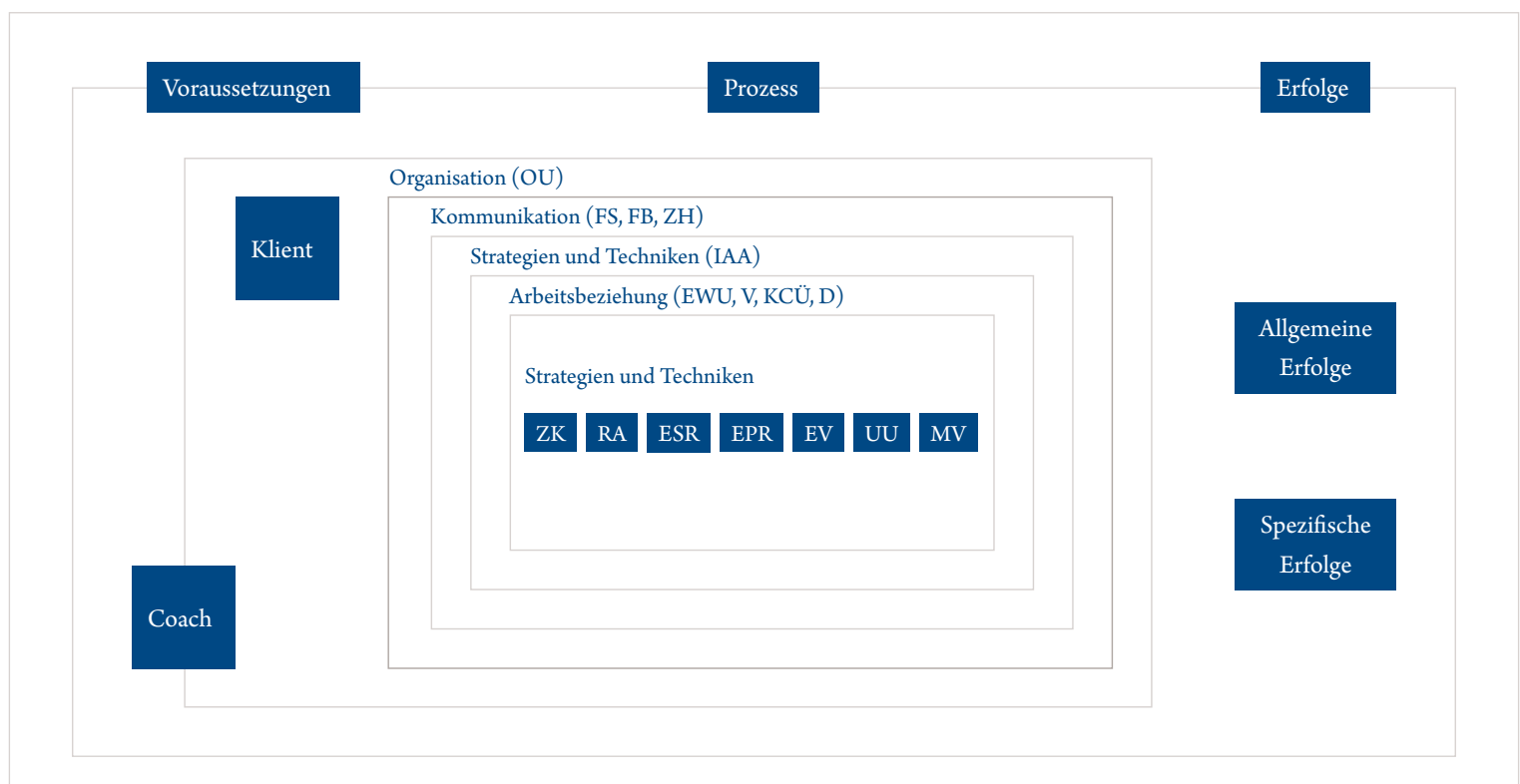


Abb. 2: Holistisches Wirkmodell

Coaching. *Spezifische Erfolge* stehen in stärkerer Verbindung mit dem Anliegen des Klienten. Dazu gehören beispielsweise Verbesserungen des Führungsverhaltens und Selbstmanagements, Leistungssteigerungen, Einstellungsveränderungen oder eine größere Klarheit über die Situation bzw. die eigenen Gefühle.

### Diskussion

Die Zusammenführung qualitativer und quantitativer Studien wird in der Fachliteratur kontrovers diskutiert. Der Vergleich von „Äpfeln mit Birnen“ ist dabei ein häufig zu vernehmendes Argument, zusammen mit dem Hinweis auf unterschiedliche wissenschaftstheoretische und forschungspraktische Hintergründe. Und tatsächlich kann man die Synthese von Ergebnissen qualitativer Studien mit Ergebnissen quantitativer Untersuchungen in einem Modell hinterfragen. Unter einem naturwissenschaftlich-positivistischen Blickwinkel ist das kritisch zu bewerten, denn: „There is an uneasy fit between the frame offered by conventional systematic reviews and the assumptions and research practices associated with qualitative research“ (Dixon-Woods et al., 2006; S. 40). Betrachtet man diese Zusammenführung hingegen unter einer komplementären Perspektive und orientiert sich zudem im Sinne möglichst vielschichtiger Ergebnisse am Triangulationsgedanken, erscheint diese Synthese durchaus vorteilhaft. So verdankt das holistische Wirkmodell seine Mehrperspektivität in vielen Punkten gerade erst der Kombination qualitativer und quantitativer Ergebnisse. Auch muss hier kritisch erwähnt werden, dass die Qualität der einbezogenen Studien unterschiedlich

ist. Das Spektrum reicht von anspruchsvollen Untersuchungsdesigns und einer starken Orientierung an Gütekriterien bis hin zu weniger ambitioniert wirkenden Projekten, wobei jedoch in sämtlichen Arbeiten eine wissenschaftliche Arbeitsweise feststellbar ist. Hinsichtlich der Methodik ist außerdem anzumerken, dass bei der Erstellung von Reviews in der Regel ein Forscherteam beteiligt ist, um subjektive Verzerrungen zu minimieren und die Qualität der Ergebnisse zu erhöhen. Vor diesem Hintergrund versteht sich das Modell als pointierte Synthese des zum gegenwärtigen Zeitpunkt verfügbaren Wissens über Wirkfaktoren im Coaching.

### Fazit

Und was bedeuten die Ergebnisse für die Coaching-Praxis und die Qual der (Methoden-)Wahl? Zunächst einmal liegt darin die Botschaft, dass es im Coaching nicht auf die Anwendung möglichst vieler und innovativer Techniken ankommt. Gewiss, ein Coaching sollte methodisch sorgfältig durchgeführt werden, doch *den Fokus ausschließlich auf die Methoden zu richten, verstellt den Blick für das Wesentliche*. Denn es sind viel grundlegendere Dinge, auf die es ankommt, wenn ein Coaching erfolgreich sein soll. Mit Blick auf die eigene Praxis könnte man sich als Coach, der für die eigenen Klienten wirksam sein will, gelegentlich Reflexionsfragen stellen wie z.B.:

- » Inwiefern ist es mir gelungen, die Beziehung zu meinem Klienten wertschätzend und vertrauensvoll zu gestalten?
- » Habe ich klare und konkrete Ziele vereinbart?
- » Habe ich in ausreichendem Maße die Ressourcen meiner Klienten aktiviert?

- » Inwiefern habe ich die Grundlage dafür geschaffen, dass Selbst- und Problemreflexionsprozesse meiner Klienten wirklich ergebnisorientiert sind?
- » Habe ich Zwischenevaluationen zur Prozessreflexion einfließen lassen?
- » Habe ich Fragen gestellt oder Theorien referiert?
- » Ist es mir gelungen, das Vorgehen bestmöglich an die Persönlichkeit und die Situation des Klienten anzupassen?

Mit Fragen wie diesen könnte man den Blick verstärkt auf die wirksamen Dinge richten. Aus konstruktivistischer Perspektive ließe sich dadurch die Wirklichkeit der Klienten positiv beeinflussen. Oder in den Worten von Kurt Lewin, einem bedeutenden Psychologen des 20. Jahrhunderts: „Wirklich ist, was wirkt“.

*Dieser Text basiert in Teilen auf Lindart, Marc (2016). Was Coaching wirksam macht. Wiesbaden: Springer.*

### Der Autor



Foto: Jakob Kamender, Werbeatler, JBK, Münster

Dr. Marc Lindart ist seit mehr als zehn Jahren in Business-Coaching und Organisationsberatung tätig. Sein Motto: „Den Blick auf die wirksamen Dinge richten!“ Er begleitet Führungskräfte und Potenzialträger in anspruchsvollen Veränderungsprozessen. Ein Spezialgebiet ist das Thema „Spitzenleistung und mentale Stärke im Beruf“. Publikation u.a.: „Was Coaching wirksam macht – Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus“ (Springer Verlag, 2016). [www.wirkfaktorcoaching-muenster.de](http://www.wirkfaktorcoaching-muenster.de)

### Literatur

- » **Centre for Reviews and Dissemination (2008)**. Systematic Reviews. Abgerufen am 02.02.2013: [www.york.ac.uk/inst/crd/pdf/Systematic\\_Reviews.pdf](http://www.york.ac.uk/inst/crd/pdf/Systematic_Reviews.pdf).
- » **Dixon-Woods, Mary; Agarwal, Shona; Young, Bridget; Jones, David & Sutton, Alex J. (2004)**. Integrative approaches to qualitative and quantitative evidence. Abgerufen am 02.02.2013: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.96.8783&rep=rep1&type=pdf>.
- » **Greif, Siegfried (2008)**. Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- » **Lindart, Marc (2016)**. Was Coaching wirksam macht. Wiesbaden: Springer.
- » **Petticrew, Mark & Roberts, Helen (2006)**. Systematic Reviews in the Social Sciences. Malden: Blackwell.



## Macht und Ethik im Coaching

*Von Dr. Falko von Ameln*

*Wer über Führung spricht, spricht über Macht. Entsprechend ist Macht – ein auf den Fluren und in den Teeküchen der Unternehmen eher unter vorgehaltener Hand heiß diskutiertes Thema – ein zentraler Gegenstand im Coaching von Führungskräften. Zudem ist in den letzten Jahren das Interesse der Beratungs-Community am Thema Macht erkennbar gestiegen. Dieser Beitrag zeigt auf, warum das Thema Macht in der aktuellen Arbeitswelt noch relevanter ist als zuvor und arbeitet heraus, was das für Coaching-Prozesse konkret bedeutet. Ein Fokus liegt dabei auf den ethischen Implikationen.*

## Was ist Macht?

Obwohl Macht zum Alltag jeder Organisation gehört und uns allen vertraut scheint, handelt es sich um ein sehr komplexes Phänomen (Ameln & Heintel, 2016). Macht – verstanden als überlegene Chance, seine Ziele in einem sozialen Zusammenhang durchzusetzen – gibt es in jedem sozialen System, von der Kindergartengruppe über die Familie bis hin zur Gesellschaft als Ganzes. Immer, wenn Menschen aufeinandertreffen, bilden sich selbstorganisiert Machtstrukturen und -dynamiken aus. Diese drei Ebenen der *informellen Machtdynamiken*, die *spezifischen Gegebenheiten der Macht in Organisationen* und *gesellschaftlich gewachsene Machtverhältnisse* überlagern und durchbrechen sich gegenseitig. Wenn wir Machtphänomene in Coaching-Prozessen thematisieren, müssen wir neben der Ebene der persönlichen Reflexion mit den Klienten diese drei Ebenen als Hintergrundfolie berücksichtigen.

Auseinandersetzungen um die Macht sehen wir bereits bei den Primaten, wo sich typischerweise ein Alphanter herausbildet, das aufgrund seiner Fähigkeiten einen besonderen Beitrag zum Überleben der Gruppe leistet. So kann körperliche Stärke eine Voraussetzung für die Übernahme einer Alpha-Rolle sein, sie ist aber nicht die Macht selbst. Wenn man die eigene Überlegenheit immer wieder aufs Neue unter Beweis stellen und mit Zwangsmitteln durchsetzen muss, ist dies kein Zeichen der Macht, sondern ein Beleg für die eigene Machtlosigkeit. Macht im eigentlichen Sinne entsteht, wenn die Mitglieder des Systems (des Rudels, der Organisation ...) die Position des Machtinhabers nicht mehr infrage stellen und ihm auch ohne Zwang Folge leisten. *Macht ist also nicht etwas, das man „hat“, sondern sie erwächst aus der Folgebereitschaft derjenigen, die sich der Macht fügen.*

Die evolutionäre Funktion der Macht liegt darin, eine gemeinsame Ausrichtung der Systemmitglieder sicherzustellen – trotz unterschiedlicher Ziele, Interessen, Bewertungen und Wahrnehmungen der Akteure. Dadurch reduziert Macht Komplexität (z.B. in Entschei-

dungsprozessen), dämmt Konfliktpotenzial ein und erhält das System auch im Konfliktfall handlungsfähig. In Interaktionssystemen geschieht dies, indem sich informelle Machtstrukturen im Zuge der Systemgeschichte selbstorganisiert herausbilden – die Gruppe „einigt“ sich unausgesprochen auf bestimmte Normen und auf Personen, die diese als Führungsfiguren verkörpern. Diese Machtstrukturen sind sozusagen die Pazifikationsformel für die Gruppenkonflikte, die solange unerschwellig bleiben, bis das etablierte Machtgefüge infrage gestellt wird.

In Organisationen klassischen Typs sind diese strukturschützenden Mechanismen der Macht durch die Einrichtung einer Hierarchie auf Dauer gestellt. Organisationsmacht ist kein naturwüchsiges Phänomen und setzt keine besonderen persönlichen Eigenschaften voraus, sondern ist *an die Vorgesetztenfunktion gebunden*. Durch diese hierarchiegestützte Rollenmacht und ihre Bindung an die Mitgliedschaft (wer seine Stelle behalten will, tut gut daran, den Erwartungen des Vorgesetzten Folge zu leisten) kann „der Vorgesetzte [...] bei Entscheidungen in letzter Konsequenz auf die persönliche Achtung seiner Untergebenen als Einflussbasis verzichten [...].“ Dadurch hat die Organisation die Möglichkeit, Personen auf eine Position zu setzen, wenn diese zwar fachlich geeignet, sie aber nicht zum Charismatiker geboren sind“ (Kühl, 2012; S. 167).

Ein typisches Merkmal der Macht ist, dass sie im *Verborgenen* wirkt und nur mit Hilfe von *Symbolen* (klassische „Insignien der Macht“ wie Etage, Größe/Einrichtung des Büros, Firmenwagen, Parkplatzlage etc.) kommuniziert werden muss. Man kennt die Erwartungen und orientiert sich an ihnen, explizite Anweisungen sind nur im Ausnahmefall erforderlich, sogar die „unbefohlenen Befehle“ werden befolgt. Hier zeigt sich die komplexitätsreduzierende Funktion der Macht: „Explizite Kommunikation wird auf eine unvermeidbare Residualfunktion beschränkt“ (Luhmann, 1975; S. 36). Je häufiger der Vorgesetzte seine *Macht einsetzen* muss, desto mehr deutet dies daher auf einen *Machtverlust* hin.

Im klassischen Verständnis von Macht wird ein Interessenkonflikt vorausgesetzt, in dem die Führungskraft ihre Macht einsetzt, um das *übergeordnete Organisationsinteresse gegenüber den Partikularinteressen der Mitarbeiter durchzusetzen*. Jedoch muss die Folgebereitschaft des Mitarbeiters nicht auf eine durch hierarchische Rollenmacht gestützte latente Sanktionsdrohung zurückgehen. Ein Mitarbeiter kann sich an seiner Vorgesetzten orientieren, weil er ihre fachliche Autorität und bessere Entscheidungsfindung anerkennt, ihre Visionen und Ziele teilt oder einfach eine gute Beziehung zu ihr hat.

In diesen Fällen würde man nicht von Macht, sondern von (nicht-machtbasiertem) *Einfluss* sprechen. Alle Motivationsmodelle und die sozialpsychologische Forschung zu Macht und ihren Folgen münden in derselben Empfehlung, auf *Einfluss statt auf Macht* als Mittel der Führung zu setzen.

## Nebenwirkungen der Macht

Macht ist, funktional betrachtet, ein organisationaler Integrationsmechanismus, der eine gemeinsame Ausrichtung sicherstellen soll. Gleichzeitig ist Macht aber mit gravierenden „Nebenwirkungen“ für alle Beteiligten verbunden, die zu Konflikten, Reibungsverlusten und Blockaden führen. Funktionalität und Dysfunktionalität der Macht bilden also zwei Seiten derselben Medaille, die nur schwer voneinander zu trennen sind.

Organisationale Macht vermittelt sich immer durch die Personen, auf die sie übertragen wird. Dass Macht die Machthaber verändert, ist durch zahlreiche psychologische Studien belegt. Die Machtausstattung der Führungsrolle kann für eigene Zwecke instrumentalisiert werden – schon durch den Anschein einer solchen Vermischung von Organisationsinteresse und Eigeninteresse delegitimiert sich Macht und stellt sich selbst infrage.

Jeder erlebte Machteingriff erzeugt bei den Machtunterworfenen Reaktanz. Macht erstickt Eigenmotivation und ruft den Aufbau



von Gegenmacht auf den Plan (die in Zeiten des Fachkräftemangels oft größer ist als die der offiziellen Machthaber). Macht kann dazu führen, dass Informationen und korrekatives Feedback von der Basis nicht mehr bis zur Entscheidungsebene durchdringen. Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen wird blockiert. Machtdominierte Systeme neigen daher zu Schwerfälligkeit, kalten Konflikten und Veränderungsresistenz.

### Die agile Arbeitswelt – ein Ausweg aus der Machtfalle?

Von Gruppenarbeit über Lean Management bis hin zu Scrum und Holacracy hat es zahlreiche Versuche gegeben, diese negativen Effekte durch eine weniger hierarchische Gestaltung der Organisation zu vermeiden. Viele dieser Ansätze konnten nur begrenzte Wirkung entfalten, weil sie auf den Systemwiderstand derjenigen etablierten Machtstrukturen trafen, die sie zu reformieren suchten. Doch schon seit langem zeichnet sich ab, dass die noch aus dem tayloristischen Prinzip der Trennung von Kopf- und Handarbeit abgeleiteten Prämissen der Macht – nämlich die Annahme, die Führungskraft verfüge über überlegenes Wissen, bessere Entscheidungsfähigkeit etc. – immer mehr erodieren. In zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägten Umwelten soll Führung heutzutage Sicherheiten überzeugend präsentieren, über die sie oft selbst nicht verfügt (Ameln & Kramer, 2012). So kommt es zu einer fortschreitenden „Deflation“ der Macht (Luhmann, 1975).

Eine Reihe von in der Fachdiskussion immer wieder zitierten Unternehmen leben vor, wie man in der „VUKA-Welt“ mit hierarchieärmeren Organisationsstrukturen erfolgreich sein kann. Das Idealbild der „agilen Organisation“ changiert dabei zwischen realistischer Vision, Managementmode und Heilsversprechen (Brückner & Ameln, 2016). Agilität, verstanden als strukturell, prozessual und kulturell verankerte Reagibilität auf die Entscheidungs- und Veränderungsnotwendigkeiten der immer schneller wechselnden Kontextbedingungen,

ist in vielen Start-ups bereits von Anfang an Bestandteil der Unternehmens-DNA. Der Kulturwandel hin zu Agilität in traditionsreichen Großunternehmen ist dagegen oft mit vielen Fragezeichen verbunden.

So oder so: Eine Kulturveränderung *beginnt an der Spitze*, und dieser Allgemeinplatz des Change-Managements gilt gerade im Fall der Entwicklung hin zu hierarchieärmeren, agilen Strukturen in besonderem Maße. Agilität als Grundlage der Zukunftsfähigkeit in der VUKA-Welt ist also keine Frage der handwerklich korrekten Umsetzung von Scrum & Co., sondern in erster Linie eine Machtfrage. Wie wir mit Macht und ihren Folgewirkungen umgehen, wird daher über das zukünftige Überleben vieler Organisationen mitentscheiden.

### Macht – ein vielfältiges Thema im Coaching

Coaching-Anliegen können auf unterschiedlichste Art und Weise mit Machtfragen zusammenhängen:

- » Eine Führungskraft will sich für ihren Aufstieg auf die nächsthöhere Ebene vorbereiten, auf der ein schärferer Wind weht.
- » Eine Bereichsleiterin leidet unter dem unberechenbaren Verhalten ihres Chefs, der sie mal fördert, mal sehr harsch kritisiert und tagelang nicht mit ihr spricht. Im Coaching möchte sie erarbeiten, wie sie sich vor solcherlei Machtspielen schützen kann.
- » Ein Klient hat eine exponierte Führungsfunktion angeboten bekommen, vor der er mit der Begründung zurückschreckt, er habe ein negatives Bild von der Macht im Top-Management. Im Coaching möchte er seine Ambivalenzen gegenüber der Macht reflektieren.
- » Eine Beraterin für Veränderungsmanagement möchte im Coaching Strategien entwickeln, wie sie mit den in diesen Prozessen oft aufbrechenden Machtkämpfen umgehen kann.

Ein häufig in Coaching-Prozessen anzutreffendes Thema ist die Machtlosigkeit, die paradoxerweise oft mit Führung einhergeht. Die vielfältigen Gründe dieses nicht selten

anzutreffenden Ohnmachtserlebens kommen z.B. in der Studie von Hoffmann (2003) zum Ausdruck:

- » Eigene Gestaltungsspielräume werden durch Gegenmacht der Mitarbeiter eingeengt.
- » Institutionalisierte Gegenmacht in Form von Personalräten, Kündigungsschutz usw. ist auf Begrenzung der Machtmittel der Führung ausgelegt.
- » In schwierigen Führungssituationen erleben Führungskräfte bisweilen zu wenig Unterstützung von ihren Vorgesetzten.
- » Machtgerangel und mikropolitische Manöver von Kollegen auf der gleichen Hierarchieebene wirken in die eigene Führung hinein.

Die eigentümliche Machtlosigkeit der Führungsrolle geht also zum Teil darauf zurück, dass Führung in hohem Maße auf die Mitwirkung der Geführten und auf die Legitimation seitens der Organisation angewiesen ist. Zum Teil entmachten sich Führungskräfte aber auch selbst, da sie ein negativ besetztes, biografisch gebrochenes Verhältnis zur Macht haben. Vor diesem Hintergrund geht es in Coaching-Prozessen dann häufig entweder um die eigene Positionierung in den mikropolitischen Spannungsfeldern der Organisation oder darum, die der eigenen Führungsrolle immanente Machtausstattung überhaupt wirksam einzusetzen (natürlich in verantwortungsvoller Weise). Denn, wie wir aus der Praxis und vielen Studien wissen, bewerten Mitarbeiter nur eines noch negativer als einen autoritären Führungsstil, nämlich Nicht-Führung, d.h., das Zurückschrecken vor den „nicht-konenspflichtigen Entscheidungen“, in denen Luhmann (1976; S. 215) eine Kernaufgabe der Führung sieht.

In Anbetracht dessen darf Coaching aber keinesfalls (wie es in Teilen der „Ratgeberliteratur“ und des Seminarmarktes propagiert wird) als mikropolitisch ausgerüstetes Programm missverstanden werden, in dem die Klienten machiavellistisches Durchregieren und Manipulieren lernen sollen. Im Gegenteil: Die Organisationswelt ist aus gutem Grund dabei, sich vom lange kultivierten Leit-

bild der heroischen Führungsfigur zu verabschieden.

Auch die Führungskräfte selbst sind heute mehrheitlich überzeugt, dass die bestehende Führungspraxis nicht zukunftsfähig ist (dies hat z.B. eine im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums erstellte Studie gezeigt, siehe Niejahr & Rohrbeck, 2014). Trotz dieser Ablehnung gegenüber hierarchischer Führung reproduzieren sich die tradierten, auf einfachen Steuerungsvorstellungen basierenden Führungskulturen nach wie vor vielfach selbst – oft auch ohne dass dies den Führungskräften selbst bewusst wäre. Hier ist Coaching gefragt: Agilere, sprich stärker auf Selbstorganisation bauende Organisationsformen setzen einen Umdenkprozess bei den Führungskräften voraus (sowohl auf kollektiver als auch individueller Ebene), bei dem das eigene Selbstverständnis und das eigene Verhältnis zur Macht grundlegend auf den Prüfstand kommen.

Die persönliche Neupositionierung zum Thema Macht setzt Biografiearbeit voraus, denn unsere Prägung bestimmt „unsere Handhabung von Macht, Führung und Kontrolle“ – um zu ‚innerer Macht‘ zu gelangen, muss man vor allem Macht über sich selbst gewinnen, indem man selbstkritisch Glaubenssätze und innere Muster bewusst macht (Petzold, 2009; S. 21). Eine solche Selbstbetrachtung kann nur in einem unterstützenden organisationalen Kontext gelingen. Hierzu gehören

- » ein klares Bekenntnis des Top-Managements zur Notwendigkeit des Wandels in der Führungskultur,
- » sichtbare und glaubwürdige Schritte des Top-Managements als Vorreiter des Wandels,
- » eine intensive hierarchieübergreifende und laterale Abstimmung mit dem gesamten Führungsteam,
- » eine offene Feedbackkultur,
- » eine Verankerung des Wandels auf der Ebene von Strukturen, Prozessen und Verfahren.

### Ethische Fragen eines zeitgemäßen Machtverständnisses

Der zuvor erörterte Wandel des Führungsverständnisses wird nur zustande kommen,

wenn wir die Macht der Führung auf neue FüÙe stellen. Dies ist untrennbar mit ethischen Fragestellungen verbunden, die folgend in drei Leitmaximen zusammengefasst werden.

#### 1. Die Führungskraft ist zuallererst Dienerin der Organisation

Wie die Konjunktur von Konzepten wie „servant leadership“ oder geteilte Führung zeigt, müssen sich Führungskräfte auf dem Weg zur agileren Organisation stärker als bisher bewusst sein, dass die Macht der Führung nicht „ihre“ Macht ist, sondern nur eine „geliehene“ Macht, bei der Organisations- und Eigeninteresse auch nach außen hin deutlich getrennt werden müssen. Der Maßstab für einen ethisch vertretbaren Einsatz von Macht liegt also zum einen in der *Legitimation des Führungshandelns in Bezug auf das Organisationsinteresse* und in der Trennung vom jeweiligen Eigeninteresse – ein oftmals schmaler Grat.

#### 2. Nutze deine Gestaltungsmacht und pflege ihre sozialen Grundlagen

Führung muss sich von der Hoheitsmacht verabschieden und stattdessen „Schöpfermacht“ (Fähigkeit, Räume für die gemeinsame Gestaltung zu schaffen) und „Sinnmacht“ (sinnstiftendes Handeln, an dem sich andere orientieren können) in den Vordergrund stellen (Schmid, 2016).

In jeder Organisation gilt die Erkenntnis von Hannah Arendt, dass man Macht immer nur insoweit hat, als man von anderen dazu ermächtigt wird, in ihrem Namen zu handeln. Führungskräfte haben sich ihre Macht insofern nicht nur von „der Organisation“, sondern auch von denen geliehen, die sich führen lassen. Je mehr man auf „nicht-intendierbare“, d.h. nicht durch Machteingriff erzwingbare, sondern nur freiwillig zu erbringende Leistungen der Mitarbeiter wie Innovativität, Flexibilität, Iden-



tifikation usw. (Ortmann, 2012) angewiesen ist, desto mehr verliert hierarchische Macht als Steuerungsmedium an Relevanz und desto mehr geht es um *freiwilliges Mitziehen* in einem durch *Schöpfer- und Sinnmacht lediglich gestaltet, aber nicht verordneten Prozess*. Dies setzt Aufbau und Rückgewinnung von Vertrauen, Dialog- und Konsensorientierung, Respekt und Verständnis voraus, also all die Dinge, die für Führung selbstverständlich sein sollten, aber längst nicht immer sind.

### 3. Thematisiere auch die verborgenen Formen der Macht

Dass psychische Erkrankungen wie Burnout deutlich gestiegen sind, hat auch mit den aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt zu tun. Während die „alte Welt“ von der Erbringung einer Durchschnittsleistung im Rahmen der Regelarbeitszeit ausging, verspricht die neue Leistungskultur à la Google Freiheitsgrade in der (inhaltlichen und zeitlichen) Ausgestaltung der eigenen Arbeit, dafür wird aber kontinuier-

liche Spitzenleistung erwartet. Im Zuge dieses Subjektivierungsprogramms tritt eine Marktlogik an die Stelle von Macht als organisationales Steuerungsmedium. Die Machtstrukturen, die in der „agilen Organisation“ vordergründig demontiert werden, werden dabei durch subtile, hintergründige Formen der Macht ersetzt: Während die Arbeitnehmer zu Zeiten der industriellen Revolution noch durch Sanktionsmacht kontrolliert werden mussten, hat sich die Kontrollinstanz in Zeiten der neoliberalen Leistungskultur 4.0 in die motivationalen Strukturen des Arbeitnehmers hineinverlagert. Arbeit und Freizeit schwimmen. Für seine Arbeit „zu brennen“ ist erstrebenswertes Ziel und Teil des Lifestyles – so lange, bis man ausbrennt.

Zu einem ethisch begründeten Coaching gehört daher auch, die verborgenen Wirkmechanismen der Macht und die Grenzen des Leistbaren kritisch zu beleuchten. Die Arbeit an der „Work-Life-Balance“ ist dabei nur Symptombekämpfung. Auch wenn das „Prinzip einer nicht-hierarchischen Ordnung der mensch-

lichen Gesamtpraxis“, das Geißler (2016; S. 58) als ethisches Leitprinzip des Coachings betrachtet, eher utopische Züge trägt, gilt es doch auch in hierarchischen Organisationen, neue Formen und Praxen des Umgangs mit Macht zu finden. Die Ersetzung der bisherigen externen Kontrollmacht durch internalisierte Leistungsmotive unter Wegfall der psychischen und sozialen Rückzugsräume der Mitarbeiter (sehr plastisch beschrieben von Dave Eggers in „The Circle“) ist dabei keine Alternative. Gerade auf dem Weg zu agileren Organisationen sind die Differenz von Organisation und Individuum, der Widerspruch und die Selbstfürsorge der Mitarbeiter unverzichtbare Ressourcen. Krankmachende Arbeit können wir uns als Gesellschaft ebenso wenig leisten wie überidentifizierte Ja-Sager.

### Literatur

- » **Ameln, Falko von & Heintel, Peter (2016)**. Macht in Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Ameln, Falko von & Kramer, Josef (2012)**. Macht und Führung. In Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2/2012, S. 189-204.
- » **Brückner, Fabian & Ameln, Falko von (2016)**. Agilität. In GIO, 4/2016, S. 383–386.
- » **Geißler, Harald (2016)**. Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung. Teil 2. In Coaching-Magazin, 3/2016, S. 55–59.
- » **Hoffmann, Walter K. (2003)**. Macht im Management. Zürich: vdf.
- » **Kühl, Stefan (2012)**. Zum Verhältnis von Macht und Hierarchie in Organisationen. In Bianca Knobloch, Torsten Oltmanns, Ivo Hajnal & Dietmar Fink (Hrsg.). Macht im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler. S. 165–183.
- » **Luhmann, Niklas (1975)**. Macht. Stuttgart: Enke.
- » **Luhmann, Niklas (1976)**. Funktionen und Folgen formaler Organisationen (3. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- » **Niejahr, Elisabeth & Rohrbeck, Felix (2014)**. Macht euch locker! In Die Zeit, 01.10.2014, S. 23–24.
- » **Ortmann, Günther (2012)**. Macht in Organisationen und die Bürde der Nichtintendierbarkeit. In Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2/2012, S. 121–136.
- » **Petzold, Hilarion (2009)**. „Macht“, „Supervisorenmacht“ und „potentialorientiertes Engagement“. In Supervision, 04/2009.
- » **Schmid, Bernd (2016)**. Schöpfermacht, Sinnmacht und Autorisierung. In Falko von Ameln & Peter Heintel. Macht in Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 196–199.

### Der Autor



Foto: Dodea Paulsen

Dr. phil. Falko von Ameln, Priv.-Doz.,  
Dipl.-Psych. Arbeitsschwerpunkte:  
Veränderungsmanagement,  
Führungskräfteentwicklung, Coaching,  
Ausbildung von Beratern, Supervisoren  
und Coaches. Lehraufträge u.a.  
an der TU Kaiserslautern (M.A.  
Systemische Beratung und Systemisches  
Management), Universität Kassel  
(Lehrstuhl Theorie und Methodik  
der Beratung), Hochschule Fresenius  
(M.A. Human Resources Management).  
Zahlreiche Publikationen zu Grundlagen  
und Methodik der Beratung sowie  
zu Führung.  
[www.vonamelnet](http://www.vonamelnet)

## Systemisches Karrierecoaching. Berufsbiographien neu gedacht.

### Rezension von Dr. Christine Kaul

Hans-Jürgen Balz und Peter Plöger bieten ihren Lesern ein ausführliches Grundlagen- und Praxisbuch zum Thema systemisches Karriere-Coaching. Sie haben sich für den Begriff „Karriere“ entschieden, obwohl es in ihrer Veröffentlichung nur unter anderem um Karriere im engeren Sinne – nämlich der vertikalen Weiterentwicklung in Unternehmen oder Gesellschaft – geht. Die Autoren widmen sich verstärkt den Fragen beruflicher Laufbahn, insbesondere den Übergangssituationen Schule, Beruf und Outplacement (das sie lieber Newplacement nennen möchten). Hier zeigen sie, welchen Klärungsbeitrag systemisch fundiertes Coaching leisten kann.

Zu jedem genannten Konzept liefern die Autoren das notwendige Grundlagenwissen, so werden bezüglich des Übergangs Schule – Beruf auch die klassischen Berufswahlmodelle erläutert. Sehr detailreich und fundiert führen Balz und Plöger in systemisches Denken und Agieren ein. Was das Buch zum Praxisbuch macht, sind die unzähligen Tools, Anwendungsbeispiele, Arbeitsvorlagen und Praxisfälle. Die Selbstreflexion des Lesenden unterstützen Übungsaufgaben. Zusätzlich zum Anhang mit umfassenden Ausführungsinstruktionen zu einzelnen Instrumenten des Karriere-Coachings wird praktischerweise Download-Material angeboten.

Bei den Materialien zeigt sich die grundsätzlich erfreuliche eklektische Herangehensweise der Autoren. Es gibt keine Scheu, Anleihen zum Beispiel bei NLP zu machen. Die selbstverständlichen „Übergriffe“ von systemischen Coaches in die Gebiete der Familientherapie sind unübersehbar, wenn Balz und Plöger unter anderem das bewährte Genogramm in berufsbezogener Hinsicht im Coaching empfehlen. Ein Gastbeitrag von Kirsten Dierolf widmet sich dem Coaching von Führungskräften. Darüber hinaus werden die Ergebnisse aus Interviews,

die die Autoren mit fünf anonym bleibenden Karriere-Coaches geführt haben, dargestellt.

Bei der Fülle an Stoff bleiben kleinere Mängel nicht aus – Allgemeinplätze wie etwa, dass sich der Karriere-Coach „vor vorschnellen Generalisierungen und Prognosen hüten“ (S. 116) sollte oder auch der ausreichend oft und erschöpfend dargestellte „Wandel in der Arbeitswelt“.

*„Wir wollen zeigen, dass der systemische Ansatz sich sowohl in seinen Methoden als auch – und das vor allem anderen – in seiner grundlegenden Perspektive auf den Menschen von anderen Ansätzen unterscheidet. Diese Perspektive ist eine humanistische, die den Klienten in seiner Autonomie, Handlungsfähigkeit und Würde wahrnimmt und schätzt.“*  
(Hans-Jürgen Balz & Peter Plöger, S. 125–126)

Die Autoren strukturieren ihre Veröffentlichung übersichtlich, unterstützt von Pik-

toogrammen am Textrand. Als Leserschaft wünschen Balz und Plöger sich Praktiker aus Beratung, Personalwesen, Ausbilder sowie Studierende einschlägiger Fachrichtungen.

**Fazit:** Balz und Plöger haben für die von ihnen angezielten Personenkreise ein nützliches, weil detailfreudiges, informatives und praxisnahes Buch geschrieben. Lesenswert und lehrreich ist es aber auch für all jene, die sich grundsätzlicher und allgemeiner, d.h. unabhängig von Karrierefragen, mit systemischem Coaching beschäftigen möchten.

Dr. Christine Kaul  
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3525403720/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525403720/cr)



**Balz, Hans-Jürgen & Plöger, Peter (2015).**  
**Systemisches Karrierecoaching.**  
**Berufsbiographien neu gedacht.**

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht  
ISBN: 978-3-525-40372-3  
309 S.; 30,00 €

## Lösungsorientierte Supervisions-Tools.

### Rezension von Björn Rohde-Liebenau

„Lösungsorientierte Supervisions-Tools“ – unter diesem Titel stellen Heidi Neumann-Wirsig und 30 weitere Autoren 50 Tools für die lösungsorientierte, systemische oder hypnosystemische Supervision vor. Die Herausgeberin hat bereits zuvor die Sammlung „Supervisions Tools“ veröffentlicht – inzwischen in fünfter Auflage auf dem Markt. Das neue Werk ist spezialisierter ausgerichtet und nur fünf der Autoren sind bereits aus dem früheren Band bekannt.

Der Aufbau des Bandes folgt einer lösungsorientierten Supervision:

1. Gestaltung des Anfangs
2. Ziele, Zukunftsentwürfe
3. Lösungsschritte (weiter untergliedert)
4. Fortschritte erkunden

Eine tabellarische Aufstellung, welche der Tools sich eher für Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervisionen eignen, ergänzt das Inhaltsverzeichnis. Jedem Kapitel ist zudem eine Kurzbeschreibung der Tools vorangestellt.

Leser erhalten auf der Webseite des Verlags (nach Anmeldung) Zugang zu einigen Übungsmustern. Wertvoll sind die Hinweise auf nützliche bzw. notwendige Materialien sowie fachliche Hintergründe bei einzelnen Tool-Beschreibungen. Neumann-Wirsig leitet das Buch mit einer Beschreibung der unterstützten Beratungsansätze ein, ohne die Tools tatsächlich auf eine „Richtung“ zu beschränken.

Es wird ein breites und gelegentlich überraschendes Spektrum an Supervisions-Tools vorgestellt, wie z.B. der Ansatz, den Klienten buchstäblich von Frage zu Frage schwimmen zu lassen. Leichte Abwandlungen (etwa Springen oder Rutschen) werden schon in der Beschreibung vorgeschlagen und können vom Leser leicht auf andere Bewegungsmuster übertragen werden.

Die Beispiele sind hier wie auch in den meisten anderen Fällen ausreichend detailliert beschrieben, so dass sie ohne weiteres in die eigene Praxis umgesetzt werden können. Die ebenfalls durchgehend genutzten Rubriken Voraussetzungen/Kenntnisse, Kommentare und Quellen lassen Platz für die eigene Reflexion. Zweifellos sind die Tools als solche anregend und können vom geübten Nutzer kreativ abgewandelt und ausgebaut werden. Das klingt auch in der Einführung der Herausgeberin an: Supervision ist aus dem formal strengen Stuhlkreis ausgebrochen und freier geworden.

*„Mit allen Tools wird die eigene Lösungsentwicklung der Supervisanden unterstützt, Mitsupervisanden assistieren dabei, stellen ihre Ideen, Assoziationen, Gedanken, Gefühl in den Dienst des Supervisanden, der ein Anliegen thematisiert.“  
(Heidi Neumann-Wirsig, S. 29)*

Damit ist das Bedürfnis nach dem mehr oder weniger dramatischen Impuls, der erhellenden

Intervention ebenso gestiegen wie die Erwartung, schneller Erkenntnisse über Stand und Richtung zu erzielen. Dem kommen sämtliche vorgeschlagene Tools an ihrem Einsatzort entgegen.

**Fazit:** Die versierten Autoren stellen Tools für einen lösungsorientierten, systemischen bzw. hypnosystemischen Ansatz in Supervision und Organisationsberatung vor. Die Tools sind einheitlich und übersichtlich dargestellt, so dass der Leser gut einschätzen kann, wie passend diese für die eigene Supervision sind. Ihr Einsatz in der Praxis sollte dann in der Regel leicht gelingen.

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

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3958910122/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3958910122/cr)



**Neumann-Wirsig, Heidi (Hrsg.) (2016).  
Lösungsorientierte Supervisions-Tools.**

Bonn: managerSeminare  
ISBN: 978-3-95891-012-6  
317 S.; 49,90 €

## Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen.

### Rezension von Michael Tomoff

Wenn ein erfahrener Autor und Coach wie Thomas Webers, der nicht nur über ein fundiertes Wissen des Coaching-Markts verfügt, sondern auch Diplom-Psychologe mit Schwerpunkt für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie sowie Dozent des Fachs „Systemisches Coaching“ an der Hochschule Fresenius in Köln und an der International School of Management in Dortmund ist, ein Buch im Springer Verlag schreibt, sind die Erwartungen hoch. Insbesondere, wenn es sich um ein weiteres Buch zum Thema „Systemisches Coaching“ handelt. Kann ein Lehrbuch mit nur 178 Seiten zu einem solch komplexen Thema wirklich einen Mehrwert verzeichnen?

Die kurze Antwort lautet: ja. Der Leser von „Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen“ kann sofort erkennen, dass Webers seine Stärken und Erfahrung auch in den schriftlichen Kontext hervorragend einbringen kann. So sind die elf Kapitel pädagogisch sinnvoll gegliedert. Von Definitionen über Haltung und Ethik von (Systemischem) Coaching, theoretischem Rahmen, Coaching-Designs, verschiedenen Spielarten, der Evaluierung und den Wirkfaktoren bis hin zur Implementierung von Systemischem Coaching in Unternehmen

beleuchtet der Autor eine Fülle von Themen und Details. Lernziele werden zu Beginn jedes Kapitels gesteckt, die Kapitel immer wieder durch Übersicht verschaffende und Transfer erleichternde Zusammenfassungen bestückt. Wissen wird knapp, sprachlich sauber und ohne Schnörkel angereicht und Quellenangaben erleichtern bei Bedarf die Vertiefung.

*„Vorbehalte auf Kunden- und Auftraggeberseite gegenüber Coaching rühren oft vom Eindruck, das Vorgehen zeichne sich durch Beliebigkeit aus. Für das professionelle Vorgehen ist deshalb der erste, wichtige Schritt, den Einsatz spezieller Methoden aus einer übergeordneten Architektur abzuleiten.“  
(Thomas Webers, S. 125)*

An einigen Stellen ist die Kürze aber allzu wüzig geraten. Gelegentliche Salven von Fachwörtern erschweren auch dem fachkundigen Leser teilweise die Lektüre und sind ein Indiz der Kunst, solch umfangreiches Wissen

auf weniger als 200 Seiten unterzubringen. Ein Beispiel dieser Verdichtung ist diese Passage (S. 97): „Der phasendeskriptive Ansatz. Das Rubikonmodell von Heckhausen und Gollwitzer (1987). Demzufolge sind Motivation und Volition sukzessive Steuerungslagen.“ Erklärungen für etwaige Aneinanderreihungen solchen Fachjargons folgen jedoch meist auf dem Fuß und werden teils durch grafische Abbildungen begleitet, um das Verständnis für den Leser zu erhöhen.

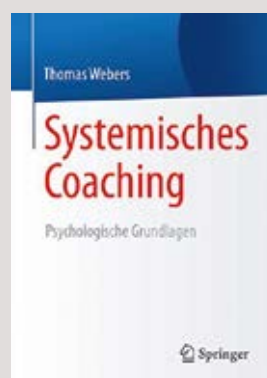
**Fazit:** Ein nützlicher Begleiter sowohl für Studierende und Anfänger als auch für jene, die sich mit dem so „verführerischen“ (S. VI im Vorwort) Thema Systemisches Coaching fundiert(er) auseinandersetzen wollen.

Michael Tomoff, Dipl.-Psych.  
[michael@tomoff.de](mailto:michael@tomoff.de) | [www.tomoff.de](http://www.tomoff.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/](http://www.amazon.de/exec/obidos/)  
ASIN/3658084782/cr

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

Wir freuen uns auf Sie!



**Webers, Thomas (2015).**  
**Systemisches Coaching.**  
**Psychologische Grundlagen.**

Wiesbaden: Springer Fachmedien  
ISBN: 978-3-658-08478-3  
178 S.; 19,99 €

## KRÖBER Kommunikation

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

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

[www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html](http://www.kroebekom.de/ausbildungen/hochschul-zertifikat.html)

- Systemischer Business Coach (SHB)
- Team Coach (SHB)
- Business Trainer (SHB)
- Systemische Organisationsentwicklung / Change-Management (SHB)
- NLP-Ausbildung, DVNLP und SHB
- Entwicklungs- und Karrierecoach
- Pferdegestützte Coachings und Seminare
- Gesundheitsmanager (SHB zert.)

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, Düsseldorf

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)

## Teichgräber<sup>2</sup>

TRANSFORMATION IST UNSER GESCHÄFT



### Zertifizierte Fortbildung zum geprüften Experten für Teamentwicklung BDVT

Leitung: Dr. Ralf Teichgräber

Dauer: Juni 2017 – Juni 2018

Spezialisierung und  
Professionalisierung in der  
Beratung von Teamprozessen

Das Team als eigene  
Persönlichkeit verstehen und  
begleiten

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



### Coachingausbildung vom **DBVC** anerkannt



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

### Coachingausbildung 2017

Gruppe 36 Start 04. April 2017

Gruppe 37 Start 28. September 2017

### Weiterbildung für qualifizierte Coaches

Karriere-Coaching  
am 25./26. April 2017

Das Innere Team  
am 12. Mai 2017

Gesundheitscoaching  
am 19./20. Juni 2017

Ausbildung zum Teamcoach  
Start 17./18. Oktober 2017

vogelsangstraße 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.mafowi.de](http://www.mafowi.de)

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

### Ausbildung Business-Coaching

Schwertl & Partner bietet in der systemischen Coaching-Ausbildung:

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

**Start:** 10./11. März 2017

**Kosten:** € 6.500 (zuzüglich 19% MwSt.)

vom **DBVC** anerkannt

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

### RAUEN Coaching-Ausbildung



Die integrative Coaching-Ausbildung ist methodenübergreifend, praxisorientiert und vermittelt das Know-how zur eigenständigen Durchführung komplexer Coaching-Prozesse.

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

#### Kosten

Ein fairer Umgang mit allen Teilnehmern kennzeichnet die RAUEN Coaching-Ausbildung. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln gebucht. Danach können Sie sich innerhalb von sieben Tagen entscheiden, ob Sie die Ausbildung fortführen. Die Gesamtkosten für die Coaching-Ausbildung betragen 8.400 € zzgl. 19% USt.

#### Kontakt

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

#### Ausbildungsbeginn 2017

- Ausbildung 41: 12.05.2017 (Termine am Fr+Sa)
- Ausbildung 42: 19.09.2017 (NEU: Termine am Di+Mi)
- Ausbildung 43: 24.11.2017 (Termine am Fr+Sa)

#### Informationsveranstaltungen

- 28.03.2017
- 25.04.2017

#### Dauer & Umfang

- neun Blöcke à zwei Tage
- Zeitraum ca. 13 Monate
- ca. 270 Stunden (160 Stunden Ausbildung, 110 Stunden Eigenarbeit und Übungen in Lerngruppen)

#### Teilnehmer

Angestrebt wird eine Gruppengröße von 14 Personen. Die Teilnahmevoraussetzungen sind:

- abgeschlossenes Hochschulstudium
- mindestens drei Jahre Berufstätigkeit
- Einzelprüfung bei abgeschlossener Berufsausbildung und umfangreicher Berufserfahrung möglich

#### Veranstaltungs- & Ausbildungsort

RAUEN Seminar Center  
Parkstraße 40  
49080 Osnabrück





Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

## Coaching Masterclasses FHNW

- **Laufbahncoaching als Zusatzmethode**  
mit Denise Grauwiler  
vom 13. bis 15. September 2017
- **Gesundheitscoaching – Health Coaching**  
mit Marie-Theres Hofmann  
vom 18. bis 20. Oktober 2017
- **Supervision in Aktion**  
mit Dr. Michael Loebbert  
vom 23. bis 25. November 2017
- **Coaching von Führungskräften und Executives**  
mit Markus Rettich  
vom 30. November bis 2. Dezember 2017

... sind für Coaches und Beratende aktuelle  
Impulse und State of the Art im Praxisfeld.

[www.coaching-studies.ch](http://www.coaching-studies.ch)

**artop**  
INSTITUT AN DER HUMBERT-UNIVERSITÄT BERLIN



## AKADEMIE PROGRAMM 2017

- ▶ Beratung
- ▶ Coaching
- ▶ Mediation
- ▶ Training
- ▶ Moderation
- ... und mehr!

Jetzt mehr erfahren unter  
▶ [www.artop.de](http://www.artop.de)

030 44 012 99-60

[akademie@artop.de](mailto:akademie@artop.de)



**dehner academy**  
coaching. training.

- COACHINGAUSBILDUNG
- COACHING ALS FÜHRUNGSMITTEL
- BERATUNGSTOOLS FÜR PERSONALER
- PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

Konstanz. Berlin.

20 Jahre  
CoachingAusbildung



[www.dehner.academy](http://www.dehner.academy)

leveraging potential.

15 Jahre Coaching  
Weiterbildung



Hochschule RheinMain  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Qualifizierung zum Coach (FH) 2017 Kurs 40 bis 42

Die wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule  
**RheinMain** hat langjährige Erfahrung in der Qualifizierung  
von Coaches.

Für uns spricht:

- Qualifizierte Vermittlung relevanter Basistheorien
- Hoher Praxisanteil
- Langjährig im Coachingfeld tätige Referentinnen  
und Referenten
- Zertifikat einer staatlichen Hochschule

Start:

QzC 40 am 15.03.2017

QzC 41 am 21.09.2017

QzC 42 am 26.10.2017

Kosten:

€ 3.890,-

(ohne Unterkunft und Verpflegung)

zahlbar in zwei Raten

**Informationen:**

Hochschule **RheinMain**, **ISAPP**, Kurt-Schumacher-  
Ring 18, 65197 Wiesbaden, Tel.: 0611/9495-1315,  
E-Mail: [isapp@hs-rm.de](mailto:isapp@hs-rm.de)



Online-Anmeldung und weitere interessante Weiter-  
bildungsangebote unter [www.isapp.de](http://www.isapp.de)

# Hier könnte Ihre Anzeige stehen

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

1/8 Seite ab 190,00 Euro

1/4 Seite ab 390,00 Euro

1/2 Seite ab 790,00 Euro

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)



Rang	<a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p><b>Hochsensible Menschen im Coaching</b> Hansel, Ulrike Junfermann, 23,00 €</p>
2	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>
3	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching in der Praxis</b> Prohaska, Sabine Junfermann, 18,00 €</p>
4	 <p><b>Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner!</b> Miedaner, Talane mvg, 9,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
5	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Bildimpulse maxi: Emotionen</b> Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>
6	 <p><b>Die Coaching-Schatzkiste</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools III</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools II</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p><b>Micro-Inputs Veränderungscoaching</b> Egger, Anna &amp; Nohl, Martina managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>	 <p><b>Erfolgreiche Existenzgründung für Trainer, Berater, Coachs</b> Hofert, Svenja Gabal, 29,80 €</p>
10	 <p><b>Die 50 kreativsten Coaching-Ideen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>

## Start-up-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)  
David Ebermann (de)  
Alexandra Plath (ap)

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

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

**Erscheinungsweise:** Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Twinstarphoto | S. 4, 22 © Milles Studio | S. 4, 27 © Lightspring | S. 5, 34 © Jrsak | S. 5, 49 © igorstevanovic | S. 5, 54, 57 © skyNext | S. 9, 46, 48 © alphaspirt | S. 28 © Peshkova | S. 39 © Khongtham | S. 43 © Khakimullin Aleksandr  
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



**RAUEN:** Fahren Sie noch Auto oder werden Sie gefahren?

**BARCZYNSKI:** Tatsächlich fahre ich Fahrrad. So bin ich in der Großstadt deutlich schneller unterwegs und muss mich nicht auf Parkplatzsafari im Wohnviertel begeben – mein Auto steht wochenlang auf seinem Fleckchen und wird nur zu langen Fahrten bewegt. Vielleicht wäre Car-Sharing etwas für mich.

**RAUEN:** Ja, das wäre vermutlich ressourcenschonender – und eventuell sogar günstiger.

**BARCZYNSKI:** Und gesünder, wer weiß, was mein VW(!) alles auspustet? Am liebsten würde ich mir dann ein E-Auto mieten und das Gefahrenwerden würde ich definitiv ausprobieren ... wenn die Autobahn recht leer ist.

**RAUEN:** Verstehe, so ganz trauen Sie dem elektronischen Chauffeur also noch nicht. Vermutlich wird es auch noch etwas dauern, bis die Roboter-Autos einen Menschen am Steuer voll ersetzen können. Warum auch nicht ... allerdings ...

**BARCZYNSKI:** ... bleibt das mulmige Gefühl, sich von Technik immer abhängiger zu machen, die zudem in einer vernetzten Welt sehr angreifbar ist. Auch geht etwas verloren,

womit BMW wirbt: „Freude am Fahren“. Nur schmälern Verkehrsdichte und Ökobilanz diese Freude bereits erheblich.

**RAUEN:** Daher wird das Entertainment-System im Auto immer wichtiger. Und während wir verlernen, selbst zu fahren, werden wir gut unterhalten. Aber das ist wohl der Gang der Dinge. Bequemlichkeit siegt. Warum selbst etwas machen, was eine Maschine übernehmen kann?

**BARCZYNSKI:** Nur macht die Maschine den Verkehr sicherer? Da der Mensch eher ein unzuverlässiger, waghalsiger Zeitgenosse ist, dürfte die Maschine hier große Dienste leisten – natürlich abgesehen davon, dass ich mir beim Autofahren einen Film auf der Windschutzscheibe ansehen könnte, während der Sitz mir eine Entspannungsmassage verpasst.

**RAUEN:** ... und Sie zum Beifahrer im eigenen Leben werden ...

**BARCZYNSKI:** Im Grunde ist das doch nichts anderes, als einen Chauffeur zu beschäftigen. Oder einen Coach: Der wäre, dem ursprünglichen Wortsinn nach, mein „Kutscher“ und zugleich mein Prozessbegleiter! Das kann (noch) keine Maschine. Das wäre mein „Auto-Coach“.

# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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



## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 19,80 €  
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen  
[www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft](http://www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft)

## – Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.  
Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) ein.

Print-Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten  
Digital-Abonnement: ab 49,80 €  
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 69,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:  
Innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;  
weltweit: 6,00 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

Jetzt das Abo online bestellen  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



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



**COACH**  
Datenbank

## Die Coach-Datenbank mit geografischer Suche

Die RAUEN Coach-Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie komfortabel kompetente Coaching-Anbieter für Ihr Unternehmen.

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

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

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

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

**Christopher Rauen GmbH**  
Geschäftsbereich Datenbank  
Tel.: +49 541 98256-777  
Fax: +49 541 98256-779  
E-Mail: [db@rauen.de](mailto:db@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)