

Coaching Magazin

Ausgabe 2/2016

Wissen will frei sein

Danke für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

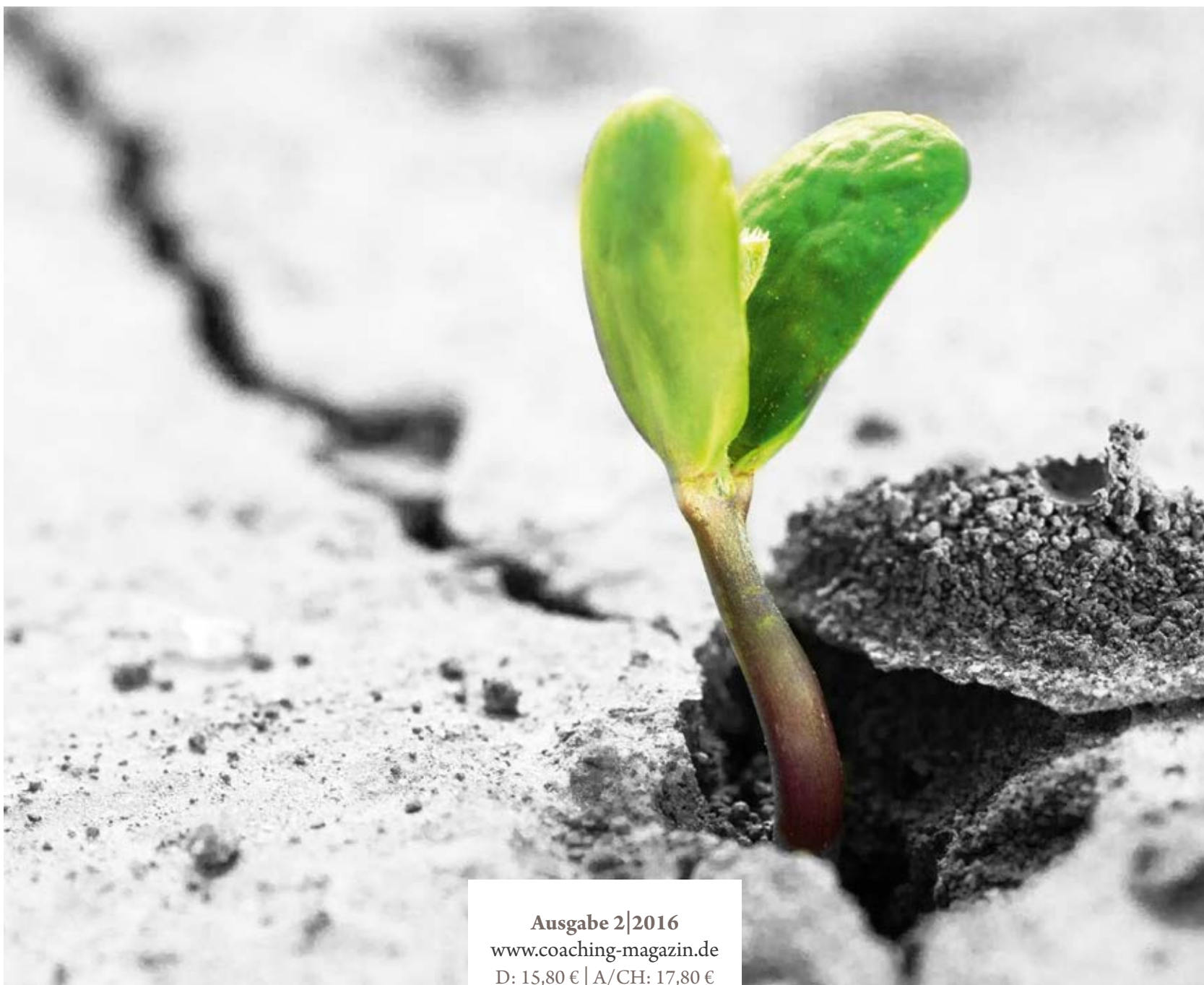
Konzeption
ADHS und Coaching | S 20

Spotlight
Unternehmensinteressen im Coaching | S 32

Wissenschaft
Geschlechterbilder im Coaching | S 50

Coaching und Ökologie

Elisabeth Jelinek im Interview | S 12



Ausgabe 2 | 2016
www.coaching-magazin.de
D: 15,80 € | A/CH: 17,80 €



Heinz Schuler /
Patrick Mussel
**Einstellungs-
interviews
vorbereiten und
durchführen**

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 32)
2016, VI/139 Seiten, € 24,95 / CHF 32,50
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26,90)
ISBN 978-3-8017-2397-2
Auch als eBook erhältlich

Der Band bietet einen fundierten und kompakten Überblick zum Thema „Einstellungsinterview“ und gibt hilfreiche Anregungen für die Vorbereitung und Durchführung von Vorstellungsgesprächen für die Personalauswahl.



Ralf Stegmaier
**Management von
Veränderungs-
prozessen**

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 33)
2016, VII/138 Seiten, € 24,95 / CHF 32,50
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26,90)
ISBN 978-3-8017-2684-3
Auch als eBook erhältlich

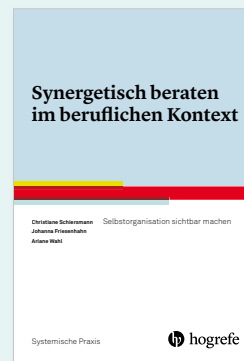
Dieser Band bietet einen Überblick zu Phasen, Schritten, Handlungsfeldern und erprobten Methoden des Change Managements.



Karin de Galan
**Gruppen
souverän leiten**
Wie Trainer Stolpersteine
erkennen und mit schwierigen
Situationen umgehen können

2016, 217 Seiten,
€ 26,95 / CHF 35,90
ISBN 978-3-8017-2678-2
Auch als eBook erhältlich

Das Buch zeigt anhand von fünf Konzepten aus der Psychologie und zahlreichen Beispielen, wie Trainer schwierige Situationen erkennen und diese souverän meistern können.



Christiane Schiersmann /
Johanna Friesenhahn /
Ariane Wahl
**Synergetisch beraten
im beruflichen Kontext**
Selbstorganisation sichtbar machen

(Reihe: „Systemische Praxis“, Band 6)
2015, 118 Seiten, € 24,95 / CHF 32,50
ISBN 978-3-8017-2608-9
Auch als E-Book erhältlich

Das Buch beschreibt, wie professionelle Berater komplexe Veränderungsprozesse von einer (unerwünschten) Ausgangssituation hin zu einem erwünschten Ziel planen, gestalten und sichtbar machen können.

Editorial



Coaching und Ökologie? Was hat das eine mit dem anderen zu tun? Zieht man hier zudem ein recht konservatives und stereotypes Bild einer Führungskraft oder sogar eines Konzernlenkers heran – sachlich, auf sein Gebiet konzentriert –, dann scheint „Ökologie“ eher das letzte Glied in der Assoziationskette zu sein. Erst recht, wenn man dann noch „Diesel-Gate“ im Kopf hat. Dennoch, Coaching und Ökologie sind durchaus vereinbar, geht es doch hier als auch dort um ein nachhaltiges Wirtschaften mit den zur Verfügung stehenden (endlichen) Ressourcen, das Bewältigen von Problemen, eine Ausrichtung auf die Zukunft und die Erkenntnis, dass jede Aktion eine Reaktion nach sich zieht: Kippt man ungeklärte Abwässer in den See, so sollte man daraus nicht mehr trinken; vermagt man die Luft, sollte man nicht mehr atmen – bezahlt man seine Mitarbeiter schlecht, sind die guten irgendwann weg; arbeitet man rund um die Uhr ohne Pause, droht der Burnout.

Doch es gibt nicht nur derlei abstrahierte theoretische Parallelen: Das Thema Ökologie bzw. Nachhaltigkeit im ökologischen, sozialen und ökonomischen Sinne an sich ist längst im Management angekommen, wie Elisabeth Jelinek im Interview veranschaulicht. Zudem suchen viele Menschen nach Sinn in ihrer Tätigkeit, wollen ein übergeordnetes Ziel verfolgen – und kommen so auf Ökologie. Obendrein sollte man bedenken, dass „Öko“ und Geldverdienen sich nicht ausschließen ...

Apropos „stereotyp“: In der Rubrik „Wissenschaft“ wird dargestellt, wie wir auch im Coaching auf stereotype Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit (u.a. Verhaltensweisen und Sprachmuster) reagieren und zurückgreifen. Machen wir uns das bewusst, so kann das im Coaching-Prozess hilfreich sein.

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

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Dawid Barczynski".

Dawid Barczynski
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Führungskräfte wünschen sich Einzel-Coaching | S 6

Renommierete Experten beim FHNW-Kongress 2016 | S 6

Life Achievement Award 2016 für Manfred Kets de Vries | S 6

Digitale und analoge Welten im Coaching | S 7

– Verbandslandschaft –

DBVC-Dialogforum: Strategische Personalentwicklung
und Coaching | S 8

Coach & Trainer Award ausgeschrieben | S 8

– Wissen kompakt –

Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 1:
Übersicht akkreditierter Masterstudiengänge | S 9

– Portrait –

Elisabeth Jelinek | S 12

– Konzeption –

Coach statt Couch? Ein Konzept für
die Beratung von Klienten mit ADHS-Symptomen | S 20

– Praxis –

Karriere oder Familie – oder beides? | S 26

– FAQ –

Fragen an Gudrun Happich | S 31

– Spotlight –

Das Dilemma von Vertraulichkeit und
Unternehmensinteressen im Coaching | S 32



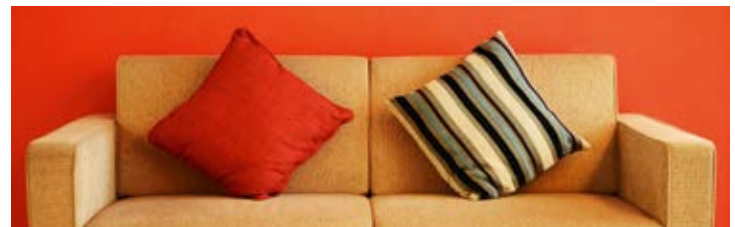
Foto: Johanna Jelinek

– Portrait –

Elisabeth Jelinek

Coaching und Ökologie

| S 12



– Konzeption –

**Ein Konzept für die Beratung von
Klienten mit ADHS-Symptomen**

Aufgrund seiner hohen Anschlussfähigkeit in der Arbeitswelt eignet sich Coaching insbesondere dazu, die aus den ADHS-Symptomen resultierenden Probleme am Arbeitsplatz zu lösen. Somit gewinnt es in der Begleitung ADHS-Betroffener zunehmend an Bedeutung.

| S 20



– Praxis –
**Karriere oder Familie
– oder beides?**

| S 26

– Spotlight –

Das Dilemma von Vertraulichkeit und Unternehmensinteressen im Coaching

Unternehmensinteressen werden im Coaching zugunsten der als Beziehungsgrundlage interpretierten Vertraulichkeit zwischen Coach und Klient nachrangig berücksichtigt. Oftmals agieren Führungskräfte jedoch innerhalb eines komplexen und systemisch wirkenden Beziehungsgeflechts.

| S 32



– Wissenschaft –

(Stereotype) Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit

Als soziale Konstrukte werden Geschlechterbilder geschaffen, rekonstruiert und nachhaltig gefestigt. Ein Umstand, dessen sich auch Coaches bewusst sein sollten, denn in ihrer täglichen Arbeit sowie im Führungskontext ihrer Klienten und Klientinnen kommen Genderstereotype wie selbstverständlich zum Tragen.

| S 50



– Philosophie/Ethik –

Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung. Teil 1

Anhand welcher Kriterien sind Coaching-Prozesse zu bewerten? Anhand der Zufriedenheit der Klienten oder der erzielten Ergebnisse?

Wer hat diese Bewertung vorzunehmen: der Coach, der Klient oder Außenstehende?

| S 55

– Coaching-Tool –

K-I-E Priorisierungsprozess

| S 37

– Bad Practice –

Wenn der Hammer das einzige Werkzeug ist ...

| S 41

– Leserforum –

Zwei Kommentare zum Wissenschaftsbeitrag im Coaching-Magazin 1/2016

| S 45

– Wissenschaft –

(Stereotype) Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit

| S 50

– Philosophie/Ethik –

Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung. Teil 1

| S 55

– Rezensionen –

Teamcoaching

| S 60

Die 50 kreativsten Coaching-Ideen

| S 61

– Coach-Ausbilder –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Kurzzeit-Coaching

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Wachsende Herausforderungen: Führungskräfte wünschen sich Einzel-Coaching

Vor dem Hintergrund intensivierter Führungsherausforderungen setzen Manager verstärkt auf eigene Weiterentwicklung, so das Ergebnis einer aktuellen Umfrage. Als Unterstützung wünschen sich die Befragten insbesondere Einzel-Coachings mit Schwerpunkt Sparring.

Mit welchen Herausforderungen müssen Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag fertigwerden? Welche Formen der Unterstützung wünschen sie sich diesbezüglich? Mittels einer Umfrage widmete sich das in Köln ansässige und von Executive-Coach Gudrun Happich geführte „Galileo . Institut für Human Excellence“ zum wiederholten Male diesen Fragen. An der 2015 durchgeführten Umfrage beteiligten sich 61 Führungskräfte. 70 Prozent der Befragten sehen sich durch eine zunehmende Komplexität der täglichen Aufgaben herausgefordert. Im Vergleich zum Vorjahr (52,56 Prozent) bedeutet dies eine deutliche Steigerung. Wegbrechende Planbarkeit, die dennoch „von oben“ vorausgesetzt werde, erleben 56,1 Prozent (2014: 50 Prozent) der Umfrageteilnehmer als große Belastung. Neu im Ranking der drei bedeutendsten Führungsherausforderungen: ein Mangel an Mitarbeitern, die eigenverantwortlich handeln (40,4 Prozent).

Eine geeignete Strategie, diesen Herausforderungen zu begegnen, sieht ein Großteil der befragten Manager (80,3 Prozent) in der eigenen Weiterentwicklung. Während die Befragten der Vorjahreserhebung das Gruppen-Coaching „mit Gleichgesinnten“ als Unterstützungsmöglichkeit favorisierten, wünscht sich der aktuellen Umfrage zufolge die Mehrheit der Führungskräfte Einzel-Coachings mit Schwerpunkt Sparring. „Für Führungskräfte wird der offene, vertrauensvolle Gedankenaustausch mit einem Partner, der sie wirklich versteht, immer wichtiger“, erklärt Happich. Auch die Executive-Coaches selbst müssten vor dem Hintergrund des sich verändernden Managementalltags umdenken: „Die Führungskräfte wünschen sich einen Coach, der

echte Verantwortung übernimmt, der wie sie selbst bereit ist, schnell und flexibel zu agieren, Unsicherheit aushalten kann.“ Dies könne z.B. die Entwicklung flexibler Coaching-Modelle beinhalten, die virtuelle Lösungen mit einbinden, sagt Happich.

Was bieten die HR-Abteilungen?

Es stellt sich die Frage: Wie wollen Unternehmen ihre Führungskräfte unterstützen? Unter anderem dies wollte das „Galileo . Institut“ im Rahmen einer weiteren Umfrage herausfinden. Die Mehrheit der befragten HR-Verantwortlichen gab an, 2016 Einzel-Coachings mit Schwerpunkt „Hilfe zur Selbsthilfe“ sowie firmeninterne Seminare (jeweils 45,45 Prozent) anbieten zu wollen. Firmenexterne Seminare und Einzel-Coachings mit ergänzenden Impulsen durch einen Sparringspartner wurden jeweils von 36,36 Prozent der Befragten genannt. (de)

goo.gl/m6ThL5



Renommiertere Experten beim FHNW-Kongress 2016

Im Juni findet der 4. Internationale Coachingkongress der FHNW in Olten statt.

Wie entsteht Wirkung im Coaching und wie kann diese verbessert werden? Diese und weitere Fragen stehen im Mittelpunkt des 4. Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research ...“ der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), der das Thema „Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching“ behandeln wird. Der Kongress findet vom 14.–15.06.2016 in Olten (Schweiz) statt. Für den Folgetag ist ein abschließender Workshop mit Keynote-Speaker Dr. David Peterson (Google, USA) zum Thema „Coaching Leaders in Turbulent Times“ vorgesehen. „International renommierte Coaching-Expertinnen und -Experten beschreiben den aktuellen Stand in Wissenschaft und Praxis“, erklärt Kongresslei-

ter Robert Wegener auch mit Blick auf die weiteren Keynote-Speaker: Coaching-Pionierin Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Carol Kauffman (Institute of Coaching, Harvard Medical School, USA) und Coaching-Forscher Tim Theeboom (Universität Amsterdam).

Mit dem Kongress soll eine Brücke zwischen aktuellen Erkenntnissen aus Forschung und Wissenschaft und neuen Praxisentwicklungen geschlagen werden. Neben Coaches und Forschern adressiert der Kongress insbesondere auch Weiterbildner sowie Coaching- und HR-Verantwortliche von Unternehmen. (de)

goo.gl/Cgf8aQ



Life Achievement Award 2016 für Manfred Kets de Vries

Dr. Manfred Kets de Vries erhielt den zehnten Life Achievement Award (2016) für sein Lebenswerk in der Aus- und Weiterbildungsbranche.

Mit dem Preis Life Achievement Award (LAA) wird jährlich das Lebenswerk von renommierten Weiterbildungsanbietern ausgezeichnet. In diesem Jahr ging der Preis an den Niederländer Manfred Kets de Vries. Der promovierte Ökonom und renommierte Psychoanalytiker ist Inhaber des Lehrstuhls für Leadership Development an der Business School INSEAD in Fontainebleau bei Paris. Dort gründete der Autor zahlreicher Bücher und wissenschaftlicher Artikel 2003 das Global Leadership Centre. Als Managementexperte berät Kets de Vries Unternehmen weltweit.

Das Gremium des LAA gab den Preisträger im Dezember 2015 bekannt. In der Begründung heißt es: „Manfred Kets de Vries brachte die Psychoanalyse in die Welt des Managements (...) [und] erforschte als einer der ersten die Psyche von Führungspersönlichkeiten. Mit seinen Arbeiten lieferte er neue Erkenntnisse über den Anteil der weichen Faktoren am

Unternehmenserfolg. Damit verhalf er der Soft-Skills-Ausbildung im Management zu neuer Bedeutung.“ Kets de Vries führte neue Lernformate wie das Gruppen-Coaching ein, die, wie es in der Begründung weiter heißt, die akademische Führungskräfteausbildung nachhaltig prägten. Als Führungsexperte, der sich an der Schnittstelle zwischen Management und Psychoanalyse positioniert hat, genieße Kets de Vries international einen Ruf als Querdenker, dem es gelinge, Brücken zwischen den Disziplinen zu schlagen.

Der Life Achievement Award wird alle ein bis zwei Jahre von einem Gremium, bestehend aus Vertretern der Weiterbildungsbranche, verliehen. (ap)

goo.gl/TOXYSi



Digitale und analoge Welten im Coaching

Der dritte, von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) veranstaltete Coaching-Kongress „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg“ fand vom 25.–26.02.2016 in Erding statt und befasste sich mit dem Einsatz digitaler Medien im Coaching. Ein Vor-Ort-Bericht von Dr. Daniela Riess-Beger.

Wie wir einkaufen, wie wir Musik hören, wie wir arbeiten oder mit unserer Gesundheit umgehen: Digitalisierung ergreift alle gesellschaftlichen Bereiche und Branchen. Wie verändert aber Digitalisierung Coaching? Finden in fünf Jahren die meisten Coachings in virtuellen Welten statt? Und wenn ja, in welchen Formen? Was bedeutet Digitalisierung für die Coaching-Beziehung? Welche Kompetenzen braucht ein Coach zukünftig, wenn er Coaching mit dem Einsatz digitaler Medien anbietet?

Mit diesen Fragen befasste sich der dritte Erdinger Coaching-Kongress. Unter dem Titel

„Digitale Medien im Coaching“ boten Experten und Expertinnen aus Forschung und Praxis Stoff zum Nach- und Weiterdenken. Prof. Dr. Claas Triebel, Wirtschaftspsychologe an der HAM, eröffnete das Feld. Wie sieht der digitale Wandel aus? Was wird im Coaching auf analoger, was auf digitaler Seite stehen? Triebel positioniert Face-to-Face-Coaching (mit Beziehung und Begegnung als zentralem Element) als analoge Form der Dienstleistung gegenüber digitalen Coaching-Apps. Apps und Software werden in Zukunft eine große Rolle spielen, so seine Prognose, doch die direkte Begegnung im Coaching sei „nicht ersetzbar“. Allerdings werde Präsenz-Coaching seine Wirksamkeit gegenüber digitalen Formen unter Beweis stellen müssen, Evaluationsstudien seien umso wichtiger.

Noch, so zeigt die aktuelle 14. Coaching-Umfrage 2015 von Jörg Middendorf, bilden Präsenz-Coachings mit 85 Prozent die häufigste Form des Coachings, Telefon (7 Prozent) und Videosysteme wie beispielsweise Skype (4 Prozent) folgen auf niedrigem Niveau. Rein digitale Formen wie E-Mail, virtuelle Räume und onlinegestützte Expertensysteme machen derzeit zusammen lediglich 4 Prozent aller Coaching-Kanäle aus.

Wie nun diese digitale Zukunft des Coachings in der Praxis aussehen könnte, demonstrierte Prof. Dr. Harald Geißler, Forscher an der Hamburger Helmut-Schmidt Universität und selbst Entwickler eines virtuellen Coaching-Tools, in seinem Überblicksvortrag zum aktuellen Stand des digitalen Medieneinsatzes. Jürgen Bache, Vorsitzender der International Coach Federation Deutschland (ICF-D) verglich Vor- und Nachteile der jeweiligen Formen – im Hinblick auf die Einengung von Wahrnehmungskanälen – von der ganzheitlichen Wahrnehmung im Präsenz-Coaching bis hin zu reduzierten Formen der Wahrnehmung am Telefon oder per E-Mail.

In verschiedenen Workshops konnten sich die Besucher anschließend über virtuelle Coaching-Formate informieren: Sie bieten alle eine klare Struktur mit vorgegebenen Fragenkatalogen und verschiedenen virtuel-

len Anwendungen (von einfachen Männchen bis hin zu Avataren und Virtual Reality), die dann der jeweiligen Situation angepasst werden können. Weitere Workshops mit ganz analogen Live-Coachings machten deutlich, wie die direkte Begegnung im Coaching wirksam werden kann. Diese Coaching-Beziehung ist, das zeigten Jörg Middendorf und Peter Behrendt in ihren Workshops, neben der Ressourcenorientierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Coaching. Klaus Eidenschink schloss den Kongress mit einem fulminanten Vortrag zu einer „Metatheorie der Veränderung“, also einer methodenübergreifenden Theorie für Coaching.

In den Pausen wurde intensiv diskutiert: Können Coaching-Anbieter nun auch ohne tiefere Ausbildung virtuelle Coaching-Formate nutzen? Heißt Coaching nicht auch, einen Reflexions- und Erlebensraum zu kreieren, der sich der Beschleunigung der digitalen Welt entgegenseht? Nutzen nicht schon viele Coaches zwischen Präsenzterminen mit ihren Kunden ohnedies Online-Tools wie psychometrische Tests, Telefon und E-Mail – bieten also bereits Blended-Coaching-Formate an?

Einig waren sich alle Referenten in der Forderung, digitale Formen des Coachings erforderten weitere Kompetenzen des Coachs – neben der Technikkompetenz auch neue Wahrnehmungs- und Interventions-Kompetenzen. Der nächste Erdinger Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management (HAM) findet vom 16.–17.02.2017 statt und wird sich dem Schwerpunktthema „Resilienz für die VUCA-Welt“ (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) widmen. Der Call-for-Speakers läuft bis zum 30.06.2016. (Dr. Daniela Riess-Beger)

goo.gl/OKAqf0





DBVC-Dialogforum: Strategische Personalentwicklung und Coaching

Ende Januar 2016 führte der DBVC in Wiesloch sein jährlich stattfindendes Dialogforum durch. In diesem Jahr stand die Veranstaltung unter dem Motto „Strategische Personalentwicklung und Coaching“. Im Rahmen der zweitägigen Veranstaltung stellten Unternehmensvertreter Beispiele gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen und kohärenter Coaching-Prozesse aus der Praxis vor.

Das elfte Dialogforum des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), das vom 29.–30.01.2016 in Wiesloch stattfand, widmete sich dem Coaching als Bestandteil strategischer Personalentwicklung. Anhand von drei konkreten Beispielen aus der Praxis stellten Unternehmensvertreter Projekte, Konzepte und Strategien der gezielten Entwicklung und Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften vor und berichteten von der Umsetzung und den gewonnenen Erfahrungen. In den anschließenden Diskussionsrunden wurden die Maßnahmen von den Teilnehmern diskutiert, wobei sich „kollegiale Dialoge von externen und internen Fachleuten kristallisierten“, wie es in der DBVC-Nachlese rückblickend heißt.

Dr. Andreas Janz, Global Head of Learning, HR bei Merck, präsentierte auf dem Dialogforum unter dem Titel „New Leadership Organization“ internationale Programme strategischer Personalentwicklung bei Merck, die vor dem Hintergrund wachsender Globalisierungsprozesse weltweit von dem Unternehmen ausgerollt worden seien. Wichtige Aspekte seien dabei die Zusammenarbeit im Matrix-System, Einflussnahme ohne formale Macht, das Managen von Paradoxien sowie Diversity gewesen. Die von Janz präsentierte Umstellung der Führungsstruktur und deren praktische Umsetzung wurden von den Teilnehmern des Dialogforums in „einstündigen Gruppendiskussionen ausführlich diskutiert

und kritisch gewürdigt“, heißt es in der DBVC-Nachschau zusammenfassend.

Am zweiten Veranstaltungstag erläuterte Dr. Franz Inderst, Leiter der Sparkassenakademie Bayern, welchen Wandel die zentrale Weiterbildungseinrichtung der Sparkassen in Bayern vollzogen habe, um die Veränderungen, denen die Sparkassenfinanzgruppe ausgesetzt sei (z.B. Digitalisierung, Individualisierung), als Kompetenzzentrum aktiv begleiten zu können. Unter dem Titel „Entwicklung der Sparkassenakademie Bayern als Kompetenzzentrum für strategische Personalentwicklung“ stellte Inderst heraus, welche Faktoren dabei von entscheidender Bedeutung seien: „Feld und Business kennen, den Menschen einen Weg in eine qualifizierte Zukunft bereiten, mit großer Geduld nachhalten, bis der entscheidende Sog durch Nachfrage aus dem Business kommt.“

In einem dritten Praxisvortrag berichteten Gerd Köhler, stellvertretender Präsident des hessischen Landesamtes für Bodenmanagement und Geoinformation, und Reiner Hamburger, Personalentwickler der hessischen Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation, von einem umfangreichen Coaching-Programm für Führungskräfte und Mitarbeiter, das die Behörde ins Leben gerufen habe. Ihre Präsentation befasste sich mit dem „Pionierprojekt“, moderne Teamarbeit und Coaching als Service und kollegiale Lernkultur in der Behörde mit ca. 1.600 Mitarbeitern einzuführen. Der Vortrag reflektierte laut DBVC eindringlich die Umgestaltung der Behörde zu einem Dienstleistungsunternehmen und beleuchtete, in welchem Maße „strategisch durchdachte Teamentwicklungs- und Coaching-Programme den Menschen helfen“, solch tiefgreifende Entwicklungen und Umgestaltungsprozesse zu bewältigen.

Video-Mitschnitte von den Vorträgen sowie den folgenden Diskussionen können Interessierte über die Homepage des DBVC kostenlos abrufen. (ap)

www.dbvc.de



Coach & Trainer Award ausgeschrieben

**Der dvct hat seinen Coach & Trainer Award für 2016 ausgeschrieben. Interessierte Coaches und Trainer können sich aktuell mit innovativen Konzepten bewerben. Bis Ende Mai werden Einreichungen entgegen-
genommen.**

Mit dem seit 2010 jährlich vom Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) vergebenen Coach & Trainer Award sollen möglichst innovative Konzepte aus den Bereichen Coaching und Training gewürdigt werden. Der Verband schrieb den Preis nun für 2016 aus. Bis zum 30.05.2016 sind Praktiker beider Professionen aufgerufen, sich zu bewerben.

Sechs ausgewählte Bewerber erhalten die Möglichkeit, ihr Konzept am 15.09.2016 in Hamburg einer Vorentscheid-Jury zu präsentieren. Aus diesem sogenannten „Rütteltest“ gehen drei Finalteilnehmer hervor.

Das Finale findet am 19.11.2016 ebenfalls in Hamburg statt. Hier wird das Gewinner-Konzept auf Basis 60-minütiger Präsentationen von einer Jury ermittelt, die sich u.a. aus Vertretern des dvct und dem Publikum zusammensetzt.

Der Gewinner des Wettbewerbs erhält eine einjährige Mitgliedschaft im dvct und die Möglichkeit, sich im Rahmen von Messepräsenzen des Verbandes im Jahr 2017 zu präsentieren. Konzepteinreichung sowie Teilnahme an Vor- und Finalrunde sind kostenpflichtig. (de)

www.dvct.de



Studiengänge im Coaching-Bereich

Teil 1: Übersicht akkreditierter Masterstudiengänge

Von David Ebermann

Der Beruf des Coachs unterliegt in Deutschland keinem staatlichen Schutz. Folglich bestehen auch keine verbindlichen Vorschriften, die definieren, welchen Ausbildungsweg ein Coach absolvieren sollte. Nach Ergebnissen der 3. Marburger Coaching-Studie 2013 haben 65 Prozent der in Deutschland arbeitenden Coaches ein Studium absolviert – besonders häufig im Bereich der Wirtschaftswissenschaften oder der Psychologie. Eine Berufsausbildung schlossen hingegen 33 Prozent der 971 Befragten ab (Mehrfachnennungen möglich). Immerhin 72,2 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, eine *Coaching-Zusatzausbildung* durchlaufen zu haben. Einheitliche und für jedermann verbindliche Kriterien, wie diese auszusehen haben, gibt es jedoch nicht.

Die Coaching-Verbände sind bemüht, diese Lücke selbstregulativ zu schließen. Sie entwickeln Standards, nach denen Ausbildungsanbieter sich bzw. ihre Ausbildungsgänge anerkennen lassen können. Der Roundtable der Coachingverbände (RTC), eine 2005 gegründete Interessengemeinschaft, in der aktuell zwölf in Deutschland aktive Coaching-Verbände engagiert sind, legte 2015 erstmals ein von seinen (damals zehn) Mitgliedsverbänden gemeinsam beschlossenes Positionspapier vor. Dieses enthält u.a. Richtlinien für die Gestaltung von Coaching-Ausbildungen. In dem Papier äußern sich die Mitgliedsverbände auch zum Rahmen, innerhalb dessen Coaching-Qualifizierungen aus Sicht des RTC erfolgen sollten. Hierbei greifen sie die *Möglichkeit der akademischen Ausbildung* als gleichrangige Alternative zu dem großen, den Markt zahlenmäßig dominierenden Angebot nicht-akademischer Weiterbildungsgänge explizit auf: „Die für die Ausübung des Coachings erforderlichen Kompetenzen werden in aller Regel im Rahmen einer berufsbegleitenden

Weiterbildung / eines *berufsbegleitenden Studiums* erworben.“

Coaching-Studiengänge an Hochschulen

In der Tat hält der Markt mittlerweile mehrere akkreditierte Masterstudiengänge bereit, die von staatlich anerkannten bzw. staatlichen Hochschulen angeboten werden und sich namentlich explizit auf Coaching beziehen. Neben diesen „Coaching-Studiengängen“ besteht ein Angebot an Masterstudiengängen im Bereich der Wirtschafts- und/oder Organisationspsychologie, die einen inhaltlichen Bezug zum Thema haben oder – wie ein Studiengang der Hochschule für angewandtes Management in Erding – gar die optionale Setzung eines Schwerpunktes im Feld des Business-Coachings anbieten. Darüber hinaus bieten einige Hochschulen sogenannte Zertifikatsstudiengänge an, die nicht zu einem akademischen Grad, sondern zum Erhalt eines Ausbildungszertifikats führen. Ob jedoch bereits von einem Trend zur Akademisierung der Coaching-Ausbildung die Rede sein kann, bleibt – unter rein quantitativen Gesichtspunkten betrachtet – fraglich. Festzuhalten bleibt zudem, dass Coaching-Studiengänge keine betriebswirtschaftlichen Selbstläufer sind. Dies zeigt das Beispiel der bbw Hochschule in Berlin, die ihren Studiengang „Coaching, Leadership und Changemanagement“ zum März 2016 nach eigenen Angaben aufgrund geringer Nachfrage einstellte.

Berufserfahrung und Erststudium vorausgesetzt

Der RTC betont den *berufsbegleitenden Charakter* der meisten Ausbildungs- und Studiengänge im Coaching-Bereich. Tatsächlich verfügen Coaches in Deutschland in aller Re-

gel bereits bevor sie diese Profession ergreifen über nicht geringe Berufserfahrung, wie die 2015 veröffentlichten Ergebnisse der 13. Coaching-Umfrage von Jörg Middendorf, eine jährlich durchgeführte Studie zum deutschen Coaching-Markt, zeigen. Demnach verfügen Coaching-Einsteiger über durchschnittlich 16,5 Jahre Erfahrung in ihrem zuvor ausgeübten Beruf. 279 der insgesamt 399 befragten Coaches gaben zudem an, bereits Führungsverantwortung innegehabt zu haben. Dies sind wichtige Aspekte, wenn man bedenkt, dass die sogenannte *Feldkompetenz* als besonderes Qualitätsmerkmal eines Business-Coachs verstanden werden kann. In der Konsequenz finden sich *Berufs- und Führungserfahrung* in aller Regel als Kriterien in den Zulassungsvoraussetzungen der Coaching-Studiengänge wieder (siehe Tabelle, S. 10).

In diesen Fällen kann auch von weiterbildenden Studiengängen gesprochen werden. Diese seien insbesondere für Personen interessant, die bereits „einen breiten praktischen Erfahrungshorizont mitbringen. Für sie ist die Weiterentwicklung von theoretischem Gedankengut hoch attraktiv“, erklären Prof. Dr. Frank Strikker, Coach und Dekan des Studiengangs „Business Coaching und Change Management“ an der Euro-FH Hamburg, und Heidrun Strikker, Coach, Personalentwicklerin sowie Lehrbeauftragte der Euro-FH, im Coaching-Magazin 2/2013.

Da die Studiengänge zum *Masterabschluss* führen, wird zudem ein grundständiges Studium mit *erstem akademischem Abschluss* vorausgesetzt, der dem Bachelor-Standard entspricht. Einzelne Studiengänge halten jedoch auch alternative Zugangsmöglichkeiten bereit, die kein erfolgreich absolviertes Erststudium erfordern – beispielsweise für besonders berufserfahrene Interessenten (siehe Tabelle, S. 10).

Interdisziplinarität und Zielgruppen

Die wenigsten Coaches leben ausschließlich von ihren Coachings. Den Ergebnissen der 13. Coaching-Umfrage zufolge machen diese im Mittelwert 30,5 Prozent des Bruttojahreseinkommens aus. Die Honorar- und Gehaltsstudie „Weiterbildungsszene Deutschland 2016“ beziffert den durchschnittlichen Umsatz, den ein Anbieter im Jahr 2015 mit Coaching-Leistungen erzielte, auf 15.792 Euro und unterstreicht damit das Bild vom Coaching als *Teilgeschäft*. Andere Beratungsleistungen ergänzen daher das Angebot vieler Coaches. In dieses Bild passt, dass an den Hochschulen im Regelfall keine reinen Coaching-, sondern vorwiegend *Mischstudiengänge* angeboten werden, die Coaching mit verwandten oder angrenzenden Disziplinen verbinden. Angebotene Kombinationen sind: Coaching und Supervision, Coaching und Organisationsberatung bzw. -entwicklung oder Coaching und Change-Management.

Die interdisziplinäre Ausrichtung mag auch aufgrund dessen sinnvoll sein, dass Coaching-Qualifizierungen nicht zwangsläufig Coaches hervorbringen. Oftmals werden sie auch von Personalverantwortlichen, Führungskräften und weiteren Funktionsträgern in Unternehmen mit dem Ziel des *zusätzlichen Kompetenzerwerbs* absolviert. In den von den Hochschulen ausdrücklich adressierten Zielgruppen spiegelt sich dieser Umstand teilweise wider (siehe Tabelle).

In wenigen Fällen kann gar ein Schwerpunkt herausgelesen werden, der *Coaching als Führungsinstrument* definiert. So sollten Interessierte auf Formulierungen achten, wie sie die bbw Hochschule bezüglich ihres kürzlich eingestellten Studiengangs verwendete: „Ziel des Masterstudiengangs ist es unter anderem, berufserfahrenen Akademikern und Akademikerinnen in *Management und Führungspositionen* ein professionelles, spezialisiertes und wissenschaftlich fundiertes Wissen für das *Führen* und *Fördern* von Individuen und Gruppen zur Verfügung zu stellen.“

Akkreditierung als Chance?

Der RTC bezieht in seinem Positionspapier Stellung bezüglich der Anerkennung von Coaching-Studiengängen. Diese seien nach den Regularien der auf gesetzlicher Grundlage handelnden „Stiftung zur Akkreditierung von

Studiengängen in Deutschland“, deren Beschlussorgan als Akkreditierungsrat bezeichnet wird, zu akkreditieren. Die Studiengänge, auf die sich dieser Artikel bezieht, erfüllen diese Anforderung (siehe Tabelle). Sie sind durch privatwirtschaftliche Agenturen zertifiziert, die wiederum vom Akkreditierungsrat

Hochschule	Studiengang, Abschluss, Akkreditierung	Besonderheiten
FH Frankfurt	Beratung in der Arbeitswelt – Coaching, Supervision und Organisationsberatung (MACS), Master of Arts, AHPGS ² www.coaching-index.de/1438	Begleitung durch Lehr-Supervision bzw. Lehr-Coaching; von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv) anerkannt
Hochschule Kempten	Supervision, Organisationsberatung & Coaching, Master of Arts, FIBAA ³ www.coaching-index.de/1581	optionale Supervisionsausbildung als Zusatz (DGsv-akrkannt, kostenpflichtig)
Euro-FH Hamburg (in Kooperation mit der Universität Bielefeld)	Business Coaching und Change Management, Master of Arts, FIBAA www.coaching-index.de/2045	Einstiegsprogramm für Interessenten ohne Hochschulabschluss (mit 10 Jahren Berufs- und 6 Jahren Führungserfahrung); von der European Association for Supervision and Coaching (EASC) anerkannt
Universität Kassel (Management School UNI-KIMS)	Mehrdimensionale Organisationsberatung, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (MDOb), Master of Arts, AHPGS www.coaching-index.de/2046	i.d.R. Zulassungsgespräch (Lehrgangsleitung kann hierauf verzichten)
MSH Medical School Hamburg	Kunstanaloges Coaching, Master of Arts, AHPGS www.coaching-index.de/2047	besonderes Augenmerk auf künstlerische/kreative Ansätze; der Masterstudiengang ist von der Deutschen Gesellschaft für Coaching e.V. (DGfC) anerkannt
FH Münster	Beratung Mediation Coaching, Master of Arts, AQAS ⁴ www.coaching-index.de/2048	Begleitung durch Inter- und Supervision; Kooperation mit dem Berufsverband für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie e.V. (BVPPT)
TH Nürnberg Georg Simon Ohm	Beratung und Coaching, Master of Arts, ACQUIN ⁵ www.coaching-index.de/2049	Einbezug von Onlineberatung; Begleitung durch Gruppenlehrsupervision, kollegiale Beratung

Tabelle: Übersicht akkreditierter, berufsbegleitender Coaching-Studiengänge mit Masterabschluss in Deutschland, in fortlaufend aktualisierter Form abrufbar unter:
www.coaching-index.de/auswahl-von-coaching-ausbildungen/cs

hierzu zugelassen sind. „Der Akkreditierungsprozess erfordert von den Hochschulen eine klare Strukturierung des Angebots, eine überprüfbare Formulierung der lernbaren Kompetenzen und eindeutige Aussagen zu den wissenschaftlichen Modellen und Theorien, die als Basis des Studiengangs gelten“, erläu-

tern Strikker und Strikker. Die Prüfung durch Dritte forcieren daher Transparenz und stellen somit eine Chance für die Branche dar: „Wenn Coaching sich diesem Prozess stellt, erlebt es zugleich einen deutlichen *Professionalisierungsschub*.“ Allerdings setzen einige Studiengangs-Anbieter neben der Akkreditierung zudem auf

die Anerkennung durch Berufs- bzw. Branchenverbände (siehe Tabelle).

Insbesondere für Personen, die Coaching-Know-how mit angrenzenden Disziplinen kombinieren möchten und für die der Erwerb des Mastergrades – z.B. mit Blick auf die Promotionsberechtigung – attraktiv ist, dürften die Studiengänge interessant sein.

Im Coaching-Magazin 3/2016 erhalten Sie einen Überblick über angebotene Zertifikatsstudiengänge. Studienangebote in Österreich und der Schweiz werden Gegenstand eines weiteren Teils dieser Reihe sein.

David Ebermann
Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de

Zugangsvoraussetzungen	Regelstudienzeit, Kosten ¹	Zielgruppen
erster Hochschulabschluss (alternativ Eignungsprüfung), Berufserfahrung (3 Jahre), 10 in Anspruch genommene Coaching- oder Supervisionssitzungen (Einzelsetting)	6 Semester, 9.750 € + ca. 2.800 € für Lehr-Coaching und -Supervision	u.a. (angehende) Coaches und Supervisoren, Fach- und Führungskräfte, Personalentwickler
erster Hochschulabschluss mit anschließender Berufserfahrung (2 Jahre)	6 Semester, 9.780 € + 350 € Anmeldegebühr	Fach- und Führungskräfte (Sozial-, Privat- und Gesundheitswirtschaft, Personalentwicklung)
erster Hochschulabschluss, Berufserfahrung (1 bzw. 2 Jahre), Englischkenntnisse, je nach Schwerpunkt des Erststudiums zudem Führungserfahrung, spezifische Berufserfahrung oder Weiterbildungen	24 bzw. 32 Monate, 11.976 bzw. 12.704 €	u.a. (angehende) Coaches, Führungskräfte, Praktiker aus Personalführung und -entwicklung, Management-Beratung
erster Hochschulabschluss, Berufserfahrung (3 Jahre), 30 in Anspruch genommene Coaching- oder Supervisionssitzungen (kann u.U. nachgeholt werden), Weiterbildungen (Umfang: 300 Stunden)	6 Semester, 14.100 €	(angehende) Coaches, Supervisoren und Organisationsberater
erster Hochschulabschluss, individuelles Aufnahmeverfahren zur Feststellung der künstlerischen Eignung	6 Semester, 2.370 €	angehende Coaches und Berater
erster Hochschulabschluss mit anschließender Berufserfahrung (i.d.R. 3 Jahre, in Einzelfällen 1 Jahr), Berufstätigkeit im psychosozialen Kontext	5 Semester, 9.260 €	Personen aus psychosozialen Handlungsfeldern, die ein Beraterprofil entwickeln wollen
erster Hochschulabschluss im Sozial-, Gesundheits- oder Bildungsbereich mit anschließender Berufserfahrung (1 Jahr)	5 Semester, 9.800 €	Fach- und (künftige) Führungskräfte im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich

¹ ggf. zzgl. Semesterbeitrag | ² Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales (AHPGS) | ³ Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) | ⁴ Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen (AQAS) | ⁵ Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut (ACQUIN)

Quellen

- » **Graf, Jürgen (2016)**. Weiterbildungsszene Deutschland 2016. Bonn: managerSeminare.
- » **Middendorf, Jörg (2015)**. 13. Coaching-Umfrage Deutschland 2014/2015. Büro für Coaching und Organisationsberatung. Abgerufen am 11.03.2016: www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202014.pdf.
- » **Philipps-Universität Marburg (2013)**. Coaching-Marktanalyse 2013. Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013.
- » **Roundtable der Coachingverbände (2015)**. Profession: Coach. Abgerufen am 14.01.2016: www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf.
- » **Strikker, Heidrun & Strikker, Frank (2013)**. Coaching studieren? Akademisierung im Business-Coaching. In Coaching-Magazin, 2/2013, 36–41.



Interview mit Elisabeth Jelinek

Coaching und Ökologie

Ein Gespräch mit Dawid Barczynski

Ganzheitlichkeit spielt eine wichtige Rolle im Schaffen von Elisabeth Jelinek. Erahnen lässt dies bereits die Vielzahl unterschiedlichster Aus- und Fortbildungen, die die Österreicherin absolviert hat. Deutlich wird dies aber vor allem am – der Landwirtschaft entlehnten – Begriff der Permakultur, der für Nachhaltigkeit im ökologischen, ökonomischen und sozialen Sinne steht. Für Elisabeth Jelinek ein Ansatz, der nicht nur im Kontext der eigenen Unternehmensführung Relevanz besitzt, sondern auch in Coachings als Veränderungsanliegen zum Ausdruck kommen kann.

Wie sind Sie vom Studium des Kunstgewerbes in Richtung Coaching gekommen?

Um diese Frage richtig beantworten zu können, muss ich an einem anderen Punkt anfangen. Der Anlass, überhaupt eine Umorientierung in meinem Leben vorzunehmen, war einerseits meine Unzufriedenheit nach zwanzigjähriger Tätigkeit in einem verstaatlichten großen Unternehmen und andererseits mein Leiden an rheumatischem Formenkreis. Deshalb habe ich mich dem Thema Gesundheit zugewandt, was mich auch sehr begeistert hat. Mein erster Impuls war dabei die gesunde Ernährung, weil ich davon ausging, hierdurch vielleicht gesünder zu werden. Jedenfalls habe ich dann mit einer Ausbildung bei der Gesellschaft für Gesundheitsberatung bei Dr. M. O. Bruker in Lahnstein begonnen. Der nächste Schritt war dann Körperarbeit zum Thema Gesundheit. Es gab – bzw. gibt immer noch – in Österreich eine Ausbildung, die damals ganz simpel Gesundheitsgymnastik hieß, heute würde man ganz andere Begriffe hierfür verwenden. Es war eine exzellente Ausbildung, die sehr ganzheitlich orientiert war. Irgendwann wollte ich mein Interesse an Psychologie – mich faszinieren Menschen in

Irgendwann wollte ich mein Interesse an Psychologie – mich faszinieren Menschen in ihrer Komplexität – mit diesem Thema verbinden und stieß dann unter anderem auf Hans Dieter Jürs, der in Österreich viele Vorträge über Gesundheit und Lebensberatung hielt, und dessen Idee es war, ein Berufsbild des Lebensberaters zu schaffen.

ihrer Komplexität – mit diesem Thema verbinden und stieß dann unter anderem auf Hans Dieter Jürs, der in Österreich viele Vorträge über Gesundheit und Lebensberatung hielt, und dessen Idee es war, ein Berufsbild des Lebensberaters zu schaffen. Also habe ich auch bei ihm eine Ausbildung in Deutschland

absolviert und bin so zu einer der ersten Lebensberaterinnen Österreichs geworden. Ich habe auch in einer der Gründungssitzungen der österreichischen Wirtschaftskammer zum Thema Lebensberatung teilgenommen.

Was muss man sich unter Lebensberatung vorstellen, was ist das Aufgabenfeld?

Man muss wohl korrekt von Sozial- und Lebensberatung sprechen. Die Grundidee war, eine vierte Säule zu den Psychologen, den Psychiatern, zum Betriebsarzt usw. zu schaffen. Die Aufgabe des Lebensberaters ist jener des Coachs relativ ähnlich. Die Arbeitsfelder sind mannigfaltig, da sie sowohl im persönlichen Bereich beraten – und bereits hier ist das Feld sehr breit – sowie in den Firmenkontext hineinreichen. Man könnte hier einiges auch mittels Coaching, Karriereberatung oder Unternehmensberatung abdecken, die Übergänge zwischen den Aufgabenfeldern sind fließend, was zu Überschneidungen führt. Jedenfalls dann, wenn man den Abgrenzungen, die einem der Gewerbeschein, den man in Österreich als Lebensberaterin oder als Coach braucht, folgt ...

... und wie sieht so ein Gewerbeschein aus? Gibt es eine Prüfung der geforderten Kriterien bzw. Abgrenzungen?

Es wurde in Österreich eine dreijährige umfangreiche Berufsausbildung für Lebens- und Sozialberatung geschaffen, die mit einer Prüfung abschließt. Dann kann man sich einen entsprechenden Gewerbeschein lösen. Ich gründete meine eigene Firma und nannte sie „Gesundheitswerkstatt“ – Beratungs-, Lehr- und Forschungsinstitut für Gesundheitsvorsorge und innovative Umweltgestaltung. Meine Arbeit in der Lebens- und Sozialberatung richtete sich auf das Thema Prävention, und zwar mittels gesunder Ernährung, gesunder Bewegung usw. Ich habe da sehr viel Körperarbeit unterrichtet, sehr viel Achtsamkeits- und Bewusstseinstaining gemacht. Meine Programme waren so aufgebaut, dass ich mit tanztherapeutischen Übungen zum Aufwär-

men begonnen habe, die man als psychophysische Übungen verstehen muss. Es war kein Turnen, sondern hatte auch den Zweck der Selbsterfahrung. Dem folgten dann Gespräche, in denen das Erlebte aufgearbeitet und besprochen wurde. Das Ende bildeten unterschiedliche Entspannungstechniken. Nur war das damals noch sehr belehrend, weil ich noch keine richtige Beratungskompetenz erlernt hatte. Das hat sich natürlich nach meiner Coaching-Ausbildung deutlich gewandelt: Die

Die Arbeit wurde viel ziel- und lösungsorientierter, ich orientierte mich daran, die Person selbst ihre Lösungen entwickeln zu lassen – und das war damals schon ein gravierender Unterschied zum Belehrenden.

Arbeit wurde viel ziel- und lösungsorientierter, ich orientierte mich daran, die Person selbst ihre Lösungen entwickeln zu lassen – und das war damals schon ein gravierender Unterschied zum Belehrenden. Umgekehrt kann ich heute in meinen Coachings aufgrund meiner Tätigkeit in der Lebensberatung und der hieraus entnommenen Techniken und Kenntnisse tiefer gehen, weil meine Bandbreite durch meine vielen unterschiedlichen Ausbildungen und vielen hundert Stunden Selbsterfahrung schlicht größer ist, als wenn ich ausschließlich Kenntnisse aus der Wirtschaft hätte.

Wie kamen Sie dabei auf das Thema Coaching?

Ich habe auf meinem Weg zur Lebensberaterin u.a. eine professionelle Trainerausbildung gemacht und dabei meinen Gatten, Peter Jelinek, kennengelernt. Er hat kurze Zeit später, 1987, ein Institut gegründet, die Wiener Trainerakademie, heute Jelinek Akademie. Gleichzeitig hatte ich ja meine eigene Firma, die Gesundheitswerkstatt. Wir haben aber ziemlich schnell geklärt, dass zwei Firmen in einer Familie nicht funktionieren und ich habe mich dann einfach mit meiner Qualität in sein Institut integriert. Den Schwerpunkt Gesundheit gibt es in dieser

Firma bis heute. In den 90er Jahren besuchte mein Mann bei dem Psychologen und Mitbegründer des Kieler Beratungsmodells, Uwe Grau, eine Coaching-Ausbildung. Und dort saßen all die Leute im Curriculum, die später den Österreichischen Dachverband für Coaching (ACC) mitgegründet haben bzw. die dort heute fest etabliert sind und die alle der Reihe nach ihre eigenen, teils sehr bekannten Coaching-Institutionen gegründet haben. Um aus demselben „Stall“ zu kommen, um eine gemeinsame Wissensgrundlage zu haben, aber auch weil es mich schlicht sehr interessierte, habe ich sehr schnell nachgezogen und selbst die Ausbildung bei Uwe Grau absolviert ...

... um auch selbst Teil des Ausbildungsteams zu werden?

Genau. In der Wiener Trainerakademie wurde eine Diplomausbildung zum Professional-Coach entwickelt, bei der ich seither gemeinsam mit meinem Gatten Peter Jelinek unterrichte und coache. Später haben wir für unsere Kunden die Möglichkeit geschaffen, auf die Berufsausbildung Lebens- und Sozialberatung aufzustoßen. Hier kam ich natürlich verstärkt ins Spiel. Parallel dazu habe ich mich immer mehr in Richtung Lehren und Arbeiten mit Menschen in der Selbsterfahrung auseinandergesetzt. Auf der anderen Seite wurde ich im Laufe der Zeit auch zur Geschäftsführerin der Firma. Ich bin auch die Person im Institut, die die Ausbildungsteilnehmer oft über viele Jahre hinweg, weit nach der Ausbildung, betreut. Das schließt bei den Diplomanden, die im Zuge ihrer Ausbildung Praxiserfahrungen im Coaching nachweisen müssen, natürlich auch Supervision ein. Was meine eigene Weiterbildung betrifft, bin ich sehr wissbegierig und habe in späteren Jahren immer die Chance genutzt, mir bei unserem eigenen sehr interdisziplinär aufgestellten Team viele Inhalte anzueignen, die sich mit dem wirtschaftlichen Kontext auseinandersetzen. Als Geschäftsführerin, die auch für den Verkauf zuständig

Qualität ist mir
sehr wichtig.

ist, wollte ich immer genau wissen, was und wie in meinem Hause gelehrt wird. Qualität ist mir sehr wichtig.

Ihre Neugier scheint auch mit einer starken Suchbewegung verbunden zu sein: Sie haben insgesamt 108 Aus- und Weiterbildungen absolviert ...

... so zusammengezählt klingt das extrem, geradezu verrückt! (*lacht*) Nach meiner zwanzigjährigen Berufstätigkeit konnte ich nun tun und lassen, was ich wollte, und habe alles – auch meine gesamte Abfertigung – für

Nach meiner zwanzigjährigen Berufstätigkeit konnte ich nun tun und lassen, was ich wollte, und habe alles – auch meine gesamte Abfertigung – für Ausbildungen „verbraten“. Dabei bin ich vor allem meiner Neugierde gefolgt.

Ausbildungen „verbraten“. Dabei bin ich vor allem meiner Neugierde gefolgt. Zu der Zeit damals, also Anfang der 80er Jahre, waren Ausbildungen noch nicht so „verinstitutionalisiert“. Es gab keine längeren, durchgehenden Angebote, wie beispielsweise heute eine NLP-Ausbildung, die man als „Master“ abschließen oder sogar selbst Lehrer werden kann. Es war eher ein bunter Flickenteppich – entsprechend sieht meine Ausbildungsbiographie so aus – an vielen Möglichkeiten. Beispielsweise habe ich damals mitbekommen, dass es in den USA tolle Therapeuten und Denkfabriken in der Psychotherapieszene gab, wo auch viel experimentiert wurde. Ich dachte mir also, auf nach Amerika! Nur habe ich dann Lehrer im deutschsprachigen Raum gefunden, die mir Ähnliches bieten konnten. So habe ich mal hier reingeschaut, mal dort und bin sozusagen meinen Interessen nachgeleitet.

Ein Flickenteppich aus Massageausbildungen, Achtsamkeits- und Selbstfindungsseminaren

und auch Fernöstliches wie Qigong oder Tai-Chi.

Ich habe wirklich sehr vieles gemacht! Bei den chinesischen Ausrichtungen habe ich ein paar Techniken ausprobiert, die aber dann nicht weiterverfolgt. Denn ich dachte, wenn ich das weitermachen will, müsste ich das eher wie ein Medizinstudium anlegen, weil ich es nach ein paar solcher Kurse nie seriös hätte anbieten können. Ich habe also durchaus selektiert und Dinge verworfen, habe z.B. die Massagerichtung nicht intensiv weiterverfolgt, sondern habe vieles kombiniert und verdichtet und es in meine Körperarbeit einfließen lassen, sie so perfektioniert. Außerdem hat sich dann mein Fokus in den 90er Jahren auch hin zu systemischen Ausbildungen, Kommunikationstechniken usw. geändert.

Unter ihren frühen Ausbildungen gibt es aber auch Exotisches wie Rebirthing oder spirituelle Therapie.

Das war damals überhaupt nicht merkwürdig. Zumindest nicht, wenn man sich in die damalige Zeit zurückversetzt. Denn man muss das im Kontext der 68er, der Hippie-Welle sehen – aus dieser Perspektive betrachtet war das nicht exotisch, sondern es waren interessante Techniken, die damals in aller Munde und sehr präsent waren. Neugierig, wie ich war, habe ich das einfach ausprobieren müssen! (*lacht*) ... Um es dann nicht weiterzuverfolgen oder unter „Erfahrung gesammelt“ für immer abzulegen. Wobei ich zum Glück keine schlechten Erfahrungen gemacht habe, alles hat mir irgendwie genutzt, ich konnte aus allem irgendetwas für mich schöpfen. So habe ich mir eine besondere Breite in meinem Wissen angeeignet. Allerdings habe ich viele Jahre damit gehadert, dass das alles nur bedingt in die Tiefe ging, dass das ein Manko wäre. Dann habe ich aber entdeckt, dass die Breite für sich eine ganz eigene Qualität ist. Letztlich hat es sich als Vorteil erwiesen: In der Coaching-Ausbildung in der Wiener Trainerakademie konnte ich meine Erfahrungen, u.a. in der Körperarbeit, in die Ausbildung und ins Einzel-Coaching einbauen.

Die Wiener Trainerakademie geriet Anfang 2000 in Turbulenzen ...

... das war um 2007 herum. 2008 kam dann auch noch die Wirtschaftskrise hinzu. Mein Gatte war gesundheitlich sehr angeschlagen, wir mussten verkleinern, die Nachbesetzung der Geschäftsführung hat nicht geklappt und ich habe mich entschlossen, obwohl ich offiziell bereits in Pension war, das Ruder in die Hand zu nehmen. Jedenfalls habe ich dann die Firma neu aufgesetzt, mit neuem Logo und neuem Namen: Jelinek Akademie. Das Ganze war ein sehr schwieriger Prozess, weil wir den alten Ruf der Trainerakademie möglichst mitnehmen wollten, schließlich war sie eine etablierte Marke. Heute bin ich sicher, dass sich die Jelinek Akademie genauso im Gedächtnis eingepägt hat.

Wenn man sich über Ihr Coaching-Bild informiert und Ihre Biographie anschaut, stößt man oft auf den Begriff „Permakultur“. Was verbirgt sich dahinter?

Permakultur ist eine Idee aus der Landwirtschaft – für mich das vielleicht ganzheitlichste System, das ich kenne –, wofür Bill Mollison und David Holmgren 1981 den „alternativen Nobelpreis“ bekommen haben. Es ist ein Design, das auf Nachhaltigkeit basiert und zwar im ökologischen, sozialen und ökonomischen Sinne. Es geht auch um die Schaffung von

*Es ist ein Design, das auf
Nachhaltigkeit basiert und zwar
im ökologischen, sozialen und
ökonomischen Sinne.*

selbstregulierenden Systemen. Entsprechend betrifft es sowohl den Landbau, die Architektur, die Energieversorgung, die Bildungsarbeit sowie auch die Wirtschaftswelt. Alle Energien, alle Ressourcen, die zur Verfügung stehen, sind vernetzt, nachhaltig und klug ineinander verwoben, es gibt keinen Abfall, das Zusammenleben zwischen Menschen sowie zwischen



Foto: Johanna Jelinek



Foto: Johanna Jelinek

Mensch und Natur ist auf Dauerhaftigkeit, Nachhaltigkeit und sozialen Ausgleich ausgelegt. Tatsächlich ist diese Idee nichts Neues, weil Urvölker schon so gewirtschaftet haben. Neu ist nur unser Zugang und die Adaption auf die Moderne: Maschinen können z.B. dementsprechend konzipiert und eingesetzt werden, der heutige Mensch mit seiner Zeitknappheit wird auch berücksichtigt. Und es gibt Systeme fürs Land und urbane Systeme für die Stadt. In Teilbereichen sehen wir das überall, ob das jetzt Guerilla-Gardening ist, ob die Menschen auf den Dächern ihre Gärten anlegen oder Fassaden begrünen usw. Interessanterweise bin ich dem Begriff Permakultur das erste Mal bei einem Vortrag von Prof. Dr. Margrit Kennedy begegnet, die über Geld gesprochen hat. Frau Kennedy war die Grande Dame (sie ist leider vor 3 Jahren verstorben) was die Komplementärwährungen und alternative Geldwirtschaft betrifft – und genau das ist auch Teil der Permakultur.

Wie kann man das ins Coaching einbinden?

Im Coaching nur bei Kunden, die eine Lebensstilveränderung ansprechen und mir einen diesbezüglichen Auftrag erteilen. Es gibt Vorträge und peripher Informationen zu dem Thema. Es gibt Menschen, die versuchen, diese Idee in ihr Leben zu integrieren, ohne dass sie das vielleicht so benennen würden. Zudem gibt es auch seitens der Unternehmen und Manager durchaus ein wachsendes Interesse am Thema Nachhaltigkeit, und zwar im sozialen, ökonomischen sowie ökologischen

Zudem gibt es auch seitens der Unternehmen und Manager durchaus ein wachsendes Interesse am Thema Nachhaltigkeit, und zwar im sozialen, ökonomischen sowie ökologischen Sinne.

Sinne. Auf der anderen Seite gibt es Manager beider Geschlechter, meist um die 50 Jahre alt, die aus größeren Unternehmen ins Coaching oder in die Coaching-Ausbildung kommen und sagen, sie machen da nicht mehr mit,

haben es dicke, halten es nicht aus, Manager, die sich die Sinnfrage stellen oder an Burnout leiden. Dann sitzt mir im Erstgespräch ein Vorstandsmitglied im Designeranzug gegenüber, das mir eröffnet, dass es anders leben wolle, einen Plan B suche und von sich aus auch auf das Thema Sozioökologie kommt. Das kommt gar nicht so selten vor, besonders weil es im Bankensystem in Österreich gerade ganz schön wackelt, sodass Umorientierung und auch ein – manchmal ökologisches – Umdenken in dieser Branche gängige Themen im Coaching sind. So kann ich mit dieser Person dann einerseits das Thema Gesundheit bearbeiten, so vielleicht das Burnout bearbeiten, und andererseits die Ökologie mitnehmen und damit ihre Themen des Wechsels der Lebensperspektive und der Lebensstilveränderung betrachten. Man kann Permakultur nur betreiben, wenn man vernetzt und systemisch denken kann. Nebenbei bemerkt, versuche ich privat und in der Firma die Ideen der Permakultur zu verwirklichen. Bezüglich Ökologie und ökologischer Geldwirtschaft sind wir in der Gemeinwohl-Ökonomie vertreten.

Was ist die Gemeinwohl-Ökonomie?

Ganz allgemein gesagt, beschäftigt sich dieses System mit Geldwirtschaft und Gemeinwohl. Dazu wird eine sogenannte Gemeinwohl-Bilanz erhoben, was u.a. unsere Firma gemacht hat, die aussagt, wie groß der ökologische Fußabdruck ist, wie man mit Mitarbeitern umgeht und welche – fairen, ethischen, sozialen etc. – Arbeitsbedingungen man schafft, wie transparent man ist und vieles mehr. Ziel ist es, dieses System einmal zu einer politischen Größe auszubauen, um ein Umdenken zu bewirken hin zu einer stärker am Wohl aller – am „Gemeinwohl“ – orientierten Wirtschaft und

Die Bewegung wächst, erst kürzlich habe ich gelesen, dass sich mittlerweile ca. 2.000 Unternehmen in Österreich der Bewegung angeschlossen haben und selbst Bankhäuser eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen.

Politik. Die Bewegung wächst, erst kürzlich habe ich gelesen, dass sich mittlerweile ca. 2.000 Unternehmen in Österreich der Bewegung angeschlossen haben und selbst Bankhäuser eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen. Die Gemeinwohl-Ökonomie ist auch international präsent.

Welche Themen begegnen Ihnen ferner im Coaching?

Neben den, sagen wir gewöhnlichen Themen, wie Konflikte im Unternehmen, z.B. mit dem Chef, Arbeitsüberlastung etc., nehme ich aktuell eine starke Verunsicherung wahr. Die Klienten erzählen mir in teils stundenlangen Telefonaten, dass sie die Unsicherheit aufgrund der wirtschaftlich angespannten Lage und der politischen Situation kaum aushalten. Hinzu kommt die Flüchtlingskrise, die die Menschen sehr bewegt. Es kommen laufend neue Themen rein, der Bankensektor kriselt, es ändert sich ständig etwas und keiner kann mit auch

Es kommen laufend neue Themen rein, der Bankensektor kriselt, es ändert sich ständig etwas und keiner kann mit auch nur annähernder Gewissheit sagen, wohin sich alles entwickelt.

nur annähernder Gewissheit sagen, wohin sich alles entwickelt. Hieraus entsteht auch die Sorge um die Wahrung des eigenen Wohlstands, Abstiegsängste kommen auf. Das führt dann zu Arbeitsüberlastung, man will ja gute Leistung zeigen, und zu Stress, was wiederum in den Burnout führen kann. Man muss diese

Verunsicherung ernst nehmen, weil es mittlerweile spürbar ist, dass die Menschen nicht mehr so viel Geld haben wie früher. Sicher, es gibt durchaus noch den Mittelstand ohne Geldsorgen, nur gibt es gleichzeitig schon sehr viele aus der Mitte der Gesellschaft, die kämpfen müssen, wie z.B. viele Trainer in Österreich. Ich frage mich schon, wo das Ganze hinführt?

Dieser Eindruck ist insofern interessant, weil Studien – z.B. die Marburger Coaching-Studie – einen wachsenden Coaching-Markt mit Umsatzwachstum darstellen. Nehmen Sie bereits einen Knick wahr?





Nicht bei dem Bedarf an Coaching. Allerdings ist die Menge der Anbieter enorm gestiegen und die Budgets sind in vielen Unternehmen gekürzt worden.

Wird das auch anhand der Coaching-Ausbildungsteilnehmer deutlich?

Definitiv. Ich verkaufe jetzt seit über 20 Jahren Coaching-Ausbildungen und ich merke sehr deutlich, dass es zwar nicht an Interessenten mangelt, jedoch am Geld. Früher gingen die Diplom-Ausbildungen, die um die 10.000 Euro gekostet haben, weg wie warme Brötchen. Nur können sich die Leute das nicht mehr leisten und hoffen auf Förderungen, die jedoch mittlerweile teilweise gestrichen worden sind. Zugleich gibt es aber die erwähnte größere Konkurrenz: Viele neue Institute wurden gegründet und die Universitäten haben sich auch auf das Thema gesetzt.

Könnte es sein, dass der Coaching-Markt in Österreich übersättigt ist?

Möglich, insbesondere wenn ich bedenke, wie viele Menschen in der Zeit, in der ich selbst aktiv im Markt bin, eine Coaching-Ausbildung gemacht haben – egal, ob der Ausbildung die Transaktionsanalyse, das systemische Denken oder NLP zugrunde liegt. Das müssen Heerscharen sein! Was mir allerdings Mut macht, ist meine Erfahrung: Als ich in den 80er Jahren durch Selbsterfahrungsgruppen „gehoppelt“ bin, habe ich mir gedacht, um Gottes Willen, all die vielen Menschen, die mit mir in diesen Ausbildungen sitzen, können doch keine Psychotherapeuten werden! Es stellte sich natürlich heraus, dass sie keine Psychotherapeuten geworden sind, sondern auf ihrem eigentlichen Arbeitsplatz geblieben sind, z.B. waren dort viele Manager dabei. Wenn man jetzt nicht ganz so weit in die Vergangenheit blickt, dann entdeckt man, dass es zu der Zeit, als Coaching von Managern als Zusatzqualifikation entdeckt wurde, viele ältere Herren und Frauen in Ausbildungen gab, die aber dort nicht mit dem Ziel saßen, Coach zu werden, sondern diese Qualifikation zu erwerben –

diesen Umstand gibt es natürlich immer noch. Heute ist das Ganze vielleicht noch etwas extremer, weil junge Leute, die direkt von der Uni in ein Unternehmen kommen, nicht selten schon nach einer Coaching-Ausbildung gefragt werden.

Sie werden dieses Jahr 70 Jahre alt. Wie sieht Ihre Zukunft aus, auch angesichts der geschilderten, durchaus pessimistischen Perspektive?

70 Jahre, ich glaube es kaum! (*lacht*) Ich glaube, je älter ich werde, desto mehr interessiert mich die Zukunft. Mein persönliches Thema mit Ausblick auf die Zukunft ist natürlich die Nachfolgeregelung, die auch schon längst begonnen hat. Nach und nach will ich mich aus dem Unternehmensalltag zurückziehen. Wo bei ich auch nicht ganz das Coaching aufgeben möchte, weil mich diese Arbeit am Menschen mit seiner individuellen Persönlichkeit viel zu sehr interessiert – und ich meine Arbeit ein-

Zudem denke ich, dass Coaching einer der wenigen Berufe ist, wo meine Seniorität eine Rolle spielt. Hier kann ich meine Lebens- und Berufserfahrung einbringen.

fach liebe. Zudem denke ich, dass Coaching einer der wenigen Berufe ist, wo meine Seniorität eine Rolle spielt. Hier kann ich meine Lebens- und Berufserfahrung einbringen. In der heutigen Berufswelt wird man als Senior ja eher aussortiert, wodurch man sehr viel Wissen schlicht verspielt. Wie wird diese Praxis wohl angesichts des demografischen Wandels funktionieren? Jedenfalls möchte ich im Coaching – wo ich aufgrund oder trotz meines Alters viel Wertschätzung erhalte – solange arbeiten, wie mein Geist noch in Ordnung ist, denn der ist entscheidend: Ich kann sogar im Rollstuhl coachen, wenn es sein muss. Und ich muss ehrlich sagen, ich sehe mich hier noch lange arbeiten! (*lacht*) Zudem habe ich mich

auch schon darauf ein bisschen eingestellt: Unsere Hauptfirma sitzt in Wien und ich lebe ca. 25 Kilometer außerhalb im Grünen mitten in einer Weinlandschaft. Im Privathaus haben wir eine Etage, die ich als Seminarzentrum nutzen kann. Dort kann ich mich im kleinen Bereich ganz auf meine Schiene konzentrieren und zugleich alles ganz langsam Richtung Lebensabend ausklingen lassen. Hier habe ich dann alles beisammen, was mir ein Anliegen ist: Coaching, Gesundheit, Achtsamkeit, Ökologie. Ja, das stelle ich mir sehr schön vor! (*lacht*)

Portrait



Foto: Johanna Jelinek

Elisabeth Jelinek ist Eigentümerin und Geschäftsführerin der JELINEK AKADEMIE. Seit 30 Jahren wirkt sie als Ausbilderin in der Diplombildung zum Professional Coach und der Berufsausbildung Lebens- und Sozialberatung. In der Einzelarbeit setzt sie Synergetische Beratung ein, welche sich aus Coaching, Consulting und Counselling zusammensetzt. Schwerpunkte: Menschen und Organisationen, die sich in Veränderung befinden. Fragen der Persönlichkeit im Zusammenhang mit der beruflichen Rollenerfüllung und betriebliches und privates Gesundheitswesen. Sie engagiert sich für die Ökologie und das Gemeinwohl.

www.jelinek-akademie.at



Coach statt Couch?

Ein Konzept für die Beratung von Klienten mit ADHS-Symptomen

Von Regine Hinkelmann

Die Symptome, die mit der Aufmerksamkeitsdefizit- und Hyperaktivitätsstörung (ADHS) einhergehen, können zahlreiche lebens- und arbeitsweltliche Probleme verursachen. Behandelt wird die Symptomatik in der Regel medikamentös, bislang wird Psychotherapie häufig ergänzend eingesetzt. Coaching kann dieses Behandlungsformat wirksam ergänzen. Aufgrund seiner hohen Anschlussfähigkeit in der Arbeitswelt eignet sich Coaching insbesondere dazu, die aus den ADHS-Symptomen resultierenden Probleme am Arbeitsplatz zu lösen. Somit gewinnt es in der Begleitung ADHS-Betroffener zunehmend an Bedeutung.

Das Phänomen der Aufmerksamkeitsdefizit- und Hyperaktivitätsstörung (ADHS) hat in den vergangenen Jahrzehnten stark zugenommen. Im Vergleich zu traditionellen Behandlungsformen wie medikamentöser Behandlung und Psychotherapie gewinnt Coaching an Relevanz – und trägt überdies zur Destigmatisierung der Betroffenen bei.

Bis in die 80er Jahre wurde ADHS mit den drei Kardinalsymptomen *Aufmerksamkeitsdefizit, Impulsivität und Hyperaktivität* als eine Störung des Kindes- und Jugendalters angesehen. Revidiert wurde dies durch Forschungsergebnisse in den USA und Europa. Die Studien wiesen nach, dass bei 78 Prozent der erkrankten Kinder und Adoleszenten die Symptomatik bis in das Erwachsenenalter andauert. Die Persistenzrate beträgt gemäß der DSM-5-Kriterien (DSM-5 = Fünfte Auflage des diagnostischen und statistischen Leitfadens zu psychischen Störungen) 3,3 bis 5,3 Prozent. Somit ist belegt, dass die ADHS des Kindes- und Jugendalters bis in das Erwachsenenalter andauert.

Häufig leiden Menschen mit ADHS neben der beschriebenen Symptomtrias unter Defiziten im Arbeits- und Sozialverhalten, geringem Selbstwert und einer niedrigen Frustrationstoleranz.

Daraus resultieren Schwierigkeiten im Berufs- und Alltagsmanagement, der Emotionsregulation sowie Konflikte mit Lebenspartnern oder am Arbeitsplatz. Je nach Verantwortung im Führungskontext erleben diese Menschen eine hohe Mitarbeiterfluktuation.

In der wissenschaftlichen Literatur wird bisher davon ausgegangen, dass die psychopharmakologische Medikation notwendig ist. Nach herrschender Auffassung soll sie durch Psychotherapie ergänzt werden. Immer häufiger finden sich aber inzwischen auch Hinweise, dass Coaching nachhaltige Erfolge vorweist. Es unterstützt Klienten in einem zeitlich limitierten Rahmen bei der *Analyse, Bearbeitung und Lösung arbeits- und lebensweltlicher Probleme*. Bisher existieren zum ADHS-Coaching jedoch nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen und Modelle.

Das ADHS Coaching-Konzept

Das Coaching-Konzept für Adulte mit ADHS umfasst symptomgeleitete Interventionen für die Bearbeitung arbeitsweltlicher Anliegen.

Wenn ADHS im Erwachsenenalter auftritt, wird sie durch die beschriebene Symptomtrias charakterisiert. Es zeigt sich mit zunehmendem Alter häufig eine Verringerung der Hyperaktivität und Impulsivität, nicht aber der Unaufmerksamkeit.

Resultierend aus den Kardinalsymptomen zeigen Betroffene einen ausgeprägten Bedarf an strukturgebenden Elementen. Angelehnt an die von Greif et al. (2012) beforschte Erfolgsvariable (1) „*Prozessführung geben*“ orientiert sich das Leitmotiv beraterischen Handelns an dem Handlungsprinzip der Prozessführung „*Strategy follows structure*“. Begründet wird dies so: Zwar können sich die Betroffenen Ziele setzen und daraus theoretisch eine Strategie ableiten, in der Praxis scheitern sie aber häufig aufgrund der *ADHS-spezifischen Kompetenz- und Performanzdefizite*. Kompetenzdefizite treten vor allem bei exekutiven Funktionen wie Struktur, Planung und Organisation sowie Emotionssteuerung auf. Mit Performanzdefiziten sind Schwierigkeiten gemeint, Motivation in Handlung umzusetzen, Ziele länger zu fokussieren und in eine operative Tages- oder Wochenstruktur zu implementieren.

Erst wenn der Coach mit dem Klienten eine Struktur als stabile Rahmung für den Veränderungsprozess definiert, kann eine lösungsorientierte Strategie entwickelt werden.

Außerdem bietet der ADHS-Coach eine (2) „*kooperativ begleitende Arbeitsatmosphäre*“ aus Wertschätzung und Empathie, was der durch Greif et al. (2012) empirisch belegten, erfolgsrelevanten Verhaltensweise für den Coach entspricht. Somit entwickelt der Berater mit dem Klienten Muster, die seine Ressourcen aufgreifen und konsekutive praxisrelevante Handlungsanleitungen ermöglichen. Wenn dies gelingt, sind die Bedingungen an die Erfolgsfaktoren (3) „*Ressourcen aktivieren*“

und (4) „*Praxistransfer unterstützen*“ erfüllt. Dabei holt der ADHS-Coach kontinuierlich Feedback beim Klienten ein, um sich der Ausschlussfähigkeit seiner Methoden sicher zu sein. Dies entspricht der fünften ermittelten Erfolgsvariable: (5) „*Feedback einholen*“.

Der sechsphasige Prozessverlauf

Das ADHS-Coaching umfasst einen sechsphasigen Prozessverlauf. In der ersten, der *Kongruenz-Phase*, bauen Coach und Klient die Rahmenbedingungen für den Prozess auf. Dazu zählen das Entwickeln einer vertrauensvollen und wachstumsfördernden Arbeitsatmosphäre als psychologische Rahmenbedingung sowie das Aufsetzen einer Coaching-Vereinbarung.

In der *Analyse-Phase* untersuchen Coach und Klient den unerwünschten Ist-Zustand und definieren den erwünschten Ziel-Zustand. In der *Veränderungs-Phase* werden anhand ausgewählter Interventionen Schritte zur Zielerreichung erarbeitet. Dazu zählen: Setzen von Prioritäten, Maßnahmenplanung, Ermittlung von Bewältigungsstrategien, Umsetzung der Maßnahmen und wertschätzendes Würdigen des Erfolges.

Die *Veränderungs-Phase* ist im ADHS-Coaching streng sequenziell aufgebaut, weil die Klienten zum parallelen Verfolgen mehrerer Ziele neigen. Der Coach wählt symptomgeleitete Interventionen, die auf die ADHS-Symptomatik zugeschnitten sind.

In der *Reflexions-Phase* werden die erlebten Phasen evaluiert. Hier unterscheidet sich der Prozessverlauf vom Coaching-Prozess für Klienten ohne ADHS-Symptome. Wird bei Letztgenannten nach der Veränderungs-Phase in der Regel die Abschluss-Phase angestrebt, impliziert das ADHS-Coaching an dieser Stelle eine Zwischenevaluation, die den Verselbständigungsprozess durch zwei Folgephasen konzeptionell verankert und durch die Reflexions-Phase einleitet.

ADHS-Coaching kann nicht a priori eine vom Coach unabhängige Verselbständigung

des Klienten nach der Veränderungs- und Reflexions-Phase voraussetzen. Vielmehr muss ein eigens für dieses Loslösen angelegter Prozessabschnitt konzipiert sein, in dem Klient und Coach prüfen, ob der Klient in den Verselbständigungsprozess der anschließenden Stabilisierungs- und Autonomisierungs-Phase einsteigen kann. Die Analyse der Erfolgsbedingungen bildet somit die Basis für die gemeinsame Entscheidung zum Übergang in die Verselbständigung. Wurde das Ziel nicht zufriedenstellend erreicht, kann das Coaching über den Rückbezug auf vorherige Phasen erweitert werden. Bei Klienten mit ADHS-Symptomen stellt diese Option eine essenzielle Erfolgsvariable dar, weil der Erwerb neuer Handlungsmuster so intensiv gestaltet werden muss, dass vom Klienten Routinen entwickelt werden.

Fällt die Bewertung positiv aus, gelangt der Klient in die *Stabilisierungs-Phase*. Da an ADHS leidende Klienten sehr unterschiedliche Ausprägungsgrade der Symptomatik

aufweisen, impliziert das Modell in diesem Prozessabschnitt eine individuumszentrierte und bedarfsgerechte Flexibilität. Hier kann der Coach den Klienten durch Telefon-Coaching oder Betreuung am Arbeitsplatz unterstützen. Der Klient verifiziert, ob die in der Veränderungs-Phase erworbenen und in der Reflexions-Phase überprüften Handlungsmuster für seinen arbeitsweltlichen Kontext geeignet sind und infolgedessen die Nachhaltigkeit für den Coaching-Erfolg sicherstellen. Bei Bedarf werden Musterunterbrechungen erarbeitet, auch die Identifikation potenzieller erfolgshemmender Verhaltensweisen ist relevant. Zudem werden Belohnungsrituale initiiert, mit denen der Klient seine Motivation für die langfristige Verhaltensänderung stärken kann. Gerade dies ist für die Betroffenen aufgrund ihrer geringen Frustrationstoleranz besonders bedeutsam.

Die sechste Phase, die *Autonomisierungs-Phase*, zählt zu den besonders erfolgsrelevanten Phasen. Nun wird der Ablösungsprozess des Kli-

enten erarbeitet. Coach und Klient treffen sich in einem größeren Zeitabstand. Zwischen den Sitzungen wird der Coach den Klienten nur bei Bedarf per Telefon-Coaching begleiten. Während der Sitzungen wird kritisch bewertet, welche neuen Routinen der Klient aus den in der Stabilisierungs-Phase überprüften Handlungsanleitungen regelmäßig bei der Bewältigung arbeitsweltlicher Anliegen implementiert und welche Muster er noch modifizieren bzw. stärken muss, um Routinen zu entwickeln und die angestrebte Kompetenz des Selbst-Coachings zu erreichen. In der *Abschlusssitzung* wird das Coaching mit einer Würdigung des Erfolgs beendet.

Symptomgeleitete Interventionsauswahl

Welche Methoden müssen nun ausgewählt werden, um die Kardinalsymptome und die daraus resultierenden arbeitsweltlichen Probleme zu bearbeiten?



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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

Problemanalyse und Zieldefinition

Zur Bearbeitung des Aufmerksamkeitsdefizits kommt der sorgfältig strukturierten Problemanalyse und Zieldefinition im ADHS-Coaching erfolgsrelevante Bedeutung zu. Wissenschaftliche Untersuchungen (Behrendt, 2012; Wüntsche, 2014) zeigen, dass die Erfolgsfaktoren Problemaktualisierung und -bewältigung den Coaching-Erfolg signifikant vorhersagen. So erreichten Klienten ihre Ziele besser, wenn sie an den Kern ihrer inneren Themen kamen (Problemaktualisierung), diese klären und neue Handlungskompetenzen aufbauen konnten (Problembewältigung).

Zudem müssen Menschen für erfolgreiches Handeln klare Ziele verfolgen. Zur Auflösung der Zielwidersprüche müssen die inneren Antriebe und äußeren Beziehungsdynamiken geklärt werden.

Ressourcenaktivierung

Auch der Ressourceneinschätzung wird im ADHS-Coaching große Bedeutung beigegeben. Ressourcen helfen, Kompetenzen und Selbstgestaltungspotentiale freizusetzen. Behrendt (2006) wies statistisch nach, dass ein ressourcenaktivierendes Verhalten des Coachs hohe Fortschritte bei der Zielerreichung gewährleistet. Die positive Wirkung der Ressourcenaktivierung ist für Klienten mit ADHS-Symptomen besonders relevant, weil sie ihre Ressourcen häufig nicht wahrnehmen und nur mühevoll erschließen können.

Aufmerksamkeitsfokussierung und Reduktion der Hyperaktivität

Als weitere Intervention zur Aufmerksamkeitsfokussierung dient das *Drei-Welten-Modell* (Schmid, 1990). Es unterscheidet drei sogenannte Lebenswelten, die professionelle, die organisationale und die private. Diese Welten sind auch als Rollen zu verstehen und unauf lösbar miteinander verbunden. Den Begriff „Rolle“ definiert Schmid als die Gesamtheit eigener und fremder Erwartungen in Bezug auf das Denken, Handeln und Fühlen der Person. Im Mittelpunkt des Modells steht das Selbst,

womit die Persönlichkeit des Menschen gemeint ist, die zwischen den Lebenswelten vermittelt. Die Ausgeglichenheit und die Lebensqualität sind dann gefährdet, wenn eine dieser Welten zu viel Raum einnimmt.

Das Modell dient dem Klienten im ADHS-Coaching als Analyseinstrument und lenkt seinen Blick darauf, in welcher Lebenswelt oder an welchen Schnittstellen zwischen den Lebenswelten sein Anliegen angesiedelt ist oder Konflikte entstehen. Da die Klienten tendenziell Schwächen bei der Priorisierung zeigen, unterstützt der Coach sie anhand methodischer Fragen bei der Anliegen- und Rollenklärung sowie bei der Abgrenzung. Er leitet sie an, Anliegen in den Gesamtzusammenhang ihrer Lebenswelten einzuordnen und zu reflektieren, in welcher Lebenswelt sie Veränderungen initiieren sollen. Da das Modell den Klienten Transparenz über ihre unterschiedlichen Belastungen in den drei Lebenswelten verschafft, kann es neben der Erhöhung der Aufmerksamkeitsfokussierung auch dazu beitragen, der Hyperaktivität entgegen zu wirken.

Zur Bearbeitung der inneren Unruhe und Hyperaktivität, die aus einer Inkongruenz des Klienten resultieren kann, dient das *Differenzielle Inkongruenzmodell (DIM)* nach Speierer (2013).

Anhand des Modells diagnostiziert der Coach, in welchen Interaktionsfeldern die Inkongruenz (IK) entsteht. Er ermittelt die Ebenen der IK, bearbeitet diese und das IK-Erleben und analysiert das Selbstkonzept des Klienten sowie die Bewältigungsstrategien und Ressourcen.

Als weitere Methode kommen *Tranceinterventionen* zum Einsatz. Schmidt (2008) konstatiert, dass mit hypnosystemischen Interventionen selbst bei als schwerwiegend geltenden Problemen sowohl intrapsychisch als auch interaktionell zufriedenstellende Entwicklungen schnell und nachhaltig erzielt werden können.

Die Tranceintervention wird definiert als eine Lenkung und Konzentration der inneren Aufmerksamkeit auf vereinbarte innere und äußere

Wahrnehmungsaspekte. Die Trance erzielt einen neuen Zustand der Aufmerksamkeitsfokussierung, in dem kontrastierende, bisher wenig berücksichtigte Gedanken und Emotionen genutzt werden, um ein Anliegen besser zu verstehen und zu integrieren. Angeleitete Trancen können der Hyperaktivität der Klienten mit ADHS-Symptomatik entgegenwirken, indem sie die Entspannungskompetenz und die Aufmerksamkeitsfokussierung auf die intrapsychische Wahrnehmung fördern, um so bestehende Muster zu durchbrechen. Es entstehen Zielbilder mit einem starken Aufmerksamkeitswert.

Impulsivität reduzieren, Selbstmanagement verbessern

Als Methode zur Reduktion der Impulsivität sowie zur Erhöhung der Selbstmanagementfähigkeiten dient das *Modell des Inneren Teams* (Schulz von Thun, 2013). Es postuliert, dass jede Person aus multiplen Facetten des Ichs bestehe, die bei Entscheidungen innere Kon-

n|w Fachhochschule
Nordwestschweiz

4. Coachingkongress «Coaching meets Research ...» 14./15. Juni 2016, Olten/Schweiz

Wirkung, Qualität, Evaluation im Coaching
Der Siegeszug von Coaching ist fulminant. Fragen der Wirksamkeit, Qualität und Bewertung von Coaching und dazu aktuelle Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis stehen im Mittelpunkt des kommenden Coachingkongresses.

Top Keynotes
Dr. Astrid Schreyögg (D), Dr. Carol Kauffman (Institute of Coaching, Harvard Medical School, USA), Tim Theeboom (Universität Amsterdam, NL) und Dr. David Peterson (Google, USA)

Weitere Kongressformate
Forschungskolloquium | Themenlabs | Podium | Networking-Event | Coaching-Marktplatz

Information und Anmeldung
+41 62 957 21 49 | silvia.vogelsang@fnw.ch

www.coaching-meets-research.ch



flikte bis hin zu Handlungs- und Entscheidungsblockaden auslösen könnten. Das Modell bietet Zugang, diese Anteile zu erkennen. Der ADHS-Coach leitet den Klienten an, seine „multiplen Persönlichkeitsanteile“ konkret und detailreich darzulegen.

Relevant ist, die Aufmerksamkeit des Klienten auch auf seine ADHS-spezifischen Anteile zu richten und die erforderliche *Selbstakzeptanz zu erhöhen*. Damit verschafft der Coach dem Klienten Verständnis dafür, dass viele seiner Probleme nicht durch die Persönlichkeit, sondern durch die ADHS-Symptomatik verursacht werden. Folglich erzielt der Coach beim Klienten eine Bewusstseinsbildung darüber, warum bestimmte intrapsychische Muster, insbesondere ADHS-relevante Anteile, in spezifischen Situationen eine problematische Dominanz über ihn gewinnen können.

Wichtig ist, auch die antagonistischen Anteile in den Lösungsprozess einzubeziehen, die

Fähigkeit zum Perspektivwechsel zu fördern und den Klienten zu befähigen, die Anteile als dynamische Kraftquelle zu nutzen, das selbstreflexive Steuerungs-Ich des Menschen zu fördern.

Hier wird der ADHS-Betroffene zu dem für ihn wichtigen konstanten inneren Dialog geführt. Er soll zum Blick auf intrapsychische Muster angeregt werden, um seine Selbstwahrnehmung und die Selbststeuerung zu erhöhen und die Impulsivität zu reduzieren. Das starke Erleben der eigenen Gestaltungsfähigkeit erhöht das Selbstmanagement und die *Selbstachtung*. Der innere Konflikt wird distanzierter vom Selbstkonzept des Ichs erlebt, folglich reduziert sich die Identifikation mit dem Problem. Dieses soll von dem Betroffenen dissoziiert und nur als Teil der Person, nicht aber als die Person selbst, angesehen werden.

Die Aufgabe des Coachs liegt darin, den situationsbedingten Zustand des Klienten bei

der Wahrnehmung seiner Anteile sorgfältig zu begleiten und dessen Emotionen, die aufgrund von Impulsivität durchaus ungefiltert auftreten können, zu beobachten. Ziel ist es, mit dem Klienten eine Kooperation von bewussten und unbewussten Anteilsaspekten zu erarbeiten und dabei auch die abgelehnten Anteile zu integrieren, die tendenziell auf den Interaktionspartner projiziert und dort bekämpft werden. Folglich kann die Integration dieser Anteile zu einer *Reduktion von Konflikten* beitragen und das *Emotionsmanagement stärken*.

Im Rahmen einer Entscheidungssituation bewerten Individuen gemäß des *Rubikon-Modells* (Heckhausen & Gollwitzer, 1987) vor dem Treffen einer Entscheidung, also während der Zielauswahl, die einzelnen Zieloptionen und die Erwartungen an die Handlungskonsequenzen. Genau in dieser Kompetenz sind ADHS-Klienten aufgrund ihrer Impulsivität eingeschränkt. Der Tendenz zu spontanen, nicht reflektierten Entscheidungen wirkt die

Arbeit mit dem Rubikon-Modell systematisch entgegen.

Der Coach unterstützt den Klienten mit dieser Intervention, seine potentielle *Impulsivität im Entscheidungsprozess* durch Reflexion und Verfolgen von Einzelschritten zu *reduzieren*. Dabei navigiert er ihn durch vier Phasen: In der prädeziationalen Handlungsphase wird der ADHS-Klient angeleitet, die Realisierbarkeit seiner Anliegen und die Wünschbarkeit potentieller Handlungsergebnisse sorgfältig gegeneinander abzuwägen und zu priorisieren, um seine Aufmerksamkeit auf ein verbindliches Ziel zu fokussieren.

In der zweiten, der präaktionalen Phase wägt der Klient mit dem Coach ab, welche Strategien er einsetzen soll, um den in der prädeziationalen Phase verbindlich definierten Sollzustand zu erreichen. Er entwickelt Pläne für das Realisieren des Zielzustandes. Dies wirkt dem für ADHS-Betroffene typischen Leistungsdefizit entgegen.

In der dritten, der aktionalen Phase überlegt der Klient nicht mehr, *ob* er ein bestimmtes Ziel verfolgt, sondern *wie*. Die kognitive Verengung sichert ein Fokussieren der Aufmerksamkeit des ADHS-Betroffenen und verhindert ein erneutes Überdenken der Entscheidung.

In der letzten, der postaktionalen Phase evaluiert der Klient mit dem Coach sein Handlungsergebnis. Ist er zufrieden, bleibt er beim gesetzten Ziel. Ist er nicht zufrieden, senkt er seine Ansprüche und modifiziert es.

Durch das kleinschrittige Verfolgen des Ziels wird der Klient zu einer *strukturierten Reflexion der Chancen und Risiken* einer Handlung angeleitet. Folglich wird seine Impulsivität reduziert.

Ausblick

ADHS ist eine Problematik, deren Intensität aufgrund der Digitalisierung, insbesondere durch die steigende Nutzung von Social Media und Smartphones, mit hoher Wahrschein-

lichkeit zunehmen wird. ADHS-Coaching gewinnt vor diesem Hintergrund aufgrund seiner hohen arbeitsweltlichen Anschlussfähigkeit stark an Bedeutung. Denn die Ansprüche an Selbstorganisation und -führung der Individuen sind so sehr gestiegen, dass sich für die Arbeitsfähigkeit und autonome Lebensführung eine Bewältigungsstrategie in Form neuer professioneller personenbezogener Beratungsangebote entwickelt. In diesem Kontext wird Coaching eine zunehmend gesellschaftlich anerkannte, professionelle Relevanz zugeschrieben.

Wenn dieses Konzept konsequent in Anwendung gebracht wird, können sich die Kräfteverhältnisse zwischen Psychotherapie und Coaching in der Betreuung der ADHS-Klienten verschieben. Wird dieser Aspekt auch mit Bezug auf den Stigmatisierungseffekt betrachtet, so lässt sich konstatieren, dass Coaching der derzeitigen Dominanz medizinisch-therapeutischer Behandlung entgegenwirken und deutlich zu einer Destigmatisierung der Betroffenen beitragen kann.

Literatur

- » **Behrendt, Peter (2012)**. Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. In OSC, 19 (4), 391–404.
- » **Greif, Siegfried; Schmidt, Frank & Thamm, André (2012)**. Warum und wodurch Coaching wirkt. In OSC, 19 (4), 375–390.
- » **Heckhausen, Heinz & Gollwitzer, Peter M. (1987)**. Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. In Motivation and Emotion, 11 (2), 101–120.
- » **Schmid, Bernd (1990)**. Persönlichkeitscoaching. In Hersteiner 3 (1), 12–15.
- » **Schmidt, Gunther (2008)**. Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Speierer, Gert-Walter (2013)**. Die Differenzierung der Inkongruenz als Ansatzpunkt von Beratung. In Silke B. Gahleitner, Ingmar Maurer, Eleonore Oja Ploil & Ursula Straumann (Hrsg.), Personenzentriert beraten: alles Rogers? Weinheim: Beltz Juventa. 81–98.
- » **Wünts, Oliver (2014)**. Personenzentriertes Organisationscoaching mit der Theorie U. In Gesprächstherapie und Personenzentrierte Beratung, 45 (1), 9–19.

Die Autorin



Foto: Regine Hinkelmann

Regine Hinkelmann, M.A., Professional Coach (DBVC), Mitglied des Leitungsteams der Ausbildung „Systemisches Coaching und Change-Management“ am INeKO. Seit über 15 Jahren Kommunikationsberaterin, Geschäftsführerin, Gründerin, Business-Coach, Trainerin und Change-Management-Beraterin für namhafte Konzerne und Organisationen. Als Business-Coach arbeitet sie u.a. für Klienten mit ADHS-Symptomen. Dazu erschienen im Dezember 2015 Publikationen im Verlag Elsevier sowie im Webportal ScienceDirect.
www.hinkelmann-cc.com



Karriere oder Familie – oder beides?

Coaching für eine ausgewogene Work-Life-Balance

Von Nina Meier

Eine gesunde Balance von Arbeits- und Privatleben, von Job und Familie, gilt als wesentlicher Resilienzfaktor in Bezug auf Stress und das Vermeiden psychischer Belastungen. Kein Wunder also, dass sich Anliegen, die sich unter dem Schlagwort der Work-Life-Balance summieren lassen, in der Coaching-Branche offenbar zu einem Trend entwickelt haben. Anhand zweier Praxisberichte zeichnet der vorliegende Artikel mögliche Klientenanliegen und Verläufe von Coachings nach, die auf eine verbesserte Work-Life-Balance abzielen.

Es handelt sich um einen Klassiker unter den Coaching-Anliegen: der Leidensdruck hinsichtlich der eigenen Work-Life-Balance. Der ideal ausgewogene Zustand zwischen dem eigenen Wirken und Werken in der Arbeitswelt und dem wohligen Gefühl im Privatleben wird angestrebt und soll nachhaltig im eigenen Leben verankert werden. Es ist doch perfekt, wenn man die Welt bereisen kann, fremde Menschen und Kulturen kennenlernen darf, zu Hause seine eigene kleine heile Welt mit Freunden und Familie als Rückzugsort und Lebenselixier hat – der Traum vom Dasein als Erfolgsmensch schlechthin, der mit toller Arbeit, großartigen Weiterbildungen und Auszeichnungen aufwarten kann und darüber hinaus auch noch genug Zeit für sich persönlich findet. Schwierig wird es nur, wenn man aus diesem Traum aufwacht und die Keule der Realität spürt.

Work-Life-Balance als Coaching-Anlass

Das Konzept der Work-Life-Balance geht davon aus, dass der Mensch in verschiedenen Lebensbereichen agiert. Das Umfeld wird nach diesen Bereichen differenziert und kategorisiert:

Die systemische Sicht: Der Kontext des Lebens wird in Teilkontexte zerlegt. So können verschiedene Perspektiven eingenommen werden. Jeder Teilkontext ist mit Anforderungen, Aufgaben und einem bestimmten Kontingent an Ressourcen verbunden. Aus dem Wechsel der Perspektiven, dem Erkennen von Zusammenhängen und Abhängigkeiten zwischen den Teilkontexten sowie dem Einsatz von Ressourcen wird oft ein Sollen. Dieses Sollen drückt mehrere Möglichkeiten aus, wie z.B.: Das Soll als Zielformulierung (Idealzustand, abgeschlossener Zustand in der Zukunft, Haltungsziel), das Soll als Klarheit über die Zusammenhänge des Systems, das Soll als Verbindlichkeit zur Selbstentwicklung.

Die konstruktivistische Sicht: Jeder konstruiert, deutet und bewertet seine Welt selbst. Das Leben ist komplex, einzigartig und individuell. Das Leben kann aus verschiedenen Stand-

punkten und Meinungen heraus betrachtet werden. Aus dieser Fähigkeit, sich ein einzigartig komplexes Leben zu gestalten, wird oft ein Sollen. Das Sollen wird emotional als aktives Tun für die nachhaltige persönliche Entwicklung empfunden.

Das Sollen übt Druck auf den Menschen aus, weil er sich pro Teilkontext einen Anspruch an sich und seine Umwelt gesetzt hat. Er hat nicht nur die Hoffnung, diesen Anspruch zu erfüllen, sondern will dies unbedingt erreichen. Der Wille zum Erfolg nimmt Überhand. Man funktioniert, ist ständig erreichbar, man überfordert sich, man wird unzufrieden und lässt seine schlechte Laune an sich und seiner Umwelt immer ungefilterter aus. Dies kann in der Isolation oder gar Zerstörung (seiner sozialen Bindungen, seiner Selbst) enden.

In diesem Moment ist das Leben aus den Fugen, die Work-Life-Balance in eine ungesunde Schiefelage geraten. Der Mensch leidet und sucht Abhilfe. Ein Coach wird engagiert.

Exemplarisch werden hier zwei anonymisierte Fälle skizziert. Der Coaching-Prozess setzt sich in beiden Fällen aus folgenden Phasen zusammen:

1. Kontakt und Kontrakt (Akquisegespräch)
2. Thema- und Zielklärung
3. Identifikation der Ressourcen
4. Handlungsoptionsplan
5. Controlling und Abschluss

Praxisfall: Werte in Einklang bringen

Der Klient ist ein sehr gut aussehender, gut gepflegter Mann, 40 Jahre alt. Er stieg direkt nach dem Studium im Konzern ein und kletterte etwa alle drei bis fünf Jahre die Karriereleiter hoch. Mittlerweile – nach 15 Jahren – ist er Bereichsleiter Business Development, hat 150 Mitarbeiter unter sich, davon sieben in leitender Funktion, die ihm direkt unterstellt sind, verteilt auf Deutschland, Österreich, Schweiz, England, USA, Südafrika und China. Er selbst berichtet dem Vorstand. Er ist dafür bekannt, dass alle von ihm geleiteten Projekte erfolgreich umgesetzt werden. Aufgrund

seines BWL-Studiums kann er Sachverhalte gut analysieren, Zahlen, Daten und Fakten erkennen, priorisieren und diese nach Erfolg, Misserfolg und Potenzial differenzieren. Von seinen Mitarbeitern verlangt er Ergebnisse, eigenständiges Arbeiten und Ruhe.

Nun steht er vor der Frage, ob er eine Projektleitung übernehmen sollte, für die er monatelang in den USA, China und Südafrika arbeiten müsste. Er möchte die Aufgabe unbedingt annehmen, weil er die Dynamik liebt, die unterschiedlichen Kulturen schätzt, das Unternehmen einen enormen Schritt nach vorne bringen, dessen Marktposition ausweiten und verstärken könnte. Ingeheim ist er irritiert, warum er das Projekt nicht ohne mit der Wimper zu zucken übernimmt. In der Zusammenarbeit mit dem Coach wird schnell klar, dass der Manager seinen *Fokus stets auf sein Wirken in der Arbeits- und Wirtschaftswelt gesetzt* hat.

Der Mann wirkt sehr selbstbewusst und in sich ruhend. Er redet wenig, aber mit sonorer und warmer Stimme. Schnell ist das Veränderungsthema beschrieben, der Ist-Zustand erklärt, notiert und bewertet. Neue Informationen sind, dass er glücklich verheiratet ist und eine Tochter und einen Sohn im Kindergartenalter hat.

Während der eigentlichen Coaching-Arbeit, der Arbeit mit den themenrelevanten Ressourcen des Klienten, verändert sich dieser. Als er über seine intrinsische Motivation reflektiert, wirkt der Klient nachdenklicher, langsamer und noch ruhiger, wirkt leicht unsicher, weicher und emotionaler als zu Beginn des Coachings. Seine Augen werden glasig, seine Gesichtsfarbe wechselt, eine Träne kullert über seine Wange. „Was habe ich bloß getan, ich bin ein Rabenvater“, fängt er an, sich Vorwürfe zu machen. Nach ein, zwei Minuten beruhigt er sich, schaut den Coach an und sagt: „Nein, das kann ich nicht machen, darf mir nichts mehr vorlügen, darf kein Egoist mehr sein. Das Projekt ist mir zwar wichtig und ich habe zwei Jahre auf diese Gelegenheit hingearbeitet, aber ich habe nur *eine* Chance, meine Kinder aufwachsen zu sehen. Ich darf nicht mehr weg sein.“

Werte identifizieren – Ressourcenidentifikation

Was passiert hier gerade? Der Klient hat seinen *Rubikon erreicht*, er erkannte, was ihm schadet, (*Abwendungsmotivation*) und entwickelt – hierdurch angestoßen – gerade seine Lösung. Er hinterfragt, welche Veränderung ihm guttäte (*Hinwendungsmotivation*). Hier wird deutlich, dass die *Lösung im Klienten* steckt.

Wenn er das Projekt annehmen würde, hätte er eine richtig gute Chance, sich nach erfolgreichem Abschluss für einen Posten in der Unternehmensleitung zu empfehlen, Geschäftsführer eines anderen Unternehmens zu werden oder sich selbstständig zu machen. Alle Wege stünden offen. Er bemerkt aber, dass er diesmal nicht wirklich erfolgreich werden kann, weil er im Grunde seines Herzens traurig ist, was ihn bei wichtigen Verhandlungen stören und blockieren würde.

zeitigen Job weiter nachgehen, was allerdings keine Herausforderung mehr ist. Eine andere Möglichkeit sieht er (noch) nicht.

Was ist konkret passiert? Als der Klient über sein Bedürfnis, seine Motive und seine Werte zum Thema reflektierte, ist ihm etwas aufgefallen. Hierzu setzte der Coach die Maslowsche Bedürfnispyramide, die Wertesonne sowie die MotivStrukturAnalyse (MSA) als Reflexionsangebot ein und nutzte die typischen Fragen eines Coachs, nämlich geschlossene, offene, hypothetische und skalierende Fragen. Der Klient bemerkte zu seiner Überraschung einen Widerspruch, der sich als innerer Konflikt seiner arbeits- und familienbezogenen Werte beschreiben lässt. Ihm sind Erfolg sowie Familie sehr wichtig. Weil er beides hat und genießt, hatte er nie über seine Prioritäten oder die gegenseitige Abhängigkeit beider Lebensbereiche nachgedacht. Erfolg verortet er ausschließlich in der Arbeitswelt, Familie

im Privatleben. Diese Trennung hat er bewusst vorgenommen, weil seine Vorbilder dies erfolgreich praktizierten.

Mittlerweile aber steht der Familienwert an erster Stelle, weil dieser in den letzten zehn Jahren immer hintenanstand. Weitere Werte wie Loyalität, Disziplin, Genuss und Zusammenhalt findet er sowohl in der Arbeitswelt als auch im Familienleben. In der Zusammenschau dieser Ressourcen unter Einsatz des Tools „Motiv-Wert-Interaktion“ ist ihm bewusst geworden, dass er sich seit längerer Zeit nicht wohlfühlt, sich ungern von seinen Kindern trennt, es ihm wehtut, wenn er längere Zeit weg ist. Sobald er in die Arbeit vertieft war, ging es ihm hingegen wieder gut, er fühlte sich tatkräftig.

Im Ergebnis stellt er fest, dass er zwar beide Werte in seinem Leben hat, beide dieselbe tolle Wirkung auf ihn haben, aber im End-

werdewelt 
personal branding



DAS NEUE BUCH VON
BENJAMIN SCHULZ & EDGAR K. GEFFROY

Viele Menschen verdienen ihr Geld durch Dienstleistungen und müssten sich gegen Mitbewerber durchsetzen, machen sich aber erstaunlich wenige Gedanken darüber, wie sie aktiv an ihrer Bekanntheit arbeiten

können. Oft endet dies bei einer Homepage und Visitenkarten. Die Folge: Viele von ihnen warten vergeblich darauf, erfolgreicher, bekannter und gefragter zu werden – und fragen sich, warum nichts passiert. Werden Sie erfolgreich zur Marke. Personal Branding heißt das Schlüsselwort: Wer es schafft, sich authentisch zur Marke zu machen, bleibt im Gedächtnis der Mitmenschen und Kunden!

Jetzt bestellen!



**ERFOLG
BRAUCHT EIN
GESICHT**
WARUM OHNE
PERSONAL BRANDING
NICHTS MEHR GEHT

effekt der Familienwert lange zu kurz kam. Er dachte, es sei alles in Ordnung, was aber nicht stimmte. Er kann beide Lebensbereiche nicht mehr messerscharf voneinander trennen. Sie gehören zusammen, sind miteinander verwoben, ja, sie bedingen sich. Hier bemerkte der Klient, dass *Gehirn, Geist, Körper und Emotion eine unzertrennbare Einheit* bilden.

Des Weiteren konnte er mittels der „acht Grundeinsichten von Führung“ und den „14 Führungsaufgaben“ einen Vergleich für den Zeitaufwand für seine sieben direkten Mitarbeiter und seinen beiden Kindern gegenüberstellen. Er widmet sich jeder Person, seinen Kindern allerdings – qualitativ und quantitativ (insbesondere im Vergleich zu seinen sieben Mitarbeitern) betrachtet – zu wenig. Auch dies verdeutlichte ihm, warum er sich nicht mehr wohlfühlte. Die *Lösung steckt im Klienten*.

Schlüsse ziehen, Optionen identifizieren – Handlungsoptionsplan

Was passiert nun? Sowohl sein Berufs- als auch Familienleben musste der Klient gründlich reflektieren. Die Erkenntnis: Beides, nicht ausschließlich der Job, ist ihm wichtig, sein Lebenselixier. Die Ableitung hieraus: Er muss Bedingungen schaffen, die es ihm ermöglichen, seine Kinder trotz Weiterentwicklung seiner Karriere regelmäßig zu sehen.

Auf seiner To-do-Liste steht ein Gespräch mit seinem Chef, dann mit seinen sieben direkten Mitarbeitern, um eine Lösung zu finden, wie er das Projekt leiten und gleichzeitig abends bei seinen Kindern sein kann. Auf diese Gespräche bereitet er sich intensiv vor.

Zielerreichung

Während der Entwicklungsbegleitung bemerkte der Coach, dass der Klient sich immer wohler fühlte. Er hat alle Aspekte, die für bzw. gegen den Job sprachen, erkannt und bewertet. Er kam zum Schluss, dass er beides braucht und diesbezüglich eine vermittelnde Lösung anstrebt. Wen musste er nun alles involvieren? Das ist strategische Arbeit, die ihm liegt. Er

gab dem Coach Rückmeldung nach jedem weiteren Schritt zur Zielerreichung. Er konnte über viele Gespräche akzeptierte Bedingungen schaffen, sodass er das Projekt letztendlich leiten, dabei 80 Prozent seiner Zeit in Deutschland verbringen konnte und nur 20 Prozent der Zeit ins Ausland reisen musste. Während des Projektes verdiente er sich Respekt seiner Kollegen und vor allem des Vorstands. Seinen sieben direkten Mitarbeitern, ihrerseits Führungskräfte, war er ein gutes Vorbild. Er lernte, den Druck eines Workaholics nicht an seine Mitarbeiter weiterzugeben, sondern Qualität und eigenverantwortliches Arbeiten vorzuleben.

Noch zwei Jahre später ist er mit seiner Entscheidung glücklich. Der entscheidende Faktor seiner Selbstentwicklung bestand darin, seine *Werte in Einklang zu bringen*.

Praxisfall: Inneres Gleichgewicht herstellen

Die Klientin ist eine quirlige, fürsorglich und sympathisch wirkende vierzigjährige Frau, die mit einem weiblichen Hüftschwung durch die Flure von Meeting zu Meeting läuft. Auch sie stieg direkt nach dem Studium im Konzern ein, lernte ihren Ehemann kennen, bekam mit 30 Jahren ihre beiden Kinder und ließ ihre Wochenarbeitszeit daher von 40 auf 30 Stunden reduzieren. Ihr Mann hat sich mit 35 Jahren selbstständig gemacht, arbeitet viel und ist oft unterwegs. Karriere machte sie, indem sie alle fünf Jahre einen neuen Bereich im Projektmanagement übernahm, diesen aufbaute, stark machte, etablierte und an einen Nachfolger übergab. Drei derartige Bereichsprojekte hat sie bisher erfolgreich durchgeführt, das vierte Projekt wird ihr gerade angetragen.

Nun steht sie vor der Frage, ob sie ihre Arbeitseinteilung in Beruf und Familie richtig geregelt hat. Denn ihre Kinder sind bis 16 Uhr in der Schule bzw. in der Betreuung, sie holt die Kinder ab und verbringt die Zeit bis zum Schlafengehen mit ihnen. Danach kommt es immer öfter vor, dass sie sich nach 20 Uhr noch an den Schreibtisch setzt und arbeitet. Am Wochenende ist die Familie komplett.

Die Frau wirkt sehr selbstsicher, redet sehr schnell, akzentuiert wichtige Passagen mit stimmlicher Betonung und rhetorischen Pausen. Sie strahlt mit ihren Augen, wirkt lebenslustig, total locker und auf subtile Weise witzig. Schnell ist das Veränderungsthema beschrieben, der Ist-Zustand erklärt, notiert und bewertet. Neue Informationen sind, dass sie sich um jeden und alles kümmert. Sie unterstützt ihre Chefin, hilft ihren Kollegen, ist für ihren Mann und die Kinder da, schmeißt den Haushalt und führt nationale und internationale Verhandlungen. Sie wirkt sehr energiegeladene und als ob sie alles im Griff hätte. Nun wird gemeinsam an der Zielfindung gearbeitet. Hier wirkt sie tatkräftig und emotionaler als zu Beginn des Coachings.

Identifizierung des eigentlichen Problems – Ressourcenidentifikation

Während der eigentlichen Coaching-Arbeit, bei der auf die themenrelevanten Ressourcen der Klientin zurückgegriffen wird, verändert sich diese. Sie fühlt sich plötzlich angegriffen, als sie über ihre Karriere und ihre Fachexpertise spricht. Es gebe eine Kollegin, die neidisch sei und immer etwas an der Klientin zu kritisieren habe. Diese Kollegin hat ihr Studium mit 1,0 abgeschlossen und bereist für den Konzern die Welt, sie ist Single und gönnt sich pro Jahr sechs Wochen paradiesischen Urlaub. Andererseits fühlt sich die Klientin von ihrer Chefin und den Verhandlungspartnern angegriffen, weil diese ihre Arbeit nicht machen und ihr jedes misslingende Detail in die Schuhe schieben würden, obwohl sich die Klientin um alles kümmere, sich fürsorglich um diese Menschen bemühe und keinen Fehler begangen habe. Sie fühlt sich, als ob sie die Mutter dieser Menschen wäre, die in Ungnade gefallen ist.

Plötzlich wird die Klientin laut: „Das muss aufhören, immer bin ich die, die sich um alles kümmert! Ich organisiere die Verhandlungen und leite sie, ich ziehe neue Projekte an Land und ich führe sie mit den Projektbeteiligten zum Erfolg. Ach und daheim schmeiße ich den Haushalt, organisiere ich die Familienausflüge und ich buche die Urlaube. Mein Mann ist quasi mein drittes Kind, genießt nur die Zeit

mit den Kindern und lässt mich alles alleine machen.“ Sie fängt an, wütend zu werden, weil sie immer stark sein und funktionieren müsse, sich keine Ruhe gönnen könne. Sie bemerkt, dass sie keine Kraft und keinen Elan mehr für ihr Yoga hat. Hier quietscht sie plötzlich geradezu vor Aufregung. Nach ein paar Minuten beruhigt sie sich wieder, schaut den Coach an und sagt: „Warum mache ich das? Momentan geht es mir noch gut, aber warum kümmere ich mich um jeden und alles und bitte nicht mal um Hilfe?“

Was passiert hier gerade? Die Klientin hat – eine Parallele zum ersten Fall – ihren Rubikon erreicht und erkennt, was ihr schadet (*Abwendungsmotivation*) und entwickelt – auf Basis dieser Erkenntnis – ihren Lösungsansatz. Sie fragt sich, was ihr gut täte (*Hinwendungsmotivation*). Hier wird abermals klar, dass die Lösung grundsätzlich vom Klienten selbst ausgeht. Eine Beurteilung durch Fremde oder den Coach wäre falsch, manipulativ und nicht im Sinne der Klientin und ihres Lebens.

Werte und Antreiber kollidieren

Aber was ist konkret passiert? Als sie über ihr Fachwissen plauderte, stolperte sie über ihre intrinsische Motivation. Insgeheim wurden ihre Bedürfnisse, ihre Motive, ihre Werte zum Thema reflektiert. Stolpersteine sind die *Wertekollisionen* und der *innere Antreiber* „sei stark“ und „sei fürsorglich“. Der Coach setzte die Maslowsche Bedürfnispyramide, die Wertesonne, die MotivstrukturAnalyse (MSA) und die Inneren Antreiber Tahibi Kahlers ein, um zur Reflexion über die Ressourcen anzuregen, die bei der Klientin zum Veränderungsthema vorhanden sind. Diese bemerkte sowohl einen inneren als auch einen äußeren Konflikt ihrer Werte und dem inneren Antrieb. Sie ist sehr selbstbewusst und stark in der Sache sowie fürsorglich und verständnisvoll gegenüber anderen Menschen. Da sie niemanden auf der Arbeit und in der Familie hat, der ihr Schutz gibt, steht sie die ganze Zeit unter Anspannung. Sie ist die Starke und muss alles aushalten.

In letzter Zeit fühlt sie sich einfach angegriffen, weil bestimmte Aufgaben nicht zu ihrer

Zufriedenheit erfüllt wurden und diese dann ungefragt an einen Kollegen und eine Kollegin übergeben worden sind. Man hat sie übergangen, sie fühlt sich in ihrem Stolz verletzt. Fürsorglich und hilfsbereit durfte und konnte sie in diesem Fall nicht mehr sein. Das verletzte den Wert der Qualität der Arbeit sowie des respektvollen Miteinanders. Da sie stark ist, stark sein muss und stark sein will, verletzte dieser Fakt ihr Wertesystem enorm. Das duldet sie nicht. Nicht mehr.

In der Zusammenschau dieser Ressourcen unter Einsatz des Tools „Motiv-Wert-Interaktion“ ist ihr bewusst geworden, dass sie sich seit längerer Zeit nicht wohlfühlt und keinen Rückzugsort hat – weder auf der Arbeit noch im familiären Kreis. Sie erkannte, dass sie ihre schwache, sensible, emotionale Seite nicht ausleben kann. Ihr *inneres Gleichgewicht ist in Schiefelage geraten*. Des Weiteren konnte sie mittels Anwendung der „14 Führungsaufgaben“ und dem JoHarI-Fenster konkrete Maßnahmen für sich erkennen.

Strategien finden – Handlungsoptionsplan

Was passiert nun? Die Klientin widmet sich ihren eigenen Ressourcen und aus dem Coaching gezogenen Erkenntnissen, um sich eine konkrete To-do-Liste zu erstellen, bestehend aus Aufgaben, mittels derer sie ihr Ziel erreichen kann.

Sie achtet zukünftig darauf, dass sie nur hinsichtlich der Sache – egal ob diese die Arbeit oder das Privatleben betrifft – auf Stärke bedacht ist und gleichzeitig auch eine sensible und passive Seite hinsichtlich anderer Personen zulässt. Letzteres wurde vernachlässigt.

Auf ihrer To-do-Liste steht, dass sie sich ein Symbol zur Erinnerung an das innere Gleichgewicht sucht, ein Ritual mit ihrer Familie findet, welches dafür steht, dass sie auch Kind sein darf, dass sie Ruheräume braucht, und mit der Chefin, den Kollegen sowie ihrem Ehemann stärker in den Dialog tritt. Ersteres bedarf mehr Aufmerksamkeit, weil es im Arbeitskontext viele unterschiedliche Bedingungen zu

berücksichtigen gilt, die es im Familienleben nicht gibt. Auch auf diesem Weg der Strategieplanung und Maßnahmenumsetzung gibt es die weitere Begleitung des Coachs.

Im Endeffekt stellt sich nach einem Jahr heraus, dass sie zwar weiterhin im Unternehmen arbeitet, aber zu allen Projekten als vermittelnde Person hinzugezogen wird, weil sie sich am besten um die betroffenen und beteiligten Menschen kümmern kann. Noch zwei Jahre später ist sie glücklich mit ihrer Entscheidung.

Fazit

Die Balance zwischen innerem Gleichgewicht und der Erfüllung beruflicher und familiärer Anforderungen und Herausforderungen ist entscheidender Faktor für Zufriedenheit. Werte und Motive sind essentiell und Konflikte entstehen im Kern bei Wertverletzung – unabhängig davon, ob sie von anderen oder der eigenen Person verursacht werden.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Coach-Ausbilderin, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, sodass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten und ausgebildet wird; denn der Coach trägt die Prozessverantwortung, nicht die Verantwortung zur Lösungsfindung oder für das Ergebnis, sodass auch eine Abgrenzung zu Führung, Beratung, Training und Therapie zwingend erfolgen muss.

www.die-coaches.de

Häufig gestellte Fragen

Executive-Coach und Senior Coach (DBVC) Gudrun Happich beantwortet Fragen aus der Praxis

Muss man sich verbiegen, um ganz oben mitzuspielen? Wie kann es gelingen, authentisch zu führen?

Der Schlüssel ist eine gründliche Vorbereitung zum richtigen Zeitpunkt. Im Top-Management gelten ganz eigene Spielregeln. Wer sich auf diesem politischen Parkett sicher bewegen und authentisch bleiben will, muss diese kennen, optimalerweise bevor er die neue Rolle einnimmt. Wer erst nach einigen Monaten Beratung sucht, hat in der Regel bereits erste Kratzer im Parkett hinterlassen und ist schon mitten drin im Verbiegen. Es geht dann ums Reparieren. Wer sich dagegen frühzeitig auf seine neue Rolle vorbereitet, startet mit Ruhe und Wachheit, weil er weiß, was auf ihn zukommt. Erfahrungsgemäß erhält die Führungskraft dann durch erste Erfolge Rückenwind und es entsteht eine positive Spirale. Es gelingt, auf der Klaviatur ganz oben mitzuspielen und gleichzeitig man selbst zu bleiben.

Brauchen Top-Manager, die es bereits nach ganz oben geschafft haben, eine spezielle Art von Begleitung? Oder sind sie nicht schon am Ende der Entwicklung angekommen?

Wer dies so sieht, wird schnell ein böses Erwachen erleben. Ein Ende der Entwicklung gibt es nie. Wer oben bestehen will, muss offen und flexibel bleiben. Auf der obersten Führungsebene haben es Leistungsträger mit völlig anderen Herausforderungen zu tun als im mittleren Management. Nach dem Aufstieg macht sich häufig Enttäuschung breit, typisch sind Aussagen wie: „Ich dachte, ich könnte nun mehr bewegen. Ich habe niemanden, mit dem ich mich austauschen kann. Es zählen hier keine Ergebnisse, sondern nur noch politisches Taktieren, damit kann ich nicht umgehen.“ Top-Führungskräfte brauchen einen Sparringspartner, der diese neue Welt kennt, ihre Probleme zu 100 Prozent nachvollziehen

kann, mit ihnen die neuralgischen Punkte kritisch hinterfragt und gemeinsam individuelle Perspektiven und Lösungen entwickelt.

Wie gelingt moderne Führung? Wie motiviert man Mitarbeiter dazu, mitzudenken, eigenverantwortlich zu handeln?

Moderne Führungskräfte brauchen soziale Kompetenz, empathisches Geschick und eine gewisse Form von Bescheidenheit. Einer allein kann den Laden heute nicht mehr stemmen. Gefragt sind nicht mehr Helden, sondern Netzwerker. Sie müssen den Mut haben, Fragen zu stellen. Mut deshalb, weil viele immer noch denken, dies würde zu einem Gesichtverlust führen. Das Gegenteil ist der Fall: Wer sein Team nach dessen Meinung fragt, wer für Ideen und Vorstellungen offen ist, die Mitarbeiter involviert, statt sie auszuschließen, vermittelt Wertschätzung – die Grundlage für intrinsische Motivation.

Was sollte man tun, wenn man als Top-Führungskraft total gefrustet ist? Bleiben oder gehen?

Der erste Impuls bei sehr vielen ist es, den Arbeitgeber zu wechseln. Es gilt hier, sehr sorgfältig zu hinterfragen: Was steckt genau hinter dem Frust? Welche Rahmenbedingungen lassen sich ändern? Oft ist nicht das Unternehmen „schuld“, sondern die aktuelle Position passt nicht zu der Persönlichkeit, den Talenten. Nicht jeder ist als Führungskraft geeignet. In den meisten Unternehmen ist zwar ein „Rückschritt“ nicht vorgesehen, aber wer geschickt gestaltet, kann eine Lösung finden und manchmal sogar eine neue Position entwickeln, die es im Unternehmen vorher gar nicht gab. Die meisten stark gefrusteten Manager wollen zu Beginn eines Coachings gehen – und bleiben am Ende doch aus innerer Überzeugung.

Welche Herausforderungen kommen in Zukunft auf Führungskräfte zu?

Die immer weiter zunehmende Komplexität und dynamischen Märkte werden zu einem Kultur- und Wertewandel in Unternehmen führen, der sich mit den Stichworten Transparenz, Vernetzung, Selbstbestimmung zusammenfassen lässt. Vielerorts ist das schon passiert. Auch wenn viele Führungskräfte in Konzernen mit Kontrollwahn und steigendem Druck aktuell genau das Gegenteil erleben und hier oft dringend Begleitung benötigen – der Wandel lässt sich nicht aufhalten. Flexibilität, soziale Kompetenz, Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit sind dann gefragt.

Die Autorin



Foto: Ulrich Zillmann

Gudrun Happich agiert mit ihrem „Galileo . Institut für Human Excellence“ seit rund 20 Jahren als Sparringspartnerin für Leistungsträger an Karriereschwellen und in Krisensituationen. Für ihre Arbeit wurde die Buchautorin („Was wirklich zählt“, „Ärmel hoch!“) mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem „Coaching Award 2012“. Zu den Kernthemen ihrer Coachings gehören moderne Führung sowie die Verbindung von beruflichem Erfolg und persönlicher Erfüllung.

ghappich@galileo-institut.de



Das Dilemma von Vertraulichkeit und Unternehmensinteressen im Coaching

Plädoyer für mehr Veränderungskraft durch Öffnung des Coaching-Prozesses

Von Prof. Dr. Ulrich Lenz

Coaching wird gemeinhin als individuelles Begleitungs- und Entwicklungsformat verstanden, das im Rahmen einer nach außen abgeschirmten Zweierkonstellation – der Beziehung zwischen Coach und Klient – zur Anwendung kommt. Unternehmensinteressen werden zugunsten der als Beziehungsgrundlage interpretierten Vertraulichkeit – wenn überhaupt – nachrangig berücksichtigt. Insbesondere Führungskräfte höherer Managementebenen agieren jedoch innerhalb eines komplexen und systemisch wirkenden Beziehungsgeflechts. Grund genug, das Vertraulichkeitspostulat infrage zu stellen?

Im Business-Coaching wird üblicherweise die strikte Vertraulichkeit der Ziele und Inhalte des Coachings nicht hinterfragt. Coaching wird häufig als *individuelle* Personalentwicklungsmaßnahme angesehen. Es versteht sich von selbst, dass der Coach zu keinem Zeitpunkt und keinem Kommunikationspartner gegenüber über die Inhalte sowie den Prozess des Coachings spricht, wenn dies nicht im besonderen Einzelfall mit dem Klienten vorab vereinbart wurde. Im folgenden Beitrag wird aber reflektiert, dass insbesondere im Führungskräfte-Coaching eine nachhaltige Veränderung des individuellen Verhaltens des Klienten erreicht wird, indem das Coaching phasenweise durch den Klienten in Zusammenarbeit mit seinem Coach geöffnet wird.

Die Herausforderung für den Coach

Der Coach steht im Auftragsklärungsgespräch vor der Herausforderung, auf Unternehmensinteressen zu achten, die ggf. nur latent kommuniziert werden. Coaches sollten sensibel erkennen, wenn sie mit informellen Aufträgen betraut werden. Auch wenn sich der Coach dadurch Möglichkeiten eines vertieften Verständnisses der Unternehmenskultur eröffnen kann (Dreves & Jung, 2014), steht er doch im Dilemma zwischen Unternehmensinteressen und Zielen des Klienten. Der Klient betrachtet das Coaching häufig als reine Privatsache, auch wenn berufliche Herausforderungen angesprochen werden. Konsequenterweise werden Ziele und Interessen des Unternehmens häufig weitgehend aus dem Coaching ausgeschlossen und allenfalls bei Betrachtung von Konflikten zwischen persönlichen Zielen und Unternehmensinteressen reflektiert.

In diesem Beitrag wird dem gegenüber folgende These vertreten: Die gezielte Öffnung des Prozesses und die aktive Einbeziehung der Unternehmensinteressen *steigert die Veränderungswirkung* im Führungskräfte-Coaching. Die Öffnung impliziert eine Lockerung des bisher kaum hinterfragten unbedingten Vertraulichkeitspostulats. In einem solchen Setting stellen Firmeninteressen eine Ressource für das Coaching dar.

Theoretischer Hintergrund für eine Öffnung des Coaching-Prozesses

Diese These soll anhand von Erkenntnissen aus drei theoretischen Konzepten diskutiert werden: Der *Wirkfaktoren-Theorie*, der *Rollen-theorie* und anhand *systemtheoretischer Überlegungen*. Abschließend wird ein generisches Konzept eines erweiterten Coaching-Prozesses vorgestellt.

Wirkfaktoren im Coaching

Die Befunde aus der aktuellen Wirkfaktoren-Forschung scheinen in eine eindeutige Richtung zu weisen: de Haan und Mannhardt (2014) unterstreichen in einer umfassenden Studie, in der 1.895 Coaching-Prozesse aus 34 Ländern untersucht wurden, dass die *Qualität der Beziehung* zwischen Klient und Coach der Wirkfaktor ist, der das Ergebnis eines Coachings am stärksten beeinflusst. Die Beziehung zwischen Coach und Klient moderierte in einer weiteren Studie die Selbstwirksamkeits-Wahrnehmung und die eingesetzten Coaching-Instrumente im Hinblick auf das Coaching-Ergebnis (de Haan et al., 2013). Damit kann angenommen werden, dass durch die Qualität der Beziehung zwischen Klient und Coach determiniert wird, wie der Klient die Ergebnisse des Coachings einschätzt.

Damit ist noch nichts darüber ausgesagt, ob das Coaching zwingend eine in sich geschlossene Beziehung zwischen Klient und Coach erfordert. Kühl (2006) hat darauf hingewiesen, dass eine hohe Zufriedenheit mit dem Coaching – sowohl aufseiten des Coachs wie aufseiten des Klienten – alleine schon aus dem Zweier-Setting und der Auswahl des Coachs durch den Klienten resultieren kann. Selbst wenn im Verlauf des Prozesses Unzufriedenheit aufseiten des Klienten auftritt, gebe es einen „Selbstzensur-Mechanismus“. Demnach würde der Klient vermeiden, seine Unzufriedenheit dem Unternehmen mitzuteilen, da der Klient den Coach ausgesucht habe. Bei einer unreflektierten Fokussierung auf die Coach-Klient-Beziehung ist nicht auszuschließen, dass eine Verzerrung bei der Beurteilung

der Ergebnisse des Coachings auftritt. Trotz einer möglichen positiven Beurteilung des Coachings ist somit die *Veränderungswirkung nicht impliziert*.

Die Rolle der Führungskraft als sozialer Akteur

In der Perspektive des Unternehmens als gesellschaftliches Sub-System sieht sich eine Führungskraft mit verschiedenen Erwartungen an ihre Rolle konfrontiert. Umgekehrt hat die Führungskraft Erwartungen an das Umfeld, das z.B. durch die Führungskraft des Klienten, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden und weitere Interessengruppen repräsentiert wird. Damit steht die Führungskraft in der besonderen Schnittstelle zwischen Person und Organisation. Rollenkonflikte, die z.B. durch ungeklärte Erwartungen entstehen, können erhebliche psychische Auswirkungen haben (Ameln, 2013).

Eine Führungsposition ist ein „sozialer Ort“, der mit Rechten und Pflichten versehen ist, die unabhängig vom Positionsinhaber als überdauernd angesehen werden (Parsons, 1978). Das Individuum macht sich die impliziten Erwartungen des sozialen Umfelds an seine Rolle zu eigen. Dies führt zu einer Internalisierung von Deutungs- und Handlungsmustern durch die Führungskraft vor dem Hintergrund der Organisationskultur (Pelzmann & Strümpf, 2013). Die Reflexion der Rollenerwartungen erfolgt im geschlossenen Vier-Augen-Coaching mithilfe von Interpretationsarbeit durch den Klienten. In einem geschlossenen Coaching-Prozess lässt sich nur hypothetisch abbilden, wie eine veränderte Rolle der Führungskraft vom relevanten System akzeptiert werden wird. Um diesen Bias zu reduzieren, empfiehlt sich aus Perspektive der Rollentheorie die *systematische Erfassung der Unternehmensinteressen*, sodass sie nicht nur aus subjektiv-intuitiver Sicht des Klienten in seine Veränderungsarbeit einfließen.

Konsequenterweise schlagen Möller und Kotte (2013) eine Eingangsdiagnostik zu Beginn des Coachings vor. Dadurch könne die Gefahr reduziert werden, dass während

des Coachings die Selbstwirklichkeitskonstruktion des Klienten nicht weiter reflektiert wird. Neben dem standardisierten Fragebogen eines Coaching-Inventars wird auch die teilnehmende Beobachtung zur Analyse von Interaktionen des Klienten mit seinem Umfeld angeregt. Dadurch werden Anforderungen des Umfelds der Führungskraft transparent; das Coaching-Ziel kann zu einem gewissen Umfang mit dem Umfeld abgestimmt werden und damit fließen Unternehmensinteressen in einem *reflektierten Prozess* in das Coaching ein. Veränderungen lassen sich durch einen Vorher-nachher-Vergleich überprüfen, nicht nur durch den Klienten, sondern auch durch sein Umfeld.

Kritisch anzumerken ist, dass die Rollentheorie eine passive Haltung des Umfelds nicht hinreichend erklären kann. Die Veränderungsarbeit liegt dann alleine aufseiten des Klienten. Deshalb ist die *Aktivierung des Umfelds* entscheidend, die durch geeignete Interventionen erreicht werden kann und dazu eine Öffnung des Coaching-Prozesses erfordert.

Unternehmensinteressen sind Systembestandteil

Neben der Wirkfaktoren- und der Rollentheorie liefert uns insbesondere die neuere Systemtheorie Hinweise darauf, wie in komplexen Umwelten nachhaltige Veränderungen realisiert werden können. Morin (2014) hat aus einer biologischen Systemperspektive darauf hingewiesen, dass unser Körpersystem selbstzerstörend wirkt, um Erneuerung zu erzeugen: Zellen werden abgestoßen, um Raum für neue Zellen zu schaffen, „living by death“. Übertragen auf Organisationen als lebende Systeme, sind Wechsel der immanenten Prozessmuster notwendig, um die Lern- und Anpassungsleistung, also den Wandel, von Organisationen zu ermöglichen. Das Verhalten von Führungskräften wirkt dabei auf das Muster des gesamten Systems. Umgekehrt wirken die sozialen Muster in einem System auf die Individuen zurück. Die neuere Systemtheorie fragt, nach welchen Prinzipien in Netzwerken diese Dynamiken funktionieren, um emergente Prozessmusterwechsel zu initiieren (Hieronymi &

Eppler, 2015). In diesem Zusammenhang ist das Ausblenden von Unternehmensinteressen in einem geschlossenen, strikt vertraulichen Coaching-Prozess schon fast eine Selbsttäuschung. Nimmt man für die vertrauliche, strikt auf die individuellen Ziele des Klienten gerichtete Coaching-Beziehung die Metapher eines einzelnen Bootes auf dem Meer, bleibt dieses Boot doch ständig beeinflusst von Wind und Wellen.

Zur Erkenntnis von dysfunktionalen Prozessmustern und für einen Perspektivenwechsel werden üblicherweise zirkuläre Fragen eingesetzt. Insbesondere die Frage danach, wie eine andere, nicht anwesende Person auf eine Aussage oder Handlung des Klienten reagieren würde, ist eine gedankliche Reflexion *hypothetischer* Denk- und Handlungsmuster, möglicherweise ohne vertiefte Kenntnis der *realen* Dynamiken in dem System. Ob die Laborsituation eines gegenüber dem Umfeld geschlossenen Coaching-Prozesses beim Klienten tatsächlich einen nachhaltigen Veränderungsimpuls bewirkt, ist offen. Basierend auf Erkenntnissen der neueren Systemtheorie wird hier argumentiert, dass die Öffnung des Coachings in das System hinein und damit die *gezielte Nachordnung des bisher unhinterfragten Vertraulichkeitspostulats* eher zu einem zwischen Klient und System gemeinsam initiierten Musterwechsel führen kann. Die realen Reaktionen des Systems auf veränderte Interaktionsschemata des Klienten sind für Klient und Coach beobachtbar und können im weiteren Coaching-Prozess reflektiert werden.

Methoden zur reflektierten Einbeziehung des Umfelds

In diesem Sinne könnte z.B. eine Erwartungsklärung der Organisation an die Führungskraft durch den Coach erfolgen, beispielsweise mithilfe systematischer Befragungsmodelle, teilnehmender Beobachtung oder auch eines 360°-Feedbacks. Allerdings ist vor der Gefahr von rezepthaften Scheinlösungen zu warnen. Ein Erkenntnisgewinn für den Klienten aus einem 360°-Feedback oder aus der Anwendung eines anderen Tools wird nicht eintreten, wenn der Klient einen nicht selbst

gewählten Veränderungsdruck gespiegelt bekommt. Im Business wird Feedback häufig als negativ konnotierte Leistungsbewertung angesehen. Die Akzeptanz von Feedback als Impuls für persönliche Entwicklung hängt u.a. von der wahrgenommenen Kompetenz der Feedbackgeber, deren Selbstvertrauen und dem geeigneten Feedback-Zeitpunkt ab (Lewis, 2011). Sind diese Parameter aus Sicht des Klienten nicht sorgfältig berücksichtigt, wird die Durchführung eines Feedbacks den Veränderungsprozess blockieren.

Eine weitere Methode zur verantwortlichen Einbeziehung des Umfelds stellt das Critical Action Learning (CAL) dar. In Weiterentwicklung des klassischen Action Learnings wird im CAL ein Perspektivenwechsel von individuellen zu kollektiven Problemen vollzogen. Fragen wie Mikropolitik, offene und verdeckte Macht, informelle Führung werden in der Gruppe reflektiert (Hauser, 2014). Interaktionsmuster werden hinterfragt und schrittweise durch effektivere Muster ersetzt. Es handelt sich im Hinblick auf das hier diskutierte Coaching-Konzept um eine sehr wirkungsvolle systemische Intervention. Ein Facilitator ist im CAL erfolgskritisch. Hier kommt der Coach möglicherweise in einen Rollenkonflikt, wenn er diese Aufgabe wahrnimmt. Deshalb sollte ein anderer Berater mit der Rolle des Facilitators beauftragt werden.

Wie oben anhand der Ausführungen zu den Wirkfaktoren im Coaching deutlich wurde, kommt der Beziehung zwischen Coach und Klient entscheidende Bedeutung zu. Damit steht der Coach vor der Herausforderung, den Klienten für die Integration von Unternehmensinteressen, die Öffnung des Coaching-Prozesses und die damit verbundene Aufhebung der Vertraulichkeit zu *sensibilisieren, ohne die Beziehung zu gefährden*. Es geht um das professionelle Oszillieren zwischen „Orientierung geben“ und „Unsicherheit zulassen“.

Gessnitzer und Kauffeld (2015) weisen als Erkenntnis aus einer von ihnen durchgeführten Studie darauf hin, dass vom Klienten initiierte Ziele positiv korreliert sind mit dem Coaching-Erfolg. Werden die Ziele vom Coach

Prozessschritt	Beteiligte	Intervention und Ergebnis des Prozessschritts
Kontraktgespräch	Repräsentanten des Unternehmens: Führungskraft, Personalentwicklung sowie Coach, Klient	<ul style="list-style-type: none"> » Vierersetting um Repräsentanz evtl. unterschiedlicher Unternehmensinteressen wahrzunehmen » Fragetechnik des Coachs und Achtsamkeit zum Aufspüren latenter Unternehmensinteressen » Ggf. Beratung über Integration von Unternehmensinteressen in den Coaching-Prozess » Ergebnis: Transparenz über Unternehmensinteressen und Indikatoren für die Überprüfung des Erfolgs des Coachings <p>In den weiteren Prozess ist die Personalabteilung nicht einbezogen. Die Führungskraft des Klienten ist Bestandteil des relevanten Systems und damit in den weiteren Prozess involviert.</p>
Schließungsphase 1	Coach und Klient	<p>Unter „Schließungsphase“ wird das Setting der üblichen Coaching-Sitzungen verstanden.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Reflexion der im Kontraktgespräch manifest und latent geäußerten Anliegen » Beratung des Klienten hinsichtlich der Öffnung des Prozesses und des zweckmäßigen Tool-Einsatzes » Reflexion zum Interaktionsdesign: Der Klient legt unter helfender Begleitung durch den Coach die Interventionen zur Einbeziehung des Systemumfelds inhaltlich und zeitlich fest und bearbeitet dabei das Dilemma zwischen Offenheit und Vertraulichkeit bezüglich seines eigenen Coaching-Prozesses » Impulsgebung für das Veränderungsziel: Der Klient legt unter helfender Begleitung durch den Coach das Veränderungsziel und in Anwendung der Rollentheorie die Erwartungen an das System fest. Er trifft eine Vereinbarung über das Messverfahren zur Überprüfung des Erfolgs des Coachings
Öffnungsphase 1	Coach und (Sub-) System sowie Feedbackgeber aus dem Systemumfeld, z.B. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> » Falls Anwendung 360°-Feedback: Moderation des Prozesses und Vereinbarung der Interventionen zur Bearbeitung der Ergebnisse im System » Falls teilnehmende Beobachtung: Anlass und Setting der Beobachtung; Klient ist in seiner normalen Führungsrolle tätig » Falls CAL: Problembearbeitung mit dem System, ohne Klient
Schließungsphase 2	Coach und Klient	<ul style="list-style-type: none"> » Reflexion der Erkenntnisse aus der Öffnungsphase 1 » Interventionen zur Veränderungsarbeit: Klient trifft seine freie Wahl bezüglich seiner Veränderungsziele » Commitment schaffen: Die Rückspiegelung der Ergebnisse an das System sowie die systemischen Veränderungsschritte werden vereinbart
Öffnungsphase 2	Coach und (Sub-)System	<ul style="list-style-type: none"> » Systemische Veränderungsarbeit: Klient spiegelt in einem Workshop die Erkenntnisse an das System zurück » Arbeit mit dem System: Abgleich der Rollenerwartungen und Anwendung der Interventionen aus dem Commitment-Schritt » Vereinbarung von Maßnahmen und Erfolgsindikatoren auf der Grundlage wechselseitiger Verantwortung
Abschlussreflexion	Klient und (Sub-) System, Führungskraft und Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> » Ziel-Reflexion: Bereits erreichte Veränderungsziele, Erkenntnisse aus Einbeziehung der Unternehmensziele und Rahmenbedingungen » Reflexion der Vereinbarungen bezüglich veränderter Rollenwahrnehmung, Verantwortung und Sicherung des Veränderungserfolgs

Tabelle: Modell zur Öffnung und Schließung eines Coaching-Prozesses

initiiert, tritt der umgekehrte Effekt ein. Der Klient muss natürlich seine Rolle im Coaching aktiv und eigenverantwortlich wahrnehmen; nur wenn er von der Öffnung des Coachings tatsächlich überzeugt ist, wird er in freier eigener Entscheidung die Veränderungsimpulse aus dem Umfeld annehmen. Auch bei dem Coaching mit aktiver, verantwortlicher Einbeziehung des Systems gilt: Der Klient, sein Anliegen und seine Wirksamkeit sind alleinige Grundlage des Auftrags an den Coach. Dies ist der Hintergrund des nun vorzustellenden Prozessmodells.

Modell zur Öffnung und Schließung des Coachings

Das vorgeschlagene Modell (siehe Tabelle, S. 35) ist generisch. Es handelt sich um einen offenen Rahmen, der für das jeweilige Coaching unter Berücksichtigung des Auftrags,

des Umfelds und der handelnden Personen adaptiert werden muss.

Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten: In den Schließungsphasen wird an dem Wirkfaktor „Beziehung“, an dem Rollenmodell sowie an der persönlichen Veränderungsbereitschaft gearbeitet; in den Öffnungsphasen wird zusammen mit dem System gearbeitet, wobei die wechselseitige Verantwortung zwischen Klient und System unterstrichen wird. Auch die Ausgangs- und Abschluss-Überprüfung des Prozesses finden in den Öffnungsphasen statt.

In diesem Beitrag sollte gezeigt werden, dass die verantwortliche Einbeziehung des relevanten Systems in die Veränderungsarbeit des Klienten der heutigen Komplexität und Ambigui-

rität von Veränderungsprozessen eher gerecht wird als das klassische Vier-Augen-Setting im Coaching. Das hier diskutierte Konzept grenzt sich eindeutig gegenüber einer Organisations- oder Teamentwicklung ab, denn das Anliegen und das Zielsystem des Klienten stehen im Mittelpunkt; die Unternehmensinteressen und ihre Wechselwirkung zu dem Anliegen des Klienten sind von Anfang an Bestandteil des Coaching-Prozesses.

Literatur

- » **Ameln, Falko von (2013)**. Soziales Atom. In Heidi Möller & Silja Kotte (Hrsg.). Diagnostik im Coaching. Berlin, Heidelberg: Springer. 251–261.
- » **Dreves, Matthias & Jung, Ferdinand (2014)**. Das verborgene Mandat. In Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2/2014, 62–67.
- » **Haan, Erik de & Mannhardt, Sonja M. (2014)**. Wirkungsvolles Executive Coaching – Worauf kommt es an? In Coaching-Magazin, 4/2014, 35–39.
- » **Haan, Erik de; Duckworth, Anna; Birch, David & Jones, Claire (2013)**. Executive coaching outcome research. In Consulting Psychology Journal, 65, 40–57.
- » **Gessnitzer, Sina & Kauffeld, Simone (2015)**. The Working Alliance in Coaching. In Journal of Applied Behavioral Science, 51(2), 177–197.
- » **Hauser, Bernhard (2014)**. Critical Action Learning. In Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1/2014, 18–22.
- » **Hieronymi, Andreas & Eppler, Martin J. (2015)**. Kleines Komplexitäts-ABC. In Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4/2015, 21–31.
- » **Kühl, Stefan (2006)**. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. In OSC, 1/2006, 86–96.
- » **Lewis, Lise (2011)**. Creating the conditions for receptivity of feedback. In International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9/2015, 90–101.
- » **Möller, Heidi & Kotte, Silja (2013)**. Integration und Ausblick. In dies. (Hrsg.). Diagnostik im Coaching. Berlin, Heidelberg: Springer. 319–336.
- » **Morin, Edgar (2014)**. Complex Thinking for a Complex World. In Systema, 1/2014, 14–22.
- » **Parsons, Talcott (1978)**. Action Theory and the Human Condition. New York: Free Press.
- » **Pelzmann, Sabine & Strümpf, Bettina (2013)**. Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose. Wiesbaden: Springer.

Der Autor



Foto: Thomas Fladung, Heidi Fotostudio GmbH

Prof. Dr. Ulrich Lenz, Fakultät Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management in Erding, Lehrgebiete Change Management und Organisationsentwicklung und Dekan der Fakultät. Langjährige Arbeit als Executive-Coach sowie als Projekt- und Bereichsleiter für internationale Veränderungsprogramme, Führungskräfteentwicklung und Global Learning.
ulrich.lenz@sham.de

K-I-E® Priorisierungsprozess – Gemeinsam getragene Auswahl und Reihenfolge von Maßnahmen

Ein Coaching-Tool von Richard Graf



Kurzbeschreibung

Mit dem Priorisierungsprozess wird die unternehmerische Kernfrage, was in welcher Reihenfolge zu tun ist, mit allen Beteiligten und Verantwortlichen gemeinsam gelöst. In einer Organisation konkurrieren diverse Anforderungen aus den verschiedenen Bereichen um die begrenzten Ressourcen an Zeit, Budget, Kreativität, Fokus und Umsetzungskapazitäten.

Das Ziel einer jeden Priorisierung ist es, eine gemeinsam getragene Auswahl von Anforderungen im Einklang mit dem vorgegebenen Scope bis hin zur Unternehmensstrategie zu finden, die anschließend mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bewältigt werden kann.

Die gemeinsam getragene Auswahl wird klassifiziert in notwendige, sinnvolle Anforderungen, die mit den gegebenen Ressourcen erledigt werden können, und in nicht sinnvolle, die aktuell nicht weiter verfolgt werden. Eine normierte Metrik an quantifizierbaren Kennzahlen (siehe Abb. 1) ist von entscheidender Bedeutung für die Akzeptanz und den Erfolg. Dieser Standardprozess gewichtet, ordnet und

bringt die unterschiedlichen Bereiche und vielfältigen Themen von der Unternehmensentwicklung, den Business-Anforderungen und Prozessverbesserungen bis hin zu Tickets in der agilen Entwicklung zusammen.

Zur besseren Einordnung wird empfohlen, sich die K-I-E Skala (Coaching Magazin 1/2016), den Güteprozess (4/2015) und den Commitment-Prozess (3/2015) in Erinnerung zu rufen.

Wert	Bewertungsbereich	Zustimmung
10	notwendig	Anforderung ist
9	dringend angeraten	aus fachlicher Sicht
8	angeraten	notwendig
7	sinnvoll	Anforderung
6	vernünftig	ist sinnvoll
5	überdenkenswert	
4	wenig sinnvoll	Anforderung ist
3	nicht sinnvoll	aus jetziger Sicht
2	fragwürdig	nicht sinnvoll
1	nicht darstellbar	

Abb. 1: normierte Metrik zur Klassifizierung der Anforderungen

Die schnellste Priorisierung ist die Vorgabe des Chefs. Unabhängig davon, wie angemessen diese Vorgabe ist, bleibt die Frage, wie weit die Vorgabe anschließend gemeinsam getragen wird und ob auf die Expertise und Beteiligung aller Verantwortlichen verzichtet werden kann. Entscheidend ist ein funktionierender Priorisierungsprozess, mit dem das Ziel sicher erreicht wird. Die Option der Chef-Entscheidung wird transparent integriert.

Anwendungsbereiche

Der Priorisierungsprozess ist ein Standardprozess, der sich methodisch und strukturell für alle Arten von Priorisierungen im beruflichen und auch persönlichen Kontext eignet. Durch die Klarheit und Robustheit des Prozesses eignet er sich für kleine Unternehmen genauso wie für Konzerne. Bei größeren Unternehmen sind mehrere Bereiche beteiligt: Geschäftsführung, Unternehmensentwicklung, Strategie und Methoden, Vertrieb, Marketing und je nach Organisationsform die unterschiedlichen Business-Bereiche. Vorbereitung, Organisation und Prozessstrenge sind der Anzahl der Beteiligten anzupassen.

Der Prozess hat sich in dieser Form für viele Bereiche bewährt, so im Portfolio-Management für die strategische Unternehmensentwicklung, für den M&A-Integrations- und Transformationsprozess bis zum Anforderungsmanagement in Projekten.

Besondere Bedeutung bekommt der Priorisierungsprozess für die agile Methodik, die bisher allein weder bessere Projektergebnisse erzeugt noch die Entwicklungsprozesse nachhaltig beschleunigt. Die fehlende Operationalisierung in Scrum und ähnlichen agilen Methoden wird mit dem Priorisierungsprozess, der K-I-E Skala, dem Güte- und Commitment-Prozess wirkungsvoll ergänzt.

Effekte

Im beruflichen wie persönlichen Bereich wird Priorisierung zum verlässlichen Standardprozess mit gesichertem Ergebnis. Ausgerichtet an den vorgegebenen Zielen erreichen die Verantwortlichen einen maximalen Nutzen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Als vorrangiger Effekt zeigt sich ein verlässliches und planbares Ergebnis, das in einem geordneten Prozess überprüfbar und messbar erzeugt wird. Die Robustheit des Prozesses sorgt dafür, dass eine gezielte Einflussnahme und Manipulation in eine gemeinsam getragene Auswahl überführt wird. Damit können auch aufgestaute Backlogs geplant abgearbeitet und die Priorisierung wieder in ein Regelverfahren überführt werden.

Die Ausrichtung an den Gehirnprozessen lässt den Zeitbedarf für den Priorisierungsprozess deutlich sinken, erfahrungsgemäß um einen Faktor 2 bis 5. Der deutliche Performance-Anstieg geht gleichzeitig einher mit einem wachsenden Verständnis der gemeinsamen Arbeit. Die beteiligten Verantwortlichen entwickeln eine Unternehmenskultur, in der Sicherheit, Wertschätzung und Verständnis durch den verlässlichen Prozess gemeinsam hergestellt wird. Es wird die Kompetenz der Gruppe genutzt und gleichzeitig werden alle Führungskräfte reicher, weil das Erfahrungswissen aller verfügbar gemacht wird und da-

durch die Kompetenz aller Führungskräfte wächst.

Ausführliche Beschreibung

Anforderungen werden typischerweise nach den Kriterien „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“ priorisiert und anschließend in eine Ordnung gebracht. Die Verantwortlichen stehen vor der Aufgabe, zu bewerten und zu entscheiden, und dafür ist eine klare und robuste Metrik notwendig.

Diese Entscheidungen werden in der Regel bereichsübergreifend in einem größeren Team von Verantwortlichen gefällt. Dabei muss der Widerspruch zwischen individuellem Bereichsinteresse und den Bedürfnissen des Gesamtunternehmens zusammengebracht werden. Dies gelingt, wenn die Güte der Anforderungen hergestellt und die Priorisierung in einem geordneten Prozess gesteuert wird.

K-I-E Skala – ein normiertes Bewertungssystem

Mit der K-I-E Skala wurde im Coaching-Magazin 1/2016 bereits ein normiertes und universell einsetzbares Bewertungssystem für alle Arten von Entscheidungsprozessen vorgestellt. Mithilfe eines Skalenwerts, der von 1 bis 10 rangiert, können alle Bewertungen sicher und akzeptiert durchgeführt werden.

Mit der K-I-E Skala kann das Expertenwissen bzw. Bauchgefühl blitzschnell abgerufen und mit der kognitiven Bewertung zusammengeführt werden.

Business-Importance – der verlässliche Ankerpunkt

Um das Ziel, die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Anforderungen abzubilden, wird eine einzige Kennzahl, die Business-Importance, mit den Bedeutungsbereichen „notwendig“, „sinnvoll“ und „nicht sinnvoll“ in einem Design-Prozess als Prozess-Standard eingeführt.

Für die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens, aber auch für den Erhalt der

Flexibilität bei Änderungen der Ziele, bei Anpassungen an Herausforderungen des Marktes, für innere Notwendigkeiten und Re-Priorisierungen werden die Dimensionen zur Bewertung formalisiert. In einem Change-Prozess werden die Dimensionen für den Priorisierungsprozess als Standard gemeinsam in einem Commitment-Prozess festgelegt und als verlässliche Größe transparent vorgehalten. Ein Auszug für das Portfolio-Management sind Dimensionen wie: das Ziel, das verfolgt wird, der Kundennutzen, der dabei entsteht, die Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen, der Business-Impact und eine Grobschätzung. Diese Dimensionen werden beschrieben und mit der K-I-E Skala bewertet. Die Bewertungskennzahlen aller Dimensionen werden anschließend in die Business-Importance überführt und mit einer K-I-E Zahl dokumentiert.

Dieser Prozessschritt wird im Vorfeld des Priorisierungsprozesses mit dem Güteprozess (Coaching-Magazin 4/2015) ins Unternehmen eingeführt. Damit sind eine einfache und sichere Kontrolle, eine Flexibilität für notwendige Anpassung, ein transparenter Prozess und eine nachvollziehbare Dokumentation und Kommunikation gewährleistet.

Die Struktur des Priorisierungsprozesses

Der K-I-E Priorisierungsprozess ist in drei Phasen organisiert: Verständnis, Bewertung und Priorisierung. Zuerst wird ein gemeinsames *Verständnis geschaffen*, im Anschluss werden die einzelnen *Anforderungen bewertet* und im letzten Schritt wird die *Priorisierung transparent committed*. Das Mitführen der Business-Importance über die gesamte Prozess-Kette bringt die notwendige Transparenz (siehe Abb. 2, S. 39).

Phase 1: Verständnis

Ohne ein hinreichendes Verständnis der Teilnehmer ist keine Priorisierung möglich. Wie im Commitment-Prozess bereits dargestellt, committen sich Experten nur dann, wenn sie vom Erfolg überzeugt sind. Eine Überzeugung ist jedoch nur dann möglich, wenn ein hinreichendes Verständnis hergestellt ist. Dieser

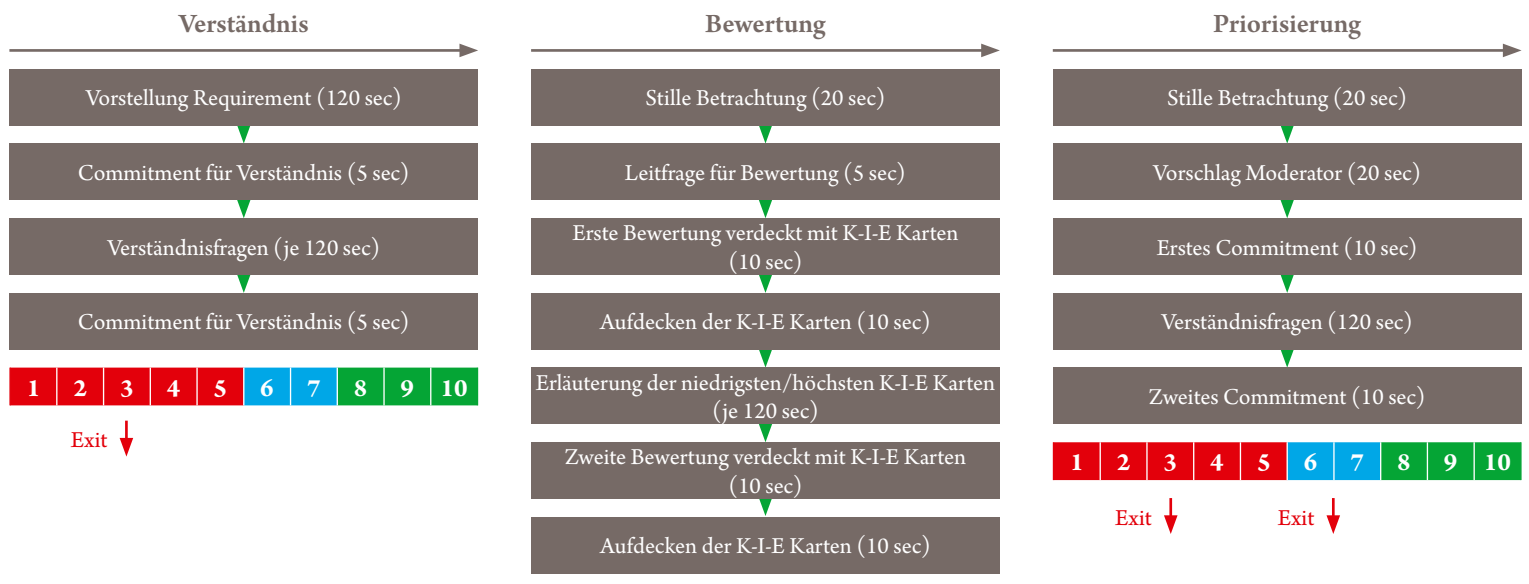


Abb. 2: drei Phasen des Priorisierungsprozesses

frühe Prozessschritt ist zwingend, damit in späteren Phasen und Schritten nicht abgebrochen werden muss.

Ein Güteprozess als integraler Teil der Einführung des Priorisierungsprozesses sorgt dafür, dass die Anforderungen in einer *ausreichenden Güte* vorliegen. Tatsächlich werden die meisten Priorisierungen, gerade in der Einführungsphase, aufgrund mangelnder Qualität zurückgewiesen. Um einen taktischen oder manipulativen Missbrauch zu vermeiden, ist die Güte der Anforderungsdokumentation ein essentieller Erfolgsfaktor.

Die Anforderung wird in einem definierten Setting präsentiert. Anschließend bewerten alle Teilnehmer ihr Verständnis mit der K-I-E Skala.

Liegt das Verständnis im Bewertungsbereich 1 bis 5, wird die Priorisierung unterbrochen und es wird dokumentiert, was die Verantwortlichen brauchen, damit sie bis zum nächsten Priorisierungsprozess das Verständnis erwerben. Der Leiter der Priorisierung entscheidet, wieweit diese Teilnehmer für diese Anforderung ausgeschlossen werden. Wie bei allen K-I-E Business-Tools kann die Priorisierung von Einzelnen im Nachgang komplettiert werden. Dieses Vorgehen ist im Design festzulegen. Ein Verschleiern des eigenen Verständnisses ist sei-

tens der Teilnehmer auf Dauer auszuschließen. Zum einen wird der Prozess über alle Phasen transparent dokumentiert und zum anderen würde es in späteren Schritten sichtbar. Das motiviert die Teilnehmer, sich offen und unterstützend zu verhalten.

Bei einem Verständnis von 6 bis 7 wird im Design festgelegt, wie viele Verständnisfragen gestellt werden dürfen. Die Fragen werden in einem festgelegten Format durch die Expertise der anwesenden Teilnehmer beantwortet. Ein erneutes Commitment für das Verständnis dokumentiert das Einverständnis für den nächsten Schritt.

Bei einem Verständnis von 8 bis 10 wird direkt mit dem nächsten Schritt fortgefahren.

Phase 2: Bewertung

Die Bewertung der Business-Importance selbst ist bei den Vorarbeiten im Priorisierungsprozess ein überschaubarer Vorgang. Im ersten Schritt, der stillen Betrachtung, wird den Teilnehmern eine kurze Zeit für die eigene Betrachtung ohne Beeinflussung anderer gegeben, um die Intuition abzurufen und diese mit der kognitiven Bewertung in Einklang zu bringen.

Die Leitfrage „Wie wichtig und dringlich ist die Anforderung für meinen Bereich und für

das gesamte Unternehmen?“ aktiviert erneut die Intuition. Die Teilnehmer entscheiden sich und wählen für ihre Bewertung eine K-I-E Karte, die verdeckt abgelegt wird. Durch diese Technik werden Beeinflussung und Ankereffekte eliminiert. Alle Teilnehmer kommen mit einer normierten Bewertung zu Wort.

Nachdem alle Teilnehmer ihre Bewertung abgegeben haben, wird das Ergebnis aufgedeckt. In weniger als einer Minute erhalten der Moderator, der Leiter und alle Beteiligten einen ersten Einblick, wie nahe man bereits an einer gemeinsamen Business-Importance oder wie weit man davon entfernt ist. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es keine störenden Interaktionen wie Diskussionen, Überzeugungsversuche, Abwertungen oder Aufwertungen, Selbstdarstellungen oder Retourkutschen aus der Vergangenheit. Für jeden ist erkennbar, wie weit man von einer gemeinsamen Bewertung abweicht. Dieses Vorgehen ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor.

Nun erläutern zuerst die Teilnehmer mit den niedrigsten und anschließend mit den höchsten Business-Importances ihre Gründe für ihre Bewertung. Die Anzahl wird im Design festgelegt. In der Praxis haben sich jeweils zwei bewährt. Mit diesem Prozess-Schritt wird die Expertise Einzelner der ganzen Gruppe zur Verfügung gestellt. Es gibt gute Gründe für die

jeweilige Bewertung am unteren und oberen Ende. Durch die Transparenz des Prozesses wird verhindert, dass in diesem Schritt taktiert wird. Eine offene Begründung würde dies früher oder später aufdecken. Eine solide Begründung bereichert die Gruppe mit Einsichten, die vorher nicht vorhanden waren.

Mit den aus der Gruppe gewonnenen Einsichten wird nun eine zweite Bewertung vorgenommen. Bei einem eingeführten und eingeschwungenen Priorisierungsprozess führt dieser Prozessschritt die Bewertungen der Teilnehmer erfahrungsgemäß zusammen.

Die Bewertungsphase liefert für eine Anforderung in wenigen Minuten ein klares Bild über die Bewertung der gesamten Gruppe. Einer späteren Distanzierung oder Veränderung der Business-Importance wird durch die transparente Dokumentation vorgebeugt.

Phase 3: Priorisierung

Die Phase der Priorisierung wird mit der stillen Betrachtung der bisher erarbeiteten gemeinsamen Bewertung eröffnet. Die Zeit gibt den Teilnehmern die Chance, ihre Intuition abzurufen und mit der kognitiven Bewertung in Einklang zu bringen. Der Moderator bildet in seiner Verantwortung aus dem Bild einen Vorschlag für eine Business-Importance, die für ein Commitment aller vorgegeben wird. Der Prozess wird wieder verdeckt ohne Diskussion ausgeführt.

Wird das Commitment mit 8 bis 10 gegeben, so liegt eine gemeinsam getragene Business-Importance für eine Anforderung vor. Sollten einige Teilnehmer ein Commitment zwischen 1 bis 7 abgeben, so wird eine definierte Anzahl von Verständnisfragen erlaubt, die aus der Gruppenexpertise beantwortet werden. Dieser Prozessschritt reichert das Gruppen-Know-how an und begünstigt die Chance für ein zweites erfolgreiches Commitment im nächsten Schritt.

Committet sich einer oder mehrere Teilnehmer nicht zu dieser Business-Importance, so wird die gemeinsame Priorisierung verlassen und der Leiter entscheidet, ob es eine Chef-

Entscheidung gibt oder wie weiter verfahren wird. Als Hilfestellung erhält der Leiter in jedem Fall eine Einschätzung der Teilnehmer durch das vorher erarbeitete Bild. Der transparente Prozess sorgt durch dieses Vorgehen dafür, dass die Gruppe mit zunehmender Erfahrung lieber eine gemeinsam getragene Priorisierung wählt, als eine ungewisse Entscheidung auf den Leiter abzuwälzen.

Auch dieser Prozessschritt erzeugt in wenigen Minuten ein klares und nachvollziehbares Ergebnis.

Der K-I-E Priorisierungsprozess vereint die K-I-E Skala, den Güte- und Commitment-Prozess zu einem funktionalen und klaren Prozess, der mit begrenztem Zeitaufwand eine sichere und gemeinsam getragene Priorisierung hervorbringt.

Voraussetzungen

Die Priorisierung ist als Change-Prozess mit designten Pilotläufen für eine zyklisch-evolutionäre Entwicklung und Akzeptanz einzuführen. Es wird dringend angeraten, die K-I-E Skala, den Güte- und Commitment-Prozess bereits im Vorfeld zu schulen.

Technische Hinweise

Die K-I-E Karten oder die K-I-E App sind notwendige Voraussetzung, um den Prozess sicher umzusetzen.

Weiterführende Literatur

- » **Graf, Richard (2016).** K-I-E® Skala – Ein universelles Bewertungssystem für Kognition und Intuition. In Coaching-Magazin, 1/2016, 41–44.
- » **Graf, Richard (2015).** K-I-E® Güteprozess – Angemessene und akzeptierte Qualität in Prozessen. In Coaching-Magazin, 4/2015, 41–44.
- » **Graf, Richard (2015).** K-I-E® Commitment-Prozess – Gemeinsam getragene Entscheidungen. In Coaching-Magazin, 3/2015, 41–44.

K-I-E Business-Tools

sind alltagstaugliche Instrumente für gemeinsam getragene Entscheidungen von Führungskräften, Teams und Unternehmen. Der besondere Erfolg der Business-Tools resultiert aus der Ausrichtung an der Neuroarchitektur des Menschen und seinen natürlichen Entscheidungsprozessen. Die Tools basieren auf einem normierten Bewertungssystem, der K-I-E Skala, der bewussten Nutzung der Intuition, einem universellen Güteprozess, dem Priorisierungsprozess und sind in beliebige Prozesse integrierbar.

Der Autor



Foto: Jurga Graf Photography

Richard Graf entwickelte das K-I-E Konzept® und brachte entscheidungsrelevante Aspekte von Kognition, Intuition und Emotion in einen kohärenten Zusammenhang. Seit 20 Jahren arbeitet er als Personal- und Business-Coach für gemeinsam getragene Entscheidungen, Leadership, persönliche Entwicklung und Zielerreichung. Praxiserfahrungen als Unternehmensgründer und Vorstandsvorsitzender. Seine Passion ist es, Menschen, Teams und Unternehmen darin zu unterstützen, das zu tun, wozu sie fähig sind.
www.richard-graf.de



Wenn der Hammer das einzige Werkzeug ist ...

Ein Klienten-Bericht

Von Dr. Katja Bartlakowski

„Wenn Dein einziges Werkzeug ein Hammer ist, wirst Du jedes Problem als Nagel betrachten“, brachte es Mark Twain einst auf den Punkt. Welches Ereignis auch immer den Schriftsteller zu dieser Aussage bewog – in Bezug auf die Herangehensweise mancher selbsternannter „Coaches“ an die Anliegen ihrer Klienten ist seine Feststellung offensichtlich nach wie vor treffend. Dieses Eindrucks dürften sich die Leser des vorliegenden Erfahrungsberichts einer betroffenen Klientin jedenfalls kaum erwehren können.

Coachen darf jeder. Zumeist reicht ein Wochenendkurs und schon steht der Coaching-Karriere nichts mehr im Wege. Längst hat sich der Coaching-Markt in Teilen zu einer Insel für Seedienstuntaugliche und sonst wie Gestrandete entwickelt, die unreflektiert ihr Boot steuern und kaum etwas von der Rolle des Seemanns verstehen – wie bereits viele Beispiele in dieser Rubrik des Coaching-Magazins gezeigt haben. Ob diese Einschätzung aber auch auf den folgenden Fall zutrifft, muss der geneigte Leser für sich selbst entscheiden.

„The Wisdom of Two“ – das klingt dynamisch, anpackend, aber zugleich nicht allzu markt-schreierisch. Wer hätte dieses Coaching-An-

gebot für Führungskräfte nicht ausprobiert? Versprochen wird zudem klassische Beratung gepaart mit systemischer Aufstellungsarbeit. Und weil da einer nicht reicht, hat man gleich zwei Coaches – und dazu natürlich ein *doppeltes Honorar*.

Freundlich von dem Kölner Coach-Duo empfangen nahm ich Platz in der Runde. Nennen wir die beiden Birte Schmidt und Rita Müller. Ein paar einleitende Worte erklangen. Die größere der beiden, Frau Schmidt, bat die andere, sich und ihre Arbeit einmal vorzustellen, was Frau Müller aber gar nicht so recht wollte – so schien es. „Vielleicht hat Frau ‚Bartokolski‘ ja Fragen an mich?“, erklärte Frau Müller. Ich entgegnete: „Vielleicht fangen Sie einfach mal an, zu plaudern und ich schaue, ob sich bei mir Fragen einstellen.“

Frau Müller bemühte sich redlich, mir ein Bild von ihrer Arbeit zu skizzieren – unbeholfen, unsicher, nach Worten suchend, mit den Sätzen ringend. Nahezu hilflos blickte sie in die Richtung Schmidts und fragte: „Oder Birte, wie würdest du das beschreiben?“ Leicht irritiert blickte ich abwechselnd von der einen zur anderen Dame. Hatte mir nicht Frau Schmidt am Telefon gesagt, dass Frau Müller ihre Arbeit viel besser erklären könne als sie? „Frau Müller wird Ihnen gefallen“, versprach man mir. Verschwiegen hatte man mir jedoch, dass Frau Müller eigentlich gar nicht gern spricht, sondern am liebsten gleich zur Tat schreitet.

Der indische Basar

Das sollte sich auch bald bewahrheiten. Doch zuvor war es meinen beiden Coaches überaus wichtig, die finanzielle Seite zu klären. Man gab mir nachdrücklich zu verstehen, dass ich mich auf ein doppeltes Honorar einlassen müsste. Mir war das klar, schließlich handelte es sich um das Programm „The Wisdom of Two“, die Doppelung steckt schließlich schon im Namen. Ich nickte und bekundete mein Einverständnis.

Doch an dieser Stelle hatte ich meinen ersten Fehler begangen. Denn plötzlich brach es aus Frau Müller heraus, die mir sodann schonungs-

los und stimmlich etwas lauter nahebrachte, dass ich nicht in meiner „Führungsmacht“ sei. Hatten die beiden eine *Honorarverhandlung* erwartet? Handelte es sich bereits um ein erstes Rollenspiel, das des „indischen Basars“? Was für eine seltsame Methode, dachte ich. „Sie sind nicht in Ihrer Führungsmacht“, ertönte es wieder. Davon ließ Frau Müller auch dann nicht ab, als ich um Verständnis für meine Position bat, aber auch darum, mir das Problem einmal zu erklären. Schließlich war ich zahlungsbereit. Noch! Irgendwann löste der Terrier dann doch langsam seinen Biss. „Ich sag’s ja nur! Denken Sie darüber mal nach“ – *aggressierte* Frau Müller ihre Botschaft an mich.

Die „Aggro-Trainingsmaßnahme“

Noch in meiner Irritation verhaftet, nahm ich wahr, dass sich beide nun gefühlte zwei Minuten um mein Coaching-Anliegen kümmernten. Frau Müller schwang sich sodann mit einem Ruck aus ihrem Stuhl und murmelte so etwas wie: „Ich will mal was versuchen!“ Und dann kamen sie, zwei *völlig struktur- und ziellose, fernab von jeglichem Auftrag ablaufende Versuchsstunden*.

Ich wurde aufgefordert, aufzustehen, ohne zu wissen, was man von mir wollte, ohne zu wissen, welches Coaching-Ziel verfolgt werden sollte, ohne zu wissen, welchen gewaltigen Raum die nun folgende Aufstellungsarbeit einnehmen sollte. Ich habe Holzklötze aufgestellt, sollte mich mal mit dem einen, dann mal mit dem anderen verbinden, habe Pistolen mal hierhin, mal dahin geschoben und habe den Sinn von dem, was Frau Müller von mir wollte, nicht verstanden. Es fielen Worte und Sätze wie „Belohnung und Sanktion“, „Sie müssen denen was wegnehmen“, „Das müssen die spüren“, „Mitarbeiter sind wie dreijährige Kinder“. Und dies eingebettet in völlig unverständliche *Aggressionen*. Der Terrier war wieder los. Mit keinem dieser Sätze konnte und wollte ich mich verbinden, nichts davon entspricht meinen Überzeugung – und nichts hatte auch nur annähernd mit meinem Anliegen zu tun. So kam mir das Bild, dass ich hier im Rahmen einer Aggro-Trainingsmaßnahme auf den *Strassenkampf* vorbereitet werden sollte.



Erfolgreiches Business
Coaching auf Augenhöhe
zu diesen Themen:

Persönlichkeit

Karriere

Positionierung

Kompetenz

Kommunikation

Veränderung

Gender Diversity



Eine wertvolle Verbindung.

DCV Deutscher
Coaching
Verband e.V.

www.coachingverband.org

„Du kannst mir mal!“

Sollte ein Coaching nicht in einem *sicheren und vertrauensvollen Rahmen* stattfinden? Ich hatte weder Sicherheit, noch hatte ich Vertrauen in den Prozess, geschweige denn in Frau Müller. Die zog ihre Klötzchen-Aufstellungsarbeit durch und zitierte dabei immer wieder aus der „Super Nanny“, einer Fernsehsendung, in der es um Fragen der Erziehung von meist aufmüpfigen Kindern oder Teenagern geht. Das Wortpaar „Grenzen und Konsequenzen“ schallte wie ein Mantra.

Irgendwann bezog Frau Müller ihre Co-Trainerin, Frau Schmidt, in die Klötzchennummer mit ein. Mich entließ sie, vermutlich, weil ich die Spielregeln nicht verstand. Nun saß ich da in meinem Sessel, trank meinen Kaffee, während sich die Super-Nannies in die Führungskräfte- und Mitarbeiterklötzchen einfanden und mit kindlicher Freude die unterschiedlichen Rollen übernahmen. Welch ein Glück, dass nicht ich diejenige war, die auf Befehl von Frau Müller wild mit dem Finger gestikulierend sagen musste: „Du kannst mir mal!“, „Du kannst mir mal!“, „Du kannst mir mal!“. Sollte das die Führungskraft zum Mitarbeiter sagen oder umgekehrt? Ich weiß es nicht mehr. Aber

eines war sicher: An dieser Stelle wurde mein Kaffee kalt.

Die beiden spielten munter weiter, ich nahm mir einen neuen Kaffee. Nach etwa einer Stunde sahen wir uns das Ergebnis sodann gemeinsam an. Es wurde festgestellt, dass Frau Schmidt nun eine klarere Sicht auf den Prozess hat, und dass Frau Müller ihrer Kollegin dabei behilflich war. Schön für beide. Mein Coaching-Ergebnis dagegen war die Erkenntnis, dass „Erschrecken“ und „Erstaunen“ dicht beieinander liegen.

Nachdem ich vorsichtig darauf aufmerksam gemacht hatte, dass ich hier nicht den Eindruck hätte, im Rahmen meiner Themen gecoacht zu werden, widmeten wir uns noch ein paar Minuten sehr bemüht meinem „Inneren Team“, das in seiner Gesamtheit sehr verstört war und eigentlich gar nicht mehr arbeiten wollte. Frau Müller jedenfalls verdiente ihre letzten 150 Euro damit, dass sie auf meinen Wunsch hin wortlos im Hintergrund blieb. Das fiel ihr sehr leicht, fast so leicht wie die Klötzchenarbeit.

Doch wie ging es weiter? Nachdem wir die Sitzung beendet hatten, besuchte ich gemeinsam mit meiner Verstörung eine Kölner Knei-

pe, die gerade öffnete. „Was für ein Glück!“, dachte ich. „Ein Kölsch, bitte!“ Das Kölsch kam und der Mann hinter der Theke sprach einladend: „Mer hann glei Brötche zom dippe ...“ Ich lächelte und sagte: „Sehr lieb, aber ich bin im wahrsten Sinne des Wortes voll mit Ballaststoffen.“ Er schaute mich an: „Wat ess ene denn övver de Lever jelope?“ Ich sagte, dass ich gerade von einem Coaching käme. Darauf der Mann: „En Kölle lässt man sich nid coachen, do jeht man en dä Karnevalsverein ...“ Und dann ging er weg und murmelte so etwas wie: „Jedem Jeck sing Pappnas“, oder so ähnlich.

Ein Stück Heimat. Ich stützte meinen Kopf in die Hände, betrachtete mein Kölsch und nahm dann einen kräftigen Schluck. „Noch eines, bitte!“, sagte ich und dachte: „The Wisdom of Two!“

Ihre Geschichte im Coaching-Magazin

Coaching befindet sich in einer Phase der Professionalisierung. Soll dieser Prozess vorangetrieben werden, darf die Branche ihre Augen nicht vor negativen Begleiterscheinungen verschließen. Aus diesem Grund greift das Coaching-Magazin in der Rubrik Bad Practice regelmäßig auch weniger rühmliche Coaching-Geschichten auf.

So geschehen beispielsweise in der Ausgabe 4/2015, in der ein Erfahrungsbericht skizziert, anhand welcher Anzeichen „unseriöse Coaching-Anbieter“ zu erkennen sind. Wie der Zerstörungswahn sogenannter „Internet-Trolle“ den – für die Professionalisierung so wichtigen – Wissenschaftsdiskurs beeinträchtigen kann, wurde in der Ausgabe 3/2015 geschildert. Gegenstand der Rubrik sind jedoch nicht ausschließlich „schwarze Schafe“, sondern z.B. auch die Frage, wie negativen Entwicklungen begegnet werden kann. So wurde im Coaching-Magazin 1/2016 die Arbeit eines Sachverständigenrates als Antwort auf schlechte Praktiken vorgestellt.

Sie möchten Ihr Thema mit den Lesern des Coaching-Magazins teilen? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme unter: redaktion@coaching-magazin.de.

Die Autorin



Foto: Oliver Pracht

Dr. Katja Bartlakowski ist promovierte Volljuristin, Mediatorin (BM) und befindet sich zurzeit selbst in der Ausbildung zum systemischen Coach (DGfC). Sie ist an der Hochschule Osnabrück in leitender Funktion tätig.

Bartlakowski@gmx.net

Coaching oder Therapie? Zentral sind die Selbstmanagementfähigkeiten

Ein Kommentar zum Beitrag „Erkennen Coaches einen Psychotherapiebedarf ihrer Klienten?“ von Frederik Werner und Thomas Webers im Coaching-Magazin 1/2016

Von Nina Meier



In Ausgabe 1/2016 des Coaching-Magazins haben Werner und Webers eine Forschungsarbeit (Bachelorarbeit) kurz und knapp vorgestellt und das Augenmerk auf die Abgrenzung von Coaching zur Heilbehandlung, insbesondere zur Psychotherapie, gerichtet. Bemerkenswert ist, dass hier tatsächlich großer Aufklärungsbedarf besteht und die Thematik höchst aktuell ist – und die Forschung den Punkt langsam aber sicher bearbeitet (genannt sei hier auch eine Seminararbeit, welche die Studentin Jacqueline Fehlemann (Universität zu Köln bei Prof. Dr. Egon Stephan, 2013/2014) zum gleichen Thema und letztlich mit dem gleichen Ergebnis wie Werner und Webers ablegte: Kaum ein Coach erkennt die Grenze zwischen Coaching und Psychotherapie).

So wichtig die Ergebnisse von Werner und Webers aber sind, so müssen doch einige ihrer Ausführungen korrigiert werden, wie die nicht richtig dargestellte rechtliche Perspektive:

1. Weder definiert oder erklärt das Psychotherapeutengesetz (PsychThG) Psychotherapie (konkret), noch gibt es einen groben Überblick über psychotherapeutische Verfahren.
2. Das Heilpraktikergesetz (HeilprG) stellt keine Ergänzung des PsychThG dar.

Klarstellung zum Heilpraktiker- und Psychotherapeutengesetz

Grundsätzlich muss man zwischen gesund und krank unterscheiden. Rechtsgut ist das Leben, die körperliche Unversehrtheit und

eben die Gesundheit. Wer krank ist, sollte sich therapieren lassen oder unter ärztlicher Aufsicht in Behandlung begeben. Allerdings ist der Mensch frei in seiner Entscheidung, es sei denn, er ist im Zustand, keine freien Entscheidungen mehr treffen zu können. Daher dürfen nur approbierte Ärzte Krankheiten diagnostizieren und therapieren.

Da es eine Unterscheidung zwischen der Schulmedizin und anderen Ansätzen gibt, gibt es einen Raum neben der Schulmedizin, der anderen Menschen die Erlaubnis zur Heilbehandlung gibt. Daher existiert das HeilprG von 1939. Hier möchte ich auf meine Ausführungen im Coaching-Magazin 2/2015 verweisen. Im Laufe der Zeit stellte sich heraus, dass psychische Krankheiten nicht mehr

vom Allgemeinmediziner und Heilpraktiker behandelt werden konnten, sondern einer anderen Behandlung bedurften. Daher entwickelte sich das Berufsbild des psychologischen Psychotherapeuten und des Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten, was 1998 in einer gesetzlichen Regulierung mündete. Das entstandene Gesetz sowie das HeilprG besagen, dass man für die Heilbehandlung und Psychotherapie eine staatliche Zulassung benötigt. Voraussetzung ist eine Ausbildung mit entsprechenden Inhalten (§§ 5 und 6 PsychThG).

Gerade *nicht definiert ist, was konkret psychische Krankheit und psychische Therapie bzw. Psychotherapie ist.* Das Gesetz setzt (leider) diese Definition und Kenntnis voraus. Auch hier möchte ich auf meine Ausführungen in Ausgabe 2/2015 des Coaching-Magazins („Ist Coaching Therapie?“) verweisen. Einen (gesetzlichen) Katalog gibt es, wie Werner und Webers (S. 51) suggerieren, nicht. Wäre dies

tatsächlich der Fall, so wäre es in der Tat sehr einfach und eine Diskussion über die Abgrenzung und Erlaubnis wäre nicht erforderlich.

Es werden über die Wissenschaft und Forschung Krankheitsbilder abstrakt festgelegt, die es zu erkennen und zu behandeln gilt. Richtig ist, dass es mit der ICD-10 einen Katalog gibt, den insbesondere die Weltgesundheitsorganisation (WHO) herausgibt. Dies hat *keinen gesetzlichen Charakter*, aber wird grundsätzlich herangezogen. Eine Ermächtigung für die wissenschaftliche Anerkennung von therapeutischen Verfahren in Deutschland erfolgt über § 11 PsychThG. Demnach kann ein Mediziner und Therapeut auch nur den *Unterschied zum Normalzustand* erkennen und mit bekannten (und bewährten) Möglichkeiten behandeln.

Daher rührt gerade die Unsicherheit, was eine psychische Krankheit ist und wie man diese zu behandeln habe.

Fachkenntnis

Auf Seite 51 behaupten Werner und Webers bezugnehmend auf meinen Artikel „Ist Coaching Therapie?“ (Coaching-Magazin 2/2015), dass mir offensichtlich die Fachkenntnis fehle, zu erkennen, dass eine *Kombination* aus Anhaltspunkten eine Krankheit darstellen könnte. Diesbezüglich ist anzumerken:

» Ich habe nicht geschrieben noch anderweitig behauptet, dass eine Kombination aus Anhaltspunkten ein Coaching-Fall wäre bzw. nicht wäre. Eine Interpretation dahingehend ist falsch. Ein Was-wäre-wenn-Szenario ist fehl am Platz, da man mit Vorurteilen arbeiten und Menschen unter Generalverdacht stellen würde.

» Kenntnis über die Abgrenzung, ob ein Coaching-Fall vorliegt oder nicht, habe ich. Insofern kenne ich auch die Abgrenzung zur Seelsorge und Mediation, um andere gesetzlich geregelte Tätigkeiten mit menschlichen „Nöten“ anzuführen.

 **DBVC Shop**

Exklusives **Coaching-Wissen**
der Branchen-Größen auf DVD
www.dbvc-shop.de



Coaching-Know-how auf Video:

Nutzen Sie die Vielfalt an Profiwissen von mehr als 50 der bekanntesten Experten der Coaching-Szene zu verschiedenen Coaching-Themen.

DBVC GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück | T +49 541 58048-07 | F -09 | info@dbvc-gmbh.de | www.dbvc-shop.de

Schwierig finde ich den Ansatz, dass Werner und Webers offenbar psychische Krankheiten diagnostizieren wollen, *ohne dazu berechtigt zu sein* (S. 52). Eine Diagnose darf nur ein Arzt, Heilpraktiker, Psychotherapeut oder eine ähnlich staatlich zugelassene Person stellen. Coaches können und müssen nur die *Abweichung vom Normalzustand* erkennen und dann entscheiden, wie weiter verfahren wird. Mir ist klar, dass jeder Eingriff in die Psyche eines anderen Menschen eine Körperverletzung darstellen „kann“. Es kommt auf den Einzelfall an, was genau passiert, welche Folgen der Eingriff hat und ob dies erlaubt war oder eben nicht. Eine solche Körperverletzung wird strafrechtlich geahndet und kann zivilrechtlich einen Schadensersatzanspruch auslösen.

Jeder Arzt, Heilpraktiker und psychologischer Psychotherapeut usw. begeht strenggenommen durch seine Arbeit mit einem Patienten eine Körperverletzung an diesem, die aber durch die Erlaubnis des Patienten gerechtfertigt ist. Diese Erlaubnis lässt also die Strafbarkeit beim behandelnden Therapeuten entfallen. Zivilrechtlich entfällt ein Schadensersatzanspruch. Natürlich können wir hier diskutieren, ab welchem Moment eine Erlaubnis des Patienten nicht mehr rechtmäßig ist, weil er z.B. nicht oder nicht richtig aufgeklärt worden ist, aber das sollte an anderer Stelle konkretisiert werden.

Wer allerdings psychische Leiden behandeln will und seinen Patienten dahingehend täuscht, dass er dies könne und dürfe, macht sich nach § 5 HeilPrG strafbar; unabhängig davon, ob dies vorsätzlich oder fahrlässig passierte. Problematisch ist vor allem, dass es Coaching-Ansätze mit therapeutischem Fokus gibt, die offensichtlich ohne staatliche Approbation angewandt werden. Dies muss unterbunden werden.

Zuletzt sei erwähnt, dass man sich der unterlassenen Hilfeleistung schuldig machen könnte, wenn man einem Menschen nicht hilft, der offensichtlich Hilfe benötigt. Auch hier gilt allerdings, man darf nur tun, was erlaubt ist.

Präzisierung: Erkennen von psychischen Krankheiten

Hinweise zur Abgrenzung gibt bereits das Konzept vom *Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe*. Selbsthilfe impliziert Selbstmanagementfähigkeiten (Selbstreflexion, Selbststeuerung, Selbstdisziplin und Selbstentwicklung). Es steht und fällt mit dem Zugriff und der Nutzung der vorhandenen (eigenen) Ressourcen. Was also muss ein Coach lernen?

- » eine richtige Definition von Coaching
- » eine besondere Haltung als Coach
- » eine Beziehung zum Klienten aufzubauen, damit dieser Vertrauen fassen kann
- » einen strukturierten Prozess zur Anleitung zur Selbstreflexion und -entwicklung
- » dass das Veränderungsthema allein vom Klienten kommt und bearbeitet wird

Woran erkennt man, dass das zu bearbeitende Thema kein Coaching-Fall, sondern Ausdruck einer psychischen Krankheit ist? Antwort: Die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren (*Selbstmanagement*). Diese Selbstmanagementfähigkeit kann in drei Kategorien unterteilt werden:

(1) Selbstständigkeit:

Der Klient möchte unabhängig sein, seine eigenen Ideen, Stärken und Schwächen erkennen. Das bedeutet, dass der Klient vom Coach keine konkrete Lösung für sein Problem einfordert, er sich nicht in eine Abhängigkeit zum Coach begibt und diesen für alles verantwortlich macht.

(2) Veränderungsbereitschaft:

Der Klient möchte sich ändern, will sich entwickeln, will lernen und ist dabei kritikfähig. Das bedeutet, dass der Klient seine Defizite nicht aktiv verschleiert, weder aggressiv noch extrem passiv bei einer Konfrontation wird.

(3) Handlungsfähigkeit in Richtung Zielerreichung:

Der Klient kann ein eigenes Haltungsziel und konkrete Handlungsziele kreieren, benennen und auch von sich aus erreichen. Das bedeutet, dass der Klient selbstreflektiert ist, sich in andere Perspektiven hineindenken und -fühlen kann; sich tatsächlich in einem gewissen

Tempo entwickelt und nicht ständig zum Ausgangspunkt zurückfällt.

Für eine psychische Problematik sprechen:

(1) die Wiederholung:

Das Problem wiederholt sich im Leben und tritt in ähnlichen Kontexten wieder auf, eine Besserung ist nicht erkennbar.

(2) die Beeinträchtigung und der Leidensdruck:

Der Klient leidet sichtlich unter seinem Problem. Er will sich schlichtweg vom Problem *befreien (heilen) lassen*, anstatt sich selbst ändern zu können und zu wollen.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

Nina Meier, Dipl.-iur., Rechtsanwältin und Coach, Coach-Ausbilderin, Mentorin, Trainerin. Seit 2005 verbindet sie Recht und Coaching, sodass Hilfe in der Sache und für die Person professionell angeboten und ausgebildet wird; denn der Coach trägt die Prozessverantwortung, nicht die Verantwortung zur Lösungsfindung oder für das Ergebnis, sodass auch eine Abgrenzung zu Führung, Beratung, Training und Therapie zwingend erfolgen muss.

www.die-coaches.de

(Therapeutische) Behandlung oder Business-Coaching?

Ein Kommentar zum Beitrag „Erkennen Coaches einen Psychotherapiebedarf ihrer Klienten?“ von Frederik Werner und Thomas Webers im Coaching-Magazin 1/2016

Von Dr. Walter Schwertl



Seit tausenden von Jahren wissen die Konstrukteure von altertümlichen Pfahlbauten, dass die besten Pfähle wenig nützen, wenn das Fundament unzureichend ist. Das Fundament für eine Dienstleistung im Modus von Kommunikation, z.B. Business-Coaching, besteht darin, sich immer wieder zu versichern, dass von den entsprechenden Begriffen ein mindestens ähnliches Verständnis vorhanden ist, daher einige Definitionen der relevanten Begriffe.

Behandlung oder Heilung?

Im strengen Sinne des Wortes kann es sich nur um eine *Behandlungserlaubnis* handeln, eine *Heilerlaubnis* kann es auch in unserer juristisch durchdefinierten Kultur nicht geben, denn *Heilung* erfolgt nicht nach der Logik von Erlaubnis. Wie allgemein bekannt sein dürfte, kann eine glückliche Partnerschaft *heilen*, auch der Langstreckenlauf mit Trainer kann deutliche Linderungen bei Depressionen erzielen. Es empfiehlt sich daher, von einer *Behandlungserlaubnis* zu sprechen und die erfolgte oder nicht erfolgte Heilung von Leiden nicht zu thematisieren. Wittgenstein machte

deutlich: Worüber wir nicht sprechen können, sollen wir schweigen.

Was gilt nun als Leiden?

Der Versuch, Leiden als International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD) zu fassen und zu klassifizieren, ist unbefriedigend und Kritik ausgesetzt. Der ICD-Schlüssel stellt, dafür mag er brauchbar sein, ein Kategoriensystem dar, dass Leiden für den Verwaltungskomplex Gesundheitsindustrie handhabbar macht. Leiden ist eine andere Kategorie, drückt sie doch aus, womit jemand Schmerzen hat. Hierbei kann man unterscheiden zwischen der Definition der Experten, in Folge wird man definiert, im anderen Fall definiert man sich selbst. Selbstverständlich tangiert die jeweils akzeptierte Definition das Selbstbestimmungsrecht des Betroffenen.

Was ist Coaching?

Im Jahr 2016 lassen sich unter ausdrücklicher Annahme von Kontingenz vier Gruppen sub-

summieren. Die Leitdifferenzen sind aber weder *Behandlung* noch *Heilung*.

1. Sprachlich modernisierte Schulungsformate (Hundeschule zu Dog-Coaching usw.)
2. Wissenstransfer und Ratgeberformate (Elternberatung zu Eltern-Coaching, Ernährungsberatung zu Diät-Coaching)
3. Selbstfindungsformate (von Selbsterfahrung über Glücks- und Lebens-Coaching bis zu Psychotherapie light)
4. Business-Coaching (Beratung im Leistungskontext)

Die thematischen Grenzen sind per se unscharf, die Absicht vieler Anbieter, den Geltungsbereich für das eigene Angebot möglichst breit zu halten, tut ein Übriges. Die Tendenz, mit einem einzigen Dienstleistungsformat alle Nachfragen zu bedienen, kann in Anlehnung an Lynn Hoffman als *therapeutischer Imperialismus* bezeichnet werden. Zurzeit lässt sich eine paradoxe Vorgehensweise beobachten: Einerseits wird Coaching bewusst in der Nähe von *Heilung* angesiedelt und dann andererseits davon abgegrenzt. Würde man das Format

Coaching differenzieren, ließe sich die Unterscheidung praxisrobust handhaben.

Coaching ist eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Aufgaben und Anliegen (Schwertl, 2015 & 2016), die nicht im Kontext von Krankenbehandlung stattfindet.

Hierbei wird deutlich, in dem die Beobachter deutlich unterscheiden und eine Seite weiterverfolgen, hier Business-Coaching, bedarf es keiner weiteren Abgrenzung von Psychotherapie, denn die Grenze wird durch den Beobachter gezogen. Wer Business-Coaching sauber definiert, Anderes muss ja nicht entwertet werden, betreibt keine Psychotherapie und braucht auch keine Behandlungserlaubnis, *denn er behandelt nicht*.

Unterscheidung der Kunden?

Selbst wenn man so verwegen ist, die angebotenen Definitionen als gültig anzusehen, bliebe die Frage, was tun, wenn Kunden die Dinge kunstvoll vermischen? In Therapie zu gehen, wird – besonders im Business-Kontext – leider häufig mit *Schwäche*, *Krankheit* und *Defiziten* assoziiert. Hingegen bedeutet Business-Coaching der Wahrnehmung vieler Kunden nach, eine Prestigeklappe mehr an der Uniform zu haben. Um die Unterscheidung, wann Therapie nötig ist und Business-Coaching passend ist, treffen zu können, sind folgende Parameter hilfreich:

- » Abgrenzung über Symptome (Krankheits-hinweise!)
- » Abgrenzung über eigene Wahrnehmung (*Liegt dies in meiner Kompetenz!*)
- » Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? (*Reichen die Ressourcen?*)
- » Besitze ich das notwendige (und geeignete) Wissen?

Bescheidenheit und Demut der Coaches wären angebracht. Allerdings wäre ich anhand der kurzen Fallbeschreibungen im Beitrag von Werner und Webers (2016) nicht dazu in der Lage gewesen, Entscheidungen für Psychotherapie oder Business-Coaching zu treffen. Eine

Verkehrssampel, die auf rot oder grün geschaltet ist, steht leider nicht zur Verfügung.

Business-Coaching behandelt niemanden!

Der Begriff Behandlung bezeichnet immer Manipulationen an einem Objekt. Man kann Holz, Metall, Oberflächen und muss natürlich auch Patienten, Menschen ohne Bewusstsein oder hilflose Personen *behandeln*. Kunden macht man Vorschläge, man führt Dialoge oder verhandelt, aber Kunden kann man nicht behandeln. Konsequenterweise nähern sich all jene Coaching-Anbieter, die Lebensberatung oder Therapie meinen, im Propagieren ihrer eingesetzten Techniken, der Prozessdynamik von *Behandlungen*. Mit anderen Worten: Sie gebrauchen den entgrenzten Begriff Coaching, betreiben Therapie ohne unterscheidende Kontexte zu berücksichtigen.

Differenzieren Techniken oder Kontexte?

Die meisten Techniken differenzieren nicht zwischen den Formaten, denn sie sind sehr unterschiedlich einsetzbar. *Fragetechniken* kann man zu anamnестischen Zwecken, im Business-Coaching, in der Marktforschung oder im polizeilichen Verhör einsetzen. Im Kontext von *Leistungserbringung* findet Business-Coaching im Sinne von Support statt. Psychotherapie findet in einem *Rahmen von Heilung von Krankheit* statt. In Konsequenz wird man wahrscheinlich langfristig von einer Coaching-Ausbildung generell Abstand nehmen. Vereinzelt tun dies Anbieter bereits, in dem z.B. ausdrücklich eine Coaching-Ausbildung für Business-Coaching angeboten wird.

Coaches, die den Anspruch der Meinungsführerschaft täglich herumtragen, sollten den Mut haben, exakt zu definieren, was sie tun, und in Folge auch erklären, wofür sie nicht zuständig sind. Die *Allzweckwaffe Coaching* gibt es nicht!

„Die Evolution hat zu einer Welt geführt, die viele verschiedene Möglichkeiten hat, sich selbst zu beobachten, ohne davon eine als die beste, die einzig richtige auszuzeichnen.“ (Niklas Luhmann)

Literatur

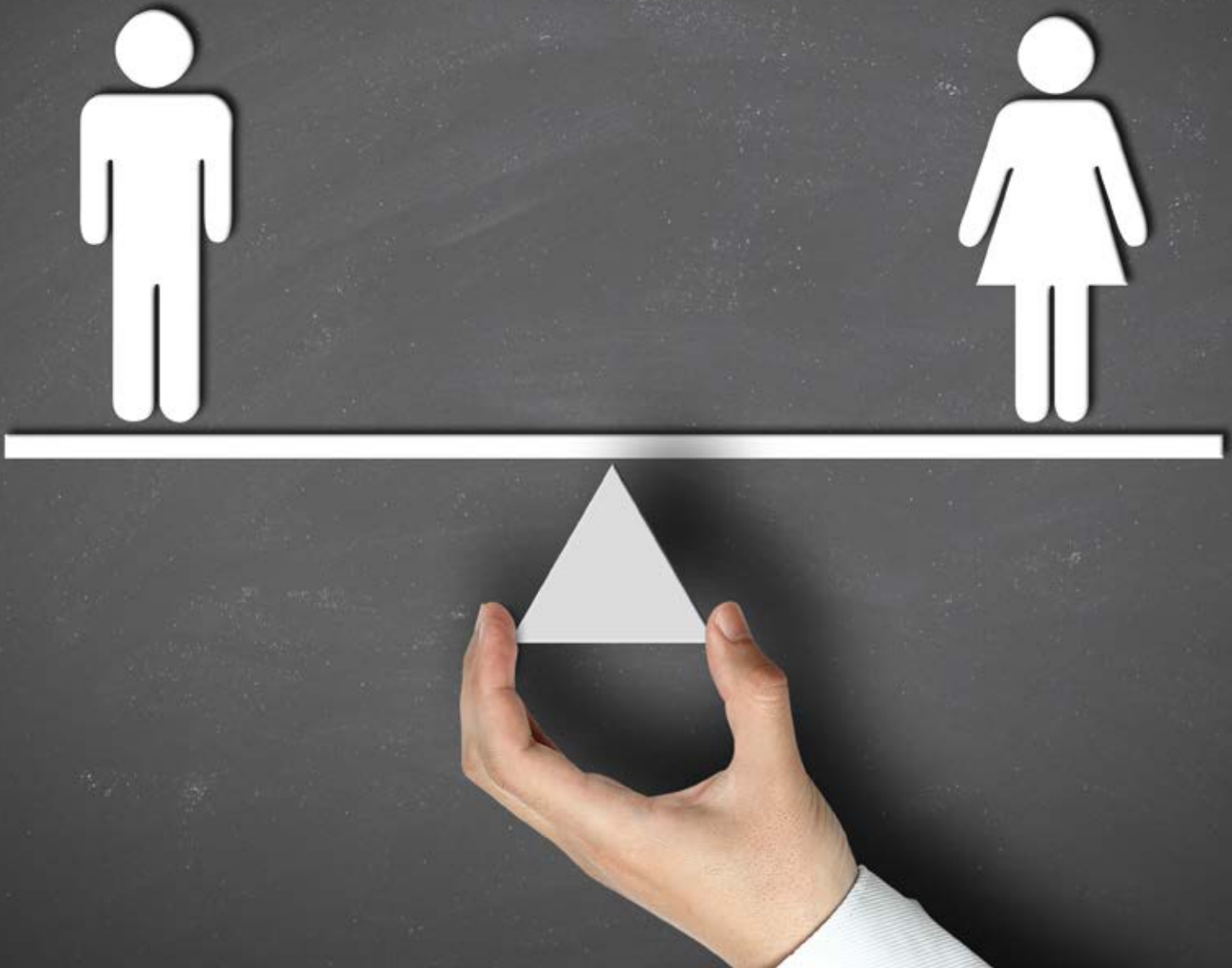
- » **Schwertl, Walter (2015)**. Business-Coaching: Der Stand der Dinge – Teil 1. In RAUEN Coaching-Newsletter, 10/2015, 1–4.
- » **Schwertl, Walter (2016)**. Business-Coaching – Reflexionen über eine oft missverstandene Dienstleistung. Wiesbaden: Springer.
- » **Werner, Frederik & Webers, Thomas (2016)**. Erkennen Coaches einen Psychotherapiebedarf ihrer Klienten? In Coaching-Magazin, 1/2016, 50–54.

Der Autor



Foto: Sascha Erdmann

Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Inhaber der Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, ausgerichtet auf integrierte Unternehmensberatung. Er ist Vorsitzender des Sachverständigenrats, DBVC. Arbeitsschwerpunkte: Senior-Business-Coaching, Systemische Business-Coaching-Ausbildung, interne Unternehmenskommunikation, Begleitung von Veränderungsprozessen, Führung in Exzellenz.
www.schwertl-partner.de



(Stereotype) Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit

Repräsentationen von Gender im Führungskräfte-Coaching

Von Prof. Dr. Eva-Maria Graf

Geschlechterbilder durchziehen das gesellschaftliche Miteinander. In der Werbung, im Sport oder dem schlichten Smalltalk zweier Bekannter – um nur einige beliebige Beispiele zu nennen – sind sie allgegenwärtig. Mehr noch: Als soziale Konstrukte werden sie hier geschaffen, rekonstruiert und nachhaltig gefestigt. Ein Umstand, dessen sich auch Coaches bewusst sein sollten, denn in ihrer täglichen Arbeit sowie im Führungskontext ihrer Klienten und Klientinnen kommen Genderstereotype wie selbstverständlich zum Tragen.

Der Fokus dieses Beitrages liegt nicht auf Coaching von männlichen und weiblichen Führungskräften. Stattdessen geht es darum, die *Omnipräsenz von Gender-Praktiken* und das Zurückgreifen auf dominante (aber auch weniger dominante) Diskurse von Weiblichkeit und Männlichkeit in den Gesprächen zwischen Coaches und Klienten und Klientinnen mittels einer diskursanalytischen Herangehensweise aufzuzeigen. Im Sinne einer angewandten Coaching-Forschung ist das Ziel, durch diesen Beitrag praktizierende Coaches für ihre eigene Gender-Identität und die ihrer Klienten und Klientinnen zu sensibilisieren, bzw. dafür, wie wir – oftmals unbewusst – mithilfe sprachlicher und diskursiver Mittel Gender konstruieren, inszenieren, repräsentieren und zuschreiben.

Führungskräfte-Coaching realisiert sich als soziale und diskursive Interaktion auf drei Ebenen: auf der Mikro-Ebene als lokal im Hier und Jetzt konstruiertes Gespräch, auf der Meso-Ebene als organisationale Intervention und auf der Makro-Ebene als soziokulturelles Phänomen der Spätmoderne. Als diskursbasierte organisationale Intervention für männliche und weibliche Führungskräfte offenbart es uns einen differenzierten Einblick in die komplexen Zusammenhänge von Gender, Management, Organisation und sozio-kulturellen Diskursen von Männlichkeit und Weiblichkeit im Führungskontext im 21. Jahrhundert.

Führungskräfte-Coaching, Gender, Diskurs(e) – eine theoretische Rahmung

Bevor anhand eines Beispiels aus authentischen Coaching-Daten exemplarisch demonstriert wird, wie sich Beteiligte bezüglich dominanter und weniger dominanter Diskurse von Weiblichkeit und Männlichkeit positionieren, werden einige relevante Konzepte für die Analyse erläutert.

Führungskräfte-Coaching

Aus diskursanalytischer Sicht definiert sich Coaching als professionelles, gesprächsbastriertes Hilfe-Format zwischen einem profes-

sionell handelnden Coach und Unterstützung suchenden Klienten und Klientinnen (Graf & Spranz-Fogasy, in Druck). In Anlehnung an Greifs (2008; 59) Definition von Coaching wird Hilfe und Unterstützung im Sinne einer „intensive[n] und systematische[n] Förderung ergebnisorientierter (...) Selbstreflexion“ verstanden. Übersetzt auf die konkrete Diskurs- bzw. Gesprächsebene wurde die „ergebnisorientierte Selbstreflexion“ von Schulz (2013) und Graf (2015) im Rahmen ihrer Prozess-Analysen authentischer Coaching-Gespräche als *psycho-managerial discourse* re-definiert. Coaching als Beratungsformat stellt somit einen hybriden Diskurstyp dar, der diskursive Praktiken aus dem therapeutischen und aus dem Management-Diskurs vereint. Während der therapeutische Diskurs auf Strategien des symbolisch-femininen Diskurses im Zusammenhang mit Intimität, Empathie und Unterstützung zurückgreift, um für Klienten und Klientinnen einen sicheren Raum für Selbstreflexion und Emotionsarbeit zu schaffen (Graf & Pawelczyk, 2014), verstärkt der Management-Diskurs laut Lisika (2006) die Konstruktion hegemonialer Männlichkeit in der Organisation. Klassische Attributionen von Führungskräfte-Coaching, d.h. Erfolg, Macht und Leistung, stimmen mit den Attributionen hegemonialer Männlichkeit überein und verstärken sich dadurch (eventuell) im und durch den Beratungskontext. Gleichzeitig werden die eingesetzten therapeutischen Praktiken immer noch mit Schwäche und Versagen assoziiert. Durch den Rückgriff auf Ideologien von Männlichkeit im Zusammenhang mit Werten und Normen wie „Höchstleistung“, „Zielorientierung“ etc. werden diese Assoziationen *für den organisationalen Kontext umgedeutet* und akzeptabel (Peltier, 2010).

Wie eingangs argumentiert, stellt Führungskräfte-Coaching eine diskursive Interaktion dar, die sich auf drei Ebenen, dem konkreten Gespräch zwischen Coach und Klient bzw. Klientin, der organisationalen Intervention sowie der sozio-kulturellen Ebene aktueller gesellschaftlicher Diskurse, erstreckt. Alle drei Ebenen bilden dabei eine *mögliche Bühne für die Inszenierungen von Gender*.

Gender

Gender ist als *gelebte Praxis* und als *sozialer Ordnungsprozess* zu verstehen. Sprache und Diskurs sind die relevanten konstitutiven Merkmale, mittels derer Sprecher und Sprecherinnen eine bestimmte Gender-Identität für sich erschaffen und aufzeigen, aber auch ihrem Gegenüber zuschreiben (Buchholtz & Hall, 2004). Die Gestaltungsfreiheiten und -möglichkeiten der einzelnen Person sind dabei jedoch stets durch persönliche, soziale und gesellschaftliche Erwartungen und Normen verankert und in Form dominanter Diskurse von Weiblichkeit (etwa Emotionalität, Schönheit, Mutterrolle) und von Männlichkeit (etwa Erfolg, Rationalität, Rolle des Ernährers) mehr oder weniger stark reglementiert (Butler, 2004). „Bio-Männer“ und „Bio-Frauen“ konstruieren ihre Gender-Identität dabei lokal im Hier und Jetzt der jeweiligen Interaktion aus, oftmals unreflektiert entlang naturalisierter, also als biologisch gegeben angenommener Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Dieser – allen Diskursen über Männlichkeit und Weiblichkeit zugrundeliegende – hegemoniale Diskurs vom Unterschied zwischen den Geschlechtern (Sunderland, 2004) ist populärwissenschaftlich allgegenwärtig und prägt unseren Alltag in Form von rosafarbener und hellblauer Babywäsche. Dramatischere Konsequenzen dieser *omnipräsenten Ideologie* offenbaren sich z.B. im Bildungsbereich, wo die Tatsache, dass es in den MINT-Fächern immer noch deutlich weniger Frauen als Männer gibt, ebenfalls auf eine nur schwer zu revidierende Selbst- und Fremdannahme einer größeren Begabung und Affinität von Mädchen für Sprachen und Jungen für Naturwissenschaften und Technik zurückzuführen ist. Wir neigen dazu, Männer und Frauen aufgrund dieser naturalisierten ideologischen Werte und Zuschreibungen zu *stereotypisieren*, begegnen ihnen mit Vorurteilen und kommunizieren und inszenieren uns selbst oftmals entlang dieser Unterscheidungen.

Diskurs

Kommunizieren und Inszenieren stellt die dritte Analyse- und Interpretationskategorie

Das CoachingMagazin im Abo



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

www.coaching-magazin.de

(verdeckter) Bilder von Weiblichkeit und Männlichkeit im Coaching dar: „Diskurs“ wird hier zunächst verstanden als ein Konglomerat von Texten oder Praktiken, die auf systematische Art und Weise Objekte oder Motive durch deren Thematisierung (erst) erschaffen (Foucault, 1992). Der Diskurs formt somit soziale Welten, indem er Meinungen, Denkmuster, soziale Beziehungen, Formen des Selbst und Gender-Ideologien etc. zum Leben erweckt – Männer (oder Frauen!) aufgrund ihnen zugeschriebener Eigenschaften als die besseren Führungskräfte zu bezeichnen, sei hier als plakatives Beispiel genannt. Neben dieser konstitutiven Funktion hat der Diskurs auch eine ordnende Funktion inne (Fairclough, 1992), d.h., er offenbart eine bestimmte Art und Weise, die Welt zu sehen und sie zu reflektieren; somit enthält er stets (ab-)wertende Elemente.

Der Diskurs materialisiert sich auf drei Ebenen: als konkretes Gespräch bzw. als einzelner Text, als diskursive Praktik sowie als sozio-kulturelle Denkform. Er ist somit auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen konstitutiv in der Schaffung von Gender-Identitäten (im Führungskräfte-Coaching) (Ashcraft & Mumby, 2004): als lokale und (inter-)aktive Identität in der konkreten, physischen Begegnung zwischen Coach und Klient bzw. Klientin, als Narration von Gender, Führung und Macht, die sich in den jeweiligen Organisationsstrukturen wiederfindet und die (Gender-)Interaktionen ihrer Mitglieder beeinflusst, und als sozio-kultureller Diskurs, der die Verhältnisse von Gender, Führung und Organisation erschafft, strukturiert und bewertet.

Auf der Ebene der diskursiven Gender-Praktiken finden sich die bereits erwähnten Stereotypen femininen und maskulinen Interaktions- bzw. Kommunikationsstile (Holmes & Stubbe, 2003), die die Interpretation und Bewertung von Männern und Frauen bzw. ihrem Gesprächsverhalten immer noch in Teilen als naturalisierte Binarität beeinflussen (siehe Tabelle, S. 53).

Gleichzeitig werden diese Kommunikationsstile auch im Sinne des „doing gender“

bewusst und strategisch eingesetzt, um eine bestimmte (professionelle) Identität bzw. ein bestimmtes Image (als Führungskraft) zu inszenieren. Untersuchungen aus verschiedenen Disziplinen weisen dabei ein differenziertes Bild vom Zusammenhang zwischen „Führen“ und dem Einsatz verschiedener (kommunikativer) Stile auf (Alvesson & Billing, 2009): So findet sich im Kontext des Diskurses „Führung ist weiblich“ eine Orientierung hin zu Stereotyp weiblichen Qualitäten wie Kooperation, Kollaboration und Empathie, wobei u.a. die Gruppe um die Soziolinguistin Janet Holmes in einem groß angelegten Forschungsprojekt zum Thema „Language in the Workplace“ in Neuseeland herausgefunden hat, dass erfolgreiche Führungskräfte führen, indem sie Strategien wählen, „which have been associated with both normatively masculine and normatively feminine ways of talking“ (Marra et al., 2006; 242). Gleichzeitig berichten zahlreiche Studien, dass männliche Führungskräfte, die maskuline Qualitäten wie Autorität mit femininen Qualitäten wie Empathie verbinden, positiver wahrgenommen werden als weibliche Führungskräfte, die ebenfalls beide Qualitäten in sich vereinen (Mullany, 2007).

Inszenierungen von Männlichkeit und Weiblichkeit

Gender-Praktiken bzw. Inszenierungen von Männlichkeit und Weiblichkeit finden sich an unterschiedlichen „Schauplätzen“ innerhalb einer Coaching-Sitzung: Zunächst stellt die physische Begegnung von Coach und Klient bzw. Klientin die Begegnung zweier, mittels verbaler und nonverbaler Praktiken, inszenierter Gender-Identitäten dar. Daneben greifen Coaches z.B. durch ihre Metaphern-Wahl oder ihre Re-Interpretation der Darstellungen der Klienten und Klientinnen bewusst-strategisch oder unbewusst auf Gender-Ideologien zurück: Warum wählt der männliche Coach die Metapher des Fußballspiels zur Erklärung der Methode mit einem Klienten, in der Sitzung mit einer Klientin aber die Metapher der Familie? Schließlich gewähren Klienten und Klientinnen mittels ihrer Selbstdarstellungen und Erzählungen, u.a. über ihre Themenwahl bzw. darüber, welche Themen nicht gewählt wer-

Information & Buchung:
www.coaching.at | www.trigon.at
 E: graz-lenzburg@trigon.at | T: +43 (316)403251

**Coaching Lehrgänge
Werkstatt & Kompakt**
 DBVC und ACC anerkannt
 Vorbereitung auf ISO 17024

CH, Zürich
 5.10.2016 bis 7.10.2017
 E. Bergner

D, Köln
 24.2.2017 bis 9.3.2018
 J. Narbeshuber

A, Wien
 17.3.2017 bis 16.3.2018
 J. Narbeshuber

9 Module à 2-6 Tage
 Termine für Orientierungsgespräche auf www.trigon.at

**Kommunikation und
Selbsterfahrung**
 E. Bergner
 CH, Arbon, 31.10.-5.11.2016

**Die neuen Coaching-
Methoden**
 W. Vogelauer
 A, Wien, 4.-5.11.2016

**Lebensphasen des
Menschen im Coaching**
 E. Bergner
 CH, Zürich, 29.-30.09.2016

Coaching Essentials
 J. Narbeshuber | W. Vogelauer
 A, Salzburg, 10.10.-7.12.2016
 2 x 3 Tage

**Achtsamkeit im
Coaching**
 E. und J. Narbeshuber
 A, Salzburg, 13.-14.10.2016

Executive Coaching
 N. Kilercioglu | J. Narbeshuber
 A, Wien, 17.10.-23.11.2016
 2 x 3 Tage

**Achtsamkeit im
Coaching**
 E. Bergner
 CH, Zürich, 6.-7.4.2017

den, Einblicke in ihr Gender-Selbstverständnis als Führungskraft und Privatperson. Die Selbstdarstellungen und Erzählungen richten sich dabei an ein professionelles Gegenüber, sodass sich in der Themenwahl sowie der verbalen und nonverbalen Art und Weise der Darstellung etc. auch widerspiegelt, was Klienten und Klientinnen in dieser Situation für angemessen halten – im Hinblick auf Gender-Erwartungen an sich selbst und die anderen.

Ein authentisches Beispiel

Das folgende Beispiel aus einer ersten Sitzung zwischen einem weiblichen Coach und einer Klientin illustriert Gender-Praktiken in der Selbstdarstellung der weiblichen Führungskraft. Es handelt sich um ein Beispiel aus einem Korpus von neun authentischen Coaching-Prozessen, die auf Video aufgezeichnet, anschließend sprachwissenschaftlich transkribiert und mithilfe einer integrativen Diskursanalyse qualitativ ausgewertet wurden (Graf, 2015; Graf, in prep.). Stellvertretend für eine ausführliche Analyse und Interpretation sollen hier drei Aspekte herausgegriffen werden:

(1) Klientin: „Ich laufe immer auf 100 Prozent, und das funktioniert auch wunderbar. Ich kriege das auch alles hin, ich schaukele dann irgendwie – so typisch Frau – viele Sachen parallel.“

Die Klientin bezieht sich hier explizit mittels eines *membership categorization device* auf ihr Frausein („so typisch Frau“) und aktiviert damit ein bestimmtes Bild von Weiblichkeit (in Abgrenzung von Männlichkeit), d.h., der

ideologisierten, bewertenden Vorstellung bzw. Idee, dass (alle) Frauen – im Unterschied zu allen Männern (!) – gut darin sind, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun.

(2) Klientin: „Es macht mir auch Spaß. Solange ich das dann alles noch irgendwie im Griff habe und Luft habe, bekomme ich das hin. Ich bin recht gut in dem, was ich mache (lacht) ... fällt nun mal schwer, das zu sagen ... aber jetzt, dir gegenüber ... ich glaube, ich kann das ganz gut, und ich habe auch einen guten Ruf bei uns.“

Hier spricht die Klientin von der Qualität ihrer Arbeit, wobei sie diese – mittels einer *dispräferierten und markierten Aussage* – sowohl durch ihr Lachen, durch ihre Wortwahl („ich glaube“) als auch durch die Verwendung von „Heckenausdrücken“ (z.B. „ganz gut“) herunterstuft. Gleichzeitig thematisiert sie explizit ihre Schwierigkeiten, von der eigenen Leistung und Qualität zu sprechen („fällt nun mal schwer, das zu sagen“), wobei sie ebenfalls explizit die gegenwärtige Situation, das Gespräch mit einem weiblichen Coach, als *Rahmen definiert*, der ihr ein derartiges Ansprechen der eigenen Leistung möglich macht („aber jetzt, dir gegenüber“).

(3) Klientin: „Und dann kommt immer der Punkt, wenn es zu viel wird, und dann stürze ich sehr unvermittelt ab. Zwei Sachen, die für mich jetzt wichtig sind: Das eine ist, mir eine etwas *dickere Haut* zuzulegen oder irgendeinen Mechanismus zu entwickeln, dass ich Dinge nicht so nah an mich ranlasse, vor allem Niederlagen ... oder ich weiß nicht ... ich habe noch nicht herausgefunden, was es ist ... die Angst vor Niederlagen oder der Perfektionismus. Das

andere ist, einen Mechanismus zu entwickeln, dass mir nicht jedes Mal, wenn mich jemand verständnisvoll danach fragt (spricht mit erstickter Stimme), das Wasser nach oben steigt.“

Bei der Formulierung ihres Anliegens greift die Klientin auf *genderstereotype Bilder* bzw. Diskurse von weiblicher Irrationalität und Emotionalität zurück, die sie als unprofessionell und daher als abzulegende Eigenschaften definiert und dementsprechend als Coaching-Anliegen das Zulegen einer „dickeren Haut“ und eines „Mechanismus“, der es ihr erlaubt, Emotionen zu unterdrücken, formuliert. Sie bezieht sich dabei explizit (an mehreren anderen Stellen im Gespräch) darauf, dass ihre männlichen Kollegen Niederlagen viel leichter und weniger emotional wegstecken.

Am Beispiel dieses kurzen Ausschnittes zeigen sich drei unterschiedliche Strategien, mittels derer die Klientin Bilder bzw. dominante Diskurse von Weiblichkeit auf die Coaching-Bühne bringt und dadurch eine bestimmte Gender-Identität inszeniert:

Erstens bezieht sie sich explizit auf ihre Zugehörigkeit zur Gruppe der Frauen, stellt diese Gruppe als homogen dar und *klassifiziert und bewertet sich und die Gruppe* dabei implizit im Unterschied zur (homogenen) Gruppe der Männer. Zweitens setzt die Klientin beim Thema der Bescheidenheit und des Nicht-Ansprechens der eigenen Leistung Motive, die dem dominanten Diskurs von Weiblichkeit zuzuordnen sind, und *stereotyp feminine Gesprächspraktiken* eines indirekten Stils wie das Verwenden von Heckenausdrücken ein. Und schließlich greift die Klientin auch bei der Definition ihres Coaching-Anliegens auf *dominante Diskurse von Weiblichkeit* – diesmal im Zusammenhang mit dem Thema Irrationalität und Emotionalität – zurück und inszeniert dadurch nicht nur eine bestimmte Gender-Identität von sich selbst, sondern trägt auch zur Aufrechterhaltung des hegemonialen Diskurses der Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei, indem den Männern als vermeintlich homogene Gruppe implizit (und an manchen Stellen explizit) die Eigenschaften von Rationalität und Kontrolle zugeschrieben werden.

Feminin	Maskulin
indirekt	direkt
einlenkend	konfrontativ
unterstützend	kompetitiv
kollaborativ	autonom
zurückhaltend (in der Öffentlichkeit)	dominant (in der Öffentlichkeit)
unterstützendes Feedback	aggressives Unterbrechen
personen- und prozessorientiert	aufgaben- und ergebnisorientiert
emotionsorientiert	faktenorientiert

Tabelle: Symbolisch feminine und maskuline Gesprächspraktiken

Herausforderungen und Implikationen für die Praxis

Nicht nur um eine mögliche Kritik an den knappen Beispielanalysen vorwegzunehmen, sondern auch im Sinne einer qualitativen Forschung, die eigene Interpretationen bei der Analyse vom *doing* bzw. *undoing* von Gender kritisch hinterfragt, sollen noch einige Herausforderungen angesprochen werden: Zunächst muss eine Balance zwischen dem Verneinen der Relevanz von Gender als allgegenwärtigem Bewertungs- und Interpretationsrahmen und einem – auch, oder gerade bei expliziten Gen-

der-Studien – übersensibilisierten Blick, der in allem, was männliche und weibliche Coaches, Klienten und Klientinnen tun, sagen bzw. nicht tun und nicht sagen, eine Initiierung von dominanten und nichtdominanten Diskursen von Weiblichkeit und Männlichkeit liest, gefunden werden. Die Feststellung, dass neben Gender auch berufliche Rollen, Alter, soziale Herkunft, aber auch die aktuelle Situation eine Rolle bei der Interpretation der Daten spielen müssen, findet sich unter dem Begriff der *Intersektionalität* zusammengefasst. Es gilt, Diversity zu berücksichtigen ohne dabei den Blick für Muster und Tendenzen zu verlieren. Allerdings

birgt ein Fokus auf Gender-Symbolismus und soziale Konstruktionen von Weiblichkeit und Männlichkeit stets die Gefahr, dass man dabei durch die Thematisierung etc. Stereotype wie die der überemotionalen Frau reproduziert, anstatt sie kritisch zu diskutieren.

Das hier dargestellte Thema wird auch im Rahmen des 4. Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research ...“ (14.–15.06.2016 in Olten, Schweiz), veranstaltet von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), aufgegriffen werden.

www.coaching-meets-research.ch

Literatur

- » **Alvesson, Mats & Billing, Yvonne D. (2009)**. Understanding Gender and Organizations. London: SAGE.
- » **Ashcraft, Karen L. & Mumby, Dennis K. (2004)**. Reworking Gender. Thousand Oaks: SAGE.
- » **Buchholtz, Mary & Hall, Kira (2004)**. Theorizing identity in language and sexuality research. In *Language and Society*, 33, 469–515.
- » **Butler, Judith (2004)**. Undoing gender. New York: Routledge.
- » **Fairclough, Norman (1992)**. Discourse and Social Change. Cambridge: Polity Press.
- » **Graf, Eva-Maria (in prep.)**. Gender Ideologies in Executive Coaching.
- » **Graf, Eva-Maria (2015)**. The Discourses of Executive Coaching. Linguistic Insights into Emotionally Intelligent Coaching. Habilitationsschrift, Universität Klagenfurt.
- » **Graf, Eva-Maria & Spranz-Fogasy, Thomas (in Druck)**. Helfende Berufe – Helfende Interaktionen. In Karin Birkner & Nina Janich (Hrsg.). *Handbuch Text und Gespräch*. Amsterdam: Mouton de Gruyter.
- » **Graf, Eva-Maria & Pawelczyk, Joanna (2014)**. The interactional accomplishment of feelings-talk in relationship-focused integrative psychotherapy and executive coaching. In Eva-Maria Graf, Marlene Sator & Thomas Spranz-Fogasy (Hrsg.). *Discourses of Helping Professions*. Amsterdam: John Benjamin. 59–89.
- » **Greif, Siegfried (2008)**. Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- » **Holmes, Janet & Stubbe, Maria (2003)**. „Feminine“ Workplaces. In Janet Holmes & Miriam Meyerhoff (Hrsg.). *Handbook of Language and Gender*. London: Blackwell. 573–599.
- » **Liska, Gerhard (2006)**. Coaching als Instrument zur Aufrechterhaltung der Machtstellung von Männern in Organisationen. In *OSC*, 1/2006, 56–63.
- » **Marra, Meredith; Schnurr, Stephanie & Holmes, Janet (2006)**. Effective leadership in New Zealand workplaces. In Judith Baxter (Hrsg.). *Speaking Out*. Houndmills: Palgrave. 240–260.
- » **Mullany, Louise (2007)**. Gendered Discourse in the Professional Workplace. Houndmills: Palgrave.
- » **Peltier, Bruce (2010)**. The psychology of executive coaching. New York: Routledge.
- » **Schulz, Florian (2013)**. The Psycho-Managerial Complex at Work. Bamberg: Difo-Druck.
- » **Sunderland, Jane (2004)**. Gendered Discourses. Houndmills: Palgrave.

Die Autorin



Foto: Blende11

Prof. Dr. Eva-Maria Graf ist Assoziierte Professorin für Angewandte Sprachwissenschaft an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt. Sie habilitierte im Bereich der linguistischen Coaching-Prozessforschung; ein weiterer Forschungsschwerpunkt sind Gender-Ideologien und ihre Inszenierung in Sprache und Interaktion. Sie ist Editor-in-Chief der wissenschaftlichen Zeitschrift *Coaching | Theorie & Praxis* und auch als Coach und Trainerin tätig, wobei sie eine Brücke zwischen Forschung und Praxis baut.

eva-maria.graf@aau.at



Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung

Teil 1: Problematik der Bewertung und Diskurs in Wissenschaft und Praxis

Von Prof. Dr. Harald Geißler

Anhand welcher Kriterien sind Coaching-Prozesse zu bewerten? Anhand der Zufriedenheit der Klienten oder der erzielten Ergebnisse? Wer hat diese Bewertung vorzunehmen: der Coach, der Klient oder Außenstehende? Tatsächlich handelt es sich bei der Frage nach einer Coaching-Bewertungspraxis um eine multiple Problematik. Eine Herausforderung, die zudem nicht ausschließlich eine soziale bzw. gesellschaftliche Steuerungsproblematik darstellt, sondern auch und insbesondere der ethischen Reflexion bedarf.

Die Antwort auf die Doppelfrage, wie Coaching-Prozesse professionell zu bewerten sind und welche ethischen Ansprüche an die Bewertung von Coaching-Prozessen zu stellen sind, gibt Auskunft über den Professionalisierungsgrad von Coaching. Aus diesem Grunde kommt der Frage nach der Coaching-Ethik für die Professionalisierung von Coaching eine zentrale Rolle zu.

Bei der Suche nach einer Antwort auf die Frage nach einer Coaching-Ethik ist es sinnvoll, an den in Coaching-Wissenschaft und -Praxis vorherrschenden Konsens anzuschließen, dass Coaching eine soziale Praxis ist, die sich durch den – wie auch immer ausgelegten bzw. konkretisierten – Anspruch und Selbstanspruch definiert, für den Klienten etwas Positives zu bewirken. Aber was heißt das im Einzelnen? Und welche Bedeutung hat dabei die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft?

Um diese Fragen zu beantworten und in diesem Sinne zur Professionalisierung von Coaching beizutragen, soll im Folgenden zunächst geklärt werden, worin die – nicht zuletzt auch ethische – Problematik der Bewertung von Coaching-Prozessen besteht. Anschließend wird auf den wissenschaftlichen Diskurs über die Bewertung von Coaching-Prozessen und auf die Ethik-Codes der Coaching-Verbände geschaut, um im zweiten und dritten Teil dieser Artikelreihe (Coaching-Magazin 3/2016 und 4/2016) dann die Ethik-Falle zu diskutieren, in der sich Coaching im Kontext der Globalisierung befindet, und eine konzeptionelle Begründung von als *Bildungsprozess* verstandenem Coaching vorzunehmen, die beansprucht, in ihrem Kern bereits eine ethische Begründung zu sein. Was das konkret für die Praxis der Bewertung von Coaching-Prozessen bedeutet, wird abschließend ausgeführt.

Die multiple Problematik der Bewertung von Coaching-Prozessen

Bei allen Unklarheiten und Fraglichkeiten der Bewertung von Coaching-Prozessen scheint eines klar zu sein: Die Qualität von Coaching-Prozessen wird durch die Qualität

der Unterstützung bestimmt, die der Coach dem Klienten anbietet, um seine Coaching-Problematik zu erkennen und zu lösen. Auf dieser Grundlage bestimmt sich die Qualität der Bewertung von Coaching-Prozessen zum einen durch die Qualität der Unterstützung, die der Bewerter dem zu bewertenden Coach anbietet, Verbesserungsmöglichkeiten seiner Coaching-Kompetenz zu erkennen und zu entfalten, und zum anderen durch die Qualität der Kriterien und Unterstützungsangebote, die Außenstehende demjenigen anbieten, der Coaching-Prozesse bewertet.

Implikationen und Problemschichten

Diese Statements enthalten folgende Implikationen: Die erste ist, dass bei der Bewertung von Coaching-Prozessen *mehrere Praxen* im Spiel sind und miteinander *systematisch in Beziehung* stehen, nämlich die Problembearbeitungspraxis des Klienten, die Coaching-Praxis des Coachs, die Beratungs- bzw. Supervisionspraxis derjenigen, die die Coaching-Praxis des Coachs bewerten, und schließlich die vielfältigen gesellschaftlichen Praxen derjenigen, die diese Beratungs- und Supervisionspraxis – vom Standpunkt eines Coaching-Verbandes, eines Forschungsinstituts, einer Partei oder einer thematisch interessierten Nichtregierungsorganisation – beobachten und bewerten.

Zu der gerade angesprochenen ersten Implikation kommt eine zweite hinzu. Denn diese Praxen werden durch eine *multiple Soll-Ist-Problematik* bestimmt. Damit ist zunächst einmal gemeint, dass das, was als Problem bezeichnet wird, sich auf eine Soll-Ist-Differenz bezieht und dass in diesem Sinne Probleme immer Relationen sind. Daraus folgt zweierlei, nämlich erstens, dass es für ihre Lösung immer zwei Referenzpunkte gibt, nämlich die Veränderung der Ist-Lage und/oder die Veränderung der Soll-Vorstellung, und zweitens, dass die Ist-Lage grundsätzlich immer nur vom Standpunkt der Soll-Vorstellung betrachtet und analysiert werden kann.

Mit Bezug auf diese Zusammenhänge kann man *wohldefinierte und schlecht definierte Probleme* (Minsky, 1961) unterscheiden. Wohl-

definierte Probleme zeichnen sich dadurch aus, dass die Soll-Vorstellung klar und sicher erkannt werden kann. Ein Beispiel hierfür ist die gewünschte Raumtemperatur, mit Bezug auf die man das Problem eines unterkühlten oder überhitzten Raumes eindeutig definieren kann. Für schlecht definierte Probleme hingegen ist es charakteristisch, dass die Soll-Vorstellung unklar bzw. unsicher ist und deshalb selbst ein Problem darstellt. Denn es gibt hier eine Differenz zwischen der Soll-Vorstellung, wie sie zu einem bestimmten Zeitpunkt und unter bestimmten Umständen ist, und der Soll-Vorstellung, wie sie unter idealen Bedingungen wäre – und sein sollte, was zur Folge hat, dass auch die aktuelle Ist-Vorstellung nicht so ist, wie sie unter günstigen Umständen sein würde.

Der Grad der Unsicherheit wird durch die Anzahl der Praxen bestimmt, die im Spiel sind. Aus diesem Grunde liegt der Bewertung von Coaching-Prozessen nicht eine einfache, sondern eine multiple Soll-Ist-Problematik zugrunde.

Die erste Problemschicht bezieht sich auf die Klientenpraxis und besteht darin, dass die Soll-Vorstellung, die der Klient von seiner Coaching-Problematik hat, überprüfungsbedürftig ist, und dass das zur Folge hat, dass entsprechend auch die Vorstellung über seine Ist-Situation überprüfungsbedürftig ist.

Die zweite Problemschicht bezieht sich auf die Praxis des Coachs. Denn es muss davon ausgegangen werden, dass er die Aufgaben, die sich ihm im Coaching-Prozess stellen, nicht a priori perfekt löst und dass deshalb eine Bewertung seines Coachings sinnvoll ist. Die Bewertung von Coaching-Prozessen muss sich dabei auf die Aufgabe beziehen,

- » dass der Coach angemessen erkennen muss,
- » welche Soll-Vorstellung der Klient in seiner Coaching-Problematik hat und wie diese gegebenenfalls durch seine noch vorliegende Coaching-Problematik verzerrt wird
- » und welche Soll-Vorstellung er hätte, wenn diese Verzerrungen sich auflösen würden,
- » und dass er angemessen erkennen muss,

- » wie der in seiner Coaching-Problematik verstrickte Klient seine Ist-Situation tatsächlich wahrnimmt,
- » und wie er sie wahrnehmen würde, wenn er seine Problematik perfekt bewältigt hätte.

Zu diesen beiden Praxen, d.h. zu der Klienten- und Coach-Praxis kommt bei der Bewertung von Coaching-Prozessen noch eine dritte Praxis hinzu, nämlich die Bewertungspraxis. Auch diese Praxis ist überprüfungsbedürftig. Denn es gibt keinen Grund zu der Annahme, dass jede Bewertung eines Coaching-Prozesses perfekt ist. Es ist deshalb notwendig, jede durchgeführte bzw. vorgelegte Bewertung eines Coaching-Prozesses selbst noch einmal zu bewerten bzw. bewerten zu lassen, z.B. durch Coaching-Verbände, Forschungsinstitute oder andere zivilgesellschaftliche Institutionen.

Bewertungspraxis als offener Diskurs

Mit der zuletzt genannten Praxis haben wir aber nicht den finalen End- und Bezugspunkt für die Bewertung von Coaching-Prozessen erreicht. Denn für moderne Gesellschaften ist charakteristisch, dass es *keine oberste Bewertungsinstanz*, also keinen „Coaching-Bewertungs-Papst“ gibt, sondern dass eine überzeugende Lösung der Bewertungsproblematik von Coaching – und ähnlichen Praxen

– einzig und allein darin bestehen kann, sie so zu prozessualisieren, dass sie in einer unendlichen Re-Entry-Schleife grundsätzlich offen gehalten wird, und zwar in inhaltlicher und personaler Hinsicht. Es muss also a priori offen sein, wie ein Coaching-Prozess bewertet wird und wer sich an einem solchen Diskurs beteiligen darf.

Die ethische Dimension

Die so strukturierte multiple Soll-Ist-Problematik der Bewertung von Coaching-Prozessen ist nicht nur eine soziale bzw. gesellschaftliche Steuerungsproblematik, sondern auch und im Wesentlichen eine *ethische Problematik*. Denn für die Praxis, die hier im Spiel ist, gilt das, was für jede menschliche Praxis gilt, nämlich dass sich in ihr, wie Benner (1991) zeigt, die Eigentümlichkeit unseres menschlichen Daseins spiegelt, eine Zwischenstellung zu haben zwischen der *Natur*, die sich ihrer selbst nicht bewusst ist und deshalb nicht in der Lage ist, ihr Schicksal zu verantworten und zu steuern, und der übernatürlichen Sphäre des *Göttlichen*, die sich – ganz unabhängig davon, ob man an Gott glaubt oder nicht – durch das Merkmal der Perfektion, also Allmacht, Allwissenheit etc. auszeichnet. Diese Zwischenstellung macht unser menschliches Dasein und Leben zu einem *moralischen Projekt*. Denn in jedem Moment unseres Lebens müssen wir unsere Praxis gestalten, indem wir uns ein Bild von

ihrem Ist-Zustand und Soll-Zustand machen und mit Bezug auf diese Differenz entscheiden, ob bzw. wie wir handeln. Was wir als Ist-Zustand betrachten, welchen Soll-Zustand wir für wünschenswert halten und wie wir mit dieser Soll-Ist-Differenz praktisch umgehen – diese dreifache Entscheidung, d.h. Praxisgestaltung, müssen wir gegenüber allen verantworten, die von ihr direkt und indirekt sowie kurz- und langfristig betroffen sind. Wir müssen sie deshalb *ethisch reflektieren* und uns dabei darüber im Klaren sein, dass wir auf der einen Seite – gottähnlich – unsere Praxis gestalten können und deshalb auch verantworten müssen, dass wir auf der anderen Seite aber auch auf vielfältige Grenzen stoßen, die wir – ähnlich wie die Natur – nicht aus eigener Kraft überschreiten können, gleichzeitig aber – im Gegensatz zur Natur – verantwortlich managen müssen.

Hieraus leitet sich das moralische Gebot ab, einer *zweifachen Versuchung* zu widerstehen, nämlich zum einen der Verführung, zu meinen oder zu versuchen, – gottähnlich – perfekt zu sein oder zu werden, und zum anderen der Versuchung, aus Bequemlichkeit oder Angst sich in die scheinbaren Unabänderlichkeiten und Notwendigkeiten einer vermeintlich unverfügbaren Evolution zu fügen.

Diese Merkmale jeder menschlichen Praxis und die aus ihnen resultierenden allgemeinen ethischen Anforderungen gelten auch für die



Praxen, die bei der Bewertung von Coaching-Prozessen im Spiel sind, also für die Praxis des Klienten, des Coachs, des Bewerbers von Coaching-Prozessen und für die verschiedenen Praxen derjenigen, die die Praxis der Coaching-Bewertung bewerten.

Der Diskurs über die Bewertung von Coaching-Prozessen

Es gehört zu den Auffälligkeiten des Coaching-Diskurses, dass die Bewertung von Coaching-Prozessen bisher insgesamt wenig reflektiert und im Wesentlichen als eine Aufgabe wahrgenommen wird, Entscheidungen zu bewerten, die Coaches in ihren Coaching-Prozessen getroffen haben – ausgehend von einer nach Möglichkeit empirisch gestützten Coaching-Theorie. Besonderes Interesse findet dabei die Hypothese, dass es „Wirkfaktoren“ gibt, d.h. Handlungen bzw. Entscheidungen des Coachs, die für ein erfolgreiches Coaching besonders wichtig sind, weil von ihnen verstärkt positive Wirkungen für eine erfolgreiche Problemlösung und damit auch für die Zufriedenheit des Klienten zu erwarten sind (Greif, 2015; Seeg & Schütz, 2015; Wastian, 2015).

Mit Blick auf den im letzten Abschnitt entwickelten Problemaufriss vermittelt sich dabei der Eindruck, dass auf diese Weise versucht wird, die Komplexität der Bewertung von Coaching-Prozessen zu reduzieren. Mit anderen Worten: Es entsteht der Eindruck bzw. Verdacht des Versuchs, den Diskurs über Coaching-Theorien mit dem Diskurs über sozialwissenschaftliche Analyseverfahren so zu verbinden, dass es möglich wird, für die Bewertung von Coaching-Prozessen einen *finalen Bezugspunkt* zu finden, der selbst nicht mehr infrage gestellt werden muss. Sollte ein solcher Versuch gelingen, wäre die Bewertung von Coaching-Prozessen nicht ein *moralisches* Projekt, das ethisch zu reflektieren ist, sondern ein *sozialtechnologisches* Projekt. Denn im Mittelpunkt dessen, was es bei der Bewertung von Coaching-Prozessen zu bewerten gilt, stände die Steuerungsleistung des Coachs, mit Hilfe von Wirkfaktoren dem Klienten möglichst wirksam zu helfen, zu einer befriedigenden Lö-

sung seines Problems zu kommen. Die empirische Coaching-Forschung wäre entsprechend aufgerufen, vermehrt belastbares Wissen über jene Wirkfaktoren zu generieren, und zwar mit dem doppelten Ziel, zum einen dem Coach mehr und besseres Wissen zu liefern, wie er Coaching-Prozesse erfolgreich steuern kann, und zum anderen mehr und besseres Wissen zu liefern für die Bewertung von Coaching-Prozessen, d.h. für die Bewertung der Steuerungsaktivitäten, die die zu bewertenden Coaches im Coaching-Prozess produzieren.

Ein solcher Zugriff ist *ethisch problematisch*, weil er gegen die oben dargelegten Grundbedingungen menschlichen Daseins verstößt. Denn es wird hier implizit von der Bedingung ausgegangen, dass die Soll-Vorstellung mit Bezug auf die Ist-Situation der Coaching-Problematik eines Klienten zu analysieren und zu lösen ist sowie zweifelsfrei identifiziert werden kann, und zwar, wenn auch nicht unbedingt vom Klienten und/oder Coach, so zumindest doch von denjenigen, die den Coaching-Prozess bewerten.

Die Ethik-Codes der Berufsverbände

Die Erkenntnis, dass der Coaching-Diskurs Fragen der Coaching-Ethik nicht oder nur wenig mit der Bewertung von Coaching-Prozessen in Verbindung bringt, lenkt den Blick auf den Bereich des Coaching-Diskurses, der sich mit den sogenannten Ethik-Codes befasst.

Schaut man auf das Positionspapier bzw. Commitment des Roundtables der Coachingverbände (RTC, 2015), eine Interessengemeinschaft in Deutschland tätiger Verbände, mit dem Coaching als Profession markiert wird, findet man unter der Überschrift „Ethik“ folgende Ausführungen: „Der Coach ist einem humanistischen Menschenbild verpflichtet und begegnet dem Klienten mit Wertschätzung und Respekt. Er hat ein demokratisch-pluralistisches Gesellschaftsverständnis und achtet die gesellschaftlichen und religiösen Deutungskonzepte des Klienten. Der Coach distanziert sich öffentlich von allen Lehren oder ideologisch gefärbten, sektenhaft ausge-

richteten oder manipulativen und dogmatischen Bildungsangeboten.

Die Angaben über Ausbildung, Titel und Erfahrungen des Coachs müssen den Tatsachen entsprechen und eindeutig formuliert sein, um irreführende Schlussfolgerungen auszuschließen.

Der Coach informiert darüber hinaus über seine Vorgehensweise und bietet eine realistische Einschätzung der zu erwartenden Erfolge und Auswirkungen des Coachings.

Der Coach verpflichtet sich zur Verschwiegenheit und zur aktiven Sicherung der ihm anvertrauten Informationen. Die Schweigepflicht gilt in dem zu Beginn der Beratungsbeziehung vereinbarten Umfang auch ggf. gegenüber der beauftragenden Organisation, die das Coaching finanziert. Ein Missbrauch der Datenschutzverpflichtung liegt vor, wenn der Coach persönliche Vorteile aus diesen Informationen zieht. Die Weitergabe von Informationen ist nur mit ausdrücklichem Einverständnis des Klienten statthaft.“

Ein recht ähnliches Bild zeigt sich, wenn man auf die Ethik-Codes des englischsprachigen Bereichs schaut – z.B. anhand des zusammenfassenden Überblicks von Brenner und Wildflower (2010).

Es bestätigt sich somit die Einschätzung von Lowman (2013), dass die vorliegenden sogenannten Ethik-Codes für Coaching unter einem gewissen Praxisdruck entwickelt wurden, der auf *pragmatische Lösungen* drängte und nicht auf die philosophische Reflexion der zugrunde liegenden Problematik.

Legt man den im Ethik-Diskurs weithin vorherrschenden Konsens zugrunde, zwischen Moral und Ethik zu unterscheiden und mit Moral die gelebten Normen und Werte und mit Ethik ihre philosophische Reflexion zu meinen, geben die Ethik-Codes für Coaching Einblicke in die Moral, die die für Coaching relevanten Berufsverbände als Standard professionellen Coachings vorschreiben, ohne diese jedoch philosophisch zu reflektieren bzw. zu begründen.

Wendet man sich der letztgenannten Aufgabe zu, erscheint es sinnvoll, Coaching-Ethik im Zusammenhang mit der Aufgabe zu sehen, die Coaching im gesellschaftlichen Kontext wahrzunehmen hat. Hierzu nimmt der RTC (2015) folgendermaßen Stellung: „Der wachsende Zuspruch, den das Coaching erfährt, steht in auffälligem Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Wandlungsprozessen. Die steigende Komplexität, Flexibilität und Beschleunigung der globalisierten Netzwerkökonomie hat die Anforderungen an den Einzelnen in der Arbeitswelt stark verändert. Das Arbeitsleben ist heute zunehmend charakterisiert durch eine gestiegene Erwartung an die Eigenständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortung des Einzelnen. Zugleich sind die Bereitschaft und Fähigkeit zur kooperativen Interaktion und effizienten Kommunikation unter den Bedingungen eines sich unablässig verändernden Arbeitsumfeldes notwendige Kompetenzen im Arbeitsprozess. Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen besteht die zentrale Aufgabe von Coaching in der Stärkung und Förderung der arbeitsbezo-

genen (Selbst-)Reflexionsfähigkeit, der Orientierungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie der Handlungskompetenz der Person (bzw. Personengruppen). Coaching unterstützt die Resilienz der Person und ihre Fähigkeit zu (selbst-)verantwortlichem Handeln insbesondere in Situationen individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Veränderung. Coaching stärkt und fördert den individuellen Entwicklungs- und Bildungsprozess – auch im Sinne der Idee des ‚lebenslangen Lernens‘.“

Die hier umrissene gesellschaftliche Aufgabe von Coaching lässt sich unterschiedlich deuten. Die eine Möglichkeit, die im nächsten Teil dieser Reihe (Coaching-Magazin 3/2016) auszuführen sein wird, besteht darin, Coaching als eine *hybride Praxis* wahrzunehmen, die in einer spezifischen Weise psychologische mit ökonomischen Merkmalen verbindet, um den Ansprüchen der mit dem Stichwort der Globalisierung markierten gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung zu tragen. Die andere, ebenso in Teil 2 thematisierte Möglichkeit, die allem Anschein nach auch dem Verständnis

des RTC entspricht, besteht darin, Coaching als einen, wie es in dem obigen Zitat heißt, „individuellen Entwicklungs- und Bildungsprozess“ zu verstehen und in diesem Sinne Coaching als eine *erwachsenenpädagogische Praxis* wahrzunehmen, die bildungstheoretisch zu reflektieren bzw. zu begründen ist.

Bei diesem Artikel handelt es sich um einen modifizierten Auszug folgender Primärquelle: Geißler, Harald (2016): *Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung*. In Robert Wegener; Michael Loebbert & Agnès Fritze (Hrsg.). *Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: Springer. 49–74.

Literatur

- » **Benner, Dietrich (1991)**. Allgemeine Pädagogik. Weinheim, München: Juventa.
- » **Brennan, Dianne & Wildflower, Leni (2010)**. Ethics in coaching. In Elaine Cox, Tatiana Bachkirova & David A. Clutterbuck (Hrsg.). *The complete handbook of coaching*. Los Angeles: Sage. 369–380.
- » **Lowman, Rodney L. (2013)**. Coaching ethics. In Jonathan Passmore, David B. Peterson & Teresa Freire (Hrsg.). *The psychology of coaching and mentoring*. Chichester: Wiley-Blackwell. 68–88.
- » **Greif, Siegfried (2015)**. Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. In Harald Geißler & Robert Wegener (Hrsg.). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer. 51–80.
- » **Roundtable der Coachingverbände (2015)**. Profession: Coach. Abgerufen am 03.03.2016: www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf.
- » **Seeg, Belinda & Schütz, Astrid (2015)**. Bewertung eines Coachings nach dem individuumzentrierten und ressourcenorientierten Bamberger Coachingansatz. In Harald Geißler & Robert Wegener (Hrsg.). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer. 231–249.
- » **Wastian, Monika (2015)**. Wirkfaktoren auch im E-Coaching nutzen. In Harald Geißler & Robert Wegener (Hrsg.). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer. 299–321.

Der Autor



Foto: Elfriede Liebenow

Prof. Dr. Harald Geißler, Professor für Allgemeine Pädagogik, insbes. Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Autor mehrerer Fachbücher. Er leitet die Forschungsstelle Coaching-Gutachten und betreibt das Angebot „Virtuelles Coaching“.

www.coaching-gutachten.de
www.virtuelles-coaching.com

Teamcoaching. Grundlagen, Anleitungen, Fallbeispiele.

Rezension von Maren Schleiff

Das umfangreiche Werk von Michael Schmitz richtet sich an Praktiker, die einen strukturierten und vertiefenden Überblick zum Thema „funktionelles Teamcoaching“ suchen. Im Kern geht es dem Autor darum, „Teams so effektiv und effizient wie möglich zu machen, um optimale Resultate zu erreichen, etwas zu schaffen, was kein Einzelner und auch keine Gruppen schaffen.“ (S. 17) Er spricht gleichermaßen Führungskräfte und Coaches an, denn beide haben eine „Vermittlungs- und Moderatorenmacht. Sie muss Kommunikationskultur schaffen.“ (S. 348) Wer sich durch die Anleitungen im Untertitel viele Checklisten und „Kochrezepte“ erhofft, der könnte etwas enttäuscht sein. Für alle anderen Leser eröffnet sich auf informative und sehr praxisorientierte Art eine anschauliche Herangehensweise an das Thema Team-Coaching.

Das fünf Seiten umfassende Inhaltsverzeichnis beweist die Komplexität des Themas. Nach einer Definition von funktionellem Team-Coaching ist das Buch in 18 Oberthemen gegliedert. Schnell wird dem Leser deutlich, dass dieses Werk über die üblichen Themen wie Gute Kommunikation im Team, Konfliktmanagement und Phasen der Teamentwicklung hinausgeht. Der Autor zieht ungewöhnliche Aspekte wie Verstand und Gefühl, Sinn und Werte, Willen stärken, Gesunde Teams, Kollektive Vernunft, Machtfaktoren, Emotionale Intelligenz und Diversity sehr stimmig in seine Ausführungen mit ein.

Die zum Teil etwas flapsigen Untertitel, wie z.B. „Arschlöcher loswerden“, täuschen über die detaillierte und wissenschaftlich fundierte Schreibweise hinweg. Der Autor kombiniert in ausgewogener und leicht lesbarer Form einerseits zahlreiche Belege aus wissenschaftlichen Quellen und Forschungsergebnissen mit

anekdotischen Praxisbeispielen. Dieser Mix spiegelt zugleich das Kompetenzprofil des Autors wider, der sowohl als selbstständiger Coach als auch als Professor für Psychologie und Management tätig ist.

Der Autor macht bei aller Vielschichtigkeit von Team-Coaching deutlich, an welchen Stellen erfolgreiche Teambberatung ansetzen muss. Er zeigt nach welchen Kriterien Führungskräfte Teams zusammenstellen, wie sie Prozesse effektiv steuern und dabei helfen können, die interne Kommunikation zu ver-

*„Vernünftig können wir nur sein,
wenn wir Gefühle und Verstand
kooperieren lassen.
Das gilt für jeden Einzelnen, und
das gilt für Teams.“
(Michael Schmitz, S. 202)*

bessern. Er erklärt sehr genau, wie Coaches die Probleme und individuellen Rollen analysieren, sinnvoll intervenieren oder sich auch selber mal in den Hintergrund stellen, damit die Teammitglieder ihre Eigenverantwortung verbessern. Spannend ist sein Fokus auf die

Untrennbarkeit von Denken und Fühlen beim Wiederaufbau des Teamgefühls nach Krisen.

Schmitz trifft mit seinem Werk den Kern der aktuellen Führungsherausforderung: Als Führungskraft Vorbild zu sein, dem Team authentisch vorzuleben, was zur Zielerreichung beiträgt und die Kompetenzen der Mitarbeiter immer stärker zu aktivieren. Doch in der Realität zeigt sich, dass dies ein schleppender Prozess ist. Viele Führungskräfte sind noch ihrer alten Rolle als Controller und Bewahrer verhaftet.

Fazit: Dieses Buch ist eine inspirierende Einladung für Coaches und Führungskräfte, sich von dem praktischen Nutzen funktionellen Team-Coachings zu überzeugen, wissenschaftlich fundiert und mit vielen praktischen Beispielen. Auch für erfahrene Praktiker sehr zu empfehlen!

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

Bei amazon bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407366051/cr



**Schmitz, Michael (2015).
Teamcoaching. Grundlagen,
Anleitungen, Fallbeispiele.**

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-4073-6605-4
359 S., 39,95 €

Die 50 kreativsten Coaching-Ideen. Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten.

Rezension von Dr. Majana Beckmann

Nach den „100 besten Coaching-Übungen“ und den „500 besten Coaching-Fragen“ widmet sich Martin Wehrle in seinem dritten Buch 50 kreativen Ideen für Einsteiger und erfahrene Coaches. Der erste Teil enthält 35 neue Methoden für die Coaching-Praxis. Der zweite Teil gibt Impulse für neue Coaching-Orte und das eigene Marketing.

Teil I („Kreativ coachen – so geht’s!“) ist nach den Phasen eines Coaching-Prozesses gegliedert. Jedes Kapitel enthält eine Übersicht und eine fallbezogene, anschauliche Beschreibung der Methoden. Dank der Darstellung von Varianten und beachtenswerten Risiken erhält der Leser wertvolle Hinweise für die Praxis. In Übungen sollen eigene Formulierungen erarbeitet werden, Material zum Abgleich steht online zur Verfügung. Der Transfer wird durch Raum für Notizen erleichtert, die durch eine persönliche Einschätzung der Methoden sinnvoll ergänzt würden. Insgesamt ermöglicht das Arbeitsbuch eine intensive Beschäftigung mit den Inhalten. Insbesondere für die Zielgruppe der Einsteiger sind die theoriebezogenen Hinweise zur Systemik nützlich.

Wie der Titel erwarten lässt, zeichnen sich alle Methoden durch viel Kreativität aus. Coach und Klient erwecken Eigenschaften, Probleme und Lösungen zum Leben und schlüpfen in unterschiedlichste Rollen. Als Beispiel soll der reitende Bote dienen: Verkörpert und szenisch untermalt durch den Coach, unterstützt er den Klienten zu Beginn dabei, sein Anliegen zügig auf den Punkt zu bringen. Akustisch wird diese Rolle durch Hufgetrappel veranschaulicht, visuell dient ein Seil als Zügel für das imaginäre Pferd des Boten.

Ziel aller Methoden ist es, für den Klienten überraschende Momente zu schaffen und ihm neue Perspektiven anzubieten. Vom Coach er-

fordern die Methoden handwerkliches Können und, je nach Erfahrungsgrad und Persönlichkeit, auch Mut. Wehrle empfiehlt dem Leser, die Methoden individuell anzupassen. Zu prüfen ist also, inwiefern die Umsetzung in der eigenen Praxis stimmig erscheint. Die Erfahrungen sollten idealerweise im kollegialen Rahmen reflektiert werden.

*„Gehen Sie mit dem Klienten so an sein Anliegen heran, wie er selbst es schon getan hat [...]? Oder probieren Sie es auf andere Weise: mit dem Sesam-öffne-dich der Kreativität, fantasie reich und humorvoll?“
(Martin Wehrle, S. 8)*

In Teil II („Neue Coaching-Orte und Marketing-Ideen“) werden zunächst originelle Coaching-Orte und deren Chancen und Risiken beleuchtet, wie z.B. das Café, der Zoo oder der Jahrmarkt. Wehrles Motiv: Ungewöhnliche Gedanken wachsen in ungewöhnlichen Umgebungen. Der Leser erhält das Handwerkszeug für

die neuen räumlichen Kontexte, bspw. werden für den Coaching-Ort Flughafen diverse Reise-Metaphern aufgegriffen. Die erwähnten Orte erfordern vom Coach Flexibilität und sollten zu seinen persönlichen Voraussetzungen passen.

Die fünf beschriebenen Marketing-Ideen speisen sich aus Wehrles eigenen Erfahrungen. Seine Tipps richten sich an Coaches, die ihren Bekanntheitsgrad steigern wollen. Der Autor empfiehlt neben der inhaltlichen Spezialisierung auch Medienberichte, Vorträge sowie ein eigenes Buch. Wehrle scheint dem Leser große Ambitionen zu unterstellen. Fraglich ist, als wie praktikabel die heterogene Leserschaft seine Anknüpfungspunkte empfindet.

Fazit: Anschaulich und innovativ – eine Vielzahl von Ideen für experimentierfreudige Coaches, die vor der Umsetzung jeweils auf Stimmigkeit zu prüfen sind.

Dr. Majana Beckmann
NEO Coaching & Beratung
www.neocoaching.de
majana.beckmann@neocoaching.de

Bei amazon bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/394196593X/cr




Wehrle, Martin (2014).
Die 50 kreativsten Coaching-Ideen.
Das große Workbook für Einsteiger
und Profis zur Entwicklung der
eigenen Coaching-Fähigkeiten.

Bonn: managerSeminare
ISBN: 978-3-941965-93-5
352 S.; 49,90 €

Erfahren Sie mehr während unserer
Infoveranstaltung am 23.06.2016

Professional School
of Business and
Technology

Hochschule
Kempten
University of Applied Sciences



Praxisorientierte Ausbildung zum Business Coach

- Entwicklung von Coaching- und Führungskompetenzen
- Nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung
- Intensiver Praxisteil mit Supervision
- Abschluss: Business Coach (FH)
- Kleingruppe mit maximal 12 Teilnehmern
- Anmeldeschluss: 31. Juli 2016

Professional School of Business & Technology | Hochschule Kempten
Bahnhofstraße 61 · 87435 Kempten · Telefon 08 31 25 23 - 9585
www.hs-kempten.de/weiterbildung · weiterbildung@hs-kempten.de
www.facebook.com/psbt.kempten

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Coaching Masterclasses FHNW

- **Laufbahncoaching**
mit Denise Grauwiler
vom 7. bis 9. September 2016
- **Gesundheitscoaching – Health Coaching**
mit Marie-Theres Hofmann
vom 18. bis 20. Oktober 2016
- **Coaching von Führungskräften und Executives**
mit Markus Rettich und Dr. Michael Loebbert
vom 10. bis 12. November 2016
- **Supervision in Aktion**
mit Dr. Michael Loebbert
vom 23. bis 25. November 2016

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

www.coaching-studies.ch

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



**AUSBILDUNG ZUM/ZUR
KARRIEREBERATER/IN**

Berufliche Entwicklung im Einklang
mit dem Selbst begleiten

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

Jetzt mehr erfahren unter
▶ www.artop.de

030 44 012 99-60 akademie@artop.de

IFW
INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG

**WEITERBILDUNG ZUM
SYSTEMISCHEN COACH**

Fundierte zweijährige Qualifizierung.
Berufsbegleitend in 10 Modulen.

Für Führungskräfte und künftige Coaches.
Schärfung des eigenen Potentials.

Renommiert & zertifiziert.
Kurzweilig, intensiv, praxisnah.

Auf Augenhöhe mit Weitblick.
Kompetenz seit über 20 Jahren.

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

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


E · S · B · A
Developing new Competences & Spirit in Business



**SYSTEMISCHE ORGANISATIONS-
UND STRUKTURAUFSTELLUNG**
mit Insa Sparrer und
Matthias Varga von Kibéd,
den Begründern der Methode
10.-17.9.2016, Lemnos



Auf der ursprünglichen griechischen
Insel Lemnos erleben Sie eine ideale
Kombination aus Erholung und
Weiterbildung fern vom Berufsalltag.

www.esba.eu

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

**SYSTEMISCHE
COACHINGAUSBILDUNG**

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

- Enge Verzahnung mit der Praxis
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden, Haltungen und Instrumente
- Referenten- und Methodenvielfalt
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 10./11. Juni 2016
Kosten: € 6.500 (+ 19% MwSt.)

vom **DBVC** anerkannt

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt GbR
Bernardstraße 112
63067 Offenbach
Tel.: 069/90559990
office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de

Coachingausbildung
vom **DBVC** anerkannt



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

Kurs Coachingausbildung 2016
Gruppe 35 Start 29. September 2016

**Weiterbildung für
qualifizierte Coaches**
Gesundheitscoaching
am 23./24. Mai 2016

Im Dialog neue Wege finden
vom 5. bis 7. Juli 2016

Teamcoaching
Start 18./19. Oktober 2016

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

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

KRÖBER
Kommunikation

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

Die Ausbildungen der Business Academy
von KRÖBER Kommunikation sind von
der Steinbeis Hochschule zertifiziert. Sie
sind Zertifikatslehrgänge der Hochschule.
Daher erhalten Sie bei erfolgreichem Ab-
schluss zusätzlich das Steinbeis Hoch-
schul-Zertifikat der Steinbeis Hochschule
Berlin (SHB)!
www.kroebekom.de

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

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir
freuen uns auf Sie!

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

Die Sprache®

Coaching + Seminare • Ulrike Blum-Hoberg

UNSER ANGEBOT - IHR NUTZEN

Ein praxisbewährtes und wissenschaftlich gesi-
chertes Weiterbildungsprogramm zur Optimi-
erung Ihrer Gesprächsführung im "Studiengang
zum Coach".

- Wissensbausteine und Methoden für kon-
struktive Gespräche und dauerhafte Bezie-
hungen
- Geschärftete Wahrnehmung für die Vielfalt der
Signale in der Kommunikation
- Frühzeitiges und exaktes Wahrnehmen von
Missverständnissen und Erkennen von
Handlungschancen
- Reflektierte Selbstsicht auf individualpsycho-
logischer Basis
- Sofortige Optimierung Ihrer Kompetenz

Spezialisierung

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

Unsere Coaches

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

"Die Sprache" Coaching+Seminare

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

**AML Institut Systeme &
Milton Erickson Institut**
Anne. M. Lang

Bonn



**„Systemisches Coaching“
DGSF - Zertifikat**

Baukastensystem aus drei Bausteinen,
die unabhängig zertifiziert und buchbar
sind:

Baustein

**Ressourcenerzeugende
Beratung – DPA-bescheinigt**
06.06.2016 – 17.01.2017

Baustein

**Hypnosystemische Komm. –
Teile / KomHyp – M.E.G. zert.**
01.09.2016 – 12.05.2017

**Baustein begleitend: Projekte
Intervision, Supervision,**

Info: www.institut-systeme.de

Tel: 0228/9493120

info@institut-systeme.de

JELINEK AKADEMIE
Kompetenz im Umgang mit Menschen



URLAUB & WEITERBILDUNG !

**Intensivlehrgang Systemisches Coaching
im schönen Gumpoldskirchen bei Wien**

2 Wochen Urlaub - 8 Seminartage - max. 8 TeilnehmerInnen - jede Menge Natur und Kultur

www.jelinek-akademie.at ...seit 30 Jahren!

Meidlinger Hauptstraße 78, A 1120 Wien
Tel. +43 (0)1 535 55 99 -0, office@jelinek-akademie.at

Hier könnte
Ihre Anzeige
stehen

Bewerben Sie jetzt Ihre
Coaching-Ausbildung effek-
tiv 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



DIE COACHES



- Bietet Personal- und Selbstentwicklung mit
1. systemischem Management Coaching auf
deutsch + englisch
 2. der Coachingausbildung (Hamburger Coach)
in Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt
und München
 3. der Teamcoachweiterbildung (Hamburger
Teamcoach) in Hamburg
 4. dem Mentoringprogramm (Hamburger
Mentor) für Unternehmen
 5. sowie individuellem Refreshing
an.

*Wertschöpfung und Zusammenhalt mithilfe der
nachhaltig intrinsischen Motivation und Kultur*

*Coaching wirkt – so unsere Studienergebnisse
Neugierig?*

DIE COACHES

Dipl.-jur. Nina Meier

Flottkamp 12

24568 Kaltenkirchen

Tel. / Fax: 04191 / 80 27 66

E-Mail: nina.meier@die-coaches.de

Homepage: www.die-coaches.de

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p>Der Flipchart-Coach Rachow, Axel & Sauer, Johannes managerSeminare, 29,90 €</p>	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
2	 <p>Coaching in der Praxis Prohaska, Sabine Junfermann, 17,90 €</p>	 <p>Stellen Sie sich vor, Sie sind ... Schaller, Roger Hogrefe, 29,95 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
3	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Neurolinguistisches Coaching - NLC Besser-Siegmund, Cora & Siegmund, Lola Junfermann, 25,90 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
4	 <p>Bildimpulse maxi: Über 50 Fotokarten für Motivation und Coaching Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p>Selbstführung: Auf dem Pfad des Business-Häuptlings Goetz, Daniel & Reinhardt, Eike Gabler, 39,99 €</p>	 <p>Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 49,90 €</p>
5	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Coaching mit Magie Pfeiffer, Klaus-Peter Junfermann, 24,90 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
6	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>	 <p>Mitten ins Herz – Storytelling im Coaching Budde, Christina managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p>Business Coaching Richter-Kaupp, Silvia; Braun, Gerold & Kalmbacher, Volker Gabal, 24,90 €</p>	 <p>Der Mensch hinter der Maske Olesen, Bianca Junfermann, 22,90 €</p>	 <p>Change-Tools Rohm, Armin managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €</p>	 <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>
9	 <p>Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung Hofert, Svenja Gabal, 49,90 €</p>	 <p>Performance Coaching Simanowitz, Jenny Beltz, 29,95 €</p>	 <p>Bildbar – das Kartenset Gut, Jimmy & Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p>Moderne Parabeln Widmann, Stefanie & Wenzlau, Andreas (Hrsg.) Publicis, 22,90 €</p>	 <p>Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit Liebmann, Heide managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €</p>

Kurzzeit-Coaching



T O M A S C H O F I

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)
Larissa Mattes (lm)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

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

Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info
Bild-Quellenachweis: Titelseite © Roman Saklino | S. 4, 20 © pattyphotoart |
S. 4, 26 © goodluz | S. 5, 50 © ChristianChai | S. 5, 55, 57 © Jrsak |
S. 24 © igorstevanovic | S. 32 © XiXinXing | S. 37 © wk1003mike |
S. 41, 42 © Sergey Nivens | S. 45 © Lightspring | S. 48 © Digital Storm |
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: Darf ich Ihnen eine gewagte Frage stellen?

BARCZYNSKI: Ja, gerne!

RAUEN: Wenn Sie US-Amerikaner wären – was könnte Sie dazu bewegen, sich Donald Trump als Präsidenten zu wünschen?

BARCZYNSKI: Schwierige Frage! Wenn der Gegenkandidat noch schlimmer, noch untragbarer wäre, dann würde ich Trump unterstützen – wobei das eher eine Wahl zwischen Pest und Cholera wäre. Und natürlich wenn ich Interesse daran hätte, das Land, vermutlich sogar die Welt, in eine clowneske Katastrophe zu stürzen.

RAUEN: Clowneske Katastrophe? Übertreiben Sie da nicht? Alles kann Trump in seinem Leben nicht falsch gemacht haben, sonst wäre er nicht ...

BARCZYNSKI: ... Sohn seines reichen Vaters geworden? Showmaster einer (Trash)-TV-Sendung? Nun, der Mann ist definitiv ein sehr versierter Geschäftsmann und überaus erfolgreich. Nur macht das seine populistischen und im Großteil haarsträubenden Aussagen nicht besser.

RAUEN: Und dennoch hat er erstaunlichen Rückenwind im Wahlkampf. Alles kann er nicht falsch machen. Oder ist das nur die Macht des Populismus? Oder steckt da mehr dahinter?

BARCZYNSKI: Ich denke, dass Trump die Gefühlslage der Menschen einfach sehr gut trifft. Viele haben (meist vollkommen irrationale und sehr diffuse) Ängste und Sorgen oder sind frustriert, weil sie das Gefühl haben, das Establishment mache ohnehin, was es wolle. Trump ist anders. Trump präsentiert sich als Anti-Politiker, als Anti-Establishment – ironischerweise auch als der einfache kleine Mann von nebenan ... Kennen Sie eigentlich „House of Cards“?

RAUEN: Nein, ich habe nur davon gehört.

BARCZYNSKI: Der Protagonist Underwood will nur eines: Macht. Politik und das Wahlvolk bilden nur das Spielbrett. Ich denke, genau so sehen viele US-Bürger die (skrupellose) Politikerkaste. Nur: Underwood will Macht – was will Trump wirklich?

RAUEN: Ausgehend von seinen Äußerungen sollten seine Motive nicht allzu komplex sein: Befriedigung von Eitelkeit, Macht, Ansehen, Status ... oder steckt mehr dahinter?

BARCZYNSKI: Das wäre wünschenswert, hieße es doch, dass er nicht selbst an seine Verlautbarungen glaubt. So wäre er quasi ein „normaler“ Politiker ...

RAUEN: Vermutlich. Vielleicht muss man das Ganze auch systemisch sehen: Die Republikaner haben so eine gute Erklärung für Präsidentin Clinton.

PRAXIS KOMMUNIKATION

jetzt probelesen!

Das Magazin für Profis.
Und solche, die es werden wollen.

- Sie sind im Coaching, Training und in der Beratung unterwegs und möchten gern erfahren, was Ihre KollegInnen so treiben?
- Sie studieren noch oder befinden sich in einer Ausbildung und sind brennend daran interessiert, was auf dem weiten Feld der Trainings- und Beratungsbranche aktuell geschieht?
- Sie lieben es, wenn Lektüre Sie inspiriert und unterhält – und gleichermaßen Orientierung gibt über Methoden, Konzepte und Trends?
- Sie schätzen Praxis-Berichte über die Veränderungsarbeit und öffnen sich ebenso gern theoretischen Ansätzen und Forschungserkenntnissen, die verständlich aufbereitet sind?
- Sie schätzen ein geistiges Umfeld, das sich am humanistischen Menschenbild orientiert?

Das sind: fünf gute Gründe,
PRAXIS KOMMUNIKATION zu abonnieren.
Als Print-Magazin oder online.



NEU

PRAXIS KOMMUNIKATION gibt es nur im Abo – als Print- und E-Journal.

Testen Sie uns – bestellen Sie unter www.junfermann.de das günstige Probe-Abo (3 Hefte für € 20,- inkl. Versandkosten).

www.pkmagazin.de



COACH
Datenbank

Die neue 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

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

Weitere Informationen: 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
Internet: www.rauen.de