

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 4/2020

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie das Coaching-Magazin abonnieren – als Print- und/oder Digitalausgabe. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Spotlight

Ambidextrie und Coaching | S 37

Coaching-Tool

Berg der Entwicklung | S 42

Wissenschaft

Gendersensibles Coaching | S 49

Digitale Führung und Coaching

Prof. Dr. Sabine Remdisch im Interview | S 14



Ausgabe 4 | 2020

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 29,80 €

Unsere Buchtipps



Dominik Schwarzinger
**Die Dunkle Triade
der Persönlichkeit in
der Personalauswahl**
Narzissmus, Machiavellismus und
subklinische Psychopathie am
Arbeitsplatz

(Reihe: „Wirtschaftspsychologie“)
2020, 207 Seiten, geb.,
€ 34,95 / CHF 45.50
ISBN 978-3-8017-3014-7
Auch als eBook erhältlich

Dieses Buch gibt einen aktuellen und umfassenden Einblick in die Anwendbarkeit der Dunklen Triade der Persönlichkeit in der operativen Personalarbeit. Theoretische Grundlagen und wissenschaftliche Erkenntnisse zu Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie am Arbeitsplatz werden verständlich aufbereitet. Rechtliche und fachliche Vorgaben zur Erfassung dunkler Persönlichkeitseigenschaften werden mit der Sicht der Bewerber zusammengeführt, und konkrete Handlungsempfehlungen für die Anwendung der Merkmale in der Personalauswahl werden vorgestellt.



Axelle de Roy/
Madeleine Lomans
Fähigkeiten - Werte - Ziele
Ein Kartenset für die spielerische
Laufbahnberatung

2020, 80 Karten im Karton, inkl. ca. 16-seitigem Booklet, geb.,
€ 29,95 / CHF 39.90
ISBN 978-3-8017-3055-0

Was will ich im Job erreichen? In welche Richtung will ich mich beruflich weiterentwickeln? Das Kartenset kann in der Berufs- und Karriereberatung sowie im Coaching eingesetzt werden, um auf spielerische Weise den Fähigkeiten, Werten und Zielen der Klientinnen und Klienten auf den Grund zu gehen. Das Set besteht aus insgesamt 80 Frage- und Aktionskarten sowie einem Booklet mit einer Anleitung für den Einsatz im Gruppenkontext. Die Karten lassen sich aber auch in der Einzelberatung anwenden.



Rüdiger Hossiep et al.
Mitarbeitergespräche
Motivierend, wirksam,
nachhaltig

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“,
Band 16). 2., vollständ. überarb. und erw.
Auflage 2020, VII/170 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32.50
(Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 24.50)
ISBN 978-3-8017-3002-4
Auch als eBook erhältlich

Dieser Band liefert Führungskräften und Mitarbeitern wertvolle Informationen zur Hinterfragung und Verbesserung ihres Gesprächsverhaltens. Für Organisationen aller Art bietet das Buch eine tragfähige Basis, das Führungsinstrument „Mitarbeitergespräch“ zu implementieren, zu relaunchen und zu optimieren. Die Autoren vermitteln gleichermaßen anschaulich wie fundiert sämtliche Essentials zum Thema Mitarbeitergespräch und eine Fülle praktisch anwendbarer Hinweise, Checklisten und konkreter Herangehensweisen.



Marieta Koopmans
**Kritik äußern -
Kritik annehmen**
Ein Fächer mit Tipps
zum Feedbackgeben

2020, 46 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3054-3

In diesem Fächer finden Sie zahlreiche Tipps und Hinweise, wie Sie das Feedbackgeben gewinnbringend für sich und andere einsetzen können. Es wird u.a. darauf eingegangen, was bei der Vorbereitung eines Feedbackgesprächs mit einem Mitarbeiter beachtet werden sollte, wie Sie andere Personen kritisieren können, ohne sie zu verletzen oder zu kränken, und wie mit Emotionen und Widerständen im Gespräch umgegangen werden kann.

Das Erste



Coaches sind von der Digitalisierung in zweifacher Hinsicht berührt. Nicht nur müssen sie sich Gedanken darüber machen, wie sie ihr eigenes Angebot anpassen und auf welche Medien sie dabei setzen wollen. Gleichzeitig bedarf es einer Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, denen Führungskräfte – ihre zentrale Klientengruppe – heute und in Zukunft ausgesetzt sind. Wie verändert sich Führungsarbeit in der digitalen Welt? Welche Unterstützung kann Coaching leisten? Antworten liefert Prof. Dr. Sabine Remdich im Portrait dieser Ausgabe des Coaching-Magazins. Neben weiteren Elementen, so die im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) engagierte Professorin für Personal- und Organisationspsychologie, sei das Führen von Innovation heute ein wesentlicher Bestandteil von Leadership-Arbeit.

Zugleich fällt jedoch das bestehende Tagesgeschäft nicht weg. Führungskräfte finden sich somit in einer Situation wieder, die als Ambidextrie (Beidhändigkeit) bezeichnet werden kann. Es gilt, das Bestehende fortzuführen und zugleich das Neue, die Innovation, zu suchen und voranzubringen. Coaching-Anliegen, die aus diesem Spannungsfeld erwachsen können, sind vielseitig. Wie Friedemann Derndinger in seinem Beitrag der Rubrik Spotlight beschreibt, können sie u.a. die Mitarbeiterführung, die Gestaltung einer förderlichen Unternehmenskultur oder die eigene Karriereentwicklung betreffen.

Bei der Planung und Umsetzung von Entwicklungszielen ist ein strukturiertes Vorgehen sinnvoll. Das von Pavlos Sidiropoulos und Corinna Thumm vorgestellte Coaching-Tool „Berg der Entwicklung“ unterstützt – unter Rückgriff auf die Metapher des Bergsteigens – bei der Definition, Visualisierung und Reflexion beruflicher Ziele und der erforderlichen Kompetenzentwicklung.

Ihr



David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Studie: Fundierte Coaching-Ausbildung bedingt bessere Coaching-Qualität | S 6
Erhebung zur zweiten RAUEN Coaching-Marktanalyse läuft | S 6

– Verbandslandschaft –

Positive Resonanz auf DBVC-Digitalforum | S 8
DCG-Tagung 2021: Coaching im 21. Jahrhundert | S 8

– Wissen kompakt –

Michael Bungay Stanier im Portrait | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Prof. Dr. Sabine Remdisch | S 14

– Konzeption –

Das Personzentrierte Zwei-Kräfte-Modell. Weshalb Coaches mehr benötigen als ein breites Methodenrepertoire | S 20

– Praxis –

Der Coach als Konflikt- und Krisenmanager. Begleitung eines Unternehmers in der Krise | S 26

– FAQ –

Fragen an Peter Kraushaar | S 31

– Spotlight –

Coaching Schritt für Schritt. Potenziale und Besonderheiten des Coachings im Gehen | S 32

Ambidextrie. Eine Herausforderung für Führungskräfte und ihre Coaches | S 37



Foto: Jörg Brockstedt/Photographie

– Portrait –

Prof. Dr. Sabine Remdisch

Digitale Führung und Coaching

| S 14



– Konzeption –

Das Personzentrierte Zwei-Kräfte-Modell

Im Coaching gilt es, den Klienten dort abzuholen, wo er steht. Der vorliegende Beitrag thematisiert die Frage, welche Handlungsmaxime ein Coach beherzigen sollte, will er diesen Grundsatz befolgen. Angeboten wird ein Modell, das auf der personzentrierten Theorie von Carl R. Rogers basiert.

| S 20



– Praxis –

Der Coach als Konflikt- und Krisenmanager

Emotionen spielen in vielen Coachings eine wichtige Rolle. Sie können Reflexion anregen oder der nachhaltigen Verankerung von Einsichten dienen. Im hier vorgestellten konfliktgeladenen Praxisfall führte das Hinterfragen starker Emotionen zur Bewusstmachung biografischer Ursachen.

| S 26



– Spotlight –
**Potenziale und
Besonderheiten des
Coachings im Gehen**
| S 32



– Spotlight –
Ambidextrie
| S 37



– Wissenschaft –
Gendersensibles Coaching

Sollten geschlechtsspezifische Unterschiede Bestandteil einer Coaching-Ausbildung sein? Ist gendersensibles Coaching ein valider Beitrag zur Frauenförderung auf dem Weg zur Gleichstellung von Frauen und Männern im beruflichen Kontext? Im Rahmen einer qualitativen Studie wurde diesen Fragen nachgegangen.

| S 49



– Philosophie/Ethik –
**Innere Arbeit am
eigenen Selbst**

Der Blick auf äußere Rahmenbedingungen kann im Coaching nur eine Perspektive sein. Der Blick nach innen ist ebenso wichtig. Die These dieses Beitrags lautet: Authentische Ziele und stimmige Maßnahmen können im Coaching nur dann mit Erfolg entwickelt werden, wenn die Sinnesebene der Spiritualität mit einbezogen wird.

| S 54

– Coaching-Tool –

Berg der Entwicklung

| S 42

– Bad Practice –

Rechtsverletzungen im Team-Coaching. Welche Verfehlungen sollten Coaches vermeiden?

| S 46

– Wissenschaft –

Gendersensibles Coaching. Eine qualitative Studie

| S 49

– Philosophie/Ethik –

Innere Arbeit am eigenen Selbst. Warum Spiritualität für Führungskräfte und für das Business-Coaching essenziell ist

| S 54

– Rezensionen –

Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten

| S 59

Mini-Handbuch Profitables Coaching-Business
Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung

| S 60

| S 61

Abenteuer Wandel. Ihr Coachingleitfaden für den Change-Prozess

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Mehr zuhören!

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Studie: Fundierte Coaching-Ausbildung bedingt bessere Coaching-Qualität

Eine fundierte Coaching-Ausbildung ist ein wichtiger Faktor bei der Auswahl von Coaches. Dies ist das Kernergebnis einer aktuellen Studie, anhand derer untersucht wurde, wie die Coaching-Ausbildung und Coaching-Erfahrung, über die ein Coach verfügt, mit der Qualität und Qualitätskontrolle seiner durchgeführten Coachings zusammenhängt. Demnach sind sowohl eine bessere Coaching-Qualität als auch mehr Qualitätskontrolle bei fundierter ausgebildeten Coaches zu beobachten. Mehr Coaching-Erfahrung führt hingegen nicht zu mehr von außen wahrgenommener Coaching-Qualität.

Der Coaching-Markt gilt als unübersichtlich. Allein in Deutschland konkurrieren nach Schätzungen etwa 9.000 Coaches um die Gunst potenzieller Klienten und Auftraggeber. Wer einen Coach sucht, ohne vorab klare Auswahlkriterien festgelegt zu haben, wird nur schwer zu einer gut begründeten Entscheidung finden. Es stellt sich also die Frage, auf welche Faktoren Klienten und Verantwortliche in den Unternehmen bei der Auswahl eines Coachs Wert legen sollten. In diesem Zusammenhang ist eine in der Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ (Ausgabe 3/2020, September) veröffentlichte Studie mit dem Titel „Become the best coach you can be: the role of coach training and coaching experience in workplace coaching quality and quality control“ zu betrachten.

Für die Studie zeichnet ein international zusammengesetztes Team, bestehend aus den Coaching-Forschern Dr. Sandra J. Diller (Universität Salzburg), Prof. Dr. Jonathan Passmore (Henley Business School/Henley Centre for Coaching, University of Reading), Dr. Hazel J. Brown (University of Winchester), Prof. Dr. Siegfried Greif (Universität Osnabrück) und Prof. Dr. Eva Jonas (Universität Salzburg), verantwortlich. Die Forscher gingen der Frage nach, welchen Einfluss die Faktoren Coaching-Ausbildung und Coaching-Erfahrung auf die

Qualität und die Qualitätskontrolle (bestehend aus Selbstreflexion, Supervision und Evaluation) von Coaching haben.

Selbstwahrnehmung der Coaches

Um die Frage beantworten zu können, führte das Forschungsteam zwei Erhebungen durch. Zunächst wurden 2.267 Coaches aus mehr als 40 europäischen Ländern befragt, um in Erfahrung zu bringen, über welche Coaching-Qualifikationen und -Erfahrungen die Coaches verfügen, wie sie die eigene Coaching-Qualität bewerten und inwieweit sie Qualitätskontrolle betreiben. Zusammenfassend stellten die Forscher fest, dass besser ausgebildete Coaches auch die Qualität ihrer Coachings als besser einschätzen und in stärkerem Maße Selbstreflexion und Supervision betreiben. Auch erfahrenere Coaches nehmen eine bessere Qualität ihrer Coachings wahr. Mehr Coaching-Erfahrung führt laut den Ergebnissen jedoch nicht zu mehr Qualitätskontrolle und hat gar einen negativen Effekt auf die Häufigkeit von Evaluation.

Fremdwahrnehmung durch Personalmanager

Um die Selbstausskünfte der Coaches um eine Außenwahrnehmung zu ergänzen, wurden darüber hinaus 754 Personalmanager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. 499 Befragte gaben an, derzeit Coaching in ihren Unternehmen einzusetzen, und erteilten Auskunft hinsichtlich ihrer Auswahlkriterien in Bezug auf Coaches. Zudem beantworteten sie Fragen, die Rückschlüsse auf Coaching-Qualität und Qualitätskontrolle zulassen. Das Ergebnis: Eine umfangreichere Coaching-Ausbildung führt zu besserer Coaching-Qualität und zu mehr Qualitätskontrolle. Eine umfangreichere Coaching-Erfahrung bedingt hingegen keine von außen als besser wahrgenommene Coaching-Qualität.

Die Forscher fanden zudem im Rahmen der Befragung der Personalmanager heraus, dass – neben der Coaching-Ausbildung und der Coaching-Erfahrung – Referenzen ein wich-

tiges Auswahlkriterium der Personalmanager darstellen. Referenzen führen jedoch – ebenso wie eine umfangreichere Coaching-Erfahrung – nicht zu als besser wahrgenommener Coaching-Qualität.

Letzteres kann als problematisch verstanden werden, denn Coaching steht in dem Ruf, zu erheblichem Anteil ein Empfehlungsgeschäft zu sein. Im Rahmen der Erhebung zur RAUEN Coaching-Marktanalyse wurden Coaches u.a. nach den Aspekten gefragt, aufgrund derer ihre Dienste in Anspruch genommen werden. Wie den im März 2020 veröffentlichten Ergebnissen zu entnehmen ist, stellen Empfehlungen durch gemeinsam bekannte Personen das wichtigste Kriterium dar. Auch die Erfahrung als Coach wurde von den befragten Coaches hinsichtlich der Nachfrage als wesentlich wichtiger eingestuft als eine Coaching-Ausbildung. (de)

bit.ly/3jYhJp5



Erhebung zur zweiten RAUEN Coaching- Marktanalyse läuft

Mit der zweiten RAUEN Coaching-Marktanalyse sollen erneut Einblicke in die Ausrichtung und Entwicklung der Coaching-Branche gegeben und darüber hinaus krisenbedingte Marktveränderungen identifiziert werden. Coaches werden um Teilnahme gebeten.

Wie sieht der Coaching-Markt im Jahr 2020 aus? Eine Antwort hierauf soll die zweite Coaching-Marktanalyse geben, die derzeit von RAUEN Coaching durchgeführt wird. Anhand des Vergleichs mit dem Vorjahr sollen konkrete Aussagen über Marktveränderungen getroffen werden, die durch die Corona-Pandemie verursacht sind. Coaches, die im Business- bzw. arbeitsweltlichen Bereich tätig sind, werden gebeten, sich 20 Minuten Zeit zu nehmen und den Online-Fragebogen auszufüllen. Die Fragen richten sich auf verschiedene Bereiche wie beispielsweise die Zielgruppen der Coaches, ihre bevorzugten Me-

thoden und Settings, die Klientenanliegen, die Marketingmaßnahmen der Coaches und deren Erfolg, die mit Coaching erzielten Einnahmen, die Evaluation des Coaching-Prozesses etc.

Ziel der RAUEN Coaching-Marktanalyse ist es, eine umfassende Momentaufnahme des Coaching-Marktes zu schaffen und Coaches nützliches Wissen für die eigene Positionierung im Markt bereitzustellen. Grundsätzlich soll die Studie einen Beitrag zur Ermittlung des aktuellen Qualitätsstands und der Professionalität von Business-Coaching leisten. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse sollen zeigen, in welchen Bereichen die Branche auf einem guten Weg ist – und in welchen es noch Verbesserungsbedarf gibt.

Ergebnisse sind frei zugänglich

„Über die Ergebnisse werden RAUEN Coaching-Newsletter und Coaching-Magazin er-

neut umfassend und für jeden frei zugänglich berichten – gemäß unserer Philosophie: Wissen will frei sein. Auch den gesamten Ergebnisbericht werden wir wieder allen Interessierten unentgeltlich und gänzlich ohne Zugangsbeschränkungen zur Verfügung stellen“, so Dr. Christopher Rauen, Herausgeber beider Medien und Geschäftsführer von RAUEN Coaching. Der Ergebnisbericht der ersten RAUEN Coaching-Marktanalyse kann frei abgerufen werden: www.rauen.de/cma

Die Befragung ist ab sofort aktiv. „Wir bitten um Ihre Unterstützung und hoffen, dass Sie aus den so gewonnenen Erkenntnissen Nutzen ziehen werden“, ergänzt Rauen.

Gewinnspiel

Coaches, die sich an der Erhebung beteiligen, nehmen auf Wunsch an einem Gewinnspiel teil. Verlost werden zehn Exemplare des

„Handbuch Coaching“, herausgegeben von Dr. Christopher Rauen (2021, 4. Auflage, Hogrefe Verlag, 720 Seiten). (db/de)

bit.ly/2EZnsw1



Sie möchten immer auf dem neusten Stand sein? Weitere Coaching-News finden Sie laufend aktualisiert auf:

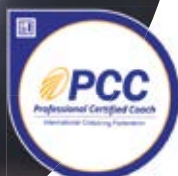
www.coaching-magazin.de



Sind Sie professioneller Coach?

Machen Sie Ihre Professionalität international sichtbar:
Jetzt als ICF Coach zertifizieren lassen und profitieren!

- ▶ ICF-Zertifikat als internationales Qualitätssiegel für Professionalität im Coaching
- ▶ unabhängig & weltweit anerkannt
- ▶ 3 Stufen: ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach), MCC (Master Certified Coach)
- ▶ 1 x monatlich online Infoabend zu allen Fragen rund um die Zertifizierung auf virtual-education.eu
- ▶ Internationaler Erfahrungsaustausch mit zertifizierten ICF Coaches



Informationen unter:
coachfederation.de/professionalisierung



Positive Resonanz auf DBVC-Digitalforum

Im September führte der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) sein Digitalforum durch, das sich insbesondere um die Frage drehte, wie Coaching im Zeitalter der Digitalisierung aussehen kann. Wie der DBVC in einer Rückschau berichtet, stieß die Veranstaltung auf positives Feedback der rund 120 teilnehmenden Verbandsmitglieder.

Wie gestaltet sich Coaching in der digitalen Welt und welche Kompetenzen brauchen Coaches im Online-Setting? Wie sieht die Zukunft des Coachings aus? Diesen Fragen wurde am 14.09.2020 im Rahmen des DBVC-Digitalforums nachgegangen. Die Online-Veranstaltung, die via ZOOM durchgeführt wurde, richtete sich an die Mitglieder des Verbands. Rund 120 von ihnen nahmen teil. „Die insgesamt sehr positive Resonanz auf das Digitalforum zeigt, dass ein großes Interesse im Verband besteht, dieses Thema auch weiterhin gemeinsam in Angriff zu nehmen“, resümiert der DBVC.

Initiiert wurde das Digitalforum vom DBVC-Fachausschuss „Coaching in der Digitalen Welt“, der von Prof. Dr. Sabine Remdisch geleitet wird. Im Anschluss an die Begrüßung durch DBVC-Vorstandsmitglied Christine Moscho sprach Remdisch in einem Impulsvortrag u.a. das Konzept der digitalen Empathie an. Diesem sei im Kontext des Online-Coachings ein hoher Stellenwert beizumessen. Das Konzept müsse verstärkt diskutiert, entwickelt und definitorisch geschärft werden.

Auf den Impulsvortrag folgten insgesamt zehn interaktive Experience- und Exchange-Sessions, in denen digitales Coaching erfahrbar werden sollte, sowie eine abschließende Podiumsdiskussion. „Bisherige Erfahrungen mit digitalen Tools, die Chancen und Risiken von Plattformen, digitale Wirkfaktoren und Qua-

litätskriterien sowie das Thema der digitalen Empathie rückten immer wieder ins Zentrum der Gespräche“, berichtet der Verband. (de)

www.dbvc.de



DCG-Tagung 2021: Coaching im 21. Jahrhundert

Die Deutsche Coaching Gesellschaft e.V. (DCG) führt im Oktober kommenden Jahres eine Tagung zum Thema „Coaching im 21. Jahrhundert – Fakten, Trends und Perspektiven“ durch. Veranstaltungsort ist Heidelberg.

Mit seiner für den 16.10.2021 geplanten Tagung richtet sich die DCG an Coaches, Führungskräfte, Unternehmensvertreter aus dem Bereich der Human Resources, Studierende und Coaching-Forscher. Unter dem Motto „Coaching im 21. Jahrhundert – Fakten, Trends und Perspektiven“ dürfen die Teilnehmenden in Heidelberg sowohl Redebeiträge als auch Workshops erwarten. Dabei wird eine Bandbreite an Themen abgedeckt, die Coaching in unterschiedlichen Kontexten beleuchtet, z.B. in der Produktion oder im interkulturellen Kontext.

Die Keynotes werden von Prof. Dr. Gerhard Fatzer und Prof. Dr. Justus Benrath beigesteuert. Fatzer, Psychologe und Leiter des Trias Instituts, wird im Rahmen seines Beitrages auf die Zukunft der Führung eingehen und fragen, wie sich Führungsarbeit angesichts des Wandels der Arbeitswelt verändern muss, um zukunftsfähig zu sein. Eine Frage, die sich auch ein Coach stellen müsse, heißt es in der Ankündigung. Benrath, Hochschullehrer und Leiter des Schmerzzentrums des Universitätsklinikums Mannheim, wird sich dem Thema „Coaching gegen Stress: von gesunden Ärzten lernen – Umsetzung im Arbeitsalltag einer Universitätsklinik“ widmen und u.a. die Ergebnisse einer dazu aufgelegten Studie vorstellen.

Die Tagung soll einen Beitrag zur Professionalisierung von Coaching leisten und die Interdisziplinarität des Feldes aufzeigen. Anmeldungen zur kostenpflichtigen Teilnahme sind derzeit möglich. (de)

www.decg.de



Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere, kostenlos abrufbare Inhalte zu spannenden coaching-bezogenen Themen zur Verfügung. Lesen Sie aktuell folgende Beiträge:

- » „Coaching im Rahmen eines EU-Projektes. Mit Team- und Einzel-Coachings zum Erfolg“ von Mona Haug und Melanie Zimmermann:
www.coaching-magazin.de/international/coaching-eu-projekt
- » „Coaching von Führungskräften in Zeiten der Krise. Transaktionsanalyse: Das Konzept der psychologischen Grundbedürfnisse“ von Thomas Wehrs:
www.coaching-magazin.de/fuehrung/coaching-fuehrungskraefte-krise
- » „Wie man mit PR und Öffentlichkeitsarbeit Kunden gewinnt. Tipps für Coaches“ von Caroline Monteiro: www.coaching-magazin.de/beruf-coach/pr-fuer-coaches

„Das Herz guter Führung sollte die Neugier sein“

Michael Bungay Stanier im Portrait

Von Alexandra Plath



„Coaching muss zur Regel werden“, lautet das erste Kapitel des Bestsellers „The Coaching Habit“, der sich an Führungskräfte richtet und im Kern die Botschaft vertritt: „Reden Sie weniger und fragen Sie mehr.“ Seinem Autor Michael Bungay Stanier bescherte das Buch international viel Aufmerksamkeit. Mit weltweit über 750.000 verkauften Exemplaren und über 1.000 Fünf-Sterne-Kundenrezensionen bei Amazon avancierte es zu einem der meistverkauften Coaching-Bücher der letzten Jahre und ebnete dem Gründer des kanadischen Beratungsunternehmens Box of Crayons den Weg aufs internationale Parkett als Speaker und Coaching-Vordenker.

#1 Thought Leader on Coaching

Mittlerweile gilt der gebürtige Australier Bungay Stanier als Coaching-Experte, der es sich auf die Fahne geschrieben hat, Coaching aus

dem Elfenbeinturm der Manageretagen zu holen und als „alltägliches Führungsverhalten“ zu etablieren. So wurde der ehemalige Rhodes Scholar 2019 vom renommierten Managementranking *Thinkers50* für die Shortlist des Coaching-Awards nominiert und vom US-amerikanischen Executive-Coach Marshall Goldsmith im Rahmen seiner Website *Leading Global Coaches* als „#1 Thought Leader on Coaching“ geadelt. Zuvor erhielt Bungay Stanier bereits die Auszeichnung „Canadian Coach of the Year“ (2006). Seit 2016 ist er in das Projekt „100 Coaches“ eingebunden, mit dem Goldsmith sein Wissen nach dem *Paying-it-forward*-Prinzip weiterreichen will. Vor kurzem erschien auf Englisch sein neues Buch „The Advice Trap. Be Humble, Stay Curious & Change the Way You Lead Forever“, das an „The Coaching Habit“ anknüpft und für das momentan kräftig die Werbetrommel gerührt wird. Die deutsche Ausgabe ist derzeit beim Vahlen Verlag in Vorbereitung.

Der Umtriebige

Bei der Vermarktung seiner Bücher kann der in Toronto ansässige Wahlkanadier auf ein breites Netzwerk von Unterstützern und Fans zurückgreifen, das er sich in den letzten Jahrzehnten aufgebaut hat. Zweifelsohne ist Bungay Stanier ein versierter *Marketing- und Kommunikationsstratege*, der es versteht, für seine Produkte und Dienstleistungen große Reichweite zu generieren. Insbesondere investiert er dabei – neben seinen Büchern – in die Video- und Podcast-Produktion und zunehmend auch in Soziale Netzwerke wie LinkedIn, Instagram und Twitter. Ein weiterer wichtiger Bestandteil seiner Content-Marketing-Strategie sind die auf seiner Homepage (www.mbs.works) frei abrufbaren Medien – Artikel, Blog-Beiträge, Interviews, Podcasts und Videos sowie zahlreiche Informationen und Zusatzmaterialien zu seinen Büchern. Aktuell findet man zu „The Advice Trap“ beispielsweise neben praxisorientierten Fragebögen, Arbeits-

blättern und Downloads auch die aufwendig produzierte Videoserie „The Year of Living Brilliantly“, die ihren Abonnenten kostenlos ein kurzes Video pro Woche von ausgewählten prominenten Persönlichkeiten wie Liz Wiseman oder Marshall Goldsmith verspricht. Hierbei spielt die Intention, eine exklusive Community aufzubauen, eine wichtige Rolle.

Insbesondere bei der Produktion seiner Bücher zeigt sich, dass Bungay Stanier ein unermüdlicher und kreativer Tausendsassa ist, der ein gutes Gespür für den Nerv der Zeit besitzt und bei seinen ausgefeilten Kommunikationsmaßnahmen kaum etwas dem Zufall überlässt. So überrascht es nicht, dass er auch seine Bücher mittlerweile in Eigenregie produziert. Nachdem es ihm nicht gelungen war, für „The Coaching Habit“ einen geeigneten Verlag zu finden, habe er beschlossen, das Buch selbst zu veröffentlichen, erzählt er im Gespräch mit dem Coaching-Magazin. Er engagierte ein Team von Experten, die ein innovativ gestaltetes, praktisches und interaktives Buch produzierten und es erfolgreich zum Bestseller vermarkteten.

Als agiler Netzwerker zeigt sich der bekennende Vielleser auch in seinen Podcasts, deren mediales Potenzial er früh erkannte und die er seit 2009 kontinuierlich erstellt. Aktuell betreibt er u.a. den Podcast „We Will Get Through This“, in dem er mit renommierten Führungskräften, Autoren und Vordenkern unserer Zeit über Resilienz spricht. Über 40 Episoden in zwei Staffeln stehen bereits zur Verfügung.

Der Unternehmer

Inhalte und Programm seiner Bücher und Videos sind eng mit dem von ihm 2002 in Toronto gegründeten Unternehmen *Box of Crayons* verzahnt. Bungay Stanier, der im australischen Canberra aufwuchs und dort Jura und Englische Literatur studierte, bevor er an der Oxford University als Rhodes Scholar seinen Master in Moderner Literatur absolvierte, kam 2001 durch seine Frau Marcella, eine gebürtige Kanadierin, nach Toronto, wie er dem Coaching-Magazin berichtet. Zuvor hatte er in London und Boston mehrere Jahre bei verschiedenen Beratungs- und Consul-

tingunternehmen in den Bereichen Change Management sowie Kreativitäts- und Innovationsmanagement gearbeitet und dort auch Erfahrungen im Coaching und Training gesammelt. Nach dem Umzug nach Toronto beschloss er, sich in diesem Bereich selbstständig zu machen. Doch, wie Bungay Stanier im Gespräch einräumt, musste er schnell feststellen, dass „die Arbeit als Vollzeit-Coach“ ihn nicht ausfüllte. Vor allem seine „performative Seite und sein Interesse am Unterrichten“ seien zu kurz gekommen, gesteht er rückblickend ein und fährt fort: „Daher habe ich zu meiner eigenen Überraschung den Beruf des Coachs wieder an den Nagel gehängt und mich dem hochgesteckten Ziel verschrieben, Coaching und eine coachende Haltung für jedermann zugänglich und verständlich zu machen.“

The Coaching Habit

Folglich setzte er mit seinem Unternehmen *Box of Crayons* den Fokus darauf, Coaching zu „demokratisieren“ und aus der exklusiven Nische herauszuholen, um das Potenzial von Mitarbeitern und Teams zu entfesseln. Anknüpfend an die im angloamerikanischen Raum weithin praktizierte Form des *Coachings durch die Führungskraft* fordert er in seinem Buch „The Coaching Habit“, welches das Programm von *Box of Crayons* widerspiegelt, dass der Zugang zu Coaching niedrigschwellig sein und Coaching als tägliche, informelle Handlung in den Führungsalltag einfließen müsse. Seine provokante These lautet: „Coaching ist einfach“ und „Sie können jemanden in zehn Minuten oder weniger coachen.“ Hierfür müssten viel beschäftigte Manager eine Coaching-Haltung entwickeln, die im Kern darin bestehe, weniger Ratschläge zu geben und stattdessen offene Fragen zu stellen. Dies erfordere eine Verhaltensänderung: „Das Ratschlag-Monster muss gezähmt werden.“

Auch wenn viele seiner Themen „Wein in alten Schläuchen“ seien, wie er einmal selbst in einem Podcast bekannte, so ist es doch Bungay Staniers Verdienst, komplexe Sachverhalte in griffige, prägnante Aussagen zu verpacken, die bei der Zielgruppe Wirkung erzielen. Er versteht es, kurzweilig und unterhaltsam und gleichzeitig fundiert und überzeugend am Business-Alltag

orientiert zu schreiben. Auch hier zeigt sich sein Gespür für Marketing und Kommunikation.

Neugier als Wunderwaffe

Unter Bungay Staniers Ägide entwickelte sich *Box of Crayons* in den letzten 17 Jahren zu einem erfolgreichen Unternehmen im Bereich „Learning und Development“, das Coaching als strategische Kompetenz propagiert und Firmen dabei unterstützt, ihre Führungs- und Firmenkultur zu verändern. Zu den Klienten von *Box of Crayons*, welches mittlerweile neben den mehr als 20 Angestellten ein Team von annähernd 20 Programmleitern beschäftigt, wie der Firmengründer im Interview berichtet, zählen zahlkräftige Global Player wie Microsoft, Volvo, Gucci, die Vereinten Nationen, Sotheby's und PwC. Das breit gefächerte Portfolio an Schulungen, die digital, virtuell und live angeboten werden, vermittelt Führungskräften auf der ganzen Welt Coaching-Kompetenz sowie eine coachende Grundhaltung. Laut Angaben auf der Firmen-Webseite haben mittlerweile bereits mehr als 100.000 Menschen an den Programmen teilgenommen und gelernt, das *Führungsprinzip des Ratschlag-Gebens durch das Neugier* zu ersetzen. Neugier ist für Bungay Stanier ein Zauberwort, eine Art „Wunderwaffe“ und „das Herz guter Führung“. Eine coachende Grundhaltung basiere darauf, „demütig und neugierig zu bleiben und nicht in übereiltes Handeln und Erteilen von Ratschlägen zu verfallen“, erläutert er. Er sei überzeugt, dass eine von Neugier geleitete Kultur resiliente, produktive und innovative Mitarbeiter, Teams, Führungskräfte und Unternehmen hervorbringe.

Dieser Leitgedanke prägt nicht nur *Box of Crayons*, sondern steht auch im Zentrum seines aktuellen Buches „The Advice Trap“ und seines Unternehmens *MBS.works*, das er 2019 gegründet hat. Zeitgleich mit der Neugründung gab er im letzten Jahr die Geschäftsführung von *Box of Crayons* ab und richtete seine Geschäftsfelder neu aus. Gegenüber dem Coaching-Magazin scherzt er, dass *Box of Crayons* nun in wesentlich besseren Händen sei, da er nie ein „sonderlich herausragender CEO“ gewesen sei. Sein Plan sei es, sich nun „weg vom B2B (auf Organisationen ausgerichtet) hin zum B2C (auf Einzelpersonen

ausgerichtet) zu entwickeln und verstärkt den einzelnen Menschen als Katalysator für Veränderungen in den Blick zu nehmen.“

Der Keynote-Speaker

Mit der Gründung von MBS.works ist auch Bungay Staniers Rolle als gefragter Keynote-Speaker stärker in den Vordergrund gerückt und bildet ein zentrales Standbein des Unternehmens. Presseberichten zufolge genießt er den Ruf eines *charismatischen und humorvollen Redners und Performers*, dem es gelingt, sein Publikum zu aktivieren und zu überraschen. Diesen Eindruck vermitteln auch die zahlreichen Videos, die im Internet von seinen Auftritten zur Verfügung stehen. Bungay Stanier, dessen Markenzeichen bunte Hemden und ein ausgeprägter Sinn für Witz und Humor sind, versteht es, seine Auftritte emphatisch, authentisch, expressiv und zugleich praxisorientiert zu gestalten und in Interaktion mit dem Publikum zu treten. Mit seinem Talent zur Performance und zum Storytelling vermag er es, seine Themen auf unterhaltsame, leidenschaftliche Art und Weise zu vermitteln und sein Publikum aufzurütteln und zu inspirieren. Auf seiner Website heißt es, dass er sich vor einer Gruppe von 20 Menschen genauso wohl fühle wie vor einem Publikum von 10.000. Laut Angaben von Speaking-Agenturen bewegen sich seine Gagen im fünfstelligen Bereich. Wenig verwunderlich spiegeln die Themen von Bungay Staniers Auftritten das Programm seiner Bücher wider und tragen Titel wie „The Five Question Leader“, „How to Tame your Advice Monster“ oder „The Coaching Dojo“. Zu den Highlights seiner Auftritte in der jüngsten Vergangenheit zählten Einladungen von Google, Microsoft, den HRPA- und SHRM-Konferenzen sowie sein *TEDx-Talk* im März 2020, der bei YouTube kürzlich die 100.000-Aufrufe-Marke geknackt hat, wie Bungay Stanier auf LinkedIn stolz verkündete. In Zukunft werde er pro Jahr aber nicht mehr als „30 Speaking-Gigs“ geben, kündigt er auf seiner Website an, davon biete er fünf Auftritte zum reduzierten Preis für Non-Profit-Organisationen an.

Alexandra Plath | Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de



Foto: Eric Michael Pearson

„Stay curious a little bit longer, and rush to action and advice-giving a little more slowly.“

MICHAEL BUNGAY STANIER

Coaching-Vordenker | Autor | Speaker

KURZBIOGRAFIE

- » Geboren in Melbourne, aufgewachsen in Canberra
- » 1986 – 1992 B.A., Australian National University
- » 1992 – 1994 M.A., University of Oxford, Rhodes Scholar
- » 1994 – 1999 Senior Consultant, ?What If! Innovation, London
- » 1999 – 2001 Senior Consultant, Smythe Dorward Lambert, Boston
- » 2002 Gründer von Box of Crayons, Toronto (CEO bis 2019)
- » 2019 Gründer von MBS.works, Toronto



BÜCHER



- » Get Unstuck & Get Going (2005)
- » Do More Great Work (2010)
- » End Malaria (2011)
- » Great Work Provocations (2013)
- » The Coaching Habit (2016)
- » The Advice Trap (2020)

THE COACHING HABIT

Reden Sie weniger & fragen Sie mehr. Wie Sie mit Fragen führen und dabei das Potenzial Ihrer Mitarbeiter entfesseln.

- » Coaching ist einfach.
- » Sie können jemanden in zehn Minuten oder weniger coachen.
- » Coaching sollte eine tägliche, informelle Handlung sein.
- » Sie können einen Coaching Habit entwickeln.

Quelle: Bungay Stanier, Michael (2018). The Coaching Habit. München: Franz Vahlen, S. 15.



SPEAKING-GIGS



- » The Five Question Leader
- » How to Tame your Advice Monster
- » The Coaching Dojo

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Sven Budnik



„Der Blick in den Spiegel ist kein leichter, aber ein mutiger und in richtiger Begleitung unschätzbar wertvoll. Ich bin Business-Coach und Führungskräfte-Trainer für Persönlichkeitsentwicklung. Mein Fokus liegt auf der Selbstreflexion der jeweiligen beruflichen oder privaten Situation vor dem Hintergrund des Lebensweges und erlernter Verhaltensmuster.“



40549 Düsseldorf | Tel.: 0151 56182184
www.sven-budnik.de

www.coach-datenbank.de/coach/sven-budnik.html



Michaela Meyer

memicon

„In meiner Arbeit ist mir besonders wichtig, dass das, was ich tue, genau zu dir, deinem Kontext und deinem Veränderungsvorhaben passt. ‚One size fits all‘ findest du bei mir nicht, denn das, was es braucht, damit wir uns als Mensch weiterentwickeln können, ist individuell.“



50674 Köln | Tel.: 0151 29500914
www.memicon.de

www.coach-datenbank.de/coach/michaela-meyer.html



Monika Molter

MOLTER – Beratung | Training | Coaching

„Ich setze im Coaching bei den Fähigkeiten und Ressourcen des Coachees an, um gemeinsam Lösungen und Strategien zu finden, die der besonderen Persönlichkeit des Coachees und seinem jeweiligen Arbeits- und Lebenskontext angemessen sind.“



50733 Köln | Tel.: 0221 16927727
www.molter.biz

www.coach-datenbank.de/coach/monika-molter.html



Marion Blanz

Female Career Coaching

„Als langjährige Führungskraft und zweifache Mutter kenne ich die Herausforderung, Karriere und Familie in Balance zu bringen, aus eigener Erfahrung. Und auch was es heißt, wenn dies einmal nicht mehr der Fall ist und man an seine wirklichen Grenzen stößt.“



22045 Hamburg | Tel.: 0162 6254681
www.female-career-coaching.com

www.coach-datenbank.de/coach/marion-blanz.html



Kirsten Dreyer

Praxis für Coaching und Beratung

„Ich habe einen offenen Blick für Verbesserungspotenziale und besitze die Fähigkeit, Erkenntnisse weiterzugeben und komplexe Zusammenhänge anschaulich darzustellen. Meine Arbeit ist geprägt von Wertschätzung und Respekt gegenüber Menschen und ihren Unternehmensgrundsätzen. Sie werden von mir ehrliche Aussagen bekommen.“



63486 Bruchköbel | Tel.: 06183 914193
www.coaching-hanau.com

www.coach-datenbank.de/coach/kirsten-dreyer.html



Ingo Neumann

Ingo Neumann Coaching

„Als Coach mit langjähriger Erfahrung als Führungskraft begleite ich Sie wertfrei dabei, passende Entscheidungen und Lösungen für Ihr Ziel zu finden. Basierend auf gegenseitiger Akzeptanz, Vertrauen und gleicher Augenhöhe werden wir gemeinsam Ihr Ziel erreichen und handhabbare Veränderungsoptionen entwickeln.“



49610 Quakenbrück | Tel.: 01523 8417669
www.coach-neumann.de

www.coach-datenbank.de/coach/ingo-neumann.html



Matthias Cohn

COHN.SULTING



„Ein seriöses Coaching mit mir als professionellem Gesprächs- und Sparringspartner bietet Ihnen die Chance, in einem geschützten Rahmen vertrauensvoll eigene Themen zu klären, durch hilfreiche Impulse erfolgreich zu bearbeiten und dadurch für sich optimale Lösungen zu finden.“



14052 Berlin | Tel.: 030 35107694
www.cohnsulting.de

www.coach-datenbank.de/coach/matthias-cohn.html



Nina Scheitweiler

Scheitweiler Unternehmensgruppe



„Bewegung bedeutet Veränderung. Veränderungen sind viele gute Möglichkeiten, die genutzt werden wollen.“



68723 Schwetzingen | Tel.: 06202 929960
www.scheitweiler.de

www.coach-datenbank.de/coach/nina-scheitweiler.html

Qualität im Business Coaching



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

www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

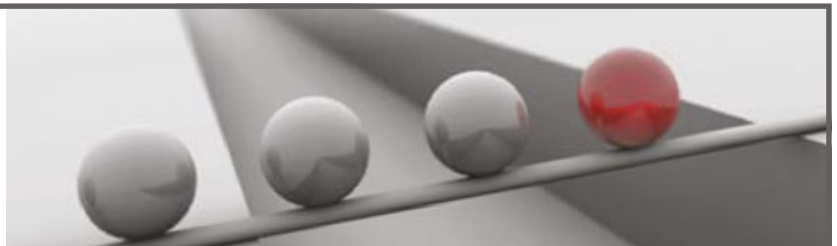
Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | info@dbvc.de | www.dbvc.de



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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



Interview mit Prof. Dr. Sabine Remdisch

Digitale Führung und Coaching

Ein Gespräch mit David Ebermann

Wie verändert sich Führungsarbeit in der digitalen Welt? Eine Frage, der Prof. Dr. Sabine Remdisch im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Forschung intensiv nachgeht. Hierbei legt die in Lüneburg tätige Professorin für Personal- und Organisationspsychologie viel Wert auf den Praxistransfer. Erkennbar wird dies u.a. an der LeadershipGarage, ein Projekt, das Remdisch an der Stanford University initiierte. Wie Coaching Führungskräfte im Kontext der Digitalisierung unterstützen kann und unter welchem Anpassungsdruck Coaches selber stehen, treibt die im DBVC engagierte Psychologin ebenso um.

Sie leiten den Fachausschuss „Coaching in der Digitalen Welt“ des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC). Welche Ziele verfolgt der Fachausschuss?

Inhaltlich beschäftigt sich der Fachausschuss mit den Herausforderungen, die der digitale Wandel für das Coaching mit sich bringt, und mit der Entwicklung von Qualitätsstandards für das digital gestützte Coaching. Schwerpunkt hierbei ist das Führungskräfte-Coaching, denn gerade in dieser Zielgruppe ist der Bedarf an individueller Beratung und Begleitung besonders hoch: Neue Themen wie Führung auf Distanz, das Führen virtueller Teams, ständige Erreichbarkeit und eine immer rasantere Beschleunigung von Arbeitsprozessen stellen Führungskräfte vor ganz neue Herausforderungen, denen sie nach Kräften gerecht werden müssen. Durch die Pandemie haben diese Entwicklungen noch einmal an Tempo zugelegt und ihre Relevanz wurde noch einmal deutlich erhöht.

Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die zentralen Herausforderungen des digitalen Wandels für Coaches?

Coaches haben verschiedene Möglichkeiten, sich digital aufzustellen. Auf der einen Seite können sie die eigenen Dienstleistungen über Coaching-Plattformen anbieten, die der Vermittlung dienen und Coaches diverse Tools zur Verfügung stellen. Auf der anderen Seite können sie die Dinge selbst in die Hand nehmen, also eigene digitale Elemente wie beispielsweise Videotelefonie in ihre Angebote einbinden und auch ihr eigenes (Online-) Marketing betreiben. Hier den individuell besten Weg zu finden, stellt sicher eine Herausforderung dar. Schließlich muss jeder Coach für sich reflektieren, was für ihn passt und wie seine persönliche Weiterentwicklung aussehen kann: Will ich überhaupt digitale Tools nutzen? Sind die technischen Voraussetzungen dafür vorhanden? Verfüge ich über digitale Empathie bzw. wie kann ich sie trainieren? Ist

vor dem digitalen Coaching noch eine persönliche Weiterbildung nötig? Und nicht zu vergessen: Was will der Kunde? Antworten darauf lassen sich beispielsweise mit der Methode des Design Thinking und auch mit Empathy Maps entwickeln.

Neue Themen wie Führung auf Distanz, das Führen virtueller Teams, ständige Erreichbarkeit und eine immer rasantere Beschleunigung von Arbeitsprozessen stellen Führungskräfte vor ganz neue Herausforderungen, denen sie nach Kräften gerecht werden müssen.

Als wie flexibel erleben Sie Coaches bei der Anpassung der eigenen Angebote?

Coaches hatten über lange Zeit etablierte Modelle, die sich in der Zusammenarbeit mit ihren Klienten eingeübt haben. Nun ändert sich auf einmal alles – von der konkreten Coaching-Arbeit mit den Klienten bis hin zum Bezahlmodell. Der Coaching-Markt – und damit jeder einzelne Coach – ist großen Veränderungen unterworfen und das sorgt zunächst einmal für Unsicherheit. An dieser Stelle müssen die Coaches an ihrer eigenen Flexibilität arbeiten.

Der Fachausschuss zählt es zu seinen Aufgaben, zwischen traditionellem und digitalem Coaching zu vermitteln ...

Trotz der wachsenden Erkenntnis, dass auch digitales Coaching gut funktionieren kann, erleben wir, dass viele Menschen perspektivisch auf den direkten Kontakt im Coaching nicht verzichten wollen. Die Zukunft liegt meiner Ansicht nach daher in hybriden Coaching-Formaten, in denen traditionelles und digitales Coaching sich sinnvoll ergänzen. So kann beim Start eines Coachings dann beispielsweise auf das Face-to-Face-Setting gesetzt

werden, weil sich Vertrauen auf diese Weise einfach besser und schneller aufbauen lässt, um die so geschaffene Vertrauensbasis dann in Online-Coachings mitzunehmen. Hybrid gedacht können Coaches also jeweils situativ entscheiden, welche Form des Coachings in diesem Moment und für diese Situation die richtige ist.

D.h., Sie sehen die Möglichkeiten des Beziehungsaufbaus im ausschließlich online durchgeführten Coaching als limitiert an?

Ein Face-to-Face-Setting ist sicher das reichhaltigste Medium, weil es über alle Sinneskanäle wirkt. Beim Einsatz anderer Medien wie z.B. der Videotelefonie hingegen werden immer nur bestimmte Sinne einbezogen. Dadurch entsteht eine Kanalreduktion, durch die gegebenenfalls ein wesentlicher Erfolgsfaktor guter Gesprächsführung verlorengeht: die Empathie. Die Frage ist somit: Wie lässt sich Empathie in online-gestützte, medierte Kommunikation transferieren? Was ist digitale Empathie

Ein Face-to-Face-Setting ist sicher das reichhaltigste Medium, weil es über alle Sinneskanäle wirkt.

überhaupt, wie ist sie von normaler Empathie abzugrenzen und wie lässt sich ein fehlender Sinn durch einen anderen substituieren – z.B. der fehlende visuelle Eindruck während eines Audio-Coachings durch Variationen der Stimme? Hier gibt es noch großes Forschungs- und Lernpotenzial. Was wir im Rahmen unserer akademischen Forschung daher aktuell angehen, ist das Thema „Digitale Empathie“.

Einer Ihrer Arbeits- und Forschungsschwerpunkte lautet: Digital Leadership. Wie sieht gute Führungsarbeit in der digitalen Welt aus?

Im Rahmen unserer Studien haben wir sechs Elemente digitaler Führung spezifiziert, aus denen deutlich wird, wie Führungskräfte in der digitalen Welt agieren sollten. Dazu zählen das *Führen von Innovation*, der gesamte Themenkomplex rund um *Führung auf Distanz*, die *visionäre Führung durch Storytelling*, das gute *Beziehungsmanagement*, das *Führen in Netzwerken* und schließlich die *gesunde Führung*. Wenn diese Fähigkeiten entwickelt sind und optimal zusammenspielen, kann Leadership in der digitalen Welt erfolgreich gelingen. Für Führungskräfte bedeutet das, an vielen Stellen um- und an anderen Stellen auch ganz neu zu denken. Das Führen in Netzwerken beispielsweise unterscheidet sich von der Führung in hierarchisch geprägten Strukturen. Auch das Storytelling, also die Fähigkeit, Geschichten zu entwickeln, die räumliche Distanzen zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden durch emotionale Nähe zu überbrücken wissen, muss erlernt und trainiert werden.

Wie können Coaches hier ansetzen, um Führungskräfte im Kontext digitaler Führung zu unterstützen?

Nehmen wir das Beispiel Führen in Netzwerken: Globale und digitale Arbeitsstrukturen bedeuten, dass Personen immer stärker miteinander verbunden, Wissen stärker geteilt und Informationen digital vernetzt werden. Um in diesen vernetzten Strukturen die eigene Wirksamkeit voll entfalten zu können, müssen Kompetenzen ausgebaut werden: Wie man Einfluss im Netzwerk ausüben, Informationen sammeln, bewerten, verteilen, belastbare Arbeitsbeziehungen aufbauen und Schnittstellen justieren kann. Im Rahmen eines Coachings kann beispielsweise erfragt werden, wie es

Globale und digitale Arbeitsstrukturen bedeuten, dass Personen immer stärker miteinander verbunden, Wissen stärker geteilt und Informationen digital vernetzt werden.

dem Klienten mit seinen neuen Herausforderungen geht – erfüllt ihn digitale Netzwerkarbeit beispielsweise mit Freude oder liegt ihm diese gar nicht? Es lohnt sich, das persönliche Netzwerk zu analysieren und zu bewerten, wie erfolgreich der Klient Einfluss im Netzwerk

Es lohnt sich, das persönliche Netzwerk zu analysieren und zu bewerten, wie erfolgreich der Klient Einfluss im Netzwerk ausüben, Informationsmanagement betreiben und Kooperation im Netzwerk beherrschen kann.

ausüben, Informationsmanagement betreiben und Kooperation im Netzwerk beherrschen kann. Zudem kann mit Good-Practice-Beispielen gearbeitet werden, um Rollenvorbilder zu suchen, die zeigen, wie man seine Wirksamkeit in Netzwerken ausbauen kann.

Sie leiten die LeadershipGarage, ein Schnittstellenprojekt des H.STAR Institutes der Stanford University und des Instituts für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg. Könnten Sie einen Einblick in das Projekt geben?

Seit 2014 bin ich regelmäßig in Stanford als Gastwissenschaftlerin tätig und von dort ging auch die Initialzündung zum Projekt LeadershipGarage aus. Die LeadershipGarage ist eine Co-Creation aus Wissenschaft und führenden Vertretern von Großunternehmen und Mittelstand, die gemeinsam erfolgskritische Faktoren der digitalen Transformation erforschen und praktisch erproben. Seit Neuestem ist auch der öffentliche Bereich in dem Projekt vertreten und künftig sollen zudem auch Einzelpersonen – beispielsweise Coaches – in das Projekt einsteigen können.

Unsere Forschungsergebnisse machen wir regelmäßig im Rahmen der LeadershipGarage-Lounges auch der Öffentlichkeit zugänglich. Jedes Jahr vertiefen wir ein neues Schwerpunktthema. Als das Projekt 2014 startete, ging es um Awareness: Brauchen wir überhaupt digitale Führung? Zurzeit widmen wir uns dem Thema Digital Performance: Wie können wir digitale Innovationen auf die Straße bringen? Damit verbunden ist beispielsweise auch die Frage, an welchen Punkten Künstliche Intelligenz Führungsarbeit unterstützen kann. Durch die enge Verzahnung und den regen Austausch mit dem Silicon Valley und der dortigen Innovationskultur konnten wir viele technische Innovationen – Telepräsenzroboter, Mixed-Reality-Anwendungen, Software für die datengestützte Personalauswahl – nach Lüneburg holen und Führungskräften der Region die Möglichkeit geben, diese Hilfsmittel praktisch auszuprobieren und ein Gefühl dafür zu entwickeln. Daraus ist dann auch die Idee des „Digital Leadership Lab“ entstanden.

Das Digital Leadership Lab soll Führungskräfte dabei unterstützen, digitale Innovationstreiber zu werden. Wird das gut angenommen?

Sehr gut sogar. Den hier gelebten Praxistransfer verbinden wir stets mit unserer Forschung – und andersherum. Dabei interessiert uns vor allem die Frage, wie die Anwendung einer innovativen Technologie die Praxis der Führungskräfte verändert. Nehmen wir beispielsweise Augmented-Reality-Brillen, die im Industriekontext schon sehr weit verbreitet sind und es erlauben, dass zwei Personen an einem Problem arbeiten können. Einerseits ist das von Vorteil, denn diese Technologie bietet unter anderem Führungskräften die Möglichkeit, in Arbeitsprozesse direkt einzugreifen und Mitarbeitende bei der Lösungsfindung zu unterstützen. Andererseits gilt es, zu fragen, ob dieses Vorgehen Arbeits- und Innovationsprozesse tatsächlich fördert oder eher brems.



Foto: Jörg Brockstedt Photographie

Unsere Recherchen ergaben, dass einige Mitarbeitende sich in ihrer Individualität eingeschränkt fühlten, denn der Umstand, nicht immer steuern zu können, wann bzw. dass sich eine Führungskraft auf die Brille schaltet, bereitet ihnen Unbehagen. Andere fühlten sich unter Druck gesetzt, immer alles richtig machen zu müssen. Dabei ist gerade eine gelebte Fehlerkultur für Innovationsprozesse unerlässlich. Das sind neue Facetten im Führungsgeschehen, die wir – auch unter ethischen Gesichtspunkten – betrachten müssen und die einen Perspektivwechsel erfordern. Auch für solche Aspekte müssen wir die Handelnden sensibilisieren.

An der Justus-Liebig-Universität Gießen studierten Sie von 1988 bis 1994 Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie.

Weshalb haben Sie sich dafür entschieden?

Die meiste Zeit verbringt der Mensch am Arbeitsplatz. Es hat mich angetrieben, zu fragen, was notwendig ist, damit Menschen ihre Arbeit gerne machen, Spaß an ihr haben, in ihrem Unternehmen zufrieden sind und Leistung bringen können. Wirtschaftspsychologie war für mich daher die richtige Wahl.

Im Anschluss an Ihr Studium begannen Sie, als Consultant bei Opel zu arbeiten. Wie sah die Tätigkeit aus?

Nachdem ich bei Opel meine Diplomarbeit geschrieben hatte, entstand auch meine Doktorarbeit dort. Ich führte eine Studie zu der Frage durch, wie sich das Führungsverhalten von Meistern in der Produktion durch das Einführen von Gruppenarbeitskonzepten verändert. Als wissenschaftliche Begleitforscherin

und Beraterin konnte ich in viele unterschiedliche Themenfelder der Personal- und Organisationsentwicklung hineinschauen, konnte hinter die Kulissen blicken und sehen, wie es wirklich ist.

Spielte Coaching zu diesem Zeitpunkt schon eine Rolle?

Das Thema Coaching kam damals stark auf. Es war der erste Coaching-Boom. Aus meiner Tätigkeit als Wissenschaftlerin wusste ich, was Führungskräfte benötigen, und begann, zusammen mit einer Kollegin, ein Coaching-

Aus meiner Tätigkeit als Wissenschaftlerin wusste ich, was Führungskräfte benötigen, und begann, zusammen mit einer Kollegin, ein Coaching-Modell zu entwickeln, das auf diese Anforderungen antwortet.

Modell zu entwickeln, das auf diese Anforderungen antwortet. Anhand dieses Modells haben wir konkrete Übungen entwickelt, die einer logischen Systematik folgen und die wir unternehmensweit ausrollten. Das wurde sehr gut angenommen, denn Einzel-Coaching ist die intensivste Form der Personalentwicklung.

1999 nahmen Sie dann ihre erste Professur an. An der Leuphana Universität sind Sie heute als Professorin für Personal- und Organisationspsychologie tätig. Warum haben Sie den akademischen Weg gewählt?

Man hat nirgendwo sonst diese Freiheiten, die eigenen Themen voranzubringen, und ich empfinde es als hohes Gut, an gesellschaftlich wichtigen Themen arbeiten zu dürfen. Mein Grundgedanke ist es, anwendungsorientiert zu forschen und Erkenntnisse für die Praxis



nutzbar zu machen, weshalb wir am Institut für Performance Management auch immer mit Unternehmenspartnern zusammenarbeiten und uns als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verstehen.

Auf welche Inhalte ist das von Ihnen geleitete Institut für Performance Management ausgerichtet?

Das Institut bündelt unsere verschiedenen Projekte. Wir behandeln das Thema Performance Management ganzheitlich, setzen jedoch einen Schwerpunkt in den Teilbereichen der Human und Personal Performance: Wie lassen sich Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz optimieren? Wie lässt sich Leistung messen, verändern und verbessern? Dazu unterscheiden wir innerhalb des Performance Managements drei Bereiche: Im Bereich *Organizational Performance* betrachten wir Leistung aus der Perspektive der Betriebswirtschaft, schauen uns Zahlen und Fakten an und bringen dann wiederum die Perspektiven der Psychologie und Pädagogik ein. Bei der *Human Performance* steht die zwischenmenschliche Interaktion im Fokus. Hinzu kommt dann noch die *Personal Performance*, in die auch das Coaching hineinspielt.

Diese Dreiteilung bildet sich auch im MBA-Studiengang Performance Management ab, den Sie anbieten ...

Wir erhielten viele Anfragen, ob und wie man sich im Performance Management weiterbilden könne. Als Antwort darauf haben wir den Studiengang ins Leben gerufen und bilden seitdem Führungskräfte in den drei genannten Bereichen aus. Zielbild dieses berufs begleitenden Studiums sind Führungskräfte, die mit einem ganzheitlichen Blick in ihren Organisationen tätig werden und in der Lage sind, Performance zu erfassen, zu bewerten, zu evaluieren und systematisch zu steigern. Coaching ist übrigens eines der beliebtesten Themen der Studierenden, wenn nicht sogar

das beliebteste. Sie wollen mehr über sich erfahren und ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren. Selbsterfahrung ist fester Bestandteil des Studiums.

Was kann Coaching im Kontext des Leistungsmanagements beitragen?

Gecoacht zu werden, bedeutet, sich selbst Fragen zu stellen, sich zu reflektieren, den Coach zu nutzen, damit er einem den Spiegel vorhält. Im Performance-Kontext kann das auf ganz verschiedenen Ebenen sinnvoll sein. Führungskräfte können sich zunächst grundlegend mit der eigenen Performance auseinandersetzen und sich fragen, wie wichtig ihnen Leistung überhaupt ist und ob der Begriff für sie positiv besetzt ist. Es kann auch darum gehen, festzulegen, worin Leistung für den Einzelnen besteht. Performance hat schließlich viele Facetten. Mitunter lohnt es sich auch, zu hinterfragen, wie viel Leistungswille gut ist und wann der Ehrgeiz einen Punkt erreicht, an dem er zu Überforderung führt. Auf der Handlungsebene hat Performance dann sehr viel mit Feedback zu tun, denn nur so lässt sich Leistung steigern. Und auf der organisationalen Ebene kann eine wichtige Frage darin bestehen, was es für die Mitarbeitenden bedeutet, in einem sehr leistungsorientierten Unternehmen zu arbeiten, wie sich beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit und Performance in Einklang bringen lassen.

Leistungsmanagement beinhaltet Evaluation. Wie ist es Ihrer Ansicht nach um Evaluation im Coaching bestellt?

Evaluation ist definitiv ein Thema, das unter Coaches ernst genommen wird, weil auch daraus Erkenntnisse entstehen, die in den Coaching-Prozess einfließen können. Es ist im Coaching sehr wichtig, die eigene Leistungskurve im Blick zu haben und sich ständig weiterzuentwickeln. In unserem Coaching-Modell umfasst ein Prozess beispielsweise in

aller Regel zehn Sitzungen – nach fünf Sessions erfolgt eine Zwischenevaluation, nach der zehnten eine Abschlussevaluation. So ist jederzeit ablesbar, ob und wie der Prozess vorankommt, ob die gewählten Methoden beim Klienten ankommen und die gesteckten Ziele erreicht werden.

Portrait



Foto: diefotomanufaktur

Prof. Dr. Sabine Remdisch ist Professorin für Personal- und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg, Leiterin des dort angesiedelten Instituts für Performance Management und des MBA-Studiengangs Performance Management. Sie forscht u.a. zum Thema Digitale Führung. Als Gastforscherin an der Stanford University zeichnet sie für das Projekt LeadershipGarage verantwortlich. Sabine Remdisch ist Wissenschaftsexpertin im Bereich Coaching (DBVC) und leitet den DBVC-Fachausschuss „Coaching in der Digitalen Welt“.

www.leuphana.de/institute/ipm.html



Das Personzentrierte Zwei-Kräfte-Modell

Weshalb Coaches mehr benötigen als ein breites Methodenrepertoire

Von Christiane Hellwig

Im Coaching gilt es, den Klienten dort abzuholen, wo er steht. Der vorliegende Beitrag thematisiert die Frage, welche Handlungsmaxime ein Coach beherzigen sollte, will er diesen Grundsatz befolgen, und bietet ein Modell an, das auf der personzentrierten Theorie von Carl R. Rogers basiert. Nicht die Tools und Methoden, die ein Coach verwendet, sind demnach von zentraler Bedeutung. Noch wichtiger als die gewählte Intervention sind die Wahrnehmung der Resonanz des Klienten auf ebendiese und die Fähigkeit, das eigene Handeln flexibel anzupassen.

Zwei Fragen begleiten wohl jedes Coaching: Was ist das Thema hinter dem Auftrag und wie kann der Klient dort abgeholt werden, wo er gerade steht? Dabei konnte in vielen Forschungen bestätigt werden, dass zur Beantwortung dieser Fragen, durch den Coaching-Prozess hindurch, das Denken, Fühlen und Verhalten gleichermaßen angesprochen werden müssen und ebenso, dass es nicht bestimmte Methoden und Techniken sind, die *den* entscheidenden Entwicklungsschub auslösen (Grawe, 2000; Rogers, 1942; 2009; Yalom, 2019). Techniken und Interventionen sollten daher flexibel dem Klienten angeboten werden und auf dessen Reaktion wiederum flexibel reagiert werden können. Und um diesem Anspruch nachzugehen, reicht es nicht aus, dass der Coach über ein Methodenrepertoire verfügt. Stattdessen gilt vor allem: „Wir müssen uns anhören, was die Klienten uns zu sagen haben (...). Letztendlich müssen wir ein wohldurchdachtes (...) Vorgehen entwickeln, das uns die Flexibilität ermöglicht, die wir brauchen, um mit der unendlichen Vielfalt menschlicher Probleme sinnvoll umzugehen.“ (Yalom, 2019, S. 108ff)

Doch worauf sollte der Coach hören, wie kann er seine Flexibilität erhalten und im passenden Augenblick am Wahrgenommenen intervenieren, anstatt „vorzurennen“ oder „zurückzubleiben“? Und wie können die Eigenarten einer Person konstruktiv in den Prozess integriert werden?

Um diese Fragen zu beantworten, nimmt das Personzentrierte Zwei-Kräfte-Modell (PKM) (Hellwig, 2020) die psychodynamischen Wechselwirkungen in den Fokus. Die zwei Kräfte stehen darin gleichbedeutend für die sich gegenseitig beeinflussende psychische Energie von Coach und Klient. Es wird gefragt, wie diese Energie im Hier-und-Jetzt wirkt (siehe Abb.). Das PKM ist damit ein Wirkungs- und Anwendungsmodell, mit dem individuelle Besonderheiten des Klienten derart wahrgenommen und integriert werden können, dass ihm seine Umsetzungs- und Veränderungsenergie für das Coaching-Thema zugänglich gemacht werden kann.



Abb.: Das Personzentrierte Zwei-Kräfte-Modell (nach Hellwig, 2020)

Die Personzentrierte Theorie

Das theoretische Fundament dieses Modells bildet die Personzentrierte Theorie von Carl R. Rogers (z.B. 1976; 2009). Es ist das maßgebliche Verfahren der humanistischen Psychologie mit ihrem festen Glauben an eine konstruktive Entwicklungskraft im Menschen. Im Verlauf seiner Theoriebildung und Forschungen hatte Rogers sechs Bedingungen für Beratungsgespräche erkannt (Hellwig, 2016), unter denen Personen ihre Ressourcen selbstwirksam entwickeln können. Dabei sind es drei Merkmale, die für die Ressourcenaktivierung das Fundament bilden, die Rogers formulierte: Der Coach sollte (1) empathisch das Übermittelte des Klienten verstehen können, (2) ihm wertschätzend begegnen und dabei selbst (3) kongruent bleiben (Rogers, 2009). In ihrer Kombination sind sie das „Beziehungsangebot“ des Coachs: Jede Person benötigt zur Weiterentwicklung die Sicherheit einer wertschätzenden, akzeptierenden Beziehung, in der sie sich *ohne Gefahr von Bewertungen und fremden „besseren“ Wissen* über die eigene Person konstruktiv selbstkritisch mit sich auseinandersetzen kann. Rogers „Beziehungsangebot“ ist die förderliche Energie im Zwei-Kräfte-Modell: Sie begünstigt die Selbstwirksamkeitsüberzeugung als übergreifende Ressource (Bandura, 1997; Herriger, 2006) und fördert damit das gegenseitige Vertrauen. Diese drei Beziehungsbedingungen sind im PKM *Handlungsstrategie und Haltungsanspruch* gleichermaßen (Hellwig, 2016; 2020).

Die augenscheinliche Einfachheit und Selbstverständlichkeit dieser drei Bedingungen sind

es jedoch auch, durch die sie zu einem *Axiom für Beratungsgespräche* geworden sind. Doch: Ihr volles Potential nutzen sie nur in ihrer Triade und nur in Kombination mit weiteren drei Bedingungen. Es sind (1) die Qualität und die Besonderheit der Kontaktgestaltung sowie die aktuellen (2) Empfindlichkeiten (Inkongruenzen), die mit dem Coaching-Anlass und -Thema einhergehen, und die (3) Resonanz: wie der Klient auf das Beziehungsangebot reagiert. Dabei zeigen sich die Inkongruenz, Kontakt- und Resonanzfähigkeit des Klienten als Teil seines Selbsterlebens und in der Konsequenz in seiner Selbstexplorationsfähigkeit, der Fähigkeit zur holistischen Selbstanalyse. Mit diesen Eigenheiten ist der Klient die zweite Kraft im PKM.

Diese sechs Bedingungen sind im Verlauf des Coachings folgendermaßen aufeinander bezogen: Wie geht der Klient in Kontakt? Was macht seine Inkongruenz (sein Thema) aus? Kann der Coach auf die Person und ihr Thema kongruent reagieren? Wie gibt der Coach das Verstandene wertschätzend und empathisch zurück? Wie reagiert der Klient auf seine Interventionen? Dieser linear geschilderte Verlauf ist im PKM in ein *psychodynamisches Prozessmodell* integriert, mit dem die Wirkung und die Handhabung der entstehenden Wechselwirkungen verdeutlicht werden. Denn: Keine Person ist ohne ihr psychologisches Mitwirken erreichbar – der Klient muss sich auch entwickeln wollen (Rogers, 1983). Das PKM will daher für das *gegenwärtig erreichbare Selbst-Erleben* des Klienten sensibilisieren, um „mit dem Klienten gehen“ zu können.

Selbst-Erleben im Hier-und-Jetzt

„Erleben“ ist hier definiert als das, was sich innerhalb der Person in einem bestimmten Augenblick abspielt und was dem (Rand-)Bewusstsein zugänglich ist. Es ist die Summe aller Einflüsse aus Vergangenheit und Gegenwart (Rogers, 2009). Daher sind die Beachtung und das Aufgreifen des Hier-und-Jetzt, in Verbindung mit den psychodynamischen Wechselwirkungen, die die Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient „bewegen“, von höchster Bedeutung: Sie steigern die Effizienz der Coaching-Wirkung durch die Förderung des interpersonellen Lernens und durch die Klärungsmöglichkeit *im Prozess* erheblich (Yalom, 2019; Rogers, 1976; 2009). Dazu geht der Coach auf die unmittelbaren Selbst-Erlebens-Äußerungen des Klienten ein, auch auf die, die am „Rande der Gewahrnehmung“ bemerkt werden. Der Coach beob-

achtet die Resonanz auf seine Intervention – denn die Überprüfung der Interaktion hat Priorität (Gendlin, 2012; Rogers, 2009). Sie zeigt die Bedeutung und den Sinnbezug an, den die Intervention für den Klienten hat. In der Konsequenz können mit dem PKM drei Bereiche menschlicher Themen bearbeitet werden:

1. *Persönlichkeitsanalyse*: Was macht mich mit meinen Potentialen aus? Wie kann ich mich konstruktiv weiterentwickeln?
2. *Beziehungsanalyse*: Wie gehe ich mit mir selbst und anderen Menschen um? Warum gerate ich immer in die gleichen Konflikte? Wie kann ich Beziehungen befriedigend gestalten?
3. *Bedürfnisanalyse*: Welche Bedürfnisse werden (nicht) erfüllt? Welche Motive stehen dahinter? In welchem Zusammenhang stehen diese mit emotionalen Befindlichkeiten, Denk- und Verhaltensmustern?

Verstehen und Vertrauen

Anhand dieser Leitfragen können tieferliegende Wünsche und Hindernisse bearbeitet werden wie z.B.: Als wie sinnvoll werden innere und äußere Vorhaben und Ziele empfunden? Wie konsistent und klar werden Informationen wahrgenommen und wie handhabbar erscheint dem Klienten die Umsetzung?

Dabei ist jeder Klient in der gleichen Ausgangslage. Er befindet sich in einer Krise: Seine bisher gewohnten Handlungsoptionen sind zur Bewältigung aktueller Anforderung unzureichend. Und durch die gescheiterten Lösungsversuche, durch die „Unverbesserlichkeit“ der Situation, wurden innere und/oder äußere Zweifel an den vorhandenen Fähigkeiten aktiviert, was mit unterschiedlichen (emotionalen) Reaktionen verbunden ist. Zudem befindet sich der Klient in einer ungewohnten Situation, in der er sich mehr oder weniger be-



wusst fragt: Versteht der Coach meine Situation und mich als Person? So sollte der Verstehensprozess in der Konsequenz das Verstehen der persönlichen Bedeutungen der Situation für den Klienten und das Verstehen dessen Erlebens sowie der Erfahrungen mit den (Eigen-)Bewertungen erfassen (Rogers, 1976). Es involviert damit auch die Vertrauensfrage: Werde ich hier in meinem Sein angenommen oder (auch wieder) belehrt und verkannt?

Wechselwirkungen

In dieser Verstrickung entsteht im Prozess das, was man als *psychodynamisches Chaos* bezeichnen kann. Durch den primären Wunsch, verstanden zu werden, beinhaltet das Handeln die stete Ausrichtung auf die andere Person, mit der Absicht eine „Wir-Wirklichkeit“ herzustellen (Rosenthal, 1995, S. 457): Es entstehen aufeinander bezogene, selbstorganisierende Interaktionsmuster und gleichzeitig besteht

durch jede – absichtliche oder unabsichtliche – Irritation durch Nichtverstehen die Gefahr der „operativen Schließung“ des Person-Systems (Luhmann, 1997, S.44): Die Person aktiviert unbewusste Schutzmechanismen, wenn ihren Erfahrungen widersprochen wird („Ich hab das schon immer so gemacht.“), oder ihre Erfahrungen bestätigt werden („Ich wusste, dass der mich auch nicht versteht.“). Eine Person wird dann von ihren „Überzeugungen dominiert, es gelingt ihr nicht, das eigene Reagieren nach der Realität auszurichten“ (Rogers, 2009, S. 37). Doch eine Person fühlt, denkt, handelt nicht nur aufgrund ihrer Erfahrungsmuster, sondern sucht beim aktuellen Gegenüber auch nach bekannten Mustern aus alten Beziehungen. Diese geben Handlungssicherheit und befriedigen Bedürfnisse. So können Menschen gar nicht anders, als ihre abgespeicherten, zwischenmenschlichen Erfahrungen in neue (Coaching-)Beziehungen hineinzutragen. Sie fungieren als „aktivierte primäre Beziehungs-

schemata“ (Fosshage, 1994 nach Oberhoff, 2009, S. 56; Rogers, 2009).

In der Folge kann der Klient in seinen Reaktionen rigider werden, weniger offen und weniger selbstreflexiv mitarbeiten. Die (Gesprächs-)Techniken des Coachs können auf sehr unterschiedliche Weise von ihm abgewehrt werden. Was jedoch nicht gleichbedeutend damit ist, dass der Klient *äußerlich* nicht mitarbeitet. In diesem Dilemma eines strukturgebundenen Handelns stehen Coach und Klient umso intensiver, desto stärker bestimmten Erfahrungsmustern neue Erfahrungsangebote übergestülpt werden. Monokausale Reaktionserwartungen greifen daher zu kurz. Denn auch wenn eine offene und ehrliche Beziehung zwischen Coach und Klient die Basis ist, reicht ein einseitiges „Beziehungsangebot“ nicht aus. Die Resonanz des Klienten darauf sollte *für beide* verstehbar sein, damit sie integriert werden kann (Keil & Stumm, 2018).

Qualität hat
ihren Ort.

DCV.



DCV Deutscher
Coaching
Verband e.V.

Von innen nähern

Das bedeutet, dass der Coach wahrnehmen sollte, was in der Person vorgeht: ihre Art zu denken, zu fühlen und ob es zu dem passt, wie sie sich verhält oder verhalten soll. Auf diese Weise orientiert sich der Coach am Erleben des Klienten, kann sich diesem „von innen“ nähern und Interventionen können vom Klienten auch *von innen angenommen* werden (Bettinghofer, 2010; Rogers, 1983). Durch das Beziehungsangebot kann der Klient in seiner Selbstexploration unterstützt und dafür sensibilisiert werden, wozu er seine Kräfte nutzt: für die Erhaltung „bewährter“ Denk- und Handlungsmuster oder für deren Erweiterung und flexible Handhabung. Diese Wechselwirkungen im gegenwärtigen Moment sinnvoll aufzugreifen, ist zentraler Bestandteil der Klärungsarbeit im PKM.

Um jedoch die themenspezifische Inkongruenz des Klienten nicht nur zu verstehen, sondern auch die innere Flexibilität zu aktivieren, muss das, was vom Klienten verstanden worden ist, als eine Art Feedback an ihn zurückgegeben werden: Sein Selbsterleben muss mit ihm exploriert werden – auf das Coaching-Thema bezogen.

Selbstexploration

Zur Unterstützung der Selbstexploration wird im PKM die Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Erlebensbereiche einer Person gelenkt: Was weiß oder ahnt die Person über sich, ist aber ihrem Bewusstsein noch nicht vollständig zugänglich, in Bezug auf ihre Gedanken, Gefühle, Emotionen und Körperreaktionen? Welche „Innerungen“ sind mit dem Tun verbunden? Wie beurteilt und bewertet sie ihr Tun und ihre Emotionen und das/die der anderen Personen? Wie erlebt sie sich in Beziehungen: Wie steht sie zum Coach? Wie steht sie zu sich selbst? Mit diesen Erlebensbereichen stehen (un-)ausgesprochene Wünsche, Ziele und Hindernisse in Verbindung, die sich im Prozess des Coachings, in seinen einzelnen Momenten und in der Beziehung zum Coach zeigen können (Rogers, 1976; 1983).

Zur Förderung und Einordnung dieser (Entwicklung der) Selbstreflexionsfähigkeit wird im PKM mit einer speziell modifizierten und vereinfachten Selbstexplorationsskala gearbeitet (vgl. Truax & Carkhuff, 1967; Rogers, 1976), die unten mit vier Stufen verkürzt aufgeführt ist. Die Leitfragen dazu sind: Was steht im Zentrum der Aussagen einer Person? Welche Präferenzen gibt es?

1. Die Person spricht nicht über sich selbst. Sie erzählt vorwiegend über andere Personen und/oder die Umstände. Die eigenen Probleme werden nicht erkannt, ein Änderungswunsch ist nicht da; ihre persönlichen Muster sind rigide. Eine persönliche Verantwortung für Probleme besteht kaum.
2. Die Person berichtet von äußeren Vorgängen, anderen Personen und auch von ihrem eigenen Verhalten, jedoch ohne

über ihr inneres Erleben zu sprechen, das dazu in Beziehung steht. Die persönlichen Muster sind starr, können jedoch als eigene erkannt werden.

3. Die Person erzählt von sich: wie sie ihr Verhalten erlebt hat, was sie empfunden hat. Sie ist in einem inneren Suchprozess im Zusammenhang mit der aktuellen Situation. Die Gültigkeit ihrer Muster wird zunehmend hinterfragt.
4. Die Person spricht über ihr inneres Erleben, wie sie sich körperlich und emotional wahrnimmt. Die Person erfährt sich im Hier-und-Jetzt. Neue Erfahrungen kann sie zulassen und akzeptieren. Ihre Wahrnehmungen sind fließender und flexibler geworden. Sie ist in der Lage, Gefühle, Gedanken und Verhalten differenziert wahrzunehmen und für sich verantwortlich zu sein.

Literatur

- » **Bandura, Albert (1997)**. *Self efficacy*. New York: Freeman.
- » **Hellwig, Christiane (2020)**. *Personzentriert-integrative Gesprächsführung im Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- » **Hellwig, Christiane (2016)**. *Wertebasierte Gesprächsführung: Wirkprinzipien des Personzentrierten Ansatzes*. Heidelberg: Springer.
- » **Herriger, Norbert (2006)**. *Empowerment in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Keil, Wolfgang W. & Stumm, Gerhard (2018)**. Arbeit mit der Beziehung. In Gerhard Stumm & Wolfgang W. Keil (Hrsg.), *Praxis der Personzentrierten Psychotherapie* (S. 53–70), Berlin: Springer.
- » **Keil, Wolfgang W. & Stumm, Gerhard (2018 a)**. Diagnostik und Indikation. In Gerhard Stumm & Wolfgang W. Keil (Hrsg.), *Praxis der Personzentrierten Psychotherapie* (S. 329–345), Berlin: Springer.
- » **Luhmann, Niklas (1997)**. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- » **Rogers, Carl R. (2009)**. *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen*. München: Ernst Reinhardt.
- » **Rogers, Carl R. (2009 a)**. *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- » **Rogers, Carl R. (1983)**. *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- » **Rogers, Carl R. (1976)**. *Die Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Ernst Klett.
- » **Rogers, Carl R. (1942)**. *Counseling and psychotherapy*. Oxford: Houghton Mifflin.
- » **Rosenthal, Gabriele (1995)**. *Erlebte und erzählte Lebensgeschichte*. Frankfurt a. M.: Campus.
- » **Truax, Charles B. & Carkhuff, Robert (1967)**. *Toward effective counseling and psychotherapy*. Chicago: Aldine.
- » **Yalom, Irvin D. (2019)**. *Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Problembewusstsein und Änderungsbereitschaft

Diese Selbstexplorationsstufen geben auch eine Orientierung, um Interventionen und Techniken *der Person entsprechend* anzubieten. So wird ersichtlich, dass emotional konnotierte Interventionen vom Klienten abgewehrt werden können, wenn sie von seinem Selbstexplorationsniveau zu sehr abweichen. Doch mit dem Festhalten des Klienten an Beschreibungen, Erklärungen und Argumentationen der Stufe 1 und 2 nutzt er seine Energie maßgeblich (noch) für die Erhaltung seiner Muster und weniger für deren Erweiterung und Flexibilität. Doch erst wenn die Person ihr Thema als Tatsache, als einen Teil von ihr annimmt, wird sich ihre Beziehung zu anderen Menschen und die Sicht auf ihre Handlungsmöglichkeiten konstruktiv verändern (Rogers, 1976).

Das setzt voraus, dass die Person ein Problem- und Lösungsbewusstsein hat und sich mit diesem Erleben explorieren kann: Die Unsicherheit, die aus ihrer aktuell thematisierten Inkongruenz resultiert, sollte mindestens latent wahrgenommen werden.

Hingegen ist bei solchen Klienten eine Änderungsbereitschaft gering ausgeprägt, die das eigene (hinderliche) Verhalten als notwendig und sinnvoll der eigenen Person zugehörig erleben: Für das eigene Problem kann dann nur ein äußeres Umfeld verantwortlich gemacht werden. Die Selbstexploration ist blockiert (Rogers, 2009 a). Neue Denkweisen und Gefühle werden abgewehrt (Keil & Stumm, 2018 a), Lösungsmöglichkeiten werden im Außen gesucht.

Dieser Selbstexplorationswiderstand sollte vom Coach wahrgenommen werden, damit dieser sein Angebot anpassen kann und dem Klienten förderliche Beziehungserfahrungen möglich werden: Da reagiert jemand nicht bewertend, sondern verstehend. Und erst dieses Vertrauen erzeugt eine produktive Energie. In der Folge können die Eigenarten einer Person konstruktiv in den Prozess integriert werden und die Selbstwirksamkeit

gewinnt so an Stärke. Und erst mit diesen Voraussetzungen können alte Muster überprüft und flexibler in den Alltag eingebunden werden.

Mit der Hier-und-Jetzt-Fokussierung der psychodynamischen Wirkungsweisen und deren Zusammenführung in ein Modell sowie den daraus abgeleiteten Interventionsmöglichkeiten kann das PKM universell angewendet werden. Aufgrund seiner personenzentrierten Grundstruktur kann es in jeder zwischenmenschlichen professionellen Begegnung seine Wirkung entfalten. Ebenso kann es in fast jede Coaching-Technik integriert werden und diese fruchtbarer werden lassen.

Die Autorin



Foto: Lichtschacht, Essen

Christiane Hellwig ist Soziologin (M.A.) und hat Sozialpsychologie und Kommunikationswissenschaft studiert. Als Coach, Lehr-Coach (DACB, GwG) und Supervisorin (ASv, DGsv) begleitet sie Menschen auf allen Führungsebenen. Sie ist Lehrbeauftragte und Leiterin der Deutschen Akademie für Coaching und Beratung sowie Mitglied im Ausschuss Coaching, Supervision und Organisationsberatung der Gesellschaft für Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung (GwG).
c.hellwig@christianehellwig.de



Umgang im Coaching mit extremen Persönlichkeiten

Zeigt ein Klient im Coaching einen mehr oder weniger ausgeprägten extremen Persönlichkeitsstil, geht es nicht darum, den bisherigen systemischen Methodenkoffer über Bord zu werfen, sondern es geht um eine Herangehensweise, die für die besondere Dynamik sensibel ist. Das Anliegen der Autorinnen ist es, das dazu erforderliche persönlichkeitspsychologische Know-how auf wissenschaftlicher Basis und trotzdem anwendungsorientiert interessierten Coaches und Beratern näher zu bringen. Sie geben Methoden an die Hand, wie mit bestimmten Auffälligkeiten hilfreich umgegangen werden kann und wo Grenzen erreicht sind. Dies wird anhand von Interviews und konkreten Fallbeispielen praxisnah illustriert.

Bettina Hafner, Gudula Ritz, 2020, 304 Seiten

Buch 49,90 EUR | eBook 44,90 EUR

Jetzt bestellen:

www.managerseminare.de/tb/tb-12049



LESEPROBE – QR-CODE SCANNEN



Der Coach als Konflikt- und Krisenmanager

Begleitung eines Unternehmers in der Krise

Von Anke Sommer

Emotionen spielen in vielen Coachings eine wichtige Rolle. Sie können Reflexion anregen, Aha-Momente ermöglichen oder der nachhaltigen Verankerung von Einsichten dienen. Im hier vorgestellten konfliktgeladenen Praxisfall führte das Hinterfragen starker emotionaler Reaktionen des Kunden zur Bewusstmachung deren biografischer Ursachen. Zugleich wurden Entemotionalisierungstechniken eingesetzt. Dies ist kein Widerspruch, sondern ermöglicht die Krisenbewältigung auf Sach- und Handlungsebene.

Störungen im Unternehmen werden oft erst dann angesprochen, wenn sie als schwere Konflikte und Krisen nicht mehr ignoriert werden können. Im vorliegenden Fall ist ein Architekt, Gründer und Inhaber eines großen Architekturbüros mit zwei Niederlassungen, in eine solche Krise geraten. Das Unternehmenssystem hatte bereits unter den Folgen der persönlichen Krise zu leiden und wurde in der Begleitung gleichermaßen beachtet. Ziel war es, den Unternehmer selbst wie auch seine Firma wieder aus der Krise zu führen. Dafür wurden vor allem die dahinterliegende Grundstörung sowie alle relevanten Folge-Störungen identifiziert und bearbeitet.

Methodisches Vorgehen

Der Coach setzte das Konzept der LEADERSHIP-Arbeit nach Anke Sommer, die SOMMER-METHODE ein, das auf sechs zusammenhängenden Leadership-Kriterien basiert. Diese wurden nacheinander umgesetzt. Folgende Leadership-Kriterien standen im Zentrum der Arbeit: *Sensibilität – Ordnung – Mut – Macht und Gefühl – Erfolg – Reformen.*

Bei dem Konzept handelt es sich um ein soziologisch orientiertes Coaching-Modell für Unternehmer und Führungskräfte. Nicht das Problem steht im Vordergrund, sondern das Prinzip „Ursache und Wirkung“. Im Fokus stehen zwischenmenschliche Beziehungen, Gesamtentwicklungen und Auswirkungen auf das soziale Miteinander. Deshalb schaut der Coach, der mit diesem Ansatz arbeitet, von außen auf das Geschehen, um die Signale zu erkennen, die auf Ursachen von Störungen hinweisen. Seine Arbeit folgt immer dem *Grundsatz der Handlung mit positiver Konsequenz zum Nutzen aller.*

Da jeder Ursprung individuell ist, braucht jeder Kunde eine individuelle Herangehensweise. Mit diesem Ansatz finden Coach und Kunde die historischen Ursprünge aktueller Probleme heraus und entstören sie. In dieser Arbeit folgt der Coach dem Prozess, in dem der Unternehmer und das Unternehmen stehen. Im Vordergrund des Prozesses steht das Unternehmen. Dahinter steht der private Prozess des Kunden,

der oft parallel zur unternehmerischen Krise mitläuft. Hier braucht es die Kompetenz des Coachs, nicht seine eigene Vorstellung von dem Problem zu kreieren, sondern nah an den Fakten des Problems zu bleiben und zu erkennen, welcher historische Hintergrund zur jetzigen Störung geführt hat. Hier setzt seine spätere Entstörungsarbeit an. Im Einzelnen besteht das Modell aus sechs Teilbereichen, die je für eines der sechs Kriterien stehen:

Körpersignalarbeit – Sensibilität

Das Ziel der Körpersignalarbeit ist es, die eigenen unbewussten und in der Körpererinnerung eingespeisten Signale sichtbar, bewusst und verständlich zu machen. Dazu wird der Blick auf den eigenen Körper und dessen Reaktionen gelenkt und versachlicht. Der Kunde lernt, auf Signale zu achten, die kontinuierlich von seiner körperlichen Ebene ausgehen und ihm zunächst unbewusst sind. Signale äußern sich beispielsweise in Gedanken, in der Stimmung, in vorübergehenden Hautirritationen und unbewussten Körperstellungen, die in Krisen- und Drucksituationen verstärkt auftreten. Der Kunde erhält einen ganzheitlichen und versachlichten Blick auf sich selbst und begreift, dass seine Signale auch im Außen eine Wirkung zeigen. (Sommer, 2019)

Systemarbeit – Ordnung

Systemarbeit betrachtet das Miteinander in der Welt als Mittelpunkt aller Dynamiken und Effekte. Wie gut oder schlecht es z.B. einem Unternehmen geht, kann aus systemischer Sicht darauf zurückgeführt werden, welche systemischen Faktoren durch den/die Gründer einfließen. Außerdem beeinflussen Informationen, die zusätzlich von systemrelevanten Personen eingebracht werden, den Zustand des Unternehmens. Die Systemarbeit kümmert sich darum, negative Informationen zu finden, dem systemischen Gefüge durch Bewusstmachung „zu entnehmen“ und die Ordnung (wieder) herzustellen. Das System wird innerhalb dieser Methode als ein gewachsenes Konstrukt verstanden. Es besteht aus zahlreichen Informationen. Jede für das System relevante Person trägt ihre Erfahrungen hinein. Sind diese Erfahrungen

unbewusst, so verbergen sich Haltungen und Reaktionen dahinter, deren Wirkungen von der Person nicht erkannt werden.

Persönlichkeitsentwicklung für Verantwortungsträger – Mut

Die Persönlichkeitsentwicklung umfasst sechs Schritte der nachhaltigen Veränderung, die sich wie folgt aufgliedern: Der erste Schritt zur Veränderung ist die Bewusstwerdungsarbeit, denn jede Veränderung braucht im Vorfeld eine Erkenntnis. Im zweiten Schritt wird durch Aufgreifen der Information eine Distanz aufgebaut, die den Kunden von einer bis dahin noch nicht erkannten Gewalt trennt. Im dritten Schritt wird der Kunde darauf vorbereitet, dass Veränderungen nur nachhaltig wirken, sofern das gerade Bewusstgemachte einer alltäglichen Probe standhält. An die Stelle des damals unbewussten Verhaltens rückt die neue Erkenntnis. Ist dieser Prozess geschafft, ist die Probe bestanden. Wurde die Prüfung nicht bestanden, geht es wieder zu Schritt eins. Wurde sie bestanden, geht es weiter zu Schritt vier. Der vierte Schritt besteht darin, dass der Coach den Kunden darin unterstützt, dessen intuitive Gedanken von seinem rationalen Erkennen zu trennen.

Im fünften Schritt lernt der Kunde, die Zusammenhänge in seinem Umfeld komplexer zu betrachten. Der Coach beginnt mit dem Zeigen und Aufgreifen der Störungen im bekannten Umfeld, z.B. der Krankheitsanfälligkeit einiger Mitarbeiter einer Abteilung. Eine Anhäufung von Krankheiten tritt nicht einfach so auf, sondern sie hat eine Ursache, die in Einzelfällen auch die Reaktion auf Störungen im Unternehmen darstellen kann. Er vergrößert die Sichtweise des Kunden dadurch, dass er die tatsächliche Wirkung einer Handlung im Umfeld bewusstmacht. Der sechste Schritt zeigt die Königsklasse. Der Kunde ist bewusster geworden, erkennt selbst feine Gewaltsignale und verhindert so, selbst Teil von Negativkreisläufen zu werden. In diesem Zusammenhang sind feine Gewaltsignale alte Informationen, die sich unbemerkt in die Kommunikation mischen. Jeder Mensch trägt unverarbeitete Erlebnisse in sich. Der Kunde lernt gemeinsam mit dem Coach,

zunehmend diese Signale zu erkennen, zu versachlichen und nicht mehr zu bedienen.

Konfliktmanagement mit integrierter Kooperationsstrategie – Macht & Gefühl

Konflikte können als Hinweise auf Störungen im System verstanden werden. Kommt es zum Konflikt, haben sich unbewusst negative Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen verzahnt. Das heißt, die gegenwärtige Sachebene wird verlassen, die Emotionalität steigt und die Realität wird verzerrt wahrgenommen. Die integrierte Kooperationsstrategie zielt grundsätzlich darauf ab, die Emotionalität und damit das Störungspotenzial zu senken. Je nach Stadium kommen zunächst Akutmaßnahmen zum Einsatz. Langfristig wird gemeinsam mit dem Verantwortungsträger ein individuelles Konzept entwickelt, das die erfolgreiche und sachliche Zusammenarbeit an erste Stelle stellt.

Unternehmensentwicklung und Beziehungen – Erfolg

In positiven Systemen funktioniert das Prinzip der gesunden Symbiose. Unternehmer in Doppel- oder Mehrspitzen sowie Teams – und damit letztlich das ganze Unternehmen – können erfolgreich zum wechselseitigen Gewinn zusammenarbeiten. Grundlage hierfür ist das gemeinschaftliche Dienen einer gemeinsamen Sache. Das „Wir“ hält zusammen und wird gepflegt, während parallel jedes „Ich im Wir“ in der Unternehmung gewürdigt wird. Gleichzeitig werden Konflikte nicht mehr als gegeben akzeptiert. Gelingt es, negative Entwicklungen zu stoppen, weil sie bewusst wahrgenommen werden, kann das Unternehmenssystem immer positiver werden. Dies kann ein natürliches, erfolgreiches Wachstum begünstigen.

Integrierter Change-Management-Prozess – Reformen

Die Haltung, mit der Führung und Verantwortungübernahme geschieht, wird reformiert. Das umfasst u.a. das Einbinden der Persönlichkeit und förderlicher Prägungen

des Verantwortungsträgers in dessen Führungs- und Entwicklungsarbeit, individuelle Creative Leadership-Methoden sowie die agile Kommunikation zum Umgang mit Prozess-Situationen.

Der Fall: Ein Unternehmer in der Krise

Der Kunde kommt zum Coach, weil es ihm seit einiger Zeit sichtlich schlecht geht. Es zeigt sich, dass er sich in einer persönlichen Krise befindet und sich die Folgen längst unternehmerisch ausgebreitet haben. Probleme in seiner privaten Partnerschaft und der Verlust familiärer Besitztümer an andere Familienmitglieder machen dem Kunden zu schaffen. Sein Gesundheitszustand ist schlecht. Der Unternehmer wirkt angegriffen und emotional aufgewühlt.

Parallel dazu ist die Situation im Unternehmen angespannt. Es gibt viel Ärger mit einer der beiden Niederlassungen, insbesondere mit dem dortigen Niederlassungsleiter. Der Kunde fühlt sich von der Welt verraten, denn auch in seiner Familie gibt es ständige Konflikte. Im ersten Schritt wendet sich der Coach der unternehmerisch angespannten Situation zu. Er verschafft sich einen Überblick und leitet die notwendigen Akutmaßnahmen damit ein, dass er anregt, die obersten Verantwortlichen an einen Tisch zu holen. In diesem Zusammenhang kommt der geschäftliche Partner, der der Leiter der zweiten Niederlassung ist, mit in das Coaching hinein. Im Gespräch wird dem Kunden erstmals deutlich, dass sein vertrauter Partner schon vor langer Zeit zu seinem Gegner geworden ist. Dieser Negativ-Prozess ist weit fortgeschritten: Mittlerweile hat sich in der vom Partner geführten Niederlassung eine Kultur gebildet, in der davon ausgegangen wird, dass der Gründer unfähig ist. Die Belegschaft der zweiten Niederlassung steht hinter dem Partner, nicht hinter dem Gründer. Der Partner und Niederlassungsleiter, der ursprünglich vom Gründer zur Entlastung in das Unternehmen geholt wurde, wird in seiner Niederlassung bereits als der wahre König und Fachmann gefeiert. Dieser versucht

auch während des Coachings den Coach auf seine Seite zu ziehen. Während der Kunde kurz abwesend ist, wird in der Pause auf den Coach eingeredet. In dramatischen Worten werden die „Unwissenheit“ und „Inkompetenz“ des Kunden beschrieben. Der Coach konfrontiert beide Seiten anschließend, indem er sachlich aufgreift, was er wahrnimmt. Alle Anwesenden sind mit dieser Vorgangsweise einverstanden. Dieser Klärungsprozess führt dazu, dass nach und nach die Fassaden fallen und sich der Konflikt in Gänge zeigt. Der Niederlassungsleiter verstrickt sich nun zunehmend in Widersprüche. Der Coach arbeitet daran, dass alle Anwesenden nicht in die Wut, sondern in die Sachlichkeit gehen. Der Coach bewahrt ebenso seine sachliche Stellung, indem er Gefühle von Parteilichkeit als gegeben akzeptiert, aber für sich selbst bewusst wahrnimmt, um neutral handeln zu können. Der Coach und alle Anwesenden verabschieden sich freundlich.

Fortfolgend arbeitet der Coach die Eigenbeteiligung des Kunden an der Gesamtentwicklung heraus. Der Coach nutzt seine sachliche Außensicht dafür, die Störungszusammenhänge zu erkennen und auf die unbewusste Beteiligung des Kunden zu übertragen. Er schaut sich dabei an, was der Kunde unbewusst tut und wie er zur Störung beiträgt. Diesen persönlichen Beitrag des Kunden macht der Coach dem Kunden bewusst. An dieser Stelle des Prozesses kommen parallele Aspekte aus dem privaten Konflikt des Kunden mit zur Sprache. Muster werden aufgedeckt und verdeutlicht. Der Bewusstwerdungsprozess beinhaltet auch, dass sich der Coach und sein Kunde gemeinsam die Folgen der Störung im Gesamtunternehmen anschauen. Der Bestandsaufnahme folgt ein (Akut-)Maßnahmenplan, der zur Versachlichung führt. Der Plan adressiert alle negativen Folgen der Störung: Gute Mitarbeiter kündigen, weil sie die Atmosphäre im Unternehmen nicht mehr ertragen können oder dem Kunden den Rücken zukehren, weil sie der Sicht des Niederlassungsleiters folgen. Dieser verbreitet Falschaussagen im Umfeld, die Liquidität sinkt, die Wutanfälle im Umkreis nehmen zu. Jeder dieser Folgen wird ein Maßnahmenpa-

ket gegenübergestellt. Hier muss der Coach vordenken und den Kunden darin unterstützen, nicht in alte emotionale Zustände zu geraten, sondern sachlich zu agieren.

Innerhalb dieser Phase der Entstörungsbearbeitung kommt es zur Trennung der beiden Geschäftspartner, initiiert vom Niederlassungsleiter und Kompagnon des Kunden. Der Coach verhindert durch Bewusstwerdungsarbeit beim Kunden, dass es zu einer Eskalation kommt.

In diesem Fall „verliert“ der Kunde einen Teil seines Geschäftes. Der Verlust aber ist gleichzeitig ein Gewinn, da der Kunde mittlerweile seine Eigenbeteiligung erkennen kann: Er wiederholt seinen alten Fehler nicht mehr, was zur Folge hat, dass sein Geschäft gesund wachsen kann. Die Auswahl seines ehemaligen Partners stand im Schatten seiner persönlichen Unbewusstheit. Im Wesentlichen erkannte der Unternehmer, dass er oft Menschen Vertrau-

en schenkte, die letztendlich sein Vertrauen missbrauchten. Das hatte Folgen für das Unternehmen, denn statt für das Unternehmen zu arbeiten, arbeiteten diese Menschen *gegen den Inhaber*. Der Unternehmer begriff, nicht die Menschen stellten das Problem dar, sondern seine unbewusst vorgenommene Auswahl. Auch der äußerliche Zustand des Kunden, tiefe Schatten unter den verquollenen Augen und stressbedingte Hautausschläge, verbesserten sich im Laufe der Unternehmerbegleitung zunehmend, denn der Kunde lernte, dass seine heftigen emotionalen Reaktionen auf den empfundenen Verrat eine Ursache haben, die nichts mit der firmeneigenen Geschichte zu tun hat, sondern mit seiner *eigenen Historie*. Schon seine Eltern lehrten ihre Kinder: Vertraue keinen Menschen, sie werden dich betrügen. Der sachliche Blick auf die unbewusst wirkende Dynamik, entspannte den Kunden innerlich und zeigte sich äußerlich auch mit der Abnahme seiner Signale.

Umsetzung der Methodik im Praxisfall

Weil bei dieser Methode die Persönlichkeit des Kunden der Dreh- und Angelpunkt der Veränderung ist, greift der Coach aufgrund der akuten Krisensituation schnell und sachlich die körperlichen Signale des Kunden auf und unterstützt ihn, diese in seine persönliche und die Krise seines Unternehmens einzuordnen.

Hierbei achtet der Coach darauf, den Kunden einerseits nicht zu überfordern, ihn andererseits aber auch auf die Folgen einer Nicht-Veränderung bestimmter Handlungsmuster hinzuweisen. Die Erkenntnis, welche Negativeffekte die Krise bereits jetzt auf den eigenen Körper hat und künftig haben könnte, unterstützt den Kunden in seiner Entschlossenheit, in die Veränderung seiner Situation zu gehen. Der Coach greift lediglich das äußere Erscheinungsbild des Kunden auf und verknüpft die-

„Nach schlechten Erfahrungen mit Marketing- und Vertriebsberatungen, die viel gekostet haben und nichts brachten, haben wir uns aufgrund einer sehr guten und vertrauenswürdigen Empfehlung an Ben Schulz gewandt. Bei der Arbeit mit ihm wurde sehr schnell deutlich, dass er weiß, wovon er spricht und dass er den Trainer- und Coach-Markt aus dem Effeff kennt.

Seine Vorgehensweise war vollkommen schlüssig und brachte viele neue Erkenntnisse. Uns hat besonders gut gefallen, dass er nicht bei allgemeinen Strategie-Ratschlägen stehengeblieben ist, sondern ganz konkrete Vorschläge gemacht hat, was zu tun ist.

Sehr hilfreich war und ist selbstverständlich auch, dass er jederzeit ansprechbar ist, beziehungsweise jemand in seiner Firma immer als Ansprechpartner zur Verfügung steht, der bei einem aktuellen Problem weiterhelfen kann.

Wir können Ben Schulz und sein Unternehmen von ganzem Herzen weiterempfehlen.“

Ulrich Dehner



ses mit den Umständen im Außen. Dies hat nichts mit Diagnostik zu tun. Das Aufgreifen ermöglicht den Erkenntnisprozess des Kunden. Es werden Zusammenhänge reflexiv bewusstgemacht. So wird dem Kunden klar, dass er auf laute Stimmen immer mit den gleichen Signalen reagiert, z.B. mit roten Flecken auf dem Handrücken.

Der Kunde nutzt die Fragen des Coachs, um nach und nach unbewusste, negative Sicht- und Handlungsweisen zu erkennen, die zur Unordnung im System und schließlich zur Krise geführt haben. Gerade zu Beginn der Begleitung rutscht der Kunde durch die eigene Unbewusstheit öfter in den Status „abhängig“ oder „Kind“, wird aber sofort vom Coach korrigiert. In dieser Phase sieht der Kunde den Coach als Retter an. Diese Position nimmt der Coach nicht an, sondern arbeitet kontinuierlich daran, den Kunden in seinen Handlungen unabhängig zu machen. Der Coach bietet dem Kunden Orientierung, achtet aber gleichzeitig darauf, dass beide stets auf Augenhöhe bleiben. Emotionalität und Betroffenheit sind zwar normale Begleiterscheinungen innerhalb einer solchen Krise, verhindern jedoch, auf der gegenwärtigen Sachebene voranzukommen. Daher setzt der Coach sanfte *Entemotionalisierungstechniken* ein.

Erst in der Sachlichkeit kann sich der Kunde wieder mit klarem Blick auf die Bewältigung seiner persönlichen und unternehmerischen Probleme konzentrieren. In Begleitung des Coachs, der kontinuierlich immer wieder für einen sachlichen Rahmen sorgt, gelingt es dem Kunden, zu sehen, an welchen Stellen die Verantwortung bisher nicht übernommen wurde. Der Kunde hat den Glauben verinnerlicht, dass Vertrauen zu Verletzungen führt. Beziehungen belegt er mit entsprechend negativen Emotionen. Der Coach sieht diesen Zusammenhang und trägt zur Versachlichung

des Umgangs mit Beziehungen bei, indem er den Kunden immer wieder auf sein Misstrauen und dessen Wirkung im Umfeld aufmerksam macht. Er spiegelt die Wirkung im Außen. Der Kunde erhält so eine Referenz für sachliches Herangehen an emotional aufgeladene Situationen.

Die Erfahrungen und Herausforderungen des Coachs im Prozess

Im vorliegenden Fall hat der Coach seinen Kunden in einem persönlichen und beruflichen Krisenzustand kennengelernt. Für den Coach heißt das, besonders sensibel zu werden. Dabei unterscheidet er zwischen der Personenkrise des Unternehmers und der dadurch bedingten Krise des Unternehmens. Beide Instanzen zeigen andere, aber zusammenhängende Störungssignale.

Krisen erfordern für den begleitenden Coach immer ein besonderes Selbstmanagement. Der Coach ist in solchen Fällen ein *Krisenmanager*. Es ist also wichtiger als sonst, dass er nicht nur rational funktioniert. Häufig verwechselt ein Coach die Attribute sachlich und rational. Sachlichkeit berücksichtigt Gefühle und Körperwahrnehmungen. Das ist gerade dort wichtig, wo es unangenehm und besondere Wahrnehmungskompetenz gefragt ist. Rationalität ist rein im Verstand verankert und unterdrückt die körperliche Reaktion. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der übernommene Fall den Coach an eine Grenze bringt, denn essenzielle Fallinformationen werden nicht oder verzerrt wahrgenommen.

Der Coach braucht unbegrenzten Zugang zu Jetzt-Gefühlen, um den notwendigen Weitblick zu haben. Ist das geschafft, ist es eine Herausforderung, mit seinen natürlichen Gefühlen beim Fall zu sein und gleichzeitig sachliche Distanz zu wahren. Das geht nur, wenn der

Coach seinen persönlichen Prozess gut bewältigt hat, seine Trigger kennt und über erprobte Distanzierungstechniken verfügt.

Wie geht die Begleitung weiter?

Nach dem Entstören des aktiven Konflikts setzt der Coach parallel dazu verstärkt auf Change-Management-Prozesse und arbeitet im Folgenden auch mit den angestellten Verantwortungsträgern. Er erhöht den Bewusstseinsgrad des Unternehmers für seine Verantwortlichkeit als Inhaber und Gründer. Der Coach verdeutlicht dem Kunden seine Bedeutung für das Gesamtunternehmen, solange es sich um ein Unternehmen im klein- und mittelständischem Bereich handelt, da in dieser Größe die Themen des Inhabers noch für das ganze Unternehmen zu spüren sind.

Die Autorin



Foto: Die Hoffotografen

Anke Sommer, Begründerin der SOMMER-Methode, ist Inhaberin des INSTITUT SOMMER. Seit 27 Jahren beschäftigt sie sich mit Konfliktmanagement in Krisenumfeldern und der Führung von Prozessen mit diversen kulturellen Hintergründen und begleitet seit 15 Jahren Führungskräfte, Verantwortungsträger, Change-Management-Prozesse und berät Unternehmen in Strategie- und Managementfragen. Einen Teil ihrer Expertise hat sie im Handbuch „Schlachtfeld Arbeitsplatz“ veröffentlicht.
www.institut-sommer.de

Literatur

» Sommer, Anke (2019). *Schlachtfeld Arbeitsplatz. Das Praxishandbuch für Konfliktmanagement im Unternehmen*. München: Hanser Fachbuch Verlag.

Häufig gestellte Fragen

Coach Peter Kraushaar beantwortet Fragen aus der Praxis

Hält das Thema Homeoffice im Zuge der Corona-Pandemie verstärkt Einzug ins Coaching?

Ja, dabei berichten die Klienten von ganz unterschiedlichen Erfahrungen. Ich habe einen Klienten, der Projektleiter ist. Er und seine Mitarbeiter arbeiten im Homeoffice und er ist begeistert von der Effizienzsteigerung. Die virtuellen Meetings sind sehr strukturiert und ergebnisorientiert gestaltet. Alle arbeiten nach festgelegten Prinzipien. Für das Team sind Aufgabenklarheit, Zeitplan und Eigenverantwortung die tragenden Säulen des Erfolgs. Ein anderer Klient stand mit der Digitalisierung zu Beginn der Homeoffice-Zeit auf Kriegsfuß. Es waren für ihn zu viele virtuelle Meetings, die ihm technisch Probleme bereiteten und gefühlt zu anonym waren. Im Veränderungsprozess lernte er, mit der Technik besser umzugehen und seinen Arbeitstag gut zu strukturieren. Für seine Sozialpflege legte er abendliche Telefonate mit Kollegen fest. Da er eine standardisierte Tätigkeit mit klaren Abläufen hat, konnte er seine Aufgabe nach drei Monaten schneller und komfortabler von Zuhause aus bearbeiten. Ein weiterer Klient verzweifelt daran, dass er sich nicht mit seinen Kunden treffen kann. Ihm fehlt die intensive Interaktion zu Problemen, Herausforderungen und Chancen. In virtuellen Konferenzen fehlt ihm der notwendige kreative Disput, um schwierige Lösungen nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit Intuition angehen zu können. Er sagt, dass seine Arbeit digital nicht mit der notwendigen Vielfalt durchgeführt werden kann. Homeoffice funktioniert, wenn vier Bedingungen gegeben sind, die im Coaching als Reflexionsansätze dienen können: (1) Der Beschäftigte hat neben der technischen und räumlichen Ausstattung auch eine familiäre Situation, die konzentriertes Arbeiten erlaubt. (2) Bekannte, gut strukturierte Aufgaben können im Homeoffice zielführend bearbeitet

werden. Bei neuen und kreativen Aufgaben stößt das Homeoffice an Grenzen. (3) Wer es liebt, autonom und selbstbestimmt zu arbeiten, ist im Homeoffice gut aufgehoben. Wer soziale Beziehungen braucht, um seinen beruflichen Alltag zu meistern, ist schnell homeoffice-müde. (4) Organisationen, die von einer Projekt-Kultur geprägt sind, stehen für selbstorganisiertes Arbeiten. In Kulturen, die stark auf persönlichen Austausch bauen, fällt Homeoffice schwerer.

Ist das Wegbrechen sozialer Kontakte ein wichtiger Anlass, aus dem Klienten aktuell ins Coaching kommen?

Ja. Menschen, die beziehungsorientiert agieren, mangelt es an sozialen Kontakten zu Kollegen. Einer meiner Kunden liebt die unterschiedlichen Meinungen und Erfahrungen im Team. Der persönliche Austausch ist seine Energie- und Kraftquelle. Ihn erschöpfen die virtuellen Meetings. Niemand schaue sich dabei wirklich an, beklagt er. Es entstehe keine soziale Nähe und Wärme. Für ihn bedeutet Homeoffice Vereinsamung. Im Rahmen des Coachings kam er auf die Idee, ein Netzwerk aus Gleichgesinnten zu gründen. Dies zeigte, dass er nicht allein mit den Nachteilen des Homeoffice kämpft.

Ein Blick in die Zukunft: Wird sich Homeoffice etablieren?

Es braucht jetzt ein klares Bekenntnis der Geschäftsleitung und der Führungskräfte, dass sie nicht in die alte Arbeitswelt zurückkehren werden. Meine feste Überzeugung ist, dass die Demokratisierung in Unternehmen zunimmt. Es wird wechselnde Leitfiguren geben, die Aufgaben übernehmen und proaktiv vorantreiben. In Unternehmen wird es letztendlich Mischformen im Rahmen der neuen Arbeitswelt geben.

Was braucht es, um die Mischformen der neuen Arbeitswelt zu gestalten?

Die Erfolgsrezepte der Vergangenheit taugen nicht für die Gestaltung der Zukunft. Es reicht jetzt nicht aus, neue Tools oder Methoden zu kaufen. Nur mit einem neuen Mindset entsteht ein neues Sein. Dies bedarf tiefer Reflexion und hier kann Coaching den Handelnden Unterstützung leisten. Aus meiner Überzeugung wird dieses neue Mindset von zwei Faktoren gespeist: von resilienten Führungskräften und Beschäftigten sowie von Organisationen, die sich an den Prinzipien der agilen Organisation orientieren.

Der Autor



Foto: privat

Peter Kraushaar ist Senior Coach (DBVC) und begleitet seit über zwölf Jahren Führungskräfte, Teams und Organisationen in einer sich schnell verändernden, komplexen und digitalen Geschäftsumgebung. Er arbeitet mit Agil- und Kreativ-Techniken sowie mit zeitgemäßen Online-Methoden. Dabei deckt er von Beratung über Coaching alle Facetten ab, die in Veränderungsprozessen erforderlich sind. Als Führungskraft arbeitete er in der Automobil- und Nahrungsmittelindustrie.

www.comteamgroup.com



Coaching Schritt für Schritt

Potenziale und Besonderheiten des Coachings im Gehen

Von Dr. Stephan Rietmann

Coaching ist unweigerlich mit Reflexion verbunden. Diese anzuregen bzw. anzuleiten, darf als Aufgabe des Coachs verstanden werden, die er in seiner Rolle als Prozessgestalter auf vielfältige Weise angehen kann. Eine Möglichkeit besteht darin, ein Coaching-Setting zu wählen, das einen hierfür förderlichen Rahmen darstellt. Gemeinsames Gehen kann sich, wie der Autor des vorliegenden Beitrags ausführt und anhand von Praxiseinblicken verdeutlicht, u.a. positiv auf die Kreativität und Problemlösungskompetenz von Klientinnen und Klienten auswirken.

Effekte des Gehens

Gehen ist eine einfache sowie sinnvolle Möglichkeit der gesundheitlichen Prävention. So lässt sich die Kernaussage einer aktuellen Publikation über neurobiologische, psychologische und soziale Aspekte des Gehens von Shane O'Mara (2020) zusammenfassen. Es besteht demnach eine enge Beziehung zwischen körperlicher Bewegung und Gedankenfluss, Kreativität, Stimmung und Wohlbefinden. Der Autor ist experimenteller Neurobiologe und belegt anhand zahlreicher Studien und wissenschaftlicher Befunde, was Spaziergänge, Wanderungen und alltägliches Gehen bewirken: Gehen *vermindert Stress*. Es schützt unsere Organe und verlangsamt den Alterungsprozess. Es ist gut für die Haltung und den Muskelapparat, wirkt stimmungsaufhellend und kann bei Depressionen helfen. Es *aktiviert Kreativität und fördert Problemlösefähigkeiten*. Gemeinsames Gehen, d.h., soziales Gehen, *verbindet Menschen miteinander* (ebd.).

Was die Wissenschaft experimentell belegt, ist in philosophischen Schulen bewährte Praxis. So hat man bereits in der Antike Probleme auf Spaziergängen geklärt. „Die Schule der peripatetischen Philosophie – der Name bedeutet ‚auf und ab gehen‘ – im alten Griechenland war berühmt dafür, dass weitgehend im Gehen gelehrt wurde.“ (O'Mara, 2020, S. 165) Viele Philosophen haben körperliche Bewegung für den freien Lauf der Gedanken eingesetzt: beispielsweise Henry David Thoreau, Søren Kierkegaard oder Friedrich Nietzsche. Gehen ist auch in christlichen und buddhistischen Klöstern bekannt als Übung, Meditation und Praxis der Gedankenschulung. Obwohl Gehen die natürlichste Sache der Welt ist, wird es im Coaching bisher selten systematisch eingesetzt.

Coaching im Gehen

Es ist für Führungskräfte eine ungewohnte Beratungserfahrung, in Wäldern, Bergen oder um historische Punkte zu gehen. Für viele Klientinnen und Klienten des Autors ist dies nach ersten positiven Erfahrungen dennoch zur Methode der Wahl geworden, sodass diese Form

des Coachings aus Klientensicht offenbar attraktiv ist. Kurz gefasst besteht dieser Ansatz in der Verknüpfung der alltäglichen Erfahrung des Gehens mit der Lösung einer Aufgabe oder eines Problems mithilfe von Coaching.

Coaching im Gehen ist eine aus dem Alltag herausgehobene Form der strukturierten Reflexion und gebahnten, angeleiteten Selbsterforschung. Schon während Klientinnen und Klienten ihr Thema mit dem Coach besprechen, sind sie in der eigenen Angelegenheit „unterwegs“ und in Bewegung. Der Coach hat dabei im partnerschaftlichen Sinne die Funktion der Wegbegleitung. Typische Symbole von Status, Macht, Kompetenz und Bedeutung – die Größe und Ausstattung des Büros, der Charakter des Offiziellen und Formellen oder die Kleidung – treten in den Hintergrund, wenn zwei Wandernde gemeinsam unterwegs sind. Themen von persönlicher Relevanz, so die Erfahrung des Autors, werden dadurch tendenziell schneller, unverstellter und ehrlicher besprechbar.

Während sich eine Coaching-Stunde im stationären Setting für Coach und Klient/in oft als Arbeit an einem Ziel gestaltet, erlauben Coachings im Gehen, Schritt für Schritt vom Wichtig zum Wesentlichen zu kommen. Werte, Sinnfragen und Bedürfnisse kommen bei Gedankengängen implizit und oft auch explizit zur Sprache. Gehen ist *aimless walking* (zweckfreies Unterwegssein) – eine philosophisch-psychologische Erkundung und Wegstrecke, deren Qualität mehr im Unterwegssein als im Erreichen des Ziels besteht. Statt engem Aufmerksamkeitsfokus, wie dies in Managementfunktionen üblich ist, besteht ein *weiter Fokus*, wie man dies vom Reisen kennt. Der Weg selbst ist die Belohnung, wenn man unterwegs ist zum Ziel.

Psychologie des Coachings im Gehen

Zu den Grundfragen menschlicher Existenz gehört die Beziehung zwischen Geist und Körper, die von verschiedenen Denkschulen unterschiedlich beantwortet wird und deren zentrale Fragen keineswegs abschließend ge-

klärt sind (Hustvedt, 2018). In der Embodimentforschung (Storch & Tschacher, 2015) und daraus hervorgegangenen Programmen wie dem Zürcher Ressourcen Modell (Storch & Krause, 2017) nimmt man enge Zusammenhänge zwischen Körper, Emotionen und Gedanken an. Der Körper sei die Bühne der Gefühle, formuliert Damasio (2004) und verweist auf die Existenz somatischer Marker, d.h., körperlicher Signale wie beispielsweise Herzklopfen, Bauchgefühle oder Muskelspannungen, die Bedürfnisse anzeigen oder in Resonanzen zu Erfahrungen einer Person entstehen. Unser Denken und unser Erleben sind demnach in hohem Maße *verkörpert*.

Körperliche Zustände hängen mit Gefühlen und Gedanken eng zusammen. Man kann über Veränderungen körperlicher Zustände, z.B. durch Atemtechniken wie *slow-paced breathing* (Daitch, 2007; Loew, 2019) Änderungen in Gefühlen und im Denken erzeugen. Dies bewirkt und unterstützt Zustände, die den Problemlösefähigkeiten der Klienten zugutekommen.

Betrachtet man die Rolle des Gehens vor dem Hintergrund von Denken, Fühlen und Problemlösung, lohnt sich auch ein Blick auf sprachliche Muster, in denen Metaphern des Gehens auf viele Lebenssituationen angewendet werden. In der ideolektischen Gesprächsführung erfährt die Eigensprache von Klientinnen und Klienten besondere Aufmerksamkeit. Der Band von Bindernagel et al. (2018) sei hier zur vertiefenden Lektüre sehr empfohlen, denn auch Coaches stellen darüber intensiven Rapport her. Sie fokussieren sorgfältig und achtsam, wie begleitete Personen sich ausdrücken. Die Schilderung eines Problems und verfügbarer Ressourcen kann diagnostisch verwendet und bei Interventionen gezielt genutzt werden. Betrachtet man die Sprache in Alltag und Coaching, so fällt auf, wie viele Stilmittel, Bilder und Analogien aus dem Bereich des Gehens kommen. Gehen ist in unserer Sprache verbreitet: Man macht Umwege, kommt auf seinem Weg zügig oder mühselig voran, will vorwärtskommen, hat schwere oder angenehme Wegstrecken hinter sich, sucht gangbare Wege, unternimmt eine

Vorwärts-, Rückwärts- oder Seitwärtsbewegung. Man geht einen Schritt vor und zwei Schritte zurück, hält oder wechselt Standpunkte oder geht einen ersten kleinen Schritt einer langen Strecke.

Besonderheiten des Coachings im Gehen

Gehen findet *nebeneinander* statt, während Coachings in einem stationären Setting mehr Möglichkeiten für direkten Blickkontakt eröffnen. Damit *verändern sich soziale Resonanz Erfahrungen*. Personen in Beratung können als schwierig erlebte Themen ohne Blickkontakt in vielen Fällen leichter und einfacher ansprechen. Die Intensität des Kontaktes selbst hängt dabei nicht alleine vom Blickkontakt ab. Vielmehr entsteht ein persönlicher und durch gemeinsames Gehen synchronisierter Kontakt. Gleichzeitig kann der Blickkontakt als ein wesentlicher Teil des Kontaktes stärker von den Klientinnen und Klienten gesteuert werden. Beim Gehen ist es normal, sich über längere Zeit des Gespräches nicht anzusehen. Dies kann sozio-emotionale Abstands- und Schutzwünsche im Kontakt aufrechterhalten, es ermöglicht einen auf besondere Weise geschützten Kontakt. Synchronisierung findet beim Gehen *weniger über die Mimik* statt, d.h., über die veränderlichen Bereiche des Gesichts wie Augen und Mund, sondern *mehr durch die Stimme*.

Besonders erwähnenswert sind Variationen im Schrittempo, etwa Verlangsamung der Schritte, Stehenbleiben mit direkter Blickkontaktaufnahme oder Beschleunigung der Schritte, als wolle man der Lösung in großen Schritten entgegenlaufen. Beim Gehen können Themen körperlich, unmittelbar und direkt ausgedrückt werden durch Innehalten, entschlossenes Voranschreiten oder gelassenes Schlendern. Klientinnen und Klienten können ein Thema *in eigener Gangart* angehen. Dies erlaubt ein in hohem Maße individualisiertes Coaching, wie es im Ansatz nach Erickson (Zeig, 2012) praktiziert wird, um den spezifischen Möglichkeiten einer Person bestmöglich zu entsprechen und den Utilisationsansatz anzuwenden.

Vom ersten Schritt an ist ein Coaching im Gehen – der Autor verwendet auch den Begriff des *Gedankengangs – informeller* und vielfältig anders als ein Coaching in einem stationären Setting, wie es beispielsweise im Unternehmen oder den Räumen des Coachs ausgerichtet ist. In eigenen Räumen ist ein Coach Gastgeber mit Hausrecht. Da diese Option wegfällt, erfordert es beim Coaching im Gehen, Grenzen auf andere Weise zu markieren, als dies in den Räumen des Coachs durch geregelte und formalisierte Abläufe wie Anmeldungen, Wartezonen, Sitzordnungen etc. geschieht. Unter freiem Himmel sind Coach und Klient/in in stärkerer Weise *gemeinsam unterwegs*. Für einen Gedankengang zieht man praktische Kleidung und geeignete Schuhe an. Förmlichkeiten und auch der für einige begleitete Personen möglicherweise zunächst ungewohnte Rahmen eines Coachings spielen erfahrungsgemäß keine oder eine untergeordnete Rolle. Coach und Klient werden unmittelbar und sehr direkt in ihrer Persönlichkeit sicht- und spürbar, *ohne dass dies verbal kommuniziert wird und werden muss*. Der Fitnesszustand beim Gehen ist dafür ein Beispiel, aber auch die Art und Weise, mit der jemand den im Freien wechselhaften Umgebungsbedingungen und etwaigen Störungen begegnet. Coachings an frischer Luft und im Freien sollten daher möglichst auch stattfinden, wenn es draußen heiß oder kalt ist, wenn Widrigkeiten wie Wind und Regen auftreten oder steile Wegstrecken und matschiger Untergrund zu bewältigen sind.

Gedankengänge funktionieren, anders als man vermuten könnte, ganzjährig. Bislang ist, ausgehend von den inzwischen zehnjährigen Referenzerfahrungen des Autors mit dieser Methode beim Coaching, noch nicht ein einziger Termin wegen vermeintlich schlechten Wetters abgesagt worden. Es ist eher so, dass die Bewältigung „widrigen Wetters“ eine beiläufige Lehrstunde für den Umgang mit Unannehmlichkeiten, den Aufbau von Frustrationstoleranz und zur Verbesserung der Selbststeuerung (Rietmann, 2019) sein kann. Durchaus sind Coaches hier Verhaltensmodelle und Klienten schauen, wie die gemeinsame Situation für die Wegbegleitung ist. Und wie dies im gewohnten Coaching-Setting der Fall

ist, kann auch ein Coach von dem Menschen lernen, der Coaching aufsucht. Voraussetzung für den bei Coaching erforderlichen Schutz der persönlichen Sphäre und der besonderen Themen von Kunden ist, dass man ortskundig auf den Wegen ist, dass dort Ruhe und wenig Ablenkung herrschen.

Eindrücke aus der Coaching-Praxis

Neben dem Gespräch und dem gemeinsamen Gehen ist auch unterwegs die Anwendung systemischer Arbeitsweisen möglich. Beispielsweise lassen sich mit einfachen Mitteln Teams, Arbeitsbeziehungen und Systeme mit Material, das man in der Natur findet, darstellen und Strukturaufstellungen machen. In den folgenden Coaching-Fällen, die hier nur auszugsweise dargestellt werden sollen, zeigt sich, wie ein Gedankengang gestaltet werden kann und welche Situationen von Coaches genutzt werden können, um Impulse zu setzen und Reflexionen anzustoßen.

Praxisbeispiel: Gefühle körperlich erfahrbar machen

Einer Nachwuchsführungskraft mit einigen von ihr sogenannten „Altlasten im Gepäck“ übergab der Coach zu Beginn des Gedankengangs einen mit allerlei schweren Gegenständen (z.B. Steinen) gepackten Rucksack, den sie auf der Coaching-Wanderung trug. Durch Fragen nach Selbstwahrnehmung, Bedürfnissen, nach Gedanken und Gefühlen trat zunehmend in den Fokus, wie schwer die Last sich anfühlte und welche Alternativen zum Tragen bestehen könnten. Die Klientin kam auf die Idee, alles auszupacken, zu sichten und die Gegenstände den eigenen aktuellen Lebens- und Führungsthemen zuzuordnen. Im nächsten Schritt reflektierte sie – angeleitet durch den Coach – die Bedeutung der verschiedenen Lasten und war bereit, „Altlasten zu entsorgen“ und direkt vor Ort zu lassen, was ausgedient hatte. Auf dem Rückweg mit deutlich leichterem Rucksack ging es um die Reflexion der Erfahrung, um den Aufbau von Selbstmitgefühl für die lange getragene Last, die Trauer darüber, viel zu lange auf Entlas-



tung erwartet zu haben, und die Integration der emotional intensiven Erfahrung. Hier ermöglichte der Gedankengang, ein in der aktuellen Lebenssituation *dominantes Gefühl zu aktualisieren* und damit zu experimentieren, statt ausschließlich darüber zu reden. Zudem ist anzunehmen, dass eine *körperliche Verankerung der Erfahrungen* stattfindet, etwa beim Tragen von Lasten im Alltag. Dies sollte zu stabilisierenden Erinnerungseffekten führen, nämlich ein besseres Gespür für eigene Belastungen und deren Grenzen zu bekommen.

**Praxisbeispiel:
Verhaltensänderungen anstoßen**

Der Gedankengang mit einem 39-jährigen Ingenieur behandelte das Thema seiner seit vielen Jahren überwiegenden Fokussierung auf die Arbeit. Damit einher gingen Überbeanspruchung und ein Verlust an Ressourcen im Privaten, insbesondere sozialen Kontakten und freudvollen Aktivitäten. Der Klient

befürchtete, einen Burnout zu erleiden. Er berichtete von zunehmender Ungeduld und Gereiztheit im Umgang mit seinen Kindern und von Energieverlusten. Er verzichtete auf den Kontakt mit langjährigen Freunden. Ihm fehlten Genuss, Freizeit, Leichtigkeit und Lebensfreude. Bei sommerlich warmem Wetter kam der übergewichtige Mann trotz moderaten Gehtempo außer Atem. Darauf angesprochen, berichtete er von seinem behandlungsbedürftigen Bluthochdruck und der Empfehlung des Hausarztes, das kritische Übergewicht zu reduzieren. Er schlug vor, eine Pause zu machen, und erklärte, dass er seinen Alltag ansonsten stets pausenlos und dynamisch gestalte. Nach einiger Zeit der Erholung auf einer Bank am Waldrand und des Schweigens zeigte er auf einen Punkt in der Ferne, der einem ungeübten Beobachter wie dem Coach nicht aufgefallen wäre. Dort sah er ein Reh mit einem Kitz, das er für allenfalls zwei Tage alt schätzte. Er sei Jäger, übe diese Aktivität jedoch schon lange nicht

mehr aus. Dies führte dem Klienten erneut vor Augen, wie sehr er sich im Privaten eingeschränkt hatte.

Der Coach nutzte diese Gelegenheit und lenkte das Gespräch Fragen stellend in Richtung von Themen, die mit der Bedeutung von *Entspannung, Erholung und Zweckfreiheit* verknüpft sind: Der Klient offenbarte dem Coach, was ihm im Leben wichtig sei, wie nährend Absichtslosigkeit für ihn sei, wie wohltuend innere Freiräume seien, die jenseits von Nützlichkeitsabwägungen stünden. Er stellte überrascht fest, wie gut ihm die Pause gerade tue. Die Woche sei für ihn anstrengend gewesen. Wie einfach es doch sei, eine Pause einzulegen. Im nächsten Gedankengang, einige Wochen später, berichtete er davon, dass er nun täglich eine geregelte Mittagspause eingeführt und dass er sich einen Gartenstuhl gekauft habe, in dem er regelmäßig eine Viertelstunde mit Nichtstun verbringe. Seine Kollegen, seine Frau und Kinder hätten ihm zurückgemeldet,

er sei entspannter geworden und reagiere in viele Situationen gelassener und souveräner.

Praxisbeispiel: Verhaltensmuster für Feedback nutzen

Eine Juristin hatte bereits vier Coaching-Sitzungen wahrgenommen, als sich wegen der Corona-Pandemie zeitweilig keine Präsenztermine durchführen ließen. In den Gesprächen ging es um Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine Tendenz, von sich selbst dauernd zu viel zu verlangen und sich zu überfordern. In den Coaching-Terminen erschien die Klientin im Auftritt förmlich, dabei auffallend hochwertig gekleidet und statusorientiert. Im Gedankengang war sie – bis auf das Schuhwerk – für eine Wanderung angemessen gekleidet. Auffällig war ihr immens hohes Lauftempo. Beim Gehen bildete sich an ihrem Fuß eine Blase und öffnete sich. Es seien neue Schuhe, kommentierte sie, und die seien noch nicht eingelaufen. Sie zog überraschend die Schuhe aus und lief barfuß

weiter. Dies passte zwar zu den frühlingshaften Temperaturen, war allerdings für den bisher von ihr gewonnenen Eindruck ungewöhnlich. Angebote des Coachs zu möglichen Alternativen (Abholung, Transfer durch den Coach, Taxi etc.) kamen für sie nicht in Frage.

Dabei machte sie einen pragmatischen, lösungsorientierten und entschlossenen Eindruck. In die bisherige Zusammenarbeit fügten sich zwei Feedbacks des Coachs ein, die Anregung für den Umgang mit dem Coaching-Anlass der Klientin boten: Ihr enorm hohes Tempo beim Gehen fand sich als *Muster in vielen Lebenssituationen* wieder und begünstigte Überforderung und daraus resultierende Engpässe, Stress und Konflikte im Berufs- und auch im Familienalltag. Ihre klaglose, pragmatische Entscheidung, den Weg ohne Schuhe weiterzugehen, war immanente Erwartung an sich selbst und an andere: Widrigkeiten aushalten, Schwierigkeiten bewältigen, standfest bleiben und nicht klagen. Gleichzeitig spiegel-

te sich hierin auch eine persönliche Ressource wider, pragmatisch, lösungsorientiert, handlungsfähig und humorvoll zu sein.

Fazit und Ausblick

Als Ergänzung zu bekannten und bewährten Methoden professionellen Coachings scheint Coaching im Gehen eine weitere interessante Möglichkeit zu eröffnen, die wie andere fachliche Interventionen Chancen bietet und Grenzen hat. Die vielschichtige Wirkung des Gehens auf *Problemlösung, Kreativität und Stimmungsmanagement* ist belegt (O'Mara, 2020). Aspekte sozialen Gehens, d.h., der gemeinsamen Synchronisierung als einer wesentlichen sozialen Leistung, machen aus Gedankengängen ein Angebot, das nach bisherigen systematischen Erfahrungen das Angebotsspektrum von Coaches in guter und sinnvoller Weise ergänzen kann.

Literatur

- » **Bindernagel, Daniel; Krüger, Eckard; Rentel, Tilman & Winkler, Peter (Hrsg.) (2018).** *Schlüsselworte. Ideolektische Gesprächsführung in Therapie, Beratung und Coaching.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Daitch, Carolyn (2007).** *Affect regulation toolbox. Practical and effective hypnotic interventions for the over-reactive client.* New York: Norton.
- » **Damasio, Antonio R. (2004).** *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn.* Berlin: List.
- » **Hustvedt, Siri (2018).** *Die Illusion der Gewissheit.* Reinbek: Rowohlt.
- » **Loew, Thomas H. (2019).** *Langsamer atmen, besser leben. Eine Anleitung zur Stressbewältigung.* Gießen: Psychosozial-Verlag.
- » **O'Mara, Shane (2020).** *Das Glück des Gehens. Was die Wissenschaft darüber weiß und warum es uns so guttut.* Reinbek: Rowohlt.
- » **Rietmann, Stephan (2019).** Training von Selbststeuerung mit dem 8-D-Programm. In Stephan Rietmann & Philipp Deing (Hrsg.), *Psychologie der Selbststeuerung* (S. 265–286), Wiesbaden: Springer.
- » **Storch, Maja & Krause, Frank (2017).** *Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).* Göttingen: Hogrefe.
- » **Storch, Maja & Tschacher, Wolfgang (2015).** *Embodied Communication: Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf.* Göttingen: Hogrefe.
- » **Wilson, Timothy D. & Gilbert, Daniel T. (2003).** Affective Forecasting. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, S. 345–411.
- » **Zeig, Jeffrey K. (2012).** *Confluence. Ausgewählte Schriften von Jeffrey K. Zeig.* Wien: Literatur-VSM.

Der Autor



Foto: Oliver Pracht

Dr. phil. Stephan Rietmann,
Diplom-Psychologe, Systemischer
Therapeut/Familietherapeut (DGSF),
Klinische Hypnose (M.E.G.), seit
1999 Leiter einer Psychologischen
Beratungsstelle, seit 2009 Senior-Coach
und Führungskräftetrainer bei
Steinhübel Coaching.
www.dr-rietmann.de



Ambidextrie

Eine Herausforderung für Führungskräfte und ihre Coaches

Von Friedemann Derndinger

Unternehmen sind heute gefordert, ihr Kerngeschäft fortzuführen und parallel dazu neue Technologien, Geschäftsmodelle oder Kooperationsformate zu erforschen. Diese Innovationen werden vielfach ausgelagert. Die ambidextrische Organisation mit dem Bestehenden und dem Neuen entsteht. Für Führungskräfte und Top-Manager ergeben sich hieraus neue Herausforderungen – z.B. im Hinblick auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterführung. Sie müssen sich in ihrer Führungssituation neu ausrichten und neue Erfolgsstrategien entwickeln. Coaches sind nun gefordert, Führungskräfte hierbei zu unterstützen.

Fallbeispiel: Führungskraft in einem Dienstleistungsunternehmen

Vor einigen Monaten wurde ich vom Vorstand eines Kunden gebeten, eine jüngere Führungskraft zu coachen. Sie sei eine tolle Mitarbeiterin, gleichwohl habe er aber in letzter Zeit den Eindruck gewonnen, dass sie unzufrieden sei. Einige Wochen zuvor habe er zwar mit ihr gemeinsam in der Kantine gegessen, aber auch nicht so richtig herausbekommen, was denn das Problem sei. Er habe ihr dann angeboten, dass ich sie coachen könne, da ich in der Vergangenheit bereits einmal in anderem Kontext punktuell mit ihr zusammengearbeitet hatte. Dieses Angebot habe sie positiv aufgenommen. Unter der Prämisse der grundsätzlichen Vertraulichkeit von Coaching-Gesprächen habe ich dem Auftrag zugesagt und mich etwas später mit der Führungskraft zu einem initialen Gespräch getroffen.

Die Klientin hatte bereits als Werkstudentin für das Finanzdienstleistungsunternehmen gearbeitet und nach dem Studium dort in der Schnittstelle zwischen dem Fach- und dem IT-Bereich angefangen. Sie hatte sich sehr schnell eingelebt, das notwendige Fachwissen angeeignet und war bei Kollegen und Vorgesetzten gleichermaßen beliebt. Parallel zu ihrer Berufstätigkeit hat sie im Abendstudium noch einen Masterabschluss erlangt. In den letzten beiden Jahren wurde sie neben ihrem eigentlichen Job in Sonderprojekten eingesetzt, die sie immer unter enormem persönlichen Einsatz und anhand einer Mischung aus Fachkompetenz, emotionaler Intelligenz und Durchsetzungsvermögen erfolgreich zu Ende gebracht hat. Sie war stolz darauf, als „vermutlich einziger Mitarbeiter im Konzern“ zu Weihnachten handgeschriebene persönliche Dankesbriefe von zwei Vorständen erhalten zu haben. Neben einem Sonderbonus wurde ihr mit Hinweis auf den generellen Gehaltsstopp als besondere Ausnahme eine Gehaltserhöhung von 100 Euro im Monat zugesichert. Sie hat dies zwar als Affront gewertet, aber die exzellente Zusammenarbeit mit den Kollegen und der Spaß an der Arbeit seien ihr wichtiger.

In dieser Situation stand sie vor der Frage, ob sie ein gerade gestartetes Projekt im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) übernehmen wolle. Ihr Vorgesetzter meinte nur, dass sie das selbst entscheiden müsse, er kenne sich mit KI nicht aus. Sie sei in den letzten Monaten ohnehin praktisch nie verfügbar gewesen, da habe er die „normale Arbeit“ entsprechend an andere verteilt. Konkret standen zwei Themen im Mittelpunkt ihrer Überlegungen:

(1) Soll ich in der Zusammenarbeit mit dem Digi-Lab des Konzerns dieses KI-Projekt übernehmen, bei dem keiner sagen kann, wie es abläuft und was „Erfolg“ beim Aufbau von KI konkret bedeutet? Wieso soll ich das persönliche Risiko des Scheiterns eingehen, wenn am Ende nur ein Lerneffekt für das Unternehmen herauskommt?

(2) Soll ich mich wieder mehr im bestehenden Kerngeschäft engagieren, da dort Karrierewege klarer vorgezeichnet sind, oder muss ich mich als jüngere Führungskraft auf KI und andere neue Technologien konzentrieren? Sollte ich vielleicht ins Digi-Lab wechseln, da dieses für die Zukunft steht und der Konzern dort enorme Summen investiert? Welche Nachteile entstehen für mich, wenn ich monatelang nicht in meiner Abteilung sein werde?

Die Klientin befand sich also genau an der Schnittstelle beider Welten, der des Bestehenden, Etablierten und Profitablen auf der einen Seite und der des disruptiv Neuen, Unsicheren und Unvorhersehbaren auf der anderen. Im arbeitsweltlichen Kontext wird die *Fähigkeit, zwei grundsätzlich unterschiedliche Tätigkeiten ausführen zu können*, vielfach als *Ambidextrie* (Beidhändigkeit) bezeichnet.

Ambidextrie auf individueller und Unternehmensebene

Ambidextrie kann sich dabei beispielsweise auf die Fähigkeit eines Einzelnen beziehen, Tätigkeiten in der Linienorganisation fachlich richtig wahrzunehmen und parallel disruptiv neue Themen nach einer ganz anderen Methodik in Digi-Labs zu bearbeiten. Im Unternehmenskontext geht es dabei dar-

um, einerseits das bestehende Kerngeschäft schrittweise weiterzuentwickeln, Produkte zu verbessern, Umsätze zu steigern und Kosten zu senken: also um das Ausschöpfen (*Exploitation*) vorhandener Geschäftsfelder. Andererseits gilt es, disruptive Innovationen und neuartige Geschäftsfelder zu erforschen und zu managen (*Exploration*). Wenn beide Welten in einem Unternehmen existieren, kann man konsequenterweise von einer ambidextrischen Organisation (Derndinger & de Groot, 2020) sprechen.

Die Erforschung und das Management neuer Geschäftsfelder verlangt jedoch nach anderen Prinzipien und Methoden als die Fortführung eines bestehenden Geschäftsfelds. Daher wird sie auch oft *organisatorisch ausgelagert*. Ein sehr bekanntes Beispiel ist der Aufbau des Direktbankings: Die Banken haben seinerzeit sehr schnell realisiert, dass der Aufbau des neuen Geschäftsfelds mit einer andersartigen Servicekultur, neuen Produkten und Kommunikationswegen nur gelingen kann, wenn sie außerhalb der bestehenden Organisation durchgeführt und nicht durch vielschichtige Hierarchien oder etablierte Entscheidungsprozesse behindert wird. Eine ähnliche Motivation liegt der Gründung von Digi-Labs zugrunde. Dort sollen die grundlegend neuen Geschäftsfelder und disruptiv neue Technologien ausprobiert werden, während sich das etablierte Kerngeschäft um die Weiterentwicklung des Bestehenden kümmert.

Sehr plastisch wird die unterschiedliche DNA der beiden Welten, wenn man sich z.B. die Betrachtung des Markts verdeutlicht. Etablierte Unternehmen definieren sich über Differenzierung, Wettbewerbsvorteile und Marktanteile, während bei wirklich innovativen Unternehmen die Definition neuer oder die Gestaltung von Märkten im Vordergrund stehen. Daher sind dort auch Messgrößen wie Schnelligkeit, Innovationsgrad oder Kundennutzen oberstes Gebot, es bestehen also *andere Beurteilungskriterien*. Auch in der *Aufbauorganisation* lassen sich die Unterschiede leicht erkennen. Gewachsene Organisationen sind meist in vertikalen Linien- oder Matrixorganisationen aufgebaut, während bei neuen, innovativen Un-

ternehmen horizontale Elemente und Netzwerke bei flachen Hierarchien dominieren.

Herausforderungen für Topmanagement und Führungskräfte

Das parallele Management beider Welten stellt nicht nur eine große Herausforderung für das Unternehmen dar. Es bedeutet zugleich eine neue Dimension der Herausforderung für Topmanager und die Führungskräfte:

(1) Die *Unternehmenskultur* muss eine Klammer bilden, welche die meist aktiv gelebte Andersartigkeit der Subkultur neuer Einheiten mit langjährig gewachsenen Traditionen, Werten und Kulturen verbindet. Zudem muss sie dem oft beobachtbaren Neid der konventionellen Linienorganisation im Hinblick auf kulturelle Freiheiten bei gleichzeitig geringem ökonomischen Erfolg entgegenwirken.

(2) Die *Unternehmenssteuerung* muss die tradierten Systeme mit der Betonung der kalenderbasierten Unternehmensplanung verändern, da ihre Starrheit den Anforderungen agiler Welten mit Sprints, Releases oder der Notwendigkeit des Ausprobierens von Neuem fundamental entgegensteht.

(3) Die konventionelle *Unternehmensstrategie* verliert aufgrund der wachsenden Marktdynamik an Bedeutung als mehrjährig stabiler Orientierungsrahmen nicht nur für das Unternehmen und die Geschäftsbereiche, sondern insbesondere für die Manager – z.B. bei den Entscheidungen über die Priorisierung von Budgets.

(4) Sehr deutlich werden die Herausforderungen der ambidextrischen Organisation jedoch in Bezug auf die einzelnen *HR-Funktionen*:

- » **Personalbetreuung:** Es kommt zur Erosion des Kontakts zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als Nukleus der Betreuungsfunktion von Mitarbeitern, zum Verlust des Zugangs zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter und zu sinkender Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen.
- » **HR-Diagnostik** (z.B. Mitarbeiterbefragung): Die grundsätzliche Ausrichtung an

der Linienorganisation bei einer wachsenden Zahl von nicht mehr in der Linie arbeitenden Mitarbeitern ist problematisch. Die langfristige Stabilität der Diagnostik und Auswertungen für Querschnittsanalysen stehen im Widerspruch zur Veränderungsdynamik im Unternehmen.

- » **Personalentwicklung:** „Coaching on the Job“ durch die Führungskraft verliert an Bedeutung. Feedbackgespräche durch Linienvorgesetzte verlieren an Sinnhaftigkeit. Die Festlegung des Entwicklungsbedarfs erfolgt bottom-up (durch die Mitarbeiter selbst). Die permanente Innovation von Tools und Methoden stellt eine Herausforderung für die Entwicklungsprogramme dar.
- » **Steuerung:** Die Dynamik des Geschäfts widerspricht dem zeitlichen Rhythmus von Incentives. Das Ziel einer Konsistenz von Anreizen über die Linienhierarchie steht im Gegensatz zu disruptiven Themen. Lerneffekte bei innovativen Themen sind oft nicht adäquat berücksichtigt.

Die Unterschiedlichkeit der Anforderungen auf der einen Seite und ausgeschöpfte Weiterentwicklungsbudgets oder Projektkapazitäten auf der anderen Seite führen dazu, dass organisatorische Ventillösungen entstehen: In fast allen Unternehmen existieren parallel zur Linienorganisation und zu Projektprogrammen Sonderprojekte, Vorstandsinitiativen, „U-Boot-Projekte“, für neue Geschäftsfelder ausgegliederte Tochtergesellschaften sowie eigene oder in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen aufgebaute Digi-Labs. Die beobachtbare neue Organisationsrealität kann dabei vielfach auch als anarchische Organisation durch den (teilweisen) Bedeutungsverlust der vertikalen Linienorganisation beschrieben werden.

Gerade leistungsstarke oder ambitionierte Führungskräfte übernehmen diese Aktivitäten oder versuchen, beide Welten parallel und gleichzeitig zu managen. Das ist die Geburtsstunde des ambidextrischen Mitarbeiters, der ambidextrischen Führungskraft oder des ambidextrischen Managers. Es ist die Aufgabe der Coaches, ihre Klienten in dieser neuen Welt, der ambidextrischen Organisationsrealität, zu unterstützen, damit sie nicht nur Herausforderungen erken-

Professional School
of Business and Technology

Hochschule Kempten
University of Applied Sciences



Berufsbegleitender Master
**BERATUNG,
ORGANISATIONS-
ENTWICKLUNG
UND COACHING**

**Schwerpunkt Agile
Organisationsentwicklung
und Beratung**

INHALTLICHER FOKUS AUF

- » Consulting
- » Coaching
- » Agilität & Innovation

ZIELGRUPPE

- » Angehende Beraterinnen und Berater

TERMINE

- » Bewerbungsschluss:
15. Januar 2021
- » Start: März 2021

Info-Abende: Termine unter
[hs-kempton.de/weiterbildung](https://www.hs-kempton.de/weiterbildung)

**Professional School
of Business & Technology**
Hochschule Kempten
weiterbildung@hs-kempton.de
www.hs-kempton.de/weiterbildung

nen, sondern auch ihren eigenen Weg, ihre *individuelle Erfolgsstrategie entwickeln* können. Im Coaching können folgende Überlegungen und Kernfragen einen *Orientierungsrahmen* bilden.

Die erfolgreiche Führungskraft kennt ihren USP

Führungskräfte in Linienorganisationen sind meist Gruppen-, Abteilungs- oder Bereichsleiter. Ihre Karriere war vielfach geprägt vom vertikalen Aufstieg, teilweise sogar im selben Unternehmensbereich oder Ressort. Parallel hierzu haben sich bei den meisten Unternehmen Karrierepfade entwickelt, die Aufstiege außerhalb von Linienfunktionen möglich machen. Zu unterscheiden sind meist Projektleitungskarrieren und fachliche Karrieren. Bei aller Heterogenität ihrer Position und ihres Werdegangs stellt sich jedoch im Hinblick auf die künftige Tätigkeit und Karriere die gleiche Frage: Wie gestalte ich meine Zukunft, wenn sich etablierte Strukturen und Erfolgsmuster auflösen? Habe ich als Führungskraft „in der Linie“ noch eine Zukunft, wenn das Unternehmen Zukunftsthemen außerhalb des Kerngeschäfts in Digi-Labs bearbeiten lässt? Wie muss ich meine Fähigkeiten erweitern, um auch künftig Projekte erfolgreich leiten zu können? Reicht die Anwendung agiler Methoden aus, wenn in Netzwerken, zumal in virtuellen,

möglicherweise ganz andere interpersonelle Fähigkeiten gefragt sind? Muss ich mich bei Zukunftstechnologien aktiv engagieren? Wie vermeide ich einen Karriereknick, sollte sich die vermeintliche Zukunftstechnologie als Sackgasse herausstellen?

Neben Fragen der individuellen Weiterentwicklung und Karriere erwachsen durch Ambidextrie auch ganz neue operative Fragen für Führungskräfte – z.B. in Bezug auf das Zusammenspiel zweier unterschiedlich arbeitender Einheiten oder die Betreuung von Mitarbeitern, die zwar disziplinarisch unterstellt sind, jedoch operativ gar nicht mehr im eigenen Verantwortungsbereich arbeiten, sondern an Initiativen und Projekten des Gesamtunternehmens mitwirken. Gerade die „guten“ Mitarbeiter arbeiten meist „woanders“, sodass Linienvorgesetzte in ihrem Kernbereich nicht nur mit Herausforderungen bei Kapazitäten, sondern oftmals auch mit der Qualität der Arbeit zu kämpfen haben. Die Betreuung der Mitarbeiter wird in der heutigen Zeit von mobilem Arbeiten zusätzlich erschwert: Wie wird der persönliche Kontakt mit Mitarbeitern aufrecht erhalten, wenn man sich nur noch in virtuellen Meetings trifft?

Neben der Unterstützung bei operativen Themen werden Coaches gefragt sein, die Führungskräfte *bei ihrer Zukunftsperspektive*

zu unterstützen. In der zunehmend dynamischen, vom Wegfall tradierter Strukturen geprägten neuen Unternehmensrealität wird es primär darum gehen, ein *Alleinstellungsmerkmal* (USP – Unique Selling Proposition) mit der Führungskraft zu entwickeln. Nicht selten dürfte hierbei herauskommen, dass es für die weitere Entwicklung unabdingbar ist, sich bei Zukunftsthemen aktiv zu engagieren, um dort auch Kompetenzen aufzubauen. Für das persönliche Fortkommen wird es aber ebenso wichtig sein, unternehmensintern, aber auch unternehmensextern Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, um die Opportunitäten zu vermehren und zu erweitern. Die direkten Vorgesetzten haben oft kein Eigeninteresse, die besten Mitarbeiter an andere Bereiche zu verlieren. Auch die Zugehörigkeit zu den in Konzernen zu findenden Talentpools ist keine Garantie für eine weitere Karriere, sie ist in der Praxis allenfalls ein weiteres Netzwerk. Neben den beruflichen Aspekten sollten Coaches aber gerade bei Führungskräften im mittleren Alter die *Work-Life-Balance* im Auge behalten. Bereits heute sind sie beruflich stark gefordert und haben in dieser Lebensphase oftmals auch eine Familie aufgebaut. Sie müssen sich nun, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden, zudem noch neuen beruflichen Herausforderungen stellen. Die Gefahr, sich zu übernehmen oder entweder Geschäftliches oder Privates stark zu vernachlässigen, steigt gerade für diese Führungskräfte deutlich an.

Der ambidextrische Topmanager

Führungskräfte der obersten Managementebene, typische Klienten im Executive-Coaching, müssen ihre Unternehmen in Zeiten starken Wandels führen. Zentral ist für sie, sowohl das bestehende Kerngeschäft ertragreich weiterzuführen, als auch aus einer Vielzahl potenzieller neuer Felder die richtigen auszuwählen und sie für das Unternehmen nutzbar zu machen. Beim Topmanagement *laufen die Herausforderungen ambidextrischer Organisationen zusammen*, der Topmanager wird so auch zum ambidextrischen Manager.

Die Lösungen werden unternehmensspezifisch sehr individuell sein. Jede Branche und



jedes Unternehmen wird eigene Strategien und Maßnahmen finden müssen. Gleichwohl müssen ambidextrische Topmanager ähnliche grundlegende Themen lösen, die im Coaching reflektiert werden können.

Durch die steigende Innovationsdynamik und die wachsende Heterogenität der Geschäftsaktivitäten wird es zunehmend schwierig sein, eine allgemeinverbindliche und langfristig stabile Strategie als operativen Handlungsrahmen zu entwickeln. Sie wird zunehmend ersetzt durch eine *Vision*, was das Unternehmen erreichen möchte und für die es steht. Nur eine klare Vision wird auch sinnstiftend sein und damit eine motivatorische Wirkung für die Organisation entfalten können. Im Verhältnis zu den Führungskräften wird es noch mehr darauf ankommen, Gestaltungsaufträge (anstatt operative Umsetzungsaufträge) zu formulieren. Noch weniger als in der Vergangenheit werden Topmanager die operativen Themen im Detail verstehen oder die Komplexitäten horizontaler Themenbearbeitung in Netzwerken einfach reduzieren können. Konkret müssen Topmanager die *Rahmenbedingungen* zur erfolgreichen Lösungsbearbeitung schaffen. Wie die spezifische Lösung aussieht, können diese nur noch partiell beeinflussen.

Die wachsende Innovationsdynamik lenkt den Fokus der Herausforderungen für Topmanager noch auf ein anderes Feld: Die Planung von Mitarbeiterkapazitäten in den einzelnen Unternehmensbereichen reicht nicht mehr aus. Sie muss zumindest um die Betrachtung der Fähigkeiten einer Organisation ergänzt werden. Dabei spielt es auch eine Rolle, ob diese Fähigkeiten über Dienstleister eingekauft werden können oder bewusst im Unternehmen selbst vorgehalten werden sollen.

Wie oben bereits beschrieben wird die Unternehmensvision die Strategie als Orientierungs-

rahmen für die Organisation ablösen. Gleiches gilt auch für die Form der Zusammenarbeit, den grundlegend gültigen Prinzipien des Zwischenmenschlichen. Wenn Digi-Labs und langjährig bestehende Unternehmensteile auf der Basis gleicher Paradigmen arbeiten sollen, brauchen sie eine starke Unternehmenskultur mit klar beschriebenen Regeln der Zusammenarbeit. Parallel zur geschäftlichen Vision bildet die *Unternehmenskultur* quasi spiegelbildlich die interpersonelle Klammer für die Ausrichtung eines Unternehmens in die Zukunft. Sie ist daher ebenso wie die Vision ein zentraler Gestaltungsauftrag für das Topmanagement.

Fallbeispiel

Die Bedeutung der Unternehmenskultur verdeutlicht letztlich auch der eingangs beschriebene Coaching-Fall. Ebenso spielen die angesprochene Erosion des Kontakts zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie der damit verbundene Verlust des Zugangs der Vorgesetzten zu den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter in den Fall hinein:

Die Klientin befand sich genau an der Schnittstelle zwischen einer Tätigkeit in der Linienorganisation, in der sie disziplinarisch angesiedelt war, und der Opportunität, an einem KI-Zukunftprojekt zu arbeiten. Sie stand also im übertragenen Sinne vor der Entscheidung, ob sie eine ambidextrische Managerin werden wolle, die sowohl die alte Welt als auch neue Zukunftstechnologien gleichermaßen gut beherrscht. Über verschiedene Coaching-Sessions wurden die Optionen diskutiert und von ihr bewertet. Sie war davon überzeugt, dass sie als junge Führungskraft unbedingt die neue Technologie KI verstehen müsse, war aber unsicher, ob das Unternehmen sie hierbei ausreichend unterstützen würde. Das Eingehen hoher persönlicher Projektrisiken würde in einer *Kultur der Fehlervermeidung* nicht gewürdigt. Zudem würde auch der deutliche Zusatzaufwand überhaupt nicht

honoriert. Im Gegenteil: Das KI-Projekt würde der Erreichung der festgelegten Bonus-Ziele entgegenstehen und eine Nachverhandlung sei nach ihrer Kenntnis nicht möglich. Zu ihrem Vorgesetzten habe sie *wenig Kontakt*, er könne auch nichts ausrichten. Sie wollte ihre Situation im Unternehmen auch nicht mit dem Vorstand des Bereichs oder der Personalabteilung diskutieren. Kurz darauf verließ sie das Unternehmen – zur Überraschung ihrer Vorgesetzten.

Dieser Beitrag basiert in Teilen auf: Derndinger, Friedemann & de Groot, Claas (2020). Die ambidextrische Organisation. Freiburg: Haufe.

Der Autor



Foto: Ulla Burghardt

Friedemann Derndinger hat u.a. als Vorstand eines MDAX-Unternehmens, als Berater und Partner bei einer der weltweit führenden Unternehmensberatungen sowie als Gründer eines eigenen Beratungs- und Coaching-Unternehmens umfangreiche Erfahrungen als Manager gesammelt, bevor er Coach und Trainer wurde. Heute ist er Associate Partner bei Leadership Choices und arbeitet vor allem in den Bereichen Executive-Coaching und Sparring, Team-Development und Group-Coaching. Er ist Co-Autor des Buchs „Die ambidextrische Organisation“.
www.leadership-choices.de

Literatur

» **Derndinger, Friedemann & de Groot, Claas (2020).** *Die ambidextrische Organisation.* Freiburg: Haufe.

Der Berg der Entwicklung

Ein Coaching-Tool von Pavlos Sidiropoulos und Corinna Thumm



Kurzbeschreibung

Der Berg der Entwicklung unterstützt Einzelpersonen und Teams bei der Definition, Visualisierung und Reflexion ihrer beruflichen Ziele und der Kompetenzentwicklung, die für die Zielerreichung notwendig ist. Bei Einzelpersonen werden Individualziele im Rahmen des eigenen Entwicklungsplans beschrieben und zukünftige Rollen des Klienten mit den hierfür notwendigen Kompetenzen abgeglichen. Bei Teams werden Kollektivziele formuliert und an den Kompetenzen der Gruppe gespiegelt.

Anwendungsbereiche

Der Berg der Entwicklung ist im Einzel- und Gruppen-Coaching anwendbar. Der Berg kann je nach gewünschtem Detaillierungsgrad sowohl als Instrument einer einzelnen

Coaching-Sitzung als auch für mehrere aufeinanderfolgende Sitzungen genutzt werden. Im Coaching-Prozess ist der Berg der Entwicklung insbesondere zur Definition von Veränderungsoptionen und der Gestaltung eines Handlungsplans hilfreich. Eine wertvolle Unterstützung bietet das Tool vor allem in der Konkretisierung von Zielen sowie zur Reflexion und Definition von hiermit verbundenen Weiterentwicklungsmaßnahmen – auf Einzelpersonen- und Teamebene.

Effekte

Einzelperson: Mit Hilfe des Bergs der Entwicklung kann der Klient mehrere aufeinanderfolgende Entwicklungsziele formulieren und einen für sich konsistenten Entwicklungsplan visualisieren. Neben der Definition von zukünftigen Entwicklungszielen werden durch

das Tool gleichzeitig die notwendigen Kompetenzen für die Zielerreichung erfasst – Ziel ist, dass sich für den Klienten ein ganzheitlicher Handlungsplan eröffnet.

Team: Der Berg der Entwicklung soll Teams dabei unterstützen, sowohl kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu visualisieren. Parallel zu jedem definierten Ziel werden Kompetenzanforderungen gespiegelt, die für die Erreichung der Teamziele als notwendig identifiziert werden. Im Stil einer Ist-/Soll-Analyse wird mit Hilfe des Tools der Entwicklungsplan durch das Team gemeinsam transparent erarbeitet und dargestellt.

Ausführliche Beschreibung

Viele Klienten stellen sich im Laufe eines Entwicklungs-Coachings die Frage nach konkreten

beruflichen Veränderungsoptionen. Hierbei besteht oftmals ein Verlangen sowohl nach der Erarbeitung des nächsten Entwicklungsschrittes als auch der möglichen darauffolgenden Entwicklungsschritte (im Sinne des nächsten und übernächsten Schrittes). Wie positioniere ich mich langfristig im Unternehmen, wenn ich diesen Schritt gehe? Dies ist eine Frage, die sich Klienten stellen. Darüber hinaus gibt es Klienten, die ein bereits definiertes langfristiges Berufs- und Lebensziel anstreben, während der Weg zu diesem Ziel allerdings noch unklar ist. Ich möchte in meinem Leben eine hohe Verantwortung übernehmen und strebe beruflich zu einem Zeitpunkt X eine Bereichsleitung an. Was muss ich dafür tun? Aus dieser beispielhaften Botschaft und Frage ergeben sich viele weitere Fragen, bei denen der Coach mit Hilfe des Bergs der Entwicklung den Klienten in seiner *Selbstreflexion* und bei der *Visualisierung seines Entwicklungsplans* unterstützen kann.

Auch Teams in Unternehmen verfolgen im Kollektiv Ziele, deren Erreichung zum Team- und Geschäftserfolg beitragen soll. Neben

kurzfristigen operativen Zielsetzungen ist die Reflexion und Beschreibung von mittel- und langfristigen Zielen, gar einer Vision, für die Teamentwicklung unabdingbar. So beschreiben auch Jenewein und Heidbrink (2008) die Entstehung einer langfristigen Vision als eines von fünf elementaren Erfolgsprinzipien für High-Performance-Teams. Viele Gruppen-Coachings finden statt, da sich Teams über ihre kurzfristigen und/oder langfristigen Ziele nicht bewusst sind. Der Berg der Entwicklung unterstützt das Team durch eine systematische Vorgehensweise. Das Team erarbeitet mit Hilfe des Coachs ein eigenes Entwicklungszielbild, das sowohl dem Kollektiv als auch jedem Individuum Aufschluss über zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten gibt.

Vorbereitung auf den „Aufstieg“

Der einzelne Klient oder das Team stellen bei der Anwendung des Tools im übertragenen Sinne einen Bergsteiger dar (siehe Abb.). Bevor ein Bergsteiger mit seinem Aufstieg startet, bedarf es im Realen einer mentalen und kör-

perlichen Vorbereitung. Profis planen mehrere Monate ein, um für die Gipfeltour fit zu sein. Wie bei einem Bergsteiger, bedarf es auch bei Klienten und Teams einer guten Vorbereitung in Form einer *umfangreichen Bestandsaufnahme*. Der Klient im Einzel-Coaching soll sich hierfür selbst reflektieren und durch gezielte Fragestellungen des Coachs unterstützt werden:

- » Wo befinden Sie sich aktuell auf Ihrem Weg der Entwicklung?
- » Haben Sie bereits Entwicklungsziele für sich definiert?
- » Welche persönlichen Stärken haben Ihre Entwicklung bisher gefördert?
- » Gibt es Potentiale, an denen Sie aktuell im Zuge Ihrer Entwicklung arbeiten?
- » Haben Sie Feedback von Ihrer Führungskraft und/oder Ihren Kollegen zu Ihrem Weiterentwicklungspotential erhalten? Wie hat sich das für Sie angefühlt?

Sowohl der Klient als auch der Coach erhalten durch die Fragen ein klareres Bild über die Ist-Situation, was für die Erarbeitung von

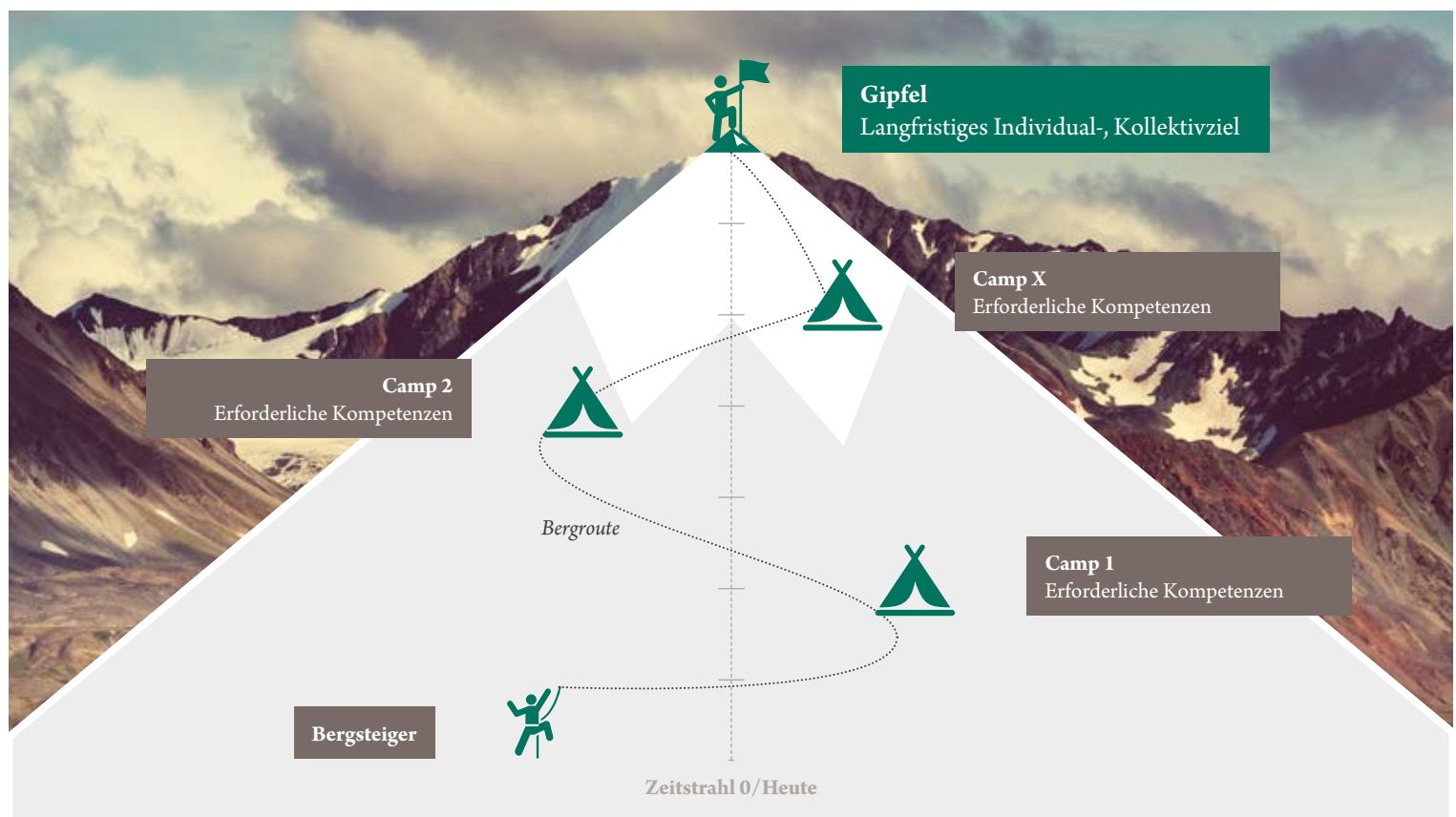


Abb.: Berg der Entwicklung

zukünftigen Entwicklungsschritten und -zielen notwendig ist. Für ein Gruppen-Coaching und eine *kollektive Situationsanalyse* eignet sich das GRIP-Modell (Gasche, 2018) als Vorbereitung auf den „Team-Aufstieg“. Angeleitet durch die vier Faktoren G (Goals), R (Roles), I (Interactions) und P (Processes) stellt der Coach dem Team Fragen, um vorhandene Strukturen, personelle Konstellationen und Informationsflüsse zu reflektieren:

- » Gibt es bereits Teamziele die definiert wurden? Gibt es eine Einigkeit oder Diskussionsbedarf zu diesen Zielen? (Goals)
- » Gibt es eine Hierarchie im Team? Wer hat welche Rolle und Verantwortung? (Roles)
- » Auf welchen Werten basiert die Zusammenarbeit im Team? Besteht ein professioneller und achtsamer Umgang miteinander? (Interactions)
- » Welche standardisierten Arbeitsprozesse existieren im Team? Gibt es gemeinsam festgelegte Verfahren der Kommunikation, Erfolgskontrolle etc.? (Processes)

Diese Vorbereitung ist für die nachfolgende Definition von anspruchsvollen und realisierbaren Teamzielen ausschlaggebend. Sofern keine Klarheit über die aufgeführten Fragestellungen besteht, fehlt die Basis für den erfolgreichen „Team-Aufstieg“. Dies ist vergleichbar mit einem Bergsteiger, der ohne mentales und körperliches Training – ohne ein Know-how und einen klaren Plan – den Berg erklimmen möchte: Das Risiko des Scheiterns und Abbruchs ist hoch.

Der schrittweise „Aufstieg“

Je höher der Berg, desto länger ist die Zeit, die ein Bergsteiger in der Regel für sein Ziel einplanen muss. Die meisten Bergrouen erfordern mehrere Tage zum Gipfel. Zur Unterstützung werden Camps in unterschiedlicher Höhe eingerichtet, die *Etappenziele* darstellen und Bergsteigern für den weiteren Aufstieg Unterstützung durch Übernachtungs- und Lebensmittelversorgung anbieten. Ähnlich verläuft die Entwicklung von Klienten im Einzel- und Team-Coaching: Entwicklung ist ein kontinuierlicher Weg, der schrittweise erfolgt und einen längeren Zeitraum in

Anspruch nimmt. Daher stellen die Camps (siehe Abb., S. 43) die Entwicklungsziele des Klienten (Einzel-Coaching) oder des Teams (Gruppen-Coaching) dar. Das Erreichen jedes Camps erfordert Kompetenzen und eine hiermit korrelierende Entwicklung, weshalb *konkrete Kompetenzanforderungen pro Ziel* beschrieben werden müssen. Der Coach kann mit Fragestellungen die Reflexion der Klienten im Hinblick auf die kurz-, mittel-, langfristigen Ziele und die hierfür erforderlichen Kompetenzen fördern. Die Fragen sind zwischen Einzel- und Gruppen-Coachings in den jeweils immanenten Settings zu differenzieren.

Einzel-Coaching:

- » Welches Ziel (Camp) streben Sie als nächstes an?
- » Welche Selbst-, Sozial-, Methoden-, Fachkompetenzen sind für die Erreichung dieses Ziels notwendig?
- » Wie möchten Sie dieses Ziel erreichen? Wo befinden sich möglicherweise größere Hürden?
- » Gibt es Kompetenzen, auf die Sie für die Zielerreichung aufbauen können?
- » Welches Ziel würde für Sie aus heutiger Sicht auf dem Berggipfel stehen? Wie viele Camps brauchen Sie zur Erreichung des Gipfels?
- » Wie passt Ihr langfristiges Ziel mit dem kurzfristigen Ziel zusammen? Welche Verbindungen ergeben sich aus „Camp 1“ und „Camp X“ (siehe Abb., S. 43)?

Gruppen-Coaching:

- » Welches nächste Ziel (Camp) strebt das Team an? Gibt es Teamaufträge und -erwartungen seitens des Managements?
- » Welche Selbst-, Sozial-, Methoden-, Fachkompetenzen sind für die Erreichung dieses Teamziels notwendig?
- » Wie möchten Sie dieses Ziel erreichen? Wo befinden sich möglicherweise größere Hürden?
- » Gibt es Kompetenzen, auf die das Team für die Zielerreichung aufbauen kann? Wer hat im Team welche Kompetenzen?
- » Welchen Einfluss haben die zukünftigen Ziele auf aktuell definierte Rollenzuteilungen, die Regeln der Zusammenarbeit und angewendete Prozesse?

- » Welches Ziel würde aus heutiger Teamsicht auf dem Berggipfel stehen? Gibt es eine Teamvision?
- » Wie passt die Teamvision mit den kurzfristig und mittelfristig definierten Zielen zusammen? Welche Verbindungen ergeben sich aus „Camp 1“ und „Camp X“ (siehe Abb., S. 43)?

Parallel zur Definition des individuellen Entwicklungsplans – der im Tool letztlich die individuelle Bergroute der Klienten darstellt – ist ein Zeitstrahl vorgesehen (siehe Abb., S. 43). Dieser soll es Klienten ermöglichen, individuelle Zielsetzungen zeitverbindlich einzuschätzen, zu planen und zu reflektieren. Der Coach kann mit Hilfe des Zeitstrahls sowohl im Einzel- als auch im Gruppen-Coaching Fragen stellen, die zu einer möglichst realisierbaren Einschätzung führen:

- » Wann soll das definierte Ziel (Camp) erreicht werden?
- » Kann die erforderliche Kompetenzentwicklung in dieser Zeit erfolgen?
- » Welchen Einfluss hat der definierte Zeitplan auf das direkte Umfeld?
- » Gibt es Chancen und Risiken, die zu einer Beschleunigung oder Verzögerung der Zielerreichung führen können?

Entwicklungscamps

Camps stellen für Bergsteiger unverzichtbare Etappenziele dar, ohne die das Erreichen des Gipfels in der Regel nicht möglich ist. Im Tool können die Camps von den Klienten neben der Definition von Entwicklungszielen auch als „Entwicklungscamps“ genutzt werden, um sich einer *erneuten Bestandsaufnahme* zu unterziehen und die War- (Vergangenheit), Ist- (Heute) und Soll- (Zukunft) Situation ihrer Entwicklung zu reflektieren. Bei Erreichen eines neuen Camps, kann der Coach bei Bedarf wieder hinzugezogen werden, um die Klienten bei der Reflexion ihrer Entwicklung zu unterstützen. Hierbei können wertvolle Justierungen in Bezug auf den in der Vergangenheit definierten Entwicklungsplan entstehen oder das Bisherige bestätigt werden, was bei den Klienten eine höhere Selbstsicherheit für den

weiteren „Aufstieg“ erzeugt. Entwicklungscamps können durch gezielte Fragestellungen im Einzel- und Gruppen-Coaching vom Coach begleitet werden.

- » Inwieweit konnte der definierte Entwicklungsplan bisher realisiert werden? Gab es unerwartete Ereignisse? (Analyse Wartungssituation / Retrospektive)
- » Wo befinden Sie sich bzw. wo befindet sich das Team aktuell auf dem Berg der Entwicklung? Wie zufrieden sind Sie bzw. die Team-Mitglieder mit der aktuellen Position und Kompetenzentwicklung? (Analyse Ist-Situation)
- » Hat sich an Ihren bisherigen Zielsetzungen bzw. jenen des Teams etwas verändert? Möchten Sie bzw. möchte das Team das nächste Camp woanders aufschlagen? Gibt es neue Kompetenzen, die Sie bzw. die Team-Mitglieder entwickeln möchten? (Analyse Soll-Situation)

Voraussetzungen

Der Berg der Entwicklung ist ein Tool, welches für die Erarbeitung und Visualisierung eines Entwicklungsplans für Einzelpersonen und Gruppen im Business-Coaching angewendet wird. Die Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz des Tools ist, dass die Systematik und die einzelnen metaphorischen Symbole und Parallelen zum Bergsteigen verstanden und vom Coach begleitet werden. Das Ziel ist der Gipfel – die Dauer der Vorbereitung für den Aufstieg und des schrittweisen Annäherns mittels der Camps bestimmen die Klienten selbst. Die Anwendung des Tools im Einzel- und Gruppen-Coaching ist von der allgemeinen Vorgehensweise konsistent, allerdings muss sich der Coach auf die unterschiedlichen Kontexte vorbereiten und darauf eingehen. Im Gruppen-Coaching

wird beispielsweise der Grad der Selbstbestimmung jedes Einzelnen immer durch das Kollektiv beeinflusst, was vom Coach beachtet werden muss.

Persönliche Hinweise

Klienten, die sich in der Vergangenheit schon einmal mit ihrer Entwicklung beschäftigt haben, können sich in der Regel sehr schnell in das Tool, dessen Methodik, Möglichkeiten und Inhalte einfinden. Die Entwicklungsplanung ist in vielen Einzel- und Gruppen-Coachings ein elementares Interessen- und Handlungsfeld. Im Einzel-Coaching geht es oftmals um eine verantwortungsvollere oder attraktivere Rolle, Position und Aufgabe oder darum, die eigene Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Im Gruppen-Coaching geht es häufig um ein gemeinsames Entwicklungsverständnis im Team und eine einvernehmliche Zieldefinition, die die Leistungsfähigkeit des Kollektivs stärkt. Die Visualisierungsmöglichkeit über einen Berg – den es zu erklimmen gilt – erzeugt eine methodische Vereinfachung, die Klienten einen klaren und konsistenten Entwicklungsplan ermöglichen soll.

Technische Hinweise

Das Tool lebt von der grafischen Darstellung des individuellen Bergs der Entwicklung. Daher sind entsprechende Visualisierungsmaterialien erforderlich. Es können ein vorgezeichnetes Flipchartpapier oder vorgefertigte Symbole zum Anheften genutzt werden. Ein Flipchart oder eine Metaplantafel und ein Moderationskoffer, die den variablen Tooleinsatz ermöglichen, sind empfehlenswert. Bei Gruppen-Coachings ist die Erfahrung des Coachs im Umgang mit Teamworkshops förderlich.

Literatur

- » **Jenewein, Wolfgang & Heidbrink, Marcus (2008).** *High-Performance-Teams*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Gasche, Ralf (2018).** *So geht Führung!* Wiesbaden: Springer.

Die Autoren



Foto: Alexander Schmitt (Robert Bosch GmbH)

Pavlos Sidiropoulos, M.A. Internationales Personalmanagement und Organisation, zertifizierter Systemischer Business-Coach, Entwicklungs- und Karriere-Coach für Führungskräfte und Young Professionals, Dozent an der DHBW Stuttgart, HR Business Partner für die Robert Bosch GmbH in Schwieberdingen.

pavlos.sidiropoulos@gmx.de



Foto: Alexander Schmitt (Robert Bosch GmbH)

Corinna Thumm, M.Sc. Human Resources Management, zertifizierter Systemischer Business-Coach, Entwicklungs- und Karriere-Coach für Führungskräfte und Young Professionals, Dozentin an der DHBW Stuttgart, Senior Expert Talent Management und Projektleitung – Staffing für die Robert Bosch GmbH, Gerlingen-Schillerhöhe.

corinna.thumm@gmail.com

Rechtsverletzungen im Team-Coaching

Welche Verfehlungen sollten Coaches vermeiden?

Von Nina Meier



Team-Coaches arbeiten aufgrund der Anzahl der mitwirkenden Personen und Dynamiken in einem Prozess, der komplexer sein kann, als dies im Rahmen von Einzel-Coachings der Fall ist. Dennoch unterliegen Einzel- und Team-Coachings denselben gesetzlichen Regelungen. Es kann Fälle geben, in denen (Team-) Coaches mangels rechtswirksamen Vertrags keine Vergütung erhalten oder aufgrund von Verfehlungen gar Schadensersatz und Schmerzensgeld zahlen müssen. Da Coaching weder einen eigenständigen Vertragstyp im BGB darstellt, noch der „Coach“ als Berufsbezeichnung rechtlich geschützt ist, kommen nur die allgemeinen Regelungen zur Geltung.

Was kann man als Team-Coach also falsch machen? Einige der folgenden Punkte sind insbesondere im Kontext des Team-Coachings praxisrelevant, andere sind gleichermaßen auf Einzel-Coaching zu übertragen. Die Liste möglicher Rechtsverletzungen ist lang. Hier sollen jene beschrieben werden, die aus Sicht der Autorin zentral sind.

Vertragsgegenstand des Coachings, § 611 BGB

Team-Coaches sollten das gecoachte Team – unter Berücksichtigung seiner eigenen Dynamik und vorhandenen Ressourcen – bei

der Arbeit am gemeinsam angestrebten Ziel begleiten. Dann ist Coaching eine Dienstleistung im Sinne des § 611 BGB. Gemäß § 611 Abs. 2 BGB können Dienste jeder Art Gegenstand des Dienstleistungsvertrages sein. So auch Coaching und Team-Coaching. Es gibt „Team-Coaches“, die, obwohl der Vertrag dies vorsieht, *kein Coaching durchführen*, sondern z.B. ...

» Training, um die Vermittlung von Wissen und das Einüben von Verhaltensmustern zu fokussieren, ohne auf Reflexion und die individuellen Ressourcen der betroffenen Personen einzugehen.

- » Beratung, ohne selber Fachexperte der Berufsgruppe oder des betroffenen Themas zu sein.
- » eine Mischung aus Coaching, Training und Beratung als Teamentwicklung.

Da der Dienstleistungsvertrag – anders als der Kauf oder der Werkvertrag – kein eigenständiges Rechtsinstitut für mangelhafte Leistung umfasst, muss auf die allgemeinen Regelungen zurückgegriffen werden: Ansprüche samt Voraussetzungen für Schadensersatz sind in den §§ 280 ff. BGB geregelt, Kündigungen in den §§ 620 ff. BGB.

Unerlaubte Heilbehandlung, § 5 HeilprG

Die Einflüsse der Gesprächstherapie usw. aus dem Bereich der Psychotherapie haben sich stark auf die Coaching-Praxis ausgewirkt. Ein möglicher Grund dafür, dass manche Coaches die *Abgrenzung von Coaching zur Heilkundeausübung* übersehen oder schlichtweg missachten. Wer coacht, muss die Strafvorschrift des § 5 HeilprG kennen. Dieses abstrakte Gefährdungsdelikt stellt die unerlaubte Heilkundeausübung unter Strafe, sodass es nicht auf die tatsächliche Gefährdung oder Schädigung der Gesundheit ankommt. Es reicht, wenn der Coach im Laufe des Prozesses mit einem einzelnen betroffenen Klienten individuell an einer psychischen Krankheit arbeitet.

Werkvertrag, § 631 BGB oder bestimmter Beratungsvertrag

Manche Coaches und Team-Coaches garantieren im Auftragsklärungsgespräch (Willenserklärungen von Angebot und Annahme werden hier rechtlich gesehen ausgetauscht), dass sie einen bestimmten *Erfolg garantieren* werden. Solche Versprechen wandeln die Dienstleistung in einen Werkvertrag um. Gemäß § 633 Abs. 1 BGB hat der Unternehmer dem Besteller das Werk frei von Sach- und Rechtsmängeln zu verschaffen. Als Sachmangel könnte man sowohl die Erbringung einer anderen Dienstleistung als Coaching als auch einen nichteingetretenen Erfolg (Zielerreichung durch die Team-Coaching-Klienten) verstehen. Im Rahmen der Nacherfüllung muss der Coach dann ein Team-Coaching samt Erfolg abliefern.



Nicht wenige Coaches bezeichnen Coaching als Beratungsform. Es müssen die speziellen Pflichten der Beratung beachtet werden, wenn ein Coach tatsächlich Ratschläge erteilt. Der Berater haftet für *Schlecht- oder Falschberatung*, weil er nicht nur Tatsachen, sondern auch die daraus folgenden Entscheidungsalternativen erklärt und eine Empfehlung abgibt. Der Berater muss sich im Rahmen der Auskunft an die Regeln der Wahrheit, Klarheit und Vollständigkeit halten. Tut er dies nicht, könnte er für den Schaden, der durch die falsche Auskunft eingetreten ist, haftbar gemacht werden.

Abzocke

Neben dem Aspekt des Helfens ist Coaching ein Businessmodell zum Geldverdienen. Da Coaching rechtlich nicht geschützt ist, versprechen Team-Coaches oft viel und lassen sich dies dementsprechend lukrativ entlohnen. Andererseits profilieren sich einige oder schieben die eigentliche Arbeit zu lange auf, um erst einmal ausführlich von sich zu erzählen. Im Auftragsklärungsgespräch sollte ein Coach von sich überzeugen, die eigene Person jedoch während des laufenden Prozesses hintanstellen.

Betrug, § 263 StGB

Im Team-Coaching muss sich der Coach von jeder betroffenen Person das Einverständnis zum Coaching einholen – vergleichbar mit einem Mediator. Insofern führt der Team-Coach

auch mit jeder Person ein Einzelgespräch. Aber wer *in jedem einzelnen Erstgespräch* eine gute Stunde ausschließlich von sich berichtet und diese Zeit als Coaching-Zeit anführt, handelt potenziell rechtswidrig.

Mitunter argumentieren Coaches, anlässlich des Anliegens eines einzelnen Klienten sei dessen gesamtes System betroffen, sodass ein Team-Coaching sinnvoller sei, auch wenn erkennbar ist, dass nur eine Person derzeit Hilfe braucht. Beispielsweise wird argumentiert, dass alle Teammitglieder mit der betroffenen Person nunmehr anders umgehen sollten, ansonsten sei das Coaching weder erfolgreich noch könne eine natürliche Entwicklung im Team initiiert werden. In diesem Kontext ist zu beachten: Gemäß § 263 StGB macht sich derjenige strafbar, der in der Absicht, sich oder einem Dritten einen rechtswidrigen Vermögensvorteil zu verschaffen, das Vermögen eines anderen dadurch beschädigt, dass er durch *Vorspiegelung falscher oder Entstellung oder Unterdrückung wahrer Tatsachen* einen Irrtum erregt oder unterhält. Auftraggeber ohne entsprechende fachliche Kompetenz könnten einem Coach, der entsprechend vorgeht, naiv glauben und ein größeres Volumen an Arbeit und Honorar in Auftrag geben, als notwendig ist.

Wucher, § 138 BGB

Von Wucher ist rechtlich die Rede, wenn für das Angebot einer Leistung eine deutlich über-

höhte Gegenleistung (Bezahlung) vereinbart wurde, weil die *Schwächesituation des Vertragspartners ausgenutzt* wurde. Nichtig ist gemäß § 138 Abs. 2 BGB demnach ein zweiseitiges Rechtsgeschäft, durch das jemand unter Ausbeutung der Zwangslage, der Unerfahrenheit, des Mangels an Urteilsvermögen oder der erheblichen Willensschwäche eines anderen sich oder einem Dritten für eine Leistung Vermögensvorteile versprechen oder gewähren lässt, die in einem auffälligen Missverhältnis zu der Leistung stehen. Das *auffällige Missverhältnis* liegt vor, wenn der Wert der Gegenleistung den der Leistung um das Doppelte übersteigt.

Aufgrund der bestehenden Honorarstudien kann man Richtwerte für Berufsanfänger, erfahrene Coaches und Spezialisten erkennen. Je nach Branche des Auftraggebers und weiteren Faktoren variieren die Honorarsätze ebenfalls. Aber man kann – um eine Veranschaulichung vorzunehmen – grob sagen, dass die übliche Vergütung einer Coaching-Stunde in einem Rahmen von 100 bis 300 Euro liegt und ein durchschnittlicher Coaching-Prozess etwa zehn Zeitstunden umfasst, sodass wir uns zwischen 1.000 und 3.000 Euro bewegen. Wer dann mehr oder minder *grundlos* ein Vielfaches verlangt, der bewegt sich gemäß § 138 Abs. 1 BGB im Wucher oder zumindest im wucherähnlichen Bereich – ein Fall von Sitzenwidrigkeit.

Derzeit kursieren im Internet Empfehlungen, man könne mit den eigenen Leistungen deutlich mehr Geld als bisher verdienen, wenn man sich nicht unter Wert verkaufe und die besondere Bedeutung seiner Leistungen nur ausreichend betone. D.h. im Klartext, man solle von Anfang an deutlich mehr Geld verlangen als die Konkurrenz. Solche Empfehlungen sind gelegentlich auch in Bezug auf Coaching zu beobachten. Werden sie in die Praxis umgesetzt, könnte das dann so aussehen: Der Team-Coach verspricht verzweifelten Personen (Schwächeposition), er sei deren letzte Rettung, wollten sie das gesetzte Ziel noch erreichen und die negativen Folgen eines Scheiterns abwenden. Das Coaching sei garantiert ein Erfolg – und koste deshalb auch entsprechend.

Keine freiwillige Teilnahme und Datenschutz

Wie bereits erwähnt, sollte (Team-)Coaching nur mit Personen erfolgen, die sich dafür freiwillig entschieden haben. Wird eine Person gegen ihren ausdrücklichen Willen zum Coaching gezwungen, beispielsweise um sie zu einer Kündigung zu bewegen oder anderweitig unter Druck zu setzen, wäre dies ein Extremfall, der als eine Form des *Mobbings* verstanden werden kann. Mobbing ist eine Mischung aus Bedrohung, (sexueller) Nötigung, Körperverletzung und Ehrverletzung. Die betroffenen Personen werden psychisch unter Druck gesetzt, verlieren potenziell das Selbstbewusstsein und werden krank.

Einige Coaches bieten Team-Coaching an, führen aber ausnahmslos Einzelgespräche und berichten der auftraggebenden Führungskraft oder dem Personalentwickler dann detailliert über jedes Gespräch. Weiß die betroffene Person nicht davon, ist dies nicht nur ein Vertrauensbruch und eine Ehrverletzung, sondern auch eine *Verletzung des Datenschutzes*.

Art. 6 DSGVO listet die Gründe der Rechtmäßigkeit der Verarbeitung von personenbezogenen Daten auf und Art. 7 DSGVO nennt die Bedingungen der Einwilligung. Wer Informationen über den Gesundheitszustand einer Person verarbeitet, muss sich an Art. 9 DSGVO halten. Gemäß Art. 9 Abs. 1 DSGVO ist die Verarbeitung von personenbezogenen Daten, aus denen die ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen oder die Gewerkschaftszugehörigkeit hervorgehen, sowie die Verarbeitung von genetischen Daten, biometrischen Daten zur eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person, Gesundheitsdaten oder Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung einer natürlichen Person untersagt.

Wenn Team-Coaches im laufenden Coaching-Prozess die Klienten nach deren sexuellen Präferenz fragen und diese Daten dann nutzen oder andererseits sich von den (psychischen) Vorerkrankungen erzählen lassen und diese Informationen weiter nutzen, verstoßen sie gegen

das Verbot aus Art. 9 Abs. 1 DSGVO. Aus Art. 82 DSGVO ergeben sich die Haftung und das Recht auf Schadensersatz und Schmerzensgeld.

Fazit

Dass der Beruf des Coachs gesetzlich nicht geregelt ist, bedeutet nicht, dass Coaching im rechtsfreien Raum stattfindet. Dies gilt gleichermaßen für Einzel- sowie für Team-Coaching. Auch dem Team-Coach drohen ein Ausfall der Vergütung oder die Zahlung von Schadensersatz und Schmerzensgeld, wenn er gegen geltendes Recht verstößt.

Die Autorin



Foto: Alexandra Strutz

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

www.ninameier.de

www.coach-datenbank.de/coach/nina-meier.html



Gendersensibles Coaching

Eine qualitative Studie

Von Theresa Gondorf

Sollten geschlechtsspezifische Unterschiede Bestandteil einer Coaching-Ausbildung sein? Wenn ja, welche Lehrinhalte sollten dann in eine gendersensible Coaching-Ausbildung einfließen und wie ließe sich Gender-Kompetenz vermitteln? Und: Ist gendersensibles Coaching ein valider Beitrag zur Frauenförderung auf dem Weg zur Gleichstellung von Frauen und Männern im beruflichen Kontext? Im Rahmen einer qualitativen Studie wurde diesen Fragen nachgegangen.

Aus gegebenem Anlass der Thematik dieses Beitrags wird auf das generische Maskulinum verzichtet. Wenn nicht explizit nur ein Geschlecht gemeint ist, wird im Text abwechselnd die weibliche oder männliche Form benutzt und mit einem Stern (*) versehen.

Die Chancen Anpassung für Frauen in der Wirtschaft mag sich zwar verbessert haben, doch – manifestiert am viel zitierten Gender Pay Gap – starten Frauen soziokulturell bedingt nicht vom gleichen Punkt wie Männer. Auch die fortschreitende Individualisierung unserer Gesellschaft und gleichzeitige Diversifizierung der Arbeitswelt wirken auf das komplexe Thema Gender ein (Rump & Eilers, 2013). Diese Entwicklung hat wiederum einen Rückbezug auf die sich wandelnden Erwartungen der Mitarbeiter* an ihre Arbeit. Dabei stehen im Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie besonders vier Themenschwerpunkte im Zentrum geschlechterbezogener Betrachtungen: Berufseinstieg bzw. Berufsbiografie, Führung und Geschlecht, Arbeit und Gesundheit sowie soziale und familiäre Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsformen. Zumeist stehen die Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Hinblick auf das Erleben spezifischer Situationen, z.B. Führungsherausforderungen, im Vordergrund (Nentwich & Stadel-Meseke, 2010).

Wenn Psychotherapeutinnen* mit ihren Klienten* arbeiten, so haben sie ein Individuum mit einer einzigartigen Persönlichkeit und Lebensgeschichte vor sich. Eine professionelle Unterstützung ist allerdings nur auf Basis von objektivem Wissen über körperliche, kognitive und seelische Gegebenheiten möglich (Miemietz, 2007). Das Angebot eines individuellen Therapiekonzeptes erfordert somit die Beachtung soziokultureller und biologischer Gegebenheiten, worum es bei einer gendersensiblen Psychotherapie geht. Das Geschlecht kann dabei modulierend wirken (Vogelgesang, 2009). Dabei ist kein Mensch vor Stereotypen gefeit. Es wird unterstellt, dass Coaches* da keine Ausnahme bilden.

Gender ist komplex. Im Coaching erfordert der richtige Umgang mit dieser Thematik Wissen, Selbstreflexion und Flexibilität zur

Adaption. Dabei sollte der Weg zur Gender-Kompetenz eine notwendige Kernkompetenz zur Wahrung der Genderintegrität aller Beteiligten im Coaching sein (Abdul-Hussain, 2013).

Die Studie

Es wurde eine empirische Studie mit qualitativem Forschungsansatz durchgeführt, um die gewonnenen Daten interpretativ zu analysieren. In Form einer halbstandardisierten Befragung von acht Expertinnen* wurde über drei explizite Forschungsfragen diskutiert. Gleichzeitig wurde aber auch Raum dafür geschaffen, sich dem komplexen Thema Gender im Coaching explorativ zu nähern. Insofern durften im jeweiligen Interviewverlauf und in der Gesprächsführung auch Abzweigungen genommen werden, um neue Ansätze und Blickwinkel einzubeziehen und die Validität der Aussagen zu erhöhen (Mayring, 2010 a).

Der Begriff Experte* wurde im Hinblick auf diese Studie so eingegrenzt, dass die teilnehmenden Personen zwangsläufig einen Bezug zur Professionalisierung von Coaching und/oder Coaching von Frauen aufweisen sollten. Zudem wurden nach Möglichkeit Personen herangezogen, die sich mit der Überlappung dieser beiden Gebiete befassen.

Einer strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring folgend wurde eine induktive Kategorienbildung auf Basis der Aussagen sowie eine deduktive Kategorienanwendung durch die Forschungsfragen durchgeführt. Am Ende wurde eine erneute Reduktion der Kategorien vorgenommen (Mayring, 2010 b).

Geschlechtsspezifische Unterschiede und Coaching-Ausbildungen

Sollten geschlechtsspezifische Unterschiede grundsätzlich Bestandteil einer Coaching-Aus- bzw. Weiterbildung sein? Die meisten Teilnehmenden *unterstrichen* die Bedeutung von Gender als Bestandteil der Coaching-Aus- und Weiterbildung (Interview 1, 2, 4, 5, 6, 7) explizit. Einige schränkten die Aussage allerdings etwas ein:

- » Zielsetzung relevant, beispielsweise frauenspezifische Themen, aber auch Heterogenität in Bezug auf die Gruppenzusammensetzung diene dem gegenseitigen Verständnis (Interview 1, 2, 4)
- » Einsatz als aufklärendes Element, für beide Geschlechter relevant und durch gemischte Gruppen als Abbild der Realität leicht umsetzbar (Interview 2)
- » eher auf der Meta-Ebene mitlaufen lassen und sozialen Hintergrund auch in der Supervision beachten (Interview 3)
- » auf Pluralität von verschiedenen Ausbildungen setzen, kein Zwangsthema, aber doch wichtig, dass der Markt auch so etwas abdecke, zumal der Bedarf in dieser Hinsicht wachse (Interview 8)

Ein Experte verneinte die Frage. Es gehe in der Ausbildung um die Sensibilisierung für das *Individuum*. Sonderbedingungen bedeuteten eine Entfernung von der ursprünglichen Idee. Und Spezialausbildungen im Coaching sowie die Tatsache, die Klientin* infolgedessen nur noch als Exemplar dieses Typus wahrzunehmen, seien kontraproduktiv (Interview 3).

Mit Blick auf die gewonnenen Studienergebnisse sowie den aktuellen Stand der Forschung sollte das Thema Gender zusammenfassend grundsätzlich Bestandteil einer Coaching-Aus- oder Weiterbildung sein. Stereotypen beeinflussen entscheidend die menschliche Wahrnehmung sowie das Denken und Verhalten. Es ergaben sich keinerlei Anhaltspunkte, dass Individuen, die sich für die Profession Coaching entscheiden, hier eine Ausnahme bilden. Vielmehr wird angegeben, dass die bewusste Reflexion über die Wirkweisen der sozialen Konstruktionen im Falle von Stereotypen vor allem Coaches* hilft, nicht in die Stereotypenfalle zu tappen (Baig, 2013). Zudem ist nicht davon auszugehen, dass alle coachenden Personen automatisch über diese Fähigkeit verfügen, weshalb diese Thematik als Bestandteil der Coaching-Ausbildung erforderlich ist. Insofern scheint das Thema Gender sowohl als Qualitätssicherung für den Coaching-Erfolg als auch aus ethischen Gesichtspunkten in der besonderen Verantwortung von Coaches* zu liegen und mit der Profession einherzugehen.



Dies ist in der Coaching-Ausbildung zu berücksichtigen, damit eine frühe Sensibilisierung erfolgt.

Gendersensible Lehrinhalte und Gender-Kompetenz

Welche Lehrinhalte sollten Bestandteil einer gendersensiblen Coaching-Aus- oder Weiterbildung sein und wie lässt sich Gender-Kompetenz vermitteln und erlangen? Auf die zweite Frage wurde sehr differenziert geantwortet. So vertraten einige Expertinnen die Meinung, es müsse u.a. *explizit durch Wissensvermittlung* gelehrt werden (Interview 4, 5, 6). Etwa durch ein *Modul zu Gender* (Interview 5, 6), in welchem auch *Aufklärungsarbeit* zu Themen wie Kosten/Nutzen von Gender-Diversity und Fachkräftemangel (Interview 6) zu leisten sei. Auszubildende müssten sich Gender-Kompetenz aneignen und in der Lehre anwenden und zwar über *weibliche Beispiele* oder auch die *Auseinandersetzung mit Themen wie Macht* (Interview 4).

Neben der expliziten Vermittlung von Wissen müsse eine *implizite*, aber *konkrete* Thematisierung von Gender in die Didaktik verwebt werden (Interview 1, 5, 7, 8). Im Fokus stünden dabei:

- » Erfahrungswissen (Interview 5)
- » Selbstreflexionsfähigkeit, Sensibilität und Intuition (Interview 5) dafür, dass es gleich-

sam Unterschiede im Individuum, aber auch zwischen Gruppen gibt (Interview 8)

- » Interventionsrepertoire und Hypothesenbildung (Interview 1, 7)
- » Verständnis von der Coaching-Person an sich als eine Intervention (Interview 1)
- » Einfließen von Gender über die Sprache und den Text in Unterlagen, um so gelebt zu werden (Interview 4)
- » Reflexion eigener Rollenbilder und der eigenen Gruppenzugehörigkeit bereits in der Ausbildung (Interview 2, 7)

Zwei Expertinnen* sahen das Thema vordergründig auf der *Meta-Ebene* angesiedelt (Interview 1, 2) und eher nicht in einer Weiterbildung, da es besser sei, über die Erfahrung, beispielsweise eine kollegiale Supervisionsgruppe, die heterogen zusammengestellt ist, zu verdeutlichen, dass Coaches des anderen Geschlechts aus ihrem Frausein/Mannsein heraus für die geschilderte Situation andere Interventionen und Hypothesenbildungen hätten (Interview 1).

Die Wissensvermittlung im Hinblick auf Gender-Kompetenz sollte also auch über implizite, aber konkrete Methoden geschehen. Coaching-Kompetenz mit Gender-Kompetenz zu verknüpfen, gilt dabei als ausgesprochen zielführend. Gender wird grundsätzlich als integraler Bestandteil aller zwischenmenschlichen Interaktionen verstanden. Die eigentliche Gender-Kompetenz besteht folglich darin,

Situationen, Strukturen und Denkweisen mit dem Gespür für und dem Wissen um Gender-Thematiken zu reflektieren (Abdul-Hussain, 2013).

Gendersensibles Coaching und Frauenförderung

Ist gendersensibles Coaching ein valider Beitrag zur Frauenförderung auf dem Weg zur Gleichstellung von Frauen und Männern im beruflichen Kontext? Zweifelsohne ergibt sich aus dem Label Gender-Coaching auch der Vorteil, dass es eine bestimmte Gruppe von Klientinnen als Nachfrager anspricht (Bollhöfer, 2015). Das heißt, es kann sich auch ein Marketing-Effekt ergeben. Damit Coaching darüber hinaus einen Beitrag zur Gleichstellung leisten kann, müssen die Organisationsbedingungen mit einbezogen werden (Bollhöfer, 2015).

Die Mehrheit der Experten* sieht Coaching als probates Mittel zur Frauenförderung und Gleichstellung an (Interview 1, 2, 5, 6, 7, 8). Dies sei zwar im Einzelfall zu entscheiden (Interview 5), doch da Coaching zur menschlichen Entwicklung auf hohem Niveau beitrage (Interview 6, 7) und den Perspektivwechsel fördere (Interview 6), könne es für diesen Zweck durchaus hilfreich sein.

Zu beachten sei dabei dennoch eine Individualisierung; und es sollte in einem vertrauten

Rahmen erfolgen, entweder in einer sehr festen Gruppe oder im Einzelsetting (Interview 2). Besonders hervorzuhebende Themen für ein solches Coaching seien Gehaltserhöhungen (Interview 2) und der Umgang mit Mikropolitik und Ritualen (Interview 1).

Um Coaching als Mittel zur Frauenförderung und Gleichstellung anzureichern, wurden verschiedene Methoden genannt. So müsse auch ein Dialog zwischen den Geschlechtern gefördert werden, um das gegenseitige Verständnis zu stärken (Interview 2), die Wahrnehmung zu schärfen und ein Problembewusstsein zu erzeugen (Interview 4). Dazu solle auf eine Mischung von Workshop und Coaching gesetzt werden (Interview 4). Ein Experte gab zu bedenken, es gehe vielmehr um *role models*; und ein Coach* sei keines, weshalb Coaching kein explizites Instrument der Frauenförderung sei. Das Instrument *Mentoring* stehe daher an erster Stelle (Interview 3).

Beim Einsatz von Gender-Coaching im Rahmen von organisatorischen Diversity-Programmen sollte jedoch keinesfalls der Eindruck entstehen, die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern im Berufserfolg sei ein Qualifikationsdefizit der Frauen als Individuen und müsse nun mit (Gender-)Coaching ausgeglichen werden (Bollhöfer, 2015).

Coaching-Anlässe von Frauen und Männern

Es sind zum Teil unterschiedliche Coaching-Anlässe von Frauen und Männern zu erkennen. Während es bei Frauen im Coaching häufig um Selbstwert (Interview 2, 5, 8) und Konflikte im Umgang mit autoritären Männern gehe (Interview 5, 8), würden geschlechtsspezifische Coaching-Anlässe von Männern eher in Richtung Führung (Interview 8) und Umgang mit der MeToo-Debatte gehen (Interview 6).

Der Umgang mit Macht, Dominanz und Durchsetzungsvermögen ist ebenfalls ein von den befragten Personen genannter häufiger Coaching-Anlass von Frauen. Bestehenden Forschungsergebnissen zufolge unterscheiden sich Frauen hinsichtlich der impliziten

Machtdisposition nicht von Männern. Bei expliziten Erhebungen verzeichnen sie allerdings eine geringere Ausprägung in Bezug auf Dominanz und Durchsetzungsvermögen (Pinnow, 2010).

Empathie vs. Abgrenzungsfähigkeit im Coaching

Sehr intensiv wurde das Thema Empathie vs. Abgrenzungsfähigkeit im Coaching besprochen sowie die Wahrnehmung von Grenzen in Bezug auf die Nachvollziehbarkeit der Erfahrungswelt eines Klienten* des jeweils anderen Geschlechts. Die Meinungen gingen hier zum Teil auseinander, vor allem in der Frage nach Grenzen.

Coaches* arbeiten in Unterstützungssettings und sollten daher besonders sensibel mit dem Thema Gender umgehen. Dies wird gewährleistet, indem sie die Objektivität ihrer Wahrnehmung und die Reflexion automatischer Verarbeitungsprozesse erhöhen. Das Wissen um und die Beachtung grundlegender Mechanismen, die damit einhergehen, wird daher für jeden Coach* als notwendig erachtet (Abdul-Hussain, 2013). An dieser Stelle sei auf die sogenannte Empathie-Falle der zu starken Identifikation mit den Klientinnen* in der Psychotherapie verwiesen (Gröning, 2015).

Konsequenzen für die Praxis

Es sollte deutlich geworden sein, dass das Geschlecht zwar nicht den ganzen Menschen mit all seinen Facetten ausmacht, dass es aber *als modulierendes Element* wirkt und andere Charakteristika im soziokulturellen Kontext beeinflusst (Vogelgesang, 2009). Auch Coaches* können dabei nie ganz neutral sein, trotz aller Professionalität und Objektivität, erlernten Interventionen, Gedankenspielen und Modellen.

Als übersichtliche Essenz für die Praxis wurden folgende Checklisten entwickelt. Auf diese Weise sollen praktische Impulse gegeben werden. Die Listen erheben jedoch keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit.

Checkliste für *Coaches** zur Selbstreflexion der eigenen Gender-Kompetenz:

- » Wie viel weiß ich über biologische Geschlechterunterschiede: Sind mir die aktuellen Forschungsergebnisse aus der Neuro- und Biopsychologie geläufig?
- » Sind mir evolutionsbedingte Geschlechterunterschiede und ihre Rudimente bekannt? Etwa der Unterschied zwischen Dominanzhierarchie und Geltungshierarchie sowie die Rolle von Aggression?
- » Was weiß ich über sozialisierte Geschlechterunterschiede und Gender? Sehe ich Gründe dafür, diese im Coaching zu thematisieren?
- » Was ist die Bedeutung meiner Geschlechterrolle und Gruppenzugehörigkeit für mich als Coach*? Welche Verhaltensweisen und Haltungen habe ich über mein Geschlecht gelernt? Inwieweit moduliert meine Kultur meine Geschlechterrolle?
- » Bin ich mir meiner Wirkung als weiblicher respektive männlicher Coaching-Partner bewusst? Spreche ich dieses Thema bereits aktiv im Erstgespräch mit einer Klientin* an?
- » Wann sehe ich mich aufgrund genderbedingter Aspekte geneigt, einen Klienten* nicht selbst zu coachen?
- » Über welche Strategien verfüge ich, wenn ich bei einer gecoachten Person des anderen Geschlechts an Grenzen komme, die in irgendeiner Weise geschlechtsbedingt sind? Welche Rolle spielen für mich hierbei die Aspekte Empathie und Abgrenzungsfähigkeit?

Checkliste für *Klientinnen** im Hinblick auf die Auswahl eines gendersensiblen Coachs*:

- » Welchen Platz nehmen mein Geschlecht und meine Genderrolle in meinem beruflichen Alltag ein?
- » Inwieweit möchte ich Gender im Coaching reflektieren? Was möchte ich diesbezüglich ausklammern?
- » Ist mir das Geschlecht des Coachs* wichtig?
- » Aus welchen Gründen würde ich mich womöglich für oder auch gegen einen Coach meines/des anderen Geschlechts entscheiden?
- » Welche Erfahrung, Haltung und Kompetenzen sollte mein Coach* in Bezug auf Gender haben?

Checkliste für *Unternehmen* zu gendersensiblen Coaching (im Zusammenhang mit Frauenförderung und Gleichstellung von Frauen im beruflichen Kontext):

- » Was ist die Erwartungshaltung an die Maßnahme? Wann ist sie als erfolgreich einzustufen?
- » Können diese Ziele durch den Einsatz von (gendersensiblen) Coaching mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden?
- » Sollte das Coaching durch weitere Formate angereichert werden?
- » Warum entscheiden wir uns für Coaching und nicht für Mentoring? Sind die Unterschiede bekannt und werden sie klar kommuniziert?
- » Wie verhindern wir, dass der Eindruck entsteht, bei dem Coaching gehe es um ein Qualifikationsdefizit der Mitarbeiterinnen?
- » Stellen wir ausreichend Coaches beider Geschlechter zur Auswahl?

Checkliste für *Ausbildungsstätten* im Hinblick auf die Einbeziehung von Gender in die Coaching-Ausbildung:

- » Haben wir eine klare Haltung gegenüber Gender in der Ausbildung definiert?
- » Wie bewerten wir unseren aktuellen Ausbildungsansatz und unser Curriculum in Bezug auf die Berücksichtigung von Gender? Wo stehen wir diesbezüglich und wo wollen wir hin?
- » Sichern wir eine Heterogenität der Gruppen und Lehrenden?
- » Welche Anteile der expliziten Wissensvermittlung zu Gender werden bereits berücksichtigt? Was fehlt noch?
- » Wie soll die implizite Vermittlung von Gender-Kompetenz erfolgen?
- » Spiegeln unsere Materialien eine genderdiverse Sprache wider?
- » Benutzen die Lehrenden ausreichend weibliche Beispiele?
- » Wie wollen wir den Gender-Dialog fördern?

Ausblick

Die Personen, die interviewt wurden, waren äußerst engagiert und ihre Aussagen fielen sehr ausführlich und kritisch aus. Gleichzeitig wurden alle drei Forschungsfragen deut-

lich, aber auch differenziert beantwortet. Der explorativen Vorgehensweise dieser Studie könnte sich nun eine hypothesenprüfende Herangehensweise anschließen. So könnte eine größere Zahl von Coaches* mit Aussagen und Hypothesen konfrontiert werden, um die Einstellungen von Coaches* genauer einzugrenzen. Ein spannendes Feld für eine solche Studie bietet beispielsweise der Themenkomplex Empathie vs. Abgrenzung in Bezug auf Gender im Coaching. Ebenfalls interessant wäre eine Längsschnittstudie zur Untersuchung der Wirksamkeit von gendersensiblen Coaching in Bezug auf die Frauenförderung. Es wäre wünschenswert, dass das Thema in stärkerem Maße als bislang bearbeitet würde. Und zwar nicht nur im Kreise weiblicher Coaches, sondern im Dialog mit ihren männlichen Kollegen.

Die Autorin



Foto: Feliks Livoschits-Francer

Theresa Gondorf arbeitet als studierte Wirtschaftspsychologin an so vielfältigen Themen wie Customer & Key Account Excellence, strategische Partnerschaften, Personal-Strategie und Diversity. Dies macht sie in einem internationalen Konzern, ebenso wie in ihrem Management-Atelier. Besonders gerne coacht sie Frauen, die wie sie in der Geschäftswelt wirkungsvoll sein und dabei Frau bleiben wollen. Ihr Blog dazu: www.lachdochmal.blog

Literatur

- » **Abdul-Hussain, Surur (2013)**. Genderkompetentes Coaching. In Eric Lippman (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 335–342), Berlin, Heidelberg: Springer.
- » **Baig, Samira (2013)**. Diversity und Coaching. In Eric Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 325–334), Berlin, Heidelberg: Springer.
- » **Bollhöfer, Gabriele (2015)**. Gender-Coaching. In Astrid Schreyögg & Christoph Schmidt-Lelleck (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 389–398), Wiesbaden: Springer.
- » **Gröning, Katharina (2015)**. Geschlechterreflexive Beratung im Beruf und im Kontext berufsbezogener Entwicklungsaufgaben. In Katharina Gröning, Anne-Christin Kunstmann & Cornelia Neumann (Hrsg.), *Geschlechtersensible Beratung* (S. 207–276), Gießen: Psychosozial-Verlag.
- » **Mayring, Philipp (2010 a)**. Design. In Günter Mey & Katja Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 225–237), Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Mayring, Philipp (2010 b)**. Qualitative Inhaltsanalyse. In Günter Mey & Katja Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613), Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Miemietz, Bärbel (2007)**. Vorwort. In Mechthild Neises & Gerhard Schmidt-Ott (Hrsg.), *Gender, kulturelle Identität und Psychotherapie* (S. 7–8), Lengerich: Pabst Science Publishers.
- » **Nentwich, Julia C. & Stangel-Meseke, Martina (2010)**. Arbeits- und Organisationspsychologie. In Gisela Steins (Hrsg.), *Handbuch Psychologie und Geschlechterforschung* (S. 327–350), Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Pinnow, Marlies (2010)**. Motivationspsychologie. In Gisela Steins (Hrsg.), *Handbuch Psychologie und Geschlechterforschung* (S. 55–67), Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Rump, Jutta & Eilers, Silke (2013)**. Weitere Megatrends. In Jutta Rump & Norbert Walter (Hrsg.), *Arbeitswelt 2030* (S. 13–30), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Vogelgesang, Monika (2009)**. *Psychotherapie für Frauen*. Lengerich: Pabst Science Publishers.



Innere Arbeit am eigenen Selbst

Warum Spiritualität für Führungskräfte und für das Business-Coaching essenziell ist

Von Dr. Thomas Hanstein

In den letzten Jahren ist eine Vielzahl an Büchern zum Selbst- und Zeitmanagement entstanden. Der Blick auf die äußeren – strukturellen und organisatorischen – Rahmenbedingungen kann nur eine Perspektive sein. Der Blick nach innen und auf das Management dieser „inneren Bühne“ ist ebenso wichtig. Die These dieses Beitrags lautet daher: Authentische Ziele und stimmige Maßnahmen können im Coaching nur dann mit Erfolg entwickelt werden, wenn die Sinnenebene der Spiritualität mit einbezogen wird.

Die „Wiederentdeckung der Spiritualität“ wurde nicht von einem Theologen oder Philosophen erkannt, sondern von einem Biologen beschrieben. Der Engländer Rupert Sheldrake gilt als Grenzgänger, der sich immer wieder auf neues Terrain vorwagt, auch wenn es ihm nicht immer Anerkennung einbringt. Sein Ansatz besteht darin, die formalen Grenzziehungen zwischen Natur- und Geisteswissenschaft in Frage zu stellen. Bei Sheldrake (2018) bedeutet Spiritualität die tiefe innere Akzeptanz dessen, was die Natur als Weisheit in sich trägt. Seine Thesen gelten bis heute zum Teil als umstritten, doch sie besitzen zumindest die Kraft, über die Ebene der Spiritualität tiefer nachzudenken – und dieser eine Bedeutsamkeit zu geben. Erich Schäfer schreibt dazu: „Die Aussage, dass der Mensch ein biopsychosoziales Wesen sei, ist wissenschaftlich unbestritten. Doch der Mensch ist noch mehr, er ist darüber hinaus auch ein spirituelles Wesen. Erst wenn wir auch diese Dimension berücksichtigen, erfassen wir die Gesamtheit des Menschen.“ (Hanstein & Lanig, 2020, S. IX)

Diese „Innenwelterkundung“ (ebd.) ist ein wesentlicher Bereich der Arbeit von Coaches. Mit der Forderung nach der Berücksichtigung spiritueller Kompetenz wird ein Terminus aufgegriffen, der schon seit Jahren in der Philosophie und Theologie existiert, aber in das digitale Zeitalter hinein *weltanschaulich neutral neu zu bestimmen ist*. Denn die spirituelle Kompetenz weitet die mentale Kompetenz, insofern es der letztgenannten lediglich um Techniken geht. Spiritualität aber *beschreibt eine Haltung*, besonders in Zeiten des Wandels.

Haltung: nicht ohne die Erfahrung von Halt

Merkwürdige Dinge haben mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie den Alltag geprägt. Gewohnt, fest in private wie berufliche Abläufe eingeschliffene Muster wurden vom Grunde auf in Frage gestellt: „Wie verhext, es gibt jeden Tag etwas, worüber wir uns in die Haare kriegen“, analysierte eine junge Mutter, die parallel ihre Abteilung – virtuell – zu managen hatte. Streit und (fehlende) Struktur gehören zusammen, das war in solchen Coaching-Sit-

zungen zu lernen. „Die Leute sind wie unter Strom, man muss mit allem rechnen“, klagte ein Mittelständler in den ersten Wochen der Corona-Einschränkungen. Dieses Bild trifft es gut, denn durch die Corona-Angst wurden die Hirnareale stärker stimuliert und durchblutet, die für die steinzeitlichen Grundreaktionen Kampf, Flucht oder Erstarrung bis heute abruft sind. Das mag – zumindest theoretisch – erklären, weshalb der Verstand nicht selten wie ausgeschaltet war. Und bei jedem dominiert nach dem steinzeitlichen Verhaltenscodex eine andere Reaktion, oft wechselhaft. Das erzeugt zusätzliche Unsicherheit und Unruhe. Der Umgang mit Covid-19 – persönlich, beruflich wie gesellschaftlich – ist daher ein eindrückliches Beispiel für die Wichtigkeit spiritueller Haltung.

In der Corona-Krise stürzte sich der eine in neue Arbeit, der andere konnte sich nicht mehr motivieren. Während einer seine Emotionen überspielte, kam der nächste nicht mehr von ihnen los. Und doch würden theoretische Erklärungsversuche nur bedingt helfen. Wenn Körper und Seele unbewusst reagieren, ist es die vorsprachliche Ebene der Bilder, der Emotionen und Erinnerungen, der frühkindlichen Prägungen, die im Coaching berührt sein will. Die Grundfrage lautet: Wie hat es der Einzelne erlernt, mit dem Phänomen einer grundsätzlich immer möglichen Offenheit – philosophisch „Kontingenz“ genannt – umzugehen? Industriegesellschaft und Digitalisierung haben dies ebenso wenig vermittelt wie die Umsorgung der so genannten Hubschrauber-Eltern-Generation. Was „macht“ es mit dem Einzelnen, wenn er warten, etwas auf unbestimmte Zeit aushalten muss? Womöglich kam die Kriegs- und Nachkriegsgeneration deshalb so gut mit der Corona-Situation zurecht, weil sie diese Erfahrung bereits aushalten musste? Etwas Aushalten zu können sowie der *Umgang mit dem So-oder-anders-Sein* sind grundlegende Aspekte spiritueller Kompetenz.

Spiritualität: Handling des Auf-sich-zurück-geworfen-Seins

In Managerkursen und maßgeschneiderten spirituellen Führungsseminaren kann man

immer wieder erleben, wie Stille, Besinnung und innere Achtsamkeit einen relativ langen – buchstäblichen – An-Weg benötigen (Hanstein & Lanig, 2020). Denn es braucht Übung, zuerst einmal das (vermeintliche) Nichtstun zuzulassen und es dann noch als Chance, ein kleines Stück mehr zu sich zu kommen, anzunehmen. Mehrere Tage mit sich allein zu sein, seinen Gedanken, Träumen und Erinnerungen, das lässt ebenfalls merkwürdige Dinge passieren: Man wacht z.B. mitten in der Nacht auf, hat plötzlich ein Bild aus der Kindheit vor Augen, riecht den Ort, sieht die Farben und empfindet intensiv dasselbe damalige Gefühl. Es mag banal klingen (so lange man es nicht versucht hat), aber all das will erstmal ausgehalten sein. Diese *inneren Kräfte* kommen, sind da, man lernt sich ihnen zu stellen, ihnen „ins Angesicht zu schauen“. Schön, wenn es positiv ist, wenn man das Lächeln auf dem Gesicht spürt und einfach nur tiefe Dankbarkeit empfindet. Dann gibt es kein Heute und kein Gestern mehr, die *Erfahrungen des Lebens verdichten sich* in diesem einen Moment.

Die fernöstliche Weisheit kennt den Satz: „Nur in einem ruhigen Teich spiegelt sich das Licht der Sterne.“ Das, was für gewöhnlich als rührend-kitschige Kalenderliteratur abgetan wird, bewahrheitet sich in solchen Tagen der Selbsterfahrung. Die „*innere Pluralität*“ (Schulz von Thun) der eigenen Persönlichkeit wird mehr und mehr erkennbar. Der Klient bekommt mit Hilfe des Coachs und unter Zuhilfenahme geeigneter Tools die nötige Distanz, seine inneren „*Teampayer*“ zu identifizieren, zu ordnen und ggf. neu zu „stellen“.

Das ist Spiritualität: mit dem *Rück-geworfen-Sein auf sich selbst* umgehen zu lernen, sich seinen Empfindungen dabei ehrlich zu stellen und sie anzunehmen. Die Ebene der Religion ist erst eine zweite – zwar potenzielle, aber für das Bewusstsein der spirituellen Ebene nicht zwingende. Denn alle Religionen und Konfessionen sind geprägt von Glaubensinhalten, die der Gläubige zu teilen hat. Die Theologie bezeichnet dieses kollektive Wissen als „*fides quae*“, also Inhalte, *welche zu glauben sind*. Gleichzeitig gibt es den Glauben als „*fides qua*“, also als Dimension, *durch die geglaubt wird*.

Was theoretisch klingt, lässt sich an existenziellen Situationen des Lebens nachvollziehen, besonders im Umgang mit Sterben und Tod als letzter Form des Rück-geworfen-Seins: Es hat für die Bewältigung des Sterbevorgangs und für die Akzeptanz des nahenden Todes wenig Bedeutung, ob der Sterbende noch ein Bekenntnis (*fides quae*) „herbeten“ kann, sondern letztentscheidend ist, dass er Ruhe findet und im besten Fall gelassen „gehen“ kann. Das tiefe innere Bewusstsein, dass es „jetzt gut sein darf“, hat eine *somatische Auswirkung*; Worte allein könnten es so nicht leisten. Seele und Körper stehen im engen, stimmigen Austausch – ein allerletztes Mal. Sprachlich bemerkt man dies an einer starken *Fokussierung* auf das Wesentliche; einer Klarheit, die für manche *unerträglich* ist.

Spirituelle Kompetenz: wertfrei und fehlerfreundlich

Dieser Exkurs in die Seelsorge kann verdeutlichen, dass es auch im Leben und *im Beruf kleine und größere „Tode“ gibt*: wenn sich Lebenspläne trotz aller Anstrengungen nicht erfüllen, die Insolvenz unabwendbar ist, Wünsche, Hoffnungen und Ziele buchstäblich durchkreuzt werden. Diese „Tode“ lassen sich zwar für gewisse Zeit (unbewusst) verdrängen, letztlich muss man sich ihnen aber stellen, wenn man gesund und beruflich erfolgreich bleiben will. Andernfalls kommt „der Ball immer wieder hoch, wenn man zur Ruhe kommt“, wie es ein Mann feststellte, als er ein Seminar zum Thema mit den Worten abbrach: „Das geht gar nicht, ich lasse das lieber, im Geschäft liegt genug Arbeit.“ Hierbei ist entscheidend, welche *Werte* man in *Erziehung und Sozialisation* vermittelt bekommen hat. Eine aufstrebende, junge Führungskraft im E-Commerce hatte unbewusst eine Kausalität zwischen Leistung, Einsatz und Erfolg verinnerlicht. Doch da diese Logik zum ersten Mal in ihrem Leben nicht mehr aufging, musste jemand hierfür die „Schuld“ tragen. Da die Führungskraft entsprechend der Hierarchie verantwortlich war, war dies für sie gleichbedeutend mit „schuldig“. Eine ethische Reflexion über den Unterschied zwischen Verantwortungsethik und „Sündenbock-Prin-

zip“ hätte maximal ihren Verstand beschäftigt. Denn auch wenn es die gegenwärtigen ökonomischen Einbrüche waren, welche die Verluste verursacht hatten, so redete sich die Führungskraft das Mantra ein, „so was wenigstens voraussehen“ zu müssen.

Sich nicht an den Anfang einer Kette unvorhersehbarer Umstände, Zusammenhänge und Folgen zu setzen, bedeutet nicht, den Schaden kleinzureden. Doch es ist ein Unterschied, ob man selbst daran zu Grunde geht, etwas als Katastrophe zu sehen, oder die Vorkommnisse als bedauerliche Gegebenheiten einstuft, mit denen es konstruktiv umzugehen gilt. Beides sind nicht nur Worte, sondern Bewertungen. Derlei Umstände als Führungskraft spirituell zu verarbeiten, setzt eine Haltung voraus, die der Theologe Reinhold Niebuhr in seinem bekannten Gelassenheitsgebet so formuliert hat: „Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“ Man muss nicht gläubig sein, um diesen Satz für sich anzunehmen. Evident dürfte aber sein, dass man eine solche Gelassenheit nicht selbst „machen“ kann. Sie wird *erlangt*, steht also außerhalb menschlicher Bemühungen. Was möglich ist und – mystisch gesprochen – den „Pfad“ zu dieser Haltung darstellt, ist, sich in „*Kontemplation*“ zu üben. Doch der „Betrachtungsraum“ (lat. *templum*) der Seele muss zuerst einmal gefunden werden. Beobachtet man Kinder in ihrer spielerischen Vergessenheit von Zeit und Raum, so wird deutlich, wie diese sich ihren Pfad ins Innere (noch) erhalten haben. Albert Einstein begründete seinen Erfolg damit, dass er immer Kind geblieben sei.

Spirituell leben: „verweile doch ...“

Seminare zur Spiritualität von Führungskräften sollten nicht als Workshops ausgeschrieben werden, um die Handlungsebene nicht anzutriggern. Denn niemand kann die inneren Bilder, angestauten Energien und bislang nicht genutzten Ressourcen durch einen Willensakt nach „oben“ ins Bewusstsein

befördern. Führungskräfte sind es gewohnt, von der Handlung her zu denken. Es ist daher ein erster Schritt der Reflexion, *Handlung von Reaktion abzugrenzen*. Wer seine Reaktion beherrscht, der kann auch seine Affekte – mehr oder weniger – gut regulieren, der handelt statt sich zu verhalten. Diese *Grundkompetenz von Führung* zu erlernen, gehört bereits ins Onboarding-Coaching. Sie weiter zu reflektieren und zu optimieren, ist Teil des Führungskräfte-Coachings. Zur Handlung gehört die *Wirksamkeit*, andernfalls verlieren sich Zweck und Ziel und damit letztlich der Sinn einer Handlung. Damit eine Handlung wirksam werden kann, bedarf es u.a. des richtigen Zeitpunktes (griech.: *kairos*). Eine – fast alle Arbeitsbereiche übergreifende – Gemeinsamkeit im Umgang mit der Zeit ist, dass sie an Prozesse der Wertschöpfung gebunden ist. Insofern ist der Bezug auf die Corona-Krise auch hier aufschlussreich. Denn sie hat der Gesellschaft wie dem Einzelnen gezeigt, wie sich Entschleunigung einstellen kann und was diese – durchaus ambivalent, wenn man darauf innerlich nicht vorbereitet war – bewirkt.

Der Philosoph Byung-Chul Han hat bereits vor Jahren treffend festgestellt: „Die heutige Zeitkrise hängt nicht zuletzt mit der Verabsolutierung der *vita activa* zusammen. Sie führt zu einem Imperativ der Arbeit, der den Menschen zu einem arbeitenden Tier [...] degradiert. Die Hyperaktivität des Alltags nimmt dem menschlichen Leben jegliche Kraft zum Verweilen und zur Kontemplation. Dadurch wird die Erfahrung erfüllter Zeit unmöglich.“ (Han, 2015, S. 15) Die *vita activa* (hier: das Berufsleben) hinter sich zu lassen und immer wieder neu in die Rekreation der *vita contemplativa* (hier: der Besinnung auf sich selbst) einzusteigen, ist anfangs oft ein steiniger Weg. Eine Führungskraft in der letzten beruflichen Phase beschrieb es so: „Ich hätte nie gedacht, dass das so schwierig sein soll, ‚einfach‘ nur da zu sitzen, sich auf seinen Körper zu konzentrieren und sich innerlich zu lösen. Ich habe mehrere Firmen aufgebaut und war immer vorne mit dabei. Schaffen kann ich weiß Gott. Aber das hier, das war härter als Holzhacken.“ Insbesondere für diese Generation, für die im Fleiß einer der wichtigsten Werte



besteht, sind solche Selbsterfahrungen nicht untypisch – aber ebenso wichtig. Denn der vorletzte Übergang in die „passive“ Lebensphase will ebenso erlernt sein wie letztlich das Sterben, so hart das klingen mag. Aber an diesen Beispielen wird klar, wie buchstäblich existenziell diese Frage des Innehaltens und Verweilens ist.

Spirituell führen: von außen nach innen hören

Keine Führungskraft ist für das kontemplative Leben geboren. Insofern ist das Zurück aus der Besinnung und dem Schweigen ebenso wichtig wie der Weg hinein. Der Weg „in die Stille“ führt von außen nach innen: vom bewussten Wahrnehmen und über das Wirken lassen von Eindrücken. Wer sich auf eine Meditation darüber einlässt, wie viel an nur einem einzigen Tag an einem „vorbeifließt“,

anstatt dass es buchstäblich gewahr geworden ist, der betritt den Weg der *inneren Achtsamkeit* (Hanstein, 2016). Denn niemand reagiert rein aufgrund einer Bemerkung, sondern aufgrund dessen, was die Äußerung in ihm ausgelöst hat. Besonders Führungskräfte sollten um diesen Zusammenhang wissen. *Erstens, um stimmig zum inneren Selbst zu handeln. Zweitens, um nicht manipulierbar zu sein. Und drittens, weil Führung immer mit Selbstführung beginnt.*

Da der Mensch ein Geist-Leib-Seele-Wesen ist, ist der Körper das „Medium“ dieses *Gewahrwerdens*, und dies nicht nur äußerer Vorgänge, Bemerkungen von Mitarbeitern, von Prozessabläufen u.a., sondern auch von kreativen Assoziationen und innovativen Ideen. Ein leitender Ingenieur berichtete im Coaching: „Nachdem ich mir wochenlang den Kopf zerbrochen hatte, wie wir das Problem lösen können, war es plötzlich da, wie aus

dem Nichts.“ Was hier beschrieben wurde, ist – spirituell verstanden – die Ebene der *Inspiration*, wörtlich: der „Einhauchung“. Dieser Hinweis bietet die sprachliche Erklärung des Wortes Spiritualität. *Denn mit der Ebene des Geistes wird die des „Machens“ verlassen.* In der altgriechischen Philosophie fanden sich drei Wirklichkeitszugänge: *Theorie, Praxis und Poiesis*: „[D]as handwerkliche Fertigen wie das industrielle Herstellen ist nach diesem Schema keine Praxis, sondern Poiesis. Hier zählt nicht nur das Produkt, hier zählt die Leistung. Poiesis mündet in ein quantifizierbares Ergebnis. Was die alten Griechen indes unter Praxis verstanden, ist [...] nicht rein physisches Schaffen. Es ist [...] die Gestaltung von Wirklichkeit schlechthin.“ (Hanstein & Lanig, 2020, S. 76). Genau dieser Aspekt ist *vorrangige Führungsaufgabe* und er leitet sich *nicht* davon ab, wie effizient im Sinne der Poiesis – also nach heutigem Verständ-

nis „praktisch“ – eine Führungskraft arbeitet, sondern wie *stimmig* sie dieses Verhältnis gestaltet. Je mehr sie dabei in sich ruht, je gelassener sie mit einer Situation umgehen kann, umso größer auch die *Führungskompetenz*, die ihr – unbewusst, unausgesprochen, aber im Team doch wirksam – zugesprochen wird. So erst wird resonante und dialogische Führung wirkmächtig.

Dieser Zusammenhang zeigt sich besonders in Krisenzeiten. Aus der spirituellen Haltung heraus betrachtet ist die *krisis* (griech.) aber jener „Wendepunkt, an dem – woher auch immer – plötzlich Neues aufbricht: neue Ideen ebenso wie neue Kraft. Bei Veränderungsprozessen lässt sich beobachten, dass die meisten Change-Prozesse am Punkt der – vermeintlichen – Krise abgebrochen werden [...]. Die *krisis* durchzuhalten [...], wird daher [...] als zentraler Aspekt einer spirituellen Kompetenz begriffen. Sie anzunehmen [...], sich auf sie einzulassen und nicht mit Aktionismus zu überlagern, verspricht letztlich erst Höchstleistungen.“ (Hanstein & Lanig, 2020, S. 57)

Spirituelles Selbstmanagement 4.0

Was für die bisherige analoge Arbeitswelt gilt, verdichtet sich auf mehrdimensionale Art und Weise durch die Digitalisierung. Als in der Corona-Krise allerorten über Nacht der Hebel auf digital umgelegt wurde, wurde der Schwerpunkt auf Infrastruktur und Technik gelegt. Das ist nicht weiter verwunderlich, spiegelt

es nur die E-Learning-Debatte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts und ist insofern eine wichtige Phase. Doch durch eine zu starke Fokussierung auf technische Fragen wird der Blick dafür verstellt, dass die Digitalität alte philosophische und anthropologische Fragen neu aufwirft. Diese können allesamt als Aspekte der Frage nach Spiritualität gefasst werden, beispielhaft: *Fokussierung entgegen Zerstreuung*, *Rhythmisierung entgegen omnipräsenter Verfügbarkeit*, *Autonomie entgegen virtueller Gebundenheit*, *Entschleunigung entgegen digitaler Dynamisierung* usw. Phänomene wie diese entfalten in der virtuellen Welt eine spezielle Dynamik.

Insofern ist der *Erwerb spiritueller Kompetenz nicht nur eine Kernaufgabe moderner Führungskräfte*, die vor allem eines bedeutet: *innere Arbeit am eigenen Selbst*. Um eine *innere Stabilität* in den modernen Herausforderungen des digital gestützten Führungsalltags auch langfristig zu sichern, benötigen heutige Führungskräfte in Zeiten der „Führung 4.0“ zudem ein „*spirituelles Selbstmanagement 4.0*“. Denn bei fortschreitender Digitalisierung werden sich auch digitale Phänomene verdichten, die auf das Selbst zugreifen, es unbewusst in Frage stellen und authentische Antworten verlangen. Eine Spiritualität im Kontext dieser Phänomene kann eine tragfähige *Resilienz* gewährleisten, weil sie die *Sinn-Ebene* stützt. Entsprechende Tools können im „*spirituellen Coaching*“ maßgeschneidert ausgebaut und als Selbst-Coaching in den beruflichen Alltag implementiert werden.

Doch auch auf der Seite des Coachs kann in einer *spirituellen Haltung* – und im besten Fall auch Praxis – ein Mehrwert für Coaching gesehen werden. Auf diese Bedeutung und den Bedarf in der Qualifizierung von Coaches kann an dieser Stelle lediglich hingewiesen werden. So viel sei angedeutet: Spiritualität unterstützt beispielhaft die asketische Haltung, welche für einen autonomen Coaching-Prozess basal ist.

Der Autor



Foto: Fotografie Angie Ehinger

Dr. theol. Thomas Hanstein ist ausgebildeter Berufsschul- und Gymnasiallehrer, Ausbilder (IHK) und Industriemeister (Metall) sowie Seelsorger, Autor und Business-Coach (Kontaktstudium, DBVC-angerechnet). Er ist als Fortbildungsreferent für coaching-relevante Fragestellungen, KCK®-Trainer (KI) und externer Coach für Lehr- und Führungskräfte des öffentlichen Dienstes aktiv. An der DIPLOMA-Hochschule verantwortet er mit Andreas K. Lanig u.a. das methodisch-didaktische Schulungsprogramm zum Live-Online-Trainer für virtuell Lehrende sowie das Kollegiale Coaching für Dozierende.
www.coaching-hanstein.de

Literatur

- » **Han, Byung-Chul (2015)**. *Duft der Zeit. Ein philosophischer Essay zur Kunst des Verweilens*. 12. Auflage. Bielefeld: transcript.
- » **Hanstein, Thomas & Lanig, Andreas K. (2020)**. *Spirituelle Kompetenz in digitalen Lern- und Arbeitswelten. Erfolgreich studieren und arbeiten mit Spirituellem Selbstmanagement 4.0*. Baden-Baden: Tectum.
- » **Hanstein, Thomas (2018)**. *Selbstmanagement – mit Coachingtools. Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen*. Baden-Baden: Tectum.
- » **Hanstein, Thomas (2016)**. *Das Heilige in allem hören. 40 Impulse zur Achtsamkeit*. Leipzig: Benno.
- » **Sheldrake, Rupert (2018)**. *Die Wiederentdeckung der Spiritualität. 7 Praktiken im Fokus der Wissenschaft*. 2. Auflage. München: Barth.

Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten.

Rezension von Prof. Dr. Klaus Eckrich

In ihrem Buch „Evolution statt Revolution“ beleuchtet Anke Nienkerke-Springer die Rolle des Menschen als Unternehmerpersönlichkeit. Sie geht zwei Fragen auf den Grund: (1) Welches sind die unternehmerischen Antriebe, die Zukunft zu gestalten? (2) Und wie kann hierdurch die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gesichert werden? Dabei stellt die Autorin dem Mantra von fundamentaler Veränderung in disruptiven Zeiten ihren Ansatz gegenüber, sich mit evolutionären Strategien kontinuierlich auf neue Umfeldbedingungen einzustellen.

Nienkerke-Springer, Psychologin und zertifizierter Coach, die sich bereits seit langem mit der Entwicklung von Führungs- und Unternehmerpersönlichkeiten beschäftigt, entwickelt ihren Ansatz in drei Teilen. Den Fokus richtet sie dabei auf die ungewöhnliche Perspektive der Entwicklung des Unternehmens als Persönlichkeit. In Teil 1 („So ist es!“) identifiziert sie die Merkmale von evolutionären Unternehmen mit Persönlichkeit. In fünf Kapiteln arbeitet sie die Unterschiede zu Unternehmen heraus, die sie als nicht-evolutionär einschätzt. Teil 2 („So gelingt es!“) erläutert Entwicklungsstrategien zum evolutionären Unternehmen. Als Kernelemente sieht die Autorin evolutionäre Kraft und evolutionäre Prinzipien. Im Mittelpunkt des Geschehens stehen die Menschen, die von starken Unternehmerpersönlichkeiten geleitet werden. Im anschließenden Teil („So bleibt es lebendig!“) sensibilisiert Nienkerke-Springer für Gründe des Scheiterns und zeigt in einem Zehn-Schritte-Programm, wie man sein Unternehmen auf den Weg der Evolution bringt.

Das Buch richtet sich an Unternehmer, Entscheider und Führungskräfte, die die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens stärken wollen. Gedankenanstöße finden auch Coaches, Berater und operativ tätige Changemanager.

An den Leser richtet Nienkerke-Springer zwei Appelle, die mit Blick auf die real existierende Führung in vielen Unternehmen Ungewöhnliches verlangen: (1) Das Vorhandene genauer anschauen, anstatt nur das Neue auf den Schild nehmen. (2) Die Würde, Kraft und Energie des Vorhandenen wertschätzen. Mancher Führungsverantwortliche wird das nicht gern hören, zwingt es ihn doch, sein Führungsparadigma zu überdenken, das darin besteht, dass nur das „Neue“ (in Wirklichkeit das „Eigene“) gut ist, während das „Alte“ (in Wirklichkeit die Vorstellung der Anderen) nicht zukunftsfähig ist.

Bereichert werden die Ausführungen durch kleine Episoden, z.B. „Eine Weihnachtskarte mit ihren Folgen“ (S. 38ff.) und „Was die Dampfmaschine mit Kulturwandel zu tun hat“ (S. 61). Teil 3 erscheint insgesamt etwas knapp. Hier wünscht sich der Leser mehr Anstöße zu der Frage, welche Störungen der evolutionäre Kurs verkraftet, etwa wenn das Unternehmen mit einem Personalwechsel an der Spitze oder einem Wechsel im Entscheidungskreis konfrontiert wird.

Fazit: Ein lesenswertes Buch, das anregt, die eigene Haltung kritisch zu beleuchten und ausgetretene Pfade des Managementdenkens zu verlassen. Es gibt sowohl grundsätzliche als auch ganz konkrete Handreichungen zu der Frage, wie man sein Unternehmen zukunftsfähig macht.

Prof. Dr. Klaus Eckrich
www.changehouse.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3869369639/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3869369639/cr)

*„Unternehmerpersönlichkeiten reflektieren ihr Denken und Tun ständig und überprüfen ihre Handlungen im Rahmen eines Selbstreflektionsprozesses kritisch, indem sie ihre Aktivitäten und ihre Entscheidungen an ihrem Wertesystem messen.“
(Anke Nienkerke-Springer, S. 43).*



Nienkerke-Springer, Anke (2020).
Evolution statt Revolution.
**Unternehmerische Zukunft
verantwortungsvoll gestalten.**

Offenbach: Gabal
ISBN: 978-3-86936-963-1
231 S., 29,90 €

Mini-Handbuch Profitables Coaching-Business.

Rezension von Hans-Jürgen Ramisch

Sonja Kreye hat es sich zur Aufgabe gemacht, Coaches zu einem profitablen Business zu verhelfen. Hierzu betreibt sie unter anderem einen Blog und einen viel beachteten Podcast. Die „Business-Mentorin“ verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Beratung von Topmarken der Automobilindustrie und von Spitzen-Rennsportlern. Mit ihrem Buch „Profitables Coaching-Business“ möchte sie Coaches in die Lage versetzen, ihr Business als Unternehmer anzugehen. Nach eigenen Angaben hat sie bereits über 400 Coaches erfolgreicher gemacht.

Kapitel 1 „Austauschbar oder einzigartig“ fordert eine Änderung des Mindsets, weg vom Einzelstunden-Coaching hin zum Verkauf von Premium-Coaching-Paketen. Eindrucksvoll werden die Einkommensunterschiede verdeutlicht. Positionierung, Expertenstatus, Online-Marketing und Online-Coaching sind weitere wesentliche Aspekte.

Kapitel 2 „Mindset“ soll den Coach in die Lage versetzen, nicht das „Helfersyndrom“, sondern das „Coaching Business“, d.h. die Unternehmersicht, an erster Stelle zu sehen. Dies erfordert zunächst einmal, von der eigenen Leistung überzeugt zu sein. Andererseits muss der Coach den Wert seines Coachings für den Kunden sowohl kennen, wie auch den angemessenen Preis dafür einfordern wollen. Dies bedeutet ein Umdenken für viele Coaches.

Die „Voraussetzungen für ein profitables Coaching-Business“ sind Bestandteil von Kapitel 3. Zunächst ist die geeignete Nische für die Kundenakquisition zu finden. Mit einem Alleinstellungsmerkmal soll sich der Coach als Unternehmer von Mitbewerbern abgrenzen. Dabei spielen Persönlichkeit, Storytelling und Mission eine bedeutende Rolle. Besonders wertvoll sind aus Sicht des Rezensenten die

Punkte Angebotsportfolio, Angebotspakete und Preisfindung. Hilfreich besonders für Einsteiger sind „Beispiele für Preisempfehlungen“ für Coaching-Pakete. Inspirierend sind

*„Coaching selbst ist nicht das, wonach Ihre Zielkunden suchen. Zielkunden suchen nach Lösungen für ihr Problem. [...] Wie er oder sie das Problem löst, ist ihm oder ihr erst mal egal.“
(Sonja Kreye, S. 65)*

auch die Tipps zu Zahlungsmöglichkeiten für die Coaching-Leistung und zu möglichen Garantien.

Kapitel 4 „Verkaufswege – das Erstgespräch“ greift ein weiteres Problem vieler Coaches auf: Sie können oder wollen sich nicht verkaufen. Vielfach erfolgt im Erstgespräch bereits eine Coaching-Leistung, die den Verkauf der Serviceleistung oft verhindert. Kreye verdeutlicht weitere typische Fehler beim Erstgespräch und zeigt viele Möglichkeiten zur Anbahnung für ein Erstgespräch bzw. von Verkaufswegen auf. Dies ist besonders wichtig für den Verkauf von

Coaching-Paketen, da höherpreisige Angebote i.d.R. vor der Kaufentscheidung das Gespräch mit dem Coach erfordern.

„Expertenstatus aufbauen – Bekanntheit steigern“ ist Bestandteil von Kapitel 5. Wie die eigene Person als Marke aufbauen? Der erfolgreiche Einsatz von Podcast und/oder Blog sowie eines eigenen Fachbuchs sind relevante Möglichkeiten.

In Kapitel 6 werden „Online-Coaching und Online-Angebote“ kurz dargestellt. Eine Übersicht von Online-Tools gibt es als Download-Möglichkeit. Ein kleines Literaturverzeichnis vervollständigt das Buch.

Fazit: Aufrüttelnd, inspirierend und zudem gut lesbar – eine klare Kaufempfehlung für die praxisorientierte Anleitung zu mehr Erfolg als Coaching-Unternehmer.

Hans-Jürgen Ramisch
hans-juergen.ramisch@ramisch.com

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3407367104/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407367104/cr)



**Kreye, Sonja (2020).
Mini-Handbuch Profitables
Coaching-Business.**

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-407-36710-5
223 S., 24,95 €

Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung.

Rezension von Dr. Christine Kaul

Was im Titel als „Einführung“ bezeichnet wird, ist mehr als das. Michael Müller legt eine Veröffentlichung vor, die den Leser anschaulich und handlungsorientiert an Coaching mit narrativen Methoden heranführt und für sich stehen kann.

Zunächst macht der Autor deutlich, dass Geschichten und Erzählungen ein mächtiges Instrument der Kommunikation und Informationsspeicherung darstellen. Narration und Identität sind untrennbar verbunden, was für Individuen und Organisationen gleichermaßen gilt. Beratung bedeutet für Müller, den Klienten darin zu unterstützen, neue Einsichten zu seiner Identitätsgeschichte zu entwickeln und diese Ideen so in Handlung umzusetzen, dass auch sein Umfeld diese Neuinterpretation anerkennt.

Was eine Geschichte bzw. die Erzählung einer Geschichte kennzeichnet, ist die Dreiteilung in Ausgangssituation, Transformation und Endzustand. In der Beratungsarbeit kommt es häufig vor, dass ein wünschenswerter Endzustand (noch) nicht erreicht wurde. Die Besonderheit autobiografischer Erzählungen, darauf weist Müller nachdrücklich hin, ist immer im Hinterkopf des Coachs zu halten: Autobiografische Erzählungen sind sehr situationssensitiv und deshalb in ihrer Akzentuierung und Darstellung wandelbar. All dies gelingt dem Autor sehr anschaulich und transferierbar ins Coaching-Geschehen. Eingestreute methodische Bausteine unterstützen den Transfer.

Im Weiteren stellt Müller konkrete Methoden und Ablaufschemata für den Einsatz narrativer Methoden dar. Zum einen, wie sie sich im Einzel-Coaching auswirken. Hier packt den Autor allerdings selbst die Erzähllust: Allzu ausführlich und damit etwas ermüdend sind die Beispiel-Coachings dargeboten. Überaus erhellend aber seine Darstellung der vielen

„Gesichter“ eines Geschehens je nachdem, wer erzählt. Zum anderen zeigt Müller, wie narrative Methoden in der Organisationsberatung verwendet werden können. Auch hier ist er handlungsorientiert und erfreulich konkret. Vorgehensweisen, Workshop-Settings, Checklisten, Fragemöglichkeiten, Abläufe und Prozessschritte: Der schmale Band ist in hohem Maße praxisorientiert.

*„Identitäten von Individuen
ebenso wie von Organisationen
sind wesentlich oder sogar
vollständig bestimmt durch
Geschichten ...“
(Michael Müller, S. 13)*

Die Beratungsarbeit in Organisationszusammenhängen betreffend, macht Müller deutlich: „Nur mit den Geschichten der Führungskräfte zu arbeiten wie in der traditionellen Unternehmensberatung greift in vielen Fällen zu kurz, weil man sich so nur mit einem Teilsystem beschäftigt, dem der Führung, das eine ganz spezifische Realitätskonstruktion hat, die mit der des restlichen Systems übereinstimmen kann, aber nicht muss (und es

sehr oft, wie die langjährige Erfahrung des Autors zeigt, auch nicht tut).“ (S. 81)

Fazit: Der Autor war bescheiden genug, dem Leser sein Buch als Möglichkeit der Bereicherung des jeweiligen Methoden- und Werkzeugkoffers anzudienen. Das ist ihm auch durchaus gelungen. Insgesamt wenig Neues, aber Bewährtes wird in einen Zusammenhang gebracht, der lesenden Coaches Anregung geben kann. Ein Praktiker gibt hier sein Wissen weiter!

Dr. Christine Kaul
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3849701573/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3849701573/cr)

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

Wir freuen uns auf Sie!



Müller, Michael (2017).
Einführung in narrative Methoden
der Organisationsberatung.

Heidelberg: Carl-Auer
ISBN: 978-3-8497-0157-4
124 S., 14,95 €

Abenteuer Wandel. Ihr Coachingleitfaden für den Change-Prozess.

Rezension von Dr. Thomas Hanstein

„Das einzig Beständige ist der Wandel“ (Heraclit von Ephesus) – was bisher gern als Input für Change-Prozesse und Business-Coachings genutzt wurde, hat mit Corona eine neuartige Tiefe erfahren. Nicht, dass diese 2.500 Jahre alte Weisheit nicht schon vorher bekannt gewesen wäre, aber eben vor allem auf der theoretischen und strategischen Ebene der Wirtschafts- und Arbeitswelt.

Friederike und Thomas Fitzel legen mit ihrem Buch eine verständliche und lebensnahe Einführung in Grundlagen des Change-Managements vor. Im ersten Kapitel gehen sie soziologischen und gesellschaftlichen „Megatrends“ – wie Globalisierung, Digitalisierung, der Frage nach Ressourcen – auf die Spur. In einem zweiten Schritt nähern sie sich dem Terminus des Wandels begrifflich. Kapitel 3 nimmt den Aspekt der Komplexität ins Auge und gleicht diesen mit ausgewählten Modellen ab, bevor sich das vierte Kapitel mit der Frage „Wie kann Wandel in Ihrem Unternehmen gelingen?“ der Praxis betrieblicher Veränderungsprozesse annimmt. Entlang der „Erfolgsfaktoren“ Kommunikation sowie Führung, Unternehmenskultur, Partizipation und Zeitmanagement werden konkrete Leitfragen für jeden einzelnen dieser Faktoren entworfen und den Lesern zur eigenen Überprüfung dieser Kriterien an die Hand gegeben.

An dieser Stelle – und bevor das bisher Erarbeitete mustergültig klingen könnte – offenbart der Blick auf „Change Challenges“ (im Kapitel 5) die jahrzehntelange Berufspraxis des Autoren(ehe)paars. Mit der klaren Botschaft: Zum Wandel gehören Hindernisse. Den Weg durch diese Hürden bauen sie dem Leser erneut durch Faktoren – und zwar zwei Mal „menschliche Faktoren“: die Führungskraft und die Mitarbeiter. Neben diesen beiden Grundpolen unternehmerischer Change-Prozesse führen Best-Case-Szenarien und (ziel-

führend durch Coaches begleitet) weitere Faktoren – v.a. wirtschaftliche, zeitliche und der Umgang mit Komplexität – zum „Fortschritt durch Kreativität“ (S. 166). Eine kurze Zusammenfassung bringt dem Leser die wichtigsten Kernaussagen durchgängig anschaulich visualisiert (Kapitel 6) sowie mit persönlichem Bezug durch die Führung mit konkreten Leitfragen (Kapitel 7, mit „Ihr persönliches Fazit“ endend) nochmals gebündelt näher.

„Während viele [...] Hürden und Hindernisse durch Wollen und Tun beeinflusst und aus dem Weg geräumt werden können, ist die zunehmende Komplexität ein Risikofaktor, der bleibt.“ (Friederike Fitzel & Thomas Fitzel, S. 163)

Obwohl das Buch nach zwei Dritteln des Weges die Leser für das Durchhalten lobt (S. 181: „Sie haben es geschafft! Sie haben durchgehalten und dieses Buch bis zum Schluss gelesen ...“), wird nun ein sehr umfangreicher zweiter Teil (S. 189–277) an das Nachwort angehängt. Die Führungs-Coaches, Trainer und Projektmanager Fitzel und Fitzel

geben in den folgenden drei Kapiteln – die als Exkurse überschrieben, dafür aber doch sehr lang geraten sind – inhaltlich fundierte Einblicke in die verwandten Bereiche Positive Psychologie, Projektmanagement, Agilität und hybrides Projektmanagement. Auch hier unterstützen Grafiken und Tabellen den Fließtext. Allerdings wirken 90 Seiten angehängter „Exkurs“ zuweilen eher wie der Beginn eines neuen Buches. Inhaltlich wären von hier ausgehende Rückbezüge zum Hauptteil sinnvoll und leserfreundlich gewesen, ebenso auch eine grafisch unterstrichene Zäsur – z.B. in Form zweier Leerseiten – vor dem langen Exkursteil.

Fazit: Unabhängig von dieser kritischen Beobachtung bekommen die Leser reichlich Anregungen, das eigene „Abenteuer Wandel“ zielgerichtet und mutig anzugehen. Die festgehaltenen Erfahrungen der Autoren in der „Vor-Corona-Zeit“ lassen sich durch eigene Ergänzungen ihrer Leitfragen auch auf die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen übertragen – sowohl bei beruflichen wie auch bei privaten Veränderungen!

Dr. Thomas Hanstein
www.coaching-hanstein.de

Bei amazon.de bestellen: [www.amazon.de/
exec/obidos/ASIN/3527509763/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3527509763/cr)



Fitzel, Friederike & Fitzel, Thomas (2019).
Abenteuer Wandel. Ihr Coachingleitfaden für den Change-Prozess.

Weinheim: Wiley-VCH
ISBN: 978-3-527-50976-8
284 S., 21,99 €

Trigon
Entwicklungsberatung

Trigon
Zertifizierter
COACH

Trigon
Zertifikatslehrgang
Coaching
in Wien, Köln &
Salzburg

**Die innovative Coaching-Ausbildung
für eine Welt im Umbruch:**

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

- Zertifiziert von der International Organisation for Business Coaching (IOBC)
- Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)
- Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)
- Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

Trigon Entwicklungsberatung
Strubergasse 18, 5020 Salzburg, Austria
Tel: +43 (662) 660 341 – E-Mail: salzburg@trigon.at
www.coaching.at – www.trigon.at

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt

management forum wiesbaden
wolfgang schmidt

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Coachingausbildung 2021
Gruppe 44 Start 26. März
Gruppe 45 Start 24. September

Weiterbildung für qualifizierte Coaches
Coaches u. Führungskräfte an Bord
08.-15. Mai 2021
15.-22. Mai 2021

Ausbildung zum Teamcoach
Start 02./03. November 2021

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

RAUEN
AKADEMIE

© shutterstock: dotsnack

23.04.2021
Berlin

28.05.2021
Osnabrück

**Die RAUEN Coaching-Ausbildung -
Ihr Weg zum professionellen Coach**

Jetzt Infomaterial anfordern!
www.rauen.de/ca | ca@rauen.de | 0541 98256-773
Christopher Rauen GmbH | Parkstraße 40 | 49080 Osnabrück

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

**Neue Angebote der
artop-Akademie:**

Masterstudiengang
Beratung und
Beratungswissenschaft
Nächster Start:
Wintersemester 2022/23

Meisterklasse Coaching
Start: 23.10.2021

Ausbildungsangebote in
englischer Sprache
Ab Oktober 2021

Online-Seminare
und -Trainings
Termine unter www.artop.de

Mehr Informationen und weitere
Ausbildungsangebote unter:
► www.artop.de/akademie

artop - Institut an der
Humboldt-Universität zu Berlin
Ausbildung - Beratung - Forschung
030 44 012 99-60
akademie@artop.de

professio
moving people forward

PROFESSIO-Weiterbildung
Business-Coaching
Kursstart (5 x 3 Tage):
14. April 2021 in Ansbach
Vom DBVC anerkannt!

Coachingmethoden
und -strategien für Change,
Management, Führung,
Organisationsentwicklung
und Beratung

**Für Kurzentschlossene:
Start: 25. November 2020**

Nähere Informationen:
www.professio.de/campus

Telefon: +49 981 9777876-60
E-Mail: campus@professio.de
www.professio.de

CuBe

Start ab
25. März
2021

Das hypno-systemische Coaching-Curriculum für HR-Professionals, Führungskräfte, Berater, Change-Agents, Scrum-Agents, Projektmanager im Raum Stuttgart

- Kontinuierliche Begleitung durch zwei erfahrene Lehrtrainer
- Arbeiten im Businesskontext mit praxiserprobten Konzepten und Werkzeugen
- Lernen mit kreativen und metaphorischen Ankern
- Coaching-Methoden anwenden sowohl für Zweier- als auch Gruppensettings

www.noesis-online.de/weiterbildung-syst-coach-cube

Rufen Sie uns gerne an.
Wir freuen uns auf Sie.
Tel. 07152-399 580

noesis

DBVC
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching Verband
Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)

| Rang | www.coaching-report.de/literatur | www.amazon.de |
|------|--|---|
| 1 |  <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p> |  <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p> |
| 2 |  <p>Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p> |
| 3 |  <p>Coaching für die Praxis Whitmore, John allesinfluss, 24,94 €</p> |  <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p> |
| 4 |  <p>Kartenset Fragetechnik für systemisches Coaching: 90 Fragekarten mit Anleitung Hoch, Roman & Vater, Silvia Beltz, 27,99 €</p> |  <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 68,00 €</p> |
| 5 |  <p>Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 68,00 €</p> |  <p>Arbeitsraum Natur: Handbuch für Coaches, Therapeuten, Trainer und Organisationen Gans, Carsten; Dienemann, Katja; Hume, Anja & Lorino, André Springer, 49,99 €</p> |
| 6 |  <p>Zum systemischen Denken in Training, Coaching und Beratung: Ein Metamodell zur Orientierung im systemischen Fragenraum Walter, Olaf Carl-Auer, 19,95 €</p> |  <p>Positive Psychologie im Coaching: Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten Mangelsdorf, Judith Springer, 14,99 €</p> |
| 7 |  <p>Hört auf zu coachen!: Wie man Menschen wirklich weiterbringt Hofert, Svenja Kösel, 19,99 €</p> |  <p>Lösungsorientiertes Coaching: Kurzzeit-Coaching für die Praxis Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p> |
| 8 |  <p>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p> |  <p>Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 9 |  <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p> |  <p>Die 500 besten Coaching-Fragen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |
| 10 |  <p>Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte Roth, Gerhard & Ryba, Alica Klett-Cotta, 34,00 €</p> |  <p>Die Coaching-Schatzkiste Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p> |

Mehr zuhören!



Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. 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: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 €
inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro
Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit
6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.werdegewelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © 13_Phunkod | S. 4, 20, 22 © Sirichai
Puangsawan | S. 4, 26 © Brian A Jackson | S. 5, 32 © Rudmer Zwerver |
S. 35 © alexkich | S. 5, 37 © Ivan Kuzmenko | S. 40 © Orla |
S. 42 © mmpphoto | S. 43 © Galyna Andrushko | S. 46 © Billion Photos |
S. 47 © Freedomz | S. 5, 49 © tomertu | S. 51 © Dmitry Denisovich |
S. 5, 54 pathdoc | S. 57 © Triff | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: FROMM GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | www.fromm-os.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme
und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung
der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach
bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr;
eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.
Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen
unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/
oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wie-
dergabe 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 be-
hält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigen Namen,
Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen.
Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht
einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Laut einer aktuellen Bitkom-Umfrage werden die Chancen Künstlicher Intelligenz (KI) in Deutschland immer stärker wahrgenommen. Geht es jedoch um den Einsatz in der Personalauswahl, sind vergleichsweise viele Menschen skeptisch. 49 Prozent der Befragten befürchten, dass Algorithmen bestimmte Personen benachteiligen könnten. Ist Diskriminierung nicht eine menschliche „Spezialität“?

RAUEN: Das ist vermutlich so. Und weil Menschen KI-Systeme programmieren, werden diese nicht immer frei davon sein. Letztlich sind KI-Systeme gut in der Mustererkennung. Dazu können natürlich auch die Muster gehören, die sich selbst erfüllende Prophezeiungen von Menschen beinhalten. Und wenn das die Daten sind, mit denen die KI „angelernt“ wird, muss man sich über das Ergebnis nicht wundern.

EBERMANN: Im Umkehrschluss böte ein gut programmiertes KI-System, das beispielsweise keine äußeren Merkmale sieht, auch die Chance, Diskriminierung durch einzelne Entscheider zumindest zu reduzieren. Es kommt – wie immer – auf das „Wie“ an. Ethikfragen sind mit dem Einsatz von KI eng verknüpft.

RAUEN: Die Frage ist, auf welcher Basis ein Programm ohne Berücksichtigung bestimmter Merkmale überhaupt noch eine Entschei-

dung treffen soll. Oder spitzer formuliert: Diskriminierung bedeutet streng genommen Unterscheidung – und darum geht es bei der Auswahl ja. Sonst könnte man auch würfeln.

EBERMANN: Nur steht nicht jede Unterscheidung im Zusammenhang mit Eignung und Qualifikation. Aber es stimmt natürlich: Einen Anspruch an umfassende Gerechtigkeit wird man nie erfüllen können. Übrigens befürchten 73 Prozent der Befragten, durch den KI-Einsatz im Unternehmen stärkerer Kontrolle ausgesetzt zu sein.

RAUEN: Eignung und Qualifikation sind ein weites Feld. Die gleichen Befragten glauben auch zu 57 Prozent, dass selbstfahrende Autos zu mehr schweren Unfällen mit vielen Toten führen. Da scheinen mir Ängste eine größere Rolle als Wissen zu spielen. Das ist natürlich auch eine Möglichkeit, um zu einer Meinung zu finden. Allerdings ist menschliches Versagen auch im Straßenverkehr mit weitem Abstand die Hauptursache für tödliche Unfälle.

EBERMANN: Leider sind irrationale Ängste selten argumentativ abzubauen.

RAUEN: Da versuche ich mich doch mal in einer Diskriminierung ganz ohne KI: Das sichere Elend ist vielen Menschen eben lieber als das unsichere Glück.



COACH
Datenbank



**Jetzt die Zukunft
gestalten!**

Mitglied werden: www.coach-datenbank.de/anmelden



Über 1.000

Professionelle
Business-Coaches



Qualität

Einstufung aller
Coaches durch
Fachpersonal



Experten

Detailliertes
Coach-Profil




Persönlich


Persönliche
Betreuung & Vermittlung



Haben Sie Fragen?
Wir beraten Sie gerne!

 www.coach-datenbank.de

 db@rauen.de

 +49 541 98256-777

**HAUFE.
AKADEMIE**

—
Alles wird leicht.



ONLINE AUSBILDUNG: GEPRÜFTER LIVE-ONLINE-TRAINER

—
www.haufe-akademie.de/5868



Virtual Classrooms, Webinare, Live Online Trainings. Im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung, aber auch besonders aufgrund der aktuellen Entwicklung, sind wir auf digitale Medien zur Kommunikation und Wissensweitergabe angewiesen. Wichtig ist dabei, virtuelles Lernen lernerorientiert, verständlich und motivierend zu gestalten und zu vermitteln. Erwerben Sie mit der Haufe Akademie Kompetenzen, die Sie als Online-Trainer brauchen, um im virtuellen Raum die Lerner erfolgreich zu halten, zu fesseln und weiterzuentwickeln.

Ausgezeichnet



Anerkannt durch

