

Coaching: Antwort auf die Orientierungslosigkeit?

Michael Tomaschek im Interview

Coaching im System „Projekt“

Eine gescheiterte Zusammenarbeit

Coaching bei der METRO Group

Coaching in den USA

Professionelle Video-Analyse

Foto: WestPic, Fotolia



IN ELF SCHRITTEN

Ein Coaching-Tool für lösungsorientierte Klärungsarbeit



PRO & KONTRA

Coaching mit dem Pferd – Medium zum Ziel



ETHIK

Coaching findet nicht im gesellschaftlichen Vakuum statt



www.werdewelt.info

„Werden Sie als Coach wahrgenommen
und sind Sie so interessant, dass sich
jemand für Sie als Begleiter entscheidet?“

Wenn Sie als Coach oder Berater Ihr Profil und damit Ihre Professionalität schärfen wollen, lassen Sie uns gemeinsam eine Strategie entwickeln, die Sie eindeutig und sicher auf dem Markt positioniert. Die Analyse und Schärfung Ihres Profils ist der Start in ein praxisorientiertes Marketingkonzept. Dies gelingt mit „werdewelt“ – der Coach-Agentur für Marketing und Kommunikation. Hier entstehen von Corporate Design bis hin zu Online-Projekten Konzepte, die Sie und Ihre Arbeit erfolgreich unterstützen.

Ein Coach würfelt nicht.
www.marketing-for-coaches.de



Das macht nachdenklich: Beim „Speed Coaching“ im Lokal „Kaiserstein“ in Berlin-Kreuzberg wird im Zehn-Minuten-Takt beraten. Fünf Tische, fünf Coachs, die sich alle bei einem Coaching-Seminar kennengelernt haben, Eintritt zehn Euro. Das Fazit von Sarah Tschernigow, die für Spiegel-Online den Selbstversuch gemacht hatte: „Mehr als ein Handvoll Anregungen habe ich nicht erwartet und auch nicht bekommen“.

„Coaching ist eine Antwort auf die Orientierungslosigkeit, die Sinnfrage. Es geht um Sicherheit, Vertrauen, Perspektive, Auslegung und Anleitung. Man kauft Bedürfnisbefriedigung“, so Michael Tomaschek im Interview in diesem Heft. Der österreichische Coach, Unternehmer und Verbandsfunktionär belässt es nicht beim Jammern. Er hat eine Vision, mit der er sein Umfeld konfrontiert und herausfordert. Er sucht die Diskussion, nimmt Einfluss und gestaltet. Und er weigert sich konsequent, die berühmte „Latte“ beim Thema Coaching tiefer zu hängen.

Eine Handvoll Anregungen ... ein wenig gut zugeredet, ein bisschen Schulterklopfen? Manchen mag das manchmal reichen. Ob das Tütensuppeniveau aber für ein ganzes Leben reicht? Denen, die höhere Ansprüche haben, sei – neben der Lektüre des Coaching-Magazins – die 1985 gedrehte japanische Filmkomödie des Regisseurs Juzo Itami empfohlen: Das Hauptthema des Films „Tampopo“ ist die Zubereitung und Verehrung der japanischen Nudelsuppe. In etlichen witzigen, aber auch tiefsinnigen Episoden geht es um die Koch- und Lebenskunst – ganz nach dem Motto: Das Leben ist zu kurz, um schlecht zu essen!

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

Thomas Webers
(Chefredakteur)

EDITORIAL 3

SZENE 6

- Online-Coaching-Diskussionsforen
- Psychologische Effekte des Executive-Coaching
- ICF Deutschland Jahreskonferenz 2009
- Online-Beratung – eine Art „Telefonseelsorge“?
- Hilft „aktives Zuhören“ im Coaching?

VERBANDSLandschaft ... 10

- QRC-Jahreskongress 2009
- Jahresmitgliederversammlung des DCV
- Mitgliederversammlung der ICF-Deutschland
- US-amerikanischer Coaching-Verband mit deutscher Vorstandsfrau
- Ehrung für Stephen Palmer
- DBVC-Mitgliederversammlung

INTERVIEW 12

mit Michael Tomaschek

KONZEPTION 18

Coaching im System „Projekt“

PRAXIS 23

Coaching als Führungsinstrument der METRO Group

PRAXIS 28

Die Rekonstruktion einer gescheiterten Zusammenarbeit

SPOTLIGHT 33

Coaching in den USA. Wie Amerikaner mit der Krise umgehen

Coaching, eine Antwort auf die Orientierungslosigkeit?



INTERVIEW ... mit Michael Tomaschek

KONZEPTION

Coaching am System „Projekt“

Da kommt etwas unter der Wasserlinie angefahren und ist zunächst unsichtbar. Irgendwann taucht es auf – unvermittelt steht das „Projekt“ vor einem. Für Projektmanager bedeutet es oft ein Management am Rande des Chaos. Für Coachs ist es eine Herausforderung der besonderen Art.





P R A X I S

Coaching als Führungsinstrument der METRO Group

Das einjährige Entwicklungsprogramm MMF kombiniert Training mit Coaching und führt jährlich 50 Menschen aus bis zu 20 Nationen mit den verschiedensten Hintergründen und aus den unterschiedlichsten Konzerneinheiten zusammen.



P R A X I S

Die Rekonstruktion einer gescheiterten Zusammenarbeit

Die Erinnerung an ihre anders als geplant verlaufene Zusammenarbeit verbindet den ehemaligen Geschäftsführer für Vertrieb, Marketing & Operations (Schulte-Werning) und den Bereichsleiter Marketing (Böttcher). Bis Stefan Böttcher „in beiderseitigem Einvernehmen“ ging.



S P O T L I G H T

Coaching in den USA. Wie Amerikaner mit der Krise umgehen

Ende September trafen sich in Lansing, der Hauptstadt des US-Bundesstaats Michigan, um die hundert Teilnehmer zur Coaching-Konferenz. Die gebürtige Düsseldorferin und Coach Sylvia Becker-Hill lebt seit 2006 in Michigan. Sie gehört inzwischen dem Vorstand des Veranstalters PCAM an.

W I S S E N S C H A F T

Ein Kompetenzmodell als Basis. Professionelle Video-Analyse im Coaching

Was Fußball-Trainer Jürgen Klopp im Fernsehen den Zuschauern zeigt, ist auch für Arbeitsteams in Unternehmen möglich.



Video-Analysen im Coaching benötigen als Basis aber ein wissenschaftlich fundiertes Modell, wollen sie hohe Akzeptanz erlangen.

I N H A L T

COACHING-TOOL 38
Lösungsorientierte Klärungsarbeit in elf Schritten

PRO+KONTRA 42
Coaching mit dem Medium Pferd

WISSENSCHAFT 44
Ein Kompetenzmodell als Basis für professionelle Video-Analyse

PHILOSOPHIE/ETHIK 50
Coaching findet nicht im gesellschaftlichen Vakuum statt

REZENSIONEN 56
• Life-Coaching
• Relational Coaching
• Coaching. Angewandte Psychologie
• Coaching – erfrischend einfach

TOP 10 COACHING-BÜCHER 60

CONRAD COACH 61
Auf der Suche nach Spitzenleistungen

DAS LETZTE 62

IMPRESSUM 62

ONLINE-COACHING-DISKUSSIONSFORUM

Mitte August geriet die Xing-Gruppe „Coaching“ in die Krise. Das Moderatoren-Team trat geschlossen zurück. Inzwischen gibt es ein neues Team. Doch die „virtuelle“ Krise wirft grundsätzliche Fragen auf: Soll man dort mitmischen? Und wenn ja, warum?

Im Januar 2004 gründete Beate Reisinger die Gruppe „Coaching“ bei Xing, dem Business-Netzwerk im Internet, das insgesamt über acht Millionen Geschäftsleute und Berufstätige zur Selbstdarstellung, zum Netzwerken, zur Jobsuche und zum Chatten nutzen. Bis heute ist die Xing-Gruppe „Coaching“ auf 3.800 Mitglieder angewachsen und damit die größte Xing-Gruppe mit dem Schwerpunkt Coaching. Denn bald haben sich dort etliche ähnliche Gruppen gegründet.

Ziel der Xing-Gruppe „Coaching“, so kann man auf der Startseite lesen, ist der fachliche, kollegiale Austausch zwischen ausgebildeten und praktizierenden Coaches oder sich in einer Coaching-Ausbildung befindlichen „Coaches in spe“ zu gewährleisten. Deshalb wurde eine „Einlasskontrolle“ installiert: „Die Berufsgruppen Trainer (Sport/Business etc.), psychologische Psychotherapeuten und Diplom-Psychologen, Consultants, Seelsorger und Diplom-Pädagogen ohne entsprechende Coaching-Ausbildung werden nicht a priori in die Gruppe aufgenommen“, kann man dort lesen.

Als sich Beate Reisinger Ende Juli 2009 aus beruflichen Gründen aus der Moderatoren-Rolle verabschiedete, war das schon länger überfällig. Faktisch hatte ihre Ko-Moderatorin Véronique Hartmann-Alvera schon ab September 2007 das operative Moderations-„Geschäft“ – allerdings ein ehrenamtlicher Job – übernommen. Ein Jahr später stiegen Ellen Johannsen und Nico Rose in die Gruppenmoderation ein. Doch inzwischen häuften sich Diskussionen über „Wertschätzung“. Immer wieder gab es offenbar Postings, die Anlass zu Unmut gegeben haben. Kommentare darauf sprachen persönliche Angriffe, Ablehnung und Schärfe in der Diskussion an, andere forderten „mehr Humor“.

Drei Wochen später erreichte die Gruppenmitglieder die geschlossene Rücktrittsankündigung ihrer Moderatoren, die sofort zu erregten Diskussionen führte. Ende August wurde dann ein neues Moderatoren-Team (Elke Antwerpen, Olaf Hinz und Gilbert Plugowski) installiert. Das Forum ist wieder arbeitsfähig. Doch die „virtuelle“ Krise wirft grundsätzliche Fragen auf: Soll man dort mitmischen? Und wenn ja, warum? Welche Teilnehmer nutzen solche Foren? Zwischen Abenteuerspielplatz, Akquisitionsbörse und Interventionsgruppe: Was bringt die Mitgliedschaft in solchen Online-Gruppen?

Als Véronique Hartmann-Alvera im Jahr 2005 Xing-Mitglied wird, beobachtet sie zunächst, was sich in der Gruppe abspielt. Und das ist wenig. Oder ärgerlich: „Die Leute habe da dreist ihre Angebote reingemüllt.“ Der Zufall will, dass die Gruppengründerin Beate Reisinger sie zwecks Ko-Moderation der Gruppe anfragt. Man kennt sich aus der Münchener Szene. Hartmann-Alvera nimmt an, Moderationserfahrung hat sie schon in einem anderen Zusammenhang gesammelt. Und sie hat Pläne. „Als ich die Moderation der Gruppe ‚Coaching‘ übernahm“, erklärt sie Monate später anlässlich ihres Rücktritts, „hatte ich eine Vision. Darin sollte der Begriff ‚Coaching‘ aus dem inflationären, allgemein gebräuchlichen Kontext geschält werden und einen professionellen Zugang ermöglichen. Auch sollte sich eine Art politische ‚Lobby‘ bilden, die für Qualität im Coaching, deren Messbarkeit und vielleicht in der Zukunft für den Schutz des Berufsstands Coach eintritt.“

Doch die Resonanz ist bescheiden. Die Werbe-Postings lassen nicht nach, die Qualität der Teilnehmer lässt sich nicht wirklich steuern; man kann sich ja nicht von jedem das Ausbildungszertifikat vorlegen lassen. Und in den Diskussionen, den sogenannten Threads, tummeln sich nur die „üblichen Verdächtigen“.

Was motiviert eigentlich Menschen, sich einer Online-Community, und speziell einer Coaching-Gruppe, anzuschließen? Die Gründe und Beobachtungen, die Hartmann-Alvera, aber auch andere Quellen vortragen, spiegeln nur zu gut die Kategorien, die der medienpsychologische Nutzen- und Gratifikationsansatz schon seit Mitte der 1970er-Jahre postuliert:

- *Identität:* Gar manch einer nutzt die Mitgliedschaft in der Gruppe, um damit anzugeben. Nach dem Motto, wer Mitglied in einer Gruppe „Coaching“ ist, der wird wohl auch Coach sein. Oft geht es in Diskussionen gar nicht ums Thema, sondern bloß um plumpe Selbstdarstellung. Man will den anderen zeigen, was für ein „toller Hecht“ man ist. Das kann auch schnell kippen: „Professionelle“ Coaches kann man offenbar kaum dazu bewegen, auch mal ihre eigene Menschlichkeit und Fehlbarkeit im Forum darzustellen oder Hilfe zu erfragen. Besserwisserei und Missionarismus scheinen „Berufskrankheiten“ zu sein, denen „Coaches“ offenbar allzu leicht erliegen.
- *Sozialkontakt:* Das geht zu Lasten des kollegialen Austauschs. Neue Mitglieder im Forum sind stark aktiv, bilanzieren dann aber schnell, dass Geben und Nehmen im Missverhältnis stehen, und ziehen sich wieder zurück. So bleibt die „Stammesbesetzung“ unter sich. Bei der fragt man sich gelegentlich, woher sie die Zeit nimmt für extensive Online-Diskussionen, wenn sie doch angeblich alle erfolgreich praktizierende Coaches sind?
- *Unterhaltung:* Diskussionen in der Coaching-Gruppe zu verfolgen, kann amüsant sein, wenn man passiv bleibt. Sich aktiv einzumischen ist nicht minder unterhaltsam nach dem Motto: Einmal schauen, was da

jetzt für eine Antwort kommt ... Spannend ist auch, sich die Profile der Mitdiskutierenden anzuschauen, so wird die Neugierde befriedigt.

- *Information:* Das Motiv, sich auszutauschen, verschiedene Seiten und Ansichten kennenzulernen, ist ehrenhaft und lehrreich. Es setzt aber Lernbereitschaft, auch solche zum Perspektivenwechsel voraus. Schade nur, wenn man nicht die Größe hat zuzugeben, dass man nicht perfekt, allwissend und omnipotent ist, also weder Fragen noch Fälle eingibt, schlimmer noch, wenn die „üblichen Verdächtigen“ immer alles besser wissen und andere runter machen.

Als Ellen Johannsen Xing und alsbald auch der Gruppe „Coaching“ beitrifft, geht es ihr ebenfalls um fachlichen Austausch, aber auch darum, sich selbst entsprechend als Coach darzustellen. Denn das Business-Netzwerk im Internet „ist ja ein riesiger Spielplatz“. Abschreckend stoßen ihr alsbald die „vielen Poser und andere gruseligen Heldengestalten“ auf. Aber sie betrachtet Xing auch ganz pragmatisch und beginnt zu experimentieren: „Es führte dazu, dass ich darüber nachdachte, wie ich mich präsentieren wollte.“ Sie experimentierte mit verschiedenen Profil-Varianten und schaute, welches unterschiedliche Feedback sie darauf erhielt. Der verbale Schlagabtausch in den Online-Diskussionen war für sie schnell nur eine Ebene von mehreren. Sie begann, Mitglieder auch privatissime anzurufen, vereinbarte Treffen in der „richtigen“ Welt und stiftete Stammtischgründungen an. Und erkannte so, eine Online-Plattform ist ein hervorragender Platz, um Kontakte zu knüpfen. Doch Kontakte wollen gepflegt werden, wie im „echten“ Leben. Das scheinen viele zu unterschätzen: den Zeitaufwand für die Akquise.

Ihre Moderationsrolle definierte sie als „Rahmen schaffen“. Diskussionsprozesse müssen gelegentlich gemäßigt werden. Ihr war schnell der Verdacht gekommen, dass eine Online-Gruppe manchen Personen eine Art „Ersatzstruktur“ bietet, was man auch in Vereinen findet. „Das sind Leute, die immer da sind, sich engagieren“ – und sich gelegentlich auch überidentifizieren und dazu neigen, emotional zu reagieren. „Gewisse Leute suchen hier auch eine Reibungsfläche“, vermutet Johannsen, „vornehmlich mit Leuten, die sich ihnen im ‘richtigen’ Leben entziehen würden.“ Und das kann dann auch nervig werden.

Letztlich verharren solche Online-Netzwerke für Ellen Johannsen in einem stetigen Zielkonflikt: zwischen Gelben Seiten und Intervisionsgruppe. Es hänge von den Mitgliedern ab, was eine solche Gruppe leisten kann. Sie hat sich einmal die Mühe gemacht nachzuzählen, wer sich in den besonders heißen Diskussionsrunden beteiligt hat. Sie zählte 30 Nasen. „Bei 3.800 Mitgliedern gibt es also einen harten Kern von weniger als einem Prozent.“ Das macht nachdenklich.

Zum Schluss war für das Moderatoren-Trio vermutlich eine Sättigungsgrenze erreicht: Die Lerneffekte erzielt, die Kontakte geknüpft, die Positionierung erfolgt und die Neugier befriedigt. Stattdessen rufen das Geschäft und Nico

Weitere Online-Coaching-Foren

Neben der genannten Gruppe „Coaching“ existieren auf Xing eine Reihe weiterer Gruppen. Etliche davon sind (teilweise) geschlossene Verbandsforen (dvct, QRC, DCV) oder Foren zu Spezialfragen wie „Online-Coaching“. Darüber hinaus werden im Internet weitere Foren betrieben, eine kleine Auswahl:

Das Coaching-Board der Christopher Rauen GmbH existiert seit 2003 und hat über 400 Mitglieder. Für registrierte User ist die Diskussion auch unter Pseudonym möglich.

<http://www.coaching-board.de>

Der Coaching-Club wurde Anfang 2003 von Peter-W. Gester, Missing-Link-Institut, und Prof. Ulrich Clement, Heidelberger Zentrum für systemische Forschung und Beratung, gegründet und hat über 500 Mitglieder. Es gibt einen frei zugänglichen Bereich und einen, für den man sich registrieren lassen muss.

<http://www.coaching-club.de>

Rose zudem die Dissertation. Der Staffelfstab wurde übergeben. Der neue Moderator Olaf Hinz sieht seine Aufgabe pragmatisch: „Es ist wichtig, Plattformen zu haben – und zu halten; statt immer wieder neue zu gründen.“

Business as usual? Ellen Johannsen warnt davor, die Diskussion um Online-Diskussionsgruppen zu moralisieren: „Sehen Sie, wenn jemand in seinem Profil 1.500 Kontakte ausweist, können Sie sagen: ‚Wer für alle offen ist, kann nicht ganz dicht sein‘. Man kann es aber auch andersherum betrachten: Er hat eine hervorragende Adressenbasis für einen eigenen Newsletter geschaffen.“ (tw)

<http://www.xing.com/net/coaching>

PSYCHOLOGISCHE EFFEKTE DES EXECUTIVE-COACHING

Coaching erhöht signifikant die Selbstwirksamkeitserwartungen von Führungskräften, zeigt eine norwegische Studie.

Die norwegischen Forscher Frode Moen und Professor Dr. Einar Skaalvik von der Norwegian University of Science and Technology in Trondheim haben die Effekte eines Executive-Coaching-Programms auf wichtige psychologische Faktoren untersucht. An ihrem Experiment nahmen 20 Top-Führungskräfte und 124 Middle-Manager eines norwegischen High-Tech-Unternehmens (Fortune 500) über die Zeitspanne eines Jahres teil. Die Top-Führungskräfte nahmen an einem externen Executive-Coaching-Programm teil, die Middle-Manager besuchten ein Coaching basiertes Leadership-Programm.

Die Ergebnisse der anspruchsvollen Untersuchung mit Kontrollgruppen im Pre-Posttest-Design zeigen, dass es signifikante Effekte des externen Executive-Coaching-Programms auf die psychologischen Faktoren Selbstwirksamkeit, Kausalattributionen, Zielsetzung und Selbstbestimmung gibt. Auch das Leadership-Programm

erhöht signifikant die Selbstwirksamkeit der Middle-Manager, allerdings in geringerem Maße als das Coaching-Programm dies bei den Top-Führungskräften bewirkt. Für die anderen drei Faktoren lässt sich keine signifikante Zunahme durch das Leadership-Programm feststellen.

Die Studie, die soeben im „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring“ (2/09) erschien, gibt nach Meinung der Autoren Anlass zu diskutieren, ob das externe Coaching und das Coaching basierte Leadership-Programm vielleicht unterschiedliche psychologische Prozesse mit jeweils unterschiedlichem Entwicklungspotenzial adressieren. (tw)

<http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring>

ICF-DEUTSCHLAND: JAHRESKONFERENZ 2009 **Coaching in der Krise: null Budget und Coaching for free.** **Und warum Coaching jetzt erst recht wichtig wird.**

65 Teilnehmer fanden sich zur Jahreskonferenz der ICF-Deutschland am 26. September in Düsseldorf ein. Das Motto der Veranstaltung lautete: Coaching – Investition in die Zukunft – Herausforderungen als Chance verstehen und meistern. Marius Hansa, der Vorstandsvorsitzende der ICF-D eröffnete den Kongress, indem er einen Überblick über die ICF gab und die aktuellen Trends und Themen beleuchtete.

Den Eröffnungsvortrag hielt Jay Perry, US-Amerikaner und Mitbegründer der ICF und einige Jahre auch Mitglied im Board of Directors des ICF, zum Thema: „Coach wanted – must have necessary qualifications“. Perry ließ keinen Zweifel daran, dass der Coach für ihn eine Katalysatorfunktion hat. Sieben Qualifikationen zeichnen ihn aus: Authentizität, Mut, spielerische Veranlagung, Kreativität, Großzügigkeit, Empathie und Weisheit. Diese Aspekte hatte er visualisiert und ließ sie vom Publikum erraten, was sehr witzig ablief, insbesondere, weil er Richtigtworten aus dem Publikum belohnte: mit neuen irakischen Dinar-Banknoten. Anschließend beleuchtete er die Aspekte anhand eigener Anekdoten.

Der anschließende Vortrag von Barbara Wright-Avltis, Global Head of Leadership Development and Training Wholesale Banking der ING Group, ging der Frage nach, welche Konsequenzen die Finanzkrise für Coaching in einer Bank wie der ING hatte. Sie schockte das Publikum mit drastischen Einsichten wie: From growth to surviving – es gibt aktuell kein Budget mehr für Coaching. Wenn, dann findet „Null-Euro-Coaching“ statt. Andererseits schilderte sie nachvollziehbar, wie die Mitarbeiter angesichts der Krise in alte, überholt geglaubte und kontraproduktive Verhaltensweisen zurückfallen, die Coaching erst recht angezeigt sein lassen. „Wir mussten radikal umdenken und

kreativ neue Wege finden, wie wir doch noch an Coaching kommen. Beispielsweise for free“, so Wright-Avltis. Der Markt gibt das offensichtlich her, weil auch Coaches plötzlich ganz neu über Investitionen und Geschäftsmodelle nachdenken müssen.

Der letzte Keynote-Speaker vor der Mittagspause war Erik Händler. Der Wirtschaftsjournalist hat sich intensiv mit den Konradieff-Zyklen beschäftigt und stellte die aktuelle Krise in einen größeren Zusammenhang, die Sättigung des Marktes durch Informationstechnologie. Folglich schaute er sich die seines Erachtens knappen Güter an, die die Entwicklung in Zukunft antreiben werden. Das sind für ihn die Kooperation und der Umgang mit Wissen in den Unternehmen sowie das große Thema Gesundheit (Burnout, Mobbing etc.). Und hier sieht er nun gerade die Chance für Coaching.

Nach dem Mittagessen wurden in zwei Runden insgesamt 12 Workshops angeboten. Eine abschließende Podiumsdiskussion sollte offene Fragen aus dem Publikum klären helfen und den Tag zusammenfassen. Doch leider vermisste das Publikum einen roten Moderationsfaden zu dieser schon fortgeschrittenen Stunde, so dass ICF-D-Vorstandsvorsitzender Marius Hansa noch einmal zu einem emphatischen Schlussapplaus und Dankesworten ausholen musste, um einen guten Abschluss einer ansonsten guten Tagung zu bewirken. (tw)

<http://www.icf-konferenz.de>

ONLINE-BERATUNG – EINE ART „TELEFONSEELSORGE“?

Den Markt der niedrigschwelligen, kostenfreien Angebote beleuchtet ein Beitrag im Journal für Psychologie (1/09).

Vor allem in den Anfangszeiten der Online-Beratung Mitte der 90er Jahre war es nur schwer vorstellbar, dass eine „richtige“ Beratung rein virtuell stattfinden kann. Man sah ihre Funktion als „Notlösung“. Primäre Zielgruppen wären vorwiegend Personen, die beispielsweise keinen Zugang zu herkömmlicher Beratung haben. Diese Vorstellung aus den Anfängen der Online-Beratung ist heute so nicht mehr haltbar. Neuere Studien zeigen deutlich, dass das Angebot einer internetgestützten Beratung vorwiegend von Personen genutzt wird, die problemlos auch Zugang zur Präsenzberatung haben.

In Deutschland liegt der Schwerpunkt der Online-Beratung – im Unterschied zu den USA – in der kostenlosen Beratung von Usern, meistens durch freie Träger aus dem Wohlfahrtsspektrum. Das ist für jüngere Menschen interessant, deren Internetaffinität hoch, und deren Geldbeutel schmal ist. Kostenpflichtige Angebote, wie sie in den USA üblich sind, trifft man in Deutschland nur vereinzelt an. Online-Beratung mag ein besonders niedrigschwelliges Angebot sein, das jederzeit für jedermann erreichbar ist. Personen profitieren davon, die eine reale Beratungsstelle nicht aufsuchen würden, die sich stigmatisiert fühlen und Distanz zum Berater wahren wollen. Die Anonymität des Internet begünstigt die verstärkte Offenheit und Ehrlichkeit der Nutzer, ein schon aus anderer Forschung bekannter,

enthemmender Effekt. Was aber auch für die „Gegenseite“ zutreffen mag: Das Angebot an virtueller Beratung hat sich ebenso rasant entwickelt und ist fast unüberschaubar geworden. Vielfältig sind die Themen und ebenso vielfältig die Anbieter. – Aber noch lange nicht jeder Anbieter kann mit dem Setting professionell umgehen.

Doch die Hoffnung, dass Online-Beratung aufgrund der Niedrigschwelligkeit gerade Menschen erreicht, die üblicherweise nicht zur Beratungsstelle kommen, erfüllt sich laut Aussage der Forscher nach den empirischen Zahlen nicht: Es sind die besser Gebildeten, die zumeist profitieren; was für eine Neuauflage der seit den 1970er Jahren in der Medienpsychologie diskutierten „Wissenskluft-Hypothese“ spräche. (tw)

<http://www.journal-fuer-psychologie.de/jfp-1-2009-04.html>

HILFT „AKTIVES ZUHÖREN“ IM COACHING?

Diplomarbeit erforscht die biografische Selbstpräsentation und Selbstoffenbarung von Klienten.

Das lernt jeder im Basiskurs Kommunikation: Aktives Zuhören hilft! Es führt zum „tell me more“-Effekt. Der Kommunikationspartner fühlt sich verstanden und öffnet sich. Soweit, so gut – und gängige Praxis. Aber ist es nur eine Behauptung oder ist es wissenschaftlich erwiesen? Gerade im Coaching-Prozess ist der Coach darauf angewiesen, dass seine Interventionen tatsächlich wirken.

Welche Interventionen im Coaching eine Rolle spielen, hat soeben Annette Mayrock in ihrer Diplomarbeit an der Universität Jena erforscht. Unter dem Titel „Biografische Selbstpräsentation im Coaching“ transkribierte sie akribisch fünf in Ausbildungssituationen aufgezeichnete Coaching-Sitzungen eines Coachs mit fünf Klienten und analysierte diese softwaregestützt hinsichtlich der vom Coach eingesetzten Verhaltensstrategien und der von den Klienten gezeigten Reaktionsweisen.

Als die drei häufigsten vom Coach genutzten Strategien erwiesen sich Klärungen, aktives Zuhören und Fragen. Besonders selten wurden Erklärungen, die Selbstöffnung des Coachs und Kommentare eingesetzt. Im Mittelfeld finden sich Direktiven, Konfrontationen und Interpretation.

Die Klienten reagierten – vermutlich abhängig vom Coaching-Konzept – stark mit einer biografischen Selbstpräsentation bezüglich des Berufs-, Familiensystems oder der weiteren Umwelt (inkl. Freundeskreis). Viel stärker aber noch reagieren sie mit einer Selbstoffenbarung (Self-Disclosure). Sie beschreiben Verhaltensweisen, Lebensdaten, Ereignissen, Aktivitäten (deskriptives Self-Disclosure), liefern Bewertungen, Meinungen oder äußern Gefühle und schreiben sich bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften zu (evaluatives Self-Disclosure). In geringem Maße zeigen die Klienten auch sogenanntes reflexiv-relationales Self-Disclosure: Aus einer Metaposition beschreibt der Klient dabei seine Emotionen, Meinungen und Urteile oder Verhaltensweisen.

Überraschende Einsichten offenbarten sich der Forscherin durch eine sequenzielle Analyse. Sie untersuchte via Berechnung von Übergangswahrscheinlichkeiten, wie bestimmte Verhaltensklassen der Klienten durch vorausgehendes Verhalten des Coachs beeinflusst werden:

- Auf Direktiven, Konfrontationen und Interpretationen reagieren die Klienten überdurchschnittlich häufig nur mit einfachen Antworten.
- Auf aktives Zuhören und Fragen hingegen reagieren die Klienten häufiger mit einer Selbstoffenbarung. Zwischen aktivem Zuhören des Coachs und einer biografischen Selbstpräsentation des Klienten ergibt sich sogar ein signifikanter Zusammenhang. Lediglich einfache, kurze Antworten finden sich hier signifikant selten.

Wenn die Autorin auch vorsichtig ist in der Bewertung ihrer Ergebnisse, schließlich beruhen sie nur auf einer kleinen Stichprobe, verdienen diese aufgrund der eingesetzten Methodik doch hohen Respekt. Ihre Arbeit wurde von der Hochschule auch mit der Note „sehr gut“ ausgezeichnet.

Für Coachs sind die Ergebnisse allemal hochinteressant. Die drei unterschiedlichen Arten von Self-Disclosure (deskriptives, evaluatives und reflexiv-relationales) unterscheiden sich hinsichtlich ihres Grades an Selbstreflexivität und bauen somit aufeinander auf. Im Coaching-Prozess kommt ihnen eine wichtige Funktion zu. Deskriptives Self-Disclosure wird als essentiell für den Aufbau einer tragfähigen Beziehung zwischen Coach und Klient angesehen. Diese eher oberflächlichen Bestandteile der Selbstöffnung helfen dem Coach, den Klienten grundlegend kennenzulernen und einen Überblick zu bekommen. Dies unterstützt auch die Bildung von Arbeitshypothesen.

Da dem Coach die Aufgabe der Gesprächssteuerung zukommt, sollte er ausufernde Beschreibungen begrenzen und den Übergang zur Selbstreflexion – zu evaluativem und reflexiv-relacionalem Self-Disclosure – erleichtern. Und das scheint offenbar durch aktives Zuhören und gezieltes Fragen, die Interesse und Einfühlung ausdrücken, gefördert zu werden. Und nicht durch Interpretationen des Coachs.

Dass nun Coaching-Interventionen wie Interpretationen und Konfrontationen im Coaching-Prozess grundsätzlich ungeeignet wären, will Annette Mayrock übrigens ausdrücklich nicht annehmen. Möglicherweise regen diese längerfristige Prozesse im Klienten an. Doch diese konnte sie aufgrund des Datenmaterials, das jeweils nur einen singulären Coaching-Termin abbildete, nicht erforschen. Coachs dürfen also gespannt sein und sich wünschen, dass diese Forschung fortgesetzt wird.

Interessierte können die Arbeit als PDF-Datei gegen einen Selbstkostenbeitrag von 20 Euro bei der Autorin a.mayrock@web.de bestellen. (tw)

<http://www.sfcoach.org>

QRC-JAHRESKONGRESS 2009

Der Jahreskongress des Qualitätsrings Coaching und Beratung (QRC) Ende August 2009 stand unter dem Motto: „Coach aus Berufung – Qualität sichern und Professionalität leben!“

91 Teilnehmer in München tauschten sich in Podiumsdiskussion, Vortrag und 16 Workshops zum Thema Qualität im Coaching und Coaching-Werkzeuge aus. Eine Abendveranstaltung mit Perkussion-Einlage und Theatervorführung rundete den Jahreskongress im Künstlerhaus München ab.

Der 2004 gegründete QRC vertritt als Berufsverband die Interessen von derzeit 185 professionellen Personal-Coachs, Business-Coachs und Beratern und setzt sich gemeinsam mit anderen großen Coaching-Verbänden für eine Professionalisierung des Coaching in Deutschland ein. Vorstandsvorsitzende Dr. Angela Witt-Bartsch: „Als berufsständische Vereinigung von Coachs und Beratern haben wir ein sehr hohes Interesse an der Einführung einheitlicher Qualitätskriterien in der Branche. Denn sie sichern die hervorragende Arbeit unserer Mitglieder und vor allem die Ergebnisse von Coaching und Beratung sowohl in Unternehmen als auch für Privatklienten. Wir benötigen solche Kriterien dringend, um Coaching als die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung in den Unternehmen weiter zu etablieren.“ (tw)

<http://www.qrc-verband.de>

JAHRESMITGLIEDERVERSAMMLUNG DES DCV

Auf der Jahresmitgliederversammlung des Deutschen Coaching Verbands (DCV) im September 2009 wurde der amtierende Vorstand – Anja Mumm (Vorstandssprecherin), Oliver Müller (stellvertretender Vorstandssprecher) und Lutz Salamon (Vorstand Finanzen) – einstimmig wieder gewählt.

Seit seiner Gründung vor vier Jahren ist der DCV auf 80 Mitglieder angewachsen. Rund 40 Mitglieder haben inzwischen das DCV-Zertifizierungsverfahren absolviert und dürfen sich nun „Coach (DCV)“ oder „Lehrcoach (DCV)“ nennen. Neu ist die Zertifizierung als „Seniorcoach“ (DCV), die besonders erfahrenen Coachs offen steht und neben langjähriger Coaching-Praxis auch umfassende eigene Supervision, Weiterbildung, sowie psychotherapeutisches Hintergrundwissen voraussetzt.

Im nächsten Jahr will der DCV unter dem Motto „Qualität von Anfang an“ ein Mentoren-Programm starten. Es soll Coaching-Mentoren und -Mentees zusammenführen und damit aktive Starthilfe für Coach-Einsteiger leisten. Die

Mentoren „vermitteln Praxiseinblicke statt Lehrbuchwissen, geben Erfahrungen weiter und helfen typische Fallen eines Berufseinsteigers zu umgehen. Auch der Mentor profitiert vom Mentoren-Programm: Der Austausch mit dem Mentee hilft, den eigenen Horizont zu erweitern und regt an, die eigene Rolle zu reflektieren“, so Claudia Budana, die Initiatorin des Programms. Das Amt wird zeitlich befristet und ehrenamtlich ausgeübt. Die Vermittlung zwischen Mentoren und Mentees übernimmt die Geschäftsstelle des DCV. Am Mentoren-Programm können allerdings ausschließlich Mitglieder des DCV teilnehmen. Die Bewerbungsfrist für Mentoren endet am 31. 12. 2009, für Mentees am 31. 03. 2010. (tw)

<http://www.coachingverband.org>

MITGLIEDERVERSAMMLUNG DER ICF-DEUTSCHLAND

Auf ihrer Mitgliederversammlung in Düsseldorf hat die International Coach Federation Deutschland (ICF-D) Jürgen Bache, Management-Coach und Dozent am Neusser Alfred-Adler-Colleg, für die nach einem Jahr Amtszeit ausscheidende Vorstandsfrau Christine Adler nachgewählt.

Die regulär zweijährige Amtszeit des ICF-D-Vorstands läuft bis 2010. Dipl.-Ing. Jürgen Bache, zudem Manager bei der Deutschen Telekom AG in Bonn, hat sich bislang als ICF-Chapterhost Rhein-Ruhr sowie als Organisator der ICF-Deutschland-Konferenz 2009 hervorgetan.

Zirka 25 Prozent der weltweit um die 14.000 ICF-Mitglieder leben in Europa. Die deutsche ICF hat 210 Mitglieder, von denen wiederum 35 Mitglieder ICF-zertifiziert sind. Die europäischen Länder wollen daher ihr Gewicht im Weltverband stärken, unterstrich in Düsseldorf der ICF-Deutschland-Vorstandsvorsitzende Marius Hansa. Erstmals soll 2012 die ICF-Global-Conference außerhalb der USA oder Kanada, nämlich in Europa (London) stattfinden.

Die ICF hat international erfolgreich damit begonnen, die Zertifizierung von Coachs voranzutreiben, so Hansa. Weltweit seien inzwischen über 5.000 Coachs den drei Stufen ACC, PCC und MCC entsprechend zertifiziert worden. Alleine im Jahr 2008 seien 1.171 Zertifizierungen ausgesprochen worden. Für das Jahr 2010 erhofft man sich zudem die Zertifizierung der eigenen Zertifizierung durch die Internationale Standardisierungsorganisation (ISO 17024). Außerdem sei die Kooperation mit dem European Mentoring and Coaching Council (EMCC) fortgeschritten. Die EMCC wird, so Hansa, mittelfristig die ICF-Zertifizierung übernehmen.

Hansa kündigte in Düsseldorf eine Initiative im Round Table der Coaching-Verbände an. Er will, dass sich die deutschen Verbände endlich auf gemeinsame Standards einigen, wie das die britischen Verbände schon vorgemacht haben. Hansa: „Wenn wir es nicht hinbekommen, so et-

was wie einen kleinsten gemeinsamen Nenner zu definieren, können wir den Round Table auch auflösen.“ (tw)

<http://www.coachfederation.de>

US-AMERIKANISCHER COACHING-VERBAND MIT DEUTSCHER VORSTANDSFRAU

Sylvia Becker-Hill, gebürtige Düsseldorferin und bis Sommer 2006 in Düsseldorf ansässiger Coach, wurde soeben in den Vorstand der Professional Coaches Association Michigan (PCAM) gewählt. Becker-Hill, MA Phil, Diplomverwaltungswirtin und Professional Certified Coach (PCC), ist in der deutschen Coaching-Szene als mehrjähriger Host des ICF-Rhein-Ruhr-Chapters in Düsseldorf und durch ihre Vorstands- und Netzwerkarbeit für den ICF in Deutschland bekannt. Im Jahr 2006 ist sie mit ihrer Familie in die USA übergesiedelt. Dort engagiert sie sich unter anderem in der Programm-Planung der 6th Annual Michigan Coaches Conference, die vom 25. bis 26. September in East Lansing/Michigan stattfindet.

Becker-Hill: „In Deutschland muss man Leute überreden, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten zu begeistern, hier prügeln sie sich drum. Besonders in der aktuell extrem herausfordernden wirtschaftlichen Situation hier in Michigan – The Big Detroit Three sind GM, Chrysler und Ford – bedeutet die Verbandsarbeit von PCAM viel lokales Engagement in diversen gesellschaftspolitischen Projekten. Meine Wahl ist eine riesige Ehre für mich. Ich glaube, ich bin die erste ‚Ausländerin‘, die je in den Vorstand gewählt worden ist.“ (tw)

<http://www.michigancoaches.org>

EHRUNG FÜR STEPHEN PALMER

Die Society for Coaching Psychology (SCP) hat Prof. Dr. Stephen Palmer zu ihrem Ehrenpräsidenten ernannt. Professor Palmer ist Gründungsdirektor der „Coaching Psychology Unit“ an der britischen City University (London) und zugleich Direktor des „Centre for Coaching“ (London). Er ist Mitherausgeber des „Handbook of Coaching Psychology“, Redakteur der Zeitschrift „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice“ sowie britischer Koordinator in der Redaktion der „International Coaching Psychology Review“ (ICPR).

Neben Palmer gehören 14 weitere Coaching-Psychologie-Experten aus Australien, Kanada, China, Dänemark, Korea, Neu Seeland, Portugal, United Kingdom, USA und Schweden der Runde der Ehrenpräsidenten der SCP an.

Die Gründung der SCP wurde auf der „1. International Coaching Psychology Conference“ in London (UK) Ende 2006 beschlossen. Dort stellte man fest, dass Coaching-Psychologie zwar in einigen Ländern schon professionell institutionalisiert war, beispielsweise in Großbritannien, wo die Special Group in Coaching Psychology der British

Psychological Society über 2.000 Mitglieder hat, oder in Australien, wo die Interest Group in Coaching Psychology der Australian Psychological Association über 500 Mitglieder umfasst, aber weltweit weniger etabliert war. Um diese Aufgabe anzugehen, sich um die Belange der Coaching-Psychologie weltweit zu kümmern, wurde eine Verbandsgründung projektiert. Die 2008 gegründete Society betreibt inzwischen ein internationales Akkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren als „Coaching Psychologist“. (tw)

<http://www.societyforcoachingpsychology.net>

MITGLIEDERVERSAMMLUNG 2009 DES DBVC

Dr. Wolfgang Looss zum Ehrenmitglied ernannt – neues Präsidium bestätigt – zweiter Teil des Coaching-Kompends verabschiedet.

Auf seiner zwölften Mitgliederversammlung am 19. Oktober in Düsseldorf hat der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) sein erstes Ehrenmitglied ernannt: Dr. Wolfgang Looss, bisher Senior Coach (DBVC) und einer der Pioniere und profiliertesten Vertreter des Coaching-Felds im deutschsprachigen Raum, wurde von den Mitgliedern – ohne Gegenstimmen – zum Ehrenmitglied des DBVC gewählt.



Dr. Wolfgang Looss

Foto: Benjamin Schenk

Seit der letzten Mitgliederversammlung vor einem Jahr hat der DBVC 42 neue Mitglieder gewinnen können und ist damit auf insgesamt 126 Mitglieder gewachsen. Auch das neueste Senior Coach-Mitglied ist kein Unbekannter: Es handelt sich dabei um Dr. Werner Vogelauer. Der Österreicher gehört zum Coaching-„Urgestein“, ist ACC-Präsidiumsmitglied und ehemaliger ICF-Austria-Vorstand sowie Mitbegründer der Trigon Entwicklungsberatung (Graz) und erfolgreicher Buchautor.

Weiterhin wurde auf der Mitgliederversammlung das vom Vorstand vorgeschlagene DBVC-Präsidium unter dem Vorsitz von Dr. Bernd Schmid bestätigt. Zudem wurde der Teil 2 des Coaching-Kompends „Professionsstandards“ verabschiedet. Der Teil 1 wurde bereits im Jahr 2007 veröffentlicht und trägt den Titel „Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession“. Im Teil 2 geht es unter anderem um die Themen: Der ehrbare Coach, Coaching-Prinzipien, Leitlinien für die Führung eines ordentlichen Geschäftsbetriebs als Coach, Marktverhalten, Vertragsgestaltung und Abwicklung von Coaching-Aufträgen, Coaching-Prozesse, Qualitätsentwicklung. Eine Veröffentlichung als Buch ist geplant. (tw)

<http://www.dbvc.de>



INTERVIEW

mit Michael Tomaschek

Coaching ist eine Antwort auf die Orientierungslosigkeit, die Sinnfrage. Es geht um Sicherheit, Vertrauen, Perspektive, Auslegung und Anleitung. Man kauft Bedürfnisbefriedigung.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Er hatte Glück. Als junger Erwachsener begegnete Michael Tomaschek Psychotherapie-Legenden wie Viktor Frankl, Steve De Shazer und Kim Insoo Berg oder Michael White; und einem der Väter systemischen Denkens: Heinz von Foerster. Diese Erfahrungen und die zugleich erlebte tiefe Unzufriedenheit mit der Konzeption der modernen Medizin und Psychologie ließen seine Vision der Ganzheitlichkeit in der psychosomatischen Behandlung sowie im Coaching und Consulting entstehen. Und als Initiator und Obmann des österreichischen Coaching-Dachverbandes „Austrian Coaching Council“ (ACC) hat Michael Tomaschek auch branchenpolitisch Zeichen gesetzt.

Wie sind Sie zum Coaching gekommen?

Meine beiden Eltern sind relativ spätberufen in den psychologischen Bereich gewechselt. Mein Vater ist von Haus aus Jurist. Seinerzeit war er Personaler auf klarem Karrierepfad nach oben, ist aber aus der Wirtschaft ausgestiegen. Ich selbst war damals ungefähr zwölf Jahre alt und habe das recht bewusst miterlebt, welcher Bewusstseinswandel sich da bei beiden vollzogen hat. Denen waren plötzlich andere Werte wichtig. Sie wurden beide Psychotherapeuten und engagierten sich dann später in Praxisgemeinschaften.

Man ist selbst in der Pubertät und auf dem Programm steht Abgrenzung von den Eltern...

...und man weiß gar nicht so recht, wovon man sich abgrenzen soll, weil, in der Rückschau könnte man sagen, die waren selber gerade in der „Pubertät“.

Sie konnten sich nicht am starken, mächtigen Vater abarbeiten?

Inhaltlich nicht, an der Person allemal, weil er immer schon eine sehr starke Persönlichkeit war. Natürlich gab's Streit um Reglements, die typischen Jugendthemen eben. Aber inhaltlich imponierte mir, was er da machte. Und ich dachte mir: Menschen, auch erwachsene Menschen können sich ändern und weiter entwickeln. Sie müssen nicht fertig mit der Welt sein. Ich erlebte eine hohe Reflektiertheit bei ihm – und eben auch eine Veränderung in seiner Persönlichkeit. Das hat mich intellektuell und emotional angesprochen. Ich konnte mit ihm in einem – auch kritischen – Diskurs bleiben. Und diese Einsicht in die Flexibilität von Biografien habe ich mir bewahrt. Ich gehe nicht davon aus, dass Persönlichkeiten starr oder determiniert sind. Heinz von Foerster sagt das für mich so treffend: Jeder kann in jeder Sekunde ein neuer Mensch sein.

Mit der Rolle eines Humanmediziners konnte ich mich aber nicht anfreunden. Mit dem Anliegen, Menschen zu helfen, allerdings schon.

Aber was hatte der zwölfjährige Michael Tomaschek ursprünglich für Pläne?

Das Naturwissenschaftliche hat mich von Anfang an angezogen und das kon-

kreterisierte sich später in Veterinärmedizin. Doch ich fragte mich dann nach einiger Zeit, ob ich diese Richtung bloß einschlagen wollte, weil ich zu feige war, mit Menschen zu arbeiten. Mit der Rolle eines Humanmediziners konnte ich mich aber nicht anfreunden. Mit dem Anliegen, Menschen zu helfen, allerdings schon. Und so entstand, sicher begünstigt durch meine Familienumstände und den religiösen Hintergrund, relativ früh im Vergleich mit meiner Altersgruppe so etwas wie eine Berufungsperspektive: Ich sah meine Lebensbestimmung in der Entwicklung und Optimierung von einzelnen Menschen oder auch Teams. In welchem Bereich das auch immer sein mochte: Gesundheit, Lebensumstände, Lebensperspektive.

Das klingt nicht gerade altersspezifisch für einen Jugendlichen. Hatten Sie keine „wilden Jugendjahre“?

In der Tat hat mich meine Einstellung im Alter von dreizehn oder vierzehn Jahren in eine gewisse Randposition gebracht, obwohl ich natürlich auch in Cliques und Sportvereinen aktiv war. Aber ich habe zum Thema „austoben“ nicht mehr alles mitgemacht. Ich fand das müßig, weil ich ja schon wusste, wo ich hin wollte. Ich empfand mich reifer als meine Altersgenossen. Auf mein Umfeld hingegen wirkte ich oft altklug und besserwisserisch. Mit siebzehn, achtzehn Jahren habe ich dann den Spruch gebracht: Innerlich bin ich eh schon fünfzig.

„Berufung“ hört sich religiös motiviert an. Spielt die Religion für Sie eine wichtige Rolle?

In Österreich geht es ja gar nicht anders. Da ist man katholisch. Ich machte also die klassische Ministranten-Karriere und habe mich auch eine Zeitlang damit beschäftigt, Theologie zu studieren, wenn ich auch nicht ins Priesterseminar gehen wollte. Das prägt mich auch heute noch in meiner Werteperspektive. Ich will etwas zur Verbesserung der Welt beitragen. Ich habe dann doch zunächst das Medizinstudium begonnen, wenn auch immer mit einer psychologischen Perspektive, also mit dem Ziel Psychiatrie. Das Psychologie-Studium selbst war mir zu stark mathematisch orientiert. Stattdessen habe ich zu-

sätzlich noch Philosophie studiert. Und parallel zum Studium habe ich mit der Psychotherapieausbildung begonnen.

Es entstand die Vision, einmal selber etwas aufzubauen...

Aber Sie wollten doch gar nicht Arzt werden, haben Sie eben gesagt.

Richtig. Ich wollte die größere Perspektive verstehen, wie der Gesundheitsapparat funktioniert. Es entstand die Vision, einmal selber etwas aufzubauen, ein alternatives Gesundheitssystem, etwas Ganzheitliches. Eine Dienstleistungsorganisation. Für Organisatorisches war ich immer schon talentiert.

Sie haben also Medizin nicht abgeschlossen?

Nein, aber Philosophie. Und ich habe psychotherapeutische Ausbildungen – wie systemische Familientherapie, Gruppen- und Einzelanalyse – und Methodenausbildungen absolviert: Didaktik, Kommunikation, Organisationsentwicklung, Projektmanagement. Da habe ich so viel eingesammelt und meine ersten Anwendungsmöglichkeiten ergaben sich dann als Surf- und Segellehrer in den Sommerferien und bei diversen Praktika.

Ende der 90er Jahre bin ich dann in das elterliche Netzwerk eingestiegen.

Wenn ich das richtig verstanden habe, hatten Ihre Eltern zu der Zeit doch schon ein eigenes Unternehmen im Gesundheitsbereich aufgebaut. Lag es da nicht nahe, dort einzusteigen?

Das hätte nahe gelegen. Doch ich wollte, wie es so schön heißt, auf Lehr- und Wanderjahre gehen. So zwei bis drei Jahre habe ich mir dafür auch genommen. Ende der 90er Jahre bin ich dann in das elterliche Netzwerk eingestiegen. In dem Kontext war gerade eine Unternehmensberatungsgesellschaft gegründet worden. Dort lief ich dann erst einmal mit und sammelte Erfahrungen, aber bald war mir das zu klein. Einige Kollegen betrieben die Unternehmensberatung beispielsweise nur nebenberuflich. Ich wollte jedoch etwas Eigenes aufbauen. Da war noch immer der Traum von einer alternativen

INTERVIEW

Institution im Gesundheitsbereich. Beginnend zunächst vielleicht mit einem Beratungsbereich, der dann in einen ambulanten wächst und schließlich in einen Klinikbetrieb mündet. So habe ich mir das elterliche Netzwerk zunutze gemacht, Marketing und Produktentwicklung aufgesetzt und inzwischen ist das ein durchaus umfangreiches Beratungsnetzwerk geworden. Es gibt drei Institute mit Schwerpunkten in Burnout- und Stressmanagement, Angst- und Depressionserkrankungen sowie Essstörungen. Meine Eltern haben sich vor ein paar Jahren Schritt für Schritt aus der operativen Geschäftsführung zurückgezogen und haben mir diese übergeben.

Ich muss da noch einmal einhaken: Woher kam dieser Impuls zur Ganzheitlichkeit im Gesundheitssystem?

Woran ich gescheitert bin im Medizinstudium, war diese strikte Trennung zwischen Psyche und Körper. Es ist wirklich erstaunlich, dass sich dieses klassische Dilemma immer noch hält. Früher musste man zur Einführung in die Medizin noch Philosophie studieren. Heutzutage sind wir davon wieder Lichtjahre entfernt. Wir haben heute eine Apparatemedizin, die nur noch pharmazeutisch und technisch funktioniert. Der ganze Mensch wird da eher ausgeblendet. Aber Ähnliches haben wir auch in der Psychologie, wo wir tunlichst vermeiden, von Seele zu reden. Überhaupt fehlt bei beiden akademischen Disziplinen der spirituelle Aspekt. All das hat mich von Anfang an irritiert. Ich hatte allerdings auch das Glück, vermittelt über den Familienverband, namhafte Vertreter der Homöopathie und der Ganzheitsmedizin kennenlernen zu können. Und das waren beeindruckende Persönlichkeiten: Viktor Frankl, Heinz von Foerster, Steve De Shazer und Kim Insoo Berg oder Michael White. Da bin ich mit begnadeten Pionieren in Kontakt gewesen. Es war genau die Nähe zu solchen Personen, die ich immer gesucht hatte. Und ich erlebte mich dabei als extrem privilegiert. Das hat andererseits auch meine Aus-

einandersetzung mit sozialkritischen Themen beeinflusst. Ich fühlte mich eben auch besonders verantwortlich.

So zu werden wie die Vorbilder?

Es klingt vielleicht überheblich, aber ich bin all diesen Menschen gleichwertig, auf Augenhöhe begegnet. Und ich war dabei vielleicht gerade 22 oder 23 Jahre alt. Vielleicht konnte ich zu manchen auch gerade deshalb eine solche innige Beziehung herstellen, weil ich sie nicht idealisiert habe. Vermutlich hat kaum jemand mit denen so gesprochen wie ich, hat denen auch kritische Fragen gestellt. Gerade Frankl, das ist ja kein Geheimnis, hat so einiges aus seiner Geschichte leider nicht verarbeitet. Ich habe auch die Schattenseite der Lichtgestalten gesehen. Und ich glaube, es war für beide Seiten bereichernd. Ich habe mich immer schon schwer damit getan, ein Gefälle zwischen Menschen aufzubauen. Wir sind unterschiedlich und wir sind anders – aber nicht besser oder schlechter.

Nicht nur jammerschade, sondern fast ein Verbrechen an der Menschheit, dass die Kirche sich ihres Urauftrags nicht mehr bewusst ist.

So eine egalitäre Haltung klingt unchristlich. Nun ist das real existierende Christentum streng hierarchisch. War oder ist der kirchliche Kontext für Sie ein Handlungsfeld?

Nein, ich bin da nicht gezielt aktiv. Mittlerweile tue ich mich mit den Strukturen dort auch schwer und mein Frustrationslevel ist hoch. Gerade in Zeiten wie diesen ist es ja nicht nur jammerschade, sondern fast ein Verbrechen an der Menschheit, dass die Kirche sich ihres Urauftrags nicht mehr bewusst ist. Es herrscht schließlich eine weitverbreitete Orientierungslosigkeit in der Gesellschaft. Doch in der kirchlichen Hierarchie sitzen die falschen Leute, und sie haben die falschen Vorstellungen. Meine Sorge ist, dass in diesem Vakuum die falschen Propheten ihren Raum finden. Es braucht nur einer laut genug zu schreien und die Leute bei ihren Bedürfnissen abholen, und sie werden scharenweise da hinrennen. Man kennt ja auch die Leute im Trainings- und Beratungsmarkt, die beispielsweise schon im Gefängnis gesessen haben. Ich fürchte, da wird

noch einiges auf uns zukommen, denn die Bedürftigkeit der Menschen ist so groß, und die Zeiten werden härter.

Boomt deshalb die Coaching-Branche?

Man kann unter dem Label Coaching etwas kaufen, eine Bedürfnisbefriedigung. In einem relativ kostengünstigen und überschaubaren Rahmen. Es geht um Sicherheit, Vertrauen, Perspektive, Auslegung und Anleitung. Eine Antwort auf die Orientierungslosigkeit, die Sinnfrage. Es beginnt im Coaching mit Alltagsproblemen und geht dann ganz schnell über in grundsätzliche Fragen: Wozu das alles? Und man kann das ja auch verstehen. Da werden Leute in Unternehmen quartalsweise mit Zahlen aus Übersee gesteuert. Es geht nur noch ums Funktionieren. Von Ganzheitlichkeit ist das verdammt weit entfernt. Man muss sich einmal vorstellen, vor ein paar Jahren haben wir in Österreich begonnen, eine Managementkongress- und Eventschiene zum Thema „Management und Spiritualität“ aufzubauen. Es war, trotz allem katholischen Hintergrund in Österreich, nicht leicht, Unternehmer, Top-Manager oder Vorstände zu finden, die sich öffentlich zu ihrer konfessionellen Überzeugung oder ihrer Wertelandschaft deklarieren wollten. Sie sagen alle: Tolle Idee, unterstützen wir gerne – aber genannt werden wollen wir nicht. Jetzt muss man sich einmal psychologisch fragen, was das für diese Leute und deren Persönlichkeitsstruktur heißt, wenn sie ihren Wesenskern, ihre Lebensgrundlage von sich selber abspalten? Denn dort sind wir heute: Die Wirtschaftswelt ist im wahrsten Sinne des Wortes verrückt geworden. Über Jahrzehnte hinweg managen Männer tagsüber knallhart im Job, und wenn sie nach Hause kommen, sollen sie fürsorglicher Vater und zärtlicher Ehemann sein.

Nun sind Sie selbst inzwischen Geschäftsführer. Neben den drei genannten Instituten betreiben Sie auch die Coaching-Ausbildungsakademie und weitere Geschäftsfelder wie Consulting. Wohin soll sich das entwickeln?

Im Gesundheitsbereich sind wir mittlerweile in der Expansion. Mit Beratungsstellen und ambulanten Facheinrichtungen gehen wir jetzt in weitere Bundesländer. Auch Richtung Deutschland haben wir Pläne. Und mit der

Ausbildungsschiene gibt es zum Jahreswechsel eine Neuausrichtung. Wir werden internationaler und gehen zunächst mit einem Standort nach Polen. Deshalb wird aus der Europäischen Ausbildungsakademie die European Systemic Business Academy. Österreichische Unternehmen sind in Osteuropa inzwischen sehr aktiv. Da begleiten wir die nächsten Schritte. Auch in unserem Consulting-Bereich wird es Veränderungen, eine Fusion, geben.

Sie kritisieren allgemeine Entwicklungen in der Wirtschaft, berichten nun von ihren Expansionsplänen. Sie hatten doch diese Vision?

Der Hintergrund unserer Organisation ist, dass sie immer von Menschen getragen worden ist, die eine klare und starke Wertebasis haben, die sie zusammen geführt hat. Das hängt sicher auch am Familienverbund, der bei uns stark ist, und an der Tradition, die wir

selber geprägt haben. Ich erlebe es wie ein Geschenk. Doch jetzt bei der Expansion merken wir, was für viele selbstverständlich ist, müssen andere erst erfahren und lernen. Aber man kann es nicht schaffen und anordnen, es entsteht zwischen den Menschen. Und es sind ja auch schon etliche Menschen durch unsere Organisation durchgelaufen.

Sie sind Manager. Aber Sie sind auch Coach. Und Coach-Ausbilder? Und haben damit relativ jung begonnen.

Immerhin war ich schon 27 Jahre alt, als ich in dem Feld tätig wurde. Zunächst bin ich in den Lehrgängen als Assistent mitgelaufen. Auf der anderen Seite hatte ich sehr früh begonnen, Psychotherapieausbildungen zu machen, und zudem das Glück, von einigen echten Koryphäen gelernt zu haben. Ich war halt etwas frühreif. Aber die Faszination war immer schon da.

Und diesen Reflexionsraum, den man im Coaching schaffen kann, den habe ich in keinem anderen Setting. Selbst in Kriseninterventionen oder Mediationen baue ich Coaching-Sequenzen ein – mit hoher Wirksamkeit. Die Faszination ist bis heute geblieben.

Welchen Zeitanteil nimmt Coaching in Ihrem Arbeitsleben ein?

Der Manageranteil ist natürlich heute ein hoher. Aber auch in meiner Rolle als Führungskraft spielt meine Coaching-Haltung eine Rolle. Wir haben übrigens alle unsere Führungskräfte in der Organisation in die Coaching-Ausbildung geschickt. Und das hat unsere Kultur massiv geprägt. Ich selbst trete über unsere Consulting-Firma am Markt auf. Wir haben dort ein Coaching-Team und gehen meistens zu zweit in Aufträge hinein, auch im Einzel-Coaching. Also, ich muss sagen, ich habe in dem Segment nicht den Markt gesucht, der Markt hat uns gesucht. Wir waren sehr früh präsent und hatten über unsere nebenberuflichen Kollegen, die Miteigentümer der Consulting-Firma, aber zugleich Personalentwickler in großen Unternehmen waren, schnell einen hervorragenden Marktzutritt. Natürlich habe ich mit 27 Jahren keinen Vorstand gecoacht, sondern erst einmal mit jungen Führungskräften oder Managern im Medienbereich gearbeitet. Heute sind es vielleicht noch zehn Prozent meiner Arbeitszeit, die ich mit Coaching verbringe. Vieles delegiere ich aus Zeitgründen an Mitarbeiter und versuche, mir die interessantesten Fälle herauszupicken, was natürlich nur begrenzt funktioniert. Wenn heutzutage aber immer mehr Menschen mit Burnout-Anzeichen ins Coaching kommen, dann muss man im Vorfeld auch immer besser schauen, ob sie bei einer speziellen Stelle nicht zunächst besser aufgehoben sind. Und ich konzentriere mich sowieso auf den Business-Kontext und auf Fälle, die mehr in Richtung Strategie und Werte-Orientierung gehen.

Nun sind Sie ja auch als Vorstand im Austrian Coaching Council (ACC) aktiv. Wie hat sich das ergeben?

Wir bilden ja seit Jahren aus und fragten uns deshalb natürlich, was passiert am Markt? Wo entwickelt er sich hin? Was sind Qualitätsstandards und rechtliche Normen? Es war klar, wir brauchten mehr Transparenz. Und wir schau-

Foto: Georg Lembergh



INTERVIEW

ten auch über unsere Landesgrenzen hinaus beispielsweise nach Deutschland, wo Christopher Rauen seinerzeit die Interessengemeinschaft Coaching (IGC) gegründet hatte. Unser Markt der reinen Coaching-Ausbilder war relativ rasch sondiert, es gab in Österreich nicht einmal ein halbes Dutzend Anbieter, die namhaft sind. Und ich habe mich bemüht, die alle an einen Tisch zu bekommen, damit wir uns über gemeinsame Standards austauschen. Was gar nicht so leicht war, denn es gibt ja zumeist Vorbehalte, sich in die Karten schauen zu lassen, man befürchtet, dass andere einem das Wasser abgraben wollen. Doch 2003 war die Zeit offenbar reif. Wir waren unter den Ersten im deutschsprachigen Bereich, die sich als Verband strukturiert haben. Es ging zunächst darum, so et-

was wie eine gemeinsame Definition vorzulegen, denn der Coaching-Begriff wurde damals ziemlich willkürlich gebraucht: Coaching ist nach unserem Verständnis ein Begriff für ein Setting und eine Rahmensetzung, es ist keine Methode und auch kein Inhalt. Wir haben daraufhin ein starkes Medienecho bekommen. Und im Anschluss fand als Meilenstein der erste Coaching-Kongress 2003 in Wiesbaden statt. In dessen Folge wurde dann ja auch der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) gegründet.

So kamen die Begriffe Coaching, Supervision, Organisationsberatung und so weiter mit ins Gesetz.

Hat der ACC in Österreich diese gesetzliche Regelung zum Coaching bewirkt?

Die gab es witziger Weise schon vorher. Das ist relativ früh und unbeobachtet Anfang der 90er Jahre passiert. Wir haben seit 1992 in Österreich ein sehr

striktes Psychotherapiegesetz, das relativ viele Methoden definiert, und damit gleichzeitig die Ausbildungsrichtlinien in Anlehnung ans Mediziner-Gesetz festgelegt. Im Zuge dessen gab es Stimmen, nichtklinische Anwendungen, insbesondere Unternehmens- sowie Lebens- und Sozialberatung, im Rahmen einer gewerbe- und berufsrechtlichen Regelung mit einzuschließen. So kamen die Begriffe Coaching, Supervision, Organisationsberatung und so weiter mit ins Gesetz. Mit der Schwierigkeit, dass wir jetzt nach außen eine Gewerbeordnung haben, die aber in sich überhaupt nicht schlüssig und ausdifferenziert ist. Jetzt streiten sich die Juristen, kommen aber auf keinen grünen Zweig.

Die Österreicher haben es damit auch nicht besser als die Deutschen?

Jein. Coaching darf nicht komplett frei ausgeübt werden. Man muss einen Gewerbeschein besitzen. Trotzdem fühlen sich viele am Markt berufen, Coaching auszuüben. Und während in der Lebens- und Sozialberatung die Curricula sehr streng definiert sind, sind sie es im Bereich der Unternehmensberatung nicht. Qualifikation und Ausmaß der Ausbildung sind hier im Gesetz nicht definiert. Es gibt nur ein grobes Cluster. Dann hängt es von der regionalen Gewerbebehörde ab, ob die das, was die Kandidaten vorlegen, ausreichend findet oder nicht. Man hört zwar inzwischen öfter auf uns, aber wir haben nicht die Macht, mehr zu bewirken. Allerdings haben wir inzwischen im ACC zwölf große Institute organisiert und werben weiter für Transparenz. Und das hat schon gefruchtet, vor allem auch bei der Zielgruppe der Personalentwickler.

Gehen wir mal auf eine Ebene höher. Bräuchten wir nicht eine europäische Initiative im Coaching?

Wir brauchen regionale Verbände, weil sie den spezifischen Marktzugang haben. Darüber hinaus brauchen wir überregionale Allianzen. Aber wir haben keine internationale Strategie. Wir hätten ja, statt einen eigenen Verband zu gründen, beispielsweise auch der ICF beitreten können. Aber die ICF empfanden wir als sehr amerikanisch. Und es stellte sich die Frage, welchen Einfluss hat man als kleines Land in einer solchen globalen Struktur? Die klassi-



Foto: Georg Lembergh

sche, österreichische Strategie heißt heiraten: Wir haben daher einerseits einen eigenen Verband gegründet, und andererseits von Anfang an den Schulterschluss mit der ICF in Österreich gesucht. Und zwar in der Personalunion mit Dr. Werner Vogelauer, der seinerzeit im Vorstand der ICF-Österreich war. Ich denke, diese überregionalen Verbände werden über kurz oder lang stagnieren oder sich sogar in einzelnen Regionen auflösen, weil die immer nur von Einzelpersonen engagiert vor Ort leben. Der lokale Markt verlangt aber nachhaltige Qualität.

Das spräche doch durchaus für eine europäische Initiative statt einer globalen.

Aber es bleibt schwierig. So gibt es enge Verbindungen des ACC zum DBVC. Wir haben auch versucht, in der Schweiz etwas auf die Beine zu stellen. Doch da scheitert es dann an der Größe des Markts und an einzelnen Personen. Der ACC engagiert sich jetzt in Polen. Die Polen arbeiten gerade mit einer Regierungskommission an Qualitätsstandards und projektieren die Errichtung eines Polish Coaching Council (PCC). Da wird es wohl vom Wirtschaftsministerium Richtlinien, aber eher kein Gesetz geben.

Politisch brauchen wir kein großes Gewicht, weil wir qualitätsorientiert sind.

Das hört sich nach loser Kopplung an...

...bei inhaltlich möglichst hoher Übereinstimmung wie beispielsweise Standards. Aber wir brauchen keinen überregionalen, politischen Zusammenschluss. Wem gegenüber denn auch? Dem Markt gegenüber nicht. Politisch brauchen wir kein großes Ge-

wicht, weil wir qualitätsorientiert sind. Wenn man ein Geschäft draus machen will, braucht man eine internationale Akkreditierungsbehörde, die ein Qualitätssiegel vergibt. Dann geht es nicht mehr um Inhalt oder Qualität, sondern nur noch um Gewinnmaximierung. Das aber geht zu Lasten der Seriösität. Somit hätte Coaching als qualitätsorientierte Sache verloren.

Man kann die Sache nur regional, über Gütesiegel und den Aufbau eines positiven Images, also auch über Transparenz weiter treiben.

Aber da wäre doch noch der politische Rahmen der EU. Schließlich hat die EU-Kommission nach Jahrzehnten zuletzt auch eine Versicherungsvermittler-Richtlinie aufgesetzt.

Diese Prozesse sind ja längst im Gang. Bis spätestens 2012 wird die Dienstleistungsnormierung kommen, die europaweit das Beratungsgewerbe definiert. Das wird aber nicht zu einer völlig neuen Gewerbeordnung führen, denn die Subsidiarität der Länder wird man nicht aufheben. Ich kann mir beispielweise nicht vorstellen, dass wir in Österreich eine Kammerstruktur auflösen werden. Im Beratungsfeld selbst hat auch niemand ein Interesse an einer restriktiven Normierung. Die Einzelpfründe, die sich da entwickelt haben, werden also ewig bestehen. Aber vielleicht entwickelt sich ja eine Überbaudeklaration, die einmal eine klare Begrifflichkeit schafft. Und dann wird man natürlich auch eine Qualifikation dafür nachgewiesen haben wollen. Nur wird man sich sehr davor hüten, dort Stundenzahlen, Inhalte und sonstige Rahmenbedingungen hineinzusetzen, weil die genau wissen, dass in jedem Land etwas anderes der Fall ist, da-

für müsste man das extrem ausdifferenzieren, und das wird sich niemand antun wollen. Das wird also nicht die Wende bringen. Man kann die Sache nur regional, über Gütesiegel und den Aufbau eines positiven Images, also auch über Transparenz weiter treiben. Und deshalb sind die Verbände, so wie sie jetzt unterwegs sind, gar nicht verkehrt.

Ich mache einmal einen Zeitsprung: Sie wären jetzt 64 Jahre alt. Was würden Sie sich wünschen? Wie sähe dann die Landschaft aus?

Auf der Verbandsebene geht es darum, dass ein Gütesiegel überbleibt. Es ist ein Muss, wenn man am Markt bestehen will. Coaching hat sich konsolidiert. Es hat eine, auch im Methodenbereich, qualitative Entwicklung stattgefunden. Wir übernehmen ja heute noch recht viel aus der Psychotherapie, ohne genau zu schauen, was ist systemtauglich. Vielleicht könnte man die Dinge wesentlich effizienter ausdifferenzieren. Für solche Fragen bleibt in den Unternehmen im Tagesgeschäft wenig Freiraum, und es gibt noch zu wenig Unterstützung aus der universitären Forschung. Wir brauchen solche interdisziplinären Forschungseinrichtungen. Für den Markt selbst habe ich gar kein Wunschscenario, das wird sich weiter entwickeln und ausdifferenzieren. Coaching ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung. Dahinter werden wir nicht mehr zurückfallen. Was ich vermute ist, dass sich größere Beratungsfirmen etablieren werden, zu denen Unternehmen weit mehr als die Personalentwicklung delegieren werden. Für mich persönlich heißt das, dass dieses Unternehmenskonglomerat Origo, das ich steuere, gewachsen ist und sich stabilisiert hat. Doch da bin ich recht zuversichtlich. ■

Foto: Georg Lembergh



Portrait

Mag. Michael Tomaschek ist systemischer Coach, Managementtrainer und Unternehmensberater. Er ist Geschäftsführer der origo-Gruppe, Leiter der Europäische Ausbildungsakademie und Geschäftsführer der Unternehmensberatung MOC GmbH und zudem Obmann des Austrian Coaching Council (ACC) in Wien.

<http://www.origo.at>

KONZEPTION



Coaching im System „Projekt“

Von Olaf Hinz

Da kommt etwas unter der Wasserlinie angefahren und ist zunächst unsichtbar. Irgendwann taucht es auf – unvermittelt steht das „Projekt“ vor einem. Für Projektmanager bedeutet es oft ein Management am Rande des Chaos. Für Coachs ist es eine Herausforderung der besonderen Art.

Coaching als Rettungsring

Nahezu alle erfolgskritischen Prozesse, seien es radikale Transformationen, aber auch Themen wie Produktentwicklung oder Markterschließung, werden heute in Projektform und immer weniger in den tradierten, klassischen Organisationsformen (der Fachabteilung)

abgewickelt. Diese Tatsache, dass in Unternehmen wichtige Themen eher über Projekte als über die Linie eingespielt werden, nenne ich das „U-Boot“. Das Bild des U-Bootes beschreibt das zunehmend zu beobachtende Phänomen, dass Projekte parallel zur Organisation, lose gekoppelt oder gar ganz entkoppelt existieren.

Dazu ein Beispiel aus der Praxis: Ein interner Projektleiter bekommt den Auftrag, eine Reorganisation eines Supply-Chain-Prozesses zu begleiten. Es gibt sehr konkrete Kosteneinsparziele, die spezifisch, messbar, anschaulich, relevant und terminiert, also „smart“ formuliert sind. Der Projektmanager ist nach dem International-Project-

Management-Association-Standard (IPMA) auf einem hohen Level zertifiziert, hat also die Qualifikation nachgewiesen. Im Projektteam befinden sich zehn Personen. Der Terminplan umfasst 145 Projekttag über neun Monate.

Die Auftragsklärung für das Coaching findet statt, als sich Terminprobleme häufen. Das Projekt wird „instabil“, es gibt kurzfristige Absagen bei Projektbesprechungen, die Projektmitarbeiter liefern ihre Arbeitspakete nicht mehr termintreu und auch im Inhalt nicht mehr zielkonform. Die Hauptthemen des Projektleiters sind die immer stärker schwindende Zuarbeit aus der Organisation und das „Wegdrücken“ seines Bereichsvorstands.

Ein typischer Anlass, nach externer Beratung zu suchen. Zusätzlich zu den in der Projektwirtschaft bereits üblichen Consulting-Angeboten wie Training und Teamentwicklung wird Coaching als eigene Beratungsform immer mehr nachgefragt – oft versehen mit all den Wunderzuschreibungen, die Coaching zu ertragen hat. Dazu ist es wichtig zu wissen, dass Projektmanagement eine alte Ingenieurskunst ist und seine Wurzeln in der Mitte des letzten Jahrhunderts hat. Eine starke Werkzeug- und Methoden-„Denke“ beherrscht das landläufige Verständnis von gutem Projektmanagement. Aktuell sind verschiedene Zertifizierungsmodelle auf dem Markt, die alle eins gemeinsam haben: Eine verbindliche methodische Grundlage auf der Basis eines klar strukturierten Vorgehensmodells zu schaffen.

Aber es ist offensichtlich, dass diese Methoden nur eine *notwendige Bedingung* für erfolgreiche Projektarbeit sind. Hinzu treten muss als *hinreichende Bedingung* die Berücksichtigung der Verhaltensebene. Das „Navigieren im Seegebiet“, die Führung im Projekt, ist letztlich erfolgskritisch. Je „politischer“ das Thema, desto wahrscheinlicher wird Coaching nachgefragt. Manchmal als Allheilmittel, manchmal als Rettungsring und gelegentlich als professioneller Raum für Reflexion und persönliche Entwicklung.

Führung im Projekt

Führung im Projekt unterscheidet sich in fünf Punkten von den bekannten,

hierarchischen Führungskonzepten in der Linien- oder Matrixorganisation.

1. Inhaltliche und zeitliche Begrenzung

Das Projektteam startet zu einem bestimmten Zeitpunkt und arbeitet zeitlich begrenzt an einer konkreten Aufgabe. Denn ein Projekt ist in der *DIN 69901* definiert als „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation“.

Die Projektziele wie Inhalte, Kosten und Termine erfordern unter Zeitdruck eine besondere Ergebnisorientierung. Es ist deutlich zu beobachten: Projektziele sind viel häufiger „smart“, als dies die Ziele in der Linie sind. Ein Projektleiter ist häufig nur für ein Projekt in der Führungsposition, ansonsten als Projektmitarbeiter oder in der Linienorganisation aktiv.

2. Organisationsübergreifende Zusammensetzung

Das Projektteam ist gemäß der benötigten Expertise zusammengesetzt. Oft kommen die Mitglieder aus verschiedenen Orten und Abteilungen der Organisation. Als Projektmanager ist man also mit einer bunt gemischten Mannschaft unterwegs. Zeit, sich in der Tagesarbeit kennenzulernen, um auf dieser Basis mit den individuellen Unterschieden professionell umzugehen, ist im Projektkontext knapp, denn enge Zeitvorgaben sind die Regel. Jeder Einzelne muss aber vermehrt über den Tellerrand blicken und sich für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen, denn Projektarbeit ist Teamarbeit.

Die Zusammensetzung des Projektteams spiegelt die „gelebte Matrixorganisation“ wider. Bereits im Unternehmen bestehende Differenzen zwischen den Organisationseinheiten treffen im Projekt noch direkter aufeinander. Dahinter stehende Interessen- und Machtkonflikte schaffen ein höheres Konfliktpotenzial als in der parallelen Linienorganisation. Dort gibt es Stellenbeschreibungen, Regeln und Prozessanweisungen, welche die

Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und über 70 Prozent der Fragen des Tagesgeschäfts klären. Im Projekt fehlen diese Erfahrungen. Daher ist ein Projektleiter ständig gefordert, aktive Schnittstellenklärungen einzuleiten.

3. Teilzeitbeschäftigung im Projekt

Teammitglieder arbeiten unter Umständen parallel in weiteren Projekten und/oder in der Linienorganisation. So kann es zu einem Kampf um Ressourcen kommen, weil die „klugen Köpfe“ nicht nur im Projekt, sondern auch im Tagesgeschäft gebraucht werden. Die Besetzung des Projektteams ist natürlich nicht immer konstant. Je nach Projektphase werden Spezialisten für bestimmte Abschnitte zeitweise eingebunden, um das Projekt nach erfüllter Aufgabe wieder zu verlassen. So entstehen Synergien, aber auch Reibung und Konflikt. Die Teamentwicklung muss also aktiv gestaltet werden, damit das Team schnell leistungsfähig wird.

4. Führen nach oben und unten

Der Projektleiter muss nach oben führen und dafür sorgen, vom Auftraggeber die erforderlichen Entscheidungen zu bekommen. Dazu bedarf es politischen Gespürs, intensiver Arbeit im Vorfeld (Stakeholder-Management) und effektiver Mikropolitik. Auf der anderen Seite wirkt der Projektleiter nach unten: Er muss das Team lenken und die Spezialisten koordinieren. Beides zugleich ist ein Balanceakt zwischen manchmal gegenläufigen Interessen, der nicht selten innerhalb von einer halben Stunde absolviert werden muss.

5. Laterale Führung

Projektmanager sind in der Regel nicht mit allen disziplinarischen Führungsinstrumenten ausgestattet wie die Führungskräfte in der Hierarchie. Sie führen „lateral“, also sowohl seitlich als Kollege als auch zeitlich und inhaltlich begrenzt auf die Projektaufgabe. Damit steht ihnen nur ein eingeschränktes Repertoire zur Verfügung. Dies wird von unerfahrenen Projektleitern häufig beklagt. Am Ende sei die Hierarchie immer mächtiger, sagen sie, weil diese Belohnungen verteilen und Sanktionen verhängen könne. Komme es zu strittigen Situationen, unterliege man in den meisten Fällen. Erfahrene Pro-

KONZEPTION

jektmanager wissen allerdings auch, dass sie die fehlende disziplinarische Macht nicht beklagen müssen, wenn sie auf aktive Führung mit Persönlichkeit setzen.

Management am Rande des Chaos

Beim Projektmanagement haben wir es also mit einem System zu tun, auf das Führungskonzepte, die sich in den klassischen, hierarchischen Systemen bewährt haben, nicht ohne Weiteres übertragbar sind. Projektmanager sind in den allermeisten Fällen aber Menschen, die Führung nur im hierarchischen System gelernt haben. Sie arbeiten mit den alten Mustern oft im Projekt weiter – und wundern, ärgern oder streiten sich dann in der Folge.

Projektleitung ist immer Management am Rande des Chaos. Besonders die „U-Boot Projekte“ arbeiten an Neuem, sie gehen über die Erfahrungsgrenzen des bisherigen Wissens des Unternehmens hinaus und/oder wollen neues Wissen integrieren. Projektmanagement wirkt also genau an der System-Umwelt-Grenze und muss die Organisation mit der Außenwelt konfrontieren. Dies erzeugt eine Spannung, die sich vor allem im Projekt zeigt – und häufig auch dort entlädt.

Was macht Coaching im System „Projekt“?

Der Klient/Projektmanager steht innerhalb seines Projekts (Klientensystem) in ständiger Kommunikation mit den Projektmitgliedern, dem Auftraggeber, weiteren Vertretern des Unternehmens und gegebenenfalls Externen. Coaching interveniert sowohl in diese Kommunikation (rote Linie) und das Projekt als auch persönlich beim Projektmanager – und dies auf allen fünf genannten Ebenen und in der Regel gleichzeitig (s. Abb. 1). Coaching hat in diesem Umfeld zwei Interventions-ebenen:

- Es ist einerseits *Expertenberatung*. Dabei geht es darum, Hinweise zu geben, welche Projektmanagementwerkzeuge in der Situation sinnvoll einzusetzen wären.
- Es ist andererseits *Arbeit an der Haltung* des Projektleiters. Der Klient arbeitet daran, sich als Führungskraft im Projekt neu zu verorten und eine unbekannte Rolle als Manager an der Grenze zwischen dem Projekt und den relevanten Umwelten einzunehmen.

Intervenieren

Der Coach braucht profunde Kenntnisse der Besonderheiten der Führung im Projekt, um professionell arbeiten zu können. *Feldkompetenz im Kontext Projektleitung* ist die notwendige Bedingung, um jenseits vom „Coaching-Tool-Wissen“ wirksam werden zu kön-

nen. Die Kommunikation im Berater-system (s. Abb. 1), die in der Regel durch Supervision, Weiterbildung usw. organisiert ist, muss also auch diesen Teil abdecken können.

Coaching macht für den (Teilzeit-) Projektmanager dann einen wirksamen Unterschied, wenn die sachliche Not im Coaching bearbeitet wird. Dabei kommt es im ersten Schritt nicht darauf an, ob der Coach im System oder außerhalb des Systems arbeitet, sondern zunächst nur auf eine Beratung, die der Klient als hilfreich erachtet. Erst dann wird „der Weg frei“, um gegebenenfalls an grundsätzlichen Einstellungen zu arbeiten.

Das Tandem aus Coach und Projektleiter agiert meist auf drei Ebenen:

- Der Coach wirkt als *fachlicher Sparringspartner* im Bereich Projektmanagement, Tools und Prozesse. Er hilft als Experte dem Klienten, bewährtes Wissen für ihn nutzbar zu machen. Dabei wird sich das Coaching auch innerhalb des Klientensystems abspielen, wenn beispielsweise das Projektmanagementhandbuch der Organisation gemeinsam „durchforstet“ oder eine mikropolitische Inszenierung gemeinsam geplant wird.
- Der Coach steuert als *Prozessberater* den Ablauf des Coachings in den terminlich engen Begrenzungen des Projektalltags und er-

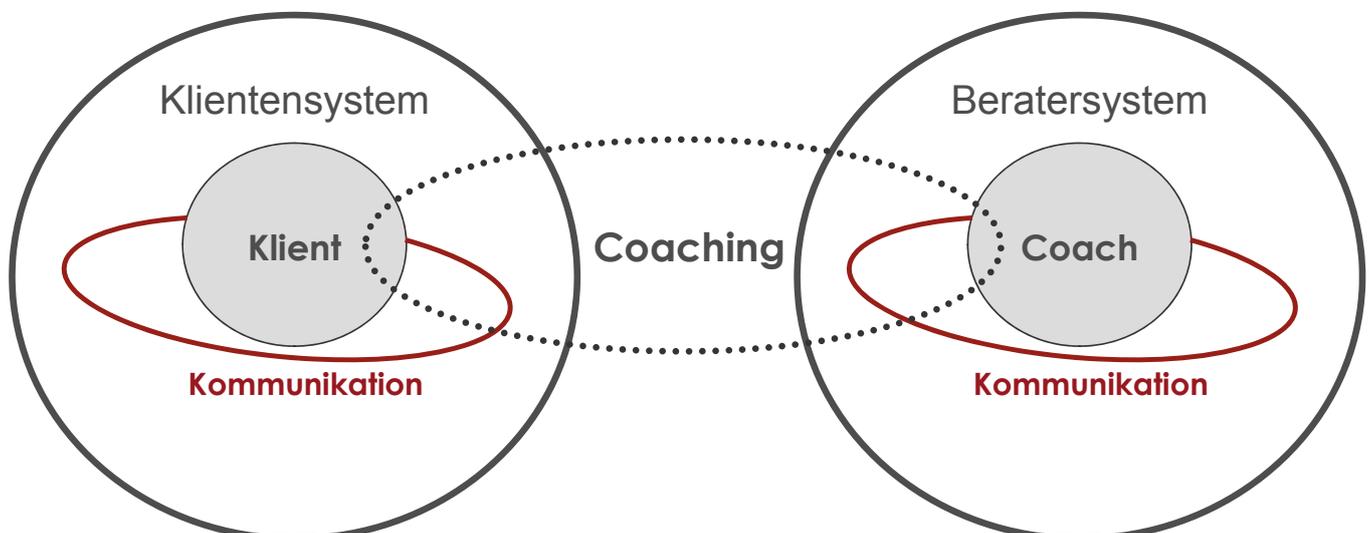


Abb. 1: Coaching im System „Projekt“

möglichst so überhaupt erst die Ankopplungsfähigkeit von Coaching in realen Projektorganisationen. Die notwendige Zeit für die Wirkung beraterischer Interventionen ist kurz, wenn beispielsweise der nächste Projekt-Meilenstein mit dem Vorstand ansteht. Daher wird parallel gearbeitet: Am „Überleben“ im aktuellen Projekt und der Formulierung von alternativen Herangehensweisen für das nächste.

- Der Coach schafft einen *sozialen Container*, in dem der Klient Raum für Entlastung und Reflexion seiner Freiheitsgrade und Einschränkungen hat. Die häufigst erlebte Einschränkung der Projektmanager ist der Umgang mit der projektimmanenten Unsicherheit. Insbesondere „U-Boot“-Projekte werden von den Klienten eigentlich immer zum ersten Mal gemacht. Sie können also nicht wissen, wie „es gehen wird“. Es gilt, einen Container zu schaffen, der den Druck wegnimmt und die persönliche Sicherheit des Projektleiters stärkt, das jetzt noch nicht vorhandene Wissen suchen und integrieren zu können. Wenn der soziale Container dann so gestaltet ist, dass hinreichendes Vertrauen entsteht, dann ereignen sich die „magischen Momente“, die neue Handlungsoptionen für die Zukunft eröffnen.

Natürlich wird auch das bewährte Repertoire des Coaching genutzt. *Ein Coach unternimmt das, was dem Klienten ermöglicht, die eigenen Potenziale einsetzen zu können.* Dies ist und bleibt Kern und Ausgangspunkt jeder Arbeit. Sie unterscheidet sich nicht im Repertoire an sich, sondern durch die typischen Schwerpunkte innerhalb dieses Repertoires:

- Es braucht gerade im Kontext des Projekts die Fähigkeit des Coachs, *rasch und verbindlich konfrontieren* zu können. Die inhaltliche und zeitliche Begrenzung im Projekt macht den Zeitraum für selbstgesteuerte Entwicklungsprozesse kurz. Es ist wichtig, dass sich ein Coach hier „traut“, den Klienten schnell herauszufordern, seine Annahmen und Denkmodelle zu überprüfen.

- Die Empfehlung eines Externen, die mit aller Wertschätzung, aber auch mit aller Klarheit vorgetragen wird, wirkt für den Klienten oft sehr entlastend und kann dann zeitnah im Projekt wirken. Die *Entlastung durch Empfehlungen* spielt im Coaching von Projektmanagern in hochgradig konkreten Fragen eine wichtige Rolle.
- Die Fähigkeit, das Wissen und die Bereitschaft, mikropolitisch zu agieren, ist bei Projektleitern in der Regel nicht oder nur kaum vorhanden. *Mikropolitik* meint hier, die Interessen proaktiv zu klären und mit Stakeholdern steuernd umzugehen. Dies bedeutet, nicht immer alle gemeinsam zu informieren, sondern manche Beteiligte „unter vier Augen“ vorab ins Bild zu setzen. Häufig beobachtet man hier enorme Widerstände der Projektmanager. Sie markieren Mikropolitik als „intransparente Mausechlei“ und lehnen sie grundsätzlich ab. Wer Führung im Projekt als eine ingenieurwissenschaftliche Tätigkeit versteht, muss so reagieren. Er hat hier aber seinen „blinden (technokratischen) Fleck“.

Irritieren

Anders als in der fachlich gegliederten Linienorganisation, bei der manchmal jeder hinter seinem „Gartenzaun“ agiert und die Schnittstellen minimiert oder messerscharf klärt, geht ein Projektauftrag meist quer über alle „Gartenzäune“ und hält sich keineswegs immer an die vertrauten Spielregeln. Projekte missachten bis zu einem gewissen Grad die bestehende Organisation – und irritieren deren Führungskräfte, die ständig bemüht sind, die Prozesse in der eigenen Abteilung am Laufen zu halten.

Dem Projektleiter obliegt es nun, durch seine Kommunikationsweise diese Irritationen so abzumildern, dass hieraus keine Konflikte erwachsen. Dies erfordert viele Kontakte und frühzeitiges Hineinhören in die Organisation, aber auch viel vorbereitendes Erklären und Einbinden. Dies ist gerade bei „U-Boot-Projekten“ notwendig, obwohl es in der Natur dieser Projekte liegt, dass offene Kommunikation und transparente Prozesse schwierig sind.

Man kann so manchen eigentlich exzellenten Projektleiter erleben, der leider in seinem Kämmerlein still und allein vor sich hin arbeitet – und die Erfahrung machen muss, dass die beste Lösung nichts wert ist, wenn sie die Beteiligten unvermittelt erreicht.

Coaching muss hier die genannten Unterschiede der Arbeit im Projekt zur Arbeit in der Hierarchie explizit aufnehmen und dem Klienten helfen, *situationsbezogene Kommunikationsarchitekturen* zu entwickeln, die nicht auf funktionalen Prozessen und zentralisierten Strukturen basieren. Es gilt aufzuzeigen, dass Projektmanager ihre alten Sozialtechniken ergänzen müssen: Um Stakeholder-Dialoge auf Augenhöhe und Gruppenarbeitsformen, die die Akteure im Projektteam wirklich zusammenbringen. Es gilt, im Dialog das Neue zu erspüren – statt das alte Wissen in neuen Formen herunterzuladen.

Mit Unsicherheit umgehen

Projektleiter handeln unter Unsicherheit und entscheiden mit Risiko. Sie treffen häufig „unentscheidbare Entscheidungen“ (von Foerster), bei denen sie nicht wissen können, was richtig ist. Denn das Entscheidbare ist ja bereits entschieden und in Form von Projekthandbüchern, „messerscharfen“ Schnittstellenpapieren, Anweisungen, Spielregeln und Vereinbarungen geregelt. Daher wendet sich eine Führungskraft, die effektiv sein will, den Fragestellungen zu, die nicht bereits einer Regel unterliegen.

Werden Entscheidungen dann zum Glücksspiel? Was leitet dann das Handeln? Notwendig ist, dass der Projektleiter sich vom alten technischen Wenn-dann-Denken verabschiedet und die alten Kategorien „richtig“ und „falsch“ damit ihre Gültigkeit verlieren. Gleichzeitig bietet ein neues Konzept des Projektmanagements jenseits der Planwirtschaft Leitlinien, an denen er seine Entscheidungen ausrichten kann.

Im Coaching geht es daher darum, auf der Ebene der hinreichenden Bedingungen, also an der Haltung des Klienten zu arbeiten und *die bisherigen Kategorien „richtig“ und „falsch“ durch „angemessen“ und „unnützlich“ zu ersetzen.* Dies zwingt einen Projektleiter, immer in konkreten Alternativen

K O N Z E P T I O N

zu denken, anstatt wie früher nach eindeutigen Lösungen zu suchen. Während im Wenn-dann-Modus die Ergebnisse entweder richtig oder falsch sein können, wird ein Projektleiter im neuen Konzept sich überlegen, welche Alternative in einer bestimmten Situation eher zum Projektziel beiträgt.

Gerade die vertrauliche und offene Atmosphäre des Coaching hilft, die Abkehr von dem mentalen Modell des linearen Ursache-Wirkungs-Modells hin zu einem Verständnis von *Führung als dem Managen von Rückkopplungen und Schleifen* zu überprüfen. Die dazu notwendige Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, auch in uneindeutigen Situationen als Führungskraft zu handeln, braucht den stabilen Container eines professionellen Coaching-Prozesses.

Selbstverständlich spielen Zahlen, Daten und Fakten weiterhin eine sehr wichtige Rolle. Am Ende steht der Projektleiter vor mehr als einer Alternative. Die Zwangsläufigkeit des Wenn-dann-Modells wird durch die Offenheit des Rückkopplungsansatzes ersetzt. Der Projektmanager muss entscheiden! Hierbei handelt es sich um eine persönliche Führungsentscheidung, die ihm weder ein Projektmanagement-Tool noch ein mathematisches Modell, oder gar der Coach abnimmt. Wirkungsvolles Coaching wird in diesen

Situationen vor allem auf das Thema „Intuition“ oder „Faustregel“ als effektive Alternative zu „rationalen Entscheidungsmodellen“ abstellen.

Projektmanager wählen unter den bestehenden Alternativen die passende aus. Diese ist nicht dadurch gekennzeichnet, dass sie die beste Alternative ist, sondern dass die Führungskraft sie dafür hält. Das Risiko, das nun entsteht, weil einerseits entschieden werden muss (sonst herrscht Stillstand) und andererseits jede Entscheidung eigentlich unentscheidbar ist, muss der Projektleiter allein tragen. Auch dies gilt es, im Coaching-Prozess zu berücksichtigen und als Coach nicht „überverantwortlich“ gegenüber dem Klienten zu werden, indem auch solche Führungsentscheidungen in den Bereich der fachlichen Expertise gezogen und vom Coach mit einer Empfehlung versehen werden.

Wann macht Coaching im System Projekt Sinn?

Projekt-Coaching ist vor allem dann sinnvoll, wenn der Projektleiter aufgrund hoher fachlicher Kompetenz benannt wurde und für den konkreten Projektablauf praktische Unterstützung im Bereich des Führungs- und Managementverhaltens benötigt, ohne dass die Aufgabe „Führung im Projekt“ weiter delegiert werden kann und soll.

Projekt-Coaching macht Sinn, wenn es darum geht, jemanden in der konkreten (Druck-) Situation zu begleiten und sein Repertoire in komplexen Situatio-

nen zu erweitern, wenn es also um das Führen unter Unsicherheit geht. Wenn Achtsamkeit gegenüber Vereinfachungen gewollt ist, kann Coaching einen guten Wirkungsgrad erreichen.

Coaching kann ferner etwas leisten, wenn auf der Haltungsebene gearbeitet und damit eine Projektkultur in konkretes Arbeiten überführt werden soll, die heißt: „Wir müssen die Interessen des Projektumfeldes aktiv regulieren, wir können nicht nur mit dem Projektteam reden, sondern berücksichtigen in unserer Kommunikation, dass ein Projekt eine irritierende Intervention in das gesamte Unternehmen ist“.

Coaching im System „Projekt“ muss lernen, sich gegen Interimsmanagement und gegen das Training von zertifizierten Tool- und Methodenwissen abzugrenzen. Gerade hier ist der Markt noch viel zu intransparent: Es gibt viele „Projekt-Coachs“, die eigentlich lieber Projektmanager sind und die nur einen funktionalen Tool-Koffer dabei haben. Sie glauben, wenn man diese Methoden sauber anwendet, würde alles sicher funktionieren. Aber: Wenn es in einem Klientensystem um Führen unter Unsicherheit geht, dann ist auch Coaching eine unsichere Sache! ■

Der Autor

Olaf Hinz berät und coacht als Partner von HRD Hamburg erfahrene sowie junge Führungskräfte und Projektleiter. Vor seiner Selbstständigkeit war er u.a. als Büroleiter von Peer Steinbrück, damals Wirtschaftsminister in Schleswig-Holstein, und als Personalmanager/Projektfinanzierer der LB Kiel (heute HSH Nordbank AG) tätig. Neben regelmäßigen Beiträgen und Podcasts, die auf seiner Homepage erscheinen, veröffentlichte er zuletzt das Buch „Sicher durch den Sturm – so halten Sie als Projektmanager den Kurs“ (ISBN: 978-3-280-05334-8).

<http://www.olaf-hinz.biz>



Foto: Zillmann



Förderung ist effektiver als Konkurrenz. Coaching als Führungsinstrument der METRO Group

Von Christa Stienen

Wie können Manager der dritten Führungsebene, die das Potenzial haben, zusätzliche Verantwortung und größere Herausforderungen anzunehmen, optimal gefördert werden? Das einjährige Entwicklungsprogramm kombiniert Training mit Coaching und führt jährlich 50 Menschen aus bis zu 20 Nationen mit den verschiedensten Hintergründen und aus den unterschiedlichsten Konzerneinheiten zusammen.

Die METRO Group zählt zu den bedeutenden internationalen Handelsunternehmen: An rund 2.200 Standorten in 33 Ländern Europas, Afrikas und Asiens arbeiten insgesamt rund 300.000 Mitarbeiter aus 150 Nationen. Motivation und Leistungsorientierung sind die Maximen des multinationalen Konzerns, denn es sind vor allem die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf die es im Tagesgeschäft des Dax-30-Unternehmens ankommt.

Eine wichtige Säule für die Zukunftsfähigkeit der METRO Group ist dabei die optimale Entwicklung von Führungskräften. In diesem Zusammenhang ist das Coaching-Konzept gleichermaßen

anspruchsvoll wie umfassend und ein wesentliches Instrument, um das individuelle Wachstum von Führungskräften zu fördern.

Bei der METRO Group werden *globale Leadership-Kompetenzen* gesucht, denn Wissen und Erfahrung müssen schnell in die globalen Märkte gelan-

P R A X I S

gen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor sind dabei Führungskräfte, die optimal zum Unternehmen passen. Ein Beispiel: Alle Leitungsteams der METRO Group sind mittlerweile international besetzt. Schon bei der Auswahl von Managern achten wir vor allem darauf, dass sie grenzüberschreitend aktiv sein können und wollen.

Leistung und Innovation fordern talentierte und hoch motivierte Individuen, gestützt durch eine Organisation, die Qualität und Kooperation wertschätzt. Diese Idee gehört zu den Grundsätzen unserer Personalentwicklung. Das heißt, Talente zu entwickeln, funktioniert vor allem durch *ein werteorientiertes Wirtschaftsverhalten*, und indem man ein unternehmerisches Umfeld stärkt, das Engagement und Leistung ermöglicht. Ein Umfeld, das ausreichend viele und vor allem die richtigen Möglichkeiten zur individuellen Entwicklung bietet – und die entsprechenden Förderprogramme. Vor diesem Hintergrund leistet die Personalentwicklung beziehungsweise das Talent Management der METRO Group einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensstrategie: Die METRO Group will sich mit einer hoch qualifizierten Personalorganisation vom Wettbewerb absetzen.

Zu den bedeutendsten Aufgaben der METRO-Zentrale in Düsseldorf gehört die Qualifizierung des Führungspersonals. Sie ist konzernübergreifend organisiert, um das Management nach einheitlichen Standards zu entwickeln. Dies gilt für alle Unternehmensbereiche und für alle Länder. Die Mitarbeiter und Führungskräfte der METRO Group müssen in der Lage sein, Menschen mit unterschiedlichem Bildungsniveau, persönlichem Hintergrund und unterschiedlichen Aufgabenstellungen einzubinden und zu motivieren, komplexe Sachverhalte in verständliche Worte zu fassen und zusammen mit ihren Teammitgliedern ihre Aufgabe zum Erfolg zu führen. Das umfassende Coaching-Angebot unterstützt die Manager bei diesen komplexen Aufgaben.

Metro Management Future Development Programme

Der Bereich Corporate Executive Development der METRO AG sichert die strategisch wichtige Entwicklung von Begabung und Talent innerhalb des Konzerns. Erkannte Talente werden kontinuierlich gefördert und darauf vorbereitet, weitere Verantwortung zu übernehmen und den Konzern in die Zukunft zu lenken.

Ein Beispiel hierfür ist das Metro Management Future Development Programme (MMF). Dieses Programm zielt auf Manager der dritten Führungsebene, also Geschäftsleiter sowie Führungskräfte des mittleren Managements in den Vertriebslinien, den bereichsübergreifenden Servicegesellschaften und der Konzernholding, die das Potenzial haben, zusätzliche Verantwortung und größere Herausforderungen anzunehmen.

Das MMF ist ein einjähriges Programm für die persönliche Entwicklung der Teilnehmer. Um an dem Programm teilnehmen zu können, müssen sie zunächst vier Voraussetzungen erfüllen: Sie müssen das Potenzial für größere Herausforderungen besitzen, wenigstens seit zwei Jahren zur METRO Group gehören, über mindestens zwei Jahre Managementenerfahrung verfügen und sie müssen Englisch sprechen. So kommen im MMF jährlich 50 Menschen aus bis zu 20 Nationen mit den verschiedensten Hintergründen und aus den unterschiedlichsten Konzern-einheiten zusammen, um in sechs Modulen ihr Potenzial für weitere Führungsaufgaben zu erweitern. Um den größtmöglichen Input zu erhalten, wird großer Wert darauf gelegt, dass die Gruppe maximal gemischt ist. Sie soll international sein, Männer und Frauen gleichermaßen berücksichtigen und unterschiedliche Positionen und Bereiche abdecken.

In der Personalentwicklung der METRO Group ist MMF ein typisches Beispiel für den Einsatz von Coaching als wichtiges Instrument zur Förderung von Führungskräften.

Das Kompetenzmodell

Seit ihrer Gründung 1996 hat sich die METRO Group dynamisch entwickelt.

Mit dem Wandel von einem deutschen Handelsunternehmen zum internationalen Handelskonzern veränderte sich auch der Stil der Personalführung. Das Führen unter Hierarchie und Weisung und kontrollintensive Führungsstile haben deutlich abgenommen, kooperative Führungsstile haben an Bedeutung gewonnen.

Unser Arbeits- und Führungsstil ist leistungsorientiert, schnell in der Entscheidung und konsequent in der Umsetzung. Deshalb erwarten wir von den am MMF-Training Teilnehmenden in erster Linie Lernbereitschaft, Offenheit und ein hohes Maß an Eigenständigkeit. Unsere Erwartungen an unsere Führungskräfte haben wir als *sieben Kernkompetenzen* definiert:

- Ergebnisorientierung
- Veränderungskompetenz
- Markt- und Kundenorientierung
- Analytische und strategische Kompetenz
- Leadership
- Soziale Kompetenz
- Interkulturelle Kompetenz

Um diesen hohen Anspruch konsequent zu halten, kommt dem Coaching während des MMF-Trainings eine besondere Bedeutung zu. Dabei gehen die Anforderungen, die die METRO Group in diesem internationalen Kontext an das Coaching stellt, weit über das klassische Face-to-Face-Coaching hinaus.

Elektronischer Kompetenz-Check

Bereits vor Beginn des MMF-Programms werden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem elektronischen Kompetenz-Check eingeladen, der die emotionale Intelligenz und das Leadership-Verhalten misst. Basierend auf den Ergebnissen kann jeder Einzelne im Anschluss von dem individuellen Coaching-Angebot Gebrauch machen. Dieser Kompetenz-Check vor Beginn des Trainings wird am Ende der sechs Trainings-Etappen noch einmal wiederholt. So kann jeder Teilnehmer seine persönliche Entwicklung in dieser Zeit erkennen und messen (s. Abb. 1).

Telefon-Coaching

Das erste Coaching verläuft für alle in Form eines Telefon-Coaching. Hier besprechen Coach und Klient die Ergeb-

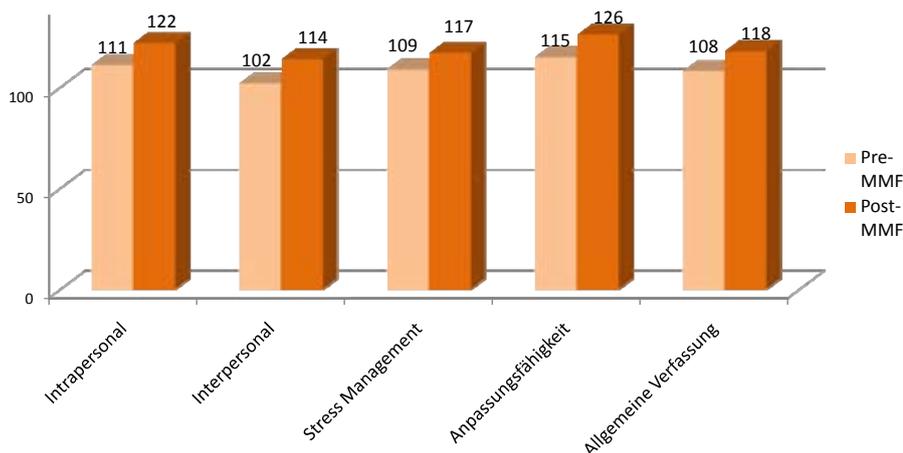


Abb. 1: Entwicklung der fünf EQ-Komponenten im Vorher-Nachher-Vergleich (Gruppen-Mittelwert). Die Entwicklung war in allen fünf Teilbereichen statistisch bedeutsam ($p < .05$).

nisse des elektronischen Kompetenz-Checks. Vor allem geht es dabei um die Bereiche, in denen Optimierungsbedarf besteht und in denen die Unterstützung des Coachs notwendig ist.

Aufgrund der Internationalität der METRO Group ist das Telefon-Coaching die einfachste Methode des Coaching in dieser Start-Phase. Bewusst wurde diese zentrale Coaching-Form gewählt, denn alle Teilnehmer aus den mittlerweile 33 „Metro-Ländern“ sollen die gleichen Voraussetzungen zur Teilnahme am MMF-Training erhalten. Das gilt für die Mitarbeiter in der Zentrale in Düsseldorf genauso wie für die Teilnehmer in Russland oder Ägypten. Selbst wenn der Coach nur ein paar Türen weiter sitzt, bleibt es bei der Form des Telefon-Coachings.

Kontinuierliche Begleitung durch Coachs

Drei Coachs begleiten die Gruppe der Teilnehmenden durch ihr Trainingsjahr. Sie sind ausgebildete Fachleute mit bewusst unterschiedlichen Profilen; sie haben zum Beispiel eigene Managementenerfahrungen als Personalchef, sind als Coach international tätig oder haben ihren Schwerpunkt im psychologischen Coaching. Zu jeder Zeit haben die Teilnehmenden nach Absprache die Möglichkeit, sich von den drei Experten zu individuellen Themen coachen zu lassen.

Gemeinsam erarbeiten Klient und Coach zu Beginn des Trainings einen individuellen Entwicklungsplan, der in einer Entwicklungs-Verpflichtung mündet. Dieser Entwicklungsplan zieht

sich durch das Programm wie ein roter Faden und wird, wo nötig, von Coaching-Maßnahmen unterstützt. Dabei erarbeiten alle Teilnehmer ihre individuellen Entwicklungsziele und bestimmen diejenigen Kompetenzen, die sie erwerben wollen – auch in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten.

Denn bevor sie in das Programm einsteigen, stimmen sie in einem gemeinsamen Commitment ihre Ziele mit ihrem Vorgesetzten ab. Dieses Commitment bezieht sich auf Bereiche, in denen Teilnehmer und Vorgesetzter Verbesserungsbedarf sehen, sei es in der Mitarbeiterführung, in der Präsentation ihrer Projekte oder in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen. Auch wenn Reibungspunkte zwischen Vorgesetztem und Teilnehmer bestehen, werden diese in dem gemeinsamen Commitment zur Sprache gebracht. Gerade hier kann während des Programms das Coaching ansetzen: Die Teilnehmer bearbeiten mit dem Coach die kommunikativen, emotionalen oder organisatorischen Aspekte des Konflikts und lernen, wie sie ihren Umgang damit verbessern können.

Zum Schluss des Programms wird noch einmal überprüft, ob der Teilnehmer die Ziele des Commitments erreichen konnte.

Das Coaching wird während des gesamten Trainingsprozesses evaluiert (s. Abb. 1). Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Frage: Gibt es eine Veränderung bei den Individuen oder in der Gruppe der 50 Teilnehmer?



HIER KÖNNTEN SIE SITZEN!



BEISNER DRUCK
Fortschritt und Leidenschaft
seit 1924.

BEISNER DRUCK GMBH & CO. KG

Müllerstraße 6
21244 Buchholz/Nordheide

Telefon 041 81 - 90 93 - 0

Telefax 041 81 - 90 93 - 11

mail info@beisner-druck.de

internet www.beisner-druck.de

SERVICE · DRUCKVORSTUFE
OFFSETDRUCK · BUCHDRUCK
WEITERVERARBEITUNG · LOGISTIK

P R A X I S

Das MMF-Training ist, neben der persönlichen Entwicklung der teilnehmenden Manager, immer *auch eine Ideenschmiede für innovative Lösungen*. Alle während des Trainings ausgearbeiteten Projekte haben Bezug zu realen Fragestellungen, die für die Zukunft des Unternehmens von Relevanz sind. Die Projektthemen kommen von sogenannten „Project-Owners“, Führungskräften, die eine Problemstellung in ihrem Bereich durch die Projektgruppe gelöst haben wollen. Die Projektgruppe muss dieses Ziel selbstständig erreichen, sich das Wissen, das zur Lösung des Problems nötig ist, selbst aneignen. Damit die Projektarbeit gelingt, können die Teilnehmer wieder – individuell oder in der Gruppe – das Coaching-Angebot der Experten oder der Project-Owner in Anspruch nehmen.

Anwendung in Mentor-Teams

Neben dem eigentlichen Coaching erhalten die Teilnehmenden weitere Unterstützung, sei es durch das Feedback der Trainer und der Gruppe oder durch die Einrichtung von Mentor-Teams. Diese Mentor-Teams arbeiten in der Regel ohne Trainer oder Coach. Sie sollen eine fortlaufende gegenseitige Beratung, das Feedback untereinander und eine gegenseitige Unterstützung in der individuellen Entwicklung jedes Einzelnen gewährleisten. Da in jedem der sechs Trainingsmodule des Programms auch das Erlernen von Kommunikationstechniken wie dem aktiven Zuhören oder zirkulären Fragen auf dem Programm steht, haben die

Teammitglieder in den Mentor-Teams die Gelegenheit, diese erlernten Techniken sofort anzuwenden.

Präsentations-Training

Bis zum Ende des Jahres müssen die einzelnen Projektgruppen, bestehend aus je acht Teilnehmern, eine Präsentation vorbereiten, die schließlich dem Vorstand und dem Top-Management vorgestellt wird. Auch in dieser „heißen“ Phase des Trainings erhalten die Teilnehmer ein Coaching, das sich vor allem auf ihre Präsentationskompetenzen bezieht. Denn die Präsentation vor den Top-Managern und dem Vorstand der METRO AG am Ende des Jahres soll perfekt sein.

Das Coaching bezieht sich hier vor allem auf die Fähigkeiten, ein Publikum für eine Idee zu begeistern und sich in einer solch exponierten Position sicher zu bewegen. Hier ergänzt das Coaching die professionelle Anleitung durch Präsentations-Trainer und eine Regisseurin, die die Gruppen in dieser Phase begleiten. Gemeinsam wird auf der Präsentationsbühne für den überzeugenden Auftritt geübt. Dazu gehören Entspannungsübungen genauso wie die Bearbeitung aller psychologischen Aspekte einer solchen Präsentation.

Coaching ist etabliert

Die METRO Group hat mit wachsender Wettbewerbsstärke und Internationalisierung Coaching in unterschiedlichen Formen etabliert. Gleichzeitig sind auch die Themen für das Coaching vielfältiger geworden. Neben dem reinen Face-to-Face-Coaching erwiesen sich zahlreiche weitere Formen des Coaching als erfolgsversprechend

für die Personalentwicklung des Konzerns. Dazu gehört das genannte Telefon-Coaching ebenso wie ein Gruppen-Coaching während der einzelnen Trainingsmodule, Coaching für spezielle Situationen wie den Präsentationsauftritt oder auch Online-Coaching (per E-Mail).

Dieser weite Radius ergibt sich zudem aus der internationalen Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung. Denn eine weltweit einheitliche Definition von Coaching existiert bislang noch nicht. So betrifft Coaching in Deutschland vor allem die persönlichen Themen eines Klienten, in anderen Ländern liegt der Fokus eher auf den sachlichen, arbeitsplatzbezogenen Inhalten, wiederum woanders nimmt der Coach lediglich die Rolle eines Beraters ein. Bezeichnung und Bedeutung von Coaching ergeben sich stets aus dem kulturellen Hintergrund.

Gerade am Beispiel des MMF-Trainings wird sichtbar, dass es weniger darauf ankommt, wie eng oder weit der Coaching-Begriff gefasst wird, sondern darauf, welche Effekte das Coaching erzielen soll und welche Unterstützung dadurch geleistet werden kann.

Eine Konstante bestimmt jedoch immer den Erfolg des Coaching bei der METRO Group: Es erfolgt niemals „anonym“, das heißt, der persönliche Kontakt zwischen Coach und Klient ist immer wichtig – bei allen Formen des Coaching. Auch beim Online-Coaching ist es für beide Seiten von entscheidender Bedeutung, dass sich die beiden Partner kennen.

Das Konzept der systematischen Führungskräfteentwicklung in der METRO Group hat sich nachhaltig bewährt. Bester Beweis hierfür ist die weitere Entwicklung der ehemaligen Teilnehmer: Viele von ihnen konnten nach dem Training ins internationale Top-Management aufsteigen. Das gezielte Coaching erwies sich für die meisten von ihnen als wesentliche Unterstützung auf diesem Weg. ■

Die Autorin

Christa Stienen, Corporate Executive Development, Head of Corporate People Development der METRO AG. Jahrgang 1966, Dipl. Sozial-Pädagogin und Psychodrama-Leiterin, ausgebildeter Coach, hat schon 2003 bei METRO Cash&Carry unternehmensinternes Coaching eingeführt.

stienen@metro.de



Foto: Emanuel Bloedt

4*

*Bestellen Sie jetzt das Coaching-Magazin. Die ersten 444 Abonnenten erhalten zusätzlich alle 4 Hefte aus dem Jahr 2009 gratis.
Alle weiteren Infos auf:

www.coaching-magazin.de/444



Die Rekonstruktion einer gescheiterten Zusammenarbeit. Was man für Leadership-Kompetenz daraus ableiten kann

Von Andreas Schulte-Werning

Die Erinnerung an ihre anders als geplant verlaufene Zusammenarbeit verbindet den ehemaligen Geschäftsführer für Vertrieb, Marketing & Operations (Schulte-Werning) und den Bereichsleiter Marketing (Böttcher). Beide arbeiteten für HUTCHISON TELECOM Deutschland GmbH, bis Stefan Böttcher das Unternehmen nach kaum mehr als einem Jahr wieder verließ: „in beiderseitigem Einvernehmen“, wie man so schön sagt.

Hutchison Telecom GmbH, Münster, war im Jahre 1992 in Deutschland Mobilfunk-Service-Provider der ersten Stunde. Im Jahr 2001 war das Unternehmen ein Tochterunternehmen des internationalen Mobilfunknetzbetreibers ORANGE plc, London. Mit circa 300 Mio. Euro Jahresumsatz und 600 Mitarbeitern war Hutchison Telecom erfolgreicher Spezialist für anspruchsvolle Privat- und Geschäftskunden. Nach Jahren verlässlich einschätzbarer Markt- und Unternehmensentwicklung veränderten sich die Bedingungen für

das Management „über Nacht“: Eine marktbedingte Konsolidierungsphase verstärkte den Ergebnisdruck, Pläne zum Umbau der Organisation als auch in den Medien diskutierte Verkaufsszenarien verunsicherten die Mitarbeiter und forderten das junge Management-Team an vielen Fronten.

Ich dokumentiere hier das ungewöhnliche Review unserer gescheiterten Zusammenarbeit, das wir nun Jahre später geführt haben. Ich arbeite inzwischen als Executive-Coach, Stefan

Böttcher ist „Senior Manager“ im Global Marketing bei Nokia. Wir zeichnen unter anderem nach, wie steigender Handlungsdruck den Wirkungsgrad von Führung einerseits professionell konzentriert, aber andererseits auch in bedenklicher Weise limitiert. Und wie Misstrauen der Führung Entwicklungsimpulse nimmt und Respekt vor dem Vorgesetzten kontraproduktiv wirken kann.

Anschließend reflektiere ich aus den beiden, mir vertrauten Perspektiven als

Führungskraft und Executive-Coach die Konsequenzen für Führung und Entwicklung im Management als „must haves“ einer „Leadership-Kompetenz 2.0“.

Das Review

SCHULTE-WERNING: Stefan, welche Motivation hattest du damals, die Aufgabe bei Hutchison anzutreten?

BÖTTCHER: Mich hat es gereizt, Marketingdirektor in einem operativ starken Unternehmen zu werden mit einer besonders interessanten strategischen Perspektive: die Marke der Eigentümerin ORANGE plc eines Tages in Deutschland mit einführen zu dürfen. Ich dachte: Hier hast du die Möglichkeit, ein großes Rad zu drehen.

SCHULTE-WERNING: Also die Hoffnung auf wirkliche Gestaltungskraft?

BÖTTCHER: Ja, absolut. Nur, dann kam ja alles völlig anders ...

SCHULTE-WERNING: Das, was kam, konnte keiner so voraussehen. Ich habe dich von Beginn an in jeder Hinsicht als zupackend erlebt, und dich gerne mit vielen Freiheiten ausgestattet. Wie war deine Sicht auf meine Führung?

BÖTTCHER: Das mit den Freiheiten habe ich eigentlich nicht so empfunden. Du wusstest immer, wohin du die Zusammenarbeit steuern wolltest. Den wöchentlichen Jour fixe habe ich zum Beispiel gar nicht als Chance begriffen, sondern eher als Belastung. Gerade in den ersten Monaten hätte ich mir mehr Orientierung von deiner Seite gewünscht.

SCHULTE-WERNING: Ich weiß, ich bot nur vermeintliche Gespräche „auf Augenhöhe“.

BÖTTCHER: Genau. Statt schnell eigene Impulse zu setzen, habe ich mehr Input von dir erwartet. Rückblickend kam ich mir in dieser Situation trotzdem oft wie ein Getriebener vor. Dieses Problem war mir damals aber gar nicht bewusst. Ich wollte dich nicht zu sehr pushen, sondern zunächst als organisiert, kreativ und voll motiviert wahrgenommen werden.

SCHULTE-WERNING: Du hattest ein großes Team mit circa 75 Leuten ...

BÖTTCHER: Ja, gestört hat mich aber, dass ich mir meine „erste Reihe“ nicht selbst aussuchen konnte.

SCHULTE-WERNING: Ich hatte den Eindruck, dass du die Personal-Empfehlungen, die ich ausgesprochen habe, gar nicht angezweifelt hast.

BÖTTCHER: Das kannst du auch „zu großen Respekt vor dem Vorgesetzten“ nennen. Ich war nicht Senior genug, um sofort meine Argumente und einen eigenen Plan vorzubringen, sondern habe erst einmal auf Zeit gesetzt ... Es gibt ja diesen Satz: „Such' den Schmerz jetzt, such' ihn sofort!“ Ich hätte von Anfang an fragen müssen: „Hey, warum machen wir das so? Gibt es eine Alternative?“ Aber das habe ich nicht gemacht.

SCHULTE-WERNING: So ist in unseren Gesprächen eine Art Nichtangriffspakt entstanden. In Anbetracht des permanenten Zeitmangels war das hilfreich, ich konnte meine Vorstellungen effizient durchsetzen, hatte aber kaum kritisches Gegengewicht. Unsere Sprache war schnell und eher ziel-als erkenntnisgetrieben. So haben wir erste Missverständnisse vorprogrammiert, die dann später als Konflikte aufgebrochen sind.

BÖTTCHER: Ich glaube, uns hat vor allem Zeit für Entwicklung gefehlt. Der regelmäßige Jour fixe ist zum operativen Abgleich von Kennziffern und Plänen verkommen.

SCHULTE-WERNING: Ich hatte die Ziele, die Zahlen und die Macht der Erwartung.

BÖTTCHER: Und ich habe das wie Vokabelabfragen empfunden. Es fehlte die Diskussion.

SCHULTE-WERNING: Ein anderer Mitarbeiter sagte mir wenige Jahre später einmal: „Komisch, ich kam immer mit meinen Problemen zu dir ins Büro rein und ging mit deinen wieder raus ...“. Ich hatte stets viele Aufgaben zu verteilen, operative und strategische Antworten auf Markt und Organisation,

neue Ideen und die etwas trügerische Einschätzung, mit guten Kennziffern Wesentliches auf dem Radar zu haben.

BÖTTCHER: Das war rückblickend nicht optimal.

SCHULTE-WERNING: Nein, aber ich hatte eine klare Logik: Hiermit müssen meine Führungskräfte selbstverantwortlich fertig werden und sich im Zweifel melden. Dass die gefühlte Machtdifferenz dies faktisch erschwert, habe ich in Kauf genommen. So blieben Kreativität und Entwicklung dann auch auf der Strecke.

BÖTTCHER: Und ich habe diesen Ablauf sogar unbewusst adaptiert. Ich habe versucht, ebenfalls alle Themen auf den Jour fixe mit meinen Führungskräften zu fokussieren. Zum Ende glaubte ich jedes Mal, für die nächste Woche mehr Spielraum herausgearbeitet zu haben – ein Trugschluss, wie sich schnell herausstellte.

SCHULTE-WERNING: Wie bist du denn anfangs an deine Führungsaufgabe herangegangen?

BÖTTCHER: Ich dachte zunächst, ich könnte mich auf mein Team stützen, beispielsweise auch auf meinen jüngsten Abteilungsleiter, ein guter Fach-Experte, aber noch ohne belastbare Führungserfahrung. Als ich merkte, dass der mir keine Hilfe sein würde, bin ich fast in Panik reingegrätscht und habe versucht, ihn durch Mehrarbeit meinerseits zu unterstützen. Das konnte auf Dauer nicht gut gehen.

SCHULTE-WERNING: Meine pauschale wie naive Annahme war, dass eure Entwicklungsgeschwindigkeit mit dem Veränderungstempo des Unternehmens mithalten würde. Aber ihr musstet beide von Beginn an täglich performen, die Entwicklung blieb auf der Strecke.

BÖTTCHER: Ich hatte die Führungserfahrung für diese Change- und Krisensituationen noch nicht. In früheren Aufgaben hatte ich in erster Linie Expertenteams. Das ist ja etwas ganz anderes, als junge Abteilungsleiter anzuleiten, die andere zu führen ha-

ben und selbst noch auf dem Weg sind. Heute berücksichtige ich dies. Führungskompetenz ist eben keine „Charaktereigenschaft“, sie muss sich als Angebot des Führenden stets neu konkretisieren. Das gilt übrigens umso mehr, wenn die Teams „remote“ oder international verteilt sind.

SCHULTE-WERNING: Das höre ich sehr gerne. Führung unter Druck ist häufig hektisch und unachtsam, produziert den toten Winkel auch für relevante Risiken, die sich nicht gleich lautstark äußern. Ich selbst hatte es dabei belassen, dich zu befragen: „Was fehlt dir, was brauchst du noch?“

BÖTTCHER: Und ich wusste ja gar nicht, was mir fehlte – zumindest nicht beim Thema Führung. Für eine kritische Selbst-Reflexion nahm ich mir lange keine Zeit. Zudem, wir sprechen über wenige Monate ...

SCHULTE-WERNING: ... in denen wir das Ruder radikal herumreißen mussten. Wann hattest du denn erstmals Zweifel, der sich verändernden Rolle nicht gerecht werden zu können?

BÖTTCHER: Nach circa einem halben Jahr. Aus meiner Wahrnehmung haben neue Planungsprozesse nicht gepasst. Ich konnte die daraus resultierenden Anforderungen nicht mehr zufriedenstellend bedienen. Es entwickelte sich eine typische Auseinandersetzung zwischen Controlling und Marktseite. Irgendwann merkte ich: „Hey, das Controlling argumentiert mit Daten, die du nicht einordnen kannst. Jetzt musst du aufpassen!“

SCHULTE-WERNING: Dieser „Controlling Style of Management“ war bewusst gewählt und letztlich gut für das kurzfristige Unternehmensergebnis. Die Radikalität der Umsetzung hatte allerdings auch weniger erfreuliche Folgen in anderen Bereichen. Angst vor Veränderung und Misstrauen haben sich hieraus auch entwickeln können

und die Führungskultur beeinflusst. Wie bist du mit dieser Entwicklung denn persönlich umgegangen?

BÖTTCHER: Die Veränderungen an sich haben mich nie beunruhigt. Ich habe dir allerdings zwei Botschaften signalisiert: Erstens, ich wollte eine große Marke einführen und mich nicht den ganzen Tag mit Budgetszenarien herumschlagen. Und zweitens, wenn ich dafür aus deiner Sicht nicht der richtige Mann bin, musst du mal was sagen. Wenn nicht, keine Sorge, ich krieg' das hin!

SCHULTE-WERNING: Da habe ich mir die Botschaft herausgenommen, die ich hören wollte, die mir half, mich nicht mit einer möglichen Fehlentscheidung auseinandersetzen zu müssen. Das hättest du damals nur dadurch verhindern können, wenn du für mich unmissverständlich gesagt hättest: „Ich bin nicht der Richtige“.

BÖTTCHER: Aber mal ehrlich, wie viele Führungskräfte auf der Welt würden dieses Eingeständnis – auch sich selbst gegenüber – über die Lippen bringen?

SCHULTE-WERNING: Was verständlich ist, es braucht die innere Freiheit und den Mut dazu, mit Konsequenzen zu leben.

BÖTTCHER: Da steckt doch viel Wert drin, wenn man sich nach Jahren noch mal trifft. Heute wissen wir beide, ich habe damals bezüglich meiner wirklichen Führungserfahrung auch übermotiviert gehandelt, „Overselling“ betrieben, statt mich mit den Voraussetzungen und Risiken im Detail auseinanderzusetzen.

SCHULTE-WERNING: Was führte denn letztlich für dich zur Gewissheit, dass die Bedingungen nicht mehr passen?

BÖTTCHER: Es gab Hinweise, der Ton wurde schnell viel rauer. Das Controlling stellte fast täglich neue Anforderungen an uns. Mit jedem Meeting habe ich mir eine noch blutigere Nase geholt. Da habe ich zu mir gesagt: „Unter diesen Bedingungen wird das nichts: raus hier!“

SCHULTE-WERNING: Und dein Team? Haben sie das gespürt?

BÖTTCHER: Ich wusste lange Zeit nicht: Untergräbt es meine Autorität, wenn die wissen, welcher Kritik ich ausgesetzt bin? Es wäre auch sinnvoller gewesen, früher und offensiver mit meinen Leuten zu sprechen, um mir Vertrauen und Ressourcen zu sichern. Als mich mein Team mit den Gerüchten konfrontierte, war es hierfür zu spät.

SCHULTE-WERNING: Nun ja, unsere Wege zeigen zumindest, dass Vieles für Vieles gut sein kann. Mitunter braucht es Zeit, den Wert zu erkennen.

BÖTTCHER: Absolut! Es ist spannend und lehrreich zugleich, vielleicht auch ein Beispiel für andere, mit der eigenen Vergangenheit offen und neugierig umzugehen. Es ist für mich logisch, wie wir diese Erfahrungen heute nutzen: Du als Coach, der die intensive Entwicklung von Persönlichkeit und Leadership-Kompetenz fördert. Hier liegt ein Schlüssel für Entscheidungs-Qualität, für Wert und Werte des Unternehmens. Ich selbst nutze diese Erkenntnisse viel stärker als früher und fühle mich in meiner Management-Rolle auch deshalb wohl, weil mein Unternehmen es versteht, eine hohe Ergebniserwartung mit stetiger persönlicher Weiterentwicklung zu verbinden.

Leadership-Kompetenz 2.0 – „tote Winkel“ sehen und Tabus nutzbar machen

Unternehmen sehen sich in krisenhaften Zeiten großen Herausforderungen für das Management ausgesetzt. Die im Interview thematisierte Zusammenarbeit zeigt beispielhaft: Komplexität und Belastung kann nicht unerheblich die Qualität von Beobachtungs- und Entscheidungsprozessen der Führung einschränken, Krisen verstärken oder gar auslösen. Die businesslogische Aufarbeitung von Krisenursachen gehört bekanntlich zum Standard sorgfältiger Vorstandsarbeit. Doch gerade deren psychologische Hintergründe spiegeln häufig die gefährlichen, weil systemimmanenten Ursachen wider: unreflektierte, unvollständige und unsachgemäße Denk- und Verhaltensmuster in Führungsprozessen. Es lohnt

sich für Leader und Manager, diese Muster der genauesten Betrachtung zu unterziehen und einen bewussten Umgang zu entwickeln, der Chancen auf konsequente Entwicklungen erst möglich macht.

Die eigene Wahrnehmungs- und Entscheidungs-Logik kennen und variieren können

Im Interview wird deutlich, dass ich damals den ersten Zweifeln und den versteckten Hinweisen nicht unmittelbar gefolgt bin. Konsequenzen so früh als möglich und auch radikal zu denken, wäre sachgemäßer gewesen. Der Grund, warum ich nicht radikal meine Entscheidung infrage stellen wollte, liegt für mich längst auf der Hand: Es war die latente Sorge um die Konsequenzen für die eigene Reputation und der hier fehlleitende Glaubenssatz eines gelernten Machers, dass Erfolg im Zweifel erzwungen werden kann, irgendwie ...

Werden schwierige Entscheidungssituationen vom Führenden vorschnell mit dem Etikett des „Sachzwangs“ überklebt, nimmt er sich potenziellen Handlungsraum. Dies ist ein Spiegel eingeschränkter innerer Entscheidungsfreiheit und damit Grund genug für die Re- und Neukonstruktion in einem Entwicklungs-Coaching.

Ein professioneller Umgang mit Entscheidungssituationen berücksichtigt die wechselseitigen Einflüsse zwi-

schen der Psycho-Logik des inneren Systems und der Business-Logik des äußeren Systems. Wirkliche Leader unterscheiden sehr präzise zwischen ihren Handlungs-Reflexen und reflektierten Handlungen. Wollen sie nicht der eigenen Routine, dem Gruppendenken oder gar einer schleichenden Selbstgefälligkeit erfolgreicher Jahre zum Opfer fallen, so installieren sie ein eigenes Warnsystem. In diesem Sinne bietet es sich bekanntlich für erfolgskritische Personalentscheidungen an, die Reflexions- und Entscheidungsmaßstäbe gezielt kontrovers zu diskutieren. In diesen Situationen sind die Teilnahme des Personalleiters und die Positionierung auf Augenhöhe mit dem Geschäftsführer alternativlos, um Bewertungslücken und Präferenzen des Entscheidungsträgers „hierarchiefrei“ korrigieren zu können. Ich war als Führender zwar offen für diese Haltung, aber letztlich zur kurzfristigen Durchsetzung meiner Überzeugung auch gerne ein Macher, im Zweifel mit dem Einsatz meiner Macht.

Hier helfen jedem Entscheidungsträger Fragen, deren Antworten im persönlichen Tabu-System liegen, den eigenen Reflexions- und Entscheidungsraum zu vergrößern: Welche Präferenzen und welche Aversionen führen mich zu einem eher unangemessenen Verhalten? Wer oder welche Situationen beeinflussen in besonderem Maße negativ meine Entscheidungen? Welche Reizworte oder Personen lösen bei mir

was aus? Wovor habe ich Angst – und warum? Was sind meine Tabus, die in schwierigen Entscheidungssituationen muster-gültig wirken?

„Leise“ Prozesse steuern – Zweifel wertschätzen. Lerndynamik aus Konflikten gewinnen

Nicht selten artikuliert sich die Reaktion auf Veränderung als Angst oder Zweifel. Leise geäußert sind diese Signale nur erfahrbar, wenn das Management mit Empathie statt Hierarchie hilfreiche Brücken baut. Diese Brückenbauer wertschätzen Zweifel als Entwicklungsbedarf und nutzen solche Erkenntnisse souverän („ich verstehe Eure Zweifel, ich kenne meine ...“). So bereiten sie den Weg für einen offenen, „hierarchiefreien“ Dialog, aus dem jeder lernen kann.

In der Denk-Logik des stets überlegt und tatkräftig handelnden Managers ist ein anderes Verhalten naheliegender und weit verbreitet: Das Bemühen, durch kraftvolle Rhetorik Mut und Zuversicht zu vermitteln. Wer das „Problem“ per Definition nur als „Herausforderung“ erfährt, erlebt Zweifel als unliebsame Störung – und ihre tiefer liegende Botschaft überhaupt nicht. Diese Selbstsuggestion kann kraftvolle Effekte haben. In der Leadership-Entwicklung und Coaching-Praxis eröffnen sich den Managern aber überzeugendere Denk- und Verhaltensweisen. Es sind solche, die ihnen als Menschen gerechter werden und sie als Manager

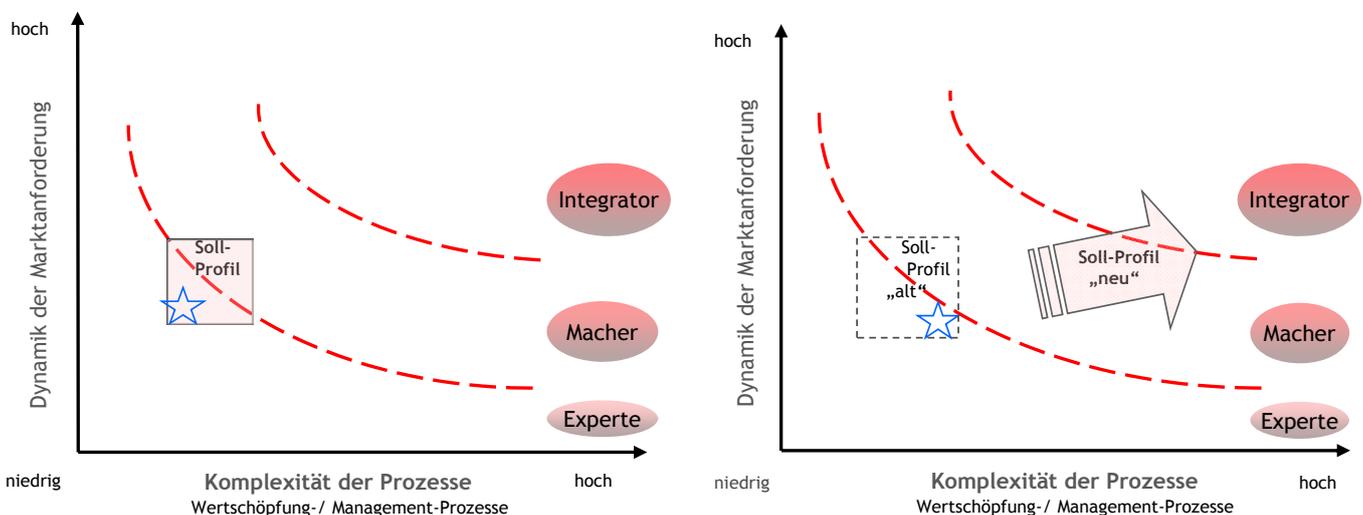


Abb. 1: Dynamische Entwicklung der Anforderungen und relative Position der Führungskraft („Stern“) im Praxisbeispiel, bei Beginn (links) und nach sechs Monaten (rechts): Der Manager hat sich zwar entwickelt, aber nicht weit genug.

P R A X I S

anschlussfähiger und glaubwürdiger agieren lassen.

Der potenzielle Wert einer Kontroverse ist unter anderem die kreative Energie, und *dass man das komplementäre Wissen für Entwicklung nutzen kann*. Dies gelingt dann, wenn diese Impulse inhaltlich und persönlich wertgeschätzt werden können. Ein Anspruch, der an die Kultur des Empfängers und Absenders, an den Inhalt, die Form und die Intention gestellt werden sollte. Konfliktorientierte Kräfte einer Organisation sollten weniger bekämpft als vielmehr bearbeitet werden, wenn das Lern- und Entwicklungspotenzial für alle erkannt und genutzt werden soll.

Maßstäbe des Handelns entscheiden, Wertekonflikte frühzeitig klären

Krisen und Veränderungen rütteln nicht selten an den Wertmaßstäben des Handelns. Die klassischen Dilemmata „Eigentümer- versus Mitarbeiter-Interessen“ oder „Rendite- versus Kundenorientierung“ fordern vom Entscheidungsträger *Klarheit und Wahrheit* sich selbst und dem Unternehmen gegenüber. Beispiele in der Pra-

xis – wie der im Interview dargestellte Wechsel des Managementstils und die partielle Übersteuerung von Kontrolle und Misstrauen – illustrieren, dass es förderlich(-er) ist, die Maßstäbe des eigenen Handelns oder Unterlassens gut verstehen und steuern zu können. Sie können sich ansonsten in der Organisation mit mehrfacher Wucht entzünden. Gerade Zweifel der Mitarbeiter am Wertekonsens einer Unternehmung, wie im Interview spürbar, berühren das ideelle Fundament. Risse dort wirken schleichend, nachhaltig und kontraproduktiv auf die benötigte Stabilität.

Last, but not least: Eine veränderte Komplexität und Dynamik der Anforderungen erhöht den Anspruch an jeden Führenden, die eigene Handlungs-Logik variieren und anpassen zu können. Abbildung 1 spiegelt die Situation im Praxisbeispiel wider:

- **Logik „Experte“:** Die mit der Präferenz „gezeigtes Fachwissen“ eng verzahnte Führungslogik ist gefordert, wenn sie die Change bezogenen Planungs- und Umsetzungsaktivitäten fachlich unterstützen kann. Führende reflektieren sich selbst mit dem Fokus verbesserter Sachentscheidungen, geben inhaltliche Orientierung und wirken in dem Maße stabilisierend.
- **Logik „Macher“:** Die mit der Präferenz „Ziel- und Ergebnisrei-

chung“ eng verzahnte Führungslogik ist dann gefordert, wenn sich das Vertrauen des Systems primär an der Zielerreichung orientiert. Führende reflektieren sich selbst fachlich und persönlich funktional-ergebnisorientiert und wirken in dem Maße stabilisierend.

- **Logik „Integrator“:** Die in dieser Logik-Präferenz arbeitenden Führenden steuern über die Zielerreichungen hinaus integrativ. Unter anderem steuern sie komplexe Systeme wie zum Beispiel den Wissenstransfer, die Kultur des Unternehmens und die Entwicklung des Managements. Sie reflektieren offen, selbstkritisch und ressourcenorientiert für das Ergebnis und die Entwicklung. Sie verändern Grenzen im Denken und Handeln, sie erreichen und halten als Leader erfolgreich die *strategische und moralische Mitte* ihrer Unternehmen.

Eine Erkenntnis aus dem Praxisbeispiel ist, dass ein steigender Komplexitätsgrad in der Management-Anforderung – an Personen, Projekte und Prozesse – auf die anzunehmende Lerndynamik hin final zu denken ist. Hieraus ergibt sich der Informationswert, um die Angebote an Entwicklung adäquat zu justieren. ■

Die Autoren

Stefan Böttcher ist Diplom-Kaufmann, er verfügt über eine 16-jährige Management Erfahrung und ist seit circa sechs Jahren für Nokia tätig, aktuell im Bereich Global Marketing.



Foto: Friedemann Bieber

Andreas Schulte-Werning ist Diplom-Betriebswirt, ausgebildeter Professional-Coach, Associate-Coach DBVC und Lehrbeauftragter Coaching am Fachbereich Wirtschaft der University of Applied Science (FH) in Münster. In den 90er Jahren prägten der Mobilfunk und die Leader-Qualität des ehemaligen geschäftsführenden Gesellschafters von Hutchison Telecom, René Obermann, seine persönliche Entwicklung. Karriereerfahrung im Jahrestakt bis hin zum Geschäftsführer (COO) von Hutchison Telecom Deutschland waren eine Folge. Schulte-Werning ist heute als Top-Executive-Coach selbstständig.

post@s-bo.net

www.schulte-werning.de



SPOTLIGHT

Coaching in den USA.

Wie Amerikaner mit der Krise umgehen

Von Sylvia Becker-Hill

Ende September trafen sich in Lansing, der Hauptstadt des US-Bundesstaats Michigan, um die hundert Teilnehmer zur Coaching-Konferenz. Gastgeber war die Professional Coach Association Michigan (PCAM), ein Chartered Chapter der International Coach Federation (ICF). Die gebürtige Düsseldorferin und Coach Sylvia Becker-Hill lebt seit 2006 in Michigan. Sie war nicht nur maßgeblich an der Vorbereitung der Konferenz beteiligt, sondern gehört inzwischen auch dem PCAM-Vorstand an.

S P O T L I G H T

Die Wirtschaftskrise und die Folgen für Coaching

Michigan, der extrem grüne Handschuhstaat im Nord-Osten der USA an der Grenze zu Kanada, umgeben von den größten Süßwasserseen der Welt, in dem sich Millionen-Schlösser in Golfparklandschaften mit herunter gekommenen, halb verlassenen Arbeiterstädten abwechseln, wo alter "Auto-Adel" à la Ford und der Internetboom zur Illusion ewigen Reichtums und Wachstums geführt hatten, gehört zu den von den Wirtschaftsereignissen der letzten zwölf Monate am schwersten betroffenen Staaten der USA.

Bis dato hing die gesamte Wirtschaft Michigans von der Automobilbranche ab. Geraten die "drei Großen von Detroit" (GM, Ford, Chrysler) – wie geschehen – in Schieflage, bedeutet das einen katastrophalen Domino-Effekt für tausende von großen und kleinen Automobilzulieferern. Hunderttausende verlieren ihren Job, Familien ihre Krankenversicherung und ihre Wohnhäuser, Menschen ihre Budgets für Konsum und Entertainment, welches wiederum eine neue Welle von Entlassungen in diesen nachgelagerten Branchen auslöst.

In einem Sozialstaat wie Deutschland ist es nur schwer vorstellbar, wie schnell ohne all die uns bekannten Auffangnetze eine Wirtschaft zusammenbrechen kann. Tausende waren gezwungen, sich in den ersten Monaten dieses Jahres einen Job außerhalb Michigans zu suchen, und ob der eingestürzten Hausmarktsituation ihre Hauschlüssel schlicht der Bank zu übergeben, ihre Möbel unterzustellen und mit Kind und Kegel in einen anderen Staat auszuwandern. Die, die das konnten, gingen zwar schweren Herzens, doch meist in bessere Situationen als die, die ohne Job bleiben mussten.

Was bedeutet das für Coachs in Michigan? Budgetkürzungen für Coaching in den Unternehmen bis hin zum völligen Einfrieren derselben. Breite Kundengruppen brechen somit auf einen Schlag weg. Laufende Coaching-Prozesse werden abgebrochen, weil die Kunden wegziehen. Executive-Kunden zahlen plötzlich privat. Auf der anderen Seite steht ein Heer von Arbeitslosen, die durchaus Coaching gebrauchen könnten, doch meist eher den sie an die Hand nehmenden Berater und Headhunter suchen. Aber es gibt auch neue, öffentliche Beratungsbudgets (Obama's Initiative "No worker is left behind"), die Jobsucher für Coaching anzapfen können.

Die Coachs müssen radikal umdenken, und sich etwas Neues einfallen

lassen. Bei der Ausschau nach neuen Kundengruppen dehnt man vielleicht den eigenen Coaching-Radius geografisch aus. Der Fokus verlagert sich zudem auf Reisekosten sparendes Telefon-Coaching bis hin zu Gruppen-Coaching via Telefonkonferenz. Neue Themen wie „Transition“ und „Change-Management“ werden bedient und eventuell nimmt man sogar neben dem Coaching einen Zweit-Job an, um seine Einnahmen zu sichern.

Vor diesem Hintergrund ist der Konferenztitel „More“ (mehr), den der Vorstand von PCAM gewählt hatte, fast „obzön“ – doch nur auf den ersten Blick. Denn wozu sich die 100 Coachs in Lansing treffen, ist nicht ein Treffen von Kollegen, die von einander möglichst *mehr* lernen wollen, wie sie *mehr* Leistung als Coachs bringen können, sich *mehr* vermarkten und *mehr* Geld machen. Nein, was bei dieser Konferenz ansteht, drückt das Wesen des midwest-amerikanischen Spirits aus: „Positives, an Lösungen orientiertes Denken – auf Teufel komm raus“ plus „wertschätzen, wertschätzen, wertschätzen“ gepaart mit einem tiefen „Commitment für die lokale Gemeinschaft“, getrieben von der leidenschaftlichen Frage: „Wie kann ich Leadership zeigen und einen positiven Beitrag zum Wiederaufbau Michigans leisten?“

Mutmachermotto M.O.R.E.

“What strengths will you bring to support the M.O.R.E. theme? How can you influence the resurgence of Michigan? In what ways will you take the lead in making this happen?” Mit solchen Fragen warben die Veranstalter ihre potenziellen Konferenzteilnehmer. Denn das M.O.R.E.-Motto steht für „Michigan. Opportunity. Resurgence. Empowerment“. Oder kurz gesagt: Wege aus der Krise.

Nach einer leidenschaftlichen Eröffnungsrede von Julie Norris, Präsidentin des PCAM, erarbeiten die Konferenz-Teilnehmer eine Visionscollage. Und dann startet der erste lange Nachmittag. Linda Miller und Barry Demp, zwei MCCs (Master Certified Coaches, höchster Zertifizierungslevel der ICF), präsentieren Live-Coaching-Demos.

Simultane Berichterstattung vom Kongress über Social Media

David Chinsky, Cornelia Schipley und Paula Kirsch waren die drei offiziellen Blogger, die während der gesamten Konferenz mit ihren Laptops und iPhones ihre nicht anwesenden Kollegen und die interessierte Öffentlichkeit via Social Media durch ihre Posts und Tweeds auf dem Laufenden hielten. Ein weiterer Ansatz von PCAM, neue Wege zu gehen, und als Coach-Gemeinschaft mehr Verzahnung mit der sie umgebenden Gemeinschaft zu erzielen.

<http://thefitleader.blogspot.com>

<http://www.corneliashipley.com/blog>

<http://energeticliving.wordpress.com>

Von der gesamten Konferenz wird es in Kürze kostengünstige MP3-Files zum Download geben:

<http://www.michigancoaches.org>

Beide Kunden sind jeweils nach der kurzen Zeit von 20 Minuten sehr beeindruckt und dankbar für ihre Erkenntnisse und Commitments. Doch was denken die circa 100 anderen Coaches, die jeweils nach den Sitzungen in kleinen Gruppen anhand der elf Hauptkernkompetenzen, die der ICF für Coaching definiert hat, die beiden Sitzungen analysieren? In fast all diesen "Wisdom Circles" (der Name kommt von der Überzeugung, dass kleine Gruppen mehr Erkenntnisse und Weisheit generieren als der einzelne Kopf alleine) wird heftig über die Fragen diskutiert: Wieviel Beratung verträgt Coaching, um noch Coaching zu sein? Müssen immer alle Kernkompetenzen in einer Sitzung gezeigt werden, egal wie kurz sie ist?

Deutlich wird die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Coaching-Ausbildungsinstitute und deren Philosophie, und wie sehr ein gemeinsamer Standard nötig ist, ein gemeinsamer Nenner, auf dem sich alle treffen können, und der den Kunden Sicherheit gibt, unterscheiden zu können, was Coaching wirklich ausmacht.

Barry Demp gibt den Teilnehmern einen kraftvollen Impuls mit auf den Weg: „Try to find other coaches in the life of your client“. Was für eine Geste von Demut und Großzügigkeit: Wir sind nicht die einzigen Menschen im Leben unserer Kunden, die diese weiter bringen. Schauen wir über den Tellerrand und nutzen wir – ganz systemisch – diese Ressourcen.

Ginny Victory, verantwortlich für die Konferenzleitung, startet nun einen Networking-Prozess rund um einen Finger-Food-Imbiss. Die Teilnehmer sollen sich – während sie diverse Häppchen genießen – in unterschiedlichen Gruppen mit M.O.R.E. beschäftigen:

1. Entdeckt eine Gemeinsamkeit rund um Michigan, die Ihr alle teilt.
2. Sprecht über Eure Unterschiede und wie diese Euch besondere Möglichkeiten (*Opportunities*) eröffnen.
3. Tauscht Euch über Eure unterschiedlichen persönlichen und beruflichen Strategien aus, wie

Ihr in dieser wirtschaftlichen Zeit Aufwärtstrends (*Resurgence*) erzeugt.

4. Tauscht Euch über Strategien aus, wie wir als Coaches uns selber, unsere Kunden und unsere Gemeinschaften ermutigen können (*Empowerment*).

Linda Millers (The Ken Blanchard Companies) interaktiver Workshop rund um Leadership ("Den Wiederaufbau Michigans unterstützen") ist das Thema des Vormittags des zweiten Tages. Coaches sind Leader und haben eine Mission, in ihrem eigenen Business und für die Gesellschaft. Doch wir können unsere Ziele nicht alleine erreichen. Mit Hilfe einer „Beziehungslandkarte“ werden sich die Teilnehmer über die eigenen wichtigsten Beziehungen bewusst und fragen sich: Was hat der andere davon, mit mir in Beziehung zu sein?

Zentrales emotionales Element des Workshops sind circa 200 bunte Bilder, aus denen sich die Teilnehmer jeweils ein Bild für ihre Ist-Situation und eins für ihr aktuelles wichtigstes Veränderungsziel aussuchen sollen. Paarweise tauschen sich die Teilnehmer über die Bilderwahl aus, was bei manch einem zu überraschenden Erkenntnissen führt. Auch bei dieser Runde stehen die ICF-Kernkompetenzen als Leitlinien im Fokus. Jeder Teilnehmer bekommt einen schriftlichen Feedbackbogen

von seinem Partner mit Hinweisen, wie er welche Kompetenzen zum Ausdruck gebracht hat. Es wird gelacht, geweint, Ahas erzeugt und intensiv debattiert – tosender Applaus beendet den Vormittag.

Ganz dem amerikanischen Effizienzbestreben geschuldet wird die 90-minütige Mittagspause nicht wirklich als Pause gestaltet. Mit noch kauenden Teilnehmern beginnt nach 30 Minuten das PCAM-Geschäftstreffen für Mitglieder und interessierte Gäste. Auch ganz typisch für die amerikanische Kultur steht hier die Anerkennung und Wertschätzung von Personen und ihrer Leistung im Fokus:

- So wird zunächst Sabina Meder, Executive Coach aus München, als Teilnehmer mit der weitesten Anreise geehrt. Sie erhält ein Freiabonnement der amerikanischen Coaching-Zeitschrift „Choice“ geschenkt.
- Als nächstes werden die Beiträge der vielen ehrenamtlich tätigen Mitglieder gewürdigt.
- Und nun wird als Ehrengast Garry Schleifer, den meisten als Herausgeber der Zeitschrift „Choice“ bekannt, aber heute in seiner Funktion als stellvertretender ICF-Vorstand anwesend, begrüßt.



Foto: Janis Laos, Fotolia

SPOTLIGHT

Nach vielen herzlichen Worten der Bewunderung für die Coaching-Arbeit in Michigan muss er die vielen Fragen rund um den von der ICF angestoßenen ISO-Zertifizierungsprozess beantworten.

- Überraschungs-Star sind ein Coach und ein großes gelbes „B“: Preston True und Biggby Coffee. PCAM-Vorstand Preston True steht in Kommunikation mit der größten schnell wachsenden Kaffeehaus-Franchise-Kette im Mittleren Westen der USA (und Konkurrenz zu Starbucks), um eine Michigan-weite „Coaching-Tag“-Aktion durchzuführen. Einen ganzen Tag lang sollen in Michigan in fast allen Biggby-Kaffees professionelle

Coachs im 30-Minuten-Takt pro bono (also: honorarfrei) Coaching anbieten! Das Ziel: Ein positiver Impuls für Michigans Gesellschaft und Wirtschaft soll gesetzt und Coaching als „unwiderstehlicher Service“ in den Köpfen der Öffentlichkeit verankert werden. Das Ganze natürlich inklusive professioneller Medienbeachtung. Auf die Frage Prestons, „Wer macht mit?“, schnellen die Arme vieler Coachs in die Höhe.

Am Nachmittag haben die Konferenzteilnehmer die übliche Qual der Wahl zu treffen, an welchem der sieben Workshops, die in zwei Zeitblöcken parallel nacheinander dargeboten werden, sie nun teilnehmen wollen. Alle Themen und Referenten sind mit Blick auf das Konferenz-Motto ausgesucht worden. Alle Workshops werden vom ICF als Fortbildungsstunden (CCE = Continuing Coaching Education) aner-

kannt. Zum Ende der Workshops lassen sich die Teilnehmer entsprechend ihren CCE-Passport abstempeln.

Im abschließenden gemeinsamen Plenum geht es um ein lustvolles Sammeln von „Memorable Moments“. Neben persönlichen wichtigen Einsichten ist überwiegend zu hören, wie sehr sich gerade junge Coachs ermutigt fühlen, mit ihrer Berufsentscheidung auf dem richtigen Weg zu sein, und wie wichtig den Teilnehmern die zum Teil überraschend tiefen Begegnungen waren. Die Teilnehmer haben erlebt, sie sind nicht alleine, und es gibt viele Ansätze für Fortsetzungen und gemeinsame Aktionen. Spätestens auf der Konferenz im nächsten Jahr.

Networking und Öffentlichkeitsarbeit

Die Amerikaner haben eine im Vergleich zu Deutschland unverkrampfte Einstellung zu Öffentlichkeitsarbeit und

Coaching-Angebote für Einzelpersonen, Gruppen, Teams und Organisationen

Coaching-Lehrgänge 2010:

- Business-Coaching
- Gesundheit / Schule / Kirche
- Zusätzlicher Lehrgang für Studierende und Berufsanfänger
- Wir bieten:
 - hohe Praxisausrichtung
 - Zertifikat der Führungsakademie
 - wahlweise auch als Kontaktstudium mit der SRH-Hochschule Heidelberg
 - Anerkennung durch den DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.)
 - Abschluss in 18 bis 48 Monaten



Coaching-Zentrum

Führungsakademie Baden-Württemberg,
KIC, Karlsruher Institut für Coaching

Hans-Thoma-Straße 1
76133 Karlsruhe
Telefon (0721) 926 6610
Telefax (0721) 2 38 74

Thomas Hoefling
(0711) 1 26-10 15
thomas.hoefling@fuehrungsakademie.bwl.de

Dr. Elke Berninger-Schäfer
(0721) 1 61 18 48
info@berninger-schaefer.de



FÜHRUNGS-AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG



www.fuehrungsakademie.bw21.de
www.kic.berninger-schaefer.de

Networking. Das liegt sicher an der anderen Kultur, zu der auch gehört, dass der Staat weniger Leistungen vorhält, und somit die private Initiative notwendig ist. Vor, während und nach dieser Konferenz waren und sind die Coachs aktiv in der Öffentlichkeit präsent. Beispielsweise

- *in den Out-Reach-Projekten* – das sind Projekte, die „raus gehen“ in die Öffentlichkeit, also Info-Abende über Coaching mit Büchertischen in Buchhandlungen oder Pro-Bono-Coaching-Wochen;
- *in den örtlichen Coach-Cafes* – ein Mal im Monat finden zweistündige, persönliche Treffen an circa sechs verschiedenen Orten statt, die den Fokus auf kollegiales Networking, Mentoring und Ressourcenaustausch haben und aus denen häufig kleinere „Mastermind-Gruppen“ entstehen;
- *in der Organisation und wechselnden Moderation der großen halbtägigen Southeast Chapter-Treffen*, die samstags alle acht Wochen im Walsh-College in Troy statt finden.

All diese Treffen sind offen für eine am Coaching interessierte Öffentlichkeit. Man muss nicht selber als Coach arbeiten oder Mitglied beim ICF sein, um daran teilhaben zu können. So nutzen Nicht-Coachs diese Treffen, um in den Coaching-Demos kostenfrei Coaching zu bekommen, hilfreiches Know-how für ihren Führungsalltag aus den Vorträgen zu ziehen, heraus zu finden, wie ihr Coach Coach wurde, oder ob diese Profession angesichts des steigenden Transitionsdrucks eventuell auch etwas für sie selbst sein könnte.

Fazit

Trotz wirtschaftlicher Enge ist die Coaching-Szene hier im Mittleren Westen der USA vom Stichwort der Großzügigkeit geprägt. *Großzügigkeit*

- *sich selbst gegenüber*, neue Wege auszuprobieren und dabei sowohl Volltreffer zu erzielen als auch Bruchlandungen hinzulegen;
- *der Öffentlichkeit gegenüber*, mehr Pro-Bono-Stunden als üblich zu leisten;

- *im Umgang mit dem Branchen-Habitus*, frei von Ständesdünkel beispielsweise Vorträge im Seniorenheim über den Umgang mit der eigenen Komfortzone zu geben.

Da jeder Amerikaner in seiner Schulzeit mit mehreren Sport-Coachs groß geworden ist und diese als Vorbilder verehrt hat, ist der Begriff „Coach“ jedem Amerikaner vertraut und wird immens wertgeschätzt. Das heißt nicht, dass Coachs deshalb weniger „Aufklärungsarbeit“ als deutsche Coachs leisten müssen, um ihre Dienstleistung von anderen Beratungsformen oder der Therapie zu unterscheiden. Doch das Klima, auf dass sie mit ihrem Networking und Marketing treffen, ist dem Berufsstand extrem wohlgesonnen, was den Akquiseprozess erleichtert und emotional angenehmer macht. Statt auf Misstrauen – „Muss ich bei Ihnen auf die Couch?“ – zu stoßen, hören sie: „Wow, Klasse! Ich wusste nicht, dass es außerhalb des Sports Coachs gibt und ich als Führungskraft einen Business-Coach zur Unterstützung für meine Performance nutzen kann.“

Sind deutsche Coach-Kunden anders als amerikanische? Natürlich! Kulturelle Unterschiede zeigen sich auch im Coaching: Empfehle ich meinen Kunden ein Buch, hat ein amerikanischer Kunde es bereits eine Stunde später via iPhone bei Amazon bestellt und

schickt mir eine Woche später eine begeisterte E-Mail mit der Frage: „Great! Was soll ich jetzt lesen?“ Mein deutscher Kunde fragt eher differenziert nach, warum gerade bei seinem Thema jetzt dieses Buch das Richtige sei. Einen Monat später schickt er mir eine lange E-Mail mit einer kritischen Auseinandersetzung und einer eigenen Buchempfehlung.

Amerikaner leben in dem Paradigma „Zeit ist Geld“. Der Beziehungsaufbau geht daher schneller und bleibt oberflächlicher. Ziele werden gerne schnell erreicht und tiefe Reflexion ist ungewohnt. Meine amerikanischen Kunden schätzen meine „deutsche Art“ des sehr direkten, manchmal provozierenden Feedbacks gepaart mit Verlangsamung und Vertiefung, während meine deutsche Kunden meine „amerikanische Art“ der Leichtigkeit, tiefer, begeisterter und offener Wertschätzung und der Freiheit, „groß zu denken“ zu schätzen wissen.

Alles ist anders. Besser? Nein, nur anders. Ich bin dankbar, mit beiden Kulturen arbeiten und von beiden lernen zu dürfen. Je amerikanischer ich werde, desto mehr weiß ich mein Deutschsein bewusst zu schätzen. ■

Die Autorin

Sylvia Becker-Hill, MA Phil, Diplomverwaltungswirtin und Professional Certified Coach (PCC), gebürtige Düsseldorferin und dort ansässiger Coach, ist im Sommer 2006 mit ihrer Familie in die USA übersiedelt. Soeben wurde sie in den Vorstand der Professional Coaches Association Michigan (PCAM), einem „chartered chapter“ der International Coach Federation (ICF) gewählt. Becker-Hill ist in der deutschen Coaching-Szene als mehrjähriger Host des ICF-Rhein-Ruhr-Chapters in Düsseldorf und durch ihre Vorstands- und Netzwerkarbeit für den ICF in Deutschland bekannt.

www.becker-hill.com



Foto: Stasia Fortunato

COACHING-TOOL

Lösungsorientierte Klärungsarbeit in elf Schritten

Ein Coaching-Tool von Jörg Middendorf

»KURZBESCHREIBUNG

Dieses Tool überträgt reteaming®, eine Methode für Teams, auf das Setting des Einzel-Coaching. Es ist eine lösungsorientierte Methode in elf Schritten, bei der sich ein Klient auf ein zukunftsorientiertes Motto fokussiert, Probleme benennt, diese in Ziele umwandelt, nach Ressourcen im Umfeld sucht und forciert an der Erreichung seines zentralen Ziels arbeitet.

»ANWENDUNGSBEREICHE

Die hier beschriebene Klärungsarbeit ist sowohl Methode wie auch grundsätzlicher Ansatz eines gesamten Coaching-Prozesses. Ihr Einsatz ist also immer dann sinnvoll, wenn ein Klienten-Thema durch die Besinnung auf die Ressourcen des Klienten und zielorientiertes Verhalten erfolgreich bearbeitet werden kann. Idealerweise steht der Klient vor einem individuellen „Change Management“-Projekt, wie dem Einfinden in eine neue (Führungs-) Rolle, die Veränderung in der Zusammenarbeit mit Anderen oder der beruflichen Neuorientierung.

»ZIELSETZUNG/EFFEKTE

Bei der Übertragung des reteaming® ins Einzel-Coaching soll dessen strukturierter Prozess dem Coach wie auch

dem Klienten eine einfache Struktur an die Hand geben, selbstständig zu einer Lösung zu kommen. Dabei sollen dem Klienten seine eigenen Ressourcen bewusst gemacht, und diese als Ausgangspunkt für eine positive Veränderung genutzt werden.

»AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG

Das reteaming® wurde in den 90er Jahren von Ben Furman und Tapan Ahola entwickelt, um Teams in Unternehmen nach schwierigen Reorganisationsprozessen ein Handwerkszeug an die Hand zu geben, welches hilft, nach vorne zu schauen und unproduktive Schuldanalysen zu vermeiden. So lautet eine zentrale Aussage im reteaming®: „Niemand ist (allein) für das Problem, aber alle sind für die Lösung verantwortlich!“ (B. Furman). Durch diese lösungsorientierte Grundhaltung kommen Teams erst gar nicht in die Versuchung, sich mit gegenseitigen Schuldvorwürfen immer weiter zu demotivieren und besinnen sich statt dessen auf die Kraft und Möglichkeiten der Gruppenmitglieder.

Zwischen reteaming® und der lösungs-fokussierten Gesprächsführung von Steve DeShazer besteht eine grundsätzliche Übereinstimmung in der allgemeinen Ausrichtung. Auch wenn sie

unabhängig voneinander und in verschiedenen Kontexten (Organisationsentwicklung und Therapie) entwickelt wurden, so stellen doch beide Ansätze das Ziel und die vorhandenen Ressourcen in den Mittelpunkt der Veränderungsarbeit. Entsprechend können Methoden des einen Ansatzes auch für den jeweils anderen genutzt werden. Die bekannte Wunderfrage ließe sich auch im reteaming® zur Entwicklung der Anfangsvision nutzen. Umgekehrt kann die aktive Einbeziehung von Unterstützern aus dem reteaming® ebenfalls eine hilfreiche Ergänzung in der Veränderungsarbeit nach DeShazer sein. Außerdem wird in beiden Ansätzen mit Skalen gearbeitet, auch wenn die konkrete Anwendung im Detail etwas anders aussehen kann, was später bei der Beschreibung eines Beispiels noch deutlicher wird. Zuerst aber soll hier im Überblick auf die (ursprünglichen zwölf) Schritte des reteaming® eingegangen werden.

Das reteaming® besteht nach Furman und Ahola aus zwölf klaren Schritten.

1. Beschreibe einen Traum/eine Vision
2. Identifiziere ein Ziel
3. Finde Unterstützer
4. Stelle den Nutzen des Ziels heraus
5. Erkenne bereits gemachte Fortschritte

6. Kläre und visualisiere die nächsten Schritte zum Ziel
7. Erkenne die Herausforderung an
8. Vertrauen in den Erfolg stärken
9. Das eigene Commitment öffentlich machen
10. Erfolge festhalten und bewusst machen
11. Auf Rückschläge vorbereitet sein
12. Erfolge feiern

Die Umsetzung dieser zwölf Schritte in ein Einzel-Coaching soll im Folgenden anhand eines realen Coaching-Falls beschrieben werden. Im Unterschied zum klassischen Vorgehen mit einem Team, ziehen wir in der Einzelarbeit den vierten Schritt vor den dritten und erledigen dabei den neunten gleich mit.

Der Klient bekleidet eine führende Funktion im Personalwesen eines Konzerns. Anlass für das Coaching sind akute Burnout-Symptome, die in eine zweimonatige Arbeitspause münden. Das Coaching beginnt nach dieser Arbeitspause und erstreckt sich über einen Zeitraum von circa neun Monaten.

1. Beschreibe einen Traum/ Vision

Schon im Erstgespräch wird deutlich, dass der Klient immer noch stark angespannt ist und beim Bericht über seine Verfassung immer wieder ins Stocken kommt. Es wird ein Coaching vereinbart, welches das generelle Ziel hat, eine Entlastung im Arbeitskontext zu erreichen.

In der ersten Coaching-Sitzung wird dieses allgemeine Ziel näher beleuchtet und als *positive Zukunft* beschrieben. Da der Klient recht pragmatisch orientiert ist, wird aus der Vision schnell ein relativ konkretes Zielbild: Der Klient will freier bestimmen, für welche Themen er sich engagiert und welche er ablehnen möchte. So würde er flexibler in der Gestaltung seiner Arbeitszeit sein, und seine Mitarbeiter würden in allen Arbeitsbereichen stärker eingebunden sein müssen. Letztlich würden sie dann auch ohne seine Unterstützung Themen eigenständig vertreten und von den internen Kunden als Ansprechpartner akzeptiert werden.

2. Identifiziere ein Ziel

Mit diesem Bild im Kopf gehen wir bereits an die Fokussierung und Operationalisierung des Zielbilds. Dabei geht es darum, sich möglichst auf nur *ein einziges Ziel* zu konzentrieren, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass dieses Ziel auch wirklich erreicht wird. Für den Klienten heißt das, dass er nur noch zu 30 Prozent operativ und zu 70 Prozent strategisch arbeiten will.

3. Stelle den Nutzen des Ziels heraus

Im weiteren Prozess überprüfen wir den Nutzen des Ziels, um die Motivation zur Veränderung des eigenen Arbeitsverhaltens zu steigern. Der Klient beschreibt die für sich erhofften Effekte:

- Emotionale Stabilität
- Höhere Effektivität
- Körperliche Gesundheit
- eine entspannte private Atmosphäre

Von der Zielerreichung würden auch andere Personen profitieren:

- Die Mitarbeiter würden stärker in ihrer persönlichen und professionellen Entwicklung gefördert
- Die Gesamteffektivität der Abteilung würde wahrscheinlich erhöht werden
- Der Vorgesetzte von Herrn K. könnte länger auf die Leistungsfähigkeit von ihm zählen
- Der Vorgesetzte könnte sich sicher sein, dass die wichtigen Themen im Fokus stehen

Die Überprüfung des Nutzens für andere Personen oder Gruppen ist von ähnlicher Bedeutung wie das Herausstellen des Nutzens für die eigene Person. Sollte die Zielerreichung anderen Personen eher Nachteile bringen, müsste der Klient mit entsprechenden Widerständen von diesen Personen rechnen. Umgekehrt kann sich der Klient bei einem klaren Nutzen für Andere auch derer Unterstützung sicher sein.

4. Finde Unterstützer

In der Gesamtbetrachtung des Klienten erscheint das Ziel also immer für ihn und sein Umfeld attraktiv. Daher ist es einfach, den nächsten Schritt

zu vollziehen und nach möglichen Unterstützern für das Ziel zu suchen. Die Unterstützer sollten über den aktuellen Stand des Coaching, die geplanten Veränderungen im Verhalten und ihre mögliche Rolle bei der Verstärkung des neuen Verhaltens informiert werden. Hier werden schnell der Vorgesetzte des Klienten und seine Ehefrau identifiziert. Es findet ein gemeinsames Gespräch mit dem Vorgesetzten statt, der sich bereitwillig als Feedbackgeber im Arbeitsalltag zur Verfügung stellt. Das Gespräch zwischen dem Klienten und seiner Frau wird ohne Beteiligung des Coachs geführt.

Der Einsatz der Unterstützer hat an dieser Stelle mehrere Ziele: Zum einen wird das Vorhaben öffentlich gemacht, was einen positiven Einfluss auf die Veränderungsmotivation hat. Zum anderen sind die Unterstützer eine wichtige Quelle von Rückmeldungen und auch Anregungen auf dem Weg zur Zielerreichung. Da man bekanntlich die eigenen blinden Flecken nicht sehen kann und der Coach den Klienten zumeist nicht in seiner alltäglichen Arbeitswelt erlebt, sind die Rückmeldungen der Unterstützer für jeden Coaching-Prozess eine wichtige Resonanzquelle.

5. Erkenne bereits gemachte Fortschritte

Es werden nun die bereits vorhandenen Ressourcen und konkreten Fortschritte in den Fokus des Klienten gerückt. Sehr häufig berichten Klienten von den positiven Veränderungen, die zwischen der Zeit der Entscheidung für ein Coaching und der ersten Coaching-Sitzung stattgefunden haben. Diese Fortschritte gilt es, anzuerkennen und zu würdigen. Sie sind konkrete Beispiele für die Ressourcen des Klienten.

Zur Verdeutlichung der Fortschritte eignet sich in idealer Weise eine 10er-Skala, wie sie aus der lösungsfokussierten Arbeit von Steve DeShazer bekannt ist. Der Klient verortet sich auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 die Zielerreichung ist und 1 die maximale Entfernung vom Ziel darstellt (und nicht wie bei DeShazer der heutige Ausgangspunkt). Welche Zahl der Klient nun auch immer angeben mag, die

COACHING-TOOL

nächste Frage lautet: „Wie haben Sie es bereits geschafft, auf der Stufe 3 (4 oder 6...) zu sein? Was funktioniert bereits im Sinne Ihres Ziels?“

Unser Klient sieht sich selbst auf der dritten Stufe und begründet dies mit dem Beginn des Coaching an sich sowie bereits erfolgten ersten Teilschritten wie dem Aussortieren von Arbeitsthemen, mit denen er sich nicht mehr so intensiv beschäftigen will. Als Ressourcen, die dies ermöglichen, werden von ihm in erster Linie die Gespräche mit seinem Vorgesetzten und seiner Ehefrau über die Situation genannt.

6. Kläre und visualisiere die nächsten Schritte

Die Stufe 3 auf der 10er-Skala ist also der aktuelle Ausgangspunkt für die weiteren Schritte. Und genau diese nächsten Schritte gilt es als Nächstes zu identifizieren. Dazu wird die Zielbeschreibung auf die Skala übertragen und immer weiter in kleine Schritte „herunter gebrochen“. So entsteht eine Skala mit vielen kleinen Schritten auf dem Weg zum Ziel. Besonders viel Wert wird auf die nächsten Schritte in Richtung „3,5“ und „4“ gelegt, da es darum geht, eine Vorwärtsbewegung mit relativ gesicherten Erfolgen zu organisieren.

Jeder Schritt wird sowohl auf der Verhaltensebene wie auch auf der Ebene der eigenen Werte und Normen besprochen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Veränderungen auf der Verhaltensebene in Übereinstimmung mit den inneren Überzeugungen des Klienten stehen. Schließlich fokussiert sich der Klient als erstes auf eine Reihe von Selbstmanagement- und Arbeitstechniken. Die beiden zentralen nächsten Schritte sind dabei:

- Für die nächsten drei Monate nur noch vier Tage die Woche zu arbeiten und so einen zusätzlich freien Tag zu bekommen, um mehr Freizeit zu haben und sich zum Delegieren zu zwingen.

- Zusammen mit den Mitarbeitern die Aufgaben und die Arbeitsthemen neu verteilen. Mit jedem Mitarbeiter besprechen, wie er/sie die neuen Themenfelder für sich erarbeiten soll.

7. Erkenne die Herausforderungen

Doch bevor diese Schritte in die Tat umgesetzt werden, gilt es, noch einmal klar zu erkennen, worin die Herausforderungen bei der Umsetzung der Veränderungen liegen. Die Herausforderungen sieht unser Klient nicht in der praktischen Durchführbarkeit, sondern eher in dem bisherigen Arbeitsverhalten und dem Anspruch an die Qualität der Arbeitsergebnisse. In der Diskussion über diese Herausforderungen wird deutlich, dass eine Veränderung nur mit einer „Holperstrecke“ und einem gehörigem Maß an Fehlertoleranz auf Seiten des Klienten in Bezug auf seine Mitarbeiter zu erreichen ist.

8. Stärke das Vertrauen in den Erfolg

Daher werden für die entsprechenden Herausforderungen auch gleich mögliche Ressourcen gesucht, die es dem Klienten dennoch ermöglichen sollen, die Maßnahmen konsequent in die Tat umzusetzen. Dabei spielen die Unterstützer, vor allem der eigene Vorgesetzte, eine zentrale Rolle. Der Vorgesetzte macht deutlich, dass er dem Klienten und auch seinen Mitarbeitern bei dem anstehenden Lernprozess (der Holperstrecke) auf jeden Fall den Rücken stärken wird und dass ihm ein emotional stabiler Mitarbeiter wesentlich wichtiger und wertvoller ist, als eine vollkommene Fehler-Vermeidungskultur in seinem Bereich.

Die zweite wesentliche Ressource ist die Fähigkeit des Klienten, sein eigenes, neues Verhalten (bestimmte Aufgaben und die entsprechende Verantwortung an die Mitarbeiter zu delegieren) als Experiment zu definieren: Damit werden für ihn sowohl das „Scheitern“ wie auch der „Erfolg“ ein akzeptables Ergebnis. Drittens wird eine Reihe von Themen definiert, die auf jeden Fall für die nächsten Monate beim Klienten bleiben sollen, da sie eine große strategische Bedeutung für ihn haben.

Dermaßen vorbereitet und durch den Vorgesetzten gestützt geht es in die Umsetzungsphase der Maßnahmen. Der neunte Schritt im reteaming®-Konzept, „Das eigene Commitment öffentlich machen“, wird in der Einzel-Coaching-Adaption nicht noch einmal explizit vollzogen, da dies durch die Gespräche mit den Unterstützern bereits geschehen ist.

9. Halte Erfolge fest und mache sie bewusst

Schon nach kurzer Zeit zeigen die eingeleiteten Maßnahmen eine sehr positive Wirkung auf das Wohlbefinden unseres Klienten. Schon nach einem Monat ist er auf seiner Zielskala bereits auf der „5“, also weiter als geplant. Die emotionale Entlastung ist ihm deutlich anzusehen. Vereinbart werden daher auch keine neuen Maßnahmen, sondern die Fortführung der eingeleiteten, positiven Veränderungen. Die wichtigste Funktion des Coaching besteht nun im Herausheben der positiven Veränderungen, im bewussten Erleben der eingesetzten Ressourcen und in der konsequenten Weiterführung der eingeleiteten Maßnahmen.

Zusätzlich wird Feedback vom Vorgesetzten eingeholt, der die positive Entwicklung ebenfalls betont. Auch kann der Klient von den positiven Effekten auf sein Familienleben berichten, die vor allem auf den zusätzlichen freien Tag in der Woche zurückzuführen sind. Dies trägt insgesamt sehr zur emotionalen Stabilität des Klienten bei.

10. Sei auf Rückschläge im Prozess vorbereitet

Natürlich gibt es auch Probleme bei der Umsetzung der Maßnahmen, insbesondere bei der Übertragung von Aufgaben an einen konkreten Mitarbeiter, der der Aufgabe offensichtlich nicht gewachsen ist. Doch kann der Klient aufgrund seiner zurück gewonnenen, emotionalen Stabilität die Situation durch Re-Delegation an einen anderen Mitarbeiter entschärfen. Dies ist gleichzeitig ein willkommener Anlass, noch einmal über die eigenen Möglichkeiten zu sprechen, mit Rückschlägen umzugehen. Kernpunkte dabei sind die gemachten Erfahrungen der Ruhe und der Pause (freier Tag), die positive Hal-

tung des Vorgesetzten sowie der Austausch des Klienten mit der Ehefrau.

11. Feiere Erfolge

Ganz nebenbei ergibt sich der letzte Coaching-Schritt: Der Klient und seine Frau nehmen eine im Laufe der Zeit verloren gegangene Gewohnheit wieder auf und unternehmen nun wieder praktisch jede Woche eine kleine gemeinsame Freizeitaktivität. Dies ist zum einen die Belohnung für die umgesetzten Maßnahmen und zum anderen verstärkt es den positiven emotionalen Zustand des Klienten. Aufgrund der anhaltenden, positiven Veränderung wird beschlossen, das Coaching an dieser Stelle zu beenden, was dann im Rahmen eines gemeinsamen Rückblicks durch den Klienten, dessen Vorgesetzten und den Coach auch geschieht.

» VORAUSSETZUNGEN/ KENNTNISSE

Voraussetzungen sind allgemeine Kenntnisse über Coaching als Beratungsprofession sowie die grundlegenden Gesprächstechniken im Coaching. Hilfreich sind darüber hinaus Erfahrungen mit systemisch-ressourcenorientierten Methoden wie zum Beispiel der lösungsfokussierten Gesprächsführung nach Steve DeShazer.

» PERSÖNLICHER HINWEIS/KOMMENTAR/ERFAHRUNGEN

Lösungsfokussierung kann nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn sich der

Klient auf diesen Weg einlassen möchte. Sollte es aus Sicht des Klienten notwendig sein, stärker in die Problemanalyse zu gehen oder Ursachen in der weiteren Vergangenheit zu sehen, so gilt es, dies anzuerkennen. So war in den 90er-Jahren eine Erfahrung bei der Einführung der lösungsfokussierten Arbeit nach DeShazer in Deutschland, dass die Anzahl der Sitzungen hier durchschnittlich doppelt so hoch war, wie in den USA.

Dies liegt vermutlich u.a. daran, dass wir in Deutschland erst ein wenig im sogenannten „Problem-Talk“ verweilen, bevor wir in den „Solution-Talk“ wechseln können. Dies kann auch etwas mit der Würdigung der Situation des Klienten zu tun haben. Sollte dies bei einem Klienten der Fall sein, so ist zum Beispiel lösungsorientiertes Vorgehen, wie oben beschrieben, in Kombination mit einem biografisch orientierten Ansatz durchaus erfolgversprechend. Dadurch wird in der Regel das Bedürfnis des Klienten erfüllt, mit der Vergangenheit im Reinen zu sein, bevor es dann nach vorne gehen kann. Es mag aus der Sicht des Coachs nicht immer notwendig sein, doch bestimmt letztlich der Klient, was das Coaching erfolgreich werden lässt – und was nicht.

» QUELLEN/WEITERFÜHRENDE LITERATUR

De Jong, P. & K. Berg, I. (1999). *Lösungen (er-) finden – Das Werkstattbuch*

der lösungsorientierten Kurztherapie (2. Aufl.). Dortmund: Verlag Modernes Lernen.

DeShazer, S. (2008). *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie (10. Aufl.)*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Geisbauer, W. (Hrsg.) (2006). *Re-teaming – Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung (2. Aufl.)*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Furman, B. & Ahola, T. (2007). *Change Through Cooperation: Handbook of re-teaming*. Helsinki: Helsinki Brief Therapy Institute.

» TECHNISCHE HINWEISE

Da es sich hier um einen gesamten Coaching-Prozess handelt, lassen sich pauschal keine konkreten Zeitangaben angeben.

Bei tieferem Interesse am re-teaming® als eigenständiger Methode sei auf Wilhelm Geisbauer verwiesen, der im direkten Kontakt mit Ben Fuhrmann die Ausbildung zum re-teaming®-Coach im deutschsprachigen Raum durchführt (www.reteaming.de). ■

Der Autor

» JÖRG MIDDENDORF

Dipl.-Psych., MSc. in Psychology, leitet das auf die Themen Führung, Konflikt und Teamentwicklung spezialisierte BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen bei Köln. Er ist DISG- und DVNLP-zertifiziert. Berufserfahrung sammelte er zuvor u.a. als Psychologe im Personalwesen der Bayer AG und als interner Coach bei McKinsey & Company. Er ist bekannt als Buchautor, Organisator der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland“ und Online-Coach von MWonline.

E-Mail: info@BCO-Koeln.de
Jörg Middendorf
BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung
Augustinusstraße 11d
50226 Frechen

Internet: www.bco-koeln.de



Foto: privat

Pferde als Medium im Coaching: natürlich, ehrlich und nachhaltig!

Coaching mit Pferden als Spiegel und Katalysator für Führungseigenschaften, Teamentwicklung und persönliches Wachstum hat sich in den letzten Jahren zunehmend etabliert. Anfangs von vielen belächelt oder als oberflächliches Event abgetan, hat sich dieser Ansatz nicht nur in Deutschland und Europa, sondern weltweit einen guten Ruf erworben. Das liegt daran, dass er besonders natürlich, unmittelbar, schnell und intensiv wirksam ist.

Was wirkt? Es ist das klare, eindeutige und ungefilterte Feedback, das die

Stephan Gerd Meyer, Kassel



Foto: Heidi Grell

Unternehmer, integraler Persönlichkeits- und Business-Coach, Inhaber und Leiter von HORSE & SOUL Natural Leaders. Internationale Ausbildung zum High Performance Leadership Coach, NLP-Master-Practitioner, Medizinpädagoge, Heilpraktiker. Seit 28 Jahren aktiv in der individuellen, wertorientierten und natürlichen Potenzialentwicklung von Menschen.

<http://www.horseandsoul.de>

Pferde vermitteln – hundert Prozent ehrlich, denn sie denken nicht, sondern reagieren. Freundlich und dabei sehr deutlich *spiegeln sie die inneren Prozesse und Emotionen der Klienten*, die über die Körpersprache sichtbar werden. Schon die kleinsten Veränderungen werden vom Pferd registriert und durch seine Reaktion katalysiert, vergrößert im wahrsten Sinne des Wortes, sind sie doch außerordentlich große, schnelle und starke Tiere. Dieses Feedback berührt, es setzt im selben Augenblick Lernprozesse in Gang, emotional und erlebnisorientiert, die oft über Wochen und Monate wirken: Da war zum Beispiel eine Lehrerin, die immer das Gefühl hatte, sie muss die ganze Klasse mühsam hinter sich herschleppen, ihnen ständig Antworten aus der Nase ziehen, den Pausenclown machen. Durch eine Übung, in der sie mit einer Fahne die Pferde aus der Distanz und von hinten geführt hat, merkte sie plötzlich: Ein kleiner Impuls reicht, dann laufen die von selber! Und so war es dann auch in ihrer Klasse – sie hat die Schüler so neugierig gemacht, dass die von selbst Fragen stellten.

Im pferdegestützten Coaching nach dem EAHA-Standard (European Association for Horse Assisted Education; über 200 Mitglieder aus 35 Ländern) geht es nicht darum, etwas „richtig“ oder „falsch“ zu machen, sondern darum, in prozessorientierten Settings seinen persönlichen Stil zu finden und zu hinterfragen, um *die innere Stimmigkeit, Authentizität und Souveränität* zu steigern. Neben Führungskräften, die ihren Führungsstil verbessern wollen, buchen beispielsweise Unternehmer in Entscheidungssituationen und Teams in Veränderungsprozessen ein solches Coaching.

Ein junger Geschäftsführer, der mit 25 Jahren ein Autohaus übernommen hatte, war fachlich gut, aber oft noch unsicher, vor allem gegenüber den älteren Mitarbeitern. Er hatte viele klassische Ideen von Führung im Kopf, meinte, er müsse rumbürren, um als Führungskraft anerkannt zu werden. Im Umgang mit den Pferden lernte er in wenigen Stunden, dass er einfach nur aus seiner Mitte heraus ein kleines Handzeichen zu geben braucht, nur eine Bewegung von ein oder zwei Zentimetern, eine klare Anweisung, und schon wurde er verstanden und respektiert.

Die größten Vorteile des pferdegestützten Coaching sind das rein praktische Lernen über die soziale und emotionale Intelligenz sowie *das vierdimensionale Feedback für die Klienten*:

- Von den Pferden im direkten Erleben,
- von den anderen Teilnehmern im Gespräch,
- aus der Beobachtung der eigenen Interaktionen mit den Pferden in der Videoaufzeichnung und
- durch die moderierenden Coachs.

Persönliche Themen stehen plötzlich im Raum und können bearbeitet werden: Präsenz zeigen, sich Respekt verschaffen, Vertrauen gewinnen, Ziele erreichen, Ängste überwinden, an sich und andere glauben, klare Beziehungen schaffen etc.

Pferdegestützte Seminare und Einzelcoachings sind deshalb ein professioneller, wertorientierter Beitrag zur Achtsamkeit, Ehrlichkeit und Menschlichkeit im beruflichen und persönlichen Alltag sowie für das Entstehen einer Arbeitskultur, wo Mut, Verantwortung, Integrität, Vertrauen und Respekt die Organisationsentwicklung prägen. ■

Passt das Medium zum Ziel?

Meine erste Reaktion auf das Zusammengehen von Coaching und Pferden war die Überlegung, wie ich mich als Klient wohl fühlen würde, wenn mein Coach das Thema Pferde für das Coaching, das ich bezahlen soll, einbrächte? „Ich will weder reiten, noch Pferde führen lernen. Ich habe einige berufliche Fragen“, so reagierte ich – also mit Skepsis.

Nachdem ich deswegen über mich gelächelt hatte, begann ich als Coach darüber nachzudenken – als Coach, der mit Pferden, weder im Coaching noch im Alltag, nichts weiter am Hut hat. Und dann lief meine Denkmaschine an.

Im allgemeinsten Sinne lässt sich *Medium* als *Mittler* oder *Übermittler* verstehen. Was also, so frage ich mich, sollen Pferde mitteln oder vermitteln – und das im Coaching? Die Antwort erschließt sich mir nicht ganz klar, denn in meiner professionellen Rolle beziehungsweise Aufgabe als Coach ist eine meiner ersten Fragen stets die nach dem „wozu?“. Dies orientiert mein Gegenüber darauf, welches *Ziel* er oder sie im Coaching erreichen will.

So frage ich mich, welchen *Nutzen* können Pferde als Medium im Coaching haben? Und inwiefern haben sie eine Bedeutung für (1) das Erarbeiten der Ziele des Klienten und (2) für das Annähern an dessen Ziele?

Eine Antwort, die mich überzeugt, sollte ganz *aus den Zielen der Person herleitbar* sein, die um ein Coaching nachgesucht hat. Deshalb können für mich Pferde im Coaching nur dann Nutzen haben, wenn sich dieser *eindeutig* aus den Zielen des Coaching herleiten lässt. Sonst wäre es für mich nichts anderes als eine weitere Bindestrichform des Coaching.

Lernen, so ließe sich sicher allgemein formulieren, ist und bleibt letztlich immer unvermeidlich. Insofern wäre aus jeder Coaching-Sitzung immer ein Lernerfolg ableitbar, auch aus einer solchen mit Pferden. Nur ob der Lernerfolg dann auch im Sinne des *vereinbarten Ziels* liegt, bleibt fraglich. Und genau das, so meine professionelle Haltung, wäre *vorab* zu klären – denn sonst beruht ein professioneller Fortschritt lediglich auf einer mehr oder weniger merkwürdigen Art von Zufällen.

Vor Jahren hat Monty Roberts als „Pferdeflüsterer“ für Furore gesorgt und seine *Ideen* (und eben *nicht* die Pferde!) wurden auch auf den Management-Bereich übertragen. Dabei zeigte sich sehr rasch, dass es eben nicht um Tricks und Drehs geht, sondern um die *Haltung* und den *Respekt*, mit dem eine Person (sei sie Pferdeflüsterer oder Manager) einer anderen (sei sie Pferd oder Arbeiter/Angestellter) gegenübertritt. Und – so meine Erfahrung – im „Nicht-Arbeitsbereich“ ist es meist leichter, eine solche Haltung zu „leben“ als im Arbeitsbereich.

So gesehen stellen für mich Pferde – wie jedes andere Medium – immer nur *mögliche Mittel zum Zweck* dar. Insofern können Pferde möglicherweise auch ein Medium sein – allerdings mit der in meinen Augen notwendigen Einschränkung von „auch“. Dieses „auch“ (und das erwarte ich von einem

Coaching-Profi) kann erst *nach der Klärung des Zieles* in Absprache und mit ausdrücklicher Zustimmung des Kunden zum Einsatz kommen. Insbesondere erst, nachdem der Coach erläutert hat, wie und weshalb das Pferd als Medium in dieser speziellen Situation nützlich sein kann. Also sollte es keinen neuen Markt „Coaching mit Pferden als Medium“ geben, sondern weiterhin konsequent und wertschätzend ein Herausarbeiten der Ziele des Klienten, denn erst diese Ziele eröffnen die Möglichkeit, unterschiedliche Medien ziieldienlich und transparent zu verwenden. ■

Jürgen Hargens, Meyn



Foto: Ernst Hansen-Magnusson

Jg. 47, Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut, Staff der European Systemic Business Academy in Wien, Gesellschafter beim Flensburger Institut für systemisches Arbeiten. 1983 Gründer und bis 1992 Herausgeber der „Zeitschrift für systemische Therapie“. Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft. Autor von Fachbüchern, -artikeln und Romanen. Zuletzt erschien das von ihm mitherausgegebene „Werkstattbuch Systemisches Coaching“ (ISBN: 978-3-938187-32-6).

juergenhargens@t-online.de

Diskutieren Sie mit!

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

<http://www.coaching-board.de>

WISSENSCHAFT



Ein Kompetenzmodell als Basis. Professionelle Video-Analyse im Coaching

Von Prof. Dr. Simone Kauffeld und Konstantin Montasem

Was Urs Siegenthaler für die deutsche Fußballnationalmannschaft nutzt und Trainer wie Jürgen Klopp im Fernsehen für die Zuschauer zeigen, ist auch für Arbeitsteams in Unternehmen möglich: Video-Analysen lösen nicht nur Betroffenheit aus. Damit Reflexions- und Veränderungsprozesse mit ihrer Hilfe initiiert werden können, wird als Basis ein wissenschaftlich fundiertes Modell benötigt, das die Akzeptanz sichert.

Die Team-Besprechung

Das kennt jeder: ineffektive Team-Besprechungen. Oft erlebt man die Zusammenarbeit schon auf einem hohen Niveau, man will aber noch besser werden. Wie zum Beispiel dieses Team: Es besteht aus sechs Führungskräften eines großen Finanzdienstleistungsunternehmens. Die Team-Mitglieder haben eine Führungsspanne von fünf bis zwölf Mitarbeitern. Sie sind Ansprechpartner und Verantwortliche für verhaltensorientierte Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter im jeweiligen Gebiet; man darf sagen, sie sind echte Kommunikationsexperten. Das Team trifft sich regelmäßig ein Mal pro Quartal, um sich über Neuigkeiten in den unterschiedlichen Gebieten auszutauschen. Gleichzeitig dienen diese Meetings als Plenum für fachliche Fragen und zur Netzwerkbildung. Es werden nach Bedarf wechselnde Themen besprochen.

Der Wunsch nach einer Evaluation kommt auf, weil es häufiger geschehen war, dass man sich „verquatschte“, also über weniger wichtige Themen sprach, während die eigentliche Tagesordnung zu kurz kam. Wesentliche Punkte wurden teilweise gar nicht besprochen und dementsprechend waren auch keine Maßnahmen entwickelt worden. Etliche Teilnehmer haben das Gefühl, ihre Arbeitszeit unproduktiv verbracht zu haben. Und das wurmt sie.

Ein typischer Anlass für ein Team-Coaching. Denn es ist unwahrscheinlich, dass Team-Mitglieder spontan beginnen, über ihre momentane Situation zu reflektieren. Teams oder die sie steuernden Führungskräfte fragen Coaching mit dem Ziel nach, bestehende Teams zu aktivieren, ihre kollektiven Ressourcen koordiniert und aufgabengerecht zu nutzen.

Die Grundlage für Veränderungen in Teams ist Reflexion. Wie die Kommunikationsexperten in unserem Fallbeispiel wissen, ist dies am besten mit externer Unterstützung möglich. Ein Team-Coach wird angefragt, der ihr Kommunikationsverhalten beobachtet, analysiert und Feedback für Ver-

besserungen geben soll. Zweifelsfrei eine professionelle Einstellung.

Wie läuft ein solches Coaching normalerweise ab? Der Coach besucht das nächste Team-Meeting und zeichnet es gegebenenfalls mit einer Video-Kamera auf. Er selbst setzt sich still in den Hintergrund und macht sich im Verlauf einige Notizen. Auf einem außer der Reihe angesetzten Auswertungsmeeting 14 Tage später präsentiert er unserem Team seine Erkenntnisse (s. Abb. 1), eventuell unterstreicht er seine Diagnose mit ausgewählten Video-Sequenzen:

- Das Team nutzt keine Agenda, definiert kein Gesprächsziel.
- Es fehlt im Meeting an Moderation und Visualisierung.

- Der Diskussion fehlt die Struktur, Teilnehmer begeben sich detailverliebt auf Nebenkriegsschauplätze.

Der Coach hat die Gruppe ausschließlich negativ wahrgenommen. Unsere ausnahmslos erfahrenen Kommunikationsexperten im Team fühlen sich ertappt, aber gleichfalls kaum wertgeschätzt. Einzelne Teammitglieder beginnen, die Analyse des Coachs zu hinterfragen, wünschen weitere Video-Sequenzen zu sehen. Andere bezweifeln die Kompetenz des Coachs, die inhaltliche Relevanz von sogenannten „Nebenkriegsschauplätzen“ einschätzen zu können, und zetteln eine grundsätzliche Diskussion an. Der Coach setzt an dieser Stelle einen Punkt und bietet dem Team an, es supervisorisch weiter zu begleiten und bei der Optimie-

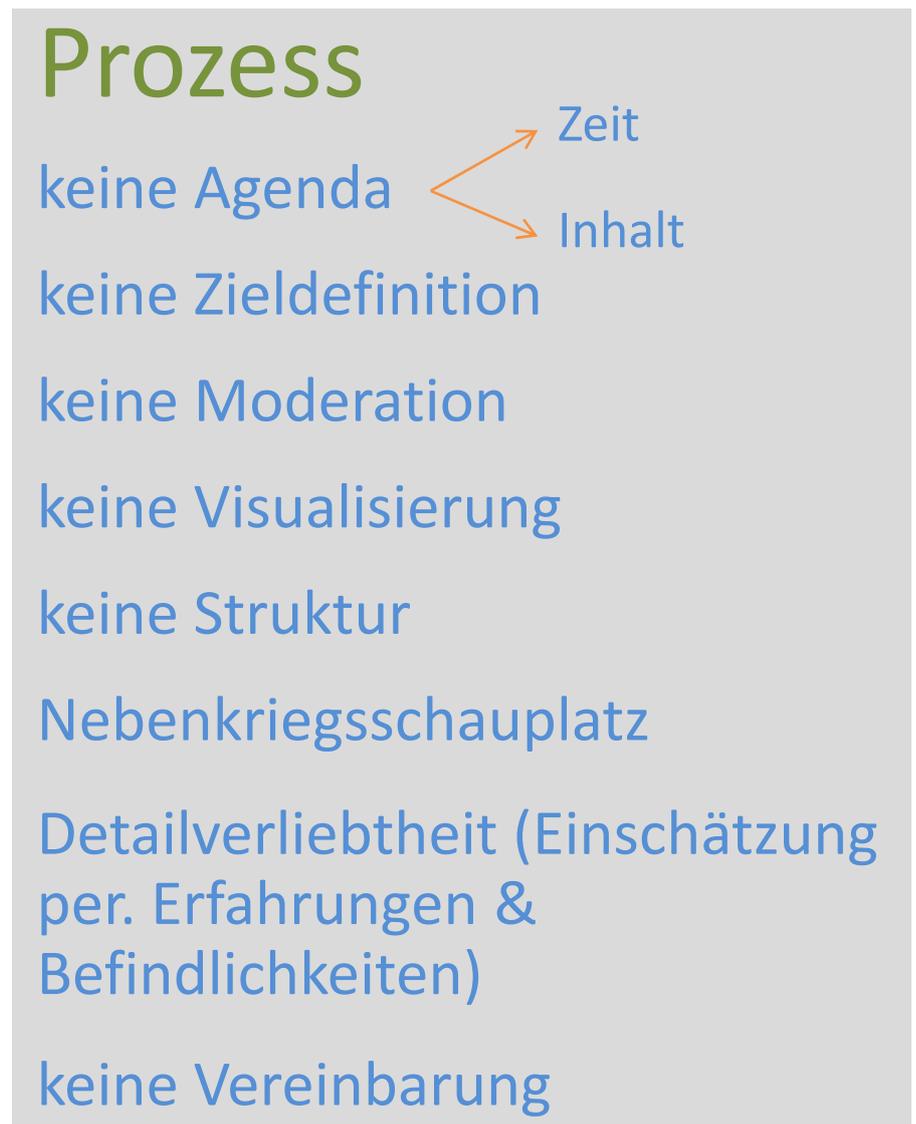


Abb. 1: Flipchart der Adhoc-Video-Analyse durch einen professionellen Coach

WISSENSCHAFT

... rung des Kommunikationsverhaltens behilflich zu sein. Die Entscheidung über dieses Angebot wird zunächst vertagt, im Weiteren dann aber nicht mehr aufgegriffen.

Das Team arbeitet weiter nach dem Modell „Business as usual“. Eine gewisse Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit wird nicht mehr thematisiert, nachdem ein Team-Mitglied die Erfahrung umdeutete in: „Na ja, das ist halt nicht so einfach, wenn so ausgeprägte Persönlichkeiten wie wir zusammen kommen.“

Was war geschehen, dass dieser Coaching-Auftrag so unglücklich endete? Entscheidend war sicher, dass der Coach keine positiven Aspekte im Kommunikationsprozess benennen konnte. Er wurde „Teil des Systems“. Von Nachteil war aber auch, dass der Coach auf Nachfrage nicht mit einer stichhaltigen Methodik aufwarten konnte, mit der der Kommunikationsprozess objektiv und nachvollziehbar analysiert werden kann.

Video-Analyse im Hochleistungssport – und in der Wirtschaft

Im Hochleistungssport, beispielsweise im Profi-Fußball, wird die Technik der

Video-Analyse erfolgreich eingesetzt. Der Trainer hat durch die Video-Aufzeichnung die Möglichkeit, Spiele im Nachhinein zu analysieren und mit der Mannschaft zu diskutieren. Die Spieler erfahren anhand von Filmsequenzen, welche Stärken sie gezeigt haben und welche Fehler aufgetreten sind. Für den Trainer hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass er Verbesserungspotenzial an konkreten Verhaltensbeispielen objektiv festmachen kann und seine Empfehlungen weniger rechtfertigen muss. Für die Spieler ist diese Art des Feedbacks besser nachvollziehbar und möglicherweise leichter anzunehmen als die persönliche Meinung eines Trainers. Darüber hinaus wird eine spezi-

Professionelle Kompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Problemdifferenzierung	Strukturierung	Kollegiale Interaktion	Konstruktive Mitwirkung
Problem (Teil-) Problem benennen Problemläuterung (PE) Problem veranschaulichen	Zielorientierung auf Thema verweisen bzw. zurückführen Klärung/Konkretisierung Beitrag auf den Punkt bringen, klären Verfahrensvorschlag Vorschlägen des weiteren Vorgehens	Ermunternde Ansprache z. B. Stillere ansprechen Unterstützung Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen Aktives Zuhören Interesse signalisieren („mmh“, „ja“) Ablehnung sachlich widersprechen Rückmeldung z. B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist Atmosphärische Auflockerung z. B. Späße Ich-Botschaft: Trennung von Meinung und Tatsache eigene Meinung als solche kennzeichnen Gefühle Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen Lob z. B. positive Äußerungen über andere Personen	Interesse an Veränderung Interesse signalisieren Eigenverantwortung Verantwortung übernehmen Maßnahmenplanung Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren
Problemvernetzung	Vorschlägen des weiteren Vorgehens		Destruktive Mitwirkung
Verknüpfung bei der Problemanalyse z. B. Ursachen und Folgen aufzeigen	Verfahrensfrage Frage zum weiteren Vorgehen Priorisieren Schwerpunkte setzen		Kein Interesse an Veränderungen z. B. Leugnen von Optimierungsmöglichkeiten Jammern Betonung des negativen Ist-Zustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen Abbruch Diskussion vorzeitig beenden (wollen) Schuldigsuche Probleme personalisieren Betonung autoritärer Elemente auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen Phrase inhaltsloses Gerede, Worthülse
Lösungsdifferenzierung	Zeitmanagement auf Zeit verweisen Aufgabenverteilung Aufgaben in der Diskussion delegieren/übernehmen Visualisierung Benutzen von Flipchart und Metaplan o.ä. Kosten-Nutzen-Abwägung wirtschaftliches Denken Zusammenfassung Ergebnisse zusammenfassen		
Sollentwurf Visionen, Anforderungen beschreiben Lösungsvorschlag (Teil-) Lösung benennen Lösungserläuterung Lösung veranschaulichen			
Lösungsvernetzung			
Problem zu Lösung Einwände gegen Lösung Verknüpfung mit Lösung z. B. Vorteile einer Lösung benennen			
Wissen zur Organisation	Verlieren in Details und Beispielen	Unkollegiale Interaktion	
Organisationales Wissen Wissen über Organisation und Abläufe	Verlieren in Details und Beispielen nicht zielführende Beispiele, Monologe	Tadel/Abwertung Abwertung von anderen, „kleine Spitzen“ Unterbrechung Wort abschneiden Seitengespräch Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen Reputation Verweis auf Diensterfahrung, Betriebszugehörigkeit etc.	
Wissensmanagement			
Wissen wer Verweis auf Spezialisten Frage Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung			

Tabelle 1: Die vier Kompetenzfacetten, die positiven und negativen Kompetenzaspekte (grau hinterlegt) sowie die Beobachtungskategorien von act4teams®.

elle Software eingesetzt, um Informationen zu Spielgeschwindigkeit, Laufwegen, Pässen und Ballkontakten zu gewinnen. Auf dieser Basis kann eine anspruchsvolle Spieltaktik entwickelt werden. Gleichzeitig lernen die Spieler aus ihren bisherigen Leistungen und können sich immer weiter verbessern.

Nun ist ein Team-Meeting in der Wirtschaft etwas anderes als ein Fußballspiel. Hier hat man es nicht mit Laufwegen, Pässen und Ballkontakten zu tun, sondern mit sprachlichem Kommunikationsverhalten. Wenn man das analysieren möchte, braucht man andere Indikatoren. Aber es wäre schön, wenn sie ähnlich objektiv messbar wären wie die Abschlaggeschwindigkeit eines Fußballs. Statt Widerstand

würden dann Betroffenheit und Veränderungsinteresse erzeugt.

Das Kompetenzmodell

In unserem Kompetenzmodell unterscheiden wir die *Fach-, Methoden-, Sozial- und die Selbstkompetenz* (s. Tabelle 1). Die einzelnen Kategorien wurden aus theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchungsergebnissen der Erstautorin am Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel und der TU Braunschweig abgeleitet. Weil diese Kompetenzen wiederum in situationsübergreifende Aspekte und objektive, verhaltensbasierte Kriterien unterteilt werden, lassen sich konkrete Handlungssequenzen intersubjektiv überprüfbar darauf beziehen. *Die Kompetenzen können*

also gemessen werden. Und diese Messung genügt zentralen psychometrischen Gütekriterien.

Wir haben auf der Basis des „Kasseler Kompetenz-Rasters“ das professionelle Video-Analyseverfahren act4teams® (advanced interaction analysis for teams) entwickelt. Um Ergebnisse aus der angewandten Forschung Unternehmen zugänglich zu machen und professionell anbieten zu können, wurde das Unternehmen 4A-SIDE gegründet. Wir können nun – ähnlich valide, reliabel und objektiv wie bei der Video-Analyse im Fußball – eine Teamsituation professionell analysieren.

Videoaufnahme

In Absprache mit den Teilnehmern wird ein bestehender Besprechungstermin als Diagnose-Situation gewählt. Eine unserer Mitarbeiterinnen zeichnet die Besprechung auf Video vor Ort auf. Zu Beginn werden die Teilnehmer gebeten, die Videoaufzeichnung zu ignorieren und sich möglichst so zu verhalten, wie es in ihren Besprechungsrunden üblich sei. Die Teilnehmer gewöhnen sich sehr schnell an die technischen Aufzeichnungsgeräte und haben diese nach zwei Minuten vergessen. Im Nachhinein werden sie die Diskussion durchgängig als typisch für eine ihrer Besprechungen bezeichnen. – Externe werden das übrigens daran erkennen können, dass nicht anwesende Vorgesetzte ohne Scheu abgewertet werden, der Raum von Einzelnen ohne Begründung für einige Minuten verlassen wird, lautstarke Seitengespräche geführt werden, Handys klingeln, SMS geschrieben werden und so weiter.

Codierung der Daten

Während die Video-Aufzeichnung auch von einem Coach im Rahmen einer Teamentwicklung durchgeführt werden kann, erfolgt die Datenanalyse, Auswertung und Ergebnisaufbereitung in unserem Unternehmen 4A-SIDE. *Geschulte Experten* (Rater) analysieren die auf Video aufgezeichneten Beiträge der Teilnehmer. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die verbalen Äußerungen der Gruppenteilnehmer im Verlauf der Besprechung. Diese werden einer der act4teams-Kategorien zugeordnet. Da die Kategorien

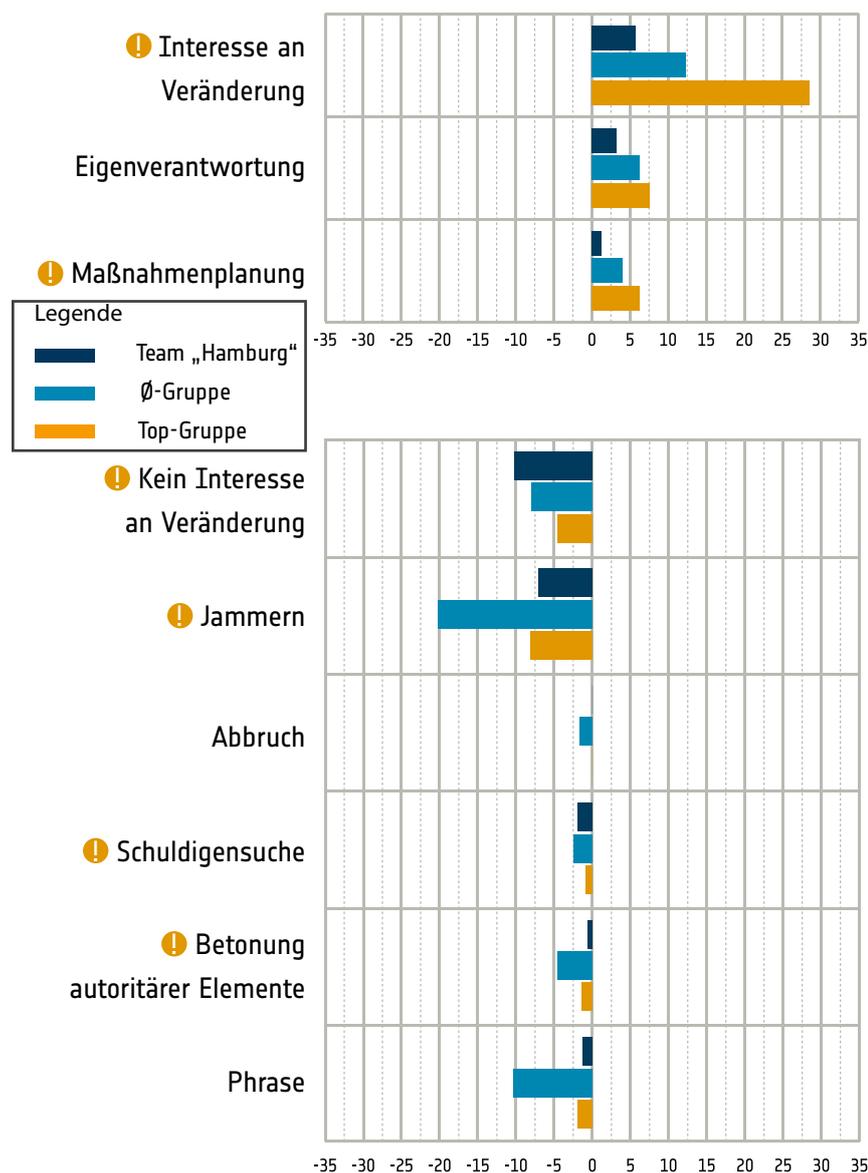


Abb. 2: Ergebnis der act4teams®-Analyse (Ausschnitt: Selbstkompetenz)

unabhängig von konkreten Aufgabenstellungen definiert sind, wird so die Vergleichbarkeit zwischen Gruppen möglich.

Durch diese Codierung wird die Handlungskompetenz im Team objektiv messbar (s. Tabelle 1):

- Inhaltliche Aspekte in der Diskussion, wie das Benennen von Problemen oder Lösungen, werden als *professionelle Kompetenz* aufgefasst.
- Die *Methodenkompetenz* zeigt sich, wenn ein Team Mittel und Ressourcen zur Aufgabenbewältigung bereitstellen und nutzen kann. Der positive Aspekt der Methodenkompetenz zielt auf die Strukturierung der Diskussion. Demgegenüber wird das Verlieren in Details als negativ betrachtet.
- Die dritte Kompetenzfacette beschreibt die Fähigkeiten der Teammitglieder, miteinander zu kommunizieren und selbst organisiert zusammenzuarbeiten. Der positive Aspekt der *Sozialkompetenz* ist die kollegiale Interaktion, der ein kontraproduktiver Interaktionsstil gegenübersteht.
- Ein Team ist *selbstkompetent*, wenn die Bereitschaft besteht, eigenständig Bedingungen zur Verbesserung der eigenen Arbeit zu schaffen. Der positive Aspekt der Selbstkompetenz ist die konstruktive Mitwirkung, die auch als proaktives Verhalten beschrieben werden kann. Jammern und anderen Schuld zuweisen sind hingegen in der Besprechung als destruktiv einzustufen.

Mit dem Einsatz der Software „Interact“ (Mangold International) und einer speziell programmierten Tastatur wird der Zeit- und Kosteneinsatz für die Auswertung optimiert. Durch spezielle Komprimierungs- und Codierungsverfahren wird das Ursprungsmaterial digital aufbereitet. Die zentrale Da-

tenauswertung bei 4A-SIDE sichert die Qualität. Durch die umfangreiche Schulung der Rater wird eine sehr gute Inter-Rater-Reliabilität (Beurteiler-Übereinstimmung) erzielt.

Die Auswertung

Das Kernstück der Auswertung sind *Grafiken* zu den einzelnen Kompetenzbereichen und den dazugehörigen Beobachtungskategorien. Die Werte einer *Vergleichsstichprobe* (N=261 Gruppen) sowie die Werte von Top-Teams (die besten fünf Prozent dieser Vergleichsstichprobe) werden dargestellt, um die Ergebnisse des Teams in Relation zu setzen, und dadurch einen Indikator zu haben, auf welchem Qualitätsniveau sich das Team bewegt.

Kategorien, die sich als besonders bedeutsam für den Erfolg von Teams hinsichtlich der Zufriedenheit, der Güte von Lösungen, der Produktivität und dem Unternehmenserfolg erwiesen haben, sind in den Balkendiagrammen mit einem Ausrufezeichen vermerkt. Diese Kategorien sind mit *Demo-Beispielen* hinterlegt (s. Abb. 2). Das Team kann sich besonders erfolgskritische oder erfolgsrelevante Äußerungen für den Teamerfolg anschauen. Dies fördert die Betroffenheit und die Veränderungsbereitschaft. Die Teams werden befähigt und motiviert, ihre Handlungen zu hinterfragen und geeignete Maßnahmen selbstverantwortlich einzuleiten.

Darüber hinaus wird zur Veranschaulichung der individuellen *Redeanteile* ein Kreisdiagramm ausgewiesen. Die Betrachtung der individuellen Redeanteile kann beispielsweise den oft verhältnismäßig hohen Redeanteil von Führungskräften verdeutlichen.

Der *Kompetenzgesamtwert* eignet sich gut, um das Team mit anderen zu vergleichen und Fortschritte auch über die Zeit hinweg nachzuweisen. Erzielte Erfolge des Coachings werden mit diesem Kennwert für Coaches und HR-Abteilungen verdichtet nachweisbar.

Ressourcenorientierte Reflexion der Ergebnisse

Nach der Analyse und der Aufbereitung der Ergebnisse werden diese an

den Coach weitergegeben. Dieser trifft sich mit dem Team zur Reflexion der Ergebnisse.

Durch die Analyse, die so detailgenau keine Beobachtung leisten kann, ändert sich *die Rolle des Coachs*. Er muss keine unangenehmen Wahrheiten übermitteln oder seine Sicht der Dinge anzweifeln lassen. Er muss auch keine Zeit mit der Überwindung von Widerständen vergeuden. Denn dem Team werden von „neutraler“ Stelle Ergebnisse vorgelegt, über deren Verwendung es selbst entscheiden kann.

Die anschauliche und fundierte Analyse löst bei den Teilnehmern Betroffenheit und Veränderungsbereitschaft aus. Wie die Video-Analyse im Fußball eröffnet sie die Möglichkeit, mit dem Coach im Team über die eigenen Stärken und Schwächen zu diskutieren und Veränderungen zu initiieren. Wichtig ist hierbei, *nicht nur auf die Schwächen zu schauen, sondern ressourcenorientiert die auch in diesem Team zahlreich vorhandenen und mit act4teams sichtbar gemachten Kompetenzen zu nutzen*. Die Analyse bietet dem Coach und dem Team genaue Ansatzpunkte, um gezielt Kompetenz- und Teamentwicklungsmaßnahmen ableiten zu können. Der Coach ist von Anfang an Unterstützer – und nicht ein in seiner eigenen Subjektivität und im System gefangener Ankläger.

act4team-coaching®

Die singuläre Rückmeldung durch die act4teams®-Analyse lässt sich als Coaching-Prozess ausrollen. Dies ist vor allem bei Neuausrichtungen in Unternehmen sinnvoll, um Teams schnell zu optimaler Leistung zu führen. Aber auch im HR-Tagesgeschäft erhöht der Einsatz unserer Methode die Performance der Mitarbeiter. Herkömmliche HR-Instrumente (wie beispielsweise das 360-Grad-Feedback) lösen, so beobachten immer mehr Praktiker, weder im Gespräch mit der Führungskraft noch im Team-Workshop signifikante Betroffenheit aus. Das Feedback wird hingenommen, führt aber selten zu tatsächlichen Veränderungen.

Der Einsatz unserer Methode kann hier einen klaren Aufmerksamkeitsunter-

schied bewirken. Selbst Top-Führungskräfte, die alles, was der HR-Markt zu bieten hat, mitgemacht haben, können eine neue Entwicklungsstufe in ihrer Führungsarbeit erreichen. Die Analyseergebnisse können dabei im klassischen Coaching-Setting „unter vier Augen“ genutzt werden. Auch Coaches, die mit einer Führungskraft über längere Zeit zusammengearbeitet haben, können das Blickfeld nun erweitern. Sie erhalten neue Impulse, um die Interaktion zwischen Führungskraft und Team zu verbessern. Dies weitet den Blick auf das Potenzial unserer Methodik für Mehrebenen-Coaching. Auf diese Weise liegt es nahe, den Nutzen für die Veränderung der Organisationskultur in den Blick zu nehmen. Denn verbessert sich der Kommunikationsstil, verbessert sich das Führungsverhalten und die Organisationskultur.

Von einem *act4team-coaching*[®] kann dann gesprochen werden, wenn unsere Methode in einen *längerfristigen Prozess zur Potenzialentfaltung im Team* eingebettet wird. Das Coaching-Programm besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Bausteinen, die zeitlich und inhaltlich klar definiert sind. So entsteht ein transparenter und evaluierter Prozess, der eine nachhaltige und erfolgreiche Begleitung von Teams ermöglicht:

- Die Prozessbegleitung beginnt mit einem Aktivierungsmodul („Activation“), in welchem die Teammitglieder abgeholt werden: Erwartungen an das Team-Coaching werden geklärt und erste Problembereiche thematisiert.
- Im Modul „Action“ erfolgt die Aufzeichnung der Besprechung.
- Das Modul „Reflection“ haben wir oben ausführlich beschrieben. – Auf Wunsch kann an dieser Stelle zusätzlich eine individuelle Auswertung erfolgen. Die Werte in den einzelnen Kompetenzfacetten und -kategorien werden dabei nicht als Teammittelwert, sondern als individuelle Werte für jeden Einzelnen ausgewiesen. Diese Form der Auswertung wird gemeinsam mit dem Coach individuell reflektiert. Dies ermöglicht dem einzelnen Teammitglied eine bessere Positionierung der eigenen Rolle innerhalb des Teams.
- Im folgenden Modul „Progress“ wird an den Themen des Teams gearbeitet. Bei den Interventionen ist nicht nur an klassische Maßnahmen zu denken, sondern auch an arbeitsintegrierte oder strukturelle Maßnahmen.
- Durch die wiederholte Analyse im Modul „Advanced Action“ erfolgt eine nachvollziehbare Erfolgsmessung, die für Coaches und Personal im Rahmen eines Bildungscontrollings zunehmend wichtiger wird.
- In der Abschlussphase („Evaluation“) werden die Ergebnisse der zweiten Messung rückgemeldet und im Team reflektiert. Das Team bilanziert die eigene Entwicklung und kann entscheiden, wie die Erfolge des Teams verstetigt werden (Stichwort: Empowerment).

Um eine optimale Umsetzung des *act4team-coaching*[®] zu gewährleisten, werden von unserem Unternehmen *erfahrene Teamentwickler für die Arbeit mit dem Instrument ausgebildet*. Durch den stetigen Austausch und eine nachhaltige, wissenschaftliche Begleitung wird gewährleistet, dass der Einsatz des Instruments professionell erfolgt. ■

Die Autoren

Univ.-Prof. Dr. Simone Kauffeld ist Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Technischen Universität Braunschweig und Gründerin der 4A-SIDE GmbH. Sie ist u.a. Entwicklerin des Teamdiagnose-Instruments „Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)“ und „act4teams“. Zuletzt veröffentlichte sie, zusammen mit Prof. Dr. Sven Grote und Prof. Dr. Ekkehart Frieling, das „Handbuch Kompetenzentwicklung“ (ISBN: 978-3-7910-2840-8).



Foto: Artmann
Foto: Barbara Hagmeier



Nach Stationen bei der Commerzbank und der Deutschen Bank ist Dipl.-Psychologe Konstantin Montasem heute geschäftsführender Gesellschafter der Innergy Consulting GmbH (Frankfurt), Coach für Führungskräfte und Teams sowie Dozent an der Fachhochschule Worms.

s.kauffeld@tu-bs.de
<http://www.4a-side.com>

k.montasem@innergy.de
<http://www.innergy.de>



PHILOSOPHIE / ETHIK

Coaching findet nicht im gesellschaftlichen Vakuum statt

Von Professor Dr. Guido Palazzo

Die Welt, in die hinein wir uns bewegen und die Welt, aus der wir kommen, haben nicht mehr sehr viel miteinander zu tun. Das 20. Jahrhunderts war eine stabile und überschaubare nationalstaatlich organisierte Welt. Das 21. Jahrhundert hingegen ist instabil, hochkomplex und transnational vernetzt. Das verändert auch die Anforderungen an Coaches.

Dass man sich in einer Zeit großer und schneller Transformation befindet, zeigt sich immer dann, wenn die Herausforderungen und Fragen, vor denen man steht, und die tradierten Antworten nicht mehr aufeinander passen. Um zu begreifen, mit welcher Geschwindigkeit sich unsere Gesellschaft verändert, muss man lediglich vergleichen, wie man Anfang der 90er Jahre miteinander kommunizierte und wie man das heute mit Hilfe neuer Informationstechnologien tut. Der Fall der Berliner Mauer im Jahre 1989 läutete das Ende einer bipolar getrennten Welt ein. Die Erfindung des Internets im selben Jahr schuf die technologischen Möglichkeiten, gesellschaftliche Interaktion unabhängig von räumlichen und zeitlichen Begrenzungen miteinander zu vernetzen. Unternehmen waren die ersten gesellschaftlichen Akteure, die ihre Organisationslogik den neuen Möglichkeiten anpassten. Daraus resultierten *das Phänomen der multinationalen Unternehmung und die globale Ausdehnung von Wertschöpfungsketten*.

Eine entscheidende Konsequenz dieser historischen Entwicklung besteht gemäß dem Philosophen Jürgen Habermas in einer Machtverschiebung vom „Herrscher des Territoriums“ zum „Meister der Geschwindigkeit“, anders gesagt: Vom Staat zu den Unternehmen. Ein Unternehmen wie Wal-Mart beispielsweise lässt mehr Ware in China produzieren als Russland oder England. Tausende von Fabriken und Millionen von Arbeitern operieren auf der Basis von Entscheidungen, die in der Wal-Mart Zentrale in Bentonville, einem kleinen Nest in Arkansas getroffen werden.

Diese Machtverschiebung nahm ihren Lauf, als Unternehmen auf die Idee kamen, ihre Produktion in Billiglohnländer zu verlagern. Dies war der Beginn der Dekonstruktion bis dahin (weitgehend) nationaler Wertschöpfungsketten und ihrer globalen Dehnung. Ein deutsches Sportunternehmen hatte bis in die 80er Jahre hinein nicht nur die Konzernzentrale in Deutschland, sondern auch die gesamte Wertschöpfung. Heute mag das Management zwar noch in Deutschland sitzen, das Design wird allerdings in den USA entwickelt, die Produktion ist nach Asien

ausgelagert, die Informatik ist in Indien und die Steuern werden in der Schweiz gezahlt. Unternehmen haben deshalb heute eine ungleich mächtigere Position, weil sie sich dem Druck nationaler Gesetzgeber weitgehend entziehen können, in dem sie einfach ein Land verlassen und sich einen vorteilhafteren Kontext für Steuern und Produktion suchen. Sie sind hochmobil, Regierungen sind es nicht.

Machtverschiebungen und ihre Nebenwirkungen

Die Globalisierung ändert die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft radikal. In der gemütlichen Welt des 20. Jahrhunderts war die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen leicht zu beantworten: Gewinne maximieren, sich dabei allerdings an die Gesetze halten, anständig bleiben und, falls man Gewinn macht, über philanthropisches Engagement etwas an die Gesellschaft „zurückgeben“. Die Grenzen der Gewinnmaximierung wurden definiert über die moralischen Traditionen und die gültigen Gesetze.

Profitmaximierung, so hat selbst der Erfinder des Neoliberalismus Milton Friedman argumentiert, muss begrenzt werden durch eine stabile und erzwingbare rechtliche Rahmenordnung. Da Unternehmen, die mit einem Maximierungsanspruch operieren, logischerweise dazu neigen, alle Vorteile zu internalisieren und alle Nachteile der Allgemeinheit als Kosten aufzubürden, braucht es eine Rahmenordnung, die dem Grenzen setzt. *Der Homo Oeconomicus muss sozusagen an die zivilisatorische Kette gelegt werden.*

Recht und Moral – das scharfe Schwert rechtlicher Sanktionen und die motivierende Kraft geteilter Wertvorstellungen – sind die beiden Grundpfeiler wirtschaftlichen Wohlstands. Im Kontext der postnationalen Konstellation stürzt jedoch die Grundannahme dieser Ideologie in sich zusammen. Einerseits operieren multinationale Unternehmen in zahlreichen Kontexten mit widersprüchlichen moralischen Traditionen. Andererseits können sie sich der Regulierung durch politische Akteure entziehen. Die Steuern sind zu hoch in Deutschland? Man geht in die Schweiz. Die Löhne steigen zu schnell in Bangladesh? Man geht nach China.

Die Gewerkschaften sind zu stark in Lateinamerika? Man geht nach Burma. Giftmüllentsorgung zu teuer in Deutschland? Ab an die Elfenbeinküste damit.

Unabhängig von den Möglichkeiten, Regierungen gegeneinander auszuspielen, öffnet die Globalisierung der Märkte auch grundsätzlich rechtsfreie Räume, was soziale und ökologische Themen angeht. Unternehmen können Menschenrechte aktiv verletzen oder deren Verletzung fördern und tolerieren, ohne dass man sie dafür belangen kann. Wenn Schweizer Schokolade aus Rohstoffen hergestellt wird, die von Kindersklaven in Afrika geerntet werden, kann man den Schweizer Hersteller dafür juristisch nicht belangen. In hochkomplexen arbeitsteiligen Prozessen ist es schwer, Verantwortliche auszumachen.

Und selbst, wenn man dazu in der Lage wäre, die Schuld für Menschenrechtsverletzungen eindeutig zuzuweisen, internationales Recht ist dafür geschaffen worden, dass Staaten andere Staaten verklagen können. Private Akteure wie Unternehmen sind darin gar nicht vorgesehen, sie operieren daher in Bezug auf zahlreiche soziale und ökologische Themen global in einem regulativen Vakuum.

Die hohe Mobilität multinationaler Unternehmen hat allerdings einen Preis, der in der Regel unterschätzt wurde – und wird: *Das Outsourcing von Wertschöpfung führt zwangsläufig zu einem Insourcing zahlreicher moralischer Probleme: Kinder- und Sklavenarbeit auf Feldern und in Fabriken, fehlende Arbeitssicherheit auf Baustellen und in Minen, erschossene Gewerkschaftler, private Sicherheitsunternehmen außer Kontrolle, durchgeknallte Diktatoren und ihre Schergen, lebensunwürdige Löhne, Hunger, Armut, Korruption und kollabierende Infrastrukturen. All das landet plötzlich auf dem Tisch der Unternehmen, serviert von mächtigen und gut vernetzten Nichtregierungsorganisationen – und nicht selten verbunden mit gefährlichen Boykottkampagnen.*

Dazu gesellen sich zahlreiche ökologische Probleme, die ebenfalls längst einer globalen Logik folgen: Klimaerwärmung, Wasserknappheit, das

PHILOSOPHIE/ETHIK

Verschwinden der Artenvielfalt. Man täusche sich dabei nicht im Begriff der multinationalen Unternehmung: Es handelt sich keinesfalls alleine um die üblichen Verdächtigen wie Nestlé, Monsanto oder Nike. Da die meisten Produkte in global arbeitsteiligen Prozessen hergestellt und vertrieben werden, lassen sich die oben beschriebenen Problemen potenziell überall finden: Jeder Blumenladen hat mit hoher Wahrscheinlichkeit Blumen im Angebot, die aus Kolumbien importiert sind. Die Blumenindustrie ist dort diejenige mit der höchsten Quote an Gewerkschaftlern, die von Paramilitärs erschossen werden. Da dies für Ruhe unter den Arbeitern sorgt und die Angst niedrige Löhne zementiert, profitiert davon jeder Endverkäufer (und letztlich jeder Konsument, was aber hier nicht unser Thema ist). Die neuen Herausforderungen, die ich hier skizziere, gelten daher für große und kleine Unternehmen.

Die traditionelle Vorstellung, dass all diese Probleme von Regierungen zu lösen sind und Unternehmen sich lediglich an die Gesetze zu halten haben, wirkt da reichlich antiquiert und naiv. Und dennoch: Wann immer Unternehmen wegen sozialer und ökologischer Themen unter Druck geraten, ist der erste Reflex, darauf zu verweisen, dass man sich doch an die Gesetze gehalten habe. Als Yahoo die Namen chinesischer Regimekritiker, die mit Yahoo-Mail-Adressen operierten, an die chinesischen Behörden übergab, und diese dann zu mehr als einem Jahrzehnt Arbeitslager verurteilt wurden, verwies das Unternehmen selbstverständlich auf seine Pflicht, sich an lokale Gepflogenheiten und Gesetze zu halten. Auf ähnliche Weise fällt gegenwärtig den Nokia- und Siemens-Managern das lukrative Geschäft mit den Mullahs im Iran auf die Füße.

Manager vor neuen Herausforderungen

Manager, die heute an den Schalthebeln sitzen, haben nie gelernt, soziale und ökologische Themen zu managen. Sie scheitern meist sogar schon dar-

an, diese Themen in ihren täglichen Entscheidungen überhaupt wahrzunehmen. In der alten nationalen Welt war dies auch gar nicht nötig. Dafür waren Politiker zuständig. Manager wurden dafür ausgebildet, Unternehmen durch ruhige geopolitische Gewässer zu steuern.

Managementtheorie, wie sie an den Universitäten gelehrt wird, wurde in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts entwickelt, um zu beschreiben, was Unternehmen in den USA, in Deutschland oder in der Schweiz tun sollen, um erfolgreich zu sein. Internationale Management-Herausforderungen bezogen sich dann entsprechend auf Geschäfte zwischen Unternehmen aus eben diesen stabilen Ländern und ihre jeweils relevanten rechtlichen und kulturellen Differenzen. *Menschenrechte und kollabierende Ökosysteme kommen in den Lehrbüchern nicht vor.* Die heute dominierende Managementtheorie wurde nicht für Operationen in sogenannten *Failed States* wie Nigeria, Zimbabwe oder Sudan geschrieben. Ihre Vordenker hatten keine Zustände im Kopf, wie sie Unternehmen in *Weak-Governance-States* wie Bangladesh oder Indonesien vorfinden. Und die Lehrbücher wurden erst recht nicht für Operationen in Ländern mit starken, aber repressiven Regierungen wie Iran, China oder Burma geschrieben. Aber in all diesen Staaten finden sich die Ausläufer oder sogar zentrale Stufen der Wertschöpfungsketten multinationaler Unternehmen, sowie zunehmend auch ihre Kunden.

Die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen, die ökonomisch tätig sind, und Regierungen, die den politischen Kontext schaffen, funktioniert nicht mehr. Zwei Konsequenzen ergeben sich daraus:

- Zum einen etablieren sich *zivilgesellschaftliche Akteure*, vor allem in der Form sogenannter Nichtregierungsorganisationen (NGO) als globale Gegenmacht zur Wirtschaft. Sie decken Menschenrechtsverletzungen auf und machen sie über Kampagnen gegen Unternehmen sichtbar: Shell ist seit den 90er Jahren wegen der ökologischen und humanitären Ka-

tastrophe im Nildelta unter Druck, Nestlé wegen der Privatisierung von Wasserquellen, DeBeers wegen der Unterstützung des Bürgerkrieges in Angola, Chiquita wegen Schutzgeldzahlungen an die Paramilitärs in Kolumbien. Man kann die Liste endlos fortsetzen. Derartige Zusammenhänge sind hochriskant für die betroffenen Unternehmen, weil sie die Reputation gefährden. Moralische Probleme können sich dabei sehr schnell in finanzielle verwandeln.

- Die zweite (positive) Konsequenz besteht darin, *dass Unternehmen auf die Kritik reagieren* und sich an der Lösung ebenjener Probleme beteiligen, mit denen sie über ihre Wertschöpfung direkt oder indirekt verbunden sind: Sie kämpfen für Frieden, gegen Korruption und Kinderarbeit, für die Versammlungsfreiheit ihrer Arbeiter, gegen Aids. Sie retten die Wälder über Zertifizierungsprogramme. Sie setzen und erzwingen arbeitsrechtliche Standards für ihre Zulieferer und für die Zulieferer der Zulieferer. Auch hier lässt sich die Liste endlos fortsetzen.

Beide Konsequenzen gemeinsam deuten eine partielle Aufhebung der Arbeitsteilung zwischen Politik und Wirtschaft an: Unternehmen werden zu politischen Akteuren. Als *global player* lernen sie, dass die Abwesenheit von Recht und Ordnung nicht nur Vorteile hat, die man opportunistisch ausnutzen kann. Mittel- bis langfristig lassen sich in einem politisch verrotteten Kontext keine Geschäfte machen. Wo es kein verlässliches Regierungshandeln gibt, müssen Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure im eigenen Interesse gemeinsam in die Bresche springen. Damit können heute geopolitische Themen entscheidend für den Erfolg von Unternehmen sein. In der Form von neuartigen Risiken und Chancen drängen sie auf die Agenda der strategischen Entscheidungsträger in den Chefetagen.

Neue Konzepte müssen her
Glaubwürdige Strategien, die ökologische und soziale Themen berücksich-

Waterfootprint

Der Wasser-Fußabdruck eines Unternehmens umfasst die Gesamtmenge an Wasser, die das Unternehmen für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen verbraucht. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette zur Berechnung herangezogen. Beispiele:

- 1 Kilo Rindfleisch ≈ 15.500 Liter Wasser
- 1 Glas Orangensaft (200 ml) ≈ 170 Liter Wasser
- 1 Glas Bier ≈ 75 Liter Wasser
- 1 Kilo Sojabohnen ≈ 1.800 Liter Wasser

<http://www.waterfootprint.org>

tigen sollen, verlangen nicht selten den radikalen Umbau von etablierten Strukturen und Prozessen. Wal-Mart investiert eine halbe Milliarde US Dollar in den ökologischen Umbau der eigenen Lieferkette. Nike hat inzwischen verstanden, dass man Menschenrechte in den Zulieferbetrieben nur dann umsetzen kann, wenn man langfristig mit Zulieferern zusammenarbeitet. Die ursprüngliche Strategie, mögliche Partner gegen einander in ein Bieterverfahren zu verwickeln und dann immer den mit dem besten Angebot zu nehmen, führte dazu, dass man mit sehr vielen Unternehmen relativ kurze Beziehungen hatte. Dabei besteht verständlicherweise kein Anreiz auf Seiten der Zulieferer, in Maßnahmen zu investieren, die sich aus dem *Code of Conduct*, der Verhaltensrichtlinie für Mitarbeiter von Nike ergeben.

Die Komplexität unternehmerischen Entscheidens nimmt also zu. Dabei stehen diese relativ neuen Fragestellungen quer zu den etablierten Routinen und zu vergangenen (positiven) Lernerfahrungen. Einen Kaffeeröster hat bisher niemand nach seinem *Waterfootprint* (s. Kasten) gefragt. Angesichts der zunehmenden Wasserknappheit muss man sich aber heute bei Tchibo, Nespresso und anderswo mit der Tatsache beschäftigen, dass man für die Produktion von einem Kilo Kaffee etwa 21.000 Liter Wasser auf den unterschiedlichsten Stufen der Wertschöpfung verbraucht.

Besonders diejenigen Unternehmen, die erfolgreich auf ihren jeweiligen Märkten operieren, tun sich schwer

damit, die Notwendigkeit von Veränderungen einzusehen. Schließlich stehen die Forderungen nach Nachhaltigkeit im Spannungsverhältnis zum kurzfristigen Denken auf den Finanzmärkten. Ohne Hilfe von außen können Führungskräfte mit den neuen Herausforderungen kaum fertig werden. Dazu fehlen ihnen schlicht die Expertise, die Erfahrung und die Ausbildung. Oft fehlt allein schon jemand, der Denkmuster offen legt und neue Denkhorizonte eröffnet. *Dass sich die Welt um sie herum radikal verändert, spüren die Manager selbst.* Sie verfügen aber selten über das Vokabular, um diese Veränderungen überhaupt greifbar und konkret zu machen.

Der Coach als ethischer Sparringspartner des Managements

Meines Erachtens eröffnen sich hier neue Märkte für das Coaching. Coaches, die sich intensiv mit den hier geschilderten unternehmensethischen Fragestellungen beschäftigt haben, können Managern helfen, diese neue Welt besser zu verstehen und Entscheidungen zu treffen, die den Entscheidungsträgern nicht gleich wieder in Form von Reputationsschäden um die Ohren fliegen.

Das Überraschende für mich ist, dass Unternehmen häufig überrascht sind, wenn sie den Karren in den „moralischen Dreck“ gefahren haben. Sie gehen nach Burma, bauen eine Fabrik auf und haben sich nicht mit der Frage moralischer Risiken beschäftigt. Die Entscheidung wurde nur ökonomisch durchgerechnet. Dass man in die ma-

fiösen Korruptionsnetze der regierenden Generäle verwickelt wird, plötzlich politische Strafgefangene am Fließband stehen hat oder die Arbeiter von den gezahlten Löhnen gar nicht leben können, erfährt man in der Chefetage dann aus der Presse, sobald zivilgesellschaftliche Akteure Alarm schlagen.

Coachs können Managern helfen, diese neue Welt besser zu verstehen und durch die unruhigen Gewässer globaler Wertschöpfung zu navigieren. Sie können ihnen helfen, die Relevanz neuer sozialer und ökologischer Themen zu verstehen, bevor sich eine Öffentlichkeit gegen das Unternehmen formiert. Neue Themen fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich langsam und ergeben sich aus der Veränderung von Wertvorstellungen, aus veränderten geopolitischen Konstellationen und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Es ist erstaunlich, mit welcher Wucht die Autoindustrie von der sich zum Thema „global warming“ verändernden öffentlichen Meinung getroffen wurde. Völlig unvorbereitet...

Unternehmen, die sich ernsthaft mit diesen neuen Themen gesellschaftlicher Verantwortung – neudeutsch: Corporate Social Responsibility (CSR) – auseinandersetzen, stehen vor zahlreichen analytischen und konzeptionellen Herausforderungen, bei denen ein Coach hilfreich sein kann. Folgende zentralen Schritte der CSR-Umsetzung lassen sich unterscheiden:

1. Zunächst müssen Unternehmen ihre jeweils spezifischen CSR-Themen *kennen*. Dazu muss die eigene Wertschöpfungskette mit ihrem geopolitischen Kontext dekonstruiert werden. Für ein Unternehmen in der Bekleidungsindustrie heißt dies zum Beispiel, die sozialen und ökologischen Risiken vom Pflanzen der Baumwolle über die Produktion bis zum Marketing und Recycling zu verstehen. Ein Risiko kann aus sich aus dem Element der Wertschöpfung selbst ergeben (z.B. Pestizide auf dem Baumwollfeld). Sie kann länderspezifisch unterschiedlich sein (z.B. staatlich organisierte Kinderarbeit in Usbekistan). Und sie kann mit einem

PHILOSOPHIE/ETHIK

bestimmten Partner zusammenhängen (z.B. ein für üble Arbeitsbedingungen berüchtigter Zulieferer). Oft kennen Unternehmen nur ihre direkten Zulieferer und haben kaum Kenntnis über die Unternehmen weiter abwärts der Wertschöpfungskette. Ohne dieses Wissen kann man aber CSR nicht ernsthaft betreiben.

2. Unternehmen müssen lernen, CSR-Themen zu *verstehen*. Dazu ist es wichtig, den jeweiligen Diskussionsstand zu den unterschiedlichen Themen zu kennen. Welche Standards gibt es zu den unterschiedlichen sozialen und ökologischen Fragen? Wer sind die Themenexperten in der Zivilgesellschaft? Was tun andere Unternehmen in der eigenen Branche, aber auch branchenübergreifend? Wie entwickeln sich die Themen? Beispielsweise „dreht“ sich zurzeit die öffentliche Diskussion zum Thema Adipositas von einer individuellen (weniger essen) zu einer unternehmerischen Verantwortung (manipulatives Marketing der Fast-Food-Industrie).
3. CSR-Themen müssen *gemanagt* werden. Unternehmen sollten dabei Schwerpunkte setzen, weil man grundsätzlich nicht die Ressourcen hat, alles auf einmal anzupacken. Diese sehen für ein Energie-Unternehmen sicher

anders aus als für einen Einzelhändler. Welche Probleme sind die gravierenden? (Sklavenarbeit hat dann sicher Vorrang vor der Senkung des Wasserverbrauchs). Man muss sich externe Partner zur Bearbeitung der Probleme besorgen. Zum einen fehlt Unternehmen in der Regel die Expertise (wie reduziert man Kinderarbeit in der Fußballproduktion in einer fundamentalistisch geprägten Region Pakistans?), aber auch die Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit („wir haben das Problem im Griff“). Man kann sich dabei sogenannten Multi-Stakeholder-Initiativen mit anerkannten Standards, wie dem Forest Stewardship Council anschließen, um Effizienz und Legitimität des eigenen CSR-Managements sicherzustellen.

4. Das CSR-Engagement muss *kommuniziert* werden. Dabei geht es weniger darum, die Öffentlichkeit mit schönen Broschüren voller Bilder von glücklich lächelnden Kinder zu belästigen, sondern, wo möglich, Ziele zu definieren, Zielerreichung zu kommunizieren, Dilemmata und Probleme ehrlich darzustellen, sich an anspruchsvolle Reporting-Standards wie dem der Global Reporting Initiative zu halten und mit glaubwürdigen Zertifizierungen und Labels zu arbeiten.
5. Schließlich gilt es, CSR *operativ im Kerngeschäft zu verankern*. Auswirkungen auf die Strategie müssen analysiert werden (z.B. Vorteile für verantwortliche Zulieferer

schaffen), Entlohnungssysteme sind anzupassen (Anreize für die Beschaffungsabteilung), Mitarbeiter müssen darin trainiert werden, CSR-Themen zu erkennen und mit ihrer eigenen Tätigkeit zu verlinken.

Ein Coach kann auf allen Stufen dieses Prozesses hilfreich sein, weil Unternehmen in der Regel zu keinem dieser Themen über ausreichend Erfahrung und Reflexionsvermögen verfügen. Allein schon die Interaktion mit Nichtregierungsorganisationen bedarf der Mediation, weil die Fronten oft durch tiefes Misstrauen und schlechte wechselseitige Erfahrungen verhärtet sind.

Auch dort, wo ein Coach sich nicht direkt mit den hier beschriebenen Themen beschäftigt, muss er oder sie die Konsequenzen für die eigene Arbeit sorgfältig durchdenken. *Coaching findet nicht im gesellschaftlichen Vakuum statt*. Auch wer beispielsweise Unternehmen bei der Markenpolitik berät oder wer sich mit Leadership beschäftigt, steht unter dem Einfluss der tektonischen Verschiebung, die die Globalisierung für die Manager und ihre Aufgaben erzeugt. Auf all die Fragen, die ein Manager einem Coach heute stellt, sind möglicherweise neue Antworten nötig. Ein guter Coach wird nur dort seiner Rolle gerecht, wenn sie und er beginnen, über die Konsequenzen der postnationalen Konstellation für die eigene Arbeit und die Bedürfnisse der eigenen Kunden nachzudenken. Es gilt, zunächst einmal die Filter der eigenen Weltwahrnehmung kritisch zu prüfen – und gegebenenfalls müssen die Filter auch nachjustiert werden. ■

Der Autor

Dr. Guido Palazzo ist Professor für Business Ethics an der Universität Lausanne und unterrichtet zudem an weiteren Universitäten. Zugleich berät er Unternehmen sowie Nichtregierungsorganisationen in Fragen der Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility. Im Jahr 2008 wurde er mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik des Kölner Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) ausgezeichnet. Zuletzt publizierte er zusammen mit Andreas Georg Scherer das „Handbook of Research on Global Corporate Citizenship“ (ISBN: 978-1-84542-836-5).

<http://www.palazzo-palazzo.com>



Foto: privat

RAUEN
Coach-Datenbank



Die RAUEN Coaching-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Coach-Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Coaching-Angeboten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zahlreiche Coaching-Pioniere sind Mitglied in der RAUEN Coach-Datenbank. Sie werden wissen, warum.

www.coach-datenbank.de

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

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

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

REZENSION

Das Buch stellt Beiträge verschiedener Autoren zu einem Coaching-Begriff vor, der sehr weit gefasst ist und die gesamte Person einbezieht, deshalb „Life-Coaching“. Ferdinand Buer und Christoph Schmidt-Lellek starten mit der Begründung dieser umfassenden Coaching-Perspektive, indem sie Coaching an die Einbettung der Arbeit in der heutigen Gesellschaft, soziologisch als „Spätmoderne“ bezeichnet, anknüpfen. Individualisierung und Differenziertheit der Möglichkeiten der heutigen Gesellschaft lassen aus ihrer Sicht eine Trennung von Rolle und Person nicht sinnvoll erscheinen. Überhaupt sehen sie in der Sinngestaltung in Leben und Beruf ein zentrales Thema. Dazu folgen Beiträge, in denen Ferdinand Buer und Astrid Schreyögg die Lage der Führungskräfte und der Fachkräfte in ihrem heutigen Spannungsfeld darstellen. Sie sehen als zentrale Coaching-Themen die Sinnsuche, die Suche nach Glück, die Übernahme von Verantwortung und die Gestaltung der Beziehung von Arbeit und Leben.

Typische Herausforderungen der Coaching-Klienten behandelt das dritte

Kapitel: den Umgang mit sich selbst, den Umgang der Fachkräfte mit ihren Adressaten, für die sie arbeiten, den Umgang in Führungsbeziehungen und Geschäftsbeziehungen. Es gelte, Identitätsfragen zu lösen und das Grundprinzip der dialogischen Haltung zu bewahren, so die Autoren. Ein wesentliches Feld ist hier dabei auch die Haltung zum Wirtschaften überhaupt. Die Orientierungen am Shareholder Value oder am Stakeholder Value unterscheiden sich fundamental. Welche dieser Perspektiven in einer Organisation vorherrscht, ist auch für ein sinnhaftes Coaching eine wesentliche Rahmenbedingung.

Im vierten Teil des Buches folgen Darstellungen unterschiedlicher Verfahren, die Life-Coaching, wie es die Autoren verstehen, beispielhaft abbilden. Es sind Darstellungen des Life-Coaching aus der Perspektive des Psychodramas, der Adlerschen Individualpsychologie und der rational-emotiven Therapie nach Ellis. Leider fehlt aus meiner Sicht die Transaktionsanalyse, die für viele Coaches heute wesentliches Rückgrat des Vorgehens ist.

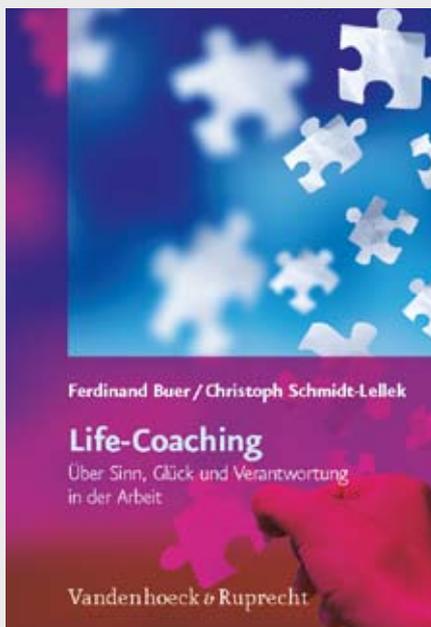
Das Buch von Buer und Schmidt-Lellek stellt einen Maßstab auf. Es gibt heute ein großes Bedürfnis nach Anleitung in einer immer komplexer werdenden Welt. In dieser Gemengelage gibt es unendlich viele Angebote an Hilfe für Menschen. Unter dem Label Coaching

laufen sehr viele zusammen, weil dieser Begriff das Effizienzversprechen schon unmittelbar suggeriert. Natürlich ist Coaching heute nicht abgegrenzt. Viele, die glauben, irgendetwas zu wissen oder von irgendetwas etwas zu verstehen, schwingen sich auf, dies andere beibringen zu wollen, und nennen sich Coach. Darin spiegelt sich ein zutiefst menschlicher Zug. Positiv ausgedrückt wollen sie Menschen helfen. Kritisch betrachtet ist es oft eine Projektion eigener Lebensthemen oder Lebensaufgaben auf andere, bei denen man dann die Entwicklung außerhalb von sich selbst inszenieren, quasi stellvertretend abwickeln lassen kann.

Entsprechend interessieren sich viele häufig nur für Techniken. Aber wie kann ich Veränderungen bewirken, ist die Frage des Coachs. Buer und Schmidt-Lellek plädieren für ein Coaching, das die Spanne der gesamten Lebensvorgänge mit einbezieht, das Sinnfindung und Sinngestaltung beinhaltet. Zwar lasse sich ihrer Auffassung nach die Frage nach dem objektiven Sinn des Lebens nicht beantworten. Die Autoren legen allerdings nahe, dass die Sinnfindung für jeden Menschen und auch als Basis von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen im Coaching zentrales Thema sein muss. Die Perspektive von Buer und Schmidt-Lellek kommt aus der westlichen, philosophischen Literatur. Es ist meines Erachtens schon eine deutliche Positionsbeziehung für ein Primat kognitiven Herangehens. Erkenntnis ist ohne Denken nicht zu haben, könnte man als Credo der Autoren vermuten. Nun zu einem, aus meiner Sicht kritischen Punkt, wenn es um ein wirklich breite Bezugnahme auf Sinn und Glück als Faktoren beim Coaching geht. Hatte der Co-Autor Schmidt-Lellek noch in seinen früheren „Ressourcen der helfenden Beziehung“ die Wurzeln der beraterischen Beziehung auch in den großen Weisheitslehren der Menschheit erforscht, knüpft dieses Buch hier leider nicht an.

Aber man kann nicht alles haben, jedenfalls nicht zur gleichen Zeit. Das Buch bleibt insgesamt sehr lesenswert, weil es viele Anregungen gibt. Es ist ein ungemein reichhaltiges Buch.

Günther Mohr, Hofheim
www.mohr-coaching.de



Buer, Ferdinand & Schmidt-Lellek, Christoph (2008)

Life-Coaching: Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit.

Göttingen: V&R

ISBN: 978-3-525-40300-6
387 S.
39,90 €

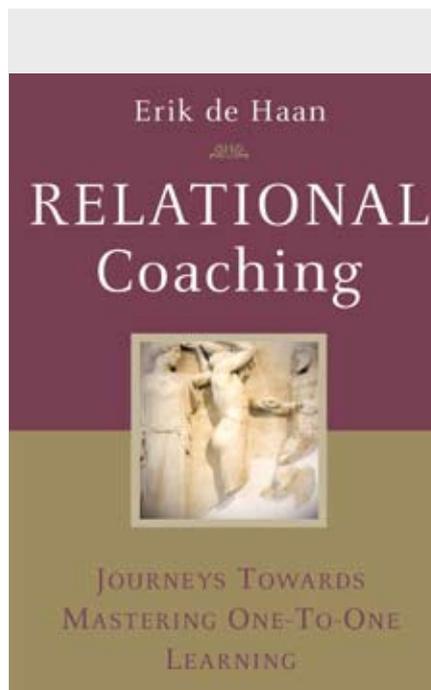
Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525403003/cr>

Erik de Haan leitet das Masters of Executive Coaching-Programm (AMEC) des renommierten Ashridge Instituts in der Nähe von London. Mit seinem Buch, das zuerst auf Holländisch erschienen ist, legt er eine Studie in drei Teilen vor. Im ersten Teil beschreibt er die Herausbildung von Coaching als Profession und differenziert hier vor allem die Unterschiede zu (psycho-)therapeutischer Praxis, nutzt jedoch die Forschungen über Wirkung und Effektivität von psychotherapeutischen Verfahren, um ihre Übertragbarkeit und Validität bezogen auf Coaching zu diskutieren.

Im zweiten Teil stellt er eigene Forschungen vor, die anhand einer Befragung von Executive-Coachs zuerst die Frage beantwortet, welche Interventionen für die Kunden nützlich sind. Sodann beschreibt der Autor auf einer hermeneutisch tieferen Ebene dieser Erhebung, wie Coachs mit kritischen Momenten im Coaching-Prozess selbst umgehen. Der dritte Teil konzentriert sich auf Wege zur Exzellenz und beschreibt darin hauptsächlich die professionelle Entwicklung von Coachs, wie sie von Ashridge in einem Executive-Coach-Programm angeboten und durchgeführt wird.

Das Buch mit seinen zwölf Kapiteln liest sich flüssig. Jedes Kapitel enthält am Schluss eine knapp konzentrierte Zusammenfassung. Der Anhang des Buchs unterfüttert Titel und Anspruch überraschend und einleuchtend: Er dokumentiert 80 kritische Momente von neuen Coachs und weitere 78 von erfahrenen Coachs (die allerdings textlich umfangreicher sind als die der neuen Coachs). Sie sind in Teil II des Buches auf ihren Kundennutzen und auf kritische Momente hin untersucht worden. Weitere Anhänge dokumentieren eine Fallstudie (Tamara) und ein Verbatim (Ken) sowie einen „Code of Conduct for Executive Coaches“ und Instrumente und Formulare für den Beginn eines Coaching aus der Sicht des Coaching-Nehmers, des Coachs und schließlich für trianguläre Kontrakte.

Inhaltlich liegt der Autor mit seiner Betonung der Beziehungsqualität ganz in der Nähe zur Forschung von Maria L. Staubach: Relationiertes Expertentum (2007). Anders allerdings als Staubach legt de Haan keine systemtheoretisch stringent fundierte Studie zu Kommunikation und Co-Produktion im



de Haan, Erik (2008).

Relational Coaching. Journeys Towards Mastering One-To-One Learning.

Chichester: Wiley.

ISBN: 978-0-470-72428-6
354 S.
32,90 €

Bei amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0470724285/cr>

Coaching vor. Vielmehr nutzt er seine breite Übersicht über psychologische Forschungen und Ergebnisse zur Wirksamkeit beraterischer Interventionen und Interaktionen im angelsächsischen Kontext. Aus ihnen resümiert er auf eher pragmatische Weise. Seine eigenen Erhebungen untermauert er aus einem relevanten, wenn auch zahlenmäßig relativ begrenzten Sample von Executive Coachs.

Ein Buch, das exemplarisch und im besten Sinne die angelsächsische und internationale Coaching-Kultur repräsentiert. Und ein Buch, das für die Entwicklung der Coaching-Kultur in Deutschland, insbesondere an Universitäten und für Coaching-Ausbildungen, eine anspruchsvolle Herausforderung darstellt.

*Dr. Konrad Elsässer
Schwertl & Partner Beratergruppe
Frankfurt
ke@schwertl-partner.de* ■

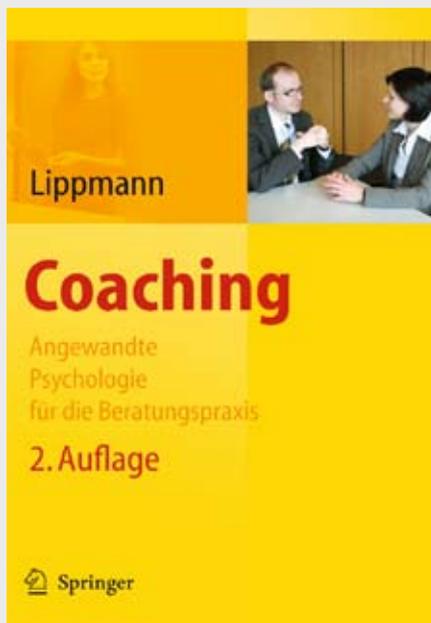
Ein Buch mit dem zunächst schlicht erscheinenden Titel „Coaching“ setzt sich zwangsläufig der zahlreichen einschlägigen Konkurrenz zum gleichen Thema aus, auch wenn seine zweite Auflage im renommierten Springer-Verlag schon als erster Qualitätshinweis interpretiert werden kann. Der Buchdeckel hält die Zielgruppe der Leser-

schaft noch recht weit offen: Hier wird das Buch sowohl an die enger gefasste Gruppe der Coachs als auch an die weitere der Klienten adressiert – und zwar ausdrücklich über Wirtschaftsunternehmen hinaus auch in Bereichen wie Politik und Schule. Doch bereits bei der ersten Beschäftigung mit dem Werk wird deutlich, dass es sich unübersehbar um ein Buch von Fachleuten für Fachleute handelt. Zumindest dürften sich durch die Lektüre nur wenige Klienten angesprochen fühlen, mit Hilfe des Buches ihren Coaching-Prozess zu reflektieren, dafür ist die Darstellung schlichtweg zu anspruchsvoll und detailliert ausgefallen.

Zum Inhalt: Im Geleitwort äußert Gunther Schmidt vom Milton-Erickson-Institut Heidelberg seine Zufriedenheit darüber, dass Coaching in den letzten Jahren sein „Schlappschwanz“-Image erfolgreich abgelegt und sich in der Personalarbeit etabliert hat. Gleichzeitig kritisiert er die inflationäre Verwendung dieses Begriffs – einschließlich mannigfaltiger Weiterbildungsangebote. Vor diesem Hintergrund ist in seinen Augen ein einschlägiges Standardwerk zum Thema wünschenswert, das als gängige Referenz dienen kann. Und genau dieses – ambitionierte (!) – Ziel soll das hier besprochene Werk nun erfüllen. Dazu beschreibt Prof. Lippmann von der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften zunächst die Charakteristika von Coaching als

REZENSION

Form professioneller Beratung, darin eingeschlossen typische Grundlagen wie „Kundentypen nach Steve De-Shazer“ oder „Drei-/Vierecksvertrag“ oder „Rollenklärung“. An vielen Stellen wird dabei deutlich, dass der Darstellung eine klar systemische Sichtweise zugrunde liegt. Im Anschluss werden verschiedene Coaching-Settings illustriert, wobei der Autor zur Sonderform „Kollegiales Coaching/Intervision“ bereits ein eigenes Buch (2. Auflage ebenfalls 2009) bei Springer veröffentlicht hat.



Danach reicht Lippmann in seiner Rolle als Herausgeber die Feder weiter an andere, renommierte Fachleute im Thema, die ihrerseits verschiedene Zielgruppen für Einzel-Coaching wie Familienunternehmen, Projektleiter, Personaler oder Politiker getrennt voneinander darstellen. Besonders bemerkenswert ist dabei der Aufsatz von Uwe Böning, in dem die – durchaus gravierenden – Unterschiede zwischen Business-Coaching auf der mittleren Führungsebene und „Executive-Coaching“ sehr plastisch herausarbeitet werden. Ebenfalls gelungen und „systemisch inspiriert“ ist die Beschreibung des Coaching für Schulleiter von Jean-Luc Guyer unter der Verwendung der „Fluss-Metapher“.

Der danach folgende Abschnitt beschäftigt sich mit speziellen Coaching-Anwendungsfeldern oder -Fragestellungen wie „Change“, „Konflikt“, „Krise“, „Laufbahnentscheidung“ oder „Betriebliche Bildung“, ferner mit Themen wie „Coaching bei Freistellungen“, „Interkulturelle oder geschlechtliche Aspekte beim Coaching“ sowie „Ethische Fragen“. Darüber hinaus werden noch als weitere Coaching-Trends, momentane Entwicklungen wie „Systematische Coaching-Evaluation“ oder „Online-Coaching“ dargestellt.

Mit nur 23 Seiten bei einem Gesamtumfang von knapp 400 ist das Kapitel zu „Methoden im Coaching“ sehr knapp gehalten. Die Darstellung von Techniken wie „Aktives Zuhören“, „Arbeiten mit Bildern“, „Hausaufgaben“,

Lippmann, Eric D. (2009).

Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis (2. Aufl.).

Berlin: Springer.

ISBN: 978-3-540-25456-0

377 S.
39,95 €

Bestellen bei amazon:
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3540254560/cr>

„innere Konferenz“ oder „Tagebuch“ ist eher glossarmäßig kurz ausgefallen und insofern kein Schwerpunkt dieses Buches. Dazu gibt es aber auch schon an anderen Stellen reichlich Literatur, auf die im Text konsequent Bezug genommen wird. Ebenso sind die konkreten Hilfestellungen zur Suche und Auswahl eines Coachs oder der Informationsquellen für potenzielle Coachs auf nur fünf Seiten eher als weitere Kurz-Ergänzung zu verstehen.

Wird das Buch damit letztlich dem selbst gesteckten, ambitionierten Anspruch gerecht? Der Referent meint: Ja, durchaus! Auch wenn schon zuvor eine Menge Bücher zum Thema „Coaching“ erschienen sind, kann dieses

Werk als eine besonders gelungene Überblicksdarstellung für Experten oder aufgeschlossene Novizen mit Hintergrundkenntnissen dienen. Als „Schnupper- oder Nachttisch-Lektüre“ eignet es sich allerdings nicht so sehr (auch vom Preis her betrachtet). Herauszuheben ist bei der Gesamtbetrachtung insbesondere die facettenreiche, umfassende Beschreibung diverser Coaching-Szenarien bzw. -Umgebungen.

Insgesamt geht das Buch thematisch mehr in die Breite als in die Tiefe, wobei trotz der vielen Einzel-Autoren (insgesamt immerhin 22 plus Herausgeber) unnötige Überlappungen und Wiederholungen erfolgreich vermieden werden. Hingegen ist das Werk zur Vermittlung von Coaching-Tools, möglicherweise dazu noch im Selbst-Studium, kaum geeignet. Von der Illustration her ist es mit regelmäßigen Kurzzusammenfassungen, plastischen Fallbeispielen und ausgezeichnet ausgewählten Cartoons sehr ansprechend aufbereitet. Auch die Sprache und der Satz (= Seitenaufbau und -gestaltung) sind sehr gelungen. Insgesamt hat der Rezensent damit einen „literarischen Freund“ gefunden, den er gerne wieder bei passender Gelegenheit als hochwertige Referenz zu Rate ziehen wird.

*Professor Dr. Klaus Stulle
Corporate Human Resources, Bayer AG, Leverkusen
klaus.stulle.ks@bayer-ag.de* ■

Ich ersetze das Wort Rezension durch das Wort „Kompliment!“, und sage „compliment!“ zu den Autoren Daniel Maier und Peter Szabó. Aber ich würde auch gerne „Kompliment!“ sagen allen denen, die dieses 100-Seiten-Buch kaufen, lesen und anwenden. Also sich zu eigen machen.

Es ist ein erfrischendes Buch, abwechslungsreich, pfiffig, mit sparsam gesetzten, stimmigen Illustrationen, mit gelben Seiten zum Üben, mit Werkzeugkiste und vielen nützlichen Tipps. Und es ist ein einfaches Buch, elementar, grundlegend, ohne Schnörkel und ohne barocke Selbstdarstellungen.

Eine knappe Einleitung beschreibt und „erzählt“ Coaching als Rahmensetzung: „Wie der Rahmenmacher wird auch der Coach nie beginnen, das Bild aktiv mitzugestalten.“ (S. 10). Die Wir-

kungen von Coaching werden in drei Richtungen entfaltet – hin auf Wahrnehmung und eine Veränderung bzw. Erhöhung von Aufmerksamkeit, hin auf Wahlmöglichkeiten, und schließlich hin auf Vertrauen in die eigenen Ressourcen und Kompetenzen. Von einem konkreten Beispiel ausgehend, bekräftigen Meier & Szabó ihre Lieblingsdefinition von Coaching: „Eine wichtige Person von da, wo sie sich befindet, dorthin zu bringen, wo diese Person hin möchte“.

Das Büchlein führt konzentriert durch fünf Phasen im Kurzzeit-Coaching: zuerst die Coaching-Vereinbarung, dann Futur Perfekt mit der berühmten Wunder-Frage, dann die funktionierenden Vorboten, gefolgt von den kleinen Schritten, und schließlich der Gesprächsabschluss.

Man kann sich nach der Lektüre fragen, wozu Langzeit-Coaching? Aber um dies zu beantworten, kann man auch wieder eine der Skalierungen oder Vorboten oder Futur Perfekt-Fragen aus dem Kurzzeitcoaching nutzen. Nützlich könnte für diesen Kontext die Unterscheidung von Limitationen und Problemen sein, wie sie Cauffmann & Dierolf in ihrem Buch „Lösungstango“ (2007) vornehmen.

Bei Futur Perfekt fehlt mir ein Verweis auf den österreichisch-amerika-



Meier, Daniel & Szabó, Peter (2008).

Coaching – erfrischend einfach. Einführung ins lösungsorientierte Kurzzeitcoaching.

Norderstedt: BoD.

ISBN: 978-3-8334-8672-2
108 S.
13,30 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3833486724/cr>

nischen Philosophen Alfred Schütz, der in der Verbindung von Philosophie und Soziologie schon Mitte des 20. Jahrhunderts das Denken und Sprechen im Futur II sozusagen entdeckt und ausgelotet hat, wie Karl E. Weick in seinem Buch „Der Prozeß des Organisierens“ (1985) anmerkt.

„Coaching erfrischend einfach“ ist ein Buch, das Mut macht, Coaching in die Hand zu nehmen wie einen Handschuh. Kunden ermutigt es, auszuprobieren,

was sie an eigenen Kompetenzen einbringen können. Coachs ermutigt es, eigenes Können zu befragen, weiter zu entwickeln, es einfacher zu machen. – Einfach empfehlenswert!

*Dr. Konrad Elsässer
Schwertl & Partner Beratergruppe
Frankfurt
ke@schwertl-partner.de*

Start:
05. Februar
2010
Frankfurt

- Entwicklungsimpulse für Coaches
- Nachhaltiger Gewinn für die eigene Praxis
- Professionelle Lernorganisation
- Herausbildung von Seniorität

Auskunft bei Dr. Walter Schwertl, Senior Coach DBVC

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt
Zeibelstr. 11 • 60318 Frankfurt • Tel.: 069/90559990
Mail: office@schwertl-partner.de • www.schwertl-partner.de

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

Top 10 Coaching-Bücher

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	Coaching – erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 € 	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 € 
2	Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 € 	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 € 	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 € 
3	MiniMax-Interventionen Prior, Manfred Carl-Auer, 9,95 € 	Teamcoaching Alf-Jähning, Rainer et al. managerSeminare, 49,90 € 	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 39,80 € 
4	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 € 	Aufstellungen mit dem Systembrett Polt, Wolfgang & Rimser, Markus Ökoptopia, 22,00 € 	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € 
5	Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 € 	Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 € 
6	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € 	Methoden-ABC im Coaching Vogelauer, Werner Luchterhand, 39,00 € 	Gekonnt coachen Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 18,00 € 
7	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 39,80 € 	Coaching fürs Business Böning, Uwe & Fritschle, Brigitte managerSeminare, 49,90 € 	Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 € 
8	Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 € 	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 € 	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 
9	Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Systemisches Management, 38,80 € 	Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung Szabó, Peter & Berg, Insoo Kim modernes leben, 29,80 € 	Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand Koller, Christine & Rieß, Stefan Kösel, 19,95 € 
10	Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 € 	Wertecoaching Schlieper-Damrich, Ralph/ Kipfelsberger, Petra/ Netzwerk CoachPro (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 € 	Die Frau, die ihr Gehalt mal eben verdoppelt hat Asgodom, Sabine et al. Kösel, 17,95 € 

CONRAD COACH

Ein Coach für alle Fälle

H U M O R

Auf der Suche nach Spitzenleistungen



Gezeichnet von Dr. Jan Tomaschoff

Impressum

■ Herausgeber:

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

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

■ Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG:

Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

■ Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)

■ E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

■ Abonnement:

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

■ Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

■ Anzeigenredaktion:

Marc Ubben
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: anzeigen@rauen.de

■ Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

■ Druck:

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz
Tel.: +49 4181 90930
Fax: +49 4181 909311
Mail: info@beisner-druck.de
www.beisner-druck.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: 1868-2243



Rauen: Haben Sie es schon gesehen? Seit über sechs Jahren gibt es den Beitrag „Coaching“ in der Wikipedia. Und immer noch bedarf er der Überarbeitung. Halten Sie das für Zufall oder eher für einen Spiegel des Marktes?

Webers: Welche Antwort wäre Ihnen denn lieber? Dass niemand Interesse an der Restaurierung der Wikipedia-Ruine hat, weil es bessere Angebote gibt? Oder weil man den Traffic lieber auf die eigene Homepage geleitet sähe? Obwohl ein Google-Page-Rank von 5/10 ist ja nicht schlecht! Oder dass die Überarbeitung ausgeblieben ist, weil man sich in der teilweise zänkischen Branche doch nicht auf einen gemeinsamen Nenner einigen konnte?

Rauen: Nach meiner Einschätzung ist es von allem etwas. Das ist natürlich schade, weil Coachs doch eigentlich selbstreflektiert sein sollten ...

Webers: Mir fällt dazu ein, was ich über das Diskussionsverhalten in der „Coaching“-Gruppe eines Social-Network-Anbieters erfahren habe: Den dort agierenden Coachs fällt es nicht schwer, von eigenen Heldentaten zu schwärmen, aber Fälle einbringen, andere um Rat fragen, sich angreifbar machen, das kommt den Kollegen offenbar weniger in den Sinn.

Rauen: Tja, schon Mark Twain brachte es treffend auf den Punkt: „Gut sein ist edel. Andere lehren, gut zu sein, ist noch edler. Und leichter.“

Webers: Man könnte die Behauptung aufstellen, die Professionalität der Branche erkenne man an einem geschlossenen Auftreten und einem ausformulierten, anspruchsvollen Verhaltenskodex. Aber vielleicht handelt sich es beim Coaching gar nicht um eine Branche – nach dem Motto eines aktuellen Buchtitels: „Wer bin ich? Und wenn ja, wie viele?“

Rauen: Da stellt sich mir allerdings die Frage, ob es überhaupt eine Branche gibt, die wirklich geschlossen auftritt und einen Verhaltenskodex lebt, der nicht nur auf dem Papier steht. Würden Sie einem Arzt, Steuerberater oder Rechtsanwalt blind vertrauen, weil er Mitglied einer Kammer oder Standesvereinigung ist?

Webers: Nein, natürlich nicht. Blind vertrauen wäre ja auch ziemlich fahrlässig. Aber ich traue den „Halbgöttern in Weiß“ oder den „Winkel-Advokaten“ wenigstens etwas zu, weil sie studiert haben und sich vom Selbstverwaltungsreglement abhängig machen. Ich weiß aber auch, solches ist vielleicht eine hinreichende, aber noch lange keine notwendige Bedingung von Qualität.

Rauen: Da bin ich bei Ihnen. Jetzt müssten wir dann nur noch klären, was Qualität im Coaching ist ... ■

Anteil der Deutschen, die glauben, dass wir in Deutschland in einer Wissensgesellschaft leben, in Prozent: 9

Anteil der Deutschen, die glauben, dass wir in Deutschland in einer Klassengesellschaft leben, in Prozent: 39

Anteil der Deutschen, die glauben, dass es noch andere denkende Lebewesen im Weltall gibt, in Prozent: 43

Weitaus mehr als nur Zahlen.

Das Wirtschaftsmagazin brand eins.

Fordern Sie ein Probeheft an unter: 040/32 33 16-70

www.brandeins.de

Sie haben keine Zeit zum Lesen?
Das machen wir für Sie.

Abonnenten erhalten die brand eins Schwerpunkte
via Audible als Hördatei.

Kostenlos.



HOGREFE

Ihr Partner für effektive Personal-
auswahl und -entwicklung

Vom Auszubildenden
bis zur Führungskraft



Neben Fachliteratur und einer breiten Palette an standardisierten Testverfahren
bieten wir auch Seminare zu allen wesentlichen Fragen des Personalmanagements an.

HOGREFE



www.hogrefe.de