



COACHING-MAGAZIN

Nr. 1/2009

12,80€

Coaching bei Gegenwind

Gabriele Müller im Interview

Gesundheitsthemen im Coaching

Selbstreflexion als Kernprozess

Coaching in der Anwaltssozietät

Krisenkompetenz in Unternehmen

Wider das Mitläufertum



BIOGRAFIE-ANALYTISCHES COACHING:

Ein Coaching-Tool, das den Coaching-Prozess verkürzt



PRO & KONTRA

Internes Coaching gefährliche Rollenverstrickung?



PRAXIS

Durch Coaching das Gesundheitskonzept optimieren

SUMMER-ACADEMY

AUF DER GRIECHISCHEN INSEL LEMNOS



Burnout und Stressmanagement

*Regenerations- und
Präventivprogramm*

10. – 20.6.'09

Systemische Organisations- und Strukturaufstellungen (SySt®)

*Insa Sparrer und
Matthias Varga von Kibéd*

13. – 20.9.'09

Persönlichkeitsentwicklung und Selbsterfahrung

Elfriede und Hans Tomaschek

20.6. – 4.7.'09

4. – 18.7.'09

29.8. – 13.9.'09

Coaching und Mentoring

*Begleitung für Unternehmen
und Führungskräfte*

18. – 25.7.'09



Wenn die Krise zum Dauerzustand wird... Stumpfen wir dann ab? Oder stehen wir permanent unter Strom? Wissen nicht mehr, wo uns der Kopf steht? Die ersten Anzeichen konnten wir schon auf dem Coaching-Kongress in Potsdam verzeichnen: Etliche Personaler und Coachs waren trotz Anmeldung nicht angereist. Ihr Einsatz bei den (internen) Kunden hatte Vorrang. Und dort spielten sich zum Teil dramatische Szenen ab. Friederike und Peter Höher berichten davon in dieser Ausgabe: Mit Coaching durch schwierige Zeiten. Da zeigt sich dann, ob wir als Coachs mehr drauf haben als die berühmten Schönwetter-Kapitäne.

Das Wort Krise stammt aus dem Griechischen und leitet sich von „entscheiden“ ab. Wo die Not wächst, wächst auch die Chance, Veränderungen werden drängend und lassen sich nicht mehr aufschieben. Es müssen endlich grundsätzliche Weichenstellungen vorgenommen werden, um die sich manch einer bislang mehr oder weniger erfolgreich drum herum gedrückt hat. Ob das mit dem „höher, weiter, schneller“ beispielsweise unbegrenzt so weiter gehen kann?

Manche träumen immer noch davon. Wir Coachs sollen für sie „zaubern“. Und so ist auch Jürgen Höller wieder da, auferstanden aus Ruinen – und zurück aus dem Gefängnis. Im Jahr 1999 war er „Deutschlands Motivationstrainer Nr. 1“, 2001 war er insolvent. Heute intoniert er – angeblich reifer, wie sein Verlag behauptet – wieder sein altbekanntes Mantra „alles ist möglich“.

Gelegentlich denkt man, die Leute wollen (!) das hören. Da haben es diejenigen eher schwer, die ihren Klienten eben keine Spontanheilung, den Himmel auf Erden oder den Reichtum in weniger als einem Jahr versprechen wollen. Sondern auf den „steinigen Weg“ verweisen.

Bernd Schmid ist so einer. Er stellt in dieser Ausgabe die Gretchen-Frage: Was ist unser Job als Coachs? Was ist unsere Ethik? Welche Art von Wirtschaft wollen wir praktizieren? Welche Rolle spielt der Coach? – Dies war auch das Motto vom Coaching-Kongress 2008.

Wer dort ein Patentrezept suchte, wurde enttäuscht. Wir haben heute mehr Fragen als zuvor; aber auf einem höheren Niveau. – Und das ist doch ein Fortschritt.

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)

„...warum sollte ich nur nach Schema F vorgehen?“



INTERVIEW ...mit Gabriele Müller

I N H A L T

EDITORIAL 3

SZENE 6

- Coaching-Kongress 2008: Welche Rolle spielt der Coach?
- Preisträger des Deutschen Coaching-Preises 2008 ausgezeichnet
- Qualitätsstandards für Coaching-Weiterbildungen

VERBANDSLandschaft ... 10

- Vorstand des DBVC im Amt bestätigt
- DBVC führt Status des „Associate Coach“ ein
- dvct mit neuem Vorstand
- Rücken EMCC und ICF zusammen?

INTERVIEW 12

mit Gabriele Müller

KONZEPTION 17

Life Balance

PRAXIS 22

Coaching in der internationalen Anwaltssozietät Lovells LLP

PRAXIS 27

Wie man durch Coaching das betriebliche und individuelle Gesundheitskonzept optimieren kann

SPOTLIGHT 32

Krisenkompetenz in Unternehmen: Mit Coaching durch schwierige Zeiten

KONZEPTION

Life Balance

Viele Menschen arbeiten seit Jahren am Limit. Viele leiden darunter. Andere beißen die Zähne aufeinander, weil es doch durchzuhalten gilt: Das Häuschen, die Altersversorgung, die Ausbildung der Kinder... Und jetzt treffen uns auch noch die Auswirkungen der globalen Finanzkrise. Wie nun die Kurve kriegen?





PRAXIS

Coaching in der internationalen Anwaltssozietät Lovells LLP

Die Verleihung des Deutschen Coaching-Preises 2008 des DBVC in der Kategorie „Organisation“ markiert die erfolgreiche Implementierung des ersten Bausteins des internen Coaching-Programms für den Management-Nachwuchs der internationalen Anwaltssozietät Lovells LLP.



PRAXIS

Wie man durch Coaching das betriebliche und individuelle Gesundheitskonzept optimieren kann

In einem mittelständischen Unternehmen mit 1.300 Beschäftigten der Automobilzulieferindustrie brennt aufgrund der Entwicklung in der Automobilindustrie die Luft: Kurzarbeit wird angesetzt, die Produktionsbänder werden angehalten, die Weihnachtsferien um zwei Wochen verlängert. Das Unternehmen erwartet einen Absatzrückgang von bis zu 20 Prozent im kommenden Quartal.



SPOTLIGHT

Krisenkompetenz in Unternehmen: Mit Coaching durch schwierige Zeiten

Nach dem Crash des Investmenthauses Lehman Brothers und der ausgelösten internationalen Finanzmarktkrise hatten zahlreiche Bankberater wochenlang schwierige Kundengespräche durchzustehen. Diese Aussprachen gingen bis hin zu Zusammenbrüchen.

44

WISSENSCHAFT

Selbstreflexion als Kernprozess im Coaching – Erforschung einer Behauptung

Coaching soll einen „geschützten Raum“ bieten, in dem Selbstreflexion möglich wird, so kann man häufig lesen. Doch was genau sich im Klienten dabei abspielt, wenn unter professioneller Anleitung durch den Coach die Selbstwahrnehmung erweitert wird, wusste man bis vor Kurzem nicht.





I N H A L T

COACHING-TOOL 37
Biografieanalytisches Coaching

PRO+KONTRA 42
Internes Coaching

WISSENSCHAFT 44
Selbstreflexion als Kernprozess im Coaching – Erforschung einer Behauptung

PHILOSOPHIE/ETHIK 50
Wider das Mitläufertum im Coaching

REZENSIONEN 55

- Erfolgsfaktor Intuition: Systemisches Coaching von Führungskräften.
- Warum kennt den jeder?
- Einführung in das systemische Gesundheitscoaching
- Business-Coaching: Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr
- Coaching im 21. Jahrhundert

CONRAD COACH 61
Humor – Wie Carl Coach das Web 2.0 lieben lernte...

DAS LETZTE 62

IMPRESSUM 62

COACHING-KONGRESS 2008: WELCHE ROLLE SPIELT DER COACH?

Am 17. und 18. Oktober 2008 fand in Potsdam der Coaching-Kongress des DBVC statt. Sein Motto lautete: „Welche Rolle spielt der Coach?“. Obwohl sich die Ausläufer der Wirtschaftskrise bemerkbar machten und einige Coaches wegen Kriseneinsätzen kurzfristig fehlen mussten und man auch von Personalern hörte, Reisebudgets seien eingefroren worden, hatten es sich über 350 Besucher nicht nehmen lassen, das Branchenereignis zu besuchen. Der letzte Coaching-Kongress fand im Jahr 2005 in Frankfurt am Main statt.

Zur Eröffnung hatte sich der DBVC mit Dominik Bachmair nicht nur einen professionellen Moderator, sondern auch den Einsatz der TED-Technologie zwecks Publikumsabstimmung gegönnt. So konnten sich die Teilnehmer schnell selbst einklinken und ihre Befindlichkeit, aber auch ihre Erwartungen an den Kongress zum Ausdruck bringen. Die Abstimmung erfolgte mittels eines Handsenders und war in wenigen Sekunden als Meinungsbild auf der Leinwand sichtbar.

Mittels des TEDs konnte auch festgehalten werden, wer zu dem Kongress gekommen war: 43,5 Prozent der Kongressbesucher waren Coaches, 19,8 Prozent waren Vertreter eines Unternehmens und 17,5 Prozent bezeichneten sich als Berater. Trainer (4,2 %), Supervisoren (1,1 %) und Wissenschaftler (5,3 %) waren ebenfalls vertreten, die restlichen Teilnehmer kategorisierten sich selbst unter „Sonstige“.

In gleicher Weise wurden die Erwartungen der Teilnehmer an den Kongress abgefragt. Hier ergab sich folgendes

Bild: 62 Prozent der Besucher wollten neue Ideen, Ansätze und Methoden kennenlernen, 21,8 Prozent wollten von der Vernetzung profitieren, 2,6 Prozent gaben an, Aufträge akquirieren zu wollen und 13,5 Prozent ging es um das Sehen und Gesehen werden. Natürlich wurde getreu nach dem Kongressmotto auch gefragt, welche Rolle der Coach denn nun spielt (s. Kasten).

In fünf sogenannten Slots, also parallelen Vortrags- und Workshop-Schienen, ging es dann im Programm durch die beiden Veranstaltungstage. Insgesamt wurden über 30 Veranstaltungen angeboten und auf Video aufgezeich-

„Welche Rolle spielt der Coach?“

Das Ergebnis der Publikumsabstimmung auf dem Coaching-Kongress 2008 in Potsdam:

- 18,5 % Feedbackgeber
- 17,7 % Bergführer
- 5,4 % Ersatztherapeut
- 4,2 % Hofnarr
- 2,3 % Vorbild
- 1,9 % Heimlicher Steuermann
- 1,5 % Zuhörer
- 0,8 % Freund-Ersatz

net, so dass man keine Sorgen haben musste, etwas Wichtiges zu versäumen. Etliche bekannte Referenten – beispielsweise von Dr. Roswita Königswieser über Klaus Eidenschink bis zu Dr. Bernd Schmid – konnte man hier erleben.

Am frühen Abend des ersten Tages wurde dann wieder ins Plenum zu einer Panel-Diskussion geladen. Unter der Moderation von Dr. Ulrike Wolff und Thomas Webers ging



Foto: DBVC

es um das Spannungsfeld zwischen Professionalisierung und kreativer Vielfalt im Coaching. Eine breite Palette an Meinungen war dort vertreten: Wissenschaftler wie die Professionsforscherin Dr. Beate Fietze und der Managementforscher Dr. Jürgen Koch sowie der Mitherausgeber der Zeitschrift OSC, Dr. Christoph Schmidt-Lellek, saßen neben dem Coach Klaus Eidenschink, dem Journalisten Klaus Werle (Manager Magazin), der für das interne Coaching bei der Boston Consulting Group zuständigen Isabell Witte, dem Experten bei der Stiftung Bildungstest, Alfred Töpfer, sowie den beiden Verbandsvertretern Jörg Fellermann (DGSv) und Christopher Rauen (DBVC).

Die Diskussion griff die Erfahrungen, die die Szene in den letzten Jahren gemacht hat, auf, um sich der Frage nach der gesellschaftlichen Relevanz von Coaching zuzuwenden. Den Abschluss bildete die Frage, wie man sich eine Professionalisierung innerhalb der Branche vorstellen sollte. Dies blieb kontrovers, was sich auch wieder in den TED-Ergebnissen des Publikums spiegelte. Allerdings wurde dadurch auch offenbar, wie unterschiedlich tief in der Szene über das Thema Professionalisierung nachgedacht wird.

Den Höhepunkt des Abends, vielleicht auch des Kongresses insgesamt, stellte die Verleihung der Coaching-Preise 2008 in den Kategorien Organisation und Wissenschaft dar. Danach war festliches Buffet und Party angesagt – und natürlich Networking. Das Hotel bot genügend Raum zum Austausch und zwanglosem Treffen. Interessant ist es an dieser Stelle sicher auch zu erwähnen, dass auch Vertreter anderer Verbände anwesend waren und sich rege ins Gespräch einließen. Beispielsweise Dr. Karin Martens-Schmid (SG), Dr. Björn Migge (QRC) oder Christa Mesnaric (BDVT).

Der Samstag war der Tag der großen Namen unter den Referenten. So hatte Dr. Astrid Schreyögg zum Live-Coaching eingeladen und Dr. Wolfgang Looss sprach über die „Teachable Moments“ im Leben eines Managers. Sie zogen reichlich Publikum an und enttäuschten nicht. Der Beitrag von Dr. Looss wurde in der abschließenden TED-Befragung zum besten Beitrag des Kongresses gekürt. Weitere Highlights waren aus der Sicht des Publikums die Beiträge von Prof. Dr. Arist von Schlippe, Dr. Gunther Schmidt, Ulrich Dehner und Dr. Astrid Schreyögg.

Zum Abschluss wurde das Publikum auch per TED befragt, ob der Kongress denn ihre Erwartungen erfüllt hatte. Hierbei stellte ich heraus, dass zwar weniger neue Ideen, Ansätze und Methoden kennengelernt wurden, man dafür aber deutlich mehr als erwartet von den Vernetzungsmöglichkeiten profitieren konnte. Insgesamt wurde der Kongress sowohl durch den Veranstalter, als auch vom Publikum und den Medienvertretern als voller Erfolg gewertet. Entsprechend äußerten viele der Teilnehmer und Referenten noch auf dem Kongress die Absicht, auch beim nächsten DBVC Coaching-Kongress wieder dabei zu sein.

DVDs mit Videomitschnitten der einzelnen Coaching-Kongress-Veranstaltungen, der Kongressband können beim DBVC bestellt werden. Bilder vom Kongress sind ebenfalls auf dem DBVC-Website zu finden.

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

Die Jury des Deutschen Coaching-Preises

- Prof. Dr. Siegfried Greif, Universität Osnabrück
- Prof. Dr. Stefan Kühl, Universität Bielefeld
- Dr. Wolfgang Looss, Weiterstadt
- Thomas Perlit, Corporate Vice President, Henkel KGaA, Düsseldorf
- Dr. Astrid Schreyögg, Berlin
- Klaus Stadler, Mitglied des Vorstandes DBVC, Nürnberg
- Dr. Georg S. Sutter, Mitglied der Geschäftsführung, Primondo Management Service GmbH, Fürth
- Dr. Ulrike Wolff, Berlin

PREISTRÄGER DES DEUTSCHEN COACHING-PREISES 2008 AUSGEZEICHNET

Erstmals wurde auf dem vom Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) ausgerichteten Coaching-Kongress 2008 in Potsdam der Deutsche Coaching-Preis verliehen – ein Preis für Organisationen und Wissenschaftler, die sich um das Thema Coaching verdient gemacht haben. Die Jury des Deutschen Coaching-Preises besteht aus renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis (s. Kasten).

In der Kategorie „Organisationen“ ging als strahlende Siegerin Gabriele Bollhöfer von der Rechtsanwaltssozietät Lovells LLP (München) hervor, die mit ihrer Arbeit „Implementierung von Inhouse Coaching in einer Professional Service Firm“ die Jury überzeugen konnte. Die Laudatio hielt DBVC-Vorstand Klaus Stadler, der ausführte: „Sie erhalten den Coaching Preis 2008 für Ihren Pionierbeitrag in einer Branche, deren Professionsträger zwar geborene Berater zu sein scheinen, deren Beratungsresistenz aber auch sprichwörtlich ist.“ – Neben Gabriele Bollhöfer waren für das Finale in dieser Kategorie die Nürnberger Personalentwickler der N-ERGIE AG, Wolf-Martin Erhard und Thomas Geilhardt, sowie die Germersheimer Prozessberatungs- und Trainingsexperten des Mercedes Benz Global Logistics Center (Daimler AG), Elmar Rinck und Thorsten Braun, nominiert worden.

In der Kategorie „Wissenschaft“ wurde die Arbeit von Bernhard Trager aus Nürnberg zum Thema „Selbstreflexionsprozesse im Coaching“ ausgezeichnet. Die Laudatio hielt DBVC-Vorstand Christopher Rauen, der erklärte, warum der Wissenschaftspreis neben einer Skulptur und einer Urkunde, die auch der Organisationspreisträgerin überreicht wurden, mit zusätzlichen 5.000 Euro dotiert ist: „Natürlich macht Geld alleine keine gute Wissenschaft aus. Wir brauchen pfiffige Untersuchungskonzepte, in die Praxis integrierbare Feldforschung und vor allem Theorien mit Erklärungswert über das Sichtbare hinaus. Bernhard Trager hat ein Modell entwickelt, das erklärt, was sich in Klienten vor, während und nach dem Coaching abspielt, wenn sich ihre Selbstwahrnehmung erweitert und neue Verhaltens- und Denkmuster aufgebaut werden. Dadurch können wir erklären, wie Klienten durch ein Coaching gelas-

sener werden oder wie sich ihre Lernfähigkeit verbessert oder sich ihre Handlungskompetenz erweitert.“ – Weitere nominierte Finalisten in dieser Kategorie waren Romina Henle aus Düsseldorf mit dem Thema „Auswahlprozesse für externe Coaches: Eine explorative Untersuchung in Großunternehmen“, die sie im Auftrag der Mazda Motor Europe GmbH angefertigt hatte, sowie Andreas Taffertshofer aus Chemnitz mit dem Thema „Das Coaching der Organisation: Wozu Organisationen Coaching nutzen“.

<http://www.dbvc.de>

QUALITÄTSSTANDARDS FÜR COACHING-WEITERBILDUNGEN

Bislang gab es eher allgemeine Anforderungen an Coaching-Weiterbildungsanbieter für die Anerkennung durch den Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC). Im April des Jahres hatte der Österreichische Dachverband für Coaching (ACC) mit konkretisierten Ausbildungsstandards aufgewartet. Die neuen Qualitätsstandards des DBVC ergänzen nun die seinerzeit gesetzten Formalia um Anforderungen an Didaktik und Theorie, persönliche und professionelle Kompetenzen, die Einbeziehung von relevanten Kontexten und den Bezug zur Praxis gemäß den Leitlinien des DBVC – und setzen damit in der Branche *neue, anspruchsvolle Standards*:

- *Didaktik und Theorie*: Das Weiterbildungskonzept ist didaktisch sinnvoll und zweckmäßig aufgebaut. Die einzelnen Elemente bilden gemeinsam ein stimmiges Gesamtprogramm (z.B. fachlich-konzeptueller roter Faden, fachliche Zuordnung der Lehrenden, Auswahl und Platzierung der Weiterbildungselemente, methodischer Aufbau, Ablauf-Design). Die Weiterbildung ist pluralistisch bezüglich Theorien, Inhalten, Methoden und Modellen, eingebettet in eine schlüssige Konzeption. Schwerpunkte in Perspektiven und Methoden sind ausgewiesen. Die Weiterbildung bezieht sich auf die „Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession“ (Coaching-Kompodium), besonders angemessen reflektiert wird der Ethik-Kodex.
- *Persönliche und professionelle Kompetenzen*: Die Weiterbildung ermöglicht und erwartet Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer im Hinblick auf ihr professionelles Handeln. Dies beinhaltet Rückmeldungs- und Bewusstwerdungsschritte zur eigenen Wirkung und wird als individueller Reflexions-Prozess innerhalb der Weiterbildung schlüssig umgesetzt. Die Weiterbildung vermittelt ein schlüssiges Modell zum Verständnis der Selbststeuerung von Menschen im Beruf, dem Zugang zu ihrer Innenwelt und einem im Coaching angemessenen

Umgang mit beidem. Die Weiterbildung vermittelt die Fähigkeit, die eigene professionelle Beziehung zu reflektieren und zu erkennen, wann man eine kompetente Außenperspektive benötigt.

- *Einbezug relevanter Kontexte*: Die Weiterbildung repräsentiert inhaltlich und didaktisch für Coaching relevante Perspektiven auf die Berufs- und Organisationswirklichkeit. Die Weiterbildung enthält eine Auseinandersetzung mit Fragen der Berufswelt, der beruflichen Identität und der beruflichen Lebenswege. Sie berücksichtigt das Zusammenspiel im Spannungsfeld von Organisation, Rolle und Person. Die Weiterbildung vermittelt ein Verständnis und einen Umgang mit Konflikten in beruflichen und organisationalen Kontexten.
- *Bezug zur Praxis*: Die professionelle Praxis der Teilnehmer ist regelmäßig Gegenstand von Lernprozessen, die zu einer Integration von Theorie und Praxis führen. Die Weiterbildung macht es den Teilnehmern zur Pflicht, Anliegen aus der eigenen Berufspraxis einzubringen und sich beraten zu lassen. Die Weiterbildung unterstützt Vernetzung im kollegialen Feld. Interaktive kollegiale Lerngruppen innerhalb der Weiterbildung und/oder im Zusammenhang damit sind Pflicht.

Eine Coaching-Weiterbildung wird nach einem Anerkennungsverfahren durch den DBVC ausgesprochen und impliziert, dass die Weiterbildung aus Sicht des DBVC professionelle Coaching-Kompetenzen vermittelt. Eventuelle Abschlusszertifikate werden vom Weiterbildungsanbieter nach dessen Richtlinien vergeben, führen jedoch zu keiner automatischen Mitgliedschaft im DBVC (dies ist ein eigenständiges Verfahren).

Der Mindestumfang einer vom DBVC anerkannten Coaching-Weiterbildung beträgt 150 Zeitstunden à 60 Minuten, wobei die Dauer eines Curriculums mindestens zwölf Monate, wünschenswerterweise 18 Monate betragen soll. Die Curricula werden von einem Senior-Coach des DBVC vertreten, welcher mindestens ein Jahr Mitglied im DBVC sein und einschlägige Kompetenzen als Lehrender und Weiterbildungsanbieter nachweisen muss. Die Weiterbildung muss zudem mindestens dreimal durchgeführt worden sein und auch mindestens einmal jährlich stattfinden. Des Weiteren sind ein plausibles Konzept zur unternehmerischen Gestaltung der Weiterbildung und die qualifizierte Umsetzung dieses Konzeptes unumgänglich.

Zur Überprüfung dieser Voraussetzungen hat der DBVC ein elaboriertes Begutachtungsverfahren entwickelt, dem sich entsprechend an einer Anerkennung durch den DBVC interessierte Weiterbildungsanbieter stellen müssen.

<http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=371>

<http://www.coachingdachverband.at/ausbildungscurriculum.asp>

FORDERUNG: META-MODELL DER COACHING-EVALUATION

Heute wird der Ruf nach Evidenz basierten Ansätzen lauter. Die in der Praxis kolportierten Coaching-Weisheiten nebst populär-psychologischen Versatzstücken sollen sich einer empirischen Überprüfung und theoretischen Modellierung stellen. Coaches sollen Auskunft darüber geben können, warum sie in einer bestimmten Situation auf welcher Basis und mit welchem Zweck intervenieren – und was eventuelle Alternativen – oder Risiken und Nebenwirkungen wären.

Bei genauerer Betrachtung zeigen sich vier Lücken in der Argumentation, dass Coaching das persönliche Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit im privaten und beruflichen Kontext erweitert, zeigen nun Lorna J. Stewart, Siobhain O’Riordan und Stephen Palmer in der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift „The Coaching Psychologist“ (3/08) auf:

- Es fehlt eine Definition der Coaching-Evaluation.
- Die Ziele, die mit Coaching erreicht werden sollen, können sehr unterschiedlich sein; es hängt sehr von der Methode und dem Ansatz ab, was man erreichen möchte.
- Dann muss man sich noch darauf einigen, welche Quellen der Evaluation man betrachten, und wie man die Daten erheben möchte; hier gibt es noch keinen Konsens.
- Und zum Schluss muss gefragt werden, ob man beispielsweise einfach Evaluationsansätze aus dem Training übernehmen kann, ohne genau zu schauen, für welchen Zweck sie entwickelt worden sind und ob sie überhaupt für Coaching taugen.

Bei allem muss man, mit Cronbach (1963), festhalten, dass sowohl summative als auch formative Evaluationsstrategien benutzt werden müssen: Es kommt also nicht nur auf die Ergebnisse an. Auch der Prozess, wie diese zustande kommen, ist nicht minder wichtig zu erforschen. Auf jeden Fall muss man festhalten, dass es zahlreiche unterschiedliche Ansätze gibt. Wenn wir das ernst nehmen, rückt die Beziehung zwischen Coach und Klient und die Gestaltung dieses Prozesses in den Vordergrund.

Und wir müssen dann allerdings auch feststellen, dass wir kaum belastbare Forschungsergebnisse hierzu haben, so die Autoren. Manche bezweifeln sogar, dass es möglich ist, diese zu erlangen. So kann man skeptisch sein, ob man von Coaching-Modellen lernen kann. Es nutzt offensichtlich nicht, die Handlungen von „Meistern“ zu kopieren und deren Techniken zu kopieren. Und ebenso reicht es angesichts der Komplexität und Dynamik im Coaching nicht, deren Prozessmodelle zu replizieren. Wir bräuchten ein ganzheitliches Modell des Coachings, das durch praktische und theoretische Expertise inspiriert würde. Wir brauchen ein Meta-Modell, folgern die Autoren.

http://www.bps.org.uk/coachingpsy/publications/publications_home.cfm



Institut für Kirche
und Gesellschaft

der Evangelischen Kirche von Westfalen

Work-Life-Balance- Beratung

**Systemisch – personzentriert –
achtsamkeitsbasiert**

Für immer mehr Menschen wird das Gleichgewicht zwischen Beruf, Familie und Freizeit zur schwierigen Herausforderung. Durch professionelle Unterstützung können jedoch individuelle Bewältigungsstrategien gefunden werden. Hierzu bedarf es qualifizierter Beraterinnen und Berater mit pädagogischen und psychologischen Kompetenzen.

Das Institut für Kirche und Gesellschaft in Schwerte-Villigst startet daher am 6. März 2009 einen neuen Weiterbildungskurs in Work-Life-Balance-Beratung. Dieser richtet sich insbesondere an Personalverantwortliche, Personen in medizinischen und beratenden Berufen und Diversity-Beauftragte.

Das Curriculum integriert personzentrierte und systemische Beratung sowie Achtsamkeits- und Entspannungspraxis auf medizinischer Grundlage im Spannungsfeld von Organisation und Management, Person und Rolle, Familie und sozialen Kontexten. Es wurde im Rahmen eines Pilotprojektes erprobt und anschließend auf Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse weiterentwickelt.

Die Weiterbildung umfasst fünf Wochenendmodule. Sie wird in Kooperation mit der Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie durchgeführt, welche den Abschluss bescheinigt und anerkennt. Die Kosten betragen 1.800 Euro zuzüglich Übernachtung und Verpflegung; für die Weiterbildung kann ein nordrhein-westfälischer Bildungsscheck eingesetzt werden.

www.kircheundgesellschaft.de

E-Mail: info@kircheundgesellschaft.de

Telefon: (0 23 04) 755 - 341

VORSTAND DES DBVC IM AMT BESTÄTIGT

Auf der Mitgliederversammlung des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) am Tag nach dem erfolgreich verlaufenen Coaching-Kongress in Potsdam wurde die Amtszeit des scheidenden Vorstands von den Mitgliedern einmütig gewürdigt. Bis auf Angelika Leder stellten sich die alten Vorstände Christopher Rauen (1. Vorsitzender), Eberhard Hauser (2. Vorsitzender) und Klaus Stadler der Wiederwahl und wurden klar im Amt bestätigt. Als neues Vorstandsmitglied wurde die Diplom-Soziologin Monika Sombetzki aus Frankfurt gewählt.

<http://www.dbvc.de>

DBVC FÜHRT STATUS DES „ASSOCIATE COACH“ EIN

Mit der Einführung des „Associate Coach (DBVC)“ können qualifiziert ausgebildete Coaches Mitglied im DBVC werden. Dies ermöglicht vorwiegend Young Professionals einen Erfahrungsaustausch und die berufliche Weiterentwicklung in einem Umfeld von etablierten Coaching-Experten.

Coaches, die eine vom DBVC anerkannte Coaching-Weiterbildung absolviert haben und von ihren Ausbildern als DBVC-Mitglied empfohlen werden, können sich ab sofort als „Associate Coach (DBVC)“ bewerben. Sowohl die einmalige Aufnahmegebühr als auch die jährliche Mitgliedsgebühr für den Associate Coach betragen 250 Euro; die Mitgliedschaft ist auf drei Jahre begrenzt. Nach drei Jahren kann ein Associate Coach sich für den Status des „Coach (DBVC)“ bewerben. Diese Bewerbung erfordert ein gesondertes Aufnahmeverfahren entsprechend den bekannten Aufnahmebedingungen für den Coach (DBVC).

„Wir sind sicher, mit der neuen Mitgliedschaftsform des Associate Coach den Absolventen guter Coaching-Weiterbildungen und dem Coaching-Markt ein deutliches Signal zu geben“, erläutert der 1. Vorsitzende Christopher Rauen. „Auf diese Weise können wir gut ausgebildeten Coaches eine professionelle Heimat in einem anspruchsvollen Rahmen bieten und bleiben unseren hohen Qualitätsanforderungen treu.“

Die Mitgliedschaftskriterien und Bewerbungspakete für den „Associate Coach (DBVC)“ können auf der Homepage des DBVC unter in der Rubrik „Aufnahme in den DBVC“ heruntergeladen werden.

<http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=364>

DVCT MIT NEUEM VORSTAND

Die Diplom-Kauffrau Vivi Dimitriadou, Coach und Medienexpertin aus Hamburg, ist neue Vorstandsvorsitzende des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct). Sie wurde auf der Mitgliederversammlung am 23. November 2008 in Hamburg gewählt. Ebenfalls in den Vorstand gewählt wurden:

- Gianni Liscia, Berater, Trainer und Coach sowie Geschäftsführender Gesellschafter von Team Liscia aus Paderborn und bislang schon Koordinator der bundesweiten Regionalforen des dvct, als stellvertretender Vorstandsvorsitzender.
- Raimund Paugstadt aus Plön, der Industriekaufmann und Controller blickt auf 25 Jahre Erfahrung als Führungskraft zurück, als Finanzvorstand.
- Carola von Enckevort, Diplom-Kauffrau, Coach und Marketingexpertin aus Hamburg, als weiteres Vorstandsmitglied.

Vivi Dimitriadou bezeichnet den Verlauf der Mitgliederversammlung gegenüber Coaching-Report als sehr konstruktiv, es habe eine gute Stimmung geherrscht. In einem Workshop im Vorfeld der Mitgliederversammlung wurde inhaltlich gearbeitet, um dem neuen Vorstand ein verbandliches Meinungsbild mit auf den Weg zu geben.

Die neue Vorsitzende möchte nun nach den Turbulenzen der letzten Wochen nach vorne blicken und gemeinsam mit ihrem Vorstandsteam nicht nur die erfolgreiche Arbeit der Gründervorstände weiterführen, sondern auch neue Chancen für den Verband auf tun und wahrnehmen.

<http://www.dvct.de>

RÜCKEN EMCC UND ICF ZUSAMMEN?

Laut EMCC-Newsletter trafen sich schon im Juni vergangenen Jahres Funktionäre des EMCC (European Mentoring and Coaching Council) mit dem Global Board der International Coach Federation (ICF) auf dem ICF-Meeting in Genf, um zu überlegen, wie die beiden Organisationen in einen Dialog treten können. Es ging um Mitgliedschaftskriterien, Organisationsziele, strategische Ausrichtung sowie um laufende Projekte – und darum, Felder für gemeinsame Aktionen auszuloten. Es wurde sogar ein gegenseitiger Austausch und Teilnahme an den Führungsmeetings verabredet sowie die gegenseitige Teilnahme von Funktionären an Veranstaltungen wie der Annual International ICF Conference im November in Montréal und der EMCC Conference im Dezember in Prag.

<http://www.emccouncil.org/de/public/newsletter/index.html>

Ihren "Tagungsraum"
hatten Sie sich anders
vorgestellt?



... wir auch!

Sie haben außergewöhnliche Ideen für Ihre Seminare und benötigen das entsprechende Umfeld mit einem individuellen Arrangement, um Ihre Teilnehmer zu fördern und zu fordern? Dann sind wir Ihr richtiger Partner!

- SPIEL-Raum:** 13 Tagungsräume von 45 qm bis 725 qm
- RUHE-Raum:** 292 Zimmer
- FREI-Raum:** Tagungsfoyer 600 qm
- ABSTELL-Raum:** Tiefgarage mit 200 Parkplätzen

Mehr Informationen zu unseren Möglichkeiten unter:

Telefon +49 331 274 - 0 · info.berlin-potsdam@dorint.com

Dorint

Sanssouci
Berlin · Potsdam

Sie werden wiederkommen.
You'll be back.



Kein Ausweg in Sicht?

Denkrahmen erweitern...



... Lösungen umsetzen.

Andreas Steinhübel
Dipl.-Psych. | Senior Coach DBVC

Krahnstr. 49 Telefon +49 (0)541 58 02 94 95
49074 Osnabrück E-Mail info@steinhuebel.de

www.steinhuebel.de

steinhübel
coaching

„Professioneller Sparringspartner für Problemlösungen im Management.“

A portrait of Gabriele Müller, a woman with shoulder-length blonde hair, smiling. She is wearing a dark, patterned blazer over a light-colored collared shirt and a pearl necklace. The background is a plain, light-colored wall.

INTERVIEW

mit Gabriele Müller

Die Menschen sind unterschiedlich.

Warum sollte ich nur nach Schema F vorgehen?

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Supervision und Coaching ist für manche dasselbe, andere grenzen beides strikt von einander ab. Gabriele Müller kam aus dem Non-Profit- und wechselte Mitte der 90er Jahre erfolgreich in den Profit-Bereich. Als Beziehungsmensch fasziniert es sie, anderen beim Lernen zuzuschauen. Auf der konzeptionellen Ebene fasziniert sie, den problemorientierten und den ressourcenorientierten Ansatz zu verknüpfen. Gabriele Müller ist Vorstand der ISCO AG in Berlin.

www.isco-ag.de

Wie kommt eine Frau wie Sie dazu, Vorstand einer Aktiengesellschaft zu werden?

Nach vielen Jahren als freiberufliche Trainerin und Supervisorin, aber auch als Lehrtrainerin und Lehrbeauftragte an einer Hochschule, war ich der Meinung, es gäbe doch einiges zu verbessern. Beispielsweise im NLP, womit ich mich seinerzeit intensiver beschäftigt hatte. NLP war stark therapielastig, den Business Practitioner gab es noch nicht. Mir war vieles zu willkürlich, von der Hausfrau über den Studenten zum Arzt gab's für jeden etwas... Das kann anregend sein, aber es kann ebenfalls schwierig werden.

Sie kamen doch aus dem Non-Profit-Bereich, haben Sozialpädagogik studiert...

Ja, die Kunden waren auch da, ich war Teil der Branche und es lief gut. Andererseits hatte ich etliche, andere Fortbildungen absolviert, neben NLP auch Kurzzeittherapie, Organisationsentwicklung, auch Projektmanagement und anderes. Ich war ambitioniert und wollte etwas bewegen. Daher hat mich Strategieentwicklung fasziniert und ich habe im Gesundheitsbereich auch einiges in Gang gesetzt. Aber irgendwann ist gut mit Diskutieren und es sollte an die Umsetzung gehen. Im Non-Profit-Bereich war mir allerdings zu wenig Bewegung. Und daher habe ich beschlossen, einmal zu schauen, was im Profit-Bereich so geschehen kann.

Ich habe die rundum begleitet, von den Einstellungsgesprächen anfangen über Gesprächs- und Verhandlungsführung bis zu Kundenbefragungen.

Ein außergewöhnlicher Schritt. Wie ist Ihnen das gelungen?

Ich habe eine Marktrecherche gemacht und mich auf die Automobilbranche konzentriert, habe mich vorgestellt und konnte meine Ideen praktisch einbringen. Ich habe die rundum begleitet, von den Einstellungsgesprächen anfangen über Gesprächs- und Verhandlungsführung bis zu Kundenbefragungen. Und nach einem Jahr bin ich in die Zentrale, habe meine Ergebnisse präsentiert und aufgezeigt, was ich mittlerweile vor Ort bewegen konnte. Daraus

entwickelte sich eine intensive Zusammenarbeit auch auf dieser Ebene. Ich habe mitgeholfen, deren Führungsakademie hier in Berlin aufzubauen. Nach den Autohäusern kamen die Banken und so weiter. Das war mein Einstieg in den Profit-Bereich.

Ich habe Letztens mal wieder etwas im Non-Profit-Bereich gemacht und war überrascht festzustellen, dass sich inzwischen dort die Einstellung ändert....

Und der Cut mit der Vergangenheit?

Zunächst ja. Ich habe Letztens mal wieder etwas im Non-Profit-Bereich gemacht und war überrascht festzustellen, dass sich inzwischen dort die Einstellung ändert, der Blick für Wirtschaftlichkeit sich geschärft hat, die Mitarbeiter engagiert sind, sich etwas bewegt.

Gar mancher Supervisor oder Psychotherapeut träumt davon, das Feld zu wechseln und sozusagen nahtlos in der Wirtschaft erfolgreich zu sein. Was, denken Sie, ist dabei – nehmen wir Sie als Beispiel – förderlich, was hinderlich?

Zunächst die Einstellung, Haltung... Denken und Verhalten sind im Business-Bereich wirtschaftlich orientiert. Zielgruppen im Coaching sind deshalb meist auch Manager auf verschiedenen Führungsebenen. Eine Feldkompetenz und fundiertes, wirtschaftsorganisatorisches Wissen ist daher wichtig. Zudem unterstützt Coaching je nach Auftrag, auch spezifische Kompetenzen. Das geschieht in der Supervision weniger, obgleich heute die Grenzen an den Rändern durchlässiger werden.

Was treibt sie? Neugier?

Neugier und Begeisterung. Schlicht und ergreifend. Es sind die unterschiedlichen Themen und Herausforderungen sowie die Absicht, gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Es macht mir persönlich Freude, wenn aus zwei Teilen das dritte Neue entsteht und Veränderungen möglich werden. Es geht um Weiterentwicklung, die meiner Kunden und meiner eigenen. Ein Grund übrigens auch, weshalb ich mich im DBVC engagiere. Dort zählt der Austausch, die Auseinandersetzung mit Kolleginnen und Kollegen.

Ist das nicht anstrengend?

Ich finde es schön. Wenn es keinen Spaß mehr macht, wenn man immer das Gleiche machen muss, dann wird es für mich wirklich anstrengend. Aber die Weiterentwicklung treibt mich an, meine eigene, aber auch die meiner Kunden. Das ist übrigens auch, was ich in meinem Engagement im DBVC erlebe. Wenn es auch manchmal mit einigem Aufwand verbunden ist: Der Austausch, die Auseinandersetzung mit den Kollegen, das bringt mich weiter.

Wie ging denn der Weg für Sie inhaltlich weiter?

Zu Gunther Schmidt. Bei ihm habe ich mich intensiv mit Hypnotherapie befasst. Und natürlich auch mit systemischer Therapie. Da habe ich eine Menge hinzu gelernt. Inzwischen habe ich bestimmt zwölf langjährige Ausbildungen durchlaufen und Erfahrungen über Jahre gesammelt. Ich habe mich immer wieder im Transfer damit auseinandergesetzt: Was passt? Was kannst Du nehmen, was nicht?

Vor zwölf Jahren war Coaching noch nicht so geläufig und bekannt wie heute. Für mich hat es sich als Format aus der Ausbildungsarbeit heraus entwickelt...

Wie kamen Sie dann zum Coaching?

Vor zwölf Jahren war Coaching noch nicht so geläufig und bekannt wie heute. Für mich hat es sich als Format aus der Ausbildungsarbeit heraus entwickelt, da habe ich es als wertvoll und hilfreich erlebt. So habe ich es einfach angeboten. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung war das völlig unproblematisch. In den oberen Etagen, bei den Etablierten, musste ich es zunächst meist erklären, was mit der Sportmetapher aber gut funktionierte. Und es ist sehr gut von meinen Klienten angenommen worden.

Noch einmal zurück zur Aktiengesellschaft: Wie ist denn die ISCO AG entstanden?

Die ISCO AG habe ich im Jahr 2002 gegründet, weil ich nicht weiter als Personengesellschaft firmieren konnte. Zuvor war ich aber schon seit 1993 mit meiner eigenen Praxis für Supervision tätig. Über die Jahre wuchs eine

INTERVIEW

fruchtbare Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. Und das führte dann zur Gründung des Instituts für Organisationsberatung und Supervision, dem IOS. Ich war ja inzwischen verstärkt im Profit-Bereich unterwegs, mein Tätigkeitsspektrum hatte sich verändert, insbesondere war Coaching mehr in den Vordergrund gerückt. Da lag es auf der Hand, das auch in der Unternehmensbezeichnung zum Ausdruck zu bringen. Institut für Systemisches Coaching und Organisationsberatung, kurz ISCO, traf es dann eher.

Was sind für Sie Sternstunden im Coaching?

Ich coache gerne, weil ich ein Beziehungsmensch bin. Wenn sich solche guten Beziehungen entwickeln können, wird die Arbeit auch zumeist produktiv. Es fasziniert mich, anderen beim Lernen zuzuschauen und auch bei mir selber solche Lernprozesse festzustellen. Und mir begegnen im Coaching auch immer wieder faszinierende Menschen als Klienten. Darüber hinaus ist aber auch der Kontext wichtig. Wenn Veränderungsarbeit von oben gewollt ist, unterstützt wird, wenn Rückkoppelungen da sind und sich abgestimmt wird, wenn Feedback kommt und man erkennen kann, welche Auswirkungen eine Maßnahme wie Coaching in der Organisation hat, dann macht mir die Arbeit Spaß. Solche gelingenden Prozesse erlebe ich häufiger in eher mittelständischen Unternehmen.

Nicht, dass mir Strategie-Entwicklung oder Führungskräfte-Training keinen Spaß machen würden...

Haben Sie eigentlich eine Change-Vision? Sind Sie mit einer persönlichen Mission unterwegs?

Nein, nicht wirklich. Aber ich möchte mich zunehmend spezialisieren, nicht mehr die ganze Bandbreite an Veränderungsmaßnahmen bedienen. Insofern wäre meine Vision, mich in Zukunft aufs Coaching zu konzentrieren. Nicht, dass mir Strategie-Entwicklung oder Führungskräfte-Training keinen Spaß

machen würden, aber es wird mir in der Breite einfach zunehmend zu viel, und der Aufwand ist zu groß. Mein Herz schlägt für Coaching.

Sie denken aber noch nicht an den Ruhestand?

Nein, überhaupt nicht. Ich teile allerdings die Meinung anderer Kollegen, dass man Coaching auch im Alter noch betreiben kann, dass man vielleicht sogar immer besser wird.

Es drängt sich mir der Eindruck auf, dass hat sich zwangsläufig so entwickeln müssen mit Ihnen und dem Coaching. Was wäre denn sonst aus Ihnen geworden, wenn Ihr Leben nicht diese Wendung genommen hätte?

Ich hätte sicher etwas mit Menschen gemacht, im beratenden Bereich, viel-

leicht weiter als Supervisorin gearbeitet. Oder als Lehrbeauftragte, obwohl mich da zu viele Vorgaben gestört haben. Ich könnte nicht als Angestellte arbeiten, fest an eine Organisation gebunden mit all ihren Regeln..

Sie schauen sich die Strukturen lieber von außen an...

Man hat mir schon Professuren und Personalleiterstellen angeboten. Da hätte vieles gepasst. Aber ich wollte es nicht.

Was stört Sie daran?

Dass vieles zu stark fremdbestimmt ist? Vielleicht reizt es mich, wenn ich selbst gestalten kann, aber die Verantwortung für die Umsetzung nicht übernehmen muss? Ich weiß es gar nicht so richtig. Aber Selbstbestimmung ist schon ein starker Wert für mich.



Foto: Privat

Sie bieten auch Coaching-Ausbildungen an. Warum?

Ich habe selbst so viele Ausbildungen gemacht. Aus all den Rosinen entwickelte ich ein eigenes, festes Curriculum, dessen Bausteine fortlaufend überarbeitet und verändert werden. Heute biete ich nur noch Coaching-Ausbildungen an. Die Inhalte vermittele ich zu etwa fünfzig Prozent selbst, die anderen übernehmen kompetente Experten. Das macht mir total Spaß und ich entwickle mich selbst mit im Ausbildungsprozess. Jeder neue Lernprozess macht mir Freude.

Sie praktizieren als Coach, bilden selbst aus und Sie publizieren auch. Das sind ja unterschiedliche Rollen. Entlastet Sie das oder bringt das die nötige Abwechslung?

Es ergänzt sich, weil es unterschiedliche Perspektiven sind. Das sind jeweils andere Reflexionsprozesse, die da ablaufen. Im Coaching bin ich ganz beim Klienten. In der Ausbildung stehen Theorien stark im Vordergrund. Beide Perspektiven befragen sich gegenseitig. Warum klappt beispielsweise ein Konzept nicht bei einem bestimmten Klienten? Solche Fragen tauchen natürlich auf und wollen gelöst werden. Und das Publizieren für eine große Leserschaft ist dann noch einmal eine andere Sache, die mir am wenigsten leicht von der Hand geht. Dafür geht dann schon einmal ein Urlaub drauf, weil sonst die Zeit dafür gar nicht da ist.

Ich hatte aber Kontakt zu diversen Personen, zu Kollegen in der Szene wie beispielsweise Gunther Schmidt. So kam ich in Kontakt zum DBVC, dem ich kurz nach seiner Gründung auch beigetreten bin.

Nun hat sich ja in den letzten Jahren die Coaching-Szene verbandlich stark entfaltet. Wie kamen Sie da hinein?

Ich bin eher so eine Einzelkämpferin. Klar, ich habe meine Netzwerke, aber das Verbandliche hatte mich zunächst wenig interessiert. Ich hatte aber Kontakt zu diversen Personen, zu Kollegen in der Szene wie beispielsweise Gunther Schmidt. So kam ich in Kontakt zum DBVC, dem ich kurz nach seiner Gründung auch beigetreten bin, weil da wirkliche Koryphäen drin vertreten sind, mit denen es anregend ist, zusammen zu sein und zu arbeiten.

Sie engagieren sich auch aktiv im Verband?

Ich arbeite im Fachausschuss Profession mit. Wenn wir da zusammensitzen, habe ich abends das Gefühl, es war ein netter Tag mit tollen Gesprächen, gutem Austausch und wir haben etwas entwickelt. Zum Beispiel unser Coaching-Kompendium „Coaching als Profession“. Das war sehr viel Arbeit, aber es hat sich gelohnt.

Das Ergebnis spricht für sich. Und wie nehmen Sie den Coaching-Markt jenseits des DBVC wahr?

Es gibt eine enorme Vielfalt und auch reichlich Widersprüche. Doch das sortiert sich mit der Zeit. Einerseits liebe ich gerade die Vielfalt, andererseits kombiniere ich selbst Widersprüche. Mit guten Ergebnissen.

Als da wären?

Mindell und die Lösungsorientierung.

Können Sie das etwas erläutern?

Arnold Mindell ist ein US-amerikanischer Psychologe, ein Schüler von C. G. Jung. Er sucht, wie alle Analytiker, nach Ursachen für Phänomene. Die Lösungsorientierung, die sich an Personen wie Milton Erickson oder vor allem Steve De Shazer festmacht, geht genau anders herum vor. Sie schaut nicht auf die Ursachen, sondern zielt auf Lösungen. Das Problemorientierte und das Ressourcenorientierte zu verknüpfen, finde ich nicht nur faszinierend, sondern für Prozesse lohnend.

Wie bekommt man so etwas zusammen? Und was bringt das?

Meine Erfahrung ist, es ist nicht alles mit nur einem Ansatz zu schaffen. Die Vielfalt macht es. Damit will ich jetzt keinem modischen Methodenmix das Wort reden. Ich will nicht nur die Vielfalt präsentieren, sondern auch die Verknüpfungen herstellen.

Es passiert leicht, dass Kunden sich als nicht ernst genommen empfinden, wenn ich nur auf die Ressourcen reflektiere...

Ein Beispiel bitte.

Es passiert leicht, dass Kunden sich als nicht ernst genommen empfinden, wenn ich nur auf die Ressourcen reflektiere. Ich muss für die auch eine Problemanalyse durchführen, um ih-

nen dieses Gefühl zu vermitteln, ernst genommen zu werden. Im Zweifelsfall sorgen sie selbst dafür, dass sie ihre Geschichte erzählen können und unterbrechen mich, wenn ich nur auf den Ressourcen herum reite. Ich als Coach muss also ein Gefühl dafür entwickeln, erstens dass mein stures Vorgehen nach Rezept Widerstände produzieren kann. Und zweitens muss ich ebenfalls ein Gefühl dafür entwickeln, wie lange und wie tief ich ins Problem einsteigen will oder soll beziehungsweise, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, den Fokus zu wechseln.

Übung macht die Meisterin?

Nicht nur. Ich habe mit NLP begonnen, aber ich bin dabei nicht stehen geblieben. Ich habe mir immer mehr und unterschiedliche Verfahren angeeignet. Mein Repertoire ist größer geworden und ich kann auswählen, kombinieren, experimentieren... Wenn mein kurzzeittherapeutisches Vorgehen nur kurzzeitige Wirkungen produziert, ist mir das allerdings zu wenig. Ich suche also nach einer Balance. Und deshalb fische ich auch im sogenannten Sekundärprozess. Ich frage mich, was ist unbewusst? Was ist nicht reflektiert? Was sind die Schattenseiten meines Klienten.

Spielen Sie damit auf das Eisberg-Modell an?

Durchaus. Ich frage meinen Klienten: Was geschieht da, von dem Du sagst, es geschieht, ich habe aber keinen Einfluss darauf? Was macht das mit Dir? Welche Emotionen löst das aus? Wie reagierst Du, wenn Du ärgerlich bist? Welches Muster läuft da ab? Da gehe ich in die Tiefe, ins Problem und arbeite nicht ressourcenorientiert. Das ist für bestimmte Anliegen wichtig, das zu tun.

Etwa, wenn Muster sich über Jahre entwickelt haben, dann bin ich überzeugt, dies nicht in drei Sitzungen verändern zu können.

Welche besonderen Anliegen sind das?

Etwa, wenn Muster sich über Jahre entwickelt haben, dann bin ich überzeugt, dies nicht in drei Sitzungen verändern zu können. Alles braucht seine Zeit, um in den Veränderungsprozess zu gehen. Durch die systemische Sicht kommen dann immer mehr Aspekte dazu, der Kontext ist wichtig. Ich glau-

INTERVIEW

be an die Ergänzung beider Ansätze. Die Menschen sind unterschiedlich, dem trage ich Rechnung. Warum sollte ich nur nach Schema „F“ vorgehen?

Sie haben ein Herz für die Mächtigen?

Vor allem zunächst Verständnis. Worauf beruht ihre Macht? Werte und Kongruenz sind wichtig. Bezogen auf Business-Karrieren stellen sich für mich als Coach immer folgende Fragen: Wie haben Machtmenschen ihren Rang, also ihre Stellung innerhalb der Gesellschaft, ihres Unternehmens erhalten? Sind Spitzenpositionen nur von Machtmenschen besetzt? Wie werden Ränge überhaupt vergeben? Aus eigenem Verdienst oder als Teil eines Erbes, das aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen Gemeinschaften erwachsen ist?

Was charakterisiert aus Ihrer Sicht eine gute Machtposition?

Es ist durchaus möglich, dass es auf der Top-Ebene Manager gibt, die soziale Kompetenz und Ehrlichkeit nicht nur propagieren sondern auch leben. Manchen sind auch Prestige und Status nicht so wichtig, dennoch verurteilen sie beides nicht. Diese Menschen haben ihre Selbstverwirklichung in ihrer Business-Rolle gefunden. Sie haben ihre Karriere nicht auf Kampf und Intrigen aufgebaut, sondern durch Networking, Leistungsbereitschaft, Disziplin, Intelligenz und ihre Fähigkeiten.

Selbsterfahrung und -erkenntnis, gepaart mit ehrlicher Akzeptanz, sind auch hier der Schlüssel.

Was raten Sie Menschen, die noch weitere Karrierewünsche haben?

Als erstes, sich mit der Firmenkultur, den Leitsätzen und den Werten ihres Unternehmens auseinanderzusetzen und diese mit ihren eigenen Werten, Wünschen und Zielen abzugleichen. Selbsterfahrung und -erkenntnis, gepaart mit ehrlicher Akzeptanz, sind

auch hier der Schlüssel. Die Reflexion der eigenen Ränge schärft nicht nur das Bewusstsein, sondern ist zentral für die eigene Psychohygiene. Dies empfehle ich nicht nur Menschen in Top-Positionen. Dadurch entwirrt sich auch die Kommunikation und das Verhalten verbessert sich. Was gibt es Schöneres? ■



Foto: Privat

Portrait

Gabriele Müller – Senior Coach (DBVC) – ist Pädagogin und Vorstand der ISCO AG. Sie ist seit 1993 als Coach, Organisationsberaterin, Supervisorin, Mediatorin und Trainerin tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind das Coaching von Top-Führungskräften, Konfliktbewältigung, Teamentwicklung, Prozessbegleitung in Veränderungsprozessen sowie Führungskräftetraining. Sie ist Herausgeberin des Buches „Systemisches Coaching im Management – Ein Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis“ (ISBN 978-3407363985).

www.isco-ag.de

Life Balance



Foto: Michael Kempf

Von Alexandra Strehlau

Viele Menschen arbeiten seit Jahren am Limit. Viele leiden darunter. Andere beißen die Zähne aufeinander, weil es doch durchzuhalten gilt: Das Häuschen, die Altersversorgung, die Ausbildung der Kinder... Und jetzt treffen uns auch noch die Auswirkungen der globalen Finanzkrise. Wie nun die Kurve kriegen? – Den Gürtel enger schnallen, das Zeitmanagement verbessern, Stress abbauen; am besten alles zugleich. So lauten die altbekannten Rezepte: höher, weiter, schneller. Das hatten wir schon. Das hat nicht wirklich funktioniert. Weil es am Problem vorbei geht.

KONZEPTION

Das Thema Work-Life-Balance ist zweifelsfrei en vogue. Es gibt zahlreiche Dienstleistungen und Studien, die sich um das Thema ranken, und es existiert eine Fülle von Ratgeberliteratur. Unternehmen werben für sich als Arbeitgeber, indem sie ihr Engagement für die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter betonen. Und natürlich nimmt das Thema auch im Coaching einen festen Platz ein.

Aber was ist Work-Life-Balance eigentlich? Eine klare und einheitliche Definition gibt es nicht. Allgemein wird unter dem Begriff oft das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben verstanden, wobei spontan der Gedanke an ein zählbares Zeitverhältnis nahe liegt, wie zum Beispiel ein Verhältnis von 50:50. Der populäre Begriff impliziert damit auch eine Dichotomie zwischen der Arbeit und dem übrigen Leben – eine Tatsache, die häufig kritisiert wird. Einige Autoren geben deshalb dem Ausdruck *Life Balance* den Vorzug, um zu verdeutlichen, dass nicht von zwei a priori getrennten Lebensbereichen ausgegangen wird, sondern *ein ganzheitlicher Zusammenhang aller Lebensbereiche* fokussiert wird.

Trotz der Unübersichtlichkeit und Unklarheit, die das Thema Life Balance kennzeichnet, ist seine Bedeutung für emotionales und gesundheitliches Wohlbefinden sowie für Lebenszufriedenheit und -qualität unumstritten. Aber was muss man für Life Balance konkret tun? Den Gürtel enger schnallen, um mit weniger trotzdem glücklich zu sein? Das Zeitmanagement verbessern, sein Leben noch mehr strukturieren? Stress abbauen? Um dem Thema auf den Grund zu gehen, macht es Sinn, sich mit den noch offenen Fragen auseinanderzusetzen:

- Wie sieht der „Zielzustand“ der Life Balance aus?
- Wie hält man sein Leben in Balance?
- Woran liegt es, dass manche Personen ihr Leben trotz vieler Verpflichtungen und Herausforderungen

Theorie der willentlichen Handlungssteuerung

Im menschlichen Gehirn gibt es laut PSI-Theorie vier Makrosysteme (Abb. 1): Das Intentionsgedächtnis und das Objekterkennungssystem sind eher mit der linken Hirnhälfte assoziiert, das Extensionsgedächtnis und die Intuitive Verhaltenssteuerung mit der rechten Hirnhälfte. Jedes der vier Hirnsysteme hat besondere Aufgaben.

- Im *Intentionsgedächtnis* werden Pläne und Absichten gespeichert. Es arbeitet analytisch, logisch und Schritt für Schritt. So ist es optimal darauf eingerichtet, geplante Handlungsschritte vorzubereiten.
- Die *Intuitive Verhaltenssteuerung* ist für die Ausführung von Absichten zuständig.
- Im *Extensionsgedächtnis* (oder: „Selbst“) sind eigene Erfahrungen, Bedürfnisse und Werte gespeichert, allerdings nicht in einer analytischen Form, sondern in einem ganzheitlichen Netzwerk impliziten Erfahrungswissens. Dass wir an dieses Wissen nicht so ohne Weiteres „herankommen“, schon gar nicht mit Logik, stellen wir beispielsweise dann fest, wenn wir uns selbst beschreiben sollen: Man könnte einen langen Vortrag über sich selbst (oder eine geliebte Person) halten und hätte doch immer das Gefühl, es fehlte etwas. Die rechte Hemisphäre ist darüber hinaus stärker mit der Wahrnehmung und Regulation emotionaler Reaktionen und mit Körperempfindungen vernetzt.
- Das *Objekterkennungssystem* registriert einzelne Sinneseindrücke, wobei es in hohem Maße sensibel ist gegenüber Abweichungen, Neuartigem und Unerwartetem.

Jeweils zwei Systeme sind antagonistisch verschaltet, sind Gegenspieler. Man wechselt also zwischen den Systemen, zum Beispiel plant man entweder Handlungsschritte, oder man führt sie aus. Das jeweils andere System ist so lange gehemmt.

Der Wechsel zwischen den Systemen geschieht über *Affektwechsel*: Jedes System wird durch spezifische Affekte aktiviert beziehungsweise gehemmt. Für die Ausführung von Absichten mit der Intuitiven Verhaltenssteuerung braucht man beispielsweise positiven Affekt. Um in das System zu wechseln, das gerade gebraucht wird, muss also selbst der dazu passende Affekt, eine bestimmte Gefühlslage, hergestellt werden – um Absichten auszuführen, muss man (wenn es keine äußeren Anreize gibt) selbst für positiven Affekt sorgen, sich selbst motivieren. Im optimalen Falle schafft man es, situationsangepasst zu wechseln, das heißt, man kann planen, wenn Planen, und ausführen, wenn Ausführen angesagt ist. Wie wir wissen, funktioniert das manchmal nicht so, wie wir das wollen.

Für Life Balance ist besonders der Wechsel zwischen Extensionsgedächtnis und Objekterkennungssystem bedeutsam:

- *Negativer Affekt hemmt das Extensionsgedächtnis, also auch den Zugriff auf eigene Bedürfnisse, und aktiviert das Objekterkennungssystem.* Das ist häufig bei starkem Stress gut an sich selbst festzustellen: Unter Stress passiert es eher, dass man in ein „Schwarz-Weiß-Denken“ oder in eine Art Tunnelblick gerät und besonders sensibel für Unstimmigkeiten ist – das ist typisch für das Objekterkennungssystem. Dabei vergisst man schnell, was man eigentlich braucht und merkt vielleicht erst am Ende des Arbeitstages, dass man noch gar nichts getrunken oder völlig verspannt gesessen hat.
- *Bewältigter (herab regulierter) negativer Affekt hingegen aktiviert das Extensionsgedächtnis und sorgt dafür, dass beispielsweise Misserfolge und Stress relativiert werden, indem sie in den gesamten persönlichen Erfahrungsschatz integriert werden. Das Selbst ist wieder aktiv, Bedürfnisse werden spürbar.*

in Balance halten können? Was unterscheidet diese Personen von anderen, die ihre Balance verlieren?

- Wie können Personen, die ihre Balance verloren haben, im Coaching bei der Erreichung einer Life Balance unterstützt werden?

Um welche Balance soll es denn eigentlich gehen?

Den meisten Ideen und Definitionen von Life Balance liegt eine Vorstellung von „ausbalancierten Lebensbereichen“ zu Grunde. Je nach Autor handelt es sich dabei um verschiedene und verschieden viele Bereiche. Manche Autoren legen zwei Bereiche fest, beispielsweise „Arbeit und Freizeit“ oder „Arbeit und Familie“; manche konzentrieren sich auf vier Bereiche wie zum Beispiel: Leistung, Kontakt, Sinn und Körper. Schon an dieser

Trifft es überhaupt das, was wir mit Life Balance meinen? Verschiedene Studien zeigen, dass es sich bei dem Thema hinter dem Thema um die *Bedürfnisbefriedigung* handelt: *Menschen fühlen sich in Balance, wenn sie ihre Bedürfnisse spüren und wenn es ihnen gelingt, die Befriedigung ihrer Bedürfnisse in ihre Lebensführung zu integrieren.*

Wie eine wohltuende Lebensbalance aussieht, ist individuell unterschiedlich und von den persönlichen Bedürfnissen abhängig. Das bedeutet auch, dass Menschen unterschiedlich viel explizite Freizeit brauchen, um sich in Balance zu fühlen. Gelingt es einer Person, in ihrer Arbeit viele Bedürfnisse (zum Beispiel nach Kompetenz, Autonomie und Beziehung) zu befriedigen, ist es möglich, dass sie überaus viel Zeit und Energie in ihre Arbeit inve-

fenbar ist es in der aktuellen Zeit häufig schwierig, die eigenen Bedürfnisse zu spüren und ihnen nachzugehen. Aber warum?

Eine Antwort liefert die *Persönlichkeits-System-Interaktions-(PSI)-Theorie* von Julius Kuhl (2001). Die Theorie des Os-nabrücker Professors für Persönlichkeitspsychologie ist ein komplexer und integrativer Ansatz, der verschiedene Persönlichkeitstheorien, empirische Befunde und neurobiologische Grundlagen zu einer Theorie der willentlichen *Handlungssteuerung* integriert (s. Textkasten).

Grundsätzlich beinhaltet die PSI-Theorie Annahmen über Prozesse bei der Bildung und der Umsetzung eigener Absichten. Empirisch konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass negativer Affekt den Zugang zum Selbst und damit zu den eigenen Bedürfnissen hemmt: Personen, die den experimentell induzierten negativen Affekt nicht gut herab regulieren konnten, neigten eher dazu, fremde Ziele und Meinungen für selbst gewählt zu halten, weil ihnen der Selbstzugang in der negativen Stimmung fehlte. Personen, die hingegen bei induziertem negativen Affekt ihr „Selbst“ aktivieren und damit negativen Affekt herab regulieren konnten, konnten sehr gut eigene und fremde Ziele und Meinungen unterscheiden.

Anhaltender negativer Affekt, beispielsweise verursacht durch Stress, erschwert Menschen demnach im Allgemeinen den Zugang zu ihrem Selbst und damit den Zugang zu ihren Bedürfnissen. Die Folge kann sein, dass immer wieder Absichten gebildet und ausgeführt werden, die nicht auf den eigenen Bedürfnissen und Werten basieren – Absichten, die nicht selbstkongruent sind. Durch den fehlenden Zugang zum Selbst kann das Selbstsystem diese Ziele nicht als inkompatibel identifizieren. Für die Bildung selbstkongruenter Ziele – und damit für Life Balance – ist der Selbstzugang, das heißt die Möglichkeit, die eigenen Bedürfnisse überhaupt zu spüren und eigene Ziele immer wieder auf Selbstkompatibilität prüfen zu können, also Voraussetzung.

Das eigene Leben in Balance zu halten heißt demzufolge, auch unter Stress Selbstzugang herzustellen, „bei sich“ zu bleiben und auf die eigenen Bedürf-

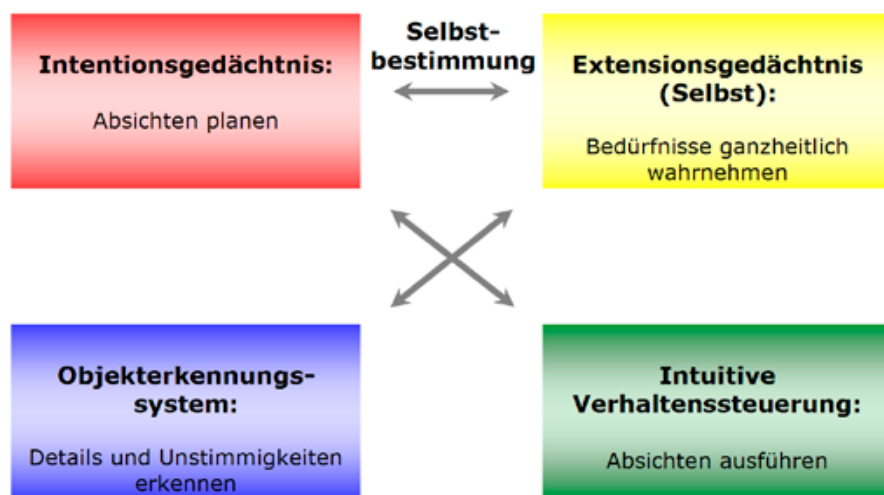


Abb.1 : Schematische Darstellung der Persönlichkeits-System-Interaktionstheorie (Kuhl, 2001)

Stelle herrscht also Uneinigkeit. Auch darüber, was eigentlich genau „ausbalanciert“ werden soll: Je nach Definition ist es die eigene Zeit, Energie, Zufriedenheit oder die Involvierung, die in irgendeiner Form gleichmäßig über die festgelegten Lebensbereiche verteilt werden soll. Ein möglicher Grund für die Uneinigkeit über die Lebensbereiche liegt wohl darin, dass ohnehin für jeden Menschen unterschiedliche und unterschiedlich viele Bereiche für die Life Balance relevant sind. Eine Lebensbalance-Formel, die nach dem „Gießkannenprinzip“ auf alle Individuen bezogen wird, ist aus diesem Grund offenbar nicht sinnvoll.

Aber geht es überhaupt um eine Balance zwischen *Lebensbereichen*?

stiert, *ohne* außer Balance zu geraten. Aus dieser Perspektive heraus lässt sich auch begründen, weshalb sich Personen außer Balance fühlen können, selbst wenn sie genügend Zeit für ihre wichtigen Lebensbereiche haben: Genügend Zeit zu haben bedeutet nicht zwingend, dass in den Zeitfenstern auch die eigenen Bedürfnisse befriedigt werden. Das „Geheimnis der Life Balance“ besteht also darin, den persönlichen Bedürfnissen zu folgen, und keines der eigenen Bedürfnisse zu vernachlässigen, eben: „Bedürfnisbefriedigungsbalance“ herzustellen.

Wie hält man sein Leben in Balance?

Was macht das Thema Life Balance überhaupt so interessant für uns? Of-

KONZEPTION

nisse zu achten. Für viele Menschen ist das keine leichte Aufgabe.

Life Balance und Selbststeuerungskompetenzen

Woran liegt es, dass manche Personen ihr Leben trotz vieler Verpflichtungen und Herausforderungen in Balance halten können? Was unterscheidet diese Personen von anderen, die ihre Balance verlieren?

Meine Forschung, die sich auf Kuhl bezieht, zeigt Folgendes: *Personen, die sehr kompetent darin sind, ihre Ziele mit ihren Bedürfnissen abzugleichen und diese umzusetzen, spüren eine hohe Life Balance – und zwar unabhängig davon, wie hoch ihr Stresslevel ist.* Ihr Selbstgefühl schützt sie auch in belastenden Zeiten davor, ihre Bedürfnisse zu vernachlässigen. Das Gefühl für die eigenen Bedürfnisse ist dabei „intuitiv“, da sie ihren Bedürfnissen nachgehen, ohne dass sie jederzeit voll explizieren können, welches Bedürfnis sie gerade befriedigen. Der Prozess des Balancierens läuft weitgehend unbewusst ab, denn Bedürfnisse und Motive sind nicht vollständig bewusst abgespeichert. Diese „automatische Bedürfniskongruenz“ gelingt Personen mit geringer Life Balance nicht oder nicht besonders gut: Es mangelt an Kontakt zu den eigenen Bedürfnissen.

Für Lebensbalance – im Sinne eines intuitiven Gespürs für die eigenen Bedürfnisse und ihrer Umsetzung im Alltag – ist es also essenziell, über ein ausgeprägtes Selbstgefühl zu verfügen. Die Untersuchung zeigte darüber hinaus, welche *zwei speziellen Selbststeuerungskompetenzen*, die auf dem Selbstgefühl basieren, für Life Balance wichtig sind (Abb. 2):

- Zum Einen ist es die *Selbstbestimmung*, also die Fähigkeit, eigene Wünsche und Werte wahrzunehmen und entsprechende selbstkongruente Ziele zu bilden. Eine Grundlage für Lebensbalance liegt folglich in der Abstimmung zwischen Absichten und Bedürfnissen: Eine Person, die in dem Bewusstsein handelt, das, was sie tut, selbst zu wollen, erfüllt die wichtigste Voraussetzung für Lebensbalance.
- Für Lebensbalance ist zum Anderen eine gut ausgeprägte *Absichtsumsetzungskompetenz* bedeutsam. Diese Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, Energie für die Umsetzung eigener Absichten zu generieren. Nach der Bildung selbst- und bedürfniskongruenter Ziele muss somit die Energie bereitgestellt werden, diese Ziele umzusetzen. Darüber hinaus schützt die Absichtsumsetzungskompetenz vor Fremdsteuerung und leistet dadurch zusätzlich zur Selbstbestimmung einen Beitrag zu einer selbstkongruenten Lebensführung: Wenn die Fähigkeit der Absichtsumsetzung gering ausgeprägt ist, fällt es Personen schwer, eigene Ziele zu verwirklichen, und die Anfälligkeit für Fremdsteuerung steigt.

Im Verhältnis ist die Selbstbestimmung für Life Balance allerdings wich-

tiger als die Absichtsumsetzungskompetenz. Meine Untersuchung zeigt: Je besser die Selbstbestimmungskompetenz und Absichtsumsetzungskompetenz ausgeprägt sind, umso höher ist die Lebensbalance – und zwar unabhängig davon, wie hoch der Stress der Personen ist. *Gut ausgeprägte Selbststeuerungskompetenzen können den negativen Einfluss von Stress auf die Lebensbalance also aufheben.*

Life Balance als Coaching-Auftrag

Wenn Personen hinsichtlich ihrer Life Balance unterstützt werden sollen, ist es grundsätzlich Erfolg versprechender, am Gefühl für die eigenen Bedürfnisse und ihrer Befriedigung im Alltag zu arbeiten, als nur an der Verteilung der eigenen Zeit über verschiedene Lebensbereiche. Die Zeitverteilung ist in Relation zum Gefühl für eigene Bedürfnisse eher ein Phänomen. Wenn die Life Balance ins Wanken gerät, *ist Zeitmanagement zwar eine beliebte, aber nicht unbedingt zielführende Methode.* Es ist wie mit dem Symptom Zahnschmerzen: Die Schmerzmittel, die der Patient einnimmt, beseitigen nicht die Ursache – die kranke Zahnwurzel. So ist es auch mit dem Zeitmanagement. Noch mehr Disziplin, Strukturierung und Planung im Alltag kann schlimmstenfalls sogar bewirken, dass diese *Selbstkontrolle* die eigenen Bedürfnisse noch stärker unterdrückt!

Eine nachhaltige Veränderung der Lebensbalance und eine Verbesserung des Wohlbefindens werden also nicht dadurch erreicht, dass man versucht, das Phänomen zu beseitigen. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen darauf hin, dass es für eine nachhal-



Abb. 2: Ergebnisse aus der Forschungsarbeit (Strehlau, 2008) – Selbstgefühl ist die Grundlage für Selbstbestimmung und Absichtsumsetzungskompetenz. Selbstbestimmung und Absichtsumsetzungskompetenz sind die Grundlage für eine gelungene Life Balance

tige Veränderung eine tiefere Bearbeitungsebene braucht: Die Bedürfnisse. Die neuen Forschungsergebnisse legen nahe, dass es für eine geringe Lebensbalance grundsätzlich zwei grob unterscheidbare Ursachen geben kann:

- Es besteht die Möglichkeit, dass eine Person Ziele bildet, die sie nicht mit den im „Selbst“ gespeicherten Bedürfnissen abgleicht.
- Eine Person könnte ihre Bedürfnisse zwar spüren, es jedoch nicht schaffen, diesen im Alltag auch nachzugehen und ihre Ziele umzusetzen.

Die Gründe, weshalb Menschen „an ihren Bedürfnissen vorbei“ leben, können dementsprechend unterschiedlich sein. Im Coaching ist es daher nahe liegend, zunächst festzustellen, *weshalb* die Klientin oder der Klient am Thema Lebensbalance arbeiten möchte: Hat sie oder er das Gefühl, den Kontakt zu den eigenen Bedürfnissen verloren zu haben? Oder ist der Kontakt zu den eigenen Bedürfnissen vorhanden, es gibt jedoch Probleme bei der konkreten Befriedigung der Bedürfnisse? Diese Problemspezifizierung hilft, die weiteren Schritte im Coaching zu planen:

Wenn die Klientin oder der Klient die eigenen Bedürfnisse spürt, es jedoch nicht schafft, diesen im Alltag nachzugehen, ist vermutlich eine Förderung der Absichts- und Zielumsetzungskompetenz sinnvoll. Häufig stehen zu große Ziele im Weg, die im Alltag des Klienten so nicht realisierbar sind. Im Coaching kann dann beispielsweise erarbeitet werden, wie die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse in den Alltag integriert werden kann, ohne dass der Klient gleich drei Wochen Urlaub nehmen muss.

Hat der Klient das Gefühl, den Kontakt zu den eigenen Bedürfnissen verloren zu haben, braucht er im ersten Schritt ein Gespür für seine eigenen Bedürfnisse. Wie man diesen Kontakt herstellt, lässt sich am besten verstehen, wenn man die Merkmale des „Selbst“ betrachtet:

- Das System arbeitet nur unter entspannten Bedingungen, negative Gefühle müssen also zunächst bewältigt oder herab reguliert werden.
- Es ist mit Gefühlen und Körperempfindungen vernetzt.

- Es arbeitet nicht logisch-rational, sondern ganzheitlich und integrierend.

Einen Kontakt zum „Selbst“ des Klienten kann ein Coach also dadurch herstellen, dass er eine empathische und warmherzige Gesprächsatmosphäre schafft und den Klienten dabei unterstützt, aus seiner Anspannung herauszukommen, indem er beispielsweise gemeinsam mit dem Klienten relativiert und in einer Situation, in der der Klient nur „schwarz“ oder „weiß“ sieht, Graustufen mit ihm erarbeitet. Entspannungsübungen und Übungen mit Anbindung des Körpers aktivieren ebenfalls das „Selbst“ – empfehlenswert sind zum Beispiel Methoden aus dem Bereich der Achtsamkeit, wie sie jüngst Ingeborg und Thomas Dietz vorgestellt haben. Förderlich sind auch Methoden und Techniken, die eher symbolischen und ganzheitlichen Charakter haben, wie zum Beispiel die Arbeit mit Bildern oder Fantasien. Sehr analytische Übungen und Prozesse sind wahrscheinlich sogar kontraproduktiv: Sie aktivieren den ohnehin dominanten analytischen Verarbeitungsmodus noch mehr und sorgen damit eventuell sogar für eine stärkere Unterdrückung der eigenen Bedürfnisse.

Fazit

Im Coaching steht beim Thema Life Balance die Stärkung des Selbstzugangs im Vordergrund, nicht Zeitmanagement-Strategien oder andere analytische Methoden. Diese können nur dann einen positiven Einfluss auf die Lebensbalance entwickeln, wenn ein gut ausgeprägter Selbstzugang und gut ausgebildete Selbststeuerungskompetenzen bereits vorliegen.

Wenn Zeitmanagement-Strategien dabei unterstützen, selbstkongruente Ziele durchzuführen und den eigenen Bedürfnissen nachzugehen, können sie jedoch eine wichtige Unterstützung zur Verbesserung der Lebensbalance darstellen. Interessanterweise machen die Untersuchungsergebnisse deutlich, dass es für die Verbesserung der Lebensbalance nicht erfolgskritisch ist, den Stress zu reduzieren. Eine Reduktion der Belastungen führt nicht unbedingt zu einer höheren Lebensbalance, da durch weniger Stress nicht zwingend das Gespür der eigenen Bedürfnisse und ihre Umsetzung erhöht werden. Vielmehr zeigen die Ergebnisse, dass durch ein gut ausgeprägtes Selbstgespür auch unter hohen Belastungen eine Lebensbalance erreicht werden kann. Die Stärkung der für Lebensbalance wichtigen speziellen Selbststeuerungskompetenzen kann dann im Folgenden von sich aus für eine Stressreduktion sorgen, indem die gestärkte Absichtsumsetzungskompetenz hilft, Unerledigtes abzubauen, und indem die gestärkte Selbstbestimmung hilft, selbstkongruente Ziele zu bilden und die Bildung zu vieler selbstfremder Absichten zu vermeiden.

Selbststeuerungskompetenzen, die mit rechtshemisphärischen Prozessen verbunden sind, sind also für Lebensbalance von großer Bedeutung. Rechtshemisphärische Prozesse erleichtern die ganzheitliche Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse sowie der eigenen Pflichten und Verantwortungen und ermöglichen mehr Kreativität und integrative Kompetenz, um Wege zu finden, Pflichten mit den eigenen Bedürfnissen zu vereinen. ■

Die Autorin

Alexandra Strehlau, Dipl.-Psych., ist Doktorandin bei Prof. Dr. Julius Kuhl an der Universität Osnabrück. Geschäftsführungsassistentin am Institut für Motivations- und Persönlichkeitsentwicklung, Moderation des Coaching-Board (www.coaching-board.de) sowie Beraterin und Coach mit den Schwerpunkten Life Balance und Persönlichkeitsentwicklung. Soeben erschien ihre Forschungsarbeit: „Life Balance und Selbststeuerungskompetenzen. Eine Untersuchung mit Implikationen für Coaching und Beratung.“ (ISBN: 978-3-639-07045-3).
as@alexandra-strehlau.de
www.alexandra-strehlau.de

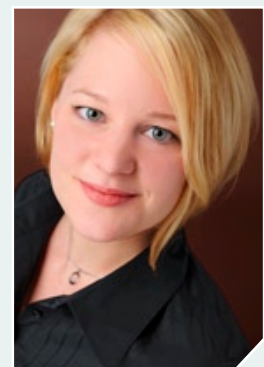


Foto: Aileen Rogge



PRAXIS

Coaching in der internationalen Anwaltssozietät Lovells LLP

Von Gabriele Bollhöfer und Nicole Hüttner

Die Verleihung des Deutschen Coaching-Preises 2008 des DBVC in der Kategorie „Organisation“ markiert die erfolgreiche Implementierung des ersten Bausteins des internen Coaching-Programms für den Management-Nachwuchs der internationalen Anwaltssozietät Lovells LLP. Inzwischen hat sich das Coaching-Programm zum internen Mehr-Ebenen-Coaching, und damit zum zentralen individuellen Personalentwicklungsinstrument gemauert.

Karriereentwicklung in der Sozietät

Das Ausbildungssystem in Deutschland bedingt, dass Anwälte bei ihrem Berufseinstieg mit 28 bis 32 Jahren vergleichsweise alt sind. Aus Sicht der Personalentwicklung ist dies kritisch, da entscheidende Entwicklungen von nun an in sehr kurzer Zeit voran gebracht werden sollen. Das Ziel ist, innerhalb von fünf bis sieben Jahren eine unternehmerisch denkende und handelnde Persönlichkeit fortzubilden, der es gelingt, ein Team von Experten zu führen und zu binden sowie

ein internes internationales Netzwerk und eine externe Reputation im spezifischen Markt aufzubauen. Es gilt dabei auch, die Umsatzerwartungen zu erfüllen und bestimmte Stundensätze am Markt durchzusetzen.

Auf dem Weg zur Partnerschaft gab es bei Lovells bis vor wenigen Jahren kaum Differenzierung durch klar kommunizierte Karrierestufen. Die Orientierung für die Associates hinsichtlich ihrer persönlichen Performance und ihrer Positionierung in der Firma war schwierig. Diese Situation entsprach

in keiner Weise der Relevanz, die das Thema Karriereentwicklung für eine „Professional Service Firm“ hat.

Lovells hat daher die Karrierewege neu strukturiert (s. Abb. 1). Die nächste Karrierestufe ist nicht automatisch erreichbar, sondern an Performance und persönliche Eignung gebunden. Die Einführung der zwei Karrierestufen, des Senior Associate (2007) nach drei Jahren und des Counsel (2006) nach fünf bis sechs Jahren, war mit der Konzeption von Anforderungsprofilen, Performancegesprächen und der Erarbei-

tung von Business-Plänen verbunden. Die Karrierestufen haben Wirkung auf den Status, das Gehalt, sonstige Benefits, die zu erreichenden Ziele und den Verantwortungsrahmen. So wurde ein Sog-Effekt in Richtung Karriere angelegt.

Dieser Prozess hat Lovells verändert. Die Organisationsentwicklung wurde antizipiert und sollte durch Coaching flankiert werden. Die Idee dazu hatte Dr. Christoph Hiltl, Local Managing Partner in München, der bereits die Entwicklung der Karrierewege erfolgreich betrieben hatte.

Lovells ist eine Sozietät, die sich unter anderem intensiv mit dem Schutz von geistigem Eigentum befasst. So war es nur folgerichtig, aber auch programmatisch, dass Lovells sich nach dem ersten, sehr positiven Presseecho innerhalb der Branche die Marke „Lovells - The People Development Firm“ schützen ließ. Damit war klar, dass Personalentwicklung bei Lovells umfassend zu verstehen ist.

Die Kultur einer „Professional Service Firm“ stellt den Personenbezug statt die Formalisierung in den Mittelpunkt. Aushandlung und Dialog sind wichtiger als feste Entscheidungskriterien. Bewährung und Erfolg sollen zählen. Die Anwälte aller Karrierestufen sollen sich nicht auf Sicherheiten und einmal gemachten Zusagen ausruhen. Um das zu erreichen, sind Eigensteuerung und schneller Kompetenzaufbau ein Schlüssel zum Erfolg. Deshalb erfordert die *Karriereentwicklung bei Lovells*:

- Frühzeitige, aktive interne und externe Positionierung der Kandidaten. Emanzipationsbewegungen von der Ursprungs-Partner-Unit weg.
- Kreativität in Bezug auf die Entwicklung des eigenen Business.

Die passenden PE-Instrumente dafür sind nicht von der Stange zu bekommen. Coaching erschien in hohem Masse kompatibel mit diesen Anforderungen.

Das Coaching wurde im ersten Schritt für die Stufen Senior Associate und Counsel angeboten. Mit Beginn des neuen Geschäftsjahres im Mai 2008 ist Coaching auf die Non Equity-Part-

Senior-Coaching-Thema: Vertrauensverlust

Eine Anwältin führte ein konfliktreiches Telefonat mit einem Mandanten. In enger Absprache mit dem verantwortlichen Partner hat sie einem Wunsch des Mandanten nicht entsprochen. Sie hatte sich mehrfach abgesichert, das Richtige zu tun. Aber der Mandant war sauer, weil er sich nicht durchsetzen konnte, und beschwerte sich anschließend beim Partner über die Anwältin.

Dieser gibt die Unzufriedenheit des Mandanten an die Anwältin weiter und vermittelt ihr, dass das Ergebnis nicht optimal war. Ein intensiverer Austausch findet nicht statt, der Partner signalisiert, dass er an weiteren Runden zu diesem Thema überhaupt nicht interessiert ist.

Das Problem: Für die Anwältin ist es jedoch sehr wichtig zu bilanzieren, wie ihre Arbeit in diesem Fall, in dem sie selbstständig Verantwortung getragen hat, gesehen wird und sie steckt viel Energie in die Überprüfung ihrer Vorgehensweise und in Rechtfertigungsgedanken. Sie hat Schlafstörungen und denkt über berufliche Alternativen nach. Da aus ihrer Sicht das Verhältnis zum Partner stark gestört ist, kann sie den Vorgang nicht unter den Teppich kehren. Sie kommt mit der Frage, wie sie sich rehabilitieren und es bewerkstelligen kann, überhaupt gehört zu werden.

Wie gearbeitet wurde:

- Relativierung der Bedeutung und des Nutzens von Rechtfertigungen und Perspektivwechsel: Für die Anwältin hat die Frage des korrekten Verhaltens viel mehr Bedeutung als für den Partner, für den die Welt kaum irritiert erscheint.
- Neudefinition des kritischen Feldes: Es geht weniger um die Sache (hier: korrektes Verhalten), sondern um die Beziehung zum Mandanten und zum Partner. Hier ist die „Störung“ und hier wäre auch der Ansatz zur Lösung. Neudefinition ihres Zieles: Sie will wieder ein Vertrauensverhältnis herstellen. Dazu war zu besprechen, ob sie bereit ist, bei ihrem Partner unvollkommenes Verhalten zu tolerieren – und dennoch wieder eine Beziehung aufzubauen.
- Mit Hilfe des „leeren Stuhls“, einer Übung, in der die Anwältin ihre eigene Rolle spielt, dann auf die Seite des Gegenübers wechselt und „imaginiert“, wie die Kommunikation von dieser Warte aus wirkt, und sich dann mit Hilfe des Coachs einer guten Lösung annähert, wurden verschiedene Haltungen und Botschaften für das konkrete Gespräch geprobt. Letztlich landete die Anwältin bei einer Version, die die Souveränität des Partners respektiert, die Rechtfertigungsthemen außen vor lässt und sich auf die Empfehlungen für Mandantenkommunikation und Verabredungen zur Unterstützung in Personalentwicklung konzentriert.

Das kam dabei heraus:

- In einem zeitnahen Gespräch mit dem Partner war der erste Erfolg, dass er sich auf ein intensiveres Gespräch eingelassen hat, nachdem deutlich wurde, dass es nicht um Auseinandersetzung und Vorhaltungen ging.
- Die Beunruhigung der Anwältin wurde ausgeräumt, das Thema der Rehabilitation spielte keine große Rolle mehr. Der Fokus ist neu gesetzt, sie hat neue Orientierung hinsichtlich Erwartungen an ihre Kommunikation und Beziehungsgestaltung.

ner (erste Stufe der Partnerschaft) ausgeweitet worden. Ab Oktober 2008 wurde ein gesondertes Angebot für Associates in Vorbereitung auf die Senior Associate-Stufe implementiert.

Senior Associates: Emanzipation als Anforderung und Widerstand

Der junge Anwalt ist spätestens nach zwei Jahren gefordert, sich Fragen

nach dem eigenen Business Case, seinem fachlichen und beraterischen Profil zu stellen und sich „sozialverträglich“ aus der alleinigen Prägung und Versorgung mit Geschäft durch den Partner der Unit heraus zu entwickeln. Diese Emanzipationsbewegung ist gewünscht, erfolgt aber in einem Spannungsfeld, in dem der Anwalt geschickt agieren muss, um sich nach fünf bis sechs Jahren als Partnerkandidat empfohlen zu haben.

In dieser Phase der Karriere übernehmen die Anwälte Aufgaben der fachlichen Führung und der Integration von Junganwältinnen, unternehmen Anstrengungen zum Aufbau des eigenen Marktes, bauen ihr internes Netzwerk auf und werden sich in der Regel über die interne kollegiale Wettbewerbssituation bewusst.

Erwartungsgemäß werden etliche Coaching-Themen mit allen ihren Schattierungen adressiert und behandelt. Die Übersicht (s. Abb. 2) dient intern der Kommunikation der Bandbreite der möglichen Anliegen. Sie stellt eine Übersetzungshilfe für Anliegen aus dem Spektrum von „Freud und Leid im Beruf“ dar. Was davon in einem individuellen Coaching-Fall wichtig wird und wie es bearbeitet wird, soll an einem Beispiel schlaglichtartig illustriert werden (s. Textkasten 1).

Nach einem Jahr der Coaching-Implementierung waren folgende Ziele erreicht:

- Über 70 Prozent Teilnehmerquote bei freiwilliger Teilnahme ohne Kontrolle und Konsequenz für Karriereentscheidungen.
- Feedbacks mit durchgängig sehr guten Bewertungen.
- Signifikante Erhöhung der Retention-Quote in dem Segment, in dem Coaching angeboten wurde.
- Nachweis des Nutzens dieser Beratungsform für die Anwaltspraxis.
- Coaching gehört inzwischen zum „guten Ton“ in der Karriereentwicklung.

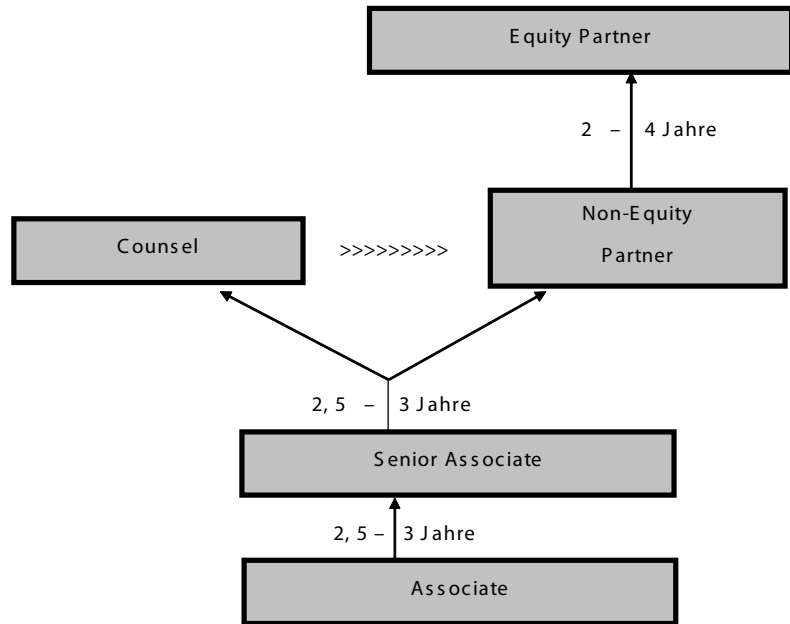


Abb. 1: Die Karrierestufen im so genannten Partner-Track

• Lovells hat seinen Employer Brand als „People Development Firm“ erfolgreich weiter entwickelt. Bewerber beziehen sich auf das Coaching-Angebot und Wettbewerber denken über eigene Programme mit ähnlicher Ausrichtung nach.

Die interne Wahrnehmung von Coaching hat sich von einem exotischen Versuch hin zu einem zum Standard-Personalentwicklungs-Instrument verändert. Coaching wird zunehmend als sinnvolle Unterstützung auch für die Partner-Ebene thematisiert, und auch als Unterstützung vor Eintritt in die erste Karrierestufe diskutiert.

Coaching auf Partner-Ebene

Es war von Beginn an ein Ziel, das Coaching-Programm bei Erfolg zu erweitern. Seit Mai 2008, mit Beginn des Lovells-Geschäftsjahres, wird Coaching auch für Partner angeboten. Der „Non Equity Partner“ ist die erste Stufe der Partnerschaft – noch mit limitierter Gewinnbeteiligung. Die Teilnahmequote in dieser Gruppe beträgt nach neun Monaten bereits 50 Prozent. Das Angebot an diese Ebene hat sich durch den Wechsel einiger Anwälte in die Partner-Ebene zum Teil „organisch“ entwickelt. Die Frage, ob und wie eine sinnvolle Unterstützung dieses Karriereschritts gestaltet werden sollte, stellte sich praktisch nicht. Partner hatten bei verschiedenen Gelegenheiten auch scherzhafte Bemerkungen gemacht wie: „Na, das wäre auch mal was für uns Partner“ oder „Da müssen wir aufpassen, dass wir nicht ins Hintertreffen geraten“. Das waren Anzeichen, dass Interesse auf Partnerebene gegeben war.

Mit dem Local Managing Partner in München und dem Regional Managing Partner für Continental Europe (CE) wurde besprochen, dass Coaching zunächst vorrangig den Non-Equity-Partnern angeboten werden sollte. Die Kommunikation übernahm der Regional Managing Partner CE, der gleichzeitig klar stellte, dass das Lovells-Management nichts über die Inhalte und den Prozess wissen wolle – und bekräftigte so die Vertraulichkeit.

Partner-Coaching stellt die Anforderungen an die neue Rolle in den Mittelpunkt. Denn Schwierigkeiten beim Rollenwechsel in die Partnerschaft wurden vorab von erfahrenen Partnern als evident wichtig bezeichnet. Die neuen Partner müssen sich gegenüber früher gleichgestellten Kollegen neu positionieren und die Führungsrolle einnehmen. Gleiches gilt für das Partner-Team. Dort typische Kommunikationsmuster und -methoden müssen erkannt und eingeübt werden. Außerdem muss der neue Partner damit klar kommen, dass er bei kritischen Entscheidungen eine Eskalationsstufe weniger zur Verfügung hat und sich

nun den eigenen Partnern gegenüber selbst rechtfertigen oder durchsetzen muss. Zugleich wächst der Druck auf den „Neuen“ in der Bewährungsprobe der Partnerschaft. Er muss sich mit einer bislang ungewohnten Informationsflut zu Kennzahlen und Entwicklungen der Sozietät beschäftigen und positionieren.

Wir haben das Partner-Coaching mit einer *Vorher-Nachher-Befragung* von zehn Partnern zu *erfolgskritischen Themen des Rollenwechsels* begleitet:

- *Managerial Knowledge*: Aufgrund des Neuigkeitswertes wurde diese Dimension, die die ökonomische Steuerung, die Reports und Administration der Partner-Unit umfasst, von den neuen Partnern in der Wichtigkeit überschätzt. Nach einigen Wochen waren die neuen Partner leicht in der Lage, diesen Anforderungen zu entsprechen. Die Hauptschwierigkeit lag dann eher in dem zeitlichen Aufwand, den diese Aufgabe erfordert.
- *Understand the New Role*: Bezüglich der Themen der Positionierung im Partnerkreis und gegenüber den Peers sowie die Wahrnehmung im Markt gab es vorab aufgrund der täglichen Nähe zu den Partnern die Idee, dass man gut im Bilde sei, wie sich die Partnerschaft „anfühlt“. Doch ergaben sich für die Neuen hier größere Adaptationsbewegungen als erwartet.
- *Leadership*: Schon vor der Partnerentscheidung wurde dieses Thema als wichtig erkannt. Hier möglichst versiert zu sein, wurde aber nach dem Rollenwechseln als noch deutlich wichtiger eingestuft. Die prominentesten Anliegen sind, erfolgreich zu delegieren, bei hohem Druck und Kritikgesprächen Mitarbeiter nicht zu verlieren, sowie Bindung und Leistung zu erzeugen. In der Phase der eigenen Bewährungsprobe als neuer Partner wird es als besonders schwierig empfunden, die nötige Distanz und Gelassenheit in der Führung aufzubauen.
- *Business Development*: Die Erwartung der Sozietät geht dahin, dass die Non-Equity Partner ihre neue Plattform nutzen, um signifikant Geschäft aufzubauen. Dieses Thema wurde als sehr relevant gehandelt,

was sich auch post hoc bestätigt hat.

Das Partner-Coaching kann so dazu beitragen, erfolgskritische Weichenstellungen zu meistern.

Coaching auf Associate-Ebene

Die Entwicklung eines Angebots für die Associates sollte der hohen Nachfrage Rechnung tragen, die aus der positiven Mundpropaganda über das Senior Associate-Coaching resultierte. Es stellte sich allerdings zunächst die Frage, was in dieser frühen Phase der Karriereentwicklung ein sinnvolles Coaching-Angebot sein könnte? Daher erfolgte zunächst eine Analyse, in der Interviews mit Associates und Gespräche mit personalverantwortlichen Partnern geführt wurden, um typische Problemstellungen und Herausforderungen zu erkennen.

Es kristallisierte sich schnell heraus, dass das Interesse an Unterstützung ab etwa zweieinhalb Jahren Berufserfahrung am größten war. Denn mit drei Jahren Seniorität steht die Ernennung zum Senior Associate, also die erste „Beförderung“, an. Diese ist kein Selbstläufer, sondern an verschiedene Kriterien gebunden. Unter anderem muss ein schlüssiger Business-Plan erstellt sein, der die gewünschte, zukünftige unternehmerische Positionierung im Markt beschreibt und einen Aktionsplan für die nächsten zwölf Monate enthält. Die Kriterien für die Ernennung zum Senior Associate sind zwar in der Sozietät kommuniziert, aber bei den Associates nicht unbedingt präsent. Es herrscht häufig Unsicherheit darüber, was eigentlich erwartet wird und wo die einzelnen stehen. Der Business-Plan ist meist der Aufhänger, Beratung in Anspruch zu nehmen. Seine Erstellung zwingt die Associates, sich ernsthaft mit ihren Karrierevorstellungen auseinanderzusetzen. Die Vorbereitung zum Senior Associate ist somit ein Schritt, in dem die Karriere justiert wird.

Associates, die mit der vagen Vorstellung kamen, sich zu Beginn ihrer Karriere die Arbeit in der Wirtschaftssozietät anzuschauen und „hängengeblieben“ sind, überlegen sich, welche langfristige Karriereperspektive Lovells ihnen bieten kann. Eng damit verknüpft sind

Fragen nach der Work-Life-Balance, da in diese Lebensphase meist auch die Familienplanung fällt. Wer als „Sachbearbeiter im Hintergrund“ angetreten ist, stellt sich die Frage, ob er sich eine Zukunft als Unternehmer und Dienstleister vorstellen kann. Associates, deren Partner sie weitgehend selbstständig „an der langen Leine“ arbeiten lassen, überlegen, wie sie diesen Gestaltungsfreiraum nutzen können. Andere wollen sich aus ihrer Position als „Zuarbeiter“ befreien, eigene Ansprüche entwickeln und lernen, diese zu kommunizieren.

Das Coaching-Angebot für die Associate wurde „Career Dialogue“ genannt. Das Angebot besteht aus zwei bis drei Sitzungen im Zeitraum vor der Senior-Ernennung. Im Career Dialogue stehen die Entwicklung der Karriereperspektive, die Unterstützung bei der Businessorientierung und die Definition von persönlichen Entwicklungsfeldern im Vordergrund. Die Associates werden vom Coach auf den Career Dialogue aufmerksam gemacht, um deutlich zu machen, dass das Angebot allen Associates dieser Seniorität zur Verfügung steht. *Schwerpunkte des Career Dialogues sind:*

- Orientierung über Erwartungen der Sozietät. Eigene Standortbestimmung.
- Vorbereitung auf Anforderungen der nächsten Karrierestufe.
- Definition von Entwicklungsfeldern.
- Unterstützung bei konkreten Fragestellungen

Neben den Erwartungen und Themen der Associates wird die Perspektive der Vorgesetzten aufgenommen. Die Teilnehmer werden gebeten, sich bei ihrem zuständigen Partner Feedback zu Entwicklungsthemen zu holen und dem Coach Ziele und Bewertungen aus seinem Jahresgespräch zur Verfügung zu stellen. Grund für diese Modifikation gegenüber dem Senior Associate-Coaching ist, dass der Überblick über das Karrieremodell, die Möglichkeiten und Bedingungen der Entwicklung noch nicht in dem Maße gegeben ist und der Coach als eine Art Lotse agiert. Bisher haben sich – bis auf eine Ausnahme – alle angesprochenen Associates für die Teilnahme am Career Dia-

P R A X I S

logue entschieden. Die Zufriedenheit der Teilnehmer ist durchgängig hoch, was dafür spricht, dass das Angebot an dieser Stelle treffsicher ist.

Zu Beginn war ein klares Erwartungsmanagement wichtig, was das Coaching leisten soll und kann – und was nicht. Beispielsweise sollte die Verantwortung für die unternehmerische Positionierung, die Entwicklung von Ideen für den Aktionsplan und die interne Abstimmung des Business-Plans auf keinen Fall abgenommen werden. Vielmehr soll der Coach hier Sparringpartner sein für eine kritische Reflexion der Aktionen und des Abstimmungsbedarfs mit anderen. Auf der anderen Seite soll der Coach die gültigen Kriterien für die Karriere aktiv einspielen.

Wie wird es weitergehen?

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich. Deshalb kann „Coaching in der Krise“ ein Thema werden. Dies bedeutet zum einen, dass der Beitrag des Coaching zum Erfolg des Einzelnen und des Unter-

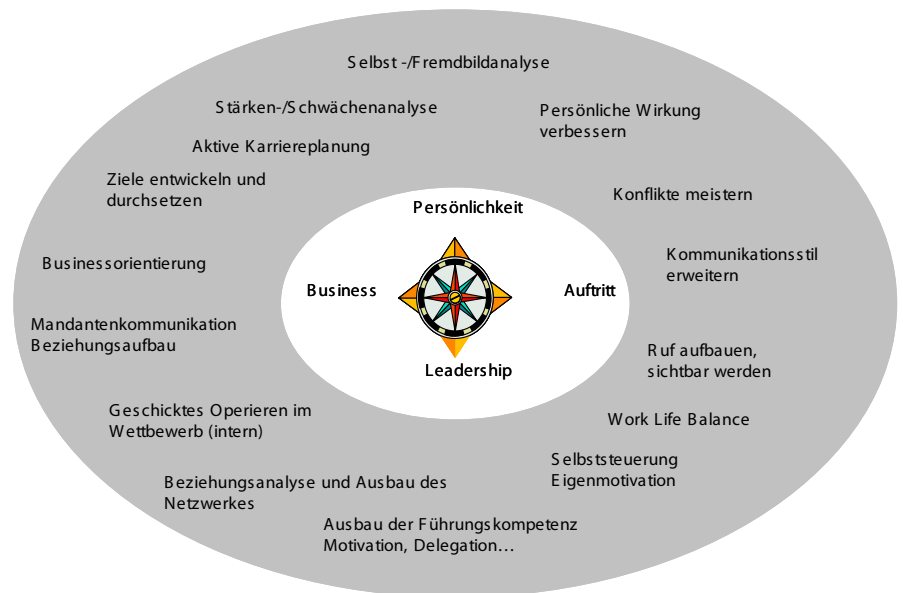


Abb. 2: Bandbreite der möglichen Coaching-Anliegen

nehmens schärfer definiert werden sollte, zum anderen ergeben sich neue thematische Schwerpunkte. Folgende Themen sind im Coaching aktuell:

- Antworten auf ein schwierigeres Markt- und Wettbewerbsumfeld.
- Stärkere Fokussierung auf Business-Development-Potenziale.
- Führungsthemen: Motivation und Bindung sowie Trennung von Mitarbeitern, Umgang mit Unsicherheit, Anstrengungen ohne unmittelbare Kompensation, Einbuße bei Bonus-

Zahlungen, langsames Wachstum und zeitliche Dehnung von Karriereschritten.

Ein Mangel an Nachfrage und Themen ist auch nach zwei Jahren nicht feststellbar. Auf der Grundlage der guten Erfahrungen mit interner Management-Nachwuchs-Entwicklung dürfte das Coaching Programm als nunmehr erprobtes Element der Personalentwicklung bei Lovells einen festen Platz behalten. ■

Die Autorin

Dipl.-Psych. Nicole Hüttner ist seit September 2008 zweiter Inhouse-Coach bei der internationalen Wirtschaftssozietät Lovells LLP. Seit sieben Jahren ist sie als Beraterin im Bereich Personalentwicklung tätig und auf Karriere-Coaching für Nachwuchsführungskräfte spezialisiert. Sie hat Lehraufträge an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der Hochschule Hof.

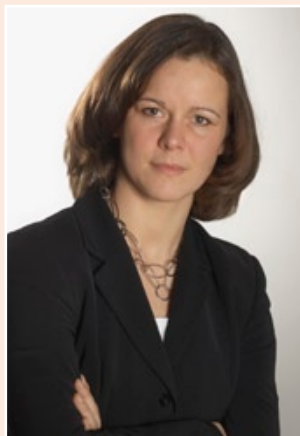


Foto: Harald Dietz

Foto: Eva Kubínská



Die Autorin

Dipl.-Psych. Gabriele Bollhöfer ist seit Februar 2007 verantwortlich für die strategische Personalentwicklung bei der internationalen Wirtschaftssozietät Lovells LLP in Deutschland. In der Rolle des internen Coachs hat sie das Coaching-Programm konzipiert und eingeführt und dafür den 1. Deutschen Coaching Preis erhalten. Zuvor war sie in

Zusammenarbeit mit verschiedenen Personalberatungsfirmen in Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten

www.lovells.de



Gesundheit im Coaching

Foto: Sergei Dityk

Wie man durch Coaching das betriebliche und individuelle Gesundheitskonzept optimieren kann

Von Carsten Fischer

In einem mittelständischen Unternehmen mit 1.300 Beschäftigten der Automobilzulieferindustrie brennt aufgrund der Entwicklung in der Automobilindustrie die Luft: Kurzarbeit wird angesetzt, die Produktionsbänder werden angehalten, die Weihnachtsferien um zwei Wochen verlängert. Das Unternehmen erwartet einen Absatzrückgang von bis zu 20 Prozent im kommenden Quartal, normal waren bisher Rückgänge bis drei (!) Prozent. Keiner von dem erweiterten Geschäftsführungskreis weiß, wo die Reise hin geht. Neben den rein betriebswirtschaftlichen Herausforderungen, steigt der Stresspegel in der Organisation erheblich. Was kann das Unternehmen in dieser Situation nachhaltig gegen den Stress – und für die Gesundheit – der Mitarbeitenden tun? Was können die Mitarbeitenden selbst tun?

Dieses Unternehmen ist kein Einzelfall. Hohe Leistungsanforderungen, Erfolgsdruck und die Häufung von Stressreaktionen sind Standardthemen im Coaching geworden. Der Begriff Burnout geistert durch die Flure des Managements und zunehmend auch durch die gesamte arbeitende Gesellschaft. Nach einer aktuellen

Umfrage des Marktforschungsinstituts GfK im Jahr 2008 fühlen sich 75 Prozent der Arbeitnehmer übermäßig belastet, 30 Prozent klagen über übermäßige Kopfschmerzen und zehn Prozent glauben sogar, irgendwann stressbedingt umzukippen. Dass viele Entscheidungs- und Verantwortungsträger teilweise in hohem Maße „unge-

sund“ leben, ist nichts Neues, aber ein nach wie vor zentrales Thema. Zu wenig Bewegung und Erholungsphasen, fehlender Schlaf, ungesunde Ernährung und chronischer Stress fressen die individuellen Ressourcen schnell auf. Dann lebt es sich nur noch von der Substanz. Körperliche und geistige Erschöpfung sind die Folge, ein Viertel

der deutschen Führungskräfte leidet bereits darunter, fand das Karriere-Portal Stepstone schon im Jahr 2007 heraus.

Das Unternehmen

Ich treffe mich mit dem Personalleiter eines vergleichbaren Unternehmens mit ähnlichen Rahmenbedingungen Herrn K. (Namen geändert) Ende 2007, um ihm das Konzept „Gesundheitsaudit und -coaching“ vorzustellen. Das Unternehmen ist im betrieblichen Gesundheitsmanagement bereits gut aufgestellt, Gesundheit ist hier längst ein strategischer Faktor. Es werden verschiedene Maßnahmen wie z.B. Vorsorgeuntersuchungen, präventive arbeitsergonomische Schulungen und Teamentwicklungen durchgeführt. Eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung ermittelt das Verbesserungspotenzial im betrieblichen Gesundheitskonzept.

Das Thema Stress und individuelle Gesundheit, insbesondere bei den Führungskräften komme aber deutlich zu kurz, sagt er fast entschuldigend. Es fehlt hier an einem nachhaltigen Konzept. Selbstverständlich wurden bereits Seminare im Stressmanagement durchgeführt, die Ergebnisse ließen sich aber nur „indirekt“ beurteilen. Nach meiner Erfahrung ist das gerade bei „weichen“ Seminarthemen wie Gesundheit oder Stress sehr häufig der Fall. Der Wissenstransfer und damit ein Bildungscontrolling lassen sich nur selten dokumentieren. Doch gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Situation wird das immer wichtiger.

Das Projekt

In einem Meeting, in dem ich das Konzept „Gesundheitsaudit und -coaching“ der Geschäftsführung vorstelle, mache ich deutlich, dass das Gesundheitsaudit selbstverständlich freiwillig ist. Verordnetes Coaching, insbesondere bei Gesundheitsthemen führt nicht zum Erfolg. Eine optimierte Gesundheitsorientierung lässt sich nicht konsumieren oder extern buchen, sondern fängt bei

der persönlichen Selbstverantwortung an, sich wirklich ändern zu wollen. Häufig scheitern Prozesse aufgrund dieser fehlenden tiefen und wirklichen Bereitschaft. Das Unternehmen besitzt aber aufgrund des bestehenden Gesundheitsmanagementsystems bereits eine entsprechende Gesundheitskultur, auf der sich aufbauen lässt.

Nach einigen strategischen und operativen Vorplanungen wird das Projekt „Gesundheitsaudit und -coaching“ mit den Top-Führungskräften durchgeführt. Für das Unternehmen haben wir folgende Fragestellungen herausgearbeitet:

- Wo liegen die Stress-Quellen in dem Unternehmen?
- Was kann das Unternehmen systematisch gegen die Stress-Ursachen tun?
- Wie werden nachhaltige individuelle Effekte im Gesundheitsmanagement der Führungskräfte erzielt?

Die Projektlaufzeit für zirka 25 Führungskräfte in der ersten Phase wird auf ein Quartal terminiert. Das Projektdesign beinhaltet grob *drei Phasen*:

1. Das individuelle Gesundheitskonzept der teilnehmenden Führungskräfte (Klienten) wird „auditert“.
2. Auswertung und Bewertung der Ergebnisse durch den Coach in Zusammenarbeit mit dem Klienten und dem Unternehmen.
3. Entwicklung eines Maßnahmenplans zur Optimierung des persönlichen Gesundheitskonzepts der Klienten und des Gesundheitsmanagementsystems des Unternehmens.

Das Setting

Das Gesundheitsaudit bildet den Einstieg in das Gesundheitsprojekt. Ich als Coach terminiere die Audits in einem persönlichen oder telefonischen Gespräch mit den Klienten. Trotz einer vorgeschalteten internen Marketing-Kampagne für dieses Projekt, in der ausführlich die Zielrichtung, die Inhalte und ich als Coach (Person, Werte, Arbeitsrahmen) vier Wochen vor dem Start vorgestellt wurden, herrscht teilweise Klärungsbedarf. Das ist normal und beabsichtigt. Die Sensibilisierung und die Auseinandersetzung mit dem

Thema der eigenen Gesundheit beginnen. Erst auf der strukturellen Ebene: „Was wird denn genau auditert? Muss ich mich vorbereiten? Was passiert denn, wenn ich nicht zu allen Themen etwas sagen möchte?“ Dann auch auf der inhaltlichen Ebene: „Kann ich denn zu allen Themen etwas sagen? Hat das Nachteile, wenn ich mich momentan nicht ganz gesund fühle?“

Ich erkläre allen Teilnehmern nochmals ausführlich *das Setting*: Die Gesprächssituation ist vertraulich, es gelten die klassischen Grundsätze in der gemeinsamen Coaching-Arbeit. Der Klient beantwortet nur die Teile im Audit, die er beantworten möchte. Hier bin ich als Coach besonders gefordert, da ich schnell eine Beratungsbeziehung aufbauen muss, viel schneller als in anderen Coaching-Prozessen, um umfassende Informationen zu erhalten. Ich erkläre das Gesundheitsverständnis hinter dem Projekt: Gesundheit wird ganzheitlich verstanden. Gesundheit ist mehr als nur die „Abwesenheit von Krankheit“. Kein Zustand, sondern vielmehr ein dynamischer gestaltbarer Prozess. Dieser Prozess umfasst die Klassiker-Themen Stressmanagement, Bewegung, Ernährung genau so wie das Führungsverhalten, Lebensbalancen und Orientierungsfragen.

Der Audit besteht aus zwei Teilen, einem Stress-Fragebogen und einem Gesundheitsinterview:

- *Der Stress-Fragebogen* ist ein spezifischer Fragebogen mit 64 Items. Er umfasst folgende Themenbereiche: Arbeitssituation, Zeitmanagement, Führungsverhalten, soziale Unterstützung, Körperliche Beanspruchung, Emotionen und Situationen im Privatleben. Damit ergibt sich ein gutes Bild des individuellen Stresserlebens und empfindens der Klienten.
- *Das Gesundheitsinterview* verdichtet die Daten des Fragebogens und erfüllt zwei wesentliche Kriterien: Es ist einerseits eine wesentliche weitere Informationsgrundlage für mich als Coach hinsichtlich des Gesundheitskonzepts der Führungskraft und begünstigt den raschen Aufbau einer Beratungsbeziehung. Aus Klientensicht regt das Interview an, über Gewohnheiten und bisherige

Routinen in der persönlichen Gesundheitsorientierung dialogisch zu reflektieren. Es sensibilisiert für das bevorstehende Gesundheitsprojekt und zeigt nach meinen Erfahrungen bereits nach einigen Tagen Wirkung.

Herr P., leitender Controller im Unternehmen, bleibt trotzdem skeptisch, das merke ich. Er ist eher der zahlen- und faktenorientierte Typ, der weniger mit weichen Themen etwas zu tun hat: „Was soll das schon bringen?“

Die Gesundheitsaudits

Die Gesundheitsaudits laufen wie geplant über zwei Monate. Herr P. war einer der ersten. Auf dieses Gespräch freue ich mich besonders, da er in dem Erstgespräch deutliche Zeichen von Skepsis an den Tag legt. Trotzdem hat er sich für das Audit entschieden; immerhin ein Anfang, denke ich. Das Gespräch läuft dann aber planmäßig und wir kommen schnell auf eine gemeinsame „Arbeitsebene“.

Sein Gesundheitsprofil ist von einem aus seiner Sicht unerfreulichen Gesundheitszustand und Problemen im Umgang mit seinen Mitarbeitern geprägt. Er hat seit nunmehr zehn Jahren fast zehn Kilo Übergewicht, nimmt auf Empfehlung seines Hausarztes seit drei Jahren einen Cholesterinsenker, den er gerne absetzen würde. Er fühlt sich erschöpft und im Alltag wie im Beruf nicht belastbar genug.

Der Audit bestätigt Schwierigkeiten beim „Abschalten“ (Balance zwischen Entspannung und Anspannung), als Stressreaktion eine zunehmend leichte Reizbarkeit insbesondere im beruflichen Alltag und im Führungsverhalten eine Schwäche in der sozialen Unterstützung gegenüber seinem Team (Rückmeldungen, Gestaltung und Kommunikation von Freiräumen). Er hat bereits zahlreiche Versuche hinter sich, mehr Gesundheitsorientierung in seinen Alltag zu bringen. Pläne, Ideen und Konzepte scheiterten aber immer oder verrauchten schnell als „Veränderungs-Strohfeuer“. Wie so häufig (das scheint ja heutzutage schon Mode zu sein) machte auch er seinen „inneren Schweinehund“ zum Sündenbock.

Abschließend frage ich ihn, ob seine Erwartungshaltung an dieses Audit

erfüllt, oder ob noch etwas für ihn offen sei. Seine Rückmeldung bestätigt meine Erfahrungen: Herr P. empfand das Gespräch als sehr vertrauensvoll. Er fühlte sich schnell wohl und konnte sich aus seiner Sicht gut öffnen. Er war positiv verwundert, über die Gesprächsinhalte: „Das hätte ich nie unter einem Gesundheitsaudit verstanden. Diese Inhalte habe ich nicht erwartet“. Er bemerkt bereits zum Abschluss des Gesprächs, dass sich etwas bei ihm in Gang gesetzt hatte: „Ich dachte bisher, mein Übergewicht ist mein einziges Gesundheitsthema, aber auch als Führungskraft habe ich hier eine Baustelle.“

Das bestätigen auch meine Erfahrungen: Der Anlass des Klienten ist meistens nur ein erster Aufhänger, ein Türöffner für einen Gesundheitsprozess. Im weiteren Verlauf werden schnell weitere „Baustellen“ des Gesundheitskonzepts deutlich und andere Gesundheitsthemen müssen ergänzt werden. Ich weise abschließend darauf hin, auf weitere Reflexionsprozesse zu achten, da das Gespräch bereits einiges in Gang gesetzt hat und noch setzen wird.

Ergebnisse und Maßnahmen

Die Ergebnisse aller Gesundheitsaudits zeigen ein sehr differenziertes

Bild, wie Gesundheit im Unternehmen umgesetzt, und aus Sicht der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden thematisiert wird. Außerdem gibt es einige interessante Ansätze und Impulse zur Gesundheitsoptimierung auf der individuellen Ebene. Die Bewertung der Ergebnisse und der Maßnahmenplan umfassen drei Ebenen, die ich hier nur kurz skizzieren will:

- *Die Unternehmensebene:* Hier werden unter anderem verschiedene arbeitsergonomische Maßnahmen umgesetzt und ein Fitnessraum mit individueller Betreuung eingerichtet.
- *Die Führungsebene:* Die Führungskräfte werden im Rahmen eines Workshops über Strategien und Methoden der sozialen Unterstützung von Mitarbeitenden geschult.
- *Die individuelle Ebene:* Hier werden Gesundheits-Coachings für den Führungskreis angeboten.

Gesundheits-Coaching

Bei insgesamt fünf Führungskräften führe ich anschließend Gesundheits-Coachings durch. Der Prozess mit Herrn P. war einer von ihnen. Herr P., seit 20 Jahren im Unternehmen, hat sich in diesem Unternehmen vom Projektreferenten hochgearbeitet. Jetzt ist er seit

Projektmanagement im Gesundheits-Coaching

Das Coaching wird – in Anlehnung an Dr. Matthias Lauterbach – zum Gesundheitsprojekt des Klienten. Die Klienten verfügen aufgrund ihres beruflichen Backgrounds häufig über erhebliche Erfahrungen in diesen Bereichen. Die Aufstellung des Gesundheitsprojekts erfolgt zunächst durch die Ermittlung verfügbarer Ressourcen und Definition von Zielen und Teilzielen, die in eine zeitliche Reihenfolge gebracht werden. Es wird ein Projektplan erstellt, der wesentliche Verabredungen (vgl. „Meilensteine“) mit definierten Erfolgskriterien und Rückmeldeschleifen enthält. Das bringt mehrere Vorteile mit sich:

- Konsequente Lösungs- und Ergebnisorientierung durch Vereinbarung von Zielen und Qualitätskriterien.
- Verbindliche Struktur und Transparenz des Prozesses.
- Projekt-Vorwissen der Klienten aus dem Tagesgeschäft ist vorhanden und kann dynamisch genutzt werden.
- Coach und Klient sprechen die „gleiche Sprache“, das schafft zusätzlich Vertrauen.
- Das komplexe Projekt Gesundheit kann transparenter und damit klarer gestaltet werden.

drei Jahren Leiter des Controllings im Unternehmen. Sein Team besteht aus 20 direkten Mitarbeitenden und er ist Mitglied im Geschäftsführungsteam. Seine Abteilung ist hoch anerkannt, was er seinem hohen Anspruchs- und Qualitätsniveau zuschreibt. Die Arbeitsabläufe und -ergebnisse lassen kaum Spielräume für Abweichungen und Verzögerungen zu.

Da es bereits einige fehlgeschlagene Versuche der Gesundheitsoptimierung gab, ist seine erste Frage, wie er eine wirkliche Chance auf Veränderung und Verbesserung haben könnte? Ich erläutere ihm daher mein Vorgehen in diesem Prozess und bespreche mit ihm den Ablauf und die Methoden des Coachings. Methoden aus dem Projektmanagement machten dieses Projekt zu seinem Gesundheitsprojekt (s. Kasten).

Analyse und Planung

Die Ergebnisse des Gesundheitsaudits von Herrn P. dokumentieren eine subjektiv eingeschränkte physiopsychische Belastbarkeit und eine generelle Erschöpfung. Er fühlt sich unwohl in seiner Haut, nicht zuletzt aufgrund seines Übergewichts. Seine Balance zwischen Anspannung und Entspannung gelingt ihm nur unzureichend. Ihm fehlt ein sportlicher Bewegungsausgleich, er fühlt sich aber höchst unsicher, alleine damit anzufangen. Im beruflichen Alltag sieht er ein Defizit im sozialen Umgang mit seinen Mitarbeitenden.

Ergänzend zu diesen Ergebnissen wird ein weiterführender Check-up durchgeführt. Hier geht es um die Ermittlung seiner sport- und gesundheitsrelevanten Daten, also einen umfassenden Status Quo seines physiopsychischen Bereichs. Dieser Check-up wird mit Experten aus den entsprechenden Fachrichtungen, also Sportmedizinerinnen, Physiotherapeuten und Ökotrophologen durchgeführt, mit denen ich seit einigen Jahren zusammenarbeite. Herr P. absolviert folgendes Programm:

- Eine umfassende sportmedizinische Untersuchung (Kardiologische Untersuchung: Belastungs-EKG, Ultraschall und Herz-Echo; Lungenfunktionstest; Blutlaboruntersuchung).
- Leistungsdiagnostik (inkl. Körperfettmessung) zur Bestimmung des individuellen Leistungsniveaus und als Grundlage für eine nachhaltige folgende Trainingsplanung.
- Physiotherapeutischer Muskelfunktionstest zur Bestimmung muskulärer Dysbalancen und seiner motorisch-kognitiven Fähigkeiten.
- Ausführliche Ernährungsanamnese zur Analyse seines bisherigen Ernährungsverhaltens.

Aus sportmedizinischer und kardiopulmonaler Sicht gibt es keine Einschränkungen hinsichtlich eines geplanten Bewegungsprogramms. Sein Organismus, insbesondere das Herz, ist voll belastbar. Lungenfunktion und Blutbild sind grundsätzlich in Ordnung. Die Ergebnisse der Leistungsdiagnostik bestätigten allerdings die jahrelange Sportabstinenz. Die Trainingsbereiche werden entsprechend niedrig angesetzt. Die Körperfettmessung bestätigt sein Übergewicht mit einem Körperfettgehalt von 30 Prozent. Der Normalwert in seiner Altersgruppe liegt bei 22 Prozent. Der physiotherapeutische Beweglichkeitstest zeige die typischen muskulären Dysbalancen von vorwiegend sitzenden Menschen auf. Der Physiotherapeut empfiehlt ein spezifisches muskuläres Physioprogramm zur Optimierung des Bewegungsapparates. Die Ernährungsanamnese zeigt keine überhöhte Energiebilanz. Energieverbrauch und -aufnahme halten sich fast die Waage, d.h. die Nahrungsmittelzusammensetzung ist in Ordnung. Eher lässt der Befund auf falsches Ernährungsverhalten schließen.

Intervention

Jetzt liegen alle Informationen zur Gestaltung des weiteren Gesundheitsentwicklungs-Prozesses von Herrn P. auf dem Tisch: Das Gesundheitsaudit und der Check-up haben Herrn P. für sein Gesundheitsprojekt bereits stark sensibilisiert und die Gesundheitsperspektive erweitert. Tatsächlich sind diese vorangegangenen Sitzungen schon als Intervention zu verstehen. Er wurde durch diese „Entdeckungsrei-

sen“ seiner Gesundheit bereits hoch sensibilisiert. Selbstreflexionsprozesse, Perspektivenwechsel und Wissenstransfers haben eingesetzt, Herr P. befindet sich jetzt schon im beachtlichen Entwicklungs- und Veränderungsprozess.

Dieser markante Kick-off lässt bei ihm eine starke Veränderungsbereitschaft und Aktionismus entstehen. Hier gilt es nun, diesen spürbaren Entwicklungsdruck zielgerichtet zu kanalisieren. In weiteren Sitzungen werden umsetzbare und erreichbare Ziele und Maßnahmen erarbeitet.

Der Lebensbereich „Körper und Fitness“ wird sein Schwerpunkt im Coaching-Prozess:

- Reduzierung des Übergewichts im nächsten Jahr um zehn Kilogramm.
- Reduzierung des Körperfettgehalts um acht Prozent.
- Steigerung der körperlichen Belastbarkeit im nächsten Jahr um 15 Prozent.
- Optimierung der Muskelfunktion um 20 Prozent.

Es wird ein Trainingsprogramm im Grundlagen-Ausdauerbereich erarbeitet und teilweise gemeinsam mit mir durchgeführt. Ein Physiotherapeut hat ein passendes Programm zur Steigerung der Beweglichkeit und zum Ausgleich muskulärer Dysbalancen erarbeitet. Sein Ernährungskonzept wird durch eine Ernährungsberatung mit einer Ökotrophologin reflektiert und optimiert. Halbjährlich werden Check-ups vereinbart, um Veränderungen zu dokumentieren. In seinem beruflichen Umfeld ist sein zentrales Anliegen seine soziale Unterstützung zu seinem Team zu optimieren:

- Teilnahme am Teamentwicklungsworkshop „Gesunde Personalführung“, der durch das Unternehmen angeboten wird.
- Konkrete Umsetzung von sozialen Unterstützungsmaßnahmen: zielgerichtete und zeitnahe Rückmeldung an sein Team (mindestens eine pro Mitarbeitenden oder Woche, bzw. maximal drei Tage nach dem Anlass). Einführung eines zusätzlichen Informationsgesprächs mit dem Team zwischen den betriebsbedingten, festgelegten Mitarbeitergesprächen.

Sein Stresskonzept zeigt Defizite in der Balance zwischen Anspannung und Entspannung. Als Stressfolgeerscheinung zeigt sich seine leichte (berufliche) Gereiztheit und ein psychisches „erschöpft sein“. Seine wesentliche Energiequelle für Balance ist die Familie. Das Wochenende mit der Familie ist ihm heilig. Hier hat er gute Strategien zum Ressourcenerhalt entwickelt. Im beruflichen Alltag hat er einen sehr hohen Anspruch an die Qualität seiner Leistung. Gemeinsam werden daher folgende Maßnahmen erarbeitet:

- Tägliche schriftliche Priorisierung der Arbeitsaufgaben und Erhöhung der Aufgabendelegation über die eingerichteten Informationsgespräche.
- Dokumentation des Stresspegels und Energieverlustes über einer subjektiven Skala von 0 bis 10 dreimal täglich.
- Mindestens drei kurze Entspannungspausen am Arbeitstag (Atemübung, Progressive Muskelentspannung oder Spaziergang), verbindliche Dokumentation im Terminplaner.

Der Impuls für die ausschlaggebende Veränderung in seinem Gesundheitskonzept ist die Vernetzung seiner Lebensbereiche miteinander. Es gelingt, seine klassischen Gesundheitsthemen wie Ernährung und Bewegung an seine anderen Themen wie Lebensbalancen, Führungsverhalten und Stressmanagement zu koppeln. So kann seine Veränderung des Lebensstils prozesshaft erreicht werden.

Resümee

Nach zwölf Monaten wird ein abschließendes Resümee gezogen. Der gesundheitsorientierte Lebensstil von Herrn P. konnte in seinen Lebensalltag voll integriert werden. Sein Gewichtsziel konnte er bereits nach zehn Monaten erreichen und er hat das Gewicht auch bis jetzt halten können. Seine Unsicherheit im Umgang mit sich und seinem Körper konnte er ablegen, und seinen Cholesterin-Senker nach sechs Monaten absetzen. Sport und Bewegung spielen für ihn jetzt eine zentrale Rolle in seinem Entspannungs- und Wohlfühl-Konzept. Er geht dreimal pro Woche zehn Kilometer laufen: „Wenn ich nicht mindestens dreimal die Woche laufen kann, dann fehlt mir etwas“, sagte er neulich zu mir; meinen

kleinen, emotional anfeuernden Ausbruch daraufhin habe ich mir nicht verkneifen können.

Wichtig ist aber auch, ihm aufzuzeigen, was er in den letzten zwölf Monaten geschafft hat: Er hat seine Veränderungsleistung als Wertschätzung sich selbst gegenüber begreifen, und für sich anerkennen können. Das hat sich in einer gesteigerten Selbstachtung und Selbstvertrauen ausgedrückt: „Endlich kann ich mich wieder im Spiegel richtig anlachen“. Sein subjektives Wohlbefinden hat sich im Zuge des Prozesses deutlich gesteigert. Das wurde ihm auch in seinem Arbeitsteam über Rückmeldungen gespiegelt. Er geht einmal pro Woche mit einer Gruppe aus seiner Abteilung gemeinsam laufen, und es wird im Schnitt alle zwei Wochen eine gemeinsame private Veranstaltung im Team geplant. Die Balance gelingt ihm jetzt deutlich besser, das wird ihm auch in der Außenperspektive durch seine Frau und durch einen Vertrauten im seinem Team bestätigt. Jetzt gilt es, die Strategien seines Gesundheitskonzepts für die alltägliche Umsetzung regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln, um das Konzept den Veränderungen im Leben anzupassen: Ein nachhaltig funktionierendes Gesundheitskonzept braucht lebenslang immer wieder neue Impulse und Aktivitäten. Es ist nie statisch, sondern dynamisch, und muss immer individuell an die jeweiligen

Lebenssituationen und -phasen angepasst werden. Das Modell der Work-Life-Balance ist ein Ansatz, der in diese Richtung zeigt. Doch es suggeriert, dass das Leben dauerhaft in Balance gehalten werden kann und muss.

Grundsätzlich ist das ein interessanter und schöner Gedanke. Aber die Realität sieht anders aus: Dysbalancen prägen das Leben und den Alltag. Dieses Wechselspiel schafft Entwicklungs- und Veränderungsreize, es ist also Herausforderung und Chance zugleich. Hier gilt es, durch ein gutes Gesundheitskonzept stetig immer wieder neue „kleine“ Balancen herzustellen. Wir haben daher alle drei Monate eine Follow-up-Sitzung vereinbart, um diese Entwicklungsschritte gemeinsam zu reflektieren. Meistens gehen wir dann gemeinsam laufen. So verbindet man das Schöne mit dem Nötigen.

Zum Schluss

Das Projekt „Gesundheitsaudit“ habe ich erfolgreich abschließen können. Das Unternehmen hat jetzt ein nachhaltiges Stressmanagementkonzept und neue Impulse und Maßnahmen für das bestehende Gesundheitsmanagementsystem. Die Re-Audits betätigen die Akzeptanz und die Optimierung in diesen Bereichen. Mittlerweile begleite ich noch weitere Führungskräfte dieses Unternehmens als Gesundheits-Coach. ■

Der Autor

Seit knapp fünf Jahren unterstützt Carsten Fischer Unternehmen und Klienten bei der Umsetzung betrieblicher und individueller Gesundheitskonzepte. Er hat das Gesundheitskonzept „fit4business“ entwickelt, das 2008 in den „Reiseführer innovativer Dienstleistungen – Made in Germany“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) aufgenommen wurde. Das Beratungsspektrum umfasst die konzeptionelle Entwicklung und Begleitung von Systemen im Gesundheitsmanagement von Unternehmen. Speziell für Führungskräfte hat er ein Konzept im Gesundheits-Coaching entwickelt. Hier bietet er seinen Klienten einen Perspektivenwechsel zur Optimierung ihres persönlichen Gesundheitskonzepts.



Foto: Wilhelm Jünger

www.coaching4business.com



SPOTLIGHT

Krisenkompetenz in Unternehmen: Mit Coaching durch schwierige Zeiten

Von Dr. Peter Höher und Friederike Höher

Plötzlich ändern sich die Coaching-Themen unserer Klienten von einer Stunde auf die andere: So geschehen nach dem Crash des Investmenthauses Lehman Brothers und der ausgelösten internationalen Finanzmarktkrise. Zahlreiche Bankberater hatten wochenlang schwierige Kundengespräche durchzustehen. Diese Aussprachen gingen vielen von ihnen selbst an die psychische und physische Substanz, bis hin zu Zusammenbrüchen.

Nach dem Finanzcrash kam es für Kundenberater und -beraterinnen bald zu ersten physischen Bedrohungen, im Einzelfall sogar zu Morddrohungen. Es gab Demonstrationen in einzelnen Filialen und öffentliche Anfeindungen. So diffamierten einige Kunden lautstark Bankberater in Bus und Bahn mit unvermittelten Ausrufen wie: „Da sitzt der Berater, der mein Geld vernichtet hat!“ Einige Kunden drohten mit Suizid – wie in der Folge auch einige Bankmitarbeiter. Daraufhin handelte der Vorstand und berief unverzüglich seinen Krisenstab ein, um die Vertriebsmitarbeitenden zu schützen.

Wir gehören als langjährige externe Coaching-Partner zu diesem Krisenstab von internen und externen Spezialisten (Coachs, Ärzten, Therapeuten usw.), die für Notfallsituationen und Akuthilfe bereit standen. Wir stellten kleine Gruppen von maximal acht Teilnehmenden zusammen, wobei wir den „Lead“, also die Verantwortung für die Durchführung und die Prozessgestaltung, hatten. Es waren Settings, in denen Führungskräfte ihre Themen untereinander diskutieren konnten, Berater unter sich sowie funktional gemischt in Workshops. Wir haben die Settings derart gestaltet, dass wir stets einen bis zwei interne Ansprechpartner, meist Personalentwickler, an unserer Seite hatten, um schnell individuelle Hilfe und Unterstützung gewährleisten zu können. Das waren in dem einen Fall Einzel-Coachings zur Resilienz, also zur Stärkung der Robustheit, in anderen Fällen therapeutische oder medizinische Hilfen. Hier war das Human Resource Management mit einem Stab interner und externer Spezialisten vorbildlich aufgestellt.

Wir haben so in den letzten Wochen allein in einer deutschen Bank 13 Kurzworkshops unter dem Motto „Handlungsempfehlungen für schwierige Gespräche, Empfehlungen zum Emotionsmanagement sowie zur Entwicklung persönlicher Robustheit“ für rund 100 Personen durchgeführt. Die Zielgruppe bestand aus Center- und Filialleitern, Beratern von Vermögens- und Privatkunden mit problematischen

Bankprodukten in deren Depots. Nach diesen drei- bis vierstündigen „Gruppen-Coachings“ mit maximal acht Teilnehmenden folgten Einzel-Coachings und Team-Coachings zur weiteren Stabilisierung, zum Aufbau innerer Stärke und individueller Robustheit für belastende Situationen.

Resilienz-Coaching zur Bewältigung von Risikosituationen

Wir definieren Resilienz – in Anschluss an Jack Block, Emmy E. Werner, Glen Elder und andere – als die psychische Widerstandsfähigkeit von Menschen gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Risiken. Resilienz zielt insofern auf psychische Stabilität und Gesundheit trotz Risikobelastungen ab, also auf eine *Bewältigungskompetenz*. Unter Resilienz werden drei Merkmale summiert:

1. die positive, gesunde, situative Lebensbewältigung trotz hohem Risikostatus,
2. die beständige Kompetenz, unter extremen Stressbedingungen handlungsfähig zu bleiben,

3. die positive und schnelle Erholung von traumatischen Erlebnissen wie beispielsweise Bedrohungen durch Kunden.

Resilienz bezeichnet in der aktuellen Diskussion kein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal, sondern *eine Ressource*, die im individuellen Entwicklungsverlauf im Kontext der Individuum-Umwelt-Interaktion aufgebaut wird. Die Wurzeln für die Entwicklung von Resilienz liegen dabei in besonders Risiko lindernden Faktoren, die sowohl in der Person als auch außerhalb als beispielweise soziale Ressourcen in der Lebensumwelt verankert sein können. Aufgrund dieser konstitutionellen, erlernten oder sozialen Ressourcen unterscheiden sich die Menschen in ihrer Kompetenz zur Belastungsregulation.

Das Konzept der Resilienz legt den Fokus auf die Bewältigung von Risikosituationen. Schwerwiegende Lebensbedingungen können neben den jeweils aktuellen Anforderungen an Anpassung und Bewältigung der Situation auch Chancen für eine persönliche Weiterentwicklung beinhalten. Die Resilienzforschung zielt in diesem Zusam-

Merkmale resilienter Menschen

Menschen, die belastende Erfahrungen besser verarbeiten und Krisen positiver bewältigen als andere, zeichnen sich durch folgende Fähigkeiten aus:

- individuelle Problemlösekompetenzen,
- eine hohe soziale Interaktionskompetenz (Empathiefähigkeit, Kontaktfähigkeit, soziale Perspektivenübernahme),
- die Fähigkeit zur Selbstregulation (Selbstmanagement),
- ein aktives und dynamisches Bewältigungsverhalten (z.B. die Fähigkeit, zu zeigen, dass sie Hilfe brauchen und auch annehmen können, oder sich von einer dysfunktionalen Beratungssituation in einem Kundengespräch innerlich zu distanzieren und damit eine professionelle Distanz aufbauen zu können),
- eine optimistische, bejahende Lebenseinstellung,
- ein hohes Selbstwertgefühl sowie Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten, was eine sehr gute Reflexionsfähigkeit voraussetzt und
- Selbstwirksamkeitsgewissheit – und nicht -zufälligkeit.

SPOTLIGHT

menhang auf eine stärkere Betonung primärer Prävention ab, also darauf, Menschen frühzeitig für Stress- und Problemsituationen zu stärken und innere Stärke und Robustheit aufzubauen. Unsere Resilienz-Coachings und -Workshops sind Ressourcen-, und nicht Defizit orientiert. Wir identifizieren im Resilienz-Coaching die Stärken jedes Menschen und nutzen dafür auch seine biografischen Erfahrungen im Umgang mit schwierigen Lebensereignissen. Das heißt, wir interessieren uns dafür, wie individuell unterschiedlich Menschen mit belastenden, Stress verursachenden Situationen umgehen, um diese zu bewältigen, wie Bewältigungskapazitäten aufgebaut und gefördert werden können (s. Kasten). Dabei verstehen wir unsere Coaching-Partner und Teilnehmer als aktiv Mitgestaltende und kompetent Handelnde in den aktuellen Herausforderungen des belastenden Alltags. Wir lenken die Aufmerksamkeit gezielt auf ihre Fähigkeiten zur Problemlösung und -bewältigung.

Unsere Erfahrungen mit Resilienz-Workshops

Unsere Erfahrungen mit Resilienz-Coachings in Gruppen haben gezeigt, dass es zur Unterstützung der psychosozialen Entlastung durch Coaching hilfreich ist, einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch über die belastenden Situationen so zu initiieren, damit vorrangig über die Erfolgserlebnisse gesprochen werden kann: „Ich sage Euch, wie ich es geschafft habe, bislang mit dem Schlimmen klar zu kommen und was ich daraus gelernt habe für die nächste Horror-Situation“. Dies bringt die im Coaching erforderliche Vorwärts- und Lösungsperspektive, statt die Unterstützung der defizitären Erlebnisse weiter in einer Abwärtsspirale negativen Denkens und Handelns zu fokussieren.

So entstand in den Resilienz-Gruppen-Coachings ein Klima für eine kontinuierliche Reflexion der Situationen, ein Erfahrungslernen aus positiv bewältigten

Situationen und eine veränderte Wahrnehmungsperspektive belastender Ereignisse. Von der Wahrnehmung: „Was ist mir Schlimmes widerfahren“ hin zu der Wahrnehmungsveränderung: „Was habe ich aktiv dazu beigetragen, dass ich das Schlimme bewältigt habe“? Auf diese Weise erlebten die Teilnehmenden ihre Problemlösungskompetenz bewusst und vergegenwärtigten sich ihre individuellen Bewältigungsstrategien, so dass sie darauf auch in kommenden Krisen- und Stress-Situationen Bezug nehmen können. Bei den vom Vertriebsvorstand und der Personalentwicklung initiierten Meetings haben die Beteiligten die Themenfelder Selbstmanagement, (Team-) Führung und Umgang mit schwierigen Kundensituationen als wesentliche Bestandteile für Resilienz-Coachings in der aktuellen Krisensituation identifiziert (s. Tabelle 1).

Aus den von den Betroffenen identifizierten Themenfeldern und Fragestellungen leiteten wir die folgende Vorgehensweise ab (s. Abb. 1):

1. Situationsdarstellung der Akutmaßnahmen

Hier stellten wir – der Coach, unterstützt durch interne Personalentwicklung – die Möglichkeiten des Unternehmens dar, individuell und umgehend auf die Bedarfe der Teilnehmenden auch vor Ort eingehen zu können, unterstützt durch weitere externe Coaches und Spezialisten, Hand in Hand mit dem medizinischen Dienst und der Sozialberatung.

2. Individuelle Problematik

Der offene Austausch der Mitarbeiter in den konkreten Situationen vor Ort erfolgte Leitfragen gestützt:

Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehe ich mit mir selbst um (Robustheit entwickeln)? • Wie kann ich selbst ruhiger werden? • Wie erlange ich wieder Sicherheit? • Wie gehe ich mit Zukunftsangst um?
Team und Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehe ich mit meinem Team um (Fürsorge in der Krise)? • Wie motiviere ich mein Team? • Wie unterstütze ich mein Team bei Kundengesprächen?
Kunde	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehe ich mit schwierigen Kundengesprächen um? • Wie entemotionalisiere ich Kundensituationen? • Wie baue ich wieder Vertrauen zu Kunden auf?

- Wie erlebe ich als Kundenberater die Kundengespräche und Rahmenbedingungen vor Ort?
- Wie geht es mir persönlich in den psychischen und physischen Belastungssituationen?
- Was tue ich für meine persönliche Stabilität als Ausgleich zu den Belastungssituationen?
- Was habe ich bei mir in der Belastungssituation als persönliche (innere) Stärke gespürt?
- Was ist mir besonders gut gelungen in den problematischen Situationen, was kann ich den Kollegen als Tipp mitgeben?
- Welche Fragen gibt es an den Coach?
- Welche Art von Sofort-Hilfe und Unterstützung brauche ich, damit ich besser handeln kann?

3. Akutinterventionen durch Resilienz-Gruppen-Coaching

In den Workshops haben wir mit der gesamten Gruppe im Coaching gearbeitet, ebenso mit einzelnen Personen im Beisein der Gruppe, in anderen Fällen nahmen wir jeweils eine einzelne Person in einen Nebenraum, um auf der Einzelebene zu intervenieren. Manche der Teilnehmenden zeigten Anzeichen von Traumatisierungen, in einzelnen Fällen auch Re-Traumatisierungen, die auf andere, oft lange Jahre zurück liegende Ereignisse hinwiesen. Diese Fälle haben wir nach den Akutinterventionen durch Spezialisten weiter betreuen lassen.

4. Fach-Coaching

Der Expertenrat durch den Coach in Form von individuellen Tipps zum Thema „Entemotionalisierung von schwierigen Kundensituationen“ und „Handlungsempfehlungen für schwie-

rige Gespräche“ widerspricht nicht der Coaching-Philosophie. Es ist ein Zeichen von innerer Stärke, wenn man sich helfen lassen kann und dies in der aktuellen Situation anzeigt und ebenso die Hilfe dann auch annimmt. Besonders wichtig ist, auch schwere Anforderungen als Herausforderungen zu definieren, die unsere Investition und unser Engagement verdienen! Das heißt, es kommt darauf an, wie wir eine Situation für uns bewerten, denn wir haben ein großes Stück dieser Bewertung selbst in der Hand: In der Schwäche liegt eine innere Stärke: Welche Stärke ist in der vermeintlichen Schwäche verborgen? Beispiel: Sie führen zurzeit schwierige Kundengespräche, vor denen Sie sich in der Vergangenheit (wenn es ging) gedrückt haben. Wenden Sie es positiv: „Jetzt lerne ich es, diese Gespräche zu entemotionalisieren. Künftig kann mir kaum noch jemand etwas in diesen schwierigen Situationen anhaben; darin übe ich mich täglich.“

5. Coaching- (Haus-) Aufgaben zur Sofortentlastung

Robustheit (Resilienz) kann jeder Mensch entwickeln: Besinnen Sie sich auf die Fähigkeit zu lachen, suchen Sie nach sinnhaften Tätigkeiten, unterbrechen Sie unangenehme Tätigkeiten, beispielsweise den Arbeitsablauf nach mehreren schwierigen Kundengesprächen, um eine Pause einzulegen oder etwas Positives, was Ihnen Halt gibt, zu machen – warum nicht nette Kollegen treffen?

Der erste Schritt zur Verbesserung unserer Lebensqualität besteht darin,

genau darauf zu achten, was wir jeden Tag tun, um zu erkennen, welche Gefühle die Tätigkeit, der Ort, die Tageszeit oder die Gesprächspartner in uns auslösen. Finden Sie heraus, was in Ihrem Einzelfall für Sie nützlich ist – und genießen Sie es. Die Qualität unseres Lebens hängt nicht vom Was, sondern vom Wie unseres Tuns ab. Schaffen Sie konsequente „Ausnahmen vom Problem“, entwickeln Sie ihr positives Anti-Programm zum schwierigen beruflichen Alltag.

Entwicklung von mehr „Robustheit“

Die Fähigkeit, mit dem vermeintlichen persönlichen Scheitern in langjährig gewachsenen Kundensituationen gut umzugehen und die Krise als herausfordernden, mit einer Entscheidung verbundenen Wendepunkt und als Chance zu nutzen, ist entwickelbar: Menschen, die das schaffen, machen sich *drei Prinzipien* zueigen:

- Sie vertrauen auf ihre positiven Affirmationen und haben hilfreiche, unterstützende individuelle Glaubenssätze. Sie bauen sozusagen einen „Immunschutz“ gegen negative Konsequenzen auf.
- Sie stehen zu ihren Schwächen und lernen daraus.
- Sie geben nicht auf. Sie lernen aus den aktuell schwierigen Situationen, besinnen sich auf ihren Erfolg, auf das, was sie im Umgang mit der Krise geschafft und gelernt haben, machen weiter und provozieren so Erfolg
- auf einem höheren Niveau.

Ich bin okay! Die Fähigkeit, Funktion und Person gedanklich zu trennen

Selbstbewusstsein und Überzeugung von der eigenen Wirksamkeit sind die Basis für eine gelingende Krisenbewältigung. Menschen mit dieser Grundeinstellung können sich Erfolge selbst zuschreiben, sie führen sie also auf ihre eigenen Handlungen zurück und nicht etwa nur darauf, „Glück gehabt zu haben“. Zugleich trennen „Okay-Menschen“ in ihrem Denken sich als Menschen und individuelle Person von der Situation, in der sie als Funktionsträger (z.B. Kundenberater) agieren: Nicht sie als Privatperson werden angegriffen, sondern sie als Funktionsträger des Finanzinstituts.

Diese Sichtweise macht einen erheblichen Unterschied, ermöglicht sie doch, Versagen und Scheitern in den Kontext des beruflichen Systems zu stellen. Dort kann die nötige Verantwortung übernommen werden. Doch das berufliche System ist nur ein Teil der weiteren persönlichen Realität. Zu ihr gehört unter anderen auch das Privatleben. Kompetenz, Selbstheilungskräfte und innere Stärke, die Menschen in diesen anderen Systemen erleben, können in den Blick geraten und helfen, Probleme in jenen Lebensbereichen (dem Job) zu lösen. Ebenfalls kann eine solche Perspektive von zermarternden Schuldgefühlen entlasten.

Misserfolg ist Teil des Erfolgs und keine Abwärtsspirale

Misserfolgserlebnisse gehören auch zu einem erfolgreichen Leben. Daher

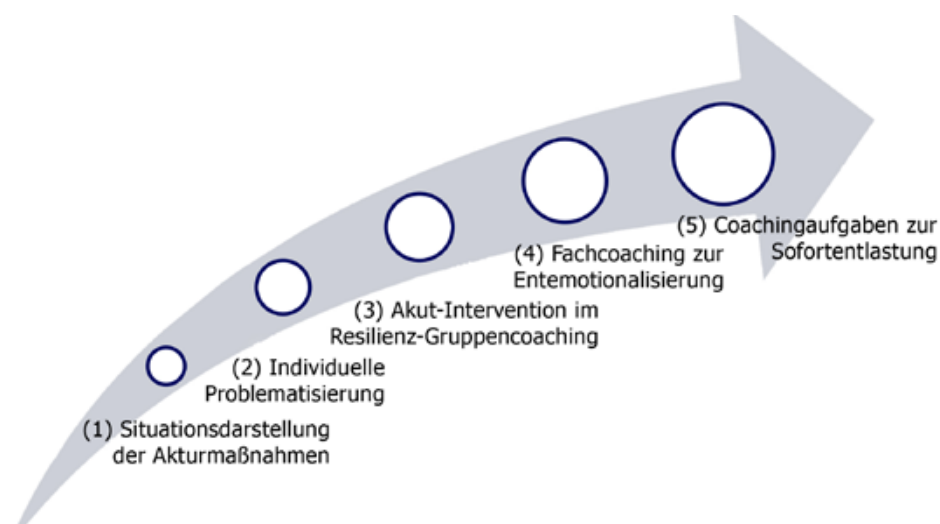


Abb. 1: Inhaltliches Setting der Resilienz-Workshops

SPOTLIGHT

ist es wichtig, Scheitern anzuerkennen: Man akzeptiert die schwierige Situation schließlich als Ereignis, das nicht mehr abzuwehren ist. Dennoch fantasiert man sich daraus nicht eine Dauerkatastrophe und gedankliche Abwärtsspirale, vielmehr weiß man, dass eine Krise begrenzt ist und danach wieder andere, erfolgreichere Zeiten anbrechen.

Eine gesunde Portion kritischen Denkens

Positives und realistisches Denken, beides gehört zur Krisenbewältigung. Es gilt weder, sich die Realität schön zu reden, noch schwarz zu malen. Eine gesunde Grundeinstellung ist beispielsweise folgende Aussage eines Vertriebsleiters: „Misserfolg interessiert mich eigentlich nur so weit, wie ich daraus lernen kann für weitere schwierige Situationen. Danach beschäftige ich mich nicht mehr damit, sondern konzentriere mich auf meine Erfolgserlebnisse und Ziele.“

Es geht um die richtige Balance zwischen positivem und kritischem Denken, gerade auch mit Blick auf die Zukunft, um weiteren Rückschlägen vorzubeugen. Coaching unterstützt dabei, den je individuell passenden Weg zwischen beiden Möglichkeiten zu finden, indem es Selbstreflexion, kritische Analyse der Situation und Verantwortungsübernahme ebenso einfordert, wie es positive Selbstinstruktionen, Reframing der belastenden Situation und hilfreiche, entlastende alternative Wahrnehmungsmuster anregt und verankert.

Fitness

Hinzukommen muss noch ein vierter Punkt: Psychische und körperliche Gesundheit stellen eine wichtige Voraussetzung für gelingende Krisenbewältigung dar. Wer psychisch bereits angeschlagen ist, beispielsweise unter Erschöpfungszuständen leidet oder gesundheitliche Probleme hat, wird mit einer Krise schlechter zurecht kommen als jemand, der psychisch stabil und

gesundheitlich fit ist. Resilienz-Coachings und -Workshops befassen sich daher auch mit Aspekten körperlicher Fitness, gesunder Ernährung und realistischen, wirksamen Entspannungsverfahren, die im Alltag anwendbar sind. Hilfreich ist jede Art von Bewegung: Sport. Ebenso hilfreich ist geistige Bewegung: Lassen Sie sich auf etwas Neues ein, sammeln Sie neue Erfahrungen, probieren Sie etwas Neues aus, damit Extrembelastungen nicht mit einem Erstarren in Situationen, einem „Nicht-mehr-handeln-Können“ und einem „Kontrollverlust“ einher gehen.

Robust, nicht unsensibel

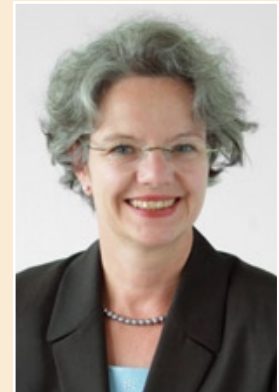
Die persönliche Nähe zu den Kunden ist die Basis vieler Geschäftsabschlüsse. Lläuft man mit dem „robuster werden“ auch Gefahr, die Kundennähe und damit einen wichtigen Erfolgsgaranten zu verlieren? Wir sind überzeugt, dass es so nicht ist, im Gegenteil: Die Kundenbeziehung wird dadurch verbessert. Eine gewisse Robustheit stärkt Selbstvertrauen und positives Denken und hilft dem Berater, seinen Kunden Orientierung zu geben. Robuster zu werden heißt auch, besser differenzieren

zu können zwischen eigenen Themen und denen des Kunden und so noch besser auf ihn eingehen zu können. In dieser Zeit gilt es außerdem auch zu erkennen: Nicht jeder Kunde droht und nicht jedes Beratungsgespräch verläuft aggressiv. Das spart Energie für die wirklich schwierigen Gespräche.

Die Resilienz-Workshops haben zu einer ersten Entlastung und positiven Neuausrichtung des Handelns der Menschen vor Ort wesentlich beigetragen. Perspektivisch geht es über die Workshops hinaus zukünftig um ein Werte-Management in den Unternehmen: Vertrauen durch Kundenwerte zu schaffen, Beraterwerte weiter zu entwickeln und Unternehmenswerte aufzubauen. Damit sind unternehmenskulturelle Aspekte berührt, die Vertrauen und gesellschaftliche Verantwortung als wesentliche Ressourcen eines erfolgreichen unternehmerischen Handelns entwickeln und pflegen helfen. ■

Die Autoren


Dr. Peter Höher, Senior Coach (DBVC), auditiertes Coach FCG HSU Hamburg; Leitung des Management-Instituts HOEHER Team Consulting; zuvor u.a. in der Geschäftsleitung einer internationalen Unternehmensberatung und Geschäftsführer sowie Personaldirektor in der Wirtschaft. Partner von IMDE, Bern/Vaduz und Mitbegründer von „Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog“ sowie Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher, zuletzt: „Coaching als Methode des Organisationslernens“. ISBN: 978-3-89797-041-0.



Fotos: Privat

Friederike Höher, Dipl.-Päd. / Org.-Psychologie, Business-Coach, systemische Beraterin, Trainerin, Supervisorin (DGSv), Leitung Management-Institut HOEHER Team Consulting, Autorin von Fachartikeln und Fachbüchern; Lehrbeauftragte an der Technischen Universität Dortmund und Referentin, Projektmanagerin und Qualitätsbeauftragte in der Weiterbildung.

www.hoeher-team.de



COACHING-TOOL

Biografieanalytisches Coaching

Ein Coaching-Tool von Dr. Martin Hertkorn

» KURZBESCHREIBUNG

Dem persönlichen Coaching werden ein biografisches Interview und dessen umfangreiche Analyse vorgeschaltet. Der Klient liest die komplette Biografieanalyse vor dem eigentlichen Coaching. Er reflektiert seine eigene Biografie als Hintergrund für sein (Führungs-) Verhalten und erhält im Vorfeld des Coachings bereits wichtige Denkanstöße. Der Coach wiederum lernt die Lebensgeschichte seines Klienten kennen und gewinnt – bereits vor dem persönlichen Coaching – einen Einblick in dessen Denkmuster. Das aufbauende Face-to-Face-Coaching konzentriert sich unmittelbar auf die Lösungserarbeitung. Der Coaching-Prozess wird so verkürzt.

» ANWENDUNGSBEREICHE

Das Verfahren eignet sich für Coaching-Anlässe, die tiefer greifende Lernprozesse erforderlich machen. Von der biografieanalytischen Vorarbeit in Form der Hypothesen profitieren besonders Klienten mit knappen Zeitressourcen. Darüber hinaus bringt das Vorgehen durch die offene Herangehensweise in Form eines narrativen Interviews einen „Eisbrechereffekt“ mit sich, der sich besonders bei ins Coaching geschickten Klienten (z. B. in Folge eines Management-Audits) als nützlich erweist.

Im Biografieanalytischen Coaching werden die Coaching-Phasen 1 bis 3 (Kennenlern-, Orientierungs- und Analysephase) auf eine einmalige – allerdings intensive – persönliche Begegnung sowie die Lektüre des Kompetenzprofils reduziert.

» ZIELSETZUNG/EFFEKTE

Das Interview schafft Vertrauen. Die Lektüre der Biografieanalyse regt bereits vor dem eigentlichen Coaching intensive Reflexionsprozesse an. Die in der Biografieanalyse abgebildeten Hypothesen erweitern die „Innere Landkarte“ des Klienten und geben ihm zahlreiche Denkanstöße.

Der Coach kann im Vorfeld abwägen, auf welche Art und Weise er sich den Sichtweisen des Klienten nähert. Er kann im Vorfeld Stärken und Entwicklungsfelder erkennen und seine Hypothesen ganz auf das Ziel ausrichten. Die Präsenzzeit im Coaching wird reduziert und gleichzeitig intensiviert.

Das Verfahren eignet sich besonders, um tiefer greifende Lernprozesse zu initiieren (im Sinne von „Deutero-Learning“). Nicht geeignet ist es für „kurzfristige Ziele“ wie beispielsweise ein Bewerbungsgespräch vorzubereiten.

» AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG

Das Biografieanalytische Coaching nutzt Methoden aus der qualitativen Sozialforschung; einerseits das narrative Interview nach Schütze (1983) zur Datenerhebung, andererseits die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1991) oder Oevermann (1979) zur Erstellung der Biografieanalyse. Die hier vorgestellte Anwendung ist eine vereinfachte Form des vom INQUA-Institut entwickelten Verfahrens High Profiling Coaching®. Das Verfahren setzt sich aus folgenden drei Bestandteilen zusammen:

- Biografisches Interview
- Biografieanalyse durch Hypothesenbildung und
- Face-to-Face-Coaching.

Das biografische Interview mit vorausgehender Zielklärung

Bevor das Aufnahmegerät zur Aufzeichnung des Interviews eingeschaltet wird, erfragt der Coach das Ziel beziehungsweise die Erwartungen des Klienten. Hier eignet sich die so genannte „Feenfrage“, die zum Beispiel so formuliert werden kann: „Stellen Sie sich vor, wir treffen uns in einem Jahr oder im nächsten Sommer zufällig auf der Straße und Sie erzählen mir, dass Ihnen dieser Coaching-Prozess sehr geholfen hat. Was werden Sie mir dann erzählen? Was hat sich verändert? Was ist dann anders als heute?“



Jetzt beginnt die Durchführung des biografischen Interviews. Der Klient erhält die Aufforderung, seine Lebensgeschichte aus seiner spontanen Erinnerung heraus zu schildern. Ihm wird mitgeteilt, dass er ganz nach Belieben entscheiden kann, was er von sich erzählen möchte und was er lieber für sich behält. Die Interviewführung erscheint einfacher als sie in der Praxis ist. Es bedarf einer absoluten Zurückhaltung und einer hohen Selbstdisziplin, den Klienten der freien Selbstentfaltung für die Darlegung seiner biografischen Selbstpräsentation zu überlassen. Die Aufschichtung der Erzählsequenzen darf an keiner Stelle beeinflusst oder gar unterbrochen werden. Pausen, die mitunter Minuten dauern, sind auszuhalten. Der Interviewer (also der Coach) steht vor der Aufgabe, intensiv zuzuhören und im Falle eines plötzlichen Verstummens des Klienten den Erzählfluss wieder anzuregen, ohne in die Erzählung steuernd einzugreifen. Ein bewährtes Vorgehen in solchen Situationen ist die Zusammenfassung des zuletzt Gesagten. Beispiel: „Sie sprachen zuletzt von dem Tag Ihrer Einschulung“.

Bereits die biografische Selbstpräsentation wirkt sich positiv auf den erzählenden Klienten aus. Allein der Umstand, sich die eigene Lebensgeschichte vor Augen geführt zu haben, löst bereits Reflexionsprozesse aus. Da es in unserer schnelllebigen Zeit kaum die Gelegenheit gibt, die eigene Lebensgeschichte zu erzählen, wird das Interview vom Klienten als ein besonderes Erlebnis und als Wertschätzung seiner Person wahrgenommen. Als selbstverständlich versteht sich die Auswahl eines störungsfreien Befragungsortes.

Das in der Regel zirka 50- bis 90-minütige Interview wird wörtlich transkribiert. Für die Transkription ist es erforderlich, sich an die Transkriptionsregeln narrativer Interviews zu halten. Alle persönlichen Angaben, insbesondere Ortsangaben und Namen, sind zu anonymisieren, also durch Kürzel oder Umschreibungen (wie z. B. „Kleinstadt in Norddeutschland“) zu ersetzen.

Der Klient bekommt das transkribierte Interview zur Lektüre vorab zugesandt. Der so entstandene Text bildet eine „biografische Selbstpräsentation“ ab. Durchschnittlich entsteht ein Text von zehn bis 20 Seiten.

Die Biografieanalyse

Die Biografieanalyse ist das Kernstück des biografieanalytischen Coaching. Deren Erstellung benötigt mehrere Tage.

Eine biografische Selbstpräsentation beinhaltet zahlreiche Informationen über den Erzähler. Einerseits werden Fakten dargelegt, die so genannten „objektiven Daten“, andererseits werden diese Fakten allein durch das Erzählen immer auch subjektiv gefärbt. Neben der Untersuchung der Form der Darstellung ist auch die Fragestellung interessant, welche „objektiven Daten“ von dem Klienten überhaupt ausgewählt werden – und welche nicht. Die Analyse erfolgt unter dem Aspekt, den Klienten zum Nachdenken über seine grundlegenden Verhaltensmotivationen anzuregen. Dabei wird seine Sicht auf seine Lebensgeschichte

mit zahlreichen Hypothesen angereichert oder erweitert. Dazu werden *Hypothesen* zu

- den genannten Fakten („Analyse der Objektiven Daten“) und
- zur wörtlichen Erzählweise („Sequenzanalyse“) des Klienten gebildet.

Dabei spiegelt die *Analyse der objektiven Daten* die biografischen Fakten wider. Die *Sequenzanalyse* beschreibt die individuelle Interpretation dieser Fakten.

Die *Hypothesenbildung* erfolgt in erster Linie unter der Prämisse der logischen Nachvollziehbarkeit für den Klienten. Der Klient erhält die komplette Biografieanalyse mit allen Hypothesen ausgehändigt. Hier liegt der elementare Unterschied zu vielen anderen Analyseverfahren oder Persönlichkeitstests, die mitunter von Coaches eingesetzt werden: Bei dem hier beschriebenen Verfahren geht es nicht um die Erzielung eines Testergebnisses, vielmehr um die Darstellung eines ausführlichen Analyseprozesses der biografischen Selbstpräsentation. *Jede Hypothese ist ein Interpretationsangebot*. Der Klient entscheidet, ob er dieses Angebot annehmen will – oder nicht. Im steht es frei, weitere Hypothesen zu bilden. Im Folgenden werden die beiden Analyseschritte detailliert beschrieben.

Analyse der objektiven Daten

Für den ersten Analyseschritt sind alle „objektive Daten“ aus dem transkribierten Interview herauszufiltern beziehungsweise zu rekonstruieren. Es handelt sich um solche biografische Fakten, die objektiven Charakter haben (wie z. B. Geschwisterkonstellation, Berufe der Eltern, Ausbildungsweg, Umzüge in der Kindheit). Diese objektiven Daten lassen sich daran erkennen, dass sie von einem Historiker Jahre später rekonstruiert werden könnten. Bevor die eigentliche Analyse der „objektiven Daten“ beginnen kann, sind diese aus dem Interviewtext herauszusuchen oder zu rekonstruieren. Diese Daten werden unabhängig von der Erzähl-Reihenfolge chronologisch sortiert und ähnlich wie in einem *Lebenslauf* angeordnet.

Es werden zu jedem Datum durchschnittlich zwei bis fünf *Hypothesen* darüber gebildet, welche sozialen (Führungs-) Kompetenzen unter diesen äußeren Gegebenheiten in ihrer Entwicklung eher gefördert oder eher nicht gefördert werden. Dabei lässt sich der Coach von seinem Erfahrungswissen leiten. Ist er gestalttherapeutisch orientiert, werden andere Hypothesen entstehen, als bei einem systemisch geschulten Coach. Doch entscheidend ist nicht die Anzahl und die Vollständigkeit der Hypothesen, sondern die damit implizierte Möglichkeit, dem Klienten Verständnis zu zeigen und ihn zum Nachdenken anzuregen.

Die Anzahl der möglichen Hypothesen ist theoretisch unendlich. *Ziel ist es jedoch, die „Innere Landkarte“ des Klienten zu erweitern*, ihn zur selbstständigen Fortsetzung der Hypothesenbildung anzuregen. Sinnvoll sind auch gegensätzliche Hypothesen, die sich widersprechen. Die Erfahrung zeigt, dass sich bestimmte Hypothesen immer

wiederholen, sich gewissermaßen verdichten, andere jedoch herausfallen. Am Ende dieses ersten Analyseschritts zeichnet sich ein sachliches Bild über den Klienten ab, das in einer kurzen Zusammenfassung wiedergegeben wird.

Beispiel-Hypothesen: Der Klient ist Erstgeborener von drei Söhnen

1. Als Erstgeborener ist er seinen jüngeren Brüdern überlegen. Dies fördert sein Durchsetzungsvermögen und sein Selbstbewusstsein.
2. Der Klient muss früh Verantwortung für seine jüngeren Geschwister übernehmen. Als Führungskraft ist er eher wertkonservativ und weniger flexibel.
3. Die Primärerfahrung der Überlegenheit macht es weniger erforderlich, Empathie zu entwickeln. Sein Führungsverhalten ist eher sach- als zwischenmenschlich orientiert.

Beispiel-Hypothesen: Der Klient wechselt innerhalb der ersten Berufsjahre fünfmal das Unternehmen

1. Der Klient ist flexibel, offen und neugierig.
2. Es fällt dem Klienten nicht leicht, sich in ein Team zu integrieren.
3. Der Klient entwickelt eine überdurchschnittliche Teamfähigkeit, da er sich in kurzer Zeit in unterschiedliche Unternehmenskulturen eingewöhnt.
4. Der Klient sucht weniger nach Leistungsanerkennung, als nach angenehmen Arbeitsbedingungen.
5. Die häufigen Wechsel des Arbeitgebers zeigen den Weiterbildungsdrang und die Leistungsorientierung des Klienten, die ihm wichtiger sind, als soziale Einbindung.

Die Sequenzanalyse

Im zweiten Analyseschritt wird die wörtliche Erzählweise ausgewertet. Sie bildet *die subjektive Interpretation der biografischen Ereignisse durch den Klienten* ab. Als Vorbereitung für die Sequenzanalyse wird der Text in Erzählsequenzen unterteilt. Dazu wird das Interview in seiner Originalfassung in Abschnitte unterteilt, deren Reihenfolge nicht verändert wird. Es handelt sich um Erzählsequenzen, die von zirka drei bis 20 Zeilen variieren, in denen jeweils ein Thema abgehandelt wird.

Diese Abschnitte bzw. Erzählsequenzen werden mit Überschriften versehen (wie z.B. „Berufe der Eltern“, „Schulzeit“, „Geschäftsführertätigkeit“, „Engagement im Sportverein“ usw.). Ergänzend zu dieser Überschrift erfolgt der *Vermerk der jeweiligen Textsorte*:

- Eine *Erzählung* lässt sich daran erkennen, dass im Text Personen vorkommen und auf einen Zeitraum Bezug genommen wird. Beispiel: „Ich war sehr jung, als ich in die Politik ging“.
- Als *Beschreibung* werden solche Sequenzen bezeichnet, in denen keine Personen und keine Zeitenwechsel feststellbar sind. Beispiel: „Das Gebäude hat eine große Eingangshalle. Besonders schön ist der Lichteinfall.“
- Eine *Legitimation* ist eine Rechtfertigung. Beispiel: „Da mein damaliger Chef so dickköpfig war, konnte ich das Projekt nicht nach meinen Vorstellungen gestalten.“

Nachdem das Interview auf diese Weise vorbereitet ist, werden zu jeder Erzählsequenz Hypothesen darüber ge-

bildet, welche sozialen (Führungs-) Kompetenzen sich bei der Art der Darstellung (z. B. reflektierend oder rechtfertigend) erkennen lassen. In diesem Teil der Analyse geht es also darum, *wie der Klient seine biografischen Erfahrungen selbst beschreibt, reflektiert und bewertet*.

Bei diesem Vorgehen bestätigen sich bestimmte Hypothesen (wie zum Beispiel: wenig konfliktfähig oder eher durchsetzungsstark) immer wieder und verdichten sich zu einem Bild. Dieses wird in der abschließenden Zusammenfassung beschrieben und auf das Coaching-Ziel bezogen.

Erzählung über Sportverein und Erwähnung der Brüder

„Tja, und dann, das war ja dann auch in der Zeit – äh –, dass ich Basketball gespielt habe und dann da auch Trainer geworden bin. Meine beiden kleinen Brüder – äh – kamen auch da – äh – in den Verein. Der eine wurde auch Trainer. Bin dann ausgestiegen als ich zu studieren anfing.“

Hypothesen:

1. Der Klient setzt seinen sachlichen Erzählstil fort. Auf den Einsatz von Adjektiven, die Gefühle beschreiben, verzichtet er auch in dieser Sequenz.
2. Der Klient vergisst es nicht, seine jüngeren Brüder zu erwähnen. Er ist verantwortungsbewusst und in seiner Vorgehensweise klar strukturiert.
3. Die Brüder werden nur an dieser einen Stelle erwähnt. Über die Art der Beziehung zu dem jeweiligen Bruder berichtet der Klient nichts. Als Führungskraft ist er eher sach- als beziehungsorientiert.
4. Der Klient ist in seiner Jugendzeit sportlich stark engagiert. Er verfügt über Leistungsfähigkeit, Selbstdisziplin und Teamgeist.
5. Aufregende Erlebnisse aus der Zeit der intensiven sportlichen Betätigung werden nicht geschildert. Der Klient stellt die sachlichen Aspekte in den Vordergrund. Emotionale Belange seiner Mitarbeiter nimmt er weniger wahr.

Legitimation Berufswechsel

„Ich habe dann in den ersten Berufsjahren, ja, warten Sie Mal... also mindestens fünfmal den Job, also die Firma gewechselt. Wenn ich das so erzähle, kommt mir das also richtig verrückt vor. Aber das war halt so in der Zeit. Ich gehörte zu den wenigen Spezialisten einer... einer boomenden Branche, da war also Aufbruchsstimmung, also wie bei den Goldgräbern. Die Headhunter haben sich da um mich gerissen, das kann ich Ihnen sagen, also das hat mir schon geschmeichelt – und da ließ ich mich locken, wenn es auch total anstrengend war, ich echt teilweise auf dem Zahnfleisch lief, eine 70/80-Stunden-Woche, da habe ich also bald gemerkt, dass es so nicht geht und nachdem ein Freund von mir dann zusammengebrochen ist, habe ich mir gesagt: 'Nee, also das tust du dir nicht an' und habe mir dann eine vernünftige Stelle gesucht, das dann also auch bis heute durchgezogen“.

Hypothesen:

1. Der Klient erzählt offen über die Hintergründe seiner häufigen Arbeitgeberwechsel. Er verfügt über Selbstkritikfähigkeit.

COACHING-TOOL

2. Der Klient achtet auf seine Work-Life-Balance. Als Führungskraft wird er auch auf das Wohl seiner Mitarbeiter achten.
3. Der Klient beschreibt nicht nur Fakten, sondern erzählt, wie es ihm in diesem Lebensabschnitt ging. Er ist als Führungskraft dazu in der Lage, seine Mitarbeiter auch auf der emotionalen Ebene zu erreichen.
4. Der Klient geht nicht weiter darauf ein, wie es seinem Freund nach dem Zusammenbruch ergangen ist. Sein Empathievermögen ist ausbaubar.
5. Der Klient setzt seine beruflichen Vorstellungen konsequent um. Er verfügt über Durchsetzungsstärke.

Das Face-to-Face-Coaching

Im Face-to-Face-Coaching nimmt die Nachbesprechung der Biografieanalyse nur einen sehr kleinen Zeitraum innerhalb der ersten Coaching-Stunde ein. Vielmehr geht es unmittelbar um das lösungs- und zukunftsorientierte Erarbeiten wünschenswerter Verhaltensweisen.

Bezieht man das Tool auf die fünf Coaching-Phasen nach Rau und Steinhübel (2001), befinden sich der Klient und der Coach nun in der vierten (Change-) und fünften (Harbour-) Phase. Wie in jedem klassischen Coaching-Prozess werden abschließend Vereinbarungen zur Transfersicherung getroffen.

» VORAUSSETZUNGEN/KENNTNISSE

Geeignet ist das Tool nur für Coaches, die in der Lage sind, einzuschätzen, ob der Klient über eine ausreichend stabile Persönlichkeitsstruktur verfügt. Die Hypothesenbildung zur Erstellung des Kompetenzprofils sollte in interdisziplinärer Teamarbeit erfolgen.

» PERSÖNLICHER HINWEIS/ KOMMENTAR/ERFAHRUNGEN

Die Methode der Biografieanalyse ist ein Instrument, das einer besonders verantwortlichen Handhabung bedarf. Das Verfahren nimmt unmittelbaren Bezug auf das Selbstbild des Klienten.

Die Hypothesen sollen wertschätzend formuliert werden. Grundsätzlich sind die Stärken in den Vordergrund zu stellen. Schwächen sollen als „Entwicklungsbereiche“ benannt werden. Es wird nahe gelegt, das Instrument im geschützten Setting mit eng vertrauten Personen zu erproben und einzuüben. Es empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit Kollegen.

» QUELLEN/WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Kuckartz, U. u.a. (2007). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayring, P. (1991). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In Flick et al. (Hrsg.). *Handbuch qualitativer Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. (S. 209-213), München: Beltz.

Oevermann, U. (1979). *Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften*. In H. G. Soeffner (Hrsg.). *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften* (S. 352-433). Stuttgart: J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung

Plamper, A. (2008). *High Profiling Coaching®. Evaluation des systemischen Verfahrens High Profiling Coaching®*. Berlin: INQUA-Institut für Coaching.

Rosenthal, G. (1995). *Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen*. Frankfurt/Main: Campus.

Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13 (3), S. 283-293. ■

Der Autor

» DR. MARTIN HERTKORN

Jg. 1961, seit 1997 geschäftsführender Vorstandsvorsitzender des INQUA-Instituts für Coaching in Berlin, Leitender Coach mit langjähriger Führungs- und Managementenerfahrung, Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Spezialisierung auf den Themenbereich Biografie und Führung, Entwicklung des biografieorientierten Verfahrens High Profiling Coaching®.

E-Mail: Martin.Hertkorn@inqua-institut.de

Dr. Martin Hertkorn
INQUA – Institut für Coaching
Kleine Rosenthaler Straße 11
10119 Berlin
Tel.: 030-285 99 430

www.inqua-institut.de



Foto: Hannes Fuß



Die RAUEN Coaching-Datenbanken mit geografischer Suche

In den letzten 12 Monaten wurden unsere Internet-Datenbanken mehr denn je genutzt. Die Coach-Datenbank konnte über 196.000 Besucher und 1.400.000 Seitenaufrufe verzeichnen; entsprechendes gilt für die Coach-Profile (über 119.000 Besucher und 716.000 Seitenaufrufe). Unser Coaching-Index verzeichnete über 116.000 Besucher und 793.000 Seitenaufrufe. Unsere Datenbanken gehören damit zu den bekannten Adressen im deutschsprachigen Coaching-Markt.

Coaching-Index

Die Datenbank für
Coaching-Ausbildungen
www.coaching-index.de

Coach-Profile

Die Datenbank für Coachs
mit professioneller Ausbildung
www.coach-profile.de

Coach-Datenbank

Die Datenbank der Top-Coachs
www.coach-datenbank.de

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

Die Coach-Datenbank, die Coach-Profile und der Coaching-Index sind
Dienste der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt.

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbanken
Herr Marc Ubben
Tel: +49 541 5002671
Fax: +49 541 50087847
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Coaching braucht – externe – Neutralität

In vielen Unternehmen ist es üblich, dass Personalverantwortliche, meist Personalentwickler, für Mitarbeiter und Führungskräfte intern als Coach zur Verfügung stehen. Diese Personen üben neben dieser Tätigkeit als Begleiter im persönlichen Entwicklungsprozess ihrer Klienten oft auch noch andere HR-Aufgaben, wie Bildungsbedarfsplanung oder Potenzialanalyse aus – beziehungsweise sind dafür verantwortlich.

Es ist gut, einen Sparringspartner zur Verfügung zu haben, mit dem man schnell und unkompliziert aktuelle Fragestellungen oder Konfliktsituationen durchsprechen kann, einen Gesprächspartner, dem man nicht erst lang und breit die Unternehmenskultur oder -struktur erklären muss. Dennoch sollte klar zwischen kollegialer Beratung und Coaching unterschieden werden: Eines der wichtigsten Prinzipien im Coaching – die Neutralität des Coachs – ist durch internes Coaching nicht realisierbar.

Durch die Nicht-Zugehörigkeit des Coachs zum System seines Klienten stellt der Coach einen geschützten Raum zur Verfügung. Der Klient kann seine Gedanken ungefährdet artikulieren, kann auch mal Schwächen zugeben, Unternehmensstrategien anzweifeln und muss nicht befürchten, dass seine Äußerungen negative Folgen haben. Diese Freiheit der Gedankenäußerung wird erheblich erschwert, wenn ein Mitarbeiter desselben Unternehmens, der womöglich noch Personalentscheidungsbefugnisse hat, als Coach fungiert.

Der interne Coach sollte sich der Gefahr der Rollenkollision bewusst sein.

Immerhin hat er auch seinem Unternehmen gegenüber loyal zu sein. Da kann ein Gespräch schnell mal in die falsche Richtung abgleiten. Das Prinzip der Vertraulichkeit eines solchen Gespräches steht möglicherweise in Konflikt mit der Wahrung der Unternehmensinteressen.

Auch bei weniger brisanten Gesprächsinhalten ist Vorsicht geboten: Personal sind auch nur Menschen! Auch wenn sie nur die besten Absichten verfolgen, bilden sie sich durch intensive Coaching-Gespräche doch unbewusst ein Bild von ihrem Klienten. Ein Bild, das sich im Einzelfall womöglich negativ auf zukünftige Beurteilungen auswirkt.

Grundsätzlich sollte bei Inanspruchnahme eines „internen Coachings“ auch die Intention des Klienten infrage gestellt werden. Hier besteht die Gefahr, dass das Gespräch mit dem Coach für Karriere Zwecke instrumentalisiert wird und der Personalverantwortliche subtil in seiner Meinung beeinflusst werden soll. Auch Personalverantwortliche sollten sich der Gefahr bewusst sein, dass sie sich mit ihrem Angebot als interne Coachs auch angreifbar machen. Was zum Beispiel, wenn ein „Coaching“ nicht so gut läuft?

Was, wenn ein Gesprächspartner eine herausfordernde Frage oder Intervention in den „falschen Hals“ bekommt? Hier muss die Unternehmenskultur schon im Vorfeld kritisch beleuchtet werden: Gibt es eine konstruktive Fehlerkultur, die Lernen, Veränderungen, das Entwickeln neuer Ideen ermög-

licht? Die mangelnde Neutralität wirkt sich auf die Wirksamkeit des internen Coachings jedoch auch in anderer Hinsicht negativ aus. So erschwert die Zugehörigkeit zum Klientensystem auch den im Coaching so wichtigen Perspektivenwechsel.

Ein interner Coach hat die Unternehmensgewohnheiten und -regeln meist ebenso „internalisiert“ wie sein Kollege. Er wird Mühe haben, genau die Fragen zu stellen, die seinen Klienten aus seinem Paradigma holen und ihn seine Situation von „außen“ betrachten lassen. ■

Heidi Reimer, München

Soziologin M. A., NLP-Master-Practitioner (DVNLP), zertifizierter Coach (dvct),

Leiterin der Münchner Akademie für Business Coaching. Langjährige Erfahrung als Führungskraft und

Personalentwicklerin großer Unternehmen der Mobilfunk- und IT-Branche, 15 Jahre Trainingserfahrung in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen mit Schwerpunkt Führung, Konfliktmanagement und Vertrieb, coacht Mitarbeiter und Führungskräfte internationaler Konzerne.

www.coaching-akademie-muenchen.de



Foto: Martin Hängen

Der angestellte Coach – zwischen Nähe und Distanz

In der Auseinandersetzung über internes Coaching mischen sich methodische, ethische und Kompetenzfragen. Ich greife die prominentesten hier auf:

- *Der angestellte Coach sei zu abhängig und würde kritische Themen meiden.* – Auch bei Coaches, die in einer Auftragsbeziehung stehen, sind Existenzüberlegungen wirksam und die Unabhängigkeit von den Interessenlagen und Zielen des Auftraggebers. Es kommt meines Erachtens viel stärker auf die Persönlichkeit des Coachs, seine Ambitionen und den ökonomischen Druck an, wie stark seine Vermeidungsstrategie ausgeprägt sein wird. Immerhin hat der angestellte Coach auch einen gewissen arbeitsrechtlichen Schutz.
- *Loyalitätskonflikte können entstehen,* wenn in einer Organisationseinheit die Führungskraft und die Teammitglieder durch denselben internen Coach beraten werden. Solange die internen Kunden wissen, dass das Coaching auch anderen im Umfeld zur Verfügung steht und der Coach seine Perspektive im individuellen Coaching-Prozess klar hält, muss das nicht problematisch sein. Die verschiedenen Perspektiven sind manchmal sogar hilfreich, um Aspekte der Interaktion in einem Team zu erkennen und in das Coaching einzubringen. Einen Coaching-Prozess in eine Richtung zu bewegen, die nicht im Interesse der ebenfalls gecoachten Führungskraft ist, muss natürlich möglich sein. Voraussetzung ist allerdings, dass die Coaching-Methode kommuniziert ist und

der Coach nicht als Stellvertreter für die Umsetzung der Ziele der Führungskräfte missverstanden wird.

- *Die Komplexität ist schwer zu bewältigen.* – Internes Mehrebenen-Coaching lässt die Komplexität von Organisationen ggf. deutlicher zu Tage treten. Darum ist die kritische Betrachtung des eigenen Tuns mit externer Begleitung (Supervision) hilfreich. Dies dürfte sich nur graduell von der Position des externen Coachs unterscheiden, der mehrere Mitglieder eines Unternehmens coacht.
- *Internes Coaching ist für die unteren Ebenen ok, bei oberen Führungsetagen muss man externe Coachs holen.* – Benannt werden gerne Akzeptanzprobleme, die sich im Ernstfall aber zumeist in Luft auflösen. Ich vermute hier historische Altlasten. Coaching wurde vor 20 Jahren beispielsweise unter dem Produktnamen „individuelle Beratung von Führungskräften“ vorzugsweise durch Unternehmensberatungen „vertrieben“. In der Regel besaßen die Unternehmen keine entsprechenden internen Kompetenzen für dieses Feld. Heute stellt sich die Situation völlig anders dar, wir haben heute ausgebildete Experten in den Unternehmen.

Soweit zu den häufigsten Kritikpunkten. Ich sehe *die Stärken des internen Coachings* vor allem hier:

- *Die Schwelle, Coaching nachzufragen, ist deutlich niedriger* als bei externem Coaching. Ein interner

Coach „verkörpert“ eine innovative Personalentwicklung. Internes Coaching dient dem Aufbau eines Employer Brand.

- *Mehrwert entsteht* durch internes Coaching, da aufgrund einer hohen Beteiligung generalisierbare Entwicklungsthemen deutlich werden und Beiträge für weitere Aufgabenbereiche der Firma durch den Coach geleistet werden: Recruiting, Training, Management-Entwicklung. Coaching kann so Beiträge zur Organisationsentwicklung leisten.
- Ein bei den internen Kunden sehr geschätzter Vorteil ist *die gute Kenntnis der internen Systeme, Prozesse und Personen.* Sie sagen: „Ihnen muss ich nicht erst die besonderen Umstände in unserer Praxisgruppe erläutern.“ ■

Gabriele Bollhöfer, München

Dipl.-Psych., ist seit Februar 2007 verantwortlich für die strategische Personalentwicklung bei der internationalen



Foto: Eva Kubínská

Wirtschaftssozietät Lovells LLP in Deutschland. In der Rolle des internen Coachs hat sie das Coaching-Programm konzipiert und eingeführt und dafür den 1. Deutschen Coaching Preis erhalten. Zuvor war sie in Zusammenarbeit mit verschiedenen Personalberatungsfirmen in Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten tätig.

www.lovells.de



Foto: Darren Baker

WISSENSCHAFT

Selbstreflexion als Kernprozess im Coaching – Erforschung einer Behauptung

Von Bernhard Trager

Coaching soll einen „geschützten Raum“ bieten, in dem Selbstreflexion möglich wird, so kann man häufig lesen. Zwar wurde bislang in der Fachliteratur stets betont und behauptet, dass Coaching die Selbstreflexion fördert und auch, dass dies inzwischen wissenschaftlich nachgewiesen sei. Doch was genau sich im Klienten dabei abspielt, wenn unter professioneller Anleitung durch den Coach die Selbstwahrnehmung erweitert wird und dadurch neue Verhaltens-, Fühl- und Denkweisen generiert werden, auf diese Frage fand sich in der gängigen Coaching-Literatur bis vor Kurzem keine zufriedenstellende Antwort. – Ein Fall für die Wissenschaft: Ihr Job ist, lieb gewordene Glaubenssätze in Frage zu stellen.

So mancher „eingefleischte“ Praktiker mag vielleicht die Nase rümpfen bei dem Gedanken, dass sich die Wissenschaft zunehmend mit Coaching beschäftigt. Damit wird diese Form der Prozessberatung von „Theoretikern“ auf den Prüfstand gestellt, die unter Umständen selbst gar keine unmittelbare Erfahrung damit gesammelt haben. Welchen Wert soll es denn haben, Dinge beweisen zu wollen, die ja sowieso funktionieren, mag sich der Praktiker fragen? Hätte sich Coaching in den letzten circa 25 Jahren derart etablieren können, wie das geschehen ist, wenn nichts „dahinter“ wäre?

Es reicht aber nicht, scheinbar plausible Dinge zu praktizieren, ohne genau zu wissen, worauf ihre Wirksamkeit beruht. Was zig Mal (zufälligerweise?) gut gegangen ist, kann beim nächsten Mal verheerend daneben gehen. Und dann? Zucken die Coachs dann mit den Achseln? Werden sie antworten „Tja, keine Ahnung...“, die Scherben schnell beiseite kehren und dann zur Tagesordnung übergehen?

Das ist schwerlich vorstellbar. Immer häufiger werden Fragen nach der Wirksamkeit von Coaching in der Öffentlichkeit aufgeworfen. In letzter Zeit kommt von Seiten renommierter Coaching-Experten deshalb die Forderung, es müsse mehr wissenschaftliche Untersuchungen über Coaching geben. Ihnen geht es um die Schärfung des Professionsbildes. Die Öffentlichkeit hat das Recht zu erfahren, wie sich das, was im Coaching mit dem Klienten passiert und zu der (behaupteten) Erweiterung der Handlungskompetenz des Klienten führt, stichhaltig erklären lässt.

Dies zu tun, ist der Job der Wissenschaft. Ihr Ziel ist die Beschreibung und Erklärung unserer Welt. Der Wissenschaftler sammelt Daten, entwickelt Modelle und überprüft diese kritisch. Spekulationen und Mutmaßungen, von denen es in einigen Nischen der Coaching-Szene nicht zu knapp gibt, und die gelegentlich zu Heilsversprechen mutieren wie beispielsweise „Du kannst alles erreichen“, rückt er kritisch zu Leibe, um zu gesichertem Wissen zu gelangen.

Wenn also Coaching als Nutzen verspricht, das Handlungsrepertoire von Klienten zu erweitern, dann braucht es

dazu eine belastbare, empirisch überprüfbare Theorie, welche das „Wie“ erklärt. Und zwar konkret: Welche Teilprozesse spielen sich im Coaching ab? Und welche Phasen durchläuft ein Klient bis zur erwünschten Erweiterung der Handlungskompetenz?

Selbstreflexionsprozesse...

„Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“, sagte schon Altmeister Kurt Lewin. Keine Angst, es genügt, ein paar wesentliche Begriffe verstanden zu haben, und schon hat man eine solide Basis für das Verständnis von Selbstreflexionsprozessen gelegt. Es sind nämlich lediglich drei Begriffe, die nicht nur Coachs, sondern eigentlich alle, die beruflich in irgendeiner Weise für Menschen verantwortlich sind, kennen sollten. Sie beruhen auf der „Theorie der Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion“ von Frey, Wicklund und Scheier (1984):

- Selbstaufmerksamkeit (ein Zustand).
- Selbstkonzept (was jeder individuell über sich selbst denkt).
- Selbstreflexionsprozesse (der Vergleich zwischen realem und idealem Selbstkonzept).

Die *Selbstaufmerksamkeit* kommt noch vor der Selbstreflexion. Dabei kann man getrost davon ausgehen, dass wir uns die meiste Zeit über nicht in diesem Zustand befinden. Dafür braucht es schon besondere Auslöser. Wenn der Zustand der Selbstaufmerksamkeit jedoch – wie gesagt: die Basis für Selbstreflexion – erst einmal ausgelöst wurde, dann kann es schnell recht unangenehm für uns werden. Doch der Reihe nach...

Ein Beispiel aus dem Alltag, das den Zusammenhang zwischen Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion verständlich machen soll: Nach der morgendlichen Dusche fällt der Blick plötzlich auf den großen Spiegel in der Ecke des Badezimmers. Dabei wird vielen schmerzhaft bewusst, dass sie sich in letzter Zeit vermehrt dem Genuss kulinarischer Köstlichkeiten und weniger sportlichen Aktivitäten gewidmet haben. Voila! Willkommen im Zustand der Selbstaufmerksamkeit!

Ein kleiner Ausschnitt unseres Selbstkonzepts ist nun in den bewussten Fokus geraten. *Selbstkonzept* meint

dabei sinngemäß: Vorstellungen, die wir über uns selbst haben. Meist sind daran auch eng „Idealvorstellungen“ geknüpft. Unser ganzes Selbst besteht aus unzähligen solcher (Wunsch-) Vorstellungen über uns selbst: Dem „idealen“ Kollegen, der „idealen“ Mutter, Ehefrau, unserer „idealen“ Ausstrahlung und so weiter. In unserem Beispiel ist es halt die Selbstkonzept-Facette „Körperfigur“, die aktiviert wurde. Und nun wird verglichen: Ein paar Kilo weniger wären schon schön... Na ja, ist halt nicht so. Bisher konnte man das ja auch ganz gut verdrängen. Wenn nur dieser verdammte Spiegel nicht wäre, der gerade eben die Realität so brutal vor Augen führt! Der Zustand der Selbstaufmerksamkeit wurde ausgelöst und bewirkt einen Vergleich zwischen unserer Idealfigur und dem tatsächlichen körperlichen Zustand. Und schon sind wir mitten drin, im Prozess der *Selbstreflexion*.

Das Badezimmerspiegel-Beispiel war eines unter unzähligen denkbaren. Im Berufsleben könnte der Trigger negatives Feedback eines Vorgesetzten, von Kunden oder Mitarbeitern sein. Auch hier wäre plötzlich der Zustand der Selbstaufmerksamkeit ausgelöst. Die Aspekte des Selbstkonzepts würden sich wohl auf unser Wunschbild als „ideale Führungskraft, die beispielsweise den Laden im Griff hat,“ beziehen.

Äußerst wichtig ist dabei der Hinweis, dass Selbstreflexion in diesem Stadium sehr oft einer Art „Grübeleien“ entspricht. Der Vergleich mit einem „Gedankenkarussell“ liegt nahe. Der *bewusste* Schritt, diese unkontrollierte Reflexion zu verlassen, und stattdessen lösungsorientiert zu reflektieren, fällt Menschen für gewöhnlich unheimlich schwer. Warum?

...und warum wir sie am liebsten vermeiden

Beobachtungen und empirische Ergebnisse stützen die These, dass *ausgeprägte Selbstreflexionsprozesse eher selten auftreten und von Menschen normalerweise unbewusst, mitunter auch bewusst aktiv vermieden werden*.

Warum ist das so? Die Antworten darauf sind insofern interessant, weil sie dabei helfen können, die Natur des

WISSENSCHAFT

Selbstreflexionsprozesse besser zu verstehen und daraus Möglichkeiten zur gezielten Förderung abzuleiten. Die These lautet nämlich: *Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion sind Voraussetzungen zur Förderung bewusst gesteuerter Veränderungen des eigenen Handelns.*

Selbstreflexion kann überflüssig oder gar hinderlich sein

Bei allem Interesse an Selbstreflexionsprozessen soll nicht verschwiegen werden, dass diese im Leben der meisten Menschen über weite Strecken eher überflüssig, wenn nicht sogar hinderlich sein können. Warum? Weil wir meist mehr oder weniger gut mit einem relativ begrenzten Set an Handlungsmustern auskommen. Die können wir problemlos abrufen. Wir haben sie lange genug und oft genug angewandt. Sie sind uns also in Fleisch und Blut übergegangen. Das macht uns handlungsfähig. Und darauf kommt es ja gerade im Berufsleben an. Die Gehirnforschung weiß heute: Wer seinen eingeschliffenen Denk- und Verhaltensgewohnheiten treu bleibt, wird vom neuronalen Belohnungssystem mit dem Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit belohnt. Der Bremer Hirnforscher Gerhard Roth betont, dass sich viele Verhaltensweisen somit verselbstständigen und der bewussten Steuerung entziehen.

Manchmal brauchen wir Selbstreflexion jedoch umso notwendiger. Das sind dann oft Situationen, in denen uns das Wasser bis zum Hals steht und dringend neue Handlungsmuster her müssen, weil die alten, vertrauten versagt haben. Was dann? Ein Teufelskreis droht, denn dann sind wir in der Regel gestresst! *Stress und (lösungsorientierte!) Selbstreflexion vertragen sich aber leider überhaupt nicht.* Ohne Selbstreflexion gibt es jedoch kaum ein Entkommen aus den unbrauchbaren Mustern. Man sitzt somit in der Zwickmühle!

Selbstwertschutzmechanismen

Ein erster wesentlicher Grund für die Vermeidung von Selbstreflexion ist,

dass wir Schutzmechanismen haben, die dafür sorgen sollen, die Bedrohung des Selbstwertgefühls zu verhindern. Dem russischen Schriftsteller Fjodor M. Dostojewski (1821–1881) wird folgender Satz zugeschrieben: „Sehnsüchtig grüßt der, der ich bin, den, der ich sein könnte.“

Selbstreflexion bedeutet in der Regel, auch Bekanntheit mit den eigenen Schwächen zu machen. Dabei kommen wir – gemessen an unserem idealen Selbstkonzept – oft ziemlich schlecht weg. Unser Selbstwertgefühl ist bedroht und wehrt sich. Die Folge: Es wird verdrängt, was „das Zeug hält“, einfach um die innere Balance aufrecht zu erhalten. Die Gründe für Versagen oder Konflikte aller Art werden „den anderen“ Personen oder eben „äußeren, unglücklichen Umständen“ in die Schuhe geschoben. Das schützt uns. Wir können wie in der Werbung sagen: „Ich will so bleiben wie ich bin“. – Aber das verhindert gleichzeitig, dass wir einer Lösung näher kommen, für die wir alte Muster über Bord werfen müssten.

Die Rolle von Coaching bei der Selbstreflexion

Selbstreflexionsprozesse sind also alles andere als trivial. Sie sind im höchsten Maße störanfällig. Dies hat Ursachen, die hier als „innerpsychisch“ bezeichnet werden sollen. Damit Selbstreflexion gelingen kann, müssen die Vorstellungen zum eigenen Selbstkonzept zunächst bewusst gemacht werden. Dann kann darüber auf einer Art Metaebene reflektiert werden.

Aufgabe eines Coachs ist es, durch unterstützende Begleitung diesen schwierigen und unangenehmen Prozess zu erleichtern bzw. überhaupt erst zu ermöglichen. Zunächst sollte Coaching einen „geschützten Raum“ bieten, in dem Selbstreflexion möglich wird. Diese höchst störanfälligen Prozesse benötigen Zeit und Ruhe.

Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient ist eine weitere wichtige Grundvoraussetzung. Wenn das Selbstwertgefühl des Klienten bedroht ist, weil die Diskrepanzen zwischen dem idealen und dem realen Selbstkonzept bewusst werden, ist der Coach gefragt, emotionalen Support zu geben. Das setzt neben Vertrauen des Klienten auch seine Akzeptanz voraus.

Und doch: Für Außenstehende muss Coaching als etwas Mysteriöses erscheinen – jemand geht ins Coaching und verändert sich auf gewisse Art und Weise aufgrund von Selbstreflexion. Was genau spielt sich denn „im“ Klienten während des Selbstreflexionsprozesses ab? Erfahrene Coachs wissen sicher aus eigener Erfahrung, dass in einem erfolgreichen Beratungsprozess etwas mit dem Klienten passiert. Dieses „Etwas“ auch erklären zu können, ist eine andere Sache. Die Coaching-Literatur gibt hierauf leider keine konkreten Antworten. Aus dieser „Not“ heraus entstand die Idee, genau diese Frage zum Gegenstand meiner wissenschaftlichen Arbeit zu machen: Wie wirken Selbstreflexionsprozesse im Coaching auf die Klienten?

Und welche Konsequenzen haben sie? Coaching findet nie im luftleeren Raum statt, sondern in einem sozialen Umfeld – dem beruflichen und privaten Umfeld. Von dort sind nicht nur positive, sondern auch negative Reaktionen denk- und erwartbar. Und was bewirkt dieses Feedback des Umfelds wiederum beim Coaching-Klienten?

Das wissenschaftliche Vorgehen

Die Planung der wissenschaftlichen Untersuchung beginnt mit der Frage: Wen werde ich interviewen und warum? Die Wahl fällt auf eine Mischung aus Gesprächen mit Coachs und Gecoachten. Diese Doppelperspektive – je zwei Berater und Klienten – verspricht aussichtsreiche Ergebnisse. Zugegeben, eine relativ kleine Stichprobe. Dennoch kann der Erkenntniswert aus den Interviews als umfassend eingestuft werden. Das Vorgehen genügt strengen wissenschaftlichen Kriterien und kann von Interessierten und Skeptikern jederzeit nachvollzogen werden.

Die ganze Planung eines Vierteljahres wäre ins Leere gelaufen, hätte ich keine Interviewpartner gefunden. Die „Achillesferse“ der gesamten Untersuchung ist dabei die Frage: Werde ich geeignete Klienten finden, die bereit sind, umfassend über ihre Coaching-Erfahrungen zu berichten? Mir, einer fremden Person, die diese Gespräche zudem auf ein Diktiergerät aufzeichnet?

Für mich ist das spannender als jeder Krimi! Man muss bedenken, ein Scheitern an dieser Stelle würde mich um

Monate zurück werfen. Zu meinem Glück findet die Leiterin der Personalentwicklungsabteilung des angefragten Unternehmens geeignete Kandidaten. Beide Klienten erzählen umfassend. Dafür bin ich den beiden – wie auch der vermittelnden Personalverantwortlichen – dankbar. Deshalb möchte ich an dieser Stelle einen Appell an alle Coaches richten: Unterstützen Sie Studenten und Wissenschaftler bei der Vermittlung von Klienten für Interviews oder Umfragen. Sie helfen dadurch, die Forschung über Coaching weiter voran zu treiben.

Die Vermittlung der Coaches – beide sind erfahrene Praktiker – gestaltet sich ungleich einfacher. Ein Berater wird über den Coaching-Pool des Unternehmens ausgewählt, der andere von mir persönlich angesprochen. Die Durchführung der Interviews verläuft problemlos und in überraschend offener Atmosphäre. Die Gespräche mit den Klienten dauern jeweils etwas mehr als eine Stunde.

Das Ergebnis

Die Ergebnisse der Datenanalyse ergeben schließlich eine modellhafte Darstellung, ein systemisches Wirkmodell der Auswirkungen von Selbstreflexionsprozessen im Coaching (s. Abb. 1). Es stellt den gesamten Prozess von der Aktivierung von Selbstreflexionsprozessen dar und gliedert sich in vier Hauptphasen, die jeweils in zahlreiche Subprozesse unterteilt sind.

- Auswirkungen auf den Klienten,
- Auswirkungen auf das Umfeld,

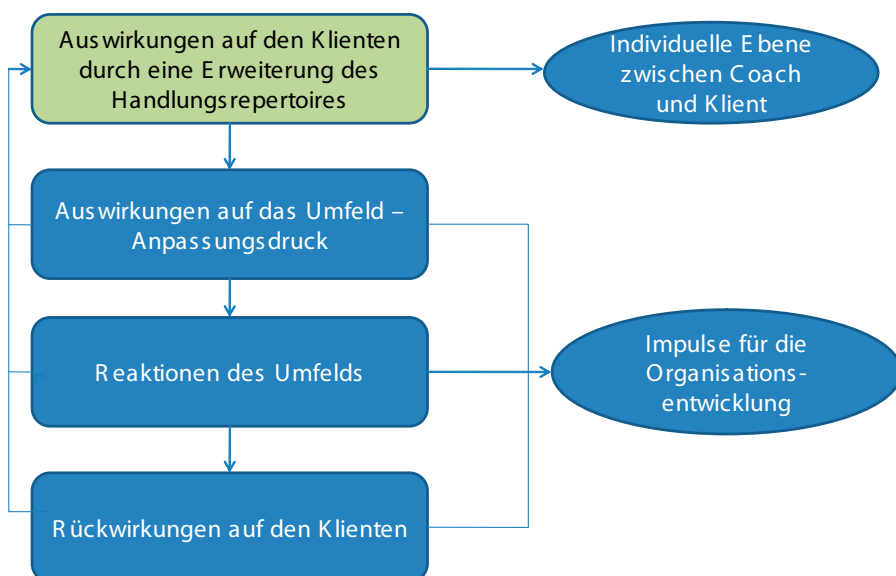


Abb. 1: Systemisches Wirkmodell der Auswirkungen von Selbstreflexionsprozessen im Coaching

- Reaktionen des Umfelds und
- Rückwirkungen auf den Klienten.

Ein insgesamt doch ziemlich komplexes Modell. Da eine detaillierte Erläuterung an dieser Stelle den Rahmen sprengen würde, sollen die wichtigsten Eckpunkte und Erkenntnisse dargestellt werden.

Auswirkungen von Selbstreflexionsprozessen auf Klienten

Im Coaching erleben Klienten zunächst eine Hilfestellung bei der Selbstreflexion durch den Coach. Dieser hilft, die Gedanken zu strukturieren. Das Gedankenkarussell lässt grüßen. Eine Klientin sagte wörtlich: „Es war mir vorher schon klar, dass ich ein Problem mit dem ‚Nein-Sagen‘ habe, allerdings nicht, wie ich damit umgehen soll.“

Diese Strukturierung der Gedanken führt zu etwas, was als eine Art „Selbst-Gewahrsein“ bezeichnet werden kann. Der positive Effekt: eine erweiterte Problemsicht. Da, wo bisher „die anderen“ oder „die Umstände“ schuld waren, werden plötzlich eigene Anteile erkannt. Es werden dadurch *andere Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge* hergestellt. Das ist für den Problemlösungsprozess ein ungemein wichtiger Schritt – für die Klienten jedoch oft unangenehm.

Es kommen nämlich auch *negativ erlebte Emotionen* ins Spiel: So erkennen Menschen in dieser Phase etwa, dass sie anderen über lange Zeit in irgendeiner Weise Unrecht getan ha-

ben. Oder man stellt fest: „Wie viel Ärger hätte ich mir in meinem bisherigen Leben ersparen können, hätte ich das schon vor Jahren erkannt!“ Die Rolle des Coachs in dieser heiklen Phase: Er hilft seinen Klienten dabei, die schwierigen, unangenehmen Emotionen zu steuern. So kann der Beratungsprozess weiter lösungsorientiert, konstruktiv verlaufen.

Die nun gewonnene – oder besser gesagt: erarbeitete – erweiterte Problemsicht ist die Basis dafür, dass alternative Möglichkeiten des Denkens, Handelns, der Wahrnehmung, des Interpretierens und so weiter erkannt werden. Die Einsicht lautet: „Wenn Ereignis A eintritt, muss ich nicht (mehr) automatisch mit Reaktion B antworten. Mein Handlungsrepertoire hat sich um die Alternativen C, D et cetera erweitert.“ Was für eine Befreiung! Die Erweiterung des Handlungsrepertoires bewirkte bei beiden Klientinnen eine deutliche verbesserte Gelassenheit. Hinzu kommt in der Regel eine Zunahme der Lernfähigkeit. Es scheint in der Tat so, als ob diese im Coaching erlernte strukturierte Selbstreflexionsfähigkeit auch in künftigen Situationen hilfreich ist. Gleichzeitig sind die neu erworbenen Einsichten noch ein „zartes Pflänzlein“, gerade in der Anfangsphase wollen sie immer wieder gepflegt werden. Es kommt daher darauf an, die neuen Muster im Alltag einzusetzen, ja regelrecht einzüben. – Dabei kommt das Umfeld ins Spiel.

Auswirkungen auf das Umfeld

Es wird nun mit den Veränderungen des Klienten konfrontiert und reagiert zunächst einmal mit Verwunderung: „Was ist denn mit dem plötzlich los? Der hört ja auf einmal zu, wo er vorher nur herum kommandierte...“ Die Ursache dieser Irritation ist – systemisch gesprochen – die Perturbation, also eine Systemstörung. Die Bezugspersonen eines Klienten müssen sich schlichtweg an dessen neues Verhalten, Denken oder Fühlen gewöhnen; oder sogar anpassen.

Reaktionen des Umfelds

Die Reaktionen, die auf diese erste Irritation folgen, variieren von – vereinfacht gesagt – hoch erfreut bis skeptisch-misstrauisch oder sogar ablehnend. Man muss sich das einmal vor Augen führen, und zwar aus Sicht der beiden interviewten Klienten: Die

WISSENSCHAFT

Anlässe zum Coaching sind für beide Konflikte im unmittelbaren beruflichen Umfeld, mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Beide Klienten erlebten negative Reaktionen. Der Vorgesetzte eines Befragten fühlte sich in einem gemeinsamen Meeting mit der Geschäftsleitung „bloßgestellt“, weil der zuvor Gecoachte plötzlich um so viel professioneller auftrat. Das stellte jenen quasi in den Schatten.

Die Reaktionen des Umfelds sind wichtig. Sie entscheiden nämlich mit über die Frage: Werden die Veränderungen des Klienten von seinen unmittelbaren Bezugspersonen letztlich akzeptiert? Im Klartext heißt das: Einen Klienten in Richtung einer von ihm gewünschten Veränderung zu coachen und das angestrebte Ziel auch zu erreichen, ist eine Sache. Eine andere ist die Frage, welche „Nebenwirkungen“ diese Veränderungen für den Gecoachten haben werden.

Eine wichtige Feststellung aus den Interviews mit den Klienten war folgende Tatsache: In beiden Fällen verbesserte sich *nicht* die Situation bezüglich der Konflikte, welche jeweils Anlass zum Coaching gewesen waren. Diese bestanden weiterhin, wenn nicht gar mit einer tendenziellen Verschlechterung der Lage! Was sich hingegen sehr wohl zum Besseren hin veränderte, war die individuelle Kompetenz der Klienten im Umgang mit dieser misslichen Situation.

Rückwirkungen auf den Klienten

Welche Möglichkeiten haben Klienten nun zu reagieren, wenn ihre Veränderungen *dauerhaft* nicht angenommen werden. Die ultimative Konsequenz wäre, das Umfeld, sprich Abteilung oder gar das Unternehmen, zu wechseln. Nach dem Motto: Love it, change it – or leave it! Die Grundsatzfrage lautet: Ist das im Zweifel nicht für alle Seiten das Beste? Das mag wohl sein, wenn es sonst keine andere Lösung gibt.

Denkbar schlecht ist aber in jedem Fall, wenn der Klient und der Auftraggeber

von solchen möglichen Folgen eines Coachings völlig unvorbereitet getroffen werden. *Es erscheint notwendig, dass Coachs über solche möglichen Auswirkungen vorab informieren.*

Impulse für die Forschung und Praxis

Meine Arbeit zeigt, dass die Veränderung fest eingeschliffener Routinen eben *kein* Selbstläufer ist. Lebenslanges (Um-) Lernen ist sinnvoll und notwendig. Es kann jedoch nicht einfach nur gefordert, es muss auch gefördert werden. Coaching-Prozesse sind intensive Lernprozesse, die einer professionellen Anleitung bedürfen. So ist Coaching, verstanden als systematische Förderung von Selbstreflexion, geeignet, zu einem Promotor des so oft eingeforderten lebenslangen Lernens zu werden.

In meiner Arbeit habe ich den Forschungsprozess transparent und ausführlich dargelegt. Dabei gehe ich auch auf die Grenzen meiner empirischen Untersuchung ein, womit eines der wichtigsten Anforderungen an qualitative Sozialforschung erfüllt ist: Dass sich der Forscher durch größtmögliche Transparenz im Forschungsprozess selbst angreifbar machen muss.

Der Beitrag meiner Arbeit zur Professionentwicklung im Coaching setzt auf zwei Ebenen an.

- Die Erkenntnisse meiner Untersuchung sollten zum Grundwissen eines jeden Coachs gehören. Das heißt auch, sie sollten fester Bestandteil jeder Coaching-Ausbildung sein.
- Es reicht eben gerade nicht aus, wenn es eine gewisse Anzahl von professionellen Coachs gibt. Es gehört genauso dazu, dass diejenigen, die in Firmen über die Auftragsvergabe an Berater entscheiden, in die Lage versetzt werden, die Spreu vom Weizen zu trennen. Durch das Verständnis komplexerer Hintergründe wie Selbstreflexionsprozesse, können sie Coachs bereits im Vorstellungsgespräch wesentlich besser auf ihre fachliche „Sattelfestigkeit“ hin abklopfen.

Künftige Forschungsarbeiten sollten sich intensiver mit den Ergebnissen

der beschriebenen Arbeit beschäftigen. Es gilt, weitere systemische Reaktionen zu identifizieren.

Für die Praxis von höchster Relevanz erscheint die Frage: Wie kann man künftig Reaktionen des Umfelds, die von Klienten als negativ oder ablehnend erlebt werden, abmildern? Als Antwort könnten sich unter Umständen sogar Coaching-Konzepte entwickeln, die systematisch die Organisationsentwicklung einbinden. Auch das von Siegfried Greif vorgeschlagene „Shadowing“, also die „verdeckte“ Begleitung des Klienten durch den Coach in dessen Umfeld, bietet sich als Setting an, weil der Coach so einen lebendigen Eindruck von den Verhältnissen im unmittelbaren Umfeld bekommt. Mögliche umfassende Lernprozesse für die betroffenen Unternehmen wären somit nicht ausgeschlossen. ■

Der Autor



Foto: Privat

Bernhard Trager, Dipl.-Hdl., ist seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung (Prof. Dr. Karl Wilbers) an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Für seine Diplomarbeit zum Thema „Selbstreflexionsprozesse im Coaching“ (ISBN: 978-3-8364-5987-7) wurde er jüngst mit dem Deutschen Coaching-Preis 2008 des DBVC ausgezeichnet.

Bernhard.Trager
@wiso.uni-erlangen.de

DAS COACHING-MAGAZIN IM ABO



Das moderne Magazin für die Coaching-Branche

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

Jetzt das Abo online bestellen:

www.coaching-magazin.de/abo

Heftpreis / Abonnement

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 € (EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €), versandkostenfrei und inkl. 7% USt.

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

- **Innerhalb Deutschland:** 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)
- **Studenten:** 29,80 € (EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)
- **Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank:**
29,80 € (EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Inhalt der Ausgabe 2/2008 (Auszug):

- Coaching-Interview mit dem Coaching-Experten Klaus Eidenschink
- Coaching für Unternehmer
- Den Bezugsrahmen des Klienten erkennen und nutzen
- Pro + Kontra: Evaluation
- Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen an Coaches
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Lebenswerte

Inhalt der Ausgabe 1/2008 (Auszug):

- Coaching-Interview mit dem Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss
- Wenn der Coach in der Zwickmühle steckt
- Coaching-Hotel
- Pro + Kontra: Ratschläge im Coaching
- Zum Coaching abkommandiert
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Die Zeitmaschine

Mediadaten

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm



PHILOSOPHIE / ETHIK

Die Würde des Managers ist antastbar! Wider das Mitläufertum im Coaching

Von Dr. Bernd Schmid

Als Coachs werden wir oft in die Pflicht genommen, Managern zu helfen, die an Grenzen gestoßen sind, die Defizite erleben, die unsicher sind und Ängste haben. Sie sollen oder wollen ihre Grenzen überwinden, ihre Defizite und Ängste kompensieren lernen. Wenn wir das schaffen, sind wir gut – sagen unsere Auftraggeber. Doch für Coachs muss es bei weitem nicht ok sein, jedes erdenkliche „Spiel“ mitzuspielen. Vor allem nicht, wenn man erkennt, dass es ein übles Spiel ist.

Eine Fallgeschichte

Es war das zweite Coaching-Gespräch mit einem Geschäftsführer aus der Handelsbranche. Er ist Mittvierziger, hat Familie und auch sonst alles Angenehme, mit dem man sich in solch gehobenen Positionen umgibt. Und seine Frage ist: „So what? Wo soll es noch hingehen mit mir?“ Es ist ihm ein Anliegen zu definieren, wo er in zehn, fünfzehn, zwanzig Jahren sein möchte. Es geht ihm um dieses Ziel.

Er hatte sich vor 20 Jahren vorgenommen, Geschäftsführer zu werden, und hat dieses Ziel seit einiger Zeit erreicht. Nun möchte er sich etwas Neues vornehmen, etwas worauf man in gleicher Weise hin leben kann. Doch geht es irgendwie nicht. Denn es gibt ja nur eine begrenzte Menge an solchen Zielen. Und andere Arten von Zielen, wie gut alt zu werden, eine hoffentlich gute Lebensentwicklung der Kinder erleben zu dürfen, die kann man sich ja nicht in der gleichen Weise vornehmen... Mein Klient ist ein gescheiter und gebildeter Mensch und hat irgendwie begriffen, dass er mit der Bildung von Zielen wie bisher nicht wirklich weiter kommt, weiß aber nicht recht, wonach er suchen soll.

In Zeiten, in denen die Individualität jedes Einzelnen eine so große Rolle spielt, stoßen Menschen immer wieder auf existenzielle Fragen:

- Wer bin ich?
- Was kann aus mir werden?
- Was ist meine Berufung?
- Was kann/was will ich aus meinem Leben machen?
- Für wen möchte ich wirklich wichtig sein?
- Wann werde ich am Ende zufrieden sein?

Viele Menschen sind immer öfter irgendwie mit ihrer Individuation beschäftigt, also mit den Lebensprozessen, über die sie die einzigartige Persönlichkeit verwirklichen können, die in ihnen steckt. Ursprünglich stammt der Begriff „Individuation“ aus der Psychologie von C. G. Jung. Soweit sich Individuation auf die Welt der Berufe und der Organisationen bezieht, sprechen wir von „professioneller In-

dividuation“. – Ich verwende diese Begriffskombination dank einer Anregung meines Kollegen Joachim Hipp.

Aber gibt es auf die Frage, was aus jemandem werden soll, überhaupt Antworten? Welche könnten das sein? Man sollte sich das nicht so vorstellen, dass eine „Endversion“ von Anfang an bekannt sein könnte. Doch versuchen die Menschen zu begreifen, aus welchem „Holz“ sie sind – und was man daraus machen könnte. Dabei sind viele Versionen möglich, aber intuitiv weiß jeder, dass es auch viele Versionen gibt, die nicht stimmig sein würden. Meist kann man auch weniger konkrete Ziele bestimmen, also Punkte auf Entwicklungslinien in der Zukunft, sondern eher grobe Richtungen, die besser stimmen als andere.

Doch zurück zu meinem Klienten: Wir sehen das oft in dieser Phase der Lebensmitte, dass Menschen versuchen, nach dem alten Modus neue Wege zu beschreiten. Doch wäre für ihn wichtig zu verstehen, dass *nicht neue Ziele im alten Modus, sondern ein neuer Modus der Lebensorientierung* wirkliche Entwicklung bedeutet und Chancen bietet, dem Leben neuen Sinn zu verleihen.

Zunächst aktiviert er allerdings sein bislang erfolgreiches Steuerungsprogramm: Ziele definieren, Zielerreichung planen und Aktivitäten Richtung Zielerreichung starten, loslegen! Das ist wie Motorboot fahren. Egal was Wind und Wasserströmungen nahe legen, Motor anwerfen und mit viel PS losdüsen! Die Alternative wäre Segeln. Man weiß sich auf den Wind angewiesen, arrangiert sich mit den Strömungen. Muss gelegentlich gegen den Wind kreuzen, Umwege in Kauf nehmen, um letztlich doch in die richtige Richtung voranzukommen. Ausstattung und Können sind wichtig, doch garantieren sie kein Vorankommen. Drifts und Unwägbarkeiten geben Gelegenheit, sich in Demut zu üben – das Wort kommt von Dien-Mut und ist daher eine Form von Mut, keine beliebige Unterwürfigkeit gegenüber fremden Einflüssen.

Die Philosophie und spirituelle Systeme bieten Metaphern für mensch-

liche Entwicklungen, die Grenzen von Kontrolle, ja von Urteilsicherheit, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet, illustrieren. Eines davon ist das Labyrinth wie beispielsweise in der Kathedrale von Chartre. Der Weg zu sich selbst führt manchmal scheinbar weg vom Zentrum, in dem man sich findet, gerade wenn man ihm schon nahe gekommen ist. Um dennoch die Zuversicht nicht zu verlieren, braucht man weitere Perspektiven und andere Haltungen.

Nun kommt mein Klient drei Monate später wieder zu mir ins Coaching und sagt: „Heute möchte ich über meine Ängste sprechen“. Seine Situation ist, dass er mit Lieferanten wie auch mit Abnehmern verhandeln muss. Und er leidet darunter, dass auf Abnehmerseite Verhandlungspartner mit herabwürdigenden Strategien auftreten nach dem Motto: „Sie sind für mich ein austauschbarer Lieferant, warum rede ich überhaupt mit Ihnen?“ Insbesondere wenn das ältere Herren sind, die ihm gegenüber so auftreten, ängstigt ihn das sehr. Er manövriert sich da zwar immer wieder geschickt durch, aber es kratzt ihn doch sehr und bereitet ihm teilweise auch schlaflose Nächte, dass die andere Seite immer wieder versucht, ihn zu erpressen, ihn in eine unterwürfige Position zu drängen.

Psychologische Fragen...

Welche Betrachtungsweisen würden sein Repertoire anreichern und ihm etwas Gelassenheit ermöglichen? Es könnte sein, dass sein Gegenüber sich und ihn in eine *paranoide Beziehungsdynamik* manövriert, ohne selbst zu verstehen, was geschieht. In einer paranoiden Beziehungsdynamik gesteht man sich Angst vor dem anderen nicht ein und prüft daher nicht wirklich, ob eine Bedrohung von diesem ausgeht. Stattdessen nimmt man selbst zu Stärkegebaren und unterschwelligem Drohhaltungen Zuflucht, um dem anderen Angst zu machen und damit vor dem befürchteten Angriff abzuhalten. Reagiert der andere auch paranoid, dann kommt es leicht zur Eskalation oder zum Gleichgewicht des Schreckens – nicht aber zu vertrauensvollen Geschäftsbeziehungen.

PHILOSOPHIE/ETHIK

Viele Kampfbeziehungen beruhen auf einer paranoiden Beziehungsdynamik. Zwei begegnen sich in einer dunklen Unterführung. Jeder hat eigentlich nur Angst. In der Mitte gibt es eine Mordschlägerei, weil jeder dem anderen präventiv eine reinhauen will, nur um ihm zu zeigen, dass er sich vor ihm nicht fürchtet. Aus Angst baut jeder ein Bedrohungspotenzial auf, das beim anderen die Angst weiter steigert. Die Eskalation führt dann genau zu dem, was man vermeiden wollte. Wenn beide aber erkennen würden, dass sie nur Angst verwalten, könnten sie aneinander vorbeigehen, ohne sich zu prügeln. Dafür muss man merken, dass man Angst hat, und man muss prüfen, ob sie angemessen ist.

Mein Klient entdeckt Ähnlichkeiten mit den berichteten Situationen und nimmt sich vor, auf eigene Ängste zu achten und probeweise davon auszugehen, dass sein Gegenüber uneingestandene Befürchtungen hat. Und er möchte Wege finden, die ihn entspannen. Also Wege aus der Kontrolldynamik, aus der heraus jeder den anderen unterwerfen will, weil er sonst Unterwerfung seinerseits befürchtet. Ein Ansatz, vom *Opfer zum Gestalter* zu werden.

Darüber hinaus berichtet er erschrocken, dass er seinerseits begonnen habe, seinen eigenen Lieferanten gegenüber dominantes, unterwerfendes Verhalten zu zeigen. Irgendwie ist er anfällig für diese Art Stärkegebaren. Wir sprechen über Täter-Opfer-Beziehungen. Missbrauch schafft Missbrauch. Wer sich erniedrigt sieht, sucht Ausgleich gegenüber anderen Opfern. Durch Identifikation mit der Täterdynamik kommt man über die Schmach, Opfer zu sein, scheinbar hinweg. *Das ist wie bei Dracula: Wer gebissen wird, wird zum Vampir.* Oder anders: Opfer sind auch dadurch geschädigt, dass sie die Dynamik der Täter in sich aufnehmen und Neigungen entwickeln, sie auszuleben. Manch-

mal unverblümt, manchmal subtil mit Rechtfertigungen aus dem erlebten Unrecht. Doch: „Im Recht haben verharren, führt zu Unrecht!“, habe ich in meine Sammlung von Sprüchen aufgenommen. Daraus folgt, dass erst die Auseinandersetzung mit der eigenen Tätermentalität, mit dem eigenen „Vampirsein“ nachhaltig befreit.

Auf seine Bitte hin versuchen wir zu klären, ob es von seiner Seite sonst noch mögliche neurotische Anteile an seiner Ängstlichkeit diesem Geschäftspartner gegenüber gibt: Gibt es beispielsweise einen ungelösten Vaterkonflikt? Und wir finden heraus, dass sein Vater, sein Elternhaus recht liberal waren. Er scheint nicht traumatisch belastet. Allerdings hat er auch nie gelernt, dass es Leute gibt, die mit harten Bandagen vorgehen, ohne das wirklich feindlich zu meinen. Es gibt eben Leute, mit denen man sich zunächst prügeln muss, sozusagen als Freundschaftstest. Vielleicht erschreckt er sich zu sehr, weil er sich mit solchem Gassenjungenverhalten nicht auskennt. Wir leuchten das im Gespräch aus. Zumindest könnte er es einmal mit einer solchen Betrachtung versuchen.

Schamlose Ellenbogenmentalität hat ihn auch immer wieder fasziniert. Er findet, dass er zwar der charmante, gescheite, wendige Typ ist, dass ihm aber eine kraftvolle Macho-Seite in seiner Persönlichkeit fehlt. Er konnte diese Seite nicht ausbilden, weil sie ihm als Modell gefehlt hat. Er könnte lernen, kraftvoll, sich gegenseitig spürend mit anderen in Kontakt zu treten, ohne bis aufs Messer zu kämpfen oder die Flucht anzutreten. Dass ihn die ganze Sache nicht loslässt, kann also damit zu tun haben, dass er von der Dominanz fasziniert ist, weil er selbst Dominanz aus seiner Persönlichkeit oder seinem Selbstverständnis verbannt hat. Ganz ohne gelebte, aber vielleicht nicht eingestandene Dominanz kann es ja wohl kaum abgegangen sein auf seinem Weg zum Geschäftsführer. Doch hat er die Erfahrung nicht gemacht, dass man einen Vater lieben kann, auch wenn er manchmal rau und ungehobelt mit einem umgeht. Und er begreift, dass es nicht immer um Unterwerfung gehen muss, sondern um kraftvollen, männlichen Kontakt.

In der Psychologie von C. G. Jung nennt man das *Schattendynamiken*: Eine Seite der Persönlichkeit wird ausgeklammert. Da die fehlende Ergänzung unbewusst gesucht wird, begegnet sie einem im Leben oder in Träumen in ihren ängstigenden und unentwickelten Varianten. Von daher muss es kein Zufall sein, dass jemandem immer wieder dieselben, irritierenden Kräfte begegnen. Durch Anerkennen dieser Seite als einer eigenen werden konstruktive Begegnung und Entwicklung hochwertiger Varianten dieser Kräfte möglich. Durch Integration abgespaltener Schattenanteile löst sich das Problem.

Soweit einige psychologische Erklärungsmöglichkeiten, die mein Klient nachvollziehen kann. Doch vermutet er, dass dieser Verhandlungspartner das aggressive, herabwürdigende Verhalten nicht unbewusst produzieren würde. Sondern es sei volle Absicht, um seine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. So frage ich meinen Klienten nach seinem Back-up in der Hierarchie seines Unternehmens: Vorausgesetzt, es handelt sich um Berechnung, dann will sein Gegenüber doch etwas von ihm, sonst bräuchte er doch erst gar nicht mit ihm zu sprechen. Für meinen Klienten und sein Unternehmen könnte die Angelegenheit auch zu einer Berechnung werden. Damit stellt sich nun die Frage, was ist das Limit, bis zu dem man als Unternehmen bereit ist zu gehen, an dem man nicht weiterverhandeln kann oder will.

Back-up heißt bei meinem Klienten, so stellt er mir nun dar, mit den Anderen im Unternehmen alle möglichen Faktoren zu besprechen und Rückzugslinien zu bestimmen. Aber klar ist, insgesamt muss ein Paket heraus kommen, das befriedigend ist. Wenn nicht, wackelt sein Stuhl! Hier ist nicht mit gemeinsam getragenen Risiko zu rechnen, sondern mit fehlender Solidarität bis hin zu unterschwelliger Bedrohung aus dem eigenen Unternehmen.

...oder mafiöse Strukturen?

Insoweit haben wir es möglicherweise *nicht* mit einem neurotischen Problem zu tun, zumindest nicht in der Beziehung zum Geschäftspartner. Eher mit einem mafiösen System: „Du gehst dahin und drehst das Ding! Du kannst

einmal zurück kommen und es nicht geschafft haben, dann fehlt Dir halt anschließend ein Fingerglied... Aber beim zweiten Mal ist Finito.“Das ist die Logik, die uns beispielsweise das Ausmaß der Finanzkrise gebracht hat: Andere Leute setzen die Ziele, und ich muss schauen, wie ich sie erreiche. Also versuche ich mit allen Mitteln, die Zahlen zu erreichen. Ich verkaufe Finanzprodukte, die niemand wirklich versteht und verantwortet. Man kann damit aber Marge machen. Reicht das nicht, werden Zahlen geschönt und so weiter, oft aus nackter, oft uneingesandener Angst heraus. Hier fehlt ein Werte-Back-up, die von der Autorität vertretene Linie, die vernünftiges von unvernünftigem Wirtschaften trennt.

„Na gut“, sagt mein Klient, „ich habe da schon einige Spielräume... Aber das System werde ich nicht ändern.“ Ich erwidere spontan: „Wenn alle Leute ihre Spielräume nutzen würden, dann hätten wir nicht dieses System, das wir haben.“ Wenn sogar er, der als Geschäftsführer in einer herausragenden und relativ mächtigen Position steht, schon mit diesem vorauseilenden Gehorsam zugange ist und ein System unterstützt, das zum Selbstbetrug, zur Korruption, zur Brutalität und zum Ausnutzen von Machtpositionen, zum Wegdrücken von Folgekosten und zum Inkaufnehmen von Late-

ralschäden geradezu auffordert, dann ist er, wenn vielleicht auch kein böser Haupttäter, so doch zumindest ein Mithandelnder, ein Mitläufer. Auch wenn neurotische Gesichtspunkte mit eine Rolle spielen, ist anzustreben, dass er Verantwortung übernimmt. Persönlichkeitsentwicklung und persönliches Lebensglück nach humanistischen Maßstäben ist letztlich nicht ohne ethische Auseinandersetzung zu haben.

Jeder hat Verantwortung und Spielräume

Hannah Arendt, die Soziologin, hat das Funktionieren des NS-Regime mit der Figur des Mitläufers beschrieben (s. Kasten). Sie fand in der breiten Masse eben keine Bestien. Aber sie fand jede Menge Menschen, die das System akzeptiert, davon profitiert haben, es zunehmend als Selbstverständlichkeit angesehen haben. Der Beamte, der irgendwann als Rechtsparagraf definiert hat, dass Juden keine Deutschen sind, muss nicht die Mentalität besessen haben, dass Juden vernichtet werden müssen...

Jeder Einzelne will nicht das ganze, böse System. Aber alle zusammen erzeugen es durch Unaufmerksamkeit, durch Inkompetenz, durch Duldung, durch Eitelkeit, durch Opportunismus und Vorteilsnahme und durch fehlenden Mut. Dabei geht es weniger um

den Mut, sich existenziellen Entscheidungen zu stellen, sondern vielmehr um den Mut, den Anfängen zu wehren, die eigenen Spielräume positiv zu nutzen und dies anderen abzuverlangen. Genauso wie nach Arendt das Böse banal ist, ist es auch das Gute. Doch es will gewagt, und in professionellen Rahmen gelernt sein.

Jeder hat Verantwortung und muss sich dieser stellen, auch der heutigen Art des Wirtschaftens gegenüber. Es wäre falsch, sich als Saubermann dieser schnöden Welt ganz zu entsagen. Es ist ohne massive Ausblendung von Zusammenhängen, in die jeder schicksalhaft eingebunden ist, auch gar nicht möglich. In die Logik eines Michael Kohlhaas (s. Kasten) zu flüchten und sich fundamental zu verweigern, wäre bloß Flucht in die andere Richtung.

Wie kommt man in die Lage, ethisch verantwortlich handeln zu können? Darüber kann am oben dargestellten Coaching-Beispiel diskutiert werden. Wichtig scheint mir eine persönliche Auseinandersetzung mit eigenen neurotischen Tendenzen, mit in Schattenbereichen abgedrängten Persönlichkeitsstrebungen, mit Fragen von Verantwortung und Schuld, jenseits von Hilflosigkeit und Omnipotenz. Alle müssen ihren Weg dazwischen finden. Die eigenen Wege durch Labyrinth dieser Art zu finden, ist nicht einfach. Es gibt kaum gerade Wege oder Wege, bei denen man nicht mit eigener Schuld und Verantwortung konfrontiert wird.

Ethische Kompetenz ist nicht nur eine Frage des gewünschten Anstands, sondern auch eine Frage professioneller Kompetenz. Wer etwas kann und im Unternehmen Gewicht hat, hat bessere Chancen, aber auch mehr Verantwortung, sich ethisch zu verhalten. In jeder Position hat man Spielräume, die man nutzen kann:

- Man muss sich nicht reflexhaft mit einem System identifizieren, man kann nachdenken, seine Schlüsse ziehen und handeln.
- Man kann auch Kompromisse machen, aber man sollte dann wissen, dass es welche sind – und was die Alternativen wären.
- Man kann auch seine Beweggründe anderen gegenüber darlegen und ar-

Hannah Arendt – oder: Die Banalität des Bösen

Die jüdische Publizistin und Gelehrte deutscher Herkunft (1906-75) nahm im Jahre 1961 als Reporterin des „The New Yorker“ am Prozess gegen Adolf Eichmann, den Leiter des für die Organisation der Vertreibung und Deportation der Juden zuständigen Referats des Reichssicherheitshauptamtes des Deutschen, sogenannten „Dritten“ Reichs, in Jerusalem teil. Daraus ging eines ihrer bekanntesten und damals bis heute sehr umstrittenen Bücher hervor: „Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen“. Es wurde 1963 zunächst in den USA und 1964 in Deutschland veröffentlicht.

Arendt kommentiert die „Banalität“ im Vorwort folgendermaßen: „Eichmann war nicht [...] Macbeth [...]. Außer einer ganz ungewöhnlichen Beflissenheit, alles zu tun, was seinem Fortkommen dienlich sein konnte, hatte er überhaupt keine Motive.“ [...] „Dass eine solche Realitätsferne und Gedankenlosigkeit in einem mehr Unheil anrichten können als alle die dem Menschen innewohnenden bösen Triebe zusammengenommen, das war in der Tat die Lektion, die man in Jerusalem lernen konnte. Aber es war eine Lektion und weder eine Erklärung des Phänomens noch eine Theorie darüber.“

http://de.wikipedia.org/wiki/Hannah_Arendt

PHILOSOPHIE/ETHIK

gumentieren, welche Folgewirkungen man sieht und warum man sie nicht akzeptieren mag.

Wenn einen also die Angst befällt in einem solchen System, wie dies bei meinem Klienten der Fall war, *ist das nicht unbedingt nur neurotische Reaktion, sondern eigentlich eine gesunde*. Coaching darf nicht dazu führen, dass ein Klient eine solche gesunde Reaktion nicht mehr zeigt. Wer in einem mächtigen System keine Angst mehr zeigt, ist, was man psychotherapeutisch „charaktergestört“ nennt.

Eine Welt, eine Ethik

Private Ethik ist wichtig, doch nicht ausreichend, um in der Berufswelt ethische Fragestellungen angemessen zu formulieren. Die persönliche Bereitschaft Einzelner, anständig handeln zu wollen, reicht für das Erfassen zentraler Fragen der Ethik in größeren Organisationen nicht aus. Die Komplexität des heutigen Wirtschaftens und der heutigen Großorganisationen ist längst über ein für das private Gemüt fassbares Maß hinausgewachsen. Ansichten, Entscheidungen, Handlungen oder deren Unterlassung wirken oft über Mechanismen, die der Einzelne heute kaum noch überschauen kann.

Positionsinhaber in Organisationen verlieren sich leicht in deren Logik und

scheinbaren Sachzwängen. Sachzwang steht in der Regel für den Glauben, Dinge nicht verändern zu können, ihren Gesetzen folgen zu müssen. Wenn nicht gerade Einfallslosigkeit, Trägheit oder Korruption dahinterstecken, spiegelt dieser Begriff häufig *eine Entmündigung*, die wiederum den Boden für ethische Verantwortungslosigkeit bereitet. Manager funktionieren also, und erledigen das Tagesgeschäft. So erleben viele, auch mächtige Positionsinhaber ihre Spielräume fürs Nachdenken und schöpferische Beeinflussen der unternehmerischen Strategien der Organisationskultur als gering. Daher glauben sie, auch Vorgänge ertragen oder mitgestalten zu müssen, die sie aus ihren privaten Werthaltungen heraus ablehnen würden. Und verlieren so ihre Skrupel.

Der Zusammenhang zwischen sich selbstständigenden, wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten und persönlichen Lebenshaltungen scheint in vielen Lebensbereichen zerrissen zu sein. Die Menschen reagieren darauf – psychologisch verständlich – mit einer Spaltung ihrer inneren Lebenswelt. Es entstehen Risse in der Persönlichkeit, die als *Verlust an Integrität* erlebt werden. *Die Scham* darüber wird abgewehrt. Sie wird nicht als wichtiges Signal, das an die eigenen menschlichen Möglichkeiten und ethischen Bedürfnisse erinnert, erkannt. Diese Scham wird mit dem schmerzlichen Gefühl früher erlebter, unangemessener Beschämungen verwechselt und daher nicht als ein möglicher Schlüssel zur Selbstfindung und Wiederinanspruchnahme von Würde erkannt. *Die Skrupellosig-*

keit im Wirtschaften erwächst aus dem Verlust von Würde – es kommt nicht darauf an.

Die Würde des Managers ist antastbar! Daher ist es wichtig, Mechanismen in Organisationen zu untersuchen, die Menschen als Privatpersonen wie auch als Positionsinhaber entwürdigten. Insgesamt sind Manager sicher nicht besser oder schlechter als andere Menschen. Dadurch aber, dass sie in ihren beruflichen Rollen und gesellschaftlichen Positionen oft größere Hebel betätigen, haben ihre Nachlässigkeiten, ihre Inkompetenz und fehlende Skrupel größere Auswirkungen als die von Privatpersonen. Ihre Sünden werden daher in der Öffentlichkeit zu Recht angeprangert. Ethische Erwägungen werden aber erst anspruchsvoll, wo sie über das Identifizieren von Schurken hinausgehen und sich mit den systemischen Vernetzungen und der „Banalität des Bösen“ auseinandersetzen. ■

Der Autor

Dr. Bernd Schmid, ist Leiter des Wieslocher Instituts für systemische Beratung und Präsid-



Foto: Privat

iumsvorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Zu seinen zahlreichen Veröffentlichungen gehört das Buch: „Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung“. ISBN: 978-3-89797-029-5. Schmid stellt auf der Website seines Instituts u. a. einen umfangreichen Downloadbereich und unter „Bernd Schmid spezial“ einen persönlichen Blog, der auch abonniert werden kann, zur Verfügung.

Die International TA Association (ITAA) zeichnete Bernd Schmid 2007 mit dem Eric Berne Memorial Award aus.

www.isb-w.de

Michael Kohlhaas

Die Novelle „Michael Kohlhaas“ hat Heinrich von Kleist 1810 veröffentlicht. Er benutzt eine Chronik aus dem 16. Jahrhundert als historische Vorlage. Diese gestaltete Kleist zu einer Novelle um, in der es pointiert um die Konfrontation zwischen Idealwelt und Wirklichkeit geht.

Ein rechtschaffener Pferdehändler, dem Unrecht widerfahren ist, ruft die Gerichte an. Als er begreift, dass sein Widersacher von korrupten und einflussreichen Leuten geschützt wird, versucht er, sein Recht gewaltsam zu erzwingen.

Der Philosoph Ernst Bloch nennt Michael Kohlhaas den „Don Quijote rigoroser bürgerlicher Moralität“.

<http://www.kleist.org/texte/MichaelKohlhaasL.pdf>

Als Autor bietet Dr. Walter Schwertl mit seinem Buch eine grundsätzliche Einführung ins Business Coaching. Als Coach bietet er die Rollen von Mountain Guide und Hofnarr an und lotet sie aus. Zwischen beiden Rollen, zwischen beiden Polaritäten des Buchs weitet sich für die Leserin und den Leser der Raum von Veränderungsprozessen in Unternehmen: Wie können diese effizient und nachhaltig unterstützt werden?

In einem einführenden Kapitel misst Schwertl das Gelände von Beratung und Coaching mittels systemtheoretischer Reflexion aus. Seine sorgfältigen, präzisen und erhellenden Ausführungen verknüpfen Praxis und Theorie und machen aus dem häufig gebrauchten – oder auch missbrauchten – Label „systemisch“ ein handhabbares und qualitatives Unterscheidungsmerkmal. Beispielhaft ist seine Unterscheidung von Beratungskommunikation, diesbezüglicher Metakommunikation und der implizierten paradigmatischen Setzungen. Des Weiteren entfaltet Schwertl grundlegende Kategorien von Kommunikation und kommunikativer Kompetenz, von Konstruktivität, von Kundenorientierung und Aufbau von Vertrauen – alles in einem flüssigen und am Dialog geprägten Stil.

Ein Beitrag von Dr. Maria Staubach baut auf diesem Fundament die Co-Produktion für Prozess und Inhalte in

der Beratung schlüssig und passgenau ein: Co-Produktion im Coaching wird gefasst als die Fähigkeit, in relevanten Kontexten zu operieren, als Fähigkeit zur Prozess-Steuerung, als Fähigkeit zur Reflexion und als Fähigkeit zur Orientierung an Theorie. Daraus leitet Staubach folgerichtig das Profil eines relationierten Expertenstatus ab.

Anliegen und Aufträge sind nächste elementare Unterscheidungen. Aus ihnen entwickelt Schwertl eine Praxeologie, wie Aufträge zu klären und zu vereinbaren sind. Auf der Voraussetzung eines bestehenden Auftrags entfaltet er den zentralen Mittelteil des Buches, die Arbeit mit Metaphern im Allgemeinen und die Nutzung der Metaphern Hofnarr und Mountain Guide im Coaching im Besonderen. Zu letzterem verarbeitet Schwertl seine Erfahrungen als Bergsteiger und mit Bergführern. Anschließend Kapitel verdeutlichen anhand von Praxisbeispielen den Nutzen dieser Metaphern für ein tieferes Verständnis von Coaching-Prozessen. Für Coaches geben sie vielfältige Hinweise auf alternative Handlungsoptionen. Handlungsoptionen werden auch im anschließenden Kapitel „Neue Besen kommunizieren gut“ für die Übernahme neuer Aufgaben entwickelt: Auch hier wird der kommunikative und ökonomische Nutzen der Unterstützung durch einen Coach besonders plausibel.

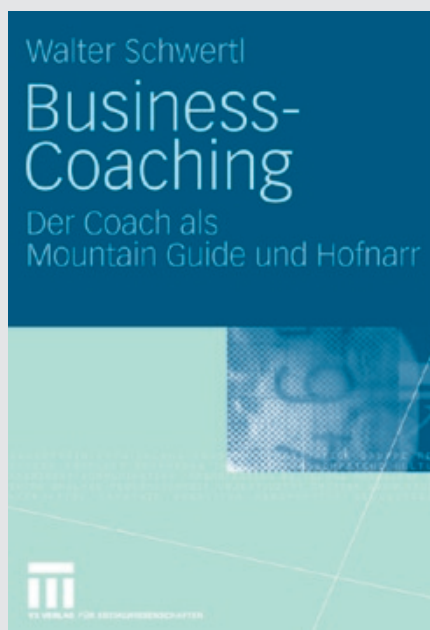
REZENSION

Schwertls Buch vermittelt vor allem Trittsicherheit: Trittsicherheit im unwegsamen Gelände kontingenter Kommunikation und Trittsicherheit auf dem glatten Parkett scheinbar selbstverständlicher Rollen- und Verhaltenszuschreibungen. Coaches, die sein Buch lesen, ziehen daraus Gewinn für die eigene Arbeit mit zentralen Metaphern, aber ebenso durch reflexiv theoretische Verankerung. Besonderer Erkenntnisgewinn liegt für Kunden von Coaching und Beratung darin, dass sie klar und präzise sehen können, worauf es ankommt bei dieser Dienstleistung und was von der jeweiligen Seite zu entscheiden, zu erwarten und zu bekommen ist. Diese Art Trittsicherheit von Kunden und von Coaches ist auf dem dynamisch sich entwickelnden Feld von Coaching-Angeboten von höchstem Wert! ■

*Dr. Konrad Elsässer
Elsaesser Spreng Executive Business
Coaching, Frankfurt/Main
k.elsaesser@tgcp-coaching.com*

Frank Strikker sammelt in dieser Veröffentlichung einige namhafte Coaching-Experten um sich mit dem Ziel einer kritischen Würdigung dieses boomenden Beratungskonzepts. Er sieht sich hierzu veranlasst durch die überbordende Banalisierung und Popularisierung des Begriffs. Die unterschiedlichen Zugänge zu Coaching und die Definitionen der beitragenden Autoren konvergieren zwar alle in der von Strikker eingangs gelieferten verallgemeinernden Formel, wenn auch jeder seiner beitragenden KollegInnen unterschiedliche Aspekte hervorhebt. Einige der Beiträge seien hier herausgehoben gewürdigt.

Die Begründung für und die Funktionen von Coaching in Change-Prozessen werden eindringlich und überzeugend von Karsten Trebesch argumentiert. Vor allem als Praktiker, weniger als Theoretiker der Coaching-Szene hat Trebesch vier Funktionen seines Coachings identifiziert, die er kurz verdeutlicht. Leider ist die tabellarische Dar-



Schwertl, Walter (2008).

Business-Coaching: Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr.

Wiesbaden: VS.

ISBN: 978-3-531-15626-2

240 S.

29,90 €

Bei amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obid=7dos/ASIN/3531156268/cr>

R E Z E N S I O N

stellung der Bedingungen gelungener Veränderungsprozesse so winzig geraten, dass sie den Bedingungen gelungenen Lesens nicht genügen kann.

Christopher Rauen stellt das zentrale Anliegen seiner Dissertation dar, nämlich eine Systematik zu entwickeln zur Bewertung der Qualität bzw. der Beurteilung des Nutzens für verschiedene Interessentengruppen von Coaching-Weiterbildungen. Ein weiterer Vorteil eines solchen „Coaching-Index“ wäre es sicherlich, dass sich hiermit seriöse Weiterbildungsanbieter inhaltlich differenzieren ließen. Die von Rauen dargestellten Ergebnisse seiner empirischen Untersuchung lassen hoffen.

Anja Leão verdeutlicht in ihrem Beitrag drei Konstrukte, nämlich das „Balanced Coaching“-Modell, dessen inhärenter Bestandteil die so außerordentlich wünschenswerte Berechnung des ROI für Coaching ist. Allerdings erscheint der genannte Return of Investment von 529 Prozent doch mehr als waghalsig... Sie geht im Übrigen mit ihrem Konzept des Life-Coaching in Widerspruch zu Kühl (im selben Band), der den Coaching-Begriff auf

berufliche und organisationale Rollen beschränkt sehen möchte (wie auch Karsten Trebesch und Heidrun Strikker, die den Begriff des Business-Coaching verwendet). Die Befürchtung, die Autorin Leão leiste dadurch einen Beitrag zur bedauerlichen Banalisierung des Coaching-Begriffs, erweist sich nach Lektüre ihrer Argumente als nicht haltbar. Aber sie leistet dankenswerterweise einen Beitrag zur Kontroverse und Disput im amorphen Begriffsfeld Coaching.

Ach! Diese Begriffsvielfalt und -verwirrung rund um das Thema Coaching. Strikker macht es in seinen neun Thesen zur Bilanzierung von „Coaching zwischen Populismus [sic!] und Professionalität“ deutlich, dass noch nicht entschieden scheint, ob Coaching als erfolgreiches Konzept am Sozio-Psycho-Beratungsmarkt sich in der „Limitierung entfaltet“ oder „zerfleddert“. Dicht gedrängt und allzu kurz sind die Artikel oft gezwungenermaßen geraten: Die Vielzahl unterschiedlicher Stimmen zu Coaching machte Kürze zur Notwendigkeit.

Strikker hat eine absolut lesenswerte Zwischenbilanz zu Coaching herausgegeben für Studierende mit Berufsziel Coach ebenso wie für Personalentwickler in Betrieben. Das Buch vereinigt Protagonisten unterschiedlichster Meinungen und Praktiken, so dass dem Lesenden die Vorstellung eines öffent-

lichen Streitgesprächs zum Thema mit eben diesen Autoren größtes Vergnügen bedeutet. Und sicherlich – würde die Vorstellung realisiert – verspräche es eine reizvolle und durchaus kontroverse Unterhaltung.

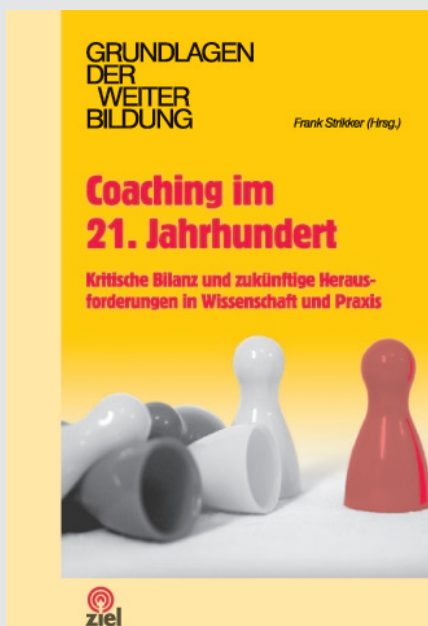
Fazit: ein empfehlenswertes Buch, das deutlich macht, wo sich Coaching befindet – die Vielstimmigkeit der Experten entspricht der Kakophonie der Meinungen im Coaching-Kunden-Biotop. ■

Dr. Christine Kaul
Coach und Autorin
willkommen@kaul-coaching.de

Die beiden Autorinnen, Dr. Ariane Bentner ist Coach und Lehrbeauftragte an der Berner Fachhochschule für Change-Management und Dipl.-Psych. Maria Krenzin ist Schulpsychologin und Coach, lassen in ihrem Buch kaum eine Frage rund um das Thema Coaching von Führungskräften und den bewussten Einsatz der Intuition offen. Dazu benutzen sie nicht nur die Ergebnisse eigener Forschungsarbeiten, sondern ebenso sehr die Literatur berufener Veränderungs- und Coaching-Päpste wie die von Richard Sennett und Wolfgang Looss, sowie die neuesten Ergebnisse der Hirnforschung zum Thema Intuition.

Die Einleitung umreißt ausführlich das Anliegen: Die Bedingungen für erfolgreiche Führung haben sich in den letzten Jahrzehnten dramatisch verändert. „Was im Zuge der Globalisierung gebraucht wird, ist vielmehr die Fähigkeit, sich ständig auf neue Gegebenheiten flexibel einstellen und mit Komplexität und Unübersichtlichkeit umgehen zu können.“ Um diese Eigenschaften zu entwickeln, ist Coaching eine Institution geworden. Der Coach als Seelenröster, Strategieberater und auch als Ersatz für Beziehungen, die dem Lebensstil zum Opfer fielen, hat seine Aufgabe als ständiger Fortbildner im kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Soft Skills gefunden.

Doch ein richtig guter Coach hat nicht nur eine interdisziplinäre Schnittfeldqualifikation, einen umfangreichen Toolbalken voller Veränderungsverfahren und OE-Wissen im Angebot. Die Autorinnen stellen die These auf, dass die Nutzung der Intuition oder emotionalen Intelligenz als Ergänzung zu rein analytisch-rationalem Vorgehen eine



Strikker, Frank (Hg.) (2007).

**Coaching im 21. Jahrhundert.
Kritische Bilanz und zukünftige
Herausforderungen in Wissen-
schaft und Praxis.**

Augsburg: ZIEL

ISBN: 978-3-937-210-95-7
211 S.
19,90 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de/exec/obi+7dos/ASIN/3937210954/cr>

wesentliche Kompetenzerweiterung für Coach und Klienten darstellt.

Diese These ist natürlich nicht wirklich neu. Daniel Goleman hob bereits 1995 hervor, dass beruflicher Erfolg genau diese Fähigkeit benötigt. Neben vielen anderen Autoren beweist auch Malcolm Gladwell genau das in seinem belletristisch geschriebenen Bestseller „Blink“, und Maja Storch schrieb 2005 ein wunderbares Selbstanleitungsbuch „Das Geheimnis kluger Entscheidungen“.

Was kann dieses Buch mehr bieten? Die Autorinnen stellen mit ihrer eher wissenschaftlichen Herangehensweise jedem Skeptiker des „Bauchgefühls“ eine Fülle von Informationen über anerkannte Theorien, Begriffsklärungen, Untersuchungsergebnisse sowie Beispiele aus ihrer Coaching-Praxis zur

Ben es auf 210 Paperback-Seiten komprimiert in ihren Artikeln: Coaching oder Therapie, Definitionen und Ergebnisse der Intuitions- und Emotionsforschung zur Erweiterung unseres Menschbildes, Systemische Überlegungen im interkulturellen Coaching, ausführliche Fallbeschreibungen mit Darstellungen diverser hilfreicher Coachingtools, Geschwisterposition und Führungsverhalten (Molly von Oertzen), typische Ausgangslagen und Erwartungen von Coaching-Aspiranten, Erfolgsfaktoren von Coaching-Prozessen aus Sicht von Klienten, eine ausführliche Mitschrift einer Systemischen Aufstellung und und und.

Überhaupt scheinen sich die beiden Autorinnen kaum entscheiden zu können, was sie dem Leser von ihrem umfangreichen Wissen zu den Themen Coaching und Intuition vorent-

Informationen eher zum Durcharbeiten geeignet. Hilfreich sind dabei die am Anfang jedes Kapitels erläuterten Anliegen der jeweiligen Autorin, die strukturierenden Zwischenüberschriften und die Kapitelüberschriften über jeder Seite. Die ausführliche Literaturliste lädt zum Vertiefen ein.

Fazit: In komplexen, unübersichtlichen Entscheidungsprozessen ist unsere Intuition ein oft verkannter, aber hilfreicher Sparringpartner. Kombiniert mit einem systemischen Blick bedeutet ihre Wahrnehmung und Deutung eine echte Inspiration für den Klienten und den Coach.

Erfolgsfaktor Intuition ist ein leidenschaftlicher und sehr gut recherchierter Appell, professionelles Coaching für den beruflichen Erfolg zu nutzen, und alle involvierten inneren Stimmen mitleiden zu lassen.

Dipl.-Psych. Caro Tille, Köln
www.carotille.de

Der Titel könnte den ersten Eindruck entstehen lassen, hier verspricht (mal wieder) einer der Berater-Zunft den Weg zum ultimativen Glück: der strahlenden Berühmtheit. Und wie man mit den Jahren gelernt hat, sind auch Berater, Coaches und Trainer vor Narzissmus nicht gefeit. Doch bei genauerem Hinsehen und vor allem Lesen des Buchs wird eins ganz schnell klar, dieses – vermeintliche – Motiv wird hier mit aller Expertise demontiert und auch – teilweise genüsslich – vor- und ad absurdum geführt: Wen jeder kennt, hat dafür lange Jahre viel getan. Die Berühmtheit kommt nicht über Nacht und quasi auf Knopfdruck. Sie will mühsam erarbeitet werden – wie der persönliche Fortschritt mittels Coaching.

Von dieser – teilweise harten – Arbeit berichtet Autor Kuntz ausführlich. So dass man durchaus sagen könnte, Kuntz ist ein Medien-Coach. Er öffnet der Klientel die Augen dafür, welchen Missverständnissen Coaches beim Umgang mit Medien leicht anheim fallen, was sie im Umgang mit Medienvertretern bitte schön unterlassen sollten, welche Fettnäpfchen es zu umschiffen gilt. Hier ist nichts geschönt. Keine Naivität, kein Unvermögen und keine Peinlichkeit eines Berufsstands, der



Bentner, Ariane & Krenzin, Marie (2008).

**Erfolgsfaktor Intuition:
Systemisches Coaching von
Führungskräften.**

Göttingen: V&R.

ISBN: 978-3-525-40323-5
192 S.
21,90 €

Bestellen bei amazon:
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525403232/cr>

Verfügung. – Der Preis ist allerdings eine oft sehr universitäre Sprache. Da sich beide Autorinnen dem Systemischen Ansatz im Coaching verpflichtet fühlen, erweitern sie die Beschreibung ihres Anliegens mit weiteren, gut nachvollziehbaren und sehr ausführlichen Fallbeispielen aus ihrer Systemischen Praxis.

Was Sie immer schon über Coaching wissen wollten, aber sich nicht zu fragen trauten, die Autorinnen beschrei-

halten sollen. So gibt das Buch auch erfahrenen Coaches Anregungen und Statistiken genug, ihr professionelles Handeln von allen Seiten kritisch zu beleuchten. Und es inspiriert, die eigene Intuition im Coaching-Prozess noch bewusster zu nutzen und damit auch den Klienten zu ermutigen, sich von seinen Eingebungen überraschen zu lassen.

Dieses Buch kann man nicht einfach durchlesen, es ist mit der Fülle seiner

REZENSION

sich ansonsten gerne als „Menschenverstehert“ darstellt, wurde ausgelassen, das kann der Rezensent, selber Redakteur, bestätigen. Glatt könnte man auf die Idee kommen, dieses Buch als Pflichtlektüre für die Branche zu empfehlen: Eine Gebrauchsanweisung für den Umgang mit Medien (-Vertretern).

Andererseits zeigt der Autor auf, wie man strategisch gute Pressearbeit machen kann, die maßgeschneidert, und dem Aufbau einer Medienpräsenz dienlich ist – bis hin zum Branding. Das Buch gliedert sich in sechs Kapitel. Zunächst geht es darum, ein Verständnis dafür zu wecken, wie Medien arbeiten und was Pressearbeit als darauf bezogene Öffentlichkeitsarbeit leisten kann – und was nicht. Und das ist im Übrigen nicht pauschal zu beantworten, sondern davon abhängig, wie das eigene Geschäft ausschaut und welche Ziele man verfolgt. Schnell wird klar, dass man mit simplen Rezepten und instrumentalisierenden Vorstellungen und purem Aktionismus nicht weit kommt.

Im vierten Kapitel wird dann ausführlich das PR-Handwerk beschrieben. Was muss man beim journalistischen Schreiben beachten? Welche PR-Instrumente gibt es und wie sollen sie optimal eingesetzt werden? Dass Bilder und Illustrationsmaterial nicht zu unterschätzen sind, und wie man PR-Aktionen plant und durchführt, wird ausführlich dargelegt.

Im fünften Kapitel geht es um die konkrete Zusammenarbeit mit beispielsweise PR-Agenturen, um die Vertrags- und Honorargestaltung. Auch hier könnte man sich wieder, wie eingangs erwähnt, aufregen oder auch nur schmunzeln über Berater, die sich ihrerseits über Tagessätze von beispielsweise 600 Euro aufregen, die nicht innerhalb der nächsten vier Wochen zu einer hochkarätigen Veröffentlichung führen. Während dieselben Berater einen Tagessatz von 1.500 Euro und mehr vom Coaching-Klienten fordern – unabhängig davon, ob der nun sein Leben zum Vorteil verändert oder nicht. Autor Kuntz führt nicht nur diverse Argumente auf, sondern zeigt auch gangbare Wege zu einem Agreement auf.

Und im letzten Kapitel geht es dann um den finalen Wunsch des Beraters, ein Buch zu schreiben. Auch hier deckt Kuntz die weitverbreitete Naivität und weitere ungünstige Glaubenssätze der

Berater auf, um ihnen mit einer simplen Rechnung, dass sie das Buch wahrscheinlich einen Mittelklassewagen an Zeit und/oder Geld kosten wird, die Augen für die Realität zu öffnen.

Insofern also ein sehr hilfreiches Buch für Berater aller Couleur, das ihnen dabei behilflich sein kann, genauer abzuschätzen, was geht oder nicht, was man braucht, wie es gehen kann und was das dann bedeutet. Der Nachteil des Buchs: Es konzentriert sich weit überwiegend auf die Printmedien. Rundfunk und Fernsehen, aber auch Online-Medien werden wenig intensiv beleuchtet. Und – aber das ist sicher auch Geschmackssache: Im hinteren Klappentext findet der Leser dann das Angebot eines PR-Starter-Kits. Ein Werbebrief des Autors inklusive Preis und Kontaktdaten. ■

Thomas Webers
Redaktion Coaching-Report
thomas.webers@rauen.de

Matthias Lauterbach hat wie kein anderer den Begriff des Gesundheits-Coachings in den letzten Jahren geprägt. In seinem ersten Werk aus dem Jahre 2005 hat er bereits einen ganzheitlichen Ansatz für ein Gesundheits-Coaching vorgestellt. Dort ist es ihm gelungen ein praxisnahes und zugleich wissenschaftlich fundiertes Buch zu schreiben.

Das vorliegende Werk soll nun in einer kompakteren Form Erkenntnisse und Erfahrungen rund um das Gesundheits-Coaching vermitteln. Ziel soll es sein, einerseits einen breiten und fundierten Überblick über mögliche Zugänge in den Gesundheitsmarkt zu skizzieren und andererseits Praxis- und Umsetzungshilfen für die Coaching-Arbeit aufzuzeigen.

Den Einstieg bildet das Kapitel I „Die Grundidee des Gesundheitscoachings“. Es beginnt mit der Einordnung des Gesundheits-Coachings im heutigen Gesundheitsmarkt und differenziert in einer ersten Annäherung die Begriffe Gesundheit und Coaching. Im Kapitel II „Was ist Gesundheit? Das Verständnis von Gesundheit als Prozess“ wird das zentrale Wesen des Gesundheits-Coachings dargestellt.



Kuntz, Bernhard (2008).

Warum kennt den jeder? Wie Sie als Berater durch Pressearbeit Ihre Bekanntheit steigern und leichter lukrative Aufträge an Land ziehen.

Bonn: ManagerSeminare

ISBN: 978-3-936075-75-5
300 S.
49,90 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de/exec/obid=ASIN/3936075751/cr>



Lauterbach, Matthias (2008)

Einführung in das systemische Gesundheitscoaching

Heidelberg: Carl-Auer

ISBN: 978-3-89670-659-1
128 S.
12,95 €

Bei amazon bestellen:
<http://www.amazon.de/exec/obid=ASIN/3896706594/cr>

Gesundheit wird als vernetzter Veränderungs- und Lernprozess beschrieben, der auf zwei Ebenen umgesetzt wird: Pattern und Matrix. Pattern gibt dem Prozess Struktur, Sicherheit und Verbindlichkeit, Matrix bildet die inhaltliche Entwicklungsebene. Das Modell der Salutogenese bildet die Grundlage für das hier dargestellte Gesundheitsverständnis.

Das Kapitel III „Haltungen im Gesundheitscoaching“ beschreibt die Aspekte des Gesundheits-Coachings, die den roten Faden ausmachen, also dem Prozess Weg und Richtung geben. Auf der Metaebene werden die resultierenden Haltungen aus den Quellen „systemische Grundannahmen“, „die innere Weisheit“, „die Achtsamkeit“, „der Wille zum Sinn“ und „Freude, Glück, Erfüllung und Humor“ näher erläutert.

Das Kapitel IV „Prozessgestaltung im Gesundheitscoaching“ beschreibt die Interventionsebene des Gesundheits-Coachings. Das Zusammenspiel von Pattern und Matrix soll den Gesundheitsprozess nachhaltig und erfolgreich machen. Die soziale Matrix eines gesundheitsorientierten Lebensstils wird näher beschrieben. Anschließend werden die Zugänge zur Prozessgestaltung im Gesundheits-Coaching näher erläutert: Change- und Projektmanagement, Balancierte Lebensfelder, Appreciative Inquiry, Zeitstruktur und die „Theorie U“. Es schließt sich die ausführliche Beschreibung eines Standardprozesses mit den einzelnen The-

menfeldern (Erstgespräch, Diagnose, Bewegung, Ernährung, Entspannung, Schlaf, spezifische Fragestellungen) an. Den Abschluss bildet die Fragestellung, wie durch eine gute Mischung von Matrix und Pattern die Nachhaltigkeit des gesundheitsorientierten Lebensstils optimiert werden kann.

Das Kapitel V „Stresserleben und Stressbewältigung“ beschreibt eine weitere und häufig zentrale Interventionsebene im Gesundheits-Coaching: das Thema Stresserleben und Stressbewältigung. Beginnend mit dem stress-theoretischen Modell der Allostase werden die einzelnen Ebenen der allostatistischen Reaktionen Stressvermeidung, individuelle Perspektiven und Stressbewältigung näher erläutert. Die vier zentralen Säulen der Stressbewältigung die Ausdauerbewegung, soziale Unterstützung, kognitive Stressreduktion und Entspannungsverfahren werden näher beschrieben und handlungstheoretisch in den Coaching-Prozess eingebettet. Abschließend wird der Burnout-Begriff erläutert und Handlungsmöglichkeiten im Gesundheits-Coaching aufgezeigt.

Kapitel VI „Ästhetik als Ressource“ arrangiert das Treffen Gesundheit und Ästhetik. Ästhetik soll den Prozess Gesundheits-Coaching weiter öffnen und so weitere Entwicklungsoptionen und Möglichkeiten eröffnen. Zunächst wird der Begriff der Ästhetik näher erläutert und in Beziehung zum Gesundheits-Coaching gesetzt. Anschließend

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

R E Z E N S I O N

werden ästhetische Zugänge im Gesundheits-Coaching und beispielhaft verschiedene ästhetische Wahrnehmungen dargestellt.

Das Kapitel VII „Gesundheit im Unternehmen“ beschreibt eine weitere entscheidende Chance von Gesundheits-Coaching. Neben der Ausrichtung auf die Verbesserung bzw. den Erhalt der individuellen Gesundheit, soll Gesundheits-Coaching auch einen klaren beruflichen Kontext haben. Gesundheits-Coaching soll demnach betriebliche

Gesundheitsmanagementprozesse ergänzen. Es wird der Führungsstil „gesundheitsorientiertes Führen“ näher erläutert und die handlungsleitenden Modelle „Efford-Reward-Modell“ und „Handlungskontrollmodell“ beschrieben. Abschließend werden Möglichkeiten der Implementierung von Gesundheit in Organisationen dargestellt. Kapitel VIII schließt perspektivisch das Thema Gesundheit und Gesunderhaltung ab.

Das Werk bietet einen anschaulichen praxisnahen Einstieg in das Thema nachhaltiger Gesundheitsoptimierung. Es richtete sich insbesondere an Berater und bietet wissenschaftlich fundierte Handlungsimplikationen zur Optimierung von individuellen Gesundheitskonzepten. Es bietet eine klare

Positionierung und Einbettung in den unübersichtlichen Gesundheitsmarkt. Gerade die Fokussierung auf die Prozessebene und die Ausrichtung auf eine klare Struktur (Pattern) macht das sonst eher weiche Thema Gesundheit somit greifbar und damit verbindlich. So lassen sich in einem Gesundheits-Coaching-Prozess Ziele vereinbaren sowie Erfolge dokumentieren und nachweisen. Gerade in der aktuellen Diskussion zur Standardisierung und Dokumentation von Erfolgskriterien im Coaching ist das ein besonders interessanter und lesenswerter Ansatz. ■

Carsten Fischer
XP Sport GmbH, Aachen
fischer@coaching4business.com

Bestseller: Coaching-Bücher

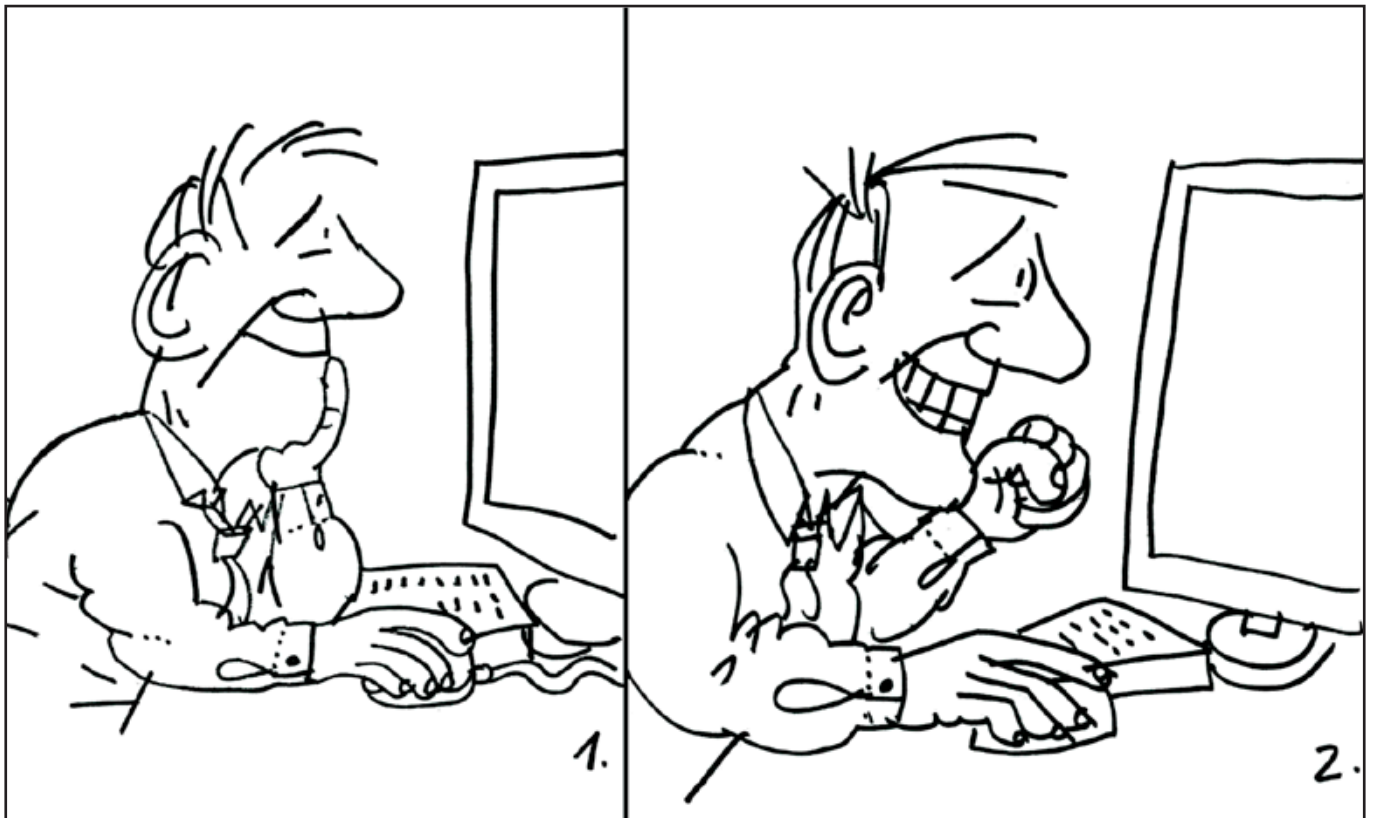
Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €	Der Coach Heitsch, Dieter managerSeminare, 24,90 €	Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €
2	Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €	Supervisions-Tools Neumann-Wirsig, Heidi (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €
3	Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,90 €	Fragen können wie Küsse schmecken (m. Fragekarten) Kindl-Beilfuß, Carmen Carl-Auer, 37,00 €	Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
4	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 €
5	MiniMax-Interventionen: 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung Prior, Manfred Carl-Auer, 9,95 €	Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €	Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €
6	Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung Backhausen, Wilhelm & Thommen, Jean-Paul Gabler, 44,90 €	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80
7	Das Coaching-Handbuch Kaweh, Babak Vak, 19,95 €	Coaching mit NLP-Werkzeugen Rückerl, Thomas/ Rückerl, Torsten Wiley-VCH, 29,90	Coaching (2., akt. Aufl.) Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €
8	Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €	Supervision und Coaching Krall, H./ Mikula, E./ Jansche, W. (Hrsg.) VS Verlag, 34,90 €	Gekonnt coachen Schmidt-Tanger, Martina Junfermann, 18,00 €
9	Werkstattbuch Systemisches Coaching Jürgen Hargens Modernes Lernen, 25,50 €	Systemisches Coaching Müller, Gabriele/Hoffman, Kay Carl-Auer, 24,95 €	Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €
10	Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina/ Stahl, Thies Junfermann, 39,80 €	Reichel, René/ Rabenstein, Reinhold Kreativ beraten Ökoptopia Verlag, 22,00 €	Die Coaching-Fibel Braun, Roman/ Gawlas, Helmut, Schmalz, Amada Linde, 27,20 €

CONRAD COACH

Ein Coach für alle Fälle

H U M O R

Wie Carl Coach das Web 2.0 lieben lernte...



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 5002671
Fax: +49 541 50087847
E-Mail: anzeigen@rauen.de

■ Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

■ Layout:

Marcel Busch, Lotte

■ 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 patentrechtlichen Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

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

■ ISSN: 1866-4849



Webers: Finden Sie nicht auch, dass der Begriff „Abwrackprämie“ so einen schalen Beigeschmack hat? Ich frage mich, warum soll etwas gut sein (Prämie!), was schlecht ist (Wrack!) – und warum sollen wir alle auch noch dafür bezahlen? Und was bringt's? Warum soll ich meinen Checkbuch gepflegten Oberklassewagen zum Händler fahren und dort einen neuen Fiat Panda für keine 5.000 Euro erstehen? Es will mir nicht in den Kopf...

Rauen: Politik ist eben die Kunst des Möglichen – nicht des Sinnvollen. Oder war Ihnen beispielsweise bekannt, dass Deutschland noch bis zum Jahr 2020 Reparationszahlungen für den Ersten (!) Weltkrieg zu leisten hat? Da kann doch Niemand behaupten, in Deutschland würde keine langfristige orientierte Politik betrieben...

Webers: Kunst? Kunst kommt von Können, pflegte seinerzeit meine Kunstlehrerin zu sagen. Natürlich habe ich heftig protestiert. Für mich begann die „wahre“ Kunst Ende des 19. Jahrhunderts mit Paul Cézanne... Dass dies einmal in solche Hütchenspieler-Tricksereien enden würde, habe ich damals nicht bedacht. Vermutlich werden Sie mir die Finanz-Jonglage unserer Regierung in Anspielung auf Joseph Beuys noch als „Soziale Plastik“ verkaufen wollen!

Rauen: Was soll man von einer Politik erwarten, die längst von finanziellen Zwängen dominiert wird? Die Kasse ist nicht nur leer, sondern vor dem Haus

stehen die Gläubiger. Noch halten sie still, weil sie glauben, die Kassenlage würde sich schon erholen. Unser Finanzminister spielt ja schon Lotto! In so einer Lage greift man nach jedem noch so dünnen Strohalm. Erst recht, wenn man sich mit einer Abwrackprämie den Anschein der Mildtätigkeit des Wohlfahrtsstaates geben kann. Ein letztes Aufbäumen vor dem...

Webers: Krisen-Coaching!

Rauen: Wenn das nur reichen würde! Nein, ich befürchte, wir werden einen Crash erleben, der deutlich über das hinausgeht, was man bislang als Krise bezeichnet hat. Ein Crash hätte aber auch etwas Gutes: Beispielsweise wären tatsächliche, strukturelle Reformen durchführbar. Insbesondere in Deutschland hat die Regierungswut so stark um sich gegriffen, das im Grunde genommen kaum noch etwas verständlich geregelt ist. Mehr Kontrolle, mehr Gesetze, mehr Regeln, mehr Bürokratie... das führt nicht zu mehr Transparenz.

Webers: Transparenz? Es werde Licht? Wer will denn so etwas? Nachher kommen all die Sünden zum Vorschein! Porca Miseria... Und dann soll man dafür auch noch bezahlen müssen. Nee, Coach, da hätte ich eine bessere Idee: Herr Wirt! Mach noch ein Fass auf...

Rauen: ...wir müssen da noch etwas abwracken! ■

«The Number One Business Coach»
(INDEPENDENT newspaper)

HR Academy

15. Mai 2009 (in Englisch)

Rüschlikon bei Zürich



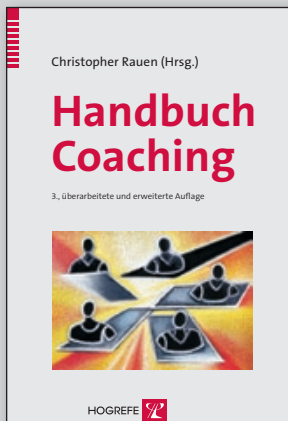
The Future of Coaching

1 Tag mit Sir John Whitmore

Einflussreichster Vordenker der int. Coaching-Community

- **„A Way of Being“: Coaching als Denkhaltung, nicht als Werkzeug**
Der Beitrag von Coaching zur persönlichen, kulturellen und spirituellen Entwicklung
- **Coaching-Kultur: Ein Erfolgsfaktor für unternehmerisches Wachstum**
Der kollektive „Shift“ vom klassischen Hierarchie-Denken zur mehr Selbstverantwortung
- **Leadership & Coaching: Der wirksame Einsatz von Coaching in der Führung**
Selbstbewusstheit und Eigeninitiative von Führungskräften und Mitarbeitern erhöhen
- **Aktionsplan: Der Schlüssel für ergebnisorientiertes Erfolgcoaching**
Coaching-Massnahmen für den eigenen Entwicklungsbedarf festlegen und umsetzen

Buchtipps



Christopher Rauen (Hrsg.)

Handbuch Coaching

(Reihe: »Innovatives Management«, Band 10)
3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2005, 559 Seiten, geb., € 49,95 / sFr. 86,-
ISBN 978-3-8017-1873-2

Das Standardwerk bietet einen fundierten Überblick zu den Grundlagen, Konzepten und der Praxis von Coaching. In der Neuauflage werden u.a. ausführlich verschiedene Handlungsfelder aufgezeigt und anhand zahlreicher Beispiele Coaching-Prozesse dargestellt.



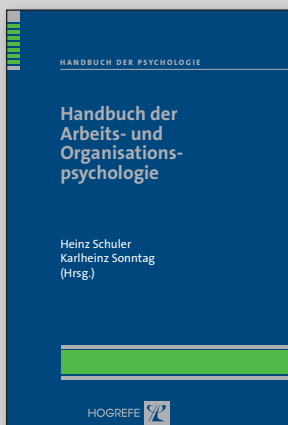
Siegfried Greif

Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion

Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings

(Reihe: »Innovatives Management«, Band 16), 2008, 389 Seiten, geb., € 44,95 / sFr. 76,-
ISBN 978-3-8017-1983-8

Praxisorientiert werden Coachingmethoden und -techniken, Erfolgsfaktoren, Voraussetzungen und Kompetenzen auf Seiten des Coaches und der Klienten sowie Möglichkeiten der empirischen Überprüfung von Coachingprozessen dargestellt.



Heinz Schuler
Karlheinz Sonntag (Hrsg.)

Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie

(Reihe: »Handbuch der Psychologie«, Band 6)
2007, 838 Seiten, geb., € 59,95 / sFr. 99,-
(Bei Abnahme von mind. 4 Bänden in Folge € 49,95 / sFr. 84,-)
ISBN 978-3-8017-1849-7

Kompetent und verständlich geschrieben, vermittelt das Handbuch aktuelles Wissen zur Arbeits- und Organisationspsychologie.



Christopher Rauen

Coaching

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 2)
2., aktualisierte Auflage 2008, VI/103 Seiten,
€ 19,95 / sFr. 33,90
(Im Reihenabonnement € 15,95 / sFr. 26,80)
ISBN 978-3-8017-2137-4

Der Band bietet einen fundierten Einstieg in die Praxis des Coachings. Er beschreibt übersichtlich und praxisorientiert den „state of the art“ des Coachings.

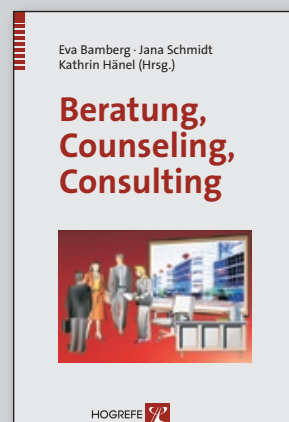


Elisabeth Kals
Heidi Ittner

Wirtschaftsmediation

(Reihe: »Praxis der Personalpsychologie«, Band 17)
2008, VIII/112 Seiten,
€ 19,95 / sFr. 33,90
(Im Reihenabonnement € 15,95 / sFr. 26,80)
ISBN 978-3-8017-2016-2

Dieses Buch ist ein Kompass für all diejenigen, die Konflikte im Arbeitsalltag in ihrer psychologischen Struktur verstehen und nachhaltig lösen möchten.



Eva Bamberg
Jana Schmidt
Kathrin Hänel (Hrsg.)

Beratung, Counseling, Consulting

(Reihe: »Innovatives Management«, Band 15)
2006, 383 Seiten, geb., € 39,95 / sFr. 64,-
ISBN 978-3-8017-1927-2

In diesem Band ergänzen sich praktische Erfahrungen sowie konzeptionelle Überlegungen und empirische Studien zum Thema Beratung.

HOGREFE



Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen · Tel: (0551) 49609-0 · Fax: -88
E-Mail: verlag@hogrefe.de · Internet: www.hogrefe.de