

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 2/2017*

Wissen will frei sein

# Danke

## für Ihre Fairness!

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

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

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

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Persönlichkeitsdidaktik | S 22

## Praxis

Eigenpositionierung | S 27

## Philosophie/Ethik

Lasst uns spielen! | S 55

## Coaching, damit Menschen sich nicht verfehlen

Dr. Ralph Schlieper-Damrich im Interview | S 14



Ausgabe 2|2017  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)  
D/A/CH: 19,80 €

# IEA

## Inventar zur Erfassung von Arbeitsmotiven

U. P. Kanning



### Einsatzbereich:

Ab 16 Jahre. Personalauswahl, Personalentwicklung, Personalmarketing, Coaching, Berufsberatung, Persönlichkeitsdiagnostik. Einzel- und Gruppensetting.

### Das Verfahren:

Mit Hilfe des IEA wird erfasst, welche Motive eine Person durch ihre berufliche Tätigkeit befriedigen möchte. Dabei werden 16 grundlegende Arbeitsmotive (Primärmotive) unterschieden: Selbstbezug, Autonomie, Entwicklung, Abwechslung, Selbstwert, Führung, Materielles, Macht, Ansehen, Leistung, Komfort, Prosozialität, Anschluss, Aktivität, Sicherheit und Work-Life-Balance. Die Primärmotive lassen sich zu 4 übergeordneten Arbeitsmotiven (Sekundärmotive) gruppieren: Individualität, Karriere, Soziales und Privatleben. Es liegen zwei Selbstbeurteilungsformen vor, eine Langversion mit 97 Items und eine Kurzversion mit 32 Items. Mit Hilfe der Langversion können sowohl die Primär- als auch die Sekundärmotive untersucht werden. Die Kurzform erfasst ausschließlich die vier Sekundärmotive. Zusätzlich existieren zwei Fragebögen zur Arbeitsplatzanalyse, welche sich auf die identischen Arbeitsmotive beziehen wie die beiden Selbstbeurteilungsbögen. Mit den beiden Fragebögen können konkrete Arbeitsplätze dahingehend untersucht werden, inwieweit sie den Arbeitsplatzinhabern die Möglichkeit bieten, bestimmte Arbeitsmotive zu befriedigen. Je nach Fragestellung lassen sich die Selbstbeurteilungsbögen und die Fragebögen zur Arbeitsplatzanalyse gemeinsam oder unabhängig voneinander einsetzen. Bei einer kombinierten Anwendung sollte darauf geachtet werden, dass entweder beide Langversionen oder beide Kurzversionen gemeinsam eingesetzt werden.

### Bearbeitungsdauer:

Die Durchführung dauert etwa 5 Minuten (Kurzversion) bis 15 Minuten (Langversion).

01 516 01

Test komplett

€ 390,00

# LSA

## Leadership Style Assessment

Ein Situational Judgment Test zur Erfassung von Führungsstilen

C. Peus / S. Braun / D. Frey



### Einsatzbereich:

Erwachsene. Einsatz in der Führungskräftebeurteilung, -entwicklung, -auswahl und -beförderung sowie in der Forschung. Durchführung einzeln oder in Gruppen.

### Das Verfahren:

Mit dem LSA werden vier Dimensionen transformationaler Führung (Inspirierende Motivation, Intellektuelle Stimulierung, Individuelle Wertschätzung, Charismatisches Verhalten), drei Dimensionen transaktionaler Führung (Leistungsorientierte Belohnung, Aktive Kontrolle, Eingreifen im Bedarfsfall) sowie die Dimension Laissez-faire-Führung abgebildet.

Es stehen zwei Versionen mit identischen Inhalten zur Verfügung. Mit der Selbstbeurteilungsversion können Führungskräfte ihr eigenes Verhalten einschätzen. Mit der Fremdbeurteilungsversion beurteilen Mitarbeitende das Verhalten einer Führungskraft. Die beiden Versionen können einzeln oder in Kombination eingesetzt werden.

Die Besonderheit des LSA ist die situationsabhängige Erfassung des Führungsverhaltens: Jeder Fragebogen beinhaltet acht Situationsbeschreibungen, wobei zu jeder Situation acht mögliche Reaktionen präsentiert werden, welche den Dimensionen des Full Range of Leadership Models entsprechen. Die befragte Person soll für jede Reaktion angeben, wie wahrscheinlich sich die Führungskraft auf diese Weise verhalten würde. Aufgrund dieses situationalen Bezugs liefert das LSA präzisere Einschätzungen als herkömmliche Instrumente, die nach mittleren Verhaltenstendenzen bzw. globalen Einstellungen fragen.

### Bearbeitungsdauer:

Die Bearbeitungsdauer beträgt ca. 20 bis 30 Minuten.

01 451 01

Test komplett

€ 278,00

## Das Erste



Wer hat nicht schon am Sinn seiner Arbeit gezweifelt und sich gefragt: Wozu das Ganze eigentlich? Liest das Editorial überhaupt jemand? Der Beruf nimmt zunehmend eine zentrale Rolle im Leben ein, wobei derlei Sinnfragen definitiv nicht erst mit der Generation Y aufkamen – mit ihr sind sie gleichwohl prominenter in Erscheinung getreten. Ein einfacher Grund für die erhöhte Auseinandersetzung mit dem Sinn des eigenen Berufs ist sicherlich auch dem Umstand geschuldet, dass wir länger leben, sich unsere Lebensarbeitszeit verlängert bzw. nach hinten in ein höheres Alter verschiebt. Ein Renteneintrittsalter von 70 Jahren ist in gar nicht allzu ferner Zukunft kein Ding der Unmöglichkeit, sondern vielmehr eine logische Konsequenz – um es so auszudrücken: Man sollte mit dem, was man macht, irgendwie gut klarkommen, sollte also dem Schreiben von Editorials in Anbetracht der schier unzählbaren Menge künftiger Ausgaben etwas abgewinnen können, darin einen Sinn oder Nutzen finden.

Genau um die Frage nach dem Sinn der eigenen Tätigkeit bzw. der Rolle im Beruf dreht sich das Interview mit Dr. Ralph Schlieper-Damrich in dieser Ausgabe. Zentraler Aspekt dabei ist, dass wir ein sinnvolles Arbeiten bzw. sinnvolles Leben (denn darauf läuft es ja letztlich hinaus wie eingangs beschrieben: Arbeit ist und wird immer mehr zum großen Bestandteil des Lebens) nur dann erreichen, wenn wir uns über unsere Werte im Klaren sind und sie verwirklichen können.

Denn jeder Mensch hat Werte, an denen er sein Handeln und Leben ausrichtet – wobei einem sicherlich nicht alle Werte bewusst sind. Die großen Fragen sind dann: Was sind meine Werte? Kann ich sie mit meiner aktuellen beruflichen Rolle in Verbindung setzen – wenn ja, wie; wenn nein, welche Konsequenzen muss ich ziehen, um in Arbeit und Leben Sinn zu erlangen? Wie kann ich sie in meiner beruflichen Rolle umsetzen – kann ich sie überhaupt umsetzen?

Bezüglich des Editorial-Schreibens: Für mich liegt der rudimentäre Sinn eines Textes darin, gelesen zu werden. Ich kenne zumindest einige Personen, die dieses Editorial regelmäßig lesen.

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

Ihr



Dawid Barczynski  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

In eigener Sache: Neue Rubrik „Ratgeber“  
der Coach-Datenbank | S 6  
Life Achievement Award für Konfliktforscher Friedrich Glasl | S 6  
Sind Lösungsvorschläge im Coaching sinnvoll? | S 6  
Call for Speakers zum 5. Internationalen Coachingkongress | S 7  
Erdinger Coaching-Kongress | S 7

– Verbandslandschaft –

DBVC-Dialogforum: Coaching und Führung  
angesichts neuer Herausforderungen | S 8  
Termine 2017 | S 8

– Wissen kompakt –

Coaching im Digitalen Wandel. Teil 2:  
Welche Potenziale birgt Virtual Reality? | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Dr. Ralph Schlieper-Damrich | S 14

– Konzeption –

Persönlichkeitsdidaktik und Coaching | S 22

– Praxis –

Die Eigenpositionierung von Führungskräften | S 27  
Transkulturelles Coaching | S 32

– FAQ –

Fragen an Oliver Müller | S 37



Foto: Michaela Noutzsch, München

– Portrait –

**Dr. Ralph Schlieper-Damrich**

Coaching, damit Menschen sich nicht verfehlen

| S 14



– Konzeption –

**Persönlichkeitsdidaktik und Coaching**

Wie wird im Coaching Wirkung erzielt? Die innere Haltung ist entscheidend: Demnach sind nicht Methoden maßgebend, sondern die Person und das Kommunikationsverhalten des Coachs.

| S 22



– Praxis –

**Die Eigenpositionierung  
von Führungskräften**

| S 27

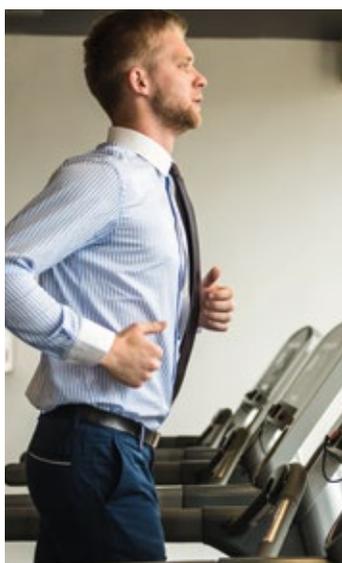


– Praxis –  
**Transkulturelles  
Coaching**

| S 32

– Spotlight –  
**Blended-Coaching in  
der Lehrerbildung**

Ein Blended-Coaching – eine Mischung von virtuellem und persönlichem Coaching – könnte die Vorzüge beider Zugänge verknüpfen. Im Kontext der Eignungsberatung für den Lehrerberuf wurden unter dieser Zielsetzung erste Erfahrungen gesammelt.  
| S 38



– Wissenschaft –  
**Coaching im  
Betrieblichen  
Gesundheitsmanagement**

Gesundheitsförderung wird zunehmend als Anforderung moderner Führungsarbeit verstanden. Schließlich sind es die Führungskräfte, die einen wesentlichen Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter haben. Welchen Beitrag kann Coaching zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement leisten?  
| S 50



– Philosophie/Ethik –  
**Lasst uns spielen!**

Welche Chancen liegen in der Dynamik der Digitalisierung und Automatisierung der Arbeit? Wie lässt sie sich auf eine gute Weise steuern? Wo bleibt in ihr der Mensch? Die Lösung liegt – im Spiel.  
| S 55

– Spotlight –

Blended-Coaching in der Lehrerbildung | S 38

– Coaching-Tool –

Die Kommunikations-Sessel: Ziel- und lösungsorientierte Gespräche in Coaching und Führungsarbeit | S 43

– Bad Practice –

Wenn der Coach das Coachen nicht sein lassen kann | S 47

– Wissenschaft –

Führungskräfte-Coaching. Ein unterschätztes Potenzial für das Betriebliche Gesundheitsmanagement? | S 50

– Philosophie/Ethik –

Lasst uns spielen! Avanciertes Coaching schafft Spielräume in Unternehmen | S 55

– Rezensionen –

Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung | S 60  
Die große Metaphern-Schatzkiste. Band 2 | S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Coaching auf Augenhöhe | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66  
Das Letzte | S 66

## In eigener Sache: Neue Rubrik „Ratgeber“ der Coach-Datenbank

**Die RAUEN Datenbanken bieten eine Übersicht professioneller Coaching-Anbieter in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Nach dem Relaunch des Portals 2016 wurde die Coach-Datenbank nun um einen Ratgeber zum Thema Coaching erweitert.**

Die RAUEN Coach-Datenbank hilft Coaching-Interessenten bei der Suche nach qualifizierten Business-Coaches. Über das Portal [www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de) wird der direkte, unkomplizierte Kontakt und Austausch zwischen professionellen Anbietern und Interessenten hergestellt. Dafür wird die Webseite kontinuierlich erweitert und mit neuen Services ausgestattet. Neu hinzugekommen ist jetzt ein umfangreicher Ratgeber, der sich an Coaching-Interessenten und -Suchende richtet.

Der Wegweiser rund ums Thema Coaching soll Orientierung im Coaching-Markt schaffen und die Suche nach einem qualifizierten Coach unterstützen. „Ziel des Ratgebers ist es, Coaching-Interessenten aufzuklären und grundlegende Informationen über die Beratungsform Coaching zu vermitteln“, erklärt Geschäftsführer und Business-Coach Christopher Rauen. „Daneben stehen zentrale Themen rund um den Such- und Auswahlprozess eines Coachs im Fokus.“ Wer ein Coaching in Anspruch nehmen möchte, findet im Ratgeber u.a. Antworten auf folgende Fragen:

- » Wie findet man den passenden Coach für das individuelle Anliegen?
- » Wie schützt man sich vor unseriösen Coaching-Anbietern?
- » Wie viel kostet ein professionelles Coaching und wie läuft es in der Regel ab?
- » Was sind die wichtigsten Anliegen und Themen eines Coachings?
- » Wie wirkt Coaching und welche Ziele können erreicht werden?

„Unser Ratgeber schafft Transparenz“, so Rauen. „Davon profitieren beide Seiten: Coaching-Anbieter und -Klienten. Unseren Mitgliedern

der Coach-Datenbank gewährt der Wegweiser eine größere Sichtbarkeit auf dem Coaching-Markt.“ Der Ratgeber wird kontinuierlich um Artikel erweitert. Mitglieder der Coach-Datenbank können qualifizierte Beiträge veröffentlichen und ihr Fachwissen darstellen (Kontakt: [redaktion@rauen.de](mailto:redaktion@rauen.de)).

### Über die RAUEN Datenbanken

Die Coach-Datenbank ist ein Dienst der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt. Die Coach-Datenbank, die seit 2002 im Internet existiert, bietet eine Übersicht professioneller Coaches in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Coach-Suchende finden hier über die Detail- oder Geo-Suche einen passenden Coach für ihr individuelles Anliegen. In die Datenbank werden nur qualifizierte Coaches aufgenommen. Darüber hinaus bietet die Webseite mit dem Coaching-Ratgeber umfangreiche Informationen für die Coach-Suche. (ap)

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



### Life Achievement Award für Konfliktforscher Friedrich Glasl

**Der diesjährige Life Achievement Award (LAA) ging an den österreichischen Konfliktforscher und Organisationsberater Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl. Die Verleihung des Preises, mit dem jährlich das Lebenswerk einer für die Weiterbildungsbranche bedeutenden Persönlichkeit geehrt wird, fand Ende März als Programmpunkt der Petersberger Trainertage in Bonn statt.**

Aus Coaching, Mediation, Führungskräfteentwicklung sowie Politik und Gesellschaft sei seine Arbeit nicht mehr wegzudenken, heißt es in einer Mitteilung der Veranstalter der Petersberger Trainertage. Im Rahmen der Veranstaltung wurde Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl am 31.03.2017 in Bonn mit dem LAA geehrt.

Glasl studierte Politikwissenschaft, belegte zudem die Nebenfächer Psychologie und Philosophie und promovierte 1967. In seiner Dissertation widmete sich der Österreicher dem Thema der internationalen Konfliktverhütung. 1983 folgte die Habilitation des gebürtigen Wieners an der Bergischen Universität Wuppertal. Bekanntheit erlangte Glasl insbesondere mit seinem 1980 vorgelegten Hauptwerk „Konfliktmanagement“ sowie mit der Entwicklung seines neunstufigen Konflikteskalationsmodells. Glasl ist Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung, eines in Graz ansässigen Beratungsunternehmens.

Mit dem LAA wird jährlich das Lebenswerk eines Trainers, Coachs, Speakers, Autors, Wissenschaftlers oder eine Bildungsorganisation gewürdigt. Die Preisträger werden von einem Gremium nominiert, das sich aus Vertretern der Weiterbildungsbranche zusammensetzt. (de)

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



### Sind Lösungsvorschläge im Coaching sinnvoll?

**Bieten Coaches mögliche Lösungen an, so kann dies das Selbstwirksamkeitsempfinden ihrer Klienten stärken. Diesen Schluss ziehen Braunschweiger Forscherinnen auf Basis einer aktuellen Studie.**

Folgt man den Ergebnissen einer Studie, die an der Technischen Universität Braunschweig durchgeführt wurde, so muss der häufig formulierte Grundsatz, Coaches dürften ihren Klienten mögliche Lösungen nicht einfach präsentieren, hinterfragt werden. Die Forscherinnen kommen zu dem Schluss: Bieten Coaches gerade in den ersten Sitzungen Lösungen für die Anliegen ihrer Klienten an, so erhöht dies aufseiten Letzterer das als erfolgsrelevant verstandene Selbstwirksamkeitsempfinden. Im weiteren Verlauf eines Coachings seien diesbezüglich hingegen weniger direktiv

ausgerichtete Vorgehensweisen wie das Stellen offener Fragen gewinnbringend.

Für die qualitativ ausgerichtete Studie wurden Studierende gecoacht. Hierbei durchgeführte Coaching-Sitzungen wurden per Videoaufzeichnung festgehalten, um als Indikatoren für das Selbstwirksamkeitsempfinden der Klienten definierte Aussagen auswerten zu können. (de)

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



## Call for Speakers zum 5. Internationalen Coachingkongress

**Der fünfte Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research“ wird den Themenbereich „Organisation, Digitalisierung und Design“ behandeln. Der Kongress findet im Juni nächsten Jahres in Olten (Schweiz) statt. Derzeit läuft der Call for Speakers.**

Die fortschreitende Digitalisierung, so die Veranstalter des fünften Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research ... Organisation, Digitalisierung und Design“, habe zur Folge, dass Organisationen einer rasanten Entwicklung ausgesetzt seien. Dies gehe mit tiefgreifenden Veränderungen einher – darunter z.B. neue Formen der Führung und Demokratisierung der Entscheidungsfindung, mediengestützte Kommunikation und virtuelle Teamarbeit. Wo kann und muss Coaching hier ansetzen? Welche Coaching-Modelle werden zukünftig in den veränderten Organisationen gefragt sein? Welche Anforderungen werden Coaches erfüllen müssen, um in Organisationen tätig werden zu können? Auf welchem Stand befinden sich digitale Coaching-Angebote und welchen Beitrag können sie leisten? Fragen wie diese werden am 12. und 13.06.2018 im Zentrum des Kongresses stehen, der im schweizerischen Olten unter gemeinsamem Dach der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nord-

westschweiz (FHNW) und des Departements der Angewandten Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführt wird.

Aktuell läuft der Call for Speakers. Interessierte können ihre Konzepte bis zum 15.09.2017 einreichen. Die Anzahl der Beiträge ist beschränkt. Eine Zweitausschreibung, für die nach derzeitigem Stand der 15.02.2018 als Einreichungsfrist vorgesehen ist, läuft daher unter Vorbehalt. Bewerbungen werden für zwei Beitragsformate entgegengenommen. Im Forschungskolloquium werden wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten mittels Posterpräsentation vorgestellt. In den Themen-Labs tauschen sich Wissenschaftler, Praktiker und Weiterbildner zu den Kongressthemen aus. Auf Basis der Perspektiven der Experten folgt eine Diskussion mit allen Anwesenden. Umfangreiche Informationen zu Auswahlkriterien und Bewerbungsformalitäten erhalten Interessierte auf der Homepage des Kongresses.

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

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



## Erdinger Coaching-Kongress: Resilienzförderung im Unternehmensalltag angekommen

**Der diesjährige Erdinger Coaching-Kongress der HAM wurde Ansätzen und Strategien zur Förderung von Resilienz in Unternehmen gewidmet. Neben Experten aus Coaching-Forschung und -Praxis kamen im Februar auch zahlreiche Unternehmensvertreter zu Wort.**

Resilienz für die VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), so lautete das Schwerpunktthema des diesjährigen Coaching-Kongresses der Hochschule für angewandtes Management (HAM). Darin, dass diese Themenwahl in Zeiten immer komplexerer und beschleunigter (Arbeits-)Welten hochaktuell ist, durften sich die Organisatoren bereits im Vorfeld des Kongresses bestätigt fühlen. Aufgrund der starken Nachfrage musste der vorgesehene Veranstaltungssaal durch zusätzliche Sitzplätze erweitert werden, wie es in einem Kongressbericht heißt. Rund 340 Personen nahmen nach Angaben der Veranstalter am 16. und 17. Februar in der Erdinger Stadthalle am Kongress teil.

„Besonderen Wert haben wir in diesem Jahr neben einer internationaleren Ausrichtung auf einen starken Praxisbezug gelegt, für den zahlreiche Unternehmensvertreterinnen und -vertreter zu Wort kamen“, erläutert Organisatorin Prof. Dr. Jutta Heller, die den Kongress mit einer von insgesamt vier Keynotes eröffnete. Beiträge aus der Unternehmenspraxis von Google, der Münchner Feuerwehr oder des Flughafens München hätten gezeigt: „Die Wichtigkeit von Resilienz wird gerade im modernen Unternehmensalltag deutlich. Viele Organisationen, die mit den Auswirkungen der VUCA-Welt konfrontiert sind, beschäftigen sich bereits intensiv mit Ansätzen und Strategien der Resilienzförderung.“

Der nächste Erdinger Coaching-Kongress findet am 22. und 23.02.2018 statt. Der Themenschwerpunkt steht bereits fest: Lebensphasenorientiertes Coaching. (de)

[goo.gl/7bqB8W](http://goo.gl/7bqB8W)



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



## DBVC-Dialogforum: Coaching und Führung angesichts neuer Herausforderungen

**Im Februar fanden sich Unternehmensvertreter und Coaching-Experten zum 12. DBVC-Dialogforum zusammen. Sie richteten den Blick auf die Frage, welche Antworten Coaches und Unternehmen auf einen zunehmend nach Agilität verlangenden Managementalltag und die Herausforderungen der digitalen Entwicklung liefern müssen.**

Bereits zum zwölften Mal führte der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) sein Dialogforum durch, in dessen Rahmen sich Unternehmensvertreter und Coaching-Experten zu aktuellen Themen austauschen. Das diesjährige Motto: „Agiles Management und Digitale Transformation – und die Antwort der Coaches?“ Die Teilnehmer trafen sich am 3. und 4. Februar in Schwalbach am Taunus. „75 Fachleute aus Unternehmen und der Coaching-Szene haben interessanten und alltagsnahen Vorträgen gelauscht, gemeinsam diskutiert und im besten Sinne einen guten Dialog gestaltet“, zeigt sich Bernhard Broekman, Leiter der erstmals als Organisatorin des Dialogforums in Erscheinung getretenen DBVC-Regionalgruppe Rhein-Main, mit der Veranstaltung zufrieden – auch dank des Engagements der Mitglieder der Regionalgruppe, wie Broekman betont.

### Netzwerkultur als Antwort auf globale Probleme

Andrea Krämer und Andrea Lepperhoff gewährten in einem von insgesamt vier Vorträgen Einblicke in die Führungsphilosophie des Automobilzulieferers Continental, der zugleich als Gastgeber des Forums fungierte. Sie berichteten von global wachsenden organisationalen und strukturellen Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, setze der Konzern etwa auf intelligente Netzwerkplattformen, in denen alle Beteiligten im Verbund agieren: kollektive Lösungen für bereichsübergreifen-

de Herausforderungen. Von einem ähnlichen Vorgehen berichtete Regina Wünsch, die das mittelständische Medizintechnikunternehmen pfm medical vertrat. Mittels der Nutzung sozialer (Netzwerk-)Technologien, agiler Managementmethoden und flexibler Organisationsformen solle das 1971 gegründete Unternehmen für die Zukunft gerüstet werden. Zu diesem Zweck habe man ein Projektteam ins Leben gerufen, das Stakeholder aller relevanten Organisationsbereiche umfasst.

### Arbeit am Mindset als zentrale Coaching-Aufgabe

Das Wirken mittels Beziehungsmanagements in Netzwerkstrukturen definierte Dr. Elke Berninger-Schäfer, Inhaberin des Karlsruher Instituts für Coaching (KIC), als Bestandteil eines in vielfacher Hinsicht neuen Führungsparadigmas (Digital Leadership). Die Arbeit am Führungs-Mindset – einschließlich des Aufbaus von Coaching-Kompetenzen – werde so zu einer zentralen Aufgabe im Coaching. Was einerseits eine Chance für Coaches darstellt, geht, wie es in einer Nachlese des DBVC heißt, nach Meinung Berninger-Schäfers aber zugleich mit neuen Anforderungen an diese einher. Etwa müssten sie in zunehmend flexibler Weise dazu

in der Lage sein, sowohl analoge als auch digitale Methoden anzuwenden sowie sowohl im Einzel- als auch im Team-Setting zu agieren.

### Coaching nicht als individualistische Intervention betrachten

Prof. Dr. Harald Geißler, Professor für Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, griff u.a. die Frage auf, inwiefern webbasiertes Coaching zum Aufbau einer agilen Organisation beitragen kann. Grundsätzlich könne die Virtualisierung von Kommunikation, wie der DBVC berichtet, nach Geißlers Auffassung diesbezüglich gelingen oder auch destruktiv ausfallen – letztlich sei die Schulung in den jeweiligen Techniken wichtig. Um Probleme wie steigende Komplexität und Dynamik zu bewältigen, sei darüber hinaus organisationales Lernen notwendig. Coaching dürfe daher nicht als rein individualistische Intervention verstanden werden, so Geißler. Die Präsentationen der Referenten stehen auf der Homepage des DBVC kostenlos zum Abruf bereit. (de)

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



## Termine 2017

Tagungen, Kongresse, Messen: Eine laufend aktualisierte Übersicht coaching-relevanter Veranstaltungen finden Sie unter: [www.coaching-magazin.de/news/coach-jahr](http://www.coaching-magazin.de/news/coach-jahr). Auch die deutschsprachigen Coaching-Verbände können 2017 mit einigen interessanten Veranstaltungen aufwarten. Eine Auswahl:

- » 26.–27.05.: „Supervision und Coaching – Gute Arbeit in widersprüchlichen Arbeitswelten!“, Bregenz (Österreich), u.a. Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS), Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung (bso, Schweiz) und Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv).
- » 23.06.: „dvct MehrWertTag“ zum Thema E-Learning, Hamburg, Deutscher Verband für Coaching und Training e.V. (dvct).
- » 12.–14.10.: 17. Wissenschaftliche Jahrestagung der DGSE, München, Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. (DGSE).
- » 14.10.: DCG-Tagung: „Arbeitswelten und Coaching – ein Evolutionsprozess“, Heidelberg, Deutsche Coaching Gesellschaft e.V. (DCG).

Eine Verbandsübersicht finden Sie unter:

[www.coaching-report.de/coaching-markt/coaching-verbaende](http://www.coaching-report.de/coaching-markt/coaching-verbaende)

# Coaching im Digitalen Wandel

## Teil 2: Welche Potenziale birgt Virtual Reality?

*Von David Ebermann*



Die große Mehrheit der Coaches in Deutschland setzt, wie im ersten Teil dieses Beitrages (Coaching-Magazin 1/2017) dargestellt, auch im Zuge der voranschreitenden Digitalen Transformation weiterhin auf das klassische Face-to-Face-Coaching. Die persönliche Begegnung als Grundlage für den Aufbau einer guten Coach-Klient-Beziehung ist aus Sicht vieler Praktiker nach wie vor unverzichtbare Grundlage eines jeden Coachings. Vor dem Hintergrund folgender These erscheint dies auch unter Ge-

sichtspunkten des Marktes sinnvoll: Rein tool-basiertes Coaching, das zwar unter Anleitung eines Coachs stattfindet, Wirkung aber nicht auf Beziehungsqualität aufbauend, sondern vor allem methodisch zu erzielen versucht, werde vollständig digitalisiert (siehe Teil 1).

Eine Antwort auf eine möglicherweise steigende Nachfrage nach digitalen Elementen im Coaching, die etwa vom Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) gesehen

wird (siehe Teil 1), ist mit dem bloßen Beharren auf dem Vier-Augen-Gespräch allerdings nicht gegeben. Der Einsatz vorwiegend mit Distanz-Coaching assoziierter Medien (Video-Chats, E-Mails, Instant Messages etc.) erfolgt – wenn überhaupt – maximal ergänzend. Dies belegen die Ergebnisse gleich mehrerer Umfragen des vergangenen Jahres.

Welche technischen Innovationen können eine andere, stärker von digitalem Fortschritt

geprägte Entwicklung des Medieneinsatzes im Coaching anstoßen? Große Aufmerksamkeit wird derzeit der Virtual Reality (VR, im Fachdiskurs je nach Ausprägung gelegentlich auch als Artificial oder Augmented Reality bezeichnet) geschenkt. Im Fokus stehen hierbei vor allem Technologien, mittels derer (multi-)sensorisch wirkende und daher *als sehr realitätsnah erlebte* (Immersion) virtuelle Umgebungen computersimuliert werden, die die Interaktion des Benutzers mit den erlebten Welten ermöglichen. Wahrnehmung und Interaktion erfolgen unter Nutzung von VR-Brillen (Head-Mounted-Displays) und können beispielsweise durch taktile Datenhandschuhe oder andere sensorisch wirkende Elemente erweitert werden.

### Enormes Marktpotenzial

Gegen Ende vergangenen Jahres gaben sechs VR-Headset-Hersteller – darunter mit Google, HTC VIVE, Sony Interactive Entertainment (PlayStation VR) und Oculus VR einige der wichtigsten Vertreter der Szene – die Gründung der Global Virtual Reality Association (GVRA) bekannt. Ziel der Non-Profit-Organisation sei es, das Wachstum der Branche unter anderem durch die Entwicklung von Best-Practice-Standards voranzubringen. „VR besitzt das Potenzial dafür, die kommende große Plattform der Computertechnologie zu werden und für Verbesserungen in verschiedenen Bereichen, von der Bildung bis zum Gesundheitswesen, zu sorgen und damit einen bedeutenden Beitrag zur globalen Wirtschaft zu leisten“, heißt es in einer Mitteilung des Verbands. Alles nur PR? Mitnichten! Welches Marktpotenzial in der Technologie tatsächlich gesehen wird, sollte spätestens seit März 2014 klar sein. Damals ließ sich Facebook die Übernahme des VR-Brillen-Herstellers Oculus VR, der 2012 mit einem via Crowdfunding aufgebauten Budget von gut 2,4 Millionen US-Dollar in die Produktion der Oculus Rift gestartet war, die stolze Summe von bis zu 2,3 Milliarden (300 Millionen erfolgsabhängig) US-Dollar kosten.

Eine im August 2016 vorgestellte Trendstudie des Bundesverbands Informationswirtschaft,

Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom) und der Beratungsgesellschaft Deloitte sagt der VR-Branche für die kommenden Jahre ein rasantes Wachstum voraus. Für das Jahr 2020 sei demnach allein im deutschen Markt mit einem Umsatz von einer Milliarde Euro zu rechnen. Für 2016 wurde ein Umsatzergebnis von 153 Millionen Euro prognostiziert. „Wir sehen sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten für Virtual Reality unter anderem in der Unterhaltung, in der Medienbranche oder in der Touristik. Vor allem aber die Gaming-Branche wird die Umsatzentwicklung beschleunigen“, blickt Bitkom-Experte Timm Lutter in die Zukunft.

### Was kann VR im Coaching leisten?

Auch im Bereich des Coachings wird der Einsatz von VR-Anwendungen mittlerweile umfassender diskutiert. Um einen Eindruck davon zu gewinnen, was die Technologie hier leisten könnte, lohnt sich der exemplarische Blick auf einige bisher gewonnene Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung sowie auf praktische Erfahrungen in angrenzenden Feldern.

#### VR unterstützt

##### Perspektivwechsel und Empathie

Während die im Rahmen der letztjährigen Coaching-Studien befragten Coaches im Hinblick auf den Einsatz digitaler Medien wie Video-Chats, E-Mails etc. beispielsweise eingeschränkte Interventionsmöglichkeiten und erschwertes Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse der Klienten bemängeln (siehe Teil 1), sehen Experten gerade in diesen Aspekten die Vorteile der VR. Mittels der Technologie könnten „nahezu perfekte“ virtuelle Entwicklungsräume gestaltet und „hochindividualisiert“ auf die Bedürfnisse der Klienten zugeschnitten werden, ist Christopher Rauen (2017), 1. Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) und Herausgeber des Coaching-Magazins, überzeugt. Als optimale Lernumgebungen gestaltete VR-Räume könnten als Rahmen eines Coachings positiv zur *Selbst- und Situationsreflexion der Klienten* beitragen, erläutert der Business-Coach.

Tatsächlich legen Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung nahe, dass der Einsatz von VR hinsichtlich eines angestrebten Perspektivwechsels besonders eindrücklich wirken kann. Im Rahmen einer an der Stanford University durchgeführten Studie (Ahn et al., 2013) reagierten Probanden, die mit Rot-Grün-Blindheit verbundene Beeinträchtigungen mittels VR-Simulationen am eigenen Leib erfuhren, im Anschluss an diese *Erfahrung* deutlich empathischer und hilfsbereiter auf Betroffene, als es die Teilnehmer einer Kontrollgruppe taten. Der Kontrollgruppe wurden die Probleme Farbblinder lediglich mitgeteilt, bevor sich die Probanden einer zwar ebenfalls simulierten, aber nicht an die Herausforderungen einer Rot-Grün-Schwäche angepassten Umgebung aussetzten. Sie sollten sich während der Anwendung *gedanklich* in die Lebensumstände betroffener Personen hineinversetzen. Eine Situation realitätsnah zu erleben und dadurch emotional zu begreifen, ermöglicht eine wirkungsvollere Reflexion als die bloße kognitive Auseinandersetzung mit einer Thematik. VR-Anwendungen können hierbei hilfreich sein, so die Schlüsse, die aus den Ergebnissen gezogen werden können (siehe auch Albrand, 2015).

##### VR schafft sichere Umgebungen

Nicht nur aufgrund dessen, dass viele Coaching-Methoden bekanntermaßen aus therapeutischen Feldern entlehnt sind, ist der Blick in ebendiese sinnvoll. Auch ist der Einsatz von VR-Technologie bereits seit einigen Jahren Gegenstand therapeutischer Forschung – insbesondere im Bereich der *Verhaltenstherapie*, die unter Anwendung von *Konfrontationstechniken* erfolgt. Bereits 1995 publizierte ein Forscherteam (Rothbaum et al.) Ergebnisse einer in den USA durchgeführten Studie und beschrieb eine positive therapeutische Wirkung des Einsatzes von VR-Anwendungen. Im Verlauf der über acht Wochen angelegten Untersuchung wurden zehn an Höhenangst leidende Studenten mit computersimulierten Umgebungen konfrontiert – darunter Brücken, Balkone und verglaste Aufzüge. Die Intensität der angstauslösenden Reize wurde dabei nach und nach erhöht. Im Ergebnis konnten die Erkenntnisse einer von den Forschern zuvor in vergleich-

barer Weise vorgenommenen Einzelfallstudie bestätigt werden. Es wurde eine signifikante Linderung der Angstsymptome festgestellt, während eine Kontrollgruppe diesbezüglich keine Veränderungen aufwies.

Aber wo liegen die Vorteile einer VR-gestützten gegenüber einer klassischen Konfrontationstherapie, die an realen Orten stattfindet? Die Studienautoren sehen diese vor allem in einer weniger umständlichen und von der Öffentlichkeit abschirmbaren Umsetzung sowie in dem sicherheitsfördernden Umstand, dass die eingesetzten Stimuli genauer kontrolliert werden können. Was hier abstrakt klingen mag, bringt Psychotherapeutin Prof. Dr. Christiane Eichenberg, Leiterin des Instituts für Psychosomatik der Sigmund Freud Privatuniversität Wien, in einem 2006 veröffentlichten Beitrag anschaulich auf den Punkt: „Zum einen sind reale Orte (...) oft nur aufwendig zu erreichen, und Passanten könnten die Intervention stören. Zum anderen ermöglichen virtuelle Realitäten die richtige Dosierung des Reizes und das Aufsuchen der angstausslösenden Situationen in einer sicheren Umgebung, die individuell nachmodelliert werden kann.“

Es liegt auf der Hand, dass diese Aspekte auch in Bezug auf die Durchführung von Coachings, die einen erlebnisbezogenen Ansatz verfolgen und auf – beispielsweise reflexionsanregende – Umgebungsreize setzen, relevant sind. Denkbar ist ebenfalls, dass der Einsatz simulierter Umgebungen, die das physische Aufsuchen realer Orte bzw. Situationen obsolet werden lassen, kostenreduzierend wirken kann. Insbesondere dann, wenn Coaching-Settings aufgrund der vorgesehenen umgebungsbezogenen Rahmenbedingungen besonders aufwandsintensiv realisierbar sind. Ein erhoffter Effekt, den bereits Rothbaum et al. (1995) im Kontext der therapeutischen Arbeit im Bereich des Möglichen sahen.

#### VR bereitet auf reale Bedingungen vor

Torsten Fell, Experte für neue Lerntechnologien, weist in einem Ende letzten Jahres veröffentlichten Beitrag darauf hin, dass VR-Anwendungen (insbesondere 360-Grad-Videos) bereits in

einigen großen Unternehmen – darunter etwa Bayer und EnBW – in verschiedenen Zweigen der Human Resources eingesetzt würden: in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, im darauffolgenden Onboarding-Prozess und im Rahmen von Trainingsmaßnahmen. Stets geht es hierbei um die wirklichkeitsnahe Vorbereitung auf reale Arbeitsbedingungen, -situationen und -umgebungen, wie Fell am Beispiel der Einarbeitung neuer Mitarbeiter beschreibt: „Sie lernen ihren Arbeitsplatz kennen und erhalten Hinweise auf Arbeitsabläufe und mögliche Gefahrenstellen.“ So könne der VR-Einsatz Arbeitssicherheitsprozesse, den Verkauf oder auch Service-Abläufe unterstützen.

Zwar dürfte bei den genannten Maßnahmen das Einüben fester Inhalte im Vordergrund stehen, dennoch können auch hier Analogien gezogen werden, die einen möglichen Nutzen VR-gestützter Coachings illustrieren. Im Rahmen von Coachings, in denen die Vorbereitung von Managern, Politikern oder anderen Personen auf öffentliche Auftritte, wichtige Gespräche etc. vorgesehen ist, könnte die Simulation realer Bedingungen beispielsweise den Einsatz von Rollenspielen oder Video-Analysen unterstützen.

### Ein Ausblick

VR ist, wenngleich hier der Hauptwachstumstreiber der Branche gesehen wird, alles andere als eine reine Gaming-Lösung. Die Felder, in denen die Technologie zum Einsatz kommen kann, sind geradezu vielfältig. Auch im Coaching sind – neben Risiken wie der sogenannten Motion Sickness – (hier nur exemplarisch dargestellte) Potenziale gegeben. Vereinzelt bereits unternommene Gehversuche dürften daher mit der Zeit zunehmen. Wie VR-gestützte Coachings konkret aussehen werden und ob sie sich dauerhaft am Markt und in einer in Teilen offenbar weniger technikaffinen Branche werden durchsetzen können, bleibt hingegen abzuwarten.

**David Ebermann**  
Coaching-Magazin  
[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

### Quellen

- » **Ahn, Sun J.; Bailenson, Jeremy & Tran Le, Amanda M. (2013).** The Effect of Embodied Experiences on Self-Other Merging, Attitude, and Helping Behavior. In *Media Psychology*, 1/2013, S. 7–38.
- » **Albrand, Carolin (2015).** In den Schuhen eines anderen. In *VRODO*. Abgerufen am 20.03.2017: [www.vrodo.de/in-den-schuhen-eines-anderen](http://www.vrodo.de/in-den-schuhen-eines-anderen).
- » **Bitkom & Deloitte (2016).** Virtual Reality treibt Entwicklung der Unterhaltungselektronik an. Abgerufen am 06.03.2017: [www.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/virtual-reality-treibt-unterhaltungselektronik-an.html](http://www.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/virtual-reality-treibt-unterhaltungselektronik-an.html).
- » **Eichenberg, Christiane (2006).** Vor- und Nachteile von Virtual-Reality-Technologien für psychotherapeutische Interventionen. In *Deutsches Ärzteblatt*, 6/2006, S. 273–274.
- » **Fell, Torsten (2016).** Virtuelle Realität: Szenarien der Umsetzung. In *HR Today*. Abgerufen am 20.03.2017: [www.hrtoday.ch/de/article/virtuelle-realitaet-szenarien-der-umsetzung](http://www.hrtoday.ch/de/article/virtuelle-realitaet-szenarien-der-umsetzung).
- » **GVRA (2016).** Führungskräfte aus der Virtual-Reality-Branche treffen sich zur Gründung eines neuen Verbands. Abgerufen am 06.02.2017: [www.presseportal.de/pm/122670/3505160](http://www.presseportal.de/pm/122670/3505160).
- » **Rauen, Christopher (2017).** Wie die Industrie 4.0 Coaching und Weiterbildung verändern wird. In *RAUEN Coaching-Newsletter*, 4/2017, S. 1–4.
- » **Rothbaum, Barbara; Hodges, Larry; Kooper, Rob; Opdyke, Dan; Williford, James & North, Max (1995).** Effectiveness of Computer-Generated (Virtual Reality) Graded Exposure in the Treatment of Acrophobia. In *The American Journal of Psychiatry*, 4/1995, S. 626–628.

## Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



### Heike Busse, M.A.

Heike Busse / TakeCare4U

„Sie wollen neue Wege beschreiten? Ich stehe mit meinem kompletten Portfolio zur Verfügung. Kunstorientierte Methoden vereinen Bewährtes mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und kreativen Methoden.“



20457 Hamburg | Tel.: 040 506029

[www.hbusse.hamburg](http://www.hbusse.hamburg)

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



### Regine Bruns

Coaching für Einzelne, Teams und Organisationen

„Ich biete systemisches lösungsorientiertes Coaching an. Neben langjähriger Erfahrung als Führungskraft und Coach zeichnet mich meine ermutigende, klare und beharrliche Art in der Begleitung von Entwicklungsprozessen aus.“



28717 Bremen | Tel.: 0421 66088241

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

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



### Vera Ihlefeldt-Schlipköter, Dipl.-Betriebswirtin

consistiq

„Über 30 Jahre Berufserfahrung in Finanzdienstleistungs- und Hotelbranche. Fachtrainerin Business-Etikette und Führungsthemen, Ausgebildeter Personality Coach, Imageberaterin sowie Systemischer Business Coach.“



41564 Kaarst | Tel.: 02131 2050095

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

[www.coach-datenbank.de/coach/vera-ihlefeldt-schlipkoeter.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/vera-ihlefeldt-schlipkoeter.html)



### Waltraud Falkenberg

POT W. Falkenberg

„Meine Erfahrung und Wissen möchte ich an Sie weitergeben, damit Sie künftig sicherer und entspannter in Beruf und Alltag Ihr Leben selbst gestalten können.“



63065 Offenbach | Tel.: 069 82379575

[www.pot-falkenberg.de](http://www.pot-falkenberg.de)

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



### Thorsten Franz, Dipl.-Kfm.

Franz&frei consulting GmbH

„Eigene berufliche Erfahrungen als Mitarbeiter und langjährige Führungskraft fließen in den Coaching-Prozess ein, um Teams und Führungskräften Unterstützung und Begleitung in vielfältigen Kontexten zu bieten.“



45219 Essen | Tel.: 02054 1256684

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

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



### Wolfgang Schmidt, Dipl.-Päd.

management forum wiesbaden

„Seine Arbeitsschwerpunkte sind neben dem Einzel- und Team-Coaching die Beratung von Unternehmen in vielfältigen HR-, PE- und OE-Fragen. Er hat sich dem Ansatz einer ganzheitlichen, prozessorientierten Gestaltung von strategierorientierten Veränderungsprozessen verschrieben.“



65207 Wiesbaden | Tel.: 0611 5440536

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

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



### Angelika Wischnath, Lic.rer.pol

Wischnath Coaching

„Durch Coaching können Sie Ihrem Arbeitsalltag und Ihrem Leben neue Impulse geben, neue Ziele erreichen und mehr Souveränität in Ihren Entscheidungen empfinden. Ich möchte Sie darin unterstützen, neue Wege und Perspektiven für sich zu entdecken.“



60598 Frankfurt am Main | Tel.: 069 68970636

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

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



### Dr. Susanne Stolt, Dipl.-Sozialwissenschaftlerin

I&E-Consulting

„Seit 2001 arbeite ich als Organisationsberaterin, Coach, Trainerin und Projektberaterin. Es ist mir ein wichtiges Anliegen, Menschen in Führungspositionen zu coachen und beim Lösen von Führungsproblemen zu unterstützen.“



30175 Hannover | Tel.: 0511 2287950

[www.i-und-e.com](http://www.i-und-e.com)

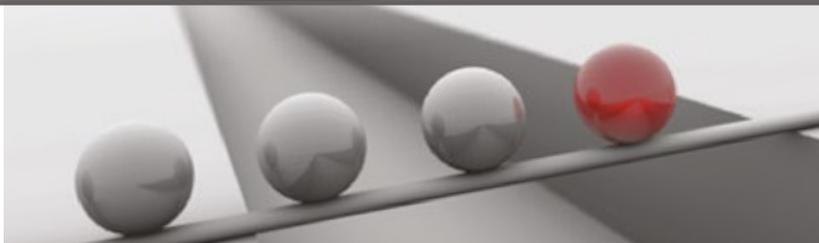
[www.coach-datenbank.de/coach/susanne-stolt.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/susanne-stolt.html)



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung  
für professionelles Coaching

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



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

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

#### Aufgaben und Ziele des ACC

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

#### Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

#### Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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



**Gutes Coaching braucht einen Rahmen.**

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



## Interview mit Dr. Ralph Schlieper-Damrich

Coaching, damit Menschen sich nicht verfehlen

*Ein Gespräch mit Dawid Barczynski*

*Coaches stiften keinen Sinn, ist Coach Dr. Ralph Schlieper-Damrich überzeugt. Vielmehr schaffen sie Bedingungen, die es Klienten ermöglichen, Sinn in sich selbst zu finden, ihr Selbst in der Konsequenz nicht zu verfehlen. Hierfür maßgebend ist die Verwirklichung der eigenen Werte – eine Auffassung, die in dem Konzept der sinnzentrierten Beratung begründet liegt, die den Fokus vor allem auf die Zukunft richtet. Dr. Ralph Schlieper-Damrich u.a. über die Funktion unterschiedlich priorisierter Werte bei der Sinnsuche, seine Erfahrung im Vertriebs-Coaching sowie in der Arbeit mit traumatisierten Soldaten.*

## Was waren Ihre Beweggründe für Ihre akademische Ausbildung?

Mich haben Fragen danach, was den Menschen zur Person werden lässt, schon immer interessiert. Schon in der Jugend habe ich mein Umfeld mit der Frage genervt, warum sie die sind, die sie sind, und warum nicht andere? Weniger aus Trotz, eher aus Interesse an den Antworten, vor allem von denen, die zur Kriegsgeneration gehörten und die mich mit ihren Erzählungen aus jener Zeit beeindruckten. Einer von ihnen war einer meiner Großväter, der als Kupferschmied im Ruhrgebiet ein kleines Unternehmen führte. Irgendwann im Frühling 1923 wollte er vom Ersparten ein größeres Haus für die Familie kaufen, doch am Tag des Notartermins war über Nacht die Inflation explodiert und, so meine Mutter, das Geld für das Haus nur noch einen Brotlaib wert. Auch diese Geschichte motivierte mich, ein Studi-

*Irgendwann im Frühling 1923 wollte er vom Ersparten ein größeres Haus für die Familie kaufen, doch am Tag des Notartermins war über Nacht die Inflation explodiert und, so meine Mutter, das Geld für das Haus nur noch einen Brotlaib wert.*

um der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften aufzunehmen. Ich wollte die Zusammenhänge begreifen, vor allem ihre Wirkungen auf den Menschen. So saß ich viele Stunden auch bei den Psychologen und fokussierte mich nach und nach immer mehr auf das, was mich am meisten reizte, auf das People Management. Dass sich diese Neigung schnell in Richtung Bildungsmanagement und Kulturentwicklung konkretisierte, ergab sich durch die Verantwortung, die mir nach meinem Studium in den ersten beiden Unternehmen übertragen wurde. Als Leiter des Gesamtschulungsbereiches eines Pharmagroßhandelsunternehmens in Stuttgart war ich für Qualifizierungsprogramme für Apothekenpersonal zuständig. Dazu

gehörte auch der Einkauf von Trainings- und Beratungsleistungen. Nach einigen Jahren wechselte ich dann in den Mutterkonzern Haniel und kam damit unerwartet zurück in meine Heimatstadt Duisburg. Haniel investierte damals in ein eigenes Bildungszentrum für alle Führungskräfte und legte als eines der größten Familienunternehmen Deutschlands sehr viel Wert auf Bildung, Unternehmenskultur und fortschrittsfähiges Management – und das schon zu einer Zeit, wo diese Themen noch gar nicht so umsorgt wurden. Als Bereichsleiter für das Trainingsmanagement mit entsprechender Personalverantwortung für die internen Trainer war es jetzt auch an der Zeit, eine eigene Ausbildung zu absolvieren – nicht, um als Trainer zu arbeiten, sondern um mein Wissen um Methodik und Didaktik für eigene Bildungskonzeptionen zu bereichern. Und dann besuchte mich Kommissar Zufall. Auf einem Haniel Führungskräftekongress traf ich einen Mitarbeiter von Jürgen Rüttgers und bekam so Kontakt zur Politik ...

## ... Rüttgers war unter Kohl „Bundeszukunftminister“ in Bonn.

Richtig. Dieses Ministerium schob die Themen Technologiefortschritt und Zukunftsgestaltung offensiv ins Zentrum. Eine der damit verbundenen Initiativen war die Idee einer Europa Akademie für Führungskräfte, die ich dann in Form einer „Academy of Change“ als Gründungsgeschäftsführer mit meiner Staff und einer internationalen Fakultät in die Tat umsetzte. Es war eine Plattform für junge Führungskräfte aus Europa, die sich mit dem Thema Veränderungsmanagement beschäftigten, was Mitte der 90er absolut „heiß“ war. Bücher über Changemanagement füllten quasi über Nacht die Regale. Man kann sagen, es war die richtige Zeit und der richtige Ort für eine Institution mit derartiger Ausrichtung. Nachdem nach vier Jahren die Akademie aufgebaut war und in eine Folgeorganisation übergehen konnte, zog es mich zurück in die Pharmabranche und ich übernahm in Köln die Leitung der Führungskräfte- und Kulturentwicklung des französischen Branchenprimus Rhône-Poulenc Rorer.

## Ein Schritt in Richtung Coaching?

Stimmt. Kurz nachdem ich erste Projekte aufgegleist hatte, rief mich mein schottischer Matrix-Vorgesetzter an und meinte: „Ralph, wir wollen in Europa das Thema Vertriebs-Coaching aufbauen. Ihr seid das größte Pharmaland, also mach was draus.“ Dass das Coaching nicht in Frankreich zuerst implementiert wurde, lag damals an der recht strengen Führungskultur, in der neben dem Vorgesetzten und dessen „Patron“ ein Einflussnehmender Coach nicht akzeptiert worden wäre. Aber neugierig war man schon, ob sich durch Coaching die Vertriebsperformance verbessern würde. Schließlich war man vor Ort die Nummer 1, während wir in Deutschland nicht unter den Top 10 rangierten. Da war der Leidensdruck entsprechend.

## Ein „heißer Stuhl“?

Das kann man schon sagen. Zuerst einmal war ich relativ jung in der Organisation und dann eine derart umfangreiche Aufgabe, das war schon sportlich. Und das auch noch mit dem Hinweis, wenn wir als Pilotorganisation gute Ergebnisse liefern, dann sind wir Vorbild für andere Länder und uns würde als nächstes Italien folgen. Dann war Coaching für alle in meinem Umfeld neu, selbst die Geschäftsleitung hatte keinerlei Berührung damit. Aber nun kam die Order aus Paris und auf einmal wurde überall davon gesprochen, wenn auch in einer Art professioneller Inkompetenz: Man spricht über etwas, weiß aber eigentlich nicht so richtig, worüber. Aber immerhin, das

*Aber nun kam die Order aus Paris und auf einmal wurde überall davon gesprochen, wenn auch in einer Art professioneller Inkompetenz: Man spricht über etwas, weiß aber eigentlich nicht so richtig, worüber.*

Interesse war da und man vermutete nun bei mir, der zuvor erst einmal in anderem Zusammenhang mit einem Coach gearbeitet hatte

und genauso unwissend vor einem leeren Blatt saß, ein geheimes Knowhow. Was ich aber definitiv wusste, war, dass die drängendste Frage zu beantworten war: Wo finden wir für 450 Außendienstmitarbeiter qualifizierte Coaches mit Branchenverstand und nachweisbaren Vertriebserfolgen? Die gab es damals nicht auf dem freien Markt. Also haben wir die besten Mitarbeiter aus dem Vertrieb durch ein Auswahlverfahren identifiziert, indem wir ein Rollenbild eines Vertriebs-Coachs definierten, es vorstellten und die Kollegen, die wir letztlich für einen Rollenwechsel gewinnen konnten, anschließend vom Horst Rückle Team qualifizieren ließen. So kam ich über diesen Prozess in den Genuss, mit zehn Topvertrieblern das Coaching bei uns zu implementieren. Natürlich wollte ich nun aber auch selbst wissen, wie ein Coach arbeitet. Deswegen habe ich Horst Rückle gebeten, mit mir Ausbildungsinhalte zusammenzustellen, durch die ich neben allem Methodenwissen auch für die Themen „Etablierung von Coaching in einer Konzernorganisation“ und „Coaching als Element der Kulturentwicklung“ Antworten erhielt. Und da für meine Belange eine Gruppenausbildung unpassend war, entwarf ich das Format einer Individualqualifizierung, die heute noch meine eigenen Ausbildungsangebote prägt.

*Und da für meine Belange eine Gruppenausbildung unpassend war, entwarf ich das Format einer Individualqualifizierung, die heute noch meine eigenen Ausbildungsangebote prägt.*

### Wie sah das Konzept des „Vertriebs-Coachings“ aus?

Zunächst ist es wichtig zu wissen, dass bei diesem Vorhaben nicht nur Coaching implementiert, sondern auch eine völlig neue Vertriebs- und Führungsstrategie etabliert wurde. Man muss sich das so vorstellen: Die Außendienstler hatten zuvor ihren Regionalleiter als Vorgesetzten. Der war für alles ver-

antwortlich, er entschied über alles, konnte Zielsetzungen definieren und über Karrieren bestimmen – er war der König in seiner Region. Das änderte sich nun. Die zuvor als Einzelkämpfer arbeitenden Mitarbeiter formten untereinander nach bestimmten Kriterien Vertriebsteams und die Vorgesetzten waren nun für die Zahlen-Performance ihrer jeweils vier Teams in der Verantwortung. Übergeordnet

*Das führte letztlich dazu, dass jeder Außendienstler zwei Vorgesetzte hatte: Den regionalen Business-Manager, der seine Teams disziplinarisch führte und einen meiner Mitarbeiter, der die qualitative Entwicklung der Vertriebler weisungsbefugt begleitete.*

bildete ich mit den beiden Direktoren für Marketing und Vertrieb eine neue Führungsebene. Meine Kollegen waren für Marktstrategie, Pricing und alle diese Fragen verantwortlich. Ich für den Bereich der Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern und in diesem Kontext für die Qualität des Coachings durch die neuen Coaches. Das führte letztlich dazu, dass jeder Außendienstler zwei Vorgesetzte hatte: Den regionalen Business-Manager, der seine Teams disziplinarisch führte und einen meiner Mitarbeiter, der die qualitative Entwicklung der Vertriebler weisungsbefugt begleitete. Dieses Konstrukt war unglaublich befruchtend, weil wir den Wissenstransfer auf ein völlig neues Niveau hoben. Aber es erzeugte auch Reibung, denn die Mitarbeiter mussten sich an diese Arbeitsteilung erst gewöhnen und daran, dass ehemalige Kollegen jetzt als Führungskräfte ihre Coaching-Kompetenz einbrachten. Ich selbst hatte zwischen diesen Stühlen immer wieder zu vermitteln.

### Die neuen Coaches waren selbst Vertriebler: Wie kamen sie mit der neuen Rolle zurecht?

Ihre Situation veranschaulicht eine kleine Anekdote sehr gut: Während einer Vertriebstagung kam unser Geschäftsführer auf die Bühne

und stellte die neue Struktur und das Konzept des Coachings vor. Als ein Außendienstkollege fragte, was eigentlich passieren würde, wenn die Coaches nicht erfolgreich wären, meinte er in seinem Berliner Slang: „Dann schalten wir datt Janze nach einem Jahr wieder ab.“ Ein leichtes Zucken ging durch die Reihe meiner Mitarbeiter. Denn ihnen war mit der Annahme der neuen Rolle vollkommen klar: Ihr Status war nicht mehr der eines Top-Salesprofis, sie waren nun Coaches – die Verantwortung war enorm und mit ihr auch die Verunsicherung. Zugleich wurde ihnen das Risiko bewusst, dass ihre Kollegen etwas von ihnen erwarten, das auch für sie noch nicht berechenbar war, nämlich Wirkung. Die Folge war, dass wir uns direkt nach dieser Tagung zusammengesetzt und ein Coaching-Controllingsystem konzipiert haben. Mit diesem Tool konnten die Kosten des Coachings im Vergleich zu quantitativen oder qualitativen Vertriebszielen individuell gegengerechnet werden. So konnten wir sehen, wie sich der Umsatz entwickelte, den ein Mitarbeiter verantwortete, wie viele Neukunden akquiriert oder wie schnell Produkteinführungen realisiert wurden. Nach drei Jahren evaluierten wir und sahen, dass die circa drei Mio. DM an Gesamtkosten durch berechenbare und preisbereinigte Erträge um gut 300 Prozent überkompensiert wurden.

### War es dann nicht eher ein Vertriebs-Training zwecks Umsatzerhöhung?

Nein, zumal Trainings wie immer bedarfsorientiert zusätzlich angeboten wurden. Es war Coaching, wie man es auch heute versteht: Persönliche Begleitung in den Fragen rund um die eigene Rolle im Vertrieb, Verbesserung der kommunikativen Effizienz, Arbeitsmethodik und Konfliktminderung, sei es im Team als auch in den Verhandlungen mit Kunden. Die allgemeinen Produkt- oder Verkaufstrainings wurden beibehalten, rückten aber in ihrer Bedeutung zunehmend in den Hintergrund.

### Also eher eine umfassende Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung?

Ganz genau! Das Coaching dehnte sich zudem über die Zeit auf ein größeres Thema aus, nämlich den Umgang mit Umbruchsituationen. Gerade dies wurde 1999 von immenser Bedeutung, als sich unsere Fusion mit der Hoechst AG abzeichnete und die Firma Aventis entstand. Äußerst erfreulich für mein Coach-Team und mich war, dass kein Vertriebsmitarbeiter am Ende fusionsbedingt seinen Job verlor. Man kann sagen, das eingeführte Vertriebs-Coaching hat hier Arbeitsplätze gesichert, denn das Auftreten und die Professionalität der Mitarbeiter wurden über die Jahre ihrer Entwicklung einfach top. Mich hat das sehr beruhigt, bevor ich mich zum 1. Januar 2000 selbständig machte. Privat hatten meine Frau und ich die Zelte in Augsburg aufgeschlagen und nachdem mich die „Faszination Coaching“ nicht mehr losgelassen hatte, gründete ich mein Unternehmen mit den Schwerpunktthemen Change, Rollenklärung und Kommunikation, anfangs mit meinem Hauptkunden Aventis.

### **Nach einiger Zeit haben Sie eine sinnzentrierte Psychotherapieausbildung begonnen. Warum?**

Das Jahr 2003 war ein Krisenjahr. Die Konjunktur sank ab, die Arbeitslosenquote war hoch, der Osten war immer noch keine blühende Landschaft. Viele meiner Klienten äußerten Zweifel und stellten sich Fragen wie „Ist das, was ich tue, noch sinnvoll?“, „Wie sieht meine Zukunft aus?“, „Wer bin ich eigentlich und wenn ja, wie viele?“, „Wie vermeide ich,

*„Ist das, was ich tue, noch sinnvoll?“,  
„Wie sieht meine Zukunft aus?“,  
„Wer bin ich eigentlich und wenn ja, wie viele?“, „Wie vermeide ich, weiterhin das Leben anderer zu leben?“.*

weiterhin das Leben anderer zu leben?“. Klienten, die mit solchen Themen zu mir kamen, wollten nicht in erster Linie an Zielen, kon-



Foto: Michaela Noatzsch, München

kreten Maßnahmen oder irgendwelchen Tagesproblemen arbeiten, sondern substanzielle Fragen klären: Wie entwickle ich ein Konzept für mein weiteres Berufsleben? Was kann ich tun, damit ich ein gelingenderes Leben führe? Wie verwirkliche ich besser, was mir von Bedeutung ist? Hierzu passte auch das Anliegen des HR-Chefs eines schnell wachsenden Telekomunternehmens, der zügig Personal einstellen sollte. Er hatte ein hohes Qualitätsverständnis, weshalb er sich viel Zeit für die Gespräche mit Bewerbern nahm und auch die Methoden sorgsam auswählte, um aus seiner Sicht zu guten Entscheidungsempfehlungen zu kommen. Er wollte die Bewerber eben richtig kennenlernen und die bestmögliche Wahl tref-

fen. Nur war dieses Vorgehen der Geschäftsführung ein Dorn im Auge, und er wurde kritisiert, er sei deutlich zu langsam. Während einer Seminarveranstaltung konfrontierte die Geschäftsleitung ihn mit einer damals beliebten Übung, dem Elevator Pitch: „Erkläre mir in 30 Sekunden, wer du bist“. Hierbei scheiterte er vollkommen und erhielt das Feedback, dieses Unvermögen, nicht „zackig auf den Punkt zu kommen“, sei ja Spiegelbild seiner Langsamkeit im Tagesgeschäft. Da saß der Klient also vor mir und wollte sich „aber nicht einfach auf eine halbe Minute Selbstbeschreibung reduziert wissen“. Er wollte eine Qualität des Mitinanders erhalten, und da passten Klischees und Plattitüden für ihn nicht ins Bild – und

doch kam er in Selbstzweifel: „Bin ich vielleicht wirklich nicht geeignet für diesen Job?“ Im Gespräch über seine Biografie und die Werte, die sein Verhalten und seine Handlungen auszeichneten, stellte er fest, dass er die wichtigsten Entscheidungen stets gründlich und unter Berücksichtigung vieler Einzelaspekte getroffen hatte. Als er nun die Erwartungen der Geschäftsführung an ihn reflektierte, knüpfte er die aktuelle Rollenproblematik und seine biografischen Erinnerungen zusammen und stellte sich die Frage, ob sein bisheriges Vorgehen wohl richtig und vor allem sinnvoll war, ob die Gründlichkeit sein Leben vielleicht nicht seit jeher erschwert hatte? Es gelang zwar gut, mit ihm einen kommunikativen Ausweg aus



Foto: Michaela Noatzsch, München

dem Gap zwischen den Erwartungen Dritter und seinem Selbstverständnis zu finden, doch merkte ich selbst, dass mir für tiefgängigeres Arbeiten an Anliegen aus dem Bereich der Sinn- und Werteproblematik ein stärker fundierter methodischer Rahmen fehlte. Wertentwicklung, Umgang mit Wertekonflikten und Sinnkrisen, Lebensbedeutungen – diese Stichworte führten mich nach eingehender Recherche zur Sinntheorie und sinnzentrierten Psychotherapie von Viktor Frankl.

### **In der sinnzentrierten Beratung spielt die Zukunftsgestaltung eine größere Rolle als die Vergangheitsbetrachtung. Wie zeigt sich das im geschilderten Fall?**

In der Tat fokussiere ich in diesem Coaching-Format auf die Frage, welche Werte der Klient hat, welche davon als rollenrelevant angesehen werden und wie die Person durch Verwirk-

*Wertentwicklung, Umgang mit Wertekonflikten und Sinnkrisen, Lebensbedeutungen – diese Stichworte führten mich nach eingehender Recherche zur Sinntheorie und sinnzentrierten Psychotherapie von Viktor Frankl.*

lichung ihrer Werte ihre ausgeübte Tätigkeit als sinnvoll und erfreuend empfindet. Werden nun Werte durch andere Personen nicht „geschätzt“, so ist zu klären, wie der Klient mit diesem Konflikt umgehen kann, welche Konsequenzen er verantworten will, wenn er auf der Basis seiner Werte seine Rolle ausübt, sich authentisch verhält und dies in Kritik gezogen wird. Dies war ja der Fall: Der Klient bekam Kritik aufgrund des an ihm wahrgenommenen Verhaltens: Andere interpretierten als Langsamkeit, was für ihn Gründlichkeit und Respekt vor der anderen Person war. Als dem Klienten bewusst wurde, welche Bedeutung diese Werte in seinem Leben hatten, merkte

er, dass die Kritik im Grunde nicht die zu geringe Geschwindigkeit, sondern gerade das

*Der Klient bekam Kritik aufgrund des an ihm wahrgenommenen Verhaltens: Andere interpretierten als Langsamkeit, was für ihn Gründlichkeit und Respekt vor der anderen Person war.*

unterschiedliche Verständnis von Respekt betraf. Einerseits fühlte er sich in seinem Rollenverständnis diskreditiert, dann sah er die Geschäftsleitungsforderungen im Widerspruch zur gerechtfertigten Erwartung von Bewerbern, mit ihnen und ihren Zukunftsvorstellungen achtsam umzugehen. Und letztlich empfand er auch die Form der geäußerten Kritik als tendenziell respektlos. Konnte er in dieser Firma seine Rolle zukünftig wohl sinnvoll gestalten? Die konsequente Antwort: Nein. Er verließ das Unternehmen – wie er mir später mitteilte, eine sich gut anfühlende Entscheidung.

### **Sie haben Ihr Handwerkszeug später nochmals erweitert: Der Logotherapie nach Frankl folgte die Schematherapie.**

Ja, die Logotherapie, wie Frankl die von ihm begründete Dritte Wiener Schule der Psychotherapie nennt, stößt wie alle anderen Therapien auch irgendwann an eine Grenze. Ich erlebe sie dann, wenn ein Klient berichtet, immer wieder in Lebensfällen zu tappen, deren Ursprung er in Situationen aus seiner Kindheit sieht. Wenn ich dann den Eindruck habe, dass hier Klärungsarbeit hilfreich ist, berate ich den Klienten entsprechend und adaptiere Interventionen aus der Schematherapie, einer Weiterentwicklung der Verhaltenstherapie, ins Coaching. Dies bleibt jedoch, so es irgend geht, die Ausnahme, denn absolut vorrangig folge ich Frankls Konzept, der sich stets gegen

ein Gründeln in der Vergangenheit im Sinne einer Hyperreflexion des Gewesenen aussprach. Menschen, die diese Perspektive einnehmen, laufen Gefahr, sich mit permanentem Fragen nach „Was ist in meinem Leben falsch gelaufen?“, „Wer ist schuld?“ usw. zu blockieren und nicht ihr Recht auf ein gelingendes Leben einzulösen.

### **Frankl sprach auch von „übertriebener Psychologisierung“.**

Ja, diesen Trend hat Frankl eigentlich zeitlebens kritisiert. Um dem folgen zu können, muss man ein bisschen von seinem Menschenbild verstehen und von dem, was die Logotherapie so speziell macht. Allgemein lässt sich dazu sagen, dass die Logotherapie stets eine parallele Bewegung zu den Entwicklungen der Psychotherapie war und gleichzeitig den Gegenstrom zum jeweiligen Zeitgeist markierte. Was heißt das? Wenn man die Schriften Frankls chronologisch studiert, dann fällt auf, dass er sich nicht nur mit den Lehren der Psychodynamik seiner Lehrer Freud und Adler kritisch auseinandersetzte. Vielmehr kommentierte er durchaus scharf die Strömungen des Biologismus der 1940-1950er Jahre, des sich anschließenden Behaviorismus, des ab den 1970er Jahren Einfluss nehmenden Transpersonalismus und letztlich bis zu seinem Tod, 1997, des Psychologismus. Was er da kommentierte war der Reduktionismus, den auf ihre Weise alle „Schulen“ praktizierten und dessen unterschiedener Gegner Frankl war. Reduzierte die Psychoanalyse den Menschen auf seine individuelle Vergangenheit und sein Triebssystem, so wurde er im Biologismus auf seine kollektive Vergangenheit und die Zugehörigkeit zu einer Rasse begrenzt. Es folgten Menschenbilder, die ihn von seiner Umwelt als determiniert ansahen, von seinen Gefühlen oder auf sein „Selbst“ aus Emotion und Kognition reduziert. Würde Frankl noch leben, so wäre vermutlich die Reduktion auf die neuronalen Prozesse der nächste Zeitgeist, dem er sich entgegenstellen würde. Dabei ist das Reduzieren an sich nicht das Problem, sondern wird erst zu einem, wenn die jeweilige therapeutische „Schule“ glaubt, aus dem Reduzierten auf

das Ganze schließen zu können. Neben dem Reduktionismus gibt es noch etwas anderes, das in Frankls Konzept anders ist: Während im Blick der anderen Schulen der „Mensch als Mensch“ steht, erweitert die Sinntheorie dieses Bild dahingehend, dass der „Mensch als Mensch und zusätzlich als Mensch in der Welt“ verstanden wird. Was vielleicht trivial klingt, ist nun für ein sinnorientiertes Coaching von Belang, denn ich setze in dieser Arbeit auf die Annahme, dass der Sinn, nach dem ein Klient sucht, in der Welt ist – er ihn sich ergo selbst nicht machen kann. Ist Sinn in der Welt und will der Klient ihn finden, dann braucht es dazu ein Stück Selbstdistanzierung. Gelingt

*Ist Sinn in der Welt  
und will der Klient ihn finden,  
dann braucht es dazu ein Stück  
Selbstdistanzierung.*

diese der Person nicht, dann kreist sie quasi um sich selbst auf der Suche nach etwas, was sie nur außerhalb von sich finden kann. Dem Klienten dabei zu helfen, den erforderlichen Perspektivenwechsel zu schaffen, wird dann mein Auftrag, wenn es ihm um existenzielle Fragestellungen nach Sinn und Werten geht oder wenn er sich in einer Krise befindet, deren Ausweg er nicht sieht.

### **Wann wird überhaupt eine Krise zu einer Krise?**

Dieses Thema habe ich in meiner Promotion bearbeitet: Ich habe dabei die Krisentheorie, die seit den 1960er Jahren nahezu unverändert geblieben ist, mit Frankls Sinntheorie verknüpft. Ein zentraler Aspekt davon ist: Eine Krise wird erst dadurch zur Krise, wenn die Person in einen für sie unüberwindbaren Selbstzweifel gerät. Am Selbst zu zweifeln, bedeutet im einfachsten Fall, an den Möglichkeiten einer weiteren Verwirklichung der eigenen Werte zu zweifeln. Im schwersten Fall bedeutet es, am Selbst deshalb zu zweifeln, weil man in der Krise feststellt, die eigenen Werte gar nicht zu kennen. Die Folge

eines solchen Zweifels ist die Verzweiflung. Die Konsequenz ist für mich seither klar –

*Am Selbst zu zweifeln, bedeutet  
im einfachsten Fall, an den  
Möglichkeiten einer weiteren  
Verwirklichung der eigenen  
Werte zu zweifeln.*

Krisen-Coaching stellt Wertklärung in den Mittelpunkt des Bewältigungsprozesses. Andere Aspekte wie die Wiederbelebung des sozialen Netzes oder der Krisenkommunikation treten demgegenüber erst einmal ein Stück in den Hintergrund.

### **Sie haben mal gesagt, Coaching mache keinen Sinn.**

Das war provokativ ausgedrückt und ist für mich dennoch richtig, denn ich als Coach kann keinen Sinn machen oder stiften, so wie auch nach meiner Überzeugung Führungskräfte keinen Sinn stiften können. Eher geht es darum, dass Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, dass Menschen ihn selbst finden können. Dies aber bedingt, dass sich Menschen ihrer Werte bewusst werden. An den eigenen Werten kommt kein Mensch vorbei. Sie fordern ihn heraus, zeigen an, wohin er sich bewegen kann und soll. Frankl meint dazu: „Unser Dasein erfüllen wir mit Sinn dadurch, dass wir Werte verwirklichen.“ Zwischen Wertverwirklichung und einem sinnerfüllten Leben gibt es daher einen klaren Zusammenhang. Ein Wert ist für einen Menschen dann nicht nur wichtig, sondern wesentlich, wenn er ihm so sehr am Herzen liegt, dass er durch Verwirklichung dieses Wertes mit seinem Verhalten bzw. seinen Handlungen zu einem sinnvollen Leben beiträgt. Ist ein Wert „nur“ wichtig, dann dient er vorrangig dazu, eine Sache einer anderen vorzuziehen: Im Alltag helfen wichtige Werte, zweckdienliche Entscheidungen zu treffen. Mit wesentlichen Werten werden existenzielle Entscheidungen getroffen. Um diesen Unterschied herauszuarbeiten, ist eine Werteanalyse notwendig.

### **Der sich vielleicht eine Reflexion über die eigene Rolle im Unternehmen anschließt? Zusammen mit Fragen nach dem Sinn, nach dem „Warum“?**

Ja, allerdings frage ich in der sinnzentrierten Arbeit nach dem „Wofür“ – das öffnet den Möglichkeitsraum, während ein „warum“ eher dazu einlädt, die Vergangenheit zu befragen. Wofür ist es gut, eine solche Rolle einzunehmen? Wofür seine Lebens- und Arbeitsleistungen gerade in dieses Unternehmen einbringen? Eine ungewöhnliche und sehr hilfreiche, wenn auch vielleicht nicht einfach zu beantwortende „Frankl-Frage“ lautet: „Auf welche Frage Ihres Lebens sind Sie jetzt die Antwort?“ Hier eine Antwort zu finden, ist harte Arbeit, zumal es hierfür weniger der Reflexion als der Reflexivität bedarf. Ein Klient in der Selbstreflexion denkt über seine Bedingungen nach, die ihm z.B. sein Leben geboten hat, die ihm sein Elternhaus oder soziales Milieu mitgegeben haben. Reflexivität dagegen fragt danach, wie der Mensch sein Denken und Handeln zum Gegenstand des Nachdenkens macht, wie er über sein Denken denkt, welche Einstellungen er zu seiner eigenen Person und zu seiner Stellung in der Welt hat. Das führt zu einem Perspektivenwechsel, denn abseits der Frage nach Ressourcen und Zielen liefert die Frage nach dem „wie denke ich über das Ganze nach“ ganz neue Antworten.

### **Wie oft passiert so etwas in der Praxis?**

Das nimmt zu und freut mich sehr, weil der Grad an Reflexivität mir persönlich nach wie vor zu gering ist. Es kommt zwar kein Klient mit dem Anliegen ins Coaching „Ich will wissen, wie ich über mein Problem denke“. Dieser Zugang entwickelt sich dann aber im Laufe des Prozesses und die damit verbundenen Interventionen erstaunen die Klienten, weil sie anfangs dachten: „Ich habe ein Problem und brauche hierfür irgendwelche Hilfsmittel mit einer Erklärung und Unterstützung, was ich tun muss, um meine problematischen Bedingungen zu verändern.“ Geht es dann aber in

Richtung Reflexivität, ändert sich die Perspektive und man erkennt, dass die Art, wie man z.B. über die Bedingungen nachdenkt, etwas mit den eigenen Werten zu tun hat – womit wir dann wieder beim Thema Werte und Sinn wären.

### **Eine Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeiten ist die Unterstützung von psychisch belasteten Bundeswehrsoldaten nach Auslandseinsätzen.**

Seit meiner Zeit bei der Luftwaffe bin ich der Bundeswehr sehr verbunden. Ich habe dort eine Solidarität und Kameradschaft erleben dürfen, die für mein Leben sehr förderlich war. Es gab aber auch unangenehme, prägende Situationen. Wie z.B. eine NATO-Übung, bei der auf Malta Flugzeuge kollidierten und einige unserer Kameraden starben, mit denen man noch Tage zuvor zusammensaß. Das war

*Es wundert mich auch nicht, dass wir im Coaching mit Soldaten zuweilen so schnell zu existenziellen Themen kommen, wie ich es sonst eher bei der Arbeit mit Führungskräften aus den kirchlichen Diensten erlebe.*

hart. Die Erkenntnis, dass diese berufliche Rolle so eng mit dem Tod in Verbindung steht wie kaum eine andere, erfüllt mich schon mit großem Respekt vor den Leistungen dieser Frauen und Männer. Es wundert mich auch nicht, dass wir im Coaching mit Soldaten zuweilen so schnell zu existenziellen Themen kommen, wie ich es sonst eher bei der Arbeit mit Führungskräften aus den kirchlichen Diensten erlebe. Heute ist zwar die psychologische Betreuung in der Bundeswehr deutlich besser als noch zu meiner Zeit, dennoch gibt es immer wieder begründete Anlässe, warum das Gespräch mit jemandem gesucht wird, der nicht Teil des Systems ist, aber doch an den Vorgängen im System Anteil nimmt. Und so kommt

es immer wieder einmal dazu, dass ich mit belasteten Soldaten daran arbeite, ein Stück verloren gegangener Lebensfreude wiederzugewinnen. Im Grunde will ich so auch etwas für die positiven und wichtigen Erfahrungen von damals zurückgeben.

### **Welche Anliegen werden hier vorgetragen?**

Nach 20 Jahren im Coaching und nun auch zehn Jahren in der Arbeit im therapeutischen Feld sind es oft auch die brisanten Ereignisse, die das Gespräch eröffnen. Und wenn ich an die Soldaten denke, wird das Problemspektrum dort auch offensichtlich: Man befolgt und erteilt Befehle, muss in Gefahrensituationen Führungsstärke beweisen oder eben mit der Verwundung oder dem Tod von Kameraden umgehen. Und zudem wird man mit Situationen konfrontiert, die nur bedingt zum Rollenbild eines Soldaten gehören, wie z.B. Verwaltungstätigkeiten oder Schutzmaßnahmen für Kindergärten in Krisengebieten. Die üblichen und wesentlich häufigeren Anfragen im Rahmen eines Coachings, die auch von Soldaten, aber insbesondere von Führungskräften mitgebracht werden, kommen zu Themen wie: „Wie kann ich sinnorientierter Mitarbeiter führen?“, „Wie erhalte ich die Leistungsfreude in Turbulenzen?“, „Wie sieht bessere Führung und Kommunikation im Kontext von Komplexitätszuwachs und begrenztem Machtspektrum aus?“, „Wie definiere ich meine Rolle?“, „Wie baue ich meine Menschenkunde aus, damit Arbeitskooperationen besser gelingen?“

*Die Rolle des Soldaten wie auch die Rolle von Führungskräften zeichnet sich heute durch ein Maß an Komplexität aus, dem im Coaching Rechnung getragen werden muss.*

oder „Wie stabilisiere ich mich in Phasen von Lebens- und Berufskrisen?“ Die Rolle des Soldaten wie auch die Rolle von Führungskräften zeichnet sich heute durch ein Maß an

Komplexität aus, dem im Coaching Rechnung getragen werden muss. Diesem Anspruch stelle ich mich gerne und es fühlt sich für mich gut an, zu wissen, wofür es gut ist, einen Beitrag dafür zu leisten, dass Menschen sich nicht verfehlen.

### **Portrait**



Foto: Michaela Noatzsch, München

Dr. Ralph Schlieper-Damrich, Dipl.-Kfm., Inhaber der Perspektivenwechsel GmbH und der Augsburger Privatpraxis für sinnzentrierte Psychotherapie und Krisenberatung. Autor von Coaching-Fachbüchern wie „Wertecoaching“ und „Krisencoaching“. Zuvor 13 Jahre im leitenden Personalmanagement. Senior Coach (DBVC) und Pionier in den Segmenten Coaching-Individualausbildungen, individuelle Krisenprävention und Implementierung der Sinntheorie Viktor Frankls ins Coaching.  
[www.perspektivenwechsel.de](http://www.perspektivenwechsel.de)



## Persönlichkeitsdidaktik und Coaching

Was macht Haltungsbasiertes Coaching aus?

*Von Dr. Christoph Röckelein*

*Wie wird im Coaching Wirkung erzielt? Nach der hier vertretenen Auffassung ist vor allem die innere Haltung entscheidend – und zwar in zweifacher Hinsicht. Einerseits ist es – gerade in von wachsender Unsicherheit geprägten Zeiten – die Arbeit an der inneren Haltung des Klienten, die diesem eine nachhaltige Lösung seines Anliegens ermöglicht. Zugleich stellt die Haltung, mit der der Coach seinem Klienten begegnet, die Grundlage des Coaching-Prozesses und seiner Wirksamkeit dar. Nicht Methoden sind demnach maßgebend, sondern die Person und das Kommunikationsverhalten des Coachs.*

Der Begriff Coaching ist derzeit in aller Munde und läuft dabei Gefahr, inflationär gebraucht zu werden. Und schon wieder gibt es eine neue Wortschöpfung: Haltungsbasiertes Coaching. Was soll das alles und wo führt das hin?

In den letzten Jahren hat Coaching als personenbezogenes Beratungskonzept eine enorme Professionalisierung erfahren. Vor 20 Jahren gönnten sich allenfalls Topmanager einen persönlichen Coach, um wichtige Entscheidungen zu erörtern oder Strategien zu planen. Diese Exklusivität ist längst aufgehoben.

Coaching und auf Coaching gestützte Formate der Personalentwicklung sind als Bildungs- und Beratungskonzepte mittlerweile akzeptiert und für zukunftsorientierte Unternehmen sogar notwendig. Gleichzeitig ist zu beobachten, wie Coaching neben dem betrieblichen und organisationalen Bedarf auch im privaten Kontext an Bedeutung gewonnen hat. Auch hier stellt der volatile und komplexe Alltag oft kaum erträgliche Ansprüche. Statt Wissensinhalten stehen dabei mehr denn je personale Bildungsaspekte im Mittelpunkt. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat sich auch die Didaktik (das Wissen von der Umsetzung des Lehrens und Lernens) von einer Instruktion zu einer Ermöglichungsdidaktik verändert (Röckelein, 2015).

### **Pedaktik als Basistheorie für Haltungsbasiertes Coaching**

Für den Bereich des Haltungsbasierten Coachings bietet die Persönlichkeitsdidaktik, kurz Pedaktik, die *Basistheorie, um sowohl den Bildungsprozess im Coaching als auch das professionelle Handeln des Coachs zu begründen und zu reflektieren* (Röckelein, 2009). Dazu passt, dass in der Personalentwicklung zwischenzeitlich gezielt nach didaktisch-methodischen Formaten gesucht wird, die Kompetenzen wie Kooperation, Empathie, Agilität oder Resilienz fördern. Sie sind Schlüsselkompetenzen geworden. Das war nicht immer so.

Haltungskompetenzen wie wache Geduld gepaart mit zielorientierter Neugierde, bewusstes miterlebendes Verstehen gepaart mit pro-

fessioneller Distanz, Sensibilität dafür, wann man handeln und wann man abwarten muss, sind oft wichtiger als Strukturierungstools oder Zeitpläne.

Das ist nicht erstaunlich. Denn allgemeingültige Rezepte im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit gibt es nicht. Damit wächst automatisch der Bedarf an personalen Hilfestellungen – Kompetenzen wie Kooperation, Flexibilität, Dialogfähigkeit, Improvisation, Intuition und Analysefähigkeit, aber auch Selbstführung. Klar ist, dass diese Haltungskompetenzen nicht durch Vorlesungen an Management Schulen entwickelt werden können. Vielmehr bedarf es einer haltungsbasierten Didaktik, die statt den Inhalten die Person in den Mittelpunkt stellt. Hier finden Konzepte wie die Pedaktik ein weiteres Anwendungsfeld.

Die Pedaktik als Basistheorie für Haltungsbasiertes Coaching beruht auf den wissenschaftstheoretischen Erkenntnissen der humanistischen Psychologie, des Konstruktivismus und der systemischen Beratung. Dazu kommen Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften.

Zwar dreht sich das berufliche Coaching-Gespräch zunächst vorwiegend um dort verortete Themen und Ziele, aber letztlich geht es darum, wie und als was der Klient die Aufgaben sieht und erlebt. Dies ist im engeren Sinne der Gegenstand des Coachings: *das persönliche Erleben und die subjektive Sicht auf etwas*. Ob der Klient sich beispielsweise neue Herausforderungen zutraut, sie sich zumuten will und was sie für ihn persönlich bedeuten. Insofern besteht die Grundlage der Coaching-Arbeit zunächst aus dem elementaren Zugang zu der individuellen, hinter der Berufsrolle liegenden Erlebenswelt des Klienten.

### **Arbeit an innerer Haltung**

Ein Gespräch im Haltungsbasierten Coaching zu führen, unterscheidet sich deutlich von anderen Konzepten der Gesprächsführung (beispielsweise systemisch, tiefenpsychologisch oder lösungsorientiert). Es setzt Verständnis dafür voraus, was wir unter dem

Begriff der Person verstehen und welche Werte, Haltungen und Konnotationen im Person-Begriff mitschwingen (Rogers & Schmid, 1991).

Die volatilen und ambivalenten Phänomene der Gegenwart fließen mit ein. Haltungsbasiertes Coaching nimmt diese Entwicklung ernst und ergänzt die zukunftsorientierte Lösungsperspektive und Zielkonkretisierung in der Coaching-Arbeit um diese Aspekte. Wo Orientierungspunkte auf der äußeren Landkarte immer unsicherer werden, kommt der inneren Landkarte einer Person als Orientierungshilfe mehr Bedeutung zu. Die Arbeit an der inneren Haltung wird zentral.

Oft ist das zunächst anvisierte Ziel gar nicht die nachhaltige Lösung und Antwort auf das eigentliche, persönliche Anliegen hinter dem ersten Anlass im Coaching. Untersuchungen haben ergeben, dass ein Klient zwar mit einem definierten Auftrag ins Coaching kommt, der sich aus einem äußeren, meist *beruflichen Anlass* ergeben hat. Hinter einem äußeren Anlass (beispielsweise eine neue Position und Rolle im Unternehmen) steht jedoch ein *persönliches Anliegen* (Handlungs- und Rollensicherheit gewinnen und innere Souveränität erlangen).

Um dieses persönliche Anliegen, das der Klient in der Regel gar nicht so klar äußern kann, geht es im Coaching-Prozess. Diese Dimension macht Coaching so wichtig in herausfordernden Situationen – beruflich wie privat. Es geht um die Stärkung einer selbstbestimmten Persönlichkeit mit dem Ziel der Stabilisierung und Erhöhung der persönlichen Handlungsfähigkeit.

Die Situationen, in denen wir an unsere Grenzen geraten, haben in der globalisierten Welt zugenommen. Alltägliche Aufgaben können ein hohes Maß an Stress produzieren und Orientierungslosigkeit verursachen – oft mehr als mit den herkömmlichen Bewältigungsstrategien bearbeitbar ist.

Das Ergebnis dieser spiralförmig sich verstärkenden Prozesse ist, dass der Zugang zu den

inneren Fähigkeiten und Ressourcen blockiert wird. In diesem Zustand verlassen wir die innere Haltung der Zuversicht, des Vertrauens und der Aufmerksamkeit. Sie wird ersetzt durch eine innere Haltung der Vorsicht, des Zweifels und der Unsicherheit.

Unsere innere Haltung und die daraus entstehenden Wahrnehmungsmuster bestimmen jedoch in hohem Maß die Konstruktion unserer äußeren Wirklichkeit. Der Kreislauf der sich selbst erfüllenden Prophezeiungen wird immer enger. Die *Arbeit an der inneren Haltung wird unerlässlich, um wieder Handlungsfähigkeit, mentale Klarheit und emotionale Stabilität zu erlangen*. Dazu bedarf es aber auch eines Coachs, der sich der Wirkung seiner inneren Haltung bewusst ist. Die ist nämlich die stärkste Intervention im Coaching. Nur durch sie kann es gelingen, an und mit der Haltung des Klienten zu arbeiten.

### Haltung erzeugt Wirklichkeit

Eine der Grundthesen im Haltungsbasierten Coaching lautet: Haltung erzeugt Wirklichkeit. Sehen wir doch die Welt nicht so, wie sie ist, sondern *wie wir sind*. Durch unsere innere Haltung konstruieren wir also ständig unsere Wirklichkeit und bestimmen unsere Wahrnehmungs- und Deutungsmuster. Das Verschieben der Aufmerksamkeit vom äußeren Ziel zur inneren Haltung im Coaching richtet den Blick unmittelbar auf die personalen Bildungsaspekte: Selbstwirksamkeit, Selbstführung, Selbstverantwortung, Selbstaufmerksamkeit.

Im Vordergrund stehen im Coaching also auch der Eintritt des Klienten in einen wirksameren Aufmerksamkeits- und Verarbeitungsmodus. Die Fixierung auf ein äußeres Ziel tritt ebenso in den Hintergrund wie die Identifikation mit der Problemstellung und dem daraus entstandenen Mangelbewusstsein. Im Vordergrund stehen in dieser Phase vielmehr die Selbstwahrnehmung des Klienten, seine Selbsterkundung und Selbstfürsorge.

Das löst die Problemfixierung und ermöglicht es ihm, eine neue Schlüsselentscheidung zu treffen. Er entscheidet, aus welcher inneren

Haltung heraus er die nächsten operativen Schritte machen möchte – aus einer inneren Haltung des Mangels oder des kreativen Potenzials. Von dieser Warte aus wird dann wieder gemeinsam der anfängliche Anlass für das Coaching in den Blick genommen und bearbeitet. Die gewachsene innere Unabhängigkeit sowie die Bewusstheit über sich und den schöpferischen Prozess *verändern den Blick auf die Ausgangssituation* und ermöglichen Zugang zur inneren Quelle der kreativen Lösungen.

### Selbstaktualisierung des kreativen Potenzials

Eine weitere Annahme im Haltungsbasierten Coaching beinhaltet: Alles ist bereits da. Hier wird der optimistische Blick auf die unlimitierte Ressource an potenziellen Möglichkeiten deutlich. Im Coaching manifestiert sich das im Vertrauen, dass der Klient prinzipiell selbst in der Lage ist, eine Lösung zu finden, da die Ressource dafür bereits in ihm vorhanden ist – auch wenn er derzeit den Zugang noch nicht gefunden hat. Durch die innere Haltung der Zuversicht, Akzeptanz, Empathie und Aufmerksamkeit des Coachs entsteht ein Möglichkeitsraum. Somit *lockert sich die Identifikation des Klienten mit dem Problem* und er erkennt: Die Person hat ein Problem, aber sie ist nicht das Problem. Der Klient ist von Natur aus potenziell konstruktiv, sozial und kreativ und hat – so die Grundannahme der Pedaktik – die innewohnende Tendenz, sich weiterzuentwickeln, sich zu entfalten. Eine der förderlichsten Rahmenbedingungen, um diesen Prozess der Persönlichkeitsbildung zu unterstützen, ist die Begegnung und der Kontakt eines zugewandten, offenen Menschen und dessen interessierte Aufmerksamkeit im Gespräch.

Diese selbstregulative Tendenz zur Aktualisierung, die allem Lebendigen innewohnt, hat der Vater der Neuropsychologie, Kurt Goldstein, bereits 1934 beschrieben (Goldstein, 2014; Geroulanos & Meyers, 2014). Sie wurde zusammen mit anderen gestaltpsychologischen Grundannahmen ein Grundpfeiler der Beratungstheorie von Carl Rogers sowie anderer

Konzepten der humanistischen Psychologie – und letztlich auch der Pedaktik. Setzt man diese selbstregulative Aktualisierungstendenz voraus, dann wird das „Zuhören“ allein bereits zu einem mächtigen „Motor“, der Persönlichkeitsbildung antreiben kann.

Doch unter ungünstigen Bedingungen kann der Mensch eben nicht seiner Natur gemäß agieren, es kommt zu irrationalen, destruktiven und sozial unverträglichen Verhaltensweisen. Diese Bedingungen blockieren die Selbstaktualisierung. Das heißt, der Mensch ist sich selbst fremd, er kennt seine eigenen Bedürfnisse nicht. Er hat den Kontakt zu sich, seiner inneren Natur und der Umwelt verloren. In Beziehungen mit den Anderen fühlt er sich fremd.

Die innere Haltung des Coachs mit bedingungsloser Akzeptanz und positiver Wertschätzung fördert nachweislich die Selbstakzeptanz und verringert die Entfremdung. Antrieb des Veränderungsprozesses ist die Tendenz zur Selbstaktualisierung, die jedem Menschen innewohnt. Diese *wird durch die Haltung des Coachs gefördert*. Im Verlauf des Coachings wird die Wahrnehmung der Gefühle und der inneren Prozesse differenzierter. Das eigene Persönlichkeitskonstrukt wird als weniger starr wahrgenommen. Der Klient kann sich über sein Erleben unmittelbar äußern, übernimmt Verantwortung und lebt befriedigende zwischenmenschliche Beziehungen.

### Gesprächsführung ohne Fragen

Ein weiteres spezifisches Merkmal des haltungsbasierten Ansatzes im Coaching auf der Grundlage der Pedaktik ist die Umsetzung der inneren Haltung in der Gesprächsführung. Der Klassiker in der Gesprächsführung im Coaching sind Fragen. Wer fragt, der führt – so das Postulat. Fragen strukturieren und unterbrechen den freien Erzählfluss und lenken die Aufmerksamkeit des Klienten auf Themen, die zunächst dem Coach wichtig sind. Fragen greifen als Intervention in die Aufmerksamkeit des Sprechenden ein und schicken ihn auf eine fragegeleitete Suche.

Fragen haben einen unbestreitbaren Stellenwert im Coaching. Zusätzlich zu diesen bewährten Interventionen verfolgt das haltungs-basierte Coaching aber auch eine Gesprächsführung *ohne* Fragen. Diese letzte hier vorgestellte Besonderheit des haltungs-basierten Ansatzes der Pedagogik im Coaching ergibt sich durch eine spezielle innere Haltung.

### **Kunst des Zuhörens und Zurückerzählens**

Vom Coach wird dabei eine hohe Wachheit und Bewusstheit verlangt und darüber hinaus die kontinuierliche Abstinenz von eigener Bewertung, Deutung und Kategorisierung des Gehörten und Erlebten. Eine fast unmöglich klingende Haltung, die dennoch erlernbar ist. Der Coach wendet diese Kunst des Zuhörens im haltungs-basierten Coaching an. Seine innere Haltung der Akzeptanz, des Respekts und der Würdigung gegenüber der Person und ihrer Vielfalt, Andersartigkeit und Unterschiedlichkeit halten den Coach ebenso wie den Klienten ein wenig länger in dessen Wirklichkeitsraum, als er dies aus gänzlich eigenem Antrieb täte oder könnte. Dieses verändert und fördert die Selbstaktualisierung und bringt den Klienten näher an seine innere Quelle.

Im Zuhören sammelt der Coach aktiv das, was der Klient berichtet, und gibt das Verstandene fokussiert in seinen Worten, Bildern, Analo-

gien, Emotionen und körperlichen Empfindungen zurück. Das Ziel ist es immer, dass der Klient sich durch dieses Zurückerzählen verstanden fühlt. Er ist Autorität für die Stimmigkeit des „Zurückerzählten“. Indem er sich von außen verstanden fühlt, versteht er sich selbst besser (Groddeck, 2015).

Dieses aktive Innehalten im Augenblick des Zuhörens verlangt vom Coach eine innere Haltung der Präsenz, die wiederum als Präsenz des gesamten Coaching-Prozesses erlebt werden kann. Diese Gesprächsführung ohne Fragen entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn der Coach diese präzente, *empathische und authentische Haltung* lebt.

Einfach nur still zu sein und zuzuhören, bietet aber zumeist zu wenig Resonanz für den Redenden. Der Sprechende braucht *das Gefühl*, verstanden zu werden, er will *spüren*, dass er beim Anderen mit seinem Anliegen angekommen ist. Ohne eine solche Resonanz kann sich seine *Rede* nicht zu einem sich selbst erforschenden *Gespräch* entfalten.

### **Verstanden werden als inneres Erlebnis**

Aus dem Gefühl, von einem anderen Menschen wirklich verstanden zu werden, entsteht wiederum eine zuhörend-empathische Resonanz, an der der Sprechende intuitiv erkennt, dass er ver-

standen wurde. Der kundige Coach weiß, dass der sprechende Klient zumeist noch nicht genau weiß, was in ihm vorgeht. Anfangs versucht er, es mit Worten zu umkreisen und ringt damit, es sprachlich einzufangen. Erst im Fortgang des Gesprächs enthüllt sich ihm, was er innerlich bereits ahnte. Der Coach wird beim Zuhören auf das konzentriert bleiben, was sich an neuer persönlicher Bedeutung in der gegenwärtigen Rede des Klienten entfalten will.

Der Mitteilungsdrang und die Aktualisierungstendenz aktivieren den gesamten Organismus, der sich bereits auf allen Ebenen über Befindlichkeiten, Gefühlsausdruck, Gesten, Bewegungen oder Körperhaltungen mitteilt. Die sprachliche Mitteilung folgt als symbolisierender Vorgang zeitlich später, sozusagen als letzte Etappe eines unmittelbaren Mitteilungsprozesses.

Basis dieses Mitteilungsdranges ist ein tief im Organismus verwurzelt bedürfnis danach, verstanden zu werden. Deshalb ruft das Erleben, verstanden zu werden, auch eine körperlich spürbare Reaktion der Erleichterung hervor (Gendlin & Wiltschko, 2007). Menschen *fühlen* es, beginnen dann, Vertrauen schöpfend, sich weiter mitzuteilen und ihr Gespräch explorativ zu vertiefen. So kann ein Band des Verstehens entstehen, das sich immer weiter verfestigt.



Der Coach trägt bei dieser aktiven „Übersetzungstätigkeit“ mit seinen eigenen Worten, Empfindungen und Bildern dazu bei, dass die zunächst vielleicht eher distanzierte Rede des Klienten in die Nähe seines persönlichen Erlebens kommt und dort gehalten wird. Damit erst kann ein wirkliches *Gespräch* beginnen.

Heute sind die neurologischen Grundlagen dieses Phänomens bekannt: Wenn sich Menschen in einem Gespräch persönlich angesprochen und als Person gemeint fühlen, dann aktiviert dies die Netzwerke des intuitiven Selbst. Sie wechseln vom vernünftig-rationalen Modus in den der neurologischen Netzwerke des intuitiven Selbst. Darin wiederum öffnen sich die inneren Archive der Erfahrungen und Ressourcen, sodass es für die betroffene Person möglich wird, frei und kreativ auf ihr *Erfahrungswissen aus der Vergangenheit* zurückzugreifen und neue Verknüpfungen herzustellen (Kuhl, 2009).

#### Gesprächsführung durch Präsenz

Der Coach führt das Gespräch vor allem dadurch, dass er in seiner eigenen Präsenz darauf achtet, dass Begegnung und Kontakt im Gespräch entstehen können. Das bedeutet, dass er von seiner Seite aus dazu beiträgt, dass Lebendigkeit, Spontaneität, Konkretheit und Unmittelbarkeit in der Zuwendung zum Klienten, wie auch in der Beschreibung der Thematik, möglich wird. Das vertrauensvolle Gespräch

im Haltungsbasierten Coaching ist eben gerade nicht eine „Behandlung“ oder das Resultat einer Kette von „Interventionen“, wie es die Ratgeberliteratur oft suggeriert (Wehrle, 2012).

Wir haben es hier eher mit der *Kunst der Gestaltung kreativer Prozesse* sowie mit individuellen *Selbstbildungsprozessen* zu tun. In diesen zählen grundlegende zwischenmenschliche Erfahrungen und innere Werte wie Achtsamkeit, Einfühlung, Intuition, Präsenz, Selbständigkeit und Authentizität sowie eine besondere Achtung vor dem Leben. Der auf diesem Wege menschlich und beruflich „gebildete“ Coach unterscheidet sich deutlich vom *trainierten*.

#### Grundpositionen im Überblick

Zusammenfassend einige der wichtigsten Grundpositionen des Haltungsbasierten Coachings auf Grundlage der Pedaktik im Überblick:

- » Das anvisierte Ziel ist nicht immer die nachhaltige Lösung.
- » Der Mensch ist von Natur aus konstruktiv, sozial und kreativ.
- » Hinter jedem äußeren Anlass steht ein inneres persönliches Anliegen.
- » Haltung erzeugt Wirklichkeit.
- » Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern so, wie wir sind.
- » Es gibt so viele Wirklichkeiten, wie es Menschen gibt.

- » Selbstaktualisierung öffnet das kreative Potenzial.
- » Akzeptanz ist das Tor zur Veränderung.
- » Gesprächsführung ohne Fragen ist möglich.
- » Nicht die Methode erzeugt die Wirkung, sondern die Person und deren Haltung, mit der die Methode angewandt wird.
- » Die Haltung einer Person ist die stärkste Intervention in der Kommunikation und Interaktion.

#### Der Autor



Foto: Lothar Vollmer, FTV-Studios

Dr. Christoph Röckelein arbeitet seit 1999 als Executive-Coach und Berater in Wirtschaftsunternehmen und Organisationen. Er ist geschäftsführender Leiter des Freiburger Instituts für Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik). Die von ihm begründete Pedaktik erforscht er und wendet sie in personenbezogenen Beratungskonzepten der Führungskräfteentwicklung an. Als wissenschaftlicher Leiter verantwortet er diese auch seit 2007 im Kontaktstudium „Coaching und Beratung“ an der Pädagogischen Hochschule Freiburg.

[www.institut-roeckelein.de](http://www.institut-roeckelein.de)

#### Literatur

- » **Gendlin, Eugene T. & Wiltschko, Johannes (2007)**. Focusing in der Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Geroulanos, Stefanos & Meyers, Todd (2014)**. Experimente im Individuum. Berlin: August.
- » **Goldstein, Kurt (2014)**. Der Aufbau des Organismus. Paderborn: Wilhelm Fink.
- » **Groddeck, Norbert (2015)**. Person-zentrierte Gesprächsführung. In Christoph Röckelein. Ich sehe dich. Berlin: sine causa Verlag. S. 135–175.
- » **Kuhl, Julius (2009)**. Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- » **Röckelein, Christoph (2009)**. Pedaktik. Berlin: sine causa Verlag.
- » **Röckelein, Christoph (2015)**. Ich sehe dich. Berlin: sine causa Verlag.
- » **Rogers, Carl R. & Schmid, Peter F. (1991)**. Person-zentriert. Mainz: Grünewald.
- » **Wehrle, Martin (2012)**. Die 500 besten Coaching-Fragen. Bonn: managerSeminare.



## Die Eigenpositionierung von Führungskräften

Eine große Herausforderung beim Karrieresprung

*Von Vera Ihlefeldt-Schlipköter*

*Es ist ein bekanntes Phänomen: Eine Fach- oder Führungskraft leistet hervorragende Arbeit und schafft es hierdurch auf die Beförderungsliste des Unternehmens. Auf der nächsten Stufe der Karriereleiter angekommen folgt jedoch das kalte Erwachen. Der fachlich begabte Hoffnungsträger des Unternehmens ist mit der neuen Führungsrolle überfordert oder wurde auf die kulturellen Besonderheiten, die in höheren Managementebenen warten, nicht vorbereitet. Coaching kann hier der Eigenpositionierung der Beförderten dienen und diese bei den wichtigen ersten Schritten in neuer Funktion unterstützen.*

Eine wichtige Themenstellung für ein Unternehmen ist die Weiterqualifizierung der Führungskräfte, die einen Sprung auf der Karriereleiter gemacht haben. Die Protagonisten müssen sich zügig *in ihren neuen Rollen einfinden*. Der Erfolg hängt entscheidend davon ab, wie sie sich positionieren: bei ihren Stakeholdern, Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Kollegen, in der Öffentlichkeit und in den Medien.

Oft wünschen sich die Führungskräfte anfängliche Unterstützung. Die Befürchtung, den Anforderungen nicht gerecht zu werden und zu scheitern, sitzt meist tief. Der Erfolgsdruck ist vorprogrammiert. Alle Beteiligten verfolgen ein Ziel: Der Einstieg soll gut verlaufen und zum Erfolg führen.

### **Ausgangssituation: die verspielte Chance**

Die Klientin wurde in ihrer neuen Position als Niederlassungsleiterin schnell zu einem „gebrannten Kind“. Innerhalb der ersten 100 Tage hatte sie sich einen guten Überblick über Strukturen und Prozesse in den Geschäftsbereichen verschafft und Verbesserungspotenziale identifiziert. Ihre Abteilungsleiter hatte sie dabei eng eingebunden. Sie initiierte eine erste Mitarbeiterveranstaltung, um sich bei der gesamten Belegschaft offiziell vorzustellen und um die Ergebnisse ihrer Analysen zu präsentieren. Sie hatte sich inhaltlich sehr gut vorbereitet, dennoch ging nahezu alles schief. Sie hatte sich verspätet. Sie konnte vorab keinen Probelauf machen, was sich schnell rächte. Sie beging den Fehler, sich blauäugig darauf zu verlassen, dass ihr Team alles optimal organisieren würde.

Als sie abgehetzt den Vortragssaal betrat, stieg ihr ein muffiger Geruch in die Nase, die Atmosphäre war düster und der Raum wirkte renovierungsbedürftig. Ihr erster Gedanke war: „Das hier sind ja nicht gerade die idealen Voraussetzungen für meinen ersten Auftritt.“ Auf der schlecht ausgeleuchteten Bühne kam sich die Klientin hilflos vor. Darüber hinaus funktionierte das technische Equipment nicht richtig: Die Präsentation ließ sich von ihr zu-

nächst nicht starten und brach zwischendurch immer wieder zusammen. Als sie anfang, zu reden, begann auch noch das Mikrofon zu pfeifen. Es kam ihr gefühlt wie Stunden vor, bis ein Techniker eintraf, der ihr half. Sie hatte die Zeit aus dem Auge verloren; irgendwann funktionierte das Equipment reibungslos und sie konnte mit ihrem Vortrag fortfahren. „Was für ein vergeigter Einstieg, das fängt ja gut an!“, dachte sie. Wenn sie in die Gesichter der Mitarbeiter sah, nahm sie unterschiedliche Reaktionen wahr; von einem süffisanten Lächeln bis hin zu mitfühlenden Blicken. Sie spürte, wie unsicher und unkonzentriert sie wurde.

Zusätzlich stieg in ihr Wut auf, denn sie hatte sich so viel Mühe in der inhaltlichen Vorbereitung gegeben. Sie sah in den Augen der Belegschaft, dass ihre Botschaften nicht ankamen; die Körperhaltungen schienen abwartend bis zurückhaltend; nur wenige hatten eine wohlwollende Miene, der Rest blickte kritisch. Am Ende ihrer Präsentation kam keine Diskussion auf, der Applaus war eher verhalten.

Sie wäre am liebsten im Erdboden versunken und ärgerte sich – über sich selber. Es war doch ihr erklärtes Ziel, *einen sehr guten und kompetenten Eindruck zu machen*; sie wollte bei der Belegschaft *Vertrauen aufbauen* und ihre Sympathiewerte erhöhen. Für die anstehenden Veränderungen, die sie in die Wege leiten wollte, benötigte sie die Unterstützung der Mannschaft. Es schien ihr, dass sie die Chance nun verspielt hatte. Sie schwor, sich bei der nächsten Gelegenheit besser vorzubereiten.

Wenige Monate zuvor: Die Klientin war Mitte dreißig und leitete eine kleine Repräsentanz eines Finanzdienstleistungsunternehmens in Süddeutschland. Ihr Arbeitgeber war von ihrer fachlichen Kompetenz, ihrem Führungsstil und ihrer Persönlichkeit überzeugt. Sie stand als „High-Potential“ auf der Beförderungsliste.

Im Rahmen einer Umstrukturierung wurde ihr ein größeres Aufgabengebiet in einer größeren Niederlassung übertragen. Sie übernahm in ihrer neuen Funktion nicht nur die Niederlassungsleitung, sondern sollte gleichzeitig den neu ins Leben gerufenen Bereich „Poli-

tical Affairs“ aufbauen. Das bedeutete, dass sie sich *auf dem geschäftlichen, politischen und gesellschaftlichen Parkett sicher bewegen* musste.

Die Klientin war mächtig stolz auf ihren Karrieresprung. Im Bereich „Political Affairs“ hatte sie zwar wenig Erfahrung im Umgang mit den externen Kooperationspartnern. Ihr Chef versicherte ihr in einem Telefonat jedoch: „Das lernen Sie schon.“ Sie setzte sich persönlich unter Druck: „Die neue Niederlassung ist für meinen Arbeitgeber ein strategisch wichtiger Standort. Ich freue mich sehr über meinen Karrieresprung. Ich bin die erste Frau als Niederlassungsleiterin in der Geschichte des Hauses. Jetzt muss ich mich besonders anstrengen, um zu zeigen, dass ich dem Anspruch gerecht werde.“

### **Das Anliegen: sich optimal präsentieren**

Einige Monate nach der gescheiterten Antrittsrede war eine offizielle Veranstaltung mit einem hochkarätigen Gästekreis geplant. Erwartet wurden Politiker, Vertreter von Verbänden, Kammern, Persönlichkeiten aus Kultur und Wirtschaft, Journalisten sowie wichtige Bestandskunden. Die Klientin sollte zum ersten Mal in ihrer Karriere die Gastgeberrolle übernehmen. Es war ihre Aufgabe, die Gäste zu begrüßen, die Eröffnungsrede zu halten und das Abendprogramm zu moderieren.

Nach der ersten Erfahrung bei der Mitarbeiterveranstaltung wollte sie sich nicht noch einmal blamieren. *Sie wollte sich optimal präsentieren*, um zu zeigen, dass sie eine fachlich kompetente, vertrauenswürdige und verlässliche Geschäftspartnerin ist. Sie sagte sich: „Bei dieser Gelegenheit will ich allen zeigen, dass ich die Richtige auf dem Posten bin.“ Mit ihrem Chef und ihrem internen Betreuer aus der Personalabteilung vereinbarte sie, sich hierbei von einem Coach unterstützen zu lassen.

### **Das Erstgespräch: spürbare Belastung**

In ihrem ersten Gespräch schilderte die Klientin dem Coach ihre neue berufliche Funktion und erklärte, dass sie sich eine professionelle

Beratung und Unterstützung wünsche. Sie berichtete von der offiziellen Veranstaltung, die in naher Zukunft stattfinden sollte. Der Coach nahm von Beginn an wahr, dass von der Klientin eine *emotionale Aufgeregtheit* ausging und eine *Belastung spürbar* war.

Der Coach fragte, auf wessen Initiative das Coaching zurückginge und was sie veranlasste, ein Coaching wahrzunehmen. „Es ist eigeninitiativ. Wissen Sie, ich habe einen gehörigen Respekt vor dem Event, ich bin jetzt schon unsicher und benötige professionelle Unterstützung. Ich will in meiner neuen Rolle einen größeren Handlungsspielraum gewinnen und eine gute Figur machen, was leichter gesagt ist als getan“, erwiderte sie. Mit einem starr auf den Boden gerichteten Blick schilderte sie dem Coach in *aufgeregter Stimmlage* ihr Erlebnis, das ihr bei der ersten Mitarbeiterveranstaltung widerfuhr: „Es ging mehr oder weniger alles schief. Seitdem bin ich irgendwie *aus meiner Balance* und fühle mich bei Auftritten sehr unwohl. Mein Team hat mich unglaublich ent-

täuscht, es hat mich nicht richtig unterstützt. Ich weiß, dass ich zu gutgläubig gewesen bin und selber zu wenig Augenmerk auf eine gute Vorbereitung gelegt habe.“

Der Coach wollte wissen, welche Entwicklungsziele die Klientin mit dem Coaching verfolgte. Diese hatte ihre Fassung wiedergewonnen und sagte in klaren Worten: „Es gibt im Rahmen meiner neuen Tätigkeit viele Bereiche, in denen ich mich nicht fit genug fühle wie z.B. in Begrüßungssituationen und in der Gesprächsführung. Es ist mir wichtig, dass ich meiner neuen Rolle gerecht werde. Ich möchte meinen eigenen Stil entwickeln, ohne mich verbiegen zu müssen. Ich will mich gut und sicher fühlen und in meinem Auftreten souverän sein. Falls ich in eine unvorhergesehene unangenehme Situation komme, will ich damit besser umgehen können.“

Sie stoppte abrupt. Auf einmal brach aus ihr lauthals hervor: „Es geht jetzt um meinen Kopf. In meinem Umfeld werden schon die

Messer gewetzt. Ich spüre, dass besonders meine männlichen Kollegen Vorbehalte haben. Mein Chef hat auch schon ein besonderes Augenmerk auf mich gerichtet. Ich bin die Vorzeigefrau im Konzern und eine Probe aufs Exempel.“ Natürlich scheue sie diese Herausforderungen nicht, versicherte sie. Sie fühle sich allerdings auf dem neuen und rutschigen Parkett noch nicht firm genug. „Wissen Sie, ich pflege normalerweise einen perfektionistischen Arbeitsstil. Ich bezweifle, dass ich in diesem Fall meinem eigenen Anspruch gerecht werden kann. Meine Nächte werden zunehmend unruhiger und ich habe Bauchschmerzen, besonders, wenn ich an den Anlass denke.“ Von ihrem Chef erwartete sie keine Fehlertoleranz, sollte wieder etwas schief gehen.

Der Coach spürte, dass sie *sich selber enorm unter Druck setzte und Angst hatte, zu scheitern*. Die Kraft des narrativen Schilderns der Situation verhalf der Klientin im Laufe des Gesprächs, ruhiger und zuversichtlicher zu

## Qualität im Business Coaching



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

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



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

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

werden: „Ich sehe trotz all meiner Bedenken die Chance, an der neuen Aufgabenstellung zu wachsen.“

### Die klare Zielformulierung

Der Coach analysierte die Situation und fasste die von der Klientin vorgebrachte Themenstellung im Gespräch mit dieser nochmals prägnant zusammen, um eine klare Zielformulierung vorzunehmen, auf die die weitere Zusammenarbeit aufbauen sollte. „In Ihrer neuen Position herrschen andere Spielregeln. Somit ist die Erwartungshaltung an Sie auf einen Schlag höher. Verhalten Sie sich nicht adäquat, reagieren die Herrschaften ablehnend. Es geht nun zunächst darum, Sie *in Ihrem Veränderungsprozess gut vorzubereiten und zu begleiten, damit Sie sich sicherer fühlen, souveräner werden und die empfundene Belastung verringert wird.*“ Eine Woche später entschieden sich die Klientin und der Coach endgültig, gemeinsam an diesen Zielen zu arbeiten.

### Die Umsetzungsphase

Beide vereinbarten einen *Mischansatz aus Beratung, Training und Coaching*, um die Persönlichkeitskompetenz der Klientin zu stärken. Zum Einstieg wurde eine Standortanalyse durchgeführt. Durch einen aus der Transaktionsanalyse abgeleiteten, schriftlichen Test von Karl Kälin, Elisabeth Michel-Adler und Silvia Schmidt-Keller wurden Einsichten über das Klientenverhalten gewonnen und Grundmuster der Persönlichkeit, vor allem in der Kommunikation, bewusster erkannt. 70 Fragen zu diversen The-

menschwerpunkten wurden bewertet und final in einem Säulendiagramm skaliert. Beleuchtet wurden unterschiedliche Ist-Zustände: das kritische Eltern-Ich, das stützende Eltern-Ich, das Erwachsenen-Ich, das natürliche Kind-Ich und das angepasste Kind-Ich. Je höher die Säule, umso leichter fiel es der Klientin, das entsprechende Verhalten zu zeigen.

Im Gegensatz dazu zeigten tiefere Werte, dass sie diese weniger einsetzte; es fiel der Klientin schwerer, das jeweilige Verhalten zu zeigen. Im Ergebnis wies sie ein ausgewogenes Bild der Ich-Zustände aus. Allerdings gab es eine markante Ausprägung im stützenden Eltern-Ich – mit einem überdurchschnittlich hohen Wert. Der erste Eindruck des Coachs wurde bestätigt: Die Klientin hatte einen ausgeprägten *Hang zum Perfektionismus* und der Eifer nach Kontrolle war ein Zeichen *mangelnden Vertrauens*.

### Die Wachstumskaskade

Das Klientenanliegen und das Testergebnis waren für den Coach eine spannende Herausforderung. Die breite Themenstellung erforderte eine ausgewogene Auswahl der Methoden. In der ersten Coaching-Sitzung besprachen beide gemeinsam die Testergebnisse. Die Klientin schien nicht überrascht, dass sie, wie die Auswertung des Tests ergab, hohe Anteile an Leistungserbringung, Kommunikationsfähigkeit und Verantwortungsgefühl zeigte, gepaart mit Perfektionismus und Kontrolle. Der Coach wählte für das weitere Vorgehen einen Mischansatz aus fünf Modulen. Diese

*bauten inhaltlich wie eine Wachstumskaskade aufeinander auf.* Die Klientin sollte innerlich so gefestigt werden, dass es ihr gelang, in Fettnäpfchen-Situationen und bei Pannen von einem Gefühl der Inkonsistenz in den Zustand der Konsistenz zu kommen. Ein Perspektivwechsel sollte ihre Ressourcen mobilisieren, um Stabilität aus sich heraus zu finden und um der hohen Erwartungshaltung Dritter und dem eigenen Anspruch gerecht zu werden.

Widmeten sich die ersten drei Module ihrem persönlichen Auftritt, ging es beim vierten und fünften Modul um ihre innere Haltung und ihr Rollenverständnis als Führungskraft. Nach Erfahrung des Coachs kann durch dieses Vorgehen ein sicheres Fundament für eine vertrauensvolle und nachhaltige Zusammenarbeit mit der Klientin entstehen.

### Modul 1: Imageberatung

Die exzellente fachliche Kompetenz der Klientin wurde mit ihrer Wirk-Kompetenz in Einklang gebracht; Coach und Klientin arbeiteten an einer harmonischen Gesamterscheinung für den optimalen Auftritt. Es erfolgte u.a. eine individuelle Analyse der persönlichen Positivfarben. Die *adäquate adressaten- bzw. zielgruppen- und anlassgerechte Garderobenwahl* rundete das Bild ab. Die Klientin war anfangs skeptisch, hielt sie sich doch bisher für eine adrett gekleidete Persönlichkeit.

Der Coach erläuterte ihr, dass eine harmonische Gesamterscheinung in herausfordernden beruflichen Situationen eine nicht zu unterschätzende Ressource darstelle. Ein im Vor-



feld professionell inszenierter Auftritt verleihende Kräfte; sie fühle sich dadurch sicherer und stark, vergleichbar mit einer „Rüstung“. Sie verschaffe sich damit eine innere Stabilität und einen Schutz, gepaart mit einer Anziehungskraft im Außen. Die Klientin konnte nach einer intensiven Sitzung substanzielle und sinnvolle Veränderungen erkennen, die ihr *Gefühl von Souveränität unterstützten*.

### Modul 2: Video-Coaching

Nachdem die harmonische Gesamterscheinung hergestellt war, wurde die Redekompetenz der Klientin überprüft – mit ihrer Mimik, Gestik, Körpersprache, Stimme und Sprachauswahl. Zuerst gab es eine „Vorher-Session“ per Videoaufnahme und Fotoshooting; dabei hielt die Klientin eine Begrüßungsansprache. Der *Abgleich des Eigen- und Fremdbildes* und die Analyse einzelner optischer und sprachlicher Schwachstellen erforderten im zweiten Schritt ergänzende Trainingssequenzen. Es wurde solange gefeilt, bis sich eine *positive und authentische Selbstdarstellung* ergab, die final in einer „Nachher-Session“ endete. Mit dem Ergebnis waren die Klientin, die sich nun für den Bühnenauftritt gut gerüstet fühlte, und der Coach sehr zufrieden.

### Modul 3: Das Verhalten im Management

Auf das Video-Coaching folgte eine Beratung hinsichtlich der Verhaltens-Spielregeln im Business-Alltag. In den Führungsetagen herrscht ein unausgesprochener Ehrenkodex, an dem „man“ sich untereinander erkennt. Das adäquate Verhalten erzeugt sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdwahrnehmung ein *Gefühl von Zugehörigkeit* und schafft spürbare Akzeptanz, was wiederum der Selbstsicherheit zuträglich ist. Gemeinsam beleuchteten Coach und Klientin die protokollarischen Regeln im Gruß- und Vorstellungsprocedere, die aktuellen Tipps und Tricks im Small Talk und der Gesprächsführung; den gekonnten Umgang mit Fettnäpfchen-Situationen, den Dresscode bei hochhoffiziellen Anlässen und den Leitfaden für Tischetikette.

### Modul 4: Die innere Haltung

Die Klientin fühlte sich erfolgreich im Außen gestärkt und verspürte mit den erlernten „Werkzeugen“ eine vorher ungeahnt große Si-

cherheit und Stärke in ihrer neuen Rolle. Nun ging es um den natürlichen Umgang mit ihrer überzogenen Leistungsorientierung. Es war eine sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit notwendig, damit der *Arbeit mit dem Inneren Team* der Klientin nichts im Wege stand.

Die Klientin erinnerte sich an ihre erste Mitarbeiterveranstaltung. Sie wusste, dass ihre innere Haltung die „Stolperfalle“ war. Nach einer Anfangsmeditation stellten beide das Thema erneut scharf und formulierten die gewünschte Zielsetzung: Sie wollte zukünftig einen solchen emotionalen Engpass vermeiden. Es meldeten sich zügig die Stimmen der „Perfektionistin“ und des „inneren Kindes“. Die „innere Chefin“ ging in den Dialog mit den Gegenpolen. Es zeigte sich schnell: Die Perfektionistin stellte die innere Regierung; das innere Kind zeigte Versagensängste. Anhand von Fragestellungen geleitete der Coach die Klientin wie durch ein Flussbett. Die Klientin fand ihre inneren Antworten und ein Gespür für ihre „wahre innere Chefin“. Sie lernte, ihr Verhalten fortan nicht mehr von den Stimmen der Perfektionistin und des inneren Kindes dominieren zu lassen, und war in der Folge sichtlich erleichtert und zugleich sehr bewegt von der kraftvollen Arbeit mit ihrem Inneren Team.

### Modul 5: Leadership-Skills

Final suchte die Klientin eine Ausgewogenheit zwischen Kontrolle und Loslassen, zwischen der Befriedigung ihrer Bedürfnisse und die ihres Teams. Es ging um ihr bewusstes Führungsverhalten und eine *überzeugende Kommunikation* mit ihrem Team; es ging um *Vertrauensbildung*. Die Klientin und der Coach überprüften die Anforderungen ihres neuen Umfelds. Die Klientin reflektierte ihr bisheriges Verhalten, ihr Führungsverständnis, ihre Rolle und die Möglichkeiten, schwierige Führungssituationen konstruktiv zu gestalten. In einem Maßnahmenkatalog wurden die einzelnen Schritte zur Umsetzung festgehalten, die in den Alltag integriert werden sollten.

### Fazit

Das Coaching war abgeschlossen. Die Veranstaltung hatte stattgefunden und war ein

voller Erfolg. Die Klientin war ihrer Rolle als Gastgeberin optimal nachgekommen. Sie verstand es, sich gekonnt in Szene zu setzen. Sie fühlte sich souverän, was in ihrem Auftreten zum Ausdruck kam. Das Feedback der Gäste war hervorragend. Ihr Vorhaben, sich als kompetente Niederlassungsleiterin, Führungskraft und Impulsgeberin im Bereich „Political Affairs“ zu positionieren, war gelungen. Ihr Team stand voll hinter ihr und unterstützte sie hervorragend.

### Die Autorin



Foto: people pictures, Düsseldorf

Vera Ihlefeldt-Schlipkötter,  
Unternehmerin, Firma consistiQ,  
Business-Coach, Trainerin für  
Führungsthemen, Business-Etikette  
und Imageberatung, langjährige  
Protokollchefin einer internationalen  
Großbank, verantwortlich für die  
Positionierung von Top-Managern,  
über 30 Jahre Erfahrung in der Banken-  
und Hotelbranche, diverse Leitungs-  
und Führungsfunktionen, Dipl.-  
Betriebswirtin und Dipl.-Controllerin,  
Zugehörigkeit zum AKUP-Arbeitskreis  
Unternehmensprotokoll.

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



## Transkulturelles Coaching

Ausbalancieren persönlicher und kontextbezogener Verhaltensmuster

*Von Ulrich Sollmann*

*Das Verbessern von Führungskompetenz und öffentlicher Wirkung ist ein häufiges und anspruchsvolles Anliegen im Coaching von Top-Managern und anderen in der Öffentlichkeit agierenden Personen. Nicht selten ist hierbei ein Abgleich rollenspezifischer Anforderungen mit in der Persönlichkeit des Klienten verankerten Mustern sinnvoll, um nonverbal wirkende Widersprüche aufzudecken. Dieses Vorgehen kann auf den transkulturellen Kontext übertragen werden, wie das Beispiel einer chinesischen Managerin zeigt.*

Eine sehr erfolgreiche chinesische Managerin soll einen weitaus größeren Verantwortungsbereich übernehmen. Sie entscheidet sich für einen Coaching-Prozess, um einerseits sich auf diesen nächsten Karriereschritt vorzubereiten, andererseits um als Chinesin in einem anderen kulturellen Kontext diesen Schritt machen zu können.

### **Personale Kompetenz ist immer auch transkulturelle Kompetenz**

Man kann allgemein sagen, dass Chinesen in Bezug auf Selbst- und Fremdeinschätzung sowie ein diesbezügliches Gespräch recht unerfahren sind. In Deutschland ist aber eine solche Kompetenz deutlich gefragt. Deutsche Manager in China wünschen sich im Unterschied zu den chinesischen Kollegen eine differenzierte Selbsteinschätzung vor Ort. Oftmals sehen sich Manager aber gerade dort alleine gelassen bzw. auf sich selbst zurückgeworfen. Einerseits haben sie nur bedingt einen differenzierten Kontakt zur (Alltags-)Kultur, der es ihnen ermöglichen würde, sich selbst in dieser Hinsicht mehr erfahren und hierdurch besser einschätzen zu können. Andererseits bekommen sie in der Regel überhaupt kein Feedback über ihr Verhalten.

Zwar kann man mit Chinesen über (das eigene) Verhalten und das anderer sprechen – Chinesen handeln gewöhnlich, statt über ihr Verhalten zu sprechen. Aber dies geschieht völlig anders, als wir es im Westen gewohnt sind. Auf einen Punkt gebracht: Es geht im Westen eher um ein „independent self“, nämlich um die (Selbst-)Beschäftigung mit sich als Person. In China hingegen kann man von einem „interdependent self“ sprechen. Dies meint, man erlebt sich, man reflektiert sich stets in Bezug auf den Anderen. Der Bezug zu sich selbst ist dem klar unterzuordnen, unwichtig und schlimmstenfalls abzuwehren.

### **Transkulturelle Kommunikation**

Es hat sich daher gezeigt, dass gerade deshalb eine *Videoanalyse* in Bezug auf das transkulturelle Geschehen (im Sinne des Aufeinandertreffens unterschiedlicher kultureller

Strukturen und Bedingtheiten) in Coaching-Prozessen mit Managern aus China und deutschen Managern in China gewinnbringend, weil sehr anschaulich und sinnlich erfahrbar, eingesetzt werden kann. Geht es doch hierbei um die *Selbst- und Fremdwahrnehmung* in Bezug auf das *Zusammenspiel von nonverbaler Wirkung, Verhaltensmustern und Persönlichkeit* und die *Beziehungsgestaltung mit dem Gegenüber*. Vermehrt geht es in der transkulturellen Kommunikation um die (öffentliche und überzeugende) Wirkung, sei es in Bezug auf das Kundensystem, auf die Kooperation mit Vertretern anderer Kulturen oder die Rolle als Expat, sprich eines Mitarbeiters eines internationalen Unternehmens, der – meist für mehrere Jahre – in eine ausländische Filiale entsandt wird, oder um einen chinesischen Manager im westlichen Ausland. Am einfachsten kann dies wohl mithilfe einer Metapher erläutert werden:

Beim Erlernen einer Fremdsprache geht es immer mindestens um drei Aspekte: Lernen von Vokabeln, von Grammatik und Sprachpraxis. Das Lernen von Vokabeln bzw. Grundbegriffen ist vergleichbar mit dem Erlernen grundlegender Handlungsweisen (interkulturell), wie z.B. einer besonderen Art der Übergabe von Visitenkarten und der dahinterliegenden Bedeutung dieser Handlung. Ein weiteres Beispiel kann die Sitzordnung beim Essen sein, oder das beglückende Vergnügen, sich ausführlich über Essen zu unterhalten. Die Grammatik entspricht sodann dem Erleben und Einüben spezifischer Verhaltensregeln (multikulturell). Im dritten Aspekt, der Sprachpraxis, geht es um das Echo in einem selbst, wenn man es denn gewagt hat, ins kalte Wasser zu springen, und einfach beginnt, sich in der fremden Sprache zu unterhalten. Kommunikation besteht dann aus wechselseitiger Wirkung aufeinander (transkulturell).

#### **Ein Beispiel zur Verdeutlichung**

Ein chinesischer Geschäftsführer, Mr. Gu, war extra aus Shanghai nach Peking angereist, um dem sich in Peking aufhaltenden, deutschen Coach die Mühe der anstrengenden Reise zu ersparen. Der Tag war sehr heiß, zudem kam

der Coach verspätet am Treffpunkt, einem Restaurant, an. Zwar war das dem Coach äußerst unangenehm, doch wurde er so freundlich und einladend empfangen, als wäre nichts geschehen.

Mr. Gu bat den Coach, sich einen Sitzplatz auszuwählen. Der Tisch war unbesetzt, aber vor jedem Sitzplatz lag ein Smartphone oder ein anderes Utensil. Zwar wollte der Coach als Gast bescheiden sein und wartete freundlich lächelnd, nur tat dies Mr. Gu ebenfalls. Also prüfte der Coach im Bruchteil von Sekunden die auf dem Tisch verteilten Utensilien, ebenso die Anordnung der Stühle in Bezug auf den Tisch und auf die Wand sowie die anderen Tische, um einen Platz zu wählen. Noch nicht sitzend, aber schon nicht mehr stehend bemerkte er, dass er den Platz mit Blick zur Tür gewählt hatte. In China, wie der Coach wusste, sitzt eher nur der Chef oder der wichtigste der Gesprächspartner auf einem solchen Platz.

Was tun? Sich auf den Stuhl des wichtigen Gesprächspartners setzen? Sich nicht setzen und den eigenen Gesichtsverlust, vielleicht auch den von Mr. Gu riskieren? Durchgeschwitzt, voll mit Adrenalin, weiterhin freundlich lächelnd und Opfer seiner plagenden Gedankenblitze setzte sich der Coach auf diesen Stuhl. Allerdings wusste er, dass er diese Gedankengänge und Empfindungen nicht ansprechen konnte – in China tut man dies nicht. Dennoch fühlte er sich aufgrund dieser Situation in der Beziehung zum Geschäftsführer hierarchisch nicht auf einer Ebene – für Verhandlungen keine glückliche Ausgangslage.

Leider hatte der Coach zu dem Zeitpunkt überhaupt keine Verhaltenssicherheit im chinesischen Kulturkontext. Mr. Gu begann das Gespräch und nannte sich, wie Chinesen es gerne machen, der Einfachheit halber Leo. Nach den offiziellen Eingangsfloskeln wies der Coach darauf hin, dass es in Deutschland herausstechende Personen mit Namen Leo (-pold) gegeben hätte. Er würde sich glücklich schätzen, mit jemandem, der einen solchen Namen trage, am Tisch sitzen zu können. Man merkte, wie der Stolz des Gegenübers dessen Sitzhaltung deutlich veränderte. Mr. Gu lächel-

te, woraufhin der Coach seinen Versuch, auf Augenhöhe zu kommen, startete. Auch seinen Namen, aber insbesondere den seines Sohnes Max(-imilian), hätten wichtige Personen, sogar Herrscher großer Reiche getragen. Mr. Gu lächelte immer noch, auch wenn er für einen kurzen Moment ein wenig irritiert wirkte. Der Coach wurde zunehmend (selbst- und handlungs-)sicherer. Die Augenhöhe war gegeben.

### Transkulturelles Coaching

Anhand eines Beispiels aus der Coaching-Praxis sollen folgend einige transkulturelle Aspekte illustriert werden. Die chinesische Managerin (seit 15 Jahren in Deutschland, hatte einen deutschen Pass, sprach perfekt Deutsch, in Deutschland verheiratet), war im Bereich Automotive tätig und sah sich zusammen mit ihren Kollegen mit einem stark wachsenden Geschäft in China konfrontiert. Sie wollte sowohl bei den externen Kunden in China, als auch bei den internen Kunden in ihrem eigenen (deutschen, obwohl international aufgestellten) Unternehmen *wirksamer als Führungskraft* wahrgenommen werden, aber auch *in ihrer (öffentlichen) Wirkung überzeugender* auftreten.

#### Videoanalyse

Im Coaching wurde zunächst mit der Videokamera gearbeitet. Ziel dieses Vorgehens, das auch in anderen Kontexten zum Einsatz kommen kann (Sollmann, 2017 a), war die Beschreibung und Analyse des von der Klientin in Belastungssituationen entwickelten Zusammenspiels von nonverbaler Wirkung, persönlichem Ausdruck und typischen Verhaltensmustern – all dies unter Berücksichtigung der grundsätzlichen Frage: Wie wird die Klientin als Führungskraft wahrgenommen, wie wirkt sie nach außen? Die anschließende, gemeinsam vorgenommene Erörterung des Video-Materials stellte für die Managerin die Grundlage dafür dar, die unterschiedlichen Aspekte zu verstehen, zu integrieren und auf ihre Rolle und Funktion zu beziehen. Die in einem so angelegten Coaching eingesetzte Videoanalyse besteht grundsätzlich aus vier Schritten:

- » Der erste Teil dient dem „Aufwärmen“ und der „fruchtbaren Irritation“ des Protagonisten. Dieser soll drei Minuten lang über ein Nonsense-Thema reden wie z.B.: „Was lieben Sie mehr: Bahnfahren oder Schokolade essen?“ Dies induziert Stress, zumal der Protagonist die Situation nicht gänzlich kognitiv steuern kann. Trotz seines Bemühens, den Auftrag „professionell“ zu erfüllen, wird eher die Art und Weise deutlich, wie er mit einer als paradox empfundenen Situation umgeht.
- » Im zweiten Schritt wird die Person gebeten, drei Minuten lang zu erzählen und zu zeigen, wer sie ist und wie sie ist. Diese Übung operiert bewusst mit einer unstrukturierten Vorgabe, um zu sehen, wie die Person sich nonverbal, spontan und unter Stress zeigt.
- » Im dritten Schritt zeigt die Person erneut, wer sie ist und wie sie ist, aber in einer übertriebenen Art und Weise. Hierdurch wird der Stresspegel bewusst erhöht. Die kognitive Kontrolle ist dabei stark reduziert und der Protagonist ringt eher impulsiv mit seinen halb bewussten emotionalen Widerständen.
- » Der vierte Schritt schließlich beinhaltet die gleiche Aufgabe, diesmal nur ohne Worte dargestellt, nonverbal zur Wirkung gebracht. Dieser Schritt spiegelt direkt und unmissverständlich die Tiefendimension und Besonderheit persönlicher Verhaltensmuster.

Die gemeinsam erarbeitete (Video-)Analyse ihrer „Wirkungs- und Öffentlichkeitskompetenz“ überzeugte die Managerin einerseits. Andererseits sah sie sich in der Lage, neu und anders über ihr eigenes Verhalten nachzudenken, sowie auch, wie sie es betonte, sich lebendiger zu verhalten. Hierdurch konnte sie andere besser überzeugen, was sich in dem nach dem Coaching-Prozess geäußerten Feedback von Kollegen- und Kundenseite bestätigte.

#### Kontext und Person

Während sich deutsche Klienten – so z.B. ein Politiker im Wahlkampf-Coaching (Sollmann, 2017 a & 2017 b) – bei diesen Übungen primär an das eigene Erleben, an Selbst-Wahrnehmung und innerem Selbstbild orientieren, bemühte sich die chinesi-

sche Managerin sehr spontan und deutlich zunächst darum, den Kontext, sprich das jeweilige Beziehungsgefüge zu verstehen und sich hierauf zu beziehen. In diesem Fall war sie damit beschäftigt, die Situation während der Video-Übung wahrzunehmen, weniger sich selbst. Es ging ihr also im ersten Schritt (noch) nicht darum, sich selbst zu erleben, sondern den Kontext mit den von ihr vermuteten kulturellen „Verhaltensvorgaben“ zu begreifen. In diesem Fall: Eine chinesische Managerin eines global tätigen Unternehmens in Deutschland zu sein. In diesem Kontext erlebte sich die Managerin und reagierte „typisch“ als Chinesin.

Zwar habe sie spontan ein Bedürfnis gespürt, sich, wie sie sagte, lebendig(er) auszudrücken, sich mehr zu bewegen, auch ihre Mimik und Gestik zu nutzen, doch sei sie mit einem solchen Selbstausdruck überhaupt nicht vertraut. Und im Übrigen würde man in ihrer Kultur – in China – stets auf den Kontext und die (Hierarchie-)Beziehung achten. Man selbst sei nicht so wichtig. Eine erfolgreiche Wirkung käme ohnehin nur durch die konkreten Arbeitsergebnisse, die sie vorlegen müsse, zustande, nicht durch sie als Person. Und im Übrigen würde man in China doch über so etwas überhaupt nicht reden.

#### Persönliche und kulturelle Verhaltensmuster

Bedingt durch den Stress, der durch die zweite Übung induziert war, nahm sie sich zurück, wagte es kaum noch, sich zu bewegen. Insofern reagierte sie unter Stress entsprechend ihrem persönlichen aber auch dem kulturellen Verhaltensmuster. Um Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen persönlichem und kulturellem Verhaltensmuster früh zu erkennen, sind fundierte Kenntnisse des chinesischen Kulturkreises und eigene transkulturelle Erfahrungen unabdingbar. So begann sich die chinesische Managerin zu öffnen, statt – wie es in China oft der Fall ist – dem Coach nach dem Munde zu reden.

Sie redete beim zweiten Durchlauf schneller als sonst, ohne aber „zu schnell“ zu sein. Im-

mer habe sie dabei der Wunsch begleitet, ihr Verhalten gespiegelt zu bekommen, was aber für sie, kulturell bedingt, nur heißen konnte, zu erfahren, ob ihr Verhalten zum Kontext passt oder nicht. Platt gesagt, ob es richtig oder falsch sei, ob es gut oder schlecht sei. Insofern war sie mit ihrer Aufmerksamkeit beim Coach und weniger bei sich. Das deutsche Unternehmen erwartete aber von ihr mehr Selbsterleben und Selbstsicherheit im Auftreten und in der Verhandlungsführung mit Kunden und Lieferanten.

Spontan, und das geschah wirklich sehr direkt und augenfällig, ging sie zum Ende der zweiten Übung einige Schritte recht schnell nach vorne, was den Coach nicht nur überraschte, sondern durch die Intensität ihrer Bewegung fast schon verblüffte. Klientin und Coach werteten dies als spontanen Ausdruck einer stark zurückgehaltenen, inneren, persönlichen, emotionalen Impulsivität, die sie zuvor kon-

trolliert, die sie kulturell bedingt als unpassend erlebt hatte und die sie aber unter dem Stress nicht mehr vollumfänglich kontrollieren konnte. Im Übrigen sind Chinesen sehr gut geübt in der Selbstkontrolle, auch unter hoher Belastung.

Fast beschwichtigend sagte sie mit einem erleichterten Lächeln, dass sie immer noch lernen wolle. Ihr Lächeln zeigte, dass es ihr eine Freude war, gerade dies zu lernen. War sie doch davon überzeugt, sich hierdurch besser mit sich selbst zu fühlen, mit sich eins zu sein. Dies sei, wie sie erleichtert betonte, eine wichtige Komponente in der Kommunikation mit anderen. Als das Zusammenspiel von *Kontext, Anpassung, Selbstkontrolle* einerseits und impulsivem, intensivem, persönlichem und auch emotionalem *Selbstausdruck* andererseits zur Sprache kam, unterstrich sie mehrfach, dass sie aber doch Chinesin sei und auch bleiben wolle.

### Transkultureller Zwiespalt

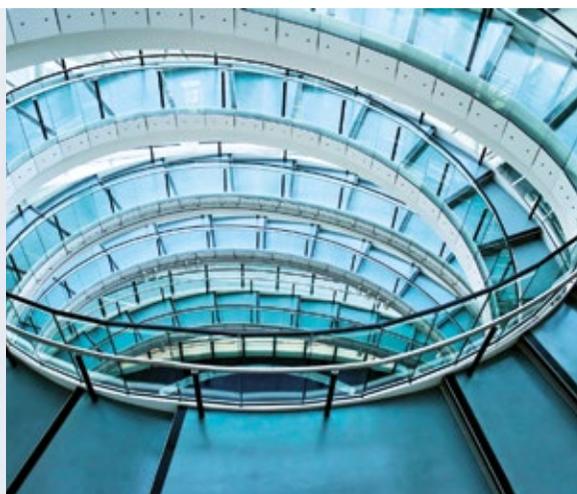
Zum besseren Verständnis des letztgenannten Umstands soll folgendes Beispiel beitragen: Ein chinesischer Student studiert Operngesang in Deutschland. Seine Stimme ist umwerfend, sein Gesang klar und rein. Und doch fehlte ihm der persönliche Ausdruck. Im Unterschied zu China ist gerade diese persönliche Ausdrucksnote in Deutschland gefragt, in China eher verpönt. Der junge Mann, der um ein Coaching bat, war daher bemüht, einen solchen persönlichen Ausdruck zu entwickeln. Gleichzeitig skype te er abends mit seiner Mutter in China, die ihm überzeugend nahezu legen bemüht war, er möge doch Gesang und Stimme perfektionieren, ohne sich als Person zu zeigen, wie es eben in China gefordert sei.

Eine solche Situation kann einen Menschen in einen tiefen persönlichen sowie transkulturellen Zwiespalt, in ein schier unauflösliches

werdewelt   
personal branding

Ihr Medienpartner für ein  
klares Personal Branding  
**klar.sehen – klar.reden – klar.stellen**

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



ULLA SCHNEE **KONFLIKTART**



  
m2m consulting

*„Ich habe lange gebraucht, einen konstruktiven und hartnäckigen Sparringspartner zu finden, der mit mir auf Augenhöhe, mit Humor und Geduld, meine berufliche Identität herausarbeitet. Ich hab's geschafft: Ben Schulz. Danke, ich stehe wirklich im Mittelpunkt.“*

**Ulla Schnee**

*„Mit werdewelt von 0 auf 100! Seit Beginn bis heute begleitet die werdewelt das Institut und Instrument 9 Levels. Kompetent und hochwertig! Von der Konzeption über die Markteinführung bis zur Anwendungsentwicklung einer IT-Plattform ist damit der 9 Levels Markenauftritt inklusive IT-Lösung gelungen.“*

**9 Levels Institute for Value Systems**

*„Die Zusammenarbeit mit werdewelt ist inspirierend und professionell. Ganz besonders schätze ich die proaktive Gestaltung der Projekte. Ben Schulz und sein Team legen in der Zusammenarbeit ein gutes Tempo vor. Die Ergebnisse sind innovativ und haben stets eine ausgezeichnete Qualität. Leidenschaft trifft Können.“*

**Ulrich Mahr**

Dilemma bringen. Die Arbeit im Coaching-Prozess zielte daher primär darauf ab, dass der junge Opernsänger sich selbst zu spüren, *sich emotional zu erleben lernte*. Dies war die sensorisch wichtige Voraussetzung, die mit seiner Situation verknüpfte Ambivalenz überhaupt erfahren zu können. Ohne eine solche Erfahrung hätte ihn die Spannung, die mit dem Dilemma verbunden war, psychisch schier zerreißen können. Hieran schlossen sich mehrere Gespräche an, in denen einerseits Möglichkeiten der Abgrenzung zu seiner Mutter erörtert wurden und er sich andererseits mit neuen persönlichen Ausdrucksmöglichkeiten vertraut machte.

### Ein Diskussionsversuch

Statt ein Fazit zu ziehen, soll der Versuch unternommen werden, eine Diskussion anzuregen. Das Folgende ist dabei eine grobe Zusammenfassung von wesentlichen Erfahrungen, die ein Coach in jahrelanger Praxis sammeln darf. Diskussion ist nichts anderes als Kommunikation, und um sich zu entwickeln, muss man Erfahrungen austauschen und sie auch möglicher Kritik aussetzen – dies soll hier abschließend geschehen.

### Coaching und Psychotherapie

Coaching ist keine Psychotherapie, obwohl man sich wirkungsvoll und sinnvollerweise auf psychotherapeutische Denk- und Handlungsmodelle beziehen kann. Aber hier beginnt eine diffizile Gratwanderung. Wie und woran kann man, ohne eine psychotherapeutische Ausbildung und/oder Selbsterfahrung zu haben, die unterschiedlichen Erscheinungsbilder und Wirkungszusammenhänge unterscheiden? Die Gefahr ist, dass es bei einem Glaubensbekenntnis oder einer Ankündigung von Unterscheidung bleibt.

### Die Individualität des Klienten im Coaching

Die chinesische Managerin unterstrich ihre persönliche Überzeugung, so zu sein und so bleiben zu wollen, wie sie (kulturell bedingt) ist. Gleichzeitig war sie erfolgreich

darum bemüht, aus dem Vertrauen auf sich selbst heraus und der „emotionalen Berechtigung“ auf personale Stimmigkeit, die Passung mit der sie umgebenden (Arbeits-)Wirklichkeit professionell zu gestalten. Ein personenbezogenes Coaching kann hierbei gute Hilfe leisten.

Zudem hat Coaching viel mit Wahrnehmung von Kommunikation und menschlichem Verhalten zu tun. Damit Coaching gelingen kann, ist es unabdingbar, sich immer auch die unterschiedlichen Wahrnehmungsmuster, den Wahrnehmungsprozess selbst anzuschauen und auf die hierdurch getragene Entwicklung zu beziehen. Wird doch das, was man sieht, mit den jeweils eigenen, persönlichen Augen gesehen. Und Augen können nur so sehen, wie sie individuell gelernt haben zu sehen.

### Die Rolle des Coachs

Der Coach kann unterschiedliche Rollen einnehmen – im Prozess, in der jeweiligen Situation und/oder bezogen auf den spezifischen Auftrag. Er kann Sparringspartner, Spiegel, wohlwollender Begleiter etc. sein. Zwei Merkmale zeichnen ihn jedoch aus: Einerseits ist ein personenbezogen arbeitender Coach *mit Ambiguitätstoleranz* vertraut. Er kann also Prozesse und Spannungen in der Schwebe halten, ohne vorschnell nach einer Lösung zu suchen. Andererseits ist er *resonanzfähig*. Er kann sich und sein Erleben, seine Wahrnehmung und seine Art, Erfahrungen zu machen, als Echo erleben und werten, um gerade dies – ähnlich wie bei der Gegenübertragung in der Psychotherapie – als ein hilfreiches und relevantes diagnostisches und indikatorisches Mittel zu nutzen.

### Literatur

- » **Sollmann, Ulrich (2017 a)**. Coaching eines Spitzenkandidaten im Wahlkampf – Teil 1. In RAUEN Coaching-Newsletter, 2/2017, 1–4.
- » **Sollmann, Ulrich (2017 b)**. Coaching eines Spitzenkandidaten im Wahlkampf – Teil 2. In RAUEN Coaching-Newsletter, 3/2017, 1–4.

### Der Autor



Foto: Hermann Dornhege

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

## Häufig gestellte Fragen

Coach und Coach-Ausbilder Oliver Müller beantwortet Fragen aus der Praxis

### Kann man eigentlich heute noch von Coaching leben?

Gegenfrage: Warum sollte man das nicht können? Es gibt genügend Beispiele, die belegen, dass es sogar sehr gut möglich ist, mit Coaching ein gutes Einkommen zu erzielen. Voraussetzung ist natürlich – wie bei jeder Unternehmensgründung –, dass man nicht nur fachlich kompetent ist und professionell arbeitet, sondern dass man darüber hinaus auch unternehmerisch denkt, sich gut vermarktet und gerne verkauft. 80 Prozent aller Unternehmensneugründungen in Deutschland scheitern in den ersten fünf Jahren – das dürfte im Coaching nicht anders sein. Der Grund ist allerdings selten eine fehlende fachliche Kompetenz. Meist sind die gescheiterten Gründer einfach keine Unternehmertypen. Wer also über eine Selbstständigkeit als Coach nachdenkt, sollte unbedingt auch überprüfen, ob er sich als Unternehmer sehen kann und will. Gute Tests zu der Frage „Bin ich ein Unternehmertyp?“ findet man im Internet, z.B. auf der Seite des Bundeswirtschaftsministeriums. Zum Unternehmer-Sein gehört eben nicht nur das Coachen, sondern auch professionelles und ständiges Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und nicht zuletzt, Honorare professionell zu kalkulieren und angemessene Preise zu verlangen. Und natürlich schadet es nicht, sein Angebots-Portfolio mit Seminaren, Vorträgen und Publikationen abzurunden.

### Soll ich mich als Coach besser haupt- oder nebenberuflich selbstständig machen?

Existenzgründern im Coaching empfehle ich immer – sofern sie es in ihrem Job noch eine Weile aushalten können – zunächst mit den Stunden herunterzugehen, z.B. auf eine Halbtagsstelle, und sich nebenbei selbstständig zu machen. So kann man die erste, meist recht karge Zeit, bis das Unternehmen anläuft, mit einem sicheren Mindesteinkommen überbrü-

cken. Allerdings sollte man sich bewusst sein, dass der zeitliche und finanzielle Aufwand, eine Coaching-Praxis aufzubauen, in beiden Fällen ungefähr gleich groß ist. Insofern wird man meist nach einiger Zeit an dem Punkt sein, wo beides zugleich nicht mehr machbar ist und man sich entscheiden muss, wieder zurück in einen Job als Angestellter zu gehen oder das Risiko – und die damit verbundenen Chancen – der vollen Selbstständigkeit ins Visier zu nehmen. Wenn man die Selbstständigkeit ernsthaft vorantreibt, wird dies in der Regel nach etwa zwei Jahren der Fall sein.

### Wie kann ich als Coaching-Anfänger überhaupt an Aufträge kommen?

Das Wichtigste ist, sich nicht als Anfänger ohne viel Erfahrung, sondern als Vollprofi in einem Thema oder Bereich zu sehen, der als zusätzlichen Pfeil auch noch Coaching im Köcher hat. D.h. im Klartext, sich in einem Feld (einem Thema, in einer Branche) zu positionieren, in dem man sich aufgrund seiner bisherigen Tätigkeit oder anderer biografischer Erfahrungen hervorragend auskennt und in dem man diese Kompetenz auch glaubwürdig belegen kann. Dann ist Coaching ein Tool, mit dem man seine Expertise an den Mann oder an die Frau bringen kann, und man fühlt sich nicht als blutiger Anfänger (und wird nicht so wahrgenommen), sondern als jemand, der sein Qualifikationsprofil vervollständigt und abgerundet hat.

### Ist eine Coaching-Ausbildung auch dann sinnvoll, wenn ich nicht als (selbstständiger) Coach arbeiten will?

Ganz klar: Ja. Fast jede und jeder kann von einer guten Coaching-Ausbildung profitieren. Zum einen natürlich jeder, der in seinem beruflichen Umfeld mit Menschen zu tun hat, sei es als Führungskraft, Berater oder in allen Dienst-

leistungsberufen. Darüber hinaus kann man von einer guten Coaching-Ausbildung extrem für die persönliche Entwicklung profitieren. Gute Ausbildungen legen sehr großen Wert auf diesen persönlichen Entwicklungsprozess. Die meisten unserer Absolventen berichten uns, dass sie klarer, selbstbewusster und achtsamer mit sich und anderen geworden, ihren Zielen und Träumen nähergekommen sind und gelernt haben, besser mit unterschiedlichen Menschen zurechtzukommen.

### Der Autor



Foto: Nancy Ebert

Oliver Müller ist Dipl.-Sozialpädagoge, Senior- und Lehrcoach (DCV), Fachbuchautor und Initiator und Gründer des Deutschen Coaching Verbandes e.V. (DCV). Er coacht zu den Themen Persönlichkeitsentwicklung, Work-Life-Balance und Gesundheit und bietet außerdem in Bonn eine Ausbildung in Systemischem Coaching sowie eine Master Class für ausgebildete Coaches an.

[www.change-concepts.de](http://www.change-concepts.de)



## Blended-Coaching in der Lehrerbildung

Erste Erfahrungen aus der Praxis

*Von Dr. Julia Kriesche*

*Für die Zukunft der Beratungsarbeit zeichnet sich ab, dass die Bedeutung virtuell vermittelter Beratung zunimmt, ohne dabei die spezifischen Qualitäten des Face-to-Face-Gesprächs ersetzen zu können. Ein Blended-Coaching könnte die Vorzüge beider Zugänge verknüpfen. Im Kontext der Eignungsberatung für den Lehrerberuf wurden unter dieser Zielsetzung erste Erfahrungen gesammelt.*

## „Für die Schule nur die Besten!“

Ein oft wiederholter Anspruch an die Lehrerbildung. Macht man sich die Tragweite schulischer Bildungsarbeit bewusst, lassen sich für die Forderung legitime Gründe finden. Sie kann allerdings auch den Eindruck erwecken, Eignung für den Lehrerberuf ließe sich bereits vor dem Studium zuverlässig ermitteln. Je mehr sich die Einsicht verbreitet, von dem „(illusorischen?) Ziel der prognostisch validen, selektiven Eignungsprüfung für den Beruf ab[zu]lassen“ (Rothland & Terhart, 2011, S. 638), desto berechtigter erscheint die Empfehlung, Beratungsangebote in der Lehrerbildung so zu gestalten, dass sie regelmäßig Anlässe bieten, sich mit den Anforderungen des Berufes, den persönlichen Motiven und Vorstellungen sowie den eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf den angestrebten Beruf auseinanderzusetzen und Entwicklungsziele zu formulieren (KMK, 2013).

Für ein Coaching im Sinne einer begleitenden Prozessberatung bietet diese entwicklungsorientierte Auffassung von Eignung Anknüpfungspunkte. An Beratungsinstitutionen wie den Zentren für Lehrerbildung, den Agenturen für Arbeit und den Schulberatungsstellen wird dieses Verständnis in der Beratungsarbeit sowie in den Konzepten und Angeboten zur Eignungsberatung zunehmend aufgegriffen.

Das Münchener Zentrum für Lehrerbildung der LMU München stellt seit Juni 2014 mit dem Online-Beratungsangebot „SeLF – Selbsterkundung zum Lehrerberuf mit Filmimpulsen“ ([www.self.mzl.lmu.de](http://www.self.mzl.lmu.de)) ein Tool frei zugänglich zur Verfügung, das – aufgrund der adaptiven Einsatzmöglichkeiten – bundesweit und in unterschiedlichen Beratungssettings ein Bezugsrahmen für Eignungsfragestellungen, Potenzialentwicklung und Professionalisierung in der Lehrerbildung sein kann. Dies eröffnet verschiedene Möglichkeiten, Eignungsberatung im Lehramt ausbildungsbegleitend zu integrieren – auch mit Blended-Coaching in der Lehrerbildung.

## Begriffsklärung Blended-Coaching

Ein Blick in Veröffentlichungen zum Thema „Blended-Coaching“ deutet auf eine uneinheitliche Verwendung des Begriffs hin. Daher folgt hier eine Klärung des Begriffs, wie er im Beitrag verstanden wird.

Das aus dem Englischen mit „gemischt“ oder „vermengt“ zu übersetzende „blended“ ist vorrangig aus der Herstellung von Tee, Tabak oder alkoholischen Getränken bekannt. Durch den Verschnitt mehrerer Ausgangsbestandteile soll im Endprodukt eine Qualität erreicht werden, welche *die der einzelnen Zutaten übertrifft*. Im Bildungssektor hat das *Blended Learning* als Lernarrangement, in dem virtuelle und klassische Lerneinheiten vernetzt und für das Lernen optimal genutzt werden, Bekanntheit erreicht. In Anlehnung an diese Integration von Online- und Offlineangeboten hat der Begriff des *Blended Counselings* im Kontext der Beratung Einzug genommen. Nestmann (2008, S. 13) prognostiziert gar: „Blended Counseling‘ im Wechsel von Beratung von Angesicht zu Angesicht und virtuell vermittelt wird die Zukunft der Beratung (...) prägen.“

In einer Publikation mit dem Titel „Blended Coaching“ beschreiben die Autoren ihren „blended approach to coaching“ (Bloom et al., 2005 S. 58) als eine Integration von der *Wissensvermittlung* (instructional strategies) auf der einen Seite und *beratender Unterstützung*, das Wissen für die persönliche Weiterentwicklung in Praxissituationen oder im Alltag zu nutzen (facilitative strategies), auf der anderen Seite: Beratung und Coaching als *Bindeglied zwischen Wissen und Rat Suchenden* und damit als integrativer Bestandteil von Bildungsarbeit. So verstanden weist das Konzept Blended-Coaching Schnittmengen mit dem Transfer-Coaching auf.

Etwas verbreiteter erscheint ein Verständnis vom Blended-Coaching, das im Grundsatz den oben beschriebenen hybriden, on- und offline vernetzten Lern- bzw. Beratungsformen des Blended Learning und Blended Counseling folgt: Blended-Coaching als eine *Integration von E-Coaching und Face-to-Face-Coaching*. In Orientierung an dieser Auffassung kommt Blended-Coaching bereits im Business-Coaching zur Anwendung (Ziemons, 2012).

Beide Zugänge – virtuell vermitteltes Coaching und das persönliche Gespräch – haben spezifische Vorzüge und Qualitäten. Ihre Integration im Rahmen von Blended-Coaching birgt die Chance, Synergien zu entwickeln. Ein Verständnis von Blended-Coaching, das dem folgenden Beitrag zugrunde liegen soll.

## Online zur Selbstreflexion anregen

Seit einigen Jahren erleben fragebogenorientierte Online-Self-Assessments von Hochschulen und Fachbereichen, der Bundesagentur für Arbeit sowie zunehmend auch kommerziellen Anbietern einen Boom (Gollub & Meyer-Guckel, 2014). Studien zur Nutzung des Internets als Informationsquelle bei der Studienwahl sind allerdings widersprüchlich. Web-Beratungsangebote bieten ressourceneffiziente Orientierungshilfen, können orts- und zeitungebunden genutzt werden und gelten als alltagsintegriert sowie niederschwellig. Sie bergen daher die Chance, auch diejenigen zu erreichen, die ein persönliches Beratungsgespräch sonst nicht aufgesucht hätten (Nestmann, 2008). Aktuelle Analysen kommen jedoch zu dem Schluss, dass das Internet zwar eine wichtige Informationsquelle ist, als Entscheidungshilfe bei der Berufswahl allerdings eine untergeordnete Rolle einnimmt, insbesondere im Vergleich zu persönlichen Gesprächen mit Peers, professionellen Beratern oder informellen Kontakten (Beierle, 2013). Online-Studienselbsttests können damit „kaum mehr als einen Kommunikationsanlass liefern, auf den persönliche Beratungsgespräche zwingend folgen müssen“ (Gollub & Meyer-Guckel, 2014, S. 11).

## Blended-Coaching in der Lehrerbildung mit SeLF

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wurden in dem Konzept eines Blended-Coachings in der Lehrerbildung mit SeLF methodische Ideen erarbeitet, wie die durch die Online-Selbsterkundung angestoßenen Reflexionsimpulse mit persönlichen Gesprächen verknüpft werden können.

SeLF setzt, im Vergleich zu den eher fragebogenorientierten Online-Self-Assessments, stärker auf anschauungs-basierte Reflexion und geht damit einen neuen, filmbasierten Weg der Online-Selbsterkundung, der zahlreiche berufsfeldbezogene Gesprächsanlässe für ein persönliches Coaching bietet. Kern des Angebotes sind 16 mit Lehrkräften unterschiedlicher Schulformen produzierte Kurzfilme, die einige der zentralen Anforderungen des Lehrerberufs, wie Unterrichtsstörungen, Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Eltern, Kollegen oder Vorgesetzten sowie außerunterrichtliche Tätigkeiten oder Rahmenbedingungen, veranschaulichen.

Im Anschluss an jeden Film leiten drei Reflexionsfragen dazu an, die eigene Haltung in Bezug auf ausgewählte Inhalte des Films zu reflektieren. Darauf folgt eine Feedbackseite mit vertiefenden Informationen und Dokumentationsmöglichkeiten. Der aufgezeigte Dreischritt von Film, Fragen und Feedback der Online-Selbsterkundung gibt dabei zunächst den Studieninteressierten bzw. Studierenden vertrauenswürdige und seriöse Informationen sowie die Möglichkeit, sich strukturiert und selbstorganisiert mit den persönlichen Stärken und Schwächen sowie den eigenen Vorstellungen und Motiven über den angestrebten Beruf vertieft auseinanderzusetzen.

Darüber hinaus sind die Ziele und Zielgruppen von SeLF noch breiter gefächert. Inhaltlich sowie methodisch kann das Tool an verschiedene Settings adaptiv angepasst werden und ermöglicht damit – in Orientierung am Anliegen des Klienten – ganz unterschiedliche Schwerpunkte der Beratung:

- » Wird SeLF als Grundlage für eine berufs- und studienorientierende Beratung genutzt, können Fragen zur persönlichen Eignung, Stärken und Schwächen bezogen auf die angestrebte berufliche Tätigkeit sowie zur Entwicklungsfähigkeit und -bereitschaft im Fokus stehen.
- » Mit Studierenden kann z.B. im Rahmen von Beratungsgesprächen mit Mentoren, Seminar- sowie Praktikumslehrkräften oder Dozierenden die Eigenverantwortung für die eigene professionelle Weiterentwicklung verdeutlicht und der zielgerichtete Kompetenzerwerb im Studium unterstützt werden.
- » Flankierend zur Berufsausübung bietet SeLF Bezugspunkte für die Bearbeitung eigener problematischer Handlungssituationen und kann Anregungen für die professionelle Weiterentwicklung sowie eine Struktur zur Vor- und Nachbereitung von lösungsorientierten kollegialen Gesprächen (oder zum gegenseitigen Coaching) geben, z.B. im Rahmen von kollegialen Fallberatun-

gen, Lehrerfortbildungen oder Supervisionen.

Im persönlichen „mySeLF“-Bereich für registrierte Nutzer können in einem Online-Textfeld Lernerfahrungen, neue Einschätzungen oder wahrgenommene Kompetenzentwicklungen zu jedem Modul schriftlich festgehalten und gespeichert werden. So verstanden und genutzt, kann SeLF als Instrument für ein Blended-Coaching in der Lehrerbildung phasenübergreifend eingesetzt werden, um die eigene biographische Lernerfahrung an konkreten Beispielen regelmäßig zu analysieren, zu reflektieren und zu dokumentieren.

### Coaching-Tools für ein Blended-Coaching mit SeLF

Unter dieser Zielsetzung werden bereits konkrete Hilfestellungen für die Praxis der Beratung zur Verfügung gestellt. Das online auf RAUEN Coaching-Tools abrufbare Tool „SeLF-Reflexion“ (Kriesche et al., 2016) bietet ein ausführliches, Schritt-für-Schritt beschriebenes Vorgehen, persönliche Beratungssituationen auf Grundlage des Online-Tools SeLF anzuleiten. Zudem wurde ein Workshop für Berater in der Berufs- und Studienorientierung entwickelt, der Anregungen dazu bietet, wie SeLF die persönliche Beratung unterstützen kann. So werden die Einsatzmöglichkeiten der SeLF-Reflexionstabelle (siehe Abbildung 1) aufgezeigt, die einer Vielzahl persönlicher Gesprächssituationen Rechnung tragen.

Das in Einzelgesprächen oder in Kleingruppen angeleitete Reflektieren und Formulieren auf Grundlage der tabellarisch angeordneten Dokumentationsmöglichkeiten und Impulse bietet eine an die jeweilige Situation angepasste Gesprächsbasis. Individuelle Vorstellungen, Stärken und gegebenenfalls aufgezeigte Schwächen können konkret thematisiert sowie mit den Reflexionen verbundene Zielsetzungen und Gedanken schriftlich festgehalten werden. Damit wird die Grundlage für noch gezieltere und intensivere Beratungen erweitert. Den Teilnehmern der Workshops wird vor diesem Hintergrund aufgezeigt, wie die entwicklungsorientierten Reflexionen der Klienten z.B. mit

Gezeigte Anforderungen	Eigene Positionierung	(Studien-)Angebote nutzen, Fragen entwickeln, Ziele formulieren
<p>Gehen Sie auf Anforderungssuche:</p> <p>Welche Herausforderungen im Berufsalltag von Lehrer/innen werden in dem Modul dargestellt?</p>	<p>Wählen und ergänzen Sie:</p> <p>» Ich glaube, damit käme ich zurecht, weil ...</p> <p>» Ich glaube, das würde mich doch sehr stark herausfordern, weil ...</p> <p>» Ich glaube nicht, dass das im Schulalltag so wichtig ist, weil ...</p> <p>» Kein Satzanfang passt? Dann schreiben Sie Ihren eigenen ...</p>	<p>Reflektieren Sie:</p> <p>» Was erwarten Sie vom Lehramtsstudium?</p> <p>» Welche Schwerpunkte wollen Sie in Ihrem Studium setzen?</p> <p>» Wie können Sie auch außerhalb Ihres Studiums daran arbeiten?</p> <p>» Was nehmen Sie sich dazu für Ihre Praktika vor?</p>

Abb. 1: Die SeLF-Reflexionstabelle (Kahlert & Kriesche, in Vorbereitung)

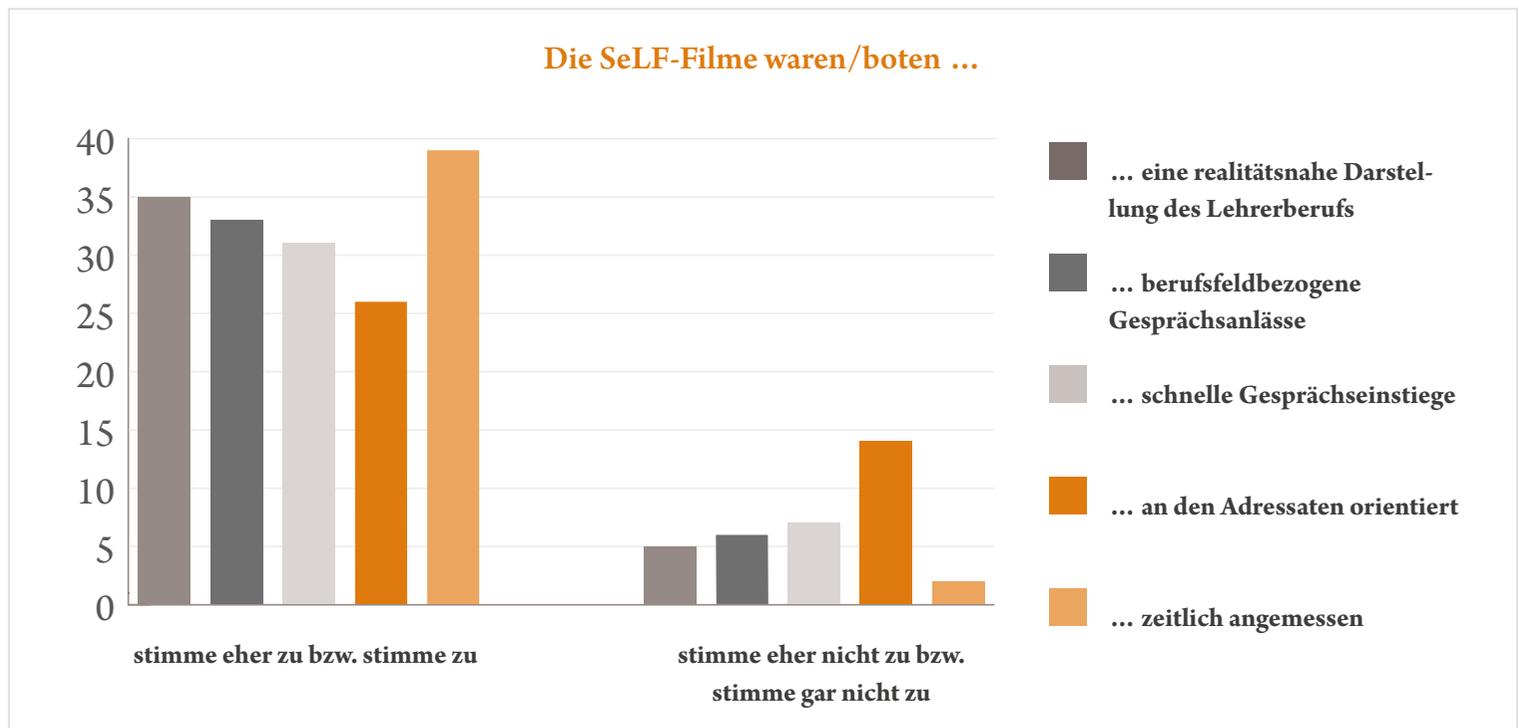


Abb. 2: Evaluation des Coachs zu den SeLF-Filmen (n = 40; Angaben in absoluten Zahlen)

den Coaching-Modellen „Werte- und Entwicklungsquadrat“ und dem „Inneren Team“ von Schulz von Thun noch vertieft werden können (Kahlert & Kriesche, in Vorbereitung).

### Erste Erfahrungen aus der Praxis

Erste Erfahrungen von Beratern, Feedback von den Teilnehmern der Workshops und Seminare sowie die Auswertungen der anonymisiert protokollierten Zugriffe auf den Web-Server der SeLF-Webseite seit der Freischaltung im Juli 2014 zeigen, dass das Angebot SeLF insgesamt gut angenommen wird (Kriesche, 2016). Zudem wurden die Filme und Reflexionsimpulse von SeLF im Projekt „Coaching im Lehramt“ der LMU München (das Projekt wird im Rahmen der gemeinsamen „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ von Bund und Ländern aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert) von den Coaches in ihren Gesprächen eingesetzt und mittels Fragebogen sowie in strukturierten Gruppengesprächen mehrperspektivisch evaluiert. Die Coaches – alle erfahrene und für das Coaching geschulte Lehrkräfte unterschiedlicher Schularten – wurden im Vorfeld der Erstgespräche in das Online-Tool SeLF sowie in die Beratungs-

arbeit mit der Reflexionstabelle eingeführt. Die Fragebogenauswertungen offenbaren, dass alle befragten Coaches (n = 51) die Filmimpulse als Ausgangspunkt ihrer Beratung genutzt haben. Mehrheitlich (84,32 Prozent) wurden die Filmimpulse als gut oder sehr gut geeignete Diskussionsgrundlage für die Gespräche eingeschätzt. Die Ergebnisse der Zielscheiben-Abfrage (siehe Abbildung 2), die im Rahmen strukturierter Gruppeninterviews dokumentiert wurden, spiegeln eine differenziertere Rückmeldung zu den SeLF-Filmen wieder. Von den knapp 700 Erstsemestern, die an den Coaching-Gesprächen teilgenommen haben, haben 284 Personen den Evaluationsfragebogen ausgefüllt. Die Ergebnisse bezüglich der informierenden, reflexionsanregenden und entwicklungsfördernden Wirkung der angeleiteten Gespräche über die SeLF-Filme gehen in eine positive Richtung (siehe Abbildung 3, S. 42).

### Fazit und Ausblick

Diese Evaluationsbefunde lassen sich auf unterschiedliche Weise lesen und interpretieren. Sie akzentuieren jedoch das Potenzial der Online-Selbsterkundung SeLF für per-

sönliche Gespräche. Die Herausforderung besteht insbesondere an großen Universitäten (LMU: ca. 8.500 Lehramtsstudierende) darin, Verfahren zu entwickeln, die einen stärkeren verbindlichen Charakter haben, damit möglichst viele Studierende profitieren können. Blended-Coaching in der Lehrerbildung ist vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen ein ressourceneffizientes Konzept zur Eignungsabklärung und Professionalisierung für den Lehrerberuf, das der Vielfalt an unterschiedlichen Beratungssettings in der Lehrerbildung – auch an anderen lehrerbildenden Universitäten – angemessen ist und die eigene Verantwortung für die Studien- und Berufswahl sowie den Kompetenzerwerb im Verlauf der Ausbildung betont und unterstützt.

Gelingt es zukünftig, Synergieeffekte aus der Verknüpfung virtuell angestoßener Selbstreflexionen mit den Face-to-Face-Beratungen gezielt zu nutzen, kann damit eine wichtige Grundlage für die Zielsetzung einer phasenübergreifenden Eignungsberatung in der Lehrerbildung mit Blended-Coaching gelegt werden. Damit kann nicht zuletzt auch ein Beitrag für die langfristige Gesundheit der Lehrkräfte geleistet werden.

### Die Gespräche über den/die SeLF-Film(e) haben mich veranlasst, ...

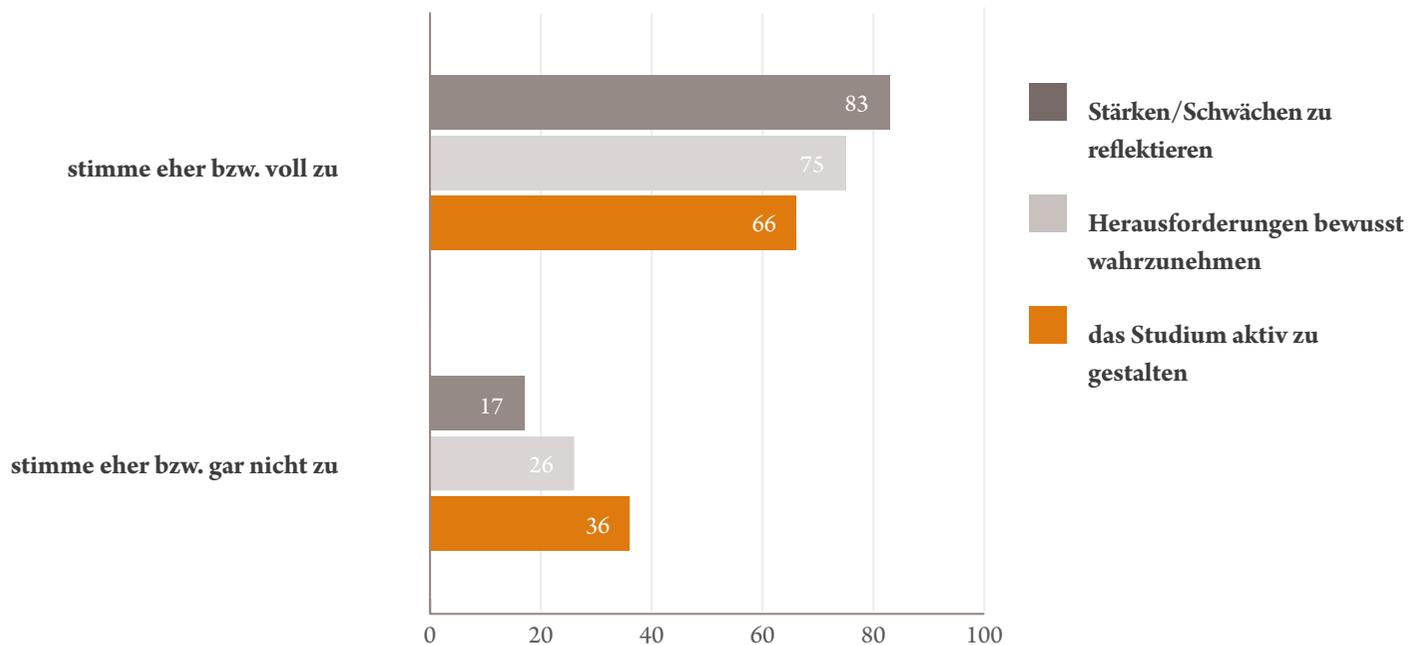


Abb. 3: Evaluation der Studierenden zu den SeLF-Filmen (n = 281; Angaben in Prozent)

#### Literatur

- » **Beierle, Sarah (2013)**. Die Rolle von Peers, Neuen Medien und Online-Communitys bei der Berufsorientierung. Expertise Mai 2013, Deutsches Jugendinstitut. Abgerufen am 21.03.2017: [www.allianz-fuer-jugend.de/downloads/Peers\\_DJI\\_Expertise.pdf](http://www.allianz-fuer-jugend.de/downloads/Peers_DJI_Expertise.pdf).
- » **Bloom, Gary; Castagna, Claire; Moir, Ellen & Warren, Betsy (2005)**. Blended Coaching. Thousand Oaks: Corwin Press.
- » **Engfer, Dagmar & Thomann, Geri (2014)**. Kompetenzentwicklung durch Blended Coaching. In Weiterbildung, 6/2014, S. 34–37.
- » **Gollub, Julia & Meyer-Guckel, Volker (2014)**. Wer bin ich – und wenn ja, wie viele? Abgerufen am 21.03.2017: [www.stifterverband.de/pdf/sit](http://www.stifterverband.de/pdf/sit).
- » **Kahlert, Joachim & Kriesche, Julia (in Vorbereitung)**. Eignungsberatung und Eignungsreflexion in der Lehrerbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, UTB.
- » **Kriesche, Julia (2016)**. Eignung phasenübergreifend entwickeln. In Rainer Bolle (Hrsg.). Schulpraktische Studien 2016. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag. S. 65–84.
- » **Kriesche, Julia; Kahlert, Joachim & Schreyer, Anne (2016)**. SeLF-Reflexion. Abgerufen am 21.03.2017: [www.coaching-tools.de/apps/self-reflexion/](http://www.coaching-tools.de/apps/self-reflexion/).
- » **(KMK) Kultusministerkonferenz (2013)**. Empfehlungen zur Eignungsabklärung in der ersten Phase der Lehrerausbildung. Abgerufen am 21.03.2017: [www.kmk.org/fileadmin/Daten/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2013/2013-03-07-Empfehlung-Eignungsabklaerung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/Daten/veroeffentlichungen_beschluesse/2013/2013-03-07-Empfehlung-Eignungsabklaerung.pdf).
- » **Nestmann, Frank (2008)**. Die Zukunft der Beratung in der sozialen Arbeit. In Beratung Aktuell, 2/2008, S. 72–97.
- » **Rothland, Martin & Terhart, Ewald (2011)**. Eignungsabklärung angehender Lehrerinnen und Lehrer. In: Zeitschrift für Pädagogik, 5/2011, S. 635–638.
- » **Ziemons, Michael. (2012)**. Blended Business Coaching. In OSC, 2/2012, S. 217–225.

#### Die Autorin



Foto: Friedrich Schmidt

Dr. Julia Kriesche, Dipl. Sportökonomin, 2. Staatsexamen Lehramt (RS), Promotion zu Personalführung an Schulen. Seit 2011 abgeordnet an die LMU München, Entwicklung von SeLF – Selbsterkundung zum Lehrerberuf mit Filmimpulsen ([www.selfmzl.lmu.de](http://www.selfmzl.lmu.de)) gemeinsam mit Prof. Kahlert. Professionsberatung als Seminarlehrerin und Dozentin, Weiterbildung zur Beratungslehrkraft und in der Systemischen Beratung. Verheiratet, 2 Kinder.  
[julia.kriesche@edu.lmu.de](mailto:julia.kriesche@edu.lmu.de)

# Die Kommunikations-Sessel: Ziel- und lösungsorientierte Gespräche in Coaching und Führungsarbeit

Ein Coaching-Tool von Veronika Kolb-Leitner



## Kurzbeschreibung

Der Anwender dieser systemisch-lösungsorientierten Interventionsmethode kann das Verhalten, die innere Einstellung, bestimmte Grundmuster etc. von Personen im Gesprächs-

verlauf sichtbar machen. Durch Analyse des ganz persönlichen Kommunikationsverhaltens ist es möglich, Menschen in unterschiedliche „Gesprächs-Typen“ (Kommunikations-Sessel) einzuordnen. Zum einen erleichtert dies, sich auf das Gegenüber einzustellen,

das Gespräch leichter und gewinnbringend zu führen und den Gesprächspartner besser einzuschätzen. Zum anderen verhilft das Tool aber auch dem Klienten dazu, sich der eigenen „blinden Flecken“ bewusst zu werden, sich auf anderen – neuen – „Sesseln“ auszuprobieren

und andere Sichtweisen zuzulassen. Dies ebnet *Führungskräften, Unternehmen und Coaches* den Weg zu *ziel- und lösungsorientierten Gesprächen*.

## Anwendungsbereiche

Das Tool ist in der Führungsarbeit, in Kritik-, Konflikt- und Jahresgesprächen, in Team-Meetings und – sehr effektiv und zielführend – im Coaching einsetzbar. Im Coaching-Prozess unterstützt es den Coach darin, dem Klienten sein individuelles Kommunikationsverhalten aufzuzeigen, *Ansatzpunkte für Veränderungen* zu entdecken und gezielte systemische Fragen zu formulieren. Antrainiertes Verhalten, Ängste, unbewusste Muster etc. werden dadurch sicht- und lösbar.

Aus konstruktivistischer Sicht gibt es kein „Richtig“ und „Falsch“, denn was richtig und falsch ist, bewertet jeder Einzelne nach seinen eigenen Erfahrungen. Aus diesem Grund ist es auch für Führungskräfte wichtig, zu lernen, *in die Rolle des anderen zu schlüpfen* und die Blickwinkel des anderen zu erkennen. Führung mit systemischer Haltung – und hier unterstützt die Interventionsmethode – beruht darauf, dass Probleme in wertschätzender Art und Weise aufgezeigt werden und die Führungskraft ihren Mitarbeitern bei Lösungsversuchen unterstützend zur Seite steht. Im Unternehmen bietet sich der Einsatz des Tools insbesondere an, wenn ...

- » neue Aufgabenbereiche übertragen werden,
- » Schwierigkeiten in den Aufgabenbereichen / Schnittstellen auftreten,
- » Konflikte unter den Mitarbeitern und Abteilungen erkennbar sind,
- » Veränderungen in der Organisation, der Abteilung oder der Führung bevorstehen,
- » Kritikgespräche geführt werden,
- » gemeinsame Zielfindung ermöglicht werden soll oder
- » Kulturunterschiede herrschen.

## Effekte

Menschen kommunizieren und interpretieren in das Gehörte, in die Geste, den Tonfall, die Mimik des anderen die ganz eigene, persönli-

che Wahrheit hinein – sei es aufgrund eigener Denk- und Verhaltensmuster, sei es aufgrund von Erlebnissen, Erziehung, Gewohnheit oder erlernter Mechanismen. Das subjektiv Wahrgenommene – egal ob positiv oder negativ – erzeugt unbewusst Emotionen in Bezug auf den Gesprächspartner. Der Coach oder die Führungskraft kann aufgrund von Hellhörigkeit und genauem Beobachten das Gegenüber leichter einschätzen und auf das Verhalten *passend reagieren*.

Indem dem Gegenüber gespiegelt wird, wie sein Verhalten wirkt, ermöglicht man dem Menschen im ersten Schritt ein *Erkennen seines Verhaltens* und im zweiten Schritt – mithilfe der richtigen Fragen – einen Denkanstoß. Der dritte Schritt ist, dass dem Klienten bzw. Mitarbeiter die Möglichkeit geboten wird, sich auf einem neuen Sessel auszuprobieren, d.h., einen anderen Gesprächstypus zu wählen als bisher. Hierdurch werden *neue Sichtweisen* erschlossen und *Reflexion* gefördert. In der Konsequenz können falsche Interpretationen und Emotionalisierungen, die der eigenen *subjektiven* Wahrnehmung geschuldet waren, abgebaut werden.

## Ausführliche Beschreibung

Aufgrund von Glaubenssätzen oder Erlebnissen hat jeder Erwachsene seinen „Lieblingssessel“ entwickelt. Denkstrukturen und emotionale Empfindungen laufen automatisiert. Bei der Interventionsmethode geht es darum, dem Kommunikationspartner seinen Typus und die innere Einstellung aufzuzeigen, damit eine bewusste Wahrnehmung stattfinden kann. Nur so ist es möglich, aus antrainierten Positionen auszusteigen.

Die Grundlage für die Interventionsmethode ist die Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, von Unterstützung zur Selbsthilfe, sei es im Coaching-Prozess oder als Führungs-Tool im Unternehmen. Der Prozess baut auf die ressourcen- und lösungsorientierten Kompetenzen des Gegenübers, die gefördert und aktiviert werden sollen, auf.

Jede Person hat ihre persönliche Wirklichkeitskonstruktion. Fixierung, lähmende Gewissheit, feste Positionierung zu einer Thematik sind die Folge. Die Kunst bei der Interventionsmethode besteht darin, das „Skript“ und die Positionierung des Gegenübers zu lesen und herauszuhören, aus welchem Gedankenkonstrukt das Gegenüber zu seiner Einstellung gekommen ist. Voraussetzung für die Anwendung von Interventionsmethoden ist das Beherrschen einer generellen Gesprächsstruktur. Vor und während der Interventionsmethode sind das zentrale Thema, die Zukunftsperspektive, das Ziel des heutigen Gesprächs und der Zusatzfokus immer wieder herauszuarbeiten bzw. im Fokus. Im Rahmen der Anwendung des „Kommunikations-Sessels“ hat sich die *4Z-Struktur* als sehr praktikabel erwiesen.

## Die 4Z-Gesprächsstruktur

Um das Tool im Gespräch effektiv anwenden zu können, sind einige Voraussetzungen zu erfüllen und Grundhaltungen zu verinnerlichen. Zunächst sollte eine *positive Grundstimmung* hergestellt werden, die etwa in Kommunikation auf Augenhöhe, Fokussierung auf Ressourcen und ausreichender Gesprächszeit zum Ausdruck kommt. Die Gesprächsführung erfolgt empathisch, respektvoll und mit voller Aufmerksamkeit, spricht aktivem Zuhören. Aufseiten des Klienten bzw. des Mitarbeiters trägt das positive Klima zu kognitiver Erleichterung bei. Der Coach bzw. die Führungskraft sollte dem Gesprächsthema mit *Neutralität* begegnen. Insbesondere für Führungskräfte, die zugleich den Unternehmenszielen verpflichtet sind, stellt dies mitunter eine Herausforderung dar.

Die inhaltliche Arbeit beginnt mit dem Festlegen und Beschreiben des *zentralen Themas (Z 1)* des Gesprächs. Folgende, einfache Fragen sind hierbei hilfreich:

- » „Um welches Thema soll es heute gehen?“
- » „Was möchten Sie heute besprechen?“
- » „Welche Überschrift geben wir dem Thema?“
- » „Welche weiteren Themen spielen eine Rolle?“

Eine der wichtigsten Aufgaben des Coachs bzw. der Führungskraft ist es, das Thema mit der passenden „Überschrift“ zu *fixieren*, da die Themen vom Klienten bzw. Mitarbeiter oft zunächst schwammig beschrieben werden.

Ist die Thematik ausreichend präzise beschrieben, so folgt das Formulieren einer *Zukunftsperspektive, eines langfristigen Ziels (Z 2)*. Weshalb ist dies wichtig? Aus einem Problem heraus kann aus systemisch-konstruktivistischer Sicht keine Lösung erarbeitet werden, da man in Defiziten und in der Vergangenheit verhaftet bleibt. Die Definition eines Ziels als Perspektive eröffnet hingegen einen lösungsorientierten Blick. Die wichtigsten Fragen in dieser Phase:

- » „Mit Blick in die Zukunft: Was ist das Bestmögliche, das Sie sich zum Thema XY vorstellen können?“
- » „Wo sehen Sie sich in dieser bestmöglichen Zukunft?“
- » „Zu wie viel Prozent liegt dies in Ihrem Einflussbereich?“

Bei der Zielfindung ist zu beachten: Das Ziel soll *SMART* (*spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert*) sein. Ob das Ziel SMART genug ist, lässt sich anhand verschiedener Fragetechniken wie z.B. Skalierungs- oder Verschlimmerungsfragen ermitteln.

Ist eine Zukunftsperspektive abgesteckt, so wird der Bogen zum *Ziel des heutigen Gesprächs (Z 3)* gespannt. Dieses zu definieren, ist wichtig, da die zuvor formulierten Inhalte (Thema und Zukunftsperspektive) im Klienten Erwartungen an das Ergebnis des Gesprächs erzeugen. Diese sollten ganz konkret ausgesprochen werden. Der Coach fragt: „Was muss am Ende des heutigen Gesprächs herauskommen, damit Sie sagen, es war zielführend, hilfreich und effektiv?“

Anschließend ermitteln die Gesprächspartner den *Zusatzfokus (Z 4)*. Dieser richtet sich auf die „Umwelt“ des Klienten bzw. Mitarbeiters. Relevante Personen, Situationen oder Emotionen werden in das zentrale Thema (Z 1) einbezogen. Wurden diese Zusatzfaktoren unter Z

1 bereits angesprochen, so werden sie erneut aufgegriffen. Ist dies nicht der Fall, so wird gefragt: „Gibt es etwas, worauf ich besonders achten muss, damit unser heutiges Ziel (Z 3) gut erreicht werden kann?“ Kommen an dieser Stelle neue relevante Themen zum Vorschein, sollte mittels zirkulärer Fragen darauf Bezug genommen werden.

### Die Lösungsarbeit

Die Lösungsarbeit beinhaltet Interventionsmethoden zur Erreichung der Zukunftsperspektive (Z 2) sowie des Ziels des heutigen Gesprächs (Z 3) – unter Beachtung des Zusatzfokus (Z 4). Eingesetzt werden unterschiedliche Techniken wie z.B. eine Timeline, das Systembrett, eine Ideenbörse, lösungsorientierte, ressourcenorientierte, zirkuläre, konstruktivistische und skalierende Fragen.

Bereits zum Einstieg, aber auch im weiteren Verlauf eines Gesprächs kann der Coach bzw. die Führungskraft anhand der Körperhaltung, der Stimme, einer zögerlichen oder raschen Antwort, der Mimik etc. des Gegenübers mit *Empathie und Aufmerksamkeit* erkennen, welchem Gesprächstypus der Klient bzw. Mitarbeiter angehört, mit welcher Einstellung und Rolle dieser an das Gespräch herangeht. Das Achten auf den Inhalt und auf die Zwischentöne erfordert höchste Konzentration.

Die Rolle, das Verhalten oder die innere Einstellung entwickeln sich oft schon in frühester Kindheit. Ein (stark vereinfachtes) Beispiel, wie es zu festgefahrenen Kommunikationsmustern kommen kann: Ein Kind nimmt im Kindergarten dem anderen Kind das Spielzeug weg. Das benachteiligte Kind weint. Die Pädagogin tröstet das weinende und fordert das wegnehmende Kind auf, das Spielzeug zurückzugeben. Was hat das weinende Kind nun gelernt? „Die sind so böse zu mir! Aber wenn ich weine (wenn ich als Opfer agiere), hilft man mir (habe ich eine Chance, dass sich ein Anderer (ein Retter) um mich kümmert und die Sache wieder in Ordnung bringt).“ Wird dies nun mehrfach erfolgreich ausprobiert, entwickelt das Kind ein Kommunikations-

Name des Sessels	Kommunikationsverhalten
Kooperations-Sessel	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kommunikation auf Augenhöhe</li> <li>» Es gibt ein Miteinander</li> <li>» Zusammenarbeit ist von Respekt und Offenheit geprägt</li> </ul>
Konfrontations-Sessel	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Macht- und Herrschersyndrom</li> <li>» Führungsanspruch („Ich habe die Zügel in der Hand!“)</li> <li>» Konfrontation („Ich bin okay, du nicht!“)</li> </ul>
Retter-Sessel	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Selbstbild als Helfer, Geber</li> <li>» keine Akzeptanz eigener Grenzen („Ich bin stark, ich helfe dir!“)</li> </ul>
Tarnkappen-Sessel	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Gleichgültigkeit</li> <li>» innere Haltung: „Ist mir egal.“</li> <li>» äußere Haltung: „Ist in Ordnung, ja machen wir halt.“</li> </ul>
Ohnmachts-Sessel	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Opferhaltung</li> <li>» Lethargie</li> <li>» Ruf nach Hilfe</li> <li>» äußere Merkmale wie gebückte Haltung, ausweichende Blicke, Unsicherheit etc.</li> </ul>

Tabelle: Übersicht der Kooperations-Sessel und Kommunikations-Typen

muster, das sich als Opfer-Muster bezeichnen lässt. In der Kommunikation äußert sich dies in bestimmten Verhaltensweisen: Das Kind schweigt, schluckt, weint oder demonstriert Hilflosigkeit.

Später – im beruflichen Kontext – wird sich dies darin auswirken, dass der Betroffene seine eigenen Handlungsspielräume nicht erkennen und nutzen kann. Der Coach bzw. die Führungskraft sitzt nun einem „Opfer“ auf dem *Ohnmachts-Sessel* gegenüber. Erkennbar wird dies anhand zögerlich gegebener Antworten, leiser Stimme, gebückter Haltung, ausweichenden Blicken, offensichtlicher Nervosität und Unsicherheit. Das Gespräch gestaltet sich schleppend. Das Erscheinungsbild des Klienten/Mitarbeiters drückt aus: „Ich bin so arm! Ich kann nichts dafür! Ich weiß nicht weiter!“

Um den Klienten aus seiner Opfer-Rolle und seinem Ohnmachts-Sessel herauszubekommen, ihm in der Folge *neue Perspektiven und Handlungs- und Lösungsoptionen aufzuzeigen*, stellt der Coach nun – je nach Situation und verfügbarer Zeit – bis zu fünf weitere Stühle (Sessel) auf (der Sessel, auf dem der Klient am Anfang sitzt, ist und bleibt immer der „Ausgangs-Sessel“, auf den der Klient jederzeit zurück kann). Dem Klienten wird angeboten, einen neuen Sessel auszuprobieren. Jeder Sessel wird davor benannt und das Verhalten des dazu passenden Kommunikations-Typus bzw. -Musters beschrieben (siehe Tabelle, S. 45).

Es besteht nun die Möglichkeit, dass sich der Klient bzw. Mitarbeiter einen Sessel (oder auch alle) aussucht, oder der Coach bzw. die Führungskraft ihn bittet, auf einem ganz bestimmten Sessel Platz zu nehmen. Kurz, aber einführend und prägnant beschreibt der Coach den Charakter des neuen Sessels. Dem Klienten wird nun etwas Zeit gegeben, um sich in den Charakter des neuen Sessels und die damit verbundene, ungewohnte Rolle im Gespräch einfühlen zu können. Anschließend wird die generelle Gesprächsstruktur nochmals durchgearbeitet. Gestellt werden Fragen wie:

» „Wie fühlt sich der Sessel an?“

» „Hat sich etwas verändert? Was hat sich verändert?“

» „Was glauben Sie, würde dieser Kommunikations-Typ (z.B. der Kooperations-Typ, wenn der Klient gerade auf dem Kooperations-Sessel sitzt usw.) zu unserem Thema sagen?“

» „Was ist das bestmöglich Vorstellbare für diesen Kommunikations-Typ für die Zukunft?“

» „Was würde dieser Typ als Ziel für das heutige Gespräch definieren?“

Der „Szenenwechsel“ bewirkt innerlich beim Klienten bzw. Mitarbeiter, dass er sich von *seiner* Wahrheit lösen kann, die unbewussten Strukturen aufgeweicht oder sogar verlassen werden können. In der Konsequenz wagt sich der Klient an neue „Ufer“ heran und traut sich, in für ihn neuer Art und Weise zu denken und zu agieren.

In Unternehmen fehlt oftmals die Zeit, einen Mitarbeiter alle Sessel bzw. Rollen ausprobieren zu lassen. Es hilft aber auch schon ein einziger Szenen- und Perspektivwechsel, um *lösungsorientiert eine Veränderung herbeizuführen*. Im Coaching wird der Klient häufig ganz bewusst auf den zur gewohnten Rolle konträren Sessel gesetzt. So bietet es sich beispielsweise an, ein „Opfer“ (Ohnmachts-Sessel) auf dem Konfrontations-Sessel zu platzieren. Versteckte, unbewusste, unterdrückte Emotionen können durch den Perspektivwechsel bewusst wahrgenommen werden. Die Lösung solcher Blockaden kann für den Betroffenen eine Befreiung und Erleichterung sein.

### Voraussetzungen

Der Anwender sollte eine fundierte Coaching-Ausbildung und Kompetenztrainings absolviert haben. Er sollte über systemische Grundkenntnisse sowie Kenntnisse der systemisch-lösungsorientierten Gesprächsführung verfügen.

### Persönlicher Hinweis

Bei dem Tool handelt es sich nicht um ein Instrument der Persönlichkeitsanalyse. Es dient

ausschließlich dem Verdeutlichen und Sichtbarmachen aktueller Einstellung und Kommunikations- bzw. Handlungsmuster.

### Die Autorin



Foto: privat

Veronika Kolb-Leitner, MSc., Studium der Psychologie, Lehrtrainerin und Lehr-Coach, zertifizierte & akkreditierte Wirtschaftstrainerin (CCT), systemischer Coach (PCO), ReTeaming-Coach, Supervisorin. Arbeitet als Coach, Supervisorin, Unternehmensberaterin und Trainerin für persönliche, soziale und emotionale Kompetenz. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Trainings und Seminare in den Bereichen Team- und Führungskräfteentwicklung und die von ihr angebotene Ausbildung „Dualer Coaching-Lehrgang“.

[www.kl-beratung.at](http://www.kl-beratung.at)



## Déformation professionnelle

Wenn der Coach das Coachen nicht sein lassen kann

*Von Dawid Barczynski*

*Arbeit sollte mehr als Broterwerb sein. Sie sollte der Selbstverwirklichung dienen, der Beruf zur Berufung werden. Was häufig wie selbstverständlich gefordert wird, kann in unerfreuliche und sozial unerwünschte Extreme wie Überidentifikation umschlagen und letztlich in den Verlust der Fähigkeit münden, zwischen beruflicher und privater Rolle zu trennen. Wenn der Coach auch im Privaten Coach bleibt, sind Grenzverletzungen unvermeidbar.*

## Wenn der Beruf überhandnimmt

Man stelle sich folgende Situation vor: Ein Paar sitzt im Café und liest Zeitung. Der Mann schaut kurz nach draußen in den Regen und meint, dass sie „wegen dem Regen“ heute wohl nicht im Garten arbeiten könnten und fordert anschließend seine Frau auf: „Les mir den Artikel über Frankreich vor!“ Die Frau blickt ihn mit leicht gesenktem Kopf und strenger Miene über die auf die Nasenspitze heruntergeschobene Brille hinweg an. Sie setzt sich sehr aufrecht hin und spricht mit deutlicher und lauter Stimme: „Erstens, es heißt ‚wegen des Regens‘, Genitiv, nicht Dativ. Zweitens, der Imperativ von ‚lesen‘ lautet ‚lies‘, nicht ‚les‘. Drittens, Du hast das Zauberwort vergessen!“ Dieselbe Frau hat übrigens auch die Angewohnheit, E-Mails korrigiert an den Absender zurückzusenden.

Welchen Beruf übt die Frau wohl aus? Wer auch privat öfters mit Lehrern zu tun hat, könnte auf der richtigen Spur sein.

Oder: In ungezwungener Runde dreht sich die Unterhaltung in Richtung Dummheiten, in der Jugendzeit begangen. Wie so oft, liegen manche der erzählten Dummheiten eng an der Grenze zum Konflikt mit dem Gesetz – zumindest in dessen Graubereich. Dessen sind sich zwar alle bewusst, nur sehen sie darin auch jugendlichen Übermut und Leichtsinn und können darüber lachen. Nur einer in der Runde wirkt hierbei distanziert, fast grimmig und lauscht den Personen mit sehr großer Aufmerksamkeit.

Ist der stille Beobachter vielleicht ein Polizist oder zumindest jemand, der bei Gesetzesverstößen hellhörig wird? Vielleicht ein Jurist?

## Berufliche Deformation bei Coaches?

Dieses Phänomen selbst wird als *déformation professionnelle* bezeichnet, was so viel wie professionelle/berufliche Deformation/Entstellung bedeutet: Der Beruf „entstellt“ die Person. Definiert wird es als „Neigung, eine berufs- oder fachbedingte Methode oder Perspektive unbe-

wusst über ihren Geltungsbereich hinaus auf andere Themen und Situationen anzuwenden, in denen sie zu eingengter Sichtweise, Fehlurteilen oder sozial unangemessenem Verhalten führen kann“ (Wikipedia, 2017).

Gibt es auch beruflich „deformierte“ Coaches? Definitiv! Es gibt Coaches, die aufgrund eines längeren E-Mail-Kontakts mit einer Versandbuchhandlung dem Gegenüber ein Defizit in der Team-Arbeit attestieren und sogleich Möglichkeiten und Tools mitsenden – im positiven Sinne und der geäußerten Überzeugung, hier helfen zu wollen. Andere Coaches bemängeln während eines Telefonats beim Gegenüber „fehlende Empathie“, an der man arbeiten und die das Gegenüber schon jetzt mittels eines kurzen Perspektivwechsels wahrnehmen könne. Wiederum andere versuchen während eines Buffets, die Team-Fähigkeit und Rolleneinnahmen der Anstehenden zu untersuchen.

## Ursachen der *déformation professionnelle*

Nur, warum ist das so? Warum brechen manche Berufe so stark in den privaten Alltag der Menschen durch? Fengler (2008) bietet hierfür einen Erklärungsansatz. Zwar bezieht er sich dabei auf helfende Berufe, nur sind die getroffenen Feststellungen übertragbar, da sie einen eher universellen Charakter haben. Im Folgenden werden daher Ursachen bzw. Faktoren genannt, die eine *déformation* begünstigen, und werden speziell auf die Ausübung des Berufs des Coachs übertragen (ebd., S. 126-132).

### Dauerbelastung

Termine definieren den Tagesablauf. Kurze Fristen, z.B. um dem Klienten ein entsprechend aufbereitetes Feedback zur letzten Coaching-Sitzung zu geben, oder zu knappe Zeitspannen zwischen verschiedenen Coaching-Prozessen steigern den ohnehin schon hohen Druck. Zugleich ist eine so hohe Taktung des Tages insbesondere für hauptberufliche, am Anfang ihrer Karriere stehende Coaches, die um jeden Klienten werben und bangen müssen, existentiell.

### Überidentifikation

Die Person identifiziert sich zu stark mit der eigenen Arbeit bzw. dem Unternehmen. Die Werte des Unternehmens bzw. der Arbeit werden so zunehmend zu den eigenen Werten – eine Unterscheidung zwischen privaten Werten, sozusagen Werten des Alltags, und jenen des Berufs ist nicht mehr möglich. Bei Coaches ist dieser Umstand besonders stark ausgeprägt: Sehr oft sind Person und Unternehmen untrennbar, da es die Person an sich ist, sprich deren Coaching-Leistung bzw. -Kompetenz, die angeboten wird. Nicht selten kann dieser Umstand auf subtile Weise deutlich werden: Coach und Unternehmen tragen den gleichen Namen.

### Wahrnehmungsselektion

Jede berufliche Tätigkeit führt – früher oder später – zu einer spezifischen Denk- und Handlungsweise: Sachverhalte werden wahrgenommen und selektiert, sodass jenes zügig und routiniert bearbeitet werden kann, das auch relevant ist. Bis zu einem gewissen Grad ist dies durchaus sinnvoll, nimmt das aber überhand, so wird die Person zum „Fachidioten“ oder zum „Forscher im Elfenbeinturm“. D.h., alles außerhalb des für den Beruf Notwendigen wird durch die selektive Wahrnehmung entweder ganz ausgegrenzt oder stark abgeschwächt – man stumpft sozusagen ab.

Für den Coach könnte das z.B. so aussehen, dass er nur wahrnimmt, was ihm als coaching-relevant erscheint, oder er münzt das Wahrgenommene zum Coaching-Relevanten um. Diese Selektion erfolgt dann auch in Situationen, die deutlich abseits des Coachings liegen (oder in denen Coaching auch nicht erwünscht ist): Der Ehepartner des Coachs will über die Schulleistung des gemeinsamen Kindes sprechen, nicht über die Kommunikationsprobleme des „Teams Familie“. Allerdings hat ein Coach hier einen gewissen Vorteil, will er effektiv sein: Coaching ist extrem vielseitig und Klienten haben unterschiedlichste Anliegen, sodass der Coach sehr viele Faktoren wahrnehmen muss – von Kindheitserfahrungen über familiäre Probleme bis hin zum Rollenkonflikt.

Kann er das aber nicht, beeinträchtigt es das Coaching.

### **Blinde Flecken**

„Berufliche Erfahrungen veranlassen uns, die Welt bevorzugt unter einer bestimmten Perspektive zu sehen, manche Aspekte völlig auszublenden und uns dabei noch von hoher subjektiver Sicherheit getragen zu fühlen, daß unsere Perspektive die wichtigste ist“ (Fengler, 2008; S. 128). Im Grunde ist dies die vollkommene Ausformung der Wahrnehmungsselektion hinsichtlich des eigenen beruflichen Vorgehens.

Wer nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel. Wer als Coach ausschließlich auf eine überschaubare Auswahl an Tools und seinen Coaching-Ansatz fixiert ist, verliert letztlich den Klienten in seiner zuvor angedeuteten Vielfältigkeit aus den Augen – der Coach wird dem Klienten gegenüber sogar blind.

### **Interessenverarmung und gedankliche Dürre**

Der Beruf gewinnt – bewusst wie unbewusst – weiterhin derart an Bedeutung, dass sich die Interessen der Person nur noch am Nutzen für den Beruf orientieren. Aktivitäten sowie Unterhaltung werden ausschließlich mittels Kriterien ausgewählt, die nach dem Mehrwert für die berufliche Tätigkeit fragen: Kann ich diesen Sport in mein Coaching einbauen? Behandelt die Fernsehserie Coaching-Relevantes? Geht es in diesem Buch überhaupt um Coaching?

Eine solche Interessenverarmung bringt zwei Probleme mit sich. Erstens, der Coach wird immer mehr zum „Fachidioten“ – insbesondere, wenn man die vorigen Punkte hinzuzieht: Er nimmt nicht nur vornehmlich Coaching-Themen wahr, sondern ist auch blind für andere Methoden etc. und jetzt interessiert er sich sogar für nichts mehr außerhalb des Berufs. Zweitens, er verpasst so die Chance, sein Coaching wirklich zu erweitern. Denn es können Dinge für das Coaching nutzbar ge-

macht werden, die auf den ersten Blick nichts mit Coaching gemein haben. Z.B. kann die Auseinandersetzung mit Kunst oder Literatur Perspektivwechsel erleichtern, der Einbezug von Sport die Coaching-Sitzung auflockern u.ä.

Die Folge der Interessenverarmung ist nach Fengler eine „gedankliche Dürre“. Die Person verliert die Fähigkeit des flexiblen Denkens in verschiedene Richtungen. So wird allerdings eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Denken und Handeln im Grunde unmöglich – Selbstreflexion, die definitiv eine gedankliche Flexibilität abverlangt, wird unterdrückt. Für den Coach sind eine solche Interessenarmut, das Erstarren der eigenen Gedanken und die Blindheit für anderes außerhalb seines Konzepts schlicht fatal. Welche Auswirkungen eine derartige Fixierung haben kann, wurde von Bartlakowski (2016) ausführlich beschrieben: Während gleich zwei Coaches sich in ihren Tools und Konzepten verirrt und so nicht mal ansatzweise auf das Coaching-Anliegen schwenken konnten, blieb die Klientin allein, stumm und letztlich sogar vergessen zurück.

### **Erstarrung von Gestus, Ausdruck und Gefühl**

Oft ist der Beruf mit dem Auge erkennbar, sozusagen auf den Körper „geschrieben“, sei es durch Uniformen – worunter letztlich auch der Business-Anzug des Coachs fällt – oder durch die Haltung der Person (ein altgedienter Bundeswehroffizier bewegt sich und vor allem steht anders als die breite Masse). Im sprachlichen Ausdruck kommen oft tiefsitzende Floskeln ans Tageslicht, die stets gekonnt zu bestimmten Situationen vorgetragen werden (schließlich haben sie früher funktioniert, werden es also auch jetzt tun). Gleiches gilt für den Ausdruck von Gefühlen, die passend zur Situation aufgesetzt werden können.

Diese „Automatismen“, meist geäußert durch „starre Reaktionen und Reflexe, Attitüden und Posen“, fallen besonders im privaten, intensiven Kontakt auf (Fengler, 2008; S. 131). Ein Vier-Augen-Coaching ist definitiv ein solcher Kontakt, sodass der Klient durchaus erkennen

kann, ob der Coach mit Bezug auf das Gesagte und die Situation reagiert oder ob er etwas vermeintlich Bewährtes vorträgt.

Eine starke *déformation* professionelle mag für das Umfeld des Coachs, der einfach nicht vom Coachen lassen kann, ärgerlich oder im besten Falle amüsant sein. Doch kann sie letztlich auch negativ auf seinen Beruf einwirken – ironischerweise also gerade darauf, was ihn Tag und Nacht zu beschäftigen scheint.

### **Was tun?**

Die naheliegende Antwort für den Coach ist, sich regelmäßig in die Supervision zu begeben oder auch selbst ein Coaching aufzusuchen. Feedback kann hier äußerst hilfreich sein. Auch sind Freunde und Familie gute Signal- und Feedbackgeber (und wenn Fremde den eigenen Beruf nach kurzem Gespräch erraten, sollte man zumindest ein bisschen Selbstreflexion betreiben). Allerdings liegt hier wie so oft die wahre Leistung in der Umsetzung der Veränderung. Das effektivste präventive Mittel gegen eine stark ausgeprägte *déformation* professionelle ist vermutlich die Notwendigkeit, sich *Pausen zu gönnen und offen zu bleiben*: Offen für die Dinge außerhalb des Coachings, offen für Neues und Abseitiges, offen für Menschen, die nicht in erster Linie (potentielle) Klienten sind.

### **Dawid Barczynski**

Coaching-Magazin

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

### **Literatur**

- » **Bartlakowski, Katja (2016)**. Wenn der Hammer das einzige Werkzeug ist. In *Coaching-Magazin*, 2/2016, S. 41-44.
- » **Fengler, Jörg (2008)**. Helfen macht müde. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Wikipedia (2017)**. *Déformation professionnelle*. Abgerufen am 24.04.2017: [https://de.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9formation\\_professionnelle](https://de.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9formation_professionnelle).



## Führungskräfte-Coaching

Ein unterschätztes Potenzial für das Betriebliche Gesundheitsmanagement?

*Von Chiara Dold*

*Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz ist ein hochaktuelles Thema, das zunehmend als Anforderung moderner Führungsarbeit verstanden wird. Schließlich sind es die Führungskräfte, die – nicht nur aufgrund ihrer Vorbildfunktion – einen wesentlichen Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter haben. Folglich muss gefragt werden: Welchen Beitrag kann Führungskräfte-Coaching zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement leisten? Inwieweit wird es in Unternehmen bereits gesundheitsbezogen eingesetzt?*

## Führungskräfte im Kontext der Gesundheit im Unternehmen

Führungskräfte stehen in der sich wandelnden Arbeitswelt vor großen Herausforderungen wie dem Demografischen Wandel, dem Fachkräftemangel, der Verdichtung von Arbeitsprozessen sowie einer Zunahme psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz (Gerardi et al., 2014).

Als Vorbilder für ihre Mitarbeiter und Gestaltende der Rahmenbedingungen von Arbeit nehmen Führungskräfte bei der Bewältigung dieser Entwicklungen eine zentrale Position ein und gelten als kritischer Erfolgsfaktor für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Dieses kann als Dachorganisation aller Handlungsfelder, die das Thema „gesunde Arbeit“ berühren, verstanden werden (Uhle & Treier, 2015). Es verankert Gesundheit als betriebliches Ziel unter Inanspruchnahme von Managementstrategien (Faller, 2012). Oberziel ist dabei die Erreichung einer *Win-win-Situation*, bei der die Beschäftigten *an Gesundheit gewinnen* und damit einhergehend die *Profitabilität des Unternehmens steigt* (Kaminski, 2013). Die Kombination aus Einbindung der Beschäftigten und einem authentischen und nachhaltigen Engagement der Führungskräfte für ein erfolgreiches BGM stellt Badura (2001) als dessen Kernelemente heraus.

Zahlreiche wissenschaftliche Publikationen konnten zeigen, dass Führungskräfte einen großen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter haben, und belegen den Einfluss „gesunder Führung“ auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft (u.a. Gerardi et al., 2014).

Gesundheit im Kontext der Arbeitswelt wird einerseits durch gesunde Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gefördert, die durch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Gerechtigkeit gekennzeichnet sind. Andererseits müssen die Rahmenbedingungen der Arbeit den Mitarbeitern Transparenz (Verstehbarkeit), Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit vermitteln und ihnen Entscheidungsräume und Gestaltungsmöglichkeiten

zugestehen (Ducki, 2012). Zudem fungieren Führungskräfte als Vorbilder, weshalb ihre (gesundheitsbezogene) Selbstführung nicht nur ihre eigene Gesundheit, sondern auch die ihrer Mitarbeiter beeinflussen kann. Das Konzept des *Health oriented Leadership* umfasst daher über die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern hinaus auch die Vorbildwirkung der Führungskraft (Franke & Felfe, 2011).

Sind die Faktoren *Vorbildfunktion*, *Beziehungsgestaltung* und *Rahmenbedingungen der Arbeit* positiv ausgefüllt, können Mitarbeiter besser mit Stressoren umgehen und hohe Anforderungen zu anregenden Herausforderungen werden (Demerouti & Bakker, 2011).

Badura et al. (2013) veranschaulichen die Wirkungen dieser Bedingungen im Treiber-Indikatoren-Modell, welches die Auswirkungen von Arbeits- und Organisationsmerkmalen (Treibern) auf Befinden und Leistungsfähigkeit von Erwerbstätigen beschreibt (Tintor, 2014). Die Treiber wirken sich auf die Entstehung von Früh- und Spätindikatoren aus. Die Indikatoren haben Ergebnischarakter (Uhle & Treier, 2015). Dabei weisen Frühindikatoren im Sinne eines Frühwarnsystems darauf hin, ob sich Prozesse in die erwünschte Richtung bewegen. Sie zeigen gesundheitsbezogenen Interventionsbedarf an und können wiederum als Treiber für die Entstehung von Spätindikatoren wirken (Tintor, 2014). Die Treiber stellen in diesem Modell wichtige Stellhebel dar, um durch Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen negative Auswirkungen auf Früh- und Spätindikatoren zu verhindern. Sie sind der Nährboden einer gesunden Organisation (Uhle & Treier, 2015).

Coaching ist ein häufig eingesetztes Instrument der Führungskräfteentwicklung, das Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützen und ihre Führungskompetenzen erhöhen soll. Bei einer gegenüberstellenden Betrachtung von Coaching und BGM im Hinblick auf deren elementare Grundsätze, Ziele und Handlungsweisen fallen zahlreiche Parallelen auf (siehe Tabelle,

S. 52). Diese geben Anlass zu der Annahme, dass Führungskräfte-Coaching sich sinnvoll und zielführend als gesundheitsförderliches Instrument in Unternehmen integrieren lassen kann und ein Potenzial für den Erfolg des BGM darstellt.

## Führungskräfte-Coaching im BGM

Bislang ist nicht bekannt, inwieweit sich Führungskräfte-Coachings auch mit gesundheitsbezogenen Aspekten der Führung befassen und als Instrument des BGM zur Steigerung der Mitarbeitergesundheit eingesetzt werden. Dies zu erheben, war das Ziel der vorliegenden quantitativen Online-Befragung.

An der Erhebung nahmen n=54 Coaches aus Deutschland teil, Fragebögen aus dem deutschsprachigen Ausland konnten aufgrund der geringen Anzahl (n=7) nicht für eine vergleichende Auswertung herangezogen werden. Im Vergleich der Ergebnisse vorliegender Befragung mit denen der Marburger Coaching-Studie (Stephan & Gross, 2013) bildete sich ab, dass die Befragten vorliegender Erhebung hinsichtlich der Merkmale Altersstruktur, Geschlechterverhältnis und Dauer der Berufserfahrung sehr ähnliche Verteilungen aufweisen. Das Erhebungsinstrument differenzierte explizit zwischen Coaching-Anlass (Grund für die Beauftragung des Coachs) und Coaching-Inhalt (Thema, das sich im Laufe des Coachings herauskristallisiert). Die zentralen Ergebnisse sind in den folgenden Abschnitten aufgeführt.

## Ergebnisse der Befragung

Den Umfrage-Ergebnissen zufolge verfügt die Mehrheit der Auftrag gebenden Unternehmen aus Perspektive der Befragten nur „selten“ bis „nie“ über ein BGM – oder dieses ist ihnen nicht bekannt. In denjenigen Unternehmen, die ein BGM haben, trat dieses nur selten als Auftraggeber für ein Coaching in Erscheinung. Coaches wurden zudem nur in geringem Umfang in die Mitarbeit an BGM-Projekten involviert (siehe Abbildung, S. 53).

Es scheint, zumindest bei vorliegendem Sample, noch *viel Raum für eine Steigerung* der Buchungen von Coaches durch das BGM, für deren Mitarbeit an BGM-Projekten und die Erhöhung des Anteils von Führungskräfte-Coachings am jährlichen Gesamtvolumen gesundheitsbezogener Maßnahmen zu geben.

### Gesundheit als implizites Coaching-Thema

Indikatoren „gesunder Führung“ („Treiber“) sind laut den Befragten sehr oft Inhalte, die in Führungskräfte-Coachings reflektiert werden. In der Befragung erweist sich „gesunde Führung“ als *implizites* Thema von Führungskräfte-Coachings. Dies wird daran ersichtlich, dass die Anlässe der Führungskräfte-Coachings

in hohem Maß Bezug auf die Führungskraft und deren Performance nehmen, wohingegen bei den Coaching-Inhalten der Bezug zur Interaktion mit den Mitarbeitern („gesunde Führung“) als im Coaching auftauchendes Thema in sehr hohem Umfang bejaht wurde. Die am häufigsten angegebenen Inhalte der auf die Führungskraft selbst bezogenen Gesundheitsthemen im Coaching weisen auf ein Interesse hin, *Kompensationsmöglichkeiten* für zu hohe Anforderungen im Arbeitsalltag zu finden. Verhaltensweisen, die die Gesundheit der Führungskräfte stärken („treiben“) und sie in ihrer Vorbildfunktion den Beschäftigten gegenüber unterstützen, sowie einer Reflexion über die Wertigkeit der eigenen Gesundheit werden im Coaching vergleichsweise selten Raum gegeben.

Fazit: Führungskräfte-Coachings werden nur in geringem Maß zur Steigerung der Mitarbeitergesundheit eingesetzt, die Themen „Gesundheit“ und „gesunde Führung“ scheinen jedoch in hohem Maß als Inhalt in den durchgeführten Führungskräfte-Coachings präsent zu sein.

### Defizitorientierung überwiegt

Gross (2016) unterteilt Coaching-Anlässe hinsichtlich ihrer Ausrichtung in defizit-, präventions- und potenzialorientiert und stellt fest, dass alle drei Anlass-Kategorien zur Stärkung der Innovations-, Leistungs- und Veränderungsfähigkeit von Humanressourcen in Organisationen eingesetzt werden. Im Hinblick auf die Anlässe, die zur Buchung gesundheits-

Merkmals	BGM	Coaching
Arbeitsansatz auf Individualebene	Maßnahmen der Kompetenzentwicklung und Sensibilisierung (Uhle & Treier, 2015)	Personenentwicklung, Förderung von Selbstgestaltungspotenzialen und Selbstmanagement (Schreyögg, 2015)
Systemische Sichtweise	„Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.“ (Badura et al., 2010, S. 33)	(zu Themen von Coaching) „systemische Fragestellungen, die eine organisatorische Einheit, ein gesamtes organisatorisches System oder gar seine Umwelt betreffen“ (Schreyögg, 2015, S. 170)
Generelle Perspektiven	Entwicklungsperspektive, Ressourcenorientierung, Bedürfnisorientierung, Mensch als autonom handelndes Subjekt (Kaminski, 2013)	Lösungsorientierung, Ressourcenorientierung, bedürfnisorientierte Beziehungsgestaltung (Lindart, 2016)
Erfolgsfaktor	Zielklärung (Uhle & Treier, 2015)	Zielklärung (Greif et al., 2012)
Gemeinsame Zieldimensionen	Humanisierung der Arbeitswelt (Uhle & Treier, 2015), Wohlbefinden der Mitarbeiter, Leistungsbereitschaft, nachhaltiger Erfolg des Unternehmens (Kaminski, 2013)	Förderung von Humanisierung, Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale, Effizienzerhöhung (Schreyögg, 2015)
Grundsätze	„Menschlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen sind die Grundpfeiler für eine moderne Gesundheitspolitik, die das Subjekt wieder anerkennt und in den Mittelpunkt der Maßnahmen rückt.“ (Uhle & Treier, 2015, S. 42)	Empathie, Wertschätzung, vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient (Greif et al., 2012)
Maxime	Betroffene zu Beteiligten machen (Badura & Walter, 2008)	Hilfe zur Selbsthilfe (Greif et al., 2012)
Synergiepotenzial	» Coaching als Methode zur Optimierung der Selbstführung von Führungskräften sowie zur Förderung von Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und kommunikativer Fähigkeiten » Gesunde Selbstführung mit Vorbildfunktion für die Mitarbeiter » BGM: Gesunde Führung als sogenannter verhältnispräventiver (die Rahmenbedingungen der Arbeit / die Arbeitsumgebung betreffender) Ansatz zur Förderung der Mitarbeitergesundheit und Etablierung einer „Gesundheitskultur“ im Unternehmen	

Tabelle: Inhaltliche Schnittstellen von Coaching und BGM (eigene Darstellung)

Bitte geben Sie an, inwieweit folgende Aussagen über Ihre Auftraggeber zutreffen (n=54)

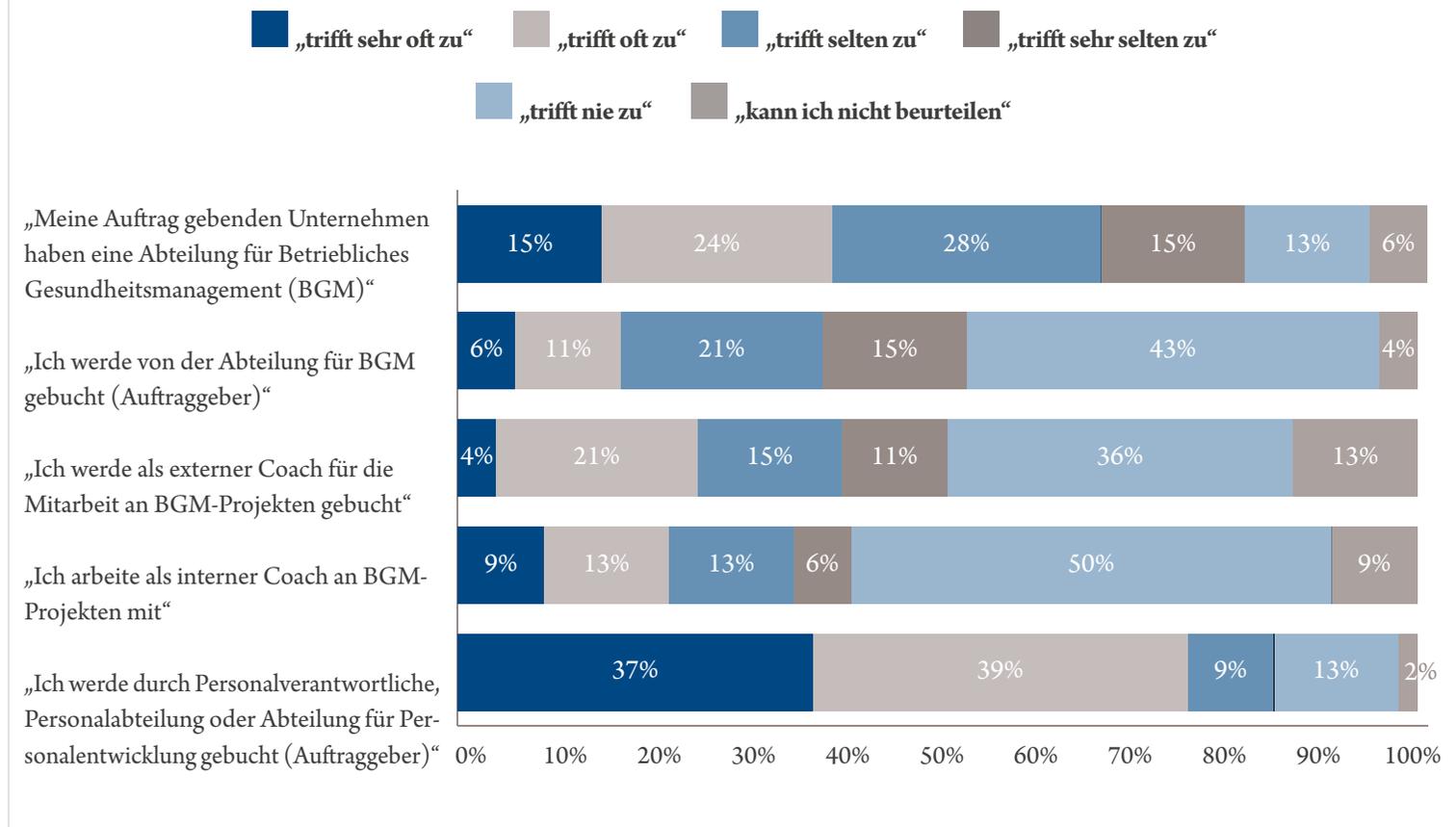


Abb.: Vorhandensein von BGM in den Unternehmen und Involvierung der Coaches in das BGM

bezogener Führungskräfte-Coachings führen, stellen *defizitorientierte Anlässe* einen wesentlichen Anteil dar. So wird Coaching mit Gesundheitsbezug in einem hohen Maß bei Auftreten von Frühindikatoren („Symptomen“) gebucht. Präventionsorientierte Anlässe sind vergleichsweise seltener, was sich mit den Ergebnissen von Gross (2016) deckt.

**Diskussion**

Das Thema Mitarbeitergesundheit gehörte selten zu den Anlässen für Führungskräfte-Coachings. Dies kontrastiert mit den Ergebnissen zur Häufigkeit gesundheitsbezogener Coaching-Inhalte, die in hohem Maß Indikatoren „gesunder Führung“ als Themen im Coaching belegten. Gesundheit im Unternehmen scheint bislang nur von vereinzelt Anbietern als Thema von Führungskräfte-Coachings bearbeitet zu werden. „Gesunde

Führung“ ist weniger ein Anlass zur Buchung von Coaches als ein Thema, das die Führungskraft im Coaching zu beschäftigen scheint.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass im Führungskräfte-Coaching zwar Themen der Mitarbeitergesundheit präsent sind, diese jedoch vorwiegend defizitorientierter Art sind. Die „gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung“ wird, angewendet auf das Treiber-Indikatoren-Modell, somit vorwiegend bei Vorliegen von Frühindikatoren thematisiert. Dies könnte den Umfrageergebnissen zufolge auch durch die Selbstführung der Führungskräfte verursacht sein, die eher selten die eigene Gesundheit bei Entscheidungen priorisieren und mit ihrem Gesundheitsverhalten ein Vorbild darstellen. Die Führungskräfte scheinen selbst mit der Bewältigung von Stressoren und Arbeitsbelastungen beschäftigt zu sein, was zu einer Sensibilisierung für Stress und

Überforderung der Mitarbeiter geführt haben könnte.

Wünschenswert wäre eine Entwicklung zugunsten der Bearbeitung von Treibern, die als Stellhebel für die Gestaltung betrieblicher Gesundheit gelten, sodass nicht erst das Auftreten von Symptomen zu einer Aufmerksamkeit dem Thema Gesundheit gegenüber führt. Eine Dominanz der Defizitorientierung als Indikation für ein Coaching kann zu einer negativen Einstellung führen, bei der Coaching als Symptom einer „Unterperformance“ betrachtet wird, das der „Fehlerkorrektur“ dient (Gross & Stephan, 2012).

In Unternehmen könnte das BGM zur Information und Sensibilisierung für „gesunde Führung“ entscheidend beitragen. Coaches könnten den potenziellen Mehrwert der Führungskräfte-Coachings für die Gesundheit der

Organisation, sprich ihrer Mitglieder, kommunizieren und sich damit am Markt positionieren.

Die Ergebnisse der Befragung geben erste Hinweise darauf, dass Führungskräfte-Coaching ein unterschätztes Potenzial für das BGM ist. Weitere Forschung an größeren Stichproben und unter Einbezug der Unternehmensperspektive wird nötig sein, um eine valide Datengrundlage zu erhalten und tragfähige Aussagen treffen zu können. Coaches und Unternehmen sollten für das Thema „gesunde Führung“ sensibilisiert werden. Die gezielte Unterstützung von Führungskräften bei einer positiven Ausgestaltung ihrer Führungsrolle ist eine Investition in das Sozialkapital der Unternehmen, dessen Qualität maßgeblich zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beiträgt.

## Die Autorin



Foto: J. Thomas

Chiara Dold hat sich dem Thema Coaching von theoretischer Seite genähert und es neben Betrieblichem Gesundheitsmanagement zum Schwerpunkt ihres Masterstudiums „Prävention und Gesundheitsmanagement“ gemacht. Sie arbeitet aktuell als akademische Mitarbeiterin an einem Gesundheitsförderungsprojekt der Pädagogischen Hochschule Heidelberg.  
[chiara.dold@googlemail.com](mailto:chiara.dold@googlemail.com)

## Literatur

- » **Badura, Bernhard (2001)**. Betriebliches Gesundheitsmanagement. In Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 8/2001, S. 780–787.
- » **Badura, Bernhard; Greiner, Wolfgang; Rixgens, Petra; Ueberle, Max & Behr, Martina (2013)**. Sozialkapital. Berlin: Springer.
- » **Badura, Bernhard & Walter, Uta (2008)**. Betriebliches Gesundheitsmanagement. In Deutsches Ärzteblatt, 3/2008, S. 90–92.
- » **Badura, Bernhard; Walter, Uta & Hehlmann, Thomas (2010)**. Betriebliche Gesundheitspolitik. Berlin: Springer.
- » **Demerouti, Evangelia & Bakker, Arnold B. (2011)**. The Job Demands-Resources model. In SA Journal of Industrial Psychology, 2/2011, S. 1–9.
- » **Ducki, Antje (2012)**. **Gesundheit und Gesundheitsförderung in der flexiblen Arbeitswelt**. In **Bernhard Badura et al. (Hrsg.)**. **Fehlzeiten-Report 2012**. Berlin: Springer. S. vii–xii.
- » **Faller, Gudrun (2012)**. Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Bern: Hans Huber.
- » **Franke, Franziska & Felfe, Jörg (2011)**. Diagnose gesundheitsförderlicher Führung. In Bernhard Badura et al. (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2011. Berlin: Springer. S. 3–14.
- » **Gerardi, Claudia; Gregersen, Sabine; Merboth, Heike; Nordbrock, Constanze & Pavlovsky, Birgit (2014)**. Führung und psychische Gesundheit. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.
- » **Greif, Siegfried; Schmidt, Frank & Thamm, André (2012)**. Warum und wodurch Coaching wirkt. In OSC, 4/2012, 375–390.
- » **Gross, Peter-Paul (2016)**. Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. In Robert Wegener, Michael Loebbert & Agnes Fritze (Hrsg.). Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer VS. S. 478–488.
- » **Gross, Peter-Paul & Stephan, Michael (2012)**. Die Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes und das Marktpotential von Coaching mit neuen Medien. In Harald Geißler & Maren Metz (Hrsg.). E-Coaching und Online-Beratung. Wiesbaden: Springer VS. S. 319–338.
- » **Kaminski, Martin (2013)**. Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis. Wiesbaden: Springer.
- » **Lindart, Marc (2016)**. Was Coaching wirksam macht. Wiesbaden: Springer.
- » **Schreyögg, Astrid (2015)**. Coaching. In Michael Mohe (Hrsg.). Innovative Beratungskonzepte. Wiesbaden: Springer. S. 159–178.
- » **Stephan, Michael & Gross, Peter-Paul (2013)**. 3. Marburger Coaching-Studie 2013. Philipps-Universität Marburg.
- » **Tintor, Maja (2015)**. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Restrukturierungsprozessen. Wiesbaden: Springer.
- » **Uhle, Thorsten & Treier, Michael (2015)**. Betriebliches Gesundheitsmanagement. Berlin: Springer.



## Lasst uns spielen!

Avanciertes Coaching schafft Spielräume in Unternehmen

*Von Dr. phil. Christoph Quarch*

*Die Zukunft der Arbeit ist nicht schwer zu prognostizieren: Die Digitalisierung schreitet voran, mit ihr kommt die Robotisierung und womöglich die „Cyborgisierung“. So oder so, die Arbeit, wie wir sie kannten, wird zur Ausnahme werden. Was man heute Industrie 4.0 nennt, gibt einen Vorschmack darauf. Vielen macht diese Entwicklung Angst. Mehr als Angst einzufloßen, sollte sie uns jedoch zu denken geben und Fragen aufwerfen: Welche Chancen liegen in dieser Dynamik? Wie lässt sie sich auf eine gute Weise steuern? Wo bleibt in ihr der Mensch? Die Lösung liegt – im Spiel.*

Arbeit ist ein vielschichtiges Phänomen. Das hat die Philosophin Hannah Arendt schon vor gut 50 Jahren in ihrem Werk *Vita Activa* dargelegt. Ursprünglich war Arbeit nichts anderes als die unausweichliche und tägliche Sorge für den Lebensunterhalt. Sie diente dazu, den notwendigen Erfordernissen des Lebens zu genügen – von Tier, Mensch und Pflanzung. Später wandelte sich die Arbeit zur Produktion. Der Mensch wurde zum *Homo Faber* und sah seinen Lebensinhalt darin, Güter zu produzieren und damit Handel zu treiben. Jenseits dessen gab es als dritte Spielart menschlichen Tätigseins immer auch das Handeln: die Einrichtung des eigenen und gesellschaftlichen Lebens. Handeln, so Arendt, bedeutet, sich in der Welt zu zeigen und im Zusammenwirken mit anderen das Leben zu gestalten oder, wie man heute sagen würde, zu managen.

Traditionelle Arbeit, Herstellung und Handel prägen bis heute die Arbeitswelt. Das wird sich nun ändern. Traditionelle Arbeit und Produktion werden auf Maschinen übergeben. Zugleich werden sich mehr Freiräume fürs Handeln öffnen, die aber sinnvoll gefüllt werden müssen. Davon sind die meisten Unternehmen noch weit entfernt. Warum? Weil sie sich weiterhin in einem Mind-Set bewegen, der aus der untergehenden

Homo Faber-Welt des 19. Jahrhunderts herrührt: dem Paradigma der instrumentellen Rationalität.

### Die Monokultur der Zweckrationalität

Herstellungsprozesse lassen sich optimieren, indem man klare Vorgaben macht und nach deren Maßgabe die Effizienz, Funktionalität und Produktivität optimiert. Entscheidend ist der Output, nicht der Prozess. Gebraucht wird dafür eine bestimmte Form menschlicher Intelligenz, die Max Weber „Zweckrationalität“ und Max Horkheimer „Instrumentelle Vernunft“ nannten. Sie dominiert längst nicht nur den ihr angestammten Bereich der Herstellung, sondern auch das ökonomische Handeln, sprich das Management. Heerscharen von Coaches und Beratern haben in den letzten Dekaden Unternehmen mit instrumentellen Management-Tools überschwemmt, die allesamt in Aussicht stellten, deren Funktionalität und Profitabilität zu steigern (was teilweise auch geschah). Dabei richteten sie einen fatalen Kollateralschaden an: die *völlige Ausdörrung der Ressourcen Kreativität und Innovationsfähigkeit*, die zu erschließen unverzichtbar ist, will man den Herausforderungen der Entwicklung der Arbeitswelt angemessen begegnen.

Damit ist auch eine Antwort auf die noch im Raume stehende Frage gegeben, wie die infolge von Digitalisierung und Robotisierung der Arbeitswelt frei werdenden Räume *sinnvoll* genutzt werden können: nicht durch weitere Optimierung instrumenteller Prozesse, sondern durch Einrichtung von Kreativitätszonen. Und das aus zwei Gründen: zum einen, weil die eigene Kreativität als letzter Wettbewerbsvorteil und Alleinstellungsmerkmal von Unternehmen übrigbleibt, wenn alles maschinell optimiert ist; zum anderen, weil kreatives Schaffen sich in einer von Arendt nicht bedachten menschlichen Praxis entfaltet, die auf absehbare Zeit von keinem noch so klugen Roboter vollzogen werden kann: *im Spielen*. Die These, die hier zur Diskussion steht, lautet mithin: *Auf die ökonomischen Paradigmen traditionelle Arbeit und Herstellung folgt als weitere Spielart der menschlichen Vita Activa das Spiel*. Von ihm aus wird zudem neu zu bedenken sein, was Management ist und leisten kann.

### Das Gehirn ist fürs Spielen wie geschaffen

Warum das Spielen? „Spielen ist doch Kinderkram, gehört höchstens in die Freizeit – nicht in die ernste Welt des Business!“ So denkt die



instrumentelle Vernunft, und so denkt sie falsch. Inzwischen wissen wir: Spielen ist kein Kinderkram, sondern ein zentrales Element stimmigen und erfüllten Menschseins. Wenn Friedrich Schiller in seinen *Briefen über die Ästhetische Erziehung des Menschen* notierte, der Mensch sei überhaupt „nur da ganz Mensch, wo er spielt“, dann ist dies eine sehr prägnante Formulierung für einen Fakt, den die Hirnforschung bestätigt: Das menschliche Gehirn ist keineswegs ein gutes, gleichwohl optimierbares Instrument zweckrationaler und nutzenorientierter Kalküle, sondern – ganz im Gegenteil – ein Spielzeug. Gewiss kann es auch von der instrumentellen Rationalität vereinnahmt werden, aber eigentlich wird es dadurch missbraucht, denn zu Höchstform läuft es erst dann auf, wenn es spielen darf. Dann erst zeigt es, was in ihm steckt: ein unerschöpfliches Potenzial an Kreativität.

Dieses Potenzial liegt in den meisten Unternehmen brach. Einfach deshalb, weil dort nicht gespielt wird; und weil sich die meisten Unternehmen lange schon nicht mehr auch als menschliche Kulturräume verstehen, sondern nur noch als zweckrationale Produktionsstätten. Falls doch gespielt wird, dann meist ein falsches Spiel, für das das Wort *Gamification* erfunden wurde: Dabei werden entweder funktionale Prozesse als Spiele getarnt oder Spiele für fremde Zwecke instrumentalisiert. Dadurch wird der verhängnisvollen Dominanz der instrumentellen Rationalität im Business nur weiter Vorschub geleistet. Verhängnisvoll nicht nur, weil auf diese Weise die Kreativitätspotenziale arbeitender Menschen austrocknen, sondern auch, weil die Menschen in *einer rein funktionalisierten Umgebung erst unglücklich und dann krank werden*. Die Quote der Burnout- und Depressionserkrankungen spricht diesbezüglich eine deutliche Sprache.

Also: Unternehmen, denen es um ihre Zukunfts- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu tun ist, sind gut beraten, Spielräume für Kreativität zu schaffen. Was heißt das? Es heißt nicht, dass man einen Tischkicker in die Kantine stellt oder Computerspiele installiert. Es heißt, dass man Reservate schafft, die *frei sind von instrumentellen Kalkülen*: Räume, in denen nichts gemacht werden muss; Zeiten, in denen kein Zweck verfolgt wird.

## Es geht ums Gewinnen, nicht um den Gewinn

Damit sind wir bei der Frage angelangt, was die Kulturform des Spielens eigentlich auszeichnet und von der funktionalen Intelligenz unterscheidet: *Spiele sind zweckfrei*. Wer spielt, spielt um des Spielens willen und nicht, weil er damit ein bestimmtes (anderes) Ziel verfolgt. Tut er es doch, ist er kein Spieler mehr – kein *homo ludens* –, sondern ein Geschäftsmann – ein *homo oeconomicus*. Zwei Beispiele: Wer Fußball um der Siegprämie willen spielt, spielt nicht wirklich und spielt auch nicht gut. Wer gut spielen will, muss sich der Logik des Spiels anheimgeben: Ziel des Spielens ist, gut zu spielen. Jeder Fußballer weiß das: Als echter Spieler kann man mit einer Niederlage gut klar kommen, wenn man das Gefühl hat, ein gutes Spiel gemacht zu haben. Was aber heißt das? Es heißt, die Potenziale, die in einem Spiel schlummern, entfaltet zu haben und – das ist das Entscheidende – dabei die eigenen Lebendigkeitspotenziale zu erschließen: diejenigen Potenziale, die sich außerhalb des Spielfeldes nie zeigen würden: Man hat sein Bestes gegeben, war kreativ, hat intensive Lebendigkeit erfahren – und trotzdem verloren. *Was soll's?*

Anderes Beispiel: Wer früher in ein Spielcasino ging, legte dafür – wie ursprünglich bei allen Spielen – eine besondere Spielkleidung an: die Dame das Abendkleid, der Herr den Smoking. Anders wäre man gar nicht ins Casino gekommen. Auf diese Weise konnte man sich dessen vergewissern, dass man in dem Augenblick, da man das Casino betrat, Zugang zu einer Welt erhielt, die signifikant von der Welt jenseits des Casinos getrennt ist: eine Spielwelt. Hier wird man aber nur einen guten Abend erleben, wenn man sich im Klaren ist, dass dort *nicht gewirtschaftet, sondern gespielt* wird: Man sollte nicht auf die Idee kommen, am Ende Profit machen zu müssen.

Wobei man im Casino natürlich (etwas) gewinnen möchte, das verlangen Spielregel und Spielidee. Nur bemisst sich das Gelingen des Spiels nicht daran, dass man einen Gewinn nach Hause bringt (sonst wäre es kein Spiel,

sondern Business), sondern ausschließlich daran, in angenehmer Gesellschaft einen guten Abend verbracht zu haben. Ein Spielcasino ist seiner Idee nach ein Kulturort – wie ein Theater- oder Opernhaus – und kein Handelsplatz. Dass wir die meisten Casinos zu neonleuchtenden und tristen Orten des vermeintlich billigen Gelderwerbs gemacht haben, wo man in Jeans und Turnschuhen am Automaten die schnelle Mark verdienen will, zeigt nur, wie sehr die instrumentelle Vernunft die Spielwelt zu kolonialisieren begonnen hat. Über das Business Fußball ließe sich ähnliches sagen.

Spiele brauchen Zweckfreiheit. Sie genügen sich selbst, ihr Sinn erschöpft sich im Vollzug. Das ist entscheidend wichtig, sonst kann man nicht verstehen, was Spiele sind. Hat man sich das aber klar gemacht, dann ist auch klar, was Spiele brauchen, um sich diese Freiheit zu wahren: *Sie brauchen Grenzen*. Erstens räumliche Grenzen, die klar markieren, wo das *Spielfeld* ist, in welchem Bereich das Spiel seinen Zauber entfalten kann und wo die Nicht-Spielwelt wieder beginnt. Ebenso brauchen Spiele zeitliche Grenzen, eine Spielzeit. Man kann nur spielen, wenn man weiß, dass und wann das Spiel ein Ende hat. Drittens brauchen Spiele interne Grenzen, die es strukturieren: die *Spielregeln*. Ohne sie ist kein Spiel möglich, denn sie dienen dazu, eine Spieldynamik zu entfesseln, die es den Spielern erlaubt, im Spielgeschehen ihre Potenziale zu entfalten und intensiv gesteigerte Lebendigkeit zu erfahren.

## Neue Rollen erproben

Wo diese Voraussetzungen erfüllt sind – und zwar *nur* wo diese Voraussetzungen erfüllt sind –, können Spiele zu Brutkästen der Kreativität werden. Und darauf sind sie alle angelegt: ob Sportspiele oder Brettspiele, Musikspiele oder Theaterspiele, Kampfspiele oder Liebespiele, Kultspiele oder Geschicklichkeitsspiele – sie alle öffnen zweckfreie Spielräume, damit sich darin etwas zeigen kann, was sich außerhalb des Spielfeldes und der Spielzeit niemals zeigen könnte: Menschen zeigen ein anderes Gesicht, schlüpfen in andere Rollen, erproben nie

gekannte Emotionen, spielen Gedanken und Strategien durch, erschließen brachliegende Fertigkeiten. Ein jedes Spiel ist – genau genommen – eine Bühne, auf der die Spielenden sich zeigen können: mal in ihrem Können, mal in ihrer Geschicklichkeit, mal in ihrem wahren Charakter (man denke nur an Spiele wie „Mensch ärgere dich nicht“ oder „Malefiz“ ...). Schon Platon sagte: „Beim Spiel kann man einen Menschen in nur einer Stunde besser kennenlernen als im Gespräch in einem Jahr.“

Dass Spiele Freiräume für Darstellung eröffnen und es Menschen erlauben, sich zu zeigen, weist auf das dritte Wesensmerkmal echter Spiele hin, das wir hinzunehmen müssen, um ein vollständiges Bild davon zu gewinnen, was sie von den Pseudo-Spielen à la Gamification unterscheidet: *Echte Spiele brauchen Mitspieler*. Sich oder etwas in einem Spiel zu zeigen, ist witzlos, wenn da niemand ist, der mitspielt oder zuschaut – Zuschauer sind auch Mitspieler (man denke nur an die Fankurve eines Stadions oder die Menschentrauben um Schachspieler in Buenos Aires). Natürlich sind auch Gegenspieler Mitspieler, ohne sie macht kein Spiel wirklich Spaß. Und wenn ein Kind mit sich alleine spielt, dann geht auch das nur deshalb, weil es in seiner spielerischen Genialität seine Spielzeuge zum mitspielenden Du wandelt.

### Mäander statt Kanäle

Mitspieler sind auch deshalb unverzichtbar, weil nur sie sicherstellen, dass sich so etwas wie ein *unvorhersehbarer Spielfluss* ergibt, infolge dessen sich der Zauber des Spiels und die ihm eigene Kreativität entfalten können. Sie gedeiht im Hin und Her, das für jedes Spiel so unentbehrlich ist und das auch in der Sprache seine Spuren hinterlassen hat, wenn wir etwa vom *Spiel der Wellen* reden. Deswegen hat ein guter Spielfluss auch nie die Form jener Flüsse, die der Homo Oeconomicus mit seiner instrumentell-funktionalen Rationalität so sehr schätzt: geradlinige Kanäle. Nein, der Spielfluss *mäandert* durch die Spielzeit. Er hat ein langsames Tempo, doch in seinen Windungen und Biegungen gedeihen jene Biotope, in denen das Leben sich ausbreiten kann.

Hier, im chaotischen Flusslauf und nicht an funktional-optimierten, glattbetonierten Kanalwänden keimt Kreativität.

Auch das bestätigt die Neurophysiologie. Gerald Hüther, einer der führenden Repräsentanten dieser Zunft, schreibt, niemand komme auf „eine neue, kreative Idee, wenn er sich anstrengt, wenn er sich unter Druck gesetzt fühlt oder von starken Affekten getrieben ist“ (2016, S. 32). Und er ergänzt, dass Menschen immer dann kreative Einfälle haben, „wenn sie ohne Druck, frei und unbekümmert, also spielerisch in der Lage sind, ihre Gedanken einfach laufen zu lassen und abzuwarten, was sich dann wie von selbst zusammenfügt. Bei manchen passiert das unter der Dusche, bei manchen im Bett oder beim Spazierengehen. Zweckfrei und absichtslos, also spielerisch, sind sie mit ihren Gedanken unterwegs“ (ebd.).

Dafür Räume zu schaffen, ist die Schlüsselaufgabe eines zukunftsfähigen und avancierten Coachings. Bereits zu Tode optimierte Prozesse und Menschen weiterhin zu optimieren, kann nicht länger Sinn und Zweck der Übung sein, sondern die Rückbesinnung auf das genuin Menschliche – auf die kreative Qualität des Menschen, die ihn *dauerhaft* von seinen Maschinen unterscheiden wird, selbst wenn die Künstliche Intelligenz noch so weit voranschreitet. Denn *wirklich* spielende Maschinen wird die KI nie zustande bringen – und *wirklich* kreative Wesen ebenso wenig. Wenn sich ein zukunftsfähiges Coaching anschickt, Spielräume zu generieren, dann schlägt es folglich also zwei Fliegen mit einer Klappe: Es schafft einen Zugang zu der kostbaren Ressource Kreativität – und es trägt die Menschlichkeit, das *Humanum*, zurück in die Unternehmen. Wirtschaftlicher Erfolg durch Innovation und menschlicher Erfolg durch Sinnstiftung werden die Folge sein.

Wie macht man das? Zwei Beispiele aus der philosophischen Beratungspraxis können andeuten, wie sich in Unternehmen Reservate des Spiels bzw. Inseln der Lebendigkeit einrichten lassen. Die Vorschläge sind praktisch erprobt und haben bereits unter Beweis ge-

stellt, in welchem Maße sie die Kreativitätsressourcen von Beschäftigten öffnen können.

### Musikimprovisation

Ein mittelständisches Unternehmen aus der Automobilbranche hat beschlossen, seine Unternehmenskultur zu entwickeln. Als zentrales Thema identifizieren die Führungskräfte in einem eigens dafür gebildeten Team das Stichwort *Verantwortung*. Tatsächlich stellen sie bald fest, keine belastbare und operable Definition von Verantwortung zu haben. Der in den Prozess einbezogene Philosoph erarbeitet mit den Führungskräften ein Verständnis von Verantwortung, das dieses Wort wörtlich nimmt und darauf abhebt, Verantwortlichkeit als eine *Haltung des Antwortgebens* zu profilieren – des Antwortgebens auf die Ansprüche und Anforderungen, die von Kunden, Belegschaft, Stakeholdern etc. an Führungskräfte herangetragen werden. Verantwortliche Führung, so erkennen die Beteiligten, setzt daher voraus, sorgsam darauf zu achten, *wer* einer Führungskraft etwas zu sagen hat und vor allem, *was* eine Führungskraft etwas angeht; um sodann mutig und beherzt eine passende und stimmige Antwort zu geben.

Wie macht man das? Die Frage bleibt nicht aus, lässt sich aber nicht theoretisch beantworten. Daher wird ein eigener Workshop an einer passenden Location verabredet, zu dem der Komponist und Improvisationsmusiker Matthias Graf anreist. Er wird diesen Spieltag bestreiten. Dafür hat er einen Lieferwagen voller Musikinstrumente mitgebracht – und zwar solche, die auch blutige Laien bedienen können. Das sind die Spielzeuge, mit deren Hilfe die Workshop-Teilnehmer ihre Improvisationsspiele bestreiten werden. Dabei geht es immer darum, vermittelt über die mit den Instrumenten erzeugten Töne, sich auf die jeweiligen Mitspieler einzustimmen bzw. im spielerischen Miteinander eine gemeinsame Musik zu finden: Co-Kreativität vom Feinsten.

Achtsames Zuhören und Zugehören, couragiertes Den-Takt-Angeben, achtsames Sich-Einspielen, gemeinsames Komponieren. Das alles macht den Teilnehmern nicht nur einen

Heidenspaß, sondern schärft und weckt auch ihren Sinn füreinander. In der Auswertung sprudelt aus den Spielern ein Strom kreativer Ideen für die konkrete Ausgestaltung der künftigen Unternehmenskultur.

### Improvisationstheater

„Theater ist verdichtetes Leben“, sagt Coach und Schauspielerin Adele Landauer. In ihren Coachings mit CEOs und Top-Führungskräften lädt sie ihre Klienten dazu ein, sich im geschützten Spielraum des Theaters auf eine Weise auszuprobieren, wie sie es in ihrem normalen Berufsalltag sonst nie könnten. Im Spiel aber haben sie die Chance, ansonsten brachliegende Potenziale sichtbar zu machen. Dabei geht es nicht darum, dass sich die Teilnehmer bestimmte Rollen aneignen und so zu tun, als ob sie – sagen wir – Maria Stuart oder Hamlet wären; nein, im Spielraum der Bühne sollen die Menschen darin unterstützt werden, mit Hilfe des Theaters ihr sonst verborgenes Inneres, ja Innerstes zeigen und darstellen zu können. Für eine solche Arbeit eignen sich daher auch eher die Mittel des Improvisationstheaters statt vorgegebene Texte und Rollen.

Gerade in der Arbeit mit Gruppen oder Teams hat sich diese Arbeit bewährt. Durch einfache Übungen wird den Teilnehmern die Scheu genommen; z.B., indem sie sich eine innere Geschwindigkeitsskala von eins bis zehn geben, um dann auf Kommando zu erproben, wie es sich mit „drei“ oder „sieben“ läuft, sich dabei begegnet und damit Nähe, Distanz, Blickkontakt ausprobiert und wahres Aufeinanderlassens, intensive Begegnung und Verbindung erprobt. Der Fundus solch einfacher, aber höchst unterhaltsamer Tools der Improvisationskunst ist schier unerschöpflich. In einem fortgeschrittenen Stadium erhalten die Teilnehmer konkrete Aufgaben, die es ihnen erlauben, sich improvisierend auf meist neue

und überraschende Weise zu erleben. Dieses Durchspielen unterschiedlicher Verhaltensoptionen und Entscheidungsmöglichkeiten entfesselt die Kreativität und Spielfreude der Beteiligten.

Theaterspielen kann man nicht allein, auch hier braucht man Mitspieler, Teamplayer, ein Du, ein Wir. Erst im Miteinander kann man sich erfahren – und seine Rolle innerhalb dieser Gruppe, dieses Teams kennenlernen. So lernt man, sich als Teil eines Großen Ganzen zu verstehen, sich ein- und manchmal auch unterzuordnen. Aber man lernt auch, Führung zu übernehmen. All das erfährt man – auf spielerische Weise – nur, wenn man sich selbst führt.

In besonderen Fällen – vorwiegend bei Einzel-Coachings – kann man aber auch sehr gut mit vorgegebenem Textmaterial arbeiten. So erzählt beispielsweise Adele Landauer von einem CEO, mit dem sie in einem intensiven Prozess die berühmte Rede Mark Antons aus Shakespeares *Julius Cäsar* einstudiert hat: „Friends, Romans, countrymen, lend me your ears ...“. Auch das geschieht nicht, um den Klienten dazu zu bringen, so zu tun, als sei er ein römischer Feldherr, sondern um ihn einzuladen, die Qualität eines entschlossenen Strategen und begnadeten Redners in sich freizuschalten. Ein gutes Beispiel dafür, wie spielerisch Neues kreierte werden kann.

Die große Stärke des Theaterspiels liegt darin, dass es bleibende Spuren hinterlässt. Was man einmal für sich leibhaftig durchgespielt hat, prägt sich als *Erfahrung ins Körpergedächtnis* ein. Der erwähnte CEO etwa weiß jetzt, wie es sich anfühlt, wenn man eine aufgebrauchte Menge mit der Kraft der Rede zu einem Stimmungswandel bewegt. Und er weiß, dass es sich gut anfühlt. Diese emotional codierte Lernerfahrung macht das kreative Spiel zu einer unvergleichlichen existenzziel-

len Lernerfahrung. Dadurch wird Kreativität nachhaltig. Das geht aber nur im geschützten Raum des Spiels. Denn hier fühlt sich der Klient sicher und frei.

Solche Räume einzurichten, zu pflegen und gegen die stets drohende Kolonialisierung seitens der landläufigen instrumentellen Rationalität zu verteidigen, ist eine Kernaufgabe künftiger Unternehmenskulturentwicklung. Sie erschließt die kostbare Ressource der Kreativität, stiftet Sinn und gewährleistet Menschlichkeit in einer zunehmend technisierten bzw. digitalisierten Welt. Es wird Zeit, dass Unternehmen wieder zu Kulturräumen werden: Räumen spielerischer Lebendigkeit.

### Der Autor



Foto: Oliver Hallmeier

Dr. phil. Christoph Quarch (\*1964) ist Philosoph und arbeitet freiberuflich als Autor, Vortragender und Berater.

Er unterstützt Unternehmen in der Unternehmenskulturentwicklung und veranstaltet Philosophiereisen in Zusammenarbeit mit „ZEIT-Reisen“.

Ferner ist er Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen im In- und Ausland. Jüngste Buchveröffentlichungen:

Rettet das Spiel! (Hanser 2016),

Das große Ja (Goldmann 2014),

Der kleine Alltagsphilosoph (GU 2014),

Wir Kinder der 80er (Riemann 2013).

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

### Literatur

» **Arendt, Hannah (2007)**. Vita Activa. München: Piper.

» **Hüther, Gerald & Quarch, Christoph (2016)**. Rettet das Spiel! München: Hanser.

## Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung.

### Rezension von Hans-Jürgen Ramisch

„Rat geben“ bzw. „beraten“ ist so alt wie die Menschheit. Die Spannweite reicht von der kostenlosen Beratung unter Freunden bis hin zur professionellen Beratung gegen Geld. Rund 3000 Jahre Entwicklungsgeschichte der Beratung lassen sich nachvollziehen. „Welche Trends gab es früher?“ „Welche Trends gibt es aktuell?“ – und „Welche Erkenntnisse können wir daraus gewinnen?“ Der Beantwortung dieser Fragen stellt sich Haiko Wandhoff und legt mit „Was soll ich tun?“ erstmals eine umfassende, lesenswerte Geschichte der Beratung vor.

Als Schwerpunkt der Betrachtung ist das klassische Beratungsgespräch anzusehen. Vier wesentliche Aspekte der Beratung sind über die Jahrhunderte hinweg wichtig: der Zeitgewinn durch die Beratung („Entschleunigung“), das eigene Nachdenken über die Problematik („Selbstreflexion“), das Vertrauen zum Ratgeber und die endgültige Entscheidung über die Handlung durch den Ratsuchenden.

Im Buch folgen nach einem einführenden Kapitel zu den Grundfragen neun weitere Kapitel in einer chronologischen Einteilung. Der Anfang liegt in den – mangels Klartexten – auslegungsfähigen Orakelsprüchen der griechischen Antike. Die „Rätselhaftigkeit“ des Ratschlages verlagerte alle Fehler bei der Zielerreichung auf den Ratsuchenden. Mit dem Untergang des römischen Reiches kommt es zu einer Zäsur in der Beratungskultur. Zugleich schafft das sich ausbreitende Christentum eine Art „Beraternetz“. Besonders behandelt Wandhoff für den Zeitraum des Mittelalters mit „consilium et auxilium („Rat und Hilfe“)" die Suche nach dem einvernehmlichen Ratschluss zwischen hohen Adligen (Königen, Fürsten usw.) und ihren Gefolgsleuten. Auch die Problematiken „Frauen als Beraterin im Mittelalter“ und das Aufkommen der „Geheimen Räte“ (z.B. Goethe) werden näher analysiert.

Auf dem Weg in die Neuzeit wandelt sich die Auffassung über die Beratungsnotwendigkeit. Jetzt wird die Suche nach Beratung als Schwachheit ausgelegt. Der Autor spannt den Bogen von religiösen Hilfen („Heiliger Geist“) über Freuds Psychoanalyse bis hin

*„Die finale Entscheidung über den Umgang mit dem Rat bleibt stets beim Ratsuchenden – anderenfalls handelt es sich ja nicht um Beratung, sondern um eine Belehrung oder einen Befehl.“  
(Haiko Wandhoff, S. 17)*

zum „Inneren Team“ von Schulz von Thun. Die Ratgeberliteratur ersetzte vielfach die Berater und blickt mittlerweile auf rund 500 Jahre Geschichte zurück. Mit der Betrachtung der Politikberatung wird der Weg in die ausführliche Behandlung der Gegenwart geebnet. Heute haben wir, wie die Zahlen zeigen, eine erneut geänderte Nachfrage nach Beratung, die in einem „Beratungsboom“ mündet. Wandhoff ermittelt aktuell in Deutschland rund 15.000 Beratungsunternehmen mit ca. 50 Sparten für professionelle Bera-

tung – und diese Zahlen sind sicher niedrig gegriffen.

„Was soll ich tun?“ ist eine anregende Lektüre mit vielen Erkenntnissen zu Beratung und Coaching und deren Entwicklungsgeschichte. Dabei kann Wandhoff wesentliche Informationen aus seiner Coaching- und Beratungserfahrung einbringen und verknüpfen. Ein ausführliches Anmerkungsverzeichnis und ein umfangreiches Literaturverzeichnis runden das Werk ab. Auf ein Stichwortverzeichnis kann aufgrund der Vielzahl sich wiederholender Begriffe gerne verzichtet werden.

**Fazit:** Eine ausführliche Geschichte der Beratung mit vielen Literaturverweisen, hilfreich und sehr empfehlenswert für alle Coaches und Berater.

Hans-Jürgen Ramisch, Dillenburg  
[hans-juergen.ramisch@ramisch.com](mailto:hans-juergen.ramisch@ramisch.com)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3981815602/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3981815602/cr)



**Wandhoff, Haiko (2016).**  
**Was soll ich tun?**  
**Eine Geschichte der Beratung.**

Hamburg: Corlin-Verlag  
ISBN: 978-3-9818156-0-3  
347 S.; 24,00 €

## Die große Metaphern-Schatzkiste. Band 2: Die Systemische Heldenreise.

### Rezension von Andrea Schlösser

Heldenreisen kennen wir alle aus Geschichten, Romanen und Filmen, von denen wir oft gefesselt sind. Doch wie kann der Monomythos im Coaching genutzt werden? Auf diese Frage gibt Holger Lindemann eine Antwort in seinem Buch. Auf 252 Seiten bringt er dem Leser näher, wie man als Coach den Klienten durch die einzelnen Stationen seiner individuellen Heldenreise begleitet und ihn bei seinem Anliegen unterstützt.

Nachdem der Autor das Strukturschema sowie typische Helden und Heldinnen vorstellt, beschreibt er das Phasenmodell der Heldenreise und geht dabei auf jede Phase ausführlich ein. Mögliche Fragen, die im Coaching genutzt werden können, befinden sich jeweils am Ende jeder Phasenbeschreibung. Für ein gutes Nachvollziehen des Gelesenen wählt der Autor Referenzgeschichten aus und erläutert anhand von „Harry Potter“, „Findet Nemo“ und „Jim Knopf“ die einzelnen Phasen der Heldenreise. Im weiteren Verlauf des Buches beschreibt Lindemann mögliche Ablauf- und Beratungsschemata und durchläuft diese schrittweise. Von der Vorbereitung bis hin zur Durchführung wird hier noch einmal detailliert auf die Besonderheiten eingegangen. Auch hier entscheidet sich der Autor für umfangreiche Praxisbeispiele, die auf mehreren Seiten zu finden sind. Im folgenden Kapitel steht die Persönlichkeitsentwicklung des Helden im Fokus: die Typenlehre und die Persönlichkeitsanteile des Helden sowie die logischen Ebenen und deren Nutzung für die Heldenreise. Auf die verschiedenen Archetypen der Heldenreise wird im vorletzten Kapitel eingegangen. Hier werden insbesondere die Charaktere der einzelnen Typen einander gegenübergestellt. Abschließend stellt das Buch Methoden für die Arbeit mit Archetypen vor.

Das vom Autor online zur Verfügung gestellte Arbeitsmaterial ist sehr umfangreich. Es enthält

neben einzelnen Stationskarten auch eine komplette Arbeitsblattsammlung für den gesamten Prozess, die sehr ansprechend gestaltet ist. Ein ca. neunzigminütiges Video steht ebenfalls online bereit und zeigt ein Beratungsgespräch.

*„Die grundlegende Dynamik einer Heldenreise entsteht aus der Auseinandersetzung des Helden mit seinem Schatten.“  
(Holger Lindemann, S. 33)*

Dank der leicht zugänglichen Sprache und der abwechslungsreichen Gestaltung von Texten, Bildern und Grafiken ist das Buch sehr leserfreundlich. Vorzufindende Tabellen unterstützen einen strukturierten Überblick und erleichtern das Wiederfinden verschiedener Inhalte. Die zahlreichen Fragen und Methodentipps bieten eine gute Hilfe in der Praxis. Die umfangreichen Beschreibungen deuten darauf hin, dass der Einsatz der Heldenreise im Coaching-Prozess, im Gegensatz zu anderen Methoden, einen höheren Zeitbedarf in Anspruch nimmt. Interessant ist die beschriebene Nutzung von bekannten Modellen wie die Logischen Ebenen oder das

Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun, die sich auch im Kontext der Heldenreise einsetzen lassen.

**Fazit:** Dieses praxisbezogene Buch stellt nachvollziehbar und detailliert eine umfangreiche Methode für den Coaching-Prozess vor. Insbesondere die beschriebenen individuellen und vielfältigen Arbeitsweisen machen das Buch zu einem wahren Schatz für das systemische Arbeiten.

Andrea Schlösser, neurolines  
[www.neurolines.de](http://www.neurolines.de) | [info@neurolines.de](mailto:info@neurolines.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3525402643/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525402643/cr)



Lindemann, Holger (2016).  
Die große Metaphern-Schatzkiste.  
Band 2: Die Systemische Heldenreise.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht  
ISBN: 978-3-525-40264-1  
252 S.; 30,00 €

## KRÖBER Kommunikation

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

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

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

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

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

Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

### KRÖBER Kommunikation

Seminare: Stuttgart, München, Leipzig, Düsseldorf

Leitung: Birgid Kröber

Tel.: 0711 / 72 23 339-0, Fax: -99

E-Mail: [office@kroberkom.de](mailto:office@kroberkom.de)

Internet: [www.kroberkom.de](http://www.kroberkom.de)

## Teichgräber<sup>2</sup>

TRANSFORMATION IST UNSER GESCHÄFT



### Zertifizierte Fortbildung zum geprüften Experten für Teamentwicklung BDVT

Leitung: Dr. Ralf Teichgräber

Dauer: Juni 2017 – Juni 2018

Spezialisierung und  
Professionalisierung in der  
Beratung von Teamprozessen

Das Team als eigene  
Persönlichkeit verstehen und  
begleiten

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



Coachingausbildung  
vom **DBVC** anerkannt



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

Coachingausbildung  
2017

Gruppe 37 Start 28. Sept. 2017

Weiterbildung für  
qualifizierte Coaches

Gesundheitscoaching  
am 19./20. Juni 2017

Ausbildung zum  
Teamcoach  
Start 17./18. Oktober 2017

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



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



#### Trigon Zertifikatslehrgang Coaching in Wien & Köln

##### Die systemisch-evolutionäre Coaching-Ausbildung:

- Kompetentes Trainerteam mit Esprit und Erfahrung
- Praxisnähe und fundierte Kompetenzvermittlung, z.B. durch Videofeedback, innovative Seminarlandkarten, begleitendes Projekt- und Mentorcoaching
- Evaluiert durch Freiburg Institut und Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und als wissenschaftlich fundiert bewertet

##### Start:

- Akkreditiert beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)
  - Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)
  - Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“
- Köln: 1. – 2.03.2018
  - Wien: 22 – 23.03.2018
  - Jetzt vorausschauend planen und mit dem Super-Early Bird Tarif bis zu € 1.000,- sparen.



#### Trigon Certified Master Coach

Seit 2017 bietet Trigon den Trigon Certified Master Coach an. Das Programm richtet sich an Coaches, die bereits Erfahrung und eine solide Basisqualifizierung mitbringen. Einstieg jederzeit möglich.

Trigon Entwicklungsberatung  
für Mensch, Wirtschaft und Gesellschaft eGen  
Strubergasse 18, 5020 Salzburg, Austria

Tel: +43 (662) 660 341  
E-Mail: [salzburg@trigon.at](mailto:salzburg@trigon.at)  
[www.coaching.at](http://www.coaching.at) – [www.trigon.at](http://www.trigon.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](http://www.coaching-magazin.de)

# #Coaching wirkt

– so unsere Studienergebnisse.  
Neugierig?

besuchen Sie uns:  
[www.die-coaches.de](http://www.die-coaches.de)

DIE COACHES  
Dipl.-Iur. Nina Meier  
Tel. / Fax: 04191 / 80 27 66  
E-Mail: [nina.meier@die-coaches.de](mailto:nina.meier@die-coaches.de)  
Homepage: [www.die-coaches.de](http://www.die-coaches.de)



Erfahren Sie mehr während unserer  
Infoveranstaltung am 22.06.2017

Professional School  
of Business and  
Technology

Hochschule  
Kempten  
University of Applied Sciences



## Business Coaching

Praxisorientierte Ausbildung mit Hochschulzertifikat

- Entwicklung von Coaching- und Führungskompetenzen
- Intensiver Praxisteil mit Supervision
- Kleingruppe mit maximal 12 Teilnehmern
- Nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung

**Anmeldeschluss: 31. Juli 2017**

Professional School of Business & Technology  
Hochschule Kempten · weiterbildung@hs-kempten.de  
Telefon 0831 2523-9585 · www.hs-kempten.de/weiterbildung

**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**

**d** **dehner academy**  
coaching. training.

- CoachingAusbildung
- IntrovisionCoaching
- Coaching als Führungsinstrument
- BeratungsTools für Personaler
- Persönliche Entwicklung

Konstanz. Berlin.

**20 Jahre**  
CoachingAusbildung

**DBVC**

**www.dehner.academy**

leveraging potential.

**15 Jahre Coaching Weiterbildung**

Hochschule RheinMain  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

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

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

Für uns spricht:

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

<b>Start:</b>	<b>Kosten:</b>
QzC 40 am 15.03.2017	€ 3.890,--
QzC 41 am 21.09.2017	(ohne Unterkunft und Verpflegung)
QzC 42 am 26.10.2017	zahlbar in zwei Raten

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

Online-Anmeldung und weitere interessante Weiterbildungsangebote unter **www.isapp.de**



## RAUEN Coaching-Ausbildung

**RAUEN Coaching**

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

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

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

**Kontakt**  
Christopher Rauen GmbH  
Niederlassung Osnabrück  
Parkstraße 40, 49080 Osnabrück  
Tel.: +49 541 98256-773, Fax: -779  
E-Mail: ca@rauen.de  
Internet: www.rauen.de/ca

**Ausbildungsbeginn 2017**

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

**Informationsveranstaltungen**

- 01.06.2017, 18:15 bis 19:45 Uhr und
- 05.09.2017, 18:15 bis 19:45 Uhr

Ort: RAUEN Seminar Center, Osnabrück

**Dauer & Umfang**

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

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

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

**Veranstaltungs- & Ausbildungsort**  
RAUEN Seminar Center  
Parkstraße 40  
49080 Osnabrück

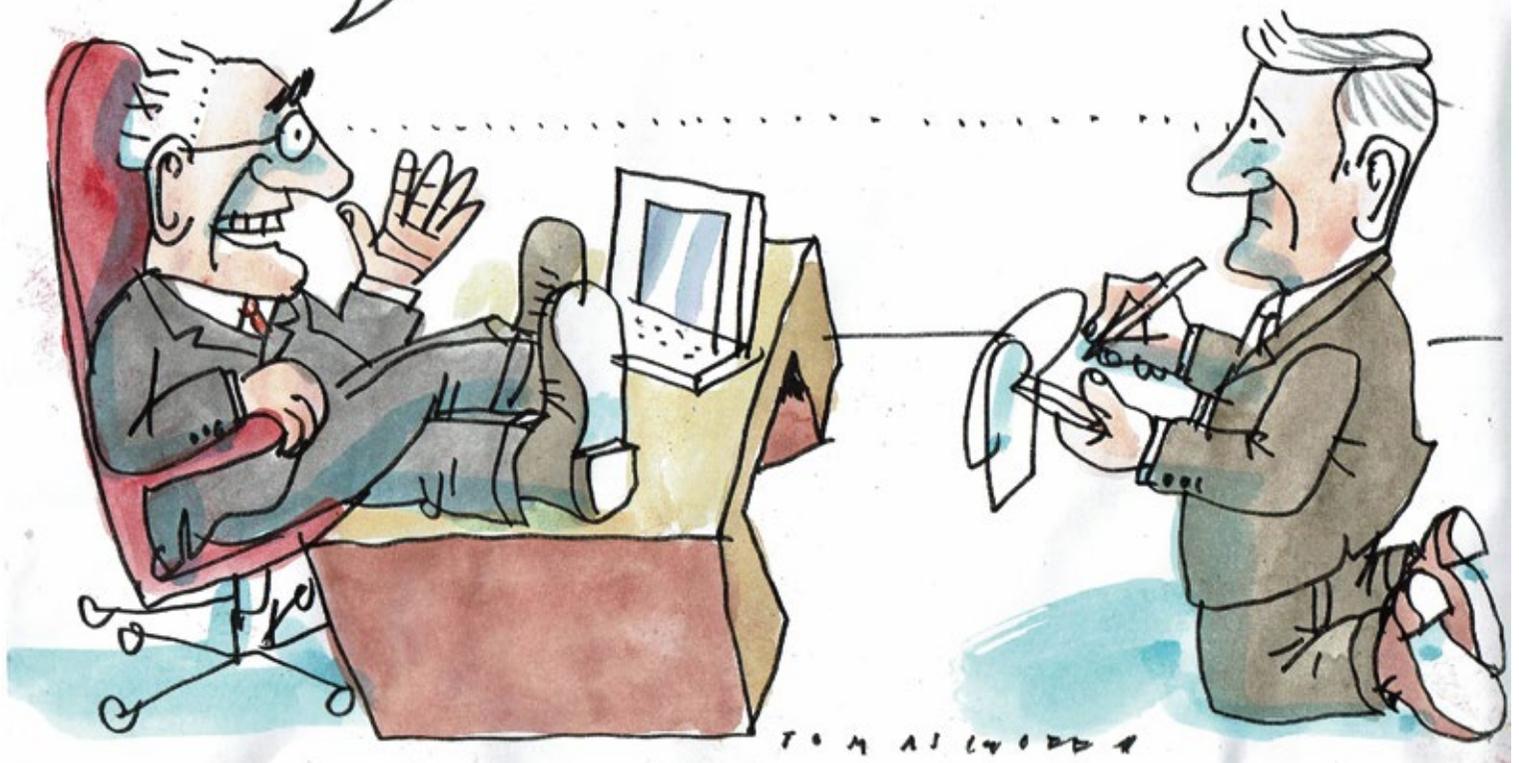


Rang	<a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <p><b>Erfolg durch Positionierung</b> Urban, Ruth &amp; Klein, Tanja Junfermann, 26,00 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
3	 <p><b>Bildimpulse maxi: Emotionen</b> Heragon, Claus Heragon, 9,60 €</p>	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
4	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p><b>Die Coaching-Schatzkiste</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
5	 <p><b>Bildimpulse kompakt</b> Heragon, Claus Heragon, 6,80 €</p>	 <p><b>Selbstcoaching</b> Fischer-Epe, Maren &amp; Epe, Claus Rowohlt, 8,99 €</p>
6	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p><b>Micro-Inputs Veränderungscoaching</b> Egger, Anna &amp; Nohl, Martina managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 38,81 €</p>
8	 <p><b>Systemtheorie für Coaches</b> Kriz, Jürgen Springer, 9,99 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p><b>Coaching in der Praxis</b> Prohaska, Sabine Junfermann, 18,00 €</p>	 <p><b>Micro-Inputs Veränderungscoaching</b> Egger, Anna &amp; Nohl, Martina managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p><b>Bildbar – Das Kartenset</b> Gut, Jimmy &amp; Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>	 <p><b>Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung</b> Turck, Daniela; Faerber, Yvonne &amp; Zielke, Christian Kohlhammer, 43,80 €</p>

## Coaching auf Augenhöhe



... NUR GESPRÄCHE AUF AUGENHÖHE FÜHRE ..



## Impressum

### Herausgeber:

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

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

### Redaktion:

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

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

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

**Erscheinungsweise:** Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

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

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Yuganov Konstantin  
S. 4, 22, 25 © OPOLJA | S. 4, 5, 27, 30, 55 © Sergey Nivens  
S. 4, 32 © Rawpixel | S. 5, 38 © Nadino | S. 5, 50 © Jasminko Ibrakovic  
S. 9 © Halfpoint | S. 43 © Ollyy | S. 47 © lipik | S. 56 © Zimneva Natalia  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

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

### Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**BARCZYNSKI:** Die Scheidungspapiere sind unterzeichnet und bei der EU abgeben, nun will Großbritannien – das, sollte Schottland sich wirklich bald abkoppeln, eher „Little Britain“ sein wird – es auf eigene Faust versuchen. Fare well, my Love!

**RAUEN:** So ist das eben in einer Demokratie. Es ist eine Schicksalsgemeinschaft, die von Mehrheiten bestimmt wird. Wobei die Mehrheit hier aus meiner Sicht nicht so erdrückend war, dass man den Brexit so vehement vertreten muss. Offenbar stecken also noch andere Interessen dahinter.

**BARCZYNSKI:** Die Wahlbeteiligung lag bei 72 Prozent, also nicht arg niedrig, aber auch nicht gerade hoch – in jedem Fall aber legitim. Die Interessen sind klar: Man steuert einen harten Brexit an, um möglichst viel für möglichst wenig Gegenleistung zu erhalten. Zollfreiheit – natürlich! Niederlassungsfreiheit – keinesfalls!

**RAUEN:** Wahlbeteiligung ist die eine Sache, aber ein Abstimmungsergebnis von 52 zu 48 Prozent ist nicht gerade eine überwältigende Mehrheit. Und hinzu kommt: Es ist eine Entscheidung der Altersklasse 65+. Bitter für die Jugend.

**BARCZYNSKI:** Und dabei denkt man doch, dass gerade diese ältere Generation die Ver-

änderung eher scheut (... entsprechend ist die Scheidungsquote dieser Altersgruppe niedrig). Was glauben Sie, was passiert als nächstes?

**RAUEN:** Es gibt das übliche Geschacher hinter den Kulissen und letztlich geht es um Geld. Viel Geld. Großbritannien hat zwar eine große Finanzindustrie. Aber ob die so groß bleibt ohne Anbindung an die EU? Und wie wollen die Briten die sich verteuernenden Importe bezahlen? Oder ihr Gesundheitssystem ohne Ausländer aufrecht erhalten? Da gibt es viel zu verlieren, für alle Beteiligten. „Wir eröffnen ein Steuerparadies“ ist keine Lösung. Es müsste von der EU ja anerkannt werden und warum sollte die das machen?

**BARCZYNSKI:** Einerseits muss es für beide Seiten einen Vorteil geben. Andererseits gibt es aber genau dafür, für jene exklusiv miteinander ausgehandelten Vorteile, die EU-Mitgliedschaft. Bin ich kein Netflix-Abonnent, kann ich bestimmte Serien nur teurer auf DVD kaufen – oder gar nicht sehen. Kein Mitglied, kein Vorteil.

**RAUEN:** Alles andere wäre Rosinenpickerei. Und hier liegt wohl das Problem begründet: Man möchte die Kuh schlachten und weiterhin die Milch trinken. Als Coach würde ich sagen: Ein interessanter Ansatz, bitte versetzen Sie sich in die Lage der Kuh!

# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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



## – Heftpreis –

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

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

## – Abonnement –

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

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

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

Attraktive Studierendentarife

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



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



**COACH**  
Datenbank

## Die Coach-Datenbank mit geografischer Suche

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

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

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

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

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

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